

Received	2025/04/24
Accepted	2025/05/21
Published	2025/05/22

تم استلام الورقة العلمية في  
تم قبول الورقة العلمية في  
تم نشر الورقة العلمية في

## دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي

### دراسة ميدانية بالمصارف التجارية العامة ببلدية الكفرة

وسيم سعيد نصر فكرورن

قسم إدارة الاعمال - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - فرع الكفرة - ليبيا

[wasemsaeid@uob.edu.ly](mailto:wasemsaeid@uob.edu.ly)

عبد الباسط صالح يوسف الصوصاع

قسم الحاسوب - كلية العلوم

جامعة بنغازي - فرع الكفرة - ليبيا

[abdulbasat.alsusaa@uob.edu.ly](mailto:abdulbasat.alsusaa@uob.edu.ly)

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال التركيز على خمسة أبعاد رئيسية تشمل المتطلبات الإدارية، التقنية، البشرية، المالية، والأمنية، وذلك بالتطبيق على المصارف العامة العاملة في بلدية الكفرة من وجهة نظر موظفيها. تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ويشمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين بالمصارف محل الدراسة، والبالغ عددهم (67) موظفًا. يتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى جداول (Krejcie & Morgan)، حيث تُوزع الاستبيانات ويتم استرجاع (48) استبياناً صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS، بينما تُستبعد (19) استبياناً لعدم الحصول عليها. تُظهر النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف جيد، بمتوسط عام يبلغ (0.85). كما تكشف النتائج عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وكل من المتطلبات الأمنية (0.79)، الإدارية (0.78)، التقنية (0.49)، المالية (0.31)، والبشرية (0.30). وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة توفير التجهيزات والبرمجيات الحديثة الازمة لدعم الإدارة الإلكترونية، إلى جانب وضع نظام حواجز فعالة للموظفين، وتطبيق وسائل الحماية التقنية لضمان أمن المعلومات، مع تعزيز مبدأ التغذية الراجعة، ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية على كافة المستويات الإدارية في المصارف.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الإلكترونية، المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة، الأداء الوظيفي.

## The role of e-management in improving job performance: a field study in public commercial banks in Kufra Municipality

ABDULBAST SALEH

WASEEM SAEID NASR

YOUSEF ALSUSAA

Department of Computer Science,

Department of Business Administration

Faculty of Science

Faculty of Economics

University of Benghazi

University of Benghazi

Al-Kufra - Libya

Al-Kufra- Libya

[abdulbasat.alsusaa@uob.edu.ly](mailto:abdulbasat.alsusaa@uob.edu.ly)

[wasemsaeid@uob.edu.ly](mailto:wasemsaeid@uob.edu.ly)

### Abstract

This study aims to explore the role of electronic management in enhancing job performance by focusing on five key dimensions: administrative, technical, human, financial, and security requirements. The study is applied to public banks operating in the municipality of Al-Kufra, from the perspective of their employees. It adopts a descriptive-analytical methodology, with the study population consisting of all employees in the targeted banks, totaling 67 individuals. The sample size was determined based on the Krejcie & Morgan table. A questionnaire was distributed, and 48 valid responses were collected and analyzed using the SPSS program, while 19 questionnaires were excluded due to unavailability. The findings reveal that the level of electronic management implementation in the banks is generally good, with an average score of 0.85. The results also indicate a statistically significant correlation between job performance and each of the following: security requirements (0.79), administrative requirements (0.78), technical requirements (0.49), financial requirements (0.31), and human requirements (0.30). Based on these findings, the study recommends providing up-to-date equipment and software to support electronic management, establishing an effective incentive system for employees, applying technical safeguards to ensure information security, promoting feedback mechanisms, and spreading awareness of electronic management practices at all administrative levels within the banks.

**Keywords:** Electronic Management, Public Commercial Banks, Al-Kufra Municipality, Job Performance.

## ١. الإطار العام للدراسة

### ١. المقدمة

لقد فرضت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المنظورة خلال السنوات القليلة الماضية، تميز بدمج الإدارة الإلكترونية في العمل الإداري، وانقلبت الأعمال الإدارية من الأساليب اليدوية التقليدية إلى الأساليب الإلكترونية التي تقسم بعدم التقييد بالزمان والمكان، وتبسيط الإجراءات وتوفير الجهد والوقت، وتقليل تداول المعاملات الورقية إلى أقل حد ممكن.

لذا فإن الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي والمساواة والكفاءة والشفافية بين العاملين بالقطاع المصرفي، فهي الاستثمار الإيجابي لـ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة على (التنظيم، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، والمتابعة)، وذلك بهدف تحسين أداء وتعزيز مركزها التناصفي.

(أبو عشور، والنمرى، 2013)

إن الإدارة الإلكترونية وما تشمله على جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات وأجهزة فاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية يعمل

على تبسيط الإجراءات داخل المصادر مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء الوظيفي بصورة مباشرة كالسرعة والدقة والجودة في العمل، وتقليل الجهد والوقت والتكلفة، وتقديم الخدمات بشكل أسرع وجودة عالية مما يتوافق مع توقعات، وحاجيات متلقي الخدمات.

### ٢. مشكلة الدراسة

ان تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثم بدل جهود تطويرية أي فجوة أداء بين ما هو متحقق وما هو مطلوب من هذه الأنظمة، ولعلى من أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الإدارة الإلكترونية هو الأداء الوظيفي لمستخدميها حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الإلكترونية.

وأشارت دراسة (بكري 2012 م) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء الموظفين دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة". التي توصلت إلى عدة نتائج أهمها: وجود كوادر بشرية جيد في مجتمع الدراسة تجيد استخدام التقنية الحديثة المتقدمة، وأهمية الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال، ووجود علاقة طردية بين الإدارة

الإلكترونية وتطور مهارات الموظفين؛ وهذا بدوره ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

ومن هذا المنطلق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي.  
"ما دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي على المصارف التجارية العاملة ببلدية الكفرة؟"

ومن هذا التساؤل الرئيسي ينبع من أسئلة فرعية أخرى:

- ما دور المتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي قيد الدراسة؟
- ما دور المتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي قيد الدراسة؟
- ما دور المتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي قيد الدراسة؟
- ما دور المتطلبات المالية على الأداء الوظيفي قيد الدراسة؟
- ما دور المتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي قيد الدراسة؟

### 3. فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية وضعنا الفرضيات التالية:  
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات التقنية على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات البشرية على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات المالية على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.

### 4. أهداف الدراسة

- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمصارف التجارية العاملة ببلدية الكفرة.
- التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العاملة ببلدية الكفرة.
- معرفة مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية العاملة ببلدية الكفرة.
- إبراز أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.
- تقديم بعض التوصيات المناسبة في هذا المجال.

## 5. أهمية الدراسة

- تتضح أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يتعلق بتوظيف الإدارة الإلكترونية لتحسين الأداء الوظيفي في المصارف التجارية ببلدية الكفرة.
- تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة تسهم في تقدم وتطور الأداء الوظيفي في المصارف التجارية ببلدية الكفرة.
- التوصل إلى نتائج ونوصيات تساعد أصحاب القرار في وضع الخطط والسياسات التي تسهم في رفع كفاءة وأداء وفاعلية كل العاملين بالمصارف.

## 6. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة والبالغ عددهم (67) موظفاً، وتم استهدافهم بالكامل من حلال توزيع (67) استماراة استبانة على المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة، وقد تم استرجاع (48) استبانة كلها صالحة للتحليل. ويوضح الجدول 1 عدد أفراد مجتمع الدراسة في كل مصرف.

الجدول (1): أفراد مجتمع الدراسة في كل مصرف

النوع	الاسترداد	العدد	اسم المصرف	ن
6	14	20	مصرف الجمهورية	1
8	18	26	مصرف الوحدة	2
2	8	10	مصرف شمال أفريقيا	3
3	8	11	مصرف التجارة والتنمية	4

المصدر: تم الحصول على أعداد الموظفين من خلال مكتب شؤون الموظفين لكل مصرف قيد الدراسة لسنة 2024.

## 7. منهجة الدراسة

في إطار طبيعة ومشكلة الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق هدف الدراسة وهو دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للمصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.

## 8. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: ركزت على دراسة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي.
- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال سنة 2024م.

## 9. الدراسات السابقة

### 9.1 الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

#### أ. دراسة (بكري، 2012 م) بعنوان: "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين"

دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية وجود إدارة إلكترونية بالمنظمات وعلى مدى تأثيرها على أداء الموظفين، وعلى مدى وعي الموظفين بفوائدها ومميزاتها. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود كوادر بشرية جيد في مجتمع الدراسة تجيد استخدام التقنية الحديثة المتطورة.
- أهمية الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الأداء وتطوير المهارات لدى الموظفين بشكل فعال.
- وجود علاقة طردية فكلاً اتجه الموظفين إلى استخدام الإدارة الإلكترونية كلما تطورت مهاراتهم، وهذا بدوره ساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء.

#### أ. دراسة (E-management, 2008) بعنوان "Barriers and challenges in Iran"

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وتحليل أبرز العقبات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وشملت الدراسة على 45 هيئة

تضمنت هيئات عامة وخاصة، وقد توصلت الدراسة إلى المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية في إيران وهي كالتالي:

- معوقات إدارية من أهمها افتقار المدراء للوعي التكنولوجي والداعية والدعم، وعدم كفاية التزام الإدارة العليا بتطبيق تكنولوجيا المعلومات.
- معوقات بشرية من أبرزها مقاومة الموظفين للتغيير، وافتقار الموظفين الاهتمام والداعية لتطبيق التكنولوجيا الحديثة.
- معوقات تكنولوجية تقنية تمثلت في ضعف البرامج وشبكات الاتصال.
- معوقات بيئية تمثلت في عدم وجود شبكات متكاملة في إيران، والافتقار إلى القواعد والتنظيمات الضرورية في الدولة.

ب. دراسة (أحمد غنيم، 2004) بعنوان "الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطبيقات المستقبل".

وهدفت الدراسة إلى توضيح الإطار بين النظري والتطبيقي للإدارة الإلكترونية من خلال التمييز بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية ونظم تأمين وحماية معاملات الإدارة والتحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة الإلكترونية وفاعلية تطبيقها. ولقد توصلت الدراسة عدة نتائج من أهمها:

- إن الإدارة الإلكترونية هي تنفيذ كل الأعمال والمعاملات بين مجموعة من الأفراد والمنظمات من خلال استخدام شبكة الاتصال والمعلومات الإلكترونية من أجل زيادة فاعلية الأداء.
- من خلال تطبيق التجارة الإلكترونية سوف تكون هناك مزايا وفرص لجميع الموظفين والقاطنين في المجتمع المحلي.
- كشف الدراسة عن وجود عدة نظم لتأمين وحماية معاملات الإدارة الإلكترونية من أهمها:
  - ❖ التشفير الإلكتروني.
  - ❖ التوقيع الإلكتروني.
  - ❖ الشهادة الإلكترونية لتحقيق الشخصية.

ج. دراسة سعيد معلا العمري (2002) "عنوان المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية".

دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف الحربية للعلوم الأمنية (الرياض).

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ، وأهم فوائد ذلك التطبيق. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها:

- وضوح وإدراك العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- إن نسبة كبيرة من إجمالي الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة للموانئ يمكن أن تقدم بشكل إلكتروني.
- ندرة التشريعات والقوانين المناسبة أو عدم تحديثها لتواكب التطورات التقنية الحديثة الخاصة فيما يتعلق بالتطبيقات الحديثة.
- وكانت أهم توصيات الدراسة:
- ضرورة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في كافة مجالات الأعمال الإدارية والمالية في المؤسسة، وذلك لما يوفر ذلك التحول من مزايا عديدة أهمها توفير الوقت، والجهد، والمال.
- توفير متطلبات البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وفق خطط مدروسة بما يكفل توفيرها في الوقت والمكان المناسبين.

## 9.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالأداء الوظيفي

أ. دراسة قديم فوزية وبوبكر عبد القادر (2021م) بعنوان: "أثر الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي"

درست حالة مصلحة الحالة المدنية ببلدية بئر مراد رais، وتهدف إلى التعرف أن الإدارة الإلكترونية تركز على الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا الحديثة كأسلوب جديد في التيسير على أداء العاملين و على طبيعة العلاقة بين الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل و الأداء الوظيفي كمتغير تابع، و استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات من عينة الدراسة، حيث وزعت على عينة حجمها (50) عاملًا، وخلصت الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية تسهم بنسبة كبيرة في زيادة تطوير الأداء الوظيفي للعاملين.

ب. دراسة أحلام شواعي (2016) بعنوان "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، دراسة ميدانية في كلية الآداب، مجلة جامعة بابل، منهج وصفي تحليلي.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية وبيان أهميتها وقرتها في التأثير الإيجابي في وظائف الإدارة.
- التعرف على العلاقة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه.
- وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
  - الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة أحدث تغيرات عميقة في بيئة الإدارة في مختلف التعليمات الاجتماعية، من فوائدها أفضل الخدمات للمستفيدين، أداء أفضل للموظفين والعاملين.
  - أحدث نمط الإدارة الإلكترونية تحولاً كبيراً في وظائف الإدارة التقليدية من حيث التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة وذلك بإعادة هيكلية الإجراءات الإدارية، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتقويض السلطة.
- ج. دراسة منير عبد الله عثمان الطالس (2016) بعنوان: "علاقة الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية بالأداء الوظيفي"  
دراسة وصفية تحليلية، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية بمالاتج، رسالة ماجستير.  
هدفت هذه الدراسة إلى:
  - التعرف على العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي.
  - التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي.
  - التعرف على مدى تأثير الإدارة الإلكترونية والثقافة التنظيمية معاً على الأداء الوظيفي.
- وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي لدى العاملين.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي بالمؤسسة وبناء المجتمع.
  - عدم وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا وسرعة الإنجاز مما يدعو إلى تعزيز هذه المتغير

د. دراسة سهام بن رحبون، بعنوان "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة"، أطروحة دكتوراه 2014، منهج وصفي تحليلي.

وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى التأثير الحاصل بين بيئة العمل الداخلية والخارجية على الأداء الوظيفي في ظل تلك البيئة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في ظل عناصر بيئة العمل الداخلية نسبي لأن رضا الإداريين عن بيئة عملها الداخلية نسبي، ومستوى تأثيرهم نسبي أيضاً على أدائهم، وكذلك أدائهم الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة.

هـ. دراسة Ahmed بعنوان "واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي بجامعة الطفيلة"، مجلة الطفالية التقنية للأبحاث الوبائية في المحاسبة المالية والعلوم الإدارية، جامعة الطفيلة، الأردن، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع استخدام الإدارة الإلكترونية وتأثيرها على الأداء الوظيفي في جامعة الطفيلة.
- مدى استخدام عناصر الإدارة الإلكترونية.
- مدى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وخلاصت الدراسة إلى النتائج التالية:
  - إن تطبيق الإدارة الإلكترونية وكان مرتقاً.
  - إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية في استخدام الإدارة الإلكترونية في الأداء الوظيفي.
  - إن عناصر الإدارة الإلكترونية متوفرة وفعالة.
  - توجد بحوث وتطوير خاصة بمتطلبات الإدارة الإلكترونية وكذلك الأداء الوظيفي.

## II. الفصل الثاني : الإدارة الإلكترونية

### 1. تعريف الإدارة الإلكترونية:

للوصول إلى تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية، لابد من تحديد مفهوم الإدارة، حيث أن كلمة إدارة في آداب اللغة العربية تستخدم ترجمة كلمة Management وأحياناً كلمة

إلا إنه من الملاحظ أن كلا الكلمتين تشير إلى عملية قيام جهد بشري منظم لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (إسماعيل، 2010، ص 12، 13).  
الإدارة الإلكترونية هي عملية ميكنة جميع نشاطات ومهام المؤسسة الإدارية اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تخفيض استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين للربط مع الحكومة الإلكترونية في وقت لاحق. (السالمي، 2008)

الإدارة الإلكترونية حسب (نجم عبود نجم، 2004)، هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرون بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وتعريفها (ياسين، 2010) بأنه وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.

ومن خلال التعريف السابقة، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تعتمد أساساً على استخدام خليط من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القيام بجميع العمليات الإدارية الخاصة بمؤسسة ما، وذلك لغرض تحسين أدائها وتعزيز مركزها التناصفي.

## 2. أهمية الإدارة الإلكترونية:

وتكون أهمية الإدارة الإلكترونية في الآتي:

- تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات وهذا ينعكس إيجابياً على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين، كما تكون أكثر جودة.
- اختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- الدقة والموضوعية في العمليات في العمليات داخل المنظمة.
- تلافي مخاطر التعامل الورقي. (يوسف، 2009)

كما تكون أهميتها في:

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة.
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجـه.
- تقليل تكلفة الخدمات والأعمال والمعلومات وما يصاحبها من إجراءات معتمدة.
- التأهيل والتنمية والتدريب والتعلم المستمر. (سحر، 2010 العدد 14)

### 3. أهداف الإدارة الإلكترونية:

هناك أهداف كثيرة تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها والتي من أهمها:

- الإدارة الإلكترونية تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمركز اتخاذ القرار باستخدام تقنيات المعلومات.
- تسهيل طريقة الحصول على الخدمات والمعلومات في أي وقت.
- إمكانية أداء الأعمال عن بعد، سواء للعاملين أو المستفيدين.
- الحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية من خلال تطبيق مصطلح "إدارة بلا ورق".
- توفير نظام معلوماتي يدمج للمستفيد بطلب الخدمة في أي مكان دون تقييد.
- المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة في العالم الرقمي.
- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمي الملائم للبحث والتطوير الإداري الشامل والمستمر للرقي بالعمل الإداري والتنظيمي.

(ليلي، 2013، 173، 175).

### 4. خصائص الإدارة الإلكترونية:

في ظل الانتشار الواسع للإدارة الإلكترونية مما يجعلها تتسم بجملة من الخصائص ومن أهمها: (عادل، 2007)

- استعمال تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات في أداء الأعمال وتقديم الخدمات.
- تأكيد رفع الكفاءة في الأداء وتحقيق الفاعلية في التعامل.
- تبسيط إجراءات العمل وضوحها وتقليل الاستعمال الورقي.
- إنها إدارة بلا ورق أي تعتمد على البريد الإلكتروني والأرشيف الإلكتروني والرسائل الصوتية.
- إدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات والمؤتمرات الإلكترونية واستخدام المحمول والعمل عن بعد.
- إدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم والأسبوع والشهر والسنة ولا تقتيد بحدود زمنية.
- استخدام البريد الإلكتروني والصوتي بدلاً من الصادر والوارد.

• زيادة الإتقان المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

• تخفيض التكاليف توفر ميزانيات مالية ضخمة حيث تقلل الحاجة ليد العاملة.

#### 5. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

إن الانطلاق نحو تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية دون دراسة متطلبات هذا التحول إجراء ينذر باحتمال فشل هذه الإدارة، إلا أن الاندفاع نحو تطبيق هذه التقنية من دون توفير الإعدادات والتجهيزات المادية والبشرية الازمة لها ستضيّع على الإدارة فرصة الاستفادة التامة من نجاح التجربة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:

##### 5.1. المتطلبات الإدارية:(منى، 2009)

تحتاج الإدارة الإلكترونية لكي تحقق للمؤسسات الأهداف المبتغاة منها إلى إدارة جيدة تساند التطور والتغيير، وتدعمه وتأخذ بكل جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية، مع ضرورة وجود قيادات قادرة على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية، وهناك مجموعة من المتطلبات الإدارية الازمة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية وهي:

- إعادة تشكيل الهرم الإداري وبناء حدود السلطات والمسؤوليات والواجبات.
- تغيير شكل الإجراءات الإدارية لتناسب مع مبادئ الإدارة الإلكترونية.
- إجراء ودعم الدراسات والبحوث المتعلقة بمحال تقييم المعلومات.

##### 5.2. المتطلبات التقنية:(موسى، 2011)

تتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية والتي تمثل في تحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة ومجهزة للاستخدام، واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، ولكي تتحقق الهدف من استخدام شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحواسيب آلية ومعدات وأنظمة، كل ذلك بالاستخدام الفوري أو المؤسسي وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تقسم إلى:

##### • البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية

تتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات الإلكترونية.

##### • البنية الناعمة للأعمال الإلكترونية

تشمل مجموع الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات.

• شبكات الاتصال  
من أهمها:

- ❖ **شبكة الإنترنت:** وهي عبارة عن شبكة عملاقة من الحواسيب المتشابكة حول العالم.
- ❖ **الشبكة الداخلية أو الأنترانت:** وهي شبكة اتصال خاصة تستخدم الموارد المتاحة للإنترنت بغية توزيع معلومات داخل المؤسسة.
- ❖ **الشبكة الخارجية أو الإكستراكت:** وهي امتداد للشبكة الداخلية بحيث تسمح لمجموعات خارجية لها علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة بالاطلاع على المعلومات التي يتم عرضها بواسطة الإنترانت.

#### 5.3. المتطلبات البشرية: (سعود، 2006)

يعد العنصر البشري من أهم العناصر في المنظمات، إذ بدونه لن تتمكن المنظمات من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة، لذا لابد من تأهيل العناصر البشرية تأهيلاً جيداً و على مستوى عالي من الكفاءة و ذلك من خلال مجموعة من الدورات و البرامج التدريبية و ذلك لتحقيق الكفاءة عند تنفيذ تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

#### 5.4. المتطلبات المالية: (نائل عبد الحافظ، 2003)

يعد تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة لكي يتحقق له الاستمرارية والنجاح وبلغ الأهداف المنشودة، فتوفير البنية التحتية وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وإعداد البرامج التدريبية والتأهيلية للعناصر البشرية يحتاج إلى تكلفة مالية عالية، لذلك لابد من توفير التمويل الكافي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.

#### 5.5. المتطلبات الأمنية: (محمد بن سعيد محمد العريشي، 2008)

لقد أصبحت الحاجة الماسة لتقديم أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق في ضوء الثورة الرقمية وازدياد شبكات الاتصالات والمعلومات، خاصة بعد انتشار العديد من المحاولات الرامية إلى اختراقات منظمات الحواسيب بغرض السرقة أو تدمير المعلومات، ومن ثم فإن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب وجود أساليب وإجراءات أمنية إلكترونية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق وذلك للمحافظة على سرية المعلومات والبيانات وعدم التلاعب بها.

## 6. تحديات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية: (علاه، 2005)

إن الإدارة الإلكترونية ظهرت نتيجة التطورات السريعة في مجال تقنيات المعلومات، ولذلك لابد من وجود مشاكل ومعوقات تقف أمام تطبيقها، ومن أهم هذه المعوقات هي:

- عدم وجودوعي حاسوبي ومعلوماتي عند بعض الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التكنولوجيا مما يؤدي إلى عدم تطبيق هذه الإدارة الحديثة.
- عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة.
- ارتفاع أسعار بعض الأجهزة والبرمجيات الحديثة.
- اختلاف القياس والمواصفات بالأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة بالرّبط بينها.
- عدم وجودوعي معلوماتي حاسوبي عند المواطنين وهذا يشكل عائقاً كبيراً في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومن ثم الحكومات الإلكترونية.
- وجود الفجوة الرقمية بين الناس المتخصصين في مجال التقنية وآخرين لا يفهمون شيئاً من إيجابياتها.

## 7. أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

إن التحول إلى من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على فكر إداري متتطور (عبد الرزاق والسلامي، 2009)، ويمكن تلخيص الأسباب الداعية إلى الإدارة الإلكترونية في:

- الإجراءات والعمليات المعقدة وأثرها على زيادة تكلفة الأعمال مع صعوبة الوقف على معدلات قياس الأداء.
- التوجيه نحو توظيف استخدام التطور التكنولوجي والاعتماد على المعلومات في اتخاذ القرارات لتحسين الخدمة.
- ازدياد المنافسة بين المؤسسات وضرورة وجود آليات التميز داخل كل مؤسس تسعى للتنافس.
- حتمية تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين لترشيد الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية المعتمدة.
- التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، انتشار القافة الإلكترونية.

## III. الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

### 1. تعريف الأداء الوظيفي:

هناك العديد من التعريفات نذكر منها:

يمكن تعريفها بأنه سجل بالنتائج المحققة، سجل يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أداء الفريق بالأهداف المخططة - أي درجة الإنجاز - وبكفاءة وفاعلية. (سيد مصطفى، 2004، ص 317)

عرفه هلال، هو: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي تربط وظيفته بها، وتعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة". (هلال، 1996، ص 13)

هو "ما يصدر عن الموظف أثناء قيامه بعمله من أجل تحقيق متطلبات الوظيفة التي يشغلها مقابل ما يتلقاه من عائد مادي ومعنوي، ويمكن تحديد الأداء من خلال النتائج المتحصل عليها في أي ميدان عمل عن طريق كمية الإنتاج ونوعيتها، والسرعة والدقة في العمل، كذلك السلوك الوظيفي والشخصية التي يتتصف بها الموظف أثناء تأديته لعمله". (رaby، 2007، ص 3).

و يعرفه (طه، علي، 2017) على أنه: "الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإنقاذه عمل هو السعي لتطوير نفسه".

## 2. عناصر الأداء الوظيفي (عبد الله، 1979، ص 18)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعرفات العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه من رغبة، ومهارات فنية، وبراعة، وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون وقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

## 3. العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بجملة من العوامل يمكن تصنيفها على النحو التالي:

### 3.1 عوامل ادارية

أشار (اشتون، 2001، ص 39) إلى أهم العوامل الإدارية كما يلي:

- غياب الأهداف المحددة.
- عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.

- اختلاف مستويات الأداء وعدم نجاح الأساليب الإدارية في الربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف.
- مشكلات الرضا الوظيفي، فانخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، العكس صحيح، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن، والمؤهل التعليمي، والجنس، والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقى والحوافز في المنظمة.
- التسيب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

### 3.2. عوامل فنية:

تشمل التقنيات الحديثة أو الهيكل التنظيمي، وطرق أساليب هذه العوامل تؤثر بشكل واضح و مباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية التقنيات المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة وكميتها والطرق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام. (الشوابكة، 2008، 42)

### 3.3. عوامل إنسانية:

تشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل وتتضمن المعرفة والتعلم والخبرة بالإضافة إلى التدريب والمهارة والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل، والتي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات ورغبات الأفراد. (الشوابكة، 2008، 42)

### 4. محددات الأداء الوظيفي:

ذكر (سميع، 2009، 97) أن الفرد يحدد بالعديد من المحددات المتربطة والمتدخلة، وحتى يتسرى إدارة الأفراد بكفاءة لابد من فهم أهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند أدائه لمهام وظيفته، وقد سعى الباحثون في علم الإدارة وعلم النفس الصناعي إلى تحديد أهم تلك المحددات، وقد خلصوا على أن أداء الفرد يحدث نتيجة لتفاعل ما بين القدرة على العمل والدافعية في العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما في المعادلة التالية:

أداء الفرد "القدرة" الدعم التنظيمي

وبالنظر إلى المعادلة السابقة نجد أن أداء الفرد لا يتجدد نتيجة توفر أو عدم توفر أحد هذه المدخلات وإنما يتحدد كنتيجة لمحصلة التفاعل بينها جميعاً.

#### 4.1. الدافعية:

إن تحقيق لدى الأفراد من أهم الأهداف الإدارية وذلك من خلال تعزيزها وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة إلى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المترافق مع أهداف المنظمة.

وتعزز الدافعية على أنها منبع سلوك وقود الأداء، وتشير إلى مدى قوة الرغبة لدى الفرد للقيام بمهام العمل المحدد، والاندفاع الذاتي والفوري لأداء المهام، كما تعرف على أنها مجموع العمليات التي تؤثر على مستوى الإثارة والاتجاه والحفظ على السلوكيات ذات العلاقة بأماكن العمل.

#### 4.2. القدرة:

يعتمد تحقيق مستويات عالية من الأداء على مدى التفاعل والاتساق ما بين الدافعية في العمل والقدرة على أدائه، بمعنى أن جهود دفع وتحفيز الأفراد نحو الأداء المتميز تكون غير مجده ما لم تتوفر لديهم القدرات والمهارات والمعارف الضرورية لأداء مهام الوظيفة، والعكس صحيح.

وتشير القدرة: إلى كل ما يستطيع الفرد أداءه من أنشطة ذهنية أو حركية أو سلوكية، سواء كان ذلك نتيجة تدريب أو دون تدريب.

#### 4.3. الدعم التنظيمي:

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاعية أعضائها من خلال معاملتهم بعالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات وإنصافات لشکواهم.

وبمعنى آخر ، الدعم التنظيمي ينعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات، والعنابة بهم وبصحتهم النفسية، وتبدو إيجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام وشمولها، مما ينعكس في صورة إدراك الأفراد لهذا التأييد والدعم.

#### 5. مؤشرات الأداء الوظيفي:

وقسم (الدولية، 2007، 25) المؤشرات المستخدمة لدراسة الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

- **الفعالية:** الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب وعلى أكمل صورة وبأسلوب جيد مع البيئة المحيطة، وفقاً لهذا المفهوم، فإن الفعالية تقاس من خلال نسبة الأهداف التي يتم تحقيقها فعلياً إلى الأهداف المخططة

مبنياً. أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدة قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

- الكفاءة: وتشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت والجهد والمال.

#### 6. تأثير الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي:

إن الإدارة الإلكترونية نمط جديد من الإدارة يمثل ثورة عميقه وواسعة من بيئة الإدارة وأساليبها وتطبيقاتها التي تؤدي إلى تغيير كبير في أساليب التعامل وتقديم الخدمات وتحقيق المهام للمنظمات و سيغير كثيراً من المفاهيم التقليدية في الإدارة ما يسمح بتجاوز البعد الزمني والمكانى في إنجاز المعاملات داخل التنظيمات ليشكل جزاً مهماً من نظام الإدارة الإلكترونية الذي يهدف إلى الارتقاء بالخدمات التي يقدمها العاملين في الإدارة وبالتالي تعتبر من أهم المؤشرات المساهمة في تسهيل العاملين، انتلاقاً من الدور الفعال البشري في نجاح المنظومة الإدارية للعنصر و تحويل السلوكيات التنظيمية إلى أداء متكامل. (مزهر وآخرون، 2014، ص 23).

### IV. الفصل الرابع: الإطار العملي للدراسة

#### 1. أداة الدراسة:

تم الاعتماد على استماره الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية للدراسة وتشمل قسمين:-  
القسم الأول يتضمن البيانات المتعلقة (بالإدارة الإلكترونية) بأبعادها المختلفة (متطلبات إدارية متطلبات تقنية، متطلبات بشرية، متطلبات مالية، متطلبات أمنية).  
أما القسم الثاني فيحتوى قياس الأداء الوظيفي بالتطبيق على المصادر التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة.

وتم صياغة العبارات الواردة في استماره الاستبيان بشكل إيجابي، واستخدم مقياس ليكارت الخماسي والمصادر التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة ذلك لقياس إجابات مجتمع الدراسة ووفق الدرجة والمتوسط والانحراف المعياري، الرتبة، والتقدير

#### 2. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف التجارية العامة العاملة ببلدية الكفرة البالغ عددهم (67) موظفاً، وقد تم الاعتماد في الدراسة على "المسح الشامل" وفقاً لجدول Krejcie&Morgsn وتم استرجاع عدد (48) استماره صالحه للتحليل

الإحصائي وقدت (19) استمرار استثناء، وتمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

### 3. ثبات وصدق أداة الدراسة

حيث قام الباحثان بتوزيع الاستثناء على عينة الدراسة بعد التأكيد من صدقها وثباتها باستخدام اختبار Cronbach Alpha، فبلغ معدل الصدق الداخلي (0.61)، ومعامل الثبات الكلي (0.58).

**الوسائل الإحصائية:** تم استخدام برنامج SPSS لإجراء إحصاءات وصفية متمثلة في معادلة اسکوت لاستخراج الصدق الداخلي ومعادلة ألفا كرونباخ لإيجاد معامل الثبات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### 4. تحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة

#### ❖ تصنیف أفراد المجتمع حسب النوع

جدول (2): تصنیف أفراد المجتمع حسب النوع

البيان	العدد	النسبة المئوية
ذكر	39	81.3
أنثى	9	18.8
الإجمالي	48	100

يوضح الجدول رقم (2) أن غالبية مجتمع الدراسة هم من الذكور حيث بلغ عددهم (39) أي ما نسبته (81.3) من عناصر مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (9) أيما نسبته (18.8) من مجموع عناصر مجتمع الدراسة.

جدول (3): تصنیف أفراد المجتمع حسب العمر

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30	13	27.1
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	41.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	18.8
من 50 فأكثر	6	12.5
الإجمالي	48	100

بين الجدول رقم (3) أن أعلى نسبة هي الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 40 سنة"، إذ تصل إلى حوالي (41.7)، وأقل نسبة سجلتها الفئة "من 50 فأكثر" وهي (12.5).

جدول (4): ترتيب أفراد المجتمع حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة المئوية
بكالوريوس	44	91.7
مهندس تقني	1	2.1
ماجستير	2	4.2
دكتوراه	1	2.1
الإجمالي	48	100

بين جدول رقم (4) أن عدد أعلى نسبة من حملة البكالوريوس بنسبة (91.7)، وأقل نسبة مئوية كانت المهندس التقني والدكتوراه جاءت بنسبة مئوية متساوية وهي (2.1).

جدول (5): ترتيب أفراد المجتمع حسب التخصص

البيان	العدد	النسبة المئوية
محاسبة	35	72.9
إدارة	5	10.4
تمويل ومصارف	2	4.2
اقتصاد	6	12.5
الإجمالي	48	100

بين جدول رقم (5) أن أعلى نسبة ممن يحملون تخصص محاسبة بنسبة (72.9) وأقل نسبة مئوية كانت ممن يحملون تخصص تمويل مصارف بنسبة (4.2).

جدول (6): ترتيب أفراد المجتمع حسب مدة الخدمة

البيان	العدد	النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	8	16.7
من 3 سنوات إلى أقل من 5 سنوات	7	14.6
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	21	41.8
10 سنوات فأكثر	12	25.0
الإجمالي	48	100

بين الجدول رقم (6) أن أعلى نسبة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات وهي (41.8)، بينما أقل نسبة لمدة الخدمة من 3 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

جدول (7): تصنیف أفراد المجتمع حسب عدد الدورات التدريبية

البيان	العدد	النسبة المئوية
ولا دورة	25	52.1
دورة واحدة	8	16.7
دورتان فما فوق	15	31.3
الإجمالي	48	100

بين جدول رقم (7) أن أعلى نسبة جاءت بعدم تلقي أي دورة بنسبة (52.1) وأقل نسبة لتلقي دورة واحدة هي (16.7)، بينما دورتان فما فوق فكانت النسبة (31.3).

## 5. تحليل البيانات الموضوعية

### 5.1. المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المتطلبات الإدارية

الرقم	أبعاد الإدارة الإلكترونية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	متطلبات إدارية				
2	تقديم المصادر الدعم الإداري اللازم لتطبيق الإدارة الإلكترونية	3.23	1.64	2	متوسط
3	يوجد في المصادر خطة استراتيجية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.	2.17	1.05	5	منخفض
4	تعتمد المصادر في سياسات جديدة في التعيين والتدريب والترقية لتأهيل موظفين ذوي كفاءة في الإدارة الإلكترونية.	2.40	1.14	4	منخفض
5	تقوم المصادر بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	2.73	1.49	3	متوسط
6	تساعد الإدارة الإلكترونية في تخفيض الأوراق وإنجاز الأعمال بكفاءة وجودة عالية.	3.44	1.38	1	مرتفع
الدرجة الكلية لمجال المتطلبات الإدارية					متوسط
0.55					2.79

بين الجدول رقم (8) أن أعلى متوسط حسابي عند العبارة رقم (5) وجاءت بمتوسط حسابي (3.44) وبانحراف معياري (1.38)، وأن أقل متوسط حسابي عند العبارة رقم (2) وجاءت بمتوسط حسابي (2.17) وبانحراف معياري (1.05)، وجاء المقياس العام بعد المتطلبات الإدارية بمتوسط حسابي (2.79) وبانحراف معياري (0.55) وجاء التقدير العام بمتوسط.

**جدول (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد المتطلبات التقنية**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة الإلكترونية	الرقم
متطلبات تقنية					
منخفض	5	0.98	1.85	يتم استخدام أجهزة الحاسوب في مختلف العمليات الإدارية بالمصارف.	1
متوسط	3	1.63	2.73	هناك ربط إلكتروني بين المصرف الرئيسي وفروعه عن طريق شبكة الإنترنت.	2
متوسط	2	1.38	2.77	أجهزة الخادم متوفرة حالياً بالمصارف تعتبر كافية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	3
منخفض	4	1.10	2.37	يوجد موقع إلكتروني للمصارف على شبكة الإنترنت.	4
متوسط	1	1.40	3.06	يتوفر لديكم العدد الكافي من أجهزة الحاسوب الآلي لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	5
منخفض		0.39	2.55	الدرجة الكلية لمجال المتطلبات التقنية	

يبين الجدول رقم (9): أن أعلى متوسط حسابي عند العبارة رقم (5) وجاءت بمتوسط حسابي (3.06) وبانحراف معياري (1.40)، وأن أقل متوسط حسابي عند رقم (1) وجاء (1.85) وبانحراف معياري (0.98)، وبمقياس عام جاء بمتوسط حسابي (2.55) وبانحراف معياري (0.39) وتقدير عام منخفض.

**جدول (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد المتطلبات البشرية**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة الإلكترونية	الرقم
متطلبات بشرية					
متوسط	1	1.57	2.90	يتوفر لدى المصارف المبرمجين في مجالات الحاسوب	1

منخفض	3	1.33	2.58	يتوفر لدى المصارف نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرها وتحفيزهم.	2
منخفض	4	1.32	2.50	يتوفر لدى المصرف الفنيين القادرين على تشغيل وصيانة الأجهزة الإلكترونية.	3
متوسط	2	1.38	2.88	تبني الإدارة برامج تكوينية للأفراد على استخدام الإدارة الإلكترونية	4
الدرجة الكلية لمجال المتطلبات البشرية			0.45	2.71	

يبين الجدول رقم (10): أن أعلى متوسط حسابي عند العبارة رقم (1) وجاءت بمتوسط حسابي (2.90) وبانحراف معياري (1.57)، وأن أقل متوسط حسابي عند العبارة رقم (3) وجاء بمتوسط حسابي (2.50) وبانحراف معياري (1.32)، والمقياس العام لبعد جاء متوسط بمتوسط حسابي (2.71).

**جدول (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المتطلبات المالية**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة الإلكترونية	الرقم
متطلبات مالية					د
منخفض	3	0.70	1.633.5	تخصص المصارف موارد مالية كافية للحصول على الأساليب والتكنولوجيات الحديثة.	1
مرتفع	2	1.18	3.83	توفر المصارف المخصصات المالية اللازمة لتدريب الموظفين.	2
مرتفع	1	0.95	1.56	توفر المصارف الميزانية الملائمة لتصميم وتطوير برامج تطبيقات الحاسوب الآلي.	3
منخفض	4	1.21	2.63	تعمل المصارف دائماً على توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.	4
الدرجة الكلية لمجال المتطلبات المالية			0.38	2.63	

يبين الجدول رقم (11): أن أعلى متوسط حسابي عند العبارة رقم (3) وجاء (3.83) وبانحراف معياري (0.95)، وأن أقل متوسط حسابي عند العبارة رقم (4) وجاء

(1.56) وبانحراف معياري (1.21)، والمقياس العام بعد المتطلبات المالية بمتوسط حسابي (2.63) وبانحراف معياري (0.38) وبتقدير عام متوسط.

**جدول (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بعد المتطلبات الأمنية**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإدارة الإلكترونية	الرقم
متطلبات أمنية					٥
متوسط	1	1.58	3.21	استخدام الإدارة الإلكترونية يوفر للمصارف أنظمة جيدة لحماية أمن معلوماتها وسريتها.	1
منخفض	4	1.06	2.25	يتوفر لدى المصارف آليات لمراقبة وتفتيش نظم المعلومات والشبكات الحاسوبية.	2
منخفض	3	1.11	2.29	يوجد في المصارف طرق وأساليب مختلفة لاستعادة البيانات في حالة التلف وتعطل الموسسات.	3
متوسط	2	1.28	3.00	في المصارف يتم تحديد الحماية الازمة لنظم وتشغيل التطبيقات المختلفة.	4
الدرجة الكلية لمجال المتطلبات الأمنية					
متوسط					

يبين الجدول رقم (12): أن أعلى متوسط حسابي عند العبارة رقم (1) وجاءت بمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (1.58)، وأن أقل متوسط حسابي عند العبارة رقم (2) وجاءت بمتوسط حسابي (2.25) وبانحراف معياري (1.06)، وجاء المقياس العام بعد المتطلبات الأمنية بمتوسط حسابي (2.68) وبانحراف معياري (0.58) وجاء التقدير العام متوسط.

## 5.2. المحور الثاني: الأداء الوظيفي

**جدول (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء الوظيفي**

الدرجة	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأداء الوظيفي وعبارات القياس	الرقم
متوسط	4	1.64	3.23	أقوم بتادية أعمالني بكفاءة وفعالية المطلوبة.	1
منخفض	9	1.05	2.17	أعمل باستمرار على تنفيذ التعليمات بدقة.	2

منخفض	8	1.14	2.240	أحرص على تحسين مستوى أدائي بشكل مستمر.	3
متوسط	6	1.49	2.73	أتمتع بمهارة التواصل الجيدة مع الآخرين.	4
مرتفع	3	1.38	3.44	نادراً ما ارتكب الأخطاء أثناء أدائي عملي.	5
مرتفع	2	1.18	3.50	لدي القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر وأنجز ما يوكل إلي من مهام إضافية.	6
مرتفع	1	0.95	3.83	لدي القدرة على العمل والتكيف مع مشاكل العمل اليومية الطارئة بشكل سليم وموضوعي.	7
منخفض	10	1.21	1.56	تتاح لكافة العاملين بالمصرف فرص كثيرة من خلال التدريب.	8
متوسط	5	1.58	3.21	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال.	9
منخفض	7	1.06	2.25	تقوم إدارة المصرف بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات من أجل تحقيق أداء فعال.	10
متوسط		0.45	2.83	الدرجة الكلية في مجال الأداء الوظيفي	

يبين الجدول رقم (13): أن أعلى متوسط حسابي عند العبارة رقم (7) وجاء (3.83) وبانحراف معياري (0.95)، وأن أقل متوسط حسابي عند العبارة رقم (8) وجاءت (1.56) وبانحراف معياري (1.21)، والمقياس العام بمتوسط حسابي (2.83) وبانحراف معياري (0.45) وجاءت متوسطة.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مجالات الإدارة الإلكترونية والأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالمصارف العاملة في الكفرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الفقرات	البعد	م
0.55	2.79	5	المتطلبات الإدارية	1
0.39	2.55	5	المتطلبات التقنية	2
0.45	2.71	4	المتطلبات البشرية	3

0.38	2.63	4	المتطلبات المالية	4
0.58	2.68	4	المتطلبات الأمنية	5
0.45	2.83	10	الأداء الوظيفي	6
0.07	2.67	32	المتوسط العام	

يبين من الجدول رقم (14): ان التطبيق مجالات الادارة الالكترونية التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة في المصارف حيث بلغ المتوسط العام لجميع المجالات (2.67)، وبالانحراف معياري (0.07).

يشير الجدول رقم (15) الى ان معاملات الارتباط بين الادارة الالكترونية والأداء الوظيفي يرتبط طرديا بدرجة عالية حيث كان معامل الارتباط بشكل عام يساوي (0.850) كما هو موضح في الجدول التالي.

**الجدول (15): الى ان معاملات الارتباط بين الادارة الالكترونية والأداء الوظيفي**

الأهمية	الأداء الوظيفي		المجال	
	معامل الارتباط			
	0.850	الادارة الالكترونية		
2	0.78	المعاملات الادارية		
3	0.49	المتطلبات التقنية		
5	0.30	المتطلبات البشرية		
4	0.31	المتطلبات المالية		
1	0.79	المتطلبات الأمنية		

## ٧. الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### ١. النتائج

- بعد تحليل البيانات تبين ان الادارة الالكترونية المستخدمة في المصارف قيد الدراسة هي نظم جيدة من ناحية توفر المتطلبات الامنية ومن ثم المتطلبات الادارية والمتطلبات التقنية والمتطلبات المالية وأخيرا المتطلبات البشرية (0.85).
- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الامنية والأداء الوظيفي (0.79).

- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات الإدارية والأداء الوظيفي (0.78).
- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية والأداء الوظيفي (0.49).
- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات المالية والأداء الوظيفي (0.31).
- أظهرت الدراسة عن طريق استخدام معامل الارتباط بيرسون بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات البشرية والأداء الوظيفي (0.30).

## 2. التوصيات

- العمل على توفير الأجهزة والمعدات والبرامج الحديثة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- وضع نظام حواجز جيد للعاملين بالمصارف.
- توفير واستخدام البرامج والطرق اللازمة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات ومحاولتها سرقتها أو تزويرها.
- ضرورة اهتمام المصارف بالتغذية العكسية.
- تعميم أفكار الإدارة الإلكترونية لكافة العاملين بالمصارف بجميع المستويات.

## 3. الخاتمة

تُعد الإدارة الإلكترونية من أبرز التحولات الحديثة التي شهدتها المؤسسات في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث بات اعتماد الأنظمة الرقمية عاملًا حاسماً في تعزيز الكفاءة وتحقيق الفعالية في الأداء، لا سيما في القطاعات الخدمية الحساسة مثل القطاع المالي. وانطلاقاً من هذا السياق، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على تحسين الأداء الوظيفي في المصارف التجارية العامة العاملة في بلدية الكفرة، من خلال تحليل العلاقة بين مجموعة من المتطلبات الأساسية (الأمنية، الإدارية، التقنية، المالية، والبشرية) وبين الأداء الوظيفي للعاملين. وقد أظهرت النتائج، بعد تحليل بيانات 48 استبانة باستخدام برنامج SPSS ومعامل الارتباط بيرسون، أن الإدارة الإلكترونية تمارس بدرجة جيدة في المصارف المعنية، حيث بلغ المتوسط العام لتوفير المتطلبات (0.85)، كما تبين وجود علاقات ارتباط ذات دلالة

إحصائية بين هذه المتطلبات كافة والأداء الوظيفي، وكانت أقواها بالنسبة للمتطلبات الأمنية (0.79) والإدارية (0.78)، ما يدل على الدور الجوهرى للبنية الأمنية والتنظيم الإداري في تعزيز فاعلية العمل. أما المتطلبات التقنية والمالية والبشرية، فقد أظهرت ارتباطات أضعف نسبياً، مما يشير إلى الحاجة لمزيد من الاستثمار والتطوير في هذه الجوانب. بناءً على ما سبق، أوصت الدراسة بضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية، ووضع نظام حواجز فعّال، وتأمين البيانات، وتكريس ثقافة الإدارة الإلكترونية على جميع المستويات، مع تعزيز آليات التغذية الراجعة لتحسين جودة الأداء. ومن جهة أخرى، فتحت نتائج الدراسة المجال أمام العديد من المسارات البحثية المستقبلية، منها دراسة أثر التحول الرقمي على رضا العملاء، أو إجراء مقارنات بين المصارف العامة والخاصة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكذلك استكشاف فرص وتحديات دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في الأنظمة المصرفية، بالإضافة إلى تقييم الأثر الاقتصادي طويل الأمد للتحول الرقمي، ودراسة دور التدريب وتنمية المهارات الرقمية في رفع كفاءة الموظفين. وعليه، تمثل هذه الدراسة مساهمة علمية أولية يمكن البناء عليها لتعزيز الفهم حول واقع الإدارة الإلكترونية في السياق الليبي، وسبل تطويره لمواكبة المعايير العالمية في الحوكمة المصرفية وجودة الأداء.

## المراجع

أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية آفاق الحاضر وتطورات المستقبل، المكتبة المصرية المنصورة، 2004.

إسماعيل محمد صادق (2010)، الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع.

إسماعيل محمد صادق (2010)، الحكومة الإلكترونية في الدول العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع.

اشتون، كريستوفر (2001 م)، تقييم الأداء الاستراتيجي أداء العاملين وإرضاء العملاء، ترجمة علاء أحمد صالح، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الدولية، فهد يوسف (2007م)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، عمان.

السالمي، علاء عبد الرزاق (2008)، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار وائل للنشر.

بكري وبدور سامي (2012م)، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء الموظفين [دراسة تطبيقية على موظفي كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة]، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز جدة.

رماح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2007.

سحر قدوري، الإدارة الإلكترونية وإمكاناتها في تطبيق الجودة الشاملة بمركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الجامعة المستنصرية، مجلة منصورة، عدد 14، الجزء الأول، 2010.

سعود محمد النمر، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط 6، 2006.

سميح، زيد صالح (2009م)، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، جمهورية مصر العربية.

الشوابة، خالد محمد (2008م)، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية عمان.

طه تسابيح محمد علي، سامي مصطفة (2017م)، أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد الثامن عشر، العدد الأول.

عادل مرموش المغربي وآخرون، الإدارة الإلكترونية مركبات فكرية ومتطلبات تأسيس عملية، مصر: المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

عبد الرزاق، محمد السالمي (2009)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

عبد الله طلال، 1979، فعالية التقييم الإداري، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة والوقت.

علاء عبد الرزاق ومحمد حسن السالمي، نظم دعم القرارات، عمان، دار وائل للنشر، 2005.

لبي مهند أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة بين الأصالة والحداثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 173، 174.

محمد بن سعيد محمد العريشي، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2003.

مصطفى أحمد حميدة، 2004، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.

منى عطية البشري، معوقات الإدارة الإلكترونية في أدوات جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر الإداريات وعضويات هيئة التدريس في الجامعة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى الرياض، السعودية، 2009.

موسى عبد الناصر، محمد قريشي، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي، كلية العلوم والتكنولوجيا، مجلة الباحث، جامعة بسكرة، العدد 9، الجزائر، 2010.

نائل عبد الحافظ العواملة، نوعية الإدارة الحكومية الإلكترونية في العالم الرقمي، دراسة استطلاعية، مجلد 15، مجلة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2003.

نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.

هلال محمد عبد الغنى، مهارات إدارة الأداء معايير وتطبيقات الجودة في الأداء، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة - مصر، 1996، ص 13.

ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري، عمان، 2010.

يوسف محمد يوسف أبو أمنة، واقع الموارد البشرية الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية الناظمة، مذكرة ماجستير، في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2009.