

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المؤسسة
دراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري فرع بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

د. عبابسة الهاشمي

إعداد الطالبين:

جنون طارق

بن عيسى سهيلة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بن سمينة دلال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عبابسة الهاشمي	أستاذ محاضر أ	مقرا	جامعة بسكرة
3	نعمون ايمان	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المؤسسة
دراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري فرع بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

إعداد الطالبين:

الأستاذ المشرف:

جنون طارق

د. عبابسة الهاشمي

بن عيسى سهيلة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
1	بن سمينة دلال	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	عبابسة الهاشمي	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	نعمون ايمان	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024/2023

قال تعالى:

« رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ »

سورة الأحقاف، [15]

شكر وعرفان

كلمة شكر وتقدير

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على التمام الحمد... لله على البدء والختام... الحمد لله امتنانا وشكرا

الحمد لله عرفانا وحبنا

اتقدم بكلمة شكر وعرفان لكل من شاركنا

فرحنا وتعب تخرجنا

إن الله قد من علينا بنعم كثيرة فأعظمها

أن وضع في طريقنا أستاذنا أنار دربنا بالمعارف والتوجيهات

وشكر خاص من اعماق قلبي لأخواني واصدقائي والمحبين جميعا

وإلى كل شخص شاركنا فرحتنا

شكراً من صميم القلب أيضا لكل من ساهم

في انجاز مذكرتنا

لكم منا كل الاحترام والتقدير

الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد والبخاري وصححه الألباني)

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

إلى اللذين وصى الرحمان ببرهما وجعل الجنة برضاها... إلى قرّة العين ورمز الأمان، إلى هبة الرحمان ومحبة القلب وفيض الإيمان إلى الحبيبة أُمّي وإلى أبي العزيز الذي غرس فينا حب طلب العلم من الصغر.

إلى من يعجز اللسان عن شكرهم فكانت حياتي أحلى بوجودهم فأقرأ في أعينهم زحماً من الكلمات الجميلة والعميقة وأرتاح لسماحهم، إلى أروع هدية سماوية حباني بها المولى عز وجل "أخواتي"

إلى زوجي الغالي وأبنائي قرّة عيني حفظهم الله لي

إلى صديقاتي اللواتي كن عوناً لي خلال مشوار الدراسة

إلى زميلاتي في العمل

إلى أستاذي القدير الدكتور "عباسة الهاشمي" الذي أشرف عليّ في هذا العمل المتواضع

وكل كلمات الشناء لا توفيه حقه

إلى كل أستاذ وأستاذة أشرفوا على تعليمي طيلة مشواري الدراسي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.

بن عيسى سهيلة

الإهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ صدق رسول الله

(رواه أحمد وأحمد والبخاري وصححه الألباني)

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث.

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المصطفى وكل التابعين،

نشكر المولى عز وجل الذي أثار طريقنا ودرينا وأفرج علينا صبراً وجهداً

لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور "عبابسة الهاشمي" على ما قدمه لنا من

توجيهات ونصائح وحرص في سبيل إنتاج هذا العمل.

كما نشكر جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية الذين ساهموا معنا،

وعلى ما بذلوه من جهد في تعليمنا.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل من كان لي عوناً وسنداً لإتمام هذا العمل، وأخص بذكر

زوجتي العزيزة ورفيقة دربي ومشواري وزميلتي في مذكرة تخرجي "بن عيسى سهيلة"

ونسأل الله عز وجل أن يوفقنا وينزلنا منزلة حسنة في الدنيا والآخرة.

والله ولي التوفيق

جينون طارق

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين اداء المؤسسة. دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة.

وللوصول إلى ما تم تسطيره من أهداف تم تصميم استبانة لعينة الدراسة المتكونة من (30) مفردة، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وكذا برنامج *Eviews*. وتم استخدام العديد من الاساليب الاحصائية لتحقيق اهداف الدراسة، وبعد عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها خلصت الدراسة الى عدد من النتائج اهمها:

- ✓ مستوى المضامين التكنولوجية للإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة كان منخفضا.
- ✓ مستوى المضامين المالية للإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة كان منخفضا.
- ✓ مستوى الأداء من زاوية الكفاءة في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة كان منخفضا.
- ✓ مستوى الأداء من زاوية الفعالية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة كان منخفضا.
- ✓ يوجد أثر للمضامين التكنولوجية على اداء بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للمضامين المالية على اداء بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على اداء بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، المضامين التكنولوجية، المضامين المالية، الأداء، تحسين الأداء، بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة.

Abstract

The study aims to investigate the impact of implementing e-governance on improving institutional performance. A case study of the Algerian Popular Credit Bank in Biskra is presented.

To achieve the outlined objectives, a questionnaire was designed for a study sample of 30 individuals. Data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and EViews software. Various statistical methods were employed to achieve the study's objectives.

Findings: *The analysis of the study's data and hypotheses revealed several key findings:*

- The level of technological content of e-governance in the Algerian Popular Credit Bank in Biskra was low.*

- The level of financial content of e-governance in the Algerian Popular Credit Bank in Biskra was low.*

- The level of performance in terms of efficiency in the Algerian Popular Credit Bank in Biskra was low.*

- The level of performance in terms of effectiveness in the Algerian Popular Credit Bank in Biskra was low.*

- There is an impact of technological content on the performance of the Algerian Popular Credit Bank in Biskra.*

- There is an impact of financial content on the performance of the Algerian Popular Credit Bank in Biskra.*

- There is an impact of e-governance on the performance of the Algerian Popular Credit Bank in Biskra.*

Key words: *E-governance, technological content, financial content, performance, performance improvement, Algerian Popular Credit Bank in Biskra*

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وعرقان
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة المختصرات
	قائمة الملاحق
	المقدمة
الفصل الأول: الأداء في المؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء في المؤسسة
4-3	المطلب الأول: تعريف الأداء
5	المطلب الثاني: خصائص الأداء وأنواعه
8-7	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة
9	المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة
11-9	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء ومؤشراته
14-12	المطلب الثاني: أدوات تقييم الأداء في المؤسسة
15	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء في المؤسسة
15	المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة
17-15	المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء ونماذجه
18-17	المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء ومبادئه
19-18	المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء
20	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإدارة الإلكترونية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية
24-23	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
25	المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها
29-26	المطلب الثالث: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها
29	المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية
32-29	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال
33-32	المطلب الثاني: نظم المعلومات في الإدارة الإلكترونية
34-33	المطلب الثالث: خطوات تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية

34	المبحث الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة ومعيقاتها
37-34	المطلب الأول: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والبشري
39-37	المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على طبيعة عمل المؤسسة وعلى تحسين الأداء
40-39	المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية
41	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المصرفية محل الدراسة
46-44	المطلب الأول: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري بسكرة
48-46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري بسكرة
51-48	المطلب الثالث: نشاط القرض الشعبي الجزائري بسكرة
51	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
55-51	المطلب الأول: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها
69-55	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
69	المبحث الثالث: اختبار فرضيات ومناقشة النتائج
88-70	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
94-89	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
94	خلاصة الفصل الثالث
97	الخاتمة
104-99	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
10	مقارنة بين الكفاءة والفعالية	01
50	تطور عدد الزبائن وعدد البطاقات البنكي	02
53-52	معامل الارتباط بين العبارات ودرجة البعد الذي تكونه للمحور الأول بأبعاده	03
54-53	معامل الارتباط بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني	04
55	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان	05
55	توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر	06
56	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	07
57	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الدراسي	08
58	الخبرة المنية	09
59	حسب الشهادة	10
60	التحكم في أجهزة الإعلام الآلي	11
61	خاصية الاستفادة من تكوين متخصص	12
63-62	مستوى الإدارة الإلكترونية الناجم عن مضامين التكنولوجيا	13
64	مستوى الإدارة الإلكترونية الناجم عن مضامين المالية	14
65	المستوى الكلي للإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة	15
67-66	مستوى أداء المؤسسة الناجم عن بعد الكفاءة	16
68-67	مستوى أداء المؤسسة الناجم عن بعد الفعالية	17
68	المستوى الكلي لأداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري	18
71	نتائج تحليل للانحدار المتعدد (Analyze of Variences)	19
72	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأداء المؤسسة على بعدي الإدارة الإلكترونية	20

78	مخرجات برنامج EVIEWS لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي لنموذج الانحدار المتعدد	21
79	اختبار تجانس تباين البواقي Breusch-pagan-Godfrey لنموذج الانحدار المتعدد	22
80	اختار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة (Multicollinearity)	23
82	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (Analysis of Variances)	24
83	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأداء المؤسسة على الإدارة الالكترونية	25
87	مخرجات برنامج Eviews لاختبار الاستقلال الذاتي للبواقي لنموذج الانحدار البسيط	26
88	اختبار تجانس تباين البواقي Breusch-pagan-Godfrey لنموذج الانحدار البسيط	27

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج الدراسة	01
04	الأداء الفعال	02
06	قياس الأداء	03
08	العوامل المؤثرة في الأداء	04
11	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
12	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	06
17	نموذج تحسين الأداء	07
24	مكونات الإدارة الالكترونية	08
28	نموذج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	09
32	مكونات شبكة الاتصال	10
48	الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة	11
56	توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر	12
57	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس	13
58	توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الدراسي	14
59	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية	15
60	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الشهادة	16
61	توزيع أفراد العينة حسب التحكم في الاعلام الآلي	17
62	توزيع أفراد العينة حسب خاصية الاستفادة من تكوين متخصص	18
65	مستوى أبعاد الإدارة الالكترونية في القرض الشعبي الجزائري بسكرة	19
69	مستوى أداء المؤسسة في القرض الشعبي الجزائري بسكرة	20

76	مجالات قبول أو رفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي	21
77	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار المتعدد	22
80	سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار المتعدد	23
86	نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار البسيط	24
88	سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار البسيط	25

قائمة الملاحق

العنوان	رقم
الاستبيان الخاص بالدراسة	01
إذن بالطبع	02
تصريح شرعي بالنزاهة العلمية	03
قائمة أسماء المحكمين	04

المصطفى

الملحق 01: استبيان الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبانة دراسة علمية.

سيدي الفاضل... سيدي الكريمة... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صُممت خصيصا لجمع المعطيات اللازمة لإتمام دراسة علمية، نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة "الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، بعنوان:

أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المنظمة.

دراسة ميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة

تهدف هذه الدراسة أساسا إلى معرفة " أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين أداء المؤسسة المصرفية من حيث الكفاءة والفعالية، ونظرا لأهمية رأيكم في تحقيق هذا الهدف، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، لأن صحة نتائج دراستنا تعتمد إلى حدٍ بعيدٍ على صحّة ودقة إجاباتكم. ولا يفوتنا هنا التأكيد والتشديد على سرّية ما تُدلون به من معلومات، وأن جميع إجاباتكم لن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الصّرف.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف

الدكتور: عبابسة الهاشمي

الطالبة:

بن عيسى سهيلة

جنبون طارق

السنة الجامعية 2023 - 2024

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية

1- العمر:

أقل من 30 سنة من 31-40 سنة من 41-50 سنة من 51 فأكثر

2- الجنس: ذكر أنثى

3- المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ماجستير ليسانس دكتوراه

4- الخبرة المهنية في القطاع المصرفي:

5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات من 11-15 سنة

أكثر من 16 سنة

5- التخصص العلمي حسب الشهادة:

مالية نقود وبنوك إدارة أعمال تسيير حقوق محاسبة

أخرى

أذكرها.....

6- مدى مهارتك وتحكمك في استخدام الحاسوب خاصة والتكنولوجيا الرقمية عموماً

ضعيف جداً ضعيف متوسط جيد ممتاز

7- هل استفدت من تكوين خاص من البنك في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الرقمية؟

لا نعم

الجزء الثاني: الإدارة الإلكترونية

أولاً- المضامين التكنولوجية:

1- يوفر البنك نظماً وشبكات حاسوبية كفاءة لتقديم خدمات بجودة عالية:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

2- يتوفر البنك على شبكة اتصالات داخلية فعالة بين أقسامه:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

3- يعتمد البنك على إطارات مؤهلة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

4 - يحرص البنك على تطوير مهارات موظفيه في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الرقمية الحديثة:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

5- يوفر البنك شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

6- تُحفظ المعاملات والمعلومات المتعلقة بالعملاء في قاعدة بيانات رقمية (أرشفة إلكترونية) يسهل الرجوع

إليها عند الحاجة:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

7- الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في البنك تمتاز بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات

التي يحتاج إليها:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

8- تُسهّم قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم خدمات جيدة للعملاء:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

ثانيا - المضامين المالية:

9- تم تخصيص ميزانية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المصرف:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

10- تهتم الإدارة بتوفير مخصصات مالية للتكوين والتدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصرف:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

11- تخصص الإدارة ميزانية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

12- تهتم الإدارة بإنشاء موقع الكتروني للمصرف ولو كان مكلفا:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

13- يواكب المصرف كل تكنولوجيا جديدة في مجال الأعمال المصرفية ولو كان ذلك مكلفا:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

الجزء الثالث: أداء المنظمة - بنك القرض الشعبي الجزائري

أولا- الكفاءة:

14- تساهم الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في زيادة كفاءة العمل:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

15- تؤدي الأنظمة الإلكترونية دورها في تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

16- يوفر لك النظام الإلكتروني في البنك المعلومات المطلوبة بسرعة وقت الحاجة إليها:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

17- تُسهل الأنظمة الإلكترونية في البنك التواصل والتنسيق بين الأقسام:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

18- قواعد البيانات وأنظمة المعلومات في البنك محمية ضد الفيروسات والهجمات السبرانية:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

19- تساهم الأنظمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد عند أداء المهام :

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

ثانياً - الفعالية:

20- استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية سهل لجميع الموظفين الإداريين:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

21- تساعدك الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

22- تساعدك الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المطلوبة منك:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

23- يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة:

أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق لا أوافق بشدة

نشكركم على تفاعلكم وكرم تعاونكم.

الملحق 02: اذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في:

جامعة محمد خيضر- بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا المعضي أسفله الأستاذ(ة):عبابسة هاشمي

الرتبة:استاذ محاضر أ.....

قسم الارتباط :قسم علوم التسيير.....

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر ل:

الطالب(ة):.....بن عيسى سهيلة.....

الطالب(ة):.....جبنون طارق.....

الشعبة:العلوم الاقتصادية.....

التخصص:اقتصاد وتسيير المؤسسة.....

بعنوان: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين أداء المؤسسة

..... دراسة ميدانية بينك القرض الشعبي الجزائري فرع بسكرة.....

أشهد بأن المذكرة أنجزت وفقا للدليل المنهجي المعتمد من قبل المجلس العلمي للكلية. وارخص بطبع المذكرة المذكورة أعلاه.

رئيس القسم

الأستاذ(ة) المشرف(ة)

عبابسة هاشمي

الملحق 03: تصريح شرفي بالنزاهة العلمية

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بiskra
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار القرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا المعضي أنا،

السيد/ة: ابن/بنتي للسهرية

الصفة: طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.05.44.6.9.5 الصادرة بتاريخ: 2019/12/08

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد و تسيير محو بسمة

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج مذكرة ماستر مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: أثر تطبيق ميثاق الإدارة الإلكترونية ونيتها على آداء المؤسسة
دراسة مجال بنك القرين المتعبين الجزاء بسكرة

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020/06/06 2020/24/20

إمضاء المعضي بالأمر

الملحق 04: قائمة أسماء المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	مؤسسة الارتباط
01	الدكتورة دبابش ربيعة	جامعة بسكرة
02	الأستاذ الدكتور جودي محمد رمزي	جامعة بسكرة
03	الدكتور الحاج عامر	جامعة بسكرة
04	شنشونة كمال	إطار في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة
05	شعبان ربيعة	إطار في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة

الموقف

إن الملاحظ لما يحدث في محيط المنظمات الاقتصادية في جميع جوانبه، يدرك بسهولة أن الثابت الوحيد في هذا المحيط هو التغيير والتقلب بشكل مستمر، وأحيانا بشكل جذري وخطير. وكثيرا ما تفرض هذه التغيرات والتقلبات على المنظمات الاقتصادية تحديات صعبة ومخاطر كبيرة تجعل بقاءها واستمرارها في هذا المحيط على المحك.

ولمواجهة هذه التحديات والمخاطر التي يفرضها المحيط على المنظمات، وجب على هذه الأخيرة أن ترفع من مرونتها وتحسن من أدائها عموما لتضمن البقاء والاستمرار.

وتحسين أداء المنظمة يتوقف على جملة من العوامل الأساسية، التي من أهمها الأساليب المتبعة في الإدارة، والتقنيات المستخدمة فيها، سيما وأن التحولات التي حدثت وتحدث في المحيط، أفضت بدخول المنظمات مرحلة جديدة من مراحل تطور اقتصادها، ألا وهي مرحلة "اقتصاد المعارف"، التي تتميز بتطور كبير ولافت في الجانب الرقمي والتكنولوجي، وهذا ما أدى إلى تعاظم أهمية الجوانب اللامادية في المنظمة والاقتصاد عموما.

ومن أهم تجليات هذا التطور الرقمي والتكنولوجي وأبرز معالمه في ظل اقتصاد المعارف، ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة في علم الإدارة، من بينها ما يعرف بالإدارة الالكترونية (*e-management*) التي لا تنحصر في المعدات والبرمجيات داخل المنظمة فحسب، بل هي نظام متكامل فيه البيانات والمعلومات بين مختلف الإدارات والاقسام المختلفة، لتستخدم في توجيه استراتيجية المنظمة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للتغيرات المتسارعة في المحيط بما يحقق تحسن الأداء وضمان البقاء والاستمرار.

أ- الإشكالية:

إن المؤسسات الاقتصادية الوطنية ليست معزولة عن هذه التحولات والتقلبات المحيطة التي أشرنا إليها سابقا، بل لقد باتت عرضة لها أكثر من أي وقت مضى في ظل انفتاح الاقتصاد الوطني وتطور وسائل التواصل الاجتماعي بكافة أشكالها، ولهذا فإن إشكالية تحسين الأداء لضمان التأقلم مع تحولات المحيط أضحى رأس أولويات المؤسسات الوطنية، وأصبح سعيها حثيثا للوقوف على أهم العوامل المؤثر في تحسين الأداء.

ويعد القطاع المصرفي واحدا من أهم القطاعات التي يتوقف عليها الأداء الاقتصادي للدولة، هذا القطاع الذي تأثر كثيرا هو الآخر بالثورة التكنولوجية والرقمية. من هذا المنطلق، ولأن البنوك تعد من أهم المؤسسات الوطنية المشكلة للقطاع المصرفي، وبغية الوقوف على أثر الإدارة الالكترونية في تحسين أداء المنظمات، فإن إشكالية بحثنا صيغت على النحو الآتي:

ما أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة؟

وبغية الإجابة عن هذا السؤال، طرحنا جملة من التساؤلات الفرعية:

✓ ما مستوى تطبيق المضامين التكنولوجية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة؟

- ✓ ما مستوى تطبيق المضامين المالية في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة؟
- ✓ ما مستوى أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري بسكرة؟
- ✓ ما أثر المضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة؟
- ✓ ما أثر المضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة؟

ب-الدراسات السابقة:

من أجل التعمق أكثر في موضوع لبحث تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة التي تناولت أحد متغيرات البحث المتمثلة في الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء المؤسسة، من بين هذه الدراسات نذكر:

الدراسات باللغة الأجنبية:

✓ دراسة (Al Adwan, 2017) بعنوان "The Impact of Electronic Banking Service Quality in Enhancing Performance"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مستوى جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في الأردن، لمعرفة تأثيرها على أداء هذه البنوك. ولتحقيق أهداف الدراسة التي توصل إليها البحث تم الاعتماد على الاستبيان ليشمل (51) فقرة لجمع البيانات الأولية من مجتمع يتكون (1900) مستجيب من الإدارة العليا والوسطى للبنوك، تم جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستخدام حزمة العلوم الاجتماعية (SPSS). لم يقتصر قياس الأداء في هذه الدراسة على المعايير والمؤشرات المالية، توسعت لتشمل جوانب أخرى، على سبيل المثال: اكتساب عملاء جدد وتحقيق أهدافهم الرضا الحصة السوقية، كل هذا يمكن أن يساهم في تحقيق ارتفاع معدل الأرباح للبنك. يعتبر قطاع البنوك التجارية الأردنية قطاع واحد من أهم قطاعات الاقتصاد الأردني نظرا لحجم الاستثمار وعدد الموظفين.

وتوصلت الدراسة لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية مع أهمية أبعادها على الأداء في البنوك التجارية الأردنية. ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية من حيث أهمية أبعادها على الأداء (رضا العميل، ولاء العملاء، والمشاركة الجديدة العملاء والحصة السوقية) في البنوك التجارية الأردنية.

الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة (موسي و قريشي، 2011) بعنوان: "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري في مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا"

هدفت هذه الدراسة لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية وما يتعلق بها من مفاهيم نظرية، وكذا تحديد أثر استخدام الإدارة الإلكترونية على العمليات الإدارية.

خلصت الدراسة إلى استخدام الإدارة الإلكترونية يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي كانت تعيق مسيرة العمال مثلا عامل الوقت، أمن المعلومات. حواجز المكان والزمان...، بالإضافة إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة فعالية

وكفاءة أداء العاملين لدرجة كبيرة من خلال المساهمة الجادة في رفع إنتاجية العاملين، وتوفير الوقت لجهدهم، وتقليل التكاليف، ولتطبيق الإدارة الإلكترونية في أي مؤسسة يستلزم مجموعة من المتطلبات (تقنية، إدارية، بشرية، مالية، أمنية).

✓ دراسة (دروزة، 2008) بعنوان: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة

تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية

سعت الدراسة للكشف على إيجاد العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، وقد توصلت لمجموعة من النتائج أهمها: أن هناك دلالة إحصائية تربط بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها من جهة، ورضا العاملين والتعلم والنمو وكفاءة العمليات من جهة أخرى.

✓ دراسة (الدايني، 2010)، بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة

دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة حيث قام الباحث بتصميم استبيان شمل (31) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المتكونة من (214) فرد. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى أهمية المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً، وأن مستوى أهمية تطوير الموارد البشرية كان مرتفعاً وأن هناك تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الإلكترونية على أداء مصرف الرافدين بوجود تطوير الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة استقطاب كوادر متخصصة بتنفيذ العمل المصرفي المرتبط بالإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين بتحسين مستوى أدائه، وتعزيز قاعدة المعلومات في مصرف الرافدين بتقديم الخدمات بكفاءة عالية مما يحسن من مستويات أدائه.

✓ دراسة (عيد و أشرف، 2021) بعنوان: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم

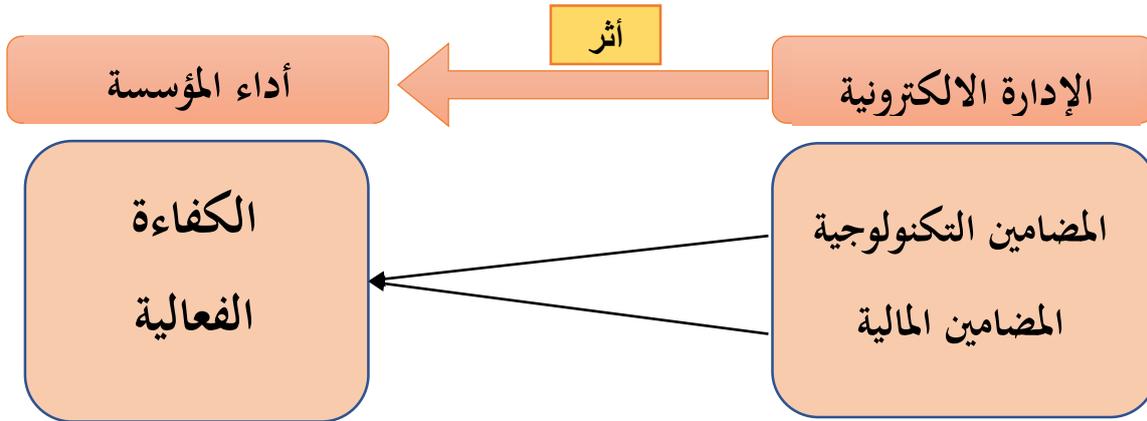
الاجتماع بإدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي.

وهدف الدراسة إلى تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماع بإدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي، وكذا تحديد المعوقات والمقترحات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي. وقد تم استخدام المنهج المسحي الاجتماعي، واشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين العاملين بإدارة خدمة المواطنين بالهيئة العامة للتأمين الصحي بفروع شمال شرق الدلتا والعيادات التابعة لها بمدينة المنصورة بمحافظة الدقهلية. وقد توصلت إلى: أن الإدارة الإلكترونية تساهم في أداء المنظم لأعماله الوظيفية بالكفاءة المطلوبة، وكذا تساهم في تقليل معدلات الأخطاء، بالإضافة تساهم في سرعة إنجاز العمل بدقة كبيرة مع توفير الوقت والجهد وتحفيز روح الإبداع والتطوير الذاتي للمنظم الاجتماعي.

ج- نموذج الدراسة:

بناء على متغيرات بحثنا، وطبيعة العلاقة التي سندرسها، واعتماداً على ما سبق من دراسات تم الاطلاع عليها في الموضوع، يمكننا بناء نموذج دراستنا وفق ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 01 : نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة

د- فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم طرح الفرضيات الآتية:

➤ الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة

➤ الفرضيات الفرعية: تنبثق عن الفرضية الرئيسية السابقة الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

✓ لا يوجد أثر للمضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

✓ لا يوجد أثر للمضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

هـ- التعريفات الإجرائية:

من المهم تقديم تعريفات لأهم المتغيرات المدروسة في هذا البحث لتوضيح المقصود بها وكيف ينظر إليها خلال هذا البحث.

1. **الإدارة الإلكترونية:** هي الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة وتعد نظم جديدة تقوم على استخدام المعرفة والبرمجيات

وتكنولوجيا الاتصال المتطورة للقيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات لمواجهة التغيرات

السريعة والمتطورة في البيئتين الداخلية والخارجية، بالاعتماد على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق

التكامل ومن ثم أداء الأعمال وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

2. **المضامين التكنولوجية:** هي جملة البرامج المساعدة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، والمتمثلة في البنية التحتية لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المؤسسة واستخدام شبكة الأنترنت وتطور صناعة البرامج وخدمات تكنولوجيا

المعلومات.

3. **المضامين المالية:** هو جملة الإجراءات والمتطلبات المالية المعتبرة التي يتطلبها تطبيق الإدارة الالكترونية، وهو عملية التمويل اللازمة للبنية التحتية من تدريب والتطوير والصيانة والدعم الفني، حيث أن تطبيقها في بادئ الأمر يحتاج أموالاً طائلة لبلوغ تخفيض النفقات على المدى البعيد.

4. **الأداء:** هو نتيجة تفاعل المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وهو يعبر عن جهد المبدول لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات محددة بأقل تكلفة ممكنة وكذا تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

5. **الكفاءة:** هي القدرة على خفض الفاقد من الموارد، مع استخدام الموارد بالقدر المناسب وفقاً للمعايير المحددة والسعي إلى بلوغ الأهداف من خلال استخدام موارد المؤسسة بشكل أمثل.

6. **الفعالية:** هي القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتحسين أداء الأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة. وتعني التقارب بين النتائج المحققة والأهداف المحددة.

و- الموقف الإستيمولوجي للدراسة.

تتوقف مصداقية النتائج المتوصل إليها من أي بحث علمي على الموقف الإستيمولوجي للباحث. فكل باحث يتبنى صراحة أو ضمناً نظرة ما يحملها عن العالم الذي يتناوله بالبحث والدراسة، تشكل موقفه الإستيمولوجي الذي يحدد مصداقية المعرفة المراد انتاجها، وطبيعتها والأدوات والوسائل السبل المستخدمة في ذلك. وبشكل عام، فإن تبني الباحث لموقف إستيمولوجي محدد معناه الإجابة ضمناً على الأسئلة الآتية: (عباسة، 2018-2019)

- ما هي طبيعة المعرفة؟ هل هي وضعية، تفسيرية، بنائية؟
- كيف تكون أو تُنتج هذه المعرفة؟
- كيف تُقدر قيمة هذه المعرفة وصحتها؟

والباحث في علوم التسيير يجد نفسه أمام ثلاثة مواقف إستيمولوجية:

✓ الموقف الإيجابي. (*The Positivism*)

✓ الموقف التفسيري. (*The Interpretivism*)

✓ الموقف البنائي. (*The Constructivism*)

1. **الموقف الإيجابي:** ويسمى أيضاً "الباراداييم الوصفي" أو الوضعي أو الواقعي. يعتبر هذا الموقف الإستيمولوجي الأكثر هيمنة على البحث في مجال علوم التسيير، باعتباره الأكثر واقعية. يرتكز هذا الموقف الإستيمولوجي على حيادية التحليل والموضوعية، حيث لا يتدخل الباحث في موضوع البحث، بل عليه الوصول إلى الحقيقة العلمية دون أن يؤثر عليها بشكل من الأشكال، كما أن الفرضيات في هذا الموقف تصاغ محددة، أين يعتمد الباحث بشكل أساسي على المنهج الكمي، وهو يلائم الطريقة أو المنهجية الاستنتاجية أو الافتراضية-الاستنتاجية.

2. **الموقف التفسيري:** على خلاف الموقف السابق، لا تنقطع الصلة - في ظل هذا الموقف - بين الباحث وموضوع البحث؛ فالتفسيريون يهدفون إلى تطوير فهمٍ للعالم انطلاقاً من تفسيرات ذات مواقف حدسية. هذا الموقف لا يختلف جوهرياً عن

الموقف البنائي، ولهذا نجد من الباحثين من يدمج بين الموقفين، معتبرين النموذج الجديد نموذجاً بنائياً معتدلاً، على اعتبار أن الفروق بين النموذجين بسيطة ومحدودة.

3. الموقف البنائي: يعتقد أصحاب هذا الموقف أن الحقيقة القائمة والقابلة للمعرفة يمكن بناؤها من طرف ملاحظيها، الذين هم -منذ ملاحظتها- بُنائها ومُصمِّمها، ولذلك يقوم هذا الموقف على اكتشاف المعرفة بحيث يتم انتاجها من خلال تفاعل الباحث مع موضوع بحثه، لأن العالم مُشكَّلٌ من عناصر شخصية، اجتماعية، ثقافية... إلخ، والمعرفة تُنتج من هذا التعقيد عن طريق المعاني المعطاة للواقع، والتي يتدخل في صوغها وتصورها الباحث، وفي هذا الموقف يعتمد الباحث على المنهج الكيفي أكثر للوصول إلى المعرفة.

هذه أهم المواقف الإستمولوجية التي يمكن أن يتخذها أي باحث في مجال علوم التسيير لكشف الحقيقة أو الوصول إلى المعرفة إزاء أي مشكلة بحثية تعرض له.

وباعتبار هذه الدراسة بحثاً علمياً يعالج إشكالية معينة في مجال علوم التسيير، تمثلت هذه الإشكالية في الربط بين متغيرين اثنين، أحدهما مستقلٌ وهو "الإدارة الإلكترونية"، والآخر تابع وهو "أداء المؤسسة"، وذلك قصد كشف حقيقة تأثير الأول في الثاني، ومعالجة هذه الإشكالية بطرق كمية إحصائية، دون التدخل بأي نوع من أنواع التأثير على الظاهرة المدروسة، يمكن القول أن بحثنا تبنى موقفاً ابيستمولوجياً "إيجابياً" أو "وضعياً"، ساعدنا على ترجمة إشكالية البحث إلى نموذج يبرز العلاقات السببية بين المُفسِّر والمفسَّر، وإجراء تحليل موضوعي لعناصرها اعتماداً على أساليب كمية إحصائية مناسبة، واختبار فروضها وتلخيص ما أسفرت عنه من نتائج.

ز - الموقف المنهجي للدراسة.

يمثل المنهج المتبني الدليل التنفيذي للتموُّع الإستمولوجي للباحث؛ إذ بعد تحديد موقفه من التعامل مع الحقيقة أو الظاهرة المدروسة، يحدد الباحث مجموعة من الأدوات التقنية التي سيوظفها لإنتاج المعرفة. وبشكل عام اختلف الباحثون حول تصنيفات مناهج البحث العلمي وأساليبه، إلا أنهم أجمعوا تقريباً على تقسيم هذه المناهج والأساليب إلى نوعين رئيسين، هما المنهج الاستكشافي، والمنهج الاختباري.

1. المنهج الاستكشافي: (Exploration Method)

يقوم على استكشاف الحقائق النظرية وتعميق البحث حولها بهدف الفهم والتوقع وعرض نتائج نظرية جديدة بإدماج ظواهر وعناصر نظرية مختلفة.

يمكن أن يستخدم هذا المنهج في المواقف ابيستمولوجية الثلاث السابقة: الإيجابي والتفسيري والبنائي، كما يمكن أن تعالج الإشكالات وفق هذا المنهج بطرق نظرية أو تجريبية أو مختلطة بين هذا وذاك. وغالباً ما يتحقق الاستكشاف من خلال تبنى أسلوب الاستقراء الذي ينطلق من ملاحظة الجزئيات ثم تعميمها على الكل بهدف الوصول إلى نظرية أو قاعدة عامة.

2. المنهج الاختباري: (*Test Method*)

يرتبط المنهج الاختباري بالعمليات التي تمكن الباحث من مقارنة موضوع نظري بالواقع، من أجل إثبات صحة فرضية أو نموذج أو نظرية، بهدف شرح العلاقات الموجودة بين عناصر الظاهرة المدروسة باستخدام مختلف الطرق التجريبية، مثل: الملاحظات، المقابلات، الاستبيانات...، وبعبارة أخرى يتم وفق هذا المنهج وضع موضوع نظري تحت التجربة العملية.

يقوم هذا المنهج على الطريقة الاستنباطية أو الاستنتاجية، التي هي عكس الطريقة الاستقرائية، حيث ينطلق الاستنتاج من القوانين أو الافتراضات النظرية، ليستنبط منها الحقائق. فهو يعتمد على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت الفرضيات المشكَّلة صحيحة فإن النتائج تصبح بالضرورة صحيحة. إن هذا المنهج ينطلق من النظريات ليستنبط الفرضيات، ثم ينتقل إلى عالم الواقع بحثاً عن المعطيات لاختبار هذه الفرضيات.

أما فيما يخص هذا البحث فقد اتبعنا كلا المنهجين الاستكشافي والاختباري؛ ففي الجانب النظري من الدراسة اعتمدنا على المنهج الاستكشافي في تشكيل فهم نظري لكل من الإدارة الإلكترونية ببعديها: المضامين التكنولوجية والمضامين المالية، والأداء ببعديه التقليديين: الكفاءة والفعالية.

أما في الجانب التطبيقي، فقد استخدمنا المنهج الاختباري، معتمدين الطريقة الاستنتاجية، حيث قمنا بتفكيك نموذج الدراسة إلى فرضيات تصوّر العلاقات بين المتغير المستقل وكذا ببعديه الفرعيين من جهة، والمتغير التابع من جهة أخرى، ثم وضع هذه الفرضيات في صيغ إحصائية قابلة للاختبار الكمي، باستخدام الأداة الأساسية في هذا البحث وهي الاستبيان، حيث قمنا بمعالجة ما جمعناه بواسطتها من معطيات بطرق رياضية وإحصائية، وذلك لاختبار مدى صحة محتوى هذه الفرضيات، وتفسير ما تم التوصل إليه من نتائج. (الهاشمي، 2019)

ح- أدوات جمع البيانات:

كما سبق وأن أشرنا تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية التي تساهم في تحليل موضوع الدراسة، هذه البيانات نوعان:

1. **البيانات الأولية:** ولمعالجة البيانات واستخراج النتائج تم استخدام برنامج SPSS الإحصائي، هذا إلى جانب برنامج *Eviews* 10.

2. **البيانات الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بموضوع بحثنا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدت في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث؛ هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

ط- المجتمع والعينة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل كافة الأفراد العاملين في البنك من عمال وإطارات المعنيين بهذا البحث، لكن ونظراً لصعوبة الوصول إلى كافة أفراد المجتمع المدروس في البنك، لجأنا إلى أسلوب العينة في جمع المعطيات، حيث تم توزيع الاستمارات

على عينة متمثلة من إطارات وإداريين يبلغ تعدادها 34 استمارة، وبعد مراجعة الاستبيانات تم قبول 30 استبياناً صالحاً لعملية التحليل.

ي- حدود الدراسة:

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

1. **الحدود الزمانية:** بالنسبة للجانب التطبيقي تمت الدراسة خلال شهر ماي للموسم الجامعي 2023/2024.

2. **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية بسكرة.

ك- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في ارتباطها بظاهرة الأداء في المؤسسة، حيث تسلط الضوء على أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في أداء المؤسسة، لا سيما في ظل اقتصاد المعارف، مما يجعل دراسة هذا التأثير له أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن قلة الاهتمام التي لقيتها هذه الدراسة من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة تؤكد على ضرورة تسليط الضوء عليها ومنحها المزيد من الاهتمام والتفرغ لاستكشافها بعمق.

ل- أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيس ألا وهو توضيح أثر تطبيق الإدارة الالكترونية ببعديها التكنولوجي والمالي في تحسين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية بسكرة. كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى:

1. تسليط الضوء على مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية بسكرة.

2. تسليط الضوء على مستوى الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية بسكرة

3. توضيح أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بعدها المضامين التكنولوجية في تحسين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية بسكرة.

4. توضيح أثر تطبيق الإدارة الالكترونية بعدها المضامين المالية في تحسين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري لولاية بسكرة.

5. تقديم الاقتراحات والتوصيات للبنك بناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

م- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال إعداد هذه الدراسة نذكر منها:

- ندرة المراجع التي تناولت المتغيرين معا في دراسة واحدة.

- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مصرفية مثل القرض الشعبي الجزائري.

ن- هيكل الدراسة:

للإحاطة بإشكالية بحثنا، قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: خصصنا الفصل الأول للأداء، حيث تفرع منه ثلاث مباحث، تم تخصيص المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول الأداء في المؤسسة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه تحسين الأداء في المؤسسة، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى تقييم الأداء في المؤسسة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه الإدارة الالكترونية وذلك في ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الإدارة الالكترونية، أما بالنسبة للمبحث الثاني فقد تمحور حول أسس تطبيق الإدارة الالكترونية، أما المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه لآثار الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة ومعيقاتها.

الفصل الثالث: خصصناه للدراسة الميدانية، وتناولنا فيه ثلاث مباحث، في المبحث الأول تطرقنا إلى تقديم المؤسسة المصرفية محل الدراسة، المتمثلة في القرض الشعبي الجزائري بسكرة، أما المبحث الثاني فقد تمحور حول عرض نتائج الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير فقد تضمن اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفصل الأول:
الأداء في
المؤسسة

تمهيد:

يعد الأداء من أهم المواضيع بالغة الأهمية للمؤسسة، وقد حظي بحيز من التميز في بيئة الأعمال، فهو مفهوم واسع ومتشعب وهام لأي مؤسسة تسعى للبقاء والاستمرارية.

فرغم تعدد الدراسات التي عنيت بموضوع الأداء وقياسه وتقييمه إلا أنه لم يحدد مفهوم ثابت للأداء وهذا راجع للاختلاف زاوية الدراسة والمقاييس المنتهجة في دراسته وقياسه.

وتسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة الانحرافات الموجودة ومعالجتها عن طريق اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة ومن ثم تحسين الأداء من خلال اعتماد كل ما هو جديد في تكنولوجيا الاعلام والاتصال وتوظيفها لتحقيق أداء متميز.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الأداء في المؤسسة

يعد موضوع الأداء في المؤسسة محط اهتمام الباحثين، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمؤسسة. باعتباره مؤشر ومقياس للنجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن مسؤولية تحقيق النتائج تقع على عاتق المسيرين. أما العاملين على مستوى وحدات الأعمال فيتكلفون بتنفيذ القرارات والأوامر فقط. وقد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات التي سعت جاهدة لتحديد مفهوم الأداء ورغم هذا يبقى صعب التحديد وستتطرق لبعضها في هذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يستخدم مصطلح تعريف الأداء عمل نطاق واسع في ميدان الأعمال وقد تعددت تعاريفه، ونحاول في هذا المطلب تحديد

تعريف مفصل للأداء:

تعريف الأداء لغة:

إن مصطلح الأداء يقابل الكلمة اللاتينية Performare وتعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة الإنجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي تبلغ بها المؤسسة أهدافها. (جواد، 2010، صفحة 104)

تعريف الأداء اصطلاحاً:

يعد تحديد مفهوم دقيق للأداء من أهم المسائل المطروحة على الساحة العلمية قديماً وحديثاً، وذلك بغرض وضع تعريف يمكن اعتباره مرجعاً أساسياً للبحوث العلمية في مجال الإدارة ونذكر بعض تعريفات الأداء:

الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية والتي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية. (شقيير ، 2005، صفحة 19)

يعتبر V.Luchsinger, Tsingleton, J.Miner أن الأداء هو: "ما يقوم به الفرد ضمن حدود ودور معين، يتم

تحديده من قبل منظمة أو مؤسسة لتحقيق أهداف معينة". (الفهيمي، 2001، صفحة 91)

وقد لخص (المانع، 2005-2006) عدة تعريفات للأداء كما يلي:

✓ جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم على عدد من المخرجات (منتجات) ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة.

✓ جهد يسعى إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

✓ سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.

✓ سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.

✓ استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

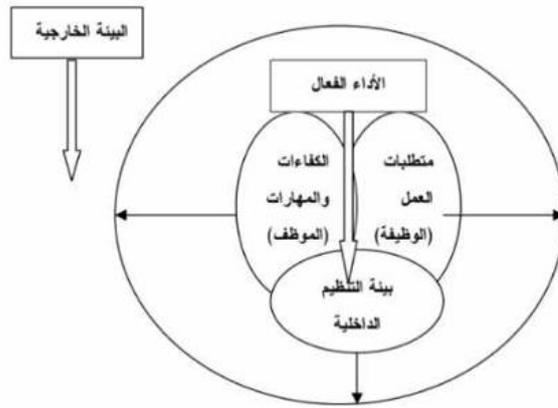
✓ محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي: الدافعية الفردية، ومناخ وبيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

✓ يرتبط الأداء بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان

العمل ومستوى ضغوط العمل.

- ✓ يرتبط الأداء بعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.
 - ✓ يرتبط الأداء إلى حد كبير بالعوامل الوراثية والبيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.
- ومما سبق يمكن للباحث أن يعرف الأداء بأنه محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل.
- كما يعرف الأداء بأنه: "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، في إطار الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي". (قصص، 2003، صفحة 93)
- وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نستخلص أن الأداء المؤسسي عبارة مما يلي:
- الأداء المؤسسي هو منظومة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من مخرجات ذات مواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وجهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة وأهداف المؤسسة ككل.
- يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة وبناء عن ذلك سنتطرق لهذين المصطلحين الهامين: (سعد، 2022)
- ✓ الكفاءة: تعرف الكفاءة بأنها: "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات وهي بالتالي مفهوم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة. ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.
 - ✓ الفعالية: وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

الشكل رقم 02: الأداء الفعال



المصدر: (نعجي، 2007/2006، صفحة 12)

وللأداء محددات هي كالتالي:

- ✓ الدافعية الفردية: يجب أن تتوفر لدى الفرد دافعية العمل وقد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا.
- ✓ القدرة على أداء العمل المعين: يجب أن تتوفر في الفرد القدرة على أداء العمل الموكّل إليه.

✓ أدوات الدور والمكانة: يجب على الفرد أن يدرك ويفهم دوره في المنظمة، لأنه يوجد أفراد يبذلون جهوداً فائقة ويكون مقبولاً.

المطلب الثاني: خصائص الأداء وأنواعه

الفرع الأول: خصائص الأداء:

عدة نذكرها فيما يلي: (جيلح، 2006، الصفحات 128-129)

✓ الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو تلك التي تحدها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة في المرحلة الأولى لدخول السوق (الانطلاق) يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء مؤسسه. تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في ظرف آخر، لأن هذه التوليفات متعددة عبر الزمن.

✓ الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المؤسسة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم... إلخ، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، وهذا ما شكل صعوبة ضبطه وقبوله وفق معايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المؤسسة، كما قد يمنع ذلك المؤسسة من أن تكون في وضعية في كل المعايير.

✓ الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضاً ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى المسيرين إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين نوعية الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، كذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على المسير أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

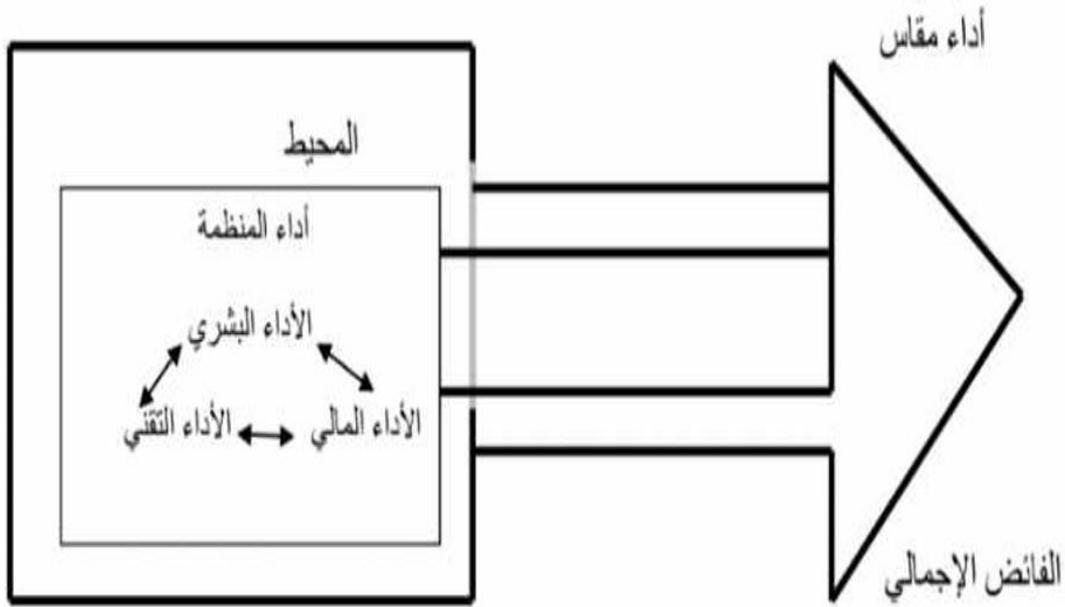
✓ الأداء ذو أثر رجعي على المؤسسة: يؤثر أداء المؤسسة على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرنامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقديمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف. (صولح، 2013-2014، صفحة 35)

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يعد تصنيف الأداء كغيره من الظواهر الاقتصادية، بطرح إشكالية اختيار معيار التصنيف العملي والدقيق الاعتماد عليه لتحديد الأنواع مع تعدد مستويات الأداء ومؤشراته: (مزهودة، 2001، صفحة 88)

✓ حسب معيار المصدر: وينتج الأداء الجزئي المتمثل في الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستخدمة.

الشكل رقم 03: قياس الأداء



المصدر: (Martory, 1999, p. 23)

ومن خلاله يمكن تصنيف الأداء حسب المصدر إلى: (مزهودة، 2001، صفحة 88)

➤ **الأداء الداخلي:** وينتج من تفاعل مختلف أداء المؤسسة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداء الجزئي المتمثل في الأداء

البشري، الأداء التقني، الأداء المالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.

➤ **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة

وبالتالي فإن المؤسسة لا يمكنها التحكم في الأداء، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تتحصل عليها المؤسسة

على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسن في الأوضاع الاقتصادية أو نتيجة إعانات تحفيزية

من طرف الدولة، حيث أن هذه التغيرات قد تنعكس على الأداء إيجاباً أو سلباً وبالتالي يجب على المؤسسة قياس

وتحليل هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها فهي لا تتحكم فيه كما هو الحال بالنسبة للأداء الداخلي.

✓ **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف الأداء إلى ما يلي: (مزهودة، 2001، صفحة 89)

➤ **الأداء الكلي:** في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر

لوحده في تحقيقها ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة وبلوغها لأهدافها العامة كاستمرارية

والنمو والربحية.

➤ **الأداء الجزئي:** ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على الأداء، بعضها عوامل داخلية والبعض الآخر عوامل خارجية وهي كالتالي: (ميلودي وحمادي، 2015، الصفحات 35-37)

✓ العوامل الداخلية: تتكون من مجموعة متعددة من العوامل نذكر منها:

➤ العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المؤسسة فنمو تنافسية المؤسسة وتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها ومعارفها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها.

➤ الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتهم وسيطرتهم فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المؤسسة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة عن زيادة معدلات الأداء داخل المؤسسة.

➤ التنظيم: يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفقا للتخصصات على العمال داخل المؤسسة، أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكانياتهم الخاصة، إن درجة التنظيم وإحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات الجديدة في نظم وأساليب العمل والتوظيف ومنظومة الحوافز والتنمية والتدريب من شأنه أن يؤثر على الأداء، لذا وجب أن تكون لأي مؤسسة مرونة ديناميكية في أي تنظيم بشكل يجعله قابلا للتغيير وفق المستجدات الراهنة.

➤ بيئة العمل: وتشير إلى أهمية الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى مقدار فرص النمو والترقية المتاحة أمامه، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى إلى زيادة دافعيته وحبه لعمله وولائه لمؤسسته.

➤ العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل اتصال وغيرها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء الجيد ولا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرع على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

✓ العوامل الخارجية: وتتكون من مجموعة من العوامل وهي:

➤ العوامل التكنولوجية: تتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل: زيادة الاعتماد على الانترنت

والحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

○ توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار.

○ توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس على المؤسسة.

○ القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.

○ تقديم الخدمات بشكل أسرع وتكلفة أقل.

فالتكنولوجيا من ميزاتنا تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري، في المعلومات المذكورة وتحسين صورة مخرجات وأداء

المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات، وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع. (عدنان، 1993، صفحة 84)

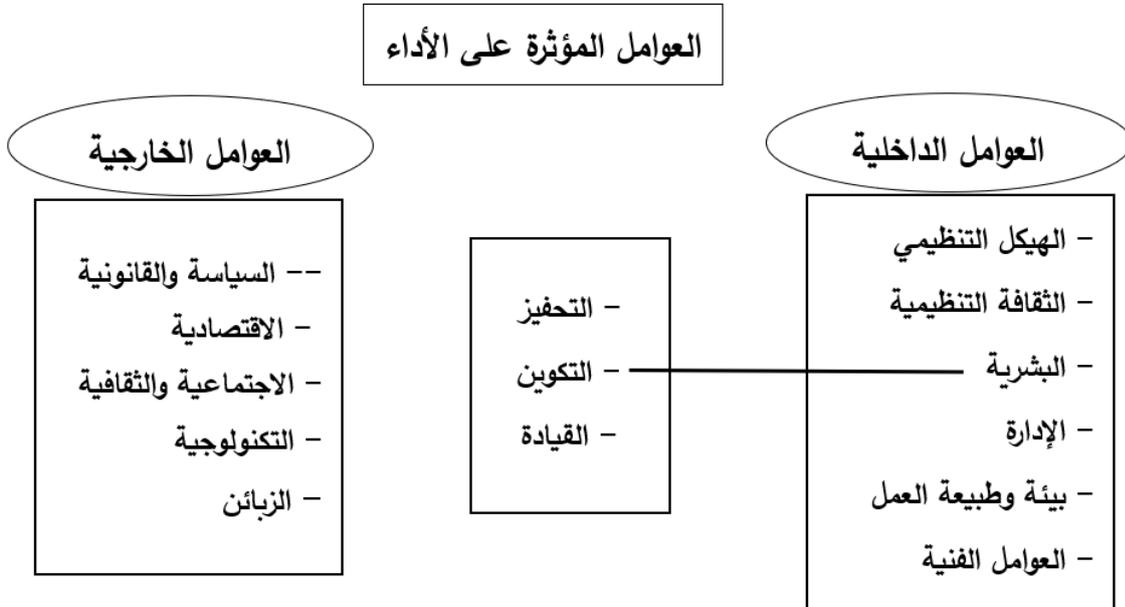
➤ البيئة الاجتماعية والثقافية:

○ العادات والتقاليد الموروثة.

○ العرف وأمور الدين.

- المستوى التعليمي: نسبة الأمية...
- النظر إلى مدى تقدير الأفراد للتعليم ورغبتهم في الحصول عليه.
- التدريب وأنواع برامج التعليم الفني والمهني.
- البيئة السياسية والقانونية:
 - طبيعة النظام السياسي.
 - مدى الاستقرار السياسي.
 - مرونة القوانين والتشريعات.
 - السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
 - العلاقات الدولية ونوعيتها.
- البيئة الاقتصادية:
 - الإطار العام لاقتصاد الدولة (اقتصاد حر أو موجه).
 - الاستقرار الاقتصادي.
 - النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
 - الأسواق المالية ومدى وجود أسواق للأسهم والسندات.
 - السياسات المالية المتبعة من قبل الدولة.

الشكل رقم 04: العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: (سرار، 2003، صفحة 71)

المبحث الثاني: تقييم الأداء في المؤسسة

المطلب الأول تعريف تقييم الأداء ومؤشراته

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء

تعددت تعاريف تقييم أداء المؤسسة ونذكر البعض منها:

إن عملية تقييم الأداء هي عملية دورية مستمرة وذلك لتكرارها في مدر زمنية ومنظمة من أكثرها شيوعا هي التقييم السنوي عادة وتعد عملية التقييم من الوظائف المستمرة تتحدد شروطها بالدقة والوضوح والبساطة، وتبقى عملية التقييم ضعيفة ليست ذات جدوى إذا كانت فقط في حدود المقارنات بين ما تحقق فعلا- من الأداء وما كان ينبغي أن يتحقق لكن لو تم تحديد الانحرافات والفجوات التي تظهرها المقارنات عند استخلاص النتائج ويتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة فيها لتحولت عملية التقييم إلى تفويم.

يقصد بتقييم الأداء على أنه: جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل المنظمة مع دراسة تطور العلاقة المذكورة خلال فترات زمنية متتابة أو فترة زمنية محددة عن طريق إجراءات المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة. (الكرخي، 2015، صفحة 31)

يعرف أيضا هو: عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقييم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

يعرف أيضا هو: عملية تحليل دقيق لما يؤديه العامل من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات للوظيفة التي يشغلها، ثم تقييم هذا الأداء تقييما موضوعيا وفقا لنظام واف يكفل تسجيل عمل كل فرد ووزن متطلبات وظيفته بمقياس موحد عادل ودقيق ويكون في النهاية ممثلا للكفاية الحقيقية للعامل في فترة زمنية معينة. (أبو النصر، 2012، صفحة 138)

والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

الفرع الثاني: مؤشرات قياس الأداء

المؤشرات الأكثر قياسا للأداء تتمثل فيما يلي:

✓ الكفاءة: تعني القدرة على خفض الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة أي قدر من الناتج أو مخرجات في زمن محدد والجودة والتكلفة، أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها يحسن استغلال الموارد المتاحة دون إهدار وتحسب من خلال العلاقة:

الكفاءة = قيمة المخرجات / تكلفة المدخلات (مزهودة، 2001، صفحة 88)

✓ الفعالية: تتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المناسبة، بمعنى آخر هل يحسن العاملون وفرق العمل والمديرون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف، أم أن هناك أنشطة أخرى تؤدي دون داع أو مبرر لتحقيق الأهداف وتقاس الفعالية انطلاقا من أهداف المنظمة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرتقبة والمرغوب فيها أي

التقارب بين النتائج المحصل عليها والأهداف المسطرة، فالمسؤول الفعال هو الذي يستطيع الوصول إلى تحقيق الأهداف في الآجال المحددة وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{الإنجاز المتحقق}}{\text{الإنجاز المحدد}}$$

✓ العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والفعالية هناك من يرى الفعالية تعبر عن مقدرة المؤسسة في دخل إجمالي التكاليف عند الحد الأدنى.

لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فالمؤسسات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفئة إلى حد كبير، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، وقد فرق بيتر دراكر بينهما فاعتبر أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، أما الكفاءة فهي عمل الأشياء بشكل جيد.

ومن جهة أخرى يمكن اعتبار الفعالية أوسع من الكفاءة، لأن من غير المعقول أن نتصور المؤسسة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على البقاء إذا كانت تقوم بتبذير مواردها دون كفاءة، وبناء على ذلك إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإن الكفاءة تعبير أحد العناصر الهامة في تحقيق هذه الفعالية، وفي أغلب الأحيان يمكن اعتبار الكفاءة متغير من المتغيرات دالة الفعالية. (جيلح، 2006، صفحة 129)

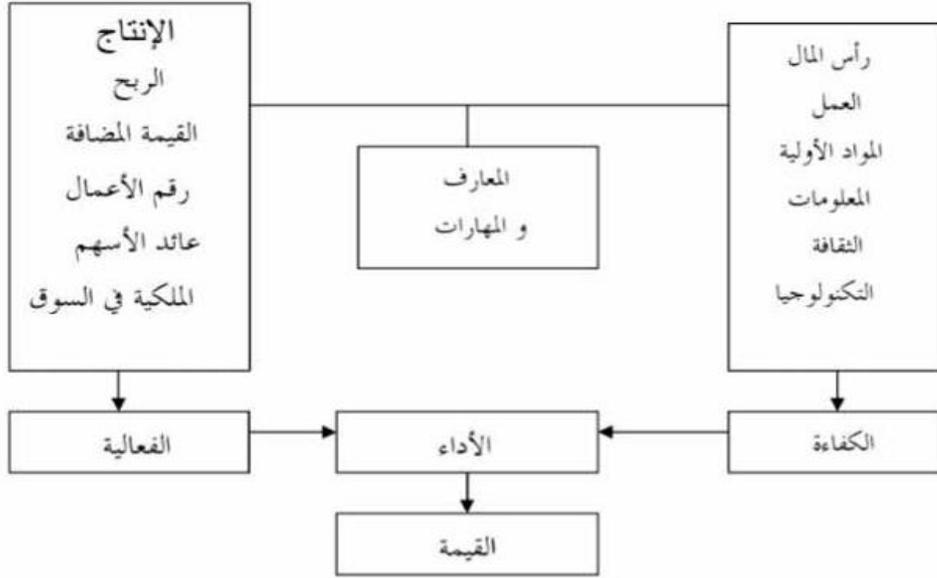
ويمكن توضيح مقارنة بين الكفاءة والفعالية فيما يلي:

جدول رقم 01: مقارنة بين الكفاءة والفعالية

معايير القياس	تحلل	تعالج	تتتم	كفاءة
مدخلات: العمل، المعدات، الموارد	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	كفاءة
مخرجات: الأرباح، العوائد	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	فعالية

المصدر: (جيلح، 2006، صفحة 130)

الشكل رقم 05: الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: (مزهودة، مقارنة الأداء الاستراتيجية، 2005، صفحة 487)

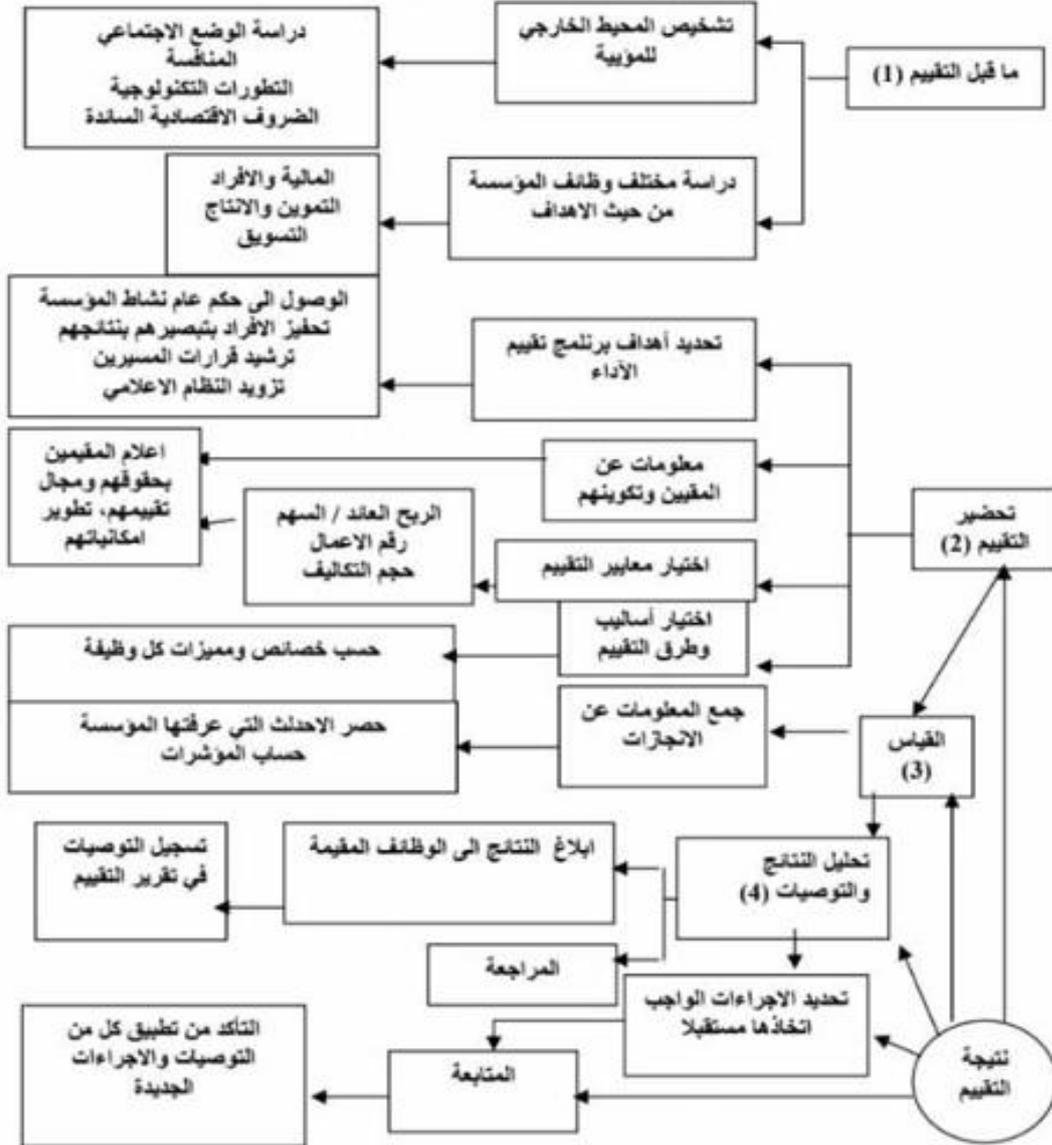
✓ التنافسية: ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة الحصة السوقية أو المحافظة عليها، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقسيم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول. فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها: "قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل". (بوجمان، 2015، صفحة 49)

✓ الإنتاجية: استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب مؤسسة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED) "على أنها كمية الإنتاج (المخرجات) منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من المنتجات والخدمات وخلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات". وعلى هذا النحو فإن:

الإنتاجية = المخرجات / المدخلات (المواد المستخدمة) (بوجمان، 2015، صفحة 50)

المطلب الثاني: أدوات تقييم الأداء في المؤسسة

الشكل رقم 06: عملية تقييم الاداء في المؤسسة



المصدر: (مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، 2016، صفحة 97)

الفرع الأول: أدوات التقييم التقليدية

أشهر أدوات التقييم القديمة هي:

- ✓ أداة القوائم السلوكية: يتم في هذه الطريقة ع مجموعة من الأسئلة في مواضيع متنوعة ويقوم الرئيس المباشر لكل فرد بالإجابة بنعم أو لا أمام كل مسؤول دون أن يعلم القيمة الممنوحة لكل مقياس، ثم يقوم المكلف بالتقييم بكتابة النتائج عن كل فرد وكذا مجموعة من النقاط التي تم جمعها عن كل سؤال ومن الأمثلة التي يمكن أن تتضمنها قائمة الأسئلة ما يلي:

- هل يقدم الفرد أفكار جديدة؟
- هل يواظب على الحضور؟
- هل لديه معلومات كافية عن عمله؟
- هل لديه اهتمام بعمله؟

ومن عيوب هذه الطريقة: تلزم المكلف بالتقييم بإعداد قوائم خاص بكل فئة من الأفراد فتصبح مكلفة وتتطلب وقتا كبيرا لإعدادها، وتصبح الإحاطة بكل مكونات الأداء. (سلطان، 1998، صفحة 311)

الفرع الثاني: أدوات التقييم الحديثة

ومن أشهر الأدوات الحديثة للتقييم الشامل للأداء:

✓ بطاقة الأداء المتوازن BSC: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن الترجمة العربية لعبارة (BSC) score card

Balanced بالإنجليزية، وهي بمثابة منهجية للرقابة الإستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإدارة الإستراتيجية. كما تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم الغايات الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفقا للأهداف الموضوع، حيث تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية المنظمة نحو أهدافها الإستراتيجية وبتيح للإدارة العليا توضيح رؤية المنظمة من خلال ترجمتها إلى وسيلة للوصول إلى أهدافها. (يحياوي و لدرع، 2011، صفحة 78)

تتكون BSC من أربعة محاور: المالية، العملاء، الداخلية، النمو، والتعلم. (حماد، 2005، صفحة 184)

➤ المحور المالي: يهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟
- كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرصيد الخزينة مثلا. (حماد، 2005، صفحة 184)

➤ محور العملاء: تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور

مؤشر رئيسي للتراجع المقبل، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة. ويستطيع المسير بفضل هذا المحور تحديد الأجزاء المستهدفة من السوق وكذلك مؤشرات الأداء لهذه الأجزاء. ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:

- كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟
- هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

ويتم قياس هذا المنظور من خلال الحصة السوقية، المردودية حسب الأجزاء معدل المردودات، رضا الزبائن معدل الوفاء لدى الزبائن.

➤ محور العمليات الداخلية: يبحث هذا البعد عن كيفية زيادة كفاءة وفعالية العمليات الأساسية التي تحقق الأهداف الإستراتيجية وتسمح بتقديم خدمات تجذب الزبائن وتضمن المردود للمساهمين وذلك من خلال تقييم:

○ ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟ كيف يتم ترشيد التكاليف؟

○ ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن؟

وتنقسم المؤشرات التي تقيس هذا المحور إلى ثلاثة فروع:

أ- فرع الإبداع: يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن، يركز على تحسين تقنية الإنتاج، تخفيض التكاليف ويشجع النمو. ومن بين المؤشرات المستعملة في هذا الفرع عدد المنتجات الجديدة، آجال تطوير منتجات جديدة، عدد الرخص المودعة.

ب- فرع العمليات: يركز على تصنيع وتسليم المنتجات للزبائن، تحسين الجودة، تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المردودات معدل العيوب، آجال تسليم المنتجات للزبائن الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه.

ت- فرع ما بعد البيع: يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم، ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة، الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج. ولتحسين المؤشرات الأساسية للأداء سواء التكلفة، الجودة، الخدمة، رضا الزبون غالبا ما تعتمد طريقة BSC في هذا المحور إلى عملية إعادة هندسة العمليات عوضا عن المرور بكافة التسلسلات الوظيفية كمرقبة وتحسين العمليات. وبينت تجارب عدة مؤسسات أن فوائد إعادة الهندسة كثيرة خاصة تلك التي عمدت إلى تعديل الوظائف والمسؤوليات وحذف الأنشطة غير الضرورية.

ث- محور التعلم والنمو: يحدد هذا البعد المجالات التي يجب أن تبذل فيها المؤسسة من أجل تحسين أدائها وتحقيق نموها في المدى الطويل، ويضم التعلم ثلاثة عناصر: الأفراد، الأنظمة والإجراءات. كما يكشف محور الزبائن ومحور العمليات الداخلية عن الفجوة الموجودة بين الطاقات الحالية للأفراد والأنظمة والإجراءات والطاقات الضرورية لتقدم حقيقي في الأداء. ولما هذه الفجوة ينبغي على المؤسسة الاستثمار في تكوين عمالها لزيادة مؤهلاتهم وتحسين الأنظمة المعلوماتية وتعديل إجراءاتها ويسعى هذا المحور إلى تقييم:

■ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار والتميز؟

■ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

ويأتي التقييم على أساس المؤشرات التالية: مقارنة سلوك العاملين على أساس مستوى التكوين والتأهيل، استقصاءات ومؤشرات الرضا لدى العاملين، معدل دوران العمال (نسبة العمال المغادرين)، إنتاجية العمال، رقم الأعمال للعامل، فعالية نظام المعلومات والذي يقاس بمعدل العمال الأساسيين الذين لديهم معلومات حول الزبائن، التحفيز والاستقلالية والذي يقاس بعدد الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين والتي حظيت بمتابعة جدية من طرف الإدارة. (حمداوي، 2004، صفحة 133)

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء في المؤسسة

من أهم الأهداف التي يسعى قياس وتقييم أداء المؤسسة إلى تحقيقها هي ما سنوضحه من خلال هذا المطلب وهي كالتالي:
(العفاسي، 2022)

✓ الارتفاع بمستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة، والجهات الحكومية بشكل خاص، عن طريق الحد من الإسراف، مع جعل تكلفة هذه الخدمة على أقل ما يكون وبأعلى ما يمكن من الكفاءة.

✓ تحديد المشكلات الإدارية المتسببة في انخفاض الأداء في المنظمة ووحداتها الفرعية، وإمكانيات معالجتها لرفع مستوى الأداء.

✓ تحديد ووضع المؤشرات والمعايير العلمية والعملية اللازمة لقياس وتقييم الأداء، للتمكن من تحديد أسباب عدم كفاية الأداء وفاعليته.

✓ تحديد مستوى الأهمية النسبية لكل معيار ومؤشر ومجالات استخدامه وشروطها، وذلك نظرا للاختلاف البين في نشاط وأساليب أداء المنظمات بشكل عام.

✓ دراسة وفحص كافة المتغيرات والعوامل الفاعلة داخل المنظمة للتأكد من الإمكانيات المتاحة للمنظمة، ومدى الكفاءة في استخدامها للموارد المتنوعة المتاحة له، وسبل معالجة جوانب الضعف في الأداء... إلخ بشكل عام تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء الشامل للمنظمة من الأنشطة والفعاليات الرئيسية التي لا بد وأن تمارسها الإدارات في المنظمات المختلفة بشكل عام، وفي المنظمات الحكومية بشكل خاص.

✓ تسجيل مستويات الأداء أو مشاكل الأداء (الكرخي، 2015، صفحة 31)

✓ التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز.

✓ تحديد احتياجات التطوير والتدريب للعاملين.

المبحث الثالث: تحسين الأداء في المؤسسة

تشكل سيورة تحسين الأداء تحديا للمؤسسات الرائدة في قطاعها ونشاطها، وذلك للمحافظة على مركزها التنافسي، وتفعيل عملية الابتكار والإبداع فيها، ودفع مواردها البشرية للمشاركة في سيورة التحسين من خلال ترسيخ هذه الثقافة في أوساطهم، وربطها بنظام الحوافز والأجور، وهو ما ينعكس إيجابيا على مسار التحسين بمختلف جوانبه في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء ونماذجه

تعتبر مقارنة تحسين الأداء في المؤسسة أحد فلسفات التسيير، والتي تهدف إلى العمل على تطوير سيورات العمل والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وبذلك يقع على عاتق الإدارة في المؤسسة توفير آليات ومتطلبات نجاح جهود تحسين سيورة الأداء فيها.

الفرع الأول: تعريف تحسين الأداء:

يقصد بتحسين الأداء قياس المخرجات الخاصة لعملية ما أو إجراء معين، ثم تعديل العملية أو الإجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية، زيادة الكفاءة، كما يمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد، الأقسام، المؤسسات، أو فرق العمل. (الحيان و المانع، 2015، صفحة 78)

كما تستند فكرة تحسين الأداء أساساً إلى علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء. ومن ثم يتجه عملياً تحسين الأداء إلى علاج القصور في المدخلات، عمليات أو مخرجات نظام الأداء، أو فيها جميعاً. (بن عبد العزيز و صديق، 2018، صفحة 16)

يقصد بتحسين الأداء استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، الإنتاجية، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار.

كما عرفه "فيولر" بأنه: "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المنظمة، وذو عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، "لوبيثال" فإن وحسب تحسين الأداء سيؤدي إلى التغيير في ثقافة المنظمة المتضمنة قيم واتجاهات وسلوكيات الإدارة والعاملين على حد سواء، بحيث يكون التحول في اتجاه إعادة البناء، كما أنه يشجع العاملين على تقديم الاقتراحات وتعزيز مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري مما يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء.

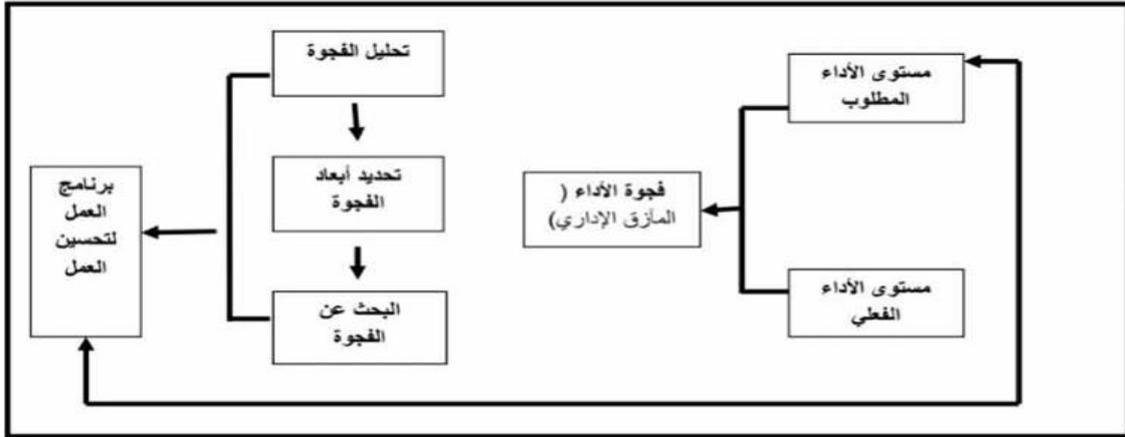
مما سبق، يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه سيورة منظمة وشاملة تقوم بها المؤسسة، توظف فيها مجموعة من الطرق والاستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الأداء، ولضمان مستوى أعلى في التركيز على الزبون وفهم أوضاع الأنشطة والعمليات وتخفيف العاملين بما يضمن التزامهم ومسؤولياتهم تجاه مؤسساتهم وبيئتهم ومجتمعهم.

الفرع الثاني: نموذج تحسين الأداء:

من أجل تحقيق تحسين الأداء تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة، أو انحراف الأداء الفعلي، عن الأداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الانحراف. (شريف و دولي، 2009، صفحة 04)

وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم 07: نموذج تحسين الأداء



المصدر: (السلمي، 2002، صفحة 147)

المطلب الثاني: مراحل تحسين الأداء ومبادئه

الفرع الأول: مراحل تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

يعتبر مفهوم تحسين الأداء قديما وليس جديدا، فقد وجد اهتماما كبيرا في الوقت الحالي لأنه من أحد عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية والمعروف بمصطلح "kaizen"، ويمكن تلخيص فلسفة هذا الاتجاه في أن التحسين يتم بواسطة العنصر البشري والمهارة العالية، المحفز بشكل جيد باستخدام تكنولوجيا مبسطة وليست معقدة، ويستند التحسين المستمر كفلسفة إلى النزعة الدائمة نحو الأفضل وبعد التحسين توأما يسير بالتوازي مع متطلبات الاستجابة للتفسير لكونه الثابت الوحيد في الحياة وتمثل مراحل عملية التحسين فيما يلي: (فرحات، 2016، صفحة 187)

- ✓ اتخاذ قرار الالتزام بتكوين لجنة قيادية وتعيين مسؤول عن العملية من خلال وضع استراتيجية لها.
- ✓ التوجيه والتخطيط من خلال: تقييم الجودة، تعريف الأهداف، وضع هيكلية التحسين والموارد اللازمة ووضع خطط التنفيذ.
- ✓ التحضير والذي يشمل اختيار المشاركين وتكوينهم، وضع وسائل الرقابة وتحديد الإدارة لنقاط ذات الأولوية في التحسين.
- ✓ التطبيق من خلال توجيه مجهودات كل الأفراد نحو تحسين العمليات وتكوينهم.
- ✓ المتابعة والتحسين من خلال متابعة أنشطة ونتائج فرق العمل من طرف لجنة القيادة.
- ✓ تقييم العملية وكذا تطوير وتكييف عمليات التحسين المستمر، وبلوغ التحسين المستمر بفعالية لا بد من تطبيق المؤسسة للأنشطة التالية: الأنشطة التصحيحية والوقائية، التدقيق، التكوين، التحفيز، إرضاء الزبائن باستمرار.

الفرع الثاني: مبادئ تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية

من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء نذكر: (مؤمن، 2012، صفحة 54)

- ✓ الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي، خارجي).
- ✓ إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.

✓ التركيز على النظم والعمليات.

✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

المطلب الثالث: مداخل تحسين الأداء

تختلف مداخل تحسين الأداء الشامل وتتفاوت من المحاولات الفردية غير المخططة وصولاً إلى محاولات إعادة البناء الشامل للمؤسسة. حيث أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المؤسسة والتسيير أصبحت تعمل على إيجاد الآليات والنماذج وإستراتيجيات العمل القادرة على تحسين الأداء لمواجهة المنافسة في ظل بيئة مضطربة وسريعة التغير.

✓ مدخل التحسين المستمر "kaizen": تعتبر تقنية التحسين المستمر إحدى أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير أدائها من خلال إجراء تحسينات صغيرة وبشكل متزايد لفترات مستمرة لتحقيق مستوى أداء أفضل والتخلص من أوجه القصور المختلفة في موارد المؤسسة المادية والبشرية والمالية. (فرج و مشتاق، 2014، صفحة 281)

✓ مدخل إدارة "Hoshin Kanri": إن المؤسسة في الوقت الحاضر ترغب في تجاوز توقعات الزبائن واحتياجات البقاء وفق خطة إستراتيجية تنافسية طويلة المدى لها رؤية قابلة للتحقيق وتوسع نحو التحسين المستمر للعمليات الداخلية والخارجية الرئيسية، وذلك من خلال التعرف على الواقع والسعي لتطويره والحفاظ على هذا التقدم دون تراجع أمام المتغيرات المتلاحقة وهذا ما تقوم به أداة هوشين كونزي لنشر السياسات. (عبد السيد، 2017، صفحة 99)

ينظر لنموذج هوشين في الإدارة بأنه مدخل تسييري شامل لتحقيق نجاح إستراتيجي في أداء المؤسسة، كما أنه يهدف لدعم طاقات المؤسسة لتحقيق نتائج على المستوى الاستراتيجي طبقاً للأولويات، إذ يقوم هذا النموذج على التركيز على فجوات الأداء وترجمة الأهداف إلى نتائج قابلة للقياس. (بن عيسى، 2015، صفحة 77)

تقوم إدارة هوشين على آلية مفادها أن التحسين يكون على عمليات المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية الإستراتيجية، التكتيكية والعملية وهذا من خلال: (بن عيسى، 2015، صفحة 77)

➤ التكامل العمودي بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف أي تلك الصورة والرؤية المشتركة المحددة لاتجاه المؤسسة.

➤ التعاضد الأفقي، قيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضية متعددة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التخطيط والمراقبة.

➤ إعطاء الوحدات طابع الأمثلة، بتحديد الأهداف لكل وحدة حتى يتمكن كل نشاط من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

✓ مدخل الهدم الخلاق: يمكن وصف الهدم الخلاق بأنه محاولة التخلص من الممارسات والأفكار التقليدية من أجل إفساح المجال للابتكار والتطوير بالمؤسسة، وقد ظهر هذا المفهوم عن طريق العالم الاقتصادي Joseph Schumpeter سنة 1942 بغرض زيادة إنتاجية المؤسسات، ثم بعد ذلك دخل هذا المصطلح في جميع سياقات المؤسسة، وقد عرفه "Alison" بأنه: "خلق تكنولوجيا جديدة وطرق وأساليب عمل مستحدثة لأداء الأعمال والأنشطة داخل المؤسسة،

وحسب "MacGregor" فهو يشير إلى أنه: "عملية ديناميكية تعتمد عليها المؤسسات لابتكار أساليب وطرق إنتاج حديثة لاستبدال المنتجات القديمة بمنتجات جديدة". (رضوان و السعداوي، 2020، صفحة 687)

وعرف أيضا بأنه عملية التحول المخطط من الوضع التنظيمي والممارسات الإدارية السائدة إلى وضع تنظيمي وممارسات تتفق مع عصر من المعلومات كالتحول من نظام الحوافز والمكافآت على أساس الولاء والأقدمية إلى نظام الحوافز على أساس الأداء، الهيكل التنظيمي الوظيفي إلى الهيكل التنظيمي الشبكي من الاتصالات الورقية إلى الاتصالات الإلكترونية وغيرها. (بلعور و مصطفى، 2005، صفحة 476)

وفي السياق ذاته، يعتمد التهديم الخلاق لتحسين الأداء على المراحل التالية: (بلعور و مصطفى، 2005، الصفحات 476-477)

- تصغير الحجم.
- البحث عن التوازن الديناميكي.
- تنمية استراتيجية الدخول إلى السوق.
- التحول نحو فلسفة الانقياد للزبون.
- بناء استراتيجية تسويقية لإغلاق السوق، الاتجاه نحو العالمية.

خلاصة الفصل الأول:

لا شك أن الأداء من أهم الموضوعات المحددة لتطوير المؤسسة وتقدمها، مع ضمان استمراريته وسط المتغيرات والمنافسة الشرسة.

ونجد الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وفيراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية عامة ودراسة الموارد البشرية خاصة. وهذا لدرجة أهميته للفرد وللمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، فالغرض من هذا الفصل هو تسليط الضوء على أهم التعاريف التي حددت مفهوم الأداء وخصائصه وأنواعه والمؤشرات القياسية، حيث يتمحور مفهوم الأداء حول المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها، فهو يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الإقناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين بها بدءاً بأصحاب القرار إلى بلوغ المستويات التنظيمية في وحدات الأعمال.

الفصل الثاني:

الإدارة

الإلكترونية

تمهيد:

بعد التقدم الإلكتروني الهائل الذي حصل حول العالم، والذي حوله من عالم مادي إلى عالم افتراضي تحكمه الشبكات والأنظمة الإلكترونية المتطورة، أصبح من الضروري التأقلم لمسايرة هذا التطور الذي حوّل العالم إلى عالم تحكمه الشفقات والأرقام الإلكترونية، منعكسا على أنظمة التعاملات الاقتصادية التي تغيرت جذريا إلى ما سُمي "عالم بلا ورق".

وجملة هذه التغيرات أُلقت بظلالها على جميع الأنشطة الإدارية، بما في ذلك عمل المديرين، فلم تعد المشكلة في إدارة الموارد البشرية أو المالية أو المادية الأخرى بقدر ما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر، الذي يحدث داخل المؤسسة مع اكتسابها لخبرات متزايدة في خضم متغيرات خارجية مستمرة ومتسارعة في بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة، وقد أصبح الاعتماد على نظم المعلومات والاتصالات أحد الركائز المهمة التي تولد الإدارة الحديثة.

وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاحا الآن توظيف البيانات والمعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسة، وهي:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات.

المبحث الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية

لعل الكثير منا يحرص فكرة الإدارة الإلكترونية في المعدات والبرمجيات داخل المؤسسة إلا أن حقيقة الإدارة الإلكترونية تكمن في تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدام تلك المعلومات والبيانات في توجيه إستراتيجية عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية وتعتمد الإدارة الإلكترونية على تطوير مستمر في البنية المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقيق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال.

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية e-management مصطلحا حديثا نسبيا في مجال العلوم الإدارية، وهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال، وتعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات للبحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

تقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال التنفيذية، واعتماد الإنترنت والشبكات الأخرى في تقديم الخدمات بصورة إلكترونية، بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين العاملين بالمنظمة وبين الأطراف الخارجية مما يساعد على اتخاذ القرار الاستراتيجي ورفع الكفاءات وفعالية الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

حظي مصطلح الإدارة الإلكترونية بعدة تعاريف وجملة مفاهيم تعددت بتعدد وجهات نظر المدارس الفكرية المهتمة بالمجال الإداري، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر التعاريف الآتية:

الإدارة الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت، وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود، من أجل تحقيق أهداف الشركة.

تعرف أيضا على أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية.

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

عرف الإدارة الإلكترونية بأنها عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية ودون استعمال ورق. (عزب، 2013، صفحة 08)

يرى بعض خبراء المعلوماتية أن الإدارة باختصار هي الأعمال الإلكترونية، وأن الإدارة الإلكترونية تعني شيئا آخر غير إدارة وتوجيه وتنفيذ الأعمال الإلكترونية، وهذا الرأي الوجيه يحمل الكثير من عناصر التوظيف الدقيق لحدود ومجالات عمل الإدارة

الإلكترونية، ولكن من ناحية أخرى يضع الإدارة الإلكترونية في قلب الأعمال ويفصلها بصورة غير مباشرة عن مجال الحكومة الإلكترونية. (سعد غ.، 2019، صفحة 25)

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

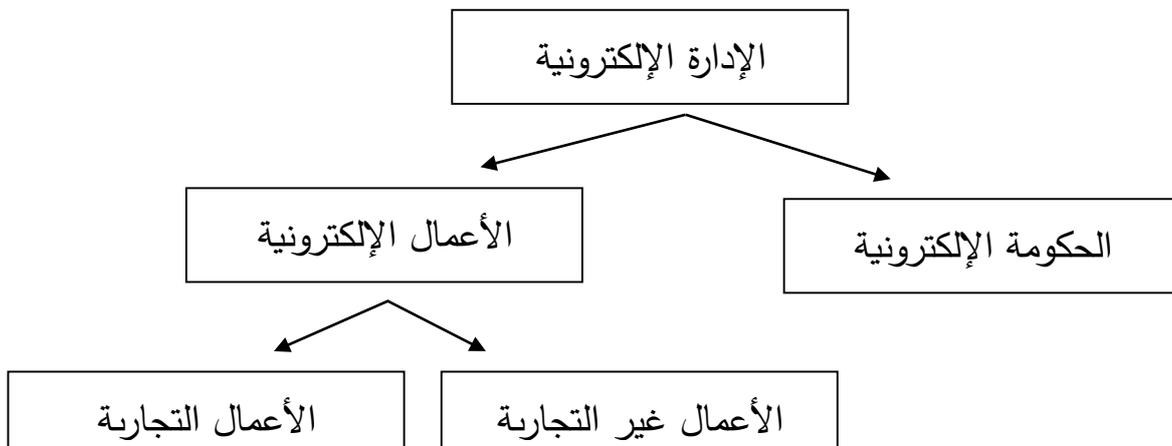
وعرفت أيضاً أنها "استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وخاصة شبكة الإنترنت في جميع العمليات الإدارية الخاصة بمنشأة ما، بغية تحسين العملية الإنتاجية، وزيادة كفاءة وفاعلية الأداء بها. (أحمد، 2009، صفحة 42)

ويشير البعض أن الإدارة الإلكترونية تتميز بأنها إدارة غير مسبقة، إدارة بلا أوراق وبلا حدود وقتية كما أنها إدارة بلا مبادئ وبلا هياكل تنظيمية تقليدية، وهي بلا سعاة أو بريد أو أرشيف مادي. وبناء على ذلك فهي إدارة بالمعرفة. (خضير و الدايني، 2016، صفحة 19)

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي نظم جديدة تقوم على استخدام المعرفة والبرمجيات وتكنولوجيا الاتصال المتطورة، القيام بالوظائف الإدارية لمواجهة التغيرات السريعة والمتطورة في البيئتين الداخلية والخارجية، بالاعتماد على تطوير البيئة المعلوماتية داخل المؤسسة بصورة تحقق التكامل ومن ثم أداء الأعمال وذلك لاستثمار الوقت والجهد وتعزيز الخدمة وتحقيق الرضا للجميع.

وللإدارة الإلكترونية مكونات حصرت في:

الشكل 08: مكونات الإدارة الإلكترونية.



المصدر: (عزب، 2013)

المطلب الثاني: خصائص الإدارة الإلكترونية وأهدافها

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية ومميزاتها العديدة المبنية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصال، مما يجعلها تختص بجملة من الخصائص وهي كالتالي:

- ✓ استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- ✓ تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- ✓ إنها إدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية والأدلة والمفكرات الإلكترونية ونظم المتابعة الإلكترونية.
- ✓ إدارة بلا مكان ولا زمان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام التليفون المحمول والعمل عن بعد والتعامل مع المؤسسات الافتراضية Virtual، ولا تقتيد بحدود زمنية.
- ✓ إدارة الملفات والوثائق بدلا من الحفظ والكتابة.
- ✓ استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلا من الصادر والوارد.
- ✓ التركيز على الإجراءات التنفيذية والانجازات. (المفرجي، 2007، صفحة 13)
- ✓ الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية وبفعل إمكاناتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها، متعددين بذلك حدود الزمان والمكان وصعوبة الاتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارات التقليدية. (حماد م.، 2007، صفحة 12)

الفرع الثاني: أهداف الإدارة الإلكترونية ومكاسبها:

تتمثل أهداف الإدارة الإلكترونية في:

- ✓ إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
- ✓ تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
- ✓ تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- ✓ تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- ✓ تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
- ✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- ✓ توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- ✓ التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- ✓ زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

المطلب الثالث: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومتطلباتها.

الفرع الأول: أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية

تتضح هذه الأهمية فيما يلي: (بن ناجي، 2000، صفحة 57)

- ✓ تسهيل تقديم المعلومات بشكل كبير مما يساعد في صنع القرارات.
- ✓ إحداث ثورة في الوظائف الحكومية وضمان الشفافية في الأعمال، وبالتالي تقليل الفساد.
- ✓ تقديم خدمات أفضل وأعلى جودة وتوضيح الرؤية المستقبلية للمؤسسات والسعي إلى تنفيذها السرعة في إنجاز العمل.
- ✓ خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع مستوى الأداء.
- ✓ تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات ورفع كفاءة العاملين في الإدارة.
- ✓ المساعدة على تحول المنظمات التقليدية إلى منظمات إلكترونية والحد من التدخل البشري وبالتالي الحد من الأخطاء وإنهاء الطوائف الملتوية للتحايل أو الغش والخداع.
- ✓ تعزيز قيم الشفافية وروح تطبيق القانون والتطوير الجذري في نظم وآليات عمل المؤسسات.
- ✓ تغيير أساليب إنجاز المعاملات وسرعتها وترشيح عمل المؤسسة وإضافة المزيد من المرونة.
- ✓ إعادة هندسة المؤسسة داخليا كما يتناسب مع أداء الأعمال والتوسع في الأتمتة الإدارية.
- ✓ تبسيط الإجراءات وزيادة تدفقها والرقابة الآتية في كل مفاصل المؤسسة لأن المنظومة لا تقبل المعاملات الغير مطابقة للمعايير القانونية.
- ✓ الترابط العالي بين المنظومات الإدارية 137/29 السريع للمعارف والمعلومات والخبرات.
- ✓ تقليل الورق.

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولا جذريا في المفاهيم والنظريات والأساليب والإجراءات والهياكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، ومنه لا بد من توافر متطلبات عديدة ومتكاملة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وإخراجها للواقع العملي خاصة في وجود مقاومة لهذا التغيير في المنظمات والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين. من بين هذه المتطلبات نذكر ما يلي:

✓ المتطلبات الإدارية: وتمثل فيما يلي (محمود، 2015، صفحة 62)

- 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، كذلك متابعة

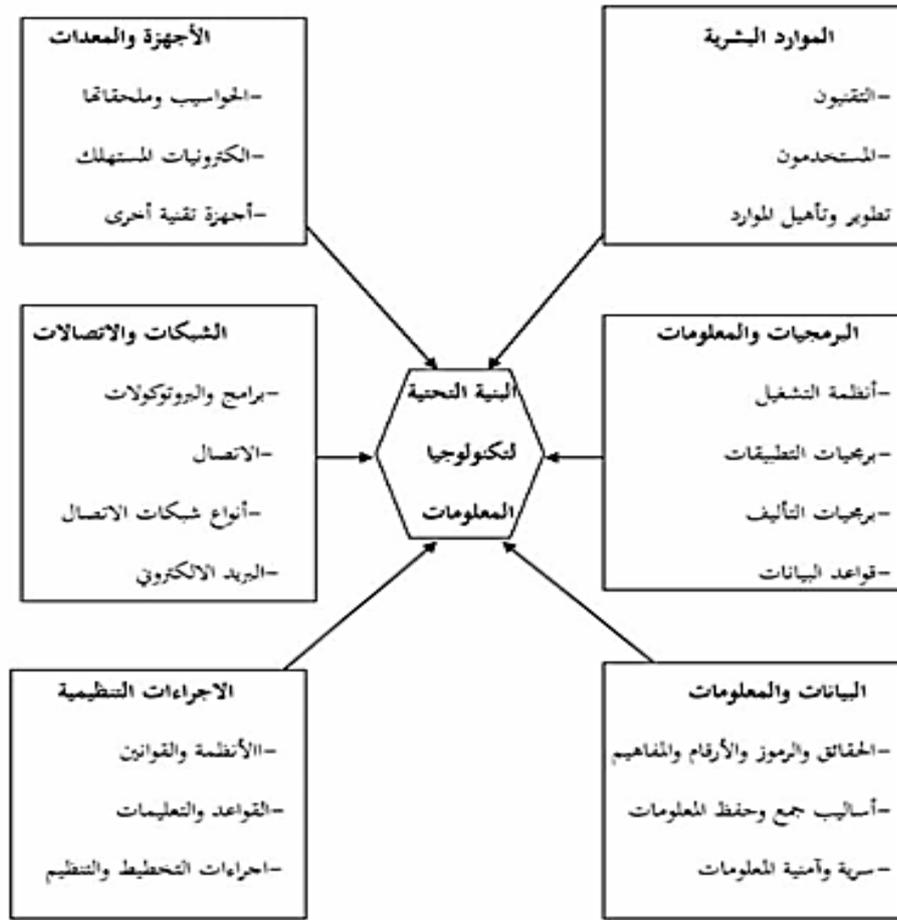
القيادة للمشروع وتقديم المعلومات المرتدة سيضمن نجاح المشروع وتطويره كما أن قناعة واهتمام ومساندة الإدارة العليا لتطبيق تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات كافة يعتبر أحد العوامل الحرجة والمساعدة في تحقيق نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية .

- الهيكل التنظيمي: ويتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والشبكات وتنظيمات الخلايا الحية المرتبة بنسيج الاتصالات التنظيمية والإجراءات والأساليب بحيث تتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل أسرع وأكثر كفاءة وفعالية مع مراعاة أن يتم ذلك التحول في إطار زمني متدرج من المراحل التطورية.
- تعليم العاملين وتدريبهم وكذا توعية المتعاملين وتثقيفهم: 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، بالإضافة إلى توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهتمته. من الجانب النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية مع المحافظة على أمن وخصوصية المعلومات والسرية في التعامل.

✓ المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في المنظمات، إذ بدونها لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لا بد من تأهيل الموارد البشرية تأهيلاً جيداً وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية والتي تساعد في إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة لمواكبة التطور الفني، ولتحقيق الكفاءة عند تنفيذ التطبيقات الإدارية الإلكترونية، هناك جملة من المتطلبات البشرية التي حددها البعض فيما يلي: (النمر، 2006، صفحة 432)

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.
- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.
- ✓ المتطلبات التقنية: تتمثل 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، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج وتوفير خدمات البريد الرقمي، وتوفير كل ذلك بالاستخدام الفردي أو المؤسسي على أوسع نطاق ممكن، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى:
- البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية: تتمثل في كل التوصيلات الأرضية والحلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.

الشكل رقم 09: نموذج البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال



المصدر: (نوري و جمعة، 2013، صفحة 144)

➤ البنية التحتية الداعمة للأعمال الإلكترونية: وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية

للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

➤ شبكات الاتصال: أهم هذه الشبكات:

○ شبكة الانترنت: (internet).

○ الشبكة الداخلية أو الانترنت: (Intranet).

○ الشبكة الخارجية أو الاكسترنات: (Extranet). (موسي و قريشي، 2011، صفحة 91)

✓ المتطلبات الأمنية: تعد مسألة أمن المعلومات من أهم معضلات العمل الالكتروني، بمعنى أن المعلومات والوثائق التي يجري

حفظها وتطبيق وإجراء المعالجة والنقل عليها إلكترونياً لتنفيذ متطلبات العمل يجب الحفاظ على أمنها، حيث يعد ضعف

الأمن في مجال العمل الالكتروني ضعفاً للثقة، مما يتطلب توفير هذه الثقة ضمن الأنظمة الالكترونية ومستخدميها. (محمود،

2015، صفحة 62)

هناك عدة عوامل للثقة تمثل الأمن المعلوماتي والتي لا بد من تحقيقها، منها التحقق من المستخدم والتصديق والسرية والتكامل، وهناك عدة متطلبات أخرى لحماية أمن نظم المعلومات وهي:

- يجب على الإدارة العليا في المؤسسة دعم أمن نظم المعلومات لديها، توكل هذه المسؤولية لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والتطبيقات المختلفة.
- تحديد آليات المراقبة والتفتيش لنظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.

✓ المتطلبات المالية: يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال ضخمة لكي تتحقق الاستمرارية والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لا بد من توفير التمويل الكافي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية تحولا يمكن من الانطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة بالكفاءة التي تسمح باستمرارها وتأييد المتعاملين معها. (العوامل، 2003، صفحة 269)

المبحث الثاني: أسس تطبيق الإدارة الإلكترونية

يرتكز تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات على قاعدة هامة، تتمثل في البنى التحتية، ومختلف الدعامات الرئيسة التي توفر لها بناءً شبكيا متماسكا، وأنظمة إلكترونية فعالة تمكنها من أداء وظائفها المختلفة لبلوغ الأهداف المسطرة. وقد ارتأينا تسليط الضوء على هاته الركائز في هذا المبحث.

المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعد المعلومات من أهم الدعائم التي تعنى بها المؤسسات، كونها اللبنة الأولى لاتخاذ القرار الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المرجوة وتعد أهم مورد لأداء فعال، وقد ساعد ظهور تكنولوجيا المعلومات في معالجة الكم الهائل من البيانات وتزويد الإدارات العليا بتقارير سريعة ودقيقة لإنجاز الأعمال وتقديم الاستشارات اللازمة لها لاتخاذ القرار. وتشكل تكنولوجيا المعلومات ركنا حيويا في ابتكار منتجات وتقديم الخدمات، بمعية الحواسيب والشبكات والبرمجيات المختلفة، التي تتطور بسرعة رهيبية يجب مواكبتها لضمان البقاء.

الفرع الأول: مفهوم تكنولوجيا المعلومات

✓ مفهوم التكنولوجيا: يرجع أصل التكنولوجيا إلى اليونانية التي تتكون من مقطعين هما techno: تعني التشغيل الصناعي والثاني logos أي العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي علم التشغيل الصناعي.

يعرفها المعجم welster التكنولوجي بأنها اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا على أنها مجموعة الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة الناس ورفاهيتهم. (سرحان، 2008، صفحة 44)

وتعني أيضا التقنية في أسلوب إنتاج سلعة معينة وأداء نشاط محدد، وتعرف أيضا أنها التركيبة المناسبة من مخرجات أو منتجات لتحقيق أهداف إنتاجية محددة، أو المعرفة المتجسدة في الواقع المادي لتحقيق غايات معينة. أما التكنولوجيا فتعني بتطبيق المعرفة العلمية لتصنيع منتجات معينة. (الصبري، 2009، صفحة 13)

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف التكنولوجيا أنها: "العمليات، التقنيات، الآلات والأعمال المستخدمة لتحويل المدخلات (الموارد المعلومات، والأفكار) إلى مخرجات (المنتجات والخدمات).

✓ تعريف المعلومات: أما عن المعلومات فهي عبارة عن البيانات المنظمة وغير المنظمة، والتي خضعت للمعالجة، وهي ذات أهمية، ولها سياق محدد، كما أنها مهمة وأساسية لاتخاذ القرارات. فالمعلومات هي مجموعة من البيانات التي يتم تحليلها للوصول إلى الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس.

✓ تعريف تكنولوجيا المعلومات: يعرف "قاموس ماكملان" تكنولوجيا المعلومات على أنها "حيازة، معالجة، تخزين وبت معلومات ملفوفة مصورة ممتينة ورقمية بواسطة مزيج من الحاسب الالكتروني والاتصالات السلكية واللاسلكية ومبني على الأساليب الالكترونيات الدقيقة. (الصيرفي، 2009، صفحة 13)

الفرع الثاني: مكونات تكنولوجيا المعلومات:

تتكون تكنولوجيا المعلومات من خمسة مكونات أساسية: (ياسع، 2011، صفحة 40)

✓ المكونات المادية: هي الأدوات التي تحفظ وتخزن وتعالج الأساس الأول (البيانات)، واستخراج المعلومات المطلوبة لصناعة القرارات وأداء الأعمال على الوجه المطلوب، وهذا نظرا لما تتمتع به هذه الأجهزة من قدرات سريعة وتكلفة أقل مع إمكانية فنية أعلى من قدرات الإنسان وعندما نتحدث عن الأجهزة الخاصة بتكنولوجيا المعلومات فإننا نعني بها جميع أنواع الحواسيب.

✓ البرمجيات: يمكن أن نعرف البرمجيات بأنها مجموعة من الأوامر والتعليمات المعدة من طرف الإنسان، والتي توجه المكونات المادية للحاسوب لغرض أداء مهمة ما أو للعمل بطريقة معينة، وفق تعليمات دقيقة خطوة بخطوة للحصول على نتائج مطلوبة بشكل معين والتي تحتوي على:

➤ أنظمة التشغيل: وهي البرامج الأساسية التي تضم كافة الأوامر الضرورية لتشغيل أجهزة الحاسوب، والتي تمكن من تسهيل استخدام جهاز الكمبيوتر، وتختلف أنظمة التشغيل من كمبيوتر إلى آخر، وجميعها تقوم بنفس المهام.

➤ التطبيقات والبرامج المتنوعة: يضم جهاز الكمبيوتر العديد من البرامج الصوتية، والفيديوهات، والمتصفحات وتحرير النصوص وغيرها البرامج والتطبيقات التي تستخدم في عالم الكمبيوتر.

ونميز فيها نوعين:

○ برمجيات النظام: وهي البرامج الموجودة على الحاسب ومخزنه مسبقا على الاسطوانة الصلبة عند شراءه.

○ البرمجيات التجارية: هي أي برنامج معروض يعتبر للبيع ويوجد آلاف البرامج. (نظم المعلومات)

✓ قواعد البيانات Base Data: هي عبارة عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات المنظمة والمترابطة مع بعضها التي تصف كل العمليات والأحداث الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم على شكل ملفات وتحفظ في أوعية حاسوبية مغمطة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيل هذه البيانات واستخدامها. (الطالب و الزعاير، 2018،

صفحة 79)

✓ الأفراد: يمكن تصنيفهم إلى صنفين اثنين:

➤ المتخصصون: من محللين ومصممي النظم المبرمجين مختصي تشغيل الأجهزة وصيانتها، والمتخصصون في تكنولوجيا الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم " رأس المال الفكري في النظام".

➤ الإداريون: يشارك في إدارة النظام، مسؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون الأنظمة المعلومات كمستفيدين المنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين).

✓ البناء الشبكي للإدارة الالكترونية: يقدم البناء الشبكي للإدارة الالكترونية تنوعا من الشبكات الالكترونية تأخذ أشكالاً مختلفة، تبعا لطبيعة الإدارة ومستوى جاهزيتها.

➤ أنواع الشبكات: هناك ثلاثة أنواع مشهورة من الشبكات: (عبد الفتاح و حجازي، 2003، صفحة 322)

○ شبكة الانترنت Internet: وهي شبكة معلوماتية عالمية، تمثل توصيلات تعاونية للعديد من شبكات الحاسبات الآلية، مكونة بذلك من حواسيب آلية مختلفة تم توصيلها بطريقة مبسطة وسهلة، بحيث تبدوا وكأنها قطعة واحدة، أو نظام واحد.

○ الشبكة الداخلية للمنظمة الانترنت: هي "شبكة الشركة الخاصة وتعتمد على تقنية "الانترانت"، وتقوم الشبكة الداخلية للمنظمة بتقديم كل المعلومات التي يحتاجها كل العاملين داخل المنظمة، فهي تقتصر على العمال الذين ينتمون للمنظمة، ولا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة. وتقدم لشبكة الانترنت حماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يطلق عليه جدران النار .Wales Fire

○ الشبكة الداخلية للمنظمة والعملاء "الاكسترات": هي عبارة عن شبكات انترانت داخلية، توسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين محولين من داخل المنظمة. وتمثل الاكسترات شبكة محمية دورها الربط بين المنظمة أو الشركة وبين أطراف خارجية محددة كالمجهزين أو الشركات الأخرى.

➤ مكونات الشبكة: تتكوّن شبكة الإنترنت من عدد من المكونات التي تعمل معاً مشكلة البنية التحتية للشبكة وتسمى بالنظام الإيكولوجي، حيث يضم أهم المكونات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: مكونات شبكة الاتصال



المصدر: (بن ناجي، 2000، صفحة 76)

بالإضافة إلى المودم، الكابلات، سارفور (الموزع: الأسلاك النحاسية الاعتيادية: الأقمار الصناعية)

المطلب الثاني: نظم المعلومات في الإدارة الالكترونية

تكتسب المعلومات أهمية بالغة في حياة الأفراد والمؤسسات، فقد أصبحت من أهم الموارد التي لا يمكن أن تستغني عنها المؤسسات في القيام بأعمالها ونشاطاتها، وخاصة في هذا العصر المليء بالمتغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مجالات الحياة.

الفرع الأول: تعريف نظم المعلومات

يمكن تعريف نظم المعلومات فنيا كمجموعة من المكونات المترابطة تهدف لتجميع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة. وبالإضافة إلى دعم عملية صنع القرار، التنسيق، والسيطرة، فإن نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل والموضوعات المعقدة بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب للمساعدة في اتخاذ القرار. (بن ناجي، 2000، صفحة 79)

يعرف (كانتر) Kanter نظم المعلومات الإدارية بأنها "النظم التي توفر للإدارة معلومات بنوعية أفضل وتوقيت أدق وأكثر توثيقاً. (عادل، صفحة 83)

الفرع الثاني: أنواع نظم المعلومات في المؤسسة

تميز فيها عدة أنواع على مستوى الهيكل التنظيمي سواء الإداري أو التشغيلي، وهي كالتالي: (جبيرات، 2015، صفحة 36)

✓ نظم أتمتة المكاتب: تشير إلى كل تطبيقات نظم المعلومات المحوَّسبة لأتمتة المهام والواجبات، تنجز في المكاتب بهدف زيادة الإنتاجية للعاملين فيها، وذلك من خلال تحسين جودة اتصالات المعلومات داخل المكتب الواحد وبين المكتب والبيئة الداخلية، وبين المكتب والبيئة الخارجية. وقد بدأت هذه النظم أولا مع ظهور نظم معالجة النصوص وما يرتبط بها من برامج وأجهزة.

- ✓ نظم معالجة المعاملات نظم المعاملات الإدارية: هي نظم مُحوسَّبة تتولى تسجيل الوقائع والأحداث وتفاصيل الأنشطة اليومية للأعمال كالبيع، الشراء، إعداد الرواتب ... الخ، في شكل تقارير روتينية. لذلك تمثل هذه النظم القاعدة التشغيلية الأساسية للمنظمة ولنظم المعلومات الإدارية الأخرى الموجودة فيها.
- ✓ نظم التقارير الإدارية: هي نظم تهدف إلى إنشاء تقارير محددة تنفيذ في اتخاذ القرارات النمطية وشبه النمطية بشكل خاص، وذلك بالاستناد إلى بيانات نظم معالجة المعاملات لتلبية حاجات الإدارة الوسطى والدنيا، والجدير بالذكر هنا، أنه كثيرا ما يحدث تداخل بين مفهوم نظم المعلومات الإدارية ونظم التقارير الإدارية نظرا لمحدودية استخدام مصطلح نظم التقارير الإدارية الذي ظهر به الولايات المتحدة الأمريكية في سنوات الستينات والسبعينات، حيث يعد نظاما فرعيا من نظم المعلومات الإدارية.
- ✓ نظم دعم القرارات: هي نظم حاسوبية تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات غير الهيكلية وشبه الهيكلية من خلال استخدام النماذج، قاعدة البيانات وواجهة بسيطة للمستخدم النهائي. وتتميز بدعمها المباشر للإدارة العليا وبسهولة الاستخدام والمرونة، وبكونها تستند على قواعد البيانات وقواعد النماذج.
- ✓ نظم المعلومات التنفيذية نظم المعلومات الإدارية: تدعى كذلك بنظم المعلومات الإستراتيجية، وهي نظم تعمل على تلبية احتياجات الإدارة التنفيذية من المعلومات حيث تنتج تقارير موجزة وعميقة وشاملة.

المطلب الثالث: خطوات تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية

- إن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لا بد له (التحول) من القيام بالخطوات التالية:
- ✓ إعداد الدراسة الأولية: لإعداد هذه الدراسة لا بد من تشكيل فريق عمل يضم متخصصين في الإدارة لمعرفة واقع حال الإدارة من تقنيات المعلومات وجعل الإدارة على دراية بكل النواحي المالية، الفنية والبشرية، حيث يصل الفريق إلى أحد القرارات التالية: (السالمي، 2008، صفحة 64)
 - تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - وجود تقنية معلومات سابقة، ولكنها تحتاج إلى تطوير.
 - تنسجم الإدارة مع آخر التطورات الحديثة ومع استخدام تقنية معلومات متطورة لغرض الإدارة الإلكترونية.
 - عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير اقتصادية.
- ✓ وضع خطة التنفيذ: عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة في تطبيق الإدارة الإلكترونية لا بد من إعداد خطة متكاملة ومفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ؛ (السالمي، 2008، صفحة 64)
- ✓ تحديد المسار: تحديد المسار الذي يدعم الخطة بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ الأجهزة المعدات والبرمجيات المطلوبة. ويعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه الإدارة. (بن صالح و بن ناصر، 2009، صفحة 41)
- ✓ تحديد المسؤولية: لتنفيذ الخطة لا بد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها، وتمويلها بشكل واضح، ضمن الوقت المحدد في الخطة.

✓ متابعة التقدم التقني: نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية، ولغرض مواكبة آخر الابتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة وهي العمل على حصول آخر هذه الابتكارات في مختلف عناصر الإدارة الإلكترونية من اتصالات أجهزة وغيرها من العناصر التي لها علاقة بتطبيق الإدارة الإلكترونية. (الأشهب، 2010، صفحة 29)

المبحث الثالث: آثار تطبيق الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة ومعيقاتها

في ظل تطور وسائل تكنولوجيا الاتصال وتحويل وظائف الإدارة والعمليات المختلفة إلى أعمال إلكترونية، وزيادة التحول الإلكتروني الرقمي للمؤسسة، أصبح ضرورياً تحويل الملفات الورقية إلى ملفات إلكترونية، وأصبحت العلاقات بين الحكومة والمؤسسات والعاملين والزبائن تنجز عن طريق الشبكات والانترنت، بحيث تعمل الإدارة الإلكترونية على تحسين جودة أداء المؤسسة من خلال استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة العالية والفاعلية والسرعة والقدرة على مواكبة مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها وفي هذا المبحث سنحاول سنتطرق إلى ما يلي:

المطلب الأول: أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري والبشري

الفرع الأول: أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري

✓ ماهية العمل الإداري: يتكون العمل الإداري من وظائف ونشاطات محددة يؤدي تنفيذها إلى ضمان السير الحسن لكافة أعمال المؤسسة وبالتالي فإن هذا الأمر بدوره سوف يحقق الأهداف المنشودة للمؤسسة والمتمثلة في البقاء والاستمرار في سوق المنافسة. وعلى العموم، فإن الحديث عن العمل الإداري يعني الحديث عن الوظائف التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والقيادة والرقابة. (موسي و قريشي، 2011، صفحة 92)

✓ أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري: إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها، وفي الواقع إن التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، وإنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي تراكمت لعقود عديدة وأصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق. وقد ساهمت الثورة الرقمية في إحداث تغيرات عميقة في بيئة العمل وأساليبه من بين أهم هذه التأثيرات على كل من التخطيط، التنظيم التوجيه الخ ونذكر منها: (بن ناجي، 2000)

➤ التخطيط الإلكتروني: الذي يعني تحديد ما يراد عمله آنيا ومستقبلا بالاعتماد على تدفق معلوماتي من داخل وخارج المؤسسة وبتعاون مشترك بين القمة والقاعدة بالإفادة من الشبكة الإلكترونية لمواجهة متطلبات الأسواق المتغيرة وحاجات الزبائن وتفصيلاتهم المحتملة ووفقا لخطة طويلة الأمد ذات مرونة عالية وتجزئة واضحة وسهلة لخطة آنية وقصيرة الأمد.

وعموما فإن التخطيط الإلكتروني لا يختلف عن التخطيط التقليدي من حيث أن كلاهما ينصبان على وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف ولكنهما يختلفان من حيث الآليات والممارسات.

تساهم الإدارة الإلكترونية في تطوير عملية التخطيط من خلال:

- نقل عملية التخطيط من ممارسة احتكارية للمستويات العليا إلى ممارسة للمستويات التنفيذية وهذا يساهم من جهة في تنمية قدراتهم ومن جهة أخرى في توسيع قاعدة المشاركة الجماعية.
- إلزام المؤسسات بتحقيق سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء كأسبقية تنافسية يقدم على أساسها العميل اتخاذ القرار عن مدى استمراره مع هذه المؤسسة من عدمه، لأن العميل في ظل موقعه الالكتروني سيوصل احتياجاته فوراً إلى المؤسسة وعلى هذه الأخيرة أن تستجيب فوراً لتلبيتها.
- زيادة قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل نتيجة قدرتها على تحصيل المعلومات.
- دعم قدرة المؤسسة على تحديد البدائل المختلفة، وتقييم كل بديل.
- زيادة قدرة المؤسسة على محاكاة الواقع والنمذجة الواقعية باستخدام نظم المعلومات الالكترونية.
- القدرة على تفعيل ودعم القرارات
- القدرة على مجاراة قصر الوقت المتاح لمتخذ القرار في عصر الثورة المعلوماتية باستخدام المزايا التي وفرتها تلك الثورة. (شوقي، 2010، صفحة 79)
- التنظيم الالكتروني: يعتبر التنظيم وظيفة إدارية مكتملة لوظيفة التخطيط حيث تحوله إلى واقع قابل للتنفيذ ونتيجة للتغيرات والتطورات الكبيرة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية التنظيم تتم بشكل أكثر كفاءة وفعالية وقادر على مسايرة مختلف المستجدات، حيث أصبح التنظيم بهذا الشكل يعرف بـ "التنظيم الالكتروني". (نجم، 2009، صفحة 251)
- وعلى العموم يمكن توضيح مدى تأثير ومساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التنظيم من خلال النقاط التالية: (نجم، 2009، الصفحات 251-258)
- التنظيم المرن بالاتصال والتعاون بين مختلف الأفراد.
- التشبيك الواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية Intranet وهذا ما يحقق الصلات القائمة في الوقت الحقيقي وفي كل مكان في المؤسسة. ولا شك أن هذه الصلات القائمة على الإنترنت ستؤدي إلى تجاوز هرمية الاتصالات الموجودة في أشكال التنظيم التقليدي.
- اعتماد على شبكات الأعمال والإنترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من المؤسسات يعمل على إنتاج سلع معينة كما هو الحال في المصنع الافتراضي factory Virtual ، أو تقديم خدمات افتراضية عبر التوسط بين مؤسسات أخرى والزبائن .
- تحقيق تغيرات مهمة في قوة العمل مما ينعكس بشكل كبير على المؤسسة. وهذه التغيرات نجدها على الأقل في جانبين هما:
- استخدام عمال ذوي تخصصات ومهارات عالية من مهني وعمال المعرفة الذين لا يمكن التعامل معهم أو استغلال قدراتهم من خلال أنماط التنظيم التقليدية.
- استخدام العاملين عن بعد على أساس الحاسوب.

تحويل الزبائن من متلقين سلبيين إلى مشاركين فعالين وذلك من خلال مشاركتهم في تصميم المنتجات، يطلبونها واختيار الخصائص وتوليقاتها التي يحدونها عبر الحاسوب فتقوم المؤسسة بإنتاجها.

➤ التوجيه الالكتروني: يمكن توضيح مدى مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير عملية التوجيه من خلال النقاط التالية: (بن ناجي، 2000، صفحة 237)

- توفير كم هائل من المعلومات يوميا في كل وقت وذلك لتوجيه جهود العاملين وأنشطتهم. الاتصال المستمر بين القادة والمرؤوسين من خلال الشبكة الداخلية.
- توفير الاتصال المستمر بين القادة والموردين والشركاء الآخرين عبر شبكة الاكسترانت.
- زيادة القدرة على الابتكار؛ كإلتيان بخدمات وأساليب ومنتجات جديدة.
- زيادة القدرة على التحفيز وانجاز المهام
- زيادة الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- زيادة المهام والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة زيادة خدمة العاملين والموردين والزبائن بشكل أفضل.

➤ الرقابة الالكترونية: يؤخذ على الرقابة التقليدية انها تركز على الماضي، حيث تأتي الرقابة بعد التخطيط والتنفيذ وتتم بالمقارنة بين الأهداف والمعايير المحددة من ناحية والأداء الفعلي من ناحية أخرى لتحديد الفجوة الزمنية بين اكتشاف الانحراف وتصحيحه، لكن نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات أصبحت عملية الرقابة تتم بشكل جيد وكفاء وبذلك أصبح يطلق عليها "الرقابة الالكترونية، فهي تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات والتشبيك بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أنواع المؤسسات. (الشلي و النسور، 2009، صفحة 446)

لا شك أن الرقابة الإلكترونية تحقق استخداما فعالا لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت بكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية وشاملة وهذا ما يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالآتي:

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنقرات بدلا من الرقابة بالتقارير.
- تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل الجهد الإداري المطلوب في الرقابة.
- تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المؤسسة إلى حد كبير من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة والحد من المفاجآت والأزمات في أعمال المؤسسة.

- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء، الموردون المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- توسيع الرقابة إلى عملية الشراء الموردون المؤسسات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية، الزبائن وبالتأكيد إلى العاملين عن بعد وهذا ما لم يكن ممكنا في السابق.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.
- ✓ أثر الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية:

تعد مهارات وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح المنظمة، هذا الأمر يلزم والمنظمات توجيه الاهتمام إلى الأفراد العاملين وفهم حاجاتهم ورغباتهم ليكونوا راضين عن الأعمال التي ينجزونها لأن ذلك ينعكس على رضا الزبائن. حيث أصبح لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا كبيرا في راحة ورضا العمال.

كما لها اثر في نوع المهارات والخبرات التي يتطلبها الأفراد الذين يشغلون الوظائف الجديدة إذ يشترط فيهم امتلاكهم نوع من الخبرات و المهارات التي يتطلبها الأفراد و تظهر تأثيرات الإدارة الالكترونية على أداء العاملين في النقاط التالية: (العالي، 2005، صفحة 156)

- استخدام تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى رفع أداء العاملين
- يساعد على ربط الوظائف الإدارية المختلفة والقضاء على الازدواجية.
- التقليل من الأخطاء
- تقليل الوقت والجهد المبذول.
- تساهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي زيادة حجم الأداء ككل.
- تحسين نوعية وجودة ودقة أداء العاملين بسبب استخدام الحاسوب في كل العمليات.

المطلب الثاني: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على طبيعة عمل المؤسسة وعلى تحسين الأداء

انه من الصعب تجاهل أثر تكنولوجيا المعلومات الايجابي في طبيعة عمل المؤسسات والى أي مدى يمكن أن تغير وتطور من عملها أدائها لاسيما حين يكون إدخال هذه التقنيات مصاحبا لتغييرات تنظيمية وإدارية وفنية.

الفرع الأول: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على طبيعة عمل المؤسسة:

ومن أبرز هذه التأثيرات نذكر:

- ✓ استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المعاملات التجارية وما رافقها من تغيرات اجتماعية واقتصادية ونفسية وأفرزت نمطا جديدا من التسوق والوظائف وخلق فرص عمل جديدة وغيرت من ظروف العمل التقليدية فضلا عن توافر الوقت والجهد والمال وتسهيل المعاملات التجارية مع مساعدة المنظمات في تحقيق التوازن بين الندرة والكثرة.

- ✓ أثر في طبيعة العمل التنظيمي من خلال إدارة البيانات الكثيرة الناتجة من تعامل المنظمة مع عدد كبير من تجملها تتعامل مع زبائنها وكأنها تعرف كل زبون من زبائن المنظمة بمفرده ومن ثم تقديم الخدمات المناسبة مع احتياج كل واحد منهم لكسب ولائه وزيادة الرضا.
 - ✓ تساعد تكنولوجيا المعلومات في المنظمات في تحقيق التميز بإضافة قيمة او مزايا فريدة لتحسين صورة هذه المنظمة, وجودة الخدمة المقدمة من خلال إجراء التعاملات بواسطة الحاسوب الشخصي او التعاملات المنزلية او التعاملات الالكترونية.
 - ✓ بفعل أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتناقل السريع للمعلومات فان سرعة ومرونة وفاعلية اتخاذ القرارات قد ازدادت كثيرا إذ إن القدرة الهائلة لتكنولوجيا المعلومات في إعداد التقارير ومعالجة الكم الكبير من البيانات وبشكل اني (لحظي) والحصول على الإحصائيات والمؤشرات المناسبة في بسرعة بالغة تعطي فاعلية ومرونة عاليتين في سرعة التقييم واتخاذ القرارات.
 - ✓ تشذيب الموارد البشرية من خلال الاستثمار الفعال بتكنولوجيا المعلومات والذي يعمل على تخفيف المورد البشري, ويسهل ترابط الأقسام الإدارية في المنظمة من خلال الشبكات التي تسهل تبادل و تناقل المعلومات بين أقسام العمل .
 - ✓ تعمل أنظمة تكنولوجيا المعلومات على بناء بنك من المعلومات لإدارة معلومات المنظمة. وهذا يعطي حياة وديناميكية لاستثمار هذه المعلومات في تطوير بنية الإدارة وحركة المعلومات الإدارية وفاعليتها فضلا عن إحراج المنظمة من واقع التشتت وبطء الحركة وعشوائية العمل إلى تركيز الجهد ونمذجة العمل
 - ✓ تسهيل أنظمة تكنولوجيا المعلومات آلية قراءة المؤشرات والمؤثرات البيئية العالمية والأسواق العالمية اللحظية والآنية من خلال التطبيقات والبرامج المعلوماتية العالية، الأمر الذي يؤثر في أداء المنظمات بشكل مستمر ويعطي سياسة تعامل سليمة وصائبة للمنظمة.
- كما تساعد الإدارة الالكترونية باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التخفيف من حدة تحديات المنظمة وهذا نظرا للتغيرات المستمرة والسريعة وتظهر قيمة وأهميتها في:
- تقديم منتجات ذات قيمة للزبون: تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا كبيرا في هذا المجال من خلال امتلاكها قدرات لتوجيه اهتمام الزبائن نحو مواصفات المنتج أو الخدمة وتزويدهم بمجموعة من التصاميم والمعلومات عن كيفية انجاز الأوامر الخاصة بالمنتج.
 - استخدام نظام التصنيع المرن: إن تطبيق المنظمة لنظام التصنيع المرن يعني الحصول على مجموعة من المزايا الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأدواتها الفعالة في تعديل وتطوير ومواصفات المنتج والتوجه نحو إدارة سلسلة القيمة واستخدام مختلف الأنظمة للتصميم والتصنيع مثل نظام التصميم والتصنيع بواسطة الحاسوب.

الفرع الثاني: أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء

لأنظمة وتكنولوجيا المعلومات أثرا مهما في المنظمات، وذلك في تأثيرها على تحسين أداء المنظمة في المجالات المختلفة منها:

- ✓ زيادة قدرة المنظمة على الإشراف على المشاريع في جميع الأقسام وروع المنظمة من خلال أساليب تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ زيادة الفرص المتاحة أمام المنظمة بغية استغلالها وتفعيل عمليات وتطابق الأفكار الجديدة وتطوير المنتجات سلع وخدمات).
- ✓ زيادة فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها وبخاصة طويلة الأجل والمتعلقة بالخطط الإستراتيجية فضلا عن القصيرة الأجل من خلال استخدام شبكات الاتصال والعمل العالمية والمحلية وذلك من خلال زيادة فاعلية صنع القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فاعلية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها فضلا عن تحسين محتواها.
- ✓ تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة والتي تعمل على إنجاز أهدافها.
- ✓ زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلة لتوليد المخرجات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة وذلك من خلال أتمتة عملياتها وأنشطتها اعتمادا على تطبيقات الحاسوب الأمر الذي يسهم في تحسين نوعية المنتجات ويقلل التباين والتفاوت في مستوى الأداء.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن الإدارة الالكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك فهي قيد التجارب، ولا بد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها، إذ لم يتم وضع استراتيجية متكاملة سلسلة ومرنة، ومن أهم هذه المعوقات:

- ✓ المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى محاولة حصر وتحديد المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الإلكترونية وترجعها إلى الأسباب التالية: (آل فطیح، 2008، الصفحات 42-43)

- 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 الاستراتيجية 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 العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.
- ✓ المعوقات السياسية والقانونية:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الإلكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة العصر الرقمي.

- غياب هيئات على مستويات عليا في الأجهزة الحكومية تتبادل تشاور سياسي، وتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الإلكتروني، اتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الإلكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها إضافة إلى 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. (آل فطیح، 2008، صفحة 43)
- ✓ المعیقات المالية والتقنية: تتمثل في:
 - قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات كفاءة عالية.
 - ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من تقدم من مشاريع التقدم الإلكتروني.
 - ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.
 - صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام لدى الكثير من الأفراد.
 - معیقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.
- ✓ المعیقات البشرية: وتتمثل في:
 - الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة.
 - غياب الدورات التكوينية، ورسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية.
 - الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية وتزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات، وأخرى تفتقدها)، أدى إلى ازدياد حدة التفرق.
 - إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحلول الآلة محل الإنسان، وهذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الإلكتروني خوفا على امتيازاته ومنصبه.

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص مما سبق أن الإدارة الإلكترونية هي التحول من إنجاز الأعمال بالطريقة التقليدية اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية الحديثة، وهذا كسبا للوقت والجهد، حيث برزت كأسلوب حديث للتطور من خلال تقنيات الاتصال الحديثة التي طورت أسلوب الربط بين الإدارات المختلفة عبر آليات التكنولوجيا، التي تربط بين أبعاد ثلاثة وهي على التوالي: بعد الزبون، بعد الأعمال، وبعد الدولة.

وقد ساهمت الإدارة الإلكترونية في وضع استراتيجيات هادفة سعت إلى تغيير جذري في شكل المؤسسة في المستقبل، وضبط أسلوب تعاملها مع الزبائن، الذي يغلب عليه طابع المرونة تماشياً مع التطورات الراهنة.

وبالتالي فإن الوصول إلى نموذج الإدارة الإلكترونية يتسم (الوصول) بالتفاني في الإلتقان والمرونة، السرعة في بلوغ الأهداف والشفافية، والتخلص من المعاملات الورقية ومن ضوابط المكان والزمان. وتعد الإدارة الإلكترونية ضرورة وركيزة أساسية لكل مؤسسة تسعى لتحسين أدائها والحفاظ على وجودها وكسب ثقة موظفيها وعملائها.

وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبح اكتساب المعارف الإلكترونية والتكنولوجيا ضرورة حتمية، سعت المؤسسات للتمكن منها والتحكم فيها بالدورات التكوينية ومواكبته التطور التقني والتكنولوجي المتسارع.

ولتطبيق الإدارة الإلكترونية يجب تبني مجموعة من الخطوات التي بدايتها إعداد الدراسة الأولية مروراً بوضع خطة التنفيذ والمتمثلة في تحديد المسار والتي تنتهي بمتابعة التقدم التقني، حيث يجب توفير متطلبات من أجل الحفاظ عليها واستمرار أدائها سواء كانت متطلبات إدارية، بشرية، تقنية، وأمنية، وما لا شك فيه بأنه من الممكن أن يتعثر تطبيق أي مفهوم من المفاهيم الإدارية داخل أي مؤسسة كما في الإدارة الإلكترونية والتي تضمنت معوقات إدارية، بشرية، مالية، اجتماعية وتقنية، وللحد من هذه المعوقات يتوجب توفير مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح وضمان سيرورة الإدارة الإلكترونية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

خصصنا المبحث الأول من هذا الفصل لتقديم المؤسسة المصرفية محل الدراسة، وهي بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة. بينما خصصنا المبحث الثاني لاختبار صدق الاستبيان وثباته، وسنرصد المبحث الثالث لعرض ما توصلنا إليه من نتائج، سواء ما تعلق بوصف عينة الدراسة، أو بتقييم مستوى متغيرات البحث، أو باختبار فرضياته وتفسير ما تمّ الخروجُ به من نتائج. وأخيرا سنختتم هذا الفصل بذكر جملةٍ من التوصيات العملية للبنك، المنطلقة أساسا من نتائج هذه الدراسة، وكذا اقتراح بعض الإشكالات العلمية الأكاديمية للباحثين مستقبلا في هذا المجال.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المصرفية محل الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري بسكرة

أمت الجزائر البنوك الأجنبية سنة 1967 التي حلت محلها بنوك تجارية تملكها الدولة، ومن بين هذه البنوك التي ظهرت بعد التأميم بنك القرض الشعبي الجزائري.

✓ نشأة القرض الشعبي الجزائري:

أسس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14/05/1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، عنابة وقسنطينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنوك أجنبية أخرى هي:

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968.
- الشركة المرسلية للبنوك (SMC) بتاريخ 30 جوان 1968.
- الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك (CFCB) سنة 1971.
- البنك المختلط ميسر (BMAM) MISR
- وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985، وتحوّل إليه 40 وكالة و 550 موظفا و 8900 حسابا من حسابات عملائه كما عرف التحولات التالية:
- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية "مؤسسة ذات أسهم" يحكمها القانون التجاري منذ 1989/02/22، حيث قدر رأسماله الاجتماعي بـ 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 01 مليون دج.
- تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته
- يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.
- يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة DHL وعلى رأسها الرئيس المدير العام PDG.
- أما الرأسمال الاجتماعي فقد حدد بـ 15 مليون دج عند تأسيسه، ولكنه فيما بعد عرف عدة تطورات كما يلي:

- سنة 1966: 15 مليون د.ج سنة 1983 200 مليون د.ج.
- سنة 1992: 506 مليار د.ج.
- سنة 1994: 9031 مليار د.ج.
- سنة 1996: 1306 مليار د.ج.
- سنة 2000: 2106 مليار د.ج. (ريغي، 2021-2022)

✓ التعريف بالوكالة:

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 305 في 1971/12/31، كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة وتحتل الوكالة موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بساحة العربي بن مهدي، وتضطلع الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري في المنطقة، وقد بلغ عدد المستخدمين فيها حاليا 28 فردا. (ريغي، 2021-2022)

✓ موارد القرض الشعبي الجزائري - وكالة بسكرة -:

يعرض CPA أنواعا متعددة من الإيداعات بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المودعين وزيادة موارده. الملحق (01)

➤ الإيداعات (الودائع): عبارة عن الأموال التي توضع تحت تصرف البنك وتأخذ عدة أشكال يمكن أن نحصرها في:

○ ودائع تحت الطلب Dépôt a vue

أ- الحساب الجاري le compte courant: يتلقى هذا الحساب كل عمليات الدفع والسحب والعمليات ذات الطابع التجاري، يفتح للأشخاص الطبيعيين والمعنويين ويمكن أن يكون مدينا، وهو لا يدر فوائد لصاحبه.

ب- حساب الشيكات le compte cheque: يعتبر هو الآخر جزء من وسائل الدفع يفتح للأشخاص الطبيعيين (خاصة الأجراء منهم)، ويجري به في أي وقت دون إشعار مسبق للبنك، وهو حساب جاري لا يقوم بالعمليات التجارية، ولا يدر فوائد لصاحبه أما إذا استخدمه صاحبه في العمليات التجارية فإن البنك في حالة تنبهه للأمر، يطلب من عميله فتح حساب جاري، لأن استخدام هذا الحساب لغرض المعاملات التجارية مخالف للقانون، لأنه لا يخضع لمراقبة مصلحة الضرائب، ويمكنه الاحتفاظ بحساب الشيكات إلى جانب الحساب الجاري شرط أن يستخدمهما في حدود ما يسمح به القانون.

ج- دفتر الادخار البنكي: عبارة عن ودائع يمكن لصاحبها أن يسحب منها في أي وقت ولكن طبيعة الأفراد تجعلهم لا يقبلون على السحب منها بشكل كبير لأنها عادة تكون مبالغ زائدة عن احتياجاتهم، تفرض عليها سعر فائدة متغير حسب السعر السائد في السوق. بلغت في بداية عام 2004، 4.5% للسنة ويفتح هذا الحساب للأشخاص الطبيعيين وهو حساب جاري قابل للدفع والسحب والتحويل.

○ الودائع لأجل: هي ودائع لا يمكن لصاحبها أن يسحب منها إلا بعد مرور مدة معينة يتفق عليها مسبقا مع البنك، وتمنح عليها فوائد متغيرة حسب المدة (4.5% كحد أدنى) سنويا، وتنقسم إلى:

أ- ودائع لأجل على شكل حساب: هي تلك الأموال التي يكون المودع في غير حاجة إليها ويودعها في البنك، وهنا بإمكانه السحب منها في أي وقت، غير أن طبيعة الأشخاص تجعلهم لا يقدمون

على السحب منها وتتراوح مدة إيداع هذه الأموال بين 3 أشهر و 10 سنوات أما سعر الفائدة، الممنوح عليها فهو يتغير بتغير مدة الإيداع والحد الأدنى لسعر الفائدة 4.5%.

ب- سندات الصندوق: هي المبالغ النقدية الزائدة عن حاجة الأفراد والتي تودع لدى البنك من أجل الاستفادة من المدة عوائدها، وهنا يقوم البنك بتجميد قيمة هذه الودائع ولا يمكن للعميل السحب منها إلا بعد مرور المتفق عليها، ويكون الحد الأدنى لقيمة السند هو 10.000 دج والحد الأقصى 5 ملايين دج، وتتراوح مدة تجميدها ما بين 3 أشهر و 12 سنة وسعر الفائدة متغير بتغير مدة التجميد وتعتبر هذه السندات سندات قابلة للتفاوض، بمعنى أنه يمكن تظهيرها وتكون السندات إما اسمية أو لحاملها. (ريغي، 2021-2022)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري بسكرة.

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من: (معلومات من وكالة القرض الشعبي الجزائري بسكرة)

✓ مدير الوكالة: يعتبر الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية بسكرة، حيث يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع كل العقود والاتفاقيات ومختلف الوثائق، ومن مهامه أيضا مراقبة جميع المصالح التابعة للوكالة، وكذلك يقدم تقريرا دوريا للمديرية العامة عن إنجاز الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك.

➤ إدارة السكرتارية: من مهامها تسهيل أعمال المدير، الذي بدوره يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها، كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

➤ نائب المدير: يقوم بمساعدة المدير في أداء مهامه، ويخلفه في حالة غيابه.

✓ مصلحة الإدارة تضم قسمين:

➤ قسم المستخدمين وهو قسم يهتم بشؤون المستخدمين مثل وضع الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز الخاصة بهم، كما تقوم بتسجيل الغيابات والمخالفات،... الخ.

➤ قسم المنازعات القانونية: يقوم هذا القسم بمساعدة البنك من الناحية القانونية وكذا متابعة الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوي وطلبات تحصيل الحقوق، وتعين المحامين الذين يقومون بتمثيل البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الحكم بعد إصداره.

➤ مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القرض وفقا للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة، وتقوم أيضا باستقبال العملاء والبت في طلباتهم وإعداد المذكرات اللازمة، كما تضم هذه المصلحة كل أمانة الالتزامات وخطية تسمى بخلية الدراسات والتحليل حيث تقوم هذه الأخيرة بدراسة طلبات القروض، مع العلم أن الوكالة لا تقدم الموافقة المباشرة على منح القرض، بل أنها تقوم بتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيا إلى الفرع المتواجد بولاية باتنة ليمنح الموافقة النهائية بإعطاء القرض للمؤسسة المعنية، شرط أن لا تتعدى قيمة القرض 400.000 دج، وإلا فإن

الملف يتم تحويله إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة. تتطلب دراسة ملف قرض على مستوى الوكالة على الأقل شهرا كاملا، أما إذا تم تحويل الملف إلى الفرع والمديرية العامة فإن دراسة الملف تتطلب أكثر من 6 أشهر". كما تقوم الخلية بمتابعة مراحل التي يمر بها القروض حتى تحصيله في حدود القوانين الملزمة.

✓ مصلحة التجارة الخارجية: تعتبر هذه المصلحة بمثابة الوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب، في عمليات البيع أو الشراء استيراد ، تصدير)، وتقوم هذه المصلحة بالتحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين (الإقامة، domiciliation) المصري وفتح الاعتمادات المستندية للعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، وهي على اتصال دائم مع المراسلين بالخارج، ويضم ثلاثة أقسام: قسم التحويلات الحرة والمباشرة قسم القبض المستندي والاعتماد المستندي، قسم تسير العقود.

✓ مصلحة الصندوق: وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

➤ قسم الودائع: ويقوم باستلام طلبات فتح حسابات الودائع وتحدد نوعها متابعة كل الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات والتأكد من توفير جميع الشروط القانونية ومتابعة عمليات إيداع والسحب من الحساب لصالح المودعين.

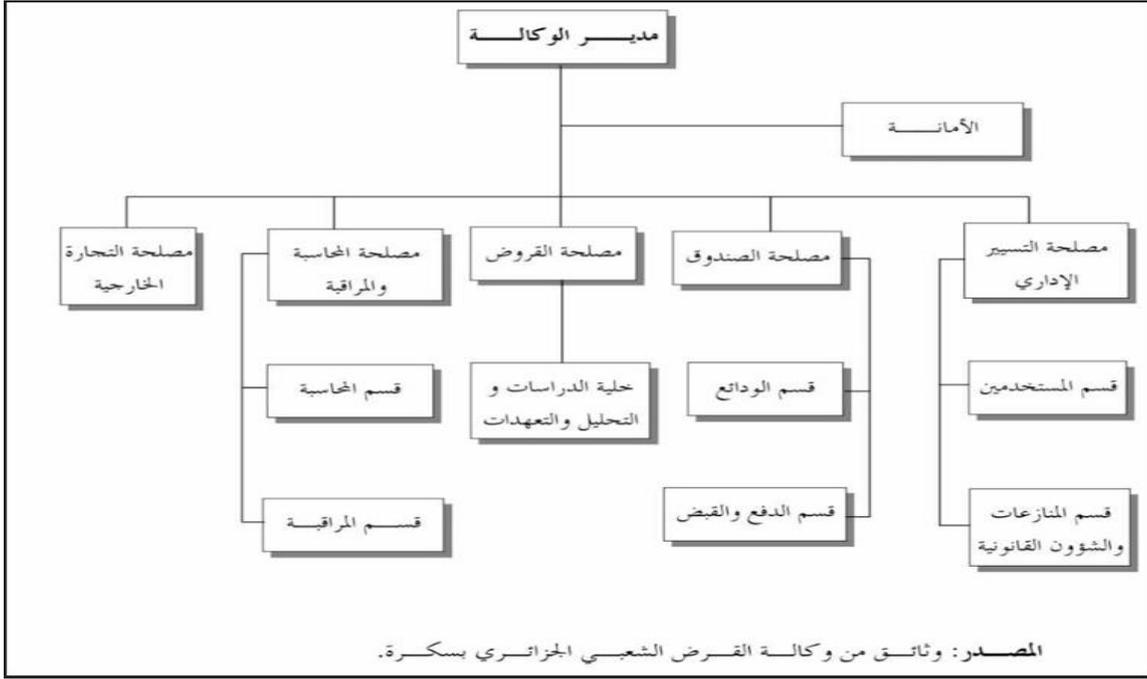
➤ قسم الدفع والقبض: ويسمى أيضا الشباك ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وتقوم أيضا بإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها والعمل على تطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من طرف المدير.

✓ مصلحة المحاسبة والمراقبة: وتضم قسمين:

➤ قسم المحاسبة: وتقوم بتسجيل جميع العمليات اليومية التي يقوم بها البنك في جميع أقسامه ويقوم أيضا بإعداد الميزانيات الختامية وتحليلها والمراجعة الدقيقة لحسابات البنك، كما يشرف على النفقات العامة في الوكالة، ومتابعة عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.

➤ قسم المراقبة: ويقوم بالمراقبة الداخلية لعملية التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك كما تقوم بتنسيق بين المصالح والحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، كما تساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير التي توجه إليه عن مدى انتظام ودقة البنك ومدى وجود المشاكل الإدارية وكل هذا يتم عن طريق مراقبة دورية منتظمة من أجل تحقيق سياسة وأهداف البنك.

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة



المصدر: وثائق من وكالة القرض الشعبي الجزائري بسكرة

المطلب الثالث: نشاط القرض الشعبي الجزائري بسكرة.

أسندت للقرض الشعبي الجزائري عند تأسيسه مجموعة من الوظائف من أهمها: (ريغي، 2021-2022)

- ✓ القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية.
 - ✓ إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات (غير الزراعية) في ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري.
 - ✓ تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.
 - ✓ تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري.
- وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أو تجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور ونذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن.
- ✓ تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة.
- ✓ التوسع ونشر الشبكة واقترابه من الزبائن.
- ✓ تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة.
- ✓ التسيير الديناميكي لخزينة البنك.

✓ تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.

➤ الخدمات الإلكترونية التي يقدمها CPA: بهدف مواكبة احتياجات الزبائن التي تطورت مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال، يعرض CPA الخدمات الإلكترونية التالية:

○ انواع البطاقات: يقوم بنك CPA بإصدار نوعين من البطاقات البنكية: بطاقة وطنة CPA CIB وبطاقة دولية CPA CIB، وكلتا البطاقتان تقوم بوظيفة الدفع والسحب في نفس الوقت .

أ- البطاقة البنكية (CIB): (Réseaux Monétique Interbancaire)RMI: بطاقة CIB هي بطاقة وطنية للسحب و الدفع يصدرها "القرض الشعبي الجزائري"، موصولة بشبكة النقد ما بين البنوك، وتقبل في التعامل بها من طرف البنوك الأخرى و بريد الجزائر .. تتضمن هذه البطاقة شريحة إلكترونية (une puce) مضبوطة وفقا لنموذج Europay (MasterCard-Visa mer) الأمر الذي يضمن الحماية المطلوبة عند التعامل بها وتسمح لحاملها بسحب أموالهم في أي وقت عبر كل الموزعات الآلية للأوراق النقدية ذات الدفع المسبق، وكذلك تسوية مشترياتهم والخدمات المقدمة لهم بواسطة جهاز الصراف الآلي، ويمكن أن نميز بين نوعين من بطاقة cib:

▪ بطاقة عادية classique: موجهة للعملاء العاديين الذين يتمتعون بدخل متوسط نسبيا ولا يميلون إلى إجراء عمليات كبيرة، ويشترط للحصول عليها توفر ما يلي: أن يكون للعميل حساب بالعملة الوطنية، أن يتراوح دخله بين 10000 و 45000 دج شهريا.

ويمكنه من إجراء العمليات التالية:

- سحب مبالغ من أجهزة الصرف الآلي تقدر ب 80% شهريا من دخل العميل.

- دفع ثمن مشترياته بواسطة جهاز الدفع الإلكتروني TPE بما يعادل 10% شهريا من دخل العميل أو من حسابه. و يتعين على حامل البطاقة أن يترك في حسابه ما يعادل 10% من دخله وذلك في كل الأحوال.

▪ البطاقة الذهبية: موجهة لكبار التجار الذين تكون دخولهم كبيرة إذ تتمتع هذه البطاقة بقدرة دفع كبيرة لذلك فهي تتوافق مع حاجاتهم ويشترط للحصول عليها ما يلي: أن يكون للعميل حساب بالعملة الوطنية، أن يكون دخله ما بين 45000 و 90000 شهريا

ويمكن له إجراء العمليات التالية بواسطتها:

- سحب ما يعادل 70% من قيمة حسابه باستعمال أجهزة الصراف الآلي DAB.

- دفع ثمن المشتريات بما يعادل 10% من قيمة حسابه باستعمال أجهزة TPE ويتوجب عليه ترك مبلغ يعادل 20%.

ب- بطاقة CPA VISA International: هي بطاقة دولية للسحب والدفع يصدرها بنك Cpa بناء على موافقة المنظمة العالمية VISA CARD وطبقا لأحكام وشروط هذه المنظمة وهي موجهة للعملاء الوطنيين الذين يملكون حسابا، بالخارج وللمؤسسات المصدرة للسلع والخدمات نحو الخارج حيث تمكنهم من تسوية مشترياتهم

والسحب من أرصدهم في أي وقت وقد تم إصدار هذه البطاقة لأول مرة على مستوى البنك CPA سنة 1989، تسمح هذه البطاقة لحاملها بإجراء العمليات التالية:

- على المستوى الوطني: تسديد قيمة المشتريات من البضائع والخدمات المنفعية لدى المحلات الموضوعية تحت الرقابة الجمركية داخل التراب الوطني والمعلنة عن انخراطها في شبكة فيزا الدولية.
- في الخارج: تسديد قيمة المشتريات من البضائع والخدمات لدى التجار المنظمين بشبكة فيزا الدولية، كما يمكن له إجراء سحبوات نقدية من الشبايك البنكية المنخرطة في شبكة فيزا الدولية وذلك في الحد الأقصى الذي يسمح به القرض الشعبي الجزائري ويكون ذلك حسب نوع البطاقة التي يحملها العميل:

- 1- بطاقة عادية: تتيح لحاملها سحب مبلغ 200 أورو يوميا كحد أقصى أو تسديد ما يعادل هذا المبلغ من المشتريات.
- 2- بطاقة ذهبية: تمكن حاملها من سحب مبلغ 800 أورو يوميا، مع الإشارة إلى أن هذه البطاقة لم تصدر بعد من طرف CPA.

ويشترط للحصول على هذه البطاقة أن يكون لدى العميل حسابين بالعملة الوطنية والعملة الصعبة، وأن يجمد فيهما ما لا يقل عن 20000 دج 1525 أورو على التوالي.

أما في يخص بطاقة GOLD فيجب تجميد مبلغ 5000 أورو على الأقل.

فكان للزبائن الإقبال الكبير على هذه البطاقات وكذا إقبالهم على خدمات البنك الأخرى كالتحويلات وغيرها من الخدمات. والجدول التالي يوضح تطور عدد الزبائن وعدد البطاقات البنكية والشيكات الإلكترونية والتحويلات المالية على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري.

الجدول رقم (02): تطور عدد الزبائن وعدد البطاقات البنكية والشيكات الإلكترونية والتحويلات المالية في البنك

البيان	2019	2018	2017	2016	2015
عدد الزبائن	30090	16050	13900	10800	11850
عدد الشيكات الإلكترونية	40780	16555	11900	12110	11500
التحويلات المالية الإلكترونية	100997	98800	58800	40025	22452
عدد البطاقات البنكية	39000	30000	19000	7990	8000

المصدر: من وثائق المؤسسة ومقابلة شخصية مع السيدة بن سالم جوهر، رئيسة مصلحة القروض ببنك القرض الشعبي

الجزائري وكالة تقرت 4 أبريل 2022.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه هناك تطور في عدد الزبائن حيث بلغ عددهم 11850 خلال سنة 2015 إلى أن أصبح 30090 في سنة 2019، وتلاحظ أيضا تطور كبير في إصدارات البطاقات البنكية وكذلك التحويلات المالية، حيث بلغ إصدار البطاقة البنكية سنة 2019 حوالي 8000 بطاقة وهذا بهدف التقليل من استعمال السيولة وتداولها أما بالنسبة للشيكات الإلكترونية فقد بلغت في نفس الفترة 40780 شيك وهذا للتقليل من الأخطاء التي

بالشيكات الورقية كما وصلت التحويلات المالية الالكترونية إلى 40780 تحويلا خلال سنة 2019، وهذا كله للتسريع في وتيرة العمل المصرفي.

بغض النظر عن البطاقات التي يصدرها البنك هناك أيضا عدة مهام وأنشطة يقوم بها من بينها:

- ✓ النشاط الرئيسي للبنك يتمثل في منح القروض بمختلف أنواعها وقبول الودائع.
- ✓ توسيع نشاط البنك فيما يخص عمليات تمويل التجارة الخارجية.
- ✓ استغلال التكنولوجيا من خلال تحسين نظام المعلومات ووضع وسائل حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية.

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في أثر الإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مؤسسة اقتصادية مصرفية كنموذج ودراسة حالة ألا وهي: بنك القرض الشعبي فرع بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف البنك محل الدراسة، حيث استخلصت منه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في اطارات، كوادرنك القرض الشعبي بسكرة، إضافة إلى البيانات والوثائق التي وفرها لنا البنك.

فهذا الفصل يهدف إلى توضيح منهجية الدراسة، من حيث الأسلوب والتصميم وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، زمن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المنتهجة في تحليل البيانات، ومن خلاله سيتم دراسة أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في بنك القرض الشعبي الجزائري من ناحية الفعالية والكفاءة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة.

المطلب الأول: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها.

نحاول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة من ناحيتين: الصدق والثبات. حيث قمنا في البداية -وبعد تصميم الاستبيان- تم توزيعه على عينة عشوائية قوامها 30 فردا من المجتمع الإحصائي، تم استردادها جميعا دون استبعاد أيٍّ منها بسبب عدم الصلاحية للتحليل، حيث أجرينا اختبارات الصدق والثبات على الاستبيان بناء على معطيات هذه العينة.

الفرع الأول: اختبار الصدق.

يقصد بصدق الاستبيان قدرته على قياس ما يُراد قياسه، وتتوقف هذه القدرة على شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراته ومفرداته من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد اخترنا صدق الاستبيان من ثلاثة أوجه: الصدق الافتراضي، الصدق الظاهري، والصدق الذاتي.

✓ الصدق الافتراضي: (*Assumed Validity*) والذي يعني أن يفترض مُعدُّ المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. ولذلك، وانطلاقاً من الأدبيات التي تم الاطلاع عليها في الموضوع، إلى جانب عددٍ من الدراسات السابقة في هذا المضمار، قمنا بتصميم هذا الاستبيان مفترضين صدقه أو صلاحيته لقياس ما أُعد لقياسه.

✓ الصدق الظاهري: (*Face validity*) والمقصود به "فحص صلاحية ما إذا كان البند الموجود في الجدول، يُقرأ -لأول وهلة- كما لو أنه يقيس بالفعل ما يفترض قياسه (Sekaran & Bougie , 2016, p. 392)، وبعبارة أخرى "أن يكون هناك نوعٌ من الاتفاق على أن المقياس يبدو منطقياً ويقسُ بدقة ما أُعد لقياسه". (Mark , Philip , & Adrian , 2009, p. 592)

لذلك، ولمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تمَّ عرضُها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكِّمين، إلى جانب أحد الإطارات المسيِّرة في البنك محلِّ الدراسة، (توجد أسماؤهم في الملحق رقم (04)) وفي ضوء آراءهم وملاحظاتهم قمنا بإعادة صياغة أو حذف بعض عبارات الاستبيان، لنصل في الأخير إلى صورته النهائية (كما هي موضحة في الملحق رقم (01)).

✓ الصدق الذاتي: وهو أحد أنواع الصدق البنائي أو صدق المحتوى، حيث يتم من خلاله اختبار مدى اتساق عبارات الاستبيان، وذلك من خلال حساب قوة العلاقة بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، يتم اختبار الصدق الذاتي وتحديد قوة هذه العلاقة بحساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له، حيث يمكن الحكم على مدى وجود ارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه من خلال مستوى الدلالة، والجدولان الآتيان يوضحان ذلك:

➤ بالنسبة للمحور الأول: الإدارة الإلكترونية.

الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين العبارات ودرجة البعد الذي تكونه للمحور الأول بأبعاده.

البعد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
المضامين التكنولوجية	01	يوفر البنك نظماً وشبكات حاسوبية كفأة لتقديم خدمات بجودة عالية	0.709**	0.000
	02	يتوفر البنك على شبكة اتصالات داخلية فعالة بين أقسامه	0.654**	0.000
	03	يعتمد البنك على إطارات مؤهلة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية	0.815**	0.000
	04	يحرص البنك على تطوير مهارات موظفيه في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الرقمية الحديثة	0.881**	0.000
	05	يوفر البنك شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات	0.616**	0.000
	06	تُحفظ المعاملات والمعلومات المتعلقة بالعملاء في قاعدة بيانات رقمية (أرشفة إلكترونية) يسهل الرجوع إليها عند الحاجة	0.715**	0.000

0.000	0.661**	07	الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في البنك تمتاز بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها
0.033	0.681*	08	تُسهّم قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم خدمات جيدة للعملاء
0.000	0.805**	09	تم تخصيص ميزانية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المصرف
0.000	0.733**	10	تُهم الإدارة بتوفير مخصصات مالية للتكوين والتدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصرف
0.012	0.451*	11	تُخصّص الإدارة ميزانية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية
0.002	0.552**	12	تُهم الإدارة بإنشاء موقع الكتروني للمصرف ولو كان مكلفا
0.002	0.552**	13	يؤكد المصرف كل تكنولوجيا جديدة في مجال الأعمال المصرفية ولو كان ذلك مكلفا

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS-V.20

* الارتباط دال عند مستوى 0.05

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

يتبين لنا من الجدول السابق أن قيمة معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة عند مستوى دلالة 0.01 أو على الأقل عند مستوى دلالة 0.05، ولذلك تُعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

➤ بالنسبة للمحور الثاني: أداء المؤسسة.

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين العبارات ودرجة البعد المنتمية إليه للمحور الثاني.

الأيضاد	رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط (بيرسون)	القيمة الاحتمالية Sig
الكفاءة	14	تساهم الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في زيادة كفاءة العمل	0.366*	.0470
	15	تؤدي الأنظمة الإلكترونية دورها في تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل	0.451*	.0120
	16	يوفر لك النظام الإلكتروني في البنك المعلومات المطلوبة بسرعة وقت الحاجة إليها	0.410*	.0240
	17	تُسهّل الأنظمة الإلكترونية في البنك التواصل والتنسيق بين الأقسام	0.394*	150.0
	18	قواعد البيانات وأنظمة المعلومات في البنك محمية ضد الفيروسات والهجمات السبرانية	0.412*	.0240
	19	تساهم الأنظمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد عند أداء المهام	0.851**	.0000

0.735**	0,000	استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية سهل لجميع الموظفين الإداريين	20	الفعالية
0.761**	0,000	تساعدك الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك	21	
0.729**	0,000	تساعدك الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المطلوبة منك	22	
0.690**	0,000	يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة	23	

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS-V.20

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

لدى قراءة مضمون الجدول رقم (04) أعلاه، يظهر لنا أن قيمة معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعدين الأول والثاني وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، دالة عند مستوى دلالة 0.01 ، ولذلك تعتبر فقرات هذين البعدين لهذا المحور جميعها صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: اختبار الثبات

يقصد بثبات أداة الدراسة أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأفراد ذاتهم. وبعبارة أخرى فالمقصود بالثبات استقرار أداة البحث، واتساق عباراتها فيما بينها، (Sekaran & Bougie , 2016, p. 289) وعدم تناقضها إذا تكرر استخدامها على العينة نفسها أو على عينة مشابهة لها.

من بين الطرق الشائعة المستخدمة للتأكد من ثبات الاستبيان، حساب المعامل "ألفا كرونباخ" (*Cronbach's Alpha*) لأبعاد المتغيرين في العينة (30 فردا) ، ويعتبر هذا المعامل مناسبا لقياس "الاتساق الداخلي" لفقرات الاستبيان، (الهاشمي، 2019) وهو عبارة عن قيمة احتمالية تتراوح ما بين القيمتين 0 و 1، تشير إلى مدى الاتساق الداخلي، وتعطينا احتمال تماثل نتائج الاستبيان إذا ما تمّ تكرار توزيعه على العينة نفسها أو على عينة مشابهة لها، "وكلما اقترب من الواحد أشار ذلك إلى اتساق داخلي أعلى للاستبيان". (الهاشمي، 2019) وبشكل عام "تشير القيم البالغة 0.7 أو أعلى إلى أن الأسئلة المجمّعة في المقياس تقوم بقياس الشيء نفسه" (Mark , Philip , & Adrian , 2016, p. 451) وأنها تتمتع بثبات عالٍ، كما يمكن قبول الثبات إذا اقتربت قيمة المعامل من نطاق 0.7 (Sekaran & Bougie , 2016, p. 290)، وكلما اقتربت هذه القيمة من الواحد الصحيح زاد استقرار الأداة أكثر.

وفيما يأتي الجدول رقم () الذي يلخص معامل "ألفا كرونباخ" لمجمل الاستبيان.

الجدول رقم (05): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
23	0,716

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS-V.20

يوضح الجدول (05) أن معامل الثبات "ألفا كرومباخ" قد فاق 70%، ما أدى إلى أن الثبات الكلي للاستبيان مرتفعٌ جداً حيث بلغ (0,716) أي حوالي 72%، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد إجراءات الاختبارات اللازمة من الصدق والثبات على الاستبيان، نشرع الآن في عرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وهو ما سيكون محور المطلب الآتي.

المطلب الثاني: عرضُ نتائج الدراسة.

نعرّضُ في مطالب هذا المبحث نتائج الدراسة الميدانية في القرض الشعبي الجزائري بسكرة، نَصِفُ في أول الفروع خصائص العينة، ونقيم في الفرع الثاني مستوى متغيرات البحث، ونختم في ثالث الفروع باختبار الفرضيات. الفرع الأول: وصفُ عينة الدراسة.

نرمي من خلال هذا الفرع إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة على النحو الآتي:

أ- وصفُ العينة من حيث العُمُر: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية العُمُر.

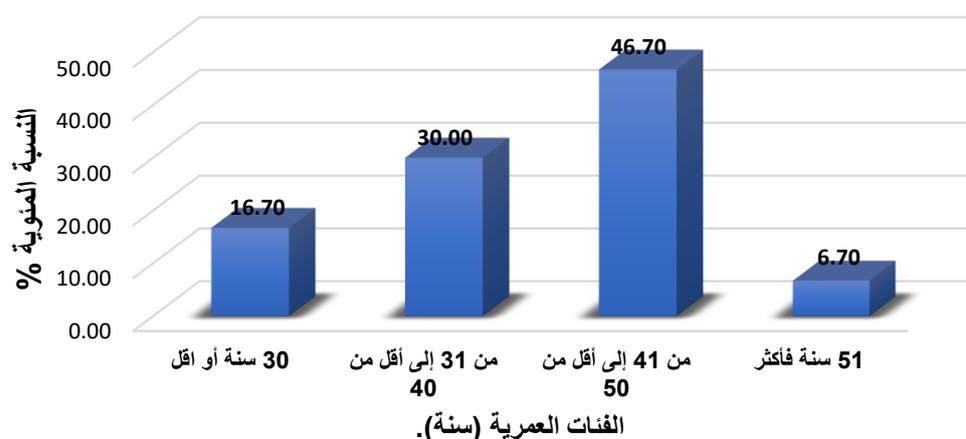
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب خاصية العُمُر.

النسبة	العدد	الفئات العمرية (سنة)
16.7%	5	30 سنة أو أقل
30.0%	9	من 31 إلى أقل من 40
46.7%	14	من 41 إلى أقل من 50
6.7%	2	51 سنة فأكثر
100.0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS-V.20

من الجدول نلاحظ أن خمسة من أفراد العينة، أي ما نسبته 16.7% من الحجم الإجمالي للعينة تقل أعمارهم عن 31 عاماً، في حين بلغ عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 عاماً 9 أفراد، أي ما نسبته 30.0% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد أفراد العينة، الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 عاماً 14 فرداً، قرابة نصف الحجم الإجمالي للعينة، بينما كان عدد أفراد العينة الذين تفوق أعمارهم الخمسين عاماً فردان فقط، أي ما نسبته 6.7%. والشكل الآتي يصف ذلك:

الشكل رقم (12) توزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

ب- وصفُ العينة من حيثُ الجنسُ: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس.

الجدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس.

النسبة (%)	العدد	الجنس
60.00	18	ذكر
40.00	12	أنثى
100.00%	30	المجموع

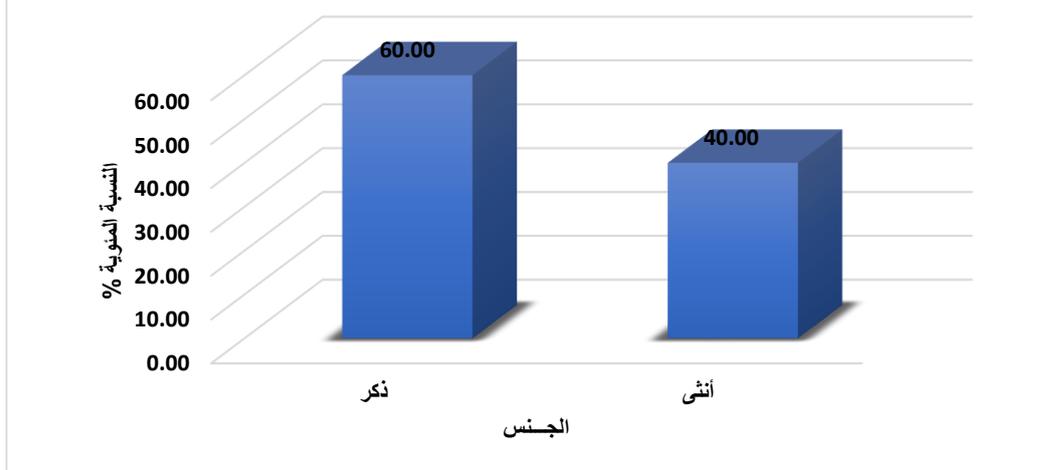
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20*

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور، حيث أن 18 فردا كانوا ذكورا، وهم يمثلون ما نسبته 60%

من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث 12، أي ما نسبته 40% من الحجم الإجمالي للعينة. والشكل الآتي

يعطي صورة أوضح تصف توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس:

الشكل رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

ج- وصفُ العينة من حيثُ المستوى الدراسي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية المستوى الدراسي.

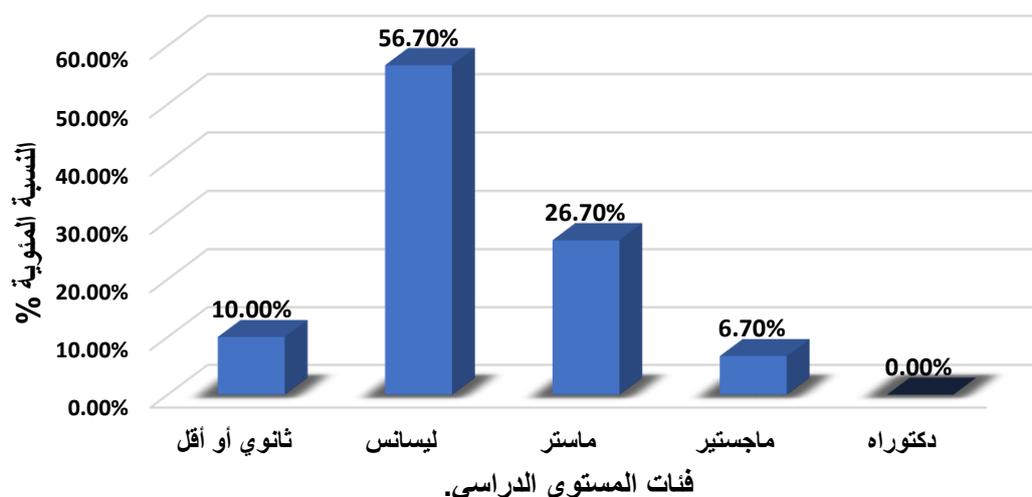
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة (%)	العدد	المستوى الدراسي
10.0%	3	ثانوي أو أقل
56.7%	17	ليسانس
26.7%	8	ماستر
6.7%	2	ماجستير
0.0%	0	دكتوراه
100.00%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20*

يتضح من أن 3 أفراد من العينة مستواهم التعليمي ثانوي أو أقل، وهم يمثلون عشر الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد أفراد العينة ممن حصلوا شهادة الليسانس 17 فرداً، وهم الأغلبية بنسبة 56.7% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما وصل عدد حاملي الماستر من أفراد العينة إلى 8 أفراد، بنسبة 26.7% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما لم نسجل أي فرد حامل للدكتوراه من بين أفراد العينة. والشكل الآتي يعطي صورة أوضح لذلك:

الشكل رقم (14) توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

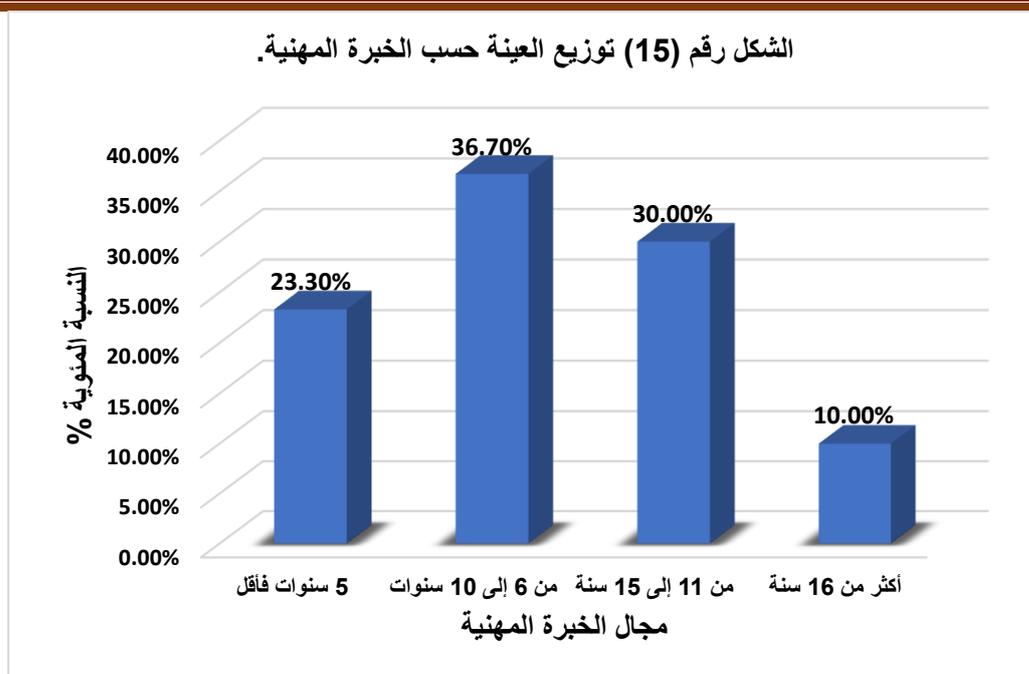
د- وصف العينة من حيث الخبرة المهنية: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة المهنية.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	العدد	النسبة (%)
5 سنوات فأقل	7	23.3%
من 6 إلى 10 سنوات	11	36.7%
من 11 إلى 15 سنة	9	30.0%
أكثر من 16 سنة	3	10.0%
المجموع	30	100.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20*

يتضح من الجدول أن 7 أفراد خبرته المهنية خمس سنوات أو أقل، وهم يمثلون بذلك ما نسبته 23.3% من الحجم الإجمالي للعينة، و 11 فردا خبرتهم بين 6 إلى 10 سنوات، أي ما نسبته 36.7% من الحجم الإجمالي للعينة، وهم بذلك يشكلون الأغلبية. بينما نجد 40% منهم فاقت خبرتهم 11 عاما، منهم العُشر تعدت خبرته 16 عاما. والشكل الآتي يعطي مزيدا من التوضيح حول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

5- وصف العينة من حيث التخصص حسب الشهادة: والجدول الآتي يوضح ذلك:

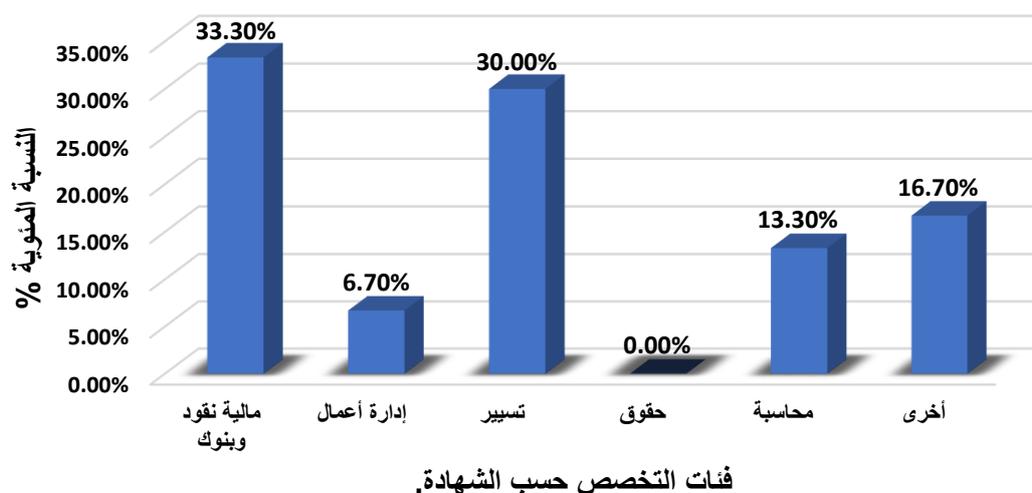
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة من حيث التخصص حسب الشهادة.

النسبة (%)	العدد	فئات الأقدمية (سنة)
33.3%	10	مالية نقود وبنوك
6.7%	2	إدارة أعمال
30.0%	9	تسيير
0.0%	0	حقوق
13.3%	4	محاسبة
16.7%	5	أخرى
100.00	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20*

يتضح من الجدول أن 10 من أفراد العينة تخصصهم حسب الشهادة اقتصادي بنكي، وهم بذلك يمثلون ثلث الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد الأفراد في تخصص "المانجمنت" عموماً 11 فرداً بين تسيير وإدارة أعمال، أي ما نسبته 37% من الحجم الإجمالي للعينة تقريباً، في حين بلغ عدد الأفراد المحاسبين 4 أفراد، بنسبة 13.3% من الحجم الإجمالي للعينة. وتفوقها قليلاً نسبة العمال من تخصصات أخرى، حيث أحصينا 5 أفراد بنسبة 17% تقريباً. ولم نسجل أي فرد في تخصص الحقوق. والشكل الآتي يوضح كل ذلك:

الشكل رقم (16): توزيع العينة حيث التخصص حسب الشهادة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

و- وصف العينة من حيث التحكم في أجهزة الإعلام الآلي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

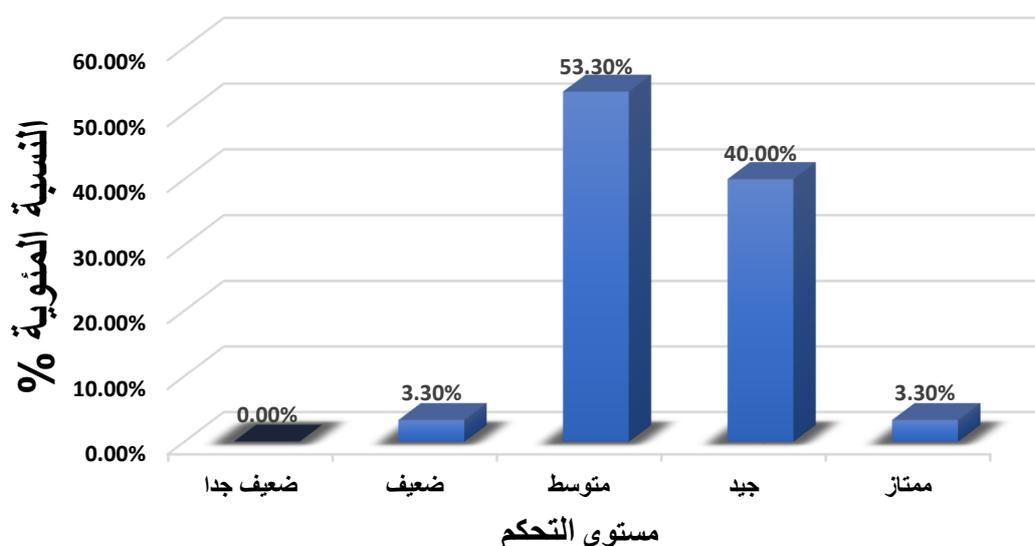
الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب التحكم في أجهزة الإعلام الآلي.

النسبة (%)	العدد	مستوى التحكم
0.0%	0	ضعيف جدا
3.3%	1	ضعيف
53.3%	16	متوسط
40.0%	12	جيد
3.3%	1	ممتاز
100.00%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20*

نلاحظ من الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد العينة، يتحكمون تحكما متوسط المستوى في أجهزة الإعلام الآلي، وهم يمثلون بذلك ما نسبته 53.3% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما يرى 43.3%، من الحجم الإجمالي للعينة، أنهم يتحكمون تحكما من جيد إلى ممتاز في هذه الأداة. في حين أن القلة القليلة من أفراد العينة ترى أن مستواها ضعيف، وهم يمثلون 3.3%. والشكل الآتي يعطي مزيداً توضيح حول ذلك:

الشكل رقم (17): توزيع العينة حسب التحكم في الإعلام الآلي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

ز- وصفُ العينة من حيثُ الاستفادة من تكوين متخصص: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب خاصية الاستفادة من تكوين متخصص من البنك.

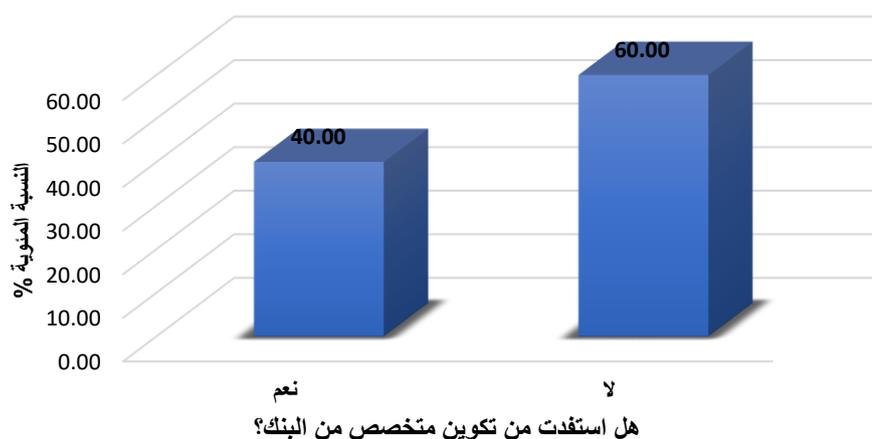
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الاستفادة من تكوين متخصص.

النسبة (%)	العدد	هل استفدت من تكوين متخصص من البنك؟
40.00	12	نعم
60.00	18	لا
100.00%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20*

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من لم يستفيدوا من تكوين متخصص من البنك في مجال استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الرقمية عموماً، وعددهم أن 18 فرداً ، وهم يمثلون ما نسبته 60% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد من استفاد من مثل هذه الدورات 12 فرداً، أي ما نسبته 40% من الحجم الإجمالي للعينة. والشكل الآتي يعطي صورة أوضح عن ذلك:

الشكل رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب خاصية الاستفادة من تكوين متخصص.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

الفرع الثاني: تقييم مستوى متغيرات البحث في البنك محل الدراسة

أ. تقييم مستوى المتغير المستقل: "الإدارة الإلكترونية" في بنك القرض الشعبي الجزائري.

لتقييم مستوى المتغير المستقل في البنك محل الدراسة، والوقوف على واقعه، ومن ثم الإجابة على أحد الأسئلة الفرعية المطروحة في هذا البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية"، الواردة في الاستبيان، حيث أوردنا نتائج هذه الحسابات لكل بعد في جدول مستقل.

1. تقييم مستوى المتغير "الإدارة الإلكترونية" الناجم عن بعد "المضامين التكنولوجية":

لقياس مستوى المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" الناجم عن بعده الأول "المضامين التكنولوجية"، تم الاعتماد على ثمان عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (1)، (2)، (3)، (4)، (5)، (6)، (7)، (8) والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بحساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لعباراته الثمانية.

الجدول رقم (13): مستوى "الإدارة الإلكترونية" الناجم عن "المضامين التكنولوجية".

الترتيب	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
1	يوفر البنك نظما وشبكات حاسوبية ذات كفاءة لتقديم خدمات بجودة عالية.	2.33	.606	غير موافق (منخفض)
2	يتوفر البنك على شبكة اتصالات داخلية فعالة بين أقسامه.	2.40	.675	

غير موافق (منخفض)				
غير موافق (منخفض)	.711	2.33	يعتمد البنك على إطارات مؤهلة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية.	3
محايد (متوسط)	.988	2.70	يحرص البنك على تطوير مهارات موظفيه في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الرقمية الحديثة.	4
غير موافق (منخفض)	.521	2.27	يوفر البنك شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات.	5
غير موافق (منخفض)	.850	2.37	تُحفظ المعاملات والمعلومات المتعلقة بالعملاء في قاعدة بيانات رقمية (أرشفة إلكترونية) يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.	6
غير موافق (منخفض)	.740	2.27	الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في البنك تمتاز بكفاءة عالية في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها.	7
غير موافق (منخفض)	.592	2.17	تُسهّم قواعد البيانات في توفير المعلومات اللازمة لتقديم خدمات جيدة للعملاء.	8
غير موافق (منخفض)	.488	2.35	المضامين التكنولوجية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول رقم (13) أعلاه، يتضح أن مستوى المضامين التكنولوجية في البنك "منخفض"، حيث بلغ الوسط الحسابي 2.35 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 1,80 إلى 2,59) التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة، المقابل للمستوى المنخفض للمضامين التكنولوجية. وهذا راجع إلى أن جل العوامل (العبارات) المشكّلة لهذا البعد جاءت بالمستوى المنخفض.

وجديرٌ بالذكر هنا أن الانحرافات المعيارية لهذه العوامل الثمانية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين حول البعد الأول "المضامين التكنولوجية"، نظرا لقلّة التشتت حول الوسط الحسابي.

2. تقييم مستوى المتغير "الإدارة الإلكترونية" الناجم عن بعد "المضامين المالية":

لقياس مستوى المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" الناجم عن بعده الثاني "المضامين المالية"، تم الاعتماد على 5 عبارات هي على التوالي العبارات رقم (9)، (10)، (11)، (12)، (13)، والموضحة في الجدول أدناه حيث قمنا بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته.

الجدول رقم (14): مستوى "الإدارة الإلكترونية" الناجم عن بعد "المضامين المالية".

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
9	تم تخصيص ميزانية لتطوير البنية التحتية التكنولوجية في المصرف.	2.70	.750	محايد (متوسط)
10	تهتم الإدارة بتوفير محصلات مالية للتكوين والتدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصرف.	2.57	.774	غير موافق (منخفض)
11	تخصص الإدارة ميزانية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.37	.718	غير موافق (منخفض)
12	تهتم الإدارة بإنشاء موقع الكتروني للمصرف ولو كان مكلفا.	2.57	.817	غير موافق (منخفض)
13	يواكب المصرف كل تكنولوجيا جديدة في مجال الأعمال المصرفية ولو كان ذلك مكلفا.	2.67	.802	محايد (متوسط)
	المضامين المالية	2.57	0.478	غير موافق (منخفض)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى المضامين المالية في البنك "منخفض"، حيث بلغ الوسط الحسابي 2.57 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (من 1,80 إلى 2,59) التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في الاستبيان، المقابل للمستوى المنخفض للبعد الثاني.

وبشكل عام فإن العوامل الخمسة المبينة في الجدول أعلاه ساهمت جميعها بقدرٍ متقاربٍ في هذا المستوى المنخفض للبعد الثاني "المضامين المالية"، كما أن قيم انحرافاتهما المعيارية صغيرة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه الاجابات، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

ولمعرفة المستوى الكلي للإدارة الإلكترونية في البنك، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرات الفرعية للمتغير المستقل، والجدول الآتي يوضح ذلك

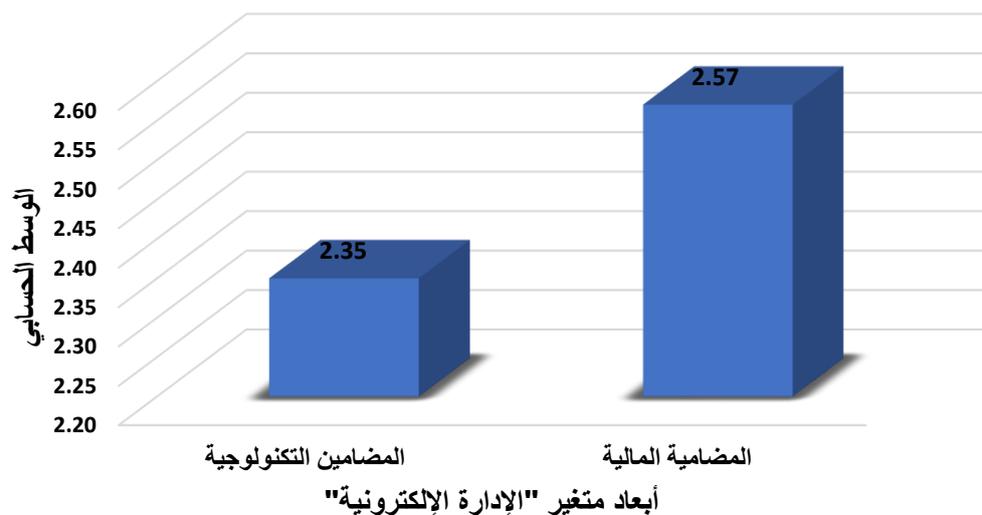
الجدول رقم (15): المستوى الكلي للإدارة الإلكترونية في البنك محل الدراسة.

أبعاد الإدارة الإلكترونية.	أرقام العبارات.	المتوسط الحسابي.	الانحراف المعياري.	الاتجاه	المستوى
المضامين التكنولوجية.	من (01) إلى (08)	2.35	.488	غير موافق	منخفض
المضامين المالية.	من (09) إلى (13)	2.57	.478	غير موافق	منخفض
الإدارة الإلكترونية.	من (01) إلى (13)	2.46	.451	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *SPSS-V.20*

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الإدارة الإلكترونية في بنك القرض الشعبي الجزائري منخفض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات محور "الإدارة الإلكترونية" 2.46 من 5 ، وهو "منخفض" يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 1,80 إلى 2,59) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المنخفض" للإدارة الإلكترونية.

الشكل رقم (19): مستوى أبعاد "الإدارة الإلكترونية" في القرض الشعبي الجزائري - بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

انطلاقاً من الشكل السابق، وباستصحاب نتائج الجدول رقم (15) أعلاه، يمكن ترتيب مستويات الإدارة الإلكترونية بحسب ترتيبها التصاعدي انطلاقاً من الأعلى مستوى كما يلي:

- ✓ يأتي في المرتبة الأولى "المضامين المالية"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.57
- ✓ يأتي في المرتبة الثانية "المضامين التكنولوجية"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.35

وجدت بالذکر هنا أن الانحرافات المعيارية لهذين البعدين، وكذا المتغير المستقل ككل "الإدارة الإلكترونية"، جاءت صغيرة القيمة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين حول المتغير المستقل ككل "الإدارة الإلكترونية"، نظرا لقلّة التشتت حول الوسط الحسابي.

ب. تقييم مستوى المتغير التابع "أداء المؤسسة" في بنك "القرض الشعبي الجزائري-بسكرة".

لقياس مستوى المتغير التابع في البنك محل الدراسة، والوقوف على واقعه، ومن ثمّ الإجابة على أحد الأسئلة الفرعية المطروحة في هذا البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد المتغير التابع "أداء المؤسسة" الواردة في الاستبيان، حيث أوردنا نتائج هذه الحسابات لكل بعد في جدول مستقل.

1. تقييم مستوى المتغير "أداء المؤسسة" الناجم عن بعد "الكفاءة":

لقياس مستوى المتغير التابع "أداء المؤسسة" الناجم عن مستوى بعده الأول "الكفاءة"، تم الاعتماد على 6 عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (14)، (15)، (16)، (17)، (18)، (19)، والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وتحليلها استنادا إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته.

الجدول رقم (16): مستوى "أداء المؤسسة" الناجم عن بعد "الكفاءة".

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)	الترتيب
تساهم الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في زيادة كفاءة العمل.	2.30	.702	غير موافق (منخفض)	14
تؤدي الأنظمة الإلكترونية دورها في تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل.	1.93	.583	غير موافق (منخفض)	15
يوفر لك النظام الإلكتروني في البنك المعلومات المطلوبة بسرعة وقت الحاجة إليها.	2.13	.629	غير موافق (منخفض)	16
تُسهل الأنظمة الإلكترونية في البنك التواصل والتنسيق بين الأقسام.	2.40	.675	غير موافق (منخفض)	17
قواعد البيانات وأنظمة المعلومات في البنك محمية ضد الفيروسات والهجمات السرانية.	1.93	.521	غير موافق (منخفض)	18

غير موافق (منخفض)	.450	2.07	تساهم الأنظمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد عند أداء المهام	19
غير موافق (منخفض)	.719	2.24	الكفاءة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى أداء المؤسسة من زاوية الكفاءة "منخفض" في البنك حيث بلغ الوسط الحسابي 2.24 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس "ليكارث" الخماسي (من 1,80 إلى 2,59) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المنخفض" لمتغير الكفاءة.

وبشكل عام فإن هذه العوامل (العبارات) الست ساهمت جميعها بقدر متقارب في تفسير هذا المستوى المنخفض من أداء المؤسسة من زاوية الكفاءة، كما تجدر الإشارة هنا إلى أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظرا لقلة التشتت حول الوسط الحسابي.

2. تقييم مستوى المتغير "أداء المؤسسة" الناجم عن بعد "الفعالية".

لقياس مستوى المتغير التابع "أداء المؤسسة" الناجم عن مستوى بعده الثاني "الفعالية"، تم الاعتماد على 4 عبارات هي على التوالي العبارات ذوات الأرقام (20)، (21)، (22)، (23)، والموضحة في الجدول أدناه، حيث قمنا بتفريغ إجابات أفراد العينة وتحليلها استنادا إلى حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعباراته.

الجدول رقم (17): مستوى "أداء المؤسسة" الناجم عن بُعد "الفعالية".

الترتيب	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه (والمستوى)
20	استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية سهل لجميع الموظفين الإداريين.	2.37	.964	غير موافق (منخفض)
21	تساعدك الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المطلوبة منك في عملك.	2.07	.521	غير موافق (منخفض)
22	تساعدك الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المطلوبة منك.	2.00	.455	غير موافق (منخفض)
23	يساهم الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة.	1.90	.481	غير موافق (منخفض)
	الفعالية	2.08	.442	غير موافق (منخفض)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن مستوى أداء المؤسسة من زاوية الفعالية "منخفض" في البنك حيث بلغ الوسط الحسابي 2.08 من 5، وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 1,80 إلى 2,59) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المنخفض" لمتغير الفعالية.

وبشكل عام فإن هذه العوامل (العبارات) الأربعة ساهمت جميعها بقدر متقارب في هذا المستوى المنخفض من أداء المؤسسة من زاوية الفعالية. كما تجدر الإشارة هنا إلى أن انحرافات المعيارية جاءت صغيرة القيمة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه اجابات المستجوبين، نظرا لقلّة التشتت حول الوسط الحسابي.

ولمعرفة المستوى الكلي لأداء المؤسسة في البنك، تم الاعتماد على النتائج المتحصل عليها سابقا من تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرين الفرعيين للمتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك:

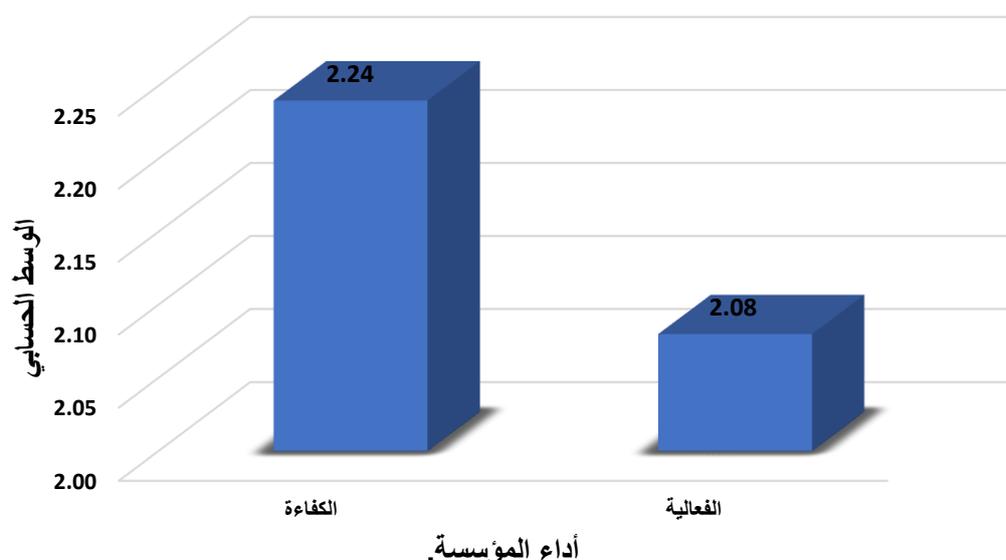
الجدول رقم (18): المستوى الكلي لأداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

المستوى	الاتجاه.	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أرقام العبارات.	أبعاد أداء المؤسسة.
منخفض	غير موافق	.719	2.24	من (14) إلى (19)	الكفاءة.
منخفض	غير موافق	.442	2.08	من (20) إلى (23)	الفعالية.
منخفض	غير موافق	.433	2.16	من (14) إلى (23)	أداء المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS-V.20

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مستوى "أداء المؤسسة" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة "منخفض"، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات بُعديه 2.16 من 5، وهو "منخفض" يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس "ليكارت" الخماسي (من 1,80 إلى 2,59) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "غير موافق" في أداة الدراسة المقابل للمستوى "المنخفض" لأداء المؤسسة. نستطيع تلخيص هذه النتائج في الشكل الآتي:

الشكل رقم (20) مستوى أداء المؤسسة في القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات *SPSS-V.20* و *Excel*

من خلال الشكل أعلاه، وباستصحاب نتائج الجدول رقم (18) السابق، يمكننا ترتيب مستويات أداء المؤسسة بحسب ترتيبها التصاعدي انطلاقاً من الأعلى مستوياً، استناداً إلى قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك كما يلي:

✓ يأتي في المرتبة الأولى بُعد "الكفاءة"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.24 أيضاً، وانحراف معياري 0.719.

✓ يأتي في المرتبة الثانية مرحلة "الفعالية"، وهذا بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.08 وانحراف معياري 0.442.

وجديرٌ بالتنويه هنا أن هذين البُعدين ساهما بقدر متقارب في هذا المستوى "المنخفض" لأداء البنك. كما أن انحرافاتهما المعيارية، وكذا المتغير التابع ككل "أداء المؤسسة"، جاءت صغيرة القيمة، وهذا يوحي بتقارب اتجاه إجابات المستجوبين حول المتغير التابع ككل، نظراً لقلّة التشتت حول الوسط الحسابي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

بعد عرض مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة وتحليلها حول المحاور الثلاثة التي تضمنها الاستبيان، والمتعلقة بمحور الخصائص الشخصية والوظيفية، محور "الإدارة الإلكترونية" ببعديه، ومحور "أداء المؤسسة" ببعديه، يأتي هذا المبحث كمحاولة لاختبار فرضيات الدراسة لمعرفة "أثر الإدارة الإلكترونية في أداء المؤسسة"، وكذا مناقشة ما توصل إليه من نتائج، معتمدين في ذلك على البيانات التي تمّ تجميعها ميدانياً ثم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS v.20* إلى جانب برنامج *Eviews v.10*.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات.

يتم ذلك عن طريق تحليل التباين ودراسة انحدار المتغير التابع " أداء المؤسسة" على المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" ممثلاً في متغيريه الفرعيين: **المضامين التكنولوجية، المضامين المالية.** ولذلك سنشرع أولاً في اختبار الفرضيات الفرعية للبحث، ثم في اختبار فرضه الرئيس.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية:

يتمُّ اختبارُ الفرضيات الفرعية للبحث من خلال دراسة الانحدار المتعدد للمتغير التابع على أبعاد "الإدارة الإلكترونية" كمتغيرات مستقلة فرعية. ولذلك لا بد من إجراء الاختبارات الأساسية والتأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار المتعدد، وذلك من خلال ما يأتي:

- ✓ اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد.
- ✓ اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد. (ومنه نحكم على الفرضيات الفرعية قبولاً أو رفضاً).
- ✓ التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد.

1. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار المتعدد.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل؛ أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة، والمتغيرات المستقلة الفرعية من جهة أخرى، وذلك اعتماداً على القيمة المحسوبة لإحصائية F ومستوى دلالتها. وبعبارة أخرى سنقوم باختبار ما إذا كان لأحد هذه المتغيرات المفسرة على الأقل تأثير فعلي على المتغير التابع، مفترضين أن شكل معادلة خط الانحدار المتعدد كالاتي:

$$\hat{Y} = A_0 + A_1X_1 + A_2X_2$$

المعادلة رقم (1)

حيث: \hat{Y} : القيمة المقدرة للمتغير التابع "أداء المؤسسة".

X_1 ، X_2 ، المتغيران المستقلان الفرعيان (المفسران)، وهما على التوالي: "المضامين التكنولوجية"، "المضامين المالية".

A_0 ، A_1 ، A_2 ، معالم النموذج (ثوابته).

وللقيام بهذا الاختبار نقوم بصياغة فرضين إحصائيين متنافيين، أحدهما يسمى الفرض العدمي H_0 ، والآخر هو

الفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : النموذج غير صالح لتفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية- ببعديها- وبين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ (أي أن $A_1=A_2=0$).

H_1 : النموذج يصلح لتفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية- ببعديها - وبين أداء المؤسسة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ (أي أن أحد معاملي الانحدار A_1, A_2 ، على الأقل يختلف معنوياً عن الصفر).

وعليه نقوم الآن بإنشاء جدول تحليل التباين للانحدار المتعدد وإجراء اختبار "Fisher" للمعنوية، والجدول الآتي

يلخص ذلك:

الجدول (19): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis of Variances)

معامل الارتباط (R)	مستوى دلالة معامل التحديد R^2	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
6630.	4400.	0.001	**0636.	1.193	2	.3862	الانحدار
				0.113	27	.0403	البواقي
					29	5.426	المجموع

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

** دال عند مستوى معنوية 0.01

انطلاقاً من الجدول السابق، نقوم بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة F الموضحة في الجدول (19)، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمة α ، قبلنا الفرض العدمي على حساب الفرض البديل، وحكمنا بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغيرات المستقلة من جهة أخرى، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (19) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "فيشر" F المحسوبة 0,001، وهي أقل من القيمة النظرية α (0.05)، بل إنها أقل حتى من القيمة النظرية α (0.01)، أي أن قيمة F المحسوبة (6.063) أكبر من F النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن هذا النموذج صالح لتفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية ممثلاً في بُعديه من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ونستطيع رفع درجة الثقة هذه إلى 99%.

من خلال الجدول (19) أيضاً نلاحظ أن معامل الارتباط "بيرسون" قُدر بـ (0.663) وهو "قوي"، وهذا يدل على أنه يوجد ارتباطاً قوياً بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة الفرعية للإدارة الإلكترونية، تؤكد ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.440)، وهي تعني أن أكثر من خمسي التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة راجع إلى الإدارة الإلكترونية ممثلاً في بعديه "المضامين التكنولوجية" و"المضامين المالية".

2. اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار المتعدد.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى التحقق من معنوية مَعْلَمَاتِ النموذج كلٌّ على حدة، وبناءً على ذلك نختبرُ الفرضيات المتعلقة بكل متغير فرعي (طعمة و حنوش، 2009، الصفحات 239-240)، أي أننا سنقوم باختبار معنوية مُعاملات المتغيرين المستقلين الفرعيين بشكل أساسي، ثم نتحقق من معنوية ثابت المعادلة A_0 ، وذلك للتأكد من حذفه أو إبقائه في معادلة الانحدار . وبعبارة أخرى سنختبر مدى قدرة كل متغير فرعي على تفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع، وانطلاقاً من تحديد هذه المعنوية سنختبر الفرضيات الفرعية لهذه الدراسة.

وللقيام بذلك سنعتمد على اختبار "ستودنت" ($t-test$) بتحديد مستوى دلالة الإحصائية t لكل مَعْلَمَة من معالم نموذج الانحدار المتعدد السابقة. ولهذا الغرض قمنا بإنشاء جدول تحليل الانحدار المتعدد لأداء المؤسسة على بعدي الإدارة الإلكترونية:

الجدول (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأداء المؤسسة على بعدي الإدارة الإلكترونية.

I	النموذج	المعاملات غير النمطية		قيمة t	مستوى دلالة t
		خطأ المعياري	A_i		
0	الثابت.	0.765	1.815	2.313*	0.0412
1	المضامين التكنولوجية X_1	0.034	0.334	2.562*	0.0378
2	المضامين المالية X_2	0.137	0.369	2.876**	0.0055

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات Eviews v.10

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (20) نشرع الآن في التحقق من معنوية مَعْلَمَاتِ النموذج واحدة إثر أخرى، وذلك اعتماداً على مستوى دلالة الإحصائية t لكل معلمة:

✓ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الأول (A_1): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول (1)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_1 قد بلغت 2.562، بمستوى دلالة 0.0378 وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_1 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. وبذلك نحكم أنّ للمتغير المستقل الأول (المضامين التكنولوجية) قدرةً تفسيريةً جزئيةً لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

✓ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل الثاني (A_2): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول (20)، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_2 قد بلغت 2.876، بمستوى دلالة 0.0055 وهو أقل بكثير من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة A_2 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكم أن للمتغير المستقل الثاني (المضامين المالية) قدرة تفسيرية جزئية لتفسير العلاقة بين المتغير المستقل من جهة وبين المتغير التابع من جهة أخرى في نموذج الانحدار المتعدد.

✓ بالنسبة للثابت (A_0): بالعودة إلى معطيات الجدول (20) أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للثابت A_0 قد بلغت 2.313 بمستوى دلالة 0.0412 وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للثابت A_0 دالة إحصائيا عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وهي تشير إلى مستوى أداء المؤسسة في البنك في حال غياب جميع أشكال الإدارة الإلكترونية.

انطلاق من هذا الجدول أيضا، وبناء على التحليل السابق نستطيع الآن الشروع في اختبار الفرضيات الفرعية لهذا البحث ومن ثمَّ الحكم عليها قبولاً أو رفضاً.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر للمضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين المضامين التكنولوجية من جهة وبين أداء المؤسسة من جهة أخرى، لكن لا بد هنا من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض الفرعي الأول العدمي H_0 ، والفرض الفرعي الأول البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المضامين التكنولوجية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $A_1 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المضامين التكنولوجية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $A_1 \neq 0$ (يختلف معنوياً عن الصفر).

حيث A_1 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الأول "المضامين التكنولوجية".

وكما فعلنا سابقاً نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X_1 والموضحة في الجدول رقم (20) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن مستوى دلالة الإحصائية $t = 0,0378$ ، وهو أقل من القيمة النظرية α

(0.05)، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0

وعليه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين "المضامين التكنولوجية" وبين "أداء المؤسسة" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. ونقول إن متغير "المضامين التكنولوجية" يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، لأن أي تغير في هذا المتغير المستقل بدرجة قياسية واحدة، سيبثعه تغيرٌ متوقعٌ في الاتجاه نفسه في المتغير التابع بمقدار الثلث تقريباً.

بناءً على التحليل السابق يتضح لنا أنه يوجد أثر للمضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض

الشعبى الجزائري-بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الأولى بأنها "مرفوضة".

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثر لقياس للمضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين المتغير المستقل الفرعي الثاني "المضامين المالية" من جهة وبين أداء المؤسسة من جهة أخرى، لكن لا بد هنا أيضاً من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض الفرعي العدمي H_0 ، والفرض الفرعي البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المضامين المالية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ أي أن $A_2 = 0$

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المضامين المالية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة،

عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$. أي أن: $A_2 \neq 0$ (أي يختلف معنوياً عن الصفر).

حيث A_2 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الفرعي الثاني "المضامين المالية".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير

X_2 والموضحة في الجدول رقم (20) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة α (وهذا يعني أن

قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية

الفرعية الثانية لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,0055، وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، بل أقل حتى من مستوى الدلالة α (0.01)، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول إنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المضامين المالية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل بالمقابل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن متغير المضامين المالية يفسّر جزءاً من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، لأن أي تغير في "المضامين المالية" بدرجة قياسية واحدة، سينجر عنه تغيرٌ مُتَوَقَّعٌ في الاتجاه نفسه بمقدار 37% تقريباً في المتغير التابع "أداء المؤسسة".

انطلاقاً من هذا التحليل يتوضح لنا أنه يوجد أثر للمضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الفرعية الثانية بأنها "مرفوضة".

بناء على كل ما سبق، يمكن إعادة صوغ معادلة الانحدار المتعدد الممكن استخدامها في التقدير على النحو الآتي:

$$\hat{Y} = 1.815 + 0.334 X_1 + 0.369$$

المعادلة رقم (2)

3. التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد:

تهدف من خلال هذا العنصر إلى التحقق من توافر الشروط النظرية في الطريقة المستخدمة لتقدير معالم نموذج الانحدار المتعدد، ألا وهي طريقة المربعات الصغرى. تتمثل هذه الشروط فيما يأتي:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي.
- ✓ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي.
- ✓ اختبار تجانس البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*)
- ✓ اختبار تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة: (*Multicollinearity*).
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي:

سنعمل على التأكد من اعتدالية توزيع البواقي، أي أن تكون البواقي مجرد "ضوضاء بيضاء معتدلة التوزيع" على حدّ قول الإحصائيين (un bruit blanc Gaussien) أو (*a Gaussian white noise*) (الهاشمي، 2019). وانطلاقاً من كون المنحنى الطبيعي عديمّ الالتواء معتدلاً التفلطح، فسنعتمد على مؤشري الالتواء *Skewness* والتفلطح *Kurtosis*، كما يمكن أن نستخدم اختبار *Jarque-Bera*.

➤ اختبار *Skewness* و *Kurtosis*:

يعتمد هذا الاختبار على قيمتي معامل الالتواء *Skewness* والتي يرمز لها بالرمز $\beta_1^{1/2}$ ومعامل التفلطح *Kurtosis* التي يرمز لها بالرمز β_2 ، وانطلاقاً منهما نحسب الإحصائيتين v_1 و v_2 الآتيتين (الهاشمي، 2019):

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}}$$

المعادلة رقم (3)

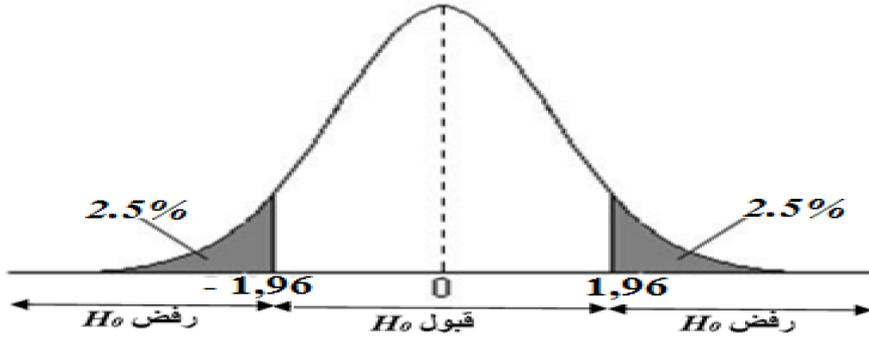
$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}}$$

المعادلة رقم (4)

ثم نقارنهما بالقيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي المعياري $Z = 1,96$ (على اعتبار أن الاختبار ذا جناحين (un test bilatéral) وأن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تتوزع مناصفة على جناحي التوزيع). حيث نكون أمام فرضيتين: H_0 : تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 = 0$ ، $v_2 = 0$ (لا يختلفان معنوياً عن الصفر). H_1 : لا تتوزع البواقي توزيعاً طبيعياً، أي أن: $v_1 \neq 0$ ، $v_2 \neq 0$ (يختلفان معنوياً عن الصفر).

فإذا وجدنا أن v_1 و v_2 كلاهما أقل من Z قبلنا الفرض العدمي، وحكمنا باعتمادية توزيع البواقي، والعكس صحيح. (الهاشمي، 2019) والشكل الآتي يشرح هذه الفكرة:

الشكل رقم (21): مجالات قبول أو رفض فرضية اعتدالية توزيع البواقي.

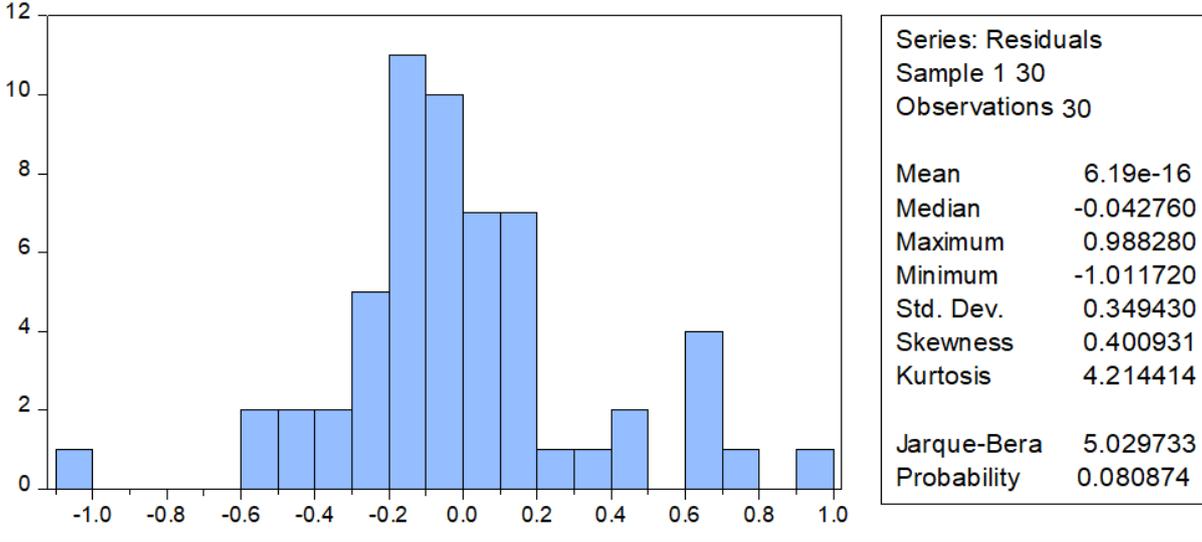


المصدر: (عبابسة، 2018-2019)

يبين الشكل رقم (21) المجالات النظرية لقبول أو رفض الفرض العدمي H_0 محددة بالقيم النظرية للمتغير Z المستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي المعياري، أين سنعمد في رفض أو قبول الفرض العدمي H_0 على موقع القيمة المحسوبة للمتغير Z ، ممثلة في القيمتين v_1 و v_2 .

اعتمادا على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم: (22): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام معطيات الاستبيان ومن خلال مخرجات برنامج *Eviews. 10*

انطلاقا من مخرجات *Eviews* المبينة في الشكل رقم (22) أعلاه، يمكننا حساب قيمتي v_1 و v_2 اعتمادا على

قيمتي $\beta_1^{1/2}$ و β_2 الظاهرتين في الشكل، وذلك باستخدام المعادلتين (3) و (4) السابقتين:

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \frac{|0.401^{0.5} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{30}}} = 1.41 < 1.96$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} = \frac{|4.214 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{30}}} = 1.35 < 1.96$$

نلاحظ أن كلا القيمتين أقل من 1.96، أي أنهما تقعان في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بخضوع

البواقي للتوزيع الطبيعي. يمكن أن نتأكد من ذلك باستخدام اختبار آخر يعتمد على هذا الاختبار يدعى اختبار *Jarque*

-*Bera*

➤ اختبار *Jarque - Bera*:

وهو عبارة عن اختبار يلخص نتائج الاختبار السابق؛ فإذا كانت $\beta_1^{1/2}$ و β_2 تخضعان للتوزيع الطبيعي، فإن

الإحصائية *JB* تخضع بدورها لتوزيع كاي تربيع بدرجة حرية تساوي 2. (الهاشمي، 2019)

$$JB = \frac{n}{6} \beta_1^{1/2} + \frac{n}{24} (\beta_2 - 3)^2 \quad \text{المعادلة رقم (5)} \quad \text{تعرف إحصائية } JB \text{ كما يلي:}$$

وعليه، وفي ظل الفرضيتين السابقتين H_0 و H_1 فإننا نرفض H_0 إذا كان $JB > \chi_{1-\alpha}^2(2)$.

بالعودة إلى القيم النظرية في جدول توزيع كاي تربيع، نجد أن $\chi^2_{1-0.05}(2) = 5.99$.

وبالنظر إلى مخرجات برنامج *Eviews* المبينة في الشكل () أعلاه، وبتطبيق المعادلة رقم (5)، نجد أن:

$$JB = \frac{n}{6} \beta_1^{1/2} + \frac{n}{24} (\beta_2 - 3)^2 = \frac{30}{6} (0.401)^{0.5} + \frac{30}{24} (4.214 - 3)^2 = 5.03$$

$$< \chi^2_{1-0.05}(2) = 5.99$$

ومنه نقبل الفرض العدمي ونحكم على توزيع البواقي بأنه طبيعي، وهذا ما تؤكدُه درجة المعنوية لاختبار *Jarque-Bera* حيث بلغت 0.081 وهي أكبر من $\alpha=0.05$ ، وينسجم ذلك مع شكل توزيع البواقي المبين في المدرج التكراري في الشكل (22) أعلاه.

✓ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

الاستقلال الذاتي للبواقي شرط لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير، وهو يضمن لنا أن البواقي لا تتبادل التأثير فيما بينها، ولهذا استخدمنا اختبار *Breusch-Godfrey* الذي يعتبر أكثر تحرراً من شروط اختبار *Durbin-watson*.

يعتمد اختبار *Breusch-Godfrey* على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : عدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي. H_1 : يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): مخرجات برنامج *Eviews* لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.583293	Prob. F(2,51)	0.5617
Obs*R-squared	1.274674	Prob. Chi-Square(2)	0.5287

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

من خلال قراءة الجدول (21) الموضح لاختبار استقلال البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.583 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 2.51، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.562، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية لاستقلال البواقي، والحكم باستقلاليتها.

✓ اختبار تجانس تشتت البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*)

من شروط معادلة الانحدار المتعدد أن تكون سحابة النقاط موزعة بالتساوي على جانبي خط الانحدار (المنبثق طبعاً عن طريقة المربعات الصغرى العادية MCO)، أي أن التباين ثابت على امتداد السحابة، وهو ما يسمى "*Homoscedasticity*" أما إذا كان التباين غير ثابت، فهذه الحالة تسمى *Heteroskedasticity*. ولاختيار ثبات التباين نستخدم اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey* الذي يختبر عدم تجانس التباين *Heteroskedasticity* وهو أيضاً يعتمد على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : تباين البواقي ثابت.

H_1 : تباين البواقي غير ثابت.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22): اختبار تجانس تباين البواقي *Breusch-Pagan-Godfrey* لنموذج الانحدار المتعدد.

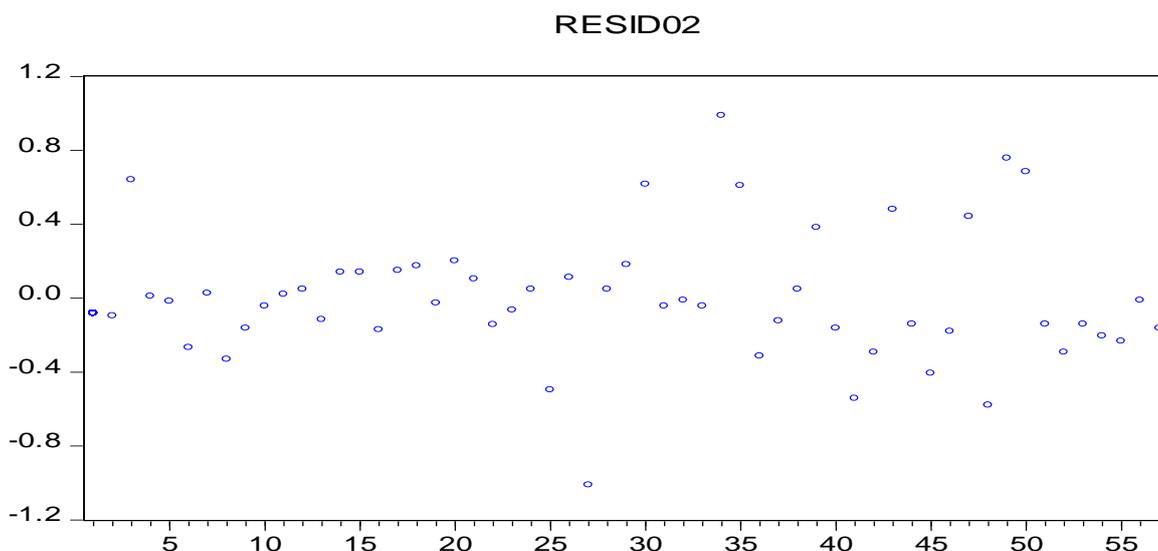
Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	2.402763	Prob. F(3,53)	0.0778
Obs*R-squared	6.824184	Prob. Chi-Square(3)	0.0777
Scaled explained SS	9.482536	Prob. Chi-Square(3)	0.0235

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v. 10*

من خلال قراءة الجدول (22) الموضح لاختبار تجانس تباين البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 2.403 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 3.53، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بأن تباين البواقي ثابت. يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.0778، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والحكم بتجانس تباين البواقي.

ويؤكد الشكل رقم (23) أسفله النتيجة التي وصلنا إليها من الجدول رقم (22) السابق، والتي مفادها أن تباين البواقي ثابت، حيث يعرض لنا الشكل التمثيل البياني لسحابة نقاط البواقي التي تأتي في شكل عشوائي ولا تُظهر نمطاً محددًا، وهذا يؤكد نتيجة اختبار ثبات التباين. (أنظر الشكل أسفله).

الشكل رقم (23): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار المتعدد.



المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

✓ اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة: (*Multicollinearity*)

الهدف من هذا الاختبار التأكد من أن المتغيرات المستقلة غير مترابطة فيما بينها، أي أن التباين المشترك بينها معدوم. يمكن القيام بذلك استعانةً بمؤشرين هما: عامل تضخم التباين أو ما يعرف باسم (*Variance Inflation Factor*) ويرمز له اختصاراً (*VIF*) ومؤشر *Tolerance*، وهو مقلوب الأول، وكلا المؤشرين يقيسان مقدار ما يفسره أحد المتغيرات المستقلة من الأخرى. (Sekaran & Bougie , 2016, p. 316) والجدول الآتي يلخص لنا قيم هذين المؤشرين:

جدول رقم (23) : اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة (*Multicollinearity*)

النموذج	Tolerance	VIF
الثابت.		
المضامين التكنولوجية.	0.840	1.190
المضامين المالية.	0.958	1.044

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *SPSS-V.20*

تقدم لنا قراءة الجدول السابق التحليل الآتي:

➤ عامل تضخم التباين (*VIF*): يشير هذا المعامل إلى درجة تضخم الأخطاء المعيارية بسبب مستوى تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، بحيث إذا تجاوزت قيمته 10 نقول إننا أمام مشكلة تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة.

وباللقاء نظرة على الجدول رقم (23) أعلاه، نجد أن قيم VIF جميعها لم تتجاوز 1.2 فضلا عن أن تتجاوز 10، ما يشير إلى عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي المتعدد ($Multicollinearity$) بين بعدي المتغير المستقل (المتغيرين المستقلين في النموذج الكلي).

➤ مؤشر **Tolerance**: يشير هذا المؤشر إلى مقدار "التسامح" مع تضخم الأخطاء المعيارية الناتجة عن تعدد الازدواج الخطي للمتغيرات المستقلة، وهو مقلوب عامل تضخم التباين، ولذلك يجب ألا تقل قيمته عن 0.10 لكي نحكم بعدم وجود مشكلة ازدواج خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة. وباللقاء نظرة على الجدول رقم () أعلاه نجد أن قيم مؤشر $Tolerance$ كلها جاءت أكبر من 0.10 ما يؤكد النتيجة السابقة بعدم وجود مشاكل الازدواج الخطي المتعدد ($Multicollinearity$) بين بعدي المتغير المستقل (المتغيرين المستقلين في النموذج الكلي).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية:

يتم اختبار الفرضية الرئيسية للبحث من خلال دراسة الانحدار البسيط للمتغير التابع "أداء المؤسسة" على المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية". وعلى غرار ما قمنا به لدى اختبارنا للفرضيات الفرعية، لا بد هنا أيضا من إجراء الاختبارات الأساسية والتأكد من مدى توفر الشروط الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط، وذلك من خلال الاختبارات الآتية:

- ✓ اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط.
- ✓ اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط. (ومنه نحكم على الفرضية الرئيسية قبولاً أو رفضاً).
- ✓ التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار البسيط.

1. اختبار المعنوية الكلية لنموذج الانحدار البسيط.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى تحديد القدرة التفسيرية للنموذج ككل؛ أي مدى صلاحيته لتفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، وذلك اعتماداً على القيمة المحسوبة لإحصائية "فيشر" F ومستوى دلالتها.

وبعبارة أخرى سنقوم باختبار ما إذا كان للمتغير المستقل أو المفسر تأثير فعلي على المتغير التابع، مفترضين أن

شكل معادلة خط الانحدار البسيط كالآتي:

$$\hat{Y} = B_0 + B_1 X$$

المعادلة رقم (6)

حيث: \hat{Y} القيمة المقدرة للمتغير التابع "أداء المؤسسة".

X المتغير المستقل (المفسر)، وهو "الإدارة الإلكترونية".

B_1 ، B_0 ، معلمتا النموذج (ثابته).

وللقيام بهذا الاختبار نقوم بصياغة فرضين إحصائيين متنافيين، أحدهما يسمى الفرض العدمي H_0 ، والآخر هو

الفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : النموذج غير صالح لتفسير العلاقة بين "الإدارة الإلكترونية" وبين "أداء المؤسسة" عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ (أي أن $B_1=0$).

H_1 : النموذج يصلح لتفسير العلاقة بين "الإدارة الإلكترونية" وبين "أداء المؤسسة" عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ (أي أن معامل الانحدار B_1 يختلف معنويا عن الصفر).

وعليه نقوم الآن بإنشاء جدول تحليل التباين للانحدار البسيط وإجراء اختبار "فيشر" للمعنوية.

الجدول (24): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (*Analysis of Variances*)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)
1	الانحدار	1	3.500	**10.787	20.00	3810.	6170.
	البواقي	28	0.203				
	المجموع	29	9.184				

* دال عند مستوى معنوية 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v. 10*

** دال عند مستوى معنوية 0.01

كما فعلنا سابقا، نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة α بالقيمة المحسوبة لمستوى دلالة F الموضحة في الجدول (24) أعلاه، فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمة α (وهذا يعني أن قيمة F النظرية أكبر من قيمة F المحسوبة في الجدول)، قبلنا الفرض العدمي على حساب الفرض البديل، وحكمنا بعدم قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغير التابع من جهة والمتغير المستقل من جهة أخرى، والعكس صحيح.

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "فيشر" F المحسوبة 10,002، وهو أقل من القيمة النظرية α (0.05)، بل إنه أقل حتى من القيمة النظرية α (0.01)، أي أن قيمة F المحسوبة (10.787) أكبر من F النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ونقول إن هذا النموذج صالح لتفسير العلاقة بين الإدارة الإلكترونية من جهة، وأداء المؤسسة من جهة أخرى، وذلك بدرجة ثقة 95 %، ونستطيع رفع درجة الثقة هذه إلى 99%.

من خلال الجدول (24) أيضا نلاحظ أن معامل الارتباط "بيرسون" قُدّر بـ (0.617) وهو "قوي"، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المتغير التابع وبين المتغير المستقل، تؤكد ذلك قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.381)، وهي تعني أن حوالي 40% تقريبا من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة راجع إلى الإدارة الإلكترونية في بنك الفرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

2. اختبار المعنوية الجزئية لنموذج الانحدار البسيط.

نرمي من خلال هذا الاختبار إلى التحقق من معنوية مَعْلَمَتِي النموذج كلاً على حدة (طعمة و حنوش، 2009، صفحة 221)، وبناءً على ذلك نختبر الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، أي أننا سنقوم باختبار معنوية معامل المتغير المستقل B_1 بشكل أساسي، ومنه نحكم على الفرضية، ثم نتحقق من معنوية معامل ثابت المعادلة B_0 ، وذلك للتأكد من حذفه أو إبقائه في معادلة الانحدار.

وبعبارة أخرى سنحدد مدى قدرة المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على تفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع (أداء المؤسسة)، وانطلاقاً من تحديد هذه المعنوية سنختبر الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة. وهنا أيضاً سنعتمد على اختبار "ستودنت" (t -test) بتحديد مستوى دلالة الإحصائية t للمعامل B_1 في معادلة الانحدار البسيط السابقة، الذي يمثل ميل خط الانحدار البسيط، وكذلك تحديد مستوى دلالة الإحصائية t للثابت B_0 . ولهذا الغرض قمنا بإنشاء جدول تحليل الانحدار البسيط لأداء المؤسسة على الإدارة الإلكترونية:

الجدول (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأداء المؤسسة على الإدارة الإلكترونية.

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج	i
		الخطأ المعياري	B_1		
0.102	1.659	0.823	1.482	الثابت	0
0.002	3.277**	0.235	0.409	الإدارة الإلكترونية X	1

* الارتباط دال عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

** الارتباط دال عند مستوى 0.01

✓ بالنسبة لمعلمة المتغير المستقل (B_1): بإلقاء نظرة على معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للمعلمة B_1 قد بلغت 3.277، بمستوى دلالة 0.002 وهو أقل بكثير من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للمعلمة B_1 دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. وبذلك نحكم أن للمتغير المستقل الرئيس (الإدارة الإلكترونية) قدرةً لتفسير العلاقة بينه وبين المتغير التابع في نموذج الانحدار البسيط، وهذا متوقع لأنه ينسجم تماماً مع ما وجدناه في اختبار المعنوية الكلية السابق.

✓ بالنسبة للثابت (B_0): بالعودة إلى معطيات الجدول () أعلاه، نلاحظ أن قيمة الإحصائية t للثابت B_0 قد بلغت 1.659 بمستوى دلالة 0.102 وهو أكبر من القيمة النظرية α (0.05)، وهذا يعني أن قيمة الإحصائية t للثابت B_0 غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، لذا يمكن حذفها من نموذج الانحدار البسيط.

انطلاق من هذا الجدول أيضا، وبناء على التحليل السابق نستطيع الآن الشروع في اختبار الفرضية الرئيسة لهذا البحث ومن ثمَّ الحكم عليها قبولاً أو رفضاً، حيث جاءت صياغتها النظرية على النحو الآتي:

"لا يوجد أثرٌ للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة"

لاختبار هذه الفرضية، سنقوم بدراسة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية من جهة وبين أداء المؤسسة من جهة أخرى، لكن لا بد أولاً من تحويل صياغة الفرضية من هذه الصياغة النظرية إلى صياغة إحصائية، في شكل فرضين إحصائيين متنافيين، وهما الفرض العدمي H_0 ، والفرض البديل H_1 ، وذلك على النحو الآتي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ أي أن $B_1 = 0$ (لا يختلف معنويًا عن الصفر).

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. أي أن: $B_1 \neq 0$ (يختلف معنويًا عن الصفر).

حيث B_1 هو معامل الانحدار للمتغير المستقل الرئيس "الإدارة الإلكترونية".

نقوم الآن بمقارنة القيمة النظرية لمستوى الدلالة $\alpha (0.05)$ بمستوى الدلالة المحسوب للإحصائية t المقابلة للمتغير X والموضحة في الجدول رقم (25) أعلاه، فإذا كان مستوى دلالة t المحسوب أقل من مستوى الدلالة النظري α (وهذا يعني أن قيمة t النظرية أقل من قيمة t المحسوبة في الجدول) رفضنا الفرض العدمي لحساب الفرض البديل، وحكمنا برفض الفرضية الرئيسة لهذه الدراسة، والعكس صحيح.

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن مستوى دلالة إحصائية "ستودنت" t المحسوبة 0,002، وهو أقل من القيمة النظرية $\alpha (0.05)$ ، بل أقل حتى من مستوى الدلالة $\alpha (0.01)$ ، أي أن قيمة t المحسوبة أكبر من القيمة النظرية، وبالتالي فهي تقع في مجال رفض H_0 .

وعليه نقول أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وبين أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) ومنه نرفض فرضية العدم (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. ونقول إن متغير الإدارة الإلكترونية يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

بناء على التحليل السابق يتوضح لنا أنه يوجد أثرٌ للإدارة الإلكترونية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، وبذلك يمكن الحكم على الفرضية الرئيسة بأنها "مرفوضة".

3. التأكد من توافر شروط طريقة تقدير معالم نموذج الانحدار البسيط.

كما فعلنا سابقا، نهدف هنا إلى التحقق من توافر الشروط النظرية المعروفة في الطريقة المستخدمة لتقدير معالم نموذج الانحدار البسيط، باستثناء اختبار تعدد الأزواج الخطي للمتغيرات المستقلة، لأن الانحدار بسيط، ولا يوجد إلا متغير مستقلٌ وحيد. تتمثل هذه الشروط فيما يأتي:

- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقى.
- ✓ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقى.
- ✓ اختبار تجانس البواقى (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*)
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي للبواقى:

سنعمل على التأكد من اعتدالية توزيع البواقى، أي أن تكون البواقى مجرد "ضوضاء بيضاء معتدلة التوزيع" كما أشرنا سابقا. وانطلاقا من كون المنحنى الطبيعيّ عديم الالتواء معتدل التفلطح، فسنعتمد على مؤشري الالتواء *Skewness* والتفلطح *Kurtosis*، كما يمكن أن نستخدم أيضا اختبار *Jarque-Bera*

➤ اختبار *Skewness* و *Kurtosis*:

كما ذكرنا سلفا يعتمد هذا الاختبار على قيمتي معامل الالتواء $Skewness$ (β_1^2) ومعامل التفلطح $Kurtosis$ (β_2)، وانطلاقا منهما نحسب الإحصائيتين v_1 و v_2 وفقا للمعادلتين السابقتين (3) و(4) على التوالي. ثم نقارنهما بالقيمة المعيارية في جدول التوزيع الطبيعي المعياري $Z = 1.96$ (على اعتبار أن الاختبار ذا جناحين (un test bilatéral) وأن مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ تتوزع مناصفة على جناحي التوزيع). حيث نكون أمام فرضيتين:

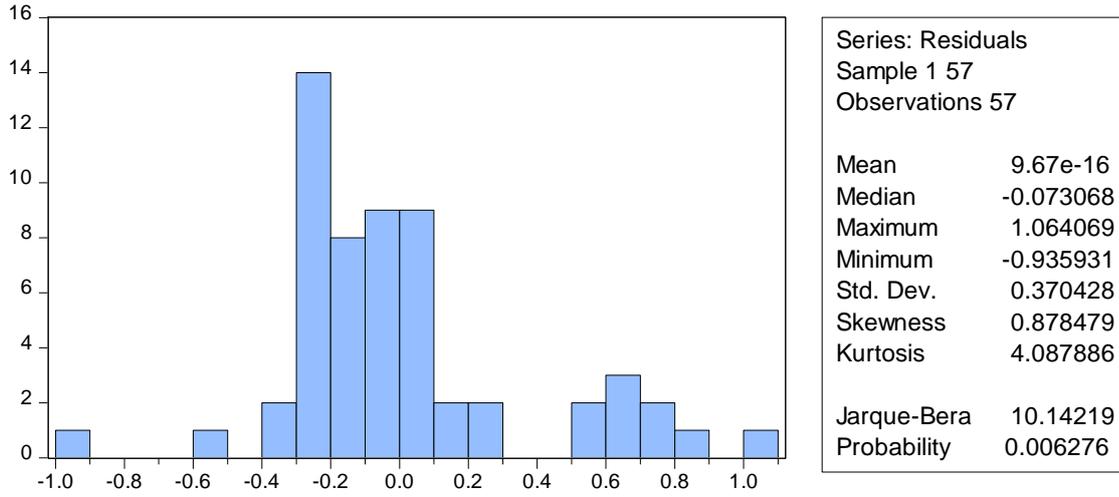
H_0 : تتوزع البواقى توزيعا طبيعيا، أي أن: $v_1 = 0$ ، $v_2 = 0$ (لا يختلفان معنويا عن الصفر).

H_1 : لا تتوزع البواقى توزيعا طبيعيا، أي أن: $v_1 \neq 0$ ، $v_2 \neq 0$ (يختلفان معنويا عن الصفر).

فإذا وجدنا أن قيمتي v_1 و v_2 كلاهما أقل من Z قبلنا الفرض العدمي، وحكمنا باعتدالية توزيع البواقى، والعكس صحيح. (الهاشمي، 2019) (عد إلى الشكل رقم (12) السابق، الذي يشرح مجالات قبول ورفض فرضية اعتدالية توزيع البواقى).

اعتمادا على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (24): نتائج اختبار اعتدالية توزيع البواقي لنموذج الانحدار البسيط.



المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام معطيات الاستبيان ومن خلال مخرجات برنامج *Eviews 10*

انطلاقاً من مخرجات *Eviews* المبينة في الشكل يمكننا حساب v_1 و v_2 اعتماداً على قيمتي $\beta_1^{1/2}$ و β_2 .

$$v_1 = \frac{|\beta_1^{1/2} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{n}}} = \frac{|0.878^{0.5} - 0|}{\sqrt{\frac{6}{30}}} = 2.09 > 1.96$$

$$v_2 = \frac{|\beta_2 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{n}}} = \frac{|4.088 - 3|}{\sqrt{\frac{24}{30}}} = 1.22 < 1.96$$

نلاحظ أن v_2 أقل من 1.96، بينما جاءت v_1 أكبر من 1.96، ولذلك نرفض الفرض العدمي H_0 القاضي بخضوع البواقي للتوزيع الطبيعي. ويؤكد هذه النتيجة اختبار *Jarque - Bera* الآتي:

➤ اختبار *Jarque - Bera*:

وقد بينا سابقاً أنه اختبار يلخص نتائج الاختبار السابق؛ فإذا كانت $\beta_1^{1/2}$ و β_2 تخضعان للتوزيع الطبيعي، فإن الإحصائية *JB* المعرفة بالمعادلة رقم (5) السابقة، تخضع لتوزيع كاي تربيع بدرجة حرية تساوي 2. (المهاشمي، 2019) وعليه، وفي ظل الفرضيتين السابقتين H_0 و H_1 فإننا نرفض H_0 إذا كان $JB > \chi_{1-\alpha}^2(2)$

بالعودة إلى القيم النظرية في جدول توزيع كاي تربيع، وبالنظر إلى مخرجات برنامج *Eviews* المبينة في الشكل

$$\text{رقم (24) أعلاه نلاحظ أن: } JB = 10.142 > \chi_{1-0.05}^2(2) = 5.99$$

ومنه نرفض الفرض العدمي ونحكم على توزيع البواقي بأنه ليس طبيعياً، وهذا ما تؤكد درجة المعنوية لاختبار

$$\text{حيث بلغت } Jarque - Bera \text{ } 0.006 \text{ وهي أقل من } \alpha=0.05.$$

ونشير هنا إلى أن تحقُّق التوزيع الطبيعي للبواقي لا يعتبر شرطاً ضرورياً لا غنى عنه لاستخدام النموذج في التقدير؛ يؤكد ذلك *Régis Bourbonnais* بقوله: "هذا الافتراض ليس ضرورياً للحصول على تقديرات متقاربة، ولكنه سيمكننا من بناء اختبارات إحصائية تتعلق بصلاحيّة النموذج المقدّر". (الهاشمي، 2019)

✓ اختبار الاستقلال الذاتي للبواقي:

الاستقلال الذاتي للبواقي شرطاً لاستخدام معادلة الانحدار في التقدير، ولهذا قمنا باختباره من خلال اختبار *Breusch-Godfrey* تماماً كما فعلنا سابقاً.

يعتمد اختبار *Breusch-Godfrey* على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث جاءت الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

H_0 : لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي. H_1 : يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي.

واعتماداً على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): مخرجات برنامج *Eviews* لاختبار الاستقلال الذاتي البواقي لنموذج الانحدار البسيط.

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.329513	Prob. F(2,53)	0.7207
Obs*R-squared	0.700059	Prob. Chi-Square(2)	0.7047

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v.10*

من خلال قراءة الجدول (26)، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.329 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 2.53، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بعدم وجود ارتباط ذاتي بين البواقي، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.721، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية لاستقلال البواقي، والحكم باستقلاليتها.

✓ اختبار تجانس تشتت البواقي (ثبات التباين). (*Homoscedasticity*)

ذكرنا سلفاً أن من شروط معادلة الانحدار البسيط أن تكون سحابة النقاط موزعةً بالتساوي على جانبي خطّ الانحدار (المنبثق طبعاً عن طريقة المربعات الصغرى العادية *MCO*)، أي أن يكون التباين ثابتاً على امتداد السحابة، وهو ما يسمى *Homoscedasticity* أما إذا كان التباين غير ثابت، فهذه الحالة تسمى *Heteroskedasticity*.

وعلى منوال ما قمنا به لدى اختبارنا ثبات التباين في الانحدار المتعدد، سنستخدم الاختبار السابق نفسه وهو اختبار *Breusch-Pagan-Godfrey* الذي يختبر عدم تجانس التباين، وهو أيضا يعتمد على اختبار "فيشر" عند درجة معنوية $\alpha=0.05$ ، حيث صيغت الفرضيتان الصفرية والبديلة على النحو الآتي:

$$H_0: \text{تباين البواقي ثابت.} \quad H_1: \text{تباين البواقي غير ثابت.}$$

واعتمادا على مخرجات *Eviews* تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الآتي:

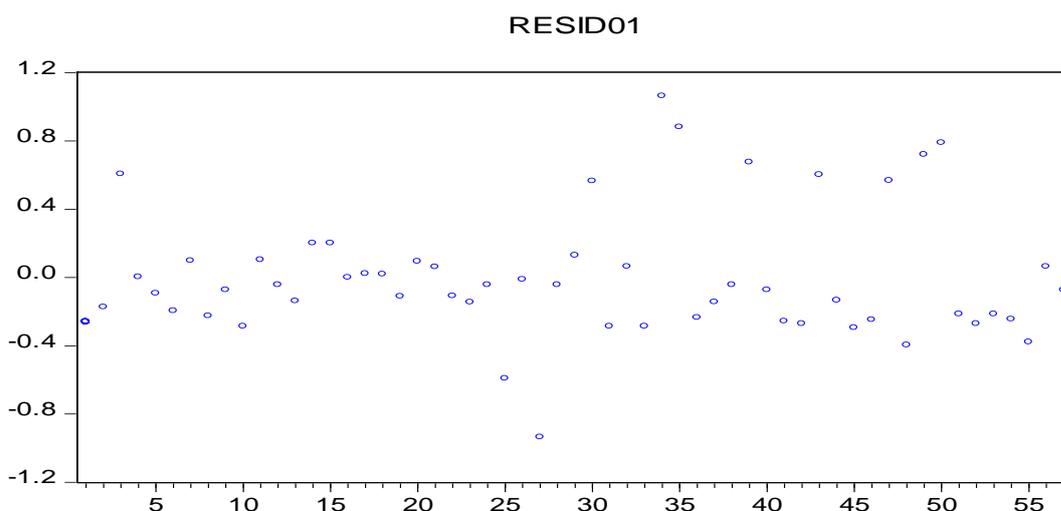
الجدول رقم (27): اختبار تجانس تباين البواقي *Breusch-Pagan-Godfrey* لنموذج الانحدار البسيط.

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	0.876413	Prob. F(1,55)	0.3533
Obs*R-squared	0.894036	Prob. Chi-Square(1)	0.3444
Scaled explained SS	1.285175	Prob. Chi-Square(1)	0.2569

المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v. 10*

من خلال ملاحظة الجدول (27) الموضح لاختبار تجانس تباين البواقي، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.876 وهي أقل من القيمة النظرية البالغة 1.55، وهذا يعني أن المحسوبة تقع في مجال قبول الفرض العدمي H_0 القاضي بأن تباين البواقي ثابت، يؤكد ذلك مستوى الدلالة البالغ 0.353، وهو أكبر من مستوى الدلالة النظري $\alpha=0.05$ ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية والحكم بتجانس تباين البواقي.

الشكل رقم (25): سحابة نقاط اختبار تجانس تباين البواقي لنموذج الانحدار البسيط.



المصدر: إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات *Eviews v. 10*

يؤكد الشكل رقم (25) أعلاه النتيجة المتوصل إليها من الجدول السابق، والتي مفادها أن تباين البواقي ثابت، حيث يعرض لنا الشكل سحابة نقاط البواقي التي تأتي في شكل عشوائي ولا تُظهر نمطا محددًا.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.

بعد أن قمنا في المطلب السابق بعرض نتائج دراستنا واختبار فرضياتها، سنخصص هذا المطلب لمناقشتها من خلال تقديم تفسيرات لما توصلنا إليه من نتائج، اعتمادًا على أداة الدراسة الاستببان.

وفي هذا الإطار سنفسر نتائج بحثنا على محورين: محور تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، ومحور تفسير نتائج اختبار الفرضيات، ثم نُختِم هذا المطلب ببعض الاقتراحات والتوصيات.

الفرع الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

نحاول في هذا العنصر تقديم تفسيرات علمية للمستويات المسجلة ميدانياً لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة، وذلك بتفسير مستوى كل بُعد انطلاقاً من العوامل (العبارات) التي شكّلتها وأعطته هذا المستوى الذي رصدناه في البنك، وذلك على النحو الآتي:

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الأول "المضامين التكنولوجية" في البنك "منخفض"، وهذا المستوى المنخفض أهم ما يُفسِّره ما يلي:

- الإسهام المنخفض لقواعد البيانات الموجودة في البنك في توفير المعلومات اللازمة لتقديم خدمات جيدة للعملاء، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (8) بوسط حسابي 2.17
- المقدار المنخفض لتوفير البنك شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات، وذلك بما نلمسه في الفقرة رقم (5) بوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.521
- الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في البنك تمتاز بكفاءة "منخفضة" في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها، وذلك بناء على مستوى الفقرة رقم (7) بوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.606
- تسجيل مستوٍ منخفض من اعتماد البنك على إطارات مؤهلة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية، ذلك ما أشارت إليه الفقرة رقم (3) بوسط حسابي 2.33 وانحراف معياري 0.711
- انخفاض مستوى ما يوفره البنك من نظم وشبكات حاسوبية ذات كفاءة لتقديم خدمات بجودة عالية، وذلك بناء على محتوى الفقرة (1) بوسط حسابي 2.27 وانحراف معياري 0.740
- المستوى المنخفض لحفظ المعاملات والمعلومات المتعلقة بالعملاء في قاعدة بيانات رقمية (أرشفة إلكترونية) يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا ما بينته الفقرة رقم (6) بوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 0.850

- حسب الفقرة رقم (2) هناك فعالية منخفضة لشبكة الاتصالات الداخلية بين أقسام البنك، وذلك بوسط حسابي 2.40
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المتغير الثاني "المضامين المالية" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة "منخفض" أيضا. يمكن أيضا تفسير سبب هذا الانخفاض من خلال ثلاثة عوامل، يأتي ذكرها مرتبة فيما يلي:
- المستوى المنخفض لعامل تخصص الإدارة ميزانية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وهذا ما أكدته مستوى الفقرة رقم (11).
- الاهتمام المنخفض للإدارة بتوفير مخصصات مالية للتكوين والتدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصرف، وهو ما كشفتها الفقرة رقم (10) بوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.774
- الاهتمام المنخفض للإدارة بإنشاء موقع الكتروني للمصرف، وهذا ما بينته الفقرة رقم (12) بوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 0.817
- ✓ وكمحصلة لما سبق وكنتيجة طبيعية له، أظهرت دراستنا أن مستوى المتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" "منخفض" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، بسبب الانخفاض المسجل في المتغيرين الفرعيين: المضامين التكنولوجية والمضامين المالية، حيث كانت المضامين المالية السبب الأول لهذا الانخفاض المسجل في مستوى "الإدارة الإلكترونية"، يليه في ذلك متغير "المضامين التكنولوجية".
- أظهرت الدراسة أن مستوى أداء المؤسسة في شقه الأول (الكفاءة) "منخفض" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، ويعود تفسير ذلك إلى جملة من العوامل ساهمت كلها بشكل متقارب في تحقيق هذا المستوى المنخفض، من بين هذه العوامل بينت الدراسة العوامل الآتية:
- انخفاض مستوى حماية قواعد البيانات وأنظمة المعلومات في البنك ضد الفيروسات والهجمات السرانية، ودليل ذلك المستوى المتدني للفقرة رقم (18) بوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.521
- الدور المنخفض الذي تؤديه الأنظمة الإلكترونية في تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل، وهذا ما بينته الفقرة رقم (15) بوسط حسابي 1.93 وانحراف معياري 0.583
- ضعف مستوى مساهمة الأنظمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد عند أداء المهام، وهذا ما أكدته الفقرة رقم (19) بوسط حسابي 2.07 وانحراف معياري 0.450
- انخفاض كفاءة النظام الإلكتروني للبنك في توفير المعلومات المطلوبة للموظفين بسرعة وقت الحاجة إليها، وذلك ما أوضحته الفقرة رقم (16) بوسط حسابي 2.13 وانحراف معياري 0.629
- ضعف مستوى مساهمة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في زيادة كفاءة العمل، وهذا من خلال المستوى المنخفض للفقرة رقم (14) بوسط حسابي 2.30
- الضعف المسجل في مستوى الأنظمة الإلكترونية في البنك التواصل والتنسيق بين الأقسام، وهذا ما توضح من خلال الفقرة رقم (17) بوسط حسابي 2.40

✓ بينت الدراسة أن مستوى أداء المؤسسة في شقه الثاني (الفعالية) "منخفض" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، ومرد ذلك إلى جملة من العوامل ساهمت كلها بشكل متقارب في تحقيق هذا المستوى المنخفض، من بين هذه العوامل بينت الدراسة العوامل الآتية:

➤ المستوى المنخفض لمساهمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك ما أوضحتها الفقرة

رقم (23) بوسط حسابي 1.90

➤ المساعدة الضعيفة للحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المطلوبة من الموظف، وهذا ما

توضح من خلال الفقرة رقم (22) بوسط حسابي 2.00

➤ المساعدة الضعيفة للحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظف في عمله، وهذا ما

أكدته الفقرة رقم (21) بوسط حسابي 2.07

➤ استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية لم يكن سهلا لجميع الموظفين الإداريين، وهذا بدا جليا من خلال

المستوى المنخفض للفقرة رقم (20) بوسط حسابي 2.37

✓ أظهرت الدراسة أن مستوى المتغير التابع "أداء المؤسسة" في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة "منخفض" بشكل عام، ويجد هذا المستوى المنخفض تفسيره في الانخفاض المسجل في بعدي المتغير التابع المذكورين أعلاه، وفي طليعتهما بعد "الفعالية"، يليه بعد "الكفاءة".

كانت هذه جملة من التفسيرات التي سقناها لنتائج الفقرة التي توصلت إليها الدراسة فيما يخص مستوى المتغيرات

في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، وفيما يأتي سنحاول تقديم تفسيرات لنتائج الدراسة المتعلقة باختبار فرضياتها.

الفرع الثاني: تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

لتقديم تفسير علمي لنتائج اختبار فرضيات البحث، سنقوم بربط مستوى عوامل (فقرات) كل بعد من أبعاد

"الإدارة الإلكترونية" مع ما يوافقه ويتأثر به من عوامل (فقرات) أبعاد "أداء المؤسسة". وبعبارة أخرى سنبين الآثار الممكنة

والمنطقية لكل عامل من عوامل المتغيرات المستقلة في عوامل المتغير التابع بناءً على المستويات المسجلة لهذه العوامل جميعا.

وهذا ما سُنطبقه فيما يأتي:

✓ أكدت الدراسة وجود أثر "للمضامين التكنولوجية" في "أداء المؤسسة" بينك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، حيث

تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك بدرجة ثقة 95%، وأن متغير "المضامين التكنولوجية" يفسر

جزءاً من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة. يفسر ذلك الأثر كما يلي:

➤ أدى المستوى المنخفض لمدى توافر شبكة اتصالات داخلية فعالة بين أقسام البنك إلى ضعف مستوى أداء الأنظمة

الإلكترونية في البنك في تسهيل التواصل والتنسيق بين الأقسام، وهذا بدوره ما انعكس سلباً على الأداء تمثل في

ضعف مساهمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف المنظمة.

- أثر انخفاض مستوى ما يوفره البنك من نظم وشبكات حاسوبية ذات كفاءة لتقديم خدمات بجودة عالية. إلى ضعف الأداء من حيث انخفاض مستوى مساهمة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في زيادة كفاءة العمل وضعف مساهمة الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في مساعدة الموظفين على تحسين جودة الخدمات المطلوبة منهم.
- نظرا لضعف ما يوفره البنك من شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات فإن الأداء تأثر سلبا من جهة ما تؤديه الأنظمة الإلكترونية من دوره منتظر في تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل، وهذا بدوره انعكس سلبا على دور... الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في مساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم في عملهم.
- أدى ضعف الاعتماد على حفظ المعاملات والمعلومات المتعلقة بالعملاء في قاعدة بيانات رقمية (أرشفة إلكترونية) يسهل الرجوع إليها عند الحاجة إلى ضعف أداء النظام الإلكتروني في توفير المعلومات المطلوبة بسرعة وقت الحاجة إليها وهذا انعكس سلبا على أداء البنك من حيث ضعف المساعدة التي توفرها الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين في عملهم.
- نجم عن ضعف كفاءة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في البنك في تخزين وتحديث البيانات والمعلومات التي يحتاج إليها ضعف مستوى ما يوفره النظام الإلكتروني في البنك المعلومات المطلوبة بسرعة وقت الحاجة إليها مما انعكس سلبا على أداء البنك من حيث ضعف مساعدة الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المطلوبة من الموظفين.
- ضعف اعتماد البنك على إطارات مؤهلة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية أدى الى ضعف مستوى مساهمة الأنظمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد عند أداء المهام وتدني تيسير الأنظمة الإلكترونية للتواصل والتنسيق بين الأقسام وهذا انعكس سلبا على مجمل أداء المؤسسة.
- وبشكل عام فإن انخفاض مستوى بعد المضامين التكنولوجية يفسر لنا جانبا مهما من انخفاض مستوى أداء المؤسسة، وبالتالي يفسر لنا وجود أثر معنوي للمضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ كشفت الدراسة وجود أثر " للمضامين المالية " في "أداء المؤسسة" ببنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة، حيث تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وذلك بدرجة ثقة 95%، (ونستطيع أن نذهب بدرجة الثقة إلى 99%) وأن متغير "المضامين المالية" يفسر جزءاً من التغيرات الحاصلة في أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة. يفسر ذلك الأثر كما يلي:
- ضعف اهتمام الإدارة بتوفير مخصصات مالية للتكوين والتدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصرف أدى إلى ضعف مستوى تحكم الموظفين الإداريين في استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية، وبالتالي إلى ضعف أداء المؤسسة من حيث صعوبة الاستفادة من ميزات الأنظمة الإلكترونية في البنك في تسهيل التواصل والتنسيق بين الأقسام.

- تدني ما تخصصه الإدارة من ميزانية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى ضعف الحماية المتوفرة لقواعد البيانات وأنظمة المعلومات في البنك ضد الفيروسات والهجمات السبرانية، وبالتالي التأثير سلبا على كفاءتها.
- أدى ضعف اهتمام الإدارة بالاستثمار في إنشاء موقع الكتروني للمصرف إلى ضعف مساهمة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات عموما في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي ضعف أدائها.
- وبشكل عام فإن انخفاض مستوى بعد المضامين المالية يفسر لنا جانبا مهما من انخفاض مستوى أداء المؤسسة، وبالتالي يفسر لنا وجود أثر معنوي للمضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

الفرع الثالث: التوصيات والاقتراحات لبحوث مستقبلية.

- أ. **التوصيات:** انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، فإن هذه النتائج تدفعنا لأن نوصي البنك بما يأتي:
 - ✓ أن تبدي البنك مزيدا من الاهتمام بتوفير شبكة اتصالات داخلية فعالة بين أقسام البنك لتحسين مستوى أداء الأنظمة الإلكترونية في البنك في تسهيل التواصل والتنسيق بين الأقسام، وهذا بدوره ما سينعكس ايجابا على الأداء عموما.
 - ✓ أن يولي البنك أكثر فأكثر الأهمية المناسبة لتوفير شبكة اتصالات حديثة وفعالة لخدمة نظم المعلومات وبالتالي تحسن الأداء المنتظر للأنظمة الإلكترونية في تسهيل الوصول للمعلومات والبيانات اللازمة لأداء العمل، وهذا بدوره سيفعل دور الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في مساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم في عملهم.
 - ✓ أن يرفع البنك مستوى اعتماده على حفظ المعاملات والمعلومات المتعلقة بالعملاء في قاعدة بيانات رقمية (أرشفة إلكترونية) يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، وهذا للرفع من أداء النظام الإلكتروني في توفير المعلومات المطلوبة بسرعة وقت الحاجة إليها، وبالتالي تحسين أداء البنك من حيث ترقية المساعدة التي توفرها الحواسيب والأنظمة الإلكترونية في تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين في عملهم.
 - ✓ اعتماد البنك على إطارات مؤهلة في مجال استخدام الإدارة الإلكترونية ما يؤدي الى تحسين مستوى مساهمة الأنظمة الإلكترونية في توفير الوقت والجهد عند أداء المهام، وفعالية الأنظمة الإلكترونية في تسهيل التواصل والتنسيق بين الأقسام وهذا انعكس سلبا على مجمل أداء المؤسسة.
 - ✓ الاهتمام بتوفير مزيد من المخصصات المالية للتكوين والتدريب على تطبيقات الإدارة الإلكترونية في المصرف من أجل تحسين مستوى تحكم الموظفين الإداريين في استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية، وبالتالي إلى تحسين أداء المؤسسة من حيث الاستفادة من ميزات الأنظمة الإلكترونية في البنك في تسهيل التواصل والتنسيق بين الأقسام.

✓ زيادة ما تخصصه الإدارة من ميزانية لصيانة الأجهزة والمعدات الإلكترونية الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية من أجل تقوية الحماية المتوفرة لقواعد البيانات وأنظمة المعلومات في البنك ضد الفيروسات والهجمات السبرانية، وبالتالي التأثير إيجاباً على كفاءتها، وعلى أداء البنك عموماً.

✓ الاهتمام بالاستثمار في إنشاء موقع الكتروني للمصرف، ولو كان مكلفاً، نظراً لكون الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات عموماً له أثر ملموس في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي الرفع من أدائها.

ب. الاقتراحات لبحوث مستقبلية:

بعد إتمام هذه الدراسة، والاطلاع على أدبياتها والدراسات التي سبقتها، والانتقال بجوانبها النظرية لثُخْتَبِرَ في الميدان، ثم التوصل إلى نتائجها، نقترح تناول بعض الموضوعات والإشكالات المتممة لبحثنا، التي تصلح أن تكون موضوع بحث في دراسات مُستقبلية، وأهم ما نلفتُ عنايةَ الباحثين إليه محاور البحث الآتية:

✓ الإدارة الإلكترونية وتحسين تنافسية المؤسسة.

✓ الإدارة الإلكترونية والاحتراق الوظيفي.

✓ الإدارة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرار.

خلاصة الفصل الثالث:

شكّل هذا الفصل آخر فصول بحثنا، أين نقلنا فيه مشكلة الدراسة من إطارها النظري الصرف إلى الميدان، وذلك في البنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة. فبعد أن قدّمنا لمحة تعريفية بهذه البنك، ومهدنا للدراسة الميدانية بالتطرق لوصف وعرض مختلف إجراءاتها، لخصنا ما يلزم من اختبارات الصدق والثبات على الأداة الرئيسة المستخدمة في جمع المعطيات (الاستبيان).

بعد ذلك قمنا بعرض نتائج الدراسة، بدءاً بنتائج وصف العينة، من حيث خصائصها الشخصية والوظيفية، مروراً بتقييم مستوى كلٍّ من المتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" والمتغير التابع "أداء المؤسسة"، وانتهاءً باختبار فرضيات الدراسة، الفرعية منها والرئيسية.

أهم هذه النتائج ما يأتي:

- ✓ هناك مستوى منخفض للمتغير المستقل "الإدارة الالكترونية" ببعديه، وكذلك هناك مستوى منخفض للمتغير التابع "أداء المؤسسة" ببعديه، في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للمضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للمضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للإدارة الالكترونية عموماً على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

ثم أنهينا هذا الفصل بذكر جملة من التوصيات العملية للبنك، المنطلقة أساساً من نتائج هذه الدراسة، وكذا اقتراح بعض الإشكالات الأكاديمية للباحثين في هذا المجال.

القائمة

الخاتمة:

مما تقدم يمكن القول بأن التحول نحو الإدارة الإلكترونية وتطبيقها وجعلها من بين أسس ومفاهيم الإدارة الحديثة أصبح ضرورة حتمية باعتبارها الإنجاز الأهم في الهيكل الإداري والتي غرست ثقافة إيجابية لدى كافة المتعاملين بها، وتحويل الإدارة الإلكترونية من عمل إداري كلاسيكي ذو نشاط تقليدي إلى عمل إداري هادف وذو نتائج، وذلك تطبيقاً للقاعدة الجوهرية للإدارة وهو المرونة، الاستمرارية والتطور، وهذا لا يكتمل إلا بعصرنة الإدارة الإلكترونية بعملها الهادف والمنتج.

ومن أجل التطبيق الأمثل لهذه التقنية العصرية لا بد من تحقيق قفزة نوعية في نشر ثقافة إلكترونية لجميع الأطراف المعنية، والاهتمام بالتدريب والتطوير لتحسين الأداء وبلوغ الأهداف بأعلى كفاءة وفعالية.

إن مفهوم الإدارة الإلكترونية يتعدى بكثير مفهوم الملكية الخاصة في إدارات العمل داخل المؤسسة إلى مفهوم كتامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة، واستخدام تلك البيانات والمعلومات بين الإدارات بسرعة وبدقة عالية في توجيه سياسة وإجراءات العمل للمؤسسة نحو تحقيق أهدافها، وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة الداخلية والخارجية، وإيجاد العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتحسين الأداء.

وكانت هذه الدراسة لهذا الموضوع في مؤسسة مصرفية وهي بنك القرض الشعبي، حيث تناولنا في هذه الدراسة الإطار العام للبحث من إشكالية وأهمية وأهداف ومنهجية وصياغة الفرضيات ونموذج البحث، وعرض أهم الأدبيات والدراسات السابقة التي كانت ركيزة ودليل توجيه في دراستنا، ثم قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول: شمل الفصل الأول المفاهيم الأساسية للإدارة الإلكترونية، وفي الفصل الثاني عرض المفاهيم المرتبطة بالأداء وتحسين الأداء.

الفصل الثالث فقد كان للدراسة الميدانية حيث قدمنا فيه لمحة مختصرة عن البنك محل البحث، ثم عرض إجراءات البحث من عينة البحث وطرق جمع البيانات وأساليب إحصائية مستخدمة، كما تناولنا خصائص مفردات عينة الدراسة وتحليل محاور وأبعاد الاستمارة لتصل أخيراً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

من خلال الفصول السابقة نصل إلى خاتمة الدراسة التي توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ هناك مستوٍ منخفض للمتغير المستقل "الإدارة الإلكترونية" ببعديه، وكذلك هناك مستوٍ منخفض للمتغير التابع "أداء المؤسسة" ببعديه، في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للمضامين التكنولوجية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للمضامين المالية على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.
- ✓ يوجد أثر للإدارة الإلكترونية عموماً على أداء المؤسسة في بنك القرض الشعبي الجزائري-بسكرة.

وبناء على هذه النتائج وضعنا بعض التوصيات والمقترحات لعلها تفيده المؤسسة أو تكون منطلقاً لدراسات وأبحاث مستقبلية

تثري وتدعم الموضوع.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع الأجنبية:

- 1- Al Adwan, A. A. (2017). The Impact of Electronic Banking Service Quality in Enhancing Performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 07(03).
- 2- Mark , S., Philip , L., & Adrian , T. (2009). Research methods for business students. (05, Éd.) *Pearson Education Limited*.
- 3- Mark , S., Philip , L., & Adrian , T. (2016). Research methods for business students. (07, Éd.) *Pearson Education Limited*.
- 4- Martory, B. (1999). Controle de gestion social. *librarie vuibert*.
- 5- Sekaran, U., & Bougie , R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.

المراجع العربية:

- 6- أحمد شاکر العسکری. (2005). *التسويق الصناعي*. (02، المحرر) عمان: دار وائل للنشر.
- 7- أسماء ميلودي، و وفاء حمادي. (2015). *الخوف وتأثيرها على مستوى أداء العاملين. مذكرة ماستر أكاديمي*. سعيدة: جامعة طاهر مولاي سعيدة.
- 8- الصالح جيلح. (2006). *أثر القيادة الادارية على أداء العاملين. مذكرة ماجستير*. الجزائر ، قسم علوم التسيير: جامعة يوسف بن خدة .
- 9- الفهيمي, م. ع. (2001). *اثر الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية*. القاهرة: دار الهدى للنشر والتوزيع.
- 10- أم الخير ريغي. (2021-2022). *دور الصيرفة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري تفرت-*. مذكرة ماستر. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 11- أماني شقير . (2005). *تقييم الأداء التسويقي في المنظمات المصرية من منظور متكامل. أطروحة دكتوراه*، 19. مصر: جامعة الاسكندرية.
- 12- جواد شوقي. (2010). *الإدارة الرقمية*. القاهرة: دار الهدى للنشر والتوزيع.

- 13- حمد عبد الله محمد الأشهب. (2010). دور الإدارة الالكترونية في تفعيل أداء العاملين في المديرية العامة. رسالة ماجستير. رياض، تخصص العلوم الإدارية.
- 14- حمد قبيلان آل فطیح. (2008). دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي للأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير. رياض.
- 15- حنين ماري طونيوس عبد السيد. (2017). الأدوات الاستراتيجية للمحاسبة الرشيقة ودورها في تطوير سياسات المنظمة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 18 (02).
- 16- حيدر شاکر نوري، و محمد حسن جمعة. (2013). دراسات في أثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 17- رشاد خضير وحيد الداني. (2010). أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين. رسالة ماجستير. الأردن، كلية إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
- 18- سعاد نعجي. (2006/2007). تقييم فعالية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: مؤسسة توزيع وتسويق المواد التزولية المتعددة نפטال المسيلة CLP منطقة سطيف. مذكره ماجستير. المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
- 19- سعد، م. ا. (2022, 03 08). الاداء المؤسسي مكوناته وخصائصه. Récupéré sur موقع كتابة اون لين : <https://kenana.online.com/user/fakrfoundation/psts/1057802>
- 20- سعود محمد النمر. (2006). الأدعة العامة الأسس والوظائف. (06، المحرر) المملكة العربية السعودية: مطابع الفرزدق التجارية.
- 21- سفيان بن عبد العزيز، و زكريا صديق. (2018). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء الوظيفي في مؤسسات اتصالات الجزائر دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالعين الصفراء ولاية النعامة. مجلة المنهل الاقتصادي، 01 (01).
- 22- سلمان علاء جاسم فرج، و كامل مشتاق. (2014). استعمال تقنية التحسين المستمر في تطوير أداء المنظمة بالتطبيق على بنك سبا الاسلامي بفرع الجديدة. (جامعة بغداد، المحرر) مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 41.
- 23- سليمان بلعور، و عبد اللطيف مصطفى. (08-09 03, 2005). اعادة الهندسة مدخلال للأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة ورقلة.
- 24- سميرة صوڤ. (2013-2014). دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري مركز البحث العلمي التقني للمناطق الجافة عمر البرناوي. مذكره ماجستير. تخصص الموارد البشرية: جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 25- سميرة فرحات. (2016). مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي. أطروحة دكتوراه. الجزائر، تخصص اقتصاد صناعي، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 26- سناء جبيرات. (2015). تقييم أثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين. أطروحة دكتوراه. بسكرة-الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 27- سوزان صالح دروزة. (2008). العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية-. رسالة ماجستير. الأردن، قسم إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط عمان.
- 28- شرف الدين مؤمن. (2012). دور ادارة العمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 29- طارق رضوان، و ايمان السعداوي. (2020). أثر الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمة التعليمية تحليل الدور الوسيط للقدرات التنظيمية دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، 21(03).
- 30- طارق عبد العال حماد. (2005). الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 31- عادل بومجان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية. أطروحة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 32- عادل حرحوش المفرجي. (2007). الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 33- عبد العال محمود. (2015). الإدارة الرقمية في منظمات الأعمال. القاهرة: دار الوهاب.
- 34- عبد المللك مزهودة. (2001). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الانسانية.
- 35- عبد المللك مزهودة. (2005). مقارنة الأداء الاستراتيجية. كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. ورقة: المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحوكومات.
- 36- عبد المللك مزهودة. (2016). الأداء بين الكفاءة والفعالية. مجلة العلوم الانسانية.
- 37- عبد الناصر موسي، و محمد قريشي. (2011). مساهمة الإدارة الالكترونية في تطوير العمل الاداري في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا-. (جامعة بسكرة، المحرر) مجلة الباحث (09).
- 38- عبود نجم نجم. (2009). الادارة والمرعفة الالكترونية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

- 39- علاء السالمي. (2008). الإدارة الالكترونية. عمان -الأردن-: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 40- علي السلمي. (2002). إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة. القاهرة: مكتبة الإدارة الجديدة.
- 41- علي الشريف محمد سلطان. (1998). مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الاسكندرية -مصر-: الدار الجامعية .
- 42- عمر سرار. (2003). الرضا عن العمل وأثره عن الأداء . رسالة ماجستير . جامعة الجزائر.
- 43- غالب ياسين سعد. (2019). الإدارة الالكترونية. (01، المحرر) الأردن: البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 44- غسان الطالب، و راكن الزعاير. (2018). الإدارة الالكترونية لمنظمات الأعمال. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 45- غسان العفاسي. (2022). قياس وتقييم الأداء على مستوى المنظمة. تاريخ الاسترداد 16 03, 2022، من موقع الصدى: <http://elsada.net/54445>
- 46- فهد الحيان، و فهد المانع. (2015). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 47- قصف, ع. ا. (2003). اقتصاديات الاعمال. الاسكندرية: المكتب العربي الحديث، دار الجامعة الحديثة.
- 48- ليلي بن عيسى. (2015). مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة لاعتماد التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر للفترة (2008-2013). أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 49- مجيد الكرخي. (2015). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 50- محمد الصيرفي. (2009). إدارة تكنولوجيا المعلومات. (01، المحرر) الإسكندرية -مصر-: دار الفكر الجامعي للنشر.
- 51- محمد بن علي المانع. (2006-2005). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء. رسالة ماجستير. الرياض -جدة، كلية الدراسات العليا، تخصص علوم ادارية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- 52- محمد بن ناجي. (2000). الإدارة الالكترونية. عمان: دار حامد للنشر.
- 53- محمد سمير أحمد. (2009). الإدارة الالكترونية. (01، المحرر) عمان -الأردن-: دار المسيرة.
- 54- محمد عبد الفتاح، و بيومي حجازي. (2003). النظام القانوني لحماية الحوكمة الإلكترونية (النظام القانوني للحكومة الالكترونية). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.

- 55- محمد عزب. (2013). أساسيات الإدارة الإلكترونية في الشؤون الإدارية. (01، المحرر) القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 56- محمود عدنان. (1993). صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية الأداء. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 57- مختار حماد. (2007). تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية. رسالة ماجستير. تخصص العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- 58- مدحت أبو النصر. (2012). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 59- مسعود شريقي، و سعاد دوي. (10-11 11، 2009). تحسين الأداء من خلال مدخل التعلم التنظيمي. الملتقى العلمي الدولي أداء وفعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة. الجزائر: جامعة المسيلة.
- 60- منى عادل. (بلا تاريخ). الادارة الالكترونية ودورها في تحقيق الجودة . عمان -الأردن-: دار الوفاء.
- 61- نائل عبد الحافظ العواملة. (2003). نوعية الادارة والحوكمة الالكترونية في العالم الرقمي -دراسة استطلاعية-. مجلة الملك سعود، 15.
- 62- نعيمة بجاوي، و خديجة لدرع. (2011). بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات دراسة ميدانية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. بسكرة: الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات.
- 63- نوال بن صالح، و السحيباني بن ناصر. (2009). امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم للبنات. رسالة ماجستير.
- 64- نور الايمان عيد، و محمد أشرف. (2021). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لرفع كفاءة الأداء الوظيفي للمنظم الاجتماع بإدارة خدمة المواطنين بالتأمين الصحي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
- 65- هاشمي عبابسة. (2018-2019). أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بسكرة-. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 66- هدى العالي. (2005). استخدام نظم المعلومات ومساهمتها في أداء العمل. مصر: دار هاني للطباعة.
- 67- هدى ملك سرحان. (2008). التكنولوجيا في ظل الإدارة الإلكترونية. مصر: دار الوفاء للنشر والتوزيع.

68- هيثم حمود الشلبي، و مروان محمد النصور. (2009). *ادارة المنشآت المعاصرة*. (01، المحرر) الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

69- وسيلة حمداوي. (2004). *أدارة الموارد البشرية*. قسنطينة: ديوان المطوعات الجامعية .

70- ياسمينه ياسع. (2011). *دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة*. رسالة ماجستير. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم الاقتصادية: جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -.