

# تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن

الدكتور أحمد فتحي الحيت<sup>1</sup> والدكتور محمد مفضي الكساسبة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ مساعد في إدارة الأعمال، جامعة عمان الأهلية، الأردن E-mail: alheet2002@yahoo.com

<sup>2</sup> أستاذ مشارك في إدارة الأعمال، إدارة الدراسات العليا، كلية الشرطة، أبو ظبي E-mail: mkasasbeh2002@yahoo.com

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن. ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، وإختبار صحة فرضياتها فقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك المبحوثة. وقد قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة، وتم استعادة (280) استبانة أي ما نسبته (70%).

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة التي تمثل وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) على المتغيرين التابعين (فاعلية البنوك) و(كفاءة البنوك).

وتوصلت الدراسة الى الكثير من النتائج فيما يلي أهمها:

أولاً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لوظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في فاعلية البنوك.

ثانياً: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لوظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية) في كفاءة البنوك.

ثالثاً: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للقيادة الإلكترونية في كفاءة البنوك.

وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز دور وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية البنوك وكفاءتها.

**الكلمات الدالة:** وظائف الإدارة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية، الرقابة الإلكترونية، فاعلية البنوك، وكفاءة البنوك، البنوك في الأردن.

## Impact of E-Management Functions on Banks' Effectiveness and Efficiency in Jordan

Ahmad F. Alheet<sup>1</sup>, and Mohammed Mufaddy Al-Kasasbeh<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Assistant Professor of Business Management, ALahliyya Amman University, Jordan.

<sup>2</sup> Associate Professor of Business Management. Postgraduate Studies Department, Police College, Abu Dhabi

### Abstract

This study aimed to investigate the impact of e-management functions on banks' effectiveness and efficiency in Jordan. In order to achieve the goal of the study, and test its hypotheses, the researchers have developed a questionnaire to collect data from managers and chiefs of departments in the researched banks. The researchers have distributed (400) questionnaires, and collected (280), forming a response rate of (70%)

Multiple Regression Analysis was used to test the effect of independent variables that represent the e-management functions (e- planning, e- organizing, e- leadership, and e-controlling) on the dependent variables that represent banks' effectiveness and efficiency.

The study points out many results, the most important of which is:

1 - There is a statistical significant relationship at a level ( $\alpha= 0.05$ ) between the independent variables (e-management functions: e- planning, e- organizing, e- leadership, and e-controlling), and the dependent variable (banks' effectiveness).

2- There is a statistical significant impact at a level ( $\alpha= 0.05$ ) between the independent variables (e-management functions: e- planning, e- organizing, and e-controlling), and the dependent variable (banks' efficiency).

3- There is no statistical significant impact at a level ( $\alpha= 0.05$ ) between the independent variable (e-leadership), and the dependent variable (banks' efficiency).

Based upon these results, a set of recommendations was proposed to enhance the role of e-management functions in order to improve the level of banks' effectiveness and efficiency.

**Keywords:** E-Management Functions, E- Planning, E- Organizing, E- Leadership, E-Controlling, Effectiveness, Efficiency, Banks in Jordan.

## المقدمة

يشهد العالم في بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية، وخاصة بعد ظهور شبكة الإنترنت، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة.

وظهرت إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية (e-Management)، والإدارة الرقمية (Digital Management)؛ وهي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف [1].

وينظر إلى الإدارة الإلكترونية كمنهج حديث يحل تدريجياً محل الإدارة التقليدية، الأمر الذي قد يؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على استخدام شبكة الاتصالات المتقدمة لتزويد المعلومات واسترجاعها من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. لذا فإن البحث في أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك في الأردن وكفاءتها يعد من أهم مسوغات هذه الدراسة لما يترتب عليه من أهمية علمية يأمل الباحثان من أن تضيفه إلى المعرفة الإنسانية. وأهمية عملية تتعلق أن البنوك تعمل شأنها شأن الكثير من منظمات الأعمال في بيئة شديدة المنافسة في ظل الثورة الإلكترونية الحديثة، وتحرض منظمات الأعمال على استخدام الطرق والأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها واستخدام مواردها بالطريقة المثلى؛ فأهمية الدراسة نابعة من أهمية تكنولوجيا المعلومات والدور الذي تلعبه في التطوير الإداري في قطاع البنوك لتتمكن من المنافسة وتقديم أفضل الخدمات.

## مشكلة الدراسة

في ضوء المقابلات الاستطلاعية التي تم إجراؤها مع عينة عشوائية من الإدارة العليا والوسطى من خارج وحدة المعاينة في البنوك العاملة في الأردن تم جمع المعلومات اللازمة عن وظائف الإدارة الإلكترونية ومدى تطبيقها في البنوك؛ إذ أتضح وجود تفاوت في تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) في قطاع البنوك في الأردن مما قد يؤدي إلى اختلاف أيضاً في انعكاس تأثيرها على فاعلية الأداء وكفاءته في البنوك المختلفة، وتأتي هذه الدراسة لبحث درجة تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية وكفاءة الأداء في البنوك العاملة في الأردن.

كما اتضح من مراجعة أدبيات موضوع الدراسة ندرة الدراسات التي تقيس تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية المنظمات وكفاءتها. لذا فإن الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في تعزيز فاعلية البنوك وكفاءتها.

وبالتالي فإنه يمكن التعبير عن عناصر مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية:

1- ما مدى تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في البنوك العاملة في الأردن؟

- 2- ما تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك العاملة في الأردن ؟  
3 - ما تأثير تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك العاملة في الأردن ؟

## مراجعة الأدبيات

### الإدارة الإلكترونية

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية (E-management) مصطلحاً حديثاً؛ فهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للاتصالات لبحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية وتُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها "منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة" [2] .

ويعرف Yogesh الإدارة الإلكترونية على أنها منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف [1] . ويعرفها السالمي بأنها "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقاً" [3] .

فتعد الإدارة الإلكترونية المظلة لنماذج الأعمال الإلكترونية المتعددة، وتحتوي على أدوات لنقل المعلومات وتبادلها إلكترونياً، وتؤكد الإدارة الإلكترونية على المواءمة بين عمل المنظمة وتكنولوجيا المعلومات، والقدرة على إيصال الخدمة الآمنة، وتوافرها، وإنجازها في الوقت المحدد [4] .

وتُعرف الإدارة الإلكترونية بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين دون حدود من أجل تحقيق أهداف الشركة [5] . وتعرف الإدارة الإلكترونية أيضاً على أنها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية بحيث تشمل الأعمال الإلكترونية والحكومة الإلكترونية [6].

ويمكن أن نخلص إلى القول أن الإدارة الإلكترونية تتعلق باستخدام شبكة الإنترنت والشبكات والنظم الإلكترونية في إنجاز وظائف الإدارة في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها.

### أهمية الإدارة الإلكترونية

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات، وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهي تمثل استجابة قوية لتحديات القرن الحادي والعشرين التي تشمل العولمة، والفضاء الرقمي، واقتصاديات المعلومات والمعرفة، وثورة الإنترنت [6] .

هدفت دراسة العزاوي والدايني الى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة، وخلصت إلى أن ضعف البنية التحتية للاتصالات يؤثر سلباً على مستوى الأداء، كما أن قلة الكوادر المتخصصة بتنفيذ العمل المرتبط بالإدارة الإلكترونية يؤثر بشكل سلبي على الأداء [7]. وجاءت دراسة (Lulian) [8] بهدف إظهار السمات التطبيقية لمفهوم الإدارة الإلكترونية في الشركات المتوسطة والصغيرة في رومانيا، وخلصت إلى أن تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية في الشركات المتوسطة والصغيرة في السنوات القادمة سيكون حاجة ماسة تفرضها البيئة التنافسية والزبائن.

### وظائف الإدارة الإلكترونية

تتمثل وظائف الإدارة الإلكترونية في التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية [5]. ويمكن توضيح هذه الوظائف كما يلي:

#### 1- التخطيط الإلكتروني (E-planning)

يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل المنظمات، وتبنى القرارات على استخدام النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية [9].

#### 2- التنظيم الإلكتروني (E-organizing)

يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغيير في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى أشكال أكثر مرونة، كما يتطلب أيضاً إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية ذاتها؛ لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها [9].

#### 3- القيادة الإلكترونية (E-leadership)

إن القيادة الإلكترونية تهدف إلى نشر الرؤية التنظيمية بين الشركات والأفراد، فضلاً عن التوجيه والإشراف على تنفيذ الخطط، وتهدف أيضاً لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة [10]. ويحتاج فيها القائد الإلكتروني إلى فهم التكنولوجيا الحديثة، ومعرفة كيفية استخدامها بفاعلية لتلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم وبناء علاقات مبنية على الثقة معهم [11].

#### 4- الرقابة الإلكترونية (E-controlling)

تعد الرقابة الإلكترونية إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات [12]. وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية الحديثة لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المنظمة بما يحقق الاقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر [13].

وجاءت دراسة (Kulkarni and Pougatchev) [14] بهدف فهم كيفية بناء نظام إدارة إلكتروني للتقييم والرقابة للجامعة التكنولوجية في جامايكا. وأظهرت الدراسة أن قيادة الجامعة لعبت دوراً مهماً في

تصميم وتنفيذ النظام الإداري الإلكتروني، وأظهرت الدراسة أيضاً أن الهدف من بناء نظام إدارة إلكتروني للتقييم والرقابة هو مشاركة العاملين في الجامعة في التخطيط الإستراتيجي، وعملية التقييم الدوري، وقياس كيفية تحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية، وتزويد العاملين بألية للاتصال الفاعل.

### الفاعلية (Effectiveness)

يعرف القريوتي الفاعلية بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها المنظمة" [15]. وتُعرف الفاعلية على أنها "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها" [16]. ومن أهم النماذج في الفاعلية نموذج (Parsons et al.) والذي يقوم على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع الذي تعد جزءاً منه، إضافة إلى ما تحققه لذاتها، وللأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويعد تحليل (Parsons et al.) من أشهر التحاليل للفاعلية، ويتضمن أن كل منظمة يجب أن تحقق أربعة متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وهي [17]:

- أ- تحقيق الأهداف.

ب - التكيف التنظيمي (تأقلم المنظمة مع البيئة).

ج - التكامل التنظيمي.

د - المحافظة على النمط واحتواء التوترات.

### الكفاءة (Efficiency)

نظراً لأهمية مصطلح الكفاءة بالنسبة لمنظمات الأعمال؛ فقد تم صياغة عدة تعريفات للكفاءة؛ فهناك من يعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيمة في المنظمة [18]. وهناك من يعرف الكفاءة بأنها قدرة المنظمة على إشباع حاجات المستفيدين من خدماتها من خلال الاستخدام الأفضل للموارد، والقيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة بدافع إنجاز الأهداف بطريقة غير تقليدية بعيداً عن خطوط السلطة التقليدية والهيكل التنظيمية المعيقة [19]. ويمكن القول بأن الكفاءة تعني ترشيد الوقت والتكلفة وتحسين الجودة. ويمكن تحديد أبعاد الكفاءة كما يلي:

#### 1- التحسين المستمر (Continuous Improvement)

ويرى كل من الموسوي وعلي [20] أن إجراء التحسين المستمر يشكل حافزاً يدفع العاملين إلى إنجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلاً عن تمكين المنظمة من الاستفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم من أجل مواكبة التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة الإدارية بالشكل الذي يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها في ظل بيئة أعمال شديدة التنافس.

#### 2- سرعة تقديم الخدمات (Speed of Service)

إن التنافس على أساس سرعة التسليم يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون، ويؤدي إلى تقليل المخزون إلى

أقل ما يمكن، ويزيد من مرونة الاستجابة لطلبات الزبائن، وتقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة [21].

### 3- تخفيض التكاليف (Cost Reduction)

تسعى المنظمات دائماً إلى تحسين الجودة، وتخفيض وقت دورة عمليات الأعمال، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف [22]؛ حيث إن التكلفة المنخفضة تعد البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح [23].

### طريقة الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال دراسة ميدانية لجمع البيانات من قطاع البنوك، ويعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يستخدمها الباحثون في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية؛ وذلك لأنه يعد طريقة للحصول على معلومات دقيقة وواقعية تصور الواقع بشكل دقيق، وتساعد على تحليل ظواهره للوصول إلى فهم أفضل لهذه الظواهر.

#### مجتمع الدراسة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية، حيث بلغ عدد البنوك المسجلة في جمعية البنوك في الأردن خمسة وعشرين بنكاً حسب التقرير السنوي لجمعية البنوك في الأردن (2010)، منها ستة عشر بنكاً أردنياً وتسعة بنوك غير أردنية تعمل في المملكة الأردنية الهاشمية. وتمثلت وحدة المعاينة بالمديرين ورؤساء الأقسام في البنوك العاملة في الأردن، ويبلغ العدد الإجمالي للمديرين ورؤساء الأقسام في هذه البنوك (2050) مديراً ورئيس قسم؛ وتم أخذ عينة عشوائية من المديرين ورؤساء الأقسام، وتكونت عينة الدراسة من (400) مديراً ورئيس قسم، وشكلت العينة ما نسبته (19.51%) من العدد الكلي للمديرين ورؤساء الأقسام. وتم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة، واسترجاع (299) استبانة؛ كانت (19) استبانة منها غير مكتملة فتم استبعادها ليبقى (280) استبانة صالحة للتحليل؛ أي ما نسبته (70%) من الاستبانات الموزعة.

#### أداة الدراسة

تم تصميم استبانة لغرض قياس متغيرات الدراسة، وتكونت من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** تضمن فقرات حول الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين.

**الجزء الثاني:** تضمن فقرات تقيس المتغيرات المستقلة (وظائف الإدارة الإلكترونية)، وتم قياس التخطيط الإلكتروني بالفقرات من (1-6)، والتنظيم الإلكتروني بالفقرات من (7-14)، والقيادة الإلكترونية بالفقرات من (15-20) والرقابة الإلكترونية بالفقرات من (21-25).

الجزء الثالث: تضمن فقرات تقيس المتغيرين التابعين وهما فاعلية البنوك وكفاءتها، وتم قياس الفاعلية بالفقرات من (26 – 51). والكفاءة بالفقرات من (52 – 75).

#### صدق أداة الدراسة

للتأكد من تحقيق الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تم عرض الاستبانة على مجموعة محكمين من أعضاء هيئة التدريس؛ لمعرفة آرائهم حول فقرات الاستبانة ومدى وضوحها وواقعيتها وقدرتها على قياس ما تهدف إليه. وقد تمت دراسة ملاحظات ومقترحات المحكمين، وتم تبني المقترحات التي تقدم بها المحكمون وإجراء التعديلات اللازمة.

#### ثبات أداة الدراسة

لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم حساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) Cronbach Alpha، وتراوحت قيم معامل الثبات بين (0.70) إلى (0.95) للمتغيرات و (0.97) للأداة الكلية، وتعد قيمة ( $\alpha > 0.60$ ) مقبولة في البحوث في المجالات الإدارية والإنسانية. ويبين الجدول رقم (1) قيمة معامل كرونباخ ألفا للمتغيرات كافة وللاستبانة ككل.

الجدول رقم (1) نتائج معامل الثبات كرونباخ ألفا

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
التخطيط الإلكتروني	11-6	6	0.74
التنظيم الإلكتروني	19-12	8	0.70
القيادة الإلكترونية	25-20	6	0.80
الرقابة الإلكترونية	30-26	5	0.79
الفاعلية	56-31	26	0.96
الكفاءة	80-57	24	0.96
الاستبانة ككل	80-1	80	0.97

#### فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية التالية:

**H01: الفرضية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق وظائف

الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك.

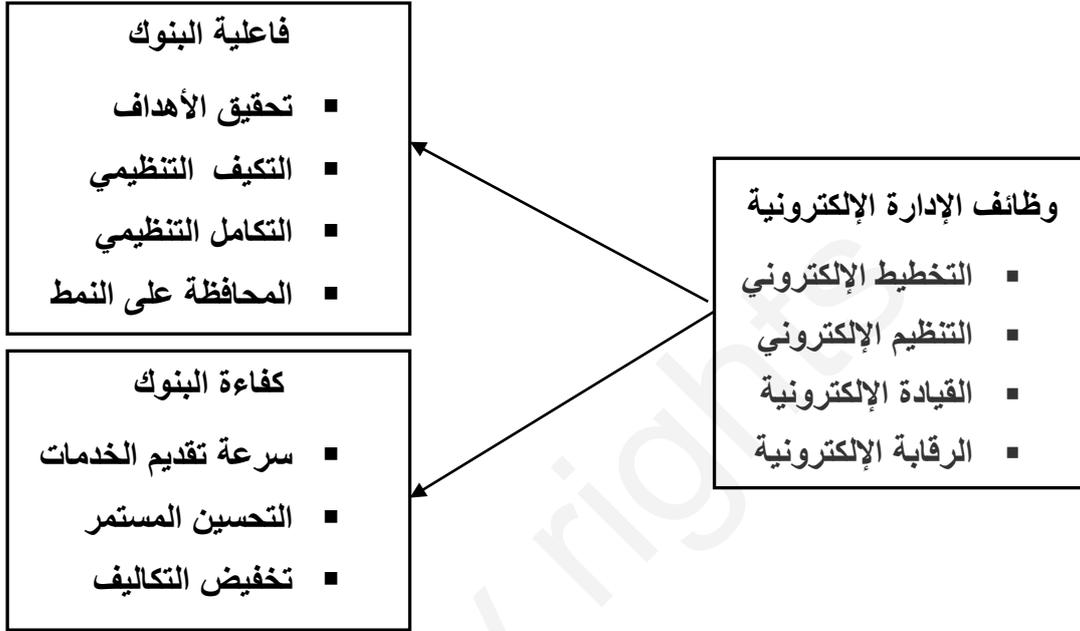
**H02: الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق وظائف

الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك.

## أنموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات ذات الصلة [5، 13، 10، 17، 24]، قام الباحثان بصياغة أنموذج الدراسة الذي تمثل فيه وظائف الإدارة الإلكترونية المتغيرات المستقلة، في حين تعد فاعلية وكفاءة البنوك المتغيرين التابعين. ويبين الشكل (1) أنموذج الدراسة.

### الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



### عرض البيانات واختبار الفرضيات

#### تصورات المبحوثين حول وظائف الإدارة الإلكترونية

لاغراض التحليل وتحديد تقديرات استجابات المبحوثين، وبناءً على النتائج التي تم التوصل إليها تم الاعتماد على مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، وتم تقسيم مستويات الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للإجابة} - \text{القيمة الدنيا للإجابة}) / \text{عدد مستويات الأهمية}$$

$$\text{طول الفئة} = 3 / (5 - 3) = 1.33$$

فيكون الحد الأدنى للمستوى المنخفض هو 1، ويمكن حساب الحد الأعلى للمستوى المنخفض كما يلي:  $2.33 = 1.33 + 1$ ، أما المستوى المتوسط فيتراوح بين  $2.34 - 3.67$ ، ويكون المستوى المرتفع من  $3.68 - 5$

ويوضح الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لوظائف الإدارة الإلكترونية. ويتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن "التخطيط الإلكتروني" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.24)، بينما احتل الترتيب الأخير متغير "الرقابة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.92).

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لوظائف الإدارة الإلكترونية

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	المتغير
1	مرتفع	4.24	التخطيط الإلكتروني
2	مرتفع	4.09	التنظيم الإلكتروني
3	مرتفع	3.93	القيادة الإلكترونية
4	مرتفع	3.92	الرقابة الإلكترونية

تصورات المبحوثين حول فاعلية البنوك وكفاءتها

يوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لمتغيري (فاعلية البنوك وكفاءتها). وتبين من خلال استخراج قيم المتوسطات الحسابية أن متغير "كفاءة البنوك" قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.21)، بينما احتل الترتيب الثاني متغير "فاعلية البنوك" بمتوسط حسابي (3.88).

جدول رقم (3) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكل متغير من المتغيرات التابعة

الترتيب	مستوى الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	الفقرة
2	مرتفع	3.88	فاعلية البنوك
1	مرتفع	4.21	كفاءة البنوك

اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

قبل البدء بتطبيق تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) من خلال اختبار معامل الالتواء (Skewness)؛ مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وأن تكون قيمة اختبار التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05)، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1). ويتضح من الجدول رقم (4) أن جميع هذه الشروط قد تحققت، وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار المتعدد.

الجدول رقم (4) اختبارات التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي

وظائف الإدارة الإلكترونية	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)	معامل الالتواء (Skewness)
التخطيط الإلكتروني	0.43	2.28	0.15
التنظيم الإلكتروني	0.43	2.27	0.33
القيادة الإلكترونية	0.61	1.62	-0.54
الرقابة الإلكترونية	0.28	3.55	-0.24

## اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على فاعلية البنوك.

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لوظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية البنوك

Sig(t)	t	$\beta$	Sig(f)	F	R <sup>2</sup>	R	وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	8.19	0.539	0.000	254.8	0.788	0.887	التخطيط الإلكتروني
0.006	2.74	0.157					التنظيم الإلكتروني
0.015	2.45	0.111					القيادة الإلكترونية
0.000	17.64	0.633					الرقابة الإلكترونية

وقد بينت النتائج في الجدول رقم (5) أن وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) مجتمعة ذات تأثير كبير في فاعلية البنوك؛ إذ كان التأثير دال من الناحية الإحصائية، وذلك لأن قيم مستويات الدلالة جميعها والمرافقة لقيمة f البالغة (254.8) هي أقل من (0.05)، مما يعني وجود أثر لوظائف الإدارة الإلكترونية في المتغير التابع (فاعلية البنوك)، وتفسر المتغيرات الأربعة ما نسبته (78.8%) من تباين المتغير التابع.

ويظهر من الجدول رقم (5) ارتفاع قيمة (t) المحسوبة لمتغير التخطيط الإلكتروني (8.19) وبمستوى دلالة (0.000) ولمتغير التنظيم الإلكتروني (2.74) بمستوى دلالة (0.006) ولمتغير القيادة الإلكترونية (2.45) بمستوى دلالة (0.015) ولمتغير الرقابة الإلكترونية (17.64) بمستوى دلالة (0.000)، وهذا يعني وجود أهمية إحصائية لهذه المتغيرات؛ ولذلك يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعنى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لوظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية البنوك.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية على كفاءة البنوك.

جدول رقم (6) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لوظائف الإدارة الإلكترونية في كفاءة البنوك

Sig(t)	T	$\beta$	Sig(f)	F	R <sup>2</sup>	R	وظائف الإدارة الإلكترونية
0.000	05.11	0.859	0.000	79.32	0.536	0.732	التخطيط الإلكتروني
0.000	6.02	0.407					التنظيم الإلكتروني
648.0	0.45	0.025					القيادة الإلكترونية
0.000	10.06	0.548					الرقابة الإلكترونية

وقد بينت النتائج في الجدول رقم (6) أن وظائف الإدارة الإلكترونية مجتمعة ذات تأثير كبير ودال إحصائياً في كفاءة البنوك؛ وذلك لأن قيم مستوى الدلالة عند وظائف الإدارة الإلكترونية والمرافقة لقيمة  $f$  البالغة (79.32) هي أقل من (0.05)، مما يعني وجود تأثير لوظائف الإدارة الإلكترونية في كفاءة البنوك، وتفسر المتغيرات مجتمعة ما نسبته (79.32%) من التباين في كفاءة البنوك.

وتبين من الجدول (6) ارتفاع قيمة  $t$  المحسوبة لمتغير التخطيط الإلكتروني (11.05)، و لمتغير التنظيم الإلكتروني (6.02)، و لمتغير الرقابة الإلكترونية (10.06)، وهذا يدل على وجود تأثير دال إحصائياً لهذه المتغيرات في كفاءة البنوك؛ وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05)؛ في حين كانت قيمة  $t$  المحسوبة لمتغير القيادة الإلكترونية (0.45) بمستوى دلالة (0.648) وهذا المستوى أكبر من (0.05)؛ وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق بجميع وظائف الإدارة الإلكترونية باستثناء القيادة الإلكترونية.

وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للتخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية في كفاءة البنوك، في حين لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإلكترونية في كفاءة البنوك

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### مناقشة النتائج

أولاً: دلت النتائج أن تصورات المبحوثين ايجابية نحو جميع وظائف الإدارة الإلكترونية، وقد يعود ذلك إلى أن البنوك تقدم أغلب خدماتها إلى زبائنها إلكترونياً، لذا فهي تطبق وظائف الإدارة الإلكترونية لتوفر التكامل والسرعة في إنجاز الأعمال. وقد جاءت نتيجة الدراسة الحالية منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة (Lulian) حول أهمية الإدارة الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسات [8].

ثانياً: أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين نحو متغير فاعلية البنوك كانت ايجابية، ويعزى ذلك إلى أن المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك يهتمون بالمحافظة على نمط التفاعل بين العاملين فيها، لأنهم يدركون أن ذلك يوفر استقرار البنك ويقلل الصراعات بين العاملين، ويمكن تفسير ذلك وفق لما ذهب إليه المجالي من أن فاعلية البنوك تقاس بمدى قدرة هذه البنوك على تحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها [24]. وتتوافق نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة السنوسي حيث بينت الدراسة أهمية التكامل التنظيمي كأحد أبعاد قياس الفاعلية التنظيمية [25].

ثالثاً: أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين كانت ايجابية نحو متغير كفاءة البنوك، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرين ورؤساء الأقسام بعملية التحسين المستمر للخدمات لأنها تشكل ركيزة أساسية للمنافسة في قطاع البنوك. فضلاً عن أن طبيعة عمل البنوك خدمتية، وتتطلب السرعة في تقديم الخدمات. كما أن تخفيض التكاليف يعد البعد التنافسي الأول الذي تسعى البنوك إلى تحقيقه لتقديم خدماتها بسعر أقل من المنافسين. وتختلف نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة (Hassan and Hussein) التي خلصت إلى

أن هناك هبوطاً في كفاءة الصناعة البنكية في السودان [26]. وقد يعزى ذلك إلى اختلاف البيئة التي أجريت فيها كل من الدراستين.

**رابعاً:** أشارت نتائج الدراسة إلى أن جميع وظائف الإدارة الإلكترونية (التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والقيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية) تؤثر وبشكل إيجابي في فاعلية البنوك، وقد يعزى ذلك إلى إدراك المديرين ورؤساء الأقسام في البنوك لأهمية منهج الإدارة الإلكترونية باعتباره منهج حديث يقوم على استخدام تكنولوجيا المعلومات في إنجاز وظائف الإدارة. لذا فإن تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية يساعد البنوك لتكون أكثر فاعلية في بيئة أعمال متطورة، وهذا يتوافق مع نتائج دراسة العزاوي والدايني [7] حيث خلصت إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يساعد البنوك في تحقيق أهدافها ويؤثر بشكل إيجابي على أدائها.

**خامساً:** أظهرت نتيجة الدراسة أن التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية جميعها تؤثر وبشكل إيجابي في تعزيز كفاءة البنوك، بينما لا يوجد أثر للقيادة الإلكترونية، ويعزى ذلك في نظر الباحثين إلى أن تطبيق القيادة الإلكترونية في البنوك ما يزال محدوداً لأن هناك اتجاه لممارسة القيادة في البيئة التقليدية أكثر من البيئة الإلكترونية.

## التوصيات

وفيما يلي عرض للتوصيات استناداً إلى نتائج الدراسة:

1. زيادة الاهتمام بالقيادة الإلكترونية والعمل على تدريب القادة في البنوك على الأسس والمتطلبات الضرورية للقيادة الإلكترونية وتعريفهم بالمهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الإلكترونيون، وإن آلية تطبيق ذلك يمكن أن تتم من خلال إنشاء مركز تدريب متخصص بالقيادة الإلكترونية في كل بنك وذلك لتدريب المديرين ليصبحوا قادة إلكترونيين، وتطوير البنية التحتية اللازمة للقيادة الإلكترونية في البنوك، وإيجاد مستوى من التنسيق والتعاون بين البنوك بهدف تقاسم المعرفة والخبرات بين القيادات الإلكترونية.
2. مواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الرقابة الإلكترونية من قبل البنوك، والعمل على امتلاك التكنولوجيا الحديثة مثل البرامج والمعدات الخاصة بالرقابة الإلكترونية أو تحديثها باستمرار إن أمكن ذلك.
3. إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية من أجل إثراء الموضوع محل الدراسة من جوانب مختلفة، وعلى قطاعات أخرى مثل شركات السياحة والسفر، والطيران والتأمين في الأردن.

## قائمة المراجع

- [1] Yogesh, M., (2004), "Knowledge Management for E-Business Performance: Advancing Information Strategy to internet Time", *The Executives Journal*, 16(4): 17-40.
- [2] عامر، طارق، (2007)، *الإدارة الإلكترونية*، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- [3] السالمي، علاء، (2008)، *الإدارة الإلكترونية*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [4] Seresht, H., Fayyazi, M., and Simar, N., (2010), *E-management: Barriers and Challenges in Iran*, E-ower Kraklead, Iran: 1-11.

- [5] نجم، عبود نجم، (2009)، *الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الإستراتيجيات، الوظائف، المجالات*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [6] ياسين، سعد، (2010)، *الإدارة الإلكترونية*، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- [7] العزاوي، نجم، والدايني، رشاد، (2011)، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية في مصرف الرفادين، المؤتمر العلمي الثامن "الأعمال الإلكترونية والتحول إلى اقتصاديات الأعمال"، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن، 15-16 آذار.
- [8] Lulian, M., (2006), *Implementing E-management in Small and Medium Enterprises*, (OnLine), Available: [http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management\\_marketing/259.pdf](http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2008/v4-management_marketing/259.pdf).
- [9] غنيم، أحمد (2004)، *الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل*، المنصورة: المكتبة العصرية.
- [10] Avolio, B., and Kahai, S., (2003), "Adding the "E" to E-Leadership: How It May Impact Your Leadership", *Organizational Dynamics Journal*, 3(4):325-338.
- [11] Hani, K., (2001), *Determining How Information Technology is Changing The Role Of Leadership in Virtual Organization*, A research paper Submitted to Graduate College, University of Wisconsin-Stout, (On-Line), Available at: <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2001/2001aljedaibih.pdf>.
- [12] الخالدي، محمد، (2007)، *التكنولوجيا الإلكترونية*، عمان: دار كنوز المعرفة.
- [13] Steven, W., Ray, E., and Fries, K., (1996), "Monitoring your Employees : How Much Can you do and What Should you do When you Uncover Wrong doing?", Washington Avenue, Suite 305, Baltimore, Maryland 21204.
- [14] Kulkarni, B., & Pougatchev, V., (2011), *Macroscopic View On The Structure Of The E-management Control and Evaluation System for the University of Technology, Jamaica*, *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 4(1): 243-252.
- [15] القريوتي، محمد، (2000)، *نظرية المنظمة والتنظيم*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [16] Daft, R., (2001), *Organization Theory and Design*, South-Western, 7th edition, Cincinnati.
- [17] Parsons, T., Robert, F., and Edward, S., (1953), *Working Papers in the Theory of Action*, New York: Free Press.
- [18] Avolio, G., Gilder, E., and Shleifer, A., (2001), "Technology Information Production, and Market Efficiency", (On-Line) Available at: <http://www.kc.frb.org/publicat/sympos/2001/paper/shleifer.Paper.814.pdf>.
- [19] Leslie, B., (2007), "Post-Bureaucracy and Reanimating Public Governance: A discourse and Practice Of Continuity", *International Journal of Public Sector Management*, 20(6): 531 – 547.
- [20] الموسوي، سنان، وعلي، مؤيد، (2008)، "مبادئ إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحديد الأسبقيات التنافسية، دراسة تطبيقية في معمل اسمنت الكوفة الجديد"، *مجلة آداب الكوفة*، العدد الأول: 51-156.
- [21] Evans, J., (1993), *Applied Production & Operation Management*, USA: West Publishing Co.
- [22] Kaplan, R., and Norton, D., (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- [23] السيد، إسماعيل، (2000)، *الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية*، الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- [24] المجالي، أمال، (2009)، مدى توافر أبعاد خصائص الحاكمة المؤسسية وأثرها في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، المجلد (6)، العدد (3): 183-223.
- [25] السنوسي، علي، (2009)، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، *مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا*، العدد السابع: 289-304.
- [26] Hassan, M., and Hussein, A., (2003), "Static and Dynamic Efficiency in the Sudanese Banking System", *Review of Islamic Economics Journal*, 14(1): 5-48.