



أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء
في المؤسسة الخدمية
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)
وكالتة رقم -491- بتبسة

تحت إشراف الدكتور:

زرزور براهيم

من إعداد الطالبين :

العبيدي لسود

فتحي حمادة

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

نوقشت علنا أمام اللجنة المتكونة من الأساتذة

الصفحة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر قسم "ب"	براحي صباح
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم "أ"	د. زرزور براهيم
عضوا مناقش	أستاذ محاضر قسم "ب"	بن قيراط وداد

لقد أصبحت تكنولوجيا الإعلام والاتصال عاملا هاما يرسخ للمؤسسات مكانة في عالم أصبح يتغير بين ثنائية وأخرى، الأمر الذي حتم على هذه المؤسسات الحرص على مواكبة هذا التغير وحتى تضمن مكانة في سوق غلب عليه طابع السرعة وإنتهاز الفرص، والإدارة الإلكترونية تمثل مظهر من مظاهر التحكم في التكنولوجيا فالمؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية خاصة أدركت هذه المزايا فهي تسعى الى تطبيق الإدارة الإلكترونية لما لها من تأثير على أداؤها وحتى تكون عند تطلعات عملائها ، كما أن المؤسسات الخدمية خاصة لديها فرص كبيرة في إستعمال الإدارة الإلكترونية لما لها من أثر إيجابي على أداءها مما يمنحها ميزة تنافسية .

فمن خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة خدمية تمثلت في البنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة رقم -491- بتبسة، وبعد تصميم و توزيع إستبيان شمل معظم مظاهر وعناصر الإدارة الإلكترونية من أجل معرفة واقع هذا الأسلوب الجديد من الإدارة في هذه الوكالة، أين وقفنا على وجود نية لدى مسؤولي البنك من أجل الاستعمال الواسع لمختلف عناصر هذه الإدارة حتى يستفيد من الأثر الإيجابي لها سواء على الأداء البنكي أو زيادة مستوى رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الإلكترونية، الأداء، المؤسسة الخدمية، تقييم الأداء، تحسين الأداء، البنك الوطني الجزائري .

Abstract

Information and communication technology has become an important factor that establishes institutions in a world that is changing from second to second. This has forced these institutions to keep pace with this change and to ensure their position in a fast-paced and opportunistic market. Electronic management is a form of technology control. The economic institutions in general and services in particular realized these advantages, they seek to apply electronic management because of the impact on their performance and to be at the aspirations of their customers, and the service institutions especially have great opportunities in the use of electronic management because of the positive impact on Performance, giving it a competitive advantage.

Through the field study of a service institution represented by the Algerian National Bank (BNA) Agency No. 491 - Tabessa, and after the design and distribution of a questionnaire that included most aspects and elements of electronic management in order to know the reality of this new method of management in this agency, The Bank's staff is responsible for the wide use of the different elements of this department so as to benefit from the positive impact on banking performance or increase customer satisfaction.

Key words : Electronic management, the performance, Enterprise Service, Performance evaluation, improve the performance, National Bank of Algeria.

□ شكر وعرفان

□ نحمد الله العليّ القدير على أن وفقنا للإنجاز وإتمام هذا العمل

□ كما نسأله عز وجل أن ينفع به الباحثين والدارسين في هذا المجال .

□ كما نشكر الدكتور زورور براهيمى الذي أشرف علينا حتى أتممنا هذا العمل .

□ وإلى عمال البنك الوطني الجزائري الوكالة رقم -491- بتبسة الذين تعاونوا معنا في مرنا بالمعلومات

□ كما لا ننسى أن نشكر كل من قدم لنا يد العون في هذا البحث .



قائمة المحتويات

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	تصنيف مقاييس الأداء	19
(01-02)	مظاهر التحول من مقاييس أداء مالية الى مقاييس أداء غير مالية	21
(02-01)	تركيبة الموظفين	40
(01-02)	مقياس ليكارت الخماسي	42
(02-03)	إجابة الأسئلة ودالاتها	42
(02-04)	معامل الارتباط بيرسون بين كل المحاور	44
(02-05)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	45
(02-06)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
(02-07)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	46
(02-08)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
(02-09)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	48
(02-10)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	49
(02-11)	إجابات أفراد العينة حول البعد الأول من محور واقع الإدارة الإلكترونية	51
(02-12)	إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (شبكات الإيصال) من محور الإدارة الإلكترونية	53
(02-13)	إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (البرامج) من محور الإدارة الإلكترونية	55
(02-14)	إجابات أفراد العينة حول محور أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي	57
(02-15)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستهبان	59
(02-16)	التمييز بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة	60
(02-17)	معامل الارتباط	60
(02-18)	مدى ملائمة خط إنحدار البيانات و فرضيته الصفرية	61
(02-19)	تحديد معادلة الخط المستقيم	61

01- فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم المشابهة	(01-01)
13	متطلبات الإدارة الإلكترونية	(01-02)
16	معوقات الإدارة الإلكترونية	(01-03)
22	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	(01-04)
39	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة رقم -491- تبسة	(02-01)
40	متغيرات الدراسة	(02-02)
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(02-03)
47	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(02-04)
48	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(02-05)
49	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	(02-06)
50	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(02-07)

02- فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75	إستبيان حول أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في مؤسسة خدمية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة رقم -491- بتبسة	01
78	الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة رقم -491- تبسة	02

قائمة المختصرات

المصطلحات باللغة الانجليزية	المصطلحات باللغة العربية
Electronic management	الإدارة الإلكترونية
E-Commerce	التجارة الإلكترونية
The electronic government	الحكومة الإلكترونية
E-Marketing	التسويق الإلكتروني
Electronic conferences	المؤتمرات الإلكترونية
E-Business	الأعمال الإلكترونية
Extranet	شبكة الإكسترانت
Electronic Checks	الشيكات الإلكترونية
Smart Cards	البطاقات الذكية
Electronic Debit Card	بطاقة السحب الإلكترونية
the performance	الأداء
improve the performance	تحسين الأداء
Performance evaluation	تقييم الأداء
Balanced performance	الأداء المتوازن
TECHNOLOGIE INFORMATION & COMMUNICATION	تكنولوجيا المعلومات والاتصال



أضحت التطورات التي يعرفها العالم اليوم في مختلف المجالات والميادين خاصة منها التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تشكل عصب الحياة الحديثة والعصرية؛ الأمر الذي حتم على جميع المؤسسات الاقتصادية - بما فيها الخدمية منها - إلى التسابق من أجل اكتساب هذه التكنولوجيات والتحكم في استخدامها، لأن مفهوم الإدارة التقليدية التي تعتمد على المكاتب والأوراق في أداء معاملاتها أصبحت تكلف الكثير من الوقت والجهد، الأمر الذي جعل التحول نحو الإدارة الإلكترونية حتمية لا بد منها، هذه الأخيرة التي تعتمد في معاملاتها على مجموعة من الأجهزة مثل الحواسيب والقارئات الإلكترونية وتدفق المعلومات عبر شبكات داخلية أو عالمية كالإنترنت وعدم حصر الإدارة في المكتب وفق أوقات محددة، كل هذه المزايا أصبحت مفهوما للإدارة الحديثة.

ولقد أفرز التحول نحو الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها جملة من التغيرات على أبعاد الأداء للمؤسسات الخدمية سواء ما تعلق الأمر بالأداء الوظيفي، المالي أو الاستراتيجي، فتمودج الإدارة الإلكترونية أتاح جملة من فرص النجاح والدقة في تقديم الخدمات وانجاز المهام، بالإضافة إلى أن هذا التحول نحو الإدارة الإلكترونية أصبح يمثل توجها عالميا يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية في مختلف المجالات كالتجارة الإلكترونية، التسويق الإلكتروني، التعليم الإلكتروني بالنظر إلى الآثار الإيجابية التي تمنحها هذه الاستخدامات.

كما أن محاولة معرفة التغير الحاصل في أداء المؤسسات لا يتأتى إلا من خلال تقييمه بالاعتماد على جملة من الأساليب والتطبيقات، حيث نجد أن هذا التقييم في ظل النسيج المؤسسي يحتل مكانة هامة خاصة إذا كان الحديث عن الأداء مرتبطا باستخدام التكنولوجيا الحديثة وقياس مدى تأثيرها في هذه المؤسسات. وبما أن المؤسسة الخدمية هي الأخرى تقدم منتوجات ولديها زبائن فهي تسعى إلى كسب رضا عملائها وولائهم في ظل تحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يتم إلا من خلال التركيز على الأداء وتقييمه من خلال نماذج متعددة باعتباره الطريقة التي تمكن من التأكد من بلوغ الأهداف المراد الوصول إليها.

1. إشكالية البحث

بناء على ما سبق ذكره يمكن لنا صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى تأثير تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في المؤسسات الخدمية عموما؟ وفي الوكالة البنكية رقم 491- للبنك الوطني الجزائري (BNA) بتبسة خصوصا؟

ولأدراك الإشكالية الرئيسية بأكثر وضوح يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالآتي:

✓ هل للإدارة الإلكترونية مكانة على مستوى تخطيط البرامج ووضع السياسات في المؤسسات الخدمية؟

✓ هل الإدارة الإلكترونية واقع ملموس في المؤسسات الاقتصادية ككل والخدمية خاصة؟

- ✓ هل يشكل الاعتماد على الإدارة الالكترونية في أداء المهام أثرا ايجابيا على أداء المؤسسة الخدمية؟
- ✓ هل الوكالة البنكية للبنك الوطني الجزائري رقم-491- بتبسة تعتمد حقا على مقومات الإدارة الإلكترونية في نشاطها؟ وكيف حسنت من أدائها وساهمت في الوصول إلى تحقيق أهدافها؟

2. فرضيات البحث

للإجابة عن التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
يساهم تطبيق الإدارة الالكترونية في المؤسسة الخدمية عموما وفي المؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص بشكل فعال في تحسين الأداء.

كما يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ الإدارة الالكترونية تشكل نمطا وأسلوبا حديثا في تخطيط البرامج ورسم السياسات في المؤسسات الخدمية؛
- ✓ يشكل استخدام البرامج وشبكات الاتصال ومختلف البنى التحتية والفوقية دعامة أساسية للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها؛
- ✓ انعكس استخدام أساليب الإدارة الالكترونية إيجابا على أداء المؤسسة الخدمية من خلال تسهيل وجودة العمليات وتخفيض التكاليف وربح الوقت وتحقيق القيمة.
- ✓ تبني مقومات الإدارة الالكترونية من طرف الوكالة البنكية للبنك الوطني الجزائري رقم- 491 - بتبسة أدى إلى تطور وتحسين مستوى أدائها.

3. مبررات اختيار موضوع البحث

- يرجع اختيارنا لموضوع البحث إلى جملة من الأسباب نذكر منها:
- ✓ أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات الربحية على اعتباره أحد أولوياتها؛
 - ✓ الرغبة في معرفة واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات والدور الذي تلعبه في تحسين تقديم الخدمات؛
 - ✓ ارتباط الموضوع بمجال التخصص المدروس، حيث أصبح مجالا خصبا للبحث لارتباطه بالتطورات التكنولوجية المتسارعة والمتجددة.

4. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ الوصول إلى مدى فعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال كألية لتطبيق الإدارة الالكترونية؛
- ✓ التعرف على ايجابيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية؛
- ✓ إدراك دور تطبيق الإدارة الالكترونية ومدى تأثيرها في إداء المؤسسات الخدمية.

5. أهمية البحث

تظهر أهمية هذه الدراسة على اعتبار أن التكنولوجيا واستخداماتها موضوع هام وحديث تعددت فيها الأبحاث، حيث تركز هذه الدراسة على تبيان أهمية تبني وتطبيق الإدارة الالكترونية والفوائد التي تعود على المؤسسات الخدمية وكذا إفادة مسؤوليها بالدور الذي يلعبه هذا النوع من الإدارة الحديثة الذي يجعل المؤسسة تواكب التطور الحاصل في هذا المجال سواء في الداخل أو على المستوى العالمي، إضافة إلى تركيز هذه الدراسة على الجانب التطبيقي من أجل المعرفة الحقيقية لتحسن أداء هذه المؤسسات في ظل تطبيق الإدارة الالكترونية.

6. حدود البحث

لمعالجة الإشكالية المطروحة فإن البحث ارتبط بحدود مكانية وزمانية هي:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الوكالة البنكية رقم- 491- للبنك الوطني الجزائري (BNA) بتبسة؛
- الحدود الزمانية: تمت عملية تصميم الاستبيان، توزيعه وجمع البيانات بالإضافة إلى تحليلها ما بين شهري أبريل وماي 2019.

7. منهج البحث والأدوات المستخدمة

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية. أما الأدوات المستخدمة فتمثلت في الاستبيان والاعتماد على برنامج SPSS وبعض الأساليب الاحصائية من أجل التحليل ودراسة النتائج.

8. مرجعية البحث

تم الاعتماد في معالجة هذا البحث على مجموعة من الكتب العربية والأجنبية وكذا الدراسات الأكاديمية الوطنية منها والعربية بالإضافة إلى المجلات والدراسات الاقتصادية العربية والأجنبية ومواقع الانترنت.

9. صعوبات البحث

من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث هو قلة الدراسات الأكاديمية التي تناولت الموضوع بشكل مباشر بالإضافة إلى صعوبة إيجاد مؤسسة خدمية تعتمد بشكل كبير على الإدارة الالكترونية في تعاملاتها وكذا صعوبة الولوج إلى هذه المؤسسات وعدم جدية بعض الموظفين في التعامل مع الاستبيان بالدليل أننا قمنا بتوزيع 37 استبيان و استرجعنا 30 منها فقط بعد شروحات كثيرة وتقديم تفسيرات عديدة.

10. هيكل البحث

من أجل التطرق إلى كل حيثيات موضوع البحث تم اعتماد طريقة IMRAD* كمنهجية للمعالجة، حيث تم تقسيم البحث إلى فصلين وكل فصل إلى مبحثين كالآتي:

- الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وتقييم الأداء حيث احتوى على المفاهيم الأساسية لمتغيرات الموضوع وتبيان العلاقة بينهما، مع ذكر الدراسات السابقة.
- الفصل الثاني: تناولنا فيه واقع الإدارة الالكترونية وأثر تطبيقها على تحسن الأداء في الوكالة البنكية رقم -491- للبنك الوطني الجزائري (BNA) بتبسة من خلال جمع المعلومات والبيانات اللازمة ومعالجتها من أجل استخلاص النتائج .

* Introduction, Methods, Results And Discution (المقدمة، الطريقة والأدوات، النتائج والمناقشة)

الفصل الأول

الأسس النظرية والتطبيقية للمنطقة بإدارة الإلكترونية

يعتقد كثيرون أن مفاهيم الإدارة الالكترونية وبدايتها نشأت مع انتشار الانترنت في منتصف التسعينات، ويعود تاريخ تطبيقاتها خاصة الحكومية- إلى عقود قبل ذلك، حيث أن التطبيقات الحكومية التقليدية كان هدفها الأول رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة أما الإدارة الالكترونية فتركز على خدمة المواطن والزبون على حد سواء، وتتسابق حكومات دول العالم في إقامة الإدارة الالكترونية، إذ بدأت الكثير من دول العالم في تبني مفهوم الإدارة الالكترونية سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلومات في غاية الأهمية على شبكات الانترنت كما أصبحت كثيرا من المعاملات الحكومية والتجارية تتم عبر شبكة الانترنت ومن ثم فقد اتاحت هذه الشبكة للمنظمة فرصا للتواصل بعيدا عن الاجراءات الاعتيادية الروتينية.

وعليه فان اعتماد الإدارة الالكترونية يشكل عملية تغيير من شأنها أن تساعد على توسيع مجالات الزبائن من مواطنين ورجال الأعمال للمشاركة في الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والتكنولوجيا والتطبيقات الحديثة وأيضا توفر امكانية اشراكهم والمجتمع المدني في مناقشة السياسات من خلال الحوار المباشر، ودعم اتخاذ القرارات، وصياغة مختف السياسات في جميع المجالات الاقتصادية بشكل واضح أكثر للزبائن واحتياجاتهم، ومع ظهور هذا النمط الجديد من الادارة أصبح الحديث عن مدى مساهمتها في تحسين الأداء من أجل تقديم خدمات تكون بديلة عن التعاملات التقليدية التي تتميز في كثير من الأحيان بالبيروقراطية وطول الوقت بالإضافة إلى تكلفتها الباهظة، بحيث ينظر إلى الأداء وتحسينه في الإدارة من خلال تقديم سواء الخدمات أو المنتجات كمؤشر للحكم على مدى نجاعة التعاملات، وعليه سيتم تناول كل من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالإدارة الالكترونية وتقييم الأداء من خلال المبحثين الآتيين:

- **المبحث الأول:** مفاهيم نظرية متعلقة بالإدارة الالكترونية وتقييم الأداء؛
- **المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية المتعلقة بأثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفاهيم نظرية متعلقة بالإدارة الالكترونية وتقييم الاداء

يشتمل مصطلحي الادارة الالكترونية وتقييم الأداء على عدة أساسيات ومبادئ يجب الالمام بها خاصة أن هناك مفاهيم حديثة ظهرت مع ظهور التكنولوجيات والتطبيقات الالكترونية التي أصبحت تلعب دورا فعالا في المنظمة وتفاعلها مع محيطها سواء من المتعاملين معها أو العاملين بالإضافة إلى أن النظرة إلى الأداء وتقييمه تغيرت أيضا، وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب وهي:

- **المطلب الأول:** مفاهيم نظرية حول الادارة الالكترونية؛
- **المطلب الثاني:** مفاهيم أساسية حول الأداء وتقييم الأداء؛
- **المطلب الثالث:** أثر تطبيقات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة الخدمية.

المطلب الأول : مفاهيم نظرية حول الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية (*Electronic Management*) منظومة حديثة تعتمد على التكنولوجيا الإلكترونية، وتهدف إلى تحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية تعتمد على استخدام الحاسوب وتطبيقاته.

أولاً: مفهوم الإدارة الإلكترونية ومجالات تطبيقها

01. تعريف الإدارة الإلكترونية

هناك تعاريف عديدة للإدارة الالكترونية يمكن أن نذكر منها الآتي:

- **التعريف الأول:** المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية واحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى اجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً¹.
- **التعريف الثاني:** الإدارة الالكترونية هي وسيلة لرفع أداء وكفاءة الحكومة وليست بديلا عنها، إلا أن دورها هي إدارة بلا ورق وأنها تستخدم الأرشيف الالكتروني والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية وهي إدارة بلا مكان وتعتمد أساسا على الهاتف المحمول وهي إدارة بلا زمان حيث تعمل 24 ساعة/7 أيام /365 يوم، أي العالم يعمل دون توقف².
- **التعريف الثالث:** هي إدارة بلا تنظيمات جامدة، فالمؤسسات الذكية تعتمد على عمال المعرفة وصناعات المعرفة. حيث أصبحت اليوم صناعات اللامعرفة تقذف إلى الجنوب وإلى العرب وإلى العالم النامي³.

1- علاء عبدالرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، 2008، ص: 32.
2- فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012، ص: 65.
3- نفس المرجع، ص: 65.

■ التعريف الرابع: كما تعد الإدارة الالكترونية نتاجا لثورة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة وأصبحت تمثل الاتجاه الجديد في الإدارة المعاصرة ، حيث يسود عالم اليوم حركة نشطة لاستثمار كل التقنيات الحديثة لتطوير أعمال المنظمات وتحويلها إلى منظمات إلكترونية تستخدم شبكة الانترنت والتطبيقات المتطورة للحاسبات الآلية في انجاز جميع أعمالها ومعاملاتها الإدارية من تخطيط ورقابة وانجاز كل وظائفها، من تسويق وإنتاج وتمويل واستثمار وأعمال مكتبية بسرعة ودقة فائقة¹.

■ التعريف الخامس: نجد التوجه العالمي نحو تطبيق الادارة الالكترونية في المنظمات بشقيها العام والخاص لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية حيث تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في أداء المنظمات وتبسيط الاجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين آليا وعلى مدار الساعة ومن أي مكان بسهولة وشفافية، وتمثل ترشيدها واستثمار الوقت والجهد والمال، وبالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الالكترونية من سرعة ودقة في انجاز العمل وتوفيرا للجهد والوقت والمال، فإن تطبيقها يرقى بمستوى العمل الذي يتطلب السرعة والدقة وانجاز المهام المتعددة في الأماكن المتعددة مما يكون له من مردود ايجابي على الأعمال ومهام الجهاز الاداري².

كما أن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكننة الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم تكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة واجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية³.

وتشمل الإدارة الالكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على خلق المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف⁴. هي الجهود الإدارية التي تتضمن تبادل المعلومات، وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال، بسرعة عالية وتكلفة منخفضة، عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، مع ضمان سرية أمن المعلومات المتناقلة⁵.

أبرز هذا المفهوم بعد آخر وهو سرية وأمن المعلومات التي يتم تناقلها من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، ذلك أن هذه الأخيرة تعتمد في تعاملاتها على البيانات الإلكترونية المسجلة على أجهزة

¹ - رشاد خضير وحيد الدياني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، ديسمبر 2010، ص: 13.

² - نفس المرجع، ص: 14.

³ - رأفت رضوان، الإدارة الالكترونية، القاهرة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2012، ص: 30.

⁴ - نفس المرجع، ص: 30.

⁵ - عبان عبدالقادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الإدارة والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص: 22.

الحاسوب والإنترنت، الأمر الذي يفرض على مدير الإدارات الإلكترونية تطبيق عنصر أمن المعلومات حتى لا تتعرض تلك البيانات للاختراق الإلكتروني¹.

02. أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس دروباً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التكامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي مؤسسة. وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة برفع جودة المخرجات وضمان سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. ويمثل عامل الوقت أحد أهم مجالات التنافسية بين المؤسسات، فلم يعد من المقبول الآن تأخر تنفيذ العمليات بدعوى التحسين والتجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت. ويمكن تلخيص الأسباب الداعية للتحول الإلكتروني في ما يلي²:

- ◀ الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال؛
- ◀ القرارات والتوصيات الفورية والتي من شأنها إحداث عدم توازن في التطبيق؛
- ◀ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة؛
- ◀ صعوبة الوقوف على معدلات قياس الأداء؛
- ◀ ضرورة توفير البيانات المتداولة للعاملين في المؤسسة؛
- ◀ التوجه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات؛
- ◀ ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل مؤسسة تسعى للتنافس؛
- ◀ حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.

ثانياً: مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية

باعتبار الإدارة الإلكترونية مفهوم متعدد الأبعاد، فإن تطبيقها يأخذ العديد من الصور والأشكال، ويغطي العديد من المجالات، فيرى سعد غالب ياسين أن " تكنولوجيا المعلومات غيرت كل شيء في حياة الإنسان والأعمال حتى أصبح من غير الممكن تصور وجود أي نشاط وظيفي إنساني أو أي عمل جماعي منظم من دون وجود أدوات وتقنيات الحاسوب والاتصالات ، إذن فحسب ما سبق نرى بأن تطبيق الإدارة الإلكترونية يشمل مختلف المجالات على اختلاف أنواعها سواء كانت في القطاع الخاص وما يضم من منظمات الأعمال، أو القطاع العام بمختلف دوائره ومنظّماته، وكما نعلم بأن التطبيقات الإدارية هي نفسها

¹ - نفس المرجع، ص: 22.

² - رافت رضوان، مرجع سبق ذكره، ص: 05 .

في الحكومة والقطاع الخاص، لكن الاختلاف يكمن في طبيعة العمل وحجم التعاملات التي يتميز بها كل قطاع وفيما يلي عرض لأهم هذه التطبيقات:¹

- **الأعمال الإدارية:** وتشمل تبادل الوثائق، المعلومات، الأنظمة والتعليمات، حفظ الصور والوثائق الإلكترونية، تسجيل مختلف أعمال الاتصالات الإدارية من مصادر المعاملات وواردها وتصويرها رقمياً.
- **الأعمال المالية:** ويضم وضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو بموقع المنظمة، بالإضافة إلى إجراء المعاملات المالية من توثيق وتعاقد وصرف وغيره عن طريق الشبكة.
- **أعمال الميزانية:** وتشمل على أعمال التخطيط للميزانية وإعدادها ومناقشتها إلكترونياً.
- **الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية:** وتضم إدارة القوى العاملة على مختلف وظائفها وتخصصاتها، والإعلان عن الوظائف، الاختيار، التعيين، الإجازات والترقيات، الرواتب، التنقلات، المكافآت، الفصل، الترشيح للتدريب، التأهيل والابتعاث.
- **أعمال المشتريات والتمويل:** وتتضمن تحديد احتياج المؤسسة الخاصة والحكومية وتأمينها، الإعلان عن المناقصات والمشاريع إضافة إلى مراقبة المخزون والحصول على البيانات بصفة فورية ودائمة عن موجودات المستودعات من الأصناف الموردة والمصرفية.
- **المؤتمرات الإلكترونية:** حيث تعقد الاجتماعات عن بعد محلياً ودولياً دون انتقال المجتمعين من مقارهم.
- **المتابعة الإلكترونية:** تتم المراقبة والمتابعة عن بعد واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ ما يوفر التوجيه أو المعالجة الفورية للأخطاء، تجدر الإشارة هنا إلى أنه بالرغم من تعدد واتساع مجالات تطبيق الإدارة الإلكترونية، إلا أن هناك بعض المجالات التي لا يمكننا تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها كتلك التي تحتاج إلى مجهود حركي أو تخصصات فنية تحتاج إلى القيام بعمل معين، فهذه المجالات لا يمكن أن تنفذ إجراءاتها الإدارية إلكترونياً بشكل متكامل دفعة واحدة، فلا بد من قيام العنصر البشري بتنفيذ إجراءاتها العملية، الاستثناء السابق يجعلنا نتطرق إلى أنماط المنظمات، ففي ظل الثورة التكنولوجية الحالية فقد أصبح لدينا إلى جانب العالم المادي والمتمثل بالمنظمات التقليدية عالم آخر رقمي تمثله المنظمات الافتراضية والرقمية .

¹ - وسام بن صالح ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص: 22.

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية والمفاهيم المشابهة

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية حديث النشأة ولا يزال قيد الدراسة، الأمر الذي أوجد بعض الخلط والتداخل في بعض المفاهيم منها الأعمال الإلكترونية، التجارة الإلكترونية، الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، هذا ما سوف نتطرق إليه من خلال عرض وتحليل مفاهيم هذه المصطلحات ثم نقوم بتوضيح العلاقة بينه وبين الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال المفاهيم التالية¹:

01. التجارة الإلكترونية: بدأت تطبيقات التجارة الإلكترونية منذ بداية السبعينات مع ظهور تقنية النقل الإلكتروني للأرصدة والتبادل الإلكتروني للبيانات، لكن البداية الحقيقية لانتشار تطبيقات التجارة الإلكترونية كانت مع دخول الانترنت إلى المجال التجاري وظهور شبكة المعلومات العالمية عام 1990 حيث تزايد عدد تطبيقات التجارة الإلكترونية وتبلور المفهوم بشكله الحالي، فقد عرفت كما يلي: "التجارة الإلكترونية تعني إجراء عملية البيع والشراء في أي وقت ومن أي مكان ولأي فرد أو مؤسسة خاصة أو حكومية حيث أنها تركز على أداء العمل التجاري بكل مرونة وسهولة وفعالية". وعرفها فريد النجار: "التجارة الإلكترونية هي أداء كافة الأنشطة المتعلقة بالتجارة التقليدية إلكترونياً عن طريق شبكة الشبكات الانترنت مستعينين في ذلك بوسائل تكنولوجيا المعلومات من نظم وبرمجيات وأجهزة ومعدات".

02. الأعمال الإلكترونية: الأعمال الإلكترونية هو مفهوم متعدد الأوجه والأبعاد بحكم طبيعته المتعددة وأنماط تطبيقاته المتباينة، أول استخدام لهذا المصطلح كان من طرف شركة IBM عام 1997 إذ حينها كان الاهتمام مرتكزاً على التجارة الإلكترونية ثم تحول تدريجياً إلى الأعمال الإلكترونية، عرفت شركة IBM الأعمال الإلكترونية بأنها "عملية تحويل نشاطات المنظمة بفعل تأثيرات تكنولوجيات الشبكة العنكبوتية العالمية، الانترنت، الانترنت والاكسترنانت، من أجل تحقيق النفع للمنظمة. فباستخدام البنية التحتية للانترنت والتكنولوجيات المرتبطة بها مما يسمح للمنظمات القيام بأعمالها في أي وقت ومن أي مكان". وعرفتها كذلك: "الأعمال الإلكترونية هي عملية استخدام تكنولوجيا الويب من أجل مساعدة المنظمات على تبسيط العمليات، تحسين الإنتاجية، والرفع من الكفاءة. كذلك تمكن المنظمة من تسهيل عملية التواصل مع الشركاء، الموردين والزبائن؛ ربط نظم البيانات وأداء التعاملات بطريقة آمنة".

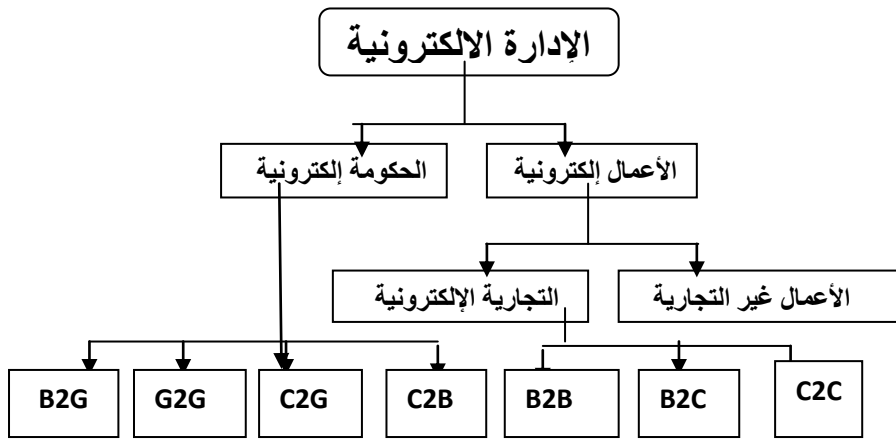
03. الحكومة الإلكترونية: بدأت تجربة الحكومة الإلكترونية في أواسط الثمانينات في الدول الاسكندنافية، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز وأطلق عليها اسم القرى الإلكترونية، ويعد لارس من جامعة أودونيس في الدنمارك رائد هذه التجربة وسماها مراكز الخدمة عن بعد، ثم ظهرت محاولات أخرى في الوم. أ عام 1995 م في ولاية فلوريدا، ثم تبعتها محاولات في مختلف دول العالم وقد بدأت مشاريع إنشاء الحكومات الإلكترونية بشكل جاد في عام 1999 م، مثل الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية، كذلك بدأت بعض الدول العربية مثل الإمارات العربية المتحدة متمثلة في مشروع

¹ - نفس المرجع، ص ص: 22-23.

حكومة دبي الإلكترونية في العام 2000 م، وحتى يمكننا استيعاب معنى الحكومة الإلكترونية جيدا يجب علينا أولا معرفة معنى الحكومة بشكل عام، فالحكومة في الواقع ما هي إلا مزيج متغير من الأهداف والمهام والتشكيلات الإدارية التنفيذية، وتقدم الحكومة خدماتها عبر العديد من القنوات مثل المصارف العامة، مكاتب البريد، الضرائب والجوازات..... الخ

إن القاسم المشترك بين المفاهيم السابقة هو استخدامها لوسائل (TIC)¹ ومن ضمنها الانترنت والانترانت والاكسترانت، باعتبارها الخيار التكنولوجي الأول لها، ودون هذه الوسائل والشبكات يصبح من الممكن تطبيق بيئة معلوماتية تفاعلية وواقعية وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-01) علاقة الإدارة الإلكترونية بالمفاهيم المشابهة



المصدر: الموقع الإلكتروني : <https://platform.almanhal.com/Files/2/93663> ، تاريخ

الإطلاع: 2019/03/28 -بتصرف -

رابعا: مميزات وأهمية الإدارة الإلكترونية

01. مميزات الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية مميزات عديدة يمكن تلخيص أهمها في ما يلي²:

أ- مميزات الإدارة الإلكترونية للمنظمة:

- إدارة و متابعة الادارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال؛
- زيادة الانتاجية الإدارية؛
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونيا لجميع المستويات الادارية؛
- زيادة الكفاءة والفعالية للمنظمة؛
- تقليل مخالفة الأنظمة.

1- TIC : TECHNOLOGIE INFORMATION & COMMUNICATION

²- أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015، صص: 32-33.

ب- مميزات الإدارة الإلكترونية للمتعاملين مع المنظمة :

- الشفافية والوضوح في كيفية الحصول على الخدمات من المنظمة؛
- إمكانية التواصل مع المنظمة في أي مكان وزمان؛
- سرعة الحصول على الخدمات؛
- المشاركة في رسم سياسة المنظمة من خلال التغذية العكسية؛
- وصول الخدمات إلى المتعاملين مع ضمان سرية وأمن المعلومات؛
- إتاحة الخيارات المتعددة للمتعاملين في نوعية الخدمة المطلوبة وفقا لرغباتهم؛

ج- مميزات الإدارة الإلكترونية للعاملين في المنظمة :

- وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الإلكترونية؛
- تنمية مهارات وقدرات العاملين التقنية؛
- سهولة أداء الأعمال بسبب توحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني؛
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- تحقيق اللامركزية الإدارية مما يحقق سرعة أداء المهام ببسر وسهولة؛
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم على الإبداع والتميز؛
- تطوير المهارات والمعرفة والاستثمار في التطوير والتدريب وادخال أساليب وتقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء وخفض التكاليف والعمل على تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها الموارد البشرية.

02. أهمية الإدارة الإلكترونية

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

ويمكن إبراز أهمية الإدارة الإلكترونية في ما يلي :¹

- ✓ تحسين فعالية الاداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية (*INTRANET*) وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.

¹ - نفس المرجع، ص ص: 30-31.

- ✓ المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود؛
- ✓ سهولة عقد الاجتماعات عن بعد (*VIDEO CONFERENCING*) بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- ✓ سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية إلى الموظفين والزبائن والمراجعين؛
- ✓ سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة؛
- ✓ سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

خامساً: متطلبات الإدارة الالكترونية

إن تجسيد الإدارة الالكترونية وتطبيقها في أرض الواقع يحتاج إلى متطلبات عديدة نذكر منها¹:

01. المتطلبات الإدارية: تنحصر المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق الإدارة الالكترونية

في:

- ✓ وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي يمكن أن تشمل إدارة، أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الالكترونية، وفي هذه المرحلة لا بد من توفير الدعم، والتأييد من طرف الإدارة العليا في الهرم الإداري مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول المطلوب.
- ✓ توفر البنية التحتية للإدارة الالكترونية: إذ لا بد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصالات، بما يتوافق مع بيئة التحول التي تستدعي شبكة واسعة، ومستوعبة للكلم الهائل من الاتصالات، دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية ومحاولة توفيره وإتاحته للأفراد والمؤسسات.
- ✓ تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية، ومختلف الوظائف الحكومية، بما يجعلها تنسجم ومبادئ الإدارة الالكترونية مثل (إلغاء إدارات، استحداث إدارات جديدة تسير التطور التكنولوجي) .
- ✓ متطلب الكفاءات والمهارات المتخصصة: وهو ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك زادا معرفيا يحيط بمبادئ التقدم التقني، ولها من الخبرة ما يمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنيات المعلومات .

¹ - عيان عبدالقادر، مرجع سبق ذكره، ص ص: 73 - 74.

✓ وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية: يحتاج تطبيق الإدارة الالكترونية تحديد الإطار القانوني الذي يقر بالتحول الالكتروني، والذي يمكن أن يظهر في أي مرحلة من مراحل التحول قبل التطبيق، وبعد التطبيق بوضع قواعد قانونية ضامنة لأمن المعاملات الالكترونية وتحديد الإجراءات العقابية الخاصة بفترة المتورطين في جرائم الإدارة الالكترونية.

02. المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية: إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساعدة، ومستوية لضرورة التحول للإدارة الالكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام ، وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الالكترونية، و برمجة حصص تدريبية على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات التعليمية (ثقافة تكنولوجية) مع ضرورة توفير المخصصات المالية الكافية لتغطية الإنفاق على مشاريع الإدارة الالكترونية، دون إهمال الاستثمار في ميدان تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالديمومة على المستوى المركزي والمحلي.

03. المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، فلذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الالكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الالكترونية من وإلى العنصر البشري وتتمثل البنية التحتية البشرية للأعمال الالكترونية في مجموعة الملكات العلمية والفنية ولتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الالكترونية سواء تلك المهنية المؤهلة المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة لتأسيسات، توصيلات، تشبيك، تصليحات، تطوير أو البنية التحتية الناعمة ، تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة، برمجيات تطبيقية... الخ.

04. المتطلبات التقنية: يشكل هذا المحور حجر الأساس لموضوع الإدارة الالكترونية، حيث يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها الكترونيا مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الالكترونية صحتها ومصداقيتها، أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا معلومات واتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية ، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى قسمين هما:

أ- البنية التحتية الصلبة للأعمال الالكترونية : وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات الأرضية والخلوية (عن بعد) وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الالكترونية وتبادل البيانات الكتروني.

ب- البنية التحتية الداعمة للأعمال الالكترونية: وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات (Network *operating system*) الخبرات و برمجيات النظم التشغيلية للشبكات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الالكترونية (*Application Software*) برمجيات التطبيقات و هذه الداعمة تتكون من

مواقع الويب، قواعد البيانات الالكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة لسلسلة القيمة (Intranet) الذاتية للزبون، خدمات التجارة الالكترونية على الويب، الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الخارجية (Extranet) الداخلية والشبكة الخارجية وتتمثل مكونات البنية التحتية من ما يلي:

- **تقنيات الاتصالات:** تعد العمود الفقري لتنفيذ العمل إلكترونيا لقيامها بدور نقل المعلومات وتبادلها عبر المواقع المختلفة وتتكون من عنصرين رئيسيين وهما:
 - **قنوات الاتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر سواء عبر القنوات السلكية والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية لمايكرويف، أو بالقنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.
 - **محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات و تتكون من مكونات الكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة، ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال، وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات الكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكتروني وبالتالي تحقق الجودة في الاستخدام.

- **تقنيات الحاسب الآلي ومكوناته:** أهم المكونات الحاسوبية للبنية التحتية لإدارة الالكترونية ما يلي:

- **المكونات المادية:** وتتمثل في أجهزة الحاسب الآلي بمختلف أنواعها وقدراتها، إضافة إلى الأجهزة الملحقة بها، والتي تعتبر ضرورية كأجهزة الإدخال أو الإخراج بمختلف أنواعها.
- **المكونات المنطقية:** وتشمل نظم برامج التشغيل وبرامج التطبيقات وخلافه.
- **مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبني المنظمة:** مثل: المواقع المكانية، التوصيلات السلكية، الأجهزة المساندة، الطاولات الخاصة بالحاسب وغير ذلك.

- **شبكات الحاسب الآلي:** تعني كلمة شبكة توصيل مجموعة من الحاسبات معا بواسطة سلك أو كابل بشكل مباشر، أو عن طريق خطوط الهاتف السلكية أو اللاسلكية، أو عن طريق الأقمار الصناعية، بغرض الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحاسبات، وفيما يلي توضيح لأهم أنواع الشبكات:

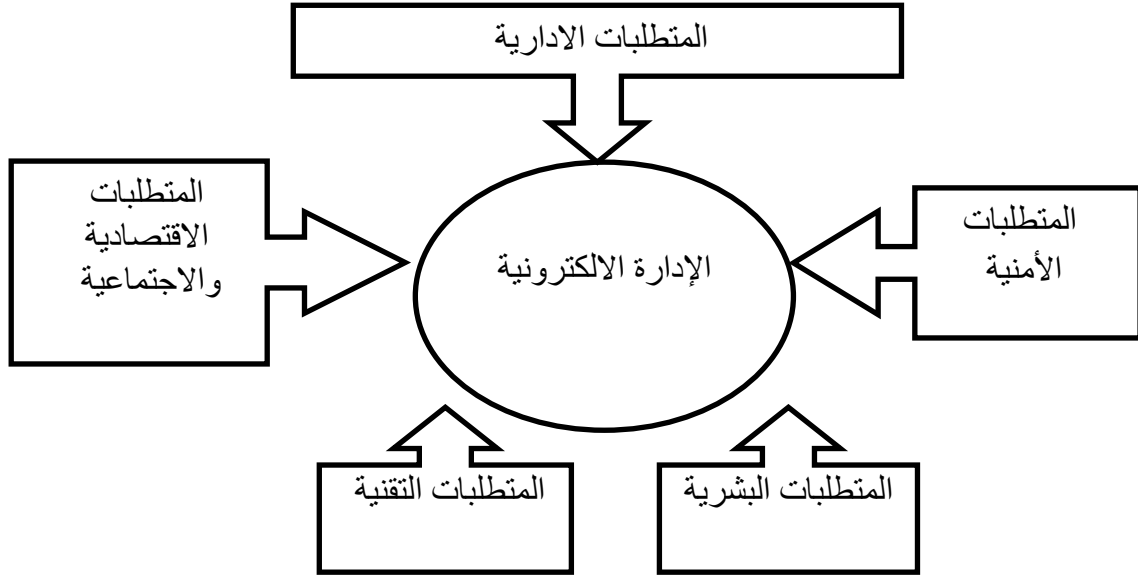
○ شبكة الإنترنت (*Intranet*): وتعرف بأنها الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين المنتسبين لهذه المنظمة بالحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق الرئيسي بينها وبين شبكة الإنترنت هو أن الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتسبي المنظمة وتحمى بما يسمى بالجدار الناري من الغرباء.

○ شبكة الإكسترانت (*Extranet*): وتعرف بأنها "شبكة إنترنت خاصة يسمح لبعض المستفيدين المحددين سلفاً بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الإنترنت ولكن بصلاحيات وقيود محددة"، وبذلك تكون تطويراً لشبكة الإنترنت تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها، وخاصة في المجالات التجارية.

05. المتطلبات الأمنية: على الرغم من كل ما يقدمه عصر المعلوماتية في الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات كبيرة تنصب في أغلبها على سرية المعلومات سواء كان ذلك يتعلق بحفظ المعلومات وتخزينها الكترونياً أو المحافظة على سريتها بين المؤسسات أو التأكد من وجود المعلومة المطلوبة وإتاحتها للجميع بشكل متساوي، وتتضمن سرية المعلومات على محاور متنوعة منها السرية، والتكامل، وتوفير المعلومات، ومعرفة تاريخ دخول أي شخص إلى المعلومات وأمن المعلومات ونذكر بعض الإجراءات التي تتطلبها الإدارة الالكترونية لتحقيق أمن المعلومات وتقليل التأثيرات السلبية لاستخدام شبكة الانترنت ومنها:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الانترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الالكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الالكترونية.
- تطوير أدوات تشفير في البرمجيات للمحافظة على الخصوصية وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الانترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية تتحدد حسب طبيعة عمل المنشأة.
- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن نظم المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية أمن نظم المعلومات في المؤسسة 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.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة لمواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.

الشكل رقم (02-01) : متطلبات الادارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الطالبين

سادسا: معوقات الإدارة الإلكترونية

تواجه الإدارة الإلكترونية في تطبيقها مجموعة من المعوقات تختلف وتتباين من نموذج الى آخر تبعا لنوع البيئة التي تعمل في محيطها كل إدارة، وعموما يمكن التطرق إلى بعض هذه المعوقات التي تكاد تعترض أغلب برامج الإدارة الالكترونية فيما يلي:

01. المعوقات الإدارية: تتجه بعض الدراسات إلى تحديد، ومحاولة حصر المعوقات الإدارية في تطبيق الإدارة الالكترونية، وترجعها إلى الأسباب الآتية¹:

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الالكترونية.
- عدم القيام بالتغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية، من إضافة أو دمج بعض الإدارات أو التقسيمات، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتدقيق العمل بينها. غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الالكترونية.
- المستويات الإدارية والتنظيمية واعتمادها على أساليب تقليدية، ومحاولة التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.
- مقاومة التغيير في المنظمات، والمؤسسات الوطنية من طرف العاملين التي تبرز ضد تطبي التقنيات الحديثة خوفا على مناصبهم، ومستقبلهم الوظيفي.

¹ - عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010، ص: 38.

02. المعوقات السياسية والقانونية: تشمل هذه المعوقات ما يلي¹:

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة ، والداعمة لإحداث نقلة نوعية في التحول نحو الإدارات الالكترونية، 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، وتتنظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني، لاتخاذ القرارات اللازمة لرفع مؤشر الجاهزية الالكترونية وترقيته.
- عدم وجود بيئة عمل الكترونية محمية وفق اطر قانونية، تحدد شروط التعامل الالكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق، وتخريب برامج الإدارة الالكترونية، وتحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- إضافة إلى الإشكالات التي تطرح في ظل التحول نحو شكل التوقيع الالكتروني وحجية الإثبات في المراسلات الالكترونية، وصعوبة معرفة المتعاملين عبر الشبكات، في ظل غياب تشريع قانوني يؤدي إلى التحقق من هوية العميل، وكل ما يتعلق بعنصر الخصوصية، والسرية في التعاملات الالكترونية.

03-المعوقات المالية والتقنية : حيث تتمحور حول²:

- إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الالكترونية، وهو ما يحد من تقدم مشاريع التحول الالكتروني؛
- قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذلك كفاءة عالية.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الالكترونية، ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الالكترونية؛
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الانترنت، نتيجة ارتفاع تكاليف الاستخدام؛
- معوقات فنية تتعلق بتكنولوجيا المعلومات على مستويات عديدة.

¹ - نفس المرجع، ص: 39.

² - عبان عبدالقادر، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

04-المعوقات البشرية: ويمكن تحديدها في الآتي¹ :

-الأمية الالكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية ، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديثة .
- غياب الدورات التكوينية ، ورسكلة موظفي الإدارة ، والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الالكترونية.

-الفقر وانخفاض الدخل الفردي ، أدى الى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الالكترونية تزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) ، أدى إلى ازدياد حدة التفرق ، و أضعف مشاريع الإدارة الالكترونية .
- إشكالات البطالة التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة الالكترونية ، وحلول الآلة محل الإنسان ، هذا الأخير الذي يرفض ويقاوم التحول الالكتروني خوفاً عن امتيازاته ومنصبه.

05-المعوقات الأمنية: تتمثل هذه المهددات في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات

الالكترونية، خوفاً عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الحكومية ويمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه الكثير من المعاملات الالكترونية، مثل التحويلات الالكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، أحد المعوقات الأمنية التي تواجه تطبيق الإدارة الالكترونية، حيث من مظاهر أمن المعلومات بقاء المعلومات وعدم حذفها أو تدميرها وجدير بالذكر أن تحقيق الأمن المعلوماتي يركز على ثلاث عناصر أساسية هي²:

-العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

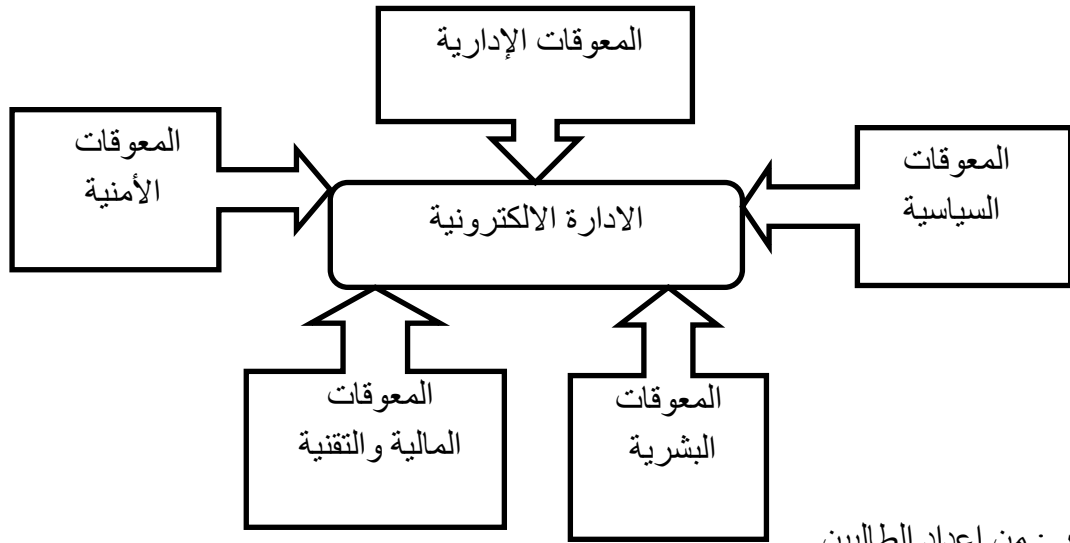
-العنصر التقني: باستخدام التقنيات الحديثة في دعم وحماية أمن المعلومات.

-العنصر البشري: بالعمل على تنمية مهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

¹ - عاشور عبدالكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² - عبان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 81.

الشكل رقم (03-01): معوقات الإدارة الإلكترونية



المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: مفاهيم نظرية حول تقييم الأداء

لقد اختلفت المفاهيم والتعاريف التي تناولت الأداء وحاولت أن تربطه حسب طبيعة ونشاط كل مؤسسة أو إدارة ونذكر منها :

أولاً: مفهوم الأداء ومحدداته

01. مفهوم الأداء: لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالأداء واختلفت ونذكر منها:

- المفهوم الأول: الأداء هو مفهوم شامل وهام بالنسبة لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها وتباين أنشطتها، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء وتقييمه، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، ويعتقد البعض أن الخلاف حول ذلك، ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم¹.

- المفهوم الثاني: جاء مفهوم الأداء لتحديد الجوانب والعلاقات المختلفة التي تعبر عن وجهات نظر العلوم الأخرى، فمثلاً اهتم علم النفس بالأداء من خلال الدوافع والقيادة، وارتكز علم الاجتماع على تصميم المنظمة وهيكلها من خلال تبيان دور الأداء في مقابلة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المجتمع، أما المهتمين بإدارة العمليات فانصب اهتمامهم حول تحسين أداء العمليات، والاقتصاديون

¹ -Bernard Mantory , *Contrôle de gestion sociale* , librairie paris , 1999 ,p :236 .

- ينظرون إلى الأداء بوصفه هدفا اقتصاديا يسعى إلى تعظيم الربح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد¹.

- المفهوم الثالث : إن الأداء في التسيير يمكن أن يأخذ أحد المعاني التالية:

○ الأداء هو عبارة عن النجاح 'succès' أي عبارة عن دالة لتمثيل النجاح، فتتغير هذه الدالة بتغير المؤسسات أو العاملين فيها.

○ الأداء هو نتيجة النشاط 'Résultat De L'action' بمعنى قياسه هو تقدير للنتائج المحصلة .

○ الأداء هو النشاط 'action' يعبر عن مجموعة من المراحل و العمليات².

- المفهوم الرابع : يعرف **R. Brosquet** الأداء على أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والخطط المتبعة من طرف المؤسسة³.

- المفهوم الخامس: إن الأداء عبارة عن نتيجة أو انجاز، ذلك أنه في غالب الأحيان تتم مقارنة النتائج والانجازات مع الأهداف المحددة من خلال مجموعة من المؤشرات الكمية أو النوعية، وهذا يظهر لنا أن الأداء يفترض نوع من المنافسة، حيث تسعى المؤسسة دوما إلى تحقيق نتائج أحسن من نتائجها السابقة وأفضل من المنافسين⁴.

02-محددات الأداء: توجد هناك العديد من العوامل والعناصر التي من شأنها أن تؤثر على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، حيث يطلق على هذه العناصر بمحددات الأداء. حيث تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه المحددات، حيث يرى البعض أن مستوى الأداء يتحدد بتفاعل عاملين رئيسيين معا وهما: المقدرة على العمل والرغبة في العمل، حيث تتحدد العلاقة بينهما من حيث تأثيرها على مستوى

مستوى الأداء = المقدرة * الرغبة في العمل

الأداء بالشكل الآتي⁵:

¹ - غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018، ص 03 .

² - بريش السعيد ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص: 28.

³ - Artine Maadani, Karim Said, *Management et pilotage de la performance*, hachett, paris, 2009, p: 28.

⁴ - Brigitte Doriath et Christian Goujet, *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance*, Dunod, paris, 2007, p : 172 .

⁵ - غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص : 26 .

كما تنقسم هذه المحددات إلى محددات داخلية وأخرى خارجية كالآتي¹:

- **المحددات الداخلية:** ينظر إلى أداء المورد البشري على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين المحددات التالية:

- **الجهد:** يشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- **القدرات:** فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور أو المهمة:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف ادراك الدور.

- **المحددات الخارجية:** يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن السيطرة العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

- **متطلبات العمل:** وتتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية:** وتشير البيئة التنظيمية في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الادارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة ادائه.
- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية التي يوجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو ايجابا ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الفرد.

ثانيا : قياس الأداء (المعايير والمؤشرات)

01- مفهوم قياس الأداء: هناك مفاهيم كثيرة حول قياس الأداء وتختلف هذه المفاهيم حسب طبيعة

الأداء المراد قياسه بالإضافة إلى طبيعة المنظمة حيث نذكر من هذ المفاهيم ما يلي:

- **المفهوم الأول:** إن القياس هو مؤشر يوضح العلاقة بين عوامل النجاح والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة².

¹ - نفس المرجع، ص- ص: 27-28.

² - نفس المرجع، ص: 29.

-المفهوم الثاني: يقصد به عملية تحليل وقياس الاعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة .

- المفهوم الثالث: إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل

المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء.¹

والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر استعمالا لقياس الأداء:

الجدول رقم (01- 01): تصنيف مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح وأن تدابير الصحة هنا تحدد احتياجات العمل	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
التوقيت	مسألة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد و أن معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الانتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات

المصدر: محمد صبحي وطاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة

الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص: 78.

من خلال الجدول يتبين لنا عملية قياس الأداء الناجحة هي تلك العملية التي تعطينا نتائج موثوقة

للإنتاجية العمل وعليه فإن جميع الإداريين ملزمون بدراسة الكيفية الصحيحة للقيام بالقياسات المختلفة .

02-معايير قياس الأداء: يقسم الأداء حسب معيار الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، ومن أهم

المعايير المعتمدة في دراسة الأداء هو معيار المصدر ومعيار الشمولية .

أ- **معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وأداء خارجي²:

¹ - مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص: 53.

² - عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، 2001، جامعة بسكرة، الجزائر، ص: 89.

- الأداء الداخلي: وينتج من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والأداء المالي الخاص بالإمكانات المالية المستعملة.
- أداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن تغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، فهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب التحسن في الأوضاع الاقتصادية.
- ب- معياري الشمولية: يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي:¹
 - الأداء الكلي: يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الخاصة بالاستمرارية والنمو والربحية.
 - الأداء الجزئي: ويقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة، هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (الأداءات الجزئية)، وهو ما يعزز فكرة أو مبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.
- 03- مؤشرات قياس الأداء**: عادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين: القياس والهدف. فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، في حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف. ويعرف مؤشر الأداء بأنه "عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزءا من عملية أو نظام (حقيقي وبسيط) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار استراتيجية المؤسسة".²
- أ- **المؤشرات الكمية لقياس الأداء**: تعد المؤشرات الكمية من المؤشرات المهمة في قياس الأداء، لأنها تتصف بالسهولة والوضوح في تحديد اتجاهات الأداء من ناحية ولتوافر البيانات الحسابية في المؤسسة التي من خلالها يمكن قياس الأداء والحصول على معطيات رقمية من ناحية أخرى، ومن أهم هذه المؤشرات استخداما نجد ما يلي:³
 - الإنتاجية: ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج، بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، موارد خام، رأس مال، معلومات... الخ من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات. لذا ترتبط الإنتاجية بالأبعاد الثلاثة التالية: الكمية، القيمة، والجودة.
 - القيمة المضافة: حيث تمثل الفرق بين قيمة (الإنتاج والاستهلاكات) قيمة مستلزمات الإنتاج الوسيط، فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسن أداء المؤسسة.

¹ نفس المرجع، ص: 89.

² -السعيد بريش، نعيمة يحيوي، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

³ -صلاح محمد عبدالباقي، قضايا إدارية معاصرة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص: 15.

- **فائض الاستغلال الخام:** حيث يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط من عملية الاستغلال، وهو يحدد بذلك المرودية الحقيقية لاستغلال.
 - **النتيجة الصافية (ربح أو خسارة):** محاسبيا تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمرودية المؤسسة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا من جانب المساهمين والمحللين الماليين.
 - **معيار العائد على رأس المال:** كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية ويعرف بالعلاقة التالية: (الربح قبل الضرائب + تكاليف مالية) / الأموال الدائمة
فكلما كانت نسبة هذا العامل مرتفعة كان الاداء الاقتصادي كفوًا ، و يضح هذا المؤشر السرعة او الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام اصول المؤسسة في عملياتها التشغيلية .
 - **المؤشرات النوعية لقياس الأداء:** اجتهدت الأدبيات في وصف المؤشرات النوعية التي تقيس الأداء، لأن المؤسسة حاليا و غدا يحكم عليها وفق مدى تحقيقها للهدف الرباعي التالي¹:
 - القيمة للمساهمين بمنحهم سعر السهم وكذا حصة ربح السهم.
 - القيمة للعمال بتوفير بيئة تحثهم على التقدم والتطوير.
 - القيمة للزبائن بأن تقدم لهم المؤسسة منتجات و خدمات تلبي احتياجاتهم وربما تفوق رغباتهم.
 - القيمة للمجتمع من خلال تحقيق رقي وازدهار المجتمع.
- وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات الحديثة تركز على ضرورة التكامل بين المقاييس المالية أو الكمية وكذا المالية أو النوعية على أساس عوامل النجاح الأساسية التي تحدد أهداف المؤسسة، كما تساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق اهداف الوحدات الفرعية مع أهداف المؤسسة وتسهل المقارنات الفرعية، وعليه يجب أن تأخذ أي عملية قاييس للأداء المقاييس المالية وغير المالية وللإيضاح أكثر نورد فيما يلي جدول مقارنة بين المقاييس المالية وغير المالية:

الجدول رقم: (01-02) مظاهر التحول من مقاييس أداء مالية إلى مقاييس أداء غير مالية

مقاييس الأداء المالية	مقاييس الأداء غير المالية
تعتمد على التكلفة	تتكون على أساس القيمة
موجهة نحو الربحية	موجهة نحو العميل
ذات توجهات قصيرة الأجل	ذات توجهات طويلة الأجل
شائعة في المقاييس الفرعية	شائعة في المقاييس الفريق
يتم مقارنتها بالمعايير	تقوم على متابعة التطور
تهدف إلى التقييم	تهدف إلى التقييم والاحتواء / التغلغل

المصدر: غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

¹ - محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، العدد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص: 128.

تختلف أنواع المؤشرات المستعملة في تقييم الأداء من مؤسسة إلى أخرى، بحسب الأدوات التي تستعملها في التقييم والتي عرفت بدورها تطورات ملحوظة كما يعتبر نموذج بطاقة الاداء المتوازن أحد هذه المقاييس وتوضح في هذا الشكل :

الشكل رقم (04-01) : نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : <http://www.kenanaonline.com/2015/24/plog-pst.html> ، تاريخ الإطلاع : 2019/04/02 .بتصرف .

ثالثا: تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

01- مفهوم تقييم الأداء

- **المفهوم الأول:** التقييم بمعناه المبسط هو تقدير موقف ما في ضوء دراسة مدى تحقيق هذا الموقف أو المجال لهدف محدد، والتقييم عادة يتم في اتجاهين الأول تقييم الشئ محل التقييم والثاني الهدف من التقييم وتعتبر عملية تقييم الأداء مرحلة من مراحل العملية الإدارية التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع خطة التنفيذ مع ضرورة وجود خطة رقابية على عملية التنفيذ بهدف تقييم كفاية وفعالية تحقيق الاهداف¹.
- **المفهوم الثاني:** تقييم الأداء المؤسسي هو العملية الرقابية التي تحتضن بالمقارنة الميدانية والفعالية بين الانجاز الفعلي الذي تم أدائه، وبين ما يجب أن ينجز، وذلك بهدف التعرف والوقوف على المستوى وحجم ونوعية الأداء الذي تم².

¹ - قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2009، ص: 121.

² - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2015/2014، ص: 171.

- **المفهوم الثالث:** لقد تمكن *Ecosip* من خلال أعماله من التمييز بين المفهومين، حيث يرى أن التقييم عملية تتم عبر الزمن، وهي تنتقل من الأهداف إلى الأثار مروراً بمرحلة التنفيذ، في حين أن القياس يقتصر على الأثار أو النتائج فقط، وهو ما ذهب إليه *M.Lauras* حيث يقول أن القياس يلعب دوراً مهماً لكنه يقتصر على الأثار والنتائج فحسب، بينما يعد التقييم عملية أوسع باعتباره ينظر إلى الأسباب ويهتم أيضاً بالأهداف وطرق بلوغها، وبذلك يمكن القول أن تقييم الأداء يعد مفهوماً أشمل وأوسع من قياس الأداء، كما يعتبر هذا الأخير مكوناً أساسياً من مكونات تقييم الأداء¹.

02. **أهمية تقييم الأداء:** تنبع أهمية تقييم الأداء المؤسسي من خلال طبيعته كوظيفة تستهدف دراسة التناسق والانتلاف يسر عوامل الإنتاج للتعرف على مدى كفاءة استخدامها، وتطور تلك الكفاءة في فترات زمنية متتابعة وذلك من خلال مقارنة ما تحقق منها بالهدف، وترجع أهمية تقييم الأداء المؤسسي إلى الأسباب التالية²:

- توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وحيث يكون الإشراف أكثر إنتاجية.
- ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها، أو محاولة اصلاحها لزيادة كفاءتها التشجيعية .
- مساعدة مديري الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الاهداف من خلال توجيه نشاطهم نحو المجالات التي ستخضع للقياس والحكم .
- ايجاد نوع من الاقتناع الوظيفي، نتيجة تعرف المدير على كيفية أداءه العمل الذي ستولى مهامه مقدماً، وكذلك توفير الأساس السليم لإقامة نظام سليم وفعال للحوافز، وأيضاً المساعدة في تحديد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الادارية.
- مساعدة المستويات الإدارية على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتشافها حتى يمكن اتخاذ الاجراءات اللازمة لتلافيها.

¹ - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة الغربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص: 11.

² - محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص: 174-175.

المطلب الثالث: أثر تطبيقات الإدارة الالكترونية على أداء المؤسسة الخدمية

عرفت مختلف تطبيقات الإدارة الالكترونية إنتشارا واسع في جل المؤسسات الاقتصادية ليتم إستخدامها بشكل واسع في المؤسسات الخدمية لما لها من أثر إيجابي على أداؤها.

أولا : نماذج تطبيق الادارة الإلكترونية في مؤسسة خدمية

لقد اصبح الاعتماد على الادارة الالكترونية حتمية لابد منها في المؤسسات سواء الاقتصادية أو الخدمية منها وحتى الإنتاجية وذلك لما يتميز به هذا الأسلوب من الإدارة بكل إيجابياته وسلبياته حيث نجد أن مفاهيم ومبادئ الإدارة الالكترونية أصبحت تطبق في كثير من المجالات مثل التعليم والصحة والبنوك وكذا التجارة الالكترونية التي أصبحت تأخذ حيز كبير من التعاملات التجارية حيث سنذكر بعض النماذج من المؤسسات الخدمية التي تعتمد على الإدارة الالكترونية.

01. الإدارة الالكترونية في القطاع البنكي: يستخدم تعبير أو مصطلح البنوك الإلكترونية كتعبير متطور وشامل للعديد من المفاهيم التي ظهرت في مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المصرفية والمالية عن بعد، أو البنك المنزلي، أو البنك على الخط، أو الخدمات المالية الذاتية وكلها تعبير تعني قيام العملاء بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر، وفي الوقت والمكان الذي يرغب العميل الدخول من خلال خط خاص إلى حساباته لدى البنك.¹ كما تعرف البنوك الإلكترونية بأنها منافذ إلكترونية تقدم خدمات مصرفية متنوعة دون توقف وبدون عمالة بشرية، بينما يشير إليها آخرون بأنها منافذ لتسليم الخدمة المصرفية قائمة على الحاسبات الآلية ذات مدى متسع زمنيا (خدمات لمدة 24 ساعة) ومكانيا (في أماكن منتشرة جغرافيا) ومن أهم تلك المنافذ الإلكترونية آلات الصرف الذاتي والبنوك المنزلية حيث ان هذه البنوك الإلكترونية تقدم حولا متكاملة وشاملة للعملاء تنطوي على أكثر من خدمة وبتكلفة أقل من البنوك التقليدية وبسرعة فائقة، وقد ساعد التطور في نظام الدفع النقدي الإلكتروني المصاحب لمواقع التجارة والأعمال على قدرة البنوك الإلكترونية على المنافسة والتميز.²

- **الخدمات الالكترونية التي تقدمها البنوك:** توجد العديد من الخدمات الالكترونية داخلا البنوك وتمثل فيما يلي:³

- **البطاقات البنكية:** أو البطاقات البلاستيكية، وهي عبارة عن بطاقة مغناطيسية يستطيع حاملها استخدامها في شراء معظم احتياجاته أو أداء مقابل ما يحصل عليه من خدمات دون الحاجة لحمل مبالغ كبيرة قد تتعرض لمخاطر السرقة أو الضياع أو الإتلاف، وتنقسم البطاقات الالكترونية إلى ثلاث أنواع هي:

¹ - حسام لطفي، أبعاد التجارة الإلكترونية، الندوة الوطنية للتجارة الإلكترونية، 1998، القاهرة، 1998، ص: 35 .
² - طارق عبد العال حماد، تطبيقات التكنولوجيا في المصارف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2000، ص: 02.
³ - بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا البنكية ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، محاضرات منشورة في موقع الانترنت <http://www.neevia.com>، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017، ص: 09 .

- بطاقات الدفع : تصدرها البنوك أو شركات التمويل الدولية بناء على وجود أرصدة فعلية للعميل في صورة حسابات جارية تقابل المسحوبات المتوقعة له.
 - البطاقات الائتمانية : وهي البطاقات التي تصدرها المصارف في حدود مبالغ معينة، تمكن حاملها من الشراء الفوري لاحتياجاته مع دفع أجل لقيمتها، مع احتساب فائدة مدينة على كشف الحساب بالقيمة التي تجاوزها العميل نهاية كل شهر.
 - بطاقات الصرف الشهري: تختلف هذه البطاقات عن البطاقات الائتمانية كونها تسدد بالكامل من قبل العميل للبنك خلال الشهر الذي تم فيه السحب (الائتمان في هذه البطاقة لا يتجاوز شهر)
 - **النقود الإلكترونية:** بعد ظهور البطاقات البنكية ظهرت " النقود الإلكترونية " أو "النقود الرقمية" والتي هي عبارة عن نقود غير ملموسة تأخذ صورة وحدات إلكترونية تخزن في مكان آمن على الهارد ديسك لجهاز الكمبيوتر الخاص بالعميل يعرف باسم المحفظة الإلكترونية، ويمكن للعميل استخدام هذه المحفظة في القيام بعمليات البيع أو الشراء أو التحويل.
 - **الشبكات الإلكترونية:** وهو مثل الشيك التقليدي تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لإتمام عملية التخليص والتمثل في جهة التخليص (البنك) الذي يشترك لديه البائع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما مع تحديد التوقيع الإلكتروني لكل منهما، من البنوك التي تتبنى فكرة الشبكات وتسجيله في قاعدة البيانات لدى البنك الإلكتروني: بنك بوسطن، سيتي بنك.
 - **البطاقات الذكية:** تماشيا مع التطورات التكنولوجية ظهرت البطاقات الذكية -Smart Cards- والتي هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية تحتوي على خلية إلكترونية يتم عليها تخزين جميع البيانات الخاصة بحاملها مثل الاسم، العنوان، المصرف المصدر، أسلوب الصرف، المبلغ المنصرف وتاريخه، وتاريخ حياة العميل المصرفية.
- 02- الإدارة الإلكترونية في قطاع التعليم العالي:** إن أهمية التحول للإدارة الإلكترونية، وتوفير فرص النجاح لأساليب وطرق عمل الجامعة، قد أصبح مطلب ضروري تمليه ظروف الواقع السياسي، والاقتصادي، والاجتماعي للشعوب المتحضرة، خاصة في ظل التحول نحو مفاهيم التعليم الإلكتروني، والجامعات الافتراضية، والتعليم عن بعد، أحد المسارات الجديدة التي سطرت من قبل الدول المتقدمة، سعيا إلى تجسيدها في الواقع العملي داخل جامعة، أين تم الاعتماد على شبكة الانترنت لدى مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي في العديد من الجامعات إذ تتوفر العديد من المخابر، ومراكز البحث، والجامعات على التغطية الكاملة من طرف الشبكة، وهذا تماشيا مع حاجة القطاع الملحة إلى مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، حيث عملت مختلف الجامعات الجزائرية، إلى جانب المراكز على محاولة تفعيل تقنيات الإدارة الإلكترونية¹.

¹ - عاشور عبد الكريم ، مرجع سبق ذكره ، ص : 144 .

- الخدمات الإلكترونية في قطاع التعليم العالي: هناك مجموعة من الخدمات الإلكترونية والتي يمكن إستعراضها من خلال¹:

-التسجيلات الجامعية: حيث توفر الجامعة الجزائرية خدمات إلكترونية عامة لفائدة الطلبة حاملي شهادة البكالوريا الجدد ، وتمنحهم - الجامعة - فرصة للاستفادة من خدمات التسجيل الأولي عن طريق الانترنت بملء بطاقة الرغبات في شكل استمارة الكترونية ، يتم إتاحتها بمجرد الإعلان عن نتائج البكالوريا عبر مواقع إلكترونية .

- إضافة إلى ذلك تتيح مواقع التسجيل الأولي على شبكة الانترنت خدمات عامة الكترونية، تمكن الطالب من الاطلاع على شروط الاستفادة من الخدمات الجامعية (المنحة، الإطعام، النقل) كما تعتمد الجامعة الجزائرية على شبكة الانترنت لتقديم بعض الخدمات العامة الإلكترونية، وهذا ما يتجلى على بوابات الجامعات والمراكز الجامعية، من إتاحة للإعلان عن فتح المسابقات، وإعلان النتائج عن طريق موقع الجامعة، وهذا كله يرمي إلى التوجه نحو مشروع الجامعة الافتراضية.

03-الإدارة الإلكترونية في بريد الجزائر: تمثل مؤسسة بريد الجزائر أحد مؤسسات الخدمة العمومية التي لها حماية شبه كلية من الدولة، بالنظر إلى وضعيتها الاحتكارية ، وفي ظل الضعف أو الانعدام الكلي للأطراف المنافسة لها، وتماشيا مع التطور المحيط بمؤسسة بريد الجزائر، اتجهت سياسة هذه الأخيرة إلى الاعتماد على نموذج الخدمات التي تكفل احترام حقوق المواطنين ، وتكسب ثقتهم بالمؤسسة، وموازية مع محاولة عصرنة قطاع البريد تم إدراج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، بشكل يعزز من الثقة ويكرس أفضل النتائج والانجازات ؛ وبالتالي تكرر التأسيس لنظام الخدمات العامة الإلكترونية التي تبذلها مؤسسة بريد الجزائر.²

- الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بريد الجزائر: هناك مجموعة من الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بريد الجزائر من أجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة الى زبائنه ومن بين هذه الخدمات نذكر منها³:

○ الشباك الإلكتروني: ويقوم بتوفير خدمات للزبائن والمتعاملين ، وهي كل الأجهزة الإلكترونية التي تسمح بعملية سحب الأوراق النقدية أليا.

○ بطاقة السحب الإلكترونية: التي يتم استعمالها للحصول على الخدمات المالية لدى مؤسسة بريد الجزائر، والتي تعمل مع وجود الشباك الإلكتروني إذ عن طريقها يتمكن المواطن أو الزبون من سحب النقود في أي شبك بريدي، أو موزع أتوماتيكي، عبر القطر الجزائري.

○ خدمات السحب: إذ توفر الموزعات الآلية المتواجدة خارج مؤسسات البريد فرصة سحب الأموال للمواطنين، والتي دعمت العمليات التقليدية.

¹ - نفس المرجع، ص: 145 .

² - نفس المرجع، ص: 139.

³ - نفس المرجع، ص - ص : 141-142

○ خدمات الاطلاع على الرصيد: إذ عن طريق إدخال بطاقة السحب البريدية ، مع تشكيل الرقم السري الخاص بكل مستعمل يحصل الزبون على كشف رصيده، وله إمكانية الاحتفاظ بتذكرة خاصة بكشف الرصيد.

○ خدمات طلب نماذج من الصكوك البريدية: التي تقدم لكل صاحب حساب بريدي جاري، حيث تمنحه طلب نماذج بعد ملاً الاستمارة الإلكترونية التي يتم استظهارها على الموزع الآلي للنقود الورقية.

ثانياً: انعكاسات تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات سواء الخدمية منها أو التجارية وحتى الصناعية خلف أثراً ايجابياً خاصة على الأداء ومن بين هذه الانعكاسات نذكر منها:

01- تحسين مستوى أداء الخدمات: فلا شك أن نظام الإدارة الإلكترونية يهدف إلى تقديم الخدمات للجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الإدارة الإلكترونية، ومن ذلك تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عن تأدية الخدمة بالطرق التقليدية ذلك أن الحاسب الآلي وقاعدة البيانات التي زود بها يعطي نتائج يقينية لا مجال للخطأ فيها وهو ما يحقق سهولة في انجاز المعاملات الخاصة بالفراد أو الشركات أو المؤسسات سيما وأن نظام الإدارة الإلكترونية يختصر اجراءات كثيرة ومراحل طويلة كانت المعاملة أو انجاز المأمورية تتم من خلالها¹.

02-التقليل من التعقيدات الإدارية: عن طريق نظام الادارة الإلكترونية يمكن القضاء على البيروقراطية بنتائجها السيئة وتقليل نسبة التعقيدات الإدارية التي يمر بها القرار الإداري أو المعاملات الخاصة بالأفراد وذلك من خلال اختصار مراحل انجاز المعاملات وعدد الدوائر المساهمة في انجاز طلبات ومصالح الجمهور².

03-تحقيق أقصى درجات الاستفادة لعملاء الإدارة: إن نظام الخدمات الإلكترونية عن طرق الادارة الإلكترونية يقوم على مدار الساعة بمعنى أن صاحب الشأن يمكنه الدخول على شبكة المعلومات في أي وقت للحصول على الخدمة التي يرغبها. كمثل يمكن لعميل أحد البنوك الدخول إلى شبكة البنك عن طريق الصراف الآلي ويقوم أثناء مواعيد العمل الرسمي أو في غير مواعيد العمل الرسمي وسواء كان ذلك ليلاً أو نهاراً³.

¹ - خالد محمود ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص: 68.

² - نفس المرجع، ص: 69 .

³ - نفس المرجع، ص: 71.

04- تعزيز العلاقة مع العملاء: يسمح للمؤسسات المالية التي تعتمد على المعاملات المصرفية عبر الانترنت تعزيز علاقتها مع عملائها المحتملين زيادة رضا العملاء الحاليين من خلال استخدام قنوات اتصال متعددة ومتكاملة ومتاحة في جميع الاوقات¹.

ثالثا : نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تقييم الأداء

من بين النتائج التي حققتها الإدارة الالكترونية من خلال تقييم الأداء نجد منها:²

01- تحسين جودة الخدمات وتوسيع مجموعة العروض: ويتم ذلك من خلال تجديد استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتلجأ المؤسسات للاعتماد على قنوات التوزيع الالكتروني كأداة لزيادة ولاء (الرضا) العملاء من الخدمات المتطورة والدائمة التي تسمح بها مختلف المعدات وأنظمة المعلومات، واللامحلية وربح الوقت، إمكانية التفاوض، المرونة، تسهيل عملية الحصول على هذه الخدمة، التفاعل في الوقت الحقيقي، الاستجابة السريعة، تبادل المعلومات الموثوقة والأمانة، وغير ذلك، فالعميل بنظر الى هذه الخدمات الإلكترونية المقدمة عبر شبكة الانترنت على أنها زيادة في حرية الخدمات، والخدمات الاستثمارية عن بعد.

02- تخفيض التكاليف: إن اعتماد كفاءة الإدارة الإلكترونية يقود إلى تخفيض التكاليف بشكل كبير وتحقيق وفورات الحجم، وتوفير فرصة لنقل المعلومات بتكلفة منخفضة جدا وبناء قاعدة عملاء واسعة.

03- فتح أسواق جديدة: إن درجة اعتماد المعاملات الالكترونية له أثر إيجابي على فتح أسواق جديدة للمؤسسات الخدمية، لأن المؤسسة التي تعتمد على قنوات التوزيع الالكتروني والاتصالات سيكون قادرا على كسر الحواجز المكانية والزمنية، والوصول الى أسواق جديدة عبر جغرافية أوسع لاستهداف شرائح جديدة في الأسواق المحلية والأجنبية.

04- توسيع نطاق الخدمات: تتيح المعاملات المصرفية عبر الانترنت فرصا جديدة للمصارف لتوسيع نطاق المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء لتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم، مما يسمح للمصرف التميز أكثر عن المنافسين من المصارف الأخرى.

¹-دغوش العطرة ، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، حالة البنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2016-2017، ص: 171.

² - عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص: 146.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بأثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

شكل تطبيق الإدارة الإلكترونية و الأثر الذي يترتب عنها في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية موضوعا خصباً للباحثين سواء على المستوى العربي أو الأجنبي من أجل دراسة هذه العلاقة ومحاولة ضبط إيجابيات هذا التطبيق .

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

هناك عدة دراسات محلية وعربية تناولت أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية أو أحد مضامينها على الأداء في المؤسسات الاقتصادية حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى البعض منها.

01-الدراسة الأولى: رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير 2010 للطالب رشاد خضير وحيد الدياني بجامعة الشرق الاوسط(الأردن) كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال بعنوان :

" أثر الإدارة الإلكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في مصرف الرافدين، 2010".

حيث عمل الطالب على معالجة هذا الموضوع من خلال الاشكالية التالية : ما مدى تأثير الإدارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية) ؟ نجد أن الباحث قد افترض أنه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لمضامين الادارة الإلكترونية (التكنولوجية، المالية) على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية)، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام الاسلوب التطبيقي بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات وكذا عرض نتائج تحليل آراء العاملين حول متغيرات الدراسة المعتمدة أين تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول كالاتي:

الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الاطار العام للدراسة أما الفصل الثاني الذي جاء فيه الاطار النظري والدراسات السابقة والفصل الثالث الذي تناول الطريقة والاجراءات، الفصل الرابع جاء فيه نتائج التحليل واختبار الفرضيات والفصل الخامس اختتم بالاستنتاجات والتوصيات التي خلصت إليها هذه الدراسة.

أين قام الباحث بتصميم استبانة شملت (31) فقرة لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من (214) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع المعلومات وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى المضمون التكنولوجي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً كما أن مستوى أهمية المضمون المالي للإدارة الإلكترونية في مصرف الرافدين من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ومنه تأكد عدم صحة قبول الفرضية الأولى وعلية ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود تأثير ذي دلالة معنوية لمضامين الإدارة الالكترونية على أداء مصرف الرافدين (الربحية، الحصة السوقية).

02-الدراسة الثانية: أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية 2016/2017 للطالبة دغوش العطرة بجامعة محمد خيضر بسكرة – الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم اقتصادية تخصص نقود ومالية بعنوان:

"إستخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي دراسة حالة البنوك الجزائرية "

حيث طرحت الباحثة في الموضوع الاشكالية التالية: معرفة مدى مساهمة تكنولوجيا الانترنت في تحسين أداء البنوك الجزائرية ؟

ومن أجل دراسة هذا الموضوع فقد اعتمدت الباحثة على فرضية رئيسية أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) لتكنولوجيا الأنترنت المستخدمة في البنوك الجزائرية على أداءها، بالإضافة الفرضية الرئيسية الثانية المتمثلة في، أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ($p \leq 0.05$) في اتجاهات المبحوثين في البنوك الجزائرية نحو دور تكنولوجيا الإنترنت في تحسين أداءها تبعاً للمتغيرات الشخصية أين تم تقسيم الأطروحة إلى الفصول التالية: حيث كان الفصل الأول بعنوان تكنولوجيا الانترنت أداة استراتيجية في خدمة البنوك أما الفصل الثاني فقد تناول الخدمات المصرفية من خلال تكنولوجيا الإنترنت لتحسين الأداء البنكي والفصل الثالث جاء كدراسة ميدانية عن استخدام تكنولوجيا الإنترنت بالبنوك الجزائرية لتحسين الأداء البنكي.

أين اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الدراسة والتي جرى جمع بياناتها من خلال الدراسة الميدانية من أجل التوصل إلى تحليل المعلومات واختبار فرضيات الدراسة وتفسير العلاقة بين توظيف تكنولوجيا الانترنت في البنوك الجزائرية وأثرها على تحسين أداءها البنكي.

كما توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

إعتماد على نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية فقد تأكد مساهمة تكنولوجيا الإنترنت المستخدمة في تحسين أداء البنوك الجزائرية محل دارستنا من خلال :

-وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتكنولوجيا الانترنت المستخدمة في البنوك الجزائرية على أداءها من خلال رضی زبائنها.

03-الدراسة الثالثة : دراسة مقدمة في مجلة بابل لعلوم الانسانية المجلد 64 العدد 2016 للطالبة احلام محمد الشواي جامعة بابل العراق كلية الآداب بعنوان " الإدارة الإلكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه "

حيث طرحت الباحثة الاشكالية التالية: ما تأثير الادارة الالكترونية في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه (حجم الأداء وسرعته وبساطته ونوعيته)؟

أين كانت الدراسة كبحث من البحوث المكتبية التي تعتمد على رصد الادبيات العلمية المتعلقة بموضوع البحث لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي في مراجعة الكتب والأدبيات المتوافرة في الإدارة الالكترونية وتطوير الأداء الوظيفي، أين تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع مباحث حيث كان المبحث الأول عبارة عن مدخل للموضوع أما المبحث الثاني الذي تناولت فيه الباحثة الأداء الوظيفي وأهميته في المنظمة، مستوياته والعوامل المؤثرة في، تقييمه، أما المبحث الثالث الذي جاء فيه أهداف الإدارة الالكترونية وعناصرها ومعوقاتا وفي المبحث الرابع الذي تطرقت فيه الباحثة إلى تأثير الإدارة الالكترونية على وظائف الإدارة والأداء الوظيفي من مدخل الموازنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تمثل في:

- الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التنظيمات الاجتماعية. من فوائدها أفضل خدمات للمستفيدين، وأداء أفضل للموظفين والعاملين.

-من أهم انعكاسات الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه من خلال هي:
زيادة حجم العمل، تقليل الأخطاء في العمل، تقليل الجهد والكلفة المادية للعمل، تكوين عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات (صناع المعرفة)، أتاح فرص كثيرة الإبداع والابتكار، قلل من عدد المستويات الإدارية، مرونة في المعلومات، تفويض صلاحيات واسعة للجهات التنفيذية، التقويم الآلي، تدريب الأفراد بسرعة أكبر على متطلبات العمل الإداري... وغيرها.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

هناك عدت دراسات أجنبية تطرقت إلى الإدارة الالكترونية وكذا تأثيرها في الأداء داخل المؤسسة أين سنتطرق إلى البعض منها.

- الدراسة الأولى: دراسة (2017) **Daria Gustova** بعنوان " تأثير الادارة الالكترونية على الأداء الاقتصادي " ¹

هذا البحث يطبق تحليل الارتباط والانحدار باستخدام لوحة البيانات من 34 دولة تابع للاتحاد الاوربي خلال الفترة من عام 2003 وحتى عام 2014، يهدف إلى تقييم تأثير الادارة الالكترونية على استراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقدرتها على تعزيز خلق الثروة وتحسين السياسات الاجتماعية المثيرة. تقدم النتائج دليلا على التأثير الإيجابي الكبير لتنفيذ الادارة الإلكترونية على نمو الناتج المحلي الإجمالي والعديد من المؤشرات الاجتماعية، مثل قاعدة القانون، والاستقرار السياسي ومؤشر الصحة.

فقد انطلقت الباحثة من طرح الاشكالية التالية : هل هناك تأثير ايجابي للإدارة الالكترونية على الاداء الاقتصادي و التطور الاجتماعي؟

حيث تم تقسيم هذه الدراسة الى اربع أقسام رئيسية يقدم القسم الثاني مراجعة مختصرة للدراسات السابقة و يقترح القسم الثالث فرضية الدراسة والمنهجية التطبيقية أما القسم الرابع يعرض التحليل التجريبي الرئيسي والنتائج و يختتم القسم الخامس بالنتائج المحققة ويقدم توصيات بشأن السياسة العامة في تطبيق الادارة الإلكترونية.

-الدراسة الثانية : دراسة (2017) **Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH** بعنوان

" واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية " ²

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة التقنية (TTU) بالأردن ، لتحقيق هدف الدراسة ، تم تصميم استبيان وتطويره لجمع البيانات ، التي وزعت على وحدات أخذ العينات (260) موظف يعملون في (TTU) .

فقد انطلق الباحث في معالجته للموضوع من خلال طرح الاشكالية التالية : إلى أي مدى تستخدم الإدارة الإلكترونية في جامعة الطفيلة التقنية في تحسين الاداء من منظور الموظف؟

¹ - *Daria Gustova , THE IMPACT OF E-GOVERNMENT STRATEGY ON ECONOMIC GROWTH AND SOCIAL DEVELOPMENT , Dissertation submitted as partial requirement for the degree of Master in Economics, instuto universitario de lisboa , Portugal , october 2017*

² -*Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH , Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University , international Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No.1, January 2017, pp. 329–341.*

خلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتفع وفقاً لتصورات وحدات أخذ العينات حيث يكون المتوسط الحسابي (4.10) والأهمية النسبية (82٪). توضح الدراسة أن هناك تأثيراً إحصائياً مهماً لاستخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي؛ وتوضح أبعاد الإدارة الإلكترونية (58.3٪) التباين في الأداء الوظيفي. توصي الدراسة بضرورة تطوير التشريعات واللوائح المعمول بها حالياً لمواكبة المعاملات الإلكترونية الناتجة عن الإدارة الإلكترونية والقدرات المادية والبشرية والتقنية اللازمة لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية في جميع الأعمال الإدارية في جامعة الطفيلة التقنية (TTU).

-الدراسة الثالثة: (2017) Khaled Adnan Bataineh بعنوان: " تأثير الإدارة الإلكترونية

على أداء الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات العامة والحكم في محافظة جرش" ¹

تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير الإدارة الإلكترونية على أداء الموظفين - دراسة ميدانية تم تطبيقه على المؤسسة العامة في محافظة جرش، يتبع الباحث التحليلي النهج الوصفي، ثم تحليل العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) و المتغير التابع (أداء الموظفين).

قصد انطلق الباحث في معالجة هذا الموضوع من خلال طرح الاشكالية التالية: هل هناك دور للإدارة الإلكترونية في تحسين الدور العام لموظفي القطاع العام في ضوء الدور الاستراتيجي الذي تلعبه المعلومات في تشكيل القرارات الإدارية وإدارة العمليات فيها؟

بنيت الدراسة على مجموعة من الفرضيات المشكلة وفقاً لمشكلة الدراسة، والفرضية الرئيسية هي: -لا يوجد تأثير كبير للإدارة الإلكترونية (الأجهزة، البرامج، شبكات الأعمال، قواعد البيانات، والموارد البشرية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات) على أداء العاملين في الدوائر العامة في جرش.

وقد خلصت الدراسة الى نتائج أظهرت وجود علاقة إيجابية مهمة بين جميع أبعاد الإدارة الإلكترونية وأداء الموظفين و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتسريع اعتماد الإدارة الإلكترونية في الحكم العام في الأردن خاصة في جرش، ومن أهم التوصيات كانت المتابعة المستمرة لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية في مختلف الإدارات العامة والخاصة وإدارة الخدمات من أجل مواكبة التحديات والتطوير والتركيز على سهولة الوصول والسهولة وتوفير الخدمات الممكنة، ضمن نموذج وظيفي شامل لتلبية احتياجات أوسع شريحة من المجتمع في أقرب وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

¹ - Khaled Adnan Bataineh , *The Impact of Electronic Management on the Employees' Performance Field Study on the Public Organizations and Governance in Jerash Governorate* , Department of Business Administration, Faculty of Administrative Science and Finance, Irbid National University , 2017 , Jordan

خلاصة الفصل الأول

من خلال هذا الفصل يظهر لنا التطور الذي عرفته الإدارة الالكترونية ومدى أهميتها بنسبة للمؤسسات في وقتنا الحالي من أجل مواكبة عصر السرعة والمعلومات وتجنباً لاحتتمالات العزلة، الأمر الذي جعل منها حتمية لدى المؤسسات التي تسعى إلى تقديم الخدمات وتكريس ثقافة الإدارة الالكترونية إلى تبني مبادئها من أجل تحسين الأداء في تقديم هذه الخدمات وجعلها في متناول الجميع وفي كل الأوقات من أجل تخفيض التكاليف وزيادة منافستها وهذا ما سنسعى إلى دراسته في الفصل التالي حتى ندرك ما إذا كان للإدارة الالكترونية تأثير في تحسين أداء هذ المؤسسات.

الفصل الثاني

واقع الإدارة الإلكترونية وأثر تطبيقها على تحسين الأداء

في البنك في البنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة رقم-491-تبسة

بعد تطرقنا في الفصل الأول من الدراسة إلى المفاهيم النظرية حول الإدارة الالكترونية وكذا المفاهيم الأساسية في الأداء وتقييمه أصبح من الضروري لنا اختبار تلك المفاهيم في شقها التطبيقي ، وعليه فإننا سنقدم في هذا الفصل الدراسة الميدانية التي نهدف من خلالها الى معرفة مدى تأثير الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء في المؤسسة الخدمية، أين أختارنا البنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة رقم -491- تبسة على إعتباره أقدم البنوك الجزائرية الذي يعتمد على الإدارة الإلكترونية في تقديم جزء من خدماته .

أين تم التركيز في هذا الفصل على تبيان أهم الإجراءات المنهجية المتبعة وكيفية جمع البيانات وتنظيمها وكذا تحليلها مع التطرق الى أهم الأساليب والطرق الإحصائية التي تم الاعتماد عليها من أجل إستخلاص نتائج هذه الدراسة الميدانية وصولا الى تقديم بعض التوصيات التي من الممكن أن يستفيد منها أي باحث في هذا المجال مستقبلا .

و عليه فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين كالتالي :

- **المبحث الأول :** الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية .
- **المبحث الثاني :** عرض ومناقشة نتائج الدراسة .

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سيتم تقديم عناصر الدراسة الميدانية التي وقع عليها الاختيار نظرا لملائمتها للموضوع متمثلة في مجتمع وعينة الدراسة وكذا تقديم جميع الجوانب المتعلقة بالاستبيان وإعداده وصولا الى أهم البرامج والاساليب الإحصائية المستخدمة من أجل التحليل .

عليه تم تقسيم هذا المبحث الى :

○ **المطلب الاول :** إختيار مجتمع ،عينة ومتغيرات الدراسة .

○ **المطلب الثاني :** إعداد الإستبيان .

○ **المطلب الثالث :** البرامج والأدوات الاحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات .

المطلب الأول : إختيار مجتمع، عينة ومتغيرات الدراسة

يتضمن هذا المطلب شرحا لمجمع الدراسة والعينة المستخدمة بالإضافة الى متغيرات الدراسة

أولا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالبنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة رقم -491- تبسة وتم اختيار هذا البنك على اعتباره من أقدم البنوك الجزائرية التي تعتمد على الإدارة الإلكترونية كما أنه من بين البنوك التي تسعى الى تقديم خدمات متنوعة للزبائن وكذا بسبب قربه من مقر السكن

1- نبذة مختصرة حول البنك الوطني الجزائري (BNA)¹

هو أول بنك تجاري وطني ، أنشئ البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية ذات الشبكة، كما تخصص الى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي ، وفي سنة 1982 تم اعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة و التنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بالتمويل وتطوير المجال الفلاحي، وفي القانون رقم 88-01، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، كان له تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

¹ - <http://www.bna.dz/ar/>

- 1- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها ؛
- 2- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك ؛
- 3- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات .

02-البنك الوطني الجزائري(BNA) وكالة رقم -491- تبسة

يعتبر البنك الوطني الجزائري(BNA) الوكالة رقم -491- تبسة ، من أهم الوكالات التابعة للبنك الوطني الجزائري وذلك راجع لحجم نشاطاتها في المنطقة ولما تقوم به من وظائف متنوعة.

01-02- نشأة البنك الوطني الجزائري(BNA) وكالة رقم -491- تبسة¹

الوكالة رقم -491- تبسة من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بعنابة، ذات الرقم الاستدلالي 186 أنشأت هذه الوكالة بمقتضى القرار الصادر في 1985/04/13 وهي الممثلة الأولى للبنك الوطني الجزائري على مستوى ولاية تبسة، وقد أضيف لها فرع تابع لها في إطار توسيع النشاطات و تخفيف الاكتظاظ، وتحتل موقع استراتيجيا في وسط المدينة بعد أن كان مقرها طريق الكويف ثم غير سنة 1989 إلى نهج العميد محمد الشريف مقرها الحالي، ويشرف حاليا مدير للفرع وآخر للوكالة 491 ولكن الأمور المتعلقة بالفرع لا بد أن تمر بالوكالة وتلقى موافقتها، وتعرف الوكالة نشاط غير عادي طيلة أيام عملها لتعدد الخدمات المقدمة لتحصيل الودائع، منح القروض بمختلف أنواعها، والجودة التي تقدم بها الخدمات داخل الوكالة من قبل العاملين بها، ويبلغ رأسمالها حاليا 14.600.000.000 مليار دينار جزائري .

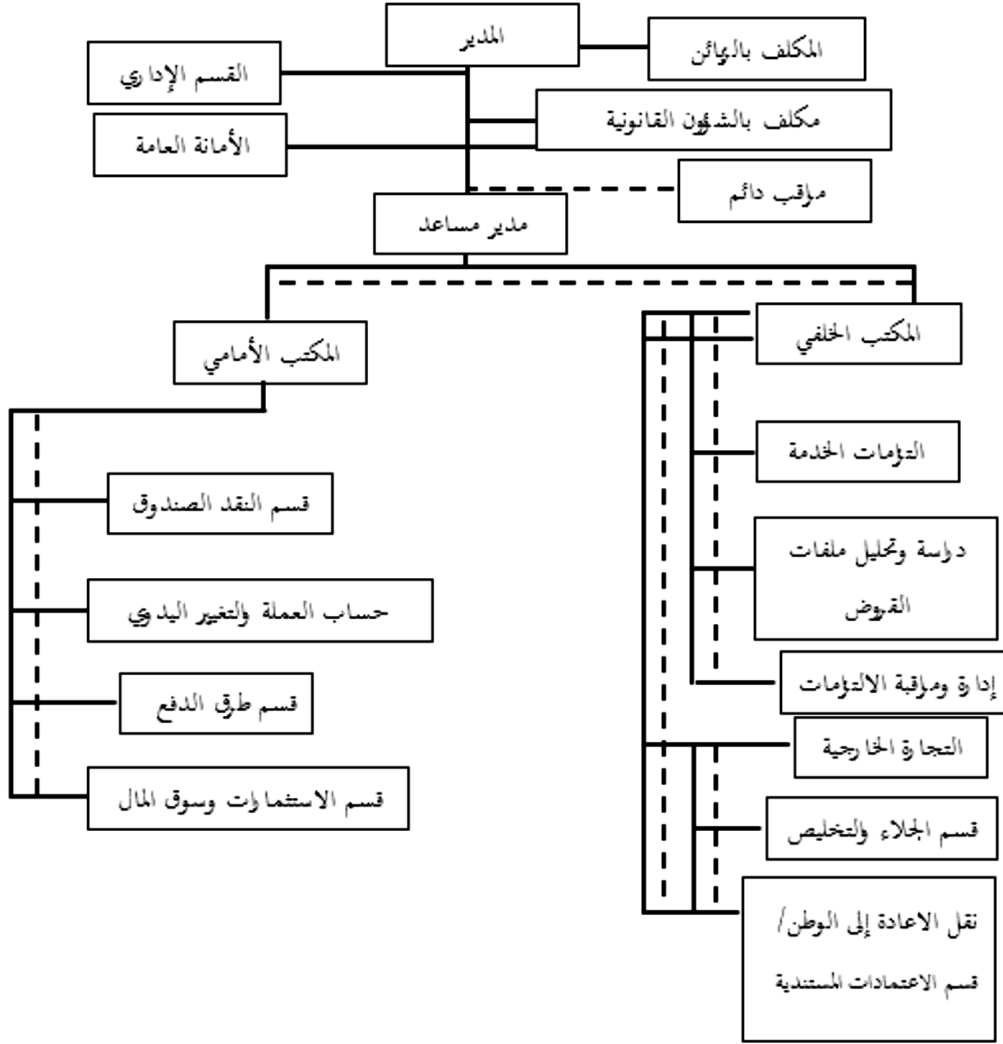
02-03- الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري(BNA) وكالة رقم -491- تبسة

إن هيكل وكالة تبسة يضم مختلف الأقسام والمصالح، ولقد وضع الهيكل التنظيمي الحالي للوكالة بتاريخ 1996/01/15 بهدف توجيه جهود الوكالة أكثر لأجل تحسين نوعية الخدمات لمقدمة كحسن استقبال الزبائن وتحقيق مصالحهم بأرقى الوسائل وفي أسرع وقت ممكن، والمخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة:²

1 - معلومات مقدمة من طرف البنك (القسم الإداري)

2 - معلومات مقدمة من طرف البنك (القسم الإداري)

الشكل (02-01) : الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة رقم -491- تبسة



المصدر : معلومات مقدمة من طرف البنك (الملحق رقم 02)

04-02- وظائف الوكالة هي نفسها الوظائف التي يقوم بها البنك الوطني الجزائري (BNA) وكالة رقم -491- تبسة

وظائف الوكالة هي نفسها الوظائف التي يقوم بها البنك الوطني الجزائري الأم، فهي تقوم بمعالجة برامج المسطرة في إطار قانوني وفقا للتشريعات البنكية، ومن أهم وظائفها:¹

- تحصيل الودائع بمختلف أنواعها؛
- خصم وتحصيل الاوراق التجارية؛
- القيام بعمليات الصرف والتجارة الخارجية؛

¹ - معلومات مقدمة من طرف البنك (القسم الإداري)

-تحصي الشيكات وعمليات التحويل؛

- تأجير الصناديق.

ثانيا : عينة الدراسة

تم الإتصال بالبنك وبعد شرح أبعاد الدراسة وأهدافها والاشكالية لكل من المدير والموظفين وسبب إختيار البنك أبدى الجميع رغبة في التعاون معنا من أجل توضيح تأثير الادارة الالكترونية على تحسين الاداء، ومن ثم تم اعداد الاستبيان وتوزيعه على 33 موظف كلهم يعملون بإدارة البنك وكذا في الشبايك التي تقدم الخدمات للزبائن ، تم استعادة 30 إستبيان أي بإستجابة تقدر بـ 90.90 % .

والجدول التالي يوضح تركيبة الموظفين الذين شملهم الاستبيان .

الجدول رقم (01-02) : تركيبة الموظفين

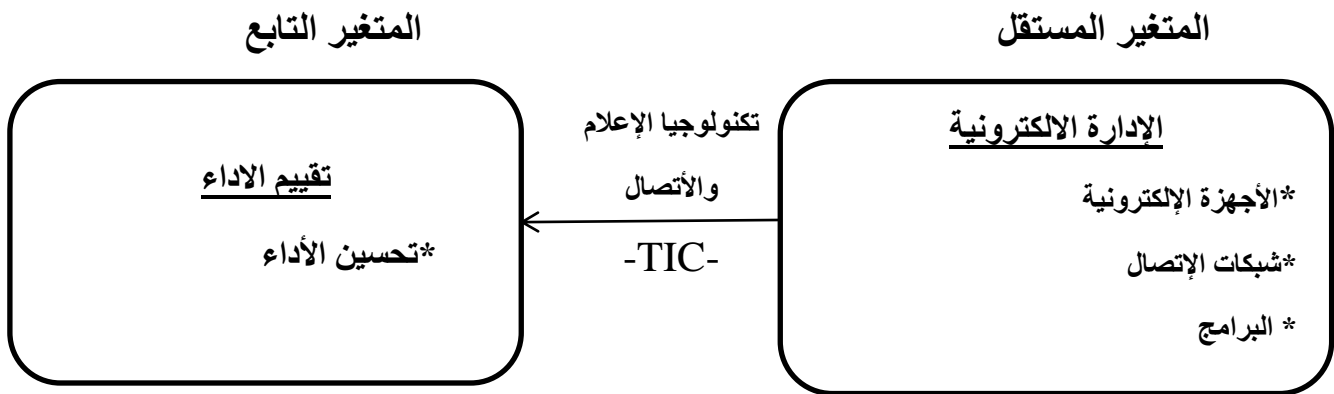
النسبة %	التكرار	الصنف
80.00	20	موظفو الادارة
20.00	10	موظفو الشبايك
% 100.00	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين

ثالثا : متغيرات الدراسة

يتمثل المتغير المستقل في الإدارة الإلكترونية أما المتغير التابع يتمثل في تقييم الأداء .

الشكل رقم (02-02) : متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني : إعداد الاستبيان

إن الاستبيان يمثل المصدر الأساسي الذي تم الاعتماد عليه من أجل جمع المعلومات في الجزء التطبيقي ، فهو أداة ضرورية ذات أهمية لما يضمنه من سرية وعدم إحراج المستجوبين .

أولا : كيفية إعداد الاستبيان

لإعداد الاستبيان هناك مجموعة من النقاط التي يجب التقيد بها نذكر منها :

- الاعتماد على الأسلوب البسيط و تقادي التعقيد ؛
- استخدام لغة مفهومة ومباشرة ؛
- يجب ان يكون الاستبيان يشمل كل من الجزء النظري والتطبيقي مع مراعاة التدرج في الاسئلة ؛
- الابتعاد عن كثرة الاسئلة و إنتقاء الضروري منها الذي يخدم الموضوع محل الدراسة مباشرة ؛
- توزيع الاستمارة يدويا بصورة مباشرة على المستجوبين وتقديم شرح مبسط عن الاسئلة المقدمة ؛
- تبيان اهمية الاجابات المقدمة من طرف المستجوبين ودورها في الوصول الى نتائج جيدة .

ثانيا : هيكل الاستبيان

تضمن الاستبيان في بدايته مقدمة الهدف منها هو تقديم صورة للمستجوبين عن الدراسة وذكر عنوان المذكرة مع التأكيد على سرية المعلومات المقدم من طرفهم وأنها بغرض الدراسة فقط ، كما إحتوى الاستبيان على قسمين (انظر الملحق رقم 01) :

1- المعلومات الشخصية

تتضمن المعلومات الشخصية العامة لأفراد العينة من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وكذا الخبرة المهنية بالإضافة الى الوظيفة المشغولة وهذا بهدف تقديم وصف لأفراد العينة من أجل إجراء المقارنات ومدى إستجابة الأفراد للأسئلة حسب كل فئة .

2- البيانات الأساسية

هي عبارة عن مجالات الدراسة وتكونت من محورين كالآتي :

- **المحور الأول** : واقع الإدارة الإلكترونية بالبنك الذي إحتوى على أجزاء كالتالي :
 - أ- الأجهزة والبنى التحتية ؛
 - ب- شبكات الاتصال ؛
 - ج - البرامج .

- **المحور الثاني** : أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي .

ثالثا : مقياس أسئلة الإستبيان

تم إعداد الأسئلة بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي **SCALE LIKERT 05** وذلك من أجل معرفة آراء أفراد العينة حول كل عنصر من عناصر الإستبيان .

الجدول رقم (02-02) : مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

المصدر : محمد خير سليم ابو زيد ، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS) ، الطبعة الاولى ، دار جرير للنشر ، عمان 2010 ، ص :27.

و عليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي :

الجدول رقم (02-03) : إجابة الأسئلة ودلالاتها

الرمز	المتوسط الحسابي المرجح للإجابات	النتيجة
01	1.79 – 1.00	غير موافق بشدة
02	2.59 – 1.80	غير موافق
03	3.39 – 2.06	محايد
04	4.19 – 3.40	موافق
05	5.00 – 4.20	موافق بشدة

المصدر : عبد الفتاح عز ، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم للنشر ، الرياض ، 2007 ، ص : 540 .

المطلب الثالث : البرامج والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة المعطيات

تم استخدام مجموعة من الأساليب والبرامج الإحصائية بغية تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال الإستبيان من أجل الوصول الى النتائج .

أولاً : البرامج الإحصائية المستخدمة

من أجل ان تكون عملية التحليل سهلة وعملية وبعد الجمع النهائي للإستبيانات ، تم جمع البيانات المحصلة و تفرغها في كل من برنامج EXEL و برنامج SPSS ، حسب طبيعة المعلومات المتوفرة فبالنسبة للمعلومات الشخصية تم تجميعها وتبويبها من خلال اعداد مجموعة من الجداول بالإعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS كما تم الاستعانة ببرامج EXEL من أجل تسهيل الملاحظة وتحليل البيانات

ثانياً : أساليب المعالجة الإحصائية

بالإعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS تم تجميع وتبويب إجابات العينة حيث أتاح لنا البرنامج مجموعة من الأساليب التي ساعدتنا على التحليل الجيد والمحكم لمخرجات الإستبيان ، وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي :

1- التكرار والنسب المئوية : حيث تم إستخدامها في وصف خصائص الدراسة، من خلال القانون

التالي : تكرار المجموعة X 100

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة}}{\text{المجموع الكلي لتكرارات}}$$

المجموع الكلي لتكرارات

2- معامل ألفا كرونباخ : يستخدم لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة و يعبر عنه بالمعادلة التالية :

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_i^2} \right]$$

حيث يرمز (k) علي أنه عدد مفردات الاختبار؛

(k-1) عدد مفردات الاختبار – 1 ؛

($\sum s_i^2$) تباين درجات كل مفردة من مفردات الاختبار ؛

(s_i^2) التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار .

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر

يقيس مدى التشتت .

4- معامل الارتباط بيرسون : يتم إستخدامه لتحديد مدى إرتباط متغيرات الدراسة ببعضها .

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من أجل تحليل النتائج المستخلصة من بيانات الإستبيان تم الإعتماد على مجموعة من الطرق الإحصائية بالاستعانة ببرنامج SPSS، من خلال إثبات صحة وثبات أداة الدراسة ومن ثم تحليل مختلف أجزاء الإستبيان وصولا إلى النتائج وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى :

○ **المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة**

○ **المطلب الثاني : تحليل ومناقشة وإستخلاص نتائج الدراسة .**

المطلب الأول : صدق وثبات أداة الدراسة

من أجل عملية التحليل وإستخلاص النتائج ، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي إحتواها الإستبيان حتى نعطي النتائج مصداقية وواقعية .

أولا : صدق أداة الدراسة

لمعرفة مدى تناسق عبارات الاستبيان و صدقها، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Person Corrélacion بين محوري الإستبيان وهذا ما يوضح الجدول التالي :

الجدول (02-04) : معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 02	المحور 01	المحاور
0.602	1	معامل الارتباط بيرسون المحور 01
1	0.681	معامل الارتباط بيرسون المحور 02

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول الذي في الأعلى أن قيم معامل الإرتباط بيرسون بين كل من المحورين موجبة وهذا يدل على ان محوري الإستبيان يتمتعان بدرجة صدق مرتفعة (اكثر من 0.5 و اقل من 01) كما أن هذه العلاقة هي طردية وذات دلالة احصائية عالية جدا وهذا ما لاحظناه من خلال القيمة (0.602) التي تعبر عن مدى الارتباط بين المحور الأول و الثاني وهي قيمة أقل نسبيا بالمقارنة مع القيمة (0.681) والتي تعبر عن الإرتباط بين المحور الثاني و الأول و هو ارتباط قوي نسبيا .

ثانيا : ثبات أداة الدراسة

من أجل قياس ثبات إستمارة الدراسة نقوم باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Cranbach Alpha** بحيث أن أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تكون بين 0.7 و 0.8 وكلما كانت أكبر كانت أفضل والجدول يوضح النتائج :

جدول رقم (02-05) معامل الفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	العبارات	ثبات المحاور (قيمة ألفا)	الترتيب
المحور الأول	15	0.863	2
المحور الثاني	08	0.913	1

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول تظهر لنا قيمة المعامل ألفا كرونباخ تتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا ما يتيح لنا الإعتماد عليها في التحليل .

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة وإستخلاص نتائج الدراسة

حتى يتسنى لنا مناقشة البيانات التي تم تجميعها وإستخلاص النتائج وجب علينا تقسيم تلك البيانات وتنظيمها حتى يسهل دراسة من خلال الآتي :

أولا : تحليل النتائج المتعلقة بالنتائج الشخصية

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يبين الجدول التالي خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

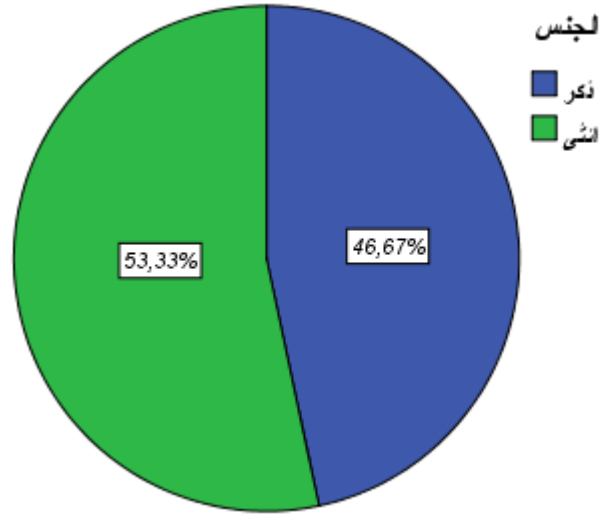
الجدول رقم (02-06) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	14	46.7
انثى	16	53.3

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة المدروسة كانوا من الإناث .

الشكل رقم (02-03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

01- توزيع أفراد عين الدراسة حسب العمر

يمثل الجدول التالي خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر :

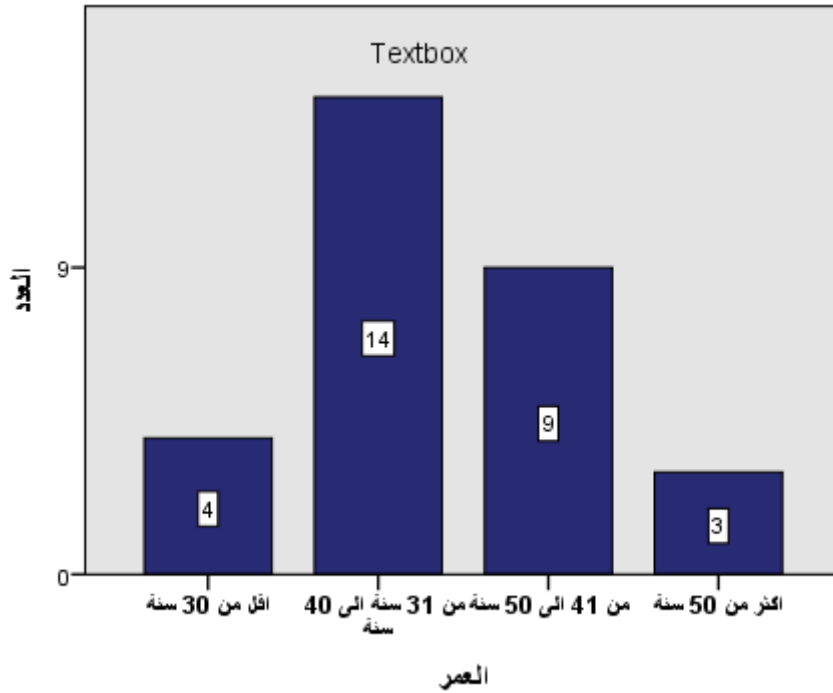
جدول رقم (02-07) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	13.3
من 31-40 سنة	14	46.7
من 41 إلى 50 سنة	09	30.0
أكثر من 50 سنة	3	10.0
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة تحت سن 40 سنة وعليه فان البنك يتوفر على مجموعة من الشباب الذين يمكن لهم التعامل مع مختلف مقومات الإدارة الإلكترونية من أجهزة الإعلام الألي وكذا مختلف البرامج المستخدمة .

الشكل رقم (02-04) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

02- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب المستوى التعليمي :

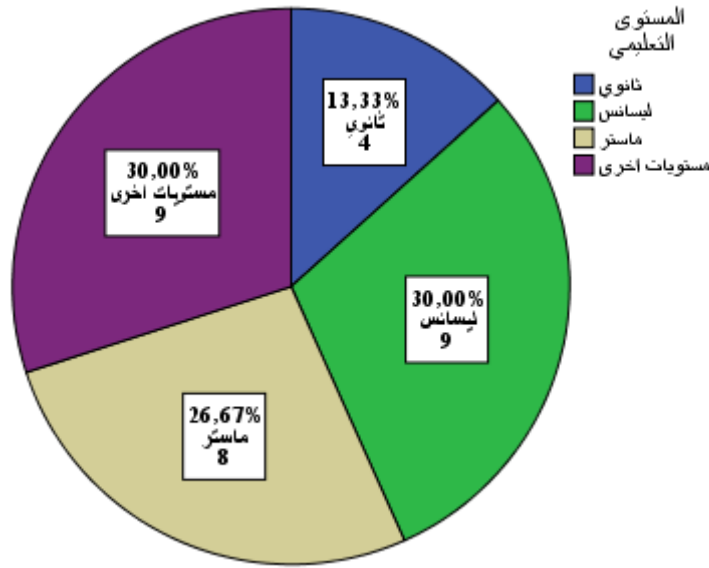
جدول رقم (02-08) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	04	13.3
ليسانس	09	30.0
ماستر	08	26.7
مستويات اخرى	09	30.0
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين لديهم شهادات جامعية يمثل نسبة 56.7 % وهو ما يتيح للبنك فئة متعلمة يمكن الإعتماد عليها في تطبيق الإدارة الإلكترونية والتعامل مع عناصرها .

الشكل رقم (02-05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

03- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الخبرة المهنية :

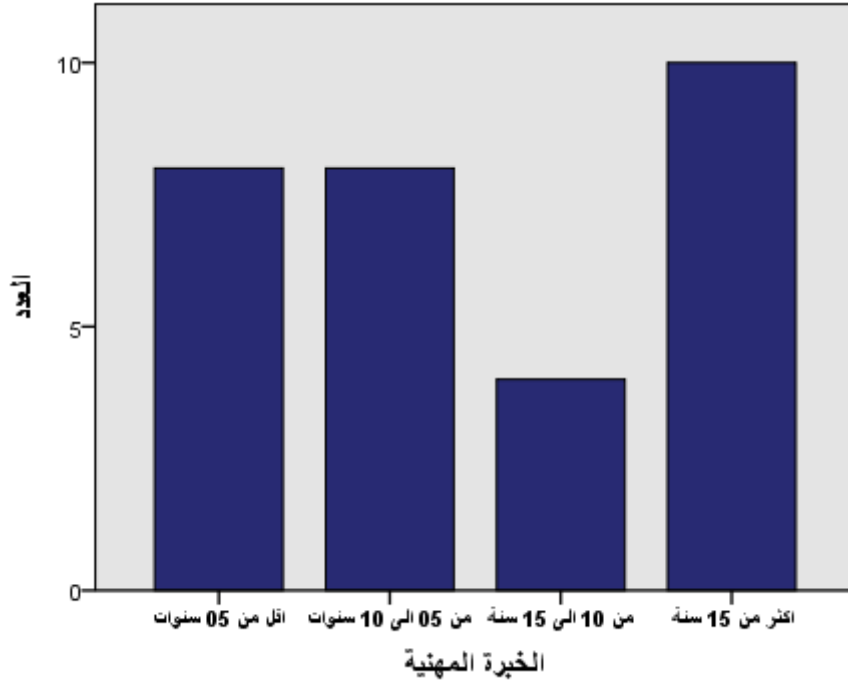
جدول رقم (02-09) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
اقل من 05 سنوات	08	26.7
من 05 الى 10 سنوات	08	26.7
من 10 الى 15 سنة	04	13.3
اكثر من 15 سنة	10	33.3
المجموع	30	% 100

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين في البنك لديهم أكثر من 05 سنوات خبرة مهنية وهي مدة كافية من أجل التحكم في استخدام مقومات الإدارة الإلكترونية .

الشكل رقم (02-06) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

04- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب الوظيفة :

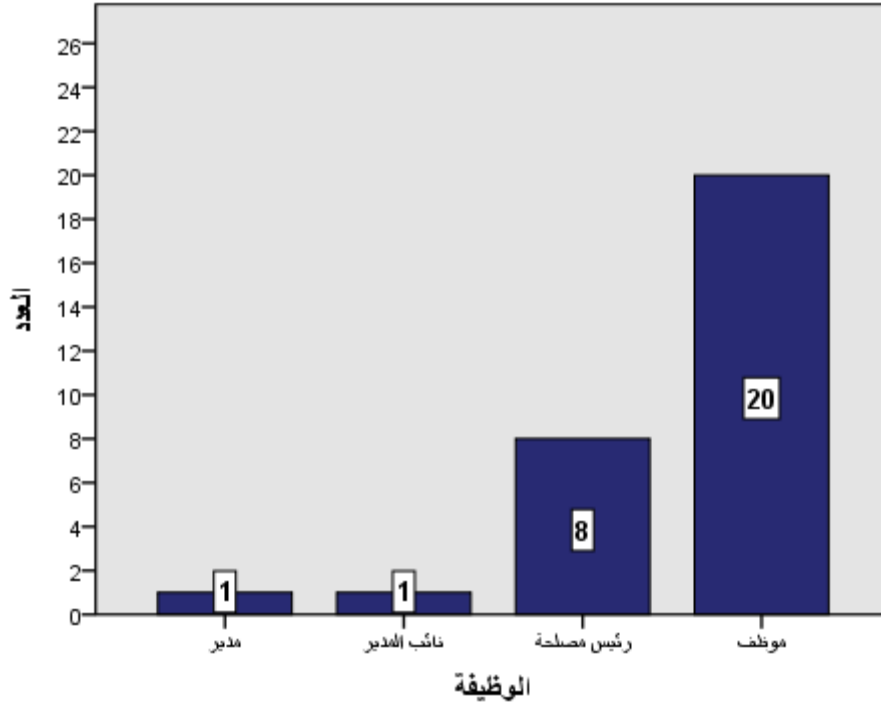
الجدول رقم (02-10) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
مدير	01	03.3
نائب مدير	01	03.3
رئيس مصلحة	08	26.7
موظف	20	66.7
المجموع	30	%100

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن الوكالة البنكية تتوفر على عدد لا بأس به من الموظفين من أجل القيام بمختلف الاعمال سواء كانت اليدوية منها أو الألية .

الشكل رقم (02-07) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا : تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان

يتم تحليل النتائج من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور على حدى وذلك للاختبار فرضيات عينة الدراسة .

1- تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محور واقع الإدارة الإلكترونية بالبنك

يتم تحليل إتجاهات أفراد العينة نحو محور واقع الإدارة الالكترونية كما يلي :

1-1- تحليل فقرات البعد الاول المتعلقة بالأجهزة والبنى التحتية

الجدول التالي يبين التوزيع النسبي للإجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاول (الأجهزة والبنى التحتية) من محور واقع الإدارة الالكترونية.

جدول رقم (02-11) : إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (البرامج) من محور واقع الإدارة الإلكترونية

الترتيب **	النتيجة *	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
02	موافق	0.986	3.83	00	04	05	13	08	1	ت
				00	13.3	16.7	43.3	26.7	%	
05	موافق بشدة	0.724	4.40	00	01	01	13	15	2	ت
				00	3.3	3.3	43.3	50.0	%	
04	موافق بشدة	0.730	4.53	00	01	01	09	19	3	ت
				00	3.3	3.3	30.0	63.3	%	
01	موافق	1.133	3.40	00	09	06	09	06	4	ت
				00	30.0	20.0	30.0	20.0	%	
03	موافق بشدة	0.868	4.27	00	02	02	12	14	5	ت
				00	6.7	6.7	40.0	46.7	%	
/	موافق	0.8882	4.086	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا ما يلي :

- العبارة رقم 01: (هل يتوفر البنك على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لإنجاز الأعمال المختلفة) بلغ المتوسط الحسابي 3.83 والانحراف المعياري 0.986 واحتلت المرتبة الثانية في الترتيب وكانت نتيجة هذه العبارة موافق اي ان ما نسبته 70% من الموظفين يؤكدون أن البنك يعتمد على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لإنجاز الاعمال المختلفة في البنك وهو ما بين أن هذه الأجهزة ضرورية وحتمية لدى البنك .

* تحدد نتيجة العبارة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وما يوافقه حسب الجدول رقم (02-03).

** يتم الترتيب تصاعدي وفق الانحراف المعياري .

- العبارة رقم 02 : (هل يعتمد البنك على أجهزة الحاسوب في العمل أفضل من التعامل يدويا) بلغ المتوسط الحسابي لها 4.40 والانحراف المعياري 0.724 وإحتلت المرتبة الخامسة في الترتيب وكانت نتيجة هذه العبارة موافق بشدة أي ان ما نسبته 93.0% من الموظفين أكدوا أن البنك يعتمد على أجهزة الحاسوب في أداء المهام أفضل من التعامل يدويا، و هو ما يوضح أن أغلب المعاملات التي تتم في البنك تكون عن طريق اجهزة الاعلام الالي .
- العبارة رقم 03 : (هل تساهم الاجهزة الملحقة بالحاسوب كأجهزة التصوير والتسجيل والقارئ الإلكتروني للبطاقات البنكية في تسهيل العمل الذي تقوم به) بلغ المتوسط الحسابي لها 4.53 والانحراف المعياري 0.730 وإحتلت المرتبة الرابعة في الترتيب وكانت نتيجة هذه العبارة موافق بشدة أي انه ما نسبة 93.3% من الموظفين وافقوا على أن مختلف الأجهزة الملحقة بالحاسوب تسهل أداء العمل في البنك .
- العبارة رقم 04 : (هل الأجهزة الإلكترونية المستخدمة للقيام بالأعمال البنكية حديثة وعصرية) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.40 والانحراف المعياري لها 1.133 وإحتلت المرتبة الاولى بحيث كانت نتيجتها موافق أي ما نسبته 50% من الموظفين أكدوا أن الأجهزة الإلكترونية المستعملة من أجل القيام بالمهام المختلفة حديثة وعصرية في حين أن ما نسبته 50% من الموظفين كانوا محايدين وغير موافقين على هذه العبارة وهو ما يبين أن الأجهزة الإلكترونية التي يتوفر عليها البنك ليست حديثة وعصرية بالكامل .
- العبارة رقم 05 : (هل يمتلك البنك موقع إلكتروني على الويب لتقديم الخدمات لزبائنه) بلغ المتوسط الحسابي 4.27 والانحراف المعياري لها 0.868 وإحتلت المرتبة الثالثة بحيث كانت نتيجة هذه العبارة موافق بشدة أي أن ما نسبته 86.7% من الموظفين أكدوا أن البنك له موقع إلكتروني يقدم من خلاله خدمات لزبائنه .

02-01- تحليل فقرات البعد الثاني المتعلق بشبكات الإتصال

الجدول التالي يبين التوزيع النسبي للإجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (شبكات الإتصال) من محور واقع الإدارة الإلكترونية .

جدول رقم (02-12) إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (شبكات الاتصال) من محور واقع الإدارة الإلكترونية .

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
05	موافق بشدة	0.568	4.43	00	00	01	15	14	ت	6
				00	00	3.3	50.0	46.7	%	
04	موافق بشدة	0.817	4.43	00	01	03	08	18	ت	7
				00	3.3	10.0	26.7	60.0	%	
02	موافق	0.885	3.90	00	02	07	13	08	ت	8
				00	6.7	23.3	43.3	26.7	%	
01	موافق	1.137	3.53	02	03	08	11	06	ت	9
				6.7	10.0	26.7	36.7	20.0	%	
03	موافق	0.871	4.00	00	02	05	14	09	ت	10
				00	6.7	16.7	46.7	30.0	%	
/	موافق	0.708	4.058	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتبين لنا التالي :

- العبارة رقم 06 : (تعتبر الانترنت والانترانات من الشبكات المعلوماتية التي يتم الإعتماد عليها في العمل) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.43 والانحراف المعياري 0.568 وكانت نتيجتها موافق بشدة وأحتلت المرتبة الخامسة أي أن ما نسبته 96.7 % من الموظفين أكدوا أن البنك يعتمد على الشبكات المعلوماتية من أنترنت وإنترانات في أداء مختلف الاعمال .
- العبارة رقم 07 : (تتميز الشبكات بسرعة ومرونة أفضل من التطبيقات اليدوية) بلغ المتوسط الحسابي لها 4.43 والانحراف المعياري 0.817 وكانت نتيجة هذه العبارة موافق بشدة وأحتلت المرتبة الرابعة، أي أن ما نسبته 86.7 % من الموظفين أكدوا أن الشبكات تتميز بسرعة ومرونة أحسن من التطبيقات اليدوية .

- العبارة رقم 08 : (تستخدم شبكة الانترنت في الاعلان عن خدمات البنك وجذب عملاء جدد) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.90** والانحراف المعياري **0.885** وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الثانية ، أي ان ما نسبته **70.0 %** من الموظفين أكدوا أن البنك يعتمد على شبكة الانترنت في الإعلان عن خدماته و كذا جذب العملاء في حين ان ما نسبته **30.0 %** كانوا إما محيدين أو غير موافقين على هذه العبارة، وهو ما يبين أن لا يعتمد بصفة كبيرة على شبكة الانترنت في جذب العملاء الجدد .
- العبارة رقم 09 : (وجود شبكة اتصال خارجية مع البنوك الأخرى) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **3.35** و الانحراف المعياري **1.137** و كانت نتيجتها موافق و إحتلت المرتبة الاولى في هذا المجال ، اي أن ما نسبته **56.7 %** من الموظفين أكدوا أن البنك لديه شبكة اتصال خارجية مع البنوك الاخرى في حين أن نسبة **43.3 %** منهم كانوا محايدين ولم يوافقوا على هذه العبارة .
- العبارة رقم 10 : (يتوفر موقع البنك على الويب على نظام تأمين المعاملات الإلكترونية) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة **4.00** والانحراف المعياري لها **0.871** وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الثالثة في هذا المجال ، أي أن ما نسبته **76.7 %** من الموظفين وافقوا على أن البنك له نظام تأمين المعاملات الالكترونية في الموقع الخاص به .

03-01- تحليل فقرات البعد الثالث المتعلق بالبرامج

الجدول التالي يبين التوزيع النسبي للإجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (البرامج) من محور واقع الإدارة الإلكترونية .

جدول رقم (02-13) إجابات افراد العينة للبعد الثالث (البرامج) من محور واقع الإدارة الإلكترونية

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
02	موافق	0.999	3.97	01	02	03	15	09	ت	11
				3.3	6.7	10.0	50.0	30.0	%	
03	موافق	0.928	3.97	00	03	04	14	09	ت	12
				00	10.0	13.3	46.7	30.0	%	
01	موافق	1.221	3.60	02	03	09	07	09	ت	13
				6.7	10.0	30.0	23.3	30.0	%	
05	موافق	0.699	4.17	00	01	02	18	09	ت	14
				00	3.3	6.7	60.0	30.0	%	
04	موافق بشدة	0.785	4.27	00	00	06	10	14	ت	15
				00	00	20.0	33.3	46.7	%	
/	موافق	0.926	3.99	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال هذا الجدول يظهر لنا ما يلي :

- العبارة رقم 11 : (يتوفر البنك على برمجيات متطورة) بلغ المتوسط الحسابي لها 3.97 والانحراف المعياري 0.999 بحيث كانت نتيجة هذه العبارة موافق و احتلت المرتبة الثانية في هذا المجال ، أين كانت نسبة 80 % من الموظفين قد وافقوا على أن البنك يتوفر على البرمجيات المتطورة وهو ما بين أن البنك يعتمد على هذه البرامج ويسعى دائما الى العمل على تطويرها .
- العبارة رقم 12 : (البرامج المستخدمة في البنك تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 و الانحراف المعياري 0.928 وكانت نتيجتها موافق و احتلت المرتبة الثالثة ، حيث نجد أن 76.7 % من الموظفين قد وافقوا على أن البرامج التي يتم الإعتماد عليها في البنك تتناسب مع العمل المطلوب، وهو ما يبين أن البنك يقوم بإنتقاء البرامج التي يحتاجها للقيام بالأعمال والمهام المختلفة .

- العبارة رقم 13 : (وجود تحديث دائم للبرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.60 و الانحراف المعياري 1.221 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الاولى، حيث نجد ما نسبته 53.3% من الموظفين قد وافقوا على أن البنك يقوم بتحديث البرامج ومواكبة الحديثة منها، وهو ما بين أن هناك نسبة تقارب نصف الموظفين ليسوا موافقين على هذه العبارة أي أنها دليل على أن البنك إما انه لا يقوم بتحديث البرامج القديمة أو أنه لا يسعى للحصول على البرامج الحديثة من أجل تسهيل وتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- العبارة رقم 14: (تلائم البرامج المستخدمة في البنك مع احتياجات معالجة المعلومات) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 و الانحراف المعياري 0.699 كانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الخامسة، حيث نجد أن 90% من الموظفين أكدوا على أن البرامج المستخدمة في البنك تتلائم مع ما يحتاجه من أجل معالجة البيانات .
- العبارة رقم 15 : (يعتمد البنك على أنظمة خاصة لحماية برامجه وبياناته) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.27 و الانحراف المعياري 0.785 و كانت نتيجتها موافق بشدة وإحتلت المرتبة الرابعة، حيث نجد أن 80% من الموظفين وافقوا على أن البنك يعتمد على أنظمة خاصة لحماية برامجه وبياناته ولم نسجل أي موظف لم يوافق أو إعترض على هذه العبارة أما نسبة 20% من الموظفين المتبقين فقد كانوا محايدين كونهم ليست لديهم أي معلومة حول هذه الأنظمة .

02- محور أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي

الجدول التالي يبين التوزيع النسبي للإجابات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور واقع الإدارة الإلكترونية في البنك الوطني الجزائري وكالة رقم -491- تبسة :

جدول رقم (02-14) إجابات افراد العينة لمحور أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي

الترتيب	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					رقم العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
07	موافق	0.747	4.17	00	01	03	16	10	ت	16
				00	3.3	10.0	53.3	33.3	%	
04	موافق	0.828	4.07	00	00	09	10	11	ت	17
				00	00	30.0	33.3	36.7	%	
06	موافق بشدة	0.765	4.37	00	00	05	09	16	ت	18
				00	00	16.7	30.0	53.3	%	
03	موافق	0.850	3.97	00	01	08	12	09	ت	19
				00	3.3	26.7	40.0	30.0	%	
08	موافق بشدة	0.711	4.33	00	01	01	15	13	ت	20
				00	3.3	3.3	50.0	43.3	%	
05	موافق	0.819	3.87	00	02	06	16	06	ت	21
				00	6.7	20.0	53.3	20.0	%	
02	موافق	0.874	4.17	00	01	06	10	13	ت	22
				00	3.3	20.0	33.3	43.3	%	
01	موافق	1.033	3.97	01	01	07	10	11	ت	23
				3.3	3.3	23.3	33.3	36.7	%	
/	موافق	0.827	4.11	المتوسط العام						

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول اعلاه يبين لنا ما يلي :

- العبارة رقم 16 : (أدت الإدارة الالكترونية إلى تحسين مستوى رضا الزبائن) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 والانحراف المعياري 0.747 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة السابعة ، بحيث نجد أن 86.6 % من الموظفين موافقون على أن الإدارة الالكترونية تؤدي الى تحسين مستوى رضا الزبائن، وهو ما يوضح الدور الذي تلعبه هذه الاخيرة في الرفع من رضا الزبائن بالنظر الى السرعة والكفاءة التي تتميز بها .
- العبارة رقم 17 : (ساهمت الإدارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للبنك) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.07 و الانحراف المعياري 0.828 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الرابعة ، حيث نجد أن 70.0 % من الموظفين وافقوا على أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في زيادة الحصة السوقية للبنك وهو ما يبين مكانة هذا البنك في سوق الخدمات البنكية .
- العبارة رقم 18 : (تساهم الإدارة الالكترونية في عرض خدمات البنك بكفاءة عالية) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.37 والانحراف المعياري 0.765 وكانت نتيجتها موافق بشدة وإحتلت المرتبة السادسة في هذا المحور، حيث أن 83.3 % من الموظفين موافقون على أن الإدارة الالكترونية تساهم في عرض خدمات البنك بكفاءة عالية وهو ما يبين اعتماد البنك عليها في الترويج لمنتجاته الخدمية من خلال مختلف الأليات مثل شبكة الأنترنت .
- العبارة رقم 19 : (ساهمت الإدارة الالكترونية في تخفيض النفقات الإدارية والتشغيلية) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 والانحراف المعياري 0.850 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الثالثة، بحيث نجد أن ما نسبته 70 % من الموظفين وافقوا على الإدارة الالكترونية تعمل على تخفيض النفقات الإدارية والتشغيلية مقارنة مع الأعمال اليدوية التي تتطلب نفقات أكبر .
- العبارة رقم 20 : (ساعدت الإدارة الإلكترونية في تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.33 والانحراف المعياري 0.711 وكانت نتيجتها موافق بشدة وإحتلت المرتبة الثامنة ، بحيث نجد أن 93.3 % من الموظفين إعتبروا أن الإدارة الإلكترونية ساعدت في تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات عكس ما هو عليه في ما اذا كانت تقليدية أو يدوية .
- العبارة رقم 21 : (أدت الإدارة الالكترونية إلى تطوير قدرات البنك في الاستجابة لضغوط المنافسين) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.87 والانحراف المعياري 0.819 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الخامسة في هذا المحور، بحيث نجد أن 73.3 % من الموظفين وافقوا على أن الإدارة الالكترونية أدت الى تطوير قدرات البنك في الإستجابة لضغوط المنافسين في حين أن 6.7 % من الموظفين لم يكونوا موافقين بالنظر الى غياب منافسة حقيقية .

- **العبارة رقم 22 :** (يسعى البنك إلى جذب الزبائن باستخدام أساليب تستند لتقنيات الإدارة الإلكترونية) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 4.17 والانحراف المعياري 0.874 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الثانية ، بحيث نجد أن 76.6% من الموظفين وافقوا على أن البنك يسعى الى جذب الزبائن من خلال إستخدام أساليب تستند على تقنيات الإدارة الإلكترونية في حين أن 23.3% منهم كانوا إما محايدين أو غير موافقين على هذه العبارة وهو ما يعكس عدم تبني البنك لسياسة تقوم على إستعمال مقومات الإدارة الإلكترونية في كسب زبائن جدد من السوق .
- **العبارة رقم 23 :** (يحرص البنك على التواصل مع زبائنه عن طريق شبكة الأنترنت) بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.97 والانحراف المعياري 1.033 وكانت نتيجتها موافق وإحتلت المرتبة الأولى في هذا المحور، بحيث نجد ان 70% من الموظفين وافقوا على أن البنك يتواصل مع زبائنه عن طريق شبكة الأنترنت في حين أن 30% منهم كانوا إما محيدين أو غير موافقين بالنظر الى ان علاقة البنك بزبائنه مزالت مقتصرة على الحضور إلى البنك من أجل تسوية المعاملات .

03- إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبيان

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم إستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnon) ويتم توضيح ذلك في الجدول التالي :

الجدول رقم (02-15) نتائج إختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبيان

المتغيرات				
أداء البنك	شبكات الاتصال	البرامج	الاجهزة والبنى التحتية	
30	30	30	30	حجم العينة
0.122	0.140	0.115	0.131	احصائية Kolmogorov-Smirnon
0.200	0.138	0.200	0.197	مستوى المعنوية

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا : تحليل المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

في هذه المرحلة يتم تحديد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بحيث إحتوت الدراسة على ثلاث متغيرات مستقلة في المحور الأول وهي : الأجهزة والبنى التحتية، شبكات الاتصال، البرامج، أما المتغير التابع فهو تحسن الأداء البنكي الذي إحتواه المحور الثاني .

جدول رقم : (02-16) التمييز بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	^b البنى, الشبكات, البرامج	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يبين أن طريقة المربعات الصغرى هي الطريقة المتبعة في تحليل الانحدار الخطي وأن المتغيرات المستقلة هي البنى والشبكات والبرامج إن المتغير التابع هو الأداء .

الجدول رقم (02-17) : معامل الارتباط

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,835 ^a	0,698	0,663	0,38137

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

يظهر الجدول أعلاه نتيجة حساب كل من معامل الارتباط **R** ومعامل التحديد مربع قيمة معامل الارتباط وكذا معامل الارتباط الخطي بين المحورين الذي يساوي **0.835** ، أما مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي) فكانت **69.8 %** .

جدول رقم (02-18) : مدى ملائمة خط إنحدار البيانات وفرضيته الصفرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,729	3	2,910	20,007	,000 ^b
	Residual	3,781	26	,145		
	Total	12,511	29			

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يعنى بدراسة مدى ملائمة خط إنحدار البيانات وفرضيته الصفرية وتظهر لنا النتائج التالية :

√ مجموع مربعات الانحدار يساوي 8.729 ومجموع مربعات البواقي يساوي 3.781 ومجموع المربعات الكلي هو 12.511 ؛

√ درجة حرية الإنحدار degree of freedom (df) هي 03 ودرجة حية البواقي هي 26 ؛

√ معدل مربعات الانحدار هو 2.910 ومعدل مربعات البواقي هو 0.145 ؛

√ قيمة إختبار تحليل التباين لخط الانحدار يساوي 20.007 ؛

√ مستوى دلالة الاختبار هو 0 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية فنرفضها، و بالتالي فان خط الإنحدار يلائم البيانات .

الجدول رقم (02-19) : تحديد معادلة الخط المستقيم

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,472	,558		,846	,405
	البنى	,011	,182	,009	,058	,954
	الشيكات	,321	,137	,331	2,344	,027
	البرامج	,574	,106	,668	5,439	,000

على أساس ان الأداء هو المتغير التابع

المصدر : مخرجات برنامج SPSS

مقطع خط الانحدار هو 0.472 الذي (a) من معادلة الخط المستقيم $y = a + bx$ التي تم التطرق اليها سابقا في الإنحدار الخطي البسيط ، أما ميل خط الانحدار يمثله الحرف (b) في الجدول يساوي 0.011 بالنسبة للبعد الأول من المستقل (الاجهزة و البنى التحتية) اما بالنسبة للبعد الثاني من المستقل (شبكات الإتصال) فقد بلغ 0.321 و بالنسبة للبعد الثالث (البرامج) من المستقل فقد كان يساوي 0.574 وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار للبعد الأول من المستقل كما يلي : $y = 0.472 + 0.011x$ بينما البعد الثاني من المستقل فيه كالتالي : $y = 0.472 + 0.321 x$ وكذا بالنسبة للبعد الثالث من المستقل فهي : $y = 0.472 + 0.574 x$ ، حيث أن x هو المتغير المستقل و أن y يمثل المتغير التابع .

بالنسبة لنتيجة إختبار t الذي تطبقه على فرضيات ميل الانحدار للبعد الأول من المتغير المستقل فكان يساوي 0.58 بينما على فرضيات ميل الانحدار للبعد الثاني من المتغير المستقل فكانت 2.344 وكذا على فرضيات ميل الانحدار للبعد الثالث من المتغير المستقل فكانت 5.439 ومقطع خط الانحدار كان يساوي 0.864 .

رابعاً : إستخلاص نتائج الإستبيان

بعد تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال طرح الإستبيان يمكن إستخلاص ما يلي :

✓ موظفو الوكالة البنكية جُهِم من حاملي الشهادات الجامعية، الأمر الذي يساعد الوكالة البنكية محل الدراسة على التحكم الجيد في إستعمال الاجهزة الألية وكل مقومات الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين تقديم الخدمات للزبائن بشكل عصري و بسرعة مثالية ؛

✓ موظفو الوكالة البنكية مدركون أهمية إستعمال الإدارة الإلكترونية في البنك الأمر الذي يدفعهم الى تحسين مستواهم من خلال المشاركة في مختلف الدورات التكوينية التي يقترحها البنك عليهم ؛

✓ أكد موظفو الوكالة البنكية أن إستخدام الإدارة الإلكترونية أدى الى رفع مستوى الرضا لدى الزبائن من خلال توفير الخدمات على مدار الساعة والإعتماد على شبكة الأنترنت بالإضافة الى السرعة في اتمام المعاملات البنكية ؛

✓ موظفو الوكالة البنكية واعون بالدور الذي تلعبه الإدارة الإلكترونية في منح البنك ميزة تنافسية في ظل تطور المنافسة من قبل البنوك الاخرى على إكتساب وإستعمال أحدث الطرق الإلكترونية العصرية .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم تقييم أداء الوكالة البنكية محل الدراسة في ظل وجود الإدارة الالكترونية ، وذلك من خلال معرفة مدى تأثير هذه الأخيرة على أداء الوكالة حيث تم تصميم إستبيان تضمن محورين الأول خاص بالإدارة الالكترونية أين تم تجزئته الى ثلاث أبعاد (الاجهزة والبنى التحتية ، البرامج، شبكات الإتصال) ، أما المحور الثاني الي خصص الي أثر تطبيق الإدارة الالكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي، أين تم توزيع الإستبيان على عينة دراسة قدرت بـ 30 عينة ، وبعد إعادة تجميع الاستبيانات وتنظيمها من أجل إستخلاص المعطيات التي تمت معالجته باستخدام برنامج (SPSS) وبالأستعانة بأساليب الاحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية ، الوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف بالإضافة الى أساليب الإحصاء الاستدلالي مثل إختبار الفا كرونباخ من أجل معرفة صدق وثبات بيانات الإستبيان، وإختبار كولمنجروف سمرنوف من أجل التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، وأيضا الإنحدار البسيط لمعرفة أثر المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) على المتغير التابع (الأداء البنكي) تظهر النتائج التي تم التوصل إليها يمكن القول أن الإدارة الالكترونية ساهمت بشكل كبير وفعال في تحسين ورفع أداء النشاط البنكي مما يتيح للوكالة البنكية بصفة خاصة والبنك بصفة عامة التميز والنجاح في هذا التوجه وهذا ما تم تأكيده من خلال معاملات التحديد والإنحدار التي كانت ذات دلالة إحصائية .

يمكن القول من خلال نتائج الدراسة أن إستعمال الإدارة الالكترونية أضفى العديد من المزايا التي من أهمها اختصار المسافات وتخفيض التكاليف، الوقت والجهد حيث سهلت طرق تعامل الوكالة محل الدراسة مع الزبائن في صورة عصرية .



لقد أصبحت فكرة الإدارة الإلكترونية مجسدة من خلال إدراك جل دول العالم أنها نقطة تحول من الإدارة التقليدية الى إدارة جديدة تمنح الفرصة للقضاء على صفوف الانتظار ولن تكون هناك حاجة لمراعات اوقات عمل المؤسسات فكل المعاملات والخدمات يمكن أن تكون متاحة على مدار الساعة وفي كل أيام الاسبوع من خلال التواصل الافتراضي عبر الشبكات الإلكترونية التي تعد من أهم مقومات هذه الإدارة الحديثة .

كما إن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية يعد آلية لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمات خاصة من خلال تطوير خدماتها وبالتالي فان هذه الإدارة في شكلها العصري أصبحت مطلبا هاما تفرضه التحولات الإلكترونية التي يجب أن يسبقها إصلاحات ضرورية داخل المؤسسات من أجل الولوج الى عصر الرقمنة والانفتاح على المؤسسات العالمية، فالخدمات الإلكترونية نوع خدمي بديل يكرس الرقابة والشفافية ويبعد كل اشكال الرشوة والمحسوبية وهذا ما يتيح التعامل الافتراضي، فهذا الخيار التنظيمي أصبح من أولويات المؤسسات الخدمية حتى تعمل على تزويد عملائها بخدمات ذات مستوى عالي من الجودة وبأسرع وقت ممكن .

كما أن عملية تقييم الأداء تمكن المسؤولين والمسيرين في المؤسسات من تحديد ما اذا كانت نتائج سير الانشطة موافقة للخطط المرسومة، بالإضافة الى تحديد حجم الإنحراف عن المسار الذي يقود الى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وهذا ما يجعل عملية تقييم الأداء تحظى بأهمية كبيرة تجنب المؤسسات عامة والبنوك خاصة الوقوع في الاخطاء التي لا يمكن التنبؤ بعواقبها .

من خلال الدراسة الميدانية للبنك الوطني الجزائري (BNA) الوكالة رقم -491- بتبسة ومحاولة تقييم أدائها من خلال إستخدامها للإدارة الإلكترونية وقفنا على جملة من النقاط الايجابية التي أتاحت للوكالة الاستفادة من مظاهر التحول الإلكتروني من أجل تقديم خدمة أحسن وأفضل من غيرها وهي سياسة معتمدة من طرف البنك الوطني الجزائري(BNA) سعيا منه ليكون سباقا في هذا المجال في القطاع البنكي العمومي في الجزائر

● إختبار الفرضيات

من خلال البحث تم إختبار الفرضيات التي إعتدناها في بدايته كما يلي :

√ **الفرضية الرئيسية** : يساهم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الخدمية عموما وفي المؤسسة محل الدراسة على وجه الخصوص بشكل فعال في تحسين الأداء؛ تم تأكيد صحة هذه الفرضية وذلك ما وقفنا عليه من سرعة في تنفيذ المعاملات وتقديم مختلف الخدمات للعملاء بشكل راقى وبالاعتماد على الأجهزة وشبكات الإتصال بالإضافة إلى مختلف البرامج .

√ **الفرضية الاولى:** الإدارة الالكترونية تشكل نمطا وأسلوبا حديثا في تخطيط البرامج ورسم السياسات في المؤسسات الخدمية؛ تم تأكيد صحة هذه الفرضية حيث أن المؤسسات الخدمية تعتمد على مختلف مخرجات وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وهذا بما تقدمه من إحصائيات دقيقة لا يشوب أي تدليس أو مزايده عند القيام بالتخطيط للسياسات والإستراتيجيات سواء على المدى القصير أو البعيد.

√ **الفرضية الثانية:** يشكل إستخدام البرامج وشبكات الإتصال ومختلف البنى التحتية والفوقية دعامة أساسية للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها؛ تم تأكيد صحة هذه الفرضية لأن مختلف المؤسسات تسعى إلى تطوير بنيتها التحتية وتطويرها وفقا ما تتطلبه الإدارة الإلكترونية لأن هذه العناصر تعتبر ركيزة أساسية في العمل سواء الإداري أو الإنتاجي أو التسويقي .

√ **الفرضية الثالثة:** إنعكس إستخدام أساليب الإدارة الالكترونية إيجابا على أداء المؤسسة الخدمية من خلال تسهيل وجودة العمليات وتخفيض التكاليف وربح الوقت وتحقيق القيمة؛ تم تأكيد صحة هذه الفرضية بالنظر الى الفرق بين سرعة وجودة المعاملات في هذا الأسلوب الجديد والتعقيدات التي تميز الأسلوب التقليدي من الوقت والطوابير الطويلة بالإضافة الى التكلفة العالية .

√ **الفرضية الرابعة:** تبني مقومات الإدارة الالكترونية من طرف الوكالة البنكية للبنك الوطني الجزائري رقم - 491 - بتبسة أدى إلى تطور وتحسين مستوى أدائها، تم تأكيد صحة هذه الفرضية وهو ما وقفنا عليه أثناء الدراسة الميدانية حيث أن هذه الوكالة كإمتداد للبنك الوطني الجزائري (BNA) الذي ينتهج سياسة من أجل تطوير والإستفاهة من المزايا الإيجابية للإدارة الإلكترونية الأمر الذي انعكس على تحسن أداءها.

• النتائج

من خلال هذا البحث تم التوصل الى مجموعة من النتائج نذكر أهمها في ما يلي :

النتائج المستمدة من الجانب النظري

√ الإدارة الالكترونية نوع حديث وعصري يقوم على تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛

√ الإدارة الالكترونية هي مجموعة من العناصر كالحواسيب وملحقاتها، البرمجيات، الشبكات هذه الاجهزة التي تساعد في إنجاز مختلف الأعمال الإدارية؛

√ إن التحول الى الإدارة الالكترونية فرضته عدة عوامل من بينها الرغبة في تقليص النفقات وربح الوقت وإتاحة الخدمة في أي وقت ومكان وكذا تبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وتحسين جودة الخدمة؛

✓ تعمل الإدارة الالكترونية على إضفاء الشفافية وإلغاء كل أشكال البيروقراطية ؛

✓ يمثل الأداء وقياسه مؤشرا للوقوف على مدى تطور النشاطات الاقتصادية في المؤسسات ؛

✓ عملية تقييم الأداء هي السبيل الوحيد من أجل معرفة كفاءة الإستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسات وتحديد تلك التي يجب إتباعها ؛

النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

✓ تتوفر الوكالة البنكية محل الدراسة على مقدرات من الموارد البشرية تتمثل في الفئة الشابة ذات المستوى التعليمي العالي الذي يتيح الاستغلال الامثل لها من خلال التدريب المستمر من أجل زيادة مهارتهم ؛

✓ تتوفر الوكالة البنكية محل الدراسة على مجموعة من الأجهزة الالكترونية تساهم بشكل كبير في إنجاز المعاملات البنكية في وقت أقل بكثير من التعامل اليدوي ؛

✓ تعتمد الوكالة البنكية محل الدراسة على مجموع من البرامج التي تتيح تجميع وتوفير المعلومات للبنك والزبون على حد سواء ؛

✓ تساهم شبكات الإتصال المعتمد عليها من طرف الوكالة في ربطها مع الوكالة الرئيسية للبنك الوطني الجزائري وباقي الوكالات الاخرى الأمر الذي يعزز التنسيق بينها .

✓ لا حضنا تميز البنك الوطني الجزائري ممثلا في والوكالة رقم 491 بتبسة في مجال إستعمال الإدارة الالكترونية وعناصرها بالمقارنة مع باقي البنوك العمومية ؛

• ما مميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

إن الدراسة الحالية تتشارك مع دراسات سابقة من حيث التطرق الى الإدارة الالكترونية من مختلف جوانبها كما أن الدراسات السابقة كانت في مؤسسات انتاجية يسهل معها تقييم الأداء من خلال زيادة او نقصان الانتاج أو في مؤسسات تجارية من خلال الرجوع الى حجم المبيعات، إلا أن هذه الدراسة ركزت على تحسن الأداء في مؤسسة خدمية ترجع فيها عوامل القياس الى الجانب النفسي والبعد الشخصي في التقييم .

• توصيات ومقترحات

من خلال تطرقنا الى موضوع البحث سجلنا جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تعود بالمنفعة على المؤسسات فيما إن تم أخذها بالاعتبار و نذكر منها :

- √ على المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية خاصة توفير بنية مقومات الإدارة الالكترونية من يد عاملة مؤهلة ومكونة في مجل المعلوماتية، ومن أجهزة حتى يكون الولوج الى هذا النوع من الإدارة ببسر
- √ على المؤسسات مواكبة ومتابعة كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا والاتصال من أجل الاستفادة من أحدث الاجهزة والبرامج و إدراجها ضمن إستراتيجيتها التنافسية ؛
- √ توفير الامكانيات المادية اللازمة من أجل إقتناء الأجهزة الالكترونية والبرامج الحديثة لأن ما يمكن أن يعود من إستغلالها يغطي بكثير تكلفتها ؛
- √ تكوين قاعدة بيانات للمتعاملين مع المؤسسة وحمايتها من أي إختراق أو سرقة ؛
- √ ضرورة تشجيع وتحفيز الموظفين على إستغلال هذه الأجهزة والبرامج وإتاحة الفرصة لهم من أجل المشاركة في دورات تكوينية حتى يحسنوا مهارتهم و يزدوا من مستوى المعرفة لديهم ؛
- √ مساعدة العملاء وتشجيعهم على التعامل الالكتروني مع المؤسسة الأمر الذي يوفر لهم خدمات في كل الاوقات ؛
- √ ضرورة إستخدام وتطوير برامج حماية المعلومات وتحيينها من وقت الى آخر ؛
- √ التقييم المستمر للأداء وتصحيح الإختلالات في وقتها المناسب ؛
- √ الاعتماد على الأساليب الحديثة والمتطورة في تقييم الأداء خاصة في المؤسسات الخدمية ؛

• أفاق البحث

- يعتبر موضوع الإدارة الالكترونية من المواضيع الحديثة التي حاولنا قدر الامكان الإحاطة بمختلف جوانبها إلا أن هذا لا يعني أننا استوفيناها كلها وهو ما يتيح فرصة البحث في مجالات نذكر منها :
- √ واقع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التجارية ؛
 - √ دور الإدارة الإلكترونية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ؛
 - √ الأساليب الحديثة في تقييم الأداء في المؤسسات الخدمية ؛
 - √ المنتجات الإلكترونية و دورها في تحقيق أرباح للمؤسسات .



المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية
▪ الكتب

1. أحمد فتحي الحيت، مبادئ الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2015.
2. حسام لطفي، أبعاد التجارة الإلكترونية، الندوة الوطنية للتجارة الإلكترونية، القاهرة، 1998.
3. خالد محمود ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
4. رأفت رضوان، الإدارة الإلكترونية، القاهرة، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، 2012.
5. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
6. طارق عبد العال حماد، تطبيقات التكنولوجيا في المصارف، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة ، 2000.
7. عبد الفتاح عز، مقدمة في إحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، دار خوارزم للنشر، الرياض، 2007
8. علاء عبدالرزاق محمد حسن السالمي، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، 2008.
9. فداء محمود حامد، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، 2012.
10. محمد خير سليم ابو زيد ، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية (SPSS) ، الطبعة الاولى، دار جرير للنشر ، عمان 2010.
11. محمد صبحي و طاهر محسن الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
12. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2015/2014.
13. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة الغربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.

■ الرسائل الجامعية

14. دغوش العطرة ، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، حالة البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2016-2017.
15. رشاد خضير وحيد الدياني، أثر الإدارة الالكترونية ودور تطوير الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، ديسمبر 2010.
16. عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية والجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009-2010.
17. عبان عبدالقادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في الإدارة والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016 .
18. غضبان ليلي، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2017-2018.
19. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012.
20. وسام بن صالح ، واقع تطبيق الإدارة الالكترونية بالقطاع الصحي في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014.

■ المجالات العلمية

21. بريش السعيد ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012.
22. بن عياد محمد سمير، سماحي أحمد، التكنولوجيا البنكية ضرورة أم حتمية بالنسبة للمؤسسات المصرفية الجزائرية، محاضرات منشورة في موقع الانترنت، جامعة تلمسان، الجزائر، 2017.
23. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر. 2015.
24. محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، العدد 01، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2014.
25. قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2009.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

27. Artine Maadani, Karim Said, **Management et pilotage de la performance** , hachett , paris, 2009.
28. - Bernard Mantory , *Contrôle de gestion sociale* , librairie paris , 1999.
29. Brigitte Doriath et Christian Goujet , *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* , Dunod , paris , 2007.
30. Daria Gustova , *THE IMPACT OF E-GOVERNMENT STRATEGY ON ECONOMIC GROWTH AND SOCIAL DEVELOPMENT* , Dissertation submitted as partial requirement for the degree of Master in Economics, instuto universitario de lisboa , Portugal , October 2017.
31. Mohammad Ali Ibrahim ALKHSABAH , **Reality of Use of Electronic Management and its Impact on Job Performance in Tafila Technical University**, international Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences Vol. 7, No.1, January 2017.

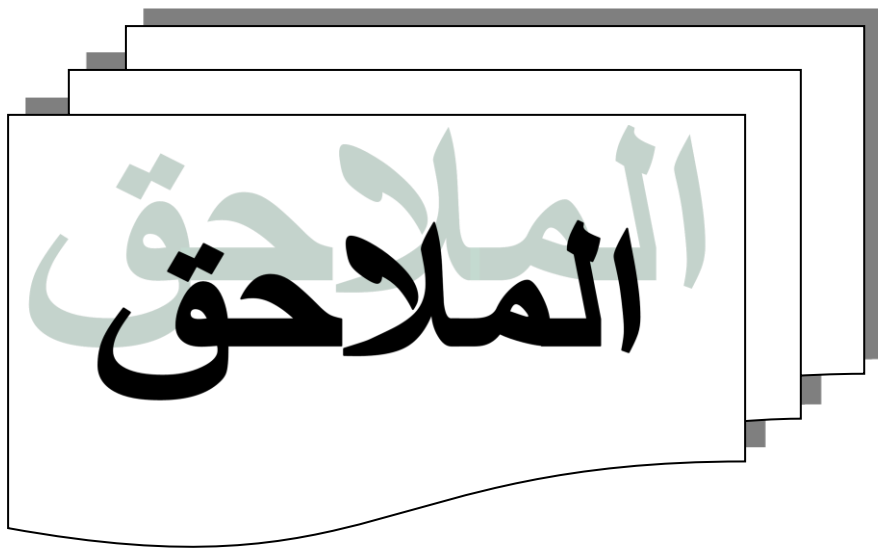
ثالثا: مواقع الانترنت

32. <http://www.kenanaonline.com/2015/24/plog-pst.html>

33. <http://www.neevia.com>

34. [http:// www.bna.dz/ar](http://www.bna.dz/ar)

35. <https://platform.almanhal.com/Files/2/93663>





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبانة حول:

أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في مؤسسة خدمية
- دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- وكالة تبسة رقم 491 -

لإعداد: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:
الدكتور: زرزور براهيم

من إعداد الطالبين:
- العبيدي لسود
- فتحي حمادة

تحية طيبة وبعد؛

نضع بين أيديكم استبانة خاصة بدراسة حول: " أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على تحسين الأداء في مؤسسة خدمية - دراسة حالة البنك الوطني الجزائري- وكالة تبسة رقم 491"، راجين منكم إبداء رأيكم حول العبارات الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة العربي التبسي- تبسة.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عنها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

. الجنس

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
--------------------------	------	--------------------------	-----

. العمر

<input type="checkbox"/>	من 31-40 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 30 سنة
<input type="checkbox"/>	أكثر من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 41 إلى 50 سنة

. المستوى التعليمي

<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	مستويات أخرى	<input type="checkbox"/>	ماستر

. الخبرة المهنية

<input type="checkbox"/>	حدد:	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	من 05 إلى 10 سنة	<input type="checkbox"/>	أقل من 05 سنوات
<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 15 سنة

. الوظيفة :

<input type="checkbox"/>	نائب مدير	<input type="checkbox"/>	مدير
<input type="checkbox"/>	موظف	<input type="checkbox"/>	رئيس مصلحة

ثانيا: البيانات الأساسية

الرجاء إبداء الرأي حول العبارات التالية بوضع علامة (X) في المكان المقابل:

الرقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: واقع الادارة الالكترونية بالبنك						
أ- الأجهزة والبنى التحتية						
01	هل يتوفر البنك على العدد الكافي من أجهزة الحاسوب لإنجاز الأعمال المختلفة					
02	هل يعتمد البنك على أجهزة الحاسوب في العمل أفضل من التعامل يدويا					
03	هل تساهم الاجهزة الملحقة بالحاسوب كأجهزة التصوير والتسجيل والقارئ الالكتروني للبطاقات البنكية في تسهيل العمل الذي تقوم به					
04	هل الأجهزة الالكترونية المستخدمة للقيام بالأعمال البنكية حديثة وعصرية					
05	هل يمتلك البنك موقع إلكتروني على الويب لتقديم الخدمات لزيائنه					
ب- شبكات الإتصال						
06	تعتبر الانترنت والانترانات من الشبكات المعلوماتية التي يتم الاعتماد عليها في العمل					
07	تتميز الشبكات بسرعة ومرونة أفضل من التطبيقات اليدوية					
08	تستخدم شبكة الانترنت في الاعلان عن خدمات البنك وجذب عملاء جدد					
09	وجود شبكة اتصال خارجية مع البنوك الأخرى					
10	يتوفر موقع البنك على الويب على نظام تأمين المعاملات الالكترونية					
ج- البرامج						
11	يتوفر البنك على برمجيات متطورة					
12	البرامج المستخدمة في البنك تتناسب مع طبيعة العمل المطلوب					
13	وجود تحديث دائم للبرامج القديمة ومواكبة البرامج الحديثة					
14	تتلائم البرامج المستخدمة في البنك مع احتياجات معالجة المعلومات					
15	يعتمد البنك على أنظمة خاصة لحماية برامجه وبياناته					
المحور الثاني: أثر تطبيق الادارة الإلكترونية في تحسين أداء النشاط البنكي						
16	أدت الإدارة الالكترونية إلى تحسين مستوى رضا الزبائن					
17	ساهمت الإدارة الالكترونية في زيادة الحصة السوقية للبنك					
18	تساهم الإدارة الالكترونية في عرض خدمات البنك بكفاءة عالية					
19	ساهمت الإدارة الالكترونية في تخفيض النفقات الادارية والتشغيلية					
20	ساعدت الإدارة الإلكترونية في تقليص الوقت اللازم لإتمام المعاملات					
21	أدت الإدارة الالكترونية إلى تطوير قدرات البنك في الاستجابة لضغوط المنافسين					
22	يسعى البنك إلى جذب الزبائن باستخدام أساليب تستند لتقنيات الإدارة الإلكترونية					
23	يحرص البنك على التواصل مع زبائنه عن طريق شبكة الانترنت					

شكرا على تعاونكم

BNA / Banque Nationale d'Algerie / AP Tebessa 491



BNA / Banque Nationale d'Algerie / AP Tebessa 491 Boulevard Mahmoud Cherif.Bp 255 Tebessa, 12000
 Algérie Téléphone: 037 58 12 85 / 037 58 11 12 / 037 58 31 16 Fax: 037 58 12 85 / 037 58 11 15 Nature de
 .l'entreprise: Prestataire Date de mise à jour: 2019-02-21 Site Web de l'entreprise

