



The Reality of E-Government Implementation and its Impact on Improving the Efficiency of Banking Operations: A Field Study in Al-Khoums Branch of the Republic Bank

Naji H. Yahya

Department of Management, Faculty of Economics, University of Zawia, Libya

Email: najebyahya@gmail.com

Received: 13/04/2026 | Accepted: 04/05/2026 | Published: 30/06/2026 | DOI: 10.26629/uzjes.2026.02

ABSTRACT

This study aims to investigate the current status of electronic management implementation Jumhouria Bank (Al-Khoums Branch) and measure its impact on improving banking operations efficiency. The study adopted the descriptive methodology and utilized a questionnaire as the primary data collection tool from a sample of (33) employees across various administrative and financial levels within the bank. The study concluded that the transition toward electronic management fundamentally contributes to streamlining procedures and reducing human errors, thereby enhancing the bank's competitive advantage. It also highlighted the technical and human challenges that may limit the full effectiveness of these systems in the local environment. The descriptive analysis results showed that the level of electronic management implementation at Al-Khoums Branch was "high," with an overall arithmetic mean of (3.83). This reflects the success of the executive management in preparing the organizational and technical environment for digital transformation, indicating an actual transition from traditional paper transactions to automated systems. Based on these findings, the study recommended bridging the existing training gap by designing sustainable training programs and establishing an internal training unit within the branch to enhance operational efficiency.

Keywords: Electronic Management, Banking Operations Efficiency, Jumhouria Bank,



واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وأثرها في رفع كفاءة العمليات المصرفية دراسة ميدانية في مصرف الجمهورية فرع المرقب، بمدينة الخمس

ناجي حسين يحيى

قسم الإدارة، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا

Email: najebyahya@gmail.com

تاريخ النشر: 2026/06/30م

تاريخ القبول: 2026/05/04م

تاريخ الاستلام: 2026/04/13م

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصرف الجمهورية (فرع المرقب بمدينة الخمس)، وقياس أثر هذا التطبيق في رفع كفاءة العمليات المصرفية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها (33) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والمالية بالمصرف، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل جوهري في تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز القدرة التنافسية للمصرف، كما سلطت الضوء على المعوقات التقنية والبشرية التي قد تحد من الفعالية الكاملة لهذه الأنظمة في البيئة المحلية، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بفرع المرقب جاء بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ متوسطه الحسابي العام (3.83)، مما يعكس نجاح الإدارة التنفيذية في تهيئة البيئة التنظيمية والتقنية للتحول الرقمي، ويشير إلى الانتقال الفعلي من المعاملات الورقية التقليدية إلى الأنظمة المؤتمتة، وأوصت الدراسة بضرورة سد الفجوة التدريبية القائمة من خلال تصميم برامج تدريبية مستدامة، وإنشاء وحدة تدريب داخلي داخل الفرع لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، كفاءة العمليات المصرفية، مصرف الجمهورية.

1. المقدمة

تعد الإدارة الإلكترونية اليوم القوة المحركة لإعادة هيكلة القطاع المالي والمصرفي، حيث انتقلت من كونها مجرد خيار تقني تكميلي إلى ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات الشمول المالي واستدامة العمليات. وفي السياق الليبي، يشير تقرير الاستقرار المالي الصادر عن مصرف ليبيا المركزي إلى أن التحول الرقمي يمثل الركيزة الأساسية لتجاوز العقبات الهيكلية التي تواجه المصارف التجارية، لاسيما في ظل أزمات السيولة والحاجة الملحة لتفعيل قنوات الدفع الإلكتروني البديلة، وقد ذهبت العديد من الدراسات المرجعية إلى تأكيد هذا التوجه، حيث أشارت دراسة (العارف، 2021) إلى أن التحول نحو الصيرفة الرقمية في البيئة الليبية ساهم بشكل ملحوظ في تقليل التكدس البشري داخل المصارف، وتوفير بدائل تقنية مرنة، كما أكدت

دراسة (منصور وآخرون، 2022) أن جودة نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية الليبية تعد المحدد الرئيس لمستوى الدقة في التقارير المالية والرقابية.

بذلك فإن تبني مصرف الجمهورية - باعتباره المؤسسة المصرفية الأكبر انتشاراً - لمنظومات الإدارة الرقمية، ليس مجرد استجابة تقنية، بل هو إعادة هندسة شاملة للعمليات تهدف إلى رفع الكفاءة التشغيلية من خلال تقليص الفجوة الزمنية للمعاملات وتعزيز دقة البيانات. وتتفق هذه الرؤية مع ما توصلت إليه دراسة (سالم، 2023) التي طبقت على فروع المصارف في المنطقة الغربية، حيث خلصت إلى أن كفاءة الأداء المصرفي ترتبط طردياً بمستوى الجاهزية الإلكترونية للبنية التحتية، وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من تسليط الضوء على فرع الخمس كنموذج ميداني لقياس مدى مواءمة هذه التقنيات مع الواقع العملي، خاصة وأن تقارير الرقابة على المصارف بمصرف ليبيا المركزي تشدد على أن الكفاءة المصرفية تظل رهينة بمدى تكامل البنية التحتية للمعلوماتية وتأهيل الكادر البشري، ومن هنا، تسعى هذه الدراسة لتحليل واقع هذا التطبيق بفرع الخمس، والوقوف على أثره الفعلي في تحسين مجمل العمليات المصرفية بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمصرف والزيائن على حد سواء.

2. مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة حول وجود فجوة تشغيلية وتقنية في مصرف الجمهورية - فرع الخمس، حيث يواجه المصرف تحدياً كبيراً في المواءمة بين استراتيجياته الرقمية الطموحة وبين واقع كفاءة العمليات المصرفية المنفذة فعلياً، وبالرغم من الاستثمارات الضخمة في المنظومات العالمية المحدثّة، إلا أن المؤشرات الصادرة عن إدارة الرقابة على المصارف بمصرف ليبيا المركزي (2023) كشفت عن تفاوت ملحوظ في "زمن الاستجابة (Latency)" وتأخر تنفيذ الحوالات والمقاصة الإلكترونية نتيجة تذبذب الربط الشبكي بين الفرع والإدارة العامة، مما يضعف من كفاءة العمليات الآنية، ويتجلى بعد آخر للمشكلة فيما أورده تقرير الاستقرار المالي (2024) بشأن صعوبات الهجرة الرقمية الكاملة، حيث لا يزال العمل اليدوي والورقي يستنزف جهداً كبيراً من الموظفين ويؤدي لانخفاض الإنتاجية، وهو ما يعزز ارتفاع "مؤشر المخاطر التشغيلية" المرصود في تقارير المصرف المركزي (2023) نتيجة التوقعات المتكررة للمنظومات بسبب قصور البنية التحتية من كهرباء واتصالات، الأمر الذي يتنافى مع فلسفة الإدارة الإلكترونية القائمة على استمرارية الخدمة، ويكتمل مشهد المشكلة بوجود فجوة مهارية لدى الكادر البشري في استيعاب التحديات التقنية المتسارعة، مما يؤدي لبطء الإجراءات أو وقوع أخطاء فنية تستوجب إعادة العمل، ومن هنا تبرز الحاجة للبحث في مدى أثر أبعاد الإدارة الإلكترونية بمختلف عناصرها التقنية والبشرية في رفع كفاءة العمليات المصرفية داخل الفرع، وتحديد التساؤل الرئيس حول طبيعة هذه العلاقة في ظل التحديات القائمة في الواقع الليبي.

"ما هو أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية ، والأنظمة البرمجيات) في رفع كفاءة العمليات المصرفية بمصرف الجمهورية - فرع الخمس؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما هو المستوى الفعلي لتوافر متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية التقنية، الكوادر البشرية، الأنظمة والبرمجيات) في مصرف الجمهورية فرع المرقب - بمدينة الخمس من وجهة نظر الموظفين؟

2- ما هو مستوى كفاءة العمليات المصرفية في مصرف الجمهورية في ظل استخدام المنظومات الحالية؟

3. فرضيات الدراسة

استنادا إلى مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية، الكوادر البشرية، البرمجيات) ورفع كفاءة العمليات المصرفية في مصرف الجمهورية - فرع المرقب". وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر البنية التحتية التقنية وتحسين كفاءة العمليات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة.

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جاهزية ومهارات الكوادر البشرية، ورفع مستوى كفاءة العمليات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة وسهولة الأنظمة والبرمجيات، وزيادة كفاءة العمليات المصرفية بالمصرف قيد الدراسة.

4. أهداف الدراسة

1. التعرف على مدى توفر وجودة متطلبات الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية التقنية، الكوادر البشرية، الأنظمة، البرمجيات) في مصرف الجمهورية فرع المرقب - بالخمس، ومدى مواءمتها للمعايير الحديثة والمنظومات العالمية المعتمدة.

2. تقييم مستوى كفاءة العمليات المصرفية الحالية بالفرع من خلال رصد أثر التقنية في (سرعة إنجاز المعاملات، دقة البيانات المحاسبية، وخفض التكاليف الإدارية والورقية).

3. الكشف عن طبيعة الأثر الذي يتركه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمختلف أبعادها في رفع مستوى الأداء المصرفي، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

5. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث في كونه استجابة علمية لمتطلبات التحول الرقمي بمصرف الجمهورية فرع المرقب - بمدينة الخمس، حيث يساهم في تأصيل الممارسات التقنية وربطها بكفاءة العمليات المصرفية في ظل

المتغيرات الاقتصادية الليبية الراهنة، كما تبرز القيمة العلمية للدراسة في رفد المكتبة الأكاديمية بنموذج تطبيقي يحل أثر الإدارة الإلكترونية على تقليص الفجوة التشغيلية، مستنداً إلى مؤشرات مصرف ليبيا المركزي لعامي 2023-2024 م. ومن الناحية العملية، توفر الدراسة قاعدة بيانات دقيقة لصناع القرار بمصرف الجمهورية لتطوير الاستراتيجيات التقنية وتعزيز القدرة التنافسية للفرع، مع تقديم حلول واقعية لمواجهة المخاطر التشغيلية وتحسين جودة الأداء المؤسسي الشامل.

6. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وهو المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإدارية والمصرفية؛ حيث يقوم على وصف ظاهرة "الإدارة الإلكترونية" كما هي موجودة في الواقع بمصرف الجمهورية فرع المرقب، ومن ثم جمع البيانات النوعية والكمية وتحليلها لاستنباط الأثر الإحصائي على "كفاءة العمليات".

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على بحث أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتغيراتها الثلاثة (البنية التحتية التقنية، الكوادر البشرية، الأنظمة والبرمجيات) في رفع كفاءة العمليات المصرفية.

2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة الميدانية في مصرف الجمهورية - فرع المرقب بمدينة الخمس، وقد تم اختيار هذا الفرع باعتباره أحد الفروع الحيوية التابعة لأكبر مصرف تجاري في ليبيا، مما يجعله نموذجاً مناسباً لقياس مدى نجاح المنظومات الإلكترونية المركزية في الفروع الخارجية.

3. الحدود الزمانية: غطت الدراسة الفترة الزمنية المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها خلال العام 2026.

4. الحدود البشرية: استهدفت الدراسة موظفي مصرف الجمهورية (فرع المرقب - بمدينة الخمس) بجميع مستوياتهم الإدارية والمالية والذين لديهم تعامل مباشر مع المنظومات المصرفية الإلكترونية، لاستقصاء آرائهم حول واقع كفاءة العمليات

6. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال وضع الفرضيات واختبارها وفق الأساليب الإحصائية المناسبة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، لتحقيق أهدافها، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها والتعبير عنها بهدف الوصول إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات.

7. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والماليين بالمصرف قيد الدراسة وعددهم 38 موظفاً، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

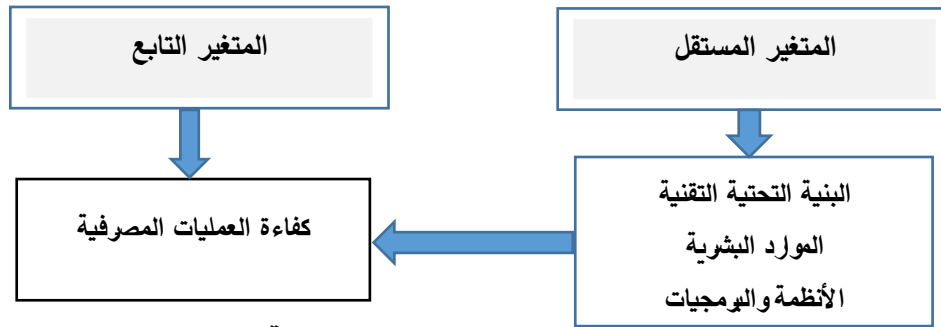
8. مصادر جمع البيانات

1. مصادر أولية: اعتمدت الدراسة في الجانب التطبيقي على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة من خلال الاستبانة.

2. مصادر ثانوية: اعتمدت على الدراسات السابقة والكتب والمراجع والمؤلفات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

9. متغيرات الدراسة: تحتوي هذه الدراسة على المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل: الإدارة الإلكترونية (البنية التحتية التقنية- الموارد البشرية - الأنظمة والبرمجيات)
2. المتغير التابع : كفاءة العمليات المصرفية



شكل (1) يوضح نموذج الدراسة

10. التعريفات الإجرائية

1. الإدارة الإلكترونية: عرفت بأنها "الاستخدام الاستراتيجي لتقنيات المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأنشطة الإدارية، بهدف تحسين تقديم الخدمات العامة، وتعزيز الكفاءة التنظيمية، وتحويل العمليات من النمط البيروقراطي الورقي إلى نمط رقمي مرّن يتيح تدفق المعلومات بسرعة وشفافية. (السكرانة، 2018).
2. البنية التحتية التقنية: وتعني مدى توفر الأجهزة الحديثة (حواسيب، خوادم، سيرفرات) وشبكات الاتصال السريعة والمستقرة، وأنظمة الحماية والاحتياط لتشغيل الأنظمة الإلكترونية .
3. الموارد البشرية: وتعني مدى امتلاك الموظفين للمهارة التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية ومدى تقبلهم للتحويل من العمل الورقي إلى الإلكتروني.
4. الأنظمة والبرمجيات: هي مدى تمتع البرامج والتطبيقات المصرفية المستخدمة في المصرف بخصائص السهولة والوضوح في الاستخدام ومستويات الأمان والتشفير العالية لحماية بيانات الزبائن
5. كفاءة العمليات: هي القدرة على استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة (سواء كانت موارد بشرية، مالية، أو تقنية) بأفضل صورة ممكنة لإنتاج المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ووقت وجهد، مع الالتزام بمعايير الجودة المعتمدة، وضمان تقليل الهدر في العمليات التشغيلية. (حماد، 2021، 22).

11. الدراسات السابقة

دراسة الشريحي والمائل (2017): بعنوان مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الليبية، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وعلى المعوقات التي تواجه التطبيق المالي للإدارة الإلكترونية من وجه نظر أعضاء هيئة التدريس، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (124) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: ان الإدارة العليا والموظفين وأعضاء هيئة

التدريس بالكلية على قناعة تامة بضرورة تطبيق الإدارة الإلكترونية، وأظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية متمثلة في المعوقات (التقنية والفنية والتمويلية والثقافية والبشرية).

دراسة القحواش (2020) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب بجامعة صبراتة، هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب بجامعة صبراتة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والموظفين، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (40) مفردة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: ان وجود معوقات تقنية مثل نقص المختصين في صيانة الأجهزة، وبينت النتائج أيضاً أن وجود معوقات بشرية تمثل في عدم وجود دورات ومحاضرات للتوعية بمفهوم الإدارة الإلكترونية.

دراسة المجالي (2021) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز العملياتي في البنوك التجارية-الأردن، هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على أبعاد التميز العملياتي (الجودة، التكلفة، والوقت، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (120) كادراً إدارياً وفنياً في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: أن الإدارة الإلكترونية ساهمت في خفض التكاليف التشغيلية بنسبة ملحوظة عبر أتمته العمليات الورقية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في الأمن السيبراني وتدريب الموظفين على معالجة الثغرات التقنية المفاجئة.

دراسة بن حليم (2022) بعنوان: معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية وأثرها على كفاءة الأداء الإداري، هدفت الدراسة إلى حصر التحديات التنظيمية والبيئية التي تحول دون الوصول إلى "المصرف الذكي"، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (95) مديراً ورئيس قسم في مصارف الجمهورية، الوحدة، التجارة والتنمية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها أن "ضعف الثقافة التقنية" لدى بعض القيادات الإدارية يمثل عائقاً أمام سرعة اتخاذ القرار الرقمي، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني برامج تدريبية مكثفة للقيادات الإدارية حول إدارة النظم الإلكترونية.

دراسة الورفلي (2023) بعنوان: أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية (منطقة طرابلس)، هدفت الدراسة إلى قياس مساهمة القنوات الرقمية في جذب الزبائن ورفع الحصة السوقية للمصرف وكانت عينة الدراسة مكونة من (110) موظفاً من الإدارة العامة وفروع منطقة طرابلس، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: ان جودة النظام البرمجي تساهم في ولاء الزبائن، لكن "الاعتمادية" تتأثر سلباً بضعف البنية التحتية للاتصالات. كما أوصت الدراسة بضرورة تفعيل "وحدة الدعم الفني اللحظي" بالفروع لمعالجة مشاكل المنظومة فوراً.

دراسة حميدات (2023) واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بكفاءة الأداء المصرفي في ظل التحول الرقمي (الجزائر)، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على المتطلبات التنظيمية والتقنية للانتقال نحو الإدارة الإلكترونية الشاملة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد (60) إطاراً بنكياً في المصارف الحكومية الجزائرية

وكانت من نتائج هذه الدراسة: ان العائق الرئيسي ليس توفر التكنولوجيا بل "الثقافة التنظيمية" ومقاومة التغيير لدى الكوادر القديمة، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة لإدارة التغيير تضمن انخراط كافة المستويات الإدارية.

دراسة أبو القاسم وآخرون، (2024) بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الرقابة الداخلية: دراسة حالة مصرف الجمهورية (المنطقة الوسطى)، هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الأرشفة الإلكترونية والربط الشبكي في تقليل الأخطاء المالية، وكانت عينة الدراسة (70) موظفاً في أقسام المراجعة والعمليات المالية بمصرف الجمهورية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها: قللت الإدارة الإلكترونية من التدخل البشري في العمليات الحسابية، مما رفع دقة التقارير المالية، كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في برمجيات الأمن السيبراني المتقدمة تماشياً مع معايير مصرف ليبيا المركزي.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أوجه التشابه:

1. تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (كالشريحى، 2017؛ والقحوش، 2020) في التأكيد على حتمية التحول الرقمي لتطوير الأداء المؤسسي.
2. اعتمدت معظم الدراسات السابقة (وكذلك الدراسة الحالية) على المنهج الوصفي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
3. تشابهت بعض الدراسات (مثل دراسة بن حليم، 2022 ودراسة الورفلي، 2023) مع الدراسة الحالية في استهدافها مصرف الجمهورية أو المصارف التجارية الليبية.

أوجه الاختلاف

1. تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها بالتركيز النوعي على فرع المرقب بمدينة الخمس، وهو فرع بعيد عن المركزية الإدارية، بينما ركزت دراسات أخرى (كالورفلي، 2023) على منطقة طرابلس.
2. تتجاوز الدراسة الحالية مجرد رصد المتطلبات أو المعوقات (كما في دراسات الشريحى، 2017؛ القحوش، 2020؛ بن حليم، 2022) إلى قياس الأثر المباشر للإدارة الإلكترونية على "كفاءة العمليات المصرفية" كمفهوم دقيق متعدد الأبعاد.
3. تجمع الدراسة الحالية بين المتغيرات التقنية (البنية التحتية والبرمجيات) والبشرية (الكوادر) في نموذج واحد، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة بشكل متكامل.
4. أجريت الدراسة الحالية في عام 2026، مما يعكس واقعاً أكثر حداثة للتحول الرقمي في ليبيا مقارنة بالدراسات السابقة التي أجريت في أعوام 2021-2024.

الفجوة البحثية: وتبرز الفجوة البحثية التي تسدها هذه الدراسة في ندرة البحوث المحلية التي ربطت بين واقع التطبيق الإلكتروني، ومخرجات العمليات المصرفية الدقيقة في فروع بعيدة عن المركزية الإدارية، مما

يمنحها ميزة في تقديم رؤية واقعية وشاملة تجمع بين المتغيرات التقنية الحديثة ومعايير الأمن السيبراني المستجدة، لتخرج بتوصيات عملية تساهم في تفعيل بين المخططات الرقمية والأداء الفعلي في المصارف التجارية الليبية.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة

استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجوانب التالية:

1. بناء الإطار النظري من خلال الاستفادة من التعريفات والمفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة (الإدارة الإلكترونية وكفاءة العمليات المصرفية).
2. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد الأبعاد الرئيسية للإدارة الإلكترونية (البنية التحتية، الكوادر البشرية، الأنظمة والبرمجيات).
3. تم الاستفادة من بعض فقرات الدراسات السابقة في صياغة فقرات الاستبانة بما يتناسب مع بيئة الدراسة.
4. أفادت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي والأدوات الإحصائية المناسبة (مثل معامل ألفا كرونباخ، واختبار بيرسون، وتحليل الانحدار)، ساعدت نتائج الدراسات السابقة في تفسير بعض الظواهر المرتبطة بمعوقات التطبيق وضعف البنية التحتية.

الإطار النظري للدراسة

أولاً: الإدارة الإلكترونية

مفهوم الإدارة الإلكترونية: لقد حظي مفهوم الإدارة الإلكترونية باهتمام واسع وهذا ينعكس إيجاباً على تعدد التعريفات المقدمة لهذا المفهوم ومن بين هذه التعريفات:

هي استخدام التكنولوجيا الرقمية وتطبيقات الإنترنت في تحسين العمليات الإدارية داخل المؤسسات، بهدف زيادة الكفاءة، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتقديم خدمات أسرع وأفضل للمستفيدين (الدوسري، 2010، 25) كما عرفها (الجليلي، 2019، 18) بأنها تطبيق الوسائل الإلكترونية الحديثة في تنظيم وتنسيق أنشطة المؤسسة، مما يساعد على تقليل الوقت والتكاليف، وتحقيق الشفافية والفعالية في الأداء المؤسسي، وعرفها (نجم، 2009) بأنها العملية التي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الأداء الإداري في المؤسسات الليبية، من خلال تسهيل الإجراءات، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

أهمية الإدارة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهمية الإدارة الإلكترونية في النقاط التالية: (عبد الجبار، 2010، 33)

1. تعد الادارة الالكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية الحديثة التي كانت مسيرة حياتها اليومية تواجه أزمات خانقة في ظل الإدارة التقليدية التي استطاعت ان تخطو خطوة لافته في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التقنية الحديثة التي مكنتها من تطبيق الإدارة الالكترونية.
2. ينظر إلى الإدارة الالكترونية على انها بديل عصري يواكب التطور الذي عرفته طبيعة حياة الانسان ويلبي مطالبه الادارية ويرضي طموحه.
3. ان تعميم تطبيقات التقنية في الإدارة ليس شكلاً عسرياً للحياة فقط بقدر ما هو حاجة ماسة للمجتمعات ودافعا للإدارات لتجاوز واقعها والانطلاق إلى الآفاق العالمية بوتيرة متسارعة ومشاركة واسعة.
4. تظهر أهمية الادارة الالكترونية بشكل واضح بالنسبة للقطاع العام الذي يعاني من العديد من المشاكل الادارية الأمر الذي يجب أن يدفعه للبحث عن حلول فعالة بحيث تشكل الادارة الالكترونية أنسب حل لتغيير نمط الإدارة من الأسلوب التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب المرن الحديث للخروج من أزماته الإدارية التقليدية المتكررة

أهداف الادارة الالكترونية

تتخذ الادارة الالكترونية مجموعة من الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لتقنيات المعلوماتية والاتصال وذلك بقصد تطوير الإدارة نفسها، ومن بين هذه الأهداف : (نوفل، 2003، 29)

1. تقديم الخدمات لدى المستخدمين بصورة مرضية في غضون 24 ساعة في اليوم وطيلة الأسبوع.
 2. إعداد مكان خاص ومجهز لحفظ المعلومات الالكترونية.
 3. تحقيق السرعة المطلوبة في تحقيق اجراءات العمل وبتكلفة مالية مناسبة.
 4. زيادة حجم الاستثمارات التجارية الالكترونية.
 5. الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها.
 6. الحفاظ على حقوق الموظفين من حيث الابداع والابتكار.
- متطلبات الإدارة الإلكترونية:** في زمن أصبحت فيه التكنولوجيا هي اللغة الأولى للمؤسسات، لم تعد الإدارة الإلكترونية خياراً، بل ضرورة لا غنى عنها لتحقيق الكفاءة والسرعة والجودة. فالإدارة الإلكترونية لا تقوم فقط على استخدام الحاسوب أو الإنترنت، بل تعتمد على منظومة متكاملة من المتطلبات الأساسية التي تمهد لنجاحها، مثل البنية التحتية، وتأهيل الكوادر، وضمان الأمن وأن نجاح أي مؤسسة، خاصة المصارف، في تبني الإدارة الإلكترونية يتوقف على مدى توفر هذه المتطلبات وقدرتها على مواكبة التغيرات التقنية المتسارعة. (المالك، 2002، 22)
1. البنية التحتية التكنولوجية: تشمل توفير أجهزة الحاسوب، الشبكات الحديثة، وخوادم موثوقة لضمان تشغيل الأنظمة بكفاءة.

2. الموارد البشرية المؤهلة: ضرورة تدريب الموظفين على الأنظمة الإلكترونية وتطوير مهاراتهم التقنية بشكل مستمر

3. الدعم الإداري والتنظيمي: يتطلب التزام الإدارة العليا ،وتوفير قوانين وسياسات تشجع التحول الرقمي.

4. توفير الوقت والجهد: من خلال الأتمتة وتقليل العمليات اليدوية، ما يسهم في رفع كفاءة العمل.

5. التوافق مع البنية القانونية: يجب أن تتماشى الأنظمة الإلكترونية مع القوانين المحلية المنظمة للمعاملات الرقمية .(ياسين،2005)

مستويات الإدارة الإلكترونية: مع تطور التكنولوجيا ودخولها في صميم العمل الإداري، أصبحت الإدارة الإلكترونية تقسم إلى مستويات تعكس طريقة وهدف استخدامها داخل المؤسسة، وفهم هذه المستويات يساعد على تقييم مدى نضج المؤسسة في تطبيق الأنظمة الإلكترونية، وتحديد الأولويات عند التطوير، وتنقسم الإدارة الإلكترونية عادة إلى مستويين يحددان نطاق التطبيق الداخلي والخارجي للتقنيات الحديثة وهي: (العواودة،2019)

الإدارة الإلكترونية الداخلية: تطبيق التقنيات الإلكترونية داخل المؤسسة لتحسين العمليات الإدارية الداخلية، مثل تنظيم الوثائق، إدارة الموارد، التواصل بين الموظفين، وإتمته المهام.

الإدارة الإلكترونية الخارجية: هي استخدام التكنولوجيا للتواصل مع العملاء والشركاء الخارجيين، وتقديم الخدمات الإلكترونية: مثل المعاملات المصرفية عبر الأنترنت والدعم الفني، والتفاعل مع الجهات الخارجية. **مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية**

1. **مزايا الإدارة الإلكترونية:** تُعد الإدارة الإلكترونية أسلوبًا حديثًا يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات من خلال استخدام التكنولوجيا. وقد ساهمت في تسريع العمل، وتقليل التكاليف، وتقديم خدمات أكثر كفاءة، ومن أهم مزايا تطبيقها: (لعواودة، 2019، 38)

1. توفير الوقت والجهد: تُمكن الإدارة الإلكترونية من إنجاز المعاملات بسرعة ودقة مقارنة بالإجراءات التقليدية.

2. خفض التكاليف التشغيلية: من خلال تقليل استخدام الورق والطباعة والتخزين، تسهم في خفض الإنفاق المالي للمؤسسات.

3. تحسين كفاءة الأداء وجودة الخدمة: تساعد في تسريع تدفق العمل وتقديم الخدمات بشكل أكثر جودة وكفاءة

4. سهولة حفظ واسترجاع البيانات: تُسهل الأنظمة الإلكترونية الوصول السريع إلى البيانات والوثائق المخزنة

5. تسريع الإجراءات وتقليل الزمن: تتيح الإدارة الإلكترونية إنجاز المعاملات بشكل أسرع مقارنة بالطرق التقليدية.

6. خفض التكاليف التشغيلية تقلل من استخدام الورق والعمالة الزائدة، مما يوفر المال على المؤسسات .
7. تحسين دقة وجودة البيانات تساعد في تقليل الأخطاء الناتجة عن التدخل البشري وتحسين جودة المعلومات.

8. سهولة الوصول إلى المعلومات توفر قاعدة بيانات إلكترونية يسهل الرجوع إليها في أي وقت ومن أي مكان،

2. **عيوب الإدارة الإلكترونية:** رغم ما توفره الإدارة الإلكترونية من مزايا في تسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة، إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب، فالتحديات التقنية، وضعف البنية التحتية، ومخاطر الأمان الرقمي قد تشكل عوائق أمام تنفيذها بالشكل الأمثل، مما يستدعي دراسة دقيقة لتجاوز هذه السلبيات وتحقيق أقصى استفادة منها وهي:

1. ضعف البنية التحتية التكنولوجية: قد تعاني بعض المؤسسات من عدم توفر شبكة إنترنت قوية أو أجهزة حديثة، مما يعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية بكفاءة .

2. مخاطر أمن المعلومات والاختراقات: تعتمد الإدارة الإلكترونية على الأنظمة الرقمية، ما يجعلها عرضة للهجمات السيبرانية وسرقة البيانات في حال ضعف الحماية .

3. قلة الكوادر المؤهلة: يعاني بعض الموظفين من ضعف في المهارات التقنية اللازمة لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة .

4. مقاومة التغيير من قبل الموظفين: يخشى البعض من التغيير وقد يقاومون التحول إلى الإدارة الإلكترونية خوفاً من فقدان وظائفهم أو صعوبة التكيف.

5. ارتفاع تكاليف التحول الإلكتروني: يتطلب الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية استثمارات كبيرة في البرمجيات والأجهزة والتدريب. (الخالدي، 2016)

ثانياً: كفاءة العمليات المصرفية

مفهوم كفاءة العمليات المصرفية: تعددت التعريفات العلمية لمفهوم كفاءة العمليات المصرفية في الأدبيات الإدارية والمالية، ومن أبرز هذه التعريفات:

عرفت كفاءة العمليات المصرفية: بأنها قدرة البنك على تحقيق أهدافه التشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية، مالية، تقنية) بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن، مع التركيز على جودة الخدمات المقدمة للزبائن" (ماضي، 2014، 42)

وعرفها (نجم، 2018، 88): هي "الاستخدام الاقتصادي للموارد المصرفية"، حيث تعبر عن العلاقة بين المخرجات التشغيلية والمدخلات المستخدمة؛ فكلما زادت المخرجات بنفس القدر من المدخلات، أو قلت المدخلات لنفس المخرجات، ارتفعت كفاءة العمليات المصرفية.

كما يرى (عقيلي، 2015، 120) كفاءة العمليات المصرفية: بأنها "تنفيذ الأنشطة التشغيلية داخل البنك بطريقة تضمن خفض الفاقد (Waste) إلى أدنى مستوياته، مع الالتزام بمعايير الجودة المحددة مسبقاً، وتحقيق أعلى درجة من رضا العملاء".

أهمية كفاءة العمليات المصرفية

تتجلى أهمية كفاءة العمليات المصرفية في النقاط التالية، كما أشار إليها كل من (الطائي والعبادي، 2016، 75) و(السالم، 2023، 112) وهي كما يلي:

1. دعم الميزة التنافسية: تمكن البنك من التفوق على منافسيه من خلال تقديم خدمات مصرفية بتكلفة أقل، وسرعة أكبر وجودة أعلى.
2. تعظيم الربحية: تساهم في تقليص التكاليف غير الضرورية (كالورقية والأرشفية) وإدارة الموارد بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على صافي أرباح البنك.
3. الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق: تساعد في تقليل زمن تنفيذ العمليات المصرفية (مثل زمن المقاصة، تحويل الحوالات)، مما يضمن وصول الخدمة للعميل في الوقت المناسب.
4. تحسين السمعة المؤسسية: الالتزام بالكفاءة يؤدي إلى استقرار جودة المخرجات المصرفية ودقتها، مما يبني ثقة مستدامة مع الزبائن والجهات الرقابية.
5. تقليل المخاطر التشغيلية (Operational Risk): تساهم الكفاءة العالية في خفض احتمالية حدوث أخطاء بشرية، واحتيال، وانقطاع الخدمة.

أهداف كفاءة العمليات المصرفية

تسعى أغلب المصارف من خلال رفع كفاءة عملياتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، والتي لخصها كل من (ماضي، 2014، 45) و (نجم، 2018، 92) فيما يلي:

1. تقليل الهدر (Waste Reduction): استهداف الوصول إلى "صفر نفايات" أو "صفر أخطاء" في المدخلات والمخرجات التشغيلية، من خلال أتمتة العمليات وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية.
2. رفع معدلات الإنتاجية (Productivity Improvement): الوصول إلى أعلى سعة إنتاجية ممكنة بأقل استهلاك للموارد البشرية والمادية والتقنية.
3. خفض التكاليف التشغيلية (Cost Reduction): السيطرة على المصاريف الإدارية والإنتاجية المباشرة وغير المباشرة (مثل تكاليف الطباعة، الأرشفة، الصيانة).
4. تحقيق الرضا التشغيلي (Operational Satisfaction): ضمان سير العمل دون اختناقات (Bottlenecks) أو تعطل في خطوط تقديم الخدمة، مما ينعكس إيجاباً على معنويات الموظفين ورضا الزبائن.

5. تعزيز الرقابة الداخلية (Internal Control Enhancement): من خلال توفير نظام معلوماتي متكامل يسمح بالتتبع والتدقيق اللحظي للعمليات.

متطلبات تطبيق كفاءة العمليات المصرفية

يتطلب النجاح في تحقيق كفاءة العمليات المصرفية توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية، كما أشار إليها (عقيلي 2015، ص 125) وهي:

1. تبني التقنيات الحديثة (Modern Technology Adoption): ** الاعتماد على الأتمتة (Automation)، ونظم المعلومات الإدارية المتكاملة (MIS)، والبرمجيات المصرفية المتطورة لتقليل الأخطاء اليدوية وتسريع الإنجاز.

2. تطوير الكفاءات البشرية (Human Competencies Development): الاستثمار في تدريب وتأهيل العاملين على أساليب الإدارة الحديثة (مثل الإدارة الرشيدة، ستة سيجما، كايزن)، وتعزيز مهاراتهم التقنية والرقمية.

3. توفر معايير ومؤشرات أداء دقيقة (Accurate KPIs): وجود منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية (Key Performance Indicators) لمراقبة الانحرافات التشغيلية ومعالجتها فوراً. ومن أبرز هذه المؤشرات: زمن تنفيذ المعاملة (Transaction Time)، معدل الخطأ (Error Rate)، التكلفة لكل معاملة (Cost per Transaction).

4. التزام ودعم الإدارة العليا (Top Management Commitment): ايمان القيادة العليا بجدوى التغيير وتوفير الموارد المالية واللوجستية والبشرية اللازمة لعمليات التحسين المستمر.

5. بنية تحتية تقنية مستقرة (Stable Technical Infrastructure): توفر شبكات اتصالات سريعة وآمنة، وخوادم موثوقة، وأنظمة احتياط لحوادث (Disaster Recovery) لضمان استمرارية الخدمة المصرفية.

خصائص كفاءة العمليات المصرفية

تتميز العمليات المصرفية الكفؤة بمجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن العمليات غير الفعالة، وقد أوردها كل من (الطائي والعبادي، 2016، 80) على النحو التالي:

1. الاستمرارية والتحسين المستمر (Continuity & Continuous Improvement – Kaizen): لا تتوقف كفاءة العمليات عند حد معين، بل تعتمد على منهجية التحسين المستمر بشكل دوري ومنتظم لمعالجة الثغرات التشغيلية.

2. المرونة التشغيلية (Operational Flexibility): القدرة على التكيف والتحول السريع للاستجابة للتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال الداخلية (مثل تغير القوانين) أو الخارجية (مثل الأزمات الاقتصادية) دون تكبد خسائر فادحة.

3. الوضوح والنمطية (Clarity & Standardization): تعتمد على إجراءات عمل مقننة وموثقة) تقلل من العشوائية والأخطاء البشرية، وتضمن اتساق الأداء عبر مختلف الأقسام والفروع.
4. الترابط والتكامل (Interconnection & Integration): ترتبط كافة العمليات الفرعية (كالعمليات المحاسبية، الائتمانية، والرقابية) مع بعضها البعض لضمان تدفق سلس للمعلومات والأموال، دون ازدواجية أو تعارض.
5. الشفافية وإمكانية التتبع (Transparency & Traceability): تتيح الأنظمة الإلكترونية إمكانية تتبع مسار كل معاملة مصرفية منذ لحظة بدئها حتى اكتمالها، مما يعزز الشفافية والمساءلة (Accountability).
6. التركيز على الزبون (Customer-Centricity): تضع كفاءة العمليات احتياجات وتوقعات الزبائن في صميم تصميم وتنفيذ الإجراءات، بهدف تقديم تجربة مصرفية سلسة وسريعة وآمنة.

الإطار العملي للدراسة

هدفت الدراسة الميدانية إلى اختبار الأثر بين أبعاد "الإدارة الإلكترونية" (البنية التحتية التقنية، الكوادر البشرية المؤهلة، الأنظمة والبرمجيات) و"كفاءة العمليات المصرفية" في مصرف الجمهورية - فرع المرقب بمدينة الخمس. استندت هذه الدراسة إلى المنهج الوصفي، وتم استقصاء آراء عينة قوامها (33) موظفاً من الكوادر التخصصية بالفرع، بصفتهم الفئة الأكثر تعاملًا مع النظم التقنية والأكثر دراية بتحديات التطبيق، وتناول هذا الإطار عرضاً للأدوات البحثية (الاستبانة) والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات (SPSS)، وصولاً إلى استخلاص النتائج التي تجسد واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات المصرفية بمصرف الجمهورية فرع المرقب بالخمس.

أولاً: طريقة جمع وتحليل البيانات

أ: جمع البيانات: (Data Collection) : لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين لجمع البيانات، بما يضمن الشمولية والدقة في تحليل واقع الإدارة الإلكترونية بمصرف الجمهورية فرع المرقب - بمدينة الخمس:

1. المصادر الثانوية: وتمثلت في مراجعة الأدبيات الدراسية، والكتب، والمجالات العلمية، والتقارير الداخلية للمصرف، وذلك لبناء الإطار النظري، وتحديد مؤشرات كفاءة العمليات المصرفية.
2. المصادر الأولية: وهي الركيزة الأساسية للدراسة الميدانية، حيث تم استخدام (الاستبيان) كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من (33) موظفاً، وقد صُممت الاستبانة لتقيس محاور الدراسة المتمثلة في متطلبات الإدارة الإلكترونية (البنية التحتية التقنية، الموارد البشرية، الأنظمة والبرمجيات) وأثرها على مخرجات العمل المصرفي.

ب: مقياس الدراسة (مقياس ليكرت الخماسي): لغرض تحويل البيانات الوصفية النوعية إلى قيم كمية قابلة للقياس الإحصائي، اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لتقييم استجابات أفراد العينة البالغ عددهم (33) موظفاً. وقد تم تخصيص أوزان رقمية تنازلية لخيارات الإجابة، حيث منحت درجة (5) لتقدير "موافق بشدة"، ودرجة (4) لتقدير "موافق"، بينما خصصت درجة (3) لتقدير "محايد"، ودرجة (2) لتقدير "غير موافق"، وصولاً إلى درجة (1) لتقدير "غير موافق بشدة"، ويتيح هذا التدرج الرقمي تحديد مستوى الاتجاه العام لعينة الدراسة في مصرف الجمهورية (فرع المرقب) تجاه محاور الإدارة الإلكترونية وأثرها في كفاءة العمليات المصرفية، مما يسهل عملية استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بدقة عالية كما هو موضح بالجدول (1):

جدول رقم (1) درجة الأهمية النسبية لفقرات الدراسة:

درجة الأهمية	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
المتوسط المرجح	1.00-1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (1) ان التحليل الإحصائي الذي اعتمدته الدراسة للحكم على استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات "الإدارة الإلكترونية" و"كفاءة العمليات المصرفية"، لإستخراج المتوسط المرجح لكل فقرة، يتم إسقاطه على الفئات المذكورة لتحديد مستوى أهميتها، حيث تعبر القيم المحصورة بين (4.21 - 5.00) عن مستويات مرتفعة جداً من الموافقة والتطبيق الفعلي، في حين تشير القيم التي تقل عن (2.61) إلى وجود ضعف أو انخفاض في ممارسة الإدارة الإلكترونية بفرع المصرف محل الدراسة. ويساهم هذا التقسيم في إعطاء دقة موضوعية عند مناقشة النتائج وربطها بالواقع الميداني.

ج: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين الإداريين والماليين بمصرف الجمهورية "فرع المرقب" بمدينة الخمس، والبالغ عددهم (38) موظفاً وموظفة، حيث اعتمدت الدراسة أسلوب الحصر الشامل، وقد تم توزيع (38) استمارة استبانة على كل أفراد المجتمع، استُبعدت استمارتان (2) لعدم صلاحيتهما إحصائياً نتيجة عدم اكتمال البيانات، بينما فُقدت (3) استمارات أخرى، وبعد عملية الفحص والتدقيق المبدئي، وبذلك استقر قوام العينة النهائية الخاضعة للتحليل عند (33) استمارة صالحة، بنسبة استجابة بلغت 86.8%. وتعد هذه النسبة مؤشراً قوياً على صدق تمثيل العينة وموثوقية النتائج المستخلصة، بما يسمح بتعميمها على واقع الإدارة الإلكترونية بمصرف الجمهورية فرع المرقب بالخمس.

ثانياً: عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة

أ: معامل الصدق والثبات: لتحقيق متطلبات الثقة في أداة الدراسة، تم تطبيق اختبار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان ومدى ثباتها عند تكرار التطبيق. وقد أظهرت النتائج الإحصائية أن معامل الثبات لمتغير "متطلبات الإدارة الإلكترونية" بلغ (0.84)، ولمتغير "كفاءة العمليات المصرفية" بلغ (0.81)، بينما حقق الاستبيان في درجته الكلية معامل قدره (0.87)، وتشير هذه القيم إحصائياً إلى مستويات ثبات مرتفعة وممتازة، لكونها تجاوزت الحد الأدنى المقبول في الدراسات الإدارية والبالغ (0.70) مما يؤكد تمتع الأداة المطبقة على موظفي مصرف الجمهورية (فرع المرقب) بموثوقية عالية واتساق مفاهيمي بين محاورها، وبذلك تُعد البيانات المستخلصة صالحة ومنطقية لإجراء المعالجات الإحصائية المتقدمة، واختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات كما في الجدول التالي:

جدول (3) نتائج اختبار صدق وثبات الدراسة (الفا كر ونباخ)

ت	المحاور	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ
1	البنية التحتية التقنية	3	0.79
2	الكوادر البشرية	3	0.81
3	الأنظمة والبرمجيات	3	0.79
	الإدارة الإلكترونية ككل	9	0.84
-	كفاءة العمليات المصرفية	11	0.81
	الإجمالي	20	0.87

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

ب: مقاييس النزعة المركزية والتمثل في (المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري) حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد تركيز الإجابات حول القيمة المتوسطة لمتغيرات الدراسة، والأبعاد التابعة لها وفق المحاور الآتية:

المتغير المستقل: الإدارة الالكترونية

1. بُعد البنية التحتية التقنية:

جدول رقم (4) التحليل الإحصائي لبُعد البنية التحتية التقنية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	تتوفر أجهزة حاسوب حديثة كافية لجميع الموظفين بالفرع.	4.10	0.72	82%	مرتفعة	2
2	تتوفر شبكة اتصالات (إنترنت) سريعة ومستقرة لضمان سير العمل.	3.65	0.95	73%	مرتفعة	3
3	تتوفر أجهزة حماية (سيرفرات) وأنظمة احتياطية لمواجهة الطوارئ.	4.25	0.65	85%	مرتفعة جداً	1
المعدل العام للبُعد		4.00	0.77	80%	مرتفعة	-

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (4) أن البنية التحتية في مصرف الجمهورية فرع المرقب بالخمسة ، تتمتع بدرجة أهمية (مرتفعة) بمتوسط (4.00) ويلاحظ أن الفقرة (3) المتعلقة بأنظمة الحماية والاحتياط جاءت في الترتيب الأول، مما يعكس اهتمام المصرف بتأمين البيانات، بينما سجلت "سرعة الشبكة" الترتيب الأخير بمتوسط (3.65)، وهو ما قد يشكل عائقاً طفيفاً أمام كفاءة العمليات في أوقات الذروة.

2. بُعد الكوادر البشرية المؤهلة

جدول رقم (5): التحليل الإحصائي لفقرات بُعد الكوادر البشرية المؤهلة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	يمتلك الموظفون المهارات الكافية لاستخدام الأنظمة الرقمية.	4.30	0.62	86%	مرتفعة جداً	1
2	يتقبل الموظفون فكرة التحول من العمل الورقي إلى الإلكتروني.	4.15	0.75	83%	مرتفعة	2
3	توجد برامج تدريبية متخصصة ترفع من كفاءة الموظف تقنياً.	3.10	1.10	62%	متوسطة	3
المعدل العام للبُعد		3.85	0.82	77%	مرتفعة	-

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (5) المتوسط العام لبعد الكوادر البشرية بلغ (3.85) بتقدير (مرتفع) وتكشف النتائج عن مفارقة مهمة، حيث يمتلك الموظفون مهارات ذاتية ورغبة قوية في التحول الرقمي (الفقرات 1 و2)، إلا أن الجانب التدريبي المؤسسي (الفقرة 3) جاء بتقدير (متوسط)، مما يؤكد أن الكفاءة الحالية ناتجة عن خبرات الموظفين أكثر من كونها ناتجة عن خطط تدريبية ممنهجة من المصرف.

3. بعد الأنظمة والبرمجيات

جدول رقم (6): التحليل الإحصائي لفقرات بعد الأنظمة و البرمجيات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	تتسم واجهات البرمجيات بالوضوح والسهولة في التعامل.	3.95	0.82	79%	مرتفعة	1
2	النظام الإلكتروني في المصرف يتمتع بمستويات أمان وتشفير عالية.	3.50	1.05	70%	مرتفعة	3
3	تتكامل الأنظمة الإلكترونية بين الفروع المختلفة لمصرف الجمهورية.	3.80	0.88	76%	مرتفعة	2
-	المعدل العام للبعد	3.75	0.91	75%	مرتفعة	-

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (6) تحقيق بعد البرمجيات تقديراً (مرتفعاً) بمتوسط (3.75) وتشير النتائج في (الفقرة 1) أن سهولة المنظومة هي الركيزة الأساسية، بينما حصل "تحديث البرمجيات" على أقل متوسط (3.50) مع انحراف معياري مرتفع (1.05)، مما يدل على وجود تباين في آراء العينة حول سرعة استجابة الإدارة لتطوير المنظومات وتحديثها.

من خلال الأبعاد الثلاثة، يتضح أن البنية التحتية هي الأقوى بمتوسط (4.00)، تليها الكوادر البشرية (3.85)، ثم البرمجيات (3.75). هذا الترتيب المنطقي يشير إلى أن نجاح الإدارة الإلكترونية بمصرف الجمهورية فرع المرقب - بالخمس يتطلب دعماً أكبر في "تحديث البرامج" و"تكثيف التدريب" لضمان رفع كفاءة العمليات المصرفية لأقصى درجاتها.

المتغير التابع: كفاءة العمليات

بُعد كفاءة العمليات

جدول رقم (7) التحليل الإحصائي لبعد كفاءة العمليات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي (M)	الانحراف المعياري (SD)	الوزن النسبي	درجة الأهمية	الترتيب
1	ساهمت المنظومة الإلكترونية في سرعة إنجاز السحب والإيداع.	4.45	0.55	89%	مرتفعة جداً	1
2	قللت الإدارة الإلكترونية من الأخطاء البشرية في القيود المحاسبية.	4.30	0.62	86%	مرتفعة جداً	2
3	توفر التقنيات الحديثة الوقت والجهد للموظف والزبون معاً.	4.25	0.68	85%	مرتفعة جداً	3
4	تتيح المنظومة متابعة أرصدة الزبائن بدقة ولحظة بلحظة.	4.20	0.70	84%	مرتفعة	4
5	أدى التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية (قرطاسية، أرشفة).	4.10	0.75	82%	مرتفعة	5
6	تساهم الخدمات الإلكترونية في تقليل الازدحام داخل صالة المصرف.	3.90	0.85	78%	مرتفعة	7
7	تساعد التقنية في استخراج التقارير المالية الدورية بسرعة فائقة.	4.05	0.78	81%	مرتفعة	6
8	تعزز الإدارة الإلكترونية من مستويات الرقابة والتدقيق الداخلي.	3.85	0.88	77%	مرتفعة	8
9	ساهمت التطبيقات الرقمية في تقديم خدمات متنوعة (موبايلي، بطاقات).	3.75	0.92	75%	مرتفعة	9
10	تتوفر السرية التامة في معالجة بيانات الزبائن إلكترونياً.	3.60	1.02	72%	مرتفعة	10
11	يسهل النظام الإلكتروني عملية التواصل بين الفرع والإدارة العامة.	3.55	1.10	71%	مرتفعة	11
-	المعدل العام للمتغير التابع ككل	4.00	0.80	80%	مرتفع	-

تشير النتائج الإحصائية بالجدول رقم (7) لمستوى "كفاءة العمليات المصرفية" قد حقق متوسطاً حسابياً عاماً قدره (4.00) بوزن نسبي (80%)، مما يشير إلى درجة موافقة (مرتفعة) على دور الإدارة الإلكترونية في جودة الأداء المصرفي، ويُعزى هذا الارتفاع بشكل جوهري إلى تصدر الفقرات المتعلقة "سرعة إنجاز

العمليات "و" دقة القيود المحاسبية "المراتب الأولى بتقديرات (مرتفعة جداً)، حيث سجلت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات قيماً تراوحت بين (4.25 و 4.45)؛ وهو ما يؤكد الانعكاس المباشر للرقمنة في تقليص الهدر الزمني والحد من الأخطاء البشرية، كما كشف التحليل عن دور التقنيات الحديثة في تعزيز الجوانب الرقابية وخفض التكاليف التشغيلية بتقديرات (مرتفعة)، مما يعكس تحولاً ملموساً نحو "المصرف الذكي"، ورغم التوجه الإيجابي العام، إلا أن تباين آراء العينة حول "سرية البيانات" و"كفاءة الربط مع الإدارة العامة" والتي سجلت أدنى المتوسطات وانحرافاً معيارياً تجاوز ، يشير إلى وجود تحديات تقنية واتصالية لا تزال تؤثر نسبياً على اكتمال الكفاءة الرقمية، وبناءً على ما تقدم، يمكن استنتاج وجود علاقة ارتباطية موجبة؛ فكلما ارتفعت معايير الإدارة الإلكترونية، ساهم ذلك في رفع كفاءة العمليات المصرفية بفرع المرقب، مما يدعم التوجه الاستراتيجي للمصرف نحو التحول الرقمي الكامل

اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق الإدارة الإلكترونية ورفع كفاءة العمليات المصرفية في مصرف الجمهورية - فرع المرقب."

جدول رقم (8) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون للفرضية الرئيسية

النتيجة الإحصائية	الدلالة مستوى (Sig)	معامل ارتباط بيرسون (R)	متغيرات الدراسة
دالة إحصائية	0.000	0.82	المتغير المستقل الإدارة الإلكترونية المتغير التابع كفاءة العمليات المصرفية

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

تُشير النتائج الواردة في الجدول رقم (8) إلى وجود وأثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق "الإدارة الإلكترونية" ورفع "كفاءة العمليات المصرفية" بفرع المرقب، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون ($R = 0.82$) عند مستوى دلالة ($Sig = 0.000$) وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05) فإن ذلك يقتضي قبول الفرضية الرئيسية ورفض الفرضية العدمية، وتؤكد هذه النتيجة إحصائياً أن الاستثمار في مقومات الرقمنة (البنية التحتية، البرمجيات، والكوادر البشرية) ليس مجرد إجراء تنظيمي، بل هو محرك جوهري أدى مباشرة إلى جودة مخرجات العمل المصرفي من حيث السرعة والدقة وخفض معدلات الخطأ البشري، كما تعكس قوة المعامل (0.82) درجة عالية من التناغم بين المدخلات التقنية والممارسات الوظيفية لمنتسبي الفرع، مما يجعل الإدارة الإلكترونية ركيزة استراتيجية لا غنى عنها في تعزيز الكفاءة التشغيلية والميزة التنافسية للمصرف في مدينة الخمس.

تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) هذا الاختبار يحدد بدقة مدى مساهمة المتغير المستقل في التأثير على المتغير التابع

جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الإدارة الإلكترونية في كفاءة العمليات المصرفية

معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط (R)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.F)	درجة الحرية (df)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.T)	النتيجة
0.672	0.82	63.55	0.000	(31، 1)	7.97	0.000	دالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

تُظهر نتائج تحليل الانحدار البسيط الواردة في الجدول رقم (9) بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تعزيز كفاءة العمليات المصرفية بفرع المرقب، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.672$)، وهو ما يعني علمياً أن المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) يفسر ما نسبته (67.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى كفاءة العمليات، وتتأكد قوة هذه النتيجة إحصائياً من خلال قيمة (F) المحسوبة والبالغة (63.55) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة للمعامل (7.97) بمستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد التأثير المعنوي والإيجابي للإدارة الإلكترونية؛ فكلما ارتفعت جودة المقومات التقنية والبشرية الرقمية بمقدار وحدة واحدة، انعكس ذلك بزيادة ملموسة في سرعة ودقة الأداء المصرفي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرئيسية والتأكيد على أن الرقمنة هي الركيزة الأساسية لتطوير العمليات في المصرف محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين توفر البنية التحتية التقنية وتحسين كفاءة العمليات المصرفية بمصرف الجمهورية فرع المرقب.

جدول رقم (10) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون البنية التحتية التقنية وكفاءة العمليات المصرفية

معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.F)	درجة الحرية (df)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.T)	النتيجة
0.542	36.72	0.000	(31، 1)	6.06	0.000	دالة إحصائية

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد "البنية التحتية التقنية" في كفاءة العمليات المصرفية بفرع المرقب؛ حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.542$)، مما يعني أن توفر الأجهزة والشبكات يفسر ما نسبته (54.2%) من التغير في كفاءة الأداء، وتؤكد قيمة (F) البالغة (36.72)

بمستوى دلالة أقل من (0.05) كما تعكس قيمة (T) المحسوبة (6.06) الدور الجوهري للوسائل التقنية في تسريع وتيرة العمل، مما يستوجب قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جاهزية ومهارات الكوادر البشرية وتحسين كفاءة العمليات المصرفية بمصرف الجمهورية فرع المرقب.

جدول رقم (11) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون "الكوادر البشرية" و كفاءة العمليات المصرفية

معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.F)	درجة الحرية (df)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.T)	النتيجة
0.615	49.48	0.000	(31 ، 1)	7.03	0.000	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج الإحصائية أن بُعد "الكوادر البشرية" هو الأكثر تأثيراً في المتغير التابع، حيث حقق معامل تحديد قدره ($R^2 = 0.615$)، وهو ما يفسر (61.5%) من تحسن كفاءة العمليات المصرفية. وتدعم قيمة (F) البالغة (49.48) وقيمة (T) المحسوبة (7.03) عند مستوى دلالة (0.000) هذه النتيجة، مما يشير إلى أن مهارات الموظفين وقدرتهم على التعامل مع المنظومة هي المحرك الأساسي لنجاح الإدارة الإلكترونية بالفرع، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين جودة وسهولة الأنظمة والبرمجيات وتحسين كفاءة العمليات المصرفية بمصرف الجمهورية فرع المرقب.

جدول رقم (12) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون "الأنظمة والبرمجيات" وكفاءة العمليات المصرفية

معامل التحديد (R2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.F)	درجة الحرية (df)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.T)	النتيجة
0.489	29.65	0.001	(31 ، 1)	5.44	0.001	دالة إحصائياً

المصدر: إعداد الباحث من خلال مخرجات برنامج SPSS

بينت النتائج عن وجود أثر معنوي لبُعد "الأنظمة والبرمجيات" في كفاءة العمليات، بمعامل تحديد قدره ($R^2 = 0.489$)، أي أن جودة المنظومات وسهولتها تفسر (48.9%) من كفاءة الأداء. وبالرغم من أن هذا البعد سجل تأثيراً أقل نسبياً مقارنة بالكوادر البشرية، إلا أن قيمة (F) البالغة (29.65) وقيمة (T) المحسوبة (5.44) بمستوى دلالة أقل من (0.05) تؤكدان معنوية هذا الأثر وضرورة استمرار تحديث البرمجيات، مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة (Results)

1. من خلال المعالجة الإحصائية لآراء عينة الدراسة البالغة (33 موظفاً)، تم التوصل إلى النتائج التالية:
أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصرف الجمهورية (فرع المرقب) جاء بدرجة "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام بلغ (3.83)، وتعكس هذه النتيجة نجاح الإدارة التنفيذية للمصرف في تهيئة البيئة التنظيمية والتقنية للتحويل الرقمي، مما يشير إلى الانتقال الفعلي من المعاملات الورقية التقليدية إلى الأنظمة المؤتمتة.
2. تبين وجود مستوى "مرتفع" لكفاءة العمليات المصرفية بمتوسط (4.00)، وكان الأثر الأبرز في معياري "سرعة إنجاز معاملات السحب والإيداع" و"دقة البيانات"، يُعزى هذا الارتفاع إلى أن مكننة العمليات الأساسية واختصار الدورة المستندية خفضاً من زمن تقديم الخدمة والتدخل البشري، مما ساهم في خفض الأخطاء التشغيلية وزيادة الدقة والسرعة.
3. كشفت النتائج عن امتلاك الموظفين لمهارات تقنية ذاتية وقبول نفسي عالٍ للتحويل الرقمي بمتوسط (3.85)، في حين ظهر ضعف نسبي في بعد "البرامج التدريبية الدورية المتخصصة" بمتوسط (3.10)، وتشير هذه النتيجة إلى مفارقة تنظيمية؛ فالإيجابية تكمن في الجاهزية النفسية والتعلم الذاتي للموظفين، بينما السلبية تعكس قصوراً في خطط التدريب المؤسسي، مما يعني أن الموظف يطور نفسه ذاتياً لسد العجز التدريبي.
4. أثبتت نتائج اختبار "ألفا كرونباخ" تمتع الاستبيان بدرجة ثبات وموثوقية عالية بلغت (0.87) تؤكد هذه القيمة الإحصائية (التي تتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً وهو 0.70) الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، مما يعني أن النتائج المستخلصة غير ناتجة عن الصدفة وتتسم بالاستقرار والصلاحية العالية للتعميم.
5. أثبت اختبار "معامل ارتباط بيرسون" وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بلغت (0.82) بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة العمليات المصرفية، وتشير هذه النتيجة إلى تلازم وثيق؛ فكلما اتجهت إدارة المصرف نحو التوسع في تطبيقات الإدارة الإلكترونية، انعكس ذلك إيجاباً وبقوة على كفاءة العمليات المصرفية، مما يبرهن على تكامل المتغيرين.
6. أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن الإدارة الإلكترونية كمتغير مستقل تُفسر ما نسبته (67.2%) من التغير الحاصل في كفاءة العمليات المصرفية بفرع المرقب، تبرهن هذه النتيجة على القوة التفسيرية العالية للنموذج المقترح، مما يعني أن الرقمنة هي المسؤولة عن أكثر من ثلثي التطور في كفاءة الأداء، بينما تعود النسبة المتبقية (32.8%) لعوامل أخرى (مثل الحوافز، بيئة العمل، والخبرة).

ثانياً: توصيات الدراسة (Recommendations)

بناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة بالآتي:

1. ضرورة إعداد خطط تدريبية دورية ومتخصصة لموظفي فرع المرقب حول أحدث الأنظمة والبرمجيات المصرفية الرقمية؛ وذلك لسد الفجوة بين المهارات الفردية الذاتية للموظفين والمتطلبات التقنية المتجددة، وتحويل الاجتهاد الفردي إلى كفاءة مؤسسية منظمة.
2. العمل على تطوير البنية التحتية للاتصالات بفرع المرقب، من خلال توفير خطوط إنترنت عالية السرعة (كالألياف البصرية) وتأمين بدائل تقنية وطاقة مستقرة؛ لضمان عدم توقف المنظومة خلال ساعات الذروة والحفاظ على المستويات المرتفعة لكفاءة العمليات المصرفية.
3. الالتزام بالتحديث الدوري لواجهات المنظومات المصرفية لجعلها أكثر مرونة وسهولة في الاستخدام، مع ضمان استقرار التدفق البياني والربط اللحظي والكفاءة بين فرع المرقب والإدارة العامة للمصرف، بما يضمن دقة البيانات وسرعة اتخاذ القرارات.
4. العمل على زيادة الاستثمار في أنظمة التشفير وحماية بيانات الزبائن وتفعيل جدران الحماية السيبرانية؛ نظراً للثبات العالي الذي أبدته أداة الدراسة، وبهدف رفع مستوى الموثوقية والأمان لدى الموظفين والجمهور في التعاملات الإلكترونية.
5. تقليل الاعتماد على الدورة المستندية الورقية وتفعيل نظام الأرشفة الإلكترونية بشكل كامل وشامل في كل أقسام الفرع؛ لاستثمار العلاقة الطردية القوية بين الإدارة الإلكترونية وكفاءة العمليات، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية واختصار وقت الإنجاز.
6. العمل على توظيف أو تأهيل كوادر فنية متخصصة ومقيمة داخل فرع المرقب لمعالجة الأعطال التقنية البسيطة فور حدوثها دون انتظار الدعم الفني الخارجي، بالإضافة إلى تحسين العوامل البيئية والتحفيزية التي تساهم في تفسير النسبة المتبقية من كفاءة الأداء التشغيلي للمصرف.

المراجع

1. أبو القاسم، محمد، وعلي، سالم، والمهدي، فاطمة (2024). دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الرقابة الداخلية: دراسة حالة مصرف الجمهورية (المنطقة الوسطى). مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة المرقب، ليبيا.
2. الجليلي، ياسر ذنون (2019) الإدارة الإلكترونية: المفهوم، الأهمية، المتطلبات. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. الدوسري، دينا سعود (2010)، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بجامعة الملك فيصل، الدمام دار الكفاح للنشر والتوزيع.

4. الخالدي، مرضي. (2016) الإدارة الإلكترونية: النظرية والتطبيق. عمان، الأردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
5. السالم، مؤيد سعيد. (2023). إدارة العمليات والإنتاج: مدخل كمي وتحليلي (ط. 2). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. السكارنة، بلال خلف (2018)، التخطيط الاستراتيجي الرقمي في ظل الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
7. المايل، عبد السلام، والشربجي، عادل، مدى توفر المتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعات الليبية، المؤتمر الأكاديمي للدراسات الاقتصادية والاعمال المنعقد في جامعة مصراته بتاريخ 29 أكتوبر 2017
8. الطائي، محمد عبد حسين، والعبادي، هاشم فوزي. (2016). إدارة العمليات والإنتاج: التميز المنظمي (ط. 1). عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. العارف، محمد. (2021). التحول نحو التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 115-140.
10. العواودة، مفلح. (2019) الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في المنظمات. عمان، الأردن: دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع.
11. بن حليم، مفتاح (2022). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية وأثرها على كفاءة الأداء الإداري. مجلة العلوم والتقنية، جامعة بنغازي، ليبيا.
12. حماد، فايز (2021)، إدارة العمليات والإنتاج مدخل معاصر، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع
13. حميدات، رشيد (2023). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقته بكفاءة الأداء المصرفي في ظل التحول الرقمي، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
14. سالم محمد (2023) كفاءة الأداء المصرفي في ظل التحول الرقمي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، (2) 45-68،
15. عبد الجبار، سيماء سعيد (2010) الإدارة الإلكترونية ومدى تأثيرها على مستوى الأداء لدى موظفي مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
16. عقيلي، عمر وصفي. (2015). الإدارة الحديثة للموارد البشرية: بعد استراتيجي ط. 4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. القحواش، عبد الرزاق علي (2020). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية الآداب بجامعة صبراتة من وجهة نظر الموظفين. مجلة كلية الآداب بصبراتة، (4)، 195-214.

18. المجالي، نايف (2021). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق التميز العملياتي في البنوك التجارية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
19. المالك، بدر محمد (2007) الأبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية) دراسة مسحية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
20. ماضي، خليل إسماعيل .(2014). إدارة العمليات الإنتاجية (ط. 1). غزة، فلسطين: منشورات كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
21. منصور خالد وآخرون (2022) جودة نظم المعلومات الإدارية في المصارف التجارية مجلة البحوث المحاسبية 18(3) 210-235.
22. نجم، عبود نجم (2009) الإدارة والمعرفة الإلكترونية، الاستراتيجية والوظائف والمجالات، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
23. نجم، نجم عبود .(2018). الإدارة اللوجستية: الإمداد والنقل والتوزيع (ط. 1). عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
24. نوفل، محمد حسن (2003) الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمحاذير، ندوة الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات، سلطنة عمان، مسقط..
25. الورفلي، عبد السلام (2023). أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية (منطقة طرابلس). المجلة الليبية للدراسات الإدارية، طرابلس، ليبيا.
26. ياسين، سعد غالب (2005) الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، الرياض، معهد الإدارة العامة..
27. تقرير مصرف ليبيا المركزي .(2024) تقرير الاستقرار المالي السنوي .إدارة الرقابة على المصارف والنقد. طرابلس،
28. مصرف ليبيا المركزي .(2023) .تقرير تقييم الأداء التقني لخدمات المصارف الإلكترونية .إدارة الرقابة على المصارف والنقد. طرابلس، ليبيا. <https://cbl.gov.ly>

المراجع الأجنبية

1. Chaffey, D. (2019). Digital Business and E-Commerce Management. (7th ed.). Pearson Education Limited.
2. Gartner Research. (2023). The Future of Digital Banking Operations and Efficiency. Gartner Reports.