



## تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها

### بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم

"دراسة ميدانية على مستخدمي المستويات الإدارية بالتنظيم

في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي"

إعداد

إيمان سعد زايد جاب الله

إشراف

د. عبد القادر عياد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير" في الإدارة.

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

2017

**Copyright © 2018 .All rights reserved , on part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including permission in writhing from the author or the directorate of graduate studies and training of Benghazi university.**

حقوق الطبع 2018 محفوظة، لا يسمح أخذ أي معلومة من أي جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية أو ميكانيكية بطريقة التصوير أو التسجيل أو المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي.



جامعة بنغازي  
كلية الاقتصاد  
إدارة الدراسات العليا  
قسم الإدارة

## تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم

(دراسة ميدانية على مستخدمي المستويات الإدارية بالتنظيم  
في إدارات المصارف الليبية التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي)

إعداد / إيمان سعد زايد جاب الله

لجنة الإشراف والمناقشة :

.....	التوقيع:	مشرفاً رئيساً	د. عبدالقادر عياد عامر البرغثي
.....	التوقيع:	ممتحناً داخلياً	د. زينب حسن اجباره القطرون
.....	التوقيع:	ممتحناً خارجياً	د. وائل محمد جبريل سعد

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الإجازة العالية "الماجستير" في  
الإدارة بكلية الاقتصاد - جامعة بنغازي- الموافق 18/ يناير/ 2018م.

يعتمد / د. مدير إدارة الدراسات العليا  
والتدريب بالجامعة

د. مدير إدارة الدراسات العليا  
بكلية الاقتصاد

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿... إِنَّ اللّٰهَ لَا یَغۡیِرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتّٰی یُغۡیِرُوۡا مَا بِأَنفُسِهِمۡ  
وَإِذَا أَرَادَ اللّٰهُ بِقَوۡمٍ سُوۡءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥ وَمَا لَهُمۡ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَّآلٍ﴾

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

سورة الرعد، الآیة (11)

## الإهداء

إلى أعز الناس ...

أمي الحبيبة

التي كانت عون كبير لي وصبرت معي أثناء أنجازه لرسالتني

أتمنى لها طول العمر والصحة والعافية

وإلى أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

وإلى عمي يوسف نرايد أطل الله في عمره

وإلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت

والفرحة ...

أخواتي

إلى كافة نرملاتي ونرميلاتي

إلى كل أحبتي في الله

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من يستفيد من قراءة هذه الرسالة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع لهم جميعاً

الباحثة

## الشكر والتقدير

قال تعالى:

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ » سورة النمل، الآية (19) .

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في  
إنهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى: (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف  
الدكتور "عبد القادر عياد عامر" على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الرسالة، فجزأه الله  
عني خيرا ورعاه وأطال الله في عمره وأنار دربه، كما أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور "عبد الغفار  
المنفي" لما قدمه لي من توجيه ونصح في التحليل الإحصائي واختيار الإختبارات المناسبة في  
الجانب العملي للدراسة، وكذلك أتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم  
مناقشة رسالتي، وأتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كل الموظفين قطاع المصارف موضوع الدراسة، على  
ما قدموه من معلومات قيمة افادنتني في دراستي.

وأخيراً وليس أخراً أسجل شكري وتقديري لزملائي طلبة الدراسات العليا ولجميع أصدقائي،  
ولكل من ساهم بشكل مباشر في إنجاز هذه الدراسة.

الباحثة

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	م
ب	حقوق الطبعة.....	-
ج	ورقة الإجازة.....	-
د	الآية القرآنية .....	-
هـ	الإهداء .....	-
و	الشكر والتقدير .....	-
ز	قائمة المحتويات .....	-
ل	قائمة الجداول .....	-
م	قائمة الأشكال .....	-
ن	ملخص الدراة .....	-

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2	المقدمة .....	1.1
3	الدراسات السابقة .....	2.1
9	مشكلة الدراسة .....	3.1
10	أهداف الدراسة .....	4.1
11	أهمية الدراسة .....	5.1
11	هيكلية الدراسة .....	6.1
12	منهجية الدراسة .....	7.1
12	حدود الدراسة .....	8.1
12	مصطلحات الدراسة.....	9.1

### الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة الإدارة الإلكترونية

#### المبحث الأول: مدخل الإدارة الإلكترونية

16	المقدمة .....	1.1.2
16	مفهوم الإدارة الإلكترونية .....	2.1.2
17	مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية .....	3.1.2
18	انماط الإدارة الإلكترونية .....	4.1.2

الصفحة	الموضوع	م
ب	..... حقوق الطبعة	-
ج	..... ورقة الإجازة	-
19	..... عناصر الإدارة الإلكترونية	5.1.2
20	..... أهداف الإدارة الإلكترونية	6.1.2
20	..... أهمية الإدارة الإلكترونية	7.1.2
21	..... مزايا الإدارة الإلكترونية	8.1.2
22	..... التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة	9.1.2
23	..... سمات الإدارة الإلكترونية	10.1.2
23	..... مواصفات الإدارة الإلكترونية	11.1.2
24	..... أسباب التحول للإدارة الإلكترونية	12.1.2
	..... الاعتبارات الواجب مراعاتها للتحول للإدارة الإلكترونية	13.1.2
25	.....	
26	..... التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية	14.1.2
	<b>المبحث الثاني: مجالات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية</b>	
27	..... المقدمة	1.2.2
27	..... أهم المجالات الإدارية التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية	2.2.2
29	..... متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.2.2
32	..... عقبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.2.2
	<b>المبحث الثالث: البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية</b>	
35	..... المقدمة	1.3.2
35	..... تعريف الشبكات	2.3.2
36	..... أهمية ومزايا الشبكات في الإدارة الإلكترونية	3.3.2
36	..... عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية	4.3.2
	<b>المبحث الرابع: أمن الإدارة الإلكترونية</b>	
47	..... المقدمة	1.4.2
47	..... تعريفات مرتبطة بأمن الإدارة الإلكترونية	2.4.2
49	..... أهداف أمن الإدارة الإلكترونية	3.4.2
49	..... مجالات تطبيق أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية	4.4.2
49	..... المتطلبات الإدارية لأمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية	5.4.2



الصفحة	الموضوع	م
ب	..... حقوق الطبعة	-
ج	..... ورقة الإجازة	-
51	..... الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات إلكترونياً	6.4.2
52	..... بعض الإجراءات الواجب مراعاتها لتحقيق أمن معلومات للإدارة الإلكترونية	7.4.2
52	..... أهم ما تطمح برامج حماية المعلومات إلى تحقيقه في الإدارة الإلكترونية	8.4.2
<b>الفصل الثالث: مدخل التطوير التنظيمي</b>		
54	..... المقدمة	1.1.3
54	..... مدلولات تسمية التطوير التنظيمي ومفهومه وتعريفاته	2.1.3
58	..... بعض المصطلحات المتعلقة بالتنظيم والتطوير التنظيمي	3.1.3
58	..... التطوير التنظيمي ( تطوير المستويات الإدارية ودليل التنظيم)	4.1.3
62	..... خصائص التطوير التنظيمي	5.1.3
62	..... أهداف التطوير التنظيمي	6.1.3
62	..... خطوات التطوير التنظيمي	7.1.3
64	..... أسباب اللجوء إلى التطوير التنظيمي	8.1.3
65	..... هيكلية وعمليات التطوير التنظيمي	9.1.3
65	..... القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي	10.1.3
66	..... استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي	11.1.3
69	..... سلطة التطوير داخل المنظمة	12.1.3
71	..... توجه التطوير التنظيمي	13.1.3
71	..... مراحل التطوير التنظيمي	14.1.3
72	..... إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي	15.1.3
74	..... محاور ومجالات التطوير التنظيمي	16.1.3
76	..... مقاومة التطوير التنظيمي وأسبابه	17.1.3
76	..... معوقات التطوير التنظيمي	18.4
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>		
79	..... المقدمة	1.4
79	..... الدراسة الاستطلاعية	2.4

الصفحة	الموضوع	م
ب	..... حقوق الطبعة	-
ج	..... ورقة الإجازة	-
79	..... خطوات اختبار العينة الاستطلاعية	1.2.4
79	..... وحدة التحليل	1.1.2.4
79	..... مجتمع وعينة الدراسة	2.1.2.4
80	..... حجم ونوع العينة الاستطلاعية	3.1.2.4
81	..... وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة	2.2.4
81	..... البيانات العامة عن مألئي الاستبانة	1.2.2.4
	مقياس تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات	2.2.2.4
81	..... الإدارية للتنظيم	
82	..... ثبات مقاييس الدراسة	3.2.4
83	..... صدق مقياس الدراسة	4.2.4
84	..... الدراسة الرئيسية	3.4
84	..... مجتمع وعينة الدراسة	1.3.4
85	..... أسلوب جمع وتحليل البيانات	2.3.4
85	..... عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة	3.3.4
85	..... عينة الدراسة حسب فئات النوع	1.3.3.4
86	..... عينة الدراسة حسب فئة العمر	2.3.3.4
87	..... عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3.3.3.4
88	..... عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة في المصرف	4.3.3.4
	عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت	5.3.3.4
89	..... بها أثناء خدمتك	
90	..... عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية	4.3.4
91	..... المحور الأول: مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا	1.4.3.4
	المحور الثاني: مدى مساهمة تطوير المستويات الإدارية في تحقيق المزايا	2.4.3.4
96	.....	
	المحور الثالث: واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية في المجالات	3.4.3.4
103	.....	
	المحور الرابع: مدى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق	4.4.3.4

الصفحة	الموضوع	م
ب	..... حقوق الطبعة	-
ج	..... ورقة الإجازة	-
108	..... التطوير في المستويات الإدارية بالمصارف	
	المحور الخامس: العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير	5.4.3.4
113	..... المستويات الإدارية للتنظيم بالمصارف	
119	اختبار فرضيات المتعلقة بمحاور الدراسة العامة	5.3.4
	..... (التساؤلات)	

#### الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

123	..... المقدمة	1.5
123	..... النتائج	2.5
125	..... التوصيات	3.5
126	..... مقترحات لدراسات مستقبلية	4.5
	..... قائمة المراجع	-
	..... الملاحق	-
	..... ملخص الدراسة باللغة الانجليزية	-

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	م
	مقارنة بين جميع وسائط الاتصال السابقة من حيث السرعة ونقل المعلومات .....	(1-2)
39	المعلومات .....	
	المزايا التي يقدمها الإنترنت للشركات التي تريد التحول من حلولها التقليدية إلى الأعمال .....	(2-2)
43	إلى الأعمال .....	
80	مجتمع وعينة الدراسة الميدانية .....	(1-4)
81	توزيع العينة الاستطلاعية وفقاً للمستويات الإدارية للمصارف قيد الدراسة ..	(2-4)
82	توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات وفقاً لمقياس ليكرت .....	(3-4)
83	معامل ثبات وصدق محاور الدراسة .....	(4-4)
84	معامل ثبات وصدق الدراسة العامة .....	(5-4)
86	توزيع العينة حسب فئات النوع .....	(6-4)
87	توزيع أفراد العينة حسب العمر .....	(7-4)
88	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .....	(8-4)
89	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المصرف .....	(9-4)
	عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها اثناء الخدمك .....	(10-4)
90	الخدمك .....	
94	المحور الأول: مستوى معرفة الموظفين بمزايا الإدارة الإلكترونية.....	(11-4)
100	المحور الثاني: مستوى معرفة الموظفين بمزايا تطوير المستويات الإدارية..	(12-4)

الصفحة	عنوان الجدول	م
106	المحور الثالث: واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية.....	(13-4)
111	المحور الرابع: مستوى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية.....	(14-4)
116	المحور الخامس: العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم .....	(15-4)
121	اختبار فرضيات المتعلقة بمحاور الدراسة العامة .....	(16-4)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	م
18	الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد .....	(1-2)
19	عناصر الإدارة الإلكترونية .....	(2-2)
40	الشبكة النجمية (Star Network) .....	(3-2)
40	الشبكة الحلقية (Ring Network) .....	(4-2)
41	الشبكة الخطية (Bus Network) .....	(5-2)
41	الشبكة الهرمية (Hierarchical Network) .....	(6-2)
42	الشبكة الهجينة (Hybrid Network) .....	(7-2)
46	الشبكة المنظمة الإنترنت والإكسترانت (Internet, Extranet) .....	(8-2)
59	المستويات الإدارية في المنظمة وأهدافها .....	(1-3)
60	الهرم الإداري أو (المستويات الإدارية) .....	(2-3)
61	حدود السلطة في مختلف تدرجات الهرم الإداري .....	(3-3)
68	الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي .....	(4-3)
69	من يقوم بالتطوير التنظيمي؟ .....	(5-3)
75	محاور التطوير التنظيمي .....	(6-3)

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للكشف عن تحول المصارف للإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم في إدارات المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المستويات الإدارية بهذه المصارف والبالغ عددهم (487) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية تكونت من (217) موظفاً، واستخدمت استمارة الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، استلم منها (213) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وتحليل بيانات الدراسة وتحقيق أهدافها، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها ما يلي:

- 1- كشفت الدراسة أن هناك معرفة لدي الموظفين بمزايا التي تحقيقها الإدارة الإلكترونية في المصارف قيد الدراسة، بمتوسط حسابي (4.40) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.96) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (4.14) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (4.14).
- 2- كشفت الدراسة أن هناك ادراك لدي الموظفين بمزايا التي تطوير المستويات الإدارية في المصارف قيد الدراسة، بمتوسط حسابي (4.17) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.84) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (3.93) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (3.93).
- 3- كشفت الدراسة عن تطبيق المصارف قيد الدراسة للإدارة الإلكترونية في حدود إمكانياتها المتوفرة، بمتوسط حسابي (4.19) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.93) في

الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (4.09) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (4.08).

- 4- كشفت الدراسة على مستوى معرفة الموظفين بالمصارف قيد الدراسة بمدى أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق تطوير المستويات الإدارية، وذلك بمتوسط حسابي (4.30) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.76) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (4.01) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (4.00).
- 5- كشفت الدراسة عن وجود عقبات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية بشكل أمثل، وذلك بمتوسط حسابي (3.86) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.75) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (3.87) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (3.86).

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- زيادة الدعم المالي من قبل الإدارة العليا لتعزيز برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، كذلك تقديم التسهيلات اللازمة من خلال سن القوانين والتشريعات التي تسهل تطبيقها بشكل أمثل.
- 2- عمل الإدارة العليا على تخفيض المركزية الإدارية وذلك من خلال تسهيل تواصل الموظفين والعملاء معها من خلال السماح لهم بتقديم الشكاوي والاقتراحات إلكترونياً.
- 3- عمل الإدارة العليا على تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات الإدارية وذلك من خلال الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أمثل، وتسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.
- 4- زيادة الدعم لتحسين خدمات البنية التحتية للمصارف، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات بين المصارف والعملاء.
- 5- تقدم التسهيلات اللازمة لربط المصارف بفروعها بشكل كامل، وكذلك ربطها مع المصارف العامة الأخرى.
- 6- تقديم الضمانات اللازمة لبقاء الموظفين في أعمالهم، وإن التطوير في المستويات الإدارية من خلال الإدارة الإلكترونية لا يهدد وظائفهم.
- 7- التحديث المستمر للأنظمة واللوائح وسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية لضمان استمرار وتطوير العمل الإلكتروني.

8- ايجاد الانظمة والبرامج الحديثة اللازمة لضمان أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية.

9- العمل علي نشر ثقافة التعامل الإلكتروني بين العملاء والمصارف، مما يوضح لهم سهولة التعامل الإلكتروني مع المصارف، وتقليل من مخاوف العميل اتجاهها مما يبني الثقة بين العميل والمصرف.



## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة:

إن علم الإدارة الحديث يتبنى منهج الابتكار والإبداع في أحداث تغييرات جذرية في مفهوم العمل الإداري والتحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مما لا شك فيه أن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات ساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على الابتكار عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والإستراتيجيات الإدارية، وما تتيحه من تطبيقات تمكن من الاستفادة من المعارف المتاحة وإدارتها لصالح المؤسسات ويعتبر ظهور وانتشار الحاسوب الشخصي والشبكات المحلية في النصف الثاني من الثمانينيات تحولاً نوعياً في طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والمستخدم تبع ذلك ظهور وانتشار الإنترنت في النصف الثاني من التسعينيات باعتبارها وسيلة للمعلومات والاتصالات، حيث إن استخدام الإنترنت للتطبيقات الإدارية يحولها من الناحية النظرية إلى تطبيقات الإدارة الإلكترونية. ويكمن جوهر وفلسفة الإدارة الإلكترونية في تطوير نمط وأسلوب تعامل العاملين والزبائن والمؤسسات الحكومية والخاصة على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معاً. ويحتم هذا المفهوم الجديد للإدارة الإلكترونية بضرورة تنظيم المعاملات والخدمات، وإعادة هيكلتها إلكترونياً للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة لترتبط باحتياجات الزبائن ومؤسسات المجتمع المختلفة من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة (قدوري، 2010: 158).

فقد جلبت الإدارة الإلكترونية معها تغييرات جذرية متنوعة في منظمات الأعمال، والأسواق، والصناعات، والمجتمعات الإنسانية، وقبل ذلك تغييرات في نظريات الإدارة والتنظيم وإستراتيجيات استثمار نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ومع الإدارة الإلكترونية تتغير بيئة الأعمال، وتزداد تأثيرات العولمة والمنافسة الكونية في ظل انبثاق مجتمع واقتصاد القرن الواحد والعشرين واقتصاد المعرفة والإنترنت (ياسين، 2005: 13).

فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية جزءاً لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التنافس في العصر مدفوع بقوى اقتصاديات المعرفة والمعلومات. وتدرک معظم الشركات اليوم إن استخدامها لهذه التكنولوجيات وما تتميز به من كفاءة عالية قد أصبح عاملاً حاسماً في التأثير في قدرتها على التنافس ليس على مستوى الشركات فحسب وإنما على المستوى العالمي (الخيال، 2012: 494).

وتمثل الإدارة الإلكترونية مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين في المنظمة، وبينها بين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات ورفع كفاءة الأداء وفاعليته. وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات العملية الإدارية

من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز، إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق وتحصيل المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطور البنية المعلوماتية داخل المنظمة بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال (السالمي والسليطي، 2009: 12).

## 2.1 الدراسات السابقة:

تعرض الباحثة هذه الدراسات وفق تاريخ إعدادها من الأقدم إلى الأحدث، وفيما يلي بعض هذه الدراسات:

أولاً- الدراسات العربية:

- دراسة (محمد 2005):

بعنوان "المصارف الإلكترونية: تبنى المصارف الإلكترونية ما هي العبر التي يمكن تعلمها لتطوير المصارف الإلكترونية في ليبيا من التطور الذي تم في الدول المتقدمة؟" تهدف هذه الدراسة إلى أن تقوم بتعريف المشاكل والعبر التي يمكن للنظام المصرفي الليبي أن يعيها ويتعلمها من التطور الذي تم في البلدان المتقدمة مثل المملكة المتحدة. وهدفت هذه الدراسة إلى:

1- القيام بتصنيف المصارف الإلكترونية وتتعريف فوائدها، ولماذا يتم استخدامها ؟

2- تفسيرات المصارف الإلكترونية وتعريفاتها، والتي يمكن تقسيمها إلى الأتي :

- تطورها في البلدان الأخرى خاصة في المملكة المتحدة.

- المصارف الإلكترونية في ليبيا.

- المزايا - والمآخذ للمصارف الإلكترونية.

- الخدمات المصرفية من خلال شبكة الإنترنت.

- مشاكل المصارف من خلال شبكة الإنترنت.

قد توصلت هذه الدراسة إلى البعض من النتائج الهامة التي قد تضيف معارف جديدة فيما يتعلق بالمصارف الإلكترونية. حيث وضحت الإطار العام للمصارف الإلكترونية، وكيفية تطويرها، وما هي العبر التي يمكن تعلمها في ليبيا من المصارف الإلكترونية في البلدان المتقدمة.

وكما توضح نتائج هذه الدراسة بأن المشاكل الرئيسية لقنوات المصارف الإلكترونية في ليبيا هي في تواجد هذه الخدمات، أو في كونها غير معروفة جيداً من قبل العملاء.

وحددت الدراسة خمسة قنوات للتواصل الإلكتروني في البلدان المتقدمة وهي، الآلات  
الصرف الآلي، والمصارف من خلال التلفاز، والمصارف من خلال الهاتف، والمصارف على  
خط المباشر و المصارف من خلال شبكة الإنترنت.

كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا، بأن استخدام المصارف من خلال الهاتف في ليبيا  
هو الأكثر استخداما من القنوات الأخرى للمصارف الإلكترونية.

- دراسة (مالك 2007):

بعنوان "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية"،  
وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من  
وجهة نظر القيادات الإدارية في المصارف السعودية، كما هدفت إلى معرفة أهم متطلبات  
ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية، ودراسة الاختلاف بين البنوك  
الوطنية والبنوك ذات الشراكة الأجنبية من حيث تطبيقات الإدارة الإلكترونية، واستخدم الباحث  
في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى تصور أعمق لموضوع هذه الدراسة، وأعدت  
الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

1- تعمل الإدارة الإلكترونية من الناحية الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد، وارتفاع  
مستوى الكفاءة، ودعم الإدارة العليا في إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد المالية وإدارة  
المعلومات والتخطيط.

2- من المعوقات التي تعرقل مسيرة الإدارة الإلكترونية عدم وجود خطة إستراتيجية معلوماتية  
تساعد على فهم طبيعة العملاء واحتياجاتهم، وتعزيز القدرة الاستيعابية لدى الموظفين  
لتحول نحو العمل التقني لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية.

- دراسة (آل فطيح 2008):

بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية"، تهدف الدراسة  
إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية من خلال  
معرفة ضباط الشرطة بالمنطقة الشرقية بمزايا الإدارة الإلكترونية، ومزايا التطوير التنظيمي،  
ودور وأساليب الإدارة الإلكترونية في هذا التطوير والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، حيث  
تكتسب الدراسة أهميتها من الاستفادة من مميزات الإدارة الإلكترونية وما توفره من سرعة ودقة  
في إنجاز العمل مما ينعكس على التنظيم في المنظمات بشكل عام. وأجريت هذه الدراسة  
باستخدام أسلوب المسح الشامل شمل (356) ضابطا يعملون في الأجهزة الأمنية.

واهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج:

- 1- أهداف وآليات التطوير التنظيمي بحرس الحدود تصل لدرجة متوسطة في معرف العاملين بأهداف وآليات التطوير التنظيمي.
- 2- برامج التطوير التنظيمي تسهم في إحداث التغيير الهادف بحرس الحدود.
- 3- أهم أسباب مقاومة العاملين بحرس الحدود لبرامج التطوير التنظيمي هو عدم المشاركة في التخطيط.

- دراسة (المغيره 2010):

بعنوان "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية". يتكون مجتمع الدراسة لهذه العينة من جميع العاملين في ديوان وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم 4083 موظفاً، ونظراً إلى كون مجتمع الدراسة كبير نسبياً فقط تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية باستخدام المعادلات البرامج الإحصائية اللازمة لذلك وحدد حجم العينة بـ (600).

وتهدف الدراسة إلى:

- 1- التعرف على المعوقات التنظيمية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية.
  - 2- التعرف على المعوقات التقنية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية.
  - 3- التعرف على المعوقات البشرية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية.
  - 4- التعرف على المعوقات المالية التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري في ديوان وزارة الداخلية.
  - 5- التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين نحو محاور الدراسة، يغزى للمتغيرات الوظيفية والشخصية لهم.
- واهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج:

- 1- قلة دعم الإدارة العليا لنشاطات الابداع والابتكار لدى الموظفين.
- 2- عدم وجود إدارات تطوير ذات إمكانات بشرية جيدة.
- 3- عدم تنمية مهارات مستخدمي الأجهزة التقنية.
- 4- ارتفاع التكاليف المادية للأجهزة التقنية.
- 5- تدني مستوى خبرة العاملين على التقنيات الحديثة.

6- ممارسة اسلوب الإدارة المركزية لدى بعض الرؤساء.

- دراسة (المسماري 2012):

بعنوان "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي"، دراسة استطلاعية على جميع مديري الإدارات بالمنظمات الصناعية الليبية العاملة بمدينة بنغازي. وحدد فيها حجم العينة ب(166) مفردة، اختيرت كعينة عشوائية طبقية نسبية.

وهدفت هذه الدراسة إلى:

- 1- الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
- 2- التعرف على مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
- 3- التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية- إن وجدت- من وجهة نظر المديرين في المنظمات الصناعية العامة بمدينة بنغازي.
- 4- التعرف على مدى أدراك ودعم المديرين في المنظمات الصناعية العامة للإدارة الإلكترونية.
- 5- التعرف على طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وبعض المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة لدى مديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.
- 6- اسهام الدراسة بما ستتوصل إليه من نتائج في وضع التوصيات والمقترحات التي قد تستفيد منها المنظمات الصناعية قيد الدراسة.  
واهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج:
- 1- كشفت الدراسة إلى أن هناك توافر متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة في مدينة بنغازي بدرجة ممارسة مرتفعة.
- 2- بينت الدراسة أن هناك وضوح لدى المديرين لمفهوم الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي بنسبة موافقة بلغت (76.6%).
- 3- كشفت الدراسة أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي، كان أهمها قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية.

4- خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية تغزى لمتغير النوع لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

5- أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية معنوية بين متوسطات متطلبات الإدارة الإلكترونية تغزى لمتغير العمر لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي.

### ثانياً- الدراسات الأجنبية:

#### - دراسة (ويجاند Wignd، 1995):

بعنوان "تكنولوجيا المعلومات في المنظمات: التأثير في الهيكل والناس والمهام" هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات، وخاصة البريد الإلكتروني، على ثلاثة من المكونات الرئيسية في المنظمات ألا وهي: الهيكل التنظيمي واتجاهات العاملين والمهام الوظيفية.

وتكونت عينة الدراسة من (390) مديراً وموظفاً ومهنيًا وإداريًا مسانداً في إحدى منظمات التعليم العالي التابعة للقطاع العام وهي جامعة ولاية أريزونا، وتم جمع البيانات من خلال استبيان مكتوب بمعدل استجابة (54%) ولغايات إجراء الدراسة تم إنشاء نموذج لتفاعل التنظيمي بحيث يوضح كيف يمكن لكل عنصر من هذه العناصر من أن يغير في باقي العناصر، وكيف يتفاعل مع البيئات الداخلية والخارجية للمنظمة. والبيئة التنظيمية هي الهيكل الإداري لجامعة عامة كبيرة. وكشفت نتائج الدراسة عما يلي:

1- أن استخدام البريد الإلكتروني في التواصل بين الاصناف المختلفة على المستويات الوظيفية والتنظيمية يسير وفق حدود هرمية متسلسلة مبنية على المستويات المتوسطة والمستويات الإدارية.

2- أن هناك تزايد في استخدام البريد الإلكتروني ليحقق التعاون ما بين الوحدات التنظيمية المختلفة والمتباعدة.

3- وجود فرق في درجة استخدام المدراء للبريد الإلكتروني حيث إن مدراء الإدارة العليا يستخدمون البريد الإلكتروني يومياً أكثر من مدراء المستوى الأقل، ويستخدم للاتصال الأفقي أكثر من الاتصال الراسي.

4- وجود فروق في نوع المهام الوظيفية حيث وصف المستجيبون مهامهم اليومية باعتبارها غير روتينية معقدة وتعاونية أكثر من كونها مهام غير مؤكدة أو روتينية أو واسعة

الانتشار حيث يحقق البريد الإلكتروني المهام غير المؤكدة والبسيطة والروتينية وتقل في المهام الغامضة والمعقدة وغير الروتينية.

5- وجود علاقة ارتباطيه بين تكنولوجيا المعلومات وبين اصناف العمل والمهام الوظيفية، بحيث يتنوع استخدام التكنولوجيا بتنوع تصنيف العمل وأنواع المهام، كما ترتبط أهمية استخدام البريد الإلكتروني ارتباطاً كبيراً بتكرار استخدام البريد الإلكتروني على المستويات المختلفة للتنظيم الإداري.

#### - دراسة (Deloitte Research، 2004) :

أجرت مؤسسة Deloitte Research دراسة عالمية شاملة حول موضوع الحكومة الإلكترونية شملت (275) مؤسسة حكومية في خمس دول هي؛ الولايات المتحدة الأمريكية، وأستراليا، وكندا، ونيوزيلندا، والمملكة المتحدة. وهدفت الدراسة لتقديم رؤى لمديري الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة، حيال تطلعاتها وتوقعاتها وخططها لمواجهة التحولات الجذرية في مفاهيم الحكومات المعاصرة والمستقبلية. و أظهرت الدراسة أن الحكومات التي أدخلت مفهوم الحكومة الإلكترونية إلى أساليب عملها في خدمة المستهلكين، قد نجحت في تحقيق فوائد عديدة أهمها؛ توفير خدمات أسهل، وتحقيق إنتاجية أعلى وتوفير معلومات أفضل، وتقليل عدد شكاوى العاملين، وتحسين الصورة الكلية للمؤسسة.

وكشفت الدراسة عن تركيز الحكومات في استعمال التكنولوجيا على المشاركة بالمعلومات، التي تعد عنصراً أساسياً في التوجيه نحو الحكومة الإلكترونية. كما حددت الدراسة ست خطوات يجب أن تتبعها المؤسسات الحكومية في طريق تحولها إلى الحكومة الإلكترونية وهذه الخطوات هي:

- 1- توسيع المشاركة بالمعلومات وتوفيرها للمستهلكين باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
- 2- تبادل المعلومات والاتصالات بالاتجاهين.
- 3- تبني مداخل متعددة الاغراض بحيث يمكن تقديم الخدمات وتبادل الأعمال بين الأجهزة المختلفة من مصدر واحد.
- 4- تخصيص مداخل خدمية للأفراد وفقاً لرغباتهم.
- 5- تجميع الخدمات التي تشترك فيها مؤسسات حكومية مختلفة في جهة موحدة بحيث تقدم للمستفيدين من مدخل واحد مشترك.
- 6- دمج تكاملي لنظم المعلومات بين مختلف الأجهزة الحكومية.



### 3.1 مشكلة الدراسة:

إن الإدارة التقليدية لم تعد قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر ومتطلباته، فقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية حتمياً.

فقد أصبح التحول نحو الإدارة الإلكترونية لكل المنظمات العامة والخاصة أمراً ضرورياً لمواكبة مجريات العصر، فمن خلال تفعيل تطبيقات الإدارة الإلكترونية وما تحقّقه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، قد تعد مدخلاً لتحقيق التطوير في المستويات الإدارية في المنظمات الإدارية بصفة عامة وفي قطاع المصارف بصفة خاصة عن طريق التغيير والتعديل في الهياكل أو المستويات الإدارية. وتطوير الأداء وتحسين جودة المعلومات لاتخاذ قرارات إستراتيجية تساعد في تحقيق أهداف المصارف بكفاءة وفاعلية (القدوري، 2010: 160).

فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجاً إدارياً حديثاً، تستدعي بالضرورة قدرات بشرية عالية مدربة ومؤهلة على مستوى عالي من الكفاءة والفعالية، كما تتطلب تطويراً في أساليب الإدارة والمستويات الإدارية وتوفير الموارد والإمكانيات المالية الكافية لكي تتمكن من خلالها المنظمات من رفع مستوى خدماتها وإنتاجها (العلوطي، 2008: 155).

ولتحقيق ذلك لا بد أن يكون هناك فهم أفضل للعوائق التي تعترض نجاح تطبيقها. وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية وضرورة تطبيقها على المستويات الإدارية للتنظيم وتطوير إدارتها بما يتماشى مع المستجدات الحديثة، ولاسيما في ظل التوسع في استخدام التقنية الرقمية، لكي تتمكن من تقديم خدماتها بأعلى درجة من الكفاءة والجودة (نجم، 2004: 35).

فالإدارة الإلكترونية دور فعال وقيم في تطوير القطاعات الأساسية للدول بل نستطيع القول هي أساس نجاحها وتقدمها، فهنا نتحدث عن مشكلة الدراسة وهي ما يواجهه قطاع المصارف الليبية بصفة عامة هي عدم استغلال التطور التكنولوجي المعاصر المتمثل في الإدارة الإلكترونية بشكل أمثل باعتباره مدخلاً معاصراً لتطوير وتحديث العمل الإداري مما ينعكس على أداء المصارف بتسهيل العمل على موظفيها بتحسين خدماتها للعملاء وتقديم التسهيلات المصرفية لهم بشكل ميسر وحسن، وكذلك ما تقدمه الإدارة الإلكترونية من خدمات عالية الجودة والشفافية للقطاع المصرفي إذا ما استخدمت بشكل كفؤ يسهل على الموظفين القيام بأعمالهم بشكل أسرع و أدق بأقل جهد ووقت وتكلفة (القدوري، 2010: 163).

حيث أن الإدارة الإلكترونية تعتبر مدخلاً تكاملياً للاستثمار الوقت والجهد والمال وتحقيق رضا الموظفين والعملاء عن خدماتها من خلال توفيرها عبر عمل مستمر وميسر ومبرمج غاية في الدقة، فيمكنها من التغلب على الكثير من تلك السلبيات التي تعاني منها المصارف الليبية.

- وتتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على العلاقة كل من تحول للإدارة الإلكترونية وتطوير المستويات الإدارية وإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية العامة، وبالتالي فإن مشكلة الدراسة تتبلور في التساؤلات الرئيس وهو كالأتي:
- هل هناك دور للإدارة الإلكترونية في تطوير المستويات الإدارية للتنظيم في المصارف الليبية التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي؟
  - حيث تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:
  - ما مستوى معرفة الموظفين في القطاع المصرفي بالإدارة الإلكترونية؟
  - ما مستوى معرفة الموظفين بالمزايا والتسهيلات التي توفرها الإدارة الإلكترونية؟
  - ما مستوى معرفة الموظفين بالمزايا والتسهيلات التي يوفرها التطوير في المستويات الإدارية للتنظيم؟
  - هل توجد عقبات -إن وجدت- تعيق استخدام الإدارة الإلكترونية لتسهيل العمل في المستويات الإدارية بالطريقة المثلى؟

#### 4.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى الأتي:
- 1- التعرف على مستوى مساهمة تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية بالمصارف التجارية العامة بمدينة بنغازي.
  - 2- التعرف على مستوى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في المصارف التجارية العامة.
  - 3- التعرف على مستوى معرفة الموظفين في المصارف التجارية بمزايا الإدارة الإلكترونية.
  - 4- التعرف على مستوى معرفة الموظفين في المصارف التجارية بمزايا التطوير في المستويات الإدارية.
  - 5- التعرف على مستوى مساهمة تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية -إن وجدت- من وجهة نظر المديرين في المصارف التجارية الليبية العامة.
  - 6- معرفة مدى مساهمة الدراسة بما ستتوصل إليه من نتائج في وضع التوصيات والمقترحات التي قد تستفيد منها المصارف التجارية الليبية العامة.

## 5.1 أهمية الدراسة:

- نظراً لقلّة الدراسات التي اهتمت بموضوع الإدارة الإلكترونية محلياً على حد علم الباحثة، وهذا يرجع لحدائثة الموضوع قيد الدراسة، لذا فإن أهمية الدراسة تتبع من أنها:
- 1- تكتسب الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين هاميين وحيويين في الإدارة المعاصرة وهما تطوير المستويات الإدارية تكنولوجياً والإدارة الإلكترونية، ودورها في رفع مستوى العمل وتسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة.
  - 2- تساهم في توعية القيادات الإدارية العليا بزيادة الاهتمام بتنمية وتطوير الموظفين في المجال التكنولوجي وذلك بما له أثر في رفع مستوى الأداء في المصارف التجارية الليبية العامة.
  - 3- تعالج موضوعاً مهماً يؤدي عدم الاهتمام به إلى خسائر كبيرة على مستوى الأفراد والمنظمات، حيث إن الإدارة الإلكترونية لها تأثير على الكفاءة وفعالية في تحسين مخرجات المنظمات.
  - 4- إمكانية الاستفادة من الدراسة في فتح مجالات للبحث العلمي ولإجراء دراسات أعمق في مجالات الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير المستويات الإدارية في المصارف والمؤسسات الأخرى.
  - 5- قد تفيد متخذي القرارات في المصارف محل الدراسة.

## 6.1 هيكلية الدراسة:

تم الاستناد في هيكلية الدراسة على جوانب مهمة مكتملة لبعضها وذلك على النحو التالي:

### أولاً- الجانب النظري:

يتمثل هذا الجانب في الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة و ذلك من خلال الاستعانة بالكتب، الدوريات، التقارير، الدراسات السابقة، والبحوث المنشورة وغير المنشورة بالإضافة إلى شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

### ثانياً- الجانب الميداني:

ينطوي هذا الجانب على جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة من مجتمع البحث عن طريق استخدام استمارة الاستبانة، ثم يتم تحليل البيانات المتحصل عليها من استمارة الاستبانة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### ثالثاً- الجانب التحليلي:

هدف هذا الجانب تحليل البيانات المتحصل عليها من الجانبين الميداني والنظري، وذلك باستخدام الإحصائية الملائمة لموضوع الدراسة، ومن ثم استخلاص النتائج والتوصيات النهائية.

### 7.1 منهجية الدراسة:

اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة قيد الدراسة عن طريق جمع البيانات اللازمة وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات بشأن فرضيات وأهداف الدراسة.

### 8.1 حدود الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة فيما يلي:

#### 1- الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على بيان دور الإدارة الإلكترونية ودورها في التطوير التنظيمي.

#### 2- الحدود المكانية:

اقتصرت الحدود المكانية للدراسة في المصارف التجارية الليبية العامة العاملة في مدينة بنغازي. لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية لدى الباحثة.

#### 3- الحدود الزمنية:

اجريت الدراسة خلال فصل الخريف 2016م.

### 9.1 مصطلحات الدراسة:

#### - الإدارة:

عرف (بلال، 2006: 21) الإدارة بأنها "هي مجموعة من الأنشطة المعنية بالتوجيه الكفاء والفعال لتحقيق أهداف المنظمة، ويضيف بأن الأنشطة تتضمن مجموعة الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، أما الموارد فتشمل الموارد البشرية والموارد المادية والموارد المالية ومورد المعلومات، كما أن الكفاءة فتعني أداء الأشياء بطريقة صحيحة، وأما الفاعلية فتعني أداء الأشياء بطريقة صحيحة في الوقت الصحيح".

## - التطوير التنظيمي:

(أحمد، 1999: 7) يعرف التطوير التنظيمي بأنه "عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة (أفراد- جماعات العمل - التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية".

## - الإدارة الإلكترونية:

عرفها (أبو عاشور والنمري، 2013: 200) بأنها "أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام تقنية حديثة المتمثلة بالحاسب الإلي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت). من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل".

## - شبكة المعلومات (الإنترنت):

عرف (ملوخية، 2009: 234) الإنترنت "عبارة عن وسيلة اتصال مكونة من شبكتين أو أكثر مما يجعلها تبدو مثل شبكة واحدة مستمرة". كما عرفه على أنه "شبكة من الشبكات، تربط بين الحاسبات الآلية في المجال التجاري والأكاديمي والحكومي في كل الدول عبر العالم".

## - المستويات الإدارية:

كما أوضح كل من (بعيرة وآخرون، 1991، 178:179) المستويات الإدارية كما يلي:

### 1- الإدارة العليا:

ومن خصائصها:

- أن عدد المديرين فيها يكون أقل منهم في المستويات الإدارية الأخرى.
- إنها تهتم بوضع السياسات العامة للمنظمة أكثر من اهتمامها بممارسة الأمور اليومية.

### 2- الإدارة الوسطى:

وهي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ سياسات المنظمة، وقد تشمل أكثر من مستوى تنظيمي طالما انها تقع بين القيادة العليا في المنظمة وبين المستويات الدنيا من التنظيم.

### 3- الإدارة الدنيا:

والخاصية الرئيسة لهذا المستوى التنظيمي هي أن المديرين فيه لا يشرفون على أعمال مديرين آخرين وإنما يكون إشرافهم على الأفراد القائمين بالتنفيذ مباشرة، وكثيرا ما يطلق على هذه الطبقة من المديرين أسم "مشرفون".

#### - المدير:

(حامد، 2012: 13) "يقصد به جميع مديري الإدارات ورؤساء الاقسام والوحدات بالمصارف قيد الدراسة".

وعرفه (بغيره وآخرون، 1991: 178) إن اصطلاح المدير كما هو معروف يعني الشخص المسؤول عن أنشطة أشخاص آخرين أو عن التصرف في موارد تنظيمية معينة.

ويمكن تصنيف هؤلاء المديرين على أساسين رئيسيين:

- 1- على أساس موقعهم من المستوى التنظيمي.
- 2- على أساس طبيعة النشاط الذي يؤديه بحيث يمكننا الحديث عن المديرين وظيفيين (مدير الإنتاج، مدير التسويق، مدير الموظفين، وغيرها) أو مديرين ذوي طبيعة عامة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

### الإدارة الإلكترونية

## المبحث الأول

### مدخل الإدارة الإلكترونية

#### 1.1.2 المقدمة:

تشهد الألفية الثالثة تطوراً متسارعاً في المعطيات المعرفية والمعلوماتية، وانتشار شبكة الإنترنت على نحو واسع، فقد أصبحت معه التطورات والمتغيرات المتلاحقة سمه من سمات العصر، خصوصاً في مجال المعلومات والاتصالات، حيث أنها فرضت على منظمات الأعمال التحول في أعمالها وتفكيرها من حيث المعايير الضابطة للعمل ومن حيث أدوات وأساليب العمل المستخدمة، وذلك انسجاماً مع رغبات وتطلعات كل من العاملين في هذه المنظمات وكذلك العملاء، الأمر الذي وضع هذه المنظمات محل المنافسة نحو التميز بين أقرانها من المنظمات الأخرى، ومع ظهور تلك التطورات ظهرت معايير ونظم ومفاهيم للعمل الإداري في المنظمات، ومن أبرز تلك المعايير الحديثة "الإدارة الإلكترونية"، باعتبارها مدخلاً معاصراً للتطور وتحديث العمل الإداري، حيث أن الإدارة الإلكترونية لها دور كبير في تطوير التنظيمات الإدارية بما تقدمه من خدمات ومميزات يمكن تطبيقها بشكل فعال ومباشر وتوفير السرعة والدقة في إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة، وبصورة غير مباشرة في منع الازدحام أمام مكاتب الموظفين، والقضاء على مشكلة تكديس الأوراق وغيرها من السلبيات التي ستزول أثرها تدريجياً بتطبيق الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية (نجم، 2004:35).

#### 2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

فرضت الإدارة الإلكترونية نفسها على واقع العمل في المنظمات كرد فعل طبيعي لوجود واستخدام الحاسب الآلي في العديد من الأعمال، وذلك باتجاه تطوير نظم العمل التقليدية إلى نظم مرنة تستطيع التفاعل مع واقع الحداثة والتطوير الحاصل، توفيراً للجهد والوقت المبذول، ويعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات المستحدثة في مجال العلوم الإدارية، وهي نتاج لتنمية التقنية في إدارة الأعمال، وإطار شامل لنظم إدارة المعلومات من خلال تحول العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام كافة تقنيات الحاسوب (نجم، 2004: 126).

فالإدارة الإلكترونية هي أولاً وقبل كل شيء هي إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي- المعرفي- الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف والأكثر كفاية في استخدام مواردها (نجم، 2004: 126).



وتعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية حيث عرفها، (ياسين، 2005، 21:22) بأنها "منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة هي إطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية للأعمال والحكومة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو الإدارة الإلكترونية لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال، أو الموجهة لمؤسسات ودوائر الحكومة المختلفة".

وبين (غنيم، 2004: 30) أنها هي "تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية". وتبين في نفس السياق (المغربي، 2011: 1) "إنها قدرة المنظمات المختلفة على إدارة الأنشطة التنظيمية والخدمات الداخلية والخارجية بما ييسر توفيرها للعملاء الداخليين والخارجيين بوسائل إلكترونية وبسرعة وقدرة عالية وبتكاليف ومجهود أقل".

وعرفها (عبد الفتاح، 2008: 168) بأنها "قدرة المنظمة على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وبين قطاعات الأعمال بسرعة ودقة عالية، وبأقل تكلفة عبر شبكة الإنترنت مع ضمان السرية وأمن المعلومات المتناقلة (في أي وقت وأي مكان)".

### 3.1.2 مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية:

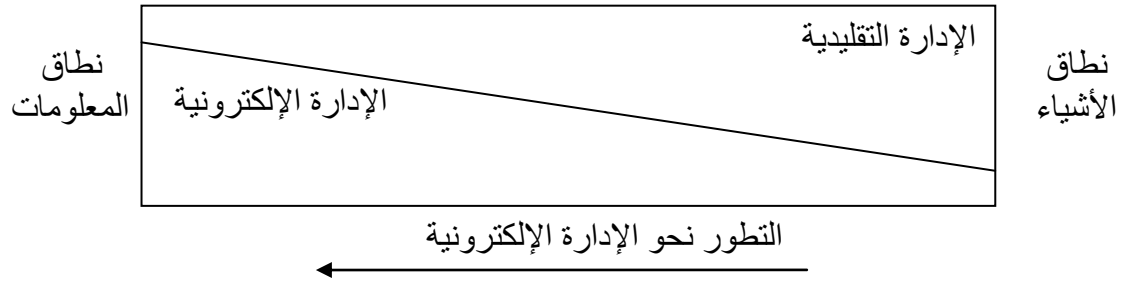
يشير (ابوعاشور والنمري، 2013: 201) أن الإدارة الإلكترونية تمر في مراحل مترابطة ومنكاملة فيما بينها وهي كما يلي:

أولاً: مرحلة توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات: التي تقدمها المؤسسة وتجري عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

ثانياً: مرحلة التطوير الإداري: وهي ما يعرف بإعادة هندسة الأعمال وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني يراعي متطلبات الإدارة الإلكترونية. بأن يأخذ بعين الاعتبار التطور الأفقي للهيكل التنظيمي. وليس التطوير العمودي فإنه يزيد من تعقيد الإجراءات الإدارية كما يمكن إضافة المفاهيم الحديثة في الإدارة: مثل إدارة الجودة الشاملة، وإدارة المعرفة، ويتم ذلك من خلال تطوير أعمال المنظمة وفق أفضل مفاهيم الإدارة الإلكترونية.

ثالثاً: مرحلة التطوير التقني: وتشمل تطوير جميع الجوانب التقنية مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية تطوير البرمجيات وتحليل جميع الأعمال الإدارية المتطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب الآلي ويترتب على ذلك ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة مثل شبكات الحاسب وقواعد البيانات وأجهزة أمن المعلومات والعنصر البشري أو الفنيين على التقنية،

وما يحتاجون إليه من تدريب وتطوير لمهاراتهم وتحفيزهم معنوياً ومادياً ليقوموا بمهامهم على الوجه الأمثل. ووضح (نجم، 2004: 126) هذا التطور في الشكل (1-2):



الشكل (1-2)

### الإدارة الإلكترونية ونطاق المعلومات المتزايد

المصدر: نجم، عبود نجم، (2004)، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الأردن، ص126.

## 4.1.2 أنماط الإدارة الإلكترونية:

- أوضح (علوطي، 2008: 145) أن الإدارة الإلكترونية تأخذ أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة حسب طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها ومن تلك النماذج ما يلي:
- **الحكومة الإلكترونية:** تعد الحكومة الإلكترونية أحد أنماط الإدارة الإلكترونية، ويقصد بها "مجموعة من التطبيقات التكنولوجية التي تهدف إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تقديم الخدمات العامة من خلال وسائل الاتصال الحديثة كالإنترنت أو الهواتف بهدف تحسين توصيل الخدمات للمواطنين وزيادة التأثير الإيجابي على مجتمع الأعمال وجعل الحكومة تعمل بكفاءة وفعالية".
  - **التجارة الإلكترونية:** التجارة الإلكترونية "هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقات البنكية، وتعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية".
  - **التعليم الإلكتروني:** يقوم هذا النوع من التعليم على استخدام الحاسوب في التعليم الفردي من خلال برامج تدريبية مخصصة لهذا الغرض. ويمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر شبكة المحلية للمؤسسة أو عبر الشبكة الإنترنت والاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على الإنترنت.
  - **النشر الإلكتروني:** من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والاجتماعية، والإطلاع على آخر المؤلفات، والاستفادة من محركات البحث المتنوعة، وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها.

## 5.1.2 عناصر الإدارة الإلكترونية:

يشير (ياسين، 2005، 23:25) أن الإدارة الإلكترونية تتكون من ثلاثة عناصر:

### 1- عتاد الحاسوب (Hard ward):

ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكات وملحقاته.

### 2- البرمجيات (Software):

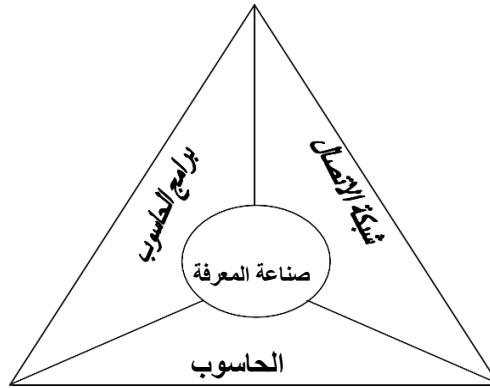
وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل: برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات Databases، البرامج المحاسبية، نظم إدارة الشبكات، مترجمات ولغات البرمجة، أدوات التدقيق المبرمجة.

### 3- شبكات الاتصال (Communication Network):

هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصال لشبكات الإنترنت Internet، الإكسترانت Extranet، وشبكات الإنترنت التي تمثل الشبكة القيمة للمنظمة وإدارتها الإلكترونية.

### 4- صناعة المعرفة (Knowledge Workers):

ويقع في قلب هذه المكونات، وتتكون من القيادات الرقمية Digital Leaderships والمديرون والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكري في المنظمة.



الشكل (2-2)

### عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر: ياسين، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، مكتبة الملك فهد، الرياض، ص25.

## 6.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية:

- وضح (اشتويي، 2013: 227) بأن الهدف الأساسي لتطبيق الإدارة الإلكترونية هو زيادة فاعلية أداء المنظمة من خلال مجموعة من النقاط أهمها ما يلي:
- 1- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
  - 2- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها، وأعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  - 3- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
  - 4- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
  - 5- تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
  - 6- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.
  - 7- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية.
  - 8- التعلم المستمر وبناء المعرفة.
  - 9- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة.

## 7.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية:

- يشير (غنيم، 2004: 43) أن للإدارة الإلكترونية أهمية سواء بالنسبة للمنظمات أو على المستوى القومي، وتكمن أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:
- 1- انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة.
  - 2- تحسين مستوى أداء المنظمات الحكومية.
  - 3- تلافى مخاطر التعامل الورقي.
  - 4- زيادة الصادرات وتدعيم الاقتصاد الوطني.
  - 5- إيجاد فرص جديدة للعمل الحر، والاستفادة من الفرص المتاحة في أسواق التكنولوجيا المتقدمة.
- ويؤكد توربان وآخرون (Turban and Others, 2008: 554) أن بوسع تكنولوجيا المعلومات التطور بمعدلات سريعة، ومن المتوقع أن تزداد تلك التغيرات في المستقبل مما يسمح بتطبيقات تكنولوجيا جديدة وشاملة، تؤدي بالتالي إلى تطوير كفاءة المنظمات وزيادة فعاليتها.
- ويري سيرشت وآخرون (Serrsht and Others, 2008: 202) أن بوسع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تيسر وتوفير الخدمات الرئيسية للمجتمع بأسره بغض النظر عن الواقع الجغرافي وبأقل تكاليف ممكنة.

ويؤيده ويجاند (Wigand, 1995: 2) حيث يرى أن للتكنولوجيا دور مهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة في المنظمات، علاوة على ذلك تسهيل تقنية الاتصال بين وحدات المنظمة المتباعدة جغرافياً.

### 8.1.2 مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية:

أشار (الداني، 2010، 22:21) بأن هناك العديد من مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن بينها ما يلي:

#### 1- مزايا الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية.
- الدقة والسرعة في انجاز الأعمال.
- زيادة الإنتاجية الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لجميع المستويات الإدارية.
- زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.
- تقليل مخالفة الأنظمة.

#### 2- مزايا الإدارة الإلكترونية للمتعاملين بالمنظمة:

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة.
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي وقت وزمان.
- سرعة الحصول على الخدمات.
- المشاركة في رسم سياسات المنظمة من خلال التغذية العكسية.
- وصول الخدمات للمتعاملين مع ضمان السرية المعلوماتية وأمنها.
- إتاحة الخيارات المتعددة للعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقاً لرغباتهم وإمكانياتهم.

#### 3- مزايا الإدارة الإلكترونية للعاملين بالمنظمة:

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية.
- تنمية مهارات وقدرات العاملين بالتقنية.
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني.
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية.

- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة.
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والتميز.

## 9.1.2 التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية:

يشير (الحسن، 2010: 27) أنه يوجد العديد من التقنيات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة وهي:

- 1- **نظم المعلومات الإدارية:** ويقصد بها النظم التي صممت لأداء وظيفة أو وظائف محددة وهي غالباً الأعمال الروتينية اليومية التي تقوم بها دائرة حكومية ما مثل، (الصادر - الوارد)، إدارة الملفات الطبية في المؤسسات، نظم المحاسبة، نظم شئون الموظفين.
- 2- **تقنيات الأرشيف الإلكتروني:** تستخدم المساحات الضوئية لتحويل الوثائق الورقية إلى شكل رقمي يمكن تخزينه وتبادلته عبر الشبكات المحلية أو الإنترنت. ويستخدم لهذا الغرض مساحات سريعة جداً تعادل سرعة الآت تصوير المستندات تقريباً.
- 3- **نظم إدارة المحتويات:** هي برامج تنشأ في مواقع الإنترنت لتسهيل عملية إدارة معلومات المحتويات. وتستخدم تلك النظم قواعد بيانات لتخزين جميع المعلومات، إضافة إلى القوالب الجاهزة وذلك لإنتاج صفحات ويب ديناميكية تكون في نهاية موقعاً متكاملًا.
- 4- **يقصد بالمحتويات:** جميع أشكال المعلومات التي يراد إتاحتها مثل الصور، وملفات صوتية، وملفات فيديو، وأخبار، ومعلومات عامة.
- 5- **البوابات:** هي مواقع تستخدم نظم أو عدة نظم لإدارة كمية كبيرة من المحتويات بحيث تصبح أشبه ما تكون ببوابة تخيلية لتلك الدائرة يستطيع المراجع الدخول عن طريقها إلى أغلب الخدمات التي تقدمها مباشرة من بيته أو مكتبه.
- 6- **النماذج الإلكترونية:** هي نماذج إلكترونية تفاعلية تتاح عبر الإنترنت تتيح إدخال البيانات بشكل تفصيلي من قبل طرف (المواطن مثلاً) ومن تم إرسالها للطرف الثاني (الوزارة مثلاً) لتدخل إلى نظام ما يقوم بمعالجتها إلكترونياً.
- 7- **نظام الدفع الإلكتروني:** هناك طرق عديدة للدفع عبر الإنترنت مثل: بطاقات الائتمان وغيرها، وفي مجال الحكومة الإلكترونية يمكن توصيف تلك الطرق وتطويرها للتوافق مع احتياجات القطاعات الحكومية.

8- **محركات البحث:** محركات البحث هي أدوات يمكن عن طريقها البحث في كامل المواقع واسترجاع المعلومات وتعد محركات البحث من نماذج نظم الاسترجاع الحرة التي تعتمد على الكلمات المفتاحية للدلالة على موضوع البحث. ويمكن لمحركات البحث أن تشمل جميع النصوص التي يحتويها الموقع، مما يوسع نطاق البحث ويزيد من كفاءة الاسترجاع.

9- **واجهات المستخدم التفاعلية وتصميم المواقع:** يلعب تصميم المواقع وواجهة الاستخدام دوراً كبيراً في نجاح الموقع. حيث تساعد المستفيد في الوصول المباشر والسريع إلى المعلومات المطلوبة.

تقنيات أخرى: مثل التشفير والتوقيع الإلكتروني.

### 10.1.2 سمات الإدارة الإلكترونية:

أشر (الخالدي، 2007:20) أن سمات الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

- 1- إدارة الملفات بدلاً من حفظها.
- 2- استعراض المحتويات بدلاً من القراءة.
- 3- مراجعة محتوى الوثيقة بدلاً من كتابتها.
- 4- البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- 5- الإجراءات التنفيذية بدلاً من محاضر الاجتماعات.
- 6- الإنجازات بدلاً من المتابعة.
- 7- اكتشاف المشاكل بدلاً من المتابعة.
- 8- التجهيز الناجح للاجتماعات.

### 11.1.2 مواصفات المدير الإلكتروني:

- 1- الابتكارية.
- 2- المعلوماتية: أي أن تكون لديه المعلومة حاضرة.
- 3- التعددية: متعدد المعارف.
- 4- الحيوية: يجب أن يتصف بالحيوية دائماً.
- 5- أن يعتمد نظام الذاكرة المؤسسية لإدارة موارد المؤسسة إلكترونياً.
- 6- قدرة على إدارة الأعمال عن بعد.
- 7- قدرة على حفظ كافة الوثائق والأعمال إلكترونياً.
- 8- قدرة على التحول آلياً إلى المجتمع اللاورقي.

- 9- ضبط الحضور والانصراف والاجتماعات إلكترونياً.
- 10- اعتماد دليل اتصال داخلي وصادر ووارد إلكترونياً.
- 11- حماية وسرية تداول المعلومات والبيانات في أقل وقت وبأقل التكاليف.
- 12- متفتح، ديناميكي، واسع الإطلاع، متابع لما يجري في حقل التطورات التقنية والاتصالية.

### 12.1.2 أسباب التحول للإدارة الإلكترونية:

الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرخاء، ولكن أيضاً الحتمية تفرضها ثورة المعلومات والتغيرات التقنية التي ساهمت في تحقيق المستوى الافضل لتقديم الخدمات الإدارية، سواء كان ذلك علي مستوى المنظمات أم مستوى الحكومات .  
وذكر (حجازي، 2008، 165:164) أن مبررات التحول إلى الإدارة الإلكترونية تتمثل في:

#### 1- تحسين مستوى الخدمات:

يهدف نظام الإدارة الإلكترونية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور والعملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية ذاتها.  
ومثال ذلك تقادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بطريقة التقليدية، فالحاسب الآلي لا يخطئ في أسم الموظف الذي دونت بياناته في قاعدة البيانات التي خزنت على جهاز بينما قد يخطئ الموظف ذاته في ذلك ومثاله الخطأ في الارقام والحسابات وغيرها من العمليات الدقيقة.

#### 2- توفير الوقت والجهد والنفقات:

يتم توفير الوقت والجهد والمال بشرط تهيئة المجتمع لذلك الأمر الذي يساعد على سرعة اداء الخدمة العامة بأسهل الطرق، ويمكن إنهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة منذ الدخول إلى شبكة الإنترنت، حيث يدخل الفرد على الخط مباشرة، ولا يقف في الصف انتظاراً لدوره، ولذلك فالمأمول أن نظام الإدارة الإلكترونية يقضي على ألوان الانحراف والفساد الإداري كالرشوة والتعقيد والروتين الإداري، كما يقضي نظام الإدارة الإلكترونية على تعدد العاملين في أداء الخدمة ويعمل كذلك على تقليص الإجراءات الإدارية، ويساعد على إمكانية حفظها وأرشفتها بطريقة إلكترونية آمنة، تساعد على سرعة تداولها، ونقلها بين الجبهات الإدارية المختلفة.



### 3- القضاء على بيروقراطية العمل الإداري:

يقال إن نظام الإدارة الإلكترونية في مجال العمل الحكومي الخاص، يهدف إلى التخلص من البيروقراطية والقضاء على التعقيدات الإدارية التي تؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال وتعذيب أصحاب المصلحة، ويمكن للإدارة الإلكترونية كذلك أن تخلصنا من أمراض مزمنة عديدة من معاملات الإدارة، من ذلك القضاء على كمية النماذج الورقية غير العادية المتداولة والمستندات والتوقعات المطلوب استيفاؤها في هذه النماذج في معاملات الحكومة، وطلبها مره أخرى في معاملات جديدة دون اعتداد بما سبق تقديمه منها، ولعل من أسباب ذلك أن الموظف في نظام الإدارة الإلكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل وأدق، وذلك لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئسات، الأمر الذي يساعد على سرعة صنع و اتخاذ القرار، وتقديم الخدمة العامة ألياً في اسرع وقت ممكن.

### 4- الشفافية والوضوح الإداري:

يرى جانب من خبراء المعلوماتية أن الشفافية والوضوح الإداري يتحقق في ظل نظام الإدارة الإلكترونية من خلال عناصره التالية:

- تحقيق الاتصال بين الموظف الحكومي وطالب الخدمة.
- انخفاض عدد الوثائق الورقية المتبادلة في الإجراءات مما يؤدي لسرعة الإجراءات وقلة عدد المستندات.
- توفير كبير للوقت كأثر للتفاعل الجمعي أو المتوازي بين الحكومة وطالب الخدمة.
- تحقيق طفرة هائلة في البيانات والمعلومات الحكومية بأقل وقت وتكفله وبأعلى كفاءة.
- شفافية الأداء، حيث تتخفض فرص العمليات الإدارية ويصبح هناك مجال واسع للمراجعة والمساءلة.
- العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة والتكلفة والجودة والوقت إلى جانب المساواة في المعاملة والتقدير والاحترام.
- سهولة الوصول إلى الخدمة من خلال شبكات الاتصال من أي مكان وفي أي وقت.

### 13.1.2 الاعتبارات الواجب مراعاتها للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية:

قد ذكر (أبو الحبيب، 2009: 13) الاعتبارات الواجب مراعاتها لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:

- 1- الاهتمام بالمجالات الإدارية، فليست القضية تقنية وحسب، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تعتمد على فكر إدارة متطورة وقيادات إدارية واعية.

- 2- الاعتماد علي أساليب علمية تتطلب خبرات وتخصصات رائدة للتحويل إلى المنظمة الإلكترونية، تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط لها.
- 3- استخدام تقنيات الإيصالات والمعلومات بما يتيح الفرص لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق وتمنع التناقض وتحقق متطلبات الأداء عالي الجودة الكفاءة.
- 4- تطور أنماط التعامل والعلاقات البنينة بين أجزاء المنظمة الإلكترونية داخلياً.
- 5- توفير آلية للدفع الإلكتروني لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة و ذلك كنتيجة لطبيعة التعامل الإلكتروني.
- 6- تحسين مستوى الخدمة وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء، كما يقتضي هذا التحول تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد أقل من العاملين الأكثر تأهيلاً والأعلى تدريباً.
- 7- توعية العملاء وتعريفهم بكل ما يتعلق بطرق وكيفية الحصول على الخدمات، لضمان تفاعلهم مع مقتضيات الإدارة الإلكترونية.
- 8- تطوير التشريعات واللوائح للعمل في المنظمة بغرض تبسيطها وتوثيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال الشبكات. ويتطلب هذا ثورة تشريعية تستبعد جميع أشكال التعقيد، مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير.
- 9- وضع إستراتيجية شاملة على مستوى المنظمة لتحقيق هذه الغاية.

## 14.1.2 التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية:

- يشير (بالقاسم، 2016: 23) بأن التحديات التي تواجه الإدارة الإلكترونية تتمثل فيما يلي:
- 1- إدارة عملية التحول الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المؤسسة.
  - 2- تهيئة المؤسسة للانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية.
  - 3- تطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية.
  - 4- إدارة موقع المؤسسة على شبكة المعلومات الدولية.
  - 5- إدارة المشروعات والمؤسسات الافتراضية.

## المبحث الثاني

### مجالات ومتطلبات وعقبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

#### 1.2.2 المقدمة:

أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد حلاً للعديد من مشكلات التي تواجه الإدارة، ويمكن تطبيقها في المجالات والقطاعات المختلفة سواء كانت عامة أو خاصة، كما أن تطبيقها يحتاج للعديد من المتطلبات الضرورية لتطبيقها بشكل أمثل، كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية قد يواجه العديد من العقبات التي قد تكون سبب في عدم تطبيقها أو يحد من استخدامها بشكل كفو وفعال، وفي خلال هذا المبحث تتناول الباحثة هذه المواضيع على التوالي.

#### 2.2.2 أهم المجالات الإدارية التي تتأثر بتطبيق الإدارة الإلكترونية:

يرى (القحطاني، 2006، 38: 35) أنه نظراً لأن مفهوم الإدارة الإلكترونية يندرج ضمن الفكر الإداري التطبيقي، فإن غالبية آثاره تظهر ضمن المجال الإداري لنشاطات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، حيث تنعكس تلك التأثيرات على وظائف الإدارة الرئيسية، والعناصر الرئيسية للنشاط الإداري، وبصفة خاصة عمليات التهيئة وإصلاح البنية التنظيمية. ومن أهم المجالات الإدارية التي تتأثر بالإدارة الإلكترونية ما يلي:

- 1- **التنظيم:** تتأثر بالجانب التقني للإدارة الإلكترونية عدة عناصر تدخل ضمن وظيفة التنظيم من أهمها:
  - الهيكل التنظيمي: يتغير الهيكل التنظيمي من حيث بنائه وتصميمه بسبب الوضع الجديد الذي يعتمد على التدفق الفعلي والتبادل الإلكتروني للمعلومات والعلاقات المتبادلة.
  - التقسيمات الأفقية للمنظمة: ستعرض للتغير وفق نظرية الهندرة (إعادة هندسة العمليات) نتيجة ظهور إدارات جديدة وإخفاء بعض الوحدات الإدارية السابقة وتفتيت بعض الوحدات ودمج الأخرى.
  - الحجم التنظيمي: سيقص في جانب الأعمال ذات الطابع التقليدي الورقي، وجانب الوظائف ذات البعد التقني والمعلوماتي مما سيؤثر على عدد الوظائف في التنظيم.
  - الحجم الافتراضي للتنظيم: سوف يزداد بدخول عناصر لا ترتبط بالعنصر المكاني والزمني للمنظمة نتيجة توفر وسائل أداء العمل عن بعد، وسيقلص الحجم الطبيعي الملموس للمنظمة المرتبط بالعنصر المكاني والزمني.

- 2- **التخطيط:** تعتبر عملية التخطيط محاولة للتنبؤ بالمستقبل وتوضح ما سيكون عليه بالنسبة لوضع المنظمة مستقبلاً، وسوف تؤدي تطبيقات الإدارة الإلكترونية إلى حدوث تغييرات كبيرة في دعم عمليات التخطيط عن طريق:
- توفير كم هائل من المعلومات المختلفة التي تشكل حجر الزاوية لعملية التخطيط.
  - سهولة الوصول للمعلومات في الزمان والمكان المناسبين.
  - توفر القدرة على التحليل بمساندة النظم المعلوماتية الإلكترونية.
  - القدرة على التعرف على مختلف الإمكانيات المتاحة للمنظمة.
  - القدرة على توفير معلومات مهمة من كل أطراف الخدمة والبيئة الخارجية بمرونة كبيرة.
- 3- **اتخاذ القرارات:** تؤثر تطبيقات الإدارة الإلكترونية في هذا النشاط بشكل إيجابي، حيث تتيح أو تزيد القدرة على تحسين وترشيد القرارات نتيجة القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، ويظهر ذلك التحسن في اتخاذ القرارات من خلال الجوانب التالية:
- زيادة القدرة على تشخيص المشكلات نتيجة القدرة على تحصيل المعلومات.
  - دعم القدرة على تحديد البدائل المختلفة وتقويم كل بديل.
  - زيادة القدرة على محاكاة الواقع، أو التمثيل، أو النمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الإلكترونية.
  - القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستغلال المزايا التي وفرتها تلك الثورة.
- 4- **إدارة الموارد البشرية:** تتأثر إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر بالإدارة الإلكترونية نتيجة لعملية الانتقال من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني الحديث، مما يسبب تغييرات جذرية في وظائف إدارة الموارد البشرية. ويتعلق ذلك بالأدوات التالية:
- زيادة البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتطويرها وفقاً للمداخل الحديثة في إدارة وتنمية الموارد البشرية.
  - ارتفاع قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالأعمال التحليلية، والوظائف التطويرية، ودقة التنبؤ والاستقرار لكثير من جوانب نشاطها.
  - المساهمة الفعالة في اتباع طرق تصميمية حديثة للوظائف تتناسب والوضع الجديد، وتؤدي إلى ما يسمى مرونة العمل، والتركيز على البعد الاجتماعي.
  - سيتأثر نشاط تخطيط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب، وعمليات التوظيف تبعاً لتغير سمات ونمط العرض والطلب من الموارد البشرية، مما سيؤدي إلى التمكن من خلق وظائف جديدة إلى جانب جذب القوى العاملة وتطويرها لمواكبة عصر الثورة التقنية.

- 5- **الرقابة:** تتأثر الرقابة بشدة بشكل إيجابي بالإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق:
- سهولة الوصول إلى المعلومات وتقنين الدخول عليها.
  - إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة أنواع المنظمات.
  - إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الحكومية ومعايير تقديمها، وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونياً.
  - إمكانية تحديد المسؤولية بالتعرف على متخذ القرار، والقدرة على المحاسبة عند ارتكاب الأخطاء.
  - إتاحة قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات.
  - التمكين من إنهاء الخدمات إلكترونياً عبر الشبكة المعلوماتية، وذلك بوضع المعلومات كاملة عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها، مما يسهل عملية المتابعة.
  - إمكانية وضع مشاريع القوانين والأنظمة على المواقع الإلكترونية، مما يسهل معرفتها من كافة أطراف الخدمة.
  - تعزيز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية.
- 6- **العمليات والإجراءات:** تؤدي الإدارة الإلكترونية إلى التحول في الإجراءات الحكومية متضمنة عدة تأثيرات فرعية منها:
- إحداث تغييرات كبيرة في الإجراءات المتبعة في الإدارات الحكومية، سواء من حيث السرعة في الإجراء أو تقليل الخطوات، وبالتالي التكاليف، وسيكون هناك حاجة لإعادة تصميم العمليات التنظيمية والدمج أو التفيت، وإحداث تكامل بين قواعد المعلومات للإدارات الحكومية.
  - إحداث نقلة نوعية وكمية في التعاملات والخدمات لتغطي أبعاد وجوانب الإدارة الإلكترونية المختلفة.

### 3.2.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

يرى (عبدالناصر وقريشي، 2011، 90: 92) أن الإدارة الإلكترونية تمثل تحولا شاملاً في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفة جاهزة ولا خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل أنها عملية معقدة ونظام متكامل من المكونات التقنية والمعلوماتية والمالية والتشريعية والبيئة البشرية وغيرها، وبالتالي لا بد من توفير متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها إلى حيز الواقع العملي وتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

## 1- المتطلبات الإدارية: وتتمثل في:

- **وضع الإستراتيجيات وخطط التأسيس:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو هيئة لتخطيط ومتابعة وتنفيذ ووضع الخطط لمشروع الإدارة الإلكترونية والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية لدراسة ووضع المواصفات العامة ومقاييس الإدارة الإلكترونية، والتكامل. والتوافق بين المعلومات المرتبطة بأكثر من جهة.
- **القيادة والدعم الإداري:** من أهم العوامل المؤثرة في أي مشروع كان هو القيادة وهي المفتاح الرئيسي لنجاح أو فشل أي منها، إذ أن دعم الإدارة وقدرتها على إيجاد بيئة مناسبة للعمل تلعب دورا رئيسيا في نجاح أي عمل أو فشله، كما أن التزام القيادة يعتبر أمرا ضروريا لدعم كل نقطة من نقاط إستراتيجيات المؤسسة
- **الهيكل التنظيمي:** أصبح النموذج الهرمي التقليدي للمؤسسة الذي واكب عصر الصناعة لم يعد ملائما لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والأعمال الإلكترونية، إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للأعمال الإلكترونية هي المصفوفات والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات. ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية والإجراءات والأساليب، بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة
- **تعليم وتدريب العاملين، وتوعية وتثقيف المتعاملين:** تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك إعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات.
- **وضع الأطر التشريعية وتحديثها وفقا للمستجدات:** أي إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، لأن معظم التشريعات والقوانين نشأت في بيئة تقليدية. فإن التحول إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج بيئة قانونية وتشريعية مختلفة.

## 2- المتطلبات البشرية:

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ

للإدارة الإلكترونية، فهو الذي أكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من و إلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعزيز الإستراتيجي لعناصر الإدارة الإلكترونية.

### 3- المتطلبات التقنية:

وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تشمل تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد.

وحيث عرف (عزب، 2012: 91) البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بأنها "الأجهزة المادية Hardware، والبرمجيات Software، والخدمات Services. كما أنها تتضمن تثبيت هذه الأجهزة المادية والتطبيقات والبرمجية المطلوبة لتكون جاهزة للتشغيل من قبل شركات Enterprise. حيث أن الشركات تعتمد بشكل كبير على بنيتها التحتية في توصيل الخدمات إلى الزبائن وكذلك التعامل مع المستخدمين والموردين".

ويتابع كلاً من عبد الناصر والقريشي، على العموم بأن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

ب- البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية. للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

ج- شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

- شبكة الإنترنت (internet): وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابهة حول العالم وتربط المجتمعات بكل قطاعاتها ونشاطاتها المختلفة. تمكن مستعمليها من الوصول إلى المعلومات المختلفة عن طريق هذه الحواسيب.

- الشبكة الداخلية أو الإنترنت (Intranet): هي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع المعلومات داخل المؤسسة، ويمكن لمجموعات خاصة فقط من الوصول إليها.

. الشبكة الخارجية أو الإكسترنات (Extranet): وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية والتي لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة (كالموردين، الزبائن، وأطراف أخرى) بالإطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترنت وما يجب الإشارة إليه، هو أن شبكتي الإنترنت والإكسترنات تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمؤسسة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية، وفي إدارة علاقاتها مع بيئتها الخارجية.

#### 4- المتطلبات الأمنية:

تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً؛ بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يجب توفر الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية على مستوى عالٍ لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث والتركيز على أمن الدولة أو الأفراد إما بوضع الأمن في برمجيات البرتوكول للشبكة أو باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور.

ولتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية على استخدام شبكة الإنترنت فإن الإدارة الإلكترونية تتطلب القيام ببعض الإجراءات منها :

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث يضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

#### 4.2.2 عقبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

وضح (عبدالكريم، 2010، 40: 38) أن تطبيق الإدارة الإلكترونية تحديات مختلفة تتباين من نموذج إلى آخر ، تبعاً لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل مبادرة، وعموماً يمكن التطرق إلى بعض التحديات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1- **المعوقات الإدارية:** تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وترجعها إلى الأسباب الآتية:
  - ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية.



- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات، أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدفق العمل بينها.
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف الموظفين.

## 2- المعوقات السياسية والقانونية : تشمل هذه المعوقات ما يلي:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق اطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى ذلك الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الإلكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الإلكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الإلكترونية.

## 3- المعوقات المالية والتقنية: حيث تتمحور حول:

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الإلكتروني.
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

#### 4- المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي:

- الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
  - غياب الدورات التكوينية لموظفي الإدارة، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
  - الفقر وانخفاض الدخل الفردي، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية.
  - إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.
- #### 5- المهددات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في الآتي:

- التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، خوفاً مما يمكن أن تؤديه من مساس لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية، ويمثل فقدان الإحساس بالأمان اتجاه الكثير من المعاملات الإلكترونية، مثل التحويلات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها.
- وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على ثلاث عناصر أساسية هي:
- العنصر المادي : من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.
  - العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.
  - العنصر البشري : بالعمل على تنمية مهارات ، ورفع قدرات ، و خبرات العاملين في هذا المجال.

## المبحث الثالث

### البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية

#### 1.3.2 المقدمة:

تعتبر الشبكات عنصراً مهماً وأساسياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، ويتطور هذا الانتشار وزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات بين الوحدات المكونة لأي مؤسسة أو بين المؤسسات وبعضها البعض (السالمي، 2006: 233).

فالشبكات تعتبر عنصر أساسي للإدارة الإلكترونية التي هي نتاج التطور الموضوعي في الاقتصاد العالمي وخاصة في العقود الثلاثة الأخيرة التي شهدت ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهور شبكة الإنترنت وانبثاق ظاهرة العولمة والمنافسة الكونية واقتصاد المعرفة، فإن جميع نظم المعلومات الحاسوبية بما في ذلك نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية هي اليوم منظومات ذات بنية شبكية مركزية أو موزعة وبالتالي تتطلب وجود قاعدة تكنولوجية قوية من الاتصالات الشبكية المختلفة. وتعتبر الشبكات عنصراً مهماً وأساسياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومما زاد أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها وتقليل الوقت والجهد وتحسين الخدمات (التكريتي والعلاق، 2002: 59).

وتتناول الباحثة في هذا المبحث دراسة وتحليل البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية من خلال التركيز على تقنيات العمل بالإنترنت وشبكات الإنترنت والإكسترانت، أي دراسة التقنيات التي تمثل العمود الفقري لشبكات الإدارة الإلكترونية.

#### 2.3.2 تعريف الشبكات:

عرفها (Truban and Others, 2003: 178) بأنها "شبكات الحاسوب التي تتكون من وسائط الاتصالات و أجهزة وبرامج لربط جهازين أو مجموعة من الحاسبات". كما عرف (السالمي، 2008: 328) الشبكات بأنها "مجموعة من الحاسبات تنظم معاً وترتبط بخطوط اتصال بحيث تمكن مستخدميها المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينهم".

### 3.3.2 أهمية ومزايا الشبكات في الإدارة الإلكترونية:

- (السالمي، 2006: 235) تحتل شبكات الحاسوب مكاناً بارزاً في موضوع استخدام الإدارة الإلكترونية فهي تسهم في كفاءة وتشغيل ودعم صنع القرار وذلك من خلال:
- 1- كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
  - 2- التشغيل الاقتصادي للأجهزة وذلك بالمشاركة في استخدامها.
  - 3- المشاركة في البرمجيات، فالبرامج المتوفرة لدى كل عنصر يمكن أن تكون للعناصر الأخرى.
  - 4- المشاركة في المعلومات وقواعد البيانات.
  - 5- تطبيق المعالجة الموزعة Distributed Processing التي تعني توزيع المهام على عناصر الشبكة المختلفة مما يؤدي إلى سرعة إنجازها.

### 4.3.2 عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية:

(ياسين، 2005: 54) يمكن تلخيص عناصر البنية الشبكية للإدارة الإلكترونية بأنها الشبكات المحلية LAN، شبكات الإنترنت Intranet، وشبكات الإكسترانت Extranet، وأي منظومة إلكترونية، تقدم خدمات مباشرة للزبائن، والموردين أو الأطراف المستفيدة الأخرى:

#### 1. شبكة الاتصال المحلية (Local Area Network)

(قندلجي والجنابي، 2005: 313) تعريف شبكة الاتصال المحلية Local Area Network (Netwokr) "هي شبكة اتصالات للحواسيب تتطلب قنوات اتصال مكرسة Dedicated Channels خاصة بها، إلا إن هذا النوع من الشبكات لا تعطي سوى مسافات محددة، تكون عادةً بناية واحدة أو بضعة بنايات متقاربة في منطقة جغرافية واحدة".

(Laudon and Laudon, 2006: 272) وتعرف أيضاً بأنها شبكة حاسوب مصممة لربط نظم الحاسوب الشخصية مع الأجهزة الرقمية الأخرى بحدود 500 Meter Radius وتربط هذه الشبكة عدد من أجهزة الحاسوب في مكتب واحد أو عدة مكاتب في مبنى واحد ويمكن أن تمتد إلى مباني متقاربة في مجال واحد. (ياسين، 2005: 67) وتعتبر شبكة الاتصال المحلي LAN ذات أهمية تقنية بالغة التأثير على الإدارة الإلكترونية وخاصة استراتيجية تطويرها وذلك لأن هذه الشبكة هي المنطلق المنظمة لنسخ اتصالات في الداخل أولاً قبل الشروع في بناء وصلاتها مع الأطراف المستفيدة أو المؤثرة في الخارج.

ويذكر (Truban and Others, 2003: 178) أن شبكة الاتصال المحلية LAN لها ضرورة كبيرة في المنطقة حيث أنها تسمح لعدد كبير من المستخدمين من مشاركة موارد المنظمة مثل (أجهزة تخزين البيانات، الطابعات، البرامج، ملفات المعلومات)، كما أنها تمنح المستخدمين

طريقة سريعة وفعالة للوصول إلى بنك من المعلومات والبيانات، وهي تعمل على إلغاء توزيع النشرات الوراقية باستبدالها بالنشرات الإلكترونية مما يزيد من الكفاءة والفاعلية.

#### أولاً- مكونات شبكات العمل المحلية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية:

(السالمي، 2008: 329) تتكون شبكات العمل المحلية من أجزاء عديدة كلاً منها له استخدام خاص في نظام شبكي، وتركيب هذه الأجزاء مع بعضها البعض يعطيها الخواص في النظام الشبكي، وتتمثل هذه المكونات في التالي:

#### 1- جهاز الخدمة الرئيسي (Main Servers):

هو عبارة عن جهاز حاسوب يختار عادة من الحاسب الشخصي السريع، ويقوم جهاز الخدمة الرئيسي بالتحكم باستخراج برامج خاصة، تكتب خصيصاً لهذا الغرض تسمى ببرامج تشغيل نظام الشبكة ومن أحد الاختلافات الرئيسية بين الحاسوب الأم ومحطات الطرفية هو أن جميع المعالجات للتطبيقات على الشبكة المحلية تجري في محطة العمل ويقوم جهاز الخدمة بالتحكم في مرور المعلومات وتنظيمها، وتتكون من وحدة تخزين الأقراص الصلبة Hard Disk، والبرامج المعدة لإدارة نظام شبكة العمل المحلية Network Operating System، ويفضل أن جهاز الخدمة الرئيسي مميّزاً بالسرعة وأن تكون لديه ذاكرة تشغيل كبيرة ووحدة تخزين كبيرة أيضاً.

#### 2- محطات العمل (Work Stations):

هي نوع من أنواع الحاسبات الشخصية والتي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.

#### 3- الأجهزة الملحقة (Peripheral Equipments):

مثل الطابعات Printers، والراسمات Plotters ويستطيع المستخدم استخدام هذه الأجهزة الموصولة وتعمل ضمن الشبكة.

#### 4- وسائط الاتصال (Transmission Media):

عرفها (ياسين، 2006: 163) "هي عبارة عن وسائل متنوعة لنقل البيانات المرسله من جهاز لآخر في الشبكة وبين شبكات الحاسوب" وهي تنصنف إلى نوعين سلكية واللاسلكية كما أوضحها كلا من (Laudon and Laudon, 2006, 70:71).

أ- الوسائط السلكية :

- الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twistad-pair Cabl):

وهي عبارة عن أسلاك خيطية من النحاس مجدولة بشكل نهائي وهي تمثل وسائط نقل المعلومات الأقدم وعلى الرغم من انخفاض أسعارها وتوفرها إلا إنها بطيئة في نقل البيانات وتكوين البيانات فيها عرضة للتداخل والتشويش.

#### - الكابلات المحورية (Coaxial Cables):

وهي تشابه النقل التلفزيوني، ويتكون من سلك محوري سميك معزول ويتميز بقدرته على نقل حجم أكبر من البيانات قياساً بالنوع السابق ويكون نقل البيانات فيه أسرع وأقل عرضة للتداخل والتشويش.

#### - كابلات الألياف الضوئية (Fiber Optice):

يتكون من خيوط مصنوعة من ألياف الزجاج النقي، كل من هذه الألياف هو بسمك شعرة الإنسان، والتي تبرم لتكون بشكل كابلات، ومن مزاياه أنه أسرع في نقل البيانات من الأنواع السابقة وأخف وزناً ويدوم فترة أطول وهو مناسب للشبكات التي يتم فيها نقل كميات كبيرة من البيانات، ومن عيوبه أنه أصعب في التمديد والصيانة وتكلفته أكبر.

#### ب- وسائط اللاسلكية:

وهي تلك التي تستخدم موجات الأثير في النقل مثل:

#### - المايكروويف (Microwave):

ويعرف (السالمي، 2008: 336) المايكروويف "عبارة عن موجات قصيرة ذات نطاق ترددي واسع High Bandwidth ومن تم فإنها تتميز بالسعة والسرعة الفائقة في حمل ونقل المعلومات"، ويعرفها (قنديلجي والجنابي، 2005: 300) "بأنه نظام بث ذو قدرة عالية، لمسافات طويلة وبث مباشر من نقطة لأخرى باستخدام ترددات الراديو العالية من خلال الغلاف الجوي".

#### - الأقمار الصناعية (Satellites):

تستخدم الأقمار الصناعية محطات أرضية لبث وتوزيع والتقاط البيانات والمعلومات الصوتية والمرئية عبر اللأثير أو عبر الفضاء وبالطبع فإن السعة والسرعة ودرجة الوضوح في هذا النوع من وسائط الاتصال تكون عالية (السالمي، 2008: 336).

## جدول (1-2)

مقارنة بين جميع وسائط الاتصال السابقة من حيث السرعة ونقل المعلومات

السرعة Speed	وسائط النقل Transmission Media
Up to 100 Mbps	الأسلاك المزدوجة المجدولة (Twistad-pairCabl)
Up to 600 Mbps	الميكروويف (Microwave)
Up to 600 Mbps	الأقمار الصناعية (Satellites)
Up to 1 Gbps	الكابلات المحورية (Coaxial Cables)
Up to 6 Tbps	كابلات الألياف الضوئية (Fiber Optice)
Mbps = Megabits per Second Gbps = Gigabits per Second Tbps = Terabits per Second	

المصدر:

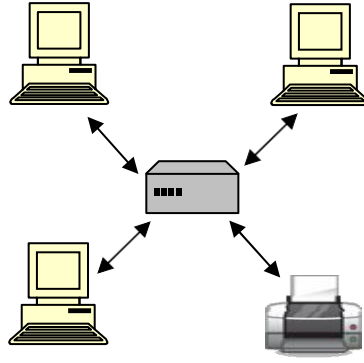
Kenneth & Laudon, Jane "Management Information Systems: Managing Loudon  
the Digital Firm" 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, 2006, p178.

ثانياً- الأنماط الهندسية لشبكات العمل المحلية المستخدمة في الإدارة الإلكترونية  
(LAN Topologies):

"ويقصد بها الطريقة الفيزيائية لتوصيل الأجهزة ببعضها البعض داخل الشبكة ويوجد  
أنماط معمارية لشبكات الحاسوب" (Truban and Others, 2003: 178).

### 1- شبكة النجمية (Star Network):

تتشكل الشبكة النجمية من أجهزة مرتبطة بموزع Hub، وتأخذ شكل النجمة كما في  
الشكل (2-3) ومن هنا جاءت التسمية وتفيد الشبكة في تنفيذ أنشطة الأعمال بالأسلوب  
المركزي حيث لا يمكن نقل البيانات إلا من خلال الحاسوب المزود. ومن مزاياها أن أي عطل  
في جهاز لا يؤثر على عمل الشركة باستثناء عطل المزود Serves أو الموزع Hub بالإضافة  
إلى سهولة التراسل البيانات ومن عيوبها انخفاض درجة الاعتماد عليها بسبب مخاطر عطل  
الحاسوب المزود أو الموزع وطول فترة الانتظار وارتفاع تكاليفها (ياسين، 2006: 167).



شكل (3-2)

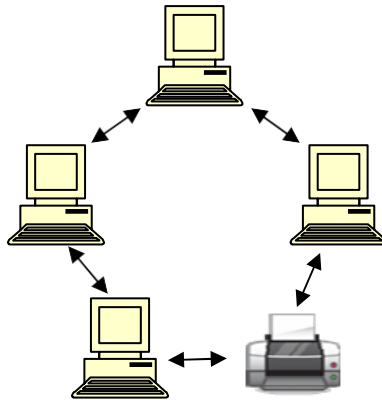
### الشبكة النجمية (Star Network)

المصدر:

Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178.

### 2- الشبكة الحلقية (Ring Network):

(Laudon and Laudon, 2006: 273) فيها ترتبط الأجهزة في دائرة مغلقة والبيانات تنقل من جهاز لآخر في اتجاه واحد كما في الشكل (4-2)، (السالمي، 2006: 337) ويتم تنسيق الاتصالات في هذه الشبكة باستخدام بروتوكول يسمى Token-passing Protocol حيث يتم التحكم بواسطته بتحديد الجهاز المسموح له بنقل المعلومات عبر الشبكة.



الشكل (4-2)

### الشبكة الحلقية (Ring Network)

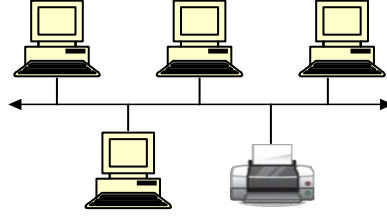
المصدر:

Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178.



### 3- الشبكة الخطية (Bus Network):

تستخدم الشبكة الخطية خط اتصال واحد لنقل البيانات ترتبط بجميع أجهزة الحاسوب المرتبطة بالشبكة كما في الشكل (2-5)، ومن مميزات أنها قليلة التكلفة مقارنة بالأنواع الأخرى، (السالمي، 2006: 339) ومن أهم مميزات أيضاً أنها تتمتع بدرجة عالية من التوثيق في الأداء، حيث إذا تعطل أحد أجهزة في هذه الشبكة فإن باقى الأجهزة تبقى عاملة (ياسين، 2006: 169).



الشكل (2-5)

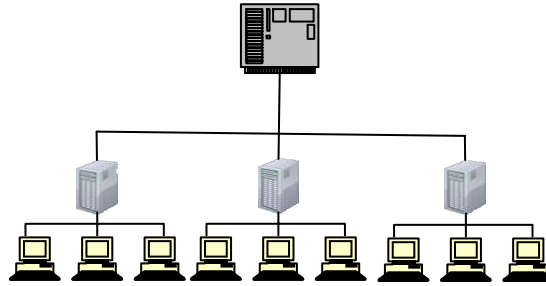
### الشبكة الخطية (Bus Network)

المصدر:

Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178.

### 4- الشبكة الهرمية (Hierarchical Network):

(قنديلجي والجباني، 2005: 309) تمثل عدة شبكات خطية مرتبطة مع بعضها البعض وتأخذ شكل شبكة شجرية كما في الشكل (2-6)، وهذا النوع من الشبكات يعتبر مركزياً بالنسبة لحاسوب المركز الرئيسي الذي يمثل نقطة الارتكاز، والحواسيب المراكز المرتبطة به مباشرة، إلا إنها تكون لا مركزية بالنسبة لحواسيب المراكز الفرعية الأخرى.



الشكل (2-6)

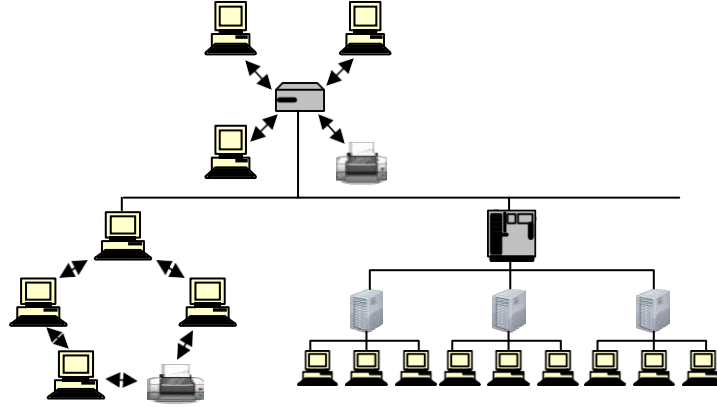
### الشبكة الهرمية (Hierarchical Network)

المصدر:

Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178.

## 5- الشبكة الهجينة (Hybrid Network):

وهي التي تتكون من مجموعة من أنماط الشبكات السابقة المرتبطة مع بعضها البعض كما في الشكل (7-2) (Truban and Others, 2003: 178).



الشكل (7-2)

### الشبكة الهجينة (Hybrid Network)

المصدر:

Truban, Efraim and others, "Introduction to Information Technology", 2nd edition,

John Wiley & Sons, Singapore, 2003, p178.

## 2. الشبكة المنظمة الداخلية (الإنترنت Internet)

هي الشبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات الموظفين بمنحهم طريقة سهلة للوصول إلى بيانات المنظمة، ومن أهم التطبيقات الشائعة على استخدام الشبكة المنظمة الداخلية هي نشر السياسات وإجراءات التوظيف، برامج التدريب، مشاركة الملفات، طلبات الموارد البشرية، دليل الهاتف الداخلي، قواعد بيانات الزبائن، دليل المنتجات. ويتم حفظ أمن الشبكة المنظمة الداخلية باستخدام نظم الحماية والجدار الناري Firewall وغيرها من تقنيات الرقابة والسيطرة (Truban and Othres, 2003: 222).

أولاً- مزايا شبكة الإنترنت:

تستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة من قبل الشركات الصغيرة ومتوسطة الحجم وذلك بهدف اكتساب مزايا جديدة توفرها هذه الشبكة ومن هذه المزايا (التكريتي؛ العلاقي، 2002: 63):

## 1- الاقتصاد في التكاليف الحوسبية:

يعمل الجهاز المزود أو الخادم Server في شبكة الإنترنت على تقليل الحاجة إلى وجود نسخ متعددة من البرامج وقواعد البيانات الآن هيكلية موقع شبكة الإنترنت مطابقة تماماً لبنيته على الإنترنت، وتسمح هذه البنية بخدمة تنزيل الملفات والتطبيقات بسهولة ويسر.

## 2- توفير الوقت والسرعة:

يخفض استخدام الإنترنت الكثير من الوقت الضائع في الاتصال بين الإدارات وأقسام المنظمة الواحدة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة يسر الاتصالات وعدم تكرارها.

## 3- الاستقلالية والمرونة:

يربط الإنترنت بين أجهزة الحاسوب من منظومات تقنية مختلفة مثل (Apple, IBM) والكمبيوتر الشخصي حالها في ذلك حال كل الشبكات، أما الجديد الذي يتفرد به الإنترنت هو امكانيات النفاذ إلى موارد المعلومات عن طريق تطبيق واحد هو المستعرض Browser ومن منصات عمل مختلفة.

## 4- توفير خدمات الإنترنت:

تقدم شبكة الإنترنت جميع خدمات الإنترنت وتقنيات الويب لمستخدميها مثل، البريد الإلكتروني e-mail، خدمة الحوار في الوقت الحقيقي Real Time Chatting، تقنية الملفات الإلكترونية المحولة Portable Electronic Document، خدمة مؤتمرات الفيديو Video Conference تقدم شبكة الإنترنت تسهيلات وخدمات جمة للشركات التقليدية قياساً على الحلول الحالية المتاحة في هذه الشبكة كما يوضح الجدول رقم (2-2):

### الجدول (2-2)

المزايا التي يقدمها الإنترنت للشركات التي تريد التحول من حلولها التقليدية إلى الأعمال

حلول الأعمال التقليدية	مزايا وحلول الإنترنت
تعددية هياكل الملفات والمعلومات	هيكل عام ومشترك لتبادل ملفات والمعلومات
تعددية قواعد البيانات ومحليتها واستقلاليتها	قاعدة بيانات مشتركة تستند على الجهاز الخام للويب
عدم توافق منصات تشغيل الحاسوب	الاستقلالية عن منصة التشغيل
ضعف في وسائل إدارة وتأمين الملفات	وسائل لإدارة وتأمين الملفات على درجة من الدقة والاحتراف

المصدر: التكريتي، سعد والعلاق، بشير، (2002)، إدارة الأعمال، دار المناهج، عمان، ص66.

## ثانياً - عوامل واستراتيجيات بناء وتطوير شبكة الإنترنت:

ويذكر (ياسين، 2005: 71) أن استراتيجيات بناء وتطوير الإنترنت يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار العوامل المهمة التالية:

- 1- أن تتضمن شبكة الإنترنت تطبيقات أعمال واسعة وسهلة الاستعمال وأن تساعد في تبسيط عمل وحياة العاملين في المنظمة.
- 2- حماية شبكة الإنترنت مسألة حيوية للغاية، فما قيمة هذه الشبكة إذا كانت مواردها من البيانات والمعلومات معرضة للخطر والخسارة أو كان باستطاعة المنافسين الحصول عليها واستخدامها ضد الشركة.
- 3- العمل على تحقيق التكامل بين قواعد البيانات وتطبيقات الإنترنت.
- 4- الاستثمار في قدرات الشركة الممتازة، وهذا يتحقق بتوفير البنية التقنية التحتية الجيدة للاتصال.
- 5- تحفيز العاملين على استخدام شبكة الإنترنت.

## ثالثاً - الإدارة الإلكترونية وشبكة الإنترنت:

(ياسين، 2005: 51) بما أن الإنترنت "عبارة عن شبكة مكونة للمعلومات تضم حزمة هائلة متداخلة من آلاف الشبكات الحاسوبية الموزعة في مختلف أنحاء المعمورة. وتحتوي شبكة الإنترنت بالإضافة إلى حزم الشبكات المحلية على عدة ملايين من الحاسبات المضيئة Host Computers التي ترتبط بقنوات اتصال مثل، الكبلات أو الألياف الضوئية وغيرها، وترتبط الشبكة بالأقمار الصناعية وبدونها لا تعمل هذه الشبكة على مستوى من الكفاءة العالية والفاعلية".

فإن ليس هناك من أدنى شك من أن الأعمال الإلكترونية قبل الإنترنت كانت مرحلة تطور خطية بطيئة لكنها قفزت بفضل استخدام تقنيات الإنترنت لتمثل أهم ظاهرة تكنولوجية رافقت ولادة القرن الواحد والعشرين. وللإنترنت أهمية كبرى في بناء عالم الأعمال الإلكترونية والاقتصاد الرقمي لاعتبارات عديدة أهمها (التكبريتي والعلاق، 2002، 61:60):

- 1- إن شبكة الإنترنت هي أم كل شبكات الاتصال الأخرى مثل، الشبكات المحلية للإنترنت، والإكسترنات.
- 2- إن شبكة الإنترنت هي الفضاء الرقمي للأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية.
- 3- تستخدم شبكة الإنترنت كأداة للحصول على مكان في الأسواق الإلكترونية وتخطيط وتنفيذ الأنشطة الإلكترونية.

- 4- تعتبر شبكة الإنترنت قاعدة انطلاق التقنية (Technical Platform) لتطور الاتصالات الإلكترونية نتيجة النمو الهائل للأنشطة التجارية والمالية والذي واكب أيضاً التطور المتسارع باستخدام شبكة الويب العالمية في الاقتصاد الجديد.
- 5- تعتبر شبكة الإنترنت هي الوسيلة المثلى لتنفيذ أنشطة الأعمال الكونية من قبل الشركات الكونية، متعددة الجنسية والدولية. وبالتالي تستطيع هذه الشركات من خلال استخدام تكنولوجيا العمل بالإنترنت والأعمال الإلكترونية أن تكون قريبة من زبونها العالمي (Global Customer) الذي يطلب منتجها العالمي (Global Product) والذي يسعى إلى استقبال خدماتها العالمية عبر شبكاتها الحاسوبية المصممة لهذا الغرض.
- 6- شبكة الإنترنت هي أساس الخيارات التقنية للشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الموجهة لربط أنشطتها وعملياتها بداخل من خلال شبكات الإنترنت وتكوين ارتباطات تفاعلية فورية مع مستفيديها من خلال استخدام شبكات الإكسترانت.

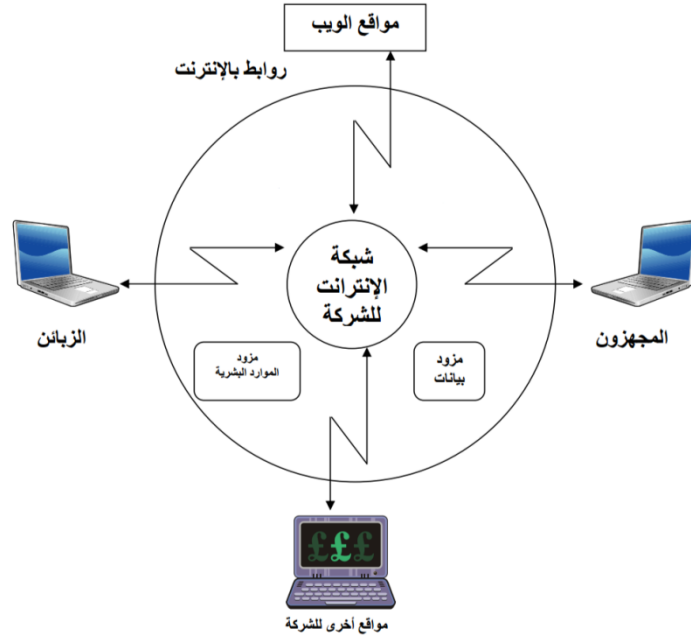
### 3. الشبكة المنظمة الخارجية Extranet

هي شبكة تصميم لتسمح للمستفيدين في خارج المنظمة كالموردين والزبائن بالوصول إلى بعض محتويات الشبكة المنظمة الداخلية (الإنترنت) وذلك من خلال الإنترنت فيمكنهم مثلاً الحصول على معلومات عن خصائص منتجات الشركة وأسعارها، وتستخدم الشركة وسائل حماية مثل الجدار الناري Firewall وطلب كلمات سر Passwords لمنع وصول الأشخاص غير مسموح لهم الدخول إلى الشبكة المنظمة. وتساعد شبكات الاتصالات وبصورة خاصة الإكسترانت المنظمة على امتلاك الميزة التنافسية إذا ما تم استخدام الموارد وقدرات الشبكة بطريقة كفؤة وفعالة (Laudon and Laudon, 2006: 286).

كما تساهم شبكة الإكسترانت في زيادة فعالية الأعمال من خلال تحسين جودة الأنشطة وتوفير تلقائية ومرونة عالية للاتصال الفوري مع اللاعبين الرئيسيين ومع الفئات المختلفة للمستفيدين، كما أن شبكة الإكسترانت لها مزايا كبيرة عند استخدامها في قطاع الأعمال الإلكترونية ومن هذه المزايا مثل تسهيل عمليا الشراء في الشركات، متابعة توزيع الفواتير (Tracking Invoices)، خدمة التوظيف (Employing)، وتواصل شبكة توزيع السلع (التكريتي والعلاق، 2002: 78).

ومما سبق يتضح أن شبكتي الإنترنت والإكسترانت تستخدم تكنولوجيا المعلومات للانتقال بالمنظمة إلى مستوى العمل بالإدارة الإلكترونية في بيئتها الداخلية وفي إدارة علاقتها مع مع بيئتها الخارجية، ففي الوقت التي تربط شبكة الإنترنت أوصال المنظمة في الداخل كما هو

موضح في الشكل (8-2)، فإن شبكة الإكسترانت تستخدم لبناء روابط اتصالات إلكترونية مباشرة وفورية مع الزبائن من جهة والمجهزين من جهة أخرى (ياسين، 2005: 68).



الشكل (8-2)

### الشبكة المنظمة الإنترنت والإكسترانت (Internet, Extranet)

المصدر: ياسين، سعد، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الإدارة العامة للطباعة ونشر، معهد الإدارة العامة، الرياض.

## المبحث الرابع أمن الإدارة الإلكترونية

### 1.4.2 المقدمة:

يهتم مجتمع المعلوماتية في هذه الأيام أكثر وأكثر بأمنية المعلومات حيث أصبحت المعلومات مورد مهم ويجب حمايته مثلما تحمي الأموال أو الأشياء الثمينة الخاصة بالمنظمة. لذلك تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل إلكترونياً. بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري حفظها، وتطبيق إجراءات المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها. حيث أن ضعف الأمن في مجال العمل الإلكتروني يعد ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفير هذه الثقة ضمن الأنظمة الإلكترونية ومستخدميها. وإن المتاجر الإلكترونية ومنظمات الأعمال الإلكترونية وشركات الحاسوب والبرمجيات وهيئات الإنترنت تبذل باستمرار جهوداً كبيرة لتدعيم فكرة التعاملات المالية والتجارية عبر الإنترنت، وتراكم التجارب والخبرات الجيدة حول هذه التعاملات كفيل ببناء ثقة وصورة حسنة مع مرور الأيام والسنين عن توفير برامج وتطبيقات كفيلة بحماية وأمن المعلومات (جبور وبربر، 2008: 1).

### 2.4.2 تعريفات مرتبطة بأمن الإدارة الإلكترونية:

#### - تعرف أمن الشبكات:

يمكن تعريف أمن الشبكات والإنترنت، بأنه "المجال الذي يعني إجراءات، ومقاييس، ومعايير الحماية، المفروض اتخاذها، أو الالتزام بها، لمواجهة التهديدات، ومنع التعديات، أو للحد من آثارها". ويمكن القول، "أن الأمن هو مجموع القواعد التي يضعها مسئولو الأمن في إدارة النظام، والتي يجب أن يتقيد بها جميع الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إليه". وهكذا، يعتبر مفهوم الأمن مفهوماً واسعاً، يطال جميع العمليات خلال مراحل الاتصال، وانتقال المعلومات، وتخزينها وحفظها. لذا يمكن القول، أن الأمن يشمل، الأنظمة الإلكترونية وأنظمة التشغيل، واستثمار الأنظمة، وأمن الدخول إليها، وإلى قواعد المعلومات والمواقع، إضافة إلى أمن الاتصالات (جبور وبربر، 2008، 1:2).

#### - تعريف أمن المعلومات:

عرف (جبور وبربر، 2008: 2) أمن المعلومات "هو تأمين الحماية من المخاطر التي تهدد المعلومات والأجهزة، وتشريع الأنظمة وسن القوانين لسلامة وصول المعلومات للمستفيدين".

وعرفه كلا من (الحميدي وآخرون، 2009: 265)، "هو الحفاظ علي المعلومات المتواجدة في أي نظام معلوماتي من مخاطر الضياع والتلف أو من مخاطر الاستخدام غير الصحيحة سواء المعتمد أو العفوي أو من مخاطر الكوارث الطبيعية" وأضاف (الكيلاني وآخرون، 2000: 431) بأن لتعريف أمن المعلومات ثلاث زوايا أساسية، أكاديمية، تقنية، وقانونية:

- **فمن زاوية أكاديمية:** هو علم يبحث في نظريات وإستراتيجيات توفير الحماية للمعلومات من المخاطر التي تهددها ومن أنشطة الاعتداء عليها.
- **ومن زاوية تقنية:** فهو الوسائل والأدوات والإجراءات اللازم توفيرها لضمان المعلومات من الأخطار الداخلية والخارجية.
- **ومن زاوية قانونية:** أمن المعلومات هو محل دراسات وتدبير حماية سرية وسلامة محتوى توفير المعلومات ومكافحة أنشطة الاعتداء عليها أو استغلال نظمها في ارتكاب الجريمة، وهو هدف وغرض تشريعات حماية المعلومات من الأنشطة غير المشروعة وغير القانونية التي تستهدف المعلومات ونظمها (جرائم الكمبيوتر والإنترنت).

#### - تعريف الرقابة على المعلومات:

تتمثل الرقابة علي نظم المعلومات في الطرق والسياسات والإجراءات المتبعة للتأكد من توفير الحماية لأصول المنظمة والدقة والموثوقية في تقاريرها والتطبيقات الإدارية (النجار، 2007: 231).

و يرى (الصيرفي، 2005: 296) بأن تعريف الرقابة يأخذ على نظم المعلومات ثلاثة أبعاد رئيسية هي :

- **البعد الأول:** وهو يتصل بالمراقبة والمراجعة وتصحيح الأخطاء وكشف الإنحرافات بصورة مستمرة بغرض رفع كفاءة الأداء وتقليل التكاليف.
- **البعد الثاني:** يتصل بأمن وسلامة الأجهزة والبرامج وذلك فيما يخص النظام من الحوادث والكوارث الطبيعية كالحريق والتدمير أو من كل أشكال انتهاك حرمة قواعد البيانات والبرامج من أفعال السرقة والإفشاء وتدمير نظم البرامج وشبكات اتصال البيانات.
- **البعد الثالث:** يتصل بتصميم أنشطة وعمليات النظام وتحليل الفوائد والتكاليف الكلية للنظام فمن غير المنطقي وجود نظم المعلومات إدارية باهظة التكاليف حتى ولو كانت ناجحة بمعايير الكفاءة والفاعلية والمرونة.



### 3.4.2 أهداف أمن الإدارة الإلكترونية:

- أشار (الطار، 2009: 272) بأن أهداف أمن المعلومات تتمثل في :
- **الحماية:** تحتاج المؤسسة إلى حماية البيانات والمعلومات من الوصول غير المصرح به للبيانات. إن نظم معلومات الموارد البشرية، ونظم معالجة المعلومات وغيرها تعتبر من النظم الحيوية والهامة، والتي تحتاج إلى درجة عالية من السرية.
  - **التواجد:** إن من أهم أهداف بناء قواعد البيانات هو توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين المصرح لهم. لذلك فإنه يجب أن يستطيع كل مستخدم الحصول على المعلومات والبيانات في أي وقت وبدون مشاكل.
  - **الدقة:** يجب أن تكون البيانات والمعلومات المتوفرة كاملة وصحيحة ويجب أن تمثل الوضع الحالي والحقيقي للأنظمة.

### 4.4.2 مجالات تطبيق أمن المعلومات في الإدارة الإلكترونية:

من الجدير بالملاحظة أنه من غير الممكن تحقيق أمن كامل وتام للبيانات المخزنة ولكن من الممكن بواسطة استخدام مجموعة من إجراءات السيطرة والتدقيق الفعالة تقليل خطر إساءة استخدام أو كشف المعلومات وبصورة فعالة ومؤثرة، علماً أن الأمن المطلق لا يمكن تحقيقه مهما كانت إجراءات الحماية جيدة فستبقى هناك ثغرات يمكن استغلالها للتخريب. ويرى كل من (داود والمشهداني، 2001: 67) أنه يجب أن يشمل أمن المعلومات مجالات متعددة من بينها:

- 1- الأخطاء العفوية غير المتعمدة التي يمكن أن تحدث أثناء تجهيز البيانات أو أثناء إدخالها الحاسوب.
- 2- الأخطاء المتعمدة وهذه تكون بسبب إجراءات خاطئة أو غير وافية.
- 3- الأخطاء المتعمدة وغير المتعمدة أثناء تصميم وبناء وتشغيل الأنظمة.
- 4- فقدان أو تغير المعلومات بسبب تعطل الأجهزة أو عند وجود خلل في البرامج.
- 5- سرقة أو اكتشاف المعلومات لغرض تغييرها بشكل قانوني.
- 6- فقدان قدرات إدارة المعلومات نتيجة الكوارث الطبيعية وغير الطبيعية.

### 5.4.2 المتطلبات الإدارية لأمن النظم الآلية للمعلومات في الإدارة الإلكترونية:

يرى كلا من (أحمد وحسن، 2005، 27: 26) بأنه عند بناء النظم الآلية للمعلومات وحمايتها هناك عدة متطلبات إدارية يجب أتباعها من أهمها ما يلي:

## 1- التنظيم الإداري:

- تنظيم إدارة خاصة بأمن النظم الآلية للمعلومات يباط بها تحديد السياسة الأمنية للنظام من حيث الإدخال، التعديل ومن حيث ضمان استمرارية العمل بالكفاءة المطلوبة، بعد تحديد هذه السياسة يجب توثيقها وتوقيعها بواسطة المسئول الإداري للحاسب الآلي وكل العاملين والمستخدمين.
- يحدد مشرفاً للأمن بالحاسب الآلي تقع على عاتقه التأكد من التزام العاملين بالسياسة الأمنية المرسومة و تنسيق التدريب الفني في هذا المجال والمساعدة في التصميم والبرمجة لتنفيذ المتطلبات الفنية لهذه السياسة.
- يحدد مسئول امن يمثل المستخدم ويكون مسئولاً لدى الجهة المستخدمة للنظام من ضمان التزام إدارة الحاسب الآلي بالسياسة الأمنية المحددة وتحديد مستوى الصلاحية لكل المتعاملين مع النظام.
- يحدد قسم للمراجعة في إدارة الأمن مهمته عمل وتنفيذ نظام دقيق للمخزون من أجهزة وأشرطة وأقراص وتوثيق ومكتبات وقطع غيار وأوراق طباعة وحبر وغيرها من المستلزمات التشغيلية.

## 2- خطط الطوارئ:

لابد من وضع الخطط لاستمرارية عمل النظام في حالة المشاكل الكبيرة كتعطل الحاسب الآلي تعطلاً طويلاً أو غير ذلك من الحالات الطارئة ولا بد من قياس المشاكل التي سيواجهها مستخدم النظام في هذه الحالات ووضع البدائل على ضوء ذلك وهذا من ناحية الاستمرار التشغيلي المباشر للحاسب الآلي أما في النواحي الأخرى الهامة غير المباشرة أو المساندة كالكهرباء المستمرة و الثابتة أو التبريد الموزون المستمر فهي ضرورية للتشغيل الخالي من الأخطاء إذ أن الزيادة الشديدة في التيار الكهربائي والارتفاع غير المحتمل في درجات الحرارة كلها تؤدي إلى أخطاء في تشغيل ومعالجة البيانات. كذلك يجب مراعاة أن الانقطاع المفاجئ للتيار والإطفاء المباشر للحاسب الآلي كثيراً ما يؤدي إلى فقد بعض المعلومات أو السجلات.

## 3- الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات و الحاسب الآلي:

يشمل الأمن الفيزيائي لمركز المعلومات والحاسب الآلي حمايته من الحريق والسوائل والغبار وكذلك ضمان الكهرباء الكافية والمستلزمات البيئية من حرارة ورطوبة موزونة إضافة إلى التحكم في زيارة و دخول الأفراد إلى المبنى أو المكاتب أو إلى المكاتب الحساسة أو إلى مكاتب المراجع والأشرطة والأقراص ووثائق النظام أو إلى صالة الحاسب الآلي أو إلى طرفية المشغل

أو إلى مفاتيح التبريد، كذلك التحكم في الوصول إلى المراكز الفرعية للطرفيات أو خطوط الاتصال أو غيرها من الأشياء المؤثرة في أمن النظام الآلي للمعلومات.

#### 4- مراقبة الأفراد:

يمثل الأفراد خط الدفاع الرئيسي في أمن المعلومات خاصة المتعاملين مع النظام، فأمن الأنظمة الآلية للمعلومات يعتمد أولاً وأخيراً على أمانة الأفراد المتعاملين معها فلا يكفي التأكد من أخلاقيات الموظف وأهليته عند تعيينه بل يجب أن تستمر مراقبته لأن التغيير السلوكي متوقع في أي وقت، كذلك يجب عدم الاعتماد على موظف واحد بأي حال من الأحوال وإن كان لابد من ذلك فيجب أن يشمل ذلك الموظف إشرافاً ومراقبة وتوثيقاً دقيقاً لأعمال وتدريب مساعدين لهم وعند انتهاء خدمة أي موظف يجب سحب صلاحيته قبل فترة كافية.

#### 5- الصيانة و التأمين:

تعتبر الصيانة خط الدفاع الثاني في أمن الأنظمة الآلية للمعلومات ووجود الصيانة ضمان للتشغيل المستمر للأنظمة كما أن التأمين يغطي تكلفة إرجاع المعلومات المفقودة وتغطية الخسارة الناتجة عن تعطيل النظام إضافة لتغطية الأجهزة إذا لم تغطي بواسطة عقود الصيانة.

### 6.4.2 الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات إلكترونياً:

(القدوري، 2009: 125) من المعروف أن أي جهاز حاسب آلي يتم توصيله بشبكة الإنترنت يمكن اختراقه خلال ثلاثة أيام إذا كان خالياً من برامج الحماية، ونظراً لعدم وجود نظام معلوماتي كامل وخال من الاختراقات، ولكن هناك مجموعة من الإجراءات التي ينبغي أن تتوفر لحفظ المعلومات، وهي كما يلي:

- 1- التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحاسبات الآلية.
- 2- التحديث المستمر للبرامج المضادة للفيروسات.
- 3- تركيب جدار ناري بين المستفيدين ومصادر المعلومات.
- 4- عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.
- 5- ينبغي أن تتكون كلمة المرور أو كلمة السر من الست خانات على الأقل، وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام، ويفضل عدم التكرار.
- 6- استخدام البطاقة الذكية الممغنطة أو البصمات.
- 7- سن التشريعات والقوانين التي تحفظ حقوق الناس وتنفيذها وعدم التساهل بها.

## 7.4.2 بعض الإجراءات الواجب مراعاتها لتحقيق أمن معلومات للإدارة الإلكترونية:

أشار (السالمي، 2006: 282) بأنه يمكن توصيف بعض الإجراءات وطرق الحماية المتبعة في الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

- 1- اعتماد أساليب تدفق المدخلات إذ يتم التأكد من الاستثمارات والوثائق قبل تسلمها من الجهة ذات العلاقة وحفظ الاستثمارات والوثائق المراد ترميزها وتسجيلها على وسائل الخزن في أماكن محددة تمنع الاطلاع عليها أو العبث بها من قبل غير المخولين.
- 2- اعتماد أساليب التدفق أثناء الإدخال إلى الحاسوب، حيث يتم تدقيق البيانات بواسطة برامج الإدخال والتأكد من صحة المعلومات المدخلة.
- 3- حماية المعلومات المحفوظة على الاسطوانات والأشرطة الخاصة بالبيانات مع عمل نسخ إضافية لها وحفظها في مكان أمين وملائم وتسمية أشخاص مخولين بتسليم واستلام التقارير والبيانات.

## 8.4.2 أهم ما تطمح برامج أمن وحماية المعلومات إلى تحقيقه في الإدارة الإلكترونية:

يرى (اللامي والبياتي، 2010: 209) أنه حتى تتمكن الإدارة الإلكترونية لتحقيق أمن المعلومات فإنها تطمح إلى التوصل إلى ما يلي:

- السرية أو الموثوقية: تعني التأكد من أن المعلومات لا تكشف ولا يطلع عليها أشخاص غير مخولين بذلك.
- التكاملية وسلامة المحتوى: التأكد من أن محتوى المعلومات صحيح ولم يتم تعديله أو العبث به بشكل خاص ولم يتم تدمير المحتوى أو تغييره أو العبث به في أية مرحلة من مراحل المعالجة أو التبادل في مرحلة التعامل الداخلي مع المعلومات أو عن طريق تدخل غير مشروع.
- استمرارية توفير المعلومات أو الخدمة: التأكد من استمرارية عمل النظام المعلوماتي واستمرار القدرة على التفاعل مع المعلومات وتقديم الخدمة للمواقع المعلوماتية وأن مستخدم المعلومات لن يتعرض إلى منع استخدامه لها أو دخوله إليها.
- اعتراف الشخص بتصرفه الخاطئ في استخدام المعلومات: يقصد به ضمان عدم إنكار الشخص الذي قام بتحريف ما يصل من المعلومات وإنكار أنه هو الذي قام بهذا التحريف إذا توفرت قدرة على إثبات أن تحريفاً ما قد تم من شخص ما في وقت معين.

## الفصل الثالث

### التطوير التنظيمي

## مدخل التطوير التنظيمي

### 1.1.3 المقدمة:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي من الأمور الطبيعية والممارسة في المنظمات الإدارية، وذات أهمية كبيرة في زيادة الكفاءة والأداء، وخاصة في عصرنا الحالي، وذات لاعتماد هذا العصر على البحث والدراسة والتحليل بغرض تطوير الجوانب التنظيمية والأبعاد التنظيمية المختلفة، وتهيئة الجو المناسب وخلق روح المناخ التنظيمي المناسب والذي يؤدي إلى زيادة الغرض الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية (عبودي، 2010: 135).

وتعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً، تأثراً وتأثيراً، هذه البيئة التي أصبحت في ظلال القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيداً وأشد اضطراباً لما تشهده من تغيير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدتها المحلية، الإقليمية، وحتى العالمية، لذا فإن المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار، وأشد ما تكون حاجة إلى التغيير والتحديث، حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية والمتغيرات البيئية ذات التأثير الإيجابي الحالي والمحتمل، واستئصال جوانب الضعف، والتعامل الفعال مع التهديدات، وكافة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتبب، بل والنجاح في تغيير اتجاهات تلك القوى البيئية وتغييراتها، وتطويعها لصالح ما ترغب المنظمات فيه، بالشكل الذي يمكنها من استدرار أكبر قدر من المنافع والمزايا الممكنة. لذا أصبح موضوع التطوير التنظيمي والإداري القضية الأولى في حقل الإدارة، ويات بشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، أهدافها، ورسالتها (السكرانه، 2009: 15) .

### 2.1.3 مدلولات تسمية التطوير التنظيمي ومفهومه وتعريفاته:

أولاً- مدلولات تسمية التطوير التنظيمي:

تشير مدلولات تسمية التطوير التنظيمي Organizational development، والذي يرمز له اختصاراً (DO) إلى التنافس والتفاعل والتكامل بين مضمونين فكريين هما (الغالبى وصالح، 2010: 21):

## - التطوير (D) Development:

وهو مصطلح منشق في الأصل اللاتيني (Volupe)، والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء.

أما مفهومه العام، يعني: (نشاط، عملية، نتيجة، أو حالة طورت بشكل متتابع، هدفها التحسين والتعديل والتحديث).

وعلى هذا الأساس فإن التطوير هو نشاط هادف للتغيير الإيجابي للارتقاء بالحالة المدروسة (أفراداً ومجموعات ومنظمات) نحو الأفضل.

لأن التطوير من وجهة نظر (فرنش؛ جونير، 2000: 12) يعني بتحسين المنظمات وتنمية الأفراد وهذا التركيز المزدوج يعد نقطة قوة فريدة له.

ولكي يكون التطوير إيجابي ومفيد للمنظمة يجب أن ينقل ليكون أنشطة وعمليات فكرية ومنهجية منتظمة مؤثرة بتفكير إبداعي فردي وجماعي.

## - التنظيمي متعلق بالمنظمات (O) Organizations:

بوصفها كيان ونشاط في آن واحد، يضم مجموعة أفراد يتفاعلون بينهم، وكلما كان التفاعل إيجابياً، كانوا قادرين على تحقيق الأهداف المرسومة لهم بكفاءة. لأن المنظمات، كيان هادف، أي أن سبب وجودها هو من أجل انجاز أهداف محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة (الغالبية وصالح، 2010: 21).

ومن بين أهم أهداف المنظمات اليوم وأكثرها حرجية، هو تحقيق البقاء وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، ويأتي ذلك من خلال الانفتاح وقبول الجديد، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة، والاستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة (العامري والغالبية، 2008: 43).

أن الضمانة الأكيدة لتحقيق المنظمات لما تقدم هو ضرورة نفاذ (التطوير) إلى المنظمات وحتمية تبني (المنظمات) للتطوير بشكل يحقق التفاعل والتكامل عبر المزوجة بينها لولادة ما يسمى (التطوير التنظيمي) أو كما تسمية بعض المصادر بـ (تطوير المنظمات)، والذي يمثل علم السلوك التطبيقي الذي يعني بتطوير المنظمات والأفراد داخلها من خلال استخدام النظرية وممارسة التغيير المخطط لمواجهة تحديات البيئة المضطربة وازدياد المنافسة من ناحية والمحافظة على التماسق بين الأبعاد التنظيمية مثل: الإستراتيجية والثقافة والعمليات، (فرنش وجونير، 2000: 11).

ولأن التطوير التنظيمي يمثل الجانب الهندسي للعلوم التنظيمية، ومن منطلق تسمية (هندسي) إذاً فهو مسؤول عن التجديد والتجميل والتحسين والتغيير والتعديل لجوانب المنظمة الداخلية الأخرى، وبناء معمارية للاتصالات والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية. لتحقيق العافية التنظيمية (البقاء، والتكيف، والمحافظة على الموقع والنمو)، (الغالبى وصالح، 2010: 22).

#### ثانياً - مفهوم وتعريفات التطوير التنظيمي:

##### - ما هو التنظيم؟

يعتبر التنظيم في العصر الحالي سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت خدمية أو منظمات ربحية أو منظمات لا تهدف إلى الربح، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصل المنظمة نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية.

وتتعدد التعريفات التي قدمها الكتاب والمفكرين للتنظيم، حيث أن لكل كاتب اتجاهاته وزاويته التي ينظر من خلالها إلى تعريف التنظيم .

فقد عرف (النمر وزملائه، 1997: 184) التنظيم بأنه "اسم مشتق من المصدر نظم organization أي الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة ويسعون لتحقيق هدف معين".

وعرف (السلمي، د.ت: 217) التنظيم بأنه "عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقاً للسلطة، المركز، أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الألتزام بالأنماط المتوقعة وبالتالي نقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات".

##### - التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بأنه مفهوم واسع وعموم، وترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم تطبيق المبادئ السلوكية التنظيمية له (ماهر، 1993: 458).

يعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل (إدريس، 2005: 374).



حيث يعرف (Cummins and Worley, 1997:2) التطوير التنظيمي على أنه "تطبيق واسع ومنظم مبنى على علم المعرفة السلوكية ويهدف إلى التطوير المخطط ولتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية والبنية والعمليات لتحسين فاعلية المنظمة".

ويعرفه (Fresh and Bell, 2000: 17) التطوير التنظيمي على أنه "مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا وينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة، ولتجديد عملياتها وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية". كما عرف (Brown and Harvey, 1999: 11) التطوير التنظيمي بأنه "جهود طويلة الأمد مدعومة بالإدارة العليا لتحسين حل المشكلات التنظيمية وتجديد العملية الإدارية من خلال إدارة ثقافة المنظمة بفعالية".

ويعتبر تعريف (Beckhard, 1969: 9) من أكثر التعاريف شهرة واقتباساً من قبل الكثير من الكُتاب والمهتمين في مجال التطوير التنظيمي، حيث امتاز التعريف بشموليته لكافة جوانب التطوير التنظيمي، إذ يرى بأنه "الجهد المخطط على مستوى المنظمة، وتحت إشراف الإدارة العليا، لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة وباستخدام العلوم السلوكية".

ويعزز (الطجم؛ السواط، 2000: 301) اسباب شهرة تعريف بيكهارد إلى شمولية

التعريف على متغيرات مختلفة:

- 1- جهد تنموي مخطط يعتمد على التحليل والتشخيص وليس جهداً عشوائياً.
- 2- شمولية التنظيم - ككل - سواء التنظيم الرسمي أو غير الرسمي، كما يتعامل هذا التعريف مع جميع عناصر التنظيم سواء الهياكل التنظيمية أو الاهداف أو الإجراءات، إضافة إلى الاهتمام بالأبعاد السلوكية كافة.
- 3- دعم الإدارة العليا وإشرافها على البرنامج التطويري، والمساعدة في التصدي لمقاومة التغيير.
- 4- زيادة الكفاءة التنظيمية من خلال نقل المنظمة من الوضع القائم إلى ما يجب أن يكون.
- 5- التدخل المخطط وذلك باستخدام وسائل واستراتيجيات التدخل المخطط أكان في المجالات السلوكية أو التقنية أو التنظيمية.
- 6- استخدام علوم السلوك، حيث يمثل الانسان وسيلة التطوير والغاية منه في الوقت نفسه.

### 3.1.3 بعض المصطلحات المتعلقة بالتنظيم والتطوير التنظيمي:

#### - إعادة التنظيم:

عرفه (الكبيسي، 1998: 102) بأنه "وسيلة علاجية تعتمد عادة لمواجهة الأخطاء التنظيمية المتعددة وأمراضها المختلفة، وهي عملية صعبة وشاقة تكاد صعوبتها تفوق عملية التنظيم".

#### - التطوير الإداري:

عرفه (أحمد، 2007: 150) بأنه "يتمثل في الجهود التدريبية والاستشارية التي تبذلها إدارة المنظمة من خلال إمكانياتها الذاتية أو الاستعانة ببيوت الخبرة الاستشارية الخارجية بهدف تطوير وتحسين الانتاجية وزيادة الفعالية الكلية المنشأة بعناصرها المختلفة".

#### - تعريف المنظمة:

حيث ذكر (السالم، 2000: 23) أن تعرف المنظمة "على أنها وحدة اجتماعية هادفة. وإنها تكوين اجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً، من أجل تحقيق أهداف مشتركة". ويؤكد تعريف المنظمة، الحاجة إلى تنسيق الرسمي لأنماط التفاعلات التي يقوم بها العاملين في المنظمة.

#### - الهيكل التنظيمي:

وعرفه (دره، 1999: 16) بأنه "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية".

### 4.1.3 التطوير التنظيمي ( تطوير المستويات الإدارية ودليل التنظيم):

#### أولاً- ما هي المستويات الإدارية؟

يرى (السالمي، 2009، 14:17) أنه يمكن تصنيف المستويات الإدارية في أي منظمة قائمة على النحو التالي:

#### 1. مستوى الإدارة العليا:

ويهتم هذا المستوى بالتخطيط الإستراتيجي ويرسم السياسات المستقبلية للمنظمة والتي تحقق أهدافها على المدى البعيد ويستجيب هذا المستوى لاحتياجات المحيط الخارجي وذلك للتأكد من أن المنظمة تتجاوب مع متطلبات مكونات المنظمة.

أما نوع المعلومات المطلوبة لهذا المستوى الإداري تكون متعلقة في مجالات التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وتساعد في تحديد السياسات المستقبلية.

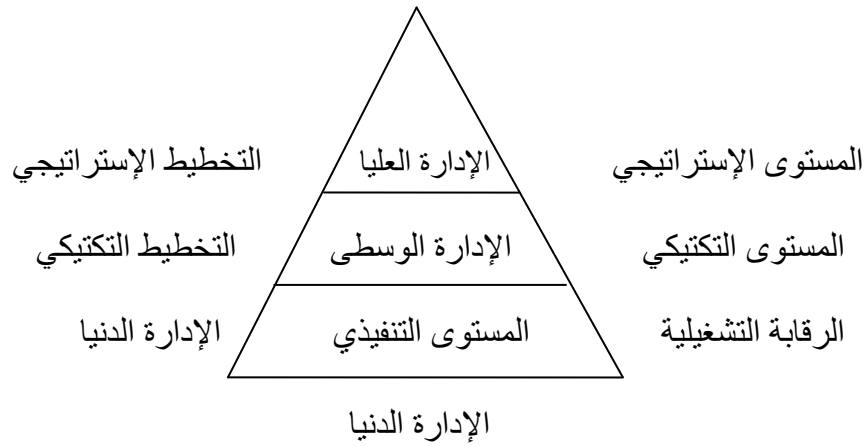
## 2. مستوى الإدارة الوسطى:

ويهتم هذا المستوى أساساً بوضع الخطط التكتيكية بهدف تحقيق أهداف المنظمة ضمن فترات زمنية قصيرة وضمن الخطة الاستراتيجية للمنظمة. وتتراوح عملية تحقيقها عادة بين سنة وثلاث سنوات ويعتبر هذا المستوى مسؤولاً عن ترجمة الخطط والأهداف طويلة الأمد يحددها المستوى الاستراتيجي إلى خطط قصيرة المدى للتنفيذ.

أما المعلومات المطلوبة لهذا المستوى فتخدم المنظمة في وضع الخطط التكتيكية القصيرة المدى.

## 3. مستوى الإدارة الدنيا:

ويهتم هذا المستوى أساساً بعمليات التنفيذ للخطط التكتيكية الموضوعة من قبل المستوى التنفيذي ينفذ الخطط قصيرة الأمد من الجزئيات إلى التفاصيل والاستفادة من موارد المحيط الخارجي للوصول إلى تحقيق أهداف المنشأة على أكمل وجه والمعلومات التي يحتاجها هذا المستوى تتمثل في الأعمال اليومية والروتينية. والشكل (1-3) ويوضح ذلك:



الشكل (1-3)

المستويات الإدارية في المنظمة وأهدافها

المصدر:

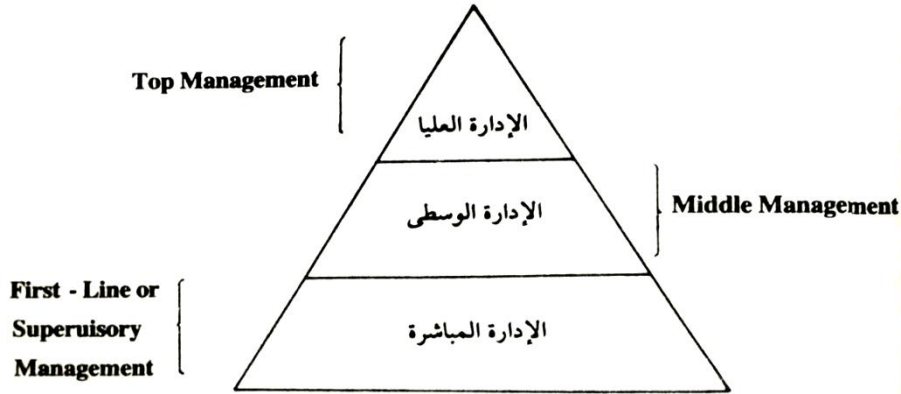
السالمي وعلاء عبد الرزاق، (2009)، الإدارة الإلكترونية، الأردن، الطبعة الثانية: دار وائل، ص 15.

كما يتساءل كل من (بعيره وآخرون، 1991، 228:230) لعل السؤال الذي يتبادر إلى أذهان الكثيرين هو: هل أن المديرين الذين ينتمون إلى منظمة معينة - والذين يشكلون هيئتها الإدارية - هم جميعاً من مستوى واحد؟ الجواب هو نعم ولا.

نعم باعتبار أن المديرين يمارسون نفس الوظائف الإدارية ولا نظراً لأنهم يختلفون في درجة التركيز أو الاهتمام بهذه الوظائف بسبب اختلاف الموقع الذي يحتلونه في البناء التنظيمي للمنظمة، ومن هنا تجد الهيئة الإدارية لأغلب المنظمات يظهر بها عدة مستويات من المديرين يتولون تنفيذ الوظائف الإدارية ويتعاونون فيما بينهم على إنجاز المنظمة والوصول بها إلى الغايات أو الأهداف التي تأسست من أجلها، وفي الواقع لا يوجد تحديد نمطي لعدد المستويات الإدارية في المنظمة إذ يتوقف ذلك بالدرجة الأولى على حجم المنظمة، فقد تحوي المنظمة، الصغيرة على مستويين إداريين أو ثلاثة مستويات إدارية على أكثر تقدير، بينما قد يصل عدد المستويات الإدارية في المنظمة الكبيرة إلى سبعة مستويات أو أكثر، ابتداءً من مراقب العمال وحتى الرئيس الإداري الأعلى للمنظمة.

وبشكل عام، يميل معظم الكتب والمؤلفين الإداريين إلى تجميع المستويات الإدارية المتعددة في ثلاثة مستويات رئيسية متدرجة هي (مستوى الإدارة العليا - مستوى الإدارة الوسطى - مستوى الإدارة المباشرة)

كما أنهم يميلون إلى تصوير هذه المستويات الإدارية في صورة هرم يطلقون عليه اسم الهرم الإداري كما في الشكل (2-3):

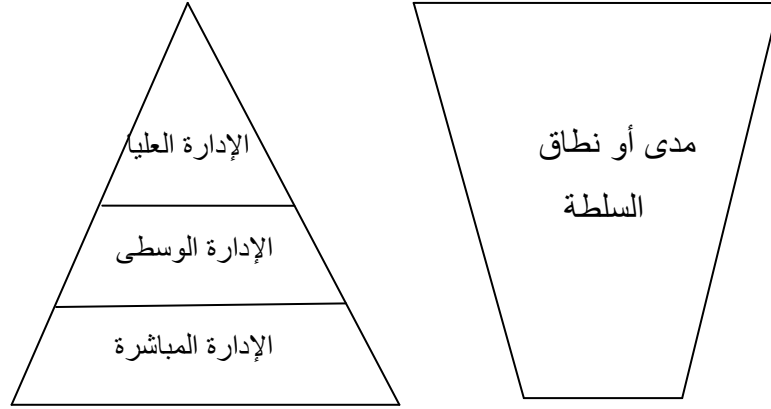


الشكل (2-3)

### الهرم الإداري أو (المستويات الإدارية)

المصدر: بعيره وآخرون، (1991)، الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، منشورات جامعة بنغازي، جامعة بنغازي، ص229.

ولعل الحكمة من تصوير المستويات الإدارية على شكل هرمي أن هذا الشكل الهندسي هو خير من يجسد التفاوت القائم في عدد الوظائف الإدارية التي تتبع إلى ملئ مستوى إداري، كما يجدر التنويه هنا إلى أن المستويات الإدارية في المنظمة إنما تمثل التدرج في توزيع السلطة، بمعنى انه كلما انخفض المستوى الإداري كلما قابله ضيق في نطاق ونوع السلطة المخولة، والعكس صحيح ويوضح الشكل (3-3)، (بعيره وآخرون، 1991، 230:228):



**الشكل (3-3)**

### حدود السلطة في مختلف تدرجات الهرم الإداري

المصدر: بعيره وآخرون، (1991)، الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، منشورات جامعة بنغازي، جامعة بنغازي، ص230.

#### ثانياً- تطوير المستويات الإدارية ودليل التنظيم:

يرى (منصور، 1999، 191:192) إن الإفراط في تعدد المستويات الإدارية دون الحاجة إليها قد يؤدي إلى صعوبة عمليات الاتصال بينهما، وهذا هو أحد أسباب ضعف الصناعة الأمريكية أمام الصناعة اليابانية التي غزت العالم وانتشرت في أرجاء المعمورة. ولقد كان لتحليل تلك المشكلة في أول العقد الثامن من هذا القرن أن أرجعت أسباب ذلك إلى قلة مستويات الهيكل التنظيمي في الصناعة اليابانية لما يحققه ذلك من سهولة الاتصال وجودته، وفائض في التكلفة، وذلك حيث وجدت (شركة فورد) الأمريكية للسيارات بأن المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي في (شركة تويوتا) لصناعة السيارات في اليابان قليلة، إذ أن عدد المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي يصل إلى سبعة فقط.

ولقد ترتب على زيادة وكثرة المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وجود مشاكل كثيرة متنوعة بغض النظر عن مشاكل الاتصال، والزيادة في عدد مستويات الهيكل التنظيمي تؤدي

إلى كثرة عدد العاملين، الأمر الذي يترتب عليه زيادة المرتبات وارتفاع التكاليف الخاصة بالعاملين بالمنظمة، ولقد رأت الشركة ضرورة تقليل المستويات الإدارية حيث يؤدي ذلك لتقليل العاملين وبما في ذلك تقليل عدد الوظائف القيادية التي كان يُدفع لها مرتبات عالي.

### 5.1.3 خصائص التطوير التنظيمي:

يصنف (القحطاني، 1996: 8) خصائص التطوير التنظيمي كما يلي:

- 1- **الشمولية:** إن التطوير التنظيمي يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، وكذلك التنظيم الداخلي للمنظمة وأساليب العمل المطبقة بالمنظمة وكذلك القوانين واللوائح.
- 2- **الاستمرارية:** أن تطبيق التطوير التنظيمي يتطلب الاستمرارية في زيادة الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- 3- **التدخل المخطط:** لا يمكن أن يتم التطوير التنظيمي دون تخطيط مسبق لتشخيص المشاكل بدقة، لتجميع الجهود لمواجهتها.
- 4- **المشاركة:** يجب على جميع أعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، لضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير كونهم مشاركين فيها.

### 6.1.3 أهداف التطوير التنظيمي:

إن الهدف الرئيس والطبيعي لأي عملية تطوير في المنظمات هو رفع مستوى أداء الأفراد بهدف تطوير وتحسين أداء المنظمة بشكل كلي، من خلال العمل على التكامل بين أهداف الأفراد وبين أهداف المنظمة من جهة أخرى، ما يساهم في زيادة فرص المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وقام (Lawrence and Lorsch, 1969, 42: 41) بتحديد أهداف التطوير التنظيمي في مساعدة المنظمات على التعامل مع البيئة المحيطة، والتعاون والتكامل بين المجموعات، والمساهمة في زيادة فاعلية الأفراد للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتطوير نظام الذاتي للتغير والتجديد في المنظمة، وإدارة الصراعات والسيطرة عليها، وتعزيز الثقة والانفتاح بين الأفراد، وتطوير نظام الحوافر والمكافآت.

### 7.1.3 خطوات التطوير التنظيمي

تتمثل خطوات التطوير التنظيمي كما ذكرها (العبودي، 2010، 142: 139):

## 1. جمع البيانات:

أن القدرة في تصميم إستراتيجية تطوير تنظيمي فعالة في القدرة على جمع معلومات جيدة وموثقة وذات صلة بالمشكلة ويكمن التأكد من مدى صدق وموثوقية البيانات من خلال:

أ- العلاقة المتبادلة بين جامع المعلومات وأعضاء التنظيم.

ب- الطرق المستخدمة في جمع المعلومات.

ج- التغذية الراجعة عن هذه المعلومات.

وأن عملية الانتباه الجيد والحذر خلال جمع البيانات تحقق ما يلي:

أ- الحصول على المعلومات موثقة وصادقة حول النشاطات التنظيمية.

ب- تطوير علاقات تعاونية فعالية تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي.

ج- الحصول على انتماء الموظفين ومساعدتهم في تحقيق التطوير التنظيمي.

## 2. تحليل البيانات:

وتعتبر هذه الخطوة مهمة جداً لتعزيز ونجاح عملية تحليل البيانات بحيث يقوم كل من الجماعات الإدارية والمحللون الإداريون بعملية تحليل البيانات والمجموعة، وهناك طريقة أخرى للتحليل بحيث تكون من خلال جمع الأيدي العاملة أو تكوين فريق معين وتوكلهم بمهمة تحليل البيانات بحيث يقوم أعضاء الفريق في هذه الطريقة بمناقشة فيما بينهم حول بعض المواضيع مثل التكاليف والفوائد والمرونة والضبط والسيطرة والاستقلالية في الأعمال والنشاطات.

وتعتبر عملية التطوير التنظيمي مسؤولة من قبل ثلاث، وهم الدين يشاركون في هذه العملية، وهم (المنظمة، الأفراد، الجماعات). ويختلف مدى تأثير هذه المستويات وتتأثر أيضا ببعضها البعض. وهنا يجب علينا دراسة التدخل من قبل المستويات وذلك لفهم طبيعة التدخل من كل مستوى بالإضافة إلى بعض الأمور الأخلاقية.

ومن المستويات الثلاثة التي تشارك في عملية التطوير التنظيمي هي:

(المنظمة / الجماعات / الأفراد)

## 3. التغيير في المستوى التنظيمي:

حيث يكمن الهدف والاهتمام في هذه المرحلة ببعض الأمور المتعلقة بهيكلية وتكنولوجيا وبنية عمل المنظمة بالإضافة إلى نوع المهام التي تقوم بها المنظمة، الافتراضات الإستراتيجية التي تحدد تصميم، وتعتبر الهياكل الرسمية أكثر عرضة من قبل التغيير التنظيمي مثل تغيير التكنولوجيا المستخدمة، في العمل والموارد البشرية من حيث (التوظيف والاستقطاب، والاختيار والتدريب، والرواتب والدفعات)، والثقافة التنظيمية هي أصعب الأنواع تعبيراً.

#### 4. التغيير والتدخل في الجماعات:

يعتبر العمل الجماعي من أقل المؤثرات على نشاطات ومهام الأداء التنظيمي وهنا يتم التركيز بشكل رئيسي على الاتصال والعلاقات المتبادلة والقدرة على توصيل فهم مشترك لجمع أعضاء المجموعة وإعلامهم بحاجة التغيير والتطوير.

#### 5. التغيير والتدخل في الأفراد:

وتتضمن هذه العملية التغيير في سلوك ومهارات الموظفين وهنا نقوم بتغيير بيئة العمل وإعادة تصميم العمل وتغيير مهارات وأداء العمال والعلاقات المتداخلة فيما بينهم.

### 8.1.3 أسباب اللجوء إلى التطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب تجعل المنظمة تبحث عن أساليب تساعد في مجارة التغيرات السريعة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، والتطوير التنظيمي يمثل أحد أهم هذه الأساليب، وتتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي (الراجحي، 2003، 15: 14):

1- التطوير الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل، ذلك أن أسباب العمل تتطور باستمرار، لذلك تقوم المنظمات دورياً بإجراءات تطويرية حتى تستطيع مواكبة المستجدات. فتعمل على إجراء دورات تدريبية لزيادة قدرات ومهارات العاملين و إحداث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظرتهم بالعمل.

2- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المنظمات. ذلك لأن الشخص في السابق كان يخشى الموظف ويستجديه لإنجاز المعاملات، أما في الوقت الحاضر فالمواطن ينظر إلى الموظف على أنه موجود لخدمته والعمل على تحقيق مصالحه. لقد أملت هذه التغيرات على الإدارة إعادة تدريب موظفيها بحيث تغير فهمهم ونظرتهم للجمهور بشكل يخدم الأجهزة التي يعملون فيها.

3- تطور العاملين وزيادة مستوى طموحهم وحاجاتهم، فالعاملين لديهم طموحهم وحاجاتهم، فالعاملين لديهم طموحات متجددة وحاجات متنوعة، جعلت الإدارة تبحث عن الوسيلة المناسبة لمساعدة العاملين على التكيف.

4- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية، هذا التطور جعل القائمين على المنظمات يعون ضرورة الاستفادة من هذه المعارف الجديدة وتسخيرها لصالح العمل والعاملين.

5- زيادة المنافسة بين المنظمات الإدارية، مما أدى إلى محاولة البحث عن بدائل، يمكن من خلالها تحسين قدرة وفاعلية المنظمة.



### 9.1.3 هيكلية وعمليات التطوير التنظيمي:

وتبدأ عملية التطوير التنظيمي في هذا الجانب عادة بجمع البيانات والمعلومات وتحديد أماكن الخلل والتي تزودنا بالتحديد الدقيق لمكان المشكلة اللازم والتركيز عليها، وتحديد أماكن التغيير في المنظمة للحد من هذه المشكلة سواء كانت هذه الأماكن (الهيكل، الثقافة، العمليات، الأفراد)، وتركز عملية التطوير التنظيمي على 7 مستويات رئيسية وهي كالاتي (العبودي، 2010، 139:137):

- 1- محتوى ومضمون العمليات التنظيمية.
- 2- نوعية المخرجات (سواء كانت تنظيمية أو نفسية).
- 3- الثقافة التنظيمية.
- 4- حاجة ومتطلبات المهام.
- 5- طبيعة المنظمة الرسمية بما في ذلك العمليات والهيكل التنظيمي الخاص بها.
- 6- الأفراد.
- 7- الظروف التكنولوجية والجسدية.

### 10.1.3 القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي:

يشير (السكرانه، 2009، 34:33) بأن هناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدى والمرونة في المستويات الإدارية، وهي كما يلي:

#### 1. المرونة:

أن عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئاتها سريعة التغيير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات، وبالتالي خلق فجوة كبيرة بين التقدم والتخلف وحتى يمكن تضيق الفجوة لابد من الأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية:

- أ- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.
- ب- الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.
- ج- وجود قوى عاملة كفؤه ذات تعليم وتدريب عال ولديها الدافعية الأكيدة في التعليم والتدريب.

#### 2. التنقل بين الوظائف:

من النافع لعملية تنقل الموظفين وخاصة المديرين بين الوظائف الحد من المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي.

### 3. اكتساب مهارات جديدة:

أن أي تعديل أو تطوير في أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تطوير في الأفراد أنفسهم.

### 4. الالتزام بالتكنولوجيا:

إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:

- أ- الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.
- ب- الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.
- ج- الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.
- د- الالتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة.

### 5. التعليم والتدريب:

إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير التنظيمي لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية وإنما تركز على بناء وتنمية منظمات فعالة تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والأيمان بالطاقات البشرية المدربة جيداً.

### 11.1.3 استراتيجيات وأساليب التطوير التنظيمي:

تأخذ أطر وأساليب التدخلات في برامج التطوير التنظيمي اشكالاً متعددة، ويمكن الاستنتاج بأن فلسفة التطوير التنظيمي تتضمن مجموعة من الاستراتيجيات التي ينبغي اعتمادها وإدخالها عبر تقنيات وأساليب متعددة إلى مستويات التنظيم المختلفة.

ويرى (الكبيسي، 1998، 46: 40) بأن هناك من يصنف تلك التدخلات بالمدخل التطويرية، والبعض الآخر يطلق عليها الاستراتيجيات التطويرية. ويضيف أن هناك أيضاً من يصنفها إلى مدخل التغيير على المستوى الفردي، ومدخل التغيير على مستوى الجماعات، ومدخل التغيير على المستوى المنظمي. كما يصنفها آخرون إلى مدخل التغيير الجزئي ومدخل التغيير الكلي، ويفرق البعض أيضاً بين المدخل التنظيمي والمدخل البيئي والحضاري. ويقدم الكبيسي موجزاً لاستراتيجيات التطوير التنظيمي التي طرحها بلاك وموتن، والمتمثلة في خمس استراتيجيات: النقل، التوسط، المواجهة، التوجيه، المبادئ والنماذج والنظريات، ولكل استراتيجية خمسة مستويات تبدأ بالفرد، والجماعة، وأفراد من مجموعة فرق أو وحدات، والمنظمة، وأخيراً على مستوى المجتمع. ويحدد أهم التقنيات التطويرية الشائعة والمتمثلة في بحوث العمل، وإغناء

العمل، وتوسيع وتدوير العمل، والإدارة بالأهداف، والشبكة الإدارية، وتدريب الحساسة، وتحسين نوعية الحياة، والتحول التنظيمي.

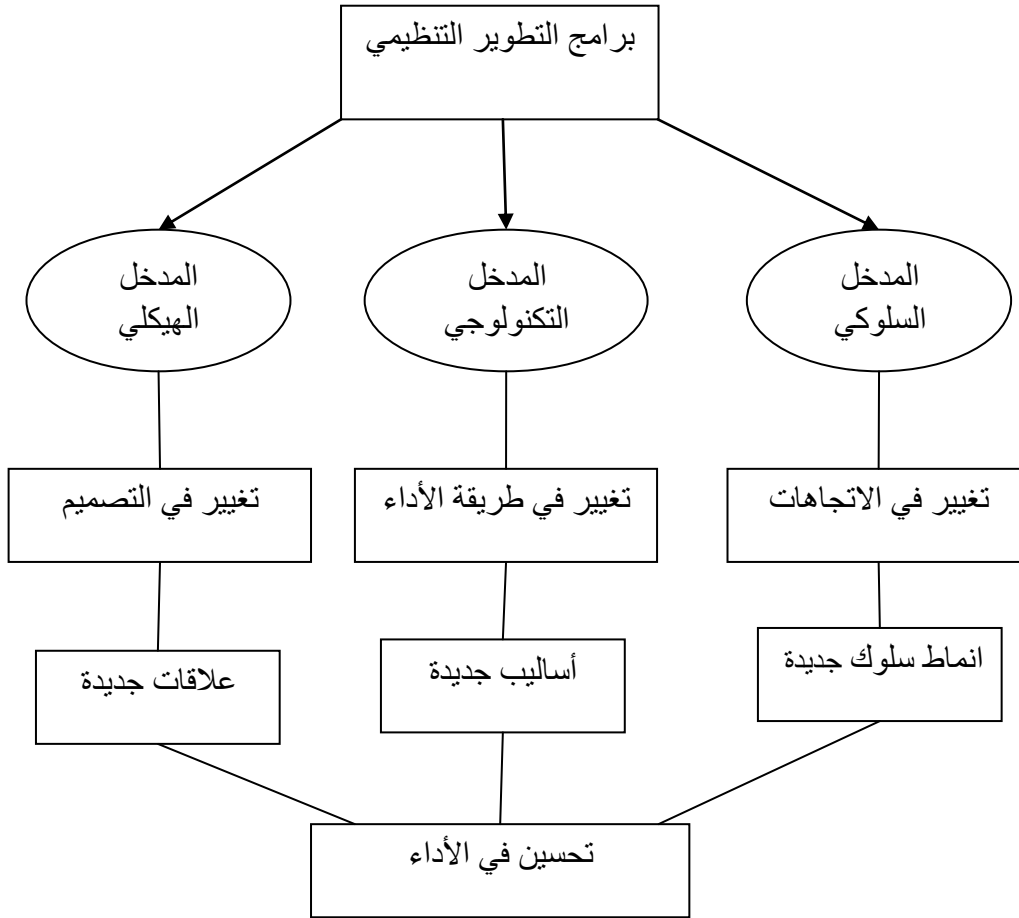
ويحدد (فرانش وبييل، 2000: 239) قائمة بخمس تدخلات بناء على تحديد الأساليب أو التقنيات المناسبة لكل تدخل وذلك على النحو التالي:

- 1- تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الأفراد: أنشطة تخطيط الحياة والمسار المهني، الاستشارة، تدريب الحساسة، التعليم والتدريب، إعادة تصميم العمل، نمذجة السلوك.
- 2- تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الثنائيات والثلاثيات: مثل الاستشارات العملية، والصلح من قبل طرف ثالث، وتقنية مفاوضة الدور.
- 3- تدخلات مصممة لتحسين فاعلية الفريق والمجموعات: كبناء الفريق، تمرين الاعتمادية المتبادلة، خريطة المسؤولية، تقنية تحليل الدور، النظم التقنو - اجتماعية، حلقات الجودة، الرؤية المستقبلية، تحليل قوى المجال، والفرق المدارة ذاتياً.
- 4- تدخلات مصممة لتحسين فاعلية العلاقات بين المجموعات: كالمشاركة، والتغذية العكسية، والاستشارات العملية، والطرف الثالث المصالح على مستوى المجموعة.
- 5- تدخلات مصممة لتحسين فاعلية المنظمة: كأنظمة التعليم المتوازية، الإدارة بالأهداف، تحليل الثقافة، التخطيط والإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الكلية.

ويقترح (Bennis, 1969, 39:37) ثلاثة أبعاد رئيسة للتطوير التنظيمي:

- أ- إعادة بناء وتحسين المنظمات وفق تصميم هياكل تنظيمية ملائمة لمتطلبات كل عصر.
- ب- تغيير الثقافة السائدة في المنظمات هي أفضل وسيلة لتغيير التنظيم.
- ج- أصبح أفراد التنظيم أكثر علماً ومعرفةً بمصير المنظمات، والطريقة التي ينبغي اتباعها لتوجيه وتطوير المنظمات، وكذلك تحديد أساليب التدخل الأكثر شيوعاً وهي كما يلي:
  - 1- النظرية: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تستند المواجهة في المنظمة إلى مفاهيم العلوم السلوكية ونظرياتها، بحيث تؤثر في الربط بين ما هو قائم وما يجب أن يكون.
  - 2- الإجرائية: ويتضمن نقداً لخطوات وإجراءات العمل، وتوضيح دور جهود التطوير التنظيمي في حل المشكلات وتطوير أنظمة العمل.
  - 3- التجربة: ويتم اختبار بدائل لطرق وأساليب العمل قبل اتخاذ القرار.
  - 4- إدارة العلاقات: حيث يتم التركيز على مسائل التنازع (الصراعات) بين العاملين.
  - 5- تحديد المشكلة: والتي بواسطتها يتم تحديد مشكلة ما في العمل، ويُساعد العاملين على إعادة تقويم الافتراضات القديمة والبحث عن بدائل جديدة لحلها.

- 6- التوجيه: ويساعد هذا الأسلوب فريق عمل ما على بناء مسار عمل جديد عندما يفقد حسن الاتجاه وقدرته على تحديد مساره.
- 7- الهيكل التنظيمي: ويهدف هذا الأسلوب إلى تقويم وإعادة تصميم البناء التنظيمي.
- 8- الأسلوب الثقافي والحضاري: ويعتبر هذا الأسلوب من أهم أساليب التدخل، ويُساعد على فحص وتعديل أو تغيير التقاليد والممارسات القائمة في المنظمة.



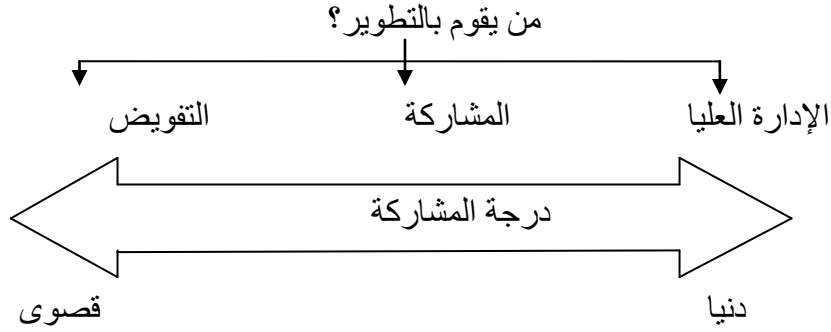
الشكل (4-3)

### الأسلوب الشمولي للتطوير التنظيمي

المصدر: الطجم، عبدالله، (2003)، التطوير التنظيمي، دار حافظ، جدة.

### 12.1.3 سلطة التطوير داخل المنظمة:

- أشار (السكرانه، 2009، 194:191) تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير، وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد وهي:
- 1- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
  - 2- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
  - 3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.



الشكل (3-5)

#### من يقوم بالتطوير التنظيمي؟

المصدر: السكرانه، بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، ص191.

#### أولاً- الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤسيهم. ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري. ويعد هذا اتصالاً ذا اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس أو المدير التطوير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التطوير.

- 1- إحلال الأفراد: فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عامل مكان آخر، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.
- 2- تغيير ممارسات الجماعات: فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات واللجان، ومن إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل، يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو (إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي.

3- **تغيير الهيكل التنظيمي:** ويضم ذلك تغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة وإجراء العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب وأماكن الإنتاج والهيكل التنظيمية والوظيفية. ومثل هذه التغييرات كما ترى القارئ أنها مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

### ثانياً- المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير. ويعتمد هذا المدخل في التطوير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة. وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة. وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتين:

1- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضاً بتحديد بدائل الحلول، يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار البديل (أي اتخاذ القرار) المناسب لها. وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهدهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسب ويحل مشاكلهم.

2- **المشاكل الجماعية:** وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار انسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع معلومات عنها، وتعرف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

### ثالثاً- التفويض:

وتقوم الإدارة العليا هنا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير والتطوير المناسب. وعلى هذه المستويات أو الأقسام أو العاملين أن يطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول أو اختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون إنها مناسبة لحل مشاكلهم.

ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين بأحد الأسلوبين الآتين:

1- **مناقشة الحالة:** ويتم أخذ مشكلة إحدى الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويقوم مدير الإدارة أو رئيس القسم بتوجيه المناقشة بين العاملين، ويتم ذلك بغرض تقديمهم لمعلومات قد تفيد في حل المشكلة.

**تدريب الحساسية:** ويتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يتم التركيز أساساً على إكساب العاملين مهارة التبصر بالذات والوعي لما يحدث من حولهم، و التأهب والحساسية لمشاعر وسلوك الآخرين. ويعتمد هذا المدخل على افتراض أساسي هو أنه بإكساب العاملين المهارات السلوكية المطلوبة وحساسيتهم لمشاعر الآخرين

ولمشاكل العمال، يمكن تطوير العمل بشكل أفضل، أي أن التطوير التنظيمي يعتمد إلى حد كبير على تطوير وتنمية العلاقات والمهارات الشخصية للعاملين.

### 13.1.3 توجه التطوير التنظيمي:

- أوضح (أحمد، 2007: 144) بأن التطوير التنظيمي يوجه إلى :
- 1- الأفراد: أي المديرون والمشرفون والعاملون بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية حيث يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغييرات في معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم وكذلك في أفكارهم ومبادئهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم.
  - 2- جماعات العمل أو الفريق: هم الأفراد الذين تجمعهم أهداف واحدة وعمليات محددة.
  - 3- التقسيمات التنظيمية: أي الإدارات والأقسام التي تضم الأفراد والجماعات.
  - 4- المنظمة نفسها: يجب أن يصاحب التغيير في الوحدات الثلاثة السابقة تغييرات في الأساليب التي تستخدمها المنظمة مثل الهيكل التنظيمي والقيادات والسياسات والممارسات ونظم المكافآت.

### 14.1.3 مراحل التطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التطوير التنظيمي عملية معقدة وقد تستغرق الكثير من الوقت بدءاً من التصميم والتطبيق وحتى التقويم. وبشكل عام هناك عدداً من مراحل التطوير التنظيمي تعتمد في الأساس على (القحطاني، 2007: 27):

- 1- التأقلم مع المتغيرات البيئية: إذ يرى بأن البيئة تتكون من مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي ينبغي على آل المنظمة العمل على التكيف والتأقلم معها، وذلك باستخدام كل التدخلات المناسبة لمواجهة تلك التحديات ومواكبة المتغيرات المختلفة.
- 2- إحداث تغييرات في الانماط السلوكية للعاملين: حيث يؤكد بأن إحداث التطوير ورفع مستوى الأداء في المنظمة لا يمكن أن يتما إلا من خلال تغيير الأنماط السلوكية السائدة بين الافراد داخل المنظمة، فالمنظمة تعمل من خلال أفراد يتخذون القرارات، وبالتالي أي تغيير في المنظمة أو إدخال تصميم جديد أو برنامج تدريبي هو محاولة لتغيير سلوك العاملين، ومن هنا يهدف التطوير التنظيمي إلى إيجاد حالة من التوافق بين قيم وأهداف المنظمة من جهة، وبين إشباع الاحتياجات الشخصية الانتماء والإنجاز واحترام الذات من جهة أخرى.

ويشكل عام يمكن القول بأن التطوير التنظيمي - كمدخل سلوكي - يسعى إلى تطوير الاتجاهات والقيم والدوافع الفردية لتحسين الإنتاجية، وتطوير البناء التنظيمي، وتهيئة بيئة العمل المناسبة، إضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وبناء فرق العمل والتخفيف من درجة الصراعات داخل المنظمة، كما يسعى أيضاً إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في تمتثل في مرحلة التشخيص والتنفيذ والمتابعة.

ويرى (فرانش وبييل، 2000: 13) بأن كرت لورين من أوائل العلماء الذين قدموا نموذجاً هاماً، إذ يرى بأن التطوير يمر بثلاث مراحل تبدأ من مرحلة التخلص من السلوك القديم (إذابة الجليد)، ثم مرحلة التحرك نحو مستوى جديد من السلوك، وأخيراً مرحلة استقرار السلوك في المستوى الجديد. وقد تبنى العديد من العلماء هذا النموذج مع إدخال بعض التعديلات عليه، إلا أن نموذج آثر لويين يظل الأقوى تأثيراً منذ الأربعينيات من القرن العشرين.

وقد حدد (Benkhard, 1969: 105) خمس مراحل للتطوير التنظيمي وهي: التشخيص لتحديد مدى الحاجة للتغيير، التخطيط الاستراتيجي لإعداد خطة لإحداث التطوير، التعليم من خلال المختبرات أو الندوات والتدريب، الاستشارة لتقييم الممارسات القائمة أو التخطيط لإحداث إجراءات جديدة، وأخيراً التقييم المستمر لنتائج وأثار برنامج التغيير.

وركز (فرانش؛ بييل، 2000: 169) على ثلاثة مراحل رئيسة للتطوير التنظيمي وهي مرحلة التشخيص التي تتضمن جمع البيانات عن النظام الكلي أو وحداته، إضافة إلى توضيح عمليات النظام، وثقافة المنظمة لتحديد نقاط القوة وجوانب القصور. ويأتي التنفيذ كمرحلة ثانية ويشمل جميع الأنشطة والتدخلات التي صممت لتحسين أداء وظائف المنظمة. وتمثل إدارة البرنامج المرحلة الثالثة التي تتضمن كل الأنشطة التي صممت لضمان نجاح البرنامج، كتطوير الاستراتيجية الشاملة لتطوير المنظمات والمتابعة، والتعامل مع التعقيدات والمفاجآت في كل البرامج.

### 15.1.3 إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي:

حدد (العبودي، 2010، 178: 175) العديد من النقاط موضحاً فيها الإيجابيات والسلبيات للتطوير التنظيمي وهي كما يلي:

أولاً- إيجابيات التطوير التنظيمي:

يلخص كل من (فرنش وبييل) إيجابيات التطوير التنظيمي فيما يلي:

1- لقد بنى التطوير التنظيمي من حيث أسسه وممارساته على الأساليب والنظريات السلوكية التي من أسسها تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات التي تمثل



مادته التي يتعامل معها ومن النظريات الإدارية التي استفاد منها واحتواها البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

2- إن التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي الإبداع الإداري إذ لا جدال أن معتقدات الفرد وقيمة وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعنية يتأثر ويؤثر فيها مما يجعل تأثير أي مجهودات لإدخال التغيير في المنظمات عن طريق البيئة الكافية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيراً إذا ما قورن بثقافة المنظمة.

3- إن أحداث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حده وهذا يؤكد دور الثقافة في تحديد السلوك.

4- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العلمي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية ويمثل نقلة نوعية من وجهة نظر تقليدية التي ترى في التطوير أو التجديد تهديداً لوجودها ومساس بمصالحها لحساب مجموعات أخرى. ثانياً - سلبيات التطوير التنظيمي:

يلخصها (فرينش وبييل) بما يلي:

1- التركيز والاهتمام الكبيرين اللذين تعطيهما حركة التطوير التنظيمي للجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يتم إذا لم يتم التحرر على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية وما يؤدي إليه التفاعل بينها من تأثير على مسار المنظمة وأدائها ولذلك يجب اهتمام المتخصصين في التطوير التنظيمي إلى مجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية، وغيرها، حتى يكون تدخلهم أكثر شمولاً وبعده تأثيراً على المنظمة.

2- هناك خطراً حقيقياً في تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المنظمات التقليدية لأنه يؤدي إلى نوع من التناقض بين ما تدعو له حركة التطوير التنظيمي من تجديد وتغيير في المفاهيم الأساسية وأسلوب إدخال التغيير وبين ما تمثله القيم والأعراف التقليدية.

3- تقتصر إستراتيجية التطور حالياً على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر قليلة ومحدودة وبالتالي لم يتناول أو يتعامل التطوير مع مفهوم النفوذ والقوة في التنظيم حيث ركزت على أهمية توفير مناخ من الثقة والتألف كوسائل وأساليب لكفالة فعالية التنظيم مهمة أهمية الصراع والسلطة والقوة والمنافسة وتأثير على سلامة مسار المنظمة مما يحتم إعادة النظر في نموذج التطوير ليصبح أكثر شمولاً.

- 4- قد يأخذ التطوير التنظيمي مدى طويلاً قبل أن يظهر نتائجه، وقد يكلف كثيراً من المصروفات والاحتياجات المادية
- 5- من المحاور التي يعتقد أنه من الضروري التنبيه إليها هو ما قد تقود إليه التغييرات التي تحدث بسبب تدخلات التطوير التنظيمي من تناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثاً وبين القيم والأعراف السائدة مع البيئة المحيطة والخارجية وهذا قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ويقلل فرصتها في إنجاز أهدافها الأساسية وقد يلغي أي جدوى أو معنى للتطوير.

### 16.1.3 محاور ومجالات التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي كي يحقق الهدف المطلوب يجب أن يطبق على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

1- الأفراد: (العديلي، 1416: 553) إن الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، ويمكن تطويرهم من خلال فهم وإدراك سلوكياتهم وشخصياتهم، ومن تم العمل على تطويرهم لتلائم متطلبات وأدوار المنظمة، ومن الجوانب التي على الإدارة تطويرها في الأفراد، دوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم، وتعزيز فرصهم في اتخاذ القرارات لكي يساعدوا المنظمة في تحقيق أهدافها.

2- الجماعة: (أسعد، 1992: 13) يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد جماعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات المتواجدة داخل الجماعة.

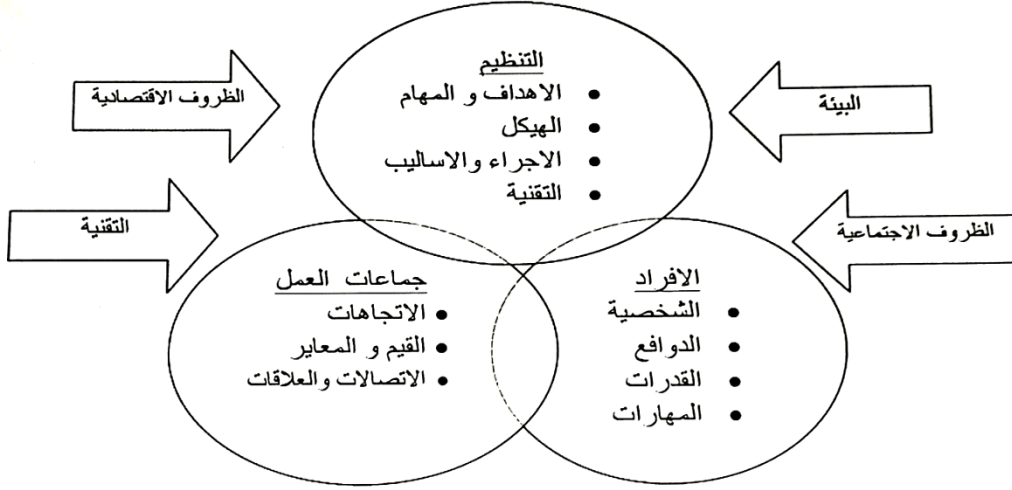
3- التنظيم نفسه: (العديلي، 1416، 554: 553) وهو المحور الثالث من محاور التطوير التنظيمي، ويتمثل في بعدين هما:

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية: وهذه الوحدات قد تكون أقساماً وإدارات ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهيكل والاتصالات والمعلومات.

ب- العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقة بين الجماعات، كذلك عمليات تخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات والإجراءات وغيرها.

ويوضح الشكل (3-6) محاور التطوير التنظيمي:

### محاور التطوير التنظيمي



الشكل (6-3)  
محاور التطوير التنظيمي

المصدر: العديلي، ناصر، (1416)، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، ص544.

ومن خلال محاور التطوير التنظيمي فإنه يمكن تطبيق التطوير التنظيمي في المجالات الرئيسية التالية (أوبكر وحيدر، 2000، 13: 12):

- 1- الأهداف والإستراتيجيات: تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها الفرعية واستراتيجياتها لتحقيق الهدف الأساسي للمنظمة واستجابة لتغيرات البيئة المحيطة.
- 2- السياسات والقواعد الحاكمة للعمل: يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تطوير في السياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- 3- الأعمال والأنشطة التي تمارسها المنظمة: يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير أسلوب أداء الأعمال والأنشطة الحالية.
- 4- الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية: تعد الهياكل التنظيمية من أكثر الهياكل التنظيمية تعرضاً للتغيير، ويحدث التطوير في الهيكل التنظيمي بتعديل أسس ومعايير إعداد التنظيمي، مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً أو استحداث وحدات جديدة.
- 5- التقنية المستخدمة: يفرض التقدم التقني وخاصة في مجال المعلومات تغيير التقنيات المستخدمة، وقد تكون هذه التغييرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية، أو قد تتعدى ذلك باستخدام برمجيات للمساعدة في نظم المعلومات الإدارية، أو تستخدم شبكة الإنترنت لمساعدة العاملين والمراجعين.

6- **نظم العمل:** وذلك بتطوير إجراءات ومستويات العمل والصلاحيات والسلطات وأنظمة المتابعة وتقييم الاداء ونظام التحفيز وغيرها من الأنظمة، بهدف تخفيض الوقت والجهد.

### 17.1.3 مقاومة التطوير التنظيمي وأسبابه:

إن إحداث التطوير التنظيمي وتطبيقه بنجاح يتوقف بالدرجة الأولى على قبول العاملين له، وتعاونهم في تطبيقه، وقبول خطة التطوير المقترحة من العوامل الرئيسية التي يجب الاهتمام بها للتأكد من نجاحها، فأى خطة مقترحة تحمل دائماً في طياتها تهديداً لأمن العاملين الوظيفي. وإن لمقاومة التطوير التنظيمي أسبابا عديدة أهمها ما يلي (الهندي، 2003، 19 :20):

- 1- الإدراك الاختياري، بمعنى أن نظرة الفرد إلى أي وضع أو موقف تستند إلى إدراكه الاختياري، وهذا الإدراك من الصعب تغييره إذا كانت اتجاهات الفرد سلبية اتجاه التنظيم.
- 2- العادة، بمعنى تأدية الفرد لعمله بطريقة روتينية قد تشعره بالأمان داخل العمل، فيفضل طريقته على أي طريقة مقترحة في خطة التطوير التنظيمي.
- 3- الاعتماد على الآخرين، بمعنى أن بعض الأفراد يعتمدون على رؤسائهم في تأدية العمل بشكل كبير، وهم بذلك سيقاومون أي تغيير يؤثر على هذا الاعتماد.
- 4- سوء الفهم بين العاملين والرؤساء حول محتوى خطة وتفاصيل خطة التطوير التنظيمي، مما يؤدي إلى رفض للخطة لعدم فهمهم بشكل صحيح ما تحتويه، نظراً لما يحدث من سوء فهم.
- 5- المصالح المكتسبة، فالتطوير التنظيمي قد يهدد بعض المصالح الخاصة بالعاملين مثل مراكزهم الإدارية وصلاحياتهم، لذلك يقاومون التطوير خوفاً على هذه المصالح.

### 18.1.3 معوقات التطوير التنظيمي:

استحوذت برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، وذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي وتحقيقها لأهدافها، والتأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مهاراتهم في العمل، والارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام. وقد حاول بيكهارد منذ مرحلة مبكرة تحديد الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي

(Beckhard, 1969, 93: 96) :

- 1- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية، وبين سلوكهم الفعلي، وكذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية، ومستوى الإدارة الوسطى.
  - 2- عدم التحديد الدقيق لأهداف ونطاق التغيير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
  - 3- التداخل والالتباس بين الأهداف والوسائل.
  - 4- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
  - 5- عدم التوازن بين الاعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، والاعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
  - 6- محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
  - 7- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.
- ووأضح (العبيودي، 2010: 179) العوائق التي تحد من استخدام التطوير التنظيمي في القطاع العام في النقاط التالية:

- 1- الهيكل التنظيمي والمؤسسي العام للقطاع العام.
- 2- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية والتي تعتبر جزءاً من النظرية الإدارية.
- 3- الارتباط الضعيف بين كل المستويات الإدارية في التنظيم.
- 4- طرق توصيل الأوامر والطلبات والتحديات بين المدراء والموظفين في بعض الأوقات.
- 5- تنوع واختلاف الاهتمامات وهيكلية أنظمة الحوافر والكافآت.
- 6- قلة الثقة والتنسيق بين الأقسام التنظيمية.
- 7- قلة تفويض وتمكين العاملين والاقتصار على التسلط في إعطاء الأوامر.
- 8- قلة الاهتمام في المهنة والاحتراف وخاصة عند المدراء.
- 9- الاهتمام الدائم في المحافظة على السرية.

## الفصل الرابع

### الدراسة الميدانية

## 1.4 المقدمة:

بعد استعراض الإطار العام والإطار النظري للدراسة في الفصول السابقة، فإنه يتم في هذا الفصل التطرق للجانب الميداني للدراسة، والذي بدوره ينقسم إلى الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبانة، ثم تسليط الضوء على الدراسة الرئيسية لمعرفة تحول المصارف للإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير المستويات للتنظيم.

## 2.4 الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) تمكن من معرفة إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية من عدمها، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبانة للتطبيق، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على الاستمارة، وللاستفادة من الملاحظات التي يقدمها أفراد العينة الاستطلاعية، كما أن لها أهمية بالغة في معرفة معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

## 1.2.4 خطوات اختيار العينة الاستطلاعية:

لتحديد واختيار مفردات العينة الاستطلاعية فإنه يجب تحديد ما يلي:

### 1.1.2.4 وحدة التحليل:

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة للتنظيم في المصارف التجارية العامة.

### 2.1.2.4 مجتمع وعينة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة الميدانية على قطاع المصارف التجارية العامة، لكونها منظمات خدمية لها تأثير أساسي على الفرد والمجتمع، ولها من الأهمية ما يحتم أن توجه له العناية لبحث مشكلات الموظفين بها وكذلك مشاكل عملاءها، وتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم بما ينعكس بالفائدة على الموظفين والعملاء وقطاع المصارف في الدولة ككل، وعليه تم تحديد مجتمع الدراسة بجميع الموظفين في مختلف المستويات الإدارية للتنظيم في إدارات المصارف التجارية العامة والبالغ عددهم (487) موظفاً، وتم تحديد مجتمع الدراسة وفقاً للمستويات الإدارية حيث كان عدد الموظفين في الإدارة العليا (20)، والإدارة الوسطى (45)، والإدارة الإشرافية (422).

وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً لجدول مرجان (Morgan)، وعليه كان حجم العينة (217) تقريباً، وتم تقسيم العينة لكل مستوى إداري للمصارف موضوع الدراسة بالنسبة والتناسب، حيث تم تحديد حجم العينة للمستويات الإدارية في مصرف الوحدة على النحو التالي  $(217 \div 487 \times 252 = 112)$ ، وكذلك تم تقسيم حجم العينة بين المستويات الإدارية للمصرف بالنسبة والتناسب،

وذلك على النحو التالي (112 x 9 ÷ 252 = 4) للإدارة العليا، (112 x 18 ÷ 252 = 8) للإدارة الوسطى، وبنفس الطريقة لباقي المصارف موضوع الدراسة.

والجدول (1-4) يوضح مجتمع وعينة الدراسة لمختلف الموظفين في المستويات الإدارية في المصارف قيد الدراسة.

#### الجدول (1-4)

##### مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

العينة				المجتمع				المصارف
العدد الكلي	مدير الإشراف	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	العدد الكلي	مدير الإشراف	مدير الإدارة الوسطى	مدير الإدارة العليا	
112	100	8	4	252	225	18	9	الوحدة
43	36	5	2	98	82	12	4	الجمهورية
40	34	4	2	87	75	8	4	التجاري الوطني
22	18	3	1	50	40	7	3	الصحاري
217	188	20	9	487	422	45	20	المجموع

المصدر: تم جمع البيانات بشكل شخصي حيث تم الحصول عليها من قسم الشؤون الإدارية في المصارف المذكورة (بيانات غير منشورة 2016).

#### 3.1.2.4 حجم ونوع العينة الاستطلاعية:

يعتمد تحديد الحجم المناسب للعينة على العديد من العوامل منها طبيعة وهدف الدراسة وأسلوب تحليل البيانات، والإمكانات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحثة، وبما أننا بصدد اختيار عينة استطلاعية وحيث إنه لا يشترط في حجمها أن تكون كبيرة، كما أنه لا يوجد مرجع علمي يبين الحجم المناسب للعينة الاستطلاعية، على حد علم الباحثة، فقد رأت تحديد حجم العينة بـ (30) مفردة، أي ما يمثل (14%) تقريباً من العينة الرئيسية (217 x 14%). ولقد اختيرت العينة الاستطلاعية للمصارف قيد الدراسة، وفقاً لذلك بضرب النسبة المئوية للعينة في حجم العينة الاستطلاعية، فعلى سبيل المثال يمثل المصروف الوحدة نسبة (52%) من مجتمع الدراسة. وبذلك يكون عدد مفردات العينة الاستطلاعية لمصرف الوحدة (16) مفردة (30 x 52%) مع الملاحظة يتم تقريب النتائج، وهكذا بالنسبة للمصارف قيد الدراسة ككل، والجدول (2-4) يوضح توزيع العينة الاستطلاعية وفقاً للمستويات الإدارية للمصارف قيد الدراسة.



#### الجدول (4-2)

توزيع العينة الاستطلاعية وفقاً للمستويات الإدارية للمصارف قيد الدراسة

العينة						المصارف
العينة الاستطلاعية	النسبة المئوية %	العدد الكلي	مديرو الإدارة الإشرافية	مديرو الإدارة الوسطى	مديرو الإدارة العليا	
16	52	112	100	8	4	الوحدة
6	20	43	36	5	2	الجمهورية
5	18	40	34	4	2	التجاري الوطني
3	10	22	18	3	1	الصحاري
30	100	217	188	20	9	المجموع

#### 2.2.4 وصف المقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية عن طريق استمارة الاستبانة، حيث تكونت استمارة الاستبانة من جزئين خصص الجزء الأول لجمع المعلومات العامة المتمثلة في المعلومات الشخصية والوظيفية عن مالى الاستبانة، والجزء الثاني يخص المعلومات الموضوعية التي تتعلق بالدراسة المتمثلة في جانب الإدارة الإلكترونية وتطوير المستويات الإدارية للتنظيم.

#### 1.2.2.4 البيانات العامة عن مالى الاستبانة:

ويتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية للموظفين مالى الاستبانة في المصارف موضوع الدراسة، وهي النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة لدى المصارف، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية.

#### 2.2.2.4 مقياس تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم:

يتضمن الجزء الثاني من استمارة الاستبانة خمسة محاور لقياس تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم مقسمة على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات وفقاً للتدرج التالي: (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق - لا أوافق بشدة) والموضح في الجدول (4-3).

### جدول (3-4)

#### توزيع الدرجات على بنود الإجابة للفقرات وفقاً لمقياس ليكرت

الإجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

ولقد قامت الباحثة بتجريب صحيفة الاستبانة على مفردات العينة الاستطلاعية بهدف اكتشاف أي غموض في طريقة صياغة الفقرات وتعديل ما يلزم تعديله، وذلك للتوصل للشكل النهائي لهذه الأداة (الاستبانة)، وكانت العبارات واضحة وليس بها أي غموض لدى المبحوث. ويتمثل الجزء الثاني في الاستبانة من البيانات الموضوعية تتمثل في (53) عبارة تم تقسيمها على خمسة محاور رئيسية تم صياغتها من قبل الباحثة بحيث تغطي جميع جوانب الدراسة المتمثلة في مشكلة الدراسة وأهدافها، وتم تقسيم الاستبانة إلى المحاور التالية:

- 1- المحور الأول: لقياس مدى تحقيق الإدارة الإلكترونية لعدة مزايا والتي تم صياغتها في العبارات من (11-1).
- 2- المحور الثاني: لقياس مدى تحقيق تطوير المستويات الإدارية لعدة مزايا والتي تم صياغتها في العبارات من (24-12).
- 3- المحور الثالث: يتمثل في واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية وتم صياغتها العبارات من (32-25).
- 4- المحور الرابع: يتمثل في مدى مساهمة تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية للمصارف قيد الدراسة وتم صياغتها في العبارات من (42-33).
- 5- المحور الخامس: يتمثل في المعوقات إن وجدت، التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم وتم صياغتها في العبارات من (53-43). وقد تم قياس جميع المحاور المذكورة أعلاه على مقياس ليكرت (Likert) ذي الخمس درجات، وتمت صيغتها وفقاً للتدرج الذي تم ذكره في الجدول (3-4).

#### 3.2.4 ثبات مقاييس الدراسة :

ثبات الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، وبعد الاتفاق على الشكل النهائي للاستبانة أجريت دراسة اختبارية لعينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من أفراد عينة الدراسة للتأكد من درجة وضوح فقرات الاستبانة من وجهة نظر المبحوثين، وقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_x^2} \right)$$

حيث تمثل:

$\alpha$ : معامل الثبات "ألفا"

$\Sigma$ : المجموع

$k$ : عدد الفقرات المكونة للاختبار

1: مقدار ثابت

$\sigma_x^2$ : تباين الدرجة الكلية على الاختبار

$\sigma_i^2$ : تباين الدرجات على الفقرات  $i$

وبتطبيق هذه المعادلة باستخدام العينة الاستطلاعية، أعطت درجة ثبات وصدق تدعو إلى الثقة، كما هو موضح بالجدول (4-4).

#### الجدول (4-4)

##### معامل ثبات وصدق محاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	المقياس
%93	%87	مدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق مزايا
%96	%93	مدى مساهمة تطوير المستويات الإدارية في تحقيق المزايا
%91	%84	واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية
%94	%90	مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية بالمصارف
%94	%90	العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم

#### 4.2.4 صدق مقياس الدراسة:

ويعد الصدق من الخصائص الهامة لقياس أي دراسة، وتعتبر طريقة الصدق الذاتي أو الاحصائي (Statistical Validity)، إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حسابه، ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادلة التالية:

$$S.V = \sqrt{\alpha}$$

حيث أن:

$S.V =$  معامل الصدق الذاتي.

$\alpha =$  معامل الثبات (ألفا).

أي أن الصدق الذاتي هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وبهذه المعادلة يمكن حساب صدق المقياس الذي استخدم في الدراسة. والجدول (4-5) يوضح معامل الصدق المستخرجة من معامل الثبات.

#### جدول (4-5)

##### معامل ثبات وصدق الدراسة العامة

معامل الصدق	معامل الثبات	المقياس
%96	%94	تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الصدق عال مما يعطي الثقة في دقة المقياس وثباته أيضاً.

#### 3.4 الدراسة الرئيسية:

من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين إمكانية استخدام المقاييس الخاصة بتحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم، فقد حازت المقاييس على معدلات صدق وثبات عالية، وأنه لا يوجد غموض في المقاييس ومن هذا المنطلق سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى عرض المعلومات العامة عن الباحثين ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة بيانات الدراسة.

#### 1.3.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمستويات الإدارية بإدارات المصارف التجارية العامة والبالغ عددهم (487) موظفاً، وقد تم اختيار العينة بالاستناد إلى الجدول الذي قدمه Krejcie and Morgan، وتم تحديدها (217) مفردة.

حيث تم توزيع (217) استمارة استبائية، أستلم منها (213)، وكان الفاقد (4) استمارات، حيث كان الفاقد في مستوى الإدارة العليا (2)، ومستوى الإدارة الوسطى (2)، ولا يوجد فاقد في مستوى الإدارة الإشرافية، بعد فحص الاستمارات المستردة لم يتم استبعاد أي استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث تمثل نسبة الاستمارات المسترجعة (98%) تقريباً من حجم العينة.

#### 2.3.4 أسلوب جمع وتحليل البيانات:

تم جمع بيانات الدراسة وتحليلها على النحو التالي:

1- تم توزيع استمارة الاستبانة على الموظفين في إدارات المصارف قيد الدراسة بداية شهر ديسمبر 2016، واستغرقت فترة استرجاع الاستمارات مدة قاربت الثلاثة أشهر من تاريخ توزيع الاستمارات، وذلك لصعوبة التي واجهت الباحثة في الوصول للمستوى الإداري الأعلى، وكذلك لصعوبة التعامل وملئ الاستمارات من الموظفين في المختلف المستويات الإدارية للمصارف قيد الدراسة.

2- بعد الانتهاء من جمع البيانات، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ويرمز لها بالرمز (SPSS).

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

- جداول التكرارات الإحصائية، لاستخراج المؤشرات الأساسية لوصف البيانات بواسطة النسب المئوية، والتكرارات لكل بند من بنود استمارة الاستبانة.
- حساب المتوسط وذلك لاستخراج الترتيب لكل فقرة من فقرات محاور البحث.
- الانحراف المعياري لقياس مدى التشتت في إجابات المبحوثين.
- استخدام اختبار t للعينة الواحدة للتعرف على مدى الدلالة الإحصائية لتقدير أفراد العينة لتحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم.

#### 3.3.4 عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

يتم في هذا الجزء تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة من حيث النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة لدى المصارف (الخبرة)، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية.

#### 1.3.3.4 عينة الدراسة حسب فئات النوع:

ويتضح من الجدول (4-6) أنه تم توزيع مفردات العينة بين الذكور والإناث، وأن نسبة الإناث في الإدارة العليا (0.0%)، ونسبة الذكور (100%)، بينما تتقارب نسبة الذكور والإناث إلى النصف تقريباً في المستويات الإدارية الوسطى والإشرافية.

#### الجدول (4-6)

#### توزيع العينة حسب فئات النوع

المجموع	النوع		المستوى الوظيفي	
	أنثى	ذكر		
7	0	7	التكرار	الإدارة العليا
100	0.0	100.0	النسبة المئوية%	
18	9	9	التكرار	الإدارة الوسطى
100	50.0	50.0	النسبة المئوية%	
188	88	100	التكرار	الإدارة الإشرافية
100	46.8	53.2	النسبة المئوية%	
213	97	116	التكرار	المجموع
100	45.5	54.5	النسبة المئوية%	

#### 2.3.3.4 عينة الدراسة حسب فئات العمر:

يلاحظ من الجدول (4-7) توزيع أفراد العينة للمستويات الإدارية حسب العمر، حيث يمثل نسبة (71.4%) من الفئة العمرية للإدارة العليا من بين (من 30 إلى أقل من 40 سنة)، بينما تحتوي العينة في الإدارة الوسطى على جميع الفئات العمرية بنسب متقاربة وهي (33.3%)، (27.8%)، (38.9%)، ولا يوجد أي فئة لصغار السن (0%)، بينما تحتوي الإدارة الإشرافية على جميع الفئات العمرية وجدير بذكر وجود فئة عمرية من صغار السن بنسبة (8.5%) وهذا يدل على أن المصارف قيد الدراسة يقومون بتعيين أفراد من حديثي التخرج.

#### الجدول (4-7)

#### توزيع أفراد العينة حسب العمر

المجموع	العمر				المستوى الوظيفي	
	من 50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة		
7	1	1	5	0	التكرار	الإدارة العليا
100	14.3	14.3	71.4	0	النسبة المئوية %	
18	7	5	6	0	التكرار	الإدارة الوسطى
100	38.9	27.8	33.3	0	النسبة المئوية %	
188	23	66	83	16	التكرار	الإدارة الإشرافية
100	12.2	35.1	44.1	8.5	النسبة المئوية %	
213	31	72	94	16	التكرار	المجموع
100	14.6	33.8	44.1	7.5	النسبة المئوية %	

#### 3.3.3.4 عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يبين الجدول (4-8) المستوى التعليمي للموظفين في المستويات الإدارية، حيث يلاحظ في الإدارة العليا أكبر نسبة تعليمية هي الماجستير ونسبة (71.4%)، ونسبة (14.3%) وهي تمثل موظف واحد بمستوي دبلوم عالي، وهذا ما يؤكد نتائج العمر والتي كانت تمثل موظف واحد بمعدل عمر (أكبر من 50 سنة) وهذا يعني زيادة المستوى الإداري بناءً على الدرجة الوظيفية وعلاوات مما يعكس استفادة المصرف كفاءة ومستوى الخبرة لدى الموظف، بينما المستوى التعليمي للمستويات الإدارية الوسطى والإشرافية تمثل في (50%) من حاملي شهادات البكالوريوس، بينما المستويات التعليمية الأخرى تتفاوت بنسبة (50%) بين المستويات الإدارية سالفة الذكر.

#### الجدول (4-8)

#### توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى العلمي						المستوى الوظيفي	
	دكتوراه	ماجستير	جامعي (بكالوريوس - ليسانس)	دبلوم عالي	دبلوم متوسط	ثانوي أو أقل		
7	0	5	1	1	0	0	التكرار	الإدارة العليا
100	0.0	71.4	14.3	14.3	0.0	0.0	النسبة المئوية%	
18	0	3	9	2	3	1	التكرار	الإدارة الوسطى
100	0.0	16.7	50.0	11.1	16.7	5.6	النسبة المئوية%	
188	0	16	95	43	14	20	التكرار	الإدارة الإشرافية
100	0.5	8.5	50.0	22.9	7.4	10.6	النسبة المئوية%	
213	1	24	104	46	17	21	التكرار	المجموع
100	0.5	11.3	48.8	21.6	8.0	9.9	النسبة المئوية%	

#### 4.3.3.4 عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المصرف:

يوضح الجدول (4-9) توزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة لدى المصرف، حيث يلاحظ من خلاله تراوح سنوات الخدمة في مستوى الإدارة العليا ما بين (10 إلى 20 سنة فأكثر)، والجدير بالذكر أنه عدد سنوات الخدمة بنسبة (50%) في مستوى الإدارة الوسطى يتمثل في (20 سنة فأكثر) وهذا ما يعكس استفادة المصرف من خدمة الموظفين لديه، بينما في مستوى الإدارة الإشرافية تتراوح سنوات الخدمة ما بين (أقل من 5 سنوات إلى 20 سنة فأكثر)، وهذا ما يعكس ان المصرف يوظف موظفين من حديثي التخرج بنسبة (12.8%) من ذوي خبرة (أقل من 5 سنوات).



#### الجدول (4-9)

#### توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في المصرف

المجموع	عدد سنوات الخبرة في المصرف					المستوى الوظيفي	
	من 20 سنة فأكثر	من 15 إلى أقل من 20 سنة	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات		
7	2	1	4	0	0	التكرار	الإدارة العليا
100	28.6	14.3	57.1	0.0	0.0	النسبة المئوية %	
18	9	6	2	1	0	التكرار	الإدارة الوسطى
100	50.0	33.3	11.1	5.6	0.0	النسبة المئوية %	
188	52	41	27	44	24	التكرار	الإدارة الإشرافية
100	27.7	21.8	14.4	23.4	12.8	النسبة المئوية %	
213	63	48	33	45	24	التكرار	المجموع
100	29.6	22.5	15.5	21.1	11.3	النسبة المئوية %	

#### 5.3.3.4 عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك :

يوضح الجدول (4-10) عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي ألتحق بها الموظف أثناء الخدمة، حيث يلاحظ من الجدول أن نسبة (71.4%) من مديرو الإدارة العليا التحقوا بثلاث دورات في الإدارة الإلكترونية فأكثر وهذا ما يدل على وعي الإدارة بأهميتها، بينما في مستوى الإدارة الوسطى اغلبهم التحقوا بثلاث دورات فأكثر و تتمثل نسبة (44.4%)، وفي مستوى الإدارة الإشرافية تمثل نسبة (40.4%) لم يلتحقوا بأي دورات وهذا يدل على ضعف معرفة الموظفين في هذا المستوى بالإدارة الإلكترونية.

#### الجدول (4-10)

عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحق بها الموظفين اثناء خدمة

المجموع	عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك				المستوى الوظيفي	
	شاركت في ثلاث دورات فأكثر	شاركت في دورتين	شاركت في دورة واحدة	لم أشرك		
7	5	0	2	0	التكرار	الإدارة العليا
100	71.4	0.0	28.6	0.0	النسبة المئوية%	
18	8	2	3	5	التكرار	الإدارة الوسطى
100	44.4	11.1	16.7	27.8	النسبة المئوية%	
188	41	26	45	76	التكرار	الإدارة الإشرافية
100	21.8	13.8	23.9	40.4	النسبة المئوية%	
213	54	28	50	81	التكرار	المجموع
100	25.4	13.1	23.5	38.0	النسبة المئوية%	

#### 4.3.4 عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الدراسة الرئيسية :

يحتوي هذا الجزء على البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة الرئيسية، والتي تتكون من (53) عبارة مقسمة على خمس محاور، وقد تم قياس النسب عن طريق مقارنة إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من (1- 53) الواردة استمارة الاستبانة، وذلك على المقياس الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وبالتالي أعطيت-كما سبق- الأبعاد والأوزان التالية لغرض التحليل كما يلي:

أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق (2)، لا أوافق بشدة (1) لكل العبارات، وتم استخراج المتوسط الحسابي العام للعبارات بقسمة حاصل جمع الأوزان المذكورة على (5) والذي يساوي (3) والذي تم حسابه كالتالي:

المتوسط الحسابي = (مجموع الأوزان المذكورة) ÷ عددها

$$3 = 5 \div (1+2+3+4+5)$$

وتتناول الباحثة بالتحليل كل محور على حدى، وذلك بتحليل كل محور من وجهة نظر

المستويات الإدارية الثلاث للتنظيم في المصارف قيد الدراسة وهي كالتالي:

#### 1.4.3.4 المحور الأول: مستوى معرفة الموظفين بمزايا الإدارة الإلكترونية:

يتضمن هذا المحور من (1-11) عبارة، وتختص هذه العبارات بمستوى معرفة الموظفين بمزايا الإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا المحور أمكن التعرف على آراء الباحثين، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة بلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا قد بلغ (4.40)، وانحراف معياري (0.26)، كما وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.96)، وانحرافي معياري (0.75)، بينما المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الإشرافية قد بلغ (4.14)، وانحراف معياري (0.54)، والمتوسط الحسابي العام للمحور (4.14)، والانحراف المعياري العام للمحور (0.56)، ويلاحظ أن متوسط المقاييس للمستويات الإدارية العليا، الوسطى، والإشرافية، والمتوسط العام للمحور أكبر من (3)، مما يدل على وضوح أهمية مزايا الإدارة الإلكترونية لدى الموظفين بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

ومن خلال الجدول (4-11)، ويعتماد (3) كمتوسط لدرجة المقياس، نلاحظ أن متوسط الإجابات لكل المستويات الإدارية (3) فيما فوق، وقد قامت الباحثة بترتيب الأهمية من (1-3) لكل عبارة في هذا المحور، وذلك لغرض مقارنة إجابات الباحثين في كل المستويات الإدارية وهي كما يلي :

1- توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لكل المستويات الإدارية: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.57)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم الموافقة، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (85.6%) وبمتوسط الحسابي (4.18) وانحراف معياري (0.82)، وأكد (0.5%) عدم موافقتهم، كما كان نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%)، وبمتوسط الحسابي (4.05) وانحراف معياري (1.10) وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

2- السرعة والدقة في إنجاز العمل: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.57)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (89.9%) وبمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.73)، وأكد (2.7%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.70)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

3- تقليل مخالفة الأنظمة: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.71)، وانحراف معياري (0.48)، وأكد (0%) عدم

موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.9%) وبتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.84)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (77.6%) وبتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.75)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم.

4- **تنمية مهارات وقدرات الموظفين التقنية:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبتوسط حسابي (4.71)، وانحراف معياري (0.48)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.73)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (76.8%) وبتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.70)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم.

5- **تغيير أساليب العمل التقليدية المملة:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (85.7%) وبتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.79)، وأكد (2.3%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.93)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

6- **تحقيق اللامركزية الإدارية:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.69)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (68.1%) وبتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.90)، وأكد (6.9%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (61.1%) وبتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.32)، وأكد (16.7%) عدم موافقتهم.

7- **توفير الوقت والجهد والتكلفة:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (88.3%) في الإدارة الإشرافية، وبتوسط حسابي (4.26)، وانحراف معياري (0.71)، وأكد (2.1%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (85.7%) وبتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (1.11)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

8- **وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للموظفين:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (78.7%) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (4.05)، وانحراف معياري (0.83)، وأكد (4.3%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (71.5%) وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.89)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (61.1%) وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.13)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

9- **زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (83.4%) في الإدارة الوسطى، وبمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.72)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (82.4%) وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.76)، وأكد (1.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (71.5%) وبمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.06)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم.

10- **الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات الحديثة:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.57)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (84.6%) وبمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.73)، وأكد (2.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (0.73)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

11- **توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.71)، وانحراف معياري (0.48)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (85.1%) وبمتوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (79.4)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.7%) وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (1.04)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

الجدول (4-11)

المحور الأول: مستوى معرفة الموظفين بمزايا الإدارة الإلكترونية :

ت	العبارات	المستوى الإداري	أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		نسبة الموافقة %	الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار				
1	توفير المعلومات	الإدارة العليا	57.1	4	42.9	3	0.0	0	0.0	0	4.5714	0.53452	1	100		
	اللازمة إلكترونياً لكل المستويات الإدارية.	الإدارة الوسطى	38.9	7	44.4	8	5.6	1	5.6	1	4.0556	1.10997	3	83.3		
		الإدارة الإشرافية	38.8	73	46.8	88	4.8	9	9.0	17	4.1862	0.82890	2	85.6		
2	السرعة والدقة في انجاز العمل.	الإدارة العليا	57.1	4	42.9	3	0.0	0	0.0	0	4.5714	0.53452	1	100		
		الإدارة الوسطى	33.3	6	50.0	9	0.0	0	16.7	3	4.1667	0.70711	3	83.3		
		الإدارة الإشرافية	46.8	88	843.1	81	2.7	5	7.4	14	4.3404	0.73205	2	89.9		
3	تقليل مخالفة الأنظمة.	الإدارة العليا	71.4	5	28.6	2	0.0	0	0.0	0	4.7143	0.48795	1	100		
		الإدارة الوسطى	16.7	3	38.9	7	5.6	1	38.9	7	3.6667	0.84017	2	77.9		
		الإدارة الإشرافية	27.1	51	50.0	95	1.1	2	20.7	39	4.0266	0.75596	3	77.6		
4	تتمية مهارات وقدرات الموظفين التقنية.	الإدارة العليا	71.4	5	28.6	2	0.0	0	0.00	0	4.7143	0.48795	1	100		
		الإدارة الوسطى	38.9	7	44.4	8	0.0	0	16.7	3	4.2222	0.73208	2	83.3		
		الإدارة الإشرافية	32.4	61	51.6	97	1.1	2	14.9	28	4.1543	0.70342	3	76.8		
5	تغيير أساليب العمل التقليدية المملة.	الإدارة العليا	42.9	3	57.1	4	0.0	0	0.0	0	4.4286	0.53452	1	100		
		الإدارة الوسطى	44.4	8	16.7	3	0.0	0	38.9	7	4.0556	0.93760	3	83.3		
		الإدارة الإشرافية	39.4	74	46.3	87	2.3	6	10.6	20	4.2074	0.79742	2	85.7		
6	تحقيق اللامركزية الإدارية.	الإدارة العليا	28.6	2	57.1	4	0.0	0	14.3	1	4.1429	0.69007	1	85.7		
		الإدارة الوسطى	38.9	7	16.7	3	16.7	3	722.2	4	3.6667	1.32842	3	61.1		
		الإدارة الإشرافية	26.1	49	42.0	79	6.9	13	24.5	46	3.8617	0.90277	2	68.1		
7	توفير الوقت والجهد	الإدارة العليا	57.1	4	28.6	2	0.0	0	0.0	0	4.2857	1.11270	2	85.7		

نسبة الموافقة %	الترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
66.6	3	0.96338	4.1111	0.0	0	5.6	1	22.2	4	27.8	5	44.4	8	الإدارة الوسطى	والتكلفة.	
88.3	1	0.71911	4.2660	0.0	0	2.1	4	9.6	18	47.9	90	40.4	76	الإدارة الإشرافية		
71.5	2	0.89974	3.8571	0.0	0	0.0	0	42.9	3	28.6	2	28.6	2	الإدارة العليا	وضوح الاختصاصات	8
61.1	3	1.13759	3.6667	5.6	1	5.6	1	33.3	6	27.8	5	27.8	5	الإدارة الوسطى	والمسؤوليات	
78.7	1	0.83847	4.0532	0.5	1	4.3	8	16.5	31	46.8	88	31.9	60	الإدارة الإشرافية	الموظفين.	
71.5	3	1.06904	3.8571	0.0	0	14.3	1	14.3	1	42.9	3	28.6	2	الإدارة العليا	زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.	9
83.4	1	0.72536	3.9444	0.0	0	5.6	1	11.1	2	66.7	12	16.7	3	الإدارة الوسطى		
82.4	2	0.76837	4.1383	0.5	1	1.6	3	15.4	29	48.4	91	34.0	64	الإدارة الإشرافية		
100	1	0.53452	4.5714	0.0	0	0.0	0	0.0	0	42.9	3	57.1	4	الإدارة العليا	الاستغلال الأمثل	10
83.3	3	0.73208	4.2222	0.0	0	0.0	0	16.7	3	44.4	8	38.9	7	الإدارة الوسطى	لتكنولوجيا المعلومات	
84.6	2	0.73567	4.1755	0.0	0	2.1	4	13.3	25	49.5	93	35.1	66	الإدارة الإشرافية	الحديثة.	
100	1	0.48795	4.7143	0.0	0	0.0	0	0.0	0	28.6	2	71.4	5	الإدارة العليا	توفير نظام أمني	11
66.7	3	1.04319	3.8333	5.6	1	0.0	0	27.8	5	38.9	7	27.8	5	الإدارة الوسطى	لحماية البيانات	
85.1	2	0.79336	4.2340	1.1	2	1.1	2	12.8	24	43.6	82	41.5	78	الإدارة الإشرافية	والمعلومات.	
			4.4026	المتوسط العام											الإدارة العليا	
		0.26168	الانحراف المعياري العام													
			3.9646	المتوسط العام											الإدارة الوسطى	
		0.75104	الانحراف المعياري العام													
			4.1494	المتوسط العام											الإدارة الإشرافية	
		0.54720	الانحراف المعياري العام													
			4.1421	المتوسط العام للمحور												
		0.56236	الانحراف المعياري العام للمحور													

#### 2.4.3.4 المحور الثاني: مستوى معرفة الموظفين بمزايا تطوير المستويات الإدارية:

يتضمن هذا المحور من (12-24) عبارة، وتختص هذه العبارات بمستوى معرفة الموظفين بمزايا تطوير المستويات الإدارية، ومن خلال هذا المحور أمكن التعرف على آراء المبحوثين، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة بلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا قد بلغ (4.17)، وانحراف معياري (0.27)، كما وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.84)، وانحرافي معياري (0.51)، بينما المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الإشرافية قد بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.56)، والمتوسط الحسابي العام للمحور (3.93)، والانحراف المعياري العام للمحور (0.55)، ويلاحظ أن متوسط المقاييس للمستويات الإدارية العليا، الوسطى، والإشرافية، والمتوسط العام للمحور أكبر من (3)، مما يدل على وضوح أهمية مزايا تطوير المستويات الإدارية لدى الموظفين بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

ومن خلال الجدول (4-12)، وباعتماد (3) كمتوسط لدرجة المقياس، نلاحظ أن متوسط الإجابات لكل المستويات الإدارية (3) فيما فوق، وقد قامت الباحثة بترتيب الأهمية من (1-3) لكل عبارة في هذا المحور، وذلك لغرض مقارنة إجابات المبحوثين في كل المستويات الإدارية وهي كما يلي :

12- **منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.37)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.4%) وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.70)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (80.3%) وبمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.74)، وأكد (2.1%) عدم موافقتهم.

13- **المشاركة في صنع واتخاذ القرارات:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (72.2%) في الإدارة الوسطى، وبمتوسط حسابي (3.72)، وانحراف معياري (0.89)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (71.4%) وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.95)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (71.3%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.87)، وأكد (8.0%) عدم موافقتهم.



14- التحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (79.3%) وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.84)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (71.8%) وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.89)، وأكد (6.4%) عدم موافقتهم.

15- الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.37)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (85.1%) وبمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.69)، وأكد (2.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.02)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

16- تنمية السلوك الإيجابي للأفراد: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.69)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.70)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (78.1%) وبمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.81)، وأكد (4.8%) عدم موافقتهم.

17- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التنظيمية: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.78)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (80.8%) وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.78)، وأكد (2.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.02)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

18- تحفيز الابداع والتميز بين الموظفين: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (92.8%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.75)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (77.1%) وبمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.77)، وأكد (4.3%) عدم موافقتهم، كما

كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.83)، وأكد (3.7%) عدم موافقتهم.

19- **تكيف المنظمة مع التغييرات البيئية:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (92.8%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.75)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.4%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.67)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (77.1%) وبمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.82)، وأكد (3.7%) عدم موافقتهم.

20- **زيادة الولاء والانتماء الوظيفي:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (87.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.69)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.73)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (70.8%) وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.86)، وأكد (4.8%) عدم موافقتهم.

21- **تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة:** ومثل معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.69)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.3%) وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.63)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (75%) وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.80)، وأكد (2.7%) عدم موافقتهم.

22- **تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل عدد المستويات الإدارية:** ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة نسبة (86.6%) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (3.82)، وانحراف معياري (0.93)، وأكد (5.9%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (85.8%) وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.06)، وأكد (4.3%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (77.8%) وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.78)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

23- تجميع الوحدات الإدارية المتشابهة في نشاطاتها ومهامها في إدارة واحدة: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة بنسبة (88.9 %) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (3.84)، وانحراف معياري (0.91)، وأكد (4.8%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (85.8%) وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.06)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.3%) وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.69)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

24- تطوير أسلوب العمل بإشراك المعنيين في مختلف المستويات الإدارية: ومثل مستوى معرفة الموظفين لهذه العبارة بنسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (78.8%) وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.81)، وأكد (4.8%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.8%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

الجدول (4-12)

المحور الثاني: مستوى معرفة الموظفين بمزايا تطوير المستويات الإدارية :

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار					
100	1	0.37796	4.1429	0.0	0	0.0	0	0.0	0	85.7	6	14.3	1	الإدارة العليا	منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.	12
83.4	2	0.70711	3.8333	0.0	0	5.6	1	16.7	3	66.7	12	11.1	2	الإدارة الوسطى		
80.3	3	0.74886	4.0266	0.5	1	2.1	4	17.0	32	54.8	103	25.5	48	الإدارة الإشرافية		
71.4	2	0.95119	3.7143	0.0	0	14.3	1	14.3	1	57.1	4	14.3	1	الإدارة العليا	المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.	13
72.2	1	0.89479	3.7222	0.0	0	5.6	1	38.9	7	33.3	6	22.2	4	الإدارة الوسطى		
71.3	3	0.87940	3.7766	0.5	1	8.0	15	25.0	47	46.3	87	20.2	38	الإدارة الإشرافية		
100	1	0.53452	4.4286	0.0	0	0.0	0	0.0	0	57.1	4	42.9	3	الإدارة العليا	تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين.	14
79.3	2	0.84017	3.6667	0.0	0	11.1	2	22.2	4	55.6	10	11.1	2	الإدارة الوسطى		
71.8	3	0.89719	3.8457	1.6	3	6.4	12	20.2	38	49.5	93	22.3	42	الإدارة الإشرافية		
100	1	0.37796	4.1429	0.0	0	0.0	0	0.0	0	85.7	6	14.3	1	الإدارة العليا	الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.	15
72.2	3	1.02262	3.8889	5.6	1	0.0	0	22.2	4	44.4	8	27.8	5	الإدارة الوسطى		
85.1	2	0.69626	4.1117	0.0	0	2.1	4	12.8	24	56.9	107	28.2	53	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	0.69007	4.1429	0.0	0	0.0	0	14.3	1	57.1	4	28.6	2	الإدارة العليا	تنمية السلوك الإيجابي للأفراد.	16
83.3	2	0.70711	4.1667	0.0	0	0.0	0	16.7	3	50.0	9	33.3	6	الإدارة الوسطى		
78.1	3	0.81403	4.0213	0.0	0	4.8	9	17.6	33	48.4	91	29.7	55	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	0.78680	4.4286	0.0	0	0.0	0	14.3	1	28.6	2	57.1	4	الإدارة العليا	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التنظيمية.	17
72.2	3	1.02262	3.8889	5.6	1	0.0	0	22.2	4	44.4	8	27.8	5	الإدارة الوسطى		
80.8	2	0.78331	4.0372	1.1	2	2.1	4	16.0	30	53.7	101	27.1	51	الإدارة الإشرافية		

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
92.8	1	0.75593	4.2857	0.0	0	0.0	0	14.3	1	42.9	3	42.9	3	الإدارة العليا	تحفيز الابداع والتميز بين الموظفين.	18
72.2	3	0.83235	3.8889	0.0	0	0.0	0	38.9	7	33.3	6	27.8	5	الإدارة الوسطى		
77.1	2	0.77324	3.9681	0.0	0	4.3	8	18.6	35	53.2	100	23.9	45	الإدارة الإشرافية		
92.8	1	0.75593	4.2857	0.0	0	0.0	0	14.3	1	42.9	3	42.9	3	الإدارة العليا	تكيف المنظمة مع التغييرات البيئية.	19
83.4	2	0.67640	3.8889	0.0	0	0.0	0	27.8	5	55.6	10	16.7	3	الإدارة الوسطى		
77.1	3	0.82670	3.9202	1.6	3	3.7	7	17.6	33	55.3	104	21.8	41	الإدارة الإشرافية		
87.7	1	0.69007	3.8571	0.0	0	0.0	0	28.6	2	57.1	4	14.3	1	الإدارة العليا	زيادة الولاء والانتماء الوظيفي.	20
83.3	2	0.73208	3.7778	0.0	0	0.0	0	38.9	7	44.4	8	16.7	3	الإدارة الوسطى		
70.8	3	0.86686	3.8298	0.5	1	4.8	9	29.8	56	41.0	77	23.9	45	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	0.69007	4.1429	0.0	0	0.0	0	14.3	1	57.1	4	28.6	2	الإدارة العليا	تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.	21
83.3	2	0.63914	3.9444	0.0	0	0.0	0	22.2	4	61.1	11	16.7	3	الإدارة الوسطى		
75	3	0.80890	3.9415	1.1	2	2.7	5	21.3	40	51.1	96	23.9	45	الإدارة الإشرافية		
85.8	2	1.06904	4.1429	0.0	0	14.3	1	0.0	0	42.3	3	42.3	3	الإدارة العليا	تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل عدد المستويات الإدارية.	22
77.8	3	0.78591	3.8333	0.0	0	5.6	1	22.2	4	55.6	10	16.7	3	الإدارة الوسطى		
86.6	1	0.93806	3.8298	2.1	4	5.9	11	23.4	44	44.1	83	24.5	46	الإدارة الإشرافية		
85.8	2	1.06904	4.1429	0.0	0	14.3	1	0.0	0	42.9	3	42.9	3	الإدارة العليا	تجميع الوحدات الإدارية المتشابهة في نشاطاتها ومهامها في إدارة واحدة.	23
72.3	3	0.69780	3.6111	0.0	0	5.6	1	33.3	6	55.6	10	5.6	1	الإدارة الوسطى		
88.9	1	0.91105	3.8404	2.7	5	4.8	9	20.2	38	50.5	95	21.8	41	الإدارة الإشرافية		

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
100	1	0.53452	4.4286	0.0	0	0.0	0	0.0	0	57.1	4	42.9	3	الإدارة العليا	تطوير أسلوب العمل بإشراك المعنيين في مختلف المستويات الإدارية.	24
77.8	3	0.96338	3.8889	5.6	1	0.0	0	16.7	3	55.6	10	22.2	4	الإدارة الوسطى		
78.8	2	0.81424	3.9894	0.5	1	4.8	9	16.0	30	52.7	99	26.1	49	الإدارة الإشرافية		
			4.1758	المتوسط العام											الإدارة العليا	
		0.27274	الانحراف المعياري العام													
			3.8462	المتوسط العام											الإدارة الوسطى	
		0.51161	الانحراف المعياري العام													
			3.9337	المتوسط العام											الإدارة الإشرافية	
		0.56360	الانحراف المعياري العام													
			3.9343	المتوسط العام للمحور												
		0.55305	الانحراف المعياري العام للمحور													

#### 3.4.3.4 المحور الثالث: واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية :

يتضمن هذا المحور من (25-32) عبارة، وتختص هذه العبارات بواقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية، ومن خلال هذا المحور أمكن التعرف على آراء المبحوثين، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة بلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا قد بلغ (4.19)، وانحراف معياري (0.57)، كما وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.62)، بينما المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الإشرافية قد بلغ (4.09)، وانحراف معياري (0.68)، والمتوسط الحسابي العام للمحور (4.08)، والانحراف المعياري العام للمحور (0.67)، ويلاحظ أن متوسط المقاييس للمستويات الإدارية العليا، الوسطى، والإشرافية، والمتوسط العام للمحور أكبر من (3)، مما يدل على أن هناك واقع لتطبيق للإدارة الإلكترونية. ومن خلال الجدول (4-13)، وباستناد (3) كمتوسط لدرجة المقياس، نلاحظ أن متوسط الإجابات لكل المستويات الإدارية (3) فيما فوق، وقد قامت الباحثة بترتيب الأهمية من (1-3) لكل عبارة في هذا المحور، وذلك لغرض مقارنة إجابات المبحوثين في كل المستويات الإدارية وهي كما يلي :

25- تربط المصارف بفروعها عن طريق الحاسب الآلي: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (88.9%) في الإدارة الوسطى، وبمتوسط حسابي (4.38)، وانحراف معياري (0.69)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (87.3%) وبمتوسط حسابي (4.30) وانحراف معياري (0.87)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (85.7%) وبمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (1.49)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

26- يُمكن الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للموظفين إلكترونياً: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.85)، وانحراف معياري (0.37)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (80.4%) وبمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (6.4%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.08)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم.

27- يُمكن الحصول على المعلومات الشخصية للعميل إلكترونياً: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.57)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (81.4%) وبمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.89)، وأكد (7.4%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.08)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم.

28- تقديم خدمات الرد الهاتفي الإلكتروني: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (71.5%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (0.96)، وأكد (28.6%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (62.8%) وبمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (8.5%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (61.1%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.11)، وأكد (16.7%) عدم موافقتهم.

29- تقليل الازدحام وتقليل التعامل الورقي وتحسين تقديم الخدمات: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (85.8%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.28)، وانحراف معياري (0.75)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (79.3%) وبمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (8.0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (1.19)، وأكد (16.7%) عدم موافقتهم.

30- استخدام المصارف للأجهزة الإلكترونية الحديثة كالمصارف الآلي والبطاقات الإلكترونية والسيارات المصرفية وغيرها: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (85.1%) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (4.21)، وانحراف معياري (0.77)، وأكد (3.2%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (71.5%) وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.89)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (67.7%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.



- 31- تقديم الشكاوي والاقتراحات سواء من الموظفين أو العملاء: ومثل واقع تطبيق هذه العبارة نسبة (66.5%) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (3.79)، وانحراف معياري (1.03)، وأكد (9.6%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (61.1%) وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (1.22)، وأكد (22.2%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (57.2%) وبمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (1.34)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم.
- 32- تحسين أداء العمل داخلياً في مختلف المستويات الإدارية وخارجياً مع الفروع الأخرى للمصرف والتعاملات مع المصارف الأخرى: ومثل واقع هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (85.1%) وبمتوسط حسابي (4.09) وانحراف معياري (0.78)، وأكد (5.9%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.8%) وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.72)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

الجدول (4-13)

المحور الثالث: واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية :

ت	العبارات	المستوى الإداري	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار						
25	تربط المصارف بفروعها عن طريق الحاسب الآلي.	الإدارة العليا	71.4	5	14.3	1	0.0	0	0.0	0	14.3	1	85.7	3	1.49603	4.2857
		الإدارة الوسطى	50.0	9	38.9	7	0.0	0	11.1	2	88.9	1	0.69780	4.3889		
		الإدارة الإشرافية	49.5	93	38.3	72	1.1	2	8.5	16	87.3	2	0.87785	4.3085		
26	المعلومات الشخصية والوظيفية للموظفين إلكترونياً	الإدارة العليا	85.7	6	14.3	1	0.0	0	0.0	0	100	1	0.37796	4.8571		
		الإدارة الوسطى	44.4	8	22.2	4	11.1	2	22.2	4	66.6	3	1.08465	4.0000		
		الإدارة الإشرافية	42.6	80	37.8	71	6.4	12	11.7	22	80.4	2	0.96371	4.1330		
27	المعلومات الشخصية للعمل إلكترونياً.	الإدارة العليا	57.1	4	42.9	3	0.0	0	0.0	0	100	1	0.53452	4.5714		
		الإدارة الوسطى	38.9	7	33.3	6	11.1	2	16.7	3	72.2	3	1.08465	4.0000		
		الإدارة الإشرافية	41.5	78	39.9	75	7.4	14	11.2	21	81.4	2	0.89719	4.1543		
28	تقديم خدمات الرد الهاتفي الإلكتروني.	الإدارة العليا	42.9	3	28.6	2	0.0	0	28.6	2	71.5	1	0.96456	3.8571		
		الإدارة الوسطى	33.3	6	27.8	5	16.7	3	22.2	4	61.1	3	1.11437	3.7778		
		الإدارة الإشرافية	35.6	67	37.2	70	8.5	16	18.1	34	62.8	2	0.96456	3.9894		
29	تقليل الازدحام وتقليل التعامل الورقي وتحسين تقديم الخدمات.	الإدارة العليا	42.9	3	42.9	3	0.0	0	14.3	1	85.8	1	0.75593	4.2857		
		الإدارة الوسطى	22.2	4	44.4	8	16.7	3	11.1	2	66.6	3	1.19503	3.6111		
		الإدارة الإشرافية	39.4	74	39.9	75	8.0	15	11.7	22	79.3	2	0.96083	4.0851		
30	استخدام المصارف للأجهزة الإلكترونية الحديثة كالمصارف الآلي والبطاقات الإلكترونية والسيارات المصرفية وغيرها.	الإدارة العليا	42.9	3	28.6	2	0.0	0	28.6	2	71.5	2	0.89974	4.1429		
		الإدارة الوسطى	27.8	5	39.9	7	5.6	1	27.8	5	67.7	3	0.90025	3.8889		
		الإدارة الإشرافية	39.4	74	45.7	86	3.2	6	11.7	22	85.1	1	0.77214	4.2128		

ت	العبارات	المستوى الإداري	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		النسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار							
31	تقديم الشكاوى والاقتراحات سواء من الموظفين أو العملاء إلكترونياً.	الإدارة العليا	14.3	1	14.3	1	28.6	2	28.6	2	14.3	1	57.2	3	1.34519	3.1429	
		الإدارة الوسطى	38.9	7	22.2	4	22.2	4	16.7	3	38.9	7	61.1	2	1.22741	3.7222	
		الإدارة الإشرافية	27.7	52	9.6	18	21.3	40	38.8	73	27.7	52	66.5	1	1.03652	3.7926	
32	تحسين أداء العمل داخلياً في مختلف المستويات الإدارية وخارجياً مع الفروع الأخرى للمصرف والتعاملات مع المصارف الأخرى.	الإدارة العليا	42.9	3	0.0	0	0.0	0	57.1	4	42.9	3	100	1	0.53452	4.4286	
		الإدارة الوسطى	27.8	5	0.0	0	22.2	4	50.0	9	27.8	5	77.8	3	0.72536	4.0556	
		الإدارة الإشرافية	29.8	56	5.9	11	9.0	17	55.3	104	29.8	56	85.1	2	0.78578	4.0904	
			المتوسط العام													4.1964	
			الانحراف المعياري العام													0.57217	
			التوسط العام													3.9306	
			الانحراف المعياري العام													0.62753	
			المتوسط العام													4.0957	
			الانحراف المعياري العام													0.68402	
			المتوسط العام للمحور													4.0851	
			الانحراف المعياري العام للمحور													0.67535	

#### 4.4.3.4 المحور الرابع: مستوى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية :

يتضمن هذا المحور من (33-42) عبارة، وتختص هذه العبارات بمستوى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية، ومن خلال هذا المحور أمكن التعرف على آراء المبحوثين، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا قد بلغ (4.30)، وانحراف معياري (0.18)، كما وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.76)، وانحرافي معياري (0.61)، بينما المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الإشرافية قد بلغ (4.01)، وانحراف معياري (0.53)، والمتوسط الحسابي العام للمحور (4.00)، والانحراف المعياري العام للمحور (0.53)، ويلاحظ أن متوسط المقاييس للمستويات الإدارية العليا، الوسطى، والإشرافية، والمتوسط العام للمحور أكبر من (3)، مما يدل على أن هناك معرفة لدى الموظفين بمستوى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية.

ومن خلال الجدول (4-14)، وباعتماد (3) كمتوسط لدرجة المقياس، نلاحظ أن متوسط الإجابات لكل المستويات الإدارية (3) فيما فوق، وقد قامت الباحثة بترتيب الأهمية من (3-1) لكل عبارة في هذا المحور، وذلك لغرض مقارنة إجابات المبحوثين في كل المستويات الإدارية وهي كما يلي :

33- توفر البيانات والمعلومات اللازمة إلكترونياً لتطوير المستويات الإدارية: ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (88.8%) وبمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.64)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.8%) وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.78)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

34- تزيد من كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية: ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (88.8%) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.62)، وأكد (0.5%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (85.7%) وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.00)، وأكد (14.3%) عدم

موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.4%) وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.59)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

35- **تؤدي لنشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين والعملاء:** ومثل مستوى موافقة الموظفين لهذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14)، وانحراف معياري (0.37)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (84.1%) وبمتوسط حسابي (4.12) وانحراف معياري (0.70)، وأكد (1.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.8%) وبمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.68)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

36- **تقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز العمل:** ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (79.3%) وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.76)، وأكد (3.7%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (61.1%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.00)، وأكد (1.1%) عدم موافقتهم.

37- **تعزير الثقة بالنفس والتعلم الذاتي بين الموظفين:** ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.00)، وانحراف معياري (0.57)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (79.8%) وبمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.75)، وأكد (3.2%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.8%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.75)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

38- **توسيع دائرة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية:** ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (77.7%) وبمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.82)، وأكد (16.7%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (73.4%) وبمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.81)، وأكد (4.3%) عدم موافقتهم.

39- تحقيق الفعال بين الموظفين في المستويات الإدارية: ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (74.4%) في الإدارة الإشرافية، وبمتوسط حسابي (3.93)، وانحراف معياري (0.76)، واكد (3.7%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (71.4%) وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.95)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم.

40- تساعد في وضوح أهداف المنظمة مما يحد من مقاومة التغيير: ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، ، بمتوسط حسابي (4.85)، وانحراف معياري (0.37)، واكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (97.2%) وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.68)، وأكد (1.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.95)، وأكد (27.8%) عدم موافقتهم.

41- تمكن من سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال نظام التشغيل والتغذية المرتدة: ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (100%) في الإدارة العليا، بمتوسط حسابي (4.42)، وانحراف معياري (0.53)، واكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (83.4%) وبمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.80)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (77.1%) وبمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.77)، وأكد (3.2%) عدم موافقتهم.

42- تقلل من عدد المستويات الإدارية بالتالي تغيير حجم الهيكل التنظيمي: ومثل مستوى موافقة الموظفين على هذه العبارة نسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.57)، وانحراف معياري (0.78)، واكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (73.9%) وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.83)، وأكد (4.3%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (0.97)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم.

الجدول (4-14)

المحور الرابع: مستوى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية :

ت	العبارات	المستوى الإداري	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار				
33	توفير البيانات والمعلومات اللازمة إلكترونياً لتطوير المستويات الإدارية.	الإدارة العليا	42.9	3	57.1	4	0.0	0	0.0	0	42.9	3	100	1
		الإدارة الوسطى	22.2	4	38.9	7	38.9	7	0.0	0	22.2	4	77.8	3
		الإدارة الإشرافية	30.3	57	58.5	110	10.1	19	0.0	0	30.3	57	88.8	2
34	تزيد من كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.	الإدارة العليا	28.6	2	57.1	4	0.0	0	14.3	1	28.6	2	85.7	2
		الإدارة الوسطى	16.7	3	66.7	12	16.7	3	0.0	0	16.7	3	83.4	3
		الإدارة الإشرافية	28.7	54	60.1	113	10.6	20	0.5	1	28.7	54	88.8	1
35	تؤدي لنشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين والعملاء.	الإدارة العليا	14.3	1	85.7	6	0.0	0	0.0	0	14.3	1	100	1
		الإدارة الوسطى	22.2	4	55.6	10	22.2	4	0.0	0	22.2	4	77.8	3
		الإدارة الإشرافية	29.8	56	54.3	102	14.4	27	1.6	3	29.8	56	84.1	2
36	تقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز العمل.	الإدارة العليا	42.9	3	57.1	4	0.0	0	0.0	0	42.9	3	100	1
		الإدارة الوسطى	27.8	5	33.3	6	27.8	5	11.1	2	27.8	5	61.1	3
		الإدارة الإشرافية	26.1	49	53.2	100	17.0	32	3.7	7	26.1	49	79.3	2
37	تعزيز الثقة بالنفس والتعلم الذاتي بين الموظفين.	الإدارة العليا	14.3	1	71.4	5	14.3	1	0.0	0	14.3	1	85.7	1
		الإدارة الوسطى	16.7	3	61.1	11	16.7	3	5.6	1	16.7	3	77.8	3
		الإدارة الإشرافية	27.1	51	52.7	99	17.0	32	3.2	6	27.1	51	79.8	2
38	توسيع دائرة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.	الإدارة العليا	42.9	3	57.1	4	0.0	0	0.0	0	42.9	3	100	1
		الإدارة الوسطى	5.6	1	33.3	6	44.4	8	16.7	3	5.6	1	77.7	2
		الإدارة الإشرافية	21.8	41	48.4	91	25.0	47	4.3	8	21.8	41	73.4	3

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
71.4	3	0.95119	3.7143	0.0	0	14.3	1	14.3	1	57.1	4	14.3	1	الإدارة العليا	تحقيق الاتصال الفعال بين الموظفين في المستويات الإدارية.	39
72.2	2	0.96338	3.8889	0.0	0	11.1	2	16.7	3	44.4	8	27.8	5	الإدارة الوسطى		
74.4	1	0.76732	3.9309	0.0	0	3.7	7	21.8	41	52.1	98	22.3	42	الإدارة الإشرافية		
100	1	0.37796	4.8571	0.0	0	0.0	0	0.0	0	14.3	1	85.7	6	الإدارة العليا	تساعد في وضوح أهداف المنظمة مما يحد من مقاومة التغيير .	40
72.2	3	0.95828	3.2778	0.0	0	27.8	5	22.2	4	44.4	8	5.6	1	الإدارة الوسطى		
79.2	2	0.68738	3.9415	0.0	0	1.6	3	21.8	41	57.4	108	19.1	36	الإدارة الإشرافية		
100	1	0.53452	4.4286	0.0	0	0.0	0	0.0	0	57.1	4	42.9	3	الإدارة العليا	تُمكن من سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال نظام التشغيل والتغذية المرتدة.	41
83.4	2	0.80237	4.0556	0.0	0	5.6	1	11.1	2	55.6	10	27.8	5	الإدارة الوسطى		
77.1	3	0.77383	4.0106	0.0	0	3.2	6	19.7	37	50.0	94	27.1	51	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	0.78680	4.5714	0.0	0	0.0	0	14.3	1	14.3	1	71.4	5	الإدارة العليا	تقلل من عدد المستويات الإدارية وبالتالي تغيير حجم الهيكل التنظيمي.	42
66.6	3	0.97014	3.6667	0.0	0	11.1	2	33.3	6	33.3	6	22.2	4	الإدارة الوسطى		
73.9	2	0.83981	3.8351	1.1	2	4.3	8	25.5	48	48.4	91	20.7	39	الإدارة الإشرافية		
			4.3000	المتوسط العام											الإدارة العليا	
		0.18257	الانحراف المعياري العام													
			3.7667	المتوسط العام											الإدارة الوسطى	
		0.61930	الانحراف المعياري العام													
			4.0112	المتوسط العام											الإدارة الإشرافية	
		0.53090	الانحراف المعياري العام													
			4.0000	المتوسط العام للمحور												
		0.53667	الانحراف المعياري العام للمحور													



#### 5.4.3.4 المحور الخامس: العقبات التي تواجه تطوير الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم بالمصارف:

يتضمن هذا المحور من (43-53) عبارة، وتختص هذه العبارات بالعقبات التي تواجه تطوير الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية، ومن خلال هذا المحور أمكن التعرف على آراء المبحوثين، إذ أن متوسط المقياس المستخدم في الاستبانة يبلغ (3)، وبمقارنة متوسطات الإجابات مع متوسط المقياس وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة العليا قد بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.45)، كما وجد أن المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الوسطى قد بلغ (3.75)، وانحراف معياري (0.64)، بينما المتوسط الحسابي لمستوى الإدارة الإشرافية قد بلغ (3.87)، وانحراف معياري (0.65)، والمتوسط الحسابي العام للمحور (3.86)، والانحراف المعياري العام للمحور (0.64)، ويلاحظ أن متوسط المقاييس للمستويات الإدارية العليا، الوسطى، والإشرافية، والمتوسط العام للمحور أكبر من (3)، مما يدل على وجود عقبات تعيق تطوير الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية بشكل أمثل.

ومن خلال الجدول (4-15)، وباعتماد (3) كمتوسط لدرجة المقياس، نلاحظ أن متوسط الإجابات لكل المستويات الإدارية (3) فيما فوق، وقد قامت الباحثة بترتيب الأهمية من (3-1) لكل عبارة في هذا المحور، وذلك لغرض مقارنة إجابات المبحوثين في كل المستويات الإدارية وهي كما يلي :

43- **عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل برامج وتطبيقات الإدارة العليا:** ووافق الموظفون على هذه العبارة بنسبة (71.5%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.97)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (68.6%) وبمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (1.00)، وأكد (10.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.09)، وأكد (16.7%) عدم موافقتهم.

44- **ضعف الوعي بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير المستويات الإدارية للتنظيم:** ووافق الموظفون على هذه العبارة بنسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (1.25)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (73.4%) وبمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.00)، وأكد (12.2%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.90)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

45- مقاومة الموظفين للتغيير لاعتقادهم بأنه ربما يهدد مراكزهم: ووافق الموظفين على هذه العبارة بنسبة (85.7%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.78)، واكد (14.3%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.89)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (67.5%) وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.03)، وأكد (13.3%) عدم موافقتهم.

46- تدني مستويات التنسيق بين برامج الإدارة الإلكترونية وبيئة التنظيم: ووافق الموظفين على هذه العبارة بنسبة (85.8%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.75)، واكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (67.6%) وبمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.92)، وأكد (10.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (66.6%) وبمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.02)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم.

47- قلة الموارد المادية اللازمة لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية: ووافق الموظفين على هذه العبارة بنسبة (85.8%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.75)، واكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (63.7%) وبمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.03)، وأكد (16.0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (61.1%) وبمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.04)، وأكد (22.2%) عدم موافقتهم.

48- قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني: ووافق الموظفين على هذه العبارة بنسبة (85.9%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.06)، واكد (14.3%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.85)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (67.5%) وبمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.95)، وأكد (9.6%) عدم موافقتهم.

49- نقص الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها: ووافق الموظفين على هذه العبارة بنسبة (85.8%) في الإدارة العليا، وبمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.06)، واكد (14.3%) عدم موافقتهم،

بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (85.1%) و بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.83)، وأكد (4.8%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (77.7%) و بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.92)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم.

50- **ضعف الحوافز اللازمة للمبدعين والتميزين من الموظفين:** ووافق الموظفون على هذه العبارة بنسبة (85.7%) في الإدارة العليا، و بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.69)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (83.5%) و بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.82)، وأكد (3.2%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (72.2%) و بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.72)، وأكد (0%) عدم موافقتهم.

51- **نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات:** ووافق الموظفون على هذه العبارة بنسبة (77.8%) في الإدارة الوسطى، و بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.98)، وأكد (5.6%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (71.5%) و بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.81)، وأكد (0%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (66%) و بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (1.04)، وأكد (0.9%) عدم موافقتهم.

52- **عدم الثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية:** ووافق الموظفون على هذه العبارة بنسبة (73.1%) في الإدارة الوسطى، و بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (65.4%) و بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (1.01)، وأكد (11.2%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة العليا (57.2%) و بمتوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (1.38)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم.

53- **عدم توفير الدعم المالي اللازم أو سوء توظيفه:** ووافق الموظفون على هذه العبارة (89.4%) في الإدارة العليا، و بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.95)، وأكد (14.3%) عدم موافقتهم، بينما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الإشرافية (75.6%) و بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.90)، وأكد (4.8%) عدم موافقتهم، كما كانت نسبة الموافقة في مستوى الإدارة الوسطى (73.2%) و بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (0.92)، وأكد (11.1%) عدم موافقتهم.

الجدول (4-15)

المحور الخامس: العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم:

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار					
71.5	1	0.97590	3.4286	0.0	0	14.3	1	42.9	3	28.6	2	14.3	1	الإدارة العليا	عدم دم الإدارة العليا لتفعيل برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	43
66.6	3	1.09216	3.3889	5.6	1	16.7	3	22.2	4	44.4	8	11.1	2	الإدارة الوسطى		
68.6	2	1.00946	3.8298	1.6	3	10.6	20	19.1	36	40.4	76	28.2	53	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	1.25357	3.7143	14.3	1	0.0	0	0.0	0	71.4	5	14.3	1	الإدارة العليا	ضعف الوعي بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير المستويات الإدارية للتنظيم.	44
66.7	3	0.90025	3.8889	0.0	0	5.6	1	27.8	5	38.9	7	27.8	5	الإدارة الوسطى		
73.4	2	1.00294	3.9309	0.5	1	12.2	23	13.8	26	40.4	76	33.0	62	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	0.78680	3.5714	0.0	0	14.3	1	14.3	1	71.4	5	0.0	0	الإدارة العليا	مقاومة الموظفين للتغيير لاعتقادهم بأنه ربما يهدد مراكزهم.	45
72.2	2	0.89479	3.7222	0.0	0	11.1	2	22.2	4	50.0	9	16.7	3	الإدارة الوسطى		
67.5	3	1.03186	3.8085	1.1	2	13.3	25	18.1	34	38.8	73	28.7	54	الإدارة الإشرافية		
85.8	1	0.75593	3.7143	0.0	0	0.0	0	42.9	3	42.9	3	14.3	1	الإدارة العليا	تدني مستويات التنسيق بين برامج الإدارة الإلكترونية وبيئة التنظيم.	46
66.6	3	1.02262	3.8889	0.0	0	11.1	2	22.2	4	33.3	6	33.3	6	الإدارة الوسطى		
67.6	2	0.92258	3.7713	0.5	1	10.6	20	21.3	40	46.3	87	21.3	40	الإدارة الإشرافية		
85.8	1	0.75593	4.2857	0.0	0	0.0	0	14.3	1	42.9	3	42.9	3	الإدارة العليا	قلة الموارد المادية اللازمة لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.	47
61.1	3	1.04162	3.4444	0.0	0	22.2	4	27.8	5	33.3	6	16.7	3	الإدارة الوسطى		
63.7	2	1.03230	3.5957	2.1	4	16.0	30	20.7	39	42.6	80	18.6	35	الإدارة الإشرافية		

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
85.9	1	1.06904	4.1429	0.0	0	14.3	1	0.0	0	42.9	3	42.9	3	الإدارة العليا	قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني.	48
72.2	2	0.85749	3.8333	0.0	0	5.6	1	27.8	5	44.4	8	22.2	4	الإدارة الوسطى		
67.6	3	0.95267	3.8032	1.1	2	9.6	18	21.8	41	43.1	81	24.5	46	الإدارة الإشرافية		
85.8	1	1.06904	4.1429	0.0	0	14.3	1	0.0	0	42.9	3	42.9	3	الإدارة العليا	نقص الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.	49
77.7	3	0.92355	4.1667	0.0	0	5.6	1	16.7	3	33.3	6	44.4	8	الإدارة الوسطى		
85.1	2	0.83123	4.1755	0.5	1	4.8	9	9.6	18	46.8	88	38.3	72	الإدارة الإشرافية		
85.7	1	0.69007	4.1429	0.0	0	0.0	0	14.3	1	57.1	4	28.6	2	الإدارة العليا	ضعف الحوافز اللازمة للمبدعين والمتميزين من الموظفين.	50
72.2	3	0.72536	3.9444	0.0	0	0.0	0	27.8	5	50.0	9	22.2	4	الإدارة الوسطى		
83.5	2	0.82629	4.1330	1.1	2	3.2	6	12.2	23	48.4	91	35.1	66	الإدارة الإشرافية		
71.5	2	0.81560	4.0000	0.0	0	0.0	0	28.6	2	42.9	3	28.6	2	الإدارة العليا	نقص الكوادر البشرية المتخصصة ي تقنية المعلومات والاتصالات.	51
77.8	1	0.98352	3.5556	5.6	1	5.6	1	27.8	5	50.0	9	11.1	2	الإدارة الوسطى		
66	3	1.04570	3.8138	2.7	5	9.0	17	22.3	42	36.2	68	29.8	56	الإدارة الإشرافية		
57.2	3	1.38013	3.2857	14.3	1	14.3	1	14.3	1	42.9	3	14.3	1	الإدارة العليا	عدم الثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية.	52
73.1	1	0.96338	3.8889	0.0	0	11.1	2	16.7	3	44.4	8	27.8	5	الإدارة الوسطى		
65.4	2	1.01092	3.8085	1.1	2	11.2	21	22.3	42	36.7	69	28.7	54	الإدارة الإشرافية		
89.4	1	0.95119	3.7143	0.0	0	14.3	1	14.3	1	75.1	4	14.3	1	الإدارة العليا	عدم توفير الدعم المالي اللازم أو سوء توظيفه.	53
73.2	3	0.92178	3.5556	0.0	0	11.1	2	39.9	7	33.3	6	16.7	3	الإدارة الوسطى		
75.6	2	0.90101	3.9681	1.6	3	4.8	9	18.1	34	46.3	87	29.3	55	الإدارة الإشرافية		

نسبة الموافقة %	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		المستوى الإداري	العبارات	ت
				النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
			3.8312	المتوسط العام												الإدارة العليا
		0.45281	الانحراف المعياري العام													
			3.7525	المتوسط العام												الإدارة الوسطى
		0.64040	الانحراف المعياري العام													
			3.8762	المتوسط العام												الإدارة الإشرافية
		0.65473	الانحراف المعياري العام													
			3.8643	المتوسط العام للمحور												
		0.64655	الانحراف المعياري العام للمحور													

#### 5.3.4 اختبار فرضيات المتعلقة بمحاور الدراسة العامة (التساؤلات):

تم استخدام (t- test) لعينة واحدة، وذلك لاختيار هذه الفرضيات بناءً على تحديد قيمة (P-value) المناظرة لاحصائية (t) ومن خلال طبيعة الدراسة، فإنه يتم اختيار الفرضيات بناءً على القاعدة التالية:

إذا كان قيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 5%، فإننا نستطيع أن نقبل بالفرضية الصفرية، أما إذا كانت (P-value) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرضية البديلة، ونرفض الفرضية الصفرية.  
وقد كانت نتائج هذا الاختبار على النحو الآتي:

##### 1- الفرضية الأولى:

والتي تختبر مستوى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، ويمكن صياغتها احصائياً كالتالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد مساهمة للإدارة الإلكترونية لتحقيق مزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد مساهمة للإدارة الإلكترونية لتحقيق مزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

وباستخدام اختبار (t) يتبين من خلال الجدول (4-19) أن قيمة (P-value) تساوي (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نستطيع نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

##### 2- الفرضية الثانية:

والتي تختبر مستوى مساهمة تطوير المستويات الإدارية في تحقيق المزايا في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، ويمكن صياغتها كالتالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد مساهمة لتطوير المستويات الإدارية في تحقيق مزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد مساهمة لتطوير المستويات الإدارية في تحقيق مزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

وباستخدام اختبار (t) يتبين من خلال الجدول (4-19) أن قيمة (P-value) تساوي (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

### 3- الفرضية الثالثة:

والتي تختبر واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، ويمكن صياغتها كالتالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد تطبيق للإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

وباستخدام اختبار (t) يتبين من خلال الجدول (4-19) أن قيمة (P-value) تساوي (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

### 4- الفرضية الرابعة:

والتي تختبر مدى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، ويمكن صياغتها كالتالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا تتوافر مساهمة لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : تتوافر مساهمة لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

وباستخدام اختبار (t) يتبين من خلال الجدول (4-19) أن قيمة (P-value) تساوي (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.



## 5- الفرضية الخامسة:

والتي تختبر العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي، ويمكن صياغتها احصائياً كالتالي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد عقبات تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد عقبات تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم في المصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

باستخدام اختبار (t) يتبين من خلال الجدول (4-19) أن قيمة (P-value) تساوي (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعنوية 5%، وقيمة عليه نستطيع رفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف التجارية العامة العاملة في مدينة بنغازي.

### جدول (4-16)

#### اختبار فرضيات المتعلقة بمحاور الدراسة العامة

نتيجة الاختبار	اختبار T-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقياس
	P-value	قيمة T			
معنوي	0.00	29.641	0.65236	4.1421	مساهمة للإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا بالمصارف
معنوي	0.00	24.655	0.55305	3.9343	دور تطوير المستويات الإدارية في تحقيق المزايا
معنوي	0.00	23.449	0.67535	4.0851	واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية
معنوي	0.00	27.194	0.53667	4.0000	مدى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية بالمصارف
معنوي	0.00	19.509	0.64655	3.8643	العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم بالمصارف

**الفصل الخامس**

**النتائج والتوصيات**

## 1.5 المقدمة:

هدفت الدراسة للكشف عن مستوى معرفة الموظفين في المصارف بمزايا الإدارة الإلكترونية، ومستوى معرفة الموظفين في المصارف بمزايا التطوير في المستويات الإدارية، وكذلك على مستوى مساهمة تطبيق برامج الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية، ومستوى توفير بيان متطلبات وعقبات الإدارة الإلكترونية - إن وجدت - من وجهة نظر الموظفين في المصارف قيد الدراسة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وبعض المتغيرات الديموغرافية التالية؛ النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة لدى المصارف، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية، كما هدفت الدراسة إلى المساهمة في توعية الموظفين بزيادة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين العمل في المصارف من خلال تطوير المستويات الإدارية، وقد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج، وقدمت التوصيات والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

## 2.5 النتائج:

- من خلال التحليل الاحصائي لبيانات دراسة، واختبار فرضياتها تم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن ايجازها فيما يلي:
- 1- إن أغلب أفراد العينة كانت من الذكور والأناث، في المستوى الإداري الوسطى بسببة (50%)، وفي مستوى الإدارة الإشرافية بنسبة (53.2%) ذكور، و (46.8%) إناث، بينما في مستوى الإدارة العليا كانت نسبة الذكور (100%).
  - 2- إن أغلب أعمار المبحوثين كانت تتراوح بين (أقل من 30 إلى 50 سنة فأكثر) في مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية، بينما في مستوى الإدارة العليا كانت تتراوح بين (أكبر من 30 إلى 50 سنة فأكثر).
  - 3- إن أغلب العاملين في المصارف هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (50%) في المستوى الإداري الوسطى والإشرافية، وبينما في مستوى الإدارة العليا (71.4%) من حملة شهادات الماجستير.
  - 4- إن أغلب مستوى الخدمة في الإدارة العليا بنسبة (57.1%) يتراوح بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وهذا ما يعكس أن الموظفين في الإدارة العليا بمقارنة بالعمر أنهم يمثلون صغار السن، وهذا يدل على الاستفادة من سن الشباب وكذلك المستوى التعليمي ومؤهلات الموظف، بينما في مستوى الإدارة الوسطى فمستوى الخبرة بنسبة (50%) من

- (20 سنة فأكثر) وفي مستوى الإدارة الإشرافية يتراوح بين (أقل من 5 سنوات إلى 20 سنة فأكثر) وهذا يدل على أن المصرف يستقبل موظفين من حديثي التخرج.
- 5- إن أغلب الموظفين في الإدارة العليا متحصلين على (3) دورات فأكثر في الإدارة الإلكترونية بنسبة (71.4%)، وفي مستوى الإدارة الوسطى بنسبة (44.4%). بينما في مستوى الإدارة الإشرافية بنسبة (21.8) وتمثل النسبة الأكبر (40.4%) في هذا المستوى من الذين لم يتحصلوا على أي دورات في الإدارة الإلكترونية.
- 6- كشفت الدراسة أن هناك معرفة لدى الموظفين بمزايا التي تحقيقها الإدارة الإلكترونية في المصارف قيد الدراسة، بمتوسط حسابي (4.40) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.96) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (4.14) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (4.14).
- 7- كشفت الدراسة أن هناك معرفة لدى الموظفين بمزايا التي تطوير المستويات الإدارية في المصارف قيد الدراسة، بمتوسط حسابي (4.17) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.84) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (3.93) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (3.93).
- 8- كشفت الدراسة عن تطبيق المصارف قيد الدراسة للإدارة الإلكترونية في حدود إمكانياتها المتوفرة، بمتوسط حسابي (4.19) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.93) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (4.09) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (4.08).
- 9- كشفت الدراسة على مستوى معرفة الموظفين بالمصارف قيد الدراسة عن أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق تطوير المستويات الإدارية، وذلك بمتوسط حسابي (4.30) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.76) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (4.01) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (4.00).
- 10- كشفت الدراسة عن وجود عقبات تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية بشكل أمثل، وذلك بمتوسط حسابي (3.86) في الإدارة العليا، ومتوسط حسابي (3.75) في الإدارة الوسطى، ومتوسط حسابي (3.87) في الإدارة الإشرافية، ومتوسط حسابي عام للدراسة (3.86).

### 3.5 التوصيات:

من خلال عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات والتي تتمثل في الآتي:

1- زيادة الدعم المالي من قبل الإدارة العليا لتعزيز برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، كذلك تقديم التسهيلات اللازمة من خلال سن القوانين والتشريعات التي تسهل تطبيقها بشكل أمثل.

2- عمل الإدارة العليا على تخفيض المركزية الإدارية وذلك من خلال تسهيل تواصل الموظفين والعملاء معها من خلال السماح لهم بتقديم الشكاوي والاقتراحات إلكترونياً.

3- عمل الإدارة العليا على تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل المستويات الإدارية وذلك من خلال الاستفادة من تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أمثل، وتسهيل الاتصال بين المستويات الإدارية مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة.

4- زيادة الدعم لتحسين خدمات البنية التحتية للمصارف، واستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الخدمات بين المصارف والعملاء.

5- تقدم التسهيلات اللازمة لربط المصارف بفروعها بشكل كامل، وكذلك ربطها مع المصارف العامة الأخرى.

6- تقديم الضمانات اللازمة لبقاء الموظفين في أعمالهم، وإن التطوير في المستويات الإدارية من خلال الإدارة الإلكترونية لا يهدد وظائفهم.

7- التحديث المستمر للأنظمة واللوائح وسمح للموظفين بالمشاركة في صنع القرار، من خلال الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الإدارة الإلكترونية لضمان استمرار وتطوير العمل الإلكتروني.

8- ايجاد الانظمة والبرامج الحديثة اللازمة لضمان أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية.

9- العمل علي نشر ثقافة التعامل الإلكتروني بين العملاء والمصارف، مما يوضح لهم سهولة التعامل الإلكتروني مع المصارف، وتقليل من مخاوف العميل اتجاهها مما يبني الثقة بين العميل والمصرف.

## 4.5 مقترحات لدراسات المستقبلية:

يظل موضوع الإدارة الإلكترونية قضية العصر، عليه فإنه بالإمكان اقتراح إجراء الدراسات التالية في هذا المجال:

- 1- دراسة عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت.
- 2- دراسة عن الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتحسين الاتصالات الإدارية.
- 3- دراسة عن دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الإبداع الإداري.
- 4- دراسة عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الرقابة الإدارية.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

### أ- الكتب:

1. أبوبكر، مصطفى؛ حيدر، معالي، (2000)، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية، القاهرة: مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية.
2. أحمد، أحمد أبراهيم، (1999)، التطور التنظيمي للتعليم، جامعة القاهرة: معهد البحوث والدراسات التربوية.
3. أحمد، عوض؛ حسن، عبد الأمير، (2005)، أمنية المعلومات وتقنيات التشفير، عمان: دار الحامد.
4. أحمد، محمد حسن، (2007)، إدارة التخطيط والتنظيم، عمان: دار كنوز المعرفة.
5. إدريس، ثابت عبد الرحمن، (2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. بعيره، أبو بكر مصطفى؛ وآخرون، (1991)، الموسوعة الإدارية مصطلحات إدارية مختارة، بنغازي، الطبعة الثانية: منشورات جامعة بنغازي.
7. بلال، محمد إسماعيل، (2006)، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دمنهور: دار النشر جامعة الإسكندرية.
8. التكريتي، سعد؛ العلق، بشير، (2002)، الأعمال الإلكترونية، عمان: دار المناهج.
9. حامد، فداء محمود، (2012)، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار البداية.
10. حجازي، عبد الفتاح بيومي، (2008)، الحكومة الإلكترونية بين الواقع والطموح، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. الحميدي، نجم عبدالله؛ السامرئي، سلوى أمين؛ العبيد، عبد الرحمن، (2009)، نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، عمان: دار وائل.
12. الخالدي، محمد محمود، (2007)، التكنولوجيا الإلكترونية، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
13. داود، سرحان؛ المشهداني، محمود، (2001)، أمن الحاسوب والمعلومات، عمان: دار الشروق.
14. دره، عبد الباري، (1999)، الإدارة الحديثة المفاهيم والتعليمات، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
15. السالم، مؤيد سعيد، (2000)، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل.



16. السالمي، علاء عبد الرزاق؛ السليطي، خالد إبراهيم، (2009)، الإدارة الإلكترونية، عمان: دار وائل.
17. السالمي، علاء عبد الرزاق، (2006)، الإدارة الإلكترونية، عمان، الطبعة الأولى: دار وائل.
18. السالمي، علاء، (2008)، أتمتة المكاتب المقدمة، عمان: دار وائل، عمان.
19. السكارنه، بلال خلف، (2009)، التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة.
20. السلمي، على، (د.ن)، تطور الفكر التنظيمي، مصر: دار غريب.
21. الصريفي، محمد، (2005)، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
22. الطجم، عبدالله؛ السواط، طلق، (2000)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
23. العامري، صالح؛ الغالبي، طاهر، (2008)، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل.
24. العديلي، ناصر، (1416هـ)، السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
25. العطار، غزة، (2009)، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا النقل البحري.
26. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ صالح، أحمد علي، (2010)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات والإستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات، عمان: دار وائل.
27. غزب، عزب محمد، (2012)، أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية، القاهرة: دار الكتب العلمية.
28. غنيم، أحمد محمد، (2004)، الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المنصورة: المكتبة العصرية.
29. فرانش، وندل؛ بيل، سيسل، (2000)، تطوير المنظمات وتدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة، (ترجمة د/وحيد الهندي)، الرياض: معهد الإدارة، (نشر الكتاب قبل الترجمة سنة 1995).
30. القدوري، محمود، (2009)، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، عمان: دار أسامة.
31. قنديلجي، عامر؛ الجنابي، علاء، (2005)، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المسيرة.
32. الكبيسي، عامر، (1998)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، الدوحة: دار الشرق.

33. الكيلاني، عثمان؛ البياني، هلال؛ السالمي، علاء، (2000)، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار المناهج.
34. اللامي، غسان قاسم؛ البياتي، أميرة شكر، (2010)، تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الإستهدام والتطبيقات، عمان: مؤسسة الوراق.
35. ماهر، أحمد، (1993)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية بكلية التجارة.
36. ملوخية، أحمد فوزي، (2009)، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: دار الهناء.
37. منصور، علي محمد، (1999)، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، القاهرة، الطبعة الأولى: مجموعة النيل العربية.
38. النجار، فائز جمعة، (2007)، نظم المعلومات الإدارية، عمان: دار الحامد.
39. نجم، نجم عبود، (2004)، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، جامعة الزيتون، عمان: دار المريخ.
40. النمر، مسعود بن محمد؛ وآخرون، (1997)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الرياض، الطبعة الرابعة: مطابع الفرزدق التجارية.
41. ياسين، سعد غالب، (2006)، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، عمان، الطبعة الأولى: دار المناهج.
42. ياسين، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

#### ب- المؤتمرات والدوريات:

1. أبو حبيب، محمود صبري، (2009)، "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق"، ملتقى تكنولوجيا المعلومات، فلسطين، غزة.
2. أبو عاشور، خليفة مصطفى؛ النمري، ديانا، (2013)، "مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين"، المجلة الاردنية في العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 2، ص 199-220.
3. أسعد، محمد، (1992)، "قياس آثار تطبيق التطوير التنظيمي"، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة العربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 1، ص 1-49.

4. اشتيوي، محمد عبد، (2013)، "دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الأتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة، غزة، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، المجد 17، العدد 11، ص 218-248.
5. بالقاسم، عمر عبد النبي عمر، (2016)، "مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشركة العامة للكهرباء بمدينة درنة"، مجلة الإدارة والأعمال للدراسات الاقتصادية مجلة فصلية محكمة، جامعة عمر المختار، كلية الاقتصاد، البيضاء، المجلد 1، العدد 1، ص 59-63.
6. جبور، منى الاشقر؛ بربر، عزيز ملحم، (2008)، "أمن الشبكات والإنترنت"، حلقة علمية عن الإنترنت والإرهاب، كلية التدريب، قسم البرامج التدريبية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالتعاون مع جامعة عين شمس، القاهرة.
7. الحسن، العوض أحمد، (2010)، "الإدارة الإلكترونية: المفاهيم - السمات - العناصر"، المؤتمر العالمي الأول للإدارة الإلكترونية، تواصل خلاف مع طفرة الأتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر، طرابلس.
8. الخيال، حصة حسن سالم، (2012)، "دور المتطلبات التكنولوجية لنظام المعلومات التسويقية في تحقيق ميزة تنافسية لشركة الأغذية بدولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة علمية للاقتصاد والتجارة، العدد 2، ص ص 453-494.
9. عبد الفتاح، إيمان صالح، (2008)، "البيئة التنظيمية ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في ظل اختلاف طبيعة المنظمات والمستويات التنظيمية بها"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 28، العدد 1، ص ص 153-168.
10. عبد الناصر، موسى؛ قريشي، محمد، (2011)، "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي"، مجلة باحث، العدد 9، ص ص 89-100.
11. العبودي، عثمان سلمان غيلان، (2010)، "أثر تطوير الإلكتروني في قواعد الوظيفة العامة"، مجلة الشريعة والقضاء، العدد 1، ص ص 30-85.
12. علوطي، لمين، (2008)، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 42، ص ص 145-194.
13. القحطاني، سالم، (1996)، "التطوير الإداري: المفهوم، والمدخل والاساليب"، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض.
14. قدوري، سحر، (2010)، "الإدارة الإلكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة"، مجلة المنصور، عدد 14، ص ص 158-175.

15. المغربي، عبد الحميد، (2011)، "الإدارة الإلكترونية المدخل المعاصر لفعالية العمل التنظيمي"، مجلة التعليم الإلكتروني، العدد 9، ص ص 235-287.

### ج- الدراسات ورسائل الماجستير:

1. آل فطیح، حمد قبلان، (2008)، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية، قسم إدارة الأعمال.
2. الدايني، رشاد خضير وحيد، (2010)، "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الرافدين.
3. الهندي، وحيد بن أحمد، (2003)، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
4. دراسة مؤسسة ديلويت (Deloitte)، (2000)، "فجر الحكومة الإلكترونية"، رسالة ماجستير غير منشورة، خمس مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، كندا، نيوزلندا، المملكة المتحدة.
5. دراسة ويجاند (Wignd)، (1995)، "تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، التأثير في الهيكل والناس والمهام"، رسالة غير منشورة، جامعة ولاية أريزونا.
6. الراجحي، هاني بن ناصر بن حمد، (2003)، "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضى الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
7. عبد الكريم، عاشور، (2010)، "دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
8. القحطاني، شائع بن سعود، (2006)، "مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية، المملكة الرياض.
9. القحطاني، محمد بن باني، (2007)، "معوقات التطوير التنظيمي وحلولها"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، قسم الإدارة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

10. المالک، بدر، (2007)، "الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصارف السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
11. محمد، أحمد السويبي، (2005)، "المصارف الإلكترونية، تبني المصارف الإلكترونية، ما هي العبر التي يمكن تعلمها لتطوير المصارف الإلكترونية في ليبيا من التطور الذي تم في الدول المتقدمة؟"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سالفورد، قسم الإدارة.
12. المسماري، عبد السلام معيوف، (2012)، "إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة بنغازي، قسم إدارة الأعمال.
13. المغربي، طاهر عمر، (2011)، "واقع تطبيق نظم المعلومات الإدارية بالمنظمات الفندقية الليبية: دراسة ميدانية على الفنادق العاملة بمدينة بنغازي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي.
14. المغيرة، عبد العزيز فهد، (2010)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إجراءات العمل الإداري من وجهة نظر موظفي ديوان وزارة الداخلية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية، الرياض.

## ثانياً - المراجع الأجنبية:

1. Beckhard, R (1969), **Organization Development: Strategies and Models**. Addison. Addison Wesley.
2. Bennis, W (1969), **Organization Development: Strategies and Models**. Addison Wesley.
3. Cummings and Worley(1997), **Organization Development and Change**, Sixth Edition, South- Western Publishing.
4. Fresh and Cecil H. Bell Jr (2000), **Organization Development Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**..
5. Harvey, Donald F. & Donald R. Brown (1992), **An Experiential to Organizational Development**, Prentice Hall International, Inc, New Jersey.
6. Johan Bourn, **Better Public Services Through E- Government** (Londen: National Audit Office, NAO, 2002).
7. Laubon, Kenneth & Laubon, Jane (2006), **Mangement Information Systems: Managing the Digital firm**, 9<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey.
8. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, (1969). **Developing organization: Diagnosis and Action**. N.Y: Addison- Wesley.
9. Serrst, Hossein Rahman & Fayyazi, Marian & Asi, Nastaran Simar (2008), **E- Management: Barriers and Challenges in Iran phd**. Allameh Tabatabaei University.
10. Truban, Efraim and others, **Introduction to Information Technology**, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Singapore, 2003.
11. Turban, Efraim & Leidner, Dorothy & Wetherb, James (2008). **Information Technology for Management** (Transforming organization in the digital economy).
12. Wigand, F. Dianne Lux (1995). **Information technology in organizations: Impact on structure, people and tasks** D.B.A.Arizona state University.

الملاحق

**ملحق (1)**

**استمارة الاستبانة**



## إستبانه

الإخوة الموظفين في المصارف التجارية الليبية العامة في مدينة بنغازي المحترمين ...

### السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بأجراء دراسة بعنوان " تحول المصارف نحو الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير المستويات الإدارية للتنظيم", وذلك كأحد المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة بنغازي.

وقد اختارت الباحثة إجراء دراستها على قطاع المصارف التجارية الليبية العامة نظراً لما لها من دور فعال في تنظيم حياة المواطنين وتحسين جودة تقديم الخدمات لهم, وكذلك تحسين العمل داخل المصارف بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

لذا, ترجو الباحثة منكم التكرم بالإجابة على بنود هذه الإستبانه بدقة وموضوعية حرصاً منها على التوصل إلى نتائج تخدم الهدف العلمي لهذا البحث, مؤكدة لكم بأن إجابتكم ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

**ملاحظة:** يقصد بالإدارة الإلكترونية "أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة المتمثلة في الحاسب الآلي, والأجهزة الإلكترونية, والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت), من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أداء العمل بأقل وقت وجهد وتحسين جودة الخدمات المقدمة".

كما ويقصد بالمستويات الإدارية:

- مستوى الإدارة العليا: يمثلها عادة (المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة), وتكون مهامها الأساسية وضع أسس واستراتيجيات المؤسسة أو المنظمة.
- مستوى الإدارة الوسطى: يمثلها عادة (مدراء الأقسام أو الفروع), وتهتم بتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة أو المنظمة في الفروع أو الأقسام.
- مستوى الإدارة الأشرافية: يمثلها عادة (مدراء تنفيذيون) وتهتم بالإشراف على التنفيذ وإدارة الموارد البشرية التشغيلية.

شاكرة لكم حسن تعاونكم  
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:  
الرجاء وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب:  
1. النوع:

ذكر.  أنثى.

2. العمر:

أقل من 30 سنة.  من 30 إلى أقل من 40 سنة.   
من 40 إلى أقل من 50 سنة.  من 50 سنة فأكثر.

3. المستوى العلمي:

ثانوي أو أقل.  دبلوم متوسط.  دبلوم عالي.   
جامعي (بكالوريوس - ليسانس).  ماجستير.  دكتوراه.   
أخرى, أذكرها .....

4. عدد سنوات الخبرة في المصرف:

أقل من 5 سنوات.  من 5 إلى أقل من 10 سنة.   
من 10 إلى أقل من 15 سنوات.  من 15 إلى أقل من 20 سنة.   
من 20 سنة فأكثر.

5. المستوى الوظيفي:

إدارة عليا.  إدارة وسطى.   
إدارة أشرفية.

6. عدد الدورات التدريبية حول الإدارة الإلكترونية التي التحقت بها أثناء خدمتك:

لم أشرك.  شاركت في دورة واحدة.   
شاركت في دورتين.  شاركت في ثلاث دورات فأكثر.

## ثانياً: البيانات الموضوعية:

الرجاء وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
<b>المحور الأول: مستوى معرفة الموظفين بمزايا الإدارة الإلكترونية:</b>						
1	توفير المعلومات اللازمة إلكترونياً لكل المستويات الإدارية.					
2	السرعة والدقة في انجاز العمل.					
3	تقليل مخالفة الأنظمة.					
4	تنمية مهارات وقدرات الموظفين التقنية.					
5	تغيير أساليب العمل التقليدية المملة.					
6	تحقيق اللامركزية الإدارية.					
7	توفير الوقت والجهد والتكلفة.					
8	وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للموظفين.					
9	زيادة كفاءة وفاعلية العمل الإداري.					
10	الاستغلال الأمثل لتكنولوجيا المعلومات الحديثة.					
11	توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات.					
<b>المحور الثاني: مستوى معرفة الموظفين بمزايا تطوير المستويات الإدارية :</b>						
12	منح الصلاحيات اللازمة لأداء العمل.					
13	المشاركة في صنع و اتخاذ القرارات.					
14	تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الموظفين.					
15	الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.					
16	تنمية السلوك الإيجابي للأفراد.					
17	استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات التنظيمية.					
18	تحفيز الابداع والتميز بين الموظفين.					
19	تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية.					
20	زيادة الولاء والانتماء الوظيفي.					
21	تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمة.					
22	تبسيط الهيكل التنظيمي وتقليل عدد المستويات الإدارية.					
23	تجميع الوحدات الإدارية المتشابهة في نشاطاتها ومهامها في إدارة واحدة.					
24	تطوير أسلوب العمل بإشراك المعنيين في مختلف المستويات الإدارية.					
<b>المحور الثالث: واقع تطبيق المصارف للإدارة الإلكترونية:</b>						
25	ترابط المصارف بفروعها عن طريق الحاسب الآلي.					
26	يُمكن الحصول على المعلومات الشخصية والوظيفية للموظفين إلكترونياً.					
27	يُمكن الحصول على المعلومات الشخصية للعميل إلكترونياً.					
28	تقديم خدمات الرد الهاتفي الإلكتروني.					
29	تقليل الازدحام وتقليل التعامل الورقي وتحسن تقديم الخدمات.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
30	استخدام المصارف للأجهزة الإلكترونية الحديثة كالصراف الآلي والبطاقات الإلكترونية والسيارات المصرفية وغيرها.					
31	تقديم الشكاوى والاقتراحات سواء من الموظفين أو العملاء إلكترونياً.					
32	تحسين أداء العمل داخلياً في مختلف المستويات الإدارية وخارجياً مع الفروع الأخرى للمصرف والتعاملات مع المصارف الأخرى.					
<b>المحور الرابع: مستوى مساهمة برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية في تحقيق التطوير في المستويات الإدارية:</b>						
33	توفر البيانات والمعلومات اللازمة إلكترونياً لتطوير للمستويات الإدارية والتطوير التنظيمي بشكل عام.					
34	تزيد من كفاءة وفاعلية العمليات الإدارية.					
35	تؤدي لنشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين والعملاء.					
36	تقليل من تأثير العلاقات الشخصية على انجاز العمل.					
37	تعزز الثقة بالنفس والتعلم الذاتي بين الموظفين.					
38	توسيع دائرة المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية.					
39	تحقيق الاتصال الفعال بين الموظفين في المستويات الإدارية.					
40	تساعد في وضوح أهداف المنظمة مما يحد من مقاومة التغيير.					
41	تمكن من سرعة تحديد المشكلات التي تعترض سير العمل من خلال نظام التشغيل والتغذية المرتدة.					
42	تقلل من عدد المستويات الإدارية وبالتالي تغيير حجم الهيكل التنظيمي.					
<b>المحور الخامس: العقبات التي تواجه توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير المستويات الإدارية للتنظيم:</b>						
43	عدم دعم الإدارة العليا لتفعيل برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
44	ضعف الوعي بالإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير المستويات الإدارية للتنظيم.					
45	مقاومة الموظفين للتغيير لاعتقادهم بأنه ربما يهدد مراكزهم.					
46	تدني مستويات التنسيق بين برامج الإدارة الإلكترونية وبيئة التنظيم.					
47	قلة الموارد المادية اللازمة لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية.					
48	قصور التشريعات الحالية عن تلبية المتطلبات اللازمة لتنظيم العمل الإلكتروني.					
49	نقص الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات في مجال الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.					
50	ضعف الحوافز اللازمة للمبدعين والمتميزين من الموظفين.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
51	نقص الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات والاتصالات.					
52	عدم الثقة بجدوى أمن وحماية المعلومات بالإدارة الإلكترونية.					
53	عدم توفير الدعم المالي اللازم أو سوء توظيفه.					

وختاماً إذا كانت لديك أية معلومات تعتقد أنها مفيدة للموضوع يرجى ادراجها هنا (يمكنك استخدام ظهر الورقة إذا لزم الأمر).

.....

.....

.....

.....

.....

شاكرين حسن تعاونكم

ملحق (2)

جدول (Krejcie and Morgan (1970)

لتحديد حجم العينة

## **Abstract**

This study tried to determine the banks shift towards e-management and its relationship with developing the organization managerial levels of Libyan public commercial banks in Benghazi city. The population of study was consisted of all of managerial levels personnel of these banks (487 employees). A random sample was selected consisted of 217 employees was selected from this population. A questionnaire was used as a tool of collecting the relevant data. Two hundred and thirteen recollected questionnaires were usable for the statistical analysis. SPSS software was utilized for analyzing the study data.

### **Results:**

- It has been revealed that the staff was aware of advantages of e-management that can be achieved in banks under study at top, meddle and supervisory managements, with arithmetic means of 4.40, 3.96, and 4.14, respectively, and general arithmetic mean of 4.14.
- The employees were also aware of developing the managerial levels in the banks under study for top, meddle and supervisory with arithmetic means of 4.17, 3.84, and 3.93, respectively, and general arithmetic mean of 3.93.
- The practice of e-management in all three levels of management of the banks under study was within the available capacity, with arithmetic means of 4.19, 3.93, and 4.09, respectively, and general arithmetic mean of 4.08.
- The study also showed the extent if the staff's awareness of the importance of e-management in accomplishment of developing the three managerial levels, with arithmetic means of 4.30, 3.76, and 4.01, respectively, and general arithmetic mean of 4.00.
- There were obstacles preventing the implementing e-management for optimal development of managerial levels, with arithmetic means of 3.86, 3.75, and 3.87, respectively, and general arithmetic mean of 3.86.

### **Recommendations:**

- Top management must increase the financial support to enhance e-management programs and applications. It should also provide the required facilities through legislations that enable its optimal applications.
- Top management should diminish managerial centralization through facilitating communication between employees and clients by allowing them to make e-complaints and suggestions.
- Top management should simplify organizational structure, reduce managerial levels in order to better capitalize on e-management appliance, and make communication among these levels easier to save time, effort, and cost.

- It should increase the support for bank infrastructure and the use of IT to augment service between banks and clients.
- It also should facilitate complete connection between banks and their branches and link them with other banks.
- It must grant adequate guaranties for employees and make sure that any improvement in managerial levels through e-management would not threat their positions.
- Top management should always update the regulations and permit employees to participate in decision-making process. This can be achieved by the assistance of e-management experts and specialists to ensure continuation and development of e-work.
- It also should setting up the necessary systems and programs required for information security of e-management.
- Finally, top management must propagate the culture of e-transaction with clients to make them more familiar with banking e-transaction and less concerned about it to build confidence between the bank and clients.





# **Libyan Commercial Banks Change Towards Electronic Management And Its Relation With Organization Level Development**

**An Eperical Study On Libyan Commercial Banks  
Personnel In Benghazi City**

**By:**

**Iman .S. Zaid Gaballa**

**Supervisor:**

**Dr. Abdulgader Ayad Amer**

**This letter is for the completion of the requirements of  
achieving the degree of (Masters) In Business  
Administration.**

**University of Benghazi**

**Faculty of Economics**

**2017**