



جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

## العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الاردنية

إعداد الطالب

راتب حمد صالح الشقور

إشراف

الدكتور علي عوده الجعافرة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً  
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تكنولوجيا  
الحكومة الإلكترونية/ قسم نظم المعلومات الإدارية

جامعة مؤتة 2021

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تعبر  
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



### قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب راتب حمد صالح الشقور  
والموسومة بـ: العوامل المؤثرة على تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة  
الاقراض الزراعي الاردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تكنولوجيا الحكومة الالكترونية  
في  
القسم: تكنولوجيا الحكومة  
الالكترونية  
من الساعة ٢ إلى الساعة ٤  
في تاريخ ٢٠٢١/٠٥/٢٧  
قرار رقم

التوقيع

أعضاء اللجنة:

مشرفاً ومقرراً

عضواً

عضواً

عضو خارجي

د. علي عودة مصطفى الجعافره

د. عادل أكرم راجي سلوم

د. خالد عوض موسى الطراونة

د. د. انص عبدالمستار محمد سلامه

/عميد كلية الدراسات العليا



## الإهداء

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها ..... إلى من سهرت الليالي تنير

دربي

إلى من تشاركني أفراحي وآساتي ..... إلى نبع العطف والحنان

إلى أجمل ابتسامة في حياتي، إلى أروع امرأة في الوجود: أمي الحنونة.

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

إلى من علمني أن الدنيا كفاح ..... وصلاحها العلم والمعرفة

إلى الذي لم ولن يبخل على بشيء..... إلى من سعى لأجل راحتني ونجاحي

إلى أعظم واعز رجل في هذه الحياة: أبي الغالي.

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي، ويسرت لي الصعاب؛ التي تحملت الكثير

وعانت ووقوفي في هذا المكان ما كان ليحدث لولا تشجيعها المستمر لي.

إلى زوجتي الغالية (أم كرم)

إلى من اعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة إخوتي وأخواتي الأعزاء.

إلى زهرتي وقلذات كبدي؛ ابنتي الغالية ميار وأبنائي كرم وأمير.

إلى جميع أصدقائي وزملائي الذين أجلمهم واحترمهم.

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

إلى أساتذتي وأهل الفضل على الذين غمروني بالحب والتقدير والنصيحة والتوجيه

والإرشاد.

إلى هؤلاء جميعهم اهدي هذا العمل المتواضع؛ سائلا إلى الله تعالى الرحمن الرحيم

أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وعلى آله وصحبه أجمعين

قال تعالى "قَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" (النمل:19)  
اعترافا بالجميل ....

أتقدم بالشكر الجزيل إلى صاحب القلب الكبير، والنفس الطويل، والعلم الوفير، الذي غمرني بعطفه، ورعاني بحسن توجيهه وإرشاده.

الدكتور الفاضل: علي عودة الجعافرة المشرف على هذه الرسالة الذي كان له الفضل بعد الله عز وجل في إنارة طريق البحث لي من خلال توجيهاته وإرشاداته، جعلها الله في ميزان أعماله.

كما وأتقدم بخالص شكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل بكلية إدارة الاعمال /قسم نظم المعلومات الإدارية لما قدموه من توجيهات سديدة وأراء قيمة خلال مدة دراستي.  
كما يطيب لي أن اشكر جميع الإخوة والأخوات العاملين بمؤسسة الإقراض الزراعي على صادق تعاونهم مع الباحث جزآهم الله عني خير الجزاء.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ح	قائمة الاشكال
ط	قائمة الملاحق
ي	الملخص باللغة العربية
ك	الملخص باللغة الانجليزية
<b>الفصل الاول: الاطار العام للدراسة</b>	
1	1.1 المقدمة
3	2.1 مشكلة الدراسة
5	3.1 اسئلة الدراسة
5	4.1 اهداف الدراسة
6	5.1 اهمية الدراسة
8	6.1 أنموذج الدراسة
8	7.1 فرضيات الدراسة
9	8.1 التعريفات الإجرائية
<b>الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة</b>	
11	1.2 الاطار النظري
11	1.1.2 ماهية الإدارة الإلكترونية
12	2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية
12	3.1.2 مبادئ الإدارة الإلكترونية
14	4.1.2 متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية
15	5.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

16	6.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية
16	7.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية
18	2.2 مؤسسة الإقراض الزراعي
20	3.2 الأدبيات السابقة وفرضيات الدراسة
20	1.3.2 توفير البنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية
21	2.3.2 التطوير وتدريب العاملين
22	3.3.2 الهيكل التنظيمي
22	4.3.2 دعم الإدارة العليا
23	5.3.2 الكفاءة الذاتية
24	6.3.2 بيئة العمل
26	4.2 التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
	<b>الفصل الثالث: المنهجية والاجراءات</b>
28	1.3 منهجية الدراسة
30	2.3 مجتمع الدراسة
30	3.3 عينة الدراسة
31	4.3 أداة الدراسة
32	5.3 المعيار الإحصائي
32	6.3 صدق أداة الدراسة
33	7.3 ثبات اداة الدراسة
34	8.3 إجراءات تطبيق للدراسة
35	9.3 الأساليب المعالجة الإحصائية
	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
36	1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
44	2.4 اختبار الفرضيات
45	3.4 المتغير التابع: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية
52	4.4 مناقشة النتائج

54	5.4 التوصيات
55	6.4 المساهمات العلمية والعملية للدراسة
56	7.4 الدراسات المستقبلية
57	8.4 محددات الدراسة
58	المراجع
65	الملاحق



## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	عدد القروض من خلال الاعوام (2017 الى 2020)	19
2	التكرارات حسب متغيرات الدراسة	30
3	معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه للمتغير التابع والمستقل	33
4	معامل كرو نباخ الفا	34
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجالاته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	36
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال التدريب والتطوير. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	37
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال بيئة العمل. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	38
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الهيكل التنظيمي. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	39
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الكفاءة الذاتية. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	40
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الإدارة العليا. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	41
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال البنية التحتية التكنولوجية. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	42
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	43
13	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة	44
14	ملخص النموذج لأثر العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية	46
15	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة	47

## الإلكترونية ANOVA

- 16 نتائج المعاملات لأثر العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية 47
- 17 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس 49  
حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي
- 18 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر (المستوى التعليمي - 49  
المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية  
في مؤسسة الإقراض الزراعي.
- 19 تحليل التباين الثلاثي لأثر (المستوى التعليمي -المسمى الوظيفي - 50  
سنوات الخبرة) حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة  
الإقراض الزراعي
- 20 المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر (المستوى التعليمي، المسمى 51  
الوظيفي) على استجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة  
الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
8	أنموذج الدراسة (أ)	1
29	أنموذج الدراسة (ب)	2

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرمز
66	الاستبانة بشكلها النهائي	أ
73	جدول ملخص للدراسات السابقة مع الدراسات السابقة	ب
89	جدول يبين عدد موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي لنهاية عام 2020	ج
92	كتاب تسهيل مهمة	د

## المخلص

العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية

راتب حمد صالح الشقور

جامعة مؤتة، 2021

تعد الإدارة الالكترونية ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لتسهيل العمليات الإدارية وتخفيض وقت وتكلفة انجاز المهام، وتوفر المعلومات في كل وقت، وتطوير الأداء، ورفع مستوى والإنتاجية للمنظمة من خلال توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في دعم العملية الإدارية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي وتأثير كل منها. والتعرف على مدى الجاهزية التكنولوجية والتنظيمية والبشرية في مؤسسة الإقراض الزراعي لتطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (222) موظف ممن يعملون في مختلف مديريات الإقراض الزراعي في مختلف أقاليم المملكة. تم إجراء عملية التحليل الإحصائي باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (نسخة spss24.0).

وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات تأثير إيجابي لدور العوامل التالية: (دعم الإدارة العليا، التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات العملية والتطبيقية التي من شأنها أن تساهم في إنجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية.

## **Abstract**

### **Factors affecting the application of electronic management in the Jordan Agricultural Credit Corporation Ratab Hamad Saleh Shqoor Mutah University, 2021**

The study aimed at identifies the factors affecting applying electronic management in the Agricultural Credit Corporation and the impact of each of them. Also, it aimed to know the extent of technological, organizational and human readiness of the Agricultural Credit Corporation to implement the requirements of electronic management.

The study used the questionnaire as a tool to collect data. The study sample consisted of (222) employees who work in various Agricultural Credit directorates in the various regions of the Kingdom. The statistical analysis process was performed using the statistical package for social sciences (SPSS 24.0)

Using the analytical descriptive approach, the results of the study showed a statistically significant effect of the role of the following factors: (support for senior management, training in the use of information technology, self-efficacy, information technology infrastructure, work environment, organizational structure) on applying of electronic management in the Agricultural Credit Corporation.

The study concluded with a set of practical and applied recommendations that will contribute to the success of applying of electronic management.

## الفصل الأول خلفية الدراسة

### 1.1 المقدمة

بسبب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية المتسارعة والتقدم التكنولوجي الهائل، لا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يشهد العالم الحديث تغيرات وتحولات جذرية من الأفراد، ثم المنظمات، إلى الحكومة، بما في ذلك الحكومة (شريدة، 2010) وبالمثل حدث تحول إلى مجتمع واقتصاد المعرفة (الكبيسي، 2004)، وبما أن الدول تتنافس لتحفيز حكوماتها ومؤسساتها الخاصة لمواكبة وتيرة التنمية، فإن أحد أهم الاستجابات لهذه التطورات هو ظهور مفهوم الإدارة الإلكترونية وتطبيقها.

ونتيجة للتطور السريع في عصرنا الحالي والاعتماد على التكنولوجيا وأدواتها وظهور العديد من وسائل التواصل الحديثة والتي أصبحت تلعب دورا هاما وأساسيا في التحول من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية الحديثة وخاصة مع ظهور الإنترنت وسهولة استخدامه، حيث ظهر الكثير من الأنظمة الإلكترونية، ومنها: الحكومة الإلكترونية (حسين، 2013) والإدارة الإلكترونية (شواي، 2016) والتعليم الإلكتروني (عزمي، 2008) والتجارة الإلكترونية والعملات الرقمية (نصر، 2014). لذلك أصبح توجه الباحثين الاهتمام بدراسة هذه الأنظمة ومن ضمنها الإدارة الإلكترونية للاستفادة من استخداماتها بكافة المجالات.

وفي ظل التقدم المعرفي، لم تعد الإدارة التقليدية قادرة على تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها ومسمياتها ويتوقف المفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية كما أشار إليه كل من (الغول 2019، بودالي وأبو شنب 2016، وتايه 2019) على ضرورة الانتقال من العمل الإداري إلى استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات (الشبكات والمعدات والبرمجيات ووحدات التخزين). ويأتي ذلك من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وتقديم الخدمات بأسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. حيث اتجهت الكثير من الدول إلى (رقمنه) الإدارة من خلال إطلاق مشاريع الحكومة الإلكترونية بغية تحقيق الكفاءة والفعالية في نشاطاتها الإدارية وصولا إلى خدمات عمومية ذات جودة أفضل.

حيث كان للتطورات والتغيرات التكنولوجية التي شهدها العالم في نهاية القرن العشرين تأثير كبير على المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية كافة، حيث أدى ظهور شبكة الانترنت، مع انتشار استخدام الشبكات الإلكترونية في مختلف المجالات، من الطريقة التقليدية لممارسة الأعمال التجارية إلى الطريقة الإلكترونية، وهذا ما ساهم في بروز الإدارة الإلكترونية التي تمثل أحد أهم الاتجاهات الحديثة في المجال الإداري (بن مرزوق وآخرون، 2018).

ولقد أورد (رضوان، 2007، ص45) تعريفاً للإدارة الإلكترونية ذكر فيه أنها " الاعتماد على كل ما يلزم من تكنولوجيا المعلومات لأتمته جميع مهام وأنشطة الأجهزة الإدارية من أجل تحقيق أهداف الحكومة الجديدة وهي تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وإنجاز المهام والمعاملات بسرعة ودقة بحيث أنه يمكن لكل دائرة إقامة اتصال مع الحكومة الإلكترونية في المستقبل".

ومن هذا المنطلق بات التوجه نحو الإدارة الإلكترونية مطلباً ضرورياً بوصفها الوسيلة الفعالة في تحسين أداء تقديم الخدمات. ولقد أشار كل من (عاشور، وآخرون 2019، عمار 2009، الصافي، 2006) إلى أهم سمات المنظمات المعاصرة على أنها منظمات ذكية تقدم الخدمات للأفراد والمنظمات منها دون الاعتماد على الأنشطة الورقية، ويعتبر هذا التحول أحد المظاهر التي فرضتها التكنولوجيا والعولمة بتحدياتها، وأدى ذلك إلى تغيير العمليات والمعاملات والإجراءات والمهارات واتخاذ القرارات ومعايير الأداء وامتداد الخدمة إلى خارج الأوقات الرسمية.

تعد الإدارة الإلكترونية ثورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لتسهيل العمليات الإدارية وتخفيض وقت وتكلفة انجاز المهام، وتوفير المعلومات في كل وقت، وتطوير الأداء، ورفع مستوى والإنتاجية للمنظمة من خلال توظيف التكنولوجيا ونظم المعلومات في دعم العملية الإدارية (الأعمى، 2008).

في ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي أصبحت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة الجديدة في مجال تقديم الخدمات الإدارية أو ما يطلق عليه الإدارة الإلكترونية (عامر، 2011).



أن تطبيق تلك الأساليب الإدارية المعاصرة ليست وصفة جاهزة للاستخدام، وإنما يتطلب إمكانات مادية وبشرية غير تقليدية، تستلزم التهيئة المناسبة لمقوماتها العديدة، وتطوير البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات الإدارية وتوفير الظروف المواتية لنجاح التطبيق مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء عبر تحقيق التوازن والتناسق المرغوب بين التغيرات وسلوك الأفراد والعلاقات بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء (الصافي، 2006).

أن تطبيق الإدارة الالكترونية في ظل عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية والإدارية أمر غير مجدي نتيجة بطء الأداء وعدم الاستفادة من السرعة أو الدقة، وعدم وجود الأفراد المؤهلين وأصحاب المهارات والخبرات المتميزة يعيق نجاح خططها لعدم القدرة على استخدام التكنولوجيا نتيجة عدم استيعابها، مما يترتب عليه ضياع الوقت والجهد.

حيث تهدف هذه الرسالة الى التعرف على العوامل التي تؤثر على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. والتعرف على مدى الجاهزية التكنولوجية والتنظيمية والبشرية في مؤسسة الإقراض الزراعي وتأثير كل منها، وهدفت أيضا الى التعرف على وجهات نظر العاملين حول إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية تبعا لاختلاف بعض العوامل الديموغرافية.

حيث تسعى مؤسسة الإقراض الزراعي حاليا (المؤسسة مدار البحث) بتطبيق نظام الإدارة الالكترونية في كافة المستويات الإدارية. وفي مؤسسة الإقراض الزراعي فقد تم البدء بتطبيق برنامج الإدارة الالكترونية حديثا، وبسبب حداثة التطبيق وكغيرها من المؤسسات فإنه من المحتمل أن تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام المحوسب. تركز مشكلة الدراسة في استكشاف العوامل المؤثرة فعليا على تطبيق الإدارة الالكترونية والوقوف على مدى جاهزية المؤسسة لاستقبال وتفعيل مثل هذا النوع من الأنظمة.

## 1.2 مشكلة الدراسة

قامت العديد من المنظمات والمؤسسات بالعمل والتحول إلى الإدارة الالكترونية كبديل للإدارة الورقية التقليدية لمواكبة التطور والاستفادة مما هو متاح تكنولوجيا لتحقيق أهدافها حيث تسعى مؤسسة الإقراض الزراعي حاليا (المؤسسة مدار البحث) بتطبيق نظام الإدارة

الالكترونية في كافة المستويات الإدارية. وفي مؤسسة الإقراض الزراعي فقد تم البدء بتطبيق برنامج الإدارة الالكترونية حديثاً، وبسبب حداثة التطبيق وكغيرها من المؤسسات فإنه من المحتمل أن تواجه المؤسسة بعض الصعوبات في عملية التحول من النظام التقليدي إلى النظام المحوسب. تركز مشكلة الدراسة في استكشاف العوامل المؤثرة فعليا على تطبيق الإدارة الالكترونية والوقوف على مدى جاهزية المؤسسة لاستقبال وتفعيل مثل هذا النوع من الأنظمة.

إلا انه ومن خلال عمل الباحث في مؤسسة الإقراض الزراعي لمدة 12 عام والتواصل المستمر والتباحث مع الكوادر العاملة في مؤسسة الإقراض الزراعي ومديريات الحاسوب التابعة للمؤسسة تبين أن هناك العديد من التحديات ومنها:

1. عدم وجود الأجهزة المناسبة لتوظيف البيانات المتوفرة لديهم
  2. ضعف الكفاءة في استخدام برامج الحاسوب من قبل معظم العاملين وعلى كافة المستويات مما يحرمهم الاستفادة منها
  3. قلة الكوادر المختصة في مجال الإدارة الالكترونية لدى المؤسسة.
  4. عدم وجود توافقية بين استراتيجية العمل واستراتيجية (IT).
- كما يوجد تحديات تتمثل في ضعف البنية التحتية لقطاع تكنولوجيا المعلومات والتكلفة العالية للأنظمة الالكترونية، والنقص في خبرة الموظفين في الأنظمة المحوسبة بالإضافة إلى أخطاء الإجراءات البرمجية.
- كما ودعمت إحدى الدراسات في الجامعات الفلسطينية نتائج المقابلات الأولية وأكدت (كساب 2011) ما يلي:

1. إن الجامعات الفلسطينية تعاني من مشكلات في توفير متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية، وتطوير التنظيم الإداري وتدريب العاملين على تطبيقات الإدارة الالكترونية.
2. نقص الكوادر المؤهلة في استخدام تكنولوجيا المعلومات للعمل داخل الجامعة وخاصة في النظام الإداري.
3. ضعف القوانين والأنظمة الإدارية لتتماشى مع المعاملات الالكترونية التي تعرضها الإدارة.

وعلى الرغم من الدراسات العديدة التي تناولت موضوع تطبيق الإدارة الالكترونية وعناصرها المختلفة والدراسات التي تناولت الإدارة الالكترونية، تهدف الدراسة للتعرف على واقع الإدارة الالكترونية، وذلك تمهيداً للتطوير الإداري من وجهة نظر الموظفين في إدارة مؤسسة الإقراض الزراعي في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال تفعيل التطبيقات الالكترونية حيث تعتبر مدخل للتطوير الوظيفي في المؤسسات من خلال إجراء التغييرات والتعديلات في الهياكل الوظيفية، وتطوير الأداء والحد من السلبيات الموجودة، بهدف تجزئة الإجراءات الروتينية التي تهدر الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية وخاصة العليا، مع إتاحة فرصة للعاملين في المستويات الدنيا لاتخاذ القرار والاستفادة من قدراتها وإبداعاتهم. كما أن تطبيق الإدارة الالكترونية بنجاح يتطلب أن عملية التقييم المستمر لمقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المنشودة، ومن ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو متحقق من هذه الأنظمة. ولعل من أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بتطبيق الإدارة الالكترونية وهو الأداء الوظيفي لدى العاملين خاصة في المؤسسات الحكومية حيث يعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح الإدارة الالكترونية.

### 3.1 أسئلة الدراسة

إن مشكلة الدراسة تتمحور وتتبلور في السؤال الرئيس الآتي:  
ما هي العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي من وجهة نظر العاملين في المؤسسة؟

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:  
1. تحديد العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي وتأثير كل منها.  
2. التعرف على مدى الجاهزية التكنولوجية والتنظيمية والبشرية في مؤسسة الإقراض الزراعي لتطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية.

3. التعرف على وجهات نظر العاملين حول إمكانية نجاح تبني الإدارة الإلكترونية تبعًا لاختلاف بعض العوامل الديموغرافية (الجنس-المؤهل التعليمي -المستوى الوظيفي سنوات الخبرة).

### 5.1 أهمية الدراسة

لنجاح تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية يتطلب جاهزية تكنولوجية وبشرية وتنظيمية وإدارية ومن ثم بذل الجهود التطويرية لإغلاق أي فجوة لمتطلبات وجاهزية للتطبيق الأمثل لهذه الأنظمة.

تظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة (ياسين 2005).

تعتبر الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات فجاءت كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة لتطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى (القرني، 2007).

ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي تتفرع عنها تطبيقات مختلفة مثل التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية وكذلك الحكومة الإلكترونية وبالتالي تجد أن الإدارة الإلكترونية اشمل وأعم (النمر وآخرون 2006).

ولأن التكنولوجيا الرقمية تستبدل العمليات الورقية بعمليات رقمية، فإنها تتيح للعاملين التفرغ لأداء عمل منتج، وتحدث تحولات في عمليات الإنتاج والعمل (توفيق 2005).

تمنح الإدارة الإلكترونية المدراء العديد من المزايا فبيئة العمل الإلكترونية تمكن المديرين من توسعة الإشراف على إدارة المؤسسات أو العاملين بغض النظر عن مواقع الجغرافي، ومع تكنولوجيا الاتصال الجماعي الجديد والتنسيق من خلال شبكة الانترنت يستطيع المدير اليوم بناء وإدارة فرص فرق العمل الجماعي، وإدارة فرق المهام قصيرة الأجل من أي مكان في العالم كما يمكنه توزيع المعلومات على العاملين ومن ثم يمكنهم التصرف بشكل مستقل (ادريس 2005).

حيث كان هنالك الأثر الملموس في تطبيق الإدارة الالكترونية والانتقال من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي خلال جائحة كورونا والتي تمثلت بالتسهيل على المواطنين في سرعة انجاز المعاملات بجهد وتكلفة اقل في المرحلة التي كانت تشهد محدودية التنقل والحظر الشمل والجزئي فكان هناك أثر إيجابي في استخدام الإدارة الالكترونية.

تأتي أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله والعوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

وتكن أهمية الدراسة بالآتي:

أ. ارتباط الدراسة بمؤسسة حكومية ذات أثر مهم ونشاط حيوي وتلعب دورا أساسيا وهاما في حياة المزارعين والمواطنين وتمكينهم اقتصاديا ومهاراتها في المملكة الأردنية الهاشمية من خلال إدارتها للمديريات التابعة لها والإدارات الإقليمية والفروع المنتشرة في كافة المحافظات الأردنية وتقديم القروض الزراعية الإنمائية.

ب. الإسهام في تحديد أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية

ت. يأمل الباحث أن تطبيق نتائج الدراسة سيزيد من الدعم والاهتمام بتطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية.

ث. خدمة سرعة اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق فقد حرصت مؤسسة الإقراض الزراعي وكمثيلاتها من المؤسسات في تطبيق نظام الإدارة الالكترونية وأرشفة المعاملات وحفظ السجلات وأتمتها حيث أنها تقوم حاليا بالعمل والتركيز على إدارة المعاملات وأرشفتها للتسهيل على كافة المراجعين الوقت والجهد في تنظيم سير العملية الإقراضية من جهة ومن جهة أخرى السرعة في انجاز المعاملات للمقترضين والدقة في انجازها والتوجه من نظام الأرشفة اليدوية إلى نظام الأرشفة الالكترونية.

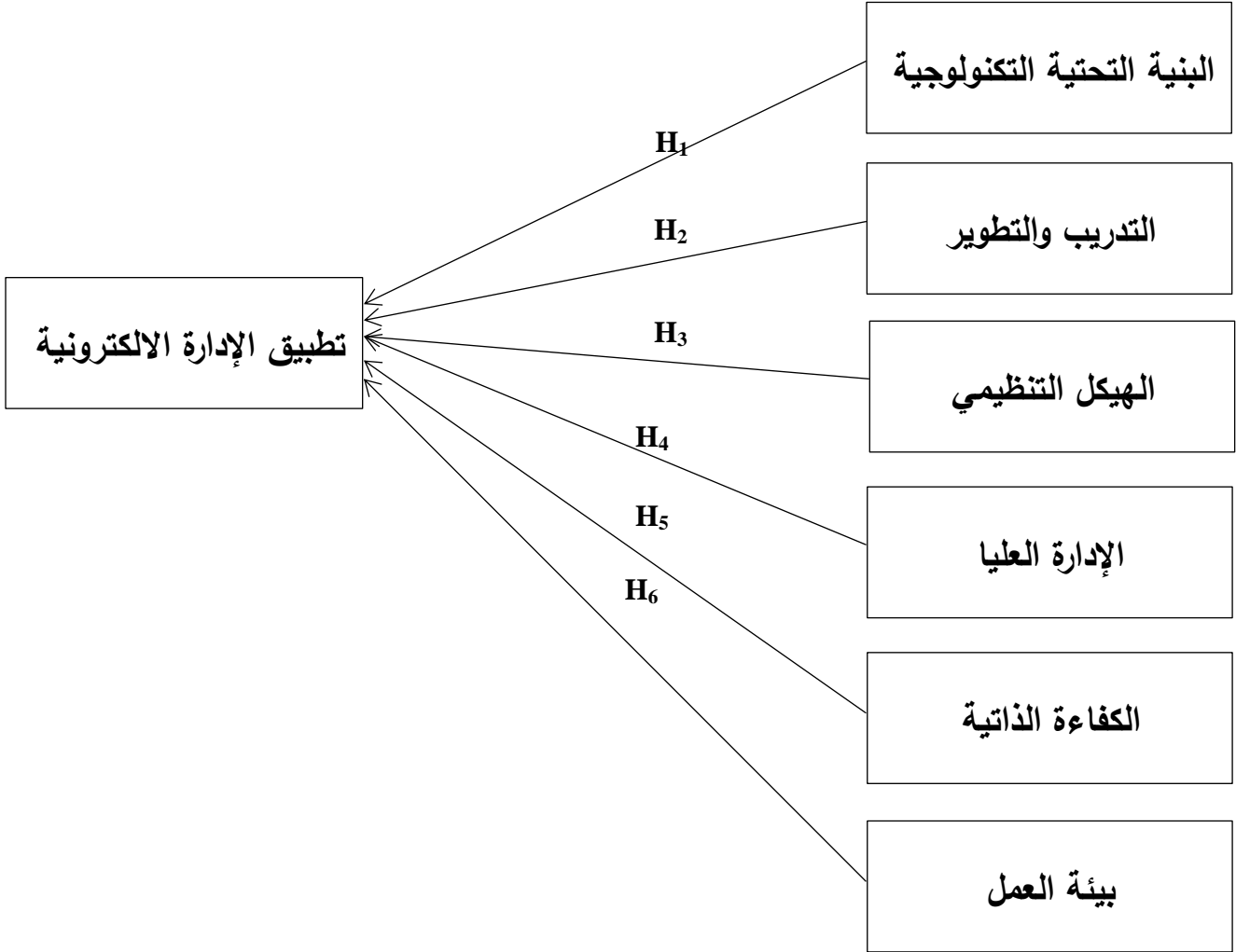
وتأتي أيضا أهمية هذه الدراسة من ندرة الدراسات التي تناولت جاهزية المؤسسات الحكومية على الصعيدين المحلي والإقليمي لتطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية.

## 6.1 أنموذج الدراسة

سيتم اعتماد أنموذج هذه الدراسة على النحو المبين أدناه في المدخل الوصفي في البحوث الإنسانية، والمتغيرات الخاصة بمشكلة البحث والعلاقة بين المتغيرات، والتي هي تتمثل في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي:

المتغير التابع

المتغيرات المستقلة



الشكل (1)

انموذج الدراسة (أ) عمل الباحث

## 7.1 فرضيات الدراسة

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  للبنية التحتية التكنولوجية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

- H<sub>2</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للتدريب والتطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.
- H<sub>3</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للهيكل التنظيمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.
- H<sub>4</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدعم الإدارة العليا وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.
- H<sub>5</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للكفاءة الذاتية الإداري وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.
- H<sub>6</sub>: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لبيئة العمل وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.
- H<sub>7</sub>: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدى مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس-المستوى التعليمي- المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

## 8.1 التعريفات الإجرائية

الإدارة الإلكترونية هي تبسيط إجراءات العمل وتطويرها مما يخفف الأعباء الإدارية والربط بين كافة الخدمات والإجراءات الحكومية بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة (جمعة، 2016).

البنية التحتية التكنولوجية هي البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وهي الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكات الرقمية (عمار، 2009).

التدريب والتطوير هو عملية منظمة ومخططة ومستمرة محورها العنصر البشري العامل وتهدف إلى إحداث تغييرات محددة في معلومات وخبرات ومهارات وسلوكيات واتجاهات المتدرب لمقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطل بها صالح العمل، حيث يقوم التدريب على تزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة للقيام بالعمل بفعالية

أكبر، مما يسمح لهم بتلبية متطلبات العمل الحالي أو يعدهم لمواجهة التغييرات المؤكدة التي تحدث في أعمالهم (شاعر، 2019).

**الهيكل التنظيمي** هو هيكل يتضمن الإدارات والأقسام وتحديد المستويات الإدارية على شكل هرم، وهو يضمن تأمين الإطار الملائم لعمليات التشغيل، والأداء المتوقع والسماح بتنسيق النشاطات، والرقابة عليها؛ بهدف اتخاذ القرار من قبل الإدارة (الغوط، 2009).

**دعم الإدارة العليا من الناحية المثالية**، يعني دعم الإدارة العليا دعم المشروع والفريق الذي ينفذه حقاً. وقد يشمل: تدريب الفريق، وإزالة العقبات، وتأييد المشروع، وبذل كل ما في وسعه لضمان تحقيق نتائج ناجحة (العقيلي، 2005).

**الكفاءة الذاتية** هي الإيمان بقدرات الفرد على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لإدارة المواقف المحتملة وهي العملية التي يحصل بها الأفراد على المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وتحسينها والاحتفاظ بها، عبر وسائل الاتصال الرقمي (Redifer et al.، 2020).

**بيئة العمل** بيئة العمل هي عبارة عن جميع الأماكن والمنشآت والفروع المتعددة وتأخذ أهمية خاصة والسبب في ذلك أن الموظف العامل يقوم بتنفيذ الأعمال المطلوبة منه في ظل الظروف المختلفة. ويقوم أيضا بمجموعه مختلفة من الاعمال والأنشطة التي من الممكن أن تؤثر تأثيرا سلبيا على الموظف العامل، لذلك فان توفر بيئة عمل مناسبة تلزم المؤسسة ومكان العمل للموظف الذي يعمل فيها بان توفر للموظف مكان عمل امن ومناسب له (موسى، 2012).



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### المقدمة

يتناول هذا الفصل التعرف الى الإدارة الالكترونية واهميتها وأهدافها والى اهم العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية واهم مبادئ الإدارة الالكترونية واهم العناصر التي تتطلب لها عملية التحول الى الإدارة الالكترونية، والتعرف الى اهم معيقات تطبيق الإدارة الالكترونية المتمثلة بالمعيقات الإدارية والمالية والبشرية والفنية والمعيقات القانونية.

#### 1.2 الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الالكترونية من المصطلحات التي ظهرت نتيجة للتطور الحديث الذي وصلت اليه شبكة المعلومات والذي أحدث تحولاً في طرق تسيير وإدارة المؤسسات. حيث تعتبر نتاج استخدام الثورة التكنولوجية لتحسين مستويات أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها في تحقيق الأهداف المطلوبة. بحيث تهدف الى الاستغناء عن المعاملات الورقية والتحول الى الإدارة الالكترونية من خلال الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات.

#### 1.1.2 ماهية الإدارة الإلكترونية

أشارت بعض أدبيات الدراسات إلى أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من المشكلة التي أوقفت الأجهزة والبرامج عام 2000 م، حيث توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية المتمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية (عامر، 2011).

أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة لتكنولوجيا، كما شاع بشكل عام بعد دخول الانترنت في العديد من مناطق العالم (حسين، 2013)، وقد تعددت التعريفات التي حاولت تحديد ماهية الإدارة الإلكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة.

## 2.1.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يمكن التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية E -Management (جمعة، 2014):

هي عمليات تنظيمية تربط بين المستخدم لها ومصادر المعلومات بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف المؤسسة. عملية تحويل جميع الأعمال الإدارية التقليدية إلى أعمال إلكترونية وبدون استخدام الورق.

منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات (سعد، 2010) ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفها إجرائياً بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للشركة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (نجم، 2009).

وفي ضوء هذه التعريفات فإن الإدارة الإلكترونية تتميز بالآتي (نجم، 2009).  
أولاً: أنها عملية إدارية وهذا يعني أنها لا تخرج عن نطاق خبرتنا الواسعة في الإدارة سواء في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتوجيه الموارد وفق خيارات الاستراتيجيات وعملية الرقابة عليها.

ثانياً: الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال: وهذا يفسر البعد الإلكتروني في مصطلح الإدارة الإلكترونية.

## 3.1.2 مبادئ الإدارة الإلكترونية:

تقوم الإدارة الإلكترونية على مجموعة من المبادئ ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:

1. تقديم أحسن الخدمات للمواطنين وهذا الاهتمام بخدمة المواطن يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات، المهياة مهنيا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على كل مشكلة يتم تشخيصها، وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع، والقيام بتحليلات دقيقة، وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج، واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.

1. التركيز على النتائج ذلك أن اهتمام الإدارة الإلكترونية ينصب على تحويل أفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع، لأن المواطنين لا يهمهم كثيرا فلسفة العمل أو الشعارات البراقة وإنما الشيء الذي يهمهم بالدرجة الأولى هو الإتيان بالبرهان والدليل الفعلي على صحة العملية الإلكترونية وبروز نتائجها في أرض الميدان ينبغي أن تحقق الإدارة الإلكترونية فوائد للجمهور تتمثل في تخفيف العبء على المواطنين من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة وانجاز العمل بكفاءة عالية وفي وقت سريع، وكذلك الحصول على خدمة بصورة مبسطة وميسرة، ودفع الفواتير عن طريق بطاقات الائتمان بدون التنقل إلى مراكز الهاتف والغاز لدفع الفواتير المطلوبة.

2. سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: بمعنى إتاحة تقنيات الحكومة الإلكترونية للجميع في المنازل وفي العمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن وكل وafd من التواصل مع الإدارة الإلكترونية، كما أن نظام الإدارة الإلكترونية يقوم على أساس سهولة الاستعمال بحيث يمكن ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات الحكومية بسهولة وإتمام الإجراءات بسلاسة وبساطة.

3. تخفيض التكاليف: ويعني هذا أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعدد المنافسين على تقديم الخدمات بأسعار زهيدة، يؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء.

4. التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإلكترونية، بحكم أنها تسعى بانتظام لتحسين وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء سواء بقصد كسب رضا الزبائن أو بقصد التفوق في التنافس.

كذلك من بين المبادئ التي تقوم عليها الإدارة الإلكترونية التي يمكن إضافتها :

6.التوازن بين شفافية المعلومات وخصوصية المواطن :توفر مبادرات الحكومة الإلكترونية أو ما يعرف (إدارة الإلكترونية الحكومية) بيئة مفتوحة لتبادل ونشر وتوزيع المعلومات . لكن يجب احترام حقوق المواطن في الخصوصية .ويمكن ضمان التوازن بين تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية وانفتاح وحقوق المواطن الأساسية من خلال التشريعات والقوانين المنظمة لعمل الحكومة الإلكترونية.

7. الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات :حيث يؤدي ذلك بالتأكيد إلى تحقيق عائد في الأجل المتوسط والبعيد. هذا يعني أن كلما ينفق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات البنية التحتية للشبكات، البرامج وعتاد الحاسوب وتسهيلات تجهيز خدمات الانترنت، وهي بنود نفقات ضرورية لاستكمال تطوير مشروع الإدارة الالكترونية الحكومية) الحكومة الالكترونية- (يجب النظر إليه على أنه استثمار سيعود بالعائد الايجابي السريع بالإضافة إلى المنافع الأخرى المكتسبة من جراء تطبيقها.

#### 4.1.2 متطلبات التحول إلى الإدارة الإلكترونية:

تتطلب هذه العملية عناصر ومتطلبات عديدة نذكر منها:

1. التكنولوجيا ومستلزماتها إن التكنولوجيا في حالة تحول وتتطور مستمر وسريع مما يضع الإدارة أمام خيارات متعددة ومنها الحواسيب وخدمة الإنترنت والبريد الإلكتروني والهواتف الذكية المرتبطة بها والبرمجيات الخاصة بإدارة وحماية الملفات والمعلومات وغيرها من الوسائط (كافي، 2012).
2. التخطيط الإلكتروني: التقييم الشامل لأدائها والعاملين فيها على أسس علمية سليمة تتميز بالدقة والكفاءة والالتزام بالوقت المحدد وهذا كله يتم عن طريق النشاط الرقمي دون اللجوء إلى استخدام الأوراق (القريحي، 2013).
3. وعي المجتمع التنظيمي: تقتصر عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية على المتطلبات المادية فقط بل إن من أهم هذه المتطلبات بناء الوعي لدى القادة والموظفين في المؤسسة بأهمية وضرورة هذا التحول وإعدادهم وإعادة توزيع الأدوار الوظيفية بما يتناسب مع تطبيقها (عايد وعزيزي، 2016) ومتطلبات اقتصادية وسياسية.
4. تتطلب هذه العملية دعم فلسفة الدولة لها ذلك بسبب التشابك والترابط الكبيرين على المستوى العالمي بين الشبكات والمؤسسات الإدارية مما يتطلب دراسة علمية عميقة لخصائصها ودواعي استخدامها من قبل الحكومات المحلية بما يتناسب أيضا مع الظروف الاقتصادية التي تمر بها الدولة والتي قد تسمح أولا بتطبيق الإدارة الإلكترونية (عبد العزيز، 2019).

5. الأفراد: يعتبر العنصر الأساسي في عملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية فهو المحرك لباقي المتطلبات ومن دون وجود عنصر بشري مدرب يقوم بالرقابة والإشراف وتحليل البيانات فالمكونات الأخرى لا جدوى منها (دولين، 2012: 324).

### 5.1.2 معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية:

1. المعوقات الإدارية: إن من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تمسك بعض الدول بالإجراءات الروتينية والتصلب المتمثل بالتمسك باللوائح والقوانين بصورة حرفية والهيكل التنظيمية الهرمية التي تتناسب مع الإدارة الإلكترونية (سلطان وآخرون: 10).
2. المعوقات المالية: تتمثل في قلة توفر الإمكانيات المادية في تطبيق الإدارة الإلكترونية مثل شراء مستلزمات الإدارة الإلكترونية التي تكون في تطور مستمر وتخصيص ميزانية خاصة لصيانة هذه الأجهزة وحماية المعلومات التي تحتويها أو إقامة دورات تدريبية للعاملين فيها والتي هي بدورها تستلزم صرف أموال وميزانيات خاص (المسماري، 2007).
3. المعوقات البشرية وتشمل الأفراد العاملين في الإدارة والتي يمكن أن يكونوا غير مدربين على تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث اعتادوا على النظم التقليدية فيخشون من الفشل فيه، أو يكونوا ذو وعي ضعيف بأهمية هذا الأسلوب الإداري الجديد ولا يتقنون بإمكانية حفظ سرية المعلومات فيتكون لديهم اتجاه سلبي نحو استخدام التكنولوجيا في الإدارة (القحوانش، 2020).
4. المعوقات الفنية تتمثل المعوقات الفنية بضعف البنية التحتية في مجال الاتصالات وشبكات الإنترنت وصعوبة تحويل شبكات الإدارة إلى الرقمية وكذلك فالمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها موقع الإنترنت والتي قد تُلغى أو تسرب أو تبدل معلومات المؤسسة هي أيضا من ضمن المعوقات الفنية بالإضافة إلى سرعة التغيير والتطور في مجال تكنولوجيا المعلومات والتي يصعب مسايرتها في جميع الدول والمؤسسات والتي تسبب فجوة بينها (السكرانه، 2013).
5. المعوقات القانونية: من مطلع العام 2021 تقوم وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة بالتعاون مع لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب اسيا

(الاسكوا) بدراسة لقانون المعاملات الالكترونية رقم (15) لسنة (2015) بهدف التأكد من كفاية النصوص القانونية الواردة في القانون ومواءمتها لمتطلبات التحول الرقمي وبالأخص بما يتعلق بموضوع الإدارة الالكترونية والثقة الرقمية والتوثيق الالكتروني حيث عقدت العديد من الورش لذلك.

### 6.1.2 أهمية الإدارة الإلكترونية

إن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على تقديم الخدمات التي تتسم بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء إلى الأفراد والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية، وقدرتها على مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والثورة التكنولوجية المتصاعدة أصبحت مطلباً ضرورياً لتقديم المجتمعات التي توصف بالمؤسسية، من هنا كان لزاماً على المؤسسات استثمار معطيات الإدارة الإلكترونية وتبنيها في تحقيق مهامها للعاملين بتلك المؤسسات للمستفيدين من خدماتها على حد سواء (شواي، 2016).

وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة كما أن الطبيعة التحويلية القوية لهذه التكنولوجيا أصبح لها تأثير عميق على الطريقة التي يتعامل بها الناس ويعملون ويتسوقون بها ويتبادلون العلاقات الاجتماعية ويتواصلون في شتى بقاع الأرض. إن العامل المشترك في ذلك هو إتاحة وتوفير المعرفة بأقل تكلفة ممكنة وبأسرع وقت ممكن وعلى سبيل المثال فإن الاتصال السريع من خلال البريد الإلكتروني الذي يكاد يقلل التكلفة مع كمية المعلومات الهائلة التي تتدفق قد أصبح ظاهرة بحد ذاته، والمفهوم الحقيقي للإدارة الإلكترونية التي تحاول الكثير من الدول أن تقوم به هو استخدام نتاج الثورة التكنولوجية في تحسين مستويات أداء الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها، وفعاليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وعلى الرغم من أن شبكة الانترنت هي الأداة الفعالة، ( فالوفي 2005).

### 7.1.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى الإدارة الإلكترونية إلى تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنية المعلومات والاتصالات، ولعل من أهم أهدافها رفع مستوى الجودة في

الأعمال والفعالية الكلية للمنظمة من خلال الاستخدام الملائم للتقنية ونظم المعلومات والاتصالات.

إن من أهم أهداف الإدارة الإلكترونية ما يأتي (النمر وآخرون، 2006):

1. أهداف مباشرة يمكن ترجمتها إلى مكاسب مادية مثل:  
الإنتاج السريع للأعمال، وتقليل ساعات العمل، والحد من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، وإمكانية أداء الأعمال عن بعد.
  2. أهداف غير مباشرة يصعب ترجمتها إلى مكاسب مادية ملموسة مثل: التقليل من الأخطاء المرتبطة بالعامل الإنساني، والتوافق مع بقية دول العالم لاسيما المتقدمة وزيادة وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.
- أما رضوان (2004) يرى أن أهداف الإدارة الإلكترونية تتمثل بما يأتي:
1. إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة باعتبارها وحدة مركزية.
  2. تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  3. تجميع البيانات بصورة موحدة من مصادرها الأصلية.
  4. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
  5. توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
  6. توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
  7. التعلم المستمر وبناء المعرفة.
  8. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا، ومتابعة وإدارة كافة الموارد.
- وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن الهدف الرئيس للإدارة الإلكترونية يتمثل في استخدام التكنولوجيا المتطورة لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمستفيدين، وبأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة.

## 2.2 مؤسسة الإقراض الزراعي

يعود تاريخ الإقراض الزراعي إلى عهد الحكومة العثمانية حيث كان للمصرف الزراعي العثماني في الأردن ثلاثة فروع تابعة للمديرية العامة وهي فروع الكرك والسلط واريد. ورغبة من الحكومة في تنشيط المصرف الزراعي فقد قررت عام 1953م تخصيص مبلغ 50000 دينار في السنة تدفع من الخزينة للمصرف الزراعي على خمس سنوات متتالية لزيادة رأسماله وتمكينه من العمل بمستوى مناسب. ونتيجة لتعدد مصادر الإقراض وعدم وجود سياسة إقراض محددة المعالم واضحة الأهداف والغايات وافتقار تلك المؤسسات إلى الأجهزة الفنية المختصة للتنسيق فيما بينها وبدافع توحيد مصادر الإقراض الزراعي ووضع سياسة إقراض مبنية على أسس علمية واقتصادية وفنية سليمة وضمان مراقبة فعالة على إنفاق القروض في الغايات والأهداف الموضوعية لها فقد قررت الحكومة دمج المؤسسات الثلاث (المديرية العامة للمصرف الزراعي، مشروع الإقراض الزراعي، دائرة الإنشاء التعاوني) في مؤسسة واحدة عرفت بمؤسسة الإقراض الزراعي وتم إلغاء كافة أجهزة الإقراض السابقة وتحويل موجوداتها والديون والأموال السائلة العائدة لها إلى مؤسسة الإقراض الزراعي التي باشرت أعمالها في 1/8/1960 وتعتبر المؤسسة هي المصدر الرسمي الرئيسي المتخصص في عملية التمويل الزراعي.

تهدف مؤسسة الإقراض الزراعي إلى الإسهام في دعم الزراعة وتنميتها وتطويرها في المملكة ورفع كفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج وتحسينه حيث تقوم المؤسسة ومنذ نشأتها بالعديد من الأهداف والأعمال حيث أنها تقوم على:

1. منح القروض على اختلاف أنواعها.
2. تشجيع إقامة المشاريع الزراعية ومشاريع تصنيع المنتجات الزراعية ومستلزمات الإنتاج الزراعي وتطويرها.
3. إعداد دراسات الفنية الخاصة بالمشاريع الزراعية والمساهمة في إعداد مثل هذه المشاريع وتقييمها.
4. تقديم المشورة الفنية والمعونة الإدارية للمشاريع التي تمولها المؤسسة وتحتاج إلى مثل هذه الخدمات.



كما تسهم المؤسسة في الإسهام في التنمية الزراعية والريفية الشاملة من خلال تقديم خدمات تمويلية تلبي احتياجات العاملين في القطاع الزراعي وتقديم خدمة عالية الجودة والكفاءة وبيئة عمل حضارية. تتمثل رؤية المؤسسة أن تكون الخيار الأمثل للقطاع الزراعي في تقديم خدمات تمويلية مستدامة ذات جودة وتنافسية عالية.

تتمثل قيم المؤسسة بالعدالة والشفافية والنزاهة والولاء والانتماء والعمل بروح الفريق والتميز بتقديم الخدمة.

تهدف مؤسسة الإقراض الزراعي حاليا إلى أتمته عملياتها بدءا من الأنظمة الأساسية وعمليات القروض المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك تمكين وبناء قدرات العملاء والتدقيق والمراقبة والتقييم بالتوازي مع تطوير النظم المالية والإدارية القائمة على أفضل الممارسات في مجالات التمويل وإدارة الموارد من خلال ضمان التكامل التام بين جميع أنظمة نهج الخدمة الموجهة كاملة. حيث تتطلع المؤسسة إلى بناء مؤسسة غير ورقية من خلال أتمته معظم/جميع إجراءاتها الداخلية من خلال محرك سير عمل متزن والذي يجب أن يتكامل تماما مع الأنظمة الأساسية والداعمة والذي يوفر للمؤسسة القدرة على تحديد مسارات الإجراءات / المستندات والمتطلبات والضوابط في نهج سهل الاستخدام. مع سيطرة كاملة على إدارة تدفق الإجراءات والوثائق ومتكاملة بالكامل مع وجود نظام أرشفة (vision file). يبين الجدول عدد القروض الممنوحة للأعوام من 2017-2020

### جدول (1)

#### عدد القروض من خلال الاعوام (2017 الى 2020)

السنة	عدد القروض
2017	9649
2018	8498
2019	8033
2020	6184
المجموع	32364

ويبين من خلال الجدول حجم وعدد المعاملات التي يتم استقبالها وانجازها حيث أن هنالك إجراءات متبعه من بداية استقبال المعاملات إلى استكمال إجراءاتها ولا تقتصر مراحل

إجراءات المعاملات على جانب واحد، وإنما يتعدى ذلك لأكثر من إجراء من خلال العديد من المديرية الرئيسية في المؤسسة، وان جميع هذه الإجراءات يتم تحويلها بين أقسام المديرية وكلها تحتاج إلى توثيق وأرشفة كافة.

ويتبين من خلال الجدول حجم المعاملات الإقراضية الا انه انخفضت اعداد القروض للأعوام الأخيرة بالرغم من تسهيل عملية الإقراض بعد ان تمت أتمته العمليات حيث يعزى ذلك الانخفاض في اعداد القروض الى ظهور جائحة كورونا وتأثيرها على المملكة من حيث دوام الموظفين وايام الحظر الشامل والحظر الجزئي.

### 3.2 الأدبيات السابقة وفرضيات الدراسة

بناء على ما تقدم أعلاه من مناقشة لأهم أبعاد ومقومات ومعوقات تطبيق الادارة الالكترونية تستعرض الدراسة أهم العوامل المنبثقة عن النقاش أعلاه مع الاستشهاد بأراء الباحثين في الأدبيات السابقة حول هذه العوامل والمتغيرات.

#### 1.3.2 توفير البنية التحتية التقنية للإدارة الإلكترونية

تعتبر البنية التحتية التقنية هي المكون الطبيعي لمشروع الإدارة الالكترونية، فكما كانت البنية التحتية قوية كلما زادت قدرتها على الوفاء بمتطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في الحاضر مع استيعاب الزيادة والتوسع المستقبلي (السهلي 2009).

تتطلب الإدارة الالكترونية وجود مستوى عال من البنية التحتية التقنية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتي متطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المنظمات الإدارية نفسها من جهة، وبين المنظمات والمتعاملين معا من جهة أخرى (الصيرفي 2007).

وتشمل البنية التحتية التقنية تطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، لكي تحقق الهدف من استخدام شبكة الانترنت، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وتوفير كل ذلك للاستخدام الفردي والمؤسسي على أوسع نطاق ممكن (المير 2007). كما بينت دراسة (نذير، 2019)

وجود وضعف البنية التحتية لإقامة نظام الحكومة الإلكترونية فضلا عن عدم توفر الكفاءات البشرية المطلوبة.

وتتمثل البنية التحتية للإدارة الإلكترونية كما هو الحال للحكومة الإلكترونية في مجموعة من المكونات المادية والبشرية التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية (بكري، 2002) وهي شبكة الاتصالات وتتكون من أوعية الاتصال ومحطات الاتصالات، ويوجد المحطات الاتصال نوعين رئيسيين حسب النطاق المكاني وهي الشبكات بعيدة المدى وتلك المحلية (LAN).

### 2.3.2 التطوير وتدريب العاملين

تتطلب الإدارة الإلكترونية إحداث تغييرات جذرية في نوعية الموارد البشرية الملائمة لها وهذا يعني إعادة النظر بنظم التعليم والتدريب الحالية لمواكبة متطلبات التحول الجديد بما في ذلك أعداد الخطط والبرامج التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، فضلا عن توعية أفراد المجتمع بثقافة وطبيعة الإدارة الإلكترونية وتهيئة الاستعداد النفسي والسلوكي والتقني والمادي وغير ذلك من متطلبات التكيف مع متطلبات الإدارة الإلكترونية (عبد الناصر وقرشي، 2011). وبينت دراسة شاعر (2019) وجود أثر لإدارة الموارد البشرية على الإدارة الإلكترونية في مؤسسة سوناطراك، وتطوير نظم التعليم والتدريب بما يتلاءم والتحويل الجديد وهذا معناه ضرورة إحداث تغييرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لعملية التحول إلى الإدارة الإلكترونية داخل التقنيات الجديدة في مواد التعليم فالوضع الجديد يتطلب استحداث برامج تعليمية ويستوعب الأفراد محتوى المواد المقررة عليهم ويعرفون الأساليب العلمية التي يتم تطبيقها في المستقبل (بن مرزوق، 2018). وبناء على النقاش السابق تفترض هذه الدراسة انه:

H2: يوجد اثر نو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على تطبيق الادارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

### 3.3.2 الهيكل التنظيمي

النموذج الهرمي التقليدي للشركة أصبح غير ملائم لنماذج الأعمال الجديدة في عصر تكنولوجيا المعلومات والإعمال الالكترونية إذ نجد أن الهياكل التنظيمية الملائمة للإعمال الالكترونية هي المصفوفات والشبكات.

ويتطلب تطبيق الادارة الالكترونية إجراء تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق الادارة الالكترونية (الغوط، 2009).

ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه مجموعة من الأساليب التي تعتمد المؤسسة لأجل تقسيم الأفراد في مهام متميزة وتجميعهم في اقسام رئيسة والتنسيق فيما بينهم (النور، 2019).

بينت دراسة (شليبي، 2011) تطبيق الإدارة الإلكترونية أدى إلى تطوير الهيكل التنظيمي من خلال التوجه نحو اللامركزية من خلال تقليل عدد المستويات الإدارية، إلا أنه لم تكن هناك مشاركة من قبل العاملين في عملية اتخاذ القرارات. وأيضاً بينت دراسة النور (2019) وجود تأثير معنوي إحصائياً بين تطوير الهيكل التنظيمي وجودة الخدمات المقدمة بشكل مباشر.

وبناء على النقاش السابق تفترض هذه الدراسة انه:

H3: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

### 4.3.2 دعم الإدارة العليا:

يمثل المفتاح الإداري الرئيسي لنجاح أو فشل الادارة، كما أن التزام القيادة يعتبر أمراً ضرورياً يدعم تطبيق نقاد استراتيجيات المنظمة ومتابعة القيادة للمشروع وتقديم المعلومات سيضمن نجاح المشروع وتطويره (عمار، 2009). أظهرت دراسة عمار (2009) وجود التزام ودعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الالكترونية وحرصها دائماً على مواكبة المستجدات التقنية وحرصها على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً لاستخدام الإدارة الالكترونية. وبينت دراسة (شاعر، 2018) أن النظام الالكتروني الذي تعمل به هذه المؤسسة والمتعلق

بإعداد الأجور والرواتب تتحكم فيه الإدارة العليا، أي الإدارة المركزية الموجودة في العاصمة، مما يشير إلى وجود مركزية القرار، إضافة إلى تحويل عملية التوظيف إلى الإدارة المركزية. وبناء على النقاش السابق تفترض هذه الدراسة انه:

H4: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

ويتطلب التزام القيادات السياسية لتبني مشروع الادارة الإلكترونية ما يلي:

1. دعم القيادات للتغيرات الإدارية والفنية التي يجب اتخاذها للتحويل إلى الادارة الإلكترونية.

2. تفهم ودعم ومشاركة رؤساء الأقسام في عملية التحويل، والتأكد من أن المتعاملين مع الجهاز لمختلف فئاتهم يدركون الالتزامات المسندة لهم لتنفيذ عملية التحويل.

3. أن يتبنى الجهاز الحكومي عملية التحويل إلى الإدارة الالكترونية، كهدف أساسي للجهاز.

4. وجود مرجعية واحدة لتنسيق الجهود الحكومية مما يتيح لكافة الجهات الحكومية المشاركة وتوحيد الجهود ورفع الفعالية.

### 5.3.2 الكفاءة الذاتية

الكفاءة الذاتية تعرف على أنها الإيمان بقدرة الشخص على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل اللازمة لإدارة المواقف المحتملة (pajares,1996)، أشارت الدراسات على انه هناك ترابط مهم بين الكفاءة الذاتية، الإبداع بالعمل، والحلول لعدة مشاكل ومهام معقدة (redifer,2020).

بالإضافة إلى حل المشكلات، الإبداع، والابتكار لدرجة قدرتك على حل المشكلات ومعالجتها بنجاح في نطاق القسم الذي تعمل به والى درجة سعادتك بالعمل واقتراح أفكار ابتكاريه وجديدة للمنظمة (،1987، wood & locke).

الابتكار الذاتي يدعم الامتياز بالعمل بشكل ايجابي، كما أوضحت دراسة (bandura,1997) أن الأشخاص الذين يتمتعون بكفاءة ذاتية عالية هم الأشخاص

الذين يحققون الأهداف الموكلة لهم وهم الأشخاص المبدعين والابتكارين في مجال عملهم من خلال تطبيق علمهم.

وبناء على ذلك تفترض هذه الدراسة انه:

H5: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الذاتية على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

### 6.3.2 بيئة العمل

أن بيئة العمل الداخلية تتأثر بشكل كبير بالأنظمة والإجراءات وأنماط القيادة والاتصالات والتقنيات المستخدمة، باعتبارها مؤثرات رئيسية لا يمكن إغفال تأثيرها لذلك عرفتھا الدهان بأنها: "التكنولوجيا المستخدمة في العمل، والإجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها. أما العديلي فجمع بين تأثير العوامل التنظيمية والعوامل الوظيفية باعتبار بيئة العمل الداخلية ناتجة عن تأثير هذه العوامل متضافرة، فعرفھا بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل" (الزهراني، 2013).

عرفھا العديلي (2005) مجموعة من الأعمال والإجراءات الفنية والإدارية، وتصميم البرامج المتخصصة من أجل السيطرة على مصادر ومسببات الحوادث والأمراض المحتملة، التي يمكن أن تصاب بها الموارد البشرية أثناء تأدية أعمالها، والناجمة عن طبيعة هذه الأعمال، أو عن الظروف المناخية والنفسية المحيطة بها، وذلك للعمل على توفير سبل الحماية الكفيلة لتلافي هذه المخاطر وآثارها السلبية على سلامة وصحة الموارد البشرية في مكان العمل، أو على الأقل التخفيف من الآثار، وإيجاد بيئة ومناخ عمل مادي نفسي سليم وصحي، تحافظ على هذه الموارد من أي خطر. كما بينت دراسة الشمري (2013) وجود ارتباط طردي قوي بين بيئة العمل الداخلية ومستويات الالتزام التنظيمي. وبيئة العمل الداخلية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة.

وبناء على ذلك تفترض هذه الدراسة انه:

H6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

وتتكون بيئة العمل الداخلية في المنظمة من شقين هما :

1. بيئة العمل المادية: وتشتمل على الظروف المناخية السائدة في مكان العمل داخل المنظمة، كالتهووية، والإضاءة، النظافة، ضغط العمل، مساحات العمل، الضجيج عدد ساعات العمل، فترات لراحة، هذه الظروف ذات انعكاس وتأثير في سلامة وصحة الموارد البشرية في العمل وفاعلية أدائها.

2. بيئة العمل النفسية والاجتماعية: وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية، والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل، والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين، فهذه الجوانب لها انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة. ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي:

1. العلاقة بين المرؤوسين بعضهم ببعض.

2. علاقات الرؤساء بمرؤوسيههم.

3. علاقات أعضاء هيئة الإدارة ببعضهم البعض.

العوامل المؤثرة على بيئة العمل الداخلية

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعده عوامل تأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي (الشمري، 2013):

1. المواد الخام: تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية وتشتمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، إلى الأقلام، مروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2. الموارد البشرية: الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال وذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في

- ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة.
3. الموارد المالية: يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وأشعارهم بالثقة.
4. النمط القيادي: يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتها.
5. السياسات الإدارية: تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار.
6. القيم المهنية: المنظمة التي تشجع فيها الخبرة التي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الفرد وفق معادلات الربح والخسارة.
7. الهياكل التنظيمية: كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات.

#### 4.2 التعليق على الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

معوقات تطبيقها باستعراض الدراسات السابقة، تتضح أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية يمكن إجمالها على النحو التالي:

أولاً: أوجه التشابه، تتفق الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة من حيث منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي المسحي، كما تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث اعتماد الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. باستثناء دراسة ( 2009، seresht ) التي أضافت المقابلة كأداة ثانية ، ودراسة ( 2014 ، Jervis and Masoodian ) التي اكتفت بالمقابلات كأداة وحيدة لجمع البيانات، واختلفت أيضاً الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة من حيث التطبيق أغلب الدراسات طبقت في المؤسسات



التعليمية، سواء أكان في التعليم العالي كما في دراسة ( Felcl2010 )، دراسة (2009)، ( seresht )، أو في التعليم العام كما في دراسة ( Agnew ،2011 )، دراسة ( 2011 ) ، Totolo ).حيث ان هذه الدراسة اهتمت بالعوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي من وجهة نظر العاملين لما للعاملين من اثر في تطبيق الإدارة الالكترونية ويعزى ذلك الى اعداد المعاملات التي يتم إنجازها وتشعبها والتي تحتاج الى سرعة لإنجازها.

ثانيا: أوجه الاختلاف: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث هدف الدراسة فقد سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على العوامل المؤثرة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. كما اختلفت الدراسة الحالية أيضا مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة المستهدف والذي اقتصر على العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي واختلفت أيضا مع الدراسات السابقة من حيث نوع المؤسسة المستهدفة فقد استهدفت الدراسة الحالية مؤسسة الإقراض الزراعي.

كما تميزت الدراسة بالتطرق لأكثر عدد ممكن من العوامل الرئيسية في إدارة التحول وإدارة التغيير كما ذكر في دراسات سابقة عن عدم وجود جميع العوامل (سعيد عامر).  
ثالثا: أوجه الاستفادة استفادت الدراسة الحالية بشكل كبير من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وفي بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة، بالإضافة إلى تطوير أداة الدراسة، كما استفادة الدراسة الحالية كثيرة من الدراسات السابقة في استخدام المعالجات الإحصائية.

## الفصل الثالث

### منهجية وتصميم البحث

#### مقدمة

يتناول هذا الطريقة والإجراءات المستخدمة في تصميم الدراسة الحالية، حيث يعرض منهجية الدراسة، والعينة، والأدوات المستخدمة في الكشف عن العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية. كما يعرض الفصل الإجراءات التي تمت لبناء أداة الدراسة، ومواصفاتها، وطرق قياسها، والتحقق من صدقها وثباتها، والاختبارات الإحصائية المستخدمة في فحص فرضيات الدراسة.

#### 1.3 منهجية الدراسة

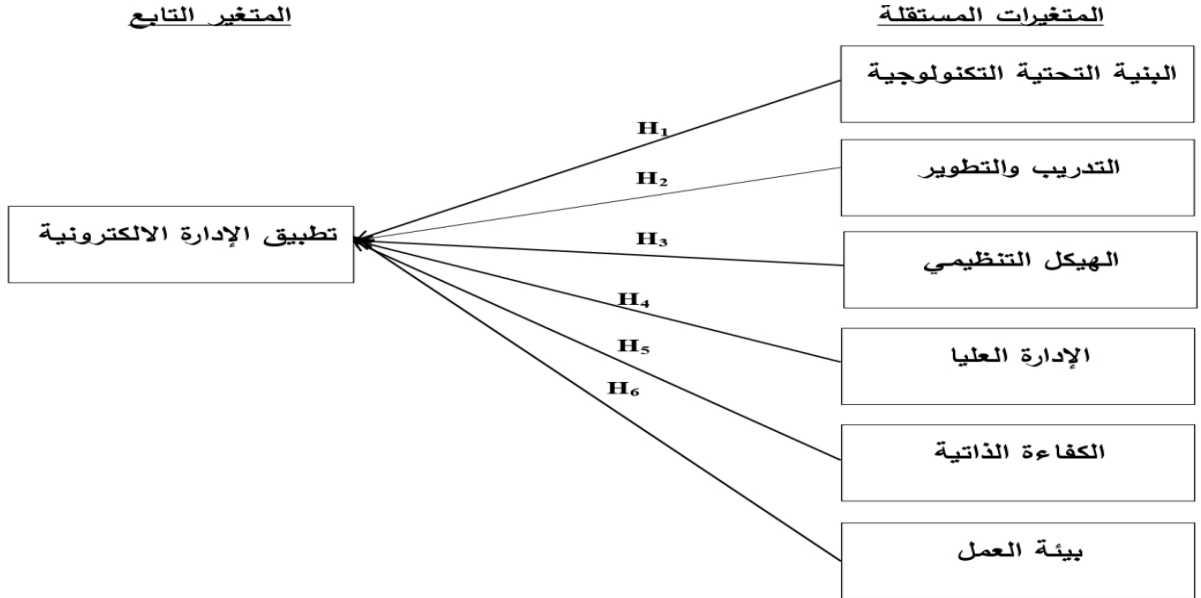
اعتمدت الدراسة في إجراءاتها على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لخلفية الدراسة ومشكلاتها وأهدافها. يعرف البحث الكمي في علم أنه منهج تحفيزي وتعليمي جدا لجمع البيانات من العملاء الحاليين والمحتملين باستخدام طرق العينات وإرسال استقصاء الكتروني استقصاءات الكترونية، واستبيانات، إلخ، والتي يمكن تحليل نتائجها باستخدام الطرق الإحصائية. وعادة ما تكون النتائج التي ينتجها البحث الكمي عديدة وبعد فهم دقيق لهذه الاعداد للتنبؤ بمستقبل منتج أو خدمة وإجراء التغييرات وفقا لذلك. تستخدم عادة في العلوم الطبيعية والاجتماعية، ويتم اعتماد الطرق الإحصائية والحسابية والرياضية لإجراء البحث الكمي بصورة منهجية. ويقوم الإحصائيون والباحثون في البحث الكمي بنشر أطر عمل رياضية ونظريات تتصل بالكمية موضع التساؤل.

وتعد نماذج البحث الكمي ذات طابع موضوعي، مفصل وتحقيقي في كثير من الأحيان. كما أن النتائج المحققة من هذا المنهج تكون منطقية، إحصائية، ومحايدة. ويتم جمع البيانات باستخدام طريقة منظمة وتجرى على عينات أكبر تمثل جميع السكان. يتم تصنيف طرق البحث الكمي على أساس مصادر جمع البيانات، ولذا فإن طريقة البحث هذه تعتبر عديدة جدا وتكون النتائج في صورة "بيانات". ويكون تحليل هذه البيانات عددي وهكذا يتم جمع البيانات أيضا على شكل أعداد. وباستخدام التحليل الإحصائي، يُجري الباحثون تحليلا للبيانات وهذا سبب ارتباط البحث الكمي الوثيق بالإحصائيات.

## مميزات البحث الكمي

1. **جمع بيانات دقيقة وموثوقة:** يتم جمع البيانات وتحليلها وتقديمها في شكل أعداد، وستكون النتائج التي تم الحصول عليها موثوقة بشدة. فالأرقام لا تكذب. وهي تقدم صورة نزيهة للبحث الذي تم إجراؤه بدون تناقضات كما أنها شديدة الدقة. ويتم إجراء البحث الكمي في المواقف التي يتنبأ فيها الباحث بخلاف.
2. **جمع سريع للبيانات:** يتم إجراء البحث الكمي مع مجموعة من المستجيبين الذين يمثلوا السكان. ويُطبَّق استقصاء أو أي منهج آخر من مناهج البحث الكمي على هؤلاء المستجيبين ويكون إدراج الإحصاءات، وإجراء تحليل للنتائج مباشر تماما وأقل إستهلاكاً للوقت.
3. **نطاق اوسع لتحليل البيانات:** يقدم هذا المنهج نطاق واسع لجمع البيانات وذلك بفضل الإحصاءات.
4. **القضاء على التحيز:** لا يقدم هذا المنهج البحثي أي مجال للتعليقات الشخصية أو التأثير على النتائج. وحيث أن النتائج المحققة عددية فبالناتالي تكون عادلة في معظم الحالات.

حيث تبنت الدراسة الحالية أنموذج وصفي وتحليلي قائم على العديد من المتغيرات الخاصة بمشكلة البحث والعلاقة بينها، والتي تتمثل في تبني الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. ويمثل الشكل (1) النموذج الافتراضي للدراسة والمتغيرات والعلاقة المحتملة بينهما.



الشكل (2)

أنموذج الدراسة (ب)

### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية بكافة فروعها في إقليم الشمال، والوسط، والجنوب والبالغ عددهم (486) بحسب إحصائيات دائرة الموارد البشرية في المؤسسة. وتتنوع المسميات الوظيفية والمسؤوليات الإدارية في مؤسسة الإقراض الزراعي لتشمل مديري، ومساعد مراء، ورؤساء أقسام، ومساعد مراء، وإداريين. قام الباحث بتوزيع البيانات بعد الحصول على كتاب تسهيل مهمة رقم (ك.د.ع/635/90/107) تاريخ (2021/03/14) والمرفق في الملحق رقم 4.

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (222) موظف ممن يعملون مختلف مديريات الإقراض الزراعي في مختلف أقاليم المملكة. بأسلوب العينة الملائمة وذلك لصعوبة تطبيق العينة العشوائية نظرا للظروف المتعلقة بجائحة كورونا. وكانت مواصفات العينة (المتغيرات الشخصية والديمغرافية) كما يتضح في الجدول (2).

#### جدول (2)

##### التكرارات حسب متغيرات الدراسة

النسبة	التكرار	الفئات	
68.0	151	ذكر	الجنس
32.0	71	أنثى	
14.9	33	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	المؤهل العلمي
53.6	119	بكالوريوس	
17.1	38	دبلوم	
14.4	32	ثانوية عامة وما دون	
14.9	33	مدير	المستوى الوظيفي
1.8	4	مساعد مدير	
19.4	43	رئيس قسم	
2.3	5	مساعد رئيس قسم	
61.7	137	موظف إداري	

عدد سنوات الخدمة في المؤسسة	(5) سنوات أو اقل	6	2.7
	(6) - (10) سنوات	15	6.8
	(11) - (15) سنة	37	16.7
	(16) - (20) سنة	70	31.5
	(21) فأكثر	94	42.3
	المجموع	222	100.0

يتبين من الجدول (2) إلى أن ما نسبته (68%) من العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي من الذكور، ويقابلهم (32%) من الإناث. وتوزعت عينة الدراسة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي على (14.9%) من حملة الدراسات العليا، و(53.6%) من حملة البكالوريوس و(17.1%) من حملة الدبلوم، و(14.4%) ثانوية عامة أو دونها. وهذا مؤشر على تنوع عينة الدراسة وصلاحيتها لإيجاد الفروق في التقديرات بناءً على المتغيرات الشخصية والديمغرافية لعينة الدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة

بهدف جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة المستهدفة اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لطبيعة الدراسة التي اتبعت المنهج الوصفي وباعتبار أداة الاستبيان أكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وصممت أداة الدراسة حسب الأسس العلمية لبنائها وقد تشكلت أداة الدراسة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** ويتضمن قياس المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتمثلة ب (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة في المؤسسة).

**الجزء الثاني:** ويتضمن عدد من الفقرات للمتغير التابع تطبيق الإدارة الالكترونية.

**الجزء الثالث:** ويتضمن عدد من الفقرات للمتغير المستقل ومجالاته (التدريب والتطوير، بيئة العمل، الهيكل الإداري / التنظيمي، الكفاءة الذاتية، دعم الإدارة العليا، البنية التحتية).

### 5.3 المعيار الإحصائي

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (أوافق بدرجة عالية جداً، أوافق بدرجة عالية، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق بدرجة منخفضة، أوافق بدرجة منخفضة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

#### مقياس الحكم على درجات المتوسطات الحسابية

الدرجة	المدى
منخفض	من 1.00 - 2.33
متوسط	من 2.34 - 3.67
مرتفع	من 3.68 - 5.00

يتبين من الجدول مقياس الحكم على درجات المتوسطات الحسابية حيث تم احتساب

المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

عدد الفئات المطلوبة (3)

$$1.33 = \frac{5-1}{3}$$

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

#### الصدق الظاهري

تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولى والمكونة من (28) فقرة، كما يتضح في الملحق (1) على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، الملحق (1). وطلب منهم التكرم بإبداء الرأي ومراجعة أبعاد وفقرات الاستبانة؛ من حيث مدى وضوحها ومناسبتها لموضوع الدراسة. وتم الأخذ بآراء المحكمين وتعديل الصياغة اللفظية لبعض الفقرات وتعديل أخرى من حيث الاتساق مع المتغير المراد قياسه. وتكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (32) فقرة، موزعة على متغيرات الدراسة كما يظهر في الملحق (1).

## الصدق البنائي:

تم تحليل الفقرات وحساب معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، حيث أن فقرات المتغير التابع (1-4) وفقرات المتغير المستقل (1-28) والجدول التالية تبين ذلك.

### جدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرات والمجال الذي تنتمي إليه للمتغير التابع والمستقل

معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.810**	19	.837**	8	.826**	1
.863**	20	.863**	9	.902**	2
.826**	21	.868**	10	.845**	3
.866**	22	.818**	11	.842**	4
.876**	23	.825**	12	.804**	1
.852**	24	.826**	13	.856**	2
.804**	25	.822**	14	.756**	3
.821**	26	.813**	15	.778**	4
.815**	27	.855**	16	.581**	5
.791**	28	.858**	17	.893**	6
		.861**	18	.889**	7

\*أهمية إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01).

أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

وهي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تطبيقه في كل مرة. فالأداة المتذبذبة التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة تكون مدعاة للقلق وعدم الثقة في نتائجها

(القحطاني،2015)، بحيث لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها. وتم قياس الثبات الداخلي للاستبانة من خلال معامل (Cronbach Alpha)، والجدول (3) يبين هذه المعاملات.

#### جدول (4)

##### معامل كرو نباخ الفا

عدد الفقرات	الاتساق الداخلي	المجالات
4	.802	التدريب والتطوير
5	.828	بيئة العمل
5	.924	الهيكل التنظيمي
5	.877	الكفاءة الذاتية
5	.903	الإدارة العليا
4	.873	البنية التحتية التكنولوجية
4	.875	تطبيق الإدارة الالكترونية

يتبين من الجدول أعلاه أن جميع مجالات الاستبانة تتمتع بقدر عالٍ من الثبات، وحققت جميع قيم ألفا أعلى من (0.802)، وهي دلالة على ثبات عالٍ للمجالات وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة حيث أن معامل كرو نباخ ألفا بين (1) و (0)، وبوجه عام إذا كانت ألفا أقل من (0.4) فإن الثبات ذات قيمة منخفضة، وتعد الفقرات ذات ثبات متوسط إذ بلغت قيمته بين (0.4-0.7)، في حين يعد الثبات مرتفعاً إذا بلغت قيمته أعلى من (0.7) (Uma (sekaran,2015).

### 8.3 إجراءات تطبيق للدراسة

تطلب تنفيذ الدراسة الحالية العديد من الإجراءات يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

1. تحديد خلفية مشكلة الدراسة من خلال مراجعة مصادر الأدب الإداري وواقع تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.
2. وضع الأسئلة والأهداف للدراسة.



3. بعد مراجعة الأدب السابق، قام الباحث بتصميم أداة الدراسة، والتي تتفق مع أهدافها.
4. تحديد عينة الدراسة المستهدفة من العاملين في مؤسسة الإقراض الزراعي من خلال العديد من الإجراءات على النحو الآتي:
  1. الحصول على كتاب تسهيل المهمة من الجامعة (جامعة مؤتة) لمخاطبة مؤسسة الإقراض الزراعي.
  2. تمّ اعتماد أداة الدراسة الاستبانة بصورتها النهائية.
  3. تحليل بيانات الدراسة، وعرضها، ومناقشتها.
  4. قام الباحث باستخدام برنامج SPSS، وذلك لإدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بما يتناسب مع أسئلة الدراسة. حيث قام بتوظيف العديد من الاختبار الإحصائية يعرضها الجزء التالي.

### 9.3 الأساليب المعالجة الإحصائية

- للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة التي تم إجراؤها باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:
1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لوصف خصائص عينة الدراسة والإجابة عن أسئلتها.
  2. معامل كرو نباخ ألفا لتقدير ثبات الاتساق الداخلي للأداة ( Consistency (Reliability).
  3. تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لاختبار الفرضيات.
  4. استخدام اختبار "ت" (T-Test) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعا للمتغيرات ذات الفئتين.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

ماهي العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي؟ هل يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة للعوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الالكترونية (البنية التحتية التدريب والتطوير، الهيكل التنظيمي، بيئة العمل، الإدارة العليا، الكفاءة الذاتية).

من خلال هذا الفصل سيتم عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى معرفة العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية، وفيما يلي عرض لنتائج هذه الدراسة وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

#### 1.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المتغير المستقل إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجالاته ككل، حيث كانت على النحو التالي:

تحليل التباين المتعدد (Monova) يستخدم عندما يكون أكثر من متغير تابع "واحد" لاختبار

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجالاته مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	التدريب والتطوير	4.28	.687	مرتفع
2	4	الكفاءة الذاتية	4.24	.701	مرتفع
3	2	بيئة العمل	4.10	.806	مرتفع
4	5	الإدارة العليا	3.92	.829	مرتفع
5	3	الهيكل التنظيمي	3.87	.791	مرتفع
6	6	البنية التحتية التكنولوجية	3.76	.834	مرتفع

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
		إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.04	.631	مرتفع

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.76-4.28)، حيث جاء مجال التدريب والتطوير في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.28)، بينما جاء مجال البنية التحتية التكنولوجية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.76)، وبلغ المتوسط الحسابي لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل (4.04).  
المجال الأول: التدريب والتطوير.

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال التدريب والتطوير. مرتبة تنازلياً

#### حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تركز مؤسسة الإقراض الزراعي على تنمية العمال من خلال التدريب وعقد ورشات تدريبية.	4.52	.747	مرتفع
2	3	أواجه مشاكل فيما يتعلق بالتدريب والتطوير داخل مؤسستي.	4.37	.813	مرتفع
3	2	أحتاج إلى مزيد من التدريب للتحفيز نحو تحسين الأداء لتمكيني من المساهمة في التحول الرقمي.	4.33	.838	مرتفع
4	4	يساعد التدريب على تحسين أدائي الوظيفي وتطوير مهاراتي الرقمية.	4.31	.885	مرتفع
		التدريب والتطوير	4.28	.687	مرتفع

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.31-4.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تركز مؤسسة الإقراض الزراعي على تنمية العمال من خلال التدريب وعقد ورشات تدريبية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يساعد التدريب على تحسين أدائي الوظيفي وتطوير

مهاراتي الرقمية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال التدريب والتطوير ككل (4.28).  
المجال الثاني: بيئة العمل.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال بيئة العمل. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	توفر لي مؤسسة الإقراض الزراعي الشعور بالأمان الوظيفي.	4.18	.909	مرتفع
1	6	تشجع مؤسسة الإقراض الزراعي الموظفين العمل بروح الفريق الواحد.	4.18	.928	مرتفع
3	1	توفر مؤسسة الإقراض الزراعي مناخ مناسب يساعدني على انجاز عملي بشكل إبداعي.	4.13	.870	مرتفع
3	5	تمنحني مؤسسة الإقراض الزراعي فرصة لتطوير متطلبات واحتياجات العمل.	4.13	.952	مرتفع
5	3	تقبل مؤسسة الإقراض الزراعي مقترحاتي وتمنحني فرصة لتقديم أفكار جديدة.	4.03	.967	مرتفع
6	2	توفر مؤسسة الإقراض الزراعي أجواء ملائمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات	3.98	.953	مرتفع
		بيئة العمل	4.10	.806	مرتفع

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.98-4.18)، حيث جاءت الفقرة رقم (4، 6) والتي تنص على "توفر لي مؤسسة الإقراض الزراعي الشعور بالأمان الوظيفي، تشجع مؤسسة الإقراض الزراعي الموظفين العمل بروح الفريق الواحد." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.18)، وجاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "توفر مؤسسة الإقراض الزراعي أجواء ملائمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال بيئة العمل ككل (4.10).

## المجال الثالث: الهيكل التنظيمي

### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الهيكل التنظيمي. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للسلطة.	3.96	.934	مرتفع
2	2	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات الإدارية في جميع مراحل العمل الإداري.	3.90	.929	مرتفع
3	3	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها السلطة.	3.86	.902	مرتفع
4	5	يوفر الهيكل التنظيمي فرص التعاقب الوظيفي وتناقل الخبرات والإحلال والتبديل.	3.83	1.092	مرتفع
5	1	تتم هناك مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.	3.81	.966	مرتفع
		الهيكل التنظيمي	3.87	.791	مرتفع

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.81-3.96)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للسلطة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.96)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تتم هناك مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الهيكل التنظيمي ككل (3.87).

المجال الرابع: الكفاءة الذاتية

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الكفاءة الذاتية. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	اشعر بالثقة في أنني أمتلك المهارات اللازمة في استخدام الكمبيوتر.	4.27	.816	مرتفع
2	2	أشعر بالثقة في أنني أفهم تكنولوجيا المعلومات جيداً بما يكفي لتوظيفها في عملي.	4.26	.791	مرتفع
2	3	أشعر بالثقة في أنني أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة في عملي.	4.26	.787	مرتفع
4	4	أشعر بالثقة في أنني أستطيع توجيه الآخرين بالشكل المناسب في استخدام التكنولوجيا.	4.20	.861	مرتفع
5	5	لدي الثقة بقدرتي بالتكيف بالعمل القائم على التكنولوجيا ضمن جميع ظروف العمل.	4.19	.872	مرتفع
		الكفاءة الذاتية	4.24	.701	مرتفع

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.19-4.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يهتم اشعر بالثقة في أنني أمتلك المهارات اللازمة في استخدام الكمبيوتر." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.27)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "لدي الثقة بقدرتي بالتكيف بالعمل القائم على التكنولوجيا ضمن جميع ظروف العمل" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الكفاءة الذاتية ككل (4.24).

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال الإدارة العليا. مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	إن مؤسسة الإقراض الزراعي تنتظر إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية من الناحية الاستراتيجية كخيار استراتيجي.	4.00	.949	مرتفع
2	1	إن مؤسسة الإقراض الزراعي على استعداد لتحمل المخاطر التي ينطوي عليها التحول الرقمي في المنظمة.	3.97	.863	مرتفع
3	3	كبار المديرين في مؤسسة الإقراض الزراعي ينظرون للتحول الرقمي كطريقة مهمة لاكتساب الميزة التنافسية.	3.88	.944	مرتفع
4	4	تواصل مؤسسة الإقراض الزراعي إخبار الموظفين بضرورة التحول الرقمي واستخدام تطبيقاته من أجل تلبية احتياجات العملاء المستقبلية.	3.83	1.119	مرتفع
		الإدارة العليا	3.92	.829	مرتفع

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.83-4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "إن مؤسسة الإقراض الزراعي تنتظر إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية من الناحية الاستراتيجية كخيار استراتيجي." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تواصل مؤسسة الإقراض الزراعي إخبار الموظفين بضرورة التحول الرقمي واستخدام تطبيقاته من أجل تلبية احتياجات العملاء المستقبلية." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإدارة العليا ككل (3.92).

المجال السادس: البنية التحتية التكنولوجية

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجال البنية التحتية التكنولوجية.  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	مؤسسة الإقراض الزراعي لديها بنية تحتية جيدة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. هناك عدد قليل جداً من معوقات	3.90	.938	مرتفع
2	3	الاتصالات التي يمكن تحديدها داخل مؤسسة الإقراض الزراعي. يتم استيعاب التكنولوجيا الجديدة والبرامج	3.88	.934	مرتفع
3	2	المتطورة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدينا. توجد روابط إلكترونية مرنة بين مؤسسة	3.86	.897	مرتفع
4	4	الإقراض الزراعي والكيانات الخارجية (مثل معهد الإدارة العامة وغيرها). البنية التحتية التكنولوجية	3.39	1.370	متوسط
			3.76	.834	مرتفع

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.90-3.39)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "إن مؤسسة الإقراض الزراعي لديها بنية تحتية جيدة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "توجد روابط إلكترونية مرنة بين مؤسسة الإقراض الزراعي والكيانات الخارجية (مثل معهد الإدارة العامة وغيرها)." في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال البنية التحتية التكنولوجية ككل (3.76).



وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المتغير التابع تطبيق الإدارة الإلكترونية حيث كانت على النحو التالي:

### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	توصي مؤسسة الإقراض الزراعي في استخدام نظام الإدارة الإلكترونية المعمول به.	4.52	.747	مرتفع
2	3	لدى مؤسسة الإقراض الزراعي خطط تقييمه لاستخدام نظام الإدارة الإلكترونية بشكل فعال	4.37	.813	مرتفع
3	2	تطبق مؤسسة الإقراض الزراعي نظام الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.	4.33	.838	مرتفع
4	4	بشكل عام فان مؤسسة الإقراض الزراعي تتحول إلى استخدام نظام الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتها.	4.31	.885	مرتفع
		تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.38	.701	مرتفع

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.31-4.52)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "توصي مؤسسة الإقراض الزراعي في استخدام نظام الإدارة الإلكترونية المعمول به." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.52)، وجاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "بشكل عام فان مؤسسة الإقراض الزراعي تتحول إلى استخدام نظام الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتها " في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.31) وبلغ المتوسط الحسابي لمجال تطبيق الإدارة الإلكترونية ككل (4.38).

## 2.4 اختبار الفرضيات

قبل البدء في اختبار صحة الفرضيات سيتم إجراء تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار الذي يعتبر أحد الطرق للتخلص من مشكلة التعدد الخطي، مع العلم أن لا بد عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لا بد أن يكون أكبر من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (13) كالآتي:

### جدول (13)

#### اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	المتغيرات المستقلة
1.914	.522	التدريب
2.886	.347	بيئة العمل
2.924	.342	الهيكل الإداري / التنظيمي
2.067	.484	الكفاءة الذاتية
3.063	.326	دعم الإدارة العليا
2.393	.418	البنية التحتية

يبين الجدول (13) إلى أن قيم اختبار تضخم التباين لجميع المتغيرات أقل من (10) بينما أن قيمة اختبار التباين المسموح به لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، وبالتالي يمكن القول إنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط ذو أهمية إحصائية بين المتغيرات المستقلة الواردة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في الاختبارات القادمة.

#### H1 الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  لكل من (دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري والتنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

#### 1.2.4 المتغير التابع: إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية

يتبين من الجدول أعلاه وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعاده لكل من (دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير الكفاءة الذاتية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.، حيث بلغ معامل الارتباط R (0.775). أما معامل التحديد التباين المفسر  $R^2$  بلغ (0.600). أي أن إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعاده فسّر ما نسبته 60% من التباين الحادث على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. وبلغت قيمة "ف" (53.836) وبدلالة إحصائية (0.000)، مما يشير إلى قبول الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من (دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي". - (المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) H1 الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لكل من (دعم الإدارة العليا، التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

H01 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لدعم الإدارة العليا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

H02 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدعم البنية التحتية التكنولوجية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي

H03 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0 \leq \alpha \leq 0.05$ ) لدعم التدريب والتطوير وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

H04 الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الكفاءة الذاتية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

H05 الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0\alpha \leq 0.05$ ) لدعم الهيكل التنظيمي وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

H06 الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0\alpha \leq 0.05$ ) لدعم بيئة العمل وتطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل المؤثرة (دعم الإدارة العليا، التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، كما هو مبين في الجداول الآتية.

#### جدول (14)

##### ملخص النموذج لأثر العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	معامل الخطأ المعياري (R)	معامل الخطأ المعياري
1	.775	.600	.589	.449

يتبين من الجدول نتائج ملخص النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث يظهر ان قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (العوامل المؤثرة)، والمتغير التابع (تطبيق الإدارة الإلكترونية) مجتمعة قد بلغت (.775). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين المتغيرات، ويبين الجدول كذلك ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (.600)، أي ان النموذج يفسر ما نسبته (60%) من التباين الكلي للمتغير التابع (تطبيق الإدارة الإلكترونية) اما الباقي يفسر بعوامل اخرى.

جدول (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية ANOVA

مستوى	الدلالة	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	مصدر البيانات	النموذج
المعنوية ل	المعنوية ل	المعنوية ل	المربعات	الحرية	المربعات		
sig F							
.000		53.836	10.877	6	65.265	Regression	1
						الانحدار	
			.202	215	43.440	Residual	
						الخطأ	
				221	108.705	المجموع	

يتبين من الجدول (15) نتائج تحليل تباين الانحدار للعوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يظهر الجدول قيمة (F) المحسوبة والتي تدل على مدى ملائمة النموذج لاختبار الانحدار، وان العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تتبع النموذج الخطي حيث بلغت (53.836) عند مستوى دلالة (0.000). وتتص قاعدة القرار على اعتبار النموذج ملائماً اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المعنوية ل (sig) اقل من (0.05)، واعتماداً على النتائج التي تم الحصول عليها تقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من (دعم الإدارة العليا، التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي).

جدول (16)

نتائج المعاملات لأثر العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية

مستوى	الدلالة	قيمة t	قيمة	الخطأ	قيمة B	المتغيرات المستقلة
المعنوية ل	المعنوية ل	المعنوية ل	Beta	المعياري		
sig						
.000		5.392		.218	1.177	الثابت
.000*		8.885	.530	.061	.541	التدريب
.000*		3.700	.271	.064	.236	بيئة العمل

.287	1.067	.079	.065	.070	الهيكل الإداري / التنظيمي
.002*	-3.080	-.191	.062	-.191	الكفاءة الذاتية
.259	1.131	.085	.064	.072	دعم الإدارة العليا
.403	.837	.056	.056	.047	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

يتبين من الجدول نتائج المعاملات Coefficients لأثر العوامل المؤثرة (دعم الإدارة العليا، التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل الإداري التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي حيث يبين الجدول قيم t المحسوبة للعوامل (التدريب، بيئة العمل، الكفاءة الذاتية)، والتي بلغت (8.885، 3.700، -3.080) عند مستوى دلالة معنوية sig (0.000، .000، .002) واستنادا الى قاعدة القرار المتعلقة ب t والتي تنص على رفض الفرضية الصفرية اذا كانت قيمة الدلالة المعنوية ل t اقل من (0.05) .

سيتم قبول الفرضيات الفرعية للعوامل (التدريب، بيئة العمل، الكفاءة الذاتية) بمعنى وجود أثر ذو دلالة احصائية لها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، اما العوامل (الهيكل الإداري / التنظيمي، دعم الإدارة العليا، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) ليس لها أثر معنوي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي اي ان أثرها ظاهريا وليس معنويا، حيث كانت قيمة t لها (1.067، 1.131، .837) و قيمة الدلالة sig (.287، .259، .403) اكبر من (0.05) حيث سيتم رفض الفرضيات الفرعية للعوامل (الهيكل الإداري / التنظيمي، دعم الإدارة العليا، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات) بمعنى عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية لها على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي

ويوضح الجدول ايضا قيم المعاملات المعيارية Beta حيث يتضح ان أعلى العوامل تأثيرا على تطبيق الإدارة الإلكترونية هو التدريب حيث بلغت قيمة Beta (.530).

## 2.2.4 العوامل الديموغرافية

- الجنس

### جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	151	4.01	.693	-0.847	220	.398
	أنثى	71	4.09	.473			

يتبين من الجدول (17) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) تعزى لأثر الجنس حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

### جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر (المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي.

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المستوى التعليمي	دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه)	33	4.04	.579
	بكالوريوس	119	4.18	.537
	دبلوم	38	3.74	.799
	ثانوية عامة وما دون	32	3.87	.646
المسمى الوظيفي	مدير	33	4.46	.568
	مساعد مدير	4	4.46	.094
	رئيس قسم	43	3.92	.483
	مساعد رئيس قسم	5	4.02	.638
سنوات الخبرة	موظف إداري	137	3.96	.655
	(5) سنوات أو أقل	6	3.74	.794
	(6) - (10) سنوات	15	3.93	.573

.465	4.01	37	(11) - (15) سنة
.775	3.94	70	(16) - (20) سنة
.553	4.15	94	(21) فأكثر

يبين الجدول (18) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي بسبب اختلاف فئات متغيرات (المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي حسب الجدول (19).

### جدول (19)

تحليل التباين الثلاثي لأثر (المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة) حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
.005*	4.396	1.560	3	4.680	المستوى التعليمي
.020*	2.971	1.054	4	4.217	المسمى الوظيفي
.575	.727	.258	4	1.032	سنوات الخبرة
		.355	210	74.521	الخطأ
			221	87.897	الكلي

يتبين من الجدول (19) ما يلي

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
2. كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للمتغيرات (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) على استجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (20).



## جدول (20)

المقارنات البعدية بطريقة شففيه لأثر (المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي) على استجابات عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي

المتغير	الفئات	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة واقل
المستوى التعليمي	دراسات عليا	1			
	بكالوريوس	.14	1		
	دبلوم	.30	.44*	1	
	ثانوية عامة واقل	.17	.31	.13	1
المتغير	الفئات	مدير	مساعد مدير	رئيس قسم	مساعد رئيس قسم
المسمى الوظيفي	مدير	1			
	مساعد مدير	.00	1		
	رئيس قسم	.53*	.53*	1	
	مساعد رئيس قسم	.43	.43	.43	1
	موظف إداري	.50*	.50*	.04	1

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) لأثر المستوى التعليمي بين فئة بكالوريوس من جهة وفئة دبلوم من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة بكالوريوس.

كما يتبين من الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) لأثر المسمى الوظيفي بين فئة موظف إداري ورئيس قسم من جهة وفئة مدير ومساعد مدير من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح فئة مدير ومساعد مدير.

وعليه يتم قبول الفرضية والتي تنص على (يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس-المستوى التعليمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

#### 4.4 مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، وفيما يلي مناقشتها:

1. يوجد أثر دال إحصائيا لدور إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعاده لكل من (دعم الإدارة العليا، التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات، الكفاءة الذاتية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، بيئة العمل، الهيكل التنظيمي) على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. وقد تبين وجود اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (هناء2018، عبدالرحمن2020، شاعو،2018 Johnston and Others2007, Felek2010).
2. لا يوجد أثر دال إحصائيا لدعم الادارة العليا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. وقد تبين وجود اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة، كدراسة ( رحمانى 2017, Agnew 2011، حمدان 2018، 2011، Totolo)، و قد يعزى سبب ذلك الى ان توجه الحكومة بشكل عام الى حوسبة الاجراءات و استخدام فعال بشكل اكبر للتطبيقات التكنولوجية. كذلك من الممكن ان يكون سبب هذه النتيجة هو ان الادارة العليا في المؤسسة ذات خلفيات اكاديمية ذات طابع زراعي اكثر منه تكنولوجي.
3. لا يوجد أثر دال إحصائيا لدعم البنية التحتية التكنولوجية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، وذلك لان مؤسسة الإقراض الزراعي تستوعب التكنولوجيا الجديدة والبرامج المتطورة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقد تبين وجود اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة، كدراسة (خوالدة 2015 , Agnew 2011، يونس، 2017، Seresht 2009). ويعزى ذلك السبب الى عدم مواكبة التحولات التكنولوجية وتوفير البنية التحتية الملائمة لتتلاءم مع التحولات التكنولوجية المستمرة. وعدم توفر موظفين تتلاءم طبيعة عملهم مواكبة التحول الالكتروني.
4. تبين وجود أثر دال إحصائيا لدعم التدريب والتطوير على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، وذلك لان التدريب يساعد على تحسين أداء الوظيفي للعاملين وتطوير مهاراتهم الرقمية وقد تبين وجود اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من

الدراسات السابقة، مثل دراسة شاعو (2018)، عبد الكريم وناصر 2018، الحسيني والخيال (2013، 2014، Jervis and Masoodian).

5. وجود أثر دال إحصائياً لدعم الكفاءة الذاتية على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، وذلك لامتلاك لان العاملين في المؤسسة لديهم المهارات اللازمة في استخدام الكمبيوتر. وقد تبين وجود اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة، مثل دراسة (بن عبيد2019)، دراسة هناء (2019)، دراسة (Hutdiafa,2014).

6. لا يوجد أثر دال إحصائياً للهيكل التنظيمي على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي وذلك لان الهيكل التنظيمي يوفر فرص التعاقب الوظيفي وتناقل الخبرات والإحلال والتبديل. وقد تبين وجود اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة كدراسة (Almashaqbeh, 2018)، ودراسة (ندير، 2019). ويعزى ذلك السبب الى تعدد المستويات الوظيفية والإشرافية والقيادية وتركيز استخدام تطبيق الإدارة الإلكترونية وانحصارها في عدد قليل من الموظفين الإداريين الذين يقومون على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

7. وجود أثر دال إحصائياً لدعم بيئة العمل على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي، وذلك لان مؤسسة الإقراض الزراعي توفر مناخ مناسب يساعد على انجاز الاعمال بشكل إبداعي. وقد تبين وجود اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة، مثل عبد الرحمن (2020) ودراسة (يونس، 2017) دراسة (K. REDDI SWAROOP،2012).

8. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدى عينة الدراسة حول إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس-المستوى التعليمي -المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة)، وقد تبين وجود اتفاق بين نتائج الدراسة الحالية وبين مجموعة من الدراسات السابقة، مثل أبو عاشور، والنمري(2013)، دراسة الرحمانى(2019)، دراسة (عبد الكريم وناصر 2018)، (يونس 2017).

## 5.4 التوصيات

بعد الحصول على نتائج الدراسة والإجابة عن جميع التساؤلات التي تم طرحها يمكننا أن نضع بعض الاقتراحات التي من شأنها أن يكون لها مساهمة في تقليل معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة المؤسسات والتي من بينها:

1. ضرورة النظر في صياغة مشاريع قوانين تخص الخدمات الإلكترونية مع توفير المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي داخل الإدارات والمؤسسات، ومحاولة وضع حلول دقيقة لمختلف ما يعترض تطوير برامج تكنولوجيات المعلومات والاتصال، خاصة فيما يتعلق بتوفير الأطر القانونية والتشريعية الضامنة لحماية عملية التحول من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الإلكتروني.
2. من الضروري على الإقراض الزراعي خاصة والمؤسسات عامة أن تواكب عصر التطور بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والانتقال من النمط الإداري التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية وتحديث تطبيقات وبرمجياتها باستمرار. والتأكد باستمرار من جاهزية البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
3. ضرورة الاهتمام ببيئة العمل سواء الداخلية أو الخارجية في مؤسسة الإقراض الزراعي وان تقوم الإدارة بالقيام بأحداث إدارة تختص بصيانة مكونات البيئة الادارة الإلكترونية لإمكان استدامة حسن الأداء الفعال.
4. قيام مؤسسة الإقراض الزراعي بإقامة ندوات ومؤتمرات علمية وورشات عملية لتوعية القائمين على إدارة المؤسسة والموظفين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية القائمة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ودورها المحوري في تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة، مما يسهل على المؤسسة مواجهة تحديات التي تفرضها التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
5. ضرورة أن يوفر الهيكل التنظيمي من فرص التعاقب الوظيفي وتناقل الخبرات والإحلال والتبديل لمختلف المستويات الإدارية.
6. ضرورة التأكيد على العاملين بمؤسسة الإقراض الزراعي بالعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات في جميع ظروف العمل وتعزيز الكفاءة الذاتية لهم.

7. ضرورة قيام مؤسسة الإقراض الزراعي بتوفير مزيد من الاهتمام والدعم من قبل الإدارة العليا لتبني تطبيق الادارة الالكترونية ودعمها.
8. توفير البنية التحتية اللازمة من أجهزة حاسوبية وملحقاتها وتوفير شبكة الاتصال والبرامج الحاسوبية التي تساهم بتفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي بكافة فروعها.
9. إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بتطبيق ناجح للإدارة الالكترونية والتغلب على معوقات التطبيق في البيئات المختلفة.
10. زيادة فعالية التحول إلى ممارسة وتطبيق الإدارة الالكترونية من خلال تشجيع ودعم الموظفين العاملين المتميزين في استخدام الإدارة الالكترونية بالحوافز المادية والمعنوية.

#### 6.4 المساهمات العلمية والعملية للدراسة

المساهمات العملية:

ساهمت الدراسة الحالية في كشف العوامل المؤثرة في تطبيق الادارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي. ومدى أهمية وفعالية هذه العوامل وهي (دعم الإدارة العليا، التدريب والتطوير، بيئة العمل، البنية التحتية، الهيكل التنظيمي، الكفاءة الذاتية). وقد وضعت الدراسة بين يدي صانع القرار اهم التوصيات العلمية القائمة على بحث علمي رصين ليتسنى له وضع الخطط قصيرة وطويلة الامد ليعزز ويعالج ويقوم آليات تطبيق الادارة الالكترونية والاستفادة منها بالشكل الامثل.

كما ساهمت في إبراز الطفرة الهائلة في تقنية تكنولوجيا المعلومات التي أحدثت التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية بمفهومها الجديد وضرورة مواكبة الدخول في التعاملات الالكترونية داخل المنظمات.

#### أما عن المساهمات العلمية

ساهمت الدراسة في بيان مفهوم الإدارة الإلكترونية الجديد والحيوي الذي ظهر نتيجة تحولات وتطورات يشهدها العالم منذ فترة الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد والوقت والنفقات.

تفتح هذه الدراسة أمام الإداريين والمهتمين بتطوير العمل الإداري رؤى مستقبلية للخوض في غمار المجتمع المعلوماتي والاستفادة من التقنيات الحديثة.

تساهم هذه الدراسة بإضافة شيئاً إلى رصيد المعرفة في مجال تطبيق الإدارة الإلكترونية وتساهم الدراسة الحالية بوضع مقترحات والتوصيات للمسؤولين وصناع القرار في مؤسسة الإقراض الزراعي بوجه عام لمواجهة المعوقات التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية والعمل على كشف المتطلبات والإمكانيات اللازمة لتطبيقها في مؤسسة الإقراض الزراعي.

تستهدف هذه الدراسة تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين وزيادة وعيهم وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة ممكنة. أضافت هذه الدراسة أيضاً إلى الجسد المعرفي المتعلق بتطبيق الإدارة الإلكترونية على مستوى المؤسسات الحكومية حيث تتميز هذه الدراسة بكونها إحدى الدراسات القلائل إن لم تكن الوحيدة في هذا المجال في الأردن.

#### 7.4 الدراسات المستقبلية

بعد معالجتنا لموضوع الدراسة، تبين لنا عمق الموضوع المتعلق بالإدارة الإلكترونية وتشعبه، لذا هناك كثير من المواضيع تستحق البحث والدراسة أو الاهتمام من قبل الباحثين مستقبلاً، وبالتالي نقترح القيام بالدراسات الآتية على المهتمين في هذا المجال توسعة مجتمع الدراسة ليشمل مؤسسات حكومية أخرى أو جميع المؤسسات إن أمكن. كذلك يمكن للباحثين إدراج عوامل جديدة للدراسة كعامل الثقة الإلكترونية والثقافة المجتمعية. ومن الجانب الإداري، يمكن للباحثين أن يبحثوا في تأثير مقاومة التغيير لدى العاملين على تبني هكذا برمجيات وتطبيقات جديدة.

#### 8.4 محددات الدراسة

1. صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لغايات هذه الدراسة بسبب ساعات العمل لدى العاملين في المؤسسة وذلك يعزى إلى وجود جائحة كورونا التي تم تحديد ساعات العمل بها بالتناوب وعن بعد.

2. قيود زمنية حيث أن الوقت اللازم لإنجاز هذه الدراسة ضمن إطار زمني محدد لتوارد المعلومات وكثرة الباحثين في هذا المجال.
3. قيود مكانية بسبب اتساع الرقعة الجغرافية لعينة الدراسة تحتاج لقطع مسافات ووقت وجهد على تغطيتها بشكل كامل.

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- أبو عاشور، خليفه مصطفى؛ النمري، وديانا جميل (2013)، مستوى تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية.
- بن مرزوق، عنتر، 2018، ادارة الموارد البشرية في عصر الادارة الالكترونية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018، ص5.
- بودالي، محمد وبو شنب، موسى (2016)، رقمه الادارة كأسلوب لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر: الادارة الجنائية نموذجا للمجلة الجنائية، جامعة البليدة الجزائر مج2، ع5 بيروت 2006 .
- تارقي يونس، (2017)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية بلدية أولاد عيسى ولاية أدرار - مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، 2017، ص
- تايه، صفاء (2019)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين كفاءة أداء النظام المصرفي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية، من منشورات جامعة الكوفة -كلية الادارة والاقتصاد.
- تعريف مقاومة التغيير، منشور في موقع [changingmind.org](http://changingmind.org)، تمت مراجعته في 2019/10/11.
- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم(2019)، وظائف الإدارة (التنظيم/ الهيكل التنظيمي)، العراق: جامعة بابل، صفحة 3-5.
- جمعة اسماعيل العياط(2014)، الإدارة الإلكترونية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 12
- حسين، مريم خالص حسين(2013)، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، ص 441.
- الحسيني، عائشة بنت أحمد؛ الخيال، شذا بنت عبد المحسن الخيال(2013) أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات



في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة  
الازهر العدد العاشر، 22-145.

الخوالدة، محمد فلاح علي(2015) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية  
الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة دراسات العلوم  
التربوية، مج 42 عدد 3، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

دعيس، عبد الكريم سعيد، محسن، ناصر سعيد (2018)، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية  
في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الاكاديمية  
والاداريين، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والتربوية، العدد8، 103-150.  
دولين، احمد يوسف(2012)، ادارة الاعمال الحديثة وظائف المنظمة، دار اليازوري للنشر  
والتوزيع عمان الاردن

رضوان، رأفت، 2004، الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية  
السعودية للإدارة.

رضوان،2007، الإدارة الإلكترونية ومؤسسات التعليم، <https://www.new-educ.com>.

سعد، غالب ياسين(2010)، الادارة الالكترونية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان  
الاردن.

السكرانه، بلال خلف(2013)، التطوير التنظيمي والإداري، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع  
عمان الاردن

سلطان ميسرا حمد وحسين، سنان وسليمان، عمر(2016) تشخيص معوقات تطبيق الادارة  
الالكترونية في جامعة داهوك وكلياتها، مجلة جامعة نورن، المجلد 6 العدد 6.

السن، عادل، تقويم فاعلية التدريب وتحقيق اقتصاديات التدريب، مؤتمر الاستشارات  
والتدريب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت ، 2005.

السيد هناء فتحي سليمان(2019)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية  
بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع12 ، ج4 جامعة  
الفيوم -كلية التربية.

شاعر، أسماء(2018)، تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية  
في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف ولاية بومرداس، أطروحة دكتوراه الطور

الثالث في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر الشريفة، نادية عبد الجبار محمد، (2010) "متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز نظامي المعلومات المحاسبي والرقابة الداخلية"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الشمري، عايد رحيل (2013)، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة حالة منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، بجامعة نايف للعلوم الأمنية، -2013م"

شواي، أحلام محمد(2016)، الادارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية المجلد 24(4) العراق

الضافي، محمد، (2006). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

الضافي، محمد، (2006). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.

عامر طارق عبد الرؤوف(2011) "الإدارة الالكترونية: نماذج معاصرة"، ط2، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

عايد، اسماء وعزيزي، خولة (2016) اتجاهات الجمهور الداخلي نحو تطبيق الادارة الالكترونية في المؤسسة العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

عبد العزيز سلمى(2019)، دور الادارة الالكترونية في تميز أداء الادارة العامة في الجزائر رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة.

عبد الكريم، عشور، (2010)، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسنطينة.

عزمي، نبيل جاد(2008)، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دار الفكر العربي، القاهرة.  
عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر  
والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،2005، ص5.

عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب السالمي  
عمار، محمد جمال (2009). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل  
اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير غير  
منشورة. الجامعة الإسلامية غزة.

عمار، محمد جمال (2009)، مدى إمكانية تطبيق الادارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل  
اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير  
غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة.

عمار، محمّدو جمال، أكرم، (2009)، مدى إمكانية تطبيق الادارة الإلكترونية بوكالة غوث  
وتشغيل اللاجئين بمكتب ودورها في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير، الجامعة  
الإسلامية، كلية التجارة، غزة.

الغوطي، ابراهيم، (2009)، " متطلبات نجاح مشروع الحكومة الإلكترونية من وجهة نظر  
الادارة العليا في الوزارات الفلسطينية "، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة  
الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغول عيد محمد حسين (2019) دور الادارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية في الحد  
مشكلات القبول والتسجيل وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية  
الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

فالوفي، محمد هاشم(2005)، التدريب في أثناء العمل الإداري، الجماهيرية للنشر والتوزيع،  
ليبيا سرت

القحواتش، سامر عبد السلام(2020)، معوقات تطبيق الادارة الإلكترونية في كلية الآداب  
جامعة صبراته، مجلة كلية الآداب، العدد29.

القريحي، ناهدة محمد، (2013)، أثر مكونات الإدارة الإلكترونية في فاعلية قرارات التغيير  
في منظمات الأعمال (دراسة تطبيقية في مدارس وكالة غوث الدولية منطقة جنوب  
عمال)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

قندلجي، عامر إبراهيم والجنابي، علاء الدين عبد القادر، (2005)، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن.

الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2004)\*، " إدارة المعرفة (مفاهيم اساسية، نماذج، عمليات)، 2004،

كافي، مصطفى يوسف، (2011)، الإدارة الالكترونية، ط 1، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق سوريا.

محمد عبدا الله أحمد العلي الزهراني(2013)، بعنوان البيئة الداخلية وعلاقتها بضغط العمل بإدارات شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 1434هـ-2013م

محمد، عبد الرحمن محمد إدريس(2020)، مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك تنمية الصادرات السوداني من وجهة نظر العاملين برئاسة البنك مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، العدد 46، 81-110

المسماري، عبد السلام معيوف على محمد، (2007)، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة بن غازي.

موسى وقريشي، عبد الناصر، محمد، (2011)، مساهمة الادارة الالكترونية في تطوير العمل الإداري لمؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا)، جامعة بسكرة الجزائر، مجلة الباحث، عدد 9

نجم، عبود نجم(2009)، الادارة والمعرفة الالكترونية: الاستراتيجيات الوظائف المجالات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

النسور (2019). مدى الجاهزية للتغيير التنظيمي وأثرها على جودة الخدمات الصحية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي في ضوء نظرية القدرات الديناميكية دراسة حالة المستشفيات الجامعية في الاردن.مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، مجلد27(2)، ص 59-88.

نصر، حمود مزن(2014)، إمكانية التحول الى الصيرفة الالكترونية في البلدان العربية،  
مجلة كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق. العدد 4.  
النمر، سعود حامد، وآخرون، (2006)، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، ط 6، الرياض:  
مكتبة الشقري.  
ياسين، سعد، (2005) نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى،  
عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

#### ب. المراجع الاجنبية

- Agnew , David W ( 2011 ) **Administrative Obstacles to Technology USA in west Virginia Public Schools : A survey of West Virginia Principal proquest LLC** . Ed . Dissertation , West Virginia University , 198
- Asandului A ( 2008 ) E - Learning in Romanian Higher Education : A study case . **Turkish Online Journal of Distance Education** 9 ( 3 ) , 162-174 .
- Bentley , J. ( 2009 ) **The Indiana University Records Management Strategy . Systems Analysis and Designed Methods** , 6 ( 7 ) , 20-40
- Dehning, B. and Stratopoulos, T.( 2003). Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-enabled Strategy, **Journal of Strategic t Information Systems**, 12:8.
- Felck , C. ( 2010 ) . Using Computers in Croatia National University Divisions . **Journal of Research in Higher Education** 2 ( 1 ) , 111-169
- Huthaifa Abdelkarim Ali Ellatif and Sammani Abdulmutalib. (2013): E-Management; Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization. **International Journal of Computer Applications** 80(6):33-40, October 2013.
- IT Strategic plan – technology Infrastructure.**2003 May 28,v.32 .
- Jervis , M. and Masoodian , M. ( 2014 ) How do people attempt to integrate the management of their paper and electronic documents ? **Aslib Journal of Information Management** , 66 .
- K. REDDI SWAROOP(2012), HRM AND HOW IT WILL REDUCE THE COST IN ORGANISATION ,**Asia Pacific Journal of Marketing & Management** Review Vol.1 (4), December (2012) Online available at indianresearchjournals.com www.indianresearchjournals.com
- Paczkowski, William F( 2017) **Monitoring of Electronic Communications : Justice, Connectedness, and Social Exchange Influences on Employee Job Attitudes** ,Rensselaer Polytechnic Institute ,Troy, New York, July , Ph. D. Proquest Dissertations Publishing.10606411 ،
- Senior Management Support: What Is It and Why You Need ItJASON BUSCH - July 29, 2009

- Seresht , H. ( 2009 ) **E - Management : Barriers and Challenges in Iran** . Phd  
 . Dollamed Tabateebe University
- Totolo , A. ( 2011 ) **Adoption and use of computer technology among school principals in Botswana Secondary School** . The International Information & Library Review 43 ( 1 ) : 70-112

الملاحق

ملحق (أ)  
الاستبانة بشكلها النهائي





عزيزي الموظف.....عزيزتي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان

## " العوامل المؤثرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي الأردنية "

استكمالاً للحصول على متطلبات درجة الماجستير في تكنولوجيا الحكومة الالكترونية في جامعة مؤتة. وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على تطبيق الإدارة الالكترونية في مؤسسة الإقراض الزراعي وسبل التغلب أو الحد من هذه العوامل، علماً بان مجتمع الدراسة يتكون من مجموع موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي.

وصممت أداة الدراسة (الاستبيان) من جزأين:

الجزء الأول: يشتمل على البيانات العامة

الجزء الثاني: يشتمل على محاور الدراسة وهي كالآتي:

-العوامل التي تؤثر على تطبيق الإدارة الالكترونية وتم تصنيفها إلى:

1.العوامل التكنولوجية.

2. العوامل التنظيمية.

3.العوامل البشرية.

ولتحقيق ذلك فأنا نأمل أن تتكرموا بالإجابة على كافة أسئلة هذه الاستبيان بصراحة تامة ويكل موضوعية علماً بان ما تدلون به سيحاط بالسرية التامة ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي وسوف نوافيكم بإذن الله بنتائج الدراسة وتوصياتها.

نشكركم لكم حسن تعاونكم

الباحث: راتب حمد الشقور 0797552559 المشرف: الدكتور علي عودة الجعافرة

الجزء الاول :البيانات الاولية (البيانات الشخصية والوظيفية )

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

دراسات عليا (ماجستير ودكتوراه) دبلوم  بكالوريوس

ثانوية عامة وما دون

3.المستوى الوظيفي:

مدير  مساعد مدير  رئيس قسم   
 مساعد رئيس قسم  موظف اداري

4. عدد سنوات الخدمة في المؤسسة:

(5) سنوات أو اقل

(6) - (10) سنوات

(11) - (15) سنة

(16) - (20) سنة

(21) فاكسر

### تطبيق الإدارة الإلكترونية

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة
1	توصي مؤسسة الإقراض الزراعي في استخدام نظام الإدارة الإلكترونية المعمول به.					
2	تطبق مؤسسة الإقراض الزراعي نظام الإدارة الإلكترونية بشكل فعال.					
3	لدى مؤسسة الإقراض الزراعي خطط تقييميه لاستخدام نظام الإدارة الإلكترونية بشكل فعال					
4	بشكل عام فان مؤسسة الإقراض الزراعي تتحول إلى استخدام نظام الإدارة الإلكترونية في جميع معاملاتها.					

### التدريب على استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا وافق	لا أوافق بشدة
1	تركز مؤسسة الإقراض الزراعي على تنمية العمال من خلال التدريب وعقد ورشات تدريبية.					
2	أحتاج إلى مزيد من التدريب للتحفيز نحو تحسين الأداء لتمكيني من المساهمة في التحول الرقمي.					
3	أواجه مشاكل فيما يتعلق بالتدريب والتطوير داخل مؤسستي.					
4	يساعد التدريب على تحسين أدائي الوظيفي وتطوير مهاراتي الرقمية.					

## بيئة العمل

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	توفر مؤسسة الإقراض الزراعي مناخ مناسب يساعدني على انجاز عملي بشكل إبداعي.					
2	توفر مؤسسة الإقراض الزراعي أجواء ملائمة للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات.					
3	تتقبل مؤسسة الإقراض الزراعي مقترحاتي وتمنحني فرصة لتقديم أفكار جديدة.					
4	توفر لي مؤسسة الإقراض الزراعي الشعور بالأمان الوظيفي.					
5	تمنحني مؤسسة الإقراض الزراعي فرصة لتطوير متطلبات واحتياجات العمل.					
6	تشجع مؤسسة الإقراض الزراعي الموظفين العمل بروح الفريق الواحد .					

## الهيكل الإداري / التنظيمي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتم هناك مراجعة مستمرة للعلاقات التنظيمية بين المستويات الإدارية.					
2	تتم المحافظة على استمرارية التوجيهات الإدارية في جميع مراحل العمل الإداري.					
3	يستوعب الهيكل التنظيمي إجراء التغييرات التي تحتاجها السلطة.					
4	يتم تسخير الهيكل التنظيمي نحو وحدة الهدف الكلي للسلطة.					
5	يوفر الهيكل التنظيمي فرص التعاقب الوظيفي وتناقل الخبرات والإحلال والتبديل.					

الكفاءة الذاتية						
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بالثقة في أنني أمتلك المهارات اللازمة في استخدام الكمبيوتر.					
2	أشعر بالثقة في أنني أفهم تكنولوجيا المعلومات جيداً بما يكفي لتوظيفها في عملي.					
3	أشعر بالثقة في أنني أمتلك المهارات اللازمة لاستخدام التكنولوجيا الجديدة في عملي.					
4	أشعر بالثقة في أنني أستطيع توجيه الآخرين بالشكل المناسب في استخدام التكنولوجيا.					
5	لدي الثقة بقدرتي بالتكيف بالعمل القائم على التكنولوجيا ضمن جميع ظروف العمل.					

دعم الإدارة العليا						
الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	إن مؤسسة الإقراض الزراعي على استعداد لتحمل المخاطر التي ينطوي عليها التحول الرقمي في المنظمة.					
2	إن مؤسسة الإقراض الزراعي تنتظر إلى تطبيق نظام الإدارة الإلكترونية من الناحية الاستراتيجية كخيار استراتيجي.					
3	كبار المديرين في مؤسسة الإقراض الزراعي ينظرون للتحول الرقمي كطريقة مهمة لاكتساب الميزة التنافسية.					
4	تواصل مؤسسة الإقراض الزراعي إخبار الموظفين بضرورة التحول الرقمي واستخدام تطبيقاته من أجل تلبية احتياجات العملاء المستقبلية.					

### البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	مؤسسة الإقراض الزراعي لديها بنية تحتية جيدة للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.					
2	يتم استيعاب التكنولوجيا الجديدة والبرامج المتطورة في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدينا.					
3	هناك عدد قليل جداً من معوقات الاتصالات التي يمكن تحديدها داخل مؤسسة الإقراض الزراعي.					
4	توجد روابط إلكترونية مرنة بين مؤسسة الإقراض الزراعي والكيانات الخارجية (مثل معهد الإدارة العامة وغيرها).					

ملحق (ب)

جدول ملخص للدراسات السابقة مع الدراسات السابقة

تلخيص أهم محاور الدراسات السابقة على النحو التالي:

اسم الباحث	العنوان	متغيرات الدراسة	أهم النتائج
محمد، عبد الرحمن محمد إدريس(2020)	التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك تنمية الصادرات السوداني من وجهة نظر العاملين برئاسة البنك	المتطلبات البشرية المتطلبات المالية المتطلبات الإدارية المتطلبات التقنية المتطلبات الأمنية	توفر متطلبات الادارة الالكترونية
هناء فتحي سليمان السيد (2019)	متطلبات الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم	متطلبات إدارية متطلبات فنية متطلبات بشرية	توفر متطلبات الادارة الالكترونية.
عبد الكريم سعيد الدعيس وناصر سعيد محسن 2018	التعرف على متطلبات الادارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين	متطلبات تشريعية متطلبات بشرية متطلبات تقنية متطلبات مالية	وجود علاقة مرتفعة بين متطلبات الادارة الالكترونية
محمد فلاح علي خوالدة 2015	واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.	متغيرات مستقل: تطبيق الادارة الالكترونية: الخدمات الإدارية البنية التحتية والتجهيزات التقنية خدمات المستفيدين متغير تابع: الخصائص الديمغرافية	تصورات المبحوثين جاءت مرتفعة لكل المجالات.
عائشة بنت أحمد	أثر تطبيق أنظمة	متغير مستقل	وجود أثر إيجابي لتطبيق أنظمة الإدارة



اسم الباحث	العنوان	متغيرات الدراسة	أهم النتائج
الحسيني وشذا بنت عبد المحسن الخيال (2013)	الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة.	أنظمة الإدارة الإلكترونية متغير تابع الأداء الوظيفي	الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز
خليفه مصطفى أبو عاشور، وديانا جميل النمري. 2013	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية	المتغيرات: التنفيذ الإلكتروني التطبيق الإلكتروني الرقابة تقويم الإلكتروني التخطيط الإلكتروني	مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة مرتفعة يوجد علاقة بين متغيرات الدراسة. أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة، عدم وجود فروق في وجهة نظر الإداريين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف العوامل الديمغرافية
ندير، حمدان 2019	مدى توافر متطلبات نجاح الحكومة الإلكترونية في الجزائر (مشروع الجزائر الإلكترونية)	الحكومة الإلكترونية البنية التحتية	وجود قصور في استخدام آليات التوعية للتعريف بالحكومة الإلكترونية وضعف البنية التحتية لإقامة نظام الحكومة الإلكترونية فضلا عن عدم توفر الكفاءات البشرية المطلوبة
بن عبيد، نعاى 2019	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية "في الجزائر"	المتطلبات التنظيمية البشرية، التقنية (القانونية)	إلى أن متطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية متوفرة في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة
اسماء شاعو 2018	تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سونا طراك فرع الاستكشاف بولاية بومرداس	العناصر المادية والبشرية، والتكنولوجية	منها أن الإدارة الإلكترونية تؤثر تأثيرا غير أساسيا وليس كبيرا على الوظائف والآلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
حمدان، اسماعيل 2018	لمعرفة مدى تطبيق الحكومة الإلكترونية	القوانين والتشريعات	ي أن هناك جهلا في أهمية الحكومة الإلكترونية، وكذلك وجود قصور في

اسم الباحث	العنوان	متغيرات الدراسة	أهم النتائج
	في الوزارات الفلسطينية	امن المعلومات	القوانين والتشريعات وعدم الثقة بأمن المعلومات التي تخص المعاملات الالكترونية في الوزارات الفلسطينية
رحماني، سناء (2017)	دور الإدارة الالكترونية رفي تحسين تسيير المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة كوندور -برج بوعريريج-	للإدارة الإلكترونية، وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة	أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندور يرقى إلى المستوى المقبول ووجود علاقة بين عناصر الإدارة الالكترونية وتحسين تسيير المؤسسة
يونس، تارقي 2017	دور الإدارة الالكترونية في تحسين نوعية الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية _أولاد عيسى الجزائرية) لمواطنيها	الإدارة الالكترونية نوعية الخدمات	تطبيق الإدارة الالكترونية كانت عالية علاقة ضعيفة بين الإدارة وتحسين اداء الخدمة العمومية
الدراسات الاجنبية			
Paczkowski, William F(2017)	مراقبة الاتصالات الإلكترونية تؤثر على العدالة والترابط والتبادل الاجتماعي على المواقف الوظيفية	البريد الإلكتروني، الرسائل النصية، المراسلة الفورية سكايب،	وجود أثر للاتصالات الكترونية والعدالة والتبادل الاجتماعي
2014، Jervis and Masoodian	كيف يحاول الأشخاص دمج إدارة مستنداتهم الورقية والإلكترونية	الأوراق وبين الوثائق الإلكترونية	يتم أرشفة أغلب الأوراق إلكترونية، يتم الاحتفاظ بالنسخة الأصلية من الأوراق الحساسة مثل العقود
)	اثر تطبيق متطلبات	(المتطلبات الإدارية،	يوجد أثر لتطبيق متطلبات الإدارة

أهم النتائج	متغيرات الدراسة	العنوان	اسم الباحث
الالكترونية في تحسين أداء الموظفين	المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، والمتطلبات المالية) أداء الموظفين (جودة الأداء، سرعة الأداء، ودقة الأداء	الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية (أورنج)،	Almas haqbe h, 2018
أهم المعوقات والمشكلات المرتبطة بتطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية كإعداد توفر (المعدات) و (عدم توفر الدعم التقني)	البنية التحتية الإلكترونية القضايا الاجتماعية القرارات التربوية	المشكلات والمعوقات التي تواجه مدراء المدارس في منطقة غرب فريجينا الأمريكية في تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية	2011، David W Agnew
أن المديرين يمتلكون اتجاهات ايجابية نحو استخدام التكنولوجيا في الإدارة، كما بينت أن معظم أعمالهم تمحور حول استقبال البيانات وتخزينها ومعالجتها، إضافة إلى استخدام تقنيات الإنترنت والبريد الإلكتروني مكنت المديرين والمديرات من التواصل مع الإدارة العليا والمجتمع المحلي	التكنولوجيا في الإدارة والكفايات المرتبطة	مدبرة مديري المدارس الثانوية على استخدام حاسوب وملحقاته في عمل هما الإداري	2011، Totolo
وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية	المعرفة الحاسوبية، واستخدام البرامج المعلنه، والرغبة في التطبيق	مدى استخدام الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية في الجامعات	Felek2 010
وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة وعدم الدافع والرغبة، بالإضافة إلى المعوقات الثقافية والتكنولوجية		فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية	2009، Seres ht
أن أداء هذه المنظمات يختلف حسب درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	مادية وتقنية وإدارية، المرونة والشفافية	الإدارة الالكترونية : المكونات والوظائف ودورها في تحسين المؤسسات	Hutdia fa and al(201 3)

أهم النتائج	متغيرات الدراسة	العنوان	اسم الباحث
		والمنظمات العالمية	
إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر الأرضية التي تمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرضها وتغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات بسرعة	الإدارة الإلكترونية التكاليف	الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيفية تقليل التكاليف في المنظمة.	2012، K. REDDI SWAR OOP
أن الأعمال الإلكترونية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وينتج عنها فوائد مالية ملموسة	التأثيرات المالية الحالية والمتوقعة (تقليل التكلفة وزيادة العائدات)	تأثير استخدام أعمال الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على النواحي المالية وعلى الأداء	(2007 Johnst on and Others

### الدراسات السابقة

دراسة عبد الرحمن (2020) بعنوان: مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك تنمية الصادرات السوداني من وجهة نظر العاملين برئاسة البنك.

تناولت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في بنك تنمية الصادرات السوداني من وجهة نظر الموظفين العاملين برئاسة البنك، ومعرفة أثرها على المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة) على توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. يتكون مجتمع الدراسة من (93) عاملاً، لتحقيق أهداف الدراسة. تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة بنسبة 64.5% من مجتمع الدراسة. اختبار التباين و (T) توصلت الدراسة إلى أن نتائج الدراسة تطابقت مع جميع الفرضيات، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين آراء موظفي البنك السوداني لتنمية الصادرات حول مدى توافر المتطلبات الخاصة بالبنك السوداني لتنمية الصادرات. تطبيق الإدارة الإلكترونية حسب المتغير المختلف (الجنس، العمر، المؤهل الأكاديمي، سنوات الخبرة) واختتمت الدراسة بتوصيات أهمها (على إدارة البنك أن تأخذ زمام المبادرة لنشر الوعي بين موظفي البنك أهمية الإدارة الإلكترونية).

دراسة (ندير، 2019) تناولت هذه الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات نجاح الحكومة الالكترونية في الجزائر (مشروع الجزائر الالكترونية) وكذلك معرفة الأسباب والمعوقات التي تحد من تطبيق النظام وطرق علاجها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على التقارير والمقالات والدراسات السابقة من اجل الخروج بمجموعة من النتائج والتي كان من أهمها: وجود قصور في استخدام آليات التوعية للتعريف بالحكومة الالكترونية وضعف البنية التحتية لإقامة نظام الحكومة الالكترونية فضلا عن عدم توفر الكفاءات البشرية المطلوبة. وكانت أهم التوصيات تتمثل في إلزامية استثمار تكنولوجيا المعلومات في تفعيل الحكومة الالكترونية والعمل على توفير البنية التحتية اللازمة لبناء حكومة الكترونية قوية. دراسة بن عبيد (2019)، بعنوان: "متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر، وتحديد معوقات التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي الملائم لطبيعة الموضوع وأهدافه؛ وتم خلال الدراسة الإحاطة بالإطار النظري للموضوع بمناقشة المفاهيم المرتبطة به، كما تناولت الدراسة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية؛ وواقع تطبيقها في الإدارة المحلية الجزائرية.

وفي الدراسة الميدانية اعتمد في الدراسة على الاستبانة، تم تصميمها والتأكد من صدقها وثبات فقراتها، وشمل الاستقصاء عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية أدرار، وتم معالجة بيانات الاستبيان إحصائيا وبعد تحليل بيانات الدراسة إحصائيا تم التوصل إلى عدة نتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) بين استجابات أفراد عينة الدراسة أهمها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمتطلبات (التنظيمية، البشرية، التقنية، القانونية) لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المحلية في الجزائر تعزى لمتغيرات البيانات العامة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة المهنية) كما توصلت إلى أن المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الالكترونية متوفرة في الإدارة المحلية من وجهة نظر أفراد العينة، إضافة إلى ذلك توصلت كذلك هذه الدراسة إلى أنه لا توجد قوانين وتشريعات تنظم معاملات الإدارة الإلكترونية.

دراسة شاعو (2018)، بعنوان "تأثير الإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك، فرع الاستكشاف بولاية بومرداس.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها مدى وجود تأثير للإدارة الالكترونية على إدارة الموارد البشرية في قسم الاستكشاف، وهدفت إلى التعرف على مكانة الإدارة الالكترونية في المؤسسة ومدى توفر المؤشرات الخاصة به، وتحديد مجالات ووظائف إدارة الموارد البشرية التي توظف فيها الإدارة الالكترونية ومؤشراتها.

وقد تم الاعتماد على أدوات وإجراءات للوصول إلى نتائج البحث، والمتمثلة في الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة البحث وهي فئة الإطارات، وبعد الدراسة والتحليل توصلت إلى مجموعة من النتائج، منها أن الإدارة الالكترونية تؤثر تأثيرا غير أساسيا وليس كبيرا على الوظائف والآلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فتوظيف التكنولوجيا والرقمنة والتسيير بمقتضى الإدارة الرقمية في فرع الاستكشاف يكون في الجانب الواقعي (الميداني) أكثر من الجانب الإداري (إدارة الموارد البشرية) فوجود بعض مؤشرات الإدارة الالكترونية لا يعني تبني الإدارة الالكترونية بكل جوانبها وعناصرها، فالإدارة الالكترونية تجمع بين مختلف العناصر المادية، والبشرية، والتكنولوجية... الخ، فهي لا تضع اهتمام على حساب مجال آخر. كذلك من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن هناك غياب فيما يخص توزيع و منح الصلاحيات، وكذلك لتمكين وتفويض المهام، فالنظام الالكتروني الذي تعمل به هذه المؤسسة والمتعلق بإعداد الأجور والرواتب تتحكم فيها لإدارة العليا، أي الإدارة المركزية الموجودة في العاصمة، مما يشير إلى وجود مركزية القرار، إضافة إلى تحويل عملية التوظيف إلى الإدارة المركزية، بعد ما كان يقوم بها قسم الاستكشاف قبل سنة 2016.

دراسة حمدان (2018)، أجريت هذه الدراسة لمعرفة مدى تطبيق الحكومة الالكترونية في الوزارات الفلسطينية من خلال الاستبانة التي تم توزيعها وتحليلها ومقارنة النتائج بما هو مطبق على ارض الواقع، وتكونت عينة الدراسة من 150 موظفا وموظفة من وزارة الداخلية ووزارة الاقتصاد، ووزارة الخارجية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة للدراسة واستخدمت المنهج الوصفي، وخلصت الدراسة إلى أن هناك جهلا في أهمية الحكومة الالكترونية، وكذلك وجود قصور في القوانين والتشريعات وعدم الثقة بأمن المعلومات التي تخص المعاملات الالكترونية في الوزارات الفلسطينية، وأوصت الدراسة بضرورة شرح أهمية الحكومة الالكترونية

للموظفين وسن القوانين والتشريعات التي تسهم في تعزيز ثقة الموظفين في امن وحماية المعاملات الالكترونية.

السيد هناء فتحي سليمان(2019)، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

يهدف البحث إلى معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، واستخدام المنهج الوصفي لمعرفة متطلبات الإدارة الإلكترونية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم عن طريق استبانة طُبقت على عينة (١٤٠) من مديري ووكلاء ورؤساء أقسام وموجهين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وتوصل البحث إلى عدة متطلبات لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (عبد الكريم وناصر، 2018) بعنوان: متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين. تناولت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية. ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستبانة تكونت من (34) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (المتطلبات التشريعية-المتطلبات البشرية-المتطلبات التقنية- المتطلبات المالية)، وذلك لغرض جمع البيانات. وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيقها على عينة المجتمع والتي بلغ عددها (70) موزعة بين القيادات الأكاديمية والإداريين. وقد خلصت الدراسة إلى أن درجة الموافقة على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية كانت (عالية جداً)، على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة، كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والتوصيف الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية)، وذلك على مستوى الدرجة الكلية للأداة وعلى مستوى كل مجال من مجالات الدراسة.

دراسة (Almashaqbeh 2018): تناولت هذه الدراسة لمعرفة اثر تطبيق متطلبات الإدارة الالكترونية في تحسين أداء الموظفين دراسة حالة في مجموعة شركات الاتصالات الأردنية (أورانج)، من خلال (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، والمتطلبات المالية) على ابعاد أداء الموظفين (جودة الاداء، سرعة الأداء، ودقة الأداء) إذ بلغت العينة

المختارة 150 موظفا وموظفة وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات.

وتوصلت نتائج الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات الإدارة الالكترونية إلى حصول بعد المتطلبات التقنية على المرتبة الأولى، وبعد المتطلبات المالية في المرتبة الثانية، في حين حصل بعد المتطلبات البشرية على المرتبة الثالثة، وأخيرا جاء بعد المتطلبات الإدارية في المرتبة الرابعة على سلم أولويات العاملين في (أورانج) وفيما يتعلق بأداء الموظفين تبين حصول بعد سرعة الاداء على المرتبة الأولى من حيث أهميتها للعاملين في أورانج، وجاء بعد دقة الأداء في المرتبة الثانية، وأخيرا جاء بعد جودة الأداء في المرتبة الثالثة على سلم أولويات العاملين في أورانج.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، والتي من أهمها: تعميق وعي العاملين في أورانج حول بعد المتطلبات الإدارية والمتعلق بمجال متطلبات الإدارة الالكترونية نظرا لحصوله على المرتبة الرابعة في سلم أولويات العاملين في أورانج، وأيضا ضرورة اهتمام العاملين ببعد جودة الأداء والذي يتعلق بمجال أداء الموظفين نظرا لحصوله على المرتبة الثالثة في سلم أولويات العاملين في أورانج.

دراسة رحماني (2017) بعنوان " دور الإدارة الالكترونية في تحسين تسيير المؤسسة

-دراسة حالة مؤسسة كوندور - بربجو عريريج-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين تسيير المؤسسة ". غطى الجزء النظري الإطار العام للإدارة الإلكترونية، وأبعادها التكنولوجية، وتسيير المؤسسة في ظل الإدارة الإلكترونية، وكذا الوظائف الإلكترونية للمؤسسة، وأجريت دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة كوندور لإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرومترلية بربجو عريريج، وتم الاعتماد في جمع البيانات على كل من الملاحظة والمقابلة، كما تم توزيع استبيان لتحديد مستوى توفر الإدارة الإلكترونية، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة.

ومن بين النتائج التي أظهرتها الدراسة هو أن توفر عناصر الإدارة الإلكترونية في مؤسسة كوندورير إلى المستوى المقبول وأن مستوى توفر العنصر التقني أعلى من العنصر البشري إلا أن شبكات الاتصال في المؤسسة تحتاج إلى مزيد من التطوير كما تبين أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في تحسين تسيير مؤسسة كوندور، بحيث أن الرقابة كانت أكثر وظيفة



ساهمت الإدارة الإلكترونية في تحسينها، تلاها كل من التنظيم والقيادة على التوالي، في حين حل التخطيط في المرتبة الرابعة، وقد كانت درجة مساهمة العنصر البشري في تحسين تسيير المؤسسة أكبر من مساهمة العنصر التقني.

دراسة (يونس، 2017)، تناولت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية في تحسين نوعية الخدمات العمومية التي تقدمها بلدية \_أولاد عيسى الجزائرية) لمواطنيها إضافة إلى واقع الإدارة الإلكترونية في تلك البلدية، واعتمدت الدراسة على الاستبانة أداة للدراسة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ حجم الدراسة 55 مفردة من موظفي البلدية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في بلدية (أولاد عيسى) كانت عالية وإن هناك علاقة ضعيفة بين الإدارة الإلكترونية وتحسن أداء الخدمة العمومية، وأوصت الدراسة بضرورة القضاء على الأمية الرقمية ونشر الوعي المعلوماتي بين المواطنين وكذلك توفير البنية التحتية الإلكترونية الحديثة.

دراسة (خوالدة 2015) بعنوان: واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

تناولت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، وفيما إذا كان ذلك يختلف تبعاً لمتغيرات: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي. ولتحقيق أهداف الدراسة طورت استبانة مكونة من (60) فقرة موزعة على مجالات: البنية التحتية والتجهيزات التعليمية، والخدمات الإدارية، وخدمات المستفيدين. تكونت عينة الدراسة من (140) مديراً اختيروا بالطريقة العشوائية. أشارت نتائج الدراسة إلى أن تصورات المديرين كانت عالية لجميع المجالات، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha = 05.0$  في تعزى للجنس لصالح الذكور، وسنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى، وللمؤهل العلمي لصالح درجة الدبلوم تصورات المديرين إلى بكالوريوس فأعلى.

دراسة الحسيني والخيال (2013) بعنوان: أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة. تناولت هذه الدراسة إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ودورها في تطوير العملية الإدارية، وقياس أثر تطبيق أنظمتها على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك

عبدالعزیز، وتحديد ما يواجهها من معوقات وتقديم بعض التوصيات لمواجهة هذه المعوقات بالإضافة إلى تقييم مدى فعاليتها أنظمتها الحالية. ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين تتألف من (248) موظفة ولقد بلغ العائد من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (240) مفردة أي ما يعادل 97% من عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفات العمادات في جامعة الملك عبدالعزیز، ووجود معرفة عالية لدى الموظفات بالأنظمة المطبقة في عمادتهم فقط، وأن التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة متوفرة من قبل الجامعة بشكل كبير، وأن نسبة المعوقات التي واجهت الموظفات كانت بدرجة متوسطة، وأخيراً حصلت أنظمة الإدارة الإلكترونية على درجة تقييم عالية من حيث فعاليتها. وكان من أهم توصيات الدراسة العمل على تفعيل الإدارة الإلكترونية بشكل كامل وتحويل جميع الإجراءات الإدارية التي تتم بالطريقة التقليدية إلى إلكترونية بعد تطويرها بما يتوافق مع أهداف الإدارة الإلكترونية، والاهتمام بتوفير احتياجات جميع العمادات من المتطلبات التقنية والدورات التدريبية في مجال الأنظمة الإلكترونية، والتحسين المستمر للبنية التحتية بحيث تتلاءم مع التطور التكنولوجي، وتطوير الأنظمة الإلكترونية الحالية من ناحية السرعة والحماية والموائمة مع احتياجات العمل.

أبو عاشور، والنمري (2013) بعنوان مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية.

تناولت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في الجامعة وعددهم (2410)، منهم (683) (أ) عضو هيئة تدريس، و(1727) إداري للعام الدراسي 2010/2011، وبلغت عينة الدراسة (647) عضو هيئة تدريس وإداري في جامعة اليرموك، منهم (320) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية من مجتمع الهيئة التدريسية الكلي، و(327) إداريا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من مجتمع الهيئة الإدارية الكلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من (55) فقرة موزعة على أربع مجالات. وبعد تطبيق الأداة على أفراد العينة أظهرت نتائج الدراسة أن

مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كان بدرجة مرتفعة كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الإداريين كانت بدرجة متوسطة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف متغيرات الدراسة؛ الرتبة الأكاديمية أو الجنس أو الكلية على الأداة ككل، وفي جميع المجالات، وبينت النتائج عدم وجود فروق في وجهة نظر الإداريين حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية تعزى لاختلاف المتغيرات الديمغرافية على الأداة ككل، وفي جميع المجالات.

دراسة ( Jervis and Masoodian، 2014 ) هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية الجمع بين الأوراق وبين الوثائق الإلكترونية، ودور الأوراق والوثائق الإلكترونية وكيفية إدارتها حالياً والمشاكل التي تواجه إدارة الأوراق أو الوثائق الإلكترونية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بحيث اعتمدت على المقابلات لجمع البيانات من عينة مكونة من ( 14 ) شخص من (8) مؤسسات في نيوزيلاندا أظهرت نتائج الدراسة أنه يتم أرشفة أغلب الأوراق إلكترونياً، يتم الاحتفاظ بالنسخة الأصلية من الأوراق الحساسة مثل العقود ، وذلك بسبب عدم وجود القوانين التي تحكم النظام الإلكتروني، يتم حفظ أوراق كل عام على حدة في ملف واحد ويتم وضع هذا الملف في صندوق خاص عند انتهاء العام، أما الوثائق الإلكترونية فيتم التعامل معها وتصنيفها إلكترونياً، استخدام الأوراق يحتاج إلى مجهود ووقت كبير لإدارته عكس الوثائق الإلكترونية والتي يتم التعامل معها إلكترونياً وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها: وجوب العمل على زيادة التكامل بين النظامين الورقي والإلكتروني والعمل على تطوير نظم إلكترونية تدير الوثائق الإلكترونية تكون أكثر فاعلية.

دراسة ( Agnew، 2011 ) هدفت الدراسة التعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه مدراء المدارس في منطقة غرب فيرجينيا الأمريكية في تطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية. تكونت عينة الدراسة من ( 635 ) من مدراء المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الذين تم اختيارهم عشوائياً من جميع مديريات التربية والتعليم في مدارس منطقة غرب ولاية فرجينيا الأمريكية وقد أجاب أفراد عينة الدراسة على استبانة شبكية موزعة على عدة مجالات خاصة لنوفر البنية التحتية الإلكترونية ( توفر المرافق، توفر الأجهزة التمويل ومجال القضايا

الاجتماعية (تصورات المعلمين والعاملين في المدرسة دافعية المدراء) ومجال القرارات التربوية المؤثرة في تطبيق مفهوم الإدارة المدرسية الإلكترونية وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم المعوقات والمشكلات المرتبطة بتطبيق الإدارة المدرسية الإلكترونية كان عدم توفر المعدات ( و عدم توفر الدعم التقني).

دراسة (Totolo، 2011) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة مديري المدارس الثانوية على استخدام الحاسوب وملحقاته في عملهم الإداري، وتكونت عينة الدراسة من (111) مديرا ومديرة يعملون في المدارس الحكومية الثانوية في بوسطن وانا هذه الدراسة تم استخدام استبانة مكونة من (56) فقرة لقياس الاتجاهات نحو التكنولوجيا في الإدارة والكفايات المرتبطة بها، وبينت الدراسة أن المديرين يمتلكون اتجاهات ايجابية نحو استخدام التكنولوجيا في الإدارة، كما بينت أن معظم أعمالهم تمحور حول استقبال البيانات وتخزينها ومعالجها إضافة إلى استخدام تقنيات الإنترنت والبريد الإلكتروني مكنت المديرين والمديرات من التواصل مع الإدارة العليا والمجتمع المحلي.

دراسة ( Felek2010 ) هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى استخدام الإدارة الإلكترونية والبرامج الملحقة بها في إدارة الأقسام الإدارية في الجامعات تكونت عينة الدراسة من ( 36 ) رئيس قسم ذكور يعملون في الأقسام الإدارية المختلفة ، وتم تطبيق استبانة مكونة من ( 60 ) فقرة، موزعة على المعرفة الحاسوبية، واستخدام البرامج المعلنة، والرغبة في التطبيق وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته ( 67 ) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة مناسبة بالحاسوب، ويرغبون بتطبيقه في عملهم الإداري، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية بين المعرفة بالحاسوب وبين مستوى استخدامه في الإدارة الإلكترونية، كما بينت نتائج الدراسة أن الإدارة الإلكترونية تخفف من عبء العمل على رؤساء الأقسام، وتسرع من وتيرة العمل ونقل الأخطاء.

دراسة (Seresht، 2009) هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها في الجامعات الإيرانية استخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة والمقابلة أداتان لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (239) عضو هيئة تدريس وإداري وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود معوقات إدارية تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية تمثلت بعدم الوعي التكنولوجي، وافتقار الخبرة، وعدم الدافع والرغبة، بالإضافة إلى المعوقات الثقافية

والتكنولوجية، كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية في اختصار الوقت والجهد، وأن فاعليتها تتحقق بدرجة أفضل في حالة زوال معوقات تطبيقها دراسة (Hutdiafa and al2013)، الإدارة الإلكترونية: المكونات والوظائف ودورها في تحسين المؤسسات والمنظمات العالمية.

"E-management: configuration, function and role improving performance of Arab Institutions and organization, International."

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية ودور تطبيق الإدارة الإلكترونية في التحسين من أداء المؤسسات ومنظمات الأعمال، وشملت هذه الدراسة مجموعة من المنظمات من مختلف الدول العربية لدراسة كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال توفير المتطلبات اللازمة لها من متطلبات مادية وتقنية وإدارية وغيرها.

كما تناولت الدراسة معرفة مدى إمكانية الإدارة الإلكترونية من تحقيق المرونة والشفافية وتسهيل الاتصال هذه المؤسسات، وبين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن الأداء الفعال لهذه المنظمات يختلف من بين منظمة لأخرى حسب الموارد المتاحة وحسب درجة أو المستوى الذي وصلت إليه هذه المنظمة في تطبيقها للإدارة الإلكترونية، حيث أن أداء هذه المنظمات يختلف حسب درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة، 2012، K. REDDI SWAROOP،

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وكيفية تقليل التكاليف في المنظمة".

"E-hrm and how it will reduce the cost in organization"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في خفض التكاليف في المنظمة. ومن أجل الوصول إلى الهدف المنشود تم الاعتماد على المنهج الوصفي وقد تناول الباحث في دراسته على فوائد الإدارة الإلكترونية وما هي المزايا التي تقدمها للموارد البشرية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية توفر الأرضية التي تمكن المديرين والموظفين وخبراء الموارد البشرية من عرض أو تغيير المعلومات الضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، واتخاذ القرارات بسرعة، وقد ساعدت شبكة الانترنت في تعديل العديد من عمليات الموارد البشرية، بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والاختيار، إدارة الأداء، وتدقيق العمل، والتعويض، وقد مكنت هذه النظم الجديدة خبراء الموارد البشرية

من تقديم خدمة أفضل لجميع أصحاب المصلحة فيها، كما يمكن أن تقلل من العبء الإداري، ومن التكلفة بطريقة فعالة جدا.

دراسة جونستون: (Johnston and Others (2007) Does e-Business Matter to SMEs ?A Comparison of the Financial Impacts of Internet Business Solutions on European and North American SMEs

تناولت هذه الدراسة لمعرفة تأثير استخدام أعمال الانترنت في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم على النواحي المالية وعلى الأداء. ولقد تم جمع المعلومات من 1666 مؤسسة في أوروبا (بريطانيا، فرنسا ألمانيا) وشمال أمريكا من خلال دراسة مسحية عن طريق الهاتف وذلك حول التأثيرات المالية الحالية والمتوقعة (تقليل التكلفة وزيادة العائدات) نتيجة استخدام حلول أعمال الانترنت أو الأعمال الالكترونية. ولقد أظهرت الدراسة أن الأعمال الالكترونية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم وينتج عنها فوائد مالية ملموسة وذلك في منطقتي الدراسة، ولكن هذه الفوائد غير موزعة بانتظام عبر المناطق والصناعات وأحجام المؤسسات المختلفة. وأوصت الدراسة بأن مدراء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم يجب عليهم تبني طريقة منظمة لإدخال الأعمال الالكترونية لمؤسساتهم ليعظموا من مكاسب تحسين الأداء.

ملحق (ج)

جدول يبين عدد موظفي مؤسسة الإقراض الزراعي لنهاية عام 2020

## شؤون الموظفين:

1. بلغ عدد موظفي المؤسسة في نهاية العام 2020 (486) موظف، منهم (343) ذكور شكلوا ما نسبته ( 70.6 ) إناث بنسبة (29.4 %).
2. بلغ عدد الموظفين والموظفات من المهندسين الزراعيين (72) مهندساً منهم (62) مهندس و(10) مهندسة شكلوا مجتمعين مانسبته (14.8 %) من العدد الكلي للموظفين.
3. يوضح الجدول (أ) أعداد الموظفين حسب التوزيع الجغرافي والنوع الاجتماعي للعام (2020).

جدول (أ)

أعداد الموظفين حسب التوزيع الجغرافي والنوع الاجتماعي للعام (2020)

البيان	عدد الموظفين	ذكور	إناث
الإدارة العامة	160	115	45
إقليم الشمال	113	86	27
إقليم الوسط	116	75	41
إقليم الجنوب	97	67	30
المجموع	486	343	143



5. أعداد الموظفين موزعة حسب مؤهلاتهم العلمية.

يوضح الجدول (ب) أعداد الموظفين موزعة حسب مؤهلاتهم العلمية والنوع الاجتماعي

جدول (ب)

أعداد الموظفين حسب المؤهلات العلمية والنوع الاجتماعي

المؤهل العلمي	ذكور	إناث	العدد	%
دكتوراه	13	0	13	2.7%
ماجستير	31	9	40	8.2%
بكالوريوس	119	46	165	34%
دبلوم متوسط	25	38	63	13%
ثانوية عامة فما دون	155	50	205	42.1%
المجموع	343	143	486	100%

أعداد الموظفين للعام (2020) موزعة حسب الفئات الوظيفية والنوع الاجتماعي :

الفئة	ذكور	إناث	العدد	%
الأولى	163	55	218	44.9%
الثانية	25	38	63	13%
الثالثة	155	50	205	42.1%
المجموع	343	143	486	100%

ملحق رقم (د)  
كتاب تسهيل مهمة