

## أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي

"دراسة ميدانية على مديري الفروع ومساعديهم ورؤساء الاقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي "

د. عبدالقادر انويجي البدري      د. عبدالسلام محمد عبدالحفيظ      د. خالد محمد الرفادي  
عضو هيئة التدريس بقسم      عضو هيئة التدريس بقسم      عضو هيئة التدريس بقسم  
الادارة بجامعة بنغازي      الإدارة العامة بجامعة بنغازي      الادارة بجامعة بنغازي

تاريخ الاستلام: 2018/11/25      تاريخ التقييم: 2018/ 12 /5      تاريخ القبول: 2018/12/18

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الفروع و مساعديهم و رؤساء الأقسام بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي. تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لتجميع البيانات، و تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. و أظهرت النتائج أن هناك أثر موجب ذو دلالة معنوية للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي، وأن الأبعاد التشريعية و البشرية هي الأقوى تأثيراً على التطوير التنظيمي بمصرف الوحدة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات التي يؤمل إتباعها لتعزيز التطوير التنظيمي وتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بمصرف الوحدة محل الدراسة.

**كلمات مفتاحية:** الإدارة الإلكترونية - التطوير التنظيمي - مصرف الوحدة - مدينة بنغازي.

**Abstract:** This study aimed to study the effect of Electronic Management on Organizational Development. The population of this study consist of all managers, their assistants and heads of departments at all branches of Al Wahda Bank in Benghazi. The questionnaire was used as an essential tool for data collection, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the data. The results showed that there is a positive significant effect of Electronic Management on Organizational Development, and the security, legislative and human factors had stronger effect on the organizational development than other factors. The study recommended several recommendations that are hoped to promote Organizational Development and activate the implementation of Electronic Management in Al Wahda Bank in Benghazi.

**Key words:** The electronic management - Organizational development - Al Wahdah bank - Benghazi city.

## 1. المقدمة:

أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا الإدارة، وارتبط التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (مطر، 2008).

نظراً للثورة التقنية المتسارعة فقد واجهت المنظمات مجموعة من التحديات، لعل أهمها ضرورة مواكبة التقدم التقني لتتمكن من أداء مهامها وواجباتها بكفاءة وفعالية بعيداً عن الروتين وطول الإجراءات، وتعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج تلك الثورة التقنية؛ حيث أدى ظهورها إلى نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات للمستفيد، وهذا شكل ضغطاً على المنظمات بضرورة سرعة التحول في أداء أعمالها وتقديم خدماتها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني (آل دحوان، 2008)، كما إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية، وبالتالي يستدعي تطوير التنظيمات الإدارية داخلياً وتهيئة الظروف المواتية للنجاح بما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين متغيرات البيئة الخارجية وسلوك الأفراد والعلاقات بين

جماعات العمل وأساليب ونظم الاداء (السبيعي، 2005).

ينظر للإدارة الإلكترونية باعتبارها وسيلة للارتقاء بالأداء في المنظمات؛ إذ تعد الإدارة الإلكترونية من وسائل رفع الكفاءة، وتخفيف الأعباء الإدارية، وتحسين الأداء، وتحقيق المزايا التنافسية. ويعد هذا التحول في أنماط الإدارة في غاية الأهمية في الدول النامية وليبيا على وجه الخصوص؛ إذ إن التحول بكل معانيه الاقتصادية والسياسية والحضارية يستوجب السرعة والاتقان في الأداء (المداحة والكسابية، 2016)؛ ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى تشخيص واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها على التطوير التنظيمي في فروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي.

## 2. الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات الدراسة أو كلاهما، وسيتم عرضها وترتيبها تنازلياً وفقاً لتاريخ نشرها كما يلي:

### دراسة فؤاد (2017):

هدفت الدراسة الى التعرف على دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي من خلال معرفة دور الحاسب الآلي والشبكات وقواعد البيانات والمورد البشري في التطوير التنظيمي. تكونت عينة الدراسة من 50 موظفاً من العاملين ببلدية أولاد جلال بالجزائر.

جميع الموظفين والعاملين ببلدية أولاد عيسى بالجزائر وبلغ حجم عينة الدراسة 55 مفردة . اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة وتوصلت الدراسة الى النتائج الآتية : أثبتت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد ملائمة البرامج وتحسين أداء الخدمة العمومية في المؤسسة محل الدراسة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ضعيفة بين الإدارة الالكترونية وتحسين أداء الخدمة العمومية، و يوجد تأثير ضعيف لأبعاد الإدارة الالكترونية على تحسين أداء الخدمة العمومية، و توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في تحسين أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المستوى التعليمي).

#### دراسة الواعر و عبدالمطلب (2015):

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في مكتب شؤون الطلبة الليبيين في ماليزيا على أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وجمعت البيانات بواسطة استمارة استبيان صممت لهذا الغرض. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مكتب شؤون الطلبة الليبيين في ماليزيا. توصلت الدراسة الى العديد من نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الامكانيات الفنية والامكانيات المادية والأداء الوظيفي. كما بينت الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الامكانيات البشرية والأداء الوظيفي، بالإضافة الى أن

توصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها وجود دور لأبعاد الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي وكان لبعد المورد البشري الأثر البارز في هذا الدور.

أوصت الدراسة بتقديم دورات تدريبية متخصصة في علوم الإدارة الحديثة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتبسيط اجراءات العمل، وتدريب العاملين على التطبيقات المختلفة للحاسوب.

#### دراسة بومرقود (2017)

هدفت الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري وأثره على التطوير التنظيمي في تعاضدية الحبوب والبقول الجافة بأم البواقي. تكونت عينة الدراسة من 50 عاملاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت بيانات الدراسة بواسطة استمارة استبيان. توصلت الدراسة الى وجود أثر ايجابي للإبداع الاداري على التطوير التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة.

أوصت الدراسة باستخدام أساليب الإبداع الإداري وتوفير المناخ المناسب للعمل واستخدام طرق وأساليب جديدة في العمل لزيادة الانتاجية في جميع المؤسسات الجزائرية.

#### دراسة يونس (2017):

هدفت الدراسة الى معرفة دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية، وتكون مجتمع الدراسة من

وجود علاقات ارتباط دالة وموجبة بين أبعاد الادارة الالكترونية بشكل منفرد مع أبعاد العمل الاداري مجتمعة. أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية متخصصة في مجال تطبيق الادارة الالكترونية لجميع العاملين بالكلية، وتطوير نظم وأساليب العمل والاهتمام بتوفير البنية التحتية للتقنية والشبكات.

#### دراسة شلبي (2011):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية بغزة وأثرها على التطوير التنظيمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارتين العليا والوسطى والبالغ عددهم 122 مفردة. توصلت الدراسة الى أن مجتمع الدراسة يدرك مزايا الادارة الالكترونية مثل السرعة في الانجاز وتوفير الجهد والتكلفة، وتطبيق الادارة الالكترونية أدى لتطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية.

أوصت الدراسة بالتركيز على أهمية التحول الى الادارة الالكترونية، وتطوير أنظمة المعلومات الادارية المحوسبة، والعمل على تعزيز الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع عملية التغيير الى الادارة الالكترونية.

#### دراسة كساب (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في

ضعف الربط الشبكي والبنية التحتية في ليبيا أضعف قدرة المكتب على تقديم تعاملاته الكترونياً.

أوصت الدراسة بتحسين مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية في كل من وزارة التعليم وإدارة البعثات، ووضع خطة استراتيجية لضمان تطبيق الادارة الالكترونية.

#### دراسة الحيت (2012):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة المصارف العاملة في الأردن. شملت عينة الدراسة عدد (326) موظفاً يشغلون مواقع وظيفية في الإدارة العليا والوسطى في المصارف قيد الدراسة. أظهرت الدراسة وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية، في جميع المصارف العاملة في الأردن، وبينت الدراسة أن ترتيب تطبيق هذه الوظائف من وجهة نظر المبحوثين يعكس أن وظائف الإدارة الإلكترونية تعمل كوحدة واحدة منسجمة بجميع مكوناتها، وجاءت اتجاهات عينة الدراسة نحو كفاءة المصارف مرتفعة.

#### دراسة عبدالناصر و قريشي (2011):

هدفت الدراسة للتعرف على مدى مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر. تكونت عينة الدراسة من 50 موظفاً من الاداريين العاملين في كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة. النتيجة الرئيسية للدراسة كشفت عن

توفير المتطلبات التنظيمية، واكساب العاملين المهارات الفنية اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية.

اوصت الدراسة بضرورة قيام الادارة العليا بمساعدة ادارة التطوير الاداري للقيام بدورها في تطبيق الادارة الالكترونية عن طريق دعمها بالكوادر المؤهلة وتوفير الميزانيات اللازمة.

#### دراسة آل فطيح (2008):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي لشرطة المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من 356 ضابطاً. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن تطبيق الادارة الالكترونية يترتب عليه العديد من المزايا مثل توفير المعلومات الكترونياً لجميع المستويات الادارية، وضوح اختصاصات العاملين، تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية، والسرعة والدقة في انجاز العمل، وتوفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات. عينة الدراسة ترى أن مزايا التطوير التنظيمي تتمثل في تحفيز الابداع والتميز بين العاملين، واستخدام الاسلوب العلمي في حل المشاكل التنظيمية، وتحقيق كفاءة وفاعلية المنظمة. بينت الدراسة أن الادارة الالكترونية تسهم بدرجة عالية جدا في

الجامعات بقطاع غزة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، جمعت البيانات الأولية بواسطة استبانة ، وطُبقت الدراسة على عينةٍ طبقيةٍ عشوائيةٍ قوامها (177) مفردة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالقطاع وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية، كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالقطاع وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية. أوصت الدراسة بصياغة ثقافة تنظيمية تدعم تطبيق الادارة الالكترونية ، كذلك اتباع أنماط قيادة ادارية تعزز من تطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### دراسة آل دحوان (2008):

هدفت الدراسة الى التعرف على دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الادارة الالكترونية من خلال التعرف على مدى قيام ادارة التطوير الاداري في رئاسة الهيئة الملكية للجبيل وينبع في الاردن بالدور المنوط بها في تطبيق الادارة الالكترونية، ومدى توفيرها للمتطلبات التنظيمية، واكساب العاملين المهارات اللازمة لتطبيق الادارة الالكترونية. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في رئاسة الهيئة والبالغ عددهم 179 موظفاً. بينت الدراسة أن المبحوثين غير موافقين على قيام ادارة التطوير الاداري بالدور المنوط بها في

إن الاطلاع على الدراسات السابقة ساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، فضلا عن الاستفادة منها في تصميم أداة الدراسة والمساعدة في مقارنة وتفسير نتائج الدراسة الحالية. معظم الدراسات السابقة تناولت متغير واحد من متغيرات الدراسة، وهناك دراسات سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية ولكن من زوايا مختلفة، لكن الإطار الزمني للدراسات السابقة والدراسة الحالية مختلف؛ فالدراسات السابقة أجريت ما بين (2007-2017)، بينما تم إجراء الدراسة الحالية خلال عامي (2018-2019)، كما أن الدراسات السابقة لم تتطرق لدراسة أثر أبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي على التطوير التنظيمي.

### 3. مشكلة الدراسة :

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة، ويهتم التطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التغيير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية، مما يتطلب إدارة واعية تتفهم أثر هذه المتغيرات على أدائها وتستشرف معالمها وتُجيد التخطيط لإحداث التغيير و التطوير وإنجاحه والتكيف معه (فؤاد، 2017).

تحقيق التطوير التنظيمي بشرطة المنطقة الشرقية.

أوصت الدراسة بضرورة دعم الإدارة العليا لتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، إقامة ورش عمل ومؤتمرات لزيادة الوعي بأهمية دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي.

### دراسة القحطاني (2007):

هدفت الدراسة الى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الاجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. كذلك سعت الدراسة الى معرفة أفضل الحلول المقترحة لمعالجة تلك المعوقات. شملت عينة الدراسة 337 موظفاً. توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها أن معوقات التطوير التنظيمي في الاجهزة الحكومية المركزية تتمثل في تعدد الخطوات الاجرائية للمعاملات، وضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية، وقلة دعم وتشجيع الإدارة للموظفين على تقديم مقترحاتهم والتعبير عن أفكارهم وآرائهم. كما توصلت الدراسة الى أن تطبيق الحكومة الالكترونية واستخدام التقنيات الحديثة من أفضل الحلول لمعالجة معوقات لتطوير التنظيمي في الاجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. أوصت الدراسة بإقامة مركز للدراسات التطويرية، والاهتمام بتطوير الثقافة التنظيمية والجوانب الادارية في الاجهزة الحكومية.

استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة العالية والفاعلية والسرعة والقدرة على مواكبة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها نحو تحقيق التميز التنافسي (النمر، 2006؛ شلبي، 2011؛ المدادحة والكاسبية، 2016؛ فؤاد، 2017).

بناءً على ما سبق تسعى هذه الدراسة الى معرفة أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة أثر جوانب وأبعاد تطبيق الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي؛ ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو أثر الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي في مصرف الوحدة بمدينة بنغازي؟

### 3. فرضيات الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة وبعد مراجعة الدراسات السابقة والأدب الإداري المنشور عن متغيرات الدراسة، تم صياغة الفرضية الآتية:  
الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للإدارة الالكترونية بجميع أبعادها مجتمعة (البشرية، المالية، التقنية، الادارية، التشريعية والأمنية) على التطوير التنظيمي.

تأسيساً على الفرضية الرئيسية، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

كما تواجه المؤسسات المعاصرة تغيّرات كبيرة وسريعة في إيقاعاتها بما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب الاستجابة السريعة والتي يمكن ضمانها من خلال استخدام المؤسسات لتطبيقات الادارة الالكترونية وتكاملها مع منظومة المعلومات والمعرفة التي تمتلكها وتكوين ذاكرة وعقل المؤسسة كقوة تضمن تحقيق الجودة وتحسينها وديمومتها في سياق المنافسة والبقاء والتطور (قدوري ، 2010).

لم تعد الادارة التقليدية قادرة على الاستجابة لمتغيرات العصر وثورة المعلومات والاتصالات، فاصبح التحول نحو الادارة الالكترونية ضرورة ملحة تفرضها متطلبات العمل المصرفي، وفي اطار سعي المصارف لتطوير أعمالها، والتحول نحو الادارة الالكترونية، فان ذلك يستلزم العمل على تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق الادارة الالكترونية .

وفي هذا السياق يمثل التطوير التنظيمي جهداً موجهاً نحو دعم كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتطوير بيئتها وتنمية مواردها البشرية، بمعنى أنه يعمل على تطوير التنظيم ككل وهو بذلك يحتاج الى السرعة والدقة في انجاز العمل وتبسيط الاجراءات وتقليل تكاليف انجاز المعاملات وغيرها من المزايا التي تحققها الادارة الالكترونية.

كما تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء المنظمات وتطويرها من خلال



المعلومات والاتصالات لصالح تطوير العمل بالمصرف.

• تكمن أهمية هذه الدراسة في الندرة النسبية للبحوث والدراسات التطبيقية التي تربط بين الادارة الالكترونية والتطوير التنظيمي في المصارف وبشكل أكثر تحديداً بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي.

• الفائدة الرئيسية للدراسة هي القاء الضوء على واقع الادارة الالكترونية بمصرف الوحدة وكذلك الكشف عن دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي وما يتبع ذلك من تقديم توصيات من شأنها دعم جهود المصرف في التطوير التنظيمي ومعالجة الصعوبات والمعوقات التي تواجه عملية التطوير التنظيمي.

#### 6. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي :

▪ الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على واقع الادارة الالكترونية و أثرها على التطوير التنظيمي بمصرف الوحدة بمدينة بنغازي.

▪ التعرف على جوانب وأبعاد الادارة الالكترونية و أثرها على التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الاولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد البشري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد المالي للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التقني للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الاداري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التشريعي والأمني للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

#### 4. متغيرات الدراسة :

المتغير المستقل هو الادارة الالكترونية وله خمسة أبعاد أو جوانب لازمة لتطبيق الادارة الالكترونية (أبعاد ادارية، أبعاد مالية، أبعاد بشرية، أبعاد تشريعية وأمنية، وأبعاد تقنية) بينما المتغير التابع هو التطوير التنظيمي.

#### 5. أهمية الدراسة :

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

• تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها المتعلق بتوظيف تكنولوجيا



• متغيرات الدراسة موضوعات واسعة ويمكن النظر إليها من جوانب متعددة، فكانت الصعوبة في اختيار المدخل المناسب لدراساتها.

## 9. الإطار النظري :

### 9.1 مقدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة سيتم باختصار إعطاء نبذة عن متغيرات الدراسة وهي الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، ويشمل ذلك مفهوم الإدارة الإلكترونية وأهدافها ومتطلبات تطبيقها، بالإضافة إلى توضيح مفهوم التطوير التنظيمي، وأهدافه، وأبعاده، ومعوقاته، ومدخله المختلفة، وأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي.

### 9.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية :

ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي أنتجت مفاهيم جديدة في مجال الإدارة بدءاً بمفهوم نظم المعلومات الإدارية، مروراً بمفهوم التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وانتهاءً بمفهوم الإدارة الإلكترونية، وهي لا تشكل بديلاً عن الإدارة التقليدية بل امتداداً لتطور الفكر الإداري نتيجة لارتباطها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال (الندوي، 2011: 53).

نتيجة لحدثة مفهوم الإدارة الإلكترونية فإن هناك قدراً من الغموض يكتنف ماهيتها وطبيعتها في أذهان البعض من القيادات

▪ تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي يؤمل اتباعها من قبل إدارة مصرف الوحدة لدعم عمليات التطوير التنظيمي وتفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### 7. حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة على فروع مصرف الوحدة الواقعة داخل نطاق مدينة بنغازي.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على معرفة أثر الإدارة الإلكترونية على التطوير التنظيمي.
- الحدود الزمنية : جمعت بيانات الدراسة خلال شهر أكتوبر 2018 م.

### 8. صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت القيام بالدراسة في النقاط الآتية:

- صعوبة جمع البيانات من مجتمع الدراسة نتيجة لانشغالهم بالعمل وعدم توفر الوقت الكافي لديهم لتعبئة استمارة الاستبيان، واقتناع بعضهم بعدم جدوى ذلك.
- صعوبة الحصول على مراجع حديثة من مكتبة الجامعة بسبب الظروف التي تمر بها البلاد.

المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها؛ من أجل تحقيق الأهداف" (حافظ، 2014: 250).

• تعني " الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد" (حامد 2012 : 208).

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام أجهزة الحاسوب ونظم المعلومات وشبكات الاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن الوثائق والمعلومات، وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين.

### 9.3 أهداف الإدارة الإلكترونية:

تسعى الإدارة الإلكترونية لتحقيق مجموعة من الاهداف كما أوردها (إبراهيم، 2010 : 51) وهي:

1. تقديم الخدمات الى المستفيدين بصورة مرضية وعلى مدار اليوم وطيلة أيام الأسبوع .
2. تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
3. خدمة عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة

الإدارية والممارسين لها، كما أن هناك تداخلاً وتقاطعاً واضحاً في اختصاصاتها مع مسميات أخرى كالتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرها، لذا فإن الادب الاداري يزخر بالعديد من التعريفات المتباينة والتي تحمل في ثناياها السمات الرئيسية للإدارة الإلكترونية، والتي منها على سبيل المثال:

• "هي عملية تحويل كافة الاعمال والخدمات الادارية التقليدية الى أعمال وخدمات الكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية وبدون ورق" (عزب، 2012: 8).

• أنها " الجهود الادارية التي تتضمن تبادل المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الاعمال بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان أمن المعلومات المتبادلة" (الحسن، 2009: 18).

• " أنها استخدام المنظمة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل أو غالبية وظائفها الإدارية المكتنية بأقل تدخل من العنصر البشري" (هاللي، 2010: 78).

• بأنها " تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إلا أنها تتميز بقدرتها على استغلال

تتضح أهمية الإدارة الإلكترونية في توفيرها لوقت تنفيذ المعاملات الادارية المختلفة، وتسهيل الاتصالات داخل المنظمة وبين المنظمة وعملائها، واطاحة البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات في المنظمة، وللمراجعين والمستفيدين بصورة فورية، وترشيد استخدام الورق في المعاملات الادارية. ويمكن ايجاز أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة كما يلي (عزب، 2012: 10):

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات، واختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهيل إجراءات الاتصالات داخل المنظمة وبين المنظمة والمستفيدين والمنظمات الأخرى.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة.
- الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلاً من الورقية، حيث سهولة التعديل وسرعة الاسترجاع.
- توفير البريد الإلكتروني كبديل سريع وفعال عن الصادر والوارد.
- توفير المتابعة الإلكترونية لإنجاز الأعمال، وبالتالي توفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.

إلى انجاز معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار.

4. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة والتخفيف منه، والتطوير المستمر لإجراءات العمل.
5. القضاء على البيروقراطية الجامدة، وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
6. إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى اختيار وتعيين الموظفين، والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
7. رفع كفاءة ومهارات الموارد البشرية المتاحة، وربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بالأداء.
8. محاولة إعادة هيكلة المتطلبات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت، وتقليل التكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
9. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها؛ لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.

#### 9.4 أهمية الإدارة الإلكترونية:

أ-تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المتخصصين في نظم المعلومات والبرمجيات والشبكات.

ب-استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات والشبكات.

ج-وضع أنظمة فعالة للحفاظ على الافراد وتميئتهم وتطويرهم وتحفيزهم.

د-تمكين الافراد ومنحهم الصلاحيات اللازمة للتعامل السريع مع التغيرات التقنية.

### 3-الجوانب التقنية:

يتطلب نجاح تطبيق الادارة الالكترونية ضرورة توافر بنية تحتية لشبكة المعلومات والاتصالات الالكترونية. وذلك يتطلب وجود شبكة اتصالات وقنوات اتصالات وربط الكتروني، بالإضافة لوجود أنظمة الكترونية قادرة على تقديم خدمات الكترونية .

وهناك عدة مكونات للبنية التحتية لتطبيق الادارة الالكترونية تتمثل في :

أ-أجهزة الحاسوب وملحقاته: والتي يجب أن تكون حديثة لتواكب تطور البرمجيات السريع وتوفر تكاليف التطوير المستمر.

ب-وسائل الاتصال: وتصنف الى وسائط سلكية ووسائط لاسلكية.

■ تحسين عملية صنع القرار لتوفر قاعدة بيانات ومعلومات لمتخذ القرارات.

### 9.5 أبعاد تطبيق الادارة الالكترونية:

يحتاج تطبيق الادارة الالكترونية الى تهيئة البيئة والظروف المناسبة وتوافر مجموعة من الأبعاد والجوانب الأساسية التي يمكن إيجازها فيما يلي:

#### 1-الجوانب المالية:

يحتاج تطبيق الادارة الالكترونية لموارد مالية كبيرة وذلك لتوفير الاجهزة والشبكات والأدوات اللازمة والبرامج الالكترونية، فضلا عن تكاليف تدريب الكوادر البشرية على استخدام الادارة الالكترونية. ونجاح الادارة الالكترونية يتطلب توفير تمويل كبير للتحويل من الادارة التقليدية الى الادارة الالكترونية.

#### 2-الجوانب البشرية:

يمثل العنصر البشري أهم موارد المنظمة لتحقيق أهدافها، والعنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الادارة الالكترونية، ولذلك فان الامر يتطلب تنمية الموارد البشرية لتكوين كوادر بشرية متخصصة وذات مهارات متعددة في مجالات نظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت. وفي هذا السياق حدد (العلاق، 2005: 217) المتطلبات البشرية لتطبيق الادارة الالكترونية في الآتي :

ج-الهيكل التنظيمي: من المهم عند تطبيق الادارة الالكترونية وجود هيكل تنظيمي مرن يدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات. فالهيكل التنظيمية الهرمية التقليدية لا تساعد على تطبيق الادارة الالكترونية، بينما تنظيم المصفوفة والتنظيم الشبكي تتوفر بها العديد من المزايا التي تساعد على تطبيق الادارة الالكترونية.

د-التدريب: يتطلب تطبيق الادارة الالكترونية تدريب الموارد البشرية للتعامل مع الاعمال الالكترونية، وكذلك توعية وتنقيف جمهور المتعاملين مع المنظمة للتفاعل مع الادارة الالكترونية.

#### 5-الجوانب التشريعية والأمنية :

إن التعامل مع البيانات والمعلومات والوثائق الالكترونية يستلزم توفير حماية لها من عمليات التزوير والاختراق والعبث. وذلك يتطلب وضع التشريعات المناسبة لتطبيق الادارة الالكترونية وتحديثها باستمرار.

ويرى (السالمي، 2009) أن توافر الامكانيات والبرمجيات والتطور السريع فيها قد يؤدي الى خرق منظومات الحواسيب بغية السرقة أو اتلاف المعلومات، مما يستلزم توفير الاجراءات الوقائية لحماية أجهزة ومنظومات الحواسيب من أي اختراق أو تخريب.

ج-شبكات الاتصال: ولها عدة أنواع مثل شبكات الاتصال المحلية وشبكة اتصالات الانترنت وشبكة اتصالات الاكسترانت.

#### 4-الجوانب الادارية:

يحتاج تطبيق الادارة الالكترونية الى ادارة تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وقادرة على الابتكار وصنع المعرفة وتعمل على التخلص من البيروقراطية والروتين الذي يعيق سرعة انجاز العمل، ويمكن ايجاز أهم المتطلبات الادارية كما أوردها (عبد الناصر، قريشي، 2011: 23) فيما يلي:

أ-وضع الاستراتيجيات وخطط التأسيس: يعد التخطيط الاستراتيجي لتطبيق الادارة الالكترونية من أبرز المتطلبات الادارية، وذلك بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وصياغة الاهداف الاستراتيجية ورصد الموارد اللازمة للتنفيذ.

ب-دعم الادارة العليا: يعتبر دعم والتزام الادارة العليا ضرورياً لنجاح تطبيق الادارة الالكترونية. فوجود قيادة ادارية داعمة لتطبيق الادارة الالكترونية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات والتعامل مع الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية.

وردت في بعض أدبيات الإدارة وفقا للمؤشرات التالية (الأسدي، 2010):

- التطوير التنظيمي وفقا للتنمية الإدارية: هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأنماط والضوابط والأبعاد النوعية والكمية والسلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل من جهة أخرى.
- التطوير التنظيمي وفقا للتحسين: يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي و الهيكلي ويركز اهتمامه على البعد التقني والفني .
- التطوير التنظيمي وفقا للخطة: عملية متعددة الجوانب تشمل الموارد البشرية والوسائل والأساليب ولها أبعاد إنسانية وفنية وتنظيمية واجتماعية .
- التطوير التنظيمي وفقا للعمليات: هو التجديد للوظائف التي تتوافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الانجاز .
- التطوير التنظيمي وفقا للتغيير: هو مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان

وهناك عدة اجراءات يمكن القيام بها لحماية أمن نظم المعلومات منها:

- أ-تشفير البيانات والمعلومات التي يتم التعامل معها.
- ب-القيام بنسخ البيانات والمعلومات الالكترونية وحفظها في مكان آمن.
- ج-ضرورة وجود وحدة لأمن المعلومات في المنظمة تكون مسؤوليتها حماية نظم المعلومات والبيانات والمعلومات الالكترونية.
- د-وضع اليات للمراقبة والتفتيش على نظم المعلومات وشبكات الاتصالات.
- هـ-وضع أنظمة لتأمين وحماية نظم التشغيل و التطبيقات المختلفة.

## 9.6 التطوير التنظيمي:

تعد عملية التطوير التنظيمي في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المنظمات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبالتالي كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالاهتمام المستمر من قبل المنظمات من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها وأهم المعوقات التي تحول دون عملية التطوير ( عبد الفتاح، 2002 ) .

## 9.7 تعريف التطوير التنظيمي :

تعددت مفاهيم التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه، وفيما يلي بعض تلك المفاهيم كما

ز. يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية، أكثر منها مع قيم البيروقراطية الآلية.

ح. تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل، فهي تشكل جماعات مرجعية، يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.

ط. إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتميمتها نظرة شمولية كلية، تتبع من فلسفة النظام، ومن ثم فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة البشرية والفنية والإدارية.

#### 9.9 أبعاد التطوير التنظيمي :

يمكن القول أن أبعاد التطوير التنظيمي تتمثل في (الزبيديين، 2013):

- **الثقافة التنظيمية:** يمكن تعريف الثقافة على أنها مزيج مركب من القيم، والعادات، والاعتقادات والتوقعات التي يشترك بها العاملون في المنظمة ويستخدمونها في مواجهة سلوكياتهم، ولحل المشكلات التي يواجهونها، وبالتالي فإن المنظمات تلجأ لإدخال التعديلات أو التغييرات بشكل مستمر وبحذر شديد على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق وبلوغ أهدافها بكل فاعلية وكفاءة، وأداء العمل على النحو الصحيح.

العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها.

#### 9.8 أهداف التطوير التنظيمي:

تكمّن أهداف التطوير التنظيمي في النقاط الآتية (السكرانة، 2009) :

- أ. الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي هو تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها.
- ب. يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
- ج. التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى، لرفع قدرة المنظمات على معالجة التغييرات الخارجية التي تؤثر على المنظمات، ولتحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- د. التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة العامة من جهة، وبين أهداف الأفراد من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- هـ. يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم، يتمكن فيه الأفراد من النمو ومن تحقيق ذواتهم والتأثير على وظائفهم ومنظمتهم.
- و. يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات، بحيث تسود قيم التعاون وتقاسم السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.



1-مدخل تطوير الهياكل التنظيمية:  
ويهدف تطوير الهيكل التنظيمي في المنظمات الى زيادة كفاءة التنظيم، واعداد تصميم الوظائف، وتبسيط الاجراءات، وتحديد صلاحية كل مستوى من المستويات الادارية، وتحسين الاتصال بينها ومعالجة مشاكل نطاق الاشراف وغيرها.

2-مدخل توظيف التقنية الحديثة:  
تستخدم المنظمات التقدم التقني وتطور نظم المعلومات والاتصالات في زيادة فعالية المنظمات، فالتطور التنظيمي يستفيد من الامكانيات الهائلة التي تقدمها التقنية، حيث تحتاج الادارة العليا الى معلومات في الوقت المناسب والجودة المناسبة لاتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهنا يأتي دور نظم المعلومات وقواعد البيانات ووسائل الاتصال والشبكات الحديثة في توفير وتقييم مدى جودة هذه المعلومات.

3-مدخل تنمية وتطوير الموارد البشرية :  
يمثل هذا المدخل محاولة المنظمات تغيير الاتجاهات والتصورات وأنماط سلوك الموارد البشرية في التنظيم، وذلك بهدف تمكين العاملين من تقديم أفضل ما لديهم والكشف عن قدراتهم الابداعية في مجال العمل، وتنمية المشاركة وروح الفريق وزيادة الولاء التنظيمي ورفع الروح المعنوية، وذلك بهدف زيادة كفاءة

• **التمكين :** يعمل التمكين على إشباع الحاجات الأساسية وإنجازها، والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا أكبر في أداء عملهم ويجنبهم الإحباط والتوتر النفسي الذي قد يؤدي إلى أداء ضعيف في العمل والتأخر وعدم القدرة في بلوغ وتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إليها، لذا نجد أن عملية التمكين ممكن أن تؤدي إلى تطوير تنظيمي وتحسن العمل والنهوض به إلى الأفضل والأمثل.

• **الإستراتيجية :** تتطلب عملية التطوير التنظيمي لأي منظمة جهود مخططة وشاملة على مستوى التنظيم الإداري ككل، واستخدام أساليب وإستراتيجيات ضرورية تدعم مفهوم التطوير التنظيمي وتقدم المساعدة على إنجاحه وتحقيق مبتغاه ومن أهم الإستراتيجيات: بناء فريق العمل، الادارة بالأهداف، الاثراء الوظيفي، إدارة الجودة الشاملة، تنمية الموارد البشرية .

## 9.10 مداخل واستراتيجيات التطوير

### التنظيمي:

يمكن تلخيص أهم المداخل والاستراتيجيات التطورية التي تلجأ إليها المنظمات في المداخل الآتية:

للعاملين للتعامل مع التقنية الحديثة، وضعف القدرة على مواكبة التطورات التقنية الحديثة.

### 9.12 أثر تطبيق الادارة الالكترونية على التطوير التنظيمي:

تمثل جهود التطوير التنظيمي محاولة تطوير جميع جوانب المنظمة التنظيمية والبشرية والتقنية، فهي عملية مستمرة وشاملة للرفع من كفاءة وفعالية التنظيم بمختلف مكوناته. ومن المتوقع أن هذه الجهود ستؤتي ثمارها وما هو مخطط لها اذا ما تم احلال الادارة الالكترونية محل الادارة التقليدية وتحولت الاعمال و الانشطة الى أنشطة و أعمال الكترونية وما يتبع ذلك من توفير للجهد والوقت والتكلفة.

فالإدارة الالكترونية تسهل عملية تبادل المعلومات والوثائق بين المصرف والمستفيدين حيث ان استخدام تطبيقات تمكن الزبون من الاطلاع على حساباته وتحويل أمواله ودفع ثمن مشترياته بطريقة الكترونية يوسع عمليات المصرف ويزيد من انتشاره، وتخلق نوع من الرضا من قبل العميل على سرعة وسهولة العمليات المقدمة من المصرف.

تطبيق الادارة الالكترونية يقلل من استخدام الورق في المعاملات وبالتالي يعالج مشكلة الاحتفاظ بالمستندات ويوفر تكلفة الاحتفاظ بهذه المستندات. كما أن عمليات التدريب المصاحبة لتطبيق الادارة الالكترونية تساهم في تنمية

التنظيم عن طريق تنمية وتطوير الموارد البشرية.

### 9.11 معوقات التطوير التنظيمي:

يمكن تلخيص أهم المعوقات التي تعيق عملية التطور التنظيمي كما يلي (آل فطوح، 2008: 78):

1-المعوقات الادارية : وتشمل عدم اقتناع الادارة العليا بعملية التطوير، وعدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي والتداخل بين اختصاصات الادارات المختلفة، وعدم توافر الكوادر البشرية المؤهلة، وشح الموارد المالية اللازمة للتطور التنظيمي.

2-المعوقات الاجتماعية والثقافية : وتشمل مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي لأسباب متعددة، وعدم الثقة في أهداف التطوير التنظيمي، وكثرة الصراعات بين العاملين، والثقافات السلبية السائدة مثل عدم الاهتمام بالوقت، وشيوع ثقافة الغنيمة، وانتشار الفساد الاداري، وعدم مراعاة أخلاقيات الوظيفة العامة.

3-المعوقات التقنية: وتتضمن التقادم المستمر للأجهزة والمعدات والبرامج نتيجة لحركة التطور والتحديث المستمر فيها، ونقص الكوادر البشرية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة، وعدم توفر التمويل المناسب لإمداد المنظمة بالتقنيات الحديثة، ونقص التدريب والتأهيل

الادارة الالكترونية مؤشراً على شيوع ثقافة التحديث والتطوير في المنظمة ومواكبتها لكل المتغيرات العالمية في هذا المجال، بالإضافة الى أن توسيع المشاركة في المعلومات وتبادلها من خلال أساليب التقنية الحديثة يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وبما يؤدي لزيادة كفاءة التنظيم.

#### 10. الدراسة الميدانية :

##### 10.1 منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة من الدراسات

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع شاغلي الوظائف الاشرافية والقيادية بفروع مصرف الوحدة في مدينة بنغازي، والمتمثلة في مديري الفروع و مساعديهم و رؤساء الأقسام والوحدات والبالغ عددهم 100 عنصر . ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وقد تم اختيار مصرف الوحدة ، لأن المصرف يُعد من أكبر المصارف التجارية في ليبيا وتقع إدارته العامة في مدينة بنغازي؛ وبعد توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، تم استرداد 83 استمارة بنسبة تجاوب بلغت 83%، وبعد فحص الاستثمارات المستردة تبين أن عدد 5 استثمارات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبذلك بلغ عدد الاستثمارات الخاضعة للتحليل 78 استمارة.

وتطوير الموارد البشرية مما يسهم في عمليات التطوير التنظيمي.

كما أن تطبيق الادارة الالكترونية يؤدي الى توحيد وتمييز الاجراءات وتبسيطها وخدمة عدد كبير من الزبائن في نفس الوقت، وذلك يؤدي الى اعادة تصميم الوظائف ودمجها واعادة توصيف بعضها بما يحقق تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعالج مشاكل المركزية الشديدة ويقلل من الزمن اللازم للاتصال بين المستويات الادارية في التنظيم أو مع المستفيدين، والانتقال من الادارة وجها لوجه الى الادارة عن بعد. ويعطي تطبيق الوصفية الارتباطية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعرف بانه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، ووضع النتائج التي يتم التوصل اليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عبيدات وآخرون، 1999: 46). وجمعت البيانات و المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة عن طريق استمارة استبيان صممت خصيصاً لأغراض الدراسة، ثم تم ترتيب البيانات وتصنيفها وتحليلها باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة ثم تفسيرها للوصول لنتائج تجيب على تساؤلات الدراسة.

##### 10.2 مجتمع الدراسة

يحتوي الجزء الأخير من استمارة الاستبيان على  
(15) عبارة تتعلق بمتغير التطوير التنظيمي.

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت (likert) الخماسي، وصيغت العبارات المتعلقة بكل محور بشكل إيجابي وفقاً للتدرج التالي: ( موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق تماماً)، وقد أعطيت درجات القياس (من 1 إلى 5).

#### 10.4 اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

يقصد بالثبات الحصول على النتائج ذاتها أو مقارنة لها في حالة تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس، وقد بينت درجات ثبات تتراوح ما بين (0.826 - 0.948)، كما كانت درجات الصدق أيضاً تتراوح ما بين (0.908 - 0.974) لجميع المحاور، وتعد جميعها إيجابية ومُشجعة، ويمكن الركون إليها كما هو مبين بالجدول (1).

#### 10.3 إجراءات تصميم الاستمارة ووصف مقياسها:

تم تصميم الاستمارة بشكل مبدئي في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، وذلك بالاستعانة بالدراسات السابقة مثل دراسة (بن حليم، 2014) ودراسة (عمار، 2009) ودراسة (بومرقود، 2017)، حيث عملت الدراسة على المزج والانتقاء بين تلك المعايير بما يتماشى مع أهداف الدراسة للخروج بصيغة أولية لعبارات الاستبانة .

##### ■ البيانات الديموغرافية:

يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبيان على البيانات الديموغرافية للمبحوثين والتي تتمثل في (النوع، السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المصرف).

##### ■ مقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية

■ الجزء الثاني من استمارة الاستبيان يحتوي على (25) عبارة تتعلق بأبعاد تطبيق الإدارة الإلكترونية.

##### ■ مقياس التطوير التنظيمي

جدول (1): معاملات الصدق والثبات لمقياس الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	المحاور
0.909	0.827	الأبعاد البشرية
0.908	0.826	الأبعاد المالية
0.948	0.898	الأبعاد الادارية
0.927	0.860	الأبعاد التقنية
0.925	0.855	الأبعاد التشريعية
0.972	0.944	الادارة الالكترونية
0.974	0.948	التطوير التنظيمي

بعد عملية تجميع الاستثمارات وترميزها بناء على مقياس ليكرت الخماسي، تم تحديد طول خلية المقياس كما هو موضح بالجدول (2).

## 10.5 الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة

جدول (2) : طول فترة الخلية في المقياس ودرجة التوافر

طول الفترة	مقياس الدراسة	درجة التوافر
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق تماماً	ضعيفة جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	ضعيفة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	متوسطة
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	مرتفعة
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماماً	مرتفعة جداً

- الانحراف المعياري لقياس مدى التشتت (التفاوت) في الإجابات المتحصل عليها عن القيمة المتوسطة لها.
- اختبار t للتعرف على ما إذا كان هناك اختلاف ذو دلالة معنوية للوسط الحسابي لأبعاد الدراسة عن الوسط الفرضي للمقياس.
- اختبار Kolomogorov-Smirnov لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- معامل الارتباط لمعرفة مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد والتدرجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ومن ثم تمت معالجة البيانات التي تم التوصل إليها، وتحليل النتائج في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث استخدمت الدراسة الأساليب التالية:

- طريقة ألفا كرونباخ لحساب قيم معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد مجتمع الدراسة.
- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك بهدف معرفة متوسط إجابات المبحوثين على العبارات الواردة بالاستبيان، وتحديد الأهمية النسبية لكل محور على حدة.

11. عرض وتحليل نتائج الدراسة:  
أولاً: الخصائص العامة لمجتمع الدراسة  
يتبين من الجدول (3) أن غالبية مجتمع الدراسة من الذكور بنسبة (74.4%)، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (35.9%)، وأن النسبة الأكبر من مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات جامعية بنسبة (64.1%). وأن (56.4) من المبحوثين زادت مدة خدمتهم عن 15 سنة.

جدول (3): خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	مستوى المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع	الذكور	58	74.4
	الإناث	20	25.6
	المجموع	78	100
السن	أقل من 30 سنة	15	19.2
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	23	29.5
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	28	35.9
	من 50 سنة فأكثر	12	15.4
	المجموع	78	100
المستوى التعليمي	أقل من الجامعي	17	21.8
	جامعي (ليسانس، بكالوريوس)	50	64.1
	ما فوق الجامعي (ماجستير، دكتوراة)	11	14.1
	المجموع	78	100
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	10	12.8
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	20.5
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	10.3
	من 15 سنة فما فوق	44	56.4
	المجموع	78	100

ثانياً: اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي؛ وذلك لان معظم الاختبارات المعلمية تتطلب أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛ يتضح من الجدول (4) أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك لأن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05.

ثانياً: اختبار مدى اتباع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي:

استخدمت الدراسة اختبار Kolmogorov-Smirnov لمعرفة مدى اتباع بيانات الدراسة

جدول (4): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة	درجة	القيمة	القرار	النتيجة
	الاحصائية	الحرية	الاحتمالية	الاحصائي	
الإدارة الإلكترونية	0.116	78	0.200	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي
التطوير التنظيمي	0.146	78	0.104	غير دال	تتبع التوزيع الطبيعي

بالنسبة لأبعاد الإدارة الإلكترونية، وبلغ المتوسط العام للإدارة الإلكترونية 3.683 وللتطوير التنظيمي 3.421. كما تبين من اختبار أن هناك اختلاف ذو دلالة معنوية لمتوسطات الأبعاد عن الوسط الفرضي للمقياس عند مستوى معنوية 5%.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي :

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن العبارات المكونة لأبعاد الدراسة ومتغيراتها، والتي توضح أن المتوسطات جميعها فاقت متوسط مقياس الدراسة البالغ 3. وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.603-3.823)

جدول (5): إجابات عناصر مجتمع الدراسة تجاه أبعاد الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي

مستوى الممارسة	نتيجة الاختبار	اختبار t-test		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
		P-Value	قيمة t			
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	6.670	0.801	3.605	البشرية
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	10.801	0.673	3.823	المالية
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	7.307	0.728	3.603	الإدارية
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	8.734	0.659	3.651	التقنية
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	9.165	0.707	3.733	التشريعية
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	10.737	0.562	3.683	الإدارة الإلكترونية
مرتفع	دال إحصائياً	0.000	5.168	0.720	3.421	التطوير التنظيمي

باستعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والاتجاه العام للعبارات المكونة لكل بعد من أبعاد

وبعد أن أتضح وجود مستوى مرتفع لأبعاد الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، يتم إجراء تحليل أعمق لهذا المستوى المرتفع وذلك



الإدارة الإلكترونية والتطوير التنظيمي، كما هو موضح بالجدول (6) والجدول (7).

جدول (6): اجابات المبحوثين عن العبارات المكونة لأبعاد الإدارة الإلكترونية

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه العام
الأبعاد البشرية	1	تنشر إدارة المصرف الوعي بين الموظفين بأهمية الإدارة الإلكترونية.	3.692	1.023	73.8	1	مرتفعة
	2	يوجد في المصرف الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.641	0.897	72.8	3	مرتفعة
	3	يتوافر لدى المصرف متخصصون في تقنية المعلومات.	3.679	1.013	73.6	2	مرتفعة
	4	يوجد في المصرف خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	3.423	1.051	68.5	5	مرتفعة
	5	هناك خطط في المصرف لتدريب وتأهيل الموظفين على استخدام تقنية المعلومات.	3.590	0.986	71.8	4	مرتفعة
الأبعاد المالية	6	لدى إدارة المصرف الدعم المالي الكافي لتوفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية.	3.731	0.935	74.6	5	مرتفعة
	7	تمتلك إدارة المصرف ميزانية كافية لصيانة أجهزة الحاسبات الآلية والشبكات باستمرار.	3.872	0.812	77.4	2	مرتفعة
	8	تمتلك إدارة المصرف الاموال اللازمة لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية.	3.885	0.806	77.7	1	مرتفعة
	9	يوجد لدى إدارة المصرف الدعم المالي الكافي لتحديث الحاسبات الآلية .	3.846	0.823	76.9	3	مرتفعة
	10	لدى إدارة المصرف الدعم المالي اللازم للاستعانة بالمدرّبين المؤهلين لتدريب القوى البشرية.	3.782	0.800	75.6	4	مرتفعة
الأبعاد الإدارية	11	يملك المصرف دليلاً إجرائياً لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.474	0.879	69.5	5	مرتفعة
	12	تدعم الإدارة العليا في المصرف سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.692	0.778	73.8	1	مرتفعة
	13	توجد في المصرف بيئة عمل مناسبة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.612	0.901	72.2	4	مرتفعة

الأبعاد	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه العام
	14	يوجد تنسيق بين الإدارة العليا وفروع المصرف في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.615	0.983	72.3	3	مرتفعة
	15	تزود الإدارة العليا الفروع بمنشورات ولوائح لتسهيل العمل الإلكتروني فيها.	3.618	0.983	72.4	2	مرتفعة
الأبعاد التقنية	16	لدى المصرف أحدث اجهزة الحاسب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.551	1.015	71.0	4	مرتفعة
	17	تستخدم بالمصرف أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.410	0.844	68.2	5	مرتفعة
	18	يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمصرف والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي.	3.846	0.807	76.9	2	مرتفعة
	19	يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المصرف	3.564	0.962	71.3	3	مرتفعة
	20	يوجد موقع إلكتروني للمصرف على شبكة الأنترنت.	3.885	0.805	77.7	1	مرتفعة
	21	لدى المصرف تشريعات تعاقب على اختراق قواعد بيانات الإدارة الإلكترونية.	3.551	0.989	71.0	5	مرتفعة
الأبعاد الأمنية و التشريعية	22	لدى المصرف برامج وطرق حماية فعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات.	3.615	0.970	72.3	4	مرتفعة
	23	توجد بالمصرف طرق مختلفة لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطيل الحاسبات الآلية.	3.731	0.863	74.6	3	مرتفعة
	24	يحفظ المصرف بنسخ اضافة من المعلومات الإلكترونية الخاصة بالمصرف في أماكن آمنة.	3.883	0.903	77.6	2	مرتفعة
	25	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالموظفين بشكل دوري.	3.963	0.843	79.3	1	مرتفعة

العام لمتغير التطوير التنظيمي 3.421 ويدل على موافقة مرتفعة. ويعرض الجدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب والاتجاه العام

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط الحسابي لعبارات التطوير التنظيمي تتراوح بين (3.128-3.615) وهي تعكس موافقة متوسطة الى مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي

لإجابات مجتمع الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتطوير التنظيمي.

جدول (7): اجابات المبحوثين عن العبارات المكونة لمتغير التطوير التنظيمي

الأبعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه العام
الثقافة التنظيمية	1	يعمل المصرف على بلورة ثقافة تنظيمية واضحة وقوية.	3.615	0.841	72.3	1	مرتفعة
	2	المصرف يصيغ ثقافة تنظيمية تواكب التطور.	3.551	0.863	71.0	3	مرتفعة
	3	يحترم المصرف معتقدات الموظفين.	3.590	0.999	71.8	2	مرتفعة
	4	يعمل المصرف على تنمية قيم الموظفين باستمرار.	3.462	0.949	69.2	4	مرتفعة
	5	يشجع المصرف أداء الفريق بدل من الاداء الفردي.	3.397	1.061	67.9	5	متوسطة
التمكين	6	تثق ادارة المصرف ثقة كاملة في قرارات الموظفين حين ينجزون أعمالهم.	3.449	1.015	68.9	1	مرتفعة
	7	لدى الموظف حرية واستقلالية في اتخاذ قراراته ولا يتعرض عند اتخاذه القرارات لأي ضغوط من المسؤولين.	3.244	1.083	64.9	3	متوسطة
	8	يشجع المصرف تبادل الخبرات والمهارات مع المصارف الأخرى.	3.192	1.045	63.8	4	متوسطة
	9	يعترف المصرف بالجهود المبذولة من طرف الموظفين بتقديم حوافز مادية ومعنوية لهم.	3.128	1.109	62.6	5	متوسطة
	10	ادارة المصرف تمنح فرص للموظفين في حل المشكلات وتفتح لهم باب النقاش والحوار عندما يخطئون في حل المشكلات.	3.346	0.965	66.9	2	متوسطة
الاستراتيجية	11	المصرف يستخدم استراتيجيات واضحة حسب بيئته الخارجية والداخلية.	3.372	0.899	67.4	5	متوسطة
	12	للمصرف رؤية مستقبلية واضحة ومفهومة.	3.397	0.888	67.9	4	متوسطة
	13	رسالة المصرف تختلف عن باقي المصارف التجارية الأخرى.	3.474	0.922	69.5	3	مرتفعة

الأبعاد	ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الاتجاه العام
	14	أهداف المصرف محددة ومعلومة لدى الموظفين.	3.513	0.990	70.3	2	مرتفعة
	15	المصرف يمتلك نقاط قوة تتمثل في توافر الموارد البشرية والمالية.	3.590	0.986	71.8	1	مرتفعة

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

بعد أن تم استعراض بيانات الدراسة الميدانية الوصفية في الجزء السابق، يتم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

#### الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدمية: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية (البشرية، المالية، التقنية، الادارية، التشريعية والأمنية) على التطوير التنظيمي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لأبعاد الإدارة الالكترونية (البشرية، المالية، التقنية، الادارية، التشريعية والأمنية) على التطوير التنظيمي.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم اولا احتساب معاملات الارتباط بين المتغير المستقل بأبعاده المتعددة والمتغير التابع، ثم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية. يوضح الجدول (8) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، والتي تشير الى وجود ارتباط موجب وذو دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة، ويلاحظ أن البعد التشريعي والأمني هو الأقوى ارتباطاً بالتطوير التنظيمي بمعامل ارتباط بلغ (0.667)، يليه الجانب التقني، ثم الجانب البشري، ثم الجانب الاداري، ثم الجانب المالي بأقل معامل ارتباط (0.238).

جدول(8): معاملات الارتباط بين المتغير المستقل والتابع ومستوى المعنوية

الإدارة الالكترونية	الأبعاد التشريعية	الأبعاد التقنية	الأبعاد الادارية	الأبعاد المالية	الأبعاد البشرية	معامل ارتباط بيرسون	التطوير التنظيمي
.684**	.667**	.596**	.553**	.283*	.581**	مستوى الدلالة	
.000	.000	.000	.000	.012	.000	حجم العينة	
78	78	78	78	78	78		

\*\*الارتباط دال عند مستوى 0.01

\*الارتباط دال عند مستوى 0.05

بعد أن تأكد وجود ارتباط ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، استخدمت الدراسة تحليل الانحدار البسيط والمتعدد

لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية وذلك كما هو موضح في الجدول (9).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الادارة الالكترونية والتطوير التنظيمي

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة احصائية t	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	0.190	0.477	0.635	0.468	66.970	0.00
الادارة الالكترونية	0.877	8.184	0.00			

القيمة الاحتمالية المناظرة لإحصائية F أقل من 0.05.

بدرجة واحدة في أبعاد الادارة الالكترونية يؤدي الى زيادة التطوير التنظيمي بقيمة (0.877). وقد دلت نتائج معاملات الانحدار أن هناك أثر ايجابي ذو دلالة معنوية عالية للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

2016) التي بينت دور الادارة الالكترونية في تطوير الاداء الوظيفي، ودراسة (فؤاد، 2017) والتي أظهرت وجود دور لأبعاد الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي، وأن المورد البشري له الأثر البارز في هذا الدور.

اختبار الفرضيات الفرعية:

تكونت الفرضيات الفرعية من خمسة فرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الفرعية الاولى:

من خلال نتائج الانحدار الواردة في الجدول (9) يتضح أن نموذج الانحدار الذي تم تكوينه كان ذو دلالة احصائية معنوية، حيث كانت وأظهرت نتائج مربع معامل التحديد أن المتغير المستقل (الادارة الالكترونية) قد فسرت 46.8% من التباين (الاختلاف) في المتغير التابع (التطوير التنظيمي). كما بلغت درجة التأثير  $\beta$  (0.877) وهذا يعني أن الزيادة وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أل فطيح، 2008) التي بينت أن الادارة الالكترونية أسهمت بدرجة عالية جدا في تحقيق التطوير التنظيمي، ودراسة (شليبي، 2011) التي كشفت أن تطبيق الادارة الالكترونية أدى لتطوير الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، ودراسة (شواي،

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد البشري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثانية:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد المالي للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثالثة:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التقني للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الرابعة:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الاداري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الخامسة:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التشريعي للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد البشري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثانية:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد المالي للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الثالثة:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التقني للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الرابعة:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الاداري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.  
الفرضية الفرعية الخامسة:  
لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التشريعي للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

جدول (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد الادارة الالكترونية والتطوير التنظيمي

القيمة الاحتمالية	قيمة F	مربع قيمة معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	قيمة احصائية t	معاملات الانحدار	النموذج
0.00	15.859	0.524	0.215	1.252	0.509	الثابت
			0.004	3.019	0.398	الابعاد التشريعية
			0.035	2.143	0.208	الابعاد البشرية
			0.295	1.065	0.147	الابعاد التقنية
			0.248	1.165	0.128	الابعاد الادارية
			0.405	0.838	0.83	الابعاد المالية

ولتأكيد النتيجة السابقة تم استخدام تحليل الانحدار المتدرج لمعرفة أهم أبعاد الادارة الالكترونية تأثيراً على التطوير التنظيمي،

ويوضح الجدول (11) أن المتغيرات المستقلة قد فسرت 50% من المتغير التابع وكان

النموذج ذو دلالة معنوية عند مستوى دلالة 0.01. عند استخدام أسلوب الانحدار المتدرج، أظهرت معاملات الانحدار أن البعد التشريعي يليه البعد البشري هما أكثر أبعاد الإدارة الالكترونية تأثيراً على التطوير التنظيمي، أما المتغيرات الأخرى فقد أستبعدت من النموذج نظراً لعدم معنوية تأثيرها في المتغير التابع، ويتضح من خلال القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة t للثابت الانحدار أنه ليس ذو دلالة معنوية، وهذا يدل على أن الأبعاد المختارة هي أفضل الأبعاد تأثيراً في التطوير التنظيمي.

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار التدريجي بين أبعاد الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي

النموذج	معاملات الانحدار	قيمة احصائية t	القيمة الاحتمالية	مربع قيمة معامل التحديد	قيمة F	القيمة الاحتمالية
الثابت	0.588	1.772	0.081	0.500	37.559	0.00
الأبعاد التشريعية	0.506	4.938	0.000			
الأبعاد البشرية	0.262	2.898	0.005			

بناءً على نتائج التحليل الاحصائي الواردة بالجدول (10) والجدول (11)، فقد كان قرار اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

- رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الاداري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.
- رفض الفرضية العدمية الخامسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التشريعي والأمني للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.

12. نتائج الدراسة:

بناءً على نتائج التحليل الاحصائي الواردة بالجدول (10) والجدول (11)، فقد كان قرار اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

- رفض الفرضية العدمية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد البشري للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.
- قبول الفرضية العدمية الثانية التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد المالي للإدارة الالكترونية على التطوير التنظيمي.
- قبول الفرضية العدمية الثالثة التي تنص على: لا يوجد تأثير ذو دلالة



1. العمل على متابعة وتطوير الهياكل التنظيمية وتقليل المركزية وتفويض الصلاحيات وتبسيط اجراءات العمل بما يتماشى مع تطبيق الادارة الالكترونية ودعم عملية التطوير التنظيمي.
2. العمل على خلق بيئة ومناخ تنظيمي جيد، وتهيئة الأجواء المناسبة من أجل استدامة عملية التطوير التنظيمي.
3. توفير ميزانيات كافية لعملية التطوير التنظيمي وتعزيز تطبيق الإدارة الالكترونية بفروع مصرف الوحدة قيد الدراسة .
4. تطوير القوانين والتشريعات اللازمة التي تدعم تطبيق الادارة الالكترونية بالمصرف محل الدراسة، وخاصةً أن الدراسة أوضحت أن الجوانب التشريعية كان لها التأثير الأكبر على عمليات التطوير التنظيمي .
5. الاهتمام بتحديث البنية التحتية التقنية بالمصرف محل الدراسة من حواسيب الكترونية وشبكات وغيرها من المتطلبات التي تساعد على العمل الاداري الالكتروني.
6. العمل على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتحفيزهم معنوياً ومادياً وتقدير الجهد الذي يبذلونه.

من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج التي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الإدارة الالكترونية بأبعادها الخمسة مجتمعة (البشرية، الادارية، التقنية، التشريعية، المالية) والتطوير التنظيمي بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي.
  2. كشفت الدراسة وجود تأثير موجب ذو دلالة معنوية للإدارة الالكترونية مجتمعةً على التطوير التنظيمي بفروع مصرف الوحدة بمدينة بنغازي.
  3. بينت الدراسة وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية للجوانب التشريعية على التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.
  4. أظهرت الدراسة وجود أثر موجب ذو دلالة معنوية للجوانب البشرية على التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.
  5. أظهرت الدراسة عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للجوانب التقنية والإدارية والمالية على التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.
13. توصيات الدراسة:  
بناءً على نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :

- 7. ضرورة الاهتمام بتدريب جميع الموظفين على أساليب وطرق الإدارة الحديثة، وإقامة دورات تدريبية في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي .
  - 8. الاهتمام بحماية البيانات والمعلومات الالكترونية وتطوير الانظمة والتشريعات التي تحقق ذلك.
  - 9. إجراء المزيد من الدراسات البحثية حول الإدارة الالكترونية والتطوير التنظيمي وبخاصة أنه فسر معامل التحديد لمتغير الإدارة الالكترونية في المتغير التابع بنسبة 46.80%.
- المراجع :**
- أ . الكتب :**
- إبراهيم، خالد ممدوح.(2010). الإدارة الإلكترونية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
  - حافظ، عبد الناصر عبد الله.(2014). نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة. عمان، الأردن: دار غيداء للنشر والتوزيع.
  - حامد، فداء محمود.(2012). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار البداية.
  - الزبيدي، خالد عبد الوهاب.(2013). القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. عمان، الأردن: دار الأيام.
  - السالمي، علاء عبد الرازق.(2009). الإدارة الإلكترونية. (ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- السكارنة، بلال خلف.(2009). التطوير التنظيمي والإداري. عمان، الأردن: دار المسيرة.
  - الطجم، عبدالله عبدالغني.(2000). التطوير التنظيمي. جدة، السعودية: دار البلاد للطباعة.
  - عبيدات، محمد. وأبونصار، محمد. ومبييضين، عقلة.(1999). منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات. (ط2). عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
  - العلاق، بشير عباس.(2005). الإدارة الرقمية: المجالات والتطبيقات. أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
  - عزب، محمد عزب.(2012). الادارة الالكترونية في الشؤون الادارية. القاهرة، مصر: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
  - النمر، سعود محمد، (2006). الإدارة العامة. الرياض، السعودية: مكتبة الشقري.
  - هلالى، حسين مصطفى.(2010). الإدارة الإلكترونية. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
  - ياسين، سعد غالب.(2017). الإدارة الإلكترونية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية.
- ب. الدوريات و المؤتمرات :**
- الأسدي، أفنان علي.(2010). قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية. 17، 185-234.
  - بن نوبة، أحمد. وأبوخويط، ناجح.(2017). مدى توفر متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسات الحكومية الليبية.

جـ. الرسائل العلمية

- المؤتمر الاقتصادي الاول للاستثمار والتنمية في منطقة الخمس، الخمس، ليبيا.
- الحسن، حسين بن محمد.(2009). الادارة الالكترونية بين النظرية والتطبيق. المؤتمر الدولي للتنمية الادارية، الرياض، السعودية.
- شواي، أحلام.(2016). الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي. مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية. المجلد24(4). 3411-3388.
- عبد الفتاح، نبيل.(2002). التطوير التنظيمي كمدخل لرفع الأداء في أجهزة الخدمة المدنية. مجلة الإداري. السنة العاشرة، 33، 34.
- عبدالناصر، موسى. وقرشي، محمد.(2011). مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث. 9، 87-100.
- قدوري، سحر.(2010). الادارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، مجلة المنصور. 14، 175-157.
- المدادحة، دنيا أكرم والكاسبية، محمد مفضي (2016). أثر الإدارة الإلكترونية في تحقيق المزايا التنافسية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 10، 129-121.
- الندوي، محسن.(2011). أهمية الادارة الالكترونية في عصر العولمة. مجلة شؤون استراتيجية. 4، 60-53.
- الواعر، مفتاح. و عبدالمطلب، محمد.(2015). تأثير الادارة الالكترونية على أداء مكتب شؤون الطلبة في ماليزيا. مجلة التنمية البشرية والتعليم ، مجلد1(1). 14-2.
- بومرقود، كريمة.(2017). أثر الابداع الاداري على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي: الجزائر.
- بن حليم، علي.(2014). فعالية ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطبيق الادارة الالكترونية. اطروحة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف، جامعة صفاقس: تونس.
- الحيت، أحمد فتحي.(2012). أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية المصارف وكفاءتها. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاعمال، جامعة عمان العربية: الأردن.
- آل دحوان، عبدالله.(2008). دور ادارة التطوير الاداري في تطبيق الادارة الالكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: السعودية.
- السبيعي، مناحي.(2005). امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية.
- شلبي، جمانة.(2011). واقع الادارة الالكترونية في الجامعة الاسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاسلامية: غزة، فلسطين.

- عمار، محمد.(2009). مدى امكانية تطبيق الادارة الالكترونية في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الاقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية: غزة، فلسطين.
- آل فطیح، حمد قبلان.(2008). دور الادارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة المنطقة الشرقية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية: السعودية.
- فؤاد، خرفي.(2017). الادارة الالكترونية وأثر تطبيقها على التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية بالجزائر. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجلفة: الجزائر.
- القحطاني، محمد.(1007). معوقات التطوير التنظيمي وحلولها دراسة مسحية على الاجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود: السعودية.
- كساب، رؤى.(2011). العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتطبيق الادارة الالكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر: غزة، فلسطين.
- مطر، عصام محمد. (2008). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، الجامعة الاسلامية: غزة، فلسطين .
- يونس، تارقي.(2017). دور الادارة الالكترونية في تحسين أداء الخدمة العمومية.رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قاصدي مرباح: ورقلة، الجزائر.