



## واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف الليبية

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات بالمصارف الليبية العامة العاملة بمدينة  
بنغازي"

إعداد :

معتز موسى عبدالله النمر

إشراف :

د. عبدالقادر أنويجي البديري

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الإجازة العالية ( الماجستير )

في الإدارة .

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

خريف \_ 2017

Copyright © 2018 .All rights reserved, no part of this thesis may be reproduced in any form, electronic or mechanical, including photocopy , recording scanning , or any information , without the permission in writhing from the author or the Directorate of Graduate Studies and Training university of Benghazi .

حقوق الطبع 2018 محفوظة . لا يسمح اخذ اى معلومة من اى جزء من هذه الرسالة على هيئة نسخة الكترونية او ميكانيكية بطريقة التصوير او التسجيل او المسح من دون الحصول على إذن كتابي من المؤلف أو إدارة الدراسات العليا والتدريب جامعة بنغازي



كلية الاقتصاد

الدراسات العليا

قسم الإدارة

## واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف الليبية

"دراسة ميدانية على مديري الإدارات بالمصارف الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي"

إعداد :

معتز موسى عبدالله النمر

بكالوريوس إدارة أعمال \_ كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي 2009/2008

اللجنة المشرفة :

د عبدالقادر انويجي البدري

د. عبدالقادر عياد عامر

د. وائل محمد جبريل

مشرفاً رئيسياً

ممتحناً داخلياً

ممتحناً خارجياً

يعتمد

د. عميد الكلية

ربيع-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ وَلَا تَعْجَلْ  
بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ إِلَيْكَ وَحْيُهُ  
وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا

(طه آية 114)

## الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والديّ حفظهم الله و إلى  
المُهتمين و الدارسين و إلى زُملائي و أصدقائي و إلى كل من  
ساعدني و ارشدني من أساتذتي الافاضل .

## الباب

## شكر و تقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه ، الحمد لله الذي منّ عليّ بالصبر و  
ألهمني التروي ووفقتي لما يُسعد نفسي و آل بيتي و كل من يهمله امري ،  
يطيبُ لي في هذا المقام أن اشكر كل من كان داعماً و مرشداً وفي مقدمتهم  
المشرف الدكتور عبدالقادر البدري الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي و تقديم  
التوجيه و النصح والارشاد ، وشرفني بقبول الاشراف على هذا البحث ،  
فكان نعم المُشرف و نعم الأستاذ ، في إعطائي ما يلزم من العلم و المعرفة  
دون تردد أو تباطؤ و مروراً بالدكتور صبري جبران الذي استفدت من  
خبرته و أطلاعه في صقل هذا البحث ، كذلك شريحة المبحوثين التي كان  
لتعاونها الفضل بعد الله للوصول الى نتائج علمية تُعالج الهدف الاساسي من  
الدراسة ، وانهاءً بزملائي من الطلبة و أصدقائي الذين كانوا سنداً لي في  
مختلف مراحل تعليمي.

بالت

## قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	حقوق الطبع	ب
	ورقة التوقيعات	ت
	الآية	ث
	الإهداء	ج
	الشكر والتقدير	ح
	قائمة المحتويات	خ
	قائمة الأشكال	ز
	قائمة الجداول	س
	ملخص الدراسة باللغة العربية	ص

### الفصل الأول – الإطار العام للدراسة

1.1	المقدمة	2
2.1	الدراسات السابقة	3
3.1	مشكلة الدراسة	25
4.1	تساؤلات الدراسة	26
5.1	أهمية الدراسة	26
6.1	أهداف الدراسة	27
7.1	منهجية الدراسة	28
8.1	مجتمع الدراسة	28

29	حدود الدراسة	9.1
30	مصطلحات الدراسة	10.1
<b>الفصل الثاني – الإطار النظري للدراسة</b>		
31	المقدمة	1.2
32	المبحث الأول	2.2
32	مفهوم الإدارة الإلكترونية	1.2.2
34	أهداف الإدارة الإلكترونية	2.2.2
35	أهمية الإدارة الإلكترونية	3.2.2
36	ركائز تطبيق الإدارة الإلكترونية	4.2.2
39	مقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة	5.2.2
40	معوقات التحول للإدارة الإلكترونية	6.2.2
41	عناصر الإدارة الإلكترونية	7.2.2
42	اسباب التحول للإدارة الإلكترونية	8.2.2
44	متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية	9.2.2
48	تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول و المنظمات	10.2.2
50	وظائف الإدارة الإلكترونية	11.2.2
56	خصائص الإدارة الإلكترونية	12.2.2
60	المبحث الثالث : المصارف الإلكترونية	3.2
60	مقدمة	1.3.2
60	مفهوم المصارف الإلكترونية	2.3.2
61	أهمية المصارف الإلكترونية	3.3.2



62	متطلبات المصارف الإلكترونية	4.3.2
63	أنماط المصارف الإلكترونية	5.3.2
63	الخدمات التي تقدمها المصارف الإلكترونية	6.3.2
66	قنوات توزيع المصارف الإلكترونية	7.3.2
68	عوامل نجاح المصارف الإلكترونية	8.3.2
69	المخاطر التي قد تواجه المصارف الإلكترونية	9.3.2
	<b>الفصل الثالث : الدراسة الميدانية</b>	<b>3</b>
71	الدراسة الاستطلاعية	1.3
71	مقدمة	1.1.3
71	إجراءات تصميم الاستمارة و وصف مقاييسها	2.1.3
72	البيانات الديموغرافية	1.2.1.3
73	مقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية	2.2.1.3
73	مقياس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية	3.2.1.3
74	مجتمع الدراسة	3.1.3
75	تحديد حجم العينة الاستطلاعية	1.3.1.3
76	اختبارات الصدق و الثبات لأداة الدراسة	4.1.3
78	الدراسة الرئيسية	2.3
78	مقدمة	1.2.3
78	الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة	2.2.3
79	تحليل الخصائص العامة (البيانات الديموغرافية) لمجتمع الدراسة	3.2.3
79	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع	1.3.2.3

80	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير العمر	2.3.2.3
81	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي	3.3.2.3
82	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية	4.3.2.3
83	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المصرف	5.3.2.3
84	مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير التخصص	6.3.2.3
85	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة الميدانية	4.2.3
85	اجابة المبحوثين عن التساؤل الأول	1.4.2.3
97	اجابة المبحوثين عن التساؤل الثاني	2.4.2.3
	<b>الفصل الرابع : النتائج و التوصيات</b>	<b>4</b>
104	النتائج و التوصيات	1.4
104	المقدمة	1.1.4
104	النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول	2.4
107	النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني	3.4
108	التوصيات	4.4
109	مقترحات لدراسات مستقبلية	5.4
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الترقيم
38	خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية	(1-2)
42	عناصر الادارة الالكترونية	(2-2)

## قائمة الجداول

الترقيم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	مجتمع الدراسة	29
(1-2)	مقارنة بين الادارة التقليدية و الإلكترونية	57
(2-2)	مقارنة بين القائد الإلكتروني و القائد التقليدي	58
(1-3)	توزيع الدرجات على بنود الإجابة	74
(2-3)	مجتمع الدراسة	75
(3-3)	حجم العينة الاستطلاعية	76
(4-3)	معاملات الصدق والثبات لمقياس الدراسة	77
(5-3)	التكرارات و النسبة المئوية لمتغير النوع	79
(6-3)	التكرارات و النسبة المئوية لمتغير العمر	80
(7-3)	التكرارات و النسبة المئوية لمتغير المستوى التعليمي	81
(8-3)	التكرارات و النسبة المئوية لمتغير الوظيفة الحالية	82
(9-3)	التكرارات والنسبة المئوية لمتغير مدة الخدمة في المصرف	83
(10-3)	التكرارات و النسبة المئوية لمتغير التخصص	84
(11-3)	مدى وجود متطلبات مالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	86
(12-3)	مدى وجود متطلبات تقنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية	89

- 92 (13-3) مدى وجود متطلبات بشرية لتطبيق الإدارة لإلكترونية
- 95 (14-3) مدى وجود متطلبات اداريه لتطبيق الادارة  
الإلكترونية
- 98 (15-3) الصعوبات و العراقيل التي تحول دون تطبيق الادارة  
الالكترونية من وجهة نظر المبحوثين

## ملخص الدراسة

تتمحورُ مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية الليبية بمدينة بنغازي، من خلال دراسة ميدانية ، سعت إلى معرفة مدى توافر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية والتمثلة في (المتطلبات التقنية، و المتطلبات البشرية ، و المنتطلبات الإدارية، و المتطلبات المالية) ، بالمصارف الليبية التجارية العاملة في مدينة بنغازي ، وكذلك الوصول إلى أهم الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها ، من وجهة نظر المُديرين ومساعدتهم و رؤساء الأقسام .

تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي ، والتمثلة في مديري الفروع ومساعدتهم و رؤساء الأقسام (الإدارة العليا والوسطي والاشرفية) اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه الظاهرة ، حيث تم تجميع بيانات الدراسة عن طريق الاستبانة تم تصميمها لهذا الغرض ، و تم اتباع أسلوب المسح للإدارتين العليا والوسطي بالمصارف قيد البحث ، عن طريق الاستبانة التي صُممت خصيصاً لهذا الغرض.

خلصت الدراسة لعددٍ من النتائج أهمها مايلي :

- كشفت الدراسة عن وجود ضعف توافر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية العامة محل الدراسة .
- بينت الدراسة وجود ضعف في المتطلبات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية قيد الدراسة .
- أظهرت الدراسة ضعفاً في توفر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف قيد الدراسة .
- كشفت الدراسة أن هناك قصوراً في بعض جوانب المتطلبات الإدارية كمتغير رئيس لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

■ كما كشفت الدراسة عن عددٍ من العراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة

الإلكترونية ، تمثلت في الآتي :

- ضعف ثقافة التكنولوجيا بين العاملين بالقطاع المصرفي .
- قلة الكفاءات البشرية المدربة.
- رفض التحديث والتغيير .
- تقادم التطبيقات المستخدمة في الحاسبات الآلية.
- عدم إيفاء التخطيط المالي والميزانيات بإحتياجات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**خُلصت الدراسة إلى جملةٍ من التوصيات تتمثل في الآتي :**

1. ضرورة توافر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين .
2. وجوب العمل على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية، ويكون ذلك من خلال دورات مكثفة ومصممة خصيصاً لأجل هذا الغرض.
3. وجوب العمل على توفير أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.
4. إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .
5. إنشاء اقسام متخصصة في المصرف لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
6. وضع خطة استراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## 1.1 المقدمة

تلعبُ التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المصرفي المعاصر، باعتبارها آليةً من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري المصرفي، و أحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصفُ بالتغير السريع والمنافسة الحادة، وفي ظل انتشار استخدام شبكة الانترنت ترتب على ذلك ضرورة التحول من الأنشطة التقليدية إلى الأنشطة الإلكترونية، فظهر العديد من المسميات ذات العلاقة بالخدمات الإلكترونية ( E-services )، مثل الحكومة الإلكترونية ( E-government )، و التسويق الإلكتروني ( E-marketing )، و ( الإدارة الإلكترونية ) ( E-Management )، والتي تعني تحويل كافة العمليات الإدارية التقليدية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية باستخدام مختلف التقنيات الإلكترونية في الإدارة.

ولعل ما يميز الاعمال المصرفية الإلكترونية بالمصارف التجارية، قدرتها الفائقة على الوصول إلى قاعدة عريضة من العملاء دون التقيد بمكان، أو بزمن معين، كما أنها تتيح للعملاء إمكانية طلب الخدمة في أي وقت وعلى مدار الساعة؛ مما يوفر للعميل الراحة التامة، وبالذات أن إنجاز العمليات المصرفية، يتم في سرية وأمان، مما عزز من ثقة التعاملات المصرفية الإلكترونية بشكل عام، ومن ثقة العملاء بالمصارف التجارية بشكل خاص. وما يميز الأعمال المصرفية الإلكترونية أيضاً، أن تكاليف تقديم الخدمة منخفضة بل ومعظمها معفية من الرسوم، ومن ثم فإن تقليل التكلفة وتحسين جودتها من أهم عوامل جذب العميل.

يُعدّ القطاع المصرفي الليبي من القطاعات التي تحتاج لتطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يقترن نجاحه مستقبلاً بقدرته على استخدام وظائف الإدارة الإلكترونية المختلفة، كالتخطيط الإلكتروني، و التنظيم الإلكتروني و القيادة الإلكترونية، والرقابة الإلكترونية؛ في تحقيق أهدافها و استخدام مواردها المتاحة بأقل تكلفة ووقت و جهد، لتستجيب للمستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات و الشبكات الإلكترونية.



## 2.1 الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة والمشابهة لموضوع البحث ، مخزوناً معرفياً يجبُ الوقوف عندهُ ومراجعتهُ ، فهي تُتيح للباحثين معرفة عميقة لاختيار أنسب الأساليب والمناهج العلمية ، التي يجب أن تُتبع في التعاطي مع المشكلة البحثية ، ومعرفة أفضل السبل في التعامل مع العينات ، وتُرشد لأدق وأصلح الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات ، كما أن النتائج التي توصلت إليها ، والتوصيات التي تمخضت عنها ، تُعدّ هي نقطة الانطلاق الرئيسة للدراسة الحالية .

لقد تمتُ مراعاة انتقاء الدراسات التي تتناول جانباً أو أكثر من جوانب الدراسة الحالية ، كذلك مراعاة الحداثة النسبية للدراسات المُنتقاة ، على اعتبار أنها استوعبت ما قبلها من بحوث ، و سيتم عرضها وترتيبها ترتيباً زمنياً تصاعدياً وفقاً لتاريخ النشر على النحو التالي:

دراسة العمري، (2003) بعنوان : **المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية.**

هدفت هذه الدراسة إلى معالجة أهم المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة العامة للموانئ بالمملكة العربية السعودية ، وما قد يعيق ذلك من معوقات ، و ابراز أهم فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، مستخدمةً الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع البحث ، وذلك من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل للإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة قيد الدراسة.

أظهرت الدراسة النتائج التالية :

- هناك وضوح وإدراك لدى العاملين بالمؤسسة العامة للموانئ لمفهوم الإدارة الإلكترونية ، ومفاهيم العمل الإلكتروني .

■ أظهرت الدراسة إدراكاً كبيراً لدى الباحثين لعددٍ من المتطلبات الإدارية والمعاملات الحكومية ، وقد اعطى الباحثين أهمية كبيرة لهذا المطلب ؛ فكان في مقدمة المتطلبات ، كذلك توفير البنية التحتية اللازمة للإدارة الإلكترونية .

■ فيما يتعلق بمعوقات التحول نحو الإدارة الإلكترونية كانت المعوقات التكنولوجية في المرتبة الاولى، يليها مباشرةً المعوقات المالية، ثم البشرية ، وأخيراً المعوقات الإدارية .

دراسة السبيعي (2005) بعنوان : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للمرور ، من خلال معرفه مدى توافر الإمكانيات المادية و البشرية والمستلزمات الإدارية ، ومعرفة وجهة نظر العاملين في الإدارة العامة للمرور لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق مدخل المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لنجاح الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من منتسبي الإدارة العامة للمرور من الضباط والافراد، وعددهم (221) مفردة بواقع (68) ضابطاً، و(153) فرداً ، وقد وقع الاختيار على مدينة الرياض باعتبارها المقر الرئيس للإدارة العامة للمرور .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- تتوافر الإمكانيات المادية و المتطلبات الإدارية و الفنية في الإدارة العامة للمرور بنسبة متوسطة .
- تتوافر الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبة قليلة .

- وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ، من أهمهما : اختلاف الإجراءات الإدارية داخل الأقسام، وغياب الحافز المادي وعدم وجود بنية تحتية متكاملة .
- توافر الإمكانيات الإدارية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.
- تتمثل أهم المعوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية فى الآتي: (غياب الحافز المادي، عدم وجود بنية تحتية متكاملة ، عدم مشاركة المرؤوسين فى صناعة القرار، عدم الاستعانة بالخبراء).

دراسة الضافي (2006) بعنوان : **مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المبررات التى تدعو إلى التحول للعمل بالإدارة الإلكترونية ، من منظور ضباط الجوازات، وأهم المعوقات التى تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الجوازات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باتباع أسلوب المسح ، عن طريق أداة الاستبانة، حيث تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة من الإدارة العليا والوسطى بالمديرية وفقاً لهذه الأداة ، و تكون مجتمع الدراسة من (242) مفردة بين ضباط و أفراد.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن المزايا الناجمة عن تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المديرية العامة للجوازات والمبررات التى تستدعي التحول إلى استخدامها والمعوقات التى تحول دون تطبيقها ذات أهمية مرتفعة.
- تبين وجود عدد من المزايا ذات الأهمية المرتفعة التى تنتج عن تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المديرية العامة للجوازات وهى :

1. تشجيع العاملين على ابتكار أساليب جديدة فى اتصالاتهم بالجمهور.

2. الرد الفوري على استفسارات المستفيدين من خدمات الجوازات.
3. انخفاض تكلفه الخدمة المقدمة للجمهور.
4. تبسيط الإجراءات المستخدمة فى تقديم الخدمات.
5. توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات الخاصة بالمتعاملين مع الجوازات.

دراسة المالك (2007) بعنوان : الأبعاد الإدارية و الأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية فى المصارف السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأبعاد الإدارية و الأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر القيادات الإدارية فى المصارف السعودية ، بالإضافة إلى معرفه أهم متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المصارف السعودية ، ودراسة الاختلاف بين المصارف الوطنية والمصارف ذات الشراكة الأجنبية من حيث تطبيقات الإدارة الإلكترونية .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، للوصول إلى تصورات أعمق لموضوع الدراسة ، مستخدمةً الاستبانة كأداةٍ للمسح بالعينة للوصول إلى نتائج مُفيدة وصالحة للتطبيق.

وفيما يتعلق بمجتمع الدراسة فقد تمثل في القيادات العليا والوسطى فى عدد من المصارف الوطنية والمصارف ذات الشريك الأجنبي فى مدينة الرياض، وقد تم استخدام العينة العنقودية ، وتم التحليل وفقاً للاستمارات المُستردة والتي عددها ( 159 ) استبانة صالحة للتطبيق من أصل ( 240 ) استبانة.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- تعمل الإدارة الإلكترونية من الناحية الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة الكفاءة، ودعم الإدارة العليا فى إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية ، وإدارة المعلومات والتخطيط.
- من المعوقات التى تعرقل مسيرة الإدارة الإلكترونية مايلي :

- عدم وجود خطة إستراتيجية معلوماتية تساعد على فهم طبيعة العملاء واحتياجاتهم، وتعزيز القدرة الاستيعابية لدى الموظفين للتحويل نحو العمل التقني لمواكبة متطلبات الإدارة الإلكترونية .

وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المصارف السعودية بنشر الثقافة الإلكترونية بين الموظفين و العملاء على اختلاف شرائحهم ، وأن تسعى المصارف السعودية إلى تطوير الإدارة الإلكترونية كمفهوم إداري.

دراسة الجنابي (2008) بعنوان : اتجاهات موظفي المصارف العاملة في الأردن نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية.

هدفت الدراسة إلى التعرف علي اتجاهات موظفي المصارف العاملة في الأردن نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، كما عملت على تسليط الضوء على المعوقات و الصعوبات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية ، كذلك الكشف عن التكنولوجيا الحديثة التي تستخدمها تلك المصارف، من وجهة نظر مديري أقسام تكنولوجيا المعلومات ، وأخيراً تحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى موظفي المصارف تتعلق باتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وكذلك تتعلق بالمعوقات والصعوبات التي تواجه المؤسسات قيد الدراسة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية تعود للمتغيرات الآتية ( الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي التخصصي ، سنوات الخبرة في البنك ، عدد سنوات الخدمة الكلية).

استندت الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي ، حيث تم تصميم أداة استبانتة لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل مع مدريري المصارف التي أبدت تعاونها وعددها (19)

مصرفاً ، كما تم توزيع الاستمارات على عينة من (190) مفردةً من الموظفين بالمصارف التي خضعت للدراسة.

خُصت الدراسة إلى نتائج مهمة منها ما يلي:

1. اتسمت اتجاهات موظفي المصارف العاملة في الأردن نحو تطبيق الإلكترونيات بالإيجابية و بقدر متوسط .
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى موظفي المصارف تتعلق باتجاهاتهم نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية تعود لمتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي التخصصي ، سنوات الخبرة في البنك ، عدد سنوات الخدمة ).
3. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين (عدد عملاء البنك ، عدد الموظفين ، رأس المال) وبين توفر البنية التحتية.
4. تواجه المصارف العاملة في الأردن بعض المعوقات و الصعوبات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية؛ من أهمها نقص العناصر البشرية المطلوبة و ارتفاع كلفة بناء المواقع الإلكترونية، وعدم قدرة العملاء التعامل مع التكنولوجيا الحديثة .
5. يتوافر مستوى عالٍ من التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في المصارف العاملة في الأردن.

دراسة كريم (2008) بعنوان: **مُتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نُظم المعلومات في دولة قطر.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن متطلبات الإدارة الإلكترونية في دولة قطر من خلال معرفة مجالات توظيف الإدارة الإلكترونية ، حيث شملت الدراسة جميع العاملين بمركز نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر ، وكذلك معرفة المعوقات التي قد تواجه تطبيق الإدارة

الإلكترونية داخل مؤسسات المعلومات فى دولة قطر، وسبل مواجهة تلك المعوقات ، كما سعت إلى معرفة مدى اختلاف إجابات العينة نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات قيد الدراسة طبقاً لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية التالية: ( الراتب، المُسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة العملية ، المؤهل العلمي ، الجنس)، اتبعت الدراسة المنهج المسحي ، واعتمدت على أسلوب الحصر الشامل لكل العاملين فى المركز محل البحث .

توصلت الدراسة إلى أن أهم معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية هى: ضعف البنية التحتية للاتصالات والمعلومات ، والأمية الإلكترونية لدى قطاعات غير قليلة من المُعاملين مع الجهات الحكومية ، و كذلك ضعف الوعي العام بأهمية ومزايا تطبيقات الإدارة الإلكترونية فى القطاعات الحكومية ، فضلاً عن ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تُقلل من سلطتهم الإدارية ، إضافة إلى نقص التأهيل والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية على الرُغم من توافر تجهيزات على أعلى مستوى.

دراسة العريشي (2008) بعنوان : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة للتربية و التعليم بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة المذكورة ، كذلك سعت لمعرفة أهم العوامل المساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وتحديد أبرز المعوقات لتطبيقها ، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد العينة بالنسبة لإمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية التالية : (المؤهل العلمي ، العمل الحالي ، سنوات الخبرة ، دورات الحاسب الآلي) .

أعتمدت الدراسة فى تناولها للموضوع على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالإدارة العامة للتربية والتعليم من خلال استخدام أسلوب الحصر الشامل ، كما ارتكزت الدراسة على

الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من المجتمع البحثي ، واستخدمت أساليب احصائية متعددة منها (التكررات ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، اختيار تحليل التباين الاحادي ، اختبار شيفية لمعرفة الفروق ) .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. هناك أهمية لتطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة للتربية و التعليم بمدينة الرياض .
2. هناك عوامل مساعدة على إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة للتربية و التعليم بمدينة الرياض.
3. إن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة للتربية و التعليم بالعاصمة المقدسة .
4. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الأداره الإلكترونية تُعزى (للمؤهل العلمي) لصالح الحاصلين على الماجستير .
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تُعزى لمتغير ( دورات الحاسب الآلي) لصالح الحاصلين على أكثر من ثلاث دورات .

دراسة محمد ( 2009 ) بعنوان : مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي و دورها فى تحسين الأداء

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى وكالة غوث و تشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي، ويتمثل مجتمع الدراسة فى جميع العاملين بمكتب غزة الأقليمي بوكالة غوث اللاجئين



والبالغ عددهم 336 موظفاً ، من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات نجاحها من حيث الإمكانيات المالية والتقنية و البشرية ومدى التزام ودعم الإدارة العليا .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، باتباع الأساليب المسحية ، واعتمدت على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من مفردات المجتمع البحثي.

توصلت الدراسة للنتائج التالية :

1. وجود معرفة لدى العاملين بالوكالة بالإدارة الإلكترونية و متطلبات نجاحها .
2. توفر المتطلبات المالية و التقنية و البشرية و الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
3. وجود دعم من قبل الإدارة العليا لسياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية .
4. استخدام الإدارة الإلكترونية يعمل على زيادة و كفاءة الأداء الوظيفي .

دراسة الأشهب (2010) وعنوانها : دور الإدارة الإلكترونية فى تفعيل أداء العاملين فى المديرية العامة

للسجون .

تمثلت مشكلة الدراسة فى التعرف على دور الإدارة الإلكترونية فى تفعيل أداء العاملين فى

المديرية العامة للسجون .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي ، باستخدام الاستبانة

كأداة لجمع البيانات والمعلومات ، وانشصر مجتمع البحث بالعاملين والعاملات فى مجال الحاسب الآلي

بالمديرية فى كل من (منطقة الرياض - منطقة مكة المكرمة - المنطقة الشرقية ) ، البالغ عددهم

(484) مفردة .

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

1. أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو العمل الإلكتروني

ومشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة باستخدام الإدارة الإلكترونية .

2. أن أفراد العينة موافقون على عدم وعي المرؤوسين بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية

ومقاومتهم للتغيير خوفاً على وظائفهم من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية

في المديرية .

دراسة خلوف (2010) بعنوان : **واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية**

**بالضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات .**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية

الثانوية بالضفة الغربية بفلسطين ، من وجهة نظر المديرين والمديرات ، بالإضافة إلى بيان أثر متغيرات

الدراسة ( الجنس ، الخبرة الإدارية ، المؤهل العلمي ، مجال التخصص ، الموقع الجغرافي ، وعدد

الدورات التدريبية ، وموقع المحافظة ) .

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات بالمدارس المذكورة ، البالغ عددهم

( 652 ) مديراً ومديرةً ، وتكونت عينة الدراسة من ( 322 ) منهم ، أي مايقارب (49.4%) من

مجتمع الدراسة.

ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة بالاعتماد على الإطار النظري و الدراسات ذات

الصلة ، وتم التأكد من صدق الاستبانة وعرضها على المحكمين ، وتم معالجة معامل الثبات من

خلال معادلة الفا كرونباخ.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. هناك واقع مُنخفض لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس قيد الدراسة من وجهة نظر المديرين والمديرات .

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الباحثين تُعزى لمتغير (الجنس) لصالح الذكور ، ولمتغير (المؤهل العلمي) لصالح حملة الماجستير فأعلى، ولمتغير (الموقع الجغرافي) لصالح المدينة، ولمتغير (عدد الدورات في مجال الإدارة الإلكترونية) لصالح الذين تحصلوا على دورة واحدة فأكثر في مجال الإدارة الإلكترونية.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ) في واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس قيد الدراسة تُعزى لمتغيرات الخبرة الإدارية أو مجال التخصص ، أو موقع المحافظة .

دراسة قدوري (2010) بعنوان: الإدارة الإلكترونية وإمكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة .

هدفت الدراسة إلى تقديم تأطير فكري لأبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وذلك من خلال التركيز على دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق كفاءة وفاعلية أداء مؤسسات الأعمال ، بدولة العراق ضمن هذا الحقل الجديد في التعاملات الإدارية المختلفة ، فضلاً عن تأثير مجالات عمل الإدارة الإلكترونية والجودة الشاملة في الأعمال ، وبالتالي الخروج بعددٍ من النتائج والتوصيات التي تُصَب في ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية باعتماد الجودة الشاملة.

كما سعت الدراسة إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإلكترونية ، وإبراز أهميتها في إدارة المؤسسات وصياغة إطار معرفي للعلاقة بين الإدارة الإلكترونية مع تحقيق إدارة الجودة.

أظهرت الدراسة عدداً من النتائج منها :

1. تُمثل الإدارة الإلكترونية التحول الذي يساعد الزبائن والأعمال لكي تجد فرصاً جديدة في اقتصاد المعرفة الدولي.

2. تُمثل الإدارة الإلكترونية تكيف الأعمال مع مُتطلبات الزبائن ، وتحسين الخدمات المقدمة ، وعقلنة عملية الإنتاج ، وتقادي ضياع الوقت ، والتبذير عند الإنجاز .

دراسة القحطاني ( 2011 ) بعنوان : تطبيقات الإدارة الإلكترونية و انعكاساتها على المستخدمين من خدمات المديرية العامة للجوازات بمدينة جدة

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة تطبيقات الإدارة الإلكترونية وانعكاساتها على المستخدمين من خدمات المديرية العامة للجوازات بمدينة جدة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة أداةً لجمع البيانات ، فيما يخص مجتمع البحث، فقد اشتمل على جميع المترددين على المديرية العامة للجوازات بمدينة جدة للاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية ، وبعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ، تم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت ( 900 ) مفردة ، خلال فترة إجراء الدراسة لعام 1431 هـ، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على ( 657 ) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

1. تقدم المديرية العامة للجوازات العديد من الخدمات الإلكترونية بشكل تام أو بصورة شبابيك الخدمة الإلكترونية تتمثل بالآتي : ( إثبات القدوم والمغادرة للمسافرين من وإلى المملكة، وإصدار وتجديد وثائق السفر السعودية، وإصدار وتجديد وثائق الإقامة، ومنح تأشيرات السفر، وتحديث المتغيرات وخدمة الاستفسار والاستعلام).

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول انعكاسات تطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمديرية العامة للجوازات .

3. انقسمت عينة الدراسة بين الحياد والموافقة على الانعكاسات السلبية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بالمديرية العامة للجوازات .

دراسة كسبة ( 2011 ) وعنوانها : **العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات بقطاع غزة ، قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، وطُبقت الدراسة على عينة طبقية عشوائية من المجتمع المُكون من (292) مفردة ، حيث تم توزيع (177) استبانة تمثل نسبة 60% من مجتمع الدراسة على أفراد عينة البحث ، وقد بلغ عدد الاستبانات المُستردة (161) ، وقد تم اعتماد (153) استبانة تحليل ، وهو ما يعادل (86%) من الحجم عينة الدراسة ، وقامت الباحثة باستخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات ومنها ( معامل بيرسون للارتباط ، تحليل التباين الأحادي ، اختبار شيفية ، اختبار T ) .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

1. توجد علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالقطاع

وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.

2. توجد علاقة ارتباط موجبة بين أنماط القيادة الإدارية السائدة في الجامعات الفلسطينية بالقطاع

وتطبيق تلك الجامعات للإدارة الإلكترونية.

3. يوجد اختلاف واضح في اهتمام الجامعات الفلسطينية بالقطاع بتوفير متطلبات الإدارة الإلكترونية .

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين تقديرات أفراد العينة للإدارة الإلكترونية تُعزى لمتغير العوامل الديمغرافية (المسمى الوظيفي ، المؤهل العلمي، نطاق الإشراف ، عدد دورات الإشراف).

دراسة الحيت ( 2012) بعنوان : أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية فى تعزيز فاعلية المصارف وكفاءتها

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية فى تعزيز فاعلية وكفاءة المصارف العاملة فى الأردن ، تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية الميدانية لتحديد أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية فى تعزيز فاعلية وكفاءة المصارف الأردنية .

تم اختيار المصارف العاملة فى الأردن لإجراء الدراسة عليها ، البالغ عددها (25) مصرفاً ، أما وحدة المعاينة فتمثلت فى المديرين ورؤساء الأقسام فى هذه المصارف ، وكذلك عدد (326) موظفاً يشغلون مواقع وظيفية فى الإدارة العليا والوسطى فى المصارف المختلفة.

أظهرت الدراسة النتائج التالية :

1. وجود اتجاهات إيجابية لدى عينة الدراسة نحو تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية ، فى جميع المصارف العاملة فى الأردن.

2. بينت الدراسة أن ترتيب تطبيق هذه الوظائف من وجهة نظر المبحوثين يعكس أن وظائف الإدارة الإلكترونية تعمل كوحدة واحدة منسجمة بجميع مكوناتها.

3. اتجاهات عينة الدراسة جاءت إيجابية نحو كفاءة المصارف ، وقد جاءت مرتفعة ، ودرجة توافر جميع أبعاد الكفاءة مرتفعة أيضاً .

دراسة سويد (2012) ، بعنوان : متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمات العامة مع التطبيق على صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا .

هدفت الدراسة إلى معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا لتقديم الخدمات العامة إلكترونياً ، والتعرف على المعوقات التي تُعوق عملية تطبيقها ، وتحديد النتائج الإيجابية لدعمها ، و نتائج السلبية لتلافيها ، ومعرفة مدى استعداد المستفيدين من خدمات الصندوق وتقبلهم موضوع الإدارة الإلكترونية .

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة ، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات ، وأُعيد الباحث في اختيار مفردات العينة التي تم اختيارها على العينة العنقودية (الجغرافية) ، وقد تم توزيع (335) استمارة على جميع الفروع ، وفيما يخص المستفيدين تم اختيار حوالي (350) مفردة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن اجمالي محاور متطلبات التطبيق في صندوق الضمان الاجتماعي في ليبيا ، حصلت على درجة اتفاق .

2. أن متطلبات التدريب والتوعية في الجهة قيد الدراسة من أهم المحاور اتفاقاً بين آراء الموظفين بدرجة منخفضة ، وأن من أهم هذه المتطلبات التي لم يتم الاهتمام بها، وتعاني

من ضعف هي (الدورات المتخصصة - قاعات التدريب - تكثيف الدورات فى بعض التخصصات ) .

3. أن أهم متطلبات البنية التحتية التى لم تلق الاهتمام وتعاني من الضعف هي : (توفير أحدث الأجهزة والبرامج لتقديم الخدمات إلكترونياً ، أساليب لمتابعة وصيانة وتطوير النظم الإلكترونية المستخدمة ، شبكات الاتصال الداخلية والخارجية عالية الكفاءة لتحقيق الربط الإلكتروني الكامل )

دراسة المسماري (2012) بعنوان : إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات الصناعية الليبية. هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الصناعية العامة من وجهة نظر المديرين، كما سعت للكشف عن طبيعة العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية و بعض المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة فى (النوع ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخدمة لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي) ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم الإدارة الإلكترونية ، ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومدى ادراك ودعم المديرين فى المنظمات الصناعية العامة للإدارة الإلكترونية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتم إجراء الدراسة الميدانية على قطاع الصناعات ، وذلك لما يؤديه من دور رئيس فى التنمية الاقتصادية .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات بهذه المنظمات البالغ عددهم (276) مديراً ، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (166 مديراً) ، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة .

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها مايلي :



1. هناك وضوح لمفهوم الإدارة الإلكترونية لدى المديرين بالمنظمات الصناعية العامة العاملة بمدينة بنغازي .
  2. هناك إدراك ودعم من قبل المديرين للإدارة الإلكترونية بالمنظمات قيد الدراسة .
  3. هناك توافر لمتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمنظمات المذكورة .
  4. تبين أن قلة خبرة بعض القيادات الإدارية في مجال الإدارة الإلكترونية هو أهم معوقات تطبيقها بالمنظمات محل الدراسة .
  5. لا وجود لفروق ذات دلالة احصائية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية تعزى الى المتغيرات الديموغرافية التالية : النوع ، العمر ، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة .
- دراسة اشتيوي (2013) وعنوانها : دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة .

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر العاملين في جامعة القدس المفتوحة- فرع غزة - ، كما هدفت إلى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة ، وبيان الفروق في استجابات عينة الدراسة نحو دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري تبعاً لمتغير ( العمر، النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الكادر الوظيفي ) حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة بنسبة ( 36.64 %) من مجموع العاملين بجامعة القدس المفتوحة فرع غزة ، وقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

1. قناعة الإدارة العليا بتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وأن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالجامعة يساعد في التغلب على عامل البعد الجغرافي ، ويُقلل تكاليف الاتصال التقليدي .

2. أن الجامعة لا تعمل على تفعيل الاتصالات غير الرسمية بين العاملين ، ولا تستغل الإدارة الإلكترونية بالتواصل مع العاملين وحل مشكلاتهم داخل وخارج الجامعة .
3. عدم وضوح الأنظمة والقوانين الخاصة بالتشبيك والاتصال بين العاملين ، والنقص في مهارات العاملين في التعامل مع الأدوات والوسائل الإلكترونية .

دراسة عبدالعزیز (2013)، وعنوانها: الإدارة الإلكترونية كمدخل لجودة الأداء الوظيفي لموجهي التربية البدنية بدولة الكويت.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في التوجيه الفني للتربية البدنية وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي للموجهين ، وقد ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي عبر استخدام الأسلوب المسحي نظراً لملاءمته لموضوع البحث ، واعتمدت الباحثة على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات لاستطلاع آراء العينة المتكونة من ( 170 ) موجهاً من موجهي التربية الرياضية بدولة الكويت ، تم اختيارهم بطريقةٍ عمديةٍ.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج من أهمها مايلي:

1. أن الوضع الحالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية موجود فعلاً ، ولكن بدرجة متوسطة ، ويحتاج للتطوير والتحديث والتدريب حتى تكتمل منظومة الإدارة الإلكترونية بشكل كاملٍ وفعالٍ.
2. الاحتياجات الأساسية التكنولوجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، تتضمن الدعم المالي لصيانة أجهزة الحاسبات الآلية الحديثة.
3. هناك علاقة قوية طردية وثيقة الصلة بين كلٍ من تطبيق الإدارة الإلكترونية وجودة الأداء الوظيفي للموجهين بقسم التوجيه الفني للتربية البدنية.

دراسة جهيذة (2015) بعنوان : الإدارة الإلكترونية كأداة لبناء رأس المال البشري .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات الإداريين نحو استخدام الإدارة الإلكترونية ودورها في بناء الرأس المال البشري فضلاً على التعرف على وجود تباين في مستوى ممارسة بناء رأس المال البشري لدى المستجوبين يعزى إلى الاختلاف في خصائصهم الشخصية والوظيفية .

تكونت العينة المستهدفة من العاملين والإداريين بكليات جامعه محمد خضير بدولة الجزائر ، حيث اعتمدت على الطريقة العشوائية البالغ حجمها (60) عاملاً ، حيث تم توزيع 20 استبانة على كل كلية استرد منها (58) وبعد فحصها لم يُستبعد أي منها ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

1. مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية وممارسة عملية بناء رأس المال البشري جاء مرتفعاً نسبياً .
2. وجود دور معنوي للإدارة الإلكترونية لرأس المال البشري .
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول استخدام الإدارة الإلكترونية ومستوى بناء رأس المال البشري لدى المستجوبين محل الدراسة تُعزى لجميع المتغيرات ماعدا متغير (الخبرة) .

دراسة المسعودى (2015) ، تحت عنوان : العوامل المؤثرة على تبني الصيرفة الإلكترونية من وجهة

نظر الإدارة البنكية .

هدفت الدراسة إلى فهم واقع الصيرفة الإلكترونية بالجزائر، ومناقشة سبل تطوير تلك الخدمات من خلال رصد أهم التحديات التي تقف عائقاً أمام الإقبال وتبني تلك الخدمات بالجزائر ، من خلال تحليل آراء عينة من موظفي المصارف التجارية، لتحديد مشكلة تبني وإقبال الزبائن على خدمات الصيرفة الإلكترونية بالجزائر، من خلال سبعة أبعاد رئيسية ؛ وأوضحت الدراسة أن الأعطال والأخطاء التقنية، بالإضافة إلى الممارسات والتطبيقات غير الجيدة للتعاملات الإلكترونية من أهم العوامل المؤثرة على تبني الصيرفة

الإلكترونية بالجزائر، وأوصت الدراسة بتعزيز توجهات الإدارة البنكية بشأن الاستثمار بالتكنولوجيا بالمصارف، وخلق ثقافات مصرفية تعتمد على التقنيات والوسائط الإلكترونية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتمثلت الدراسة في نموذج مقترح يعتمد على متغير تابع ، يشمل العوامل المؤثرة على تبني الصيرفة الإلكترونية بالجزائر، ومتغيرين مستقلين يتمثلان في العوامل الداخلية والعوامل الخارجية المرتبطة بالمصارف التجارية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المجتمع البحثي في جميع المصارف التجارية العاملة في الجزائر؛ وهي (20) مصرفاً، منها مصارف عمومية و خاصة أو مختلطة ومكاتب تمثيل لمصارف أجنبية، بالإضافة إلى بريد الجزائر الذي يُعد الشبكة الأكبر على مستوى الجزائر بتقديم خدمات جلية في التعاملات المصرفية، وعليه فان مجمع الدراسة يشمل شبكة الوكالات والفروع المصرفية بالجزائر.

خُصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. ركزت المصارف على عاملي الأمن والخصوصية والأعطال والأخطاء التقنية التي تحول دون تطور الصيرفة الإلكترونية بالجزائر.
2. أعطت الدراسة أهمية لكل من البنية التحتية للاتصالات والممارسات والتطبيقات.
3. ارتبطت خصائص الخدمة الإلكترونية بعوامل ديموغرافية كالمستوى التعليمي والمهنة والدخل، حيث كلما ارتفع مستوى الدخل والمستوى التعليمي كان هناك توسع في التعاملات الإلكترونية المصرفية.

دراسة أوسو (2016) بعنوان : **تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بوليتنيك دهوك.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك قيادات جامعة بوليتنيك دهوك بجمهورية العراق لإيجابيات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، ومعرفة مجالات تطبيقها ، والمعوقات التي تحد من تطبيقها ، واقتراح سبل معالجتها .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أسلوب المسح الميداني الذي يهدف إلى معرفة مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وذلك من خلال وجهة نظر المديرين بالجامعة ، واتبعت الدراسة أسلوب يجمع بين الدراسة النظرية وأسلوب المسح الميداني ، إذ تمت عملية جمع المعلومات من المديرين بواسطة أداة الاستبانة ، ومن ثم تحليل المعلومات وتفسيرها وصولاً للإستنتاجات والتوصيات .

تكون مجتمع البحث من الجامعة المذكورة والمعاهد التابعة لها ، وعددها ثمانية معاهد ، وتمثلت عينة البحث من رئيس الجامعة ومعاونيه ورؤساء الأقسام ، ومديري الوحدات في المعاهد والكليات ، حيث تم توزيع عدد (110) استمارة ، وبلغ عدد الصالح منها (86) فقط .

اسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

1. يرى الأفراد المبحوثون أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعة يحقق العديد من الإيجابيات منها : سرعة الرجوع إلى البيانات والمعلومات السابقة ، وتوفير الوقت للعاملين بالأقسام العلمية والوحدات الإدارية، وزيادة ارتباط الإدارات الفرعية برئاسة الجامعة .

2. يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في العديد من المجالات الإدارية في الجامعة منها : ربط المعاهد والكليات التابعة للجامعة مع بعضها البعض ، وتبادل الملفات والرسائل والوثائق الرسمية ، و مراقبة الإدخال والإخراج المخزني .

3. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب توفير مجموعة من المتطلبات نذكر منها : إيجاد موقع للجامعة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ، و توفير نظام أمني لحماية البيانات والمعلومات في التعاملات الإلكترونية ، و تعليم وتدريب الموارد البشرية .

4. تمثلت معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الآتي : ضعف الدعم المالي المخصص للبحوث و الدراسات في مجال تقنية المعلومات، و خوف بعض الإداريين من التغيير ، و ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

5. سبل مواجهة المعوقات تمثلت في الآتي : الإستعانة بمختصين في مجال الحاسبات للإسهام في نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وإعادة هندسة العمليات الإدارية لكي تلائم تطبيق الإدارة الإلكترونية ، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة في مجال العمل الإلكتروني .

### التعقيب على الدراسات السابقة.

إن استفادة الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة سوف تنعكس على إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية ، فأغلب الدراسات أشارت إلى أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية أو بعض جوانبها في المنظمات لما تحققه من آثار إيجابية للمنظمة ، كما أن الدراسات السابقة ركزت على موضوع الإدارة الإلكترونية من حيث متطلبات التطبيق و النجاح و المعوقات التي تواجه عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية ، لكن الإطار الزمني للدراسات السابقة و الدراسة الحالية؛ مختلف فالدراسات السابقة أجريت ما بين (2003-2016) ، بينما سيتم إجراء الدراسة الحالية خلال عامي (2016- 2017) ، كما أن الدراسات السابقة لم تتطرق لدراسة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف الليبية .

### أوجه التشابه والاختلاف

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أن بعض هذه الدراسات تتناول موضوع تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكيفية التوجه إلى التكنولوجيا في إدارة المنظمات الخاصة والعامة وأهميتها، ومتطلبات تطبيقها والمعوقات التي تواجهها، ولكن تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بتوجهها للجمع بين المصارف التجارية وتطبيق الإدارة الإلكترونية ، وتحديد متطلباتها في إطار العمل المصرفي،

والوقوف على المعوقات التي تحول دون تحقيقها في الساحة الليبية ، وتطبيق هذا الربط على المصارف التجارية باعتبارها إحدى المؤسسات الحكومية الخدماتية الكبرى .

- أن معظم الدراسات السابقة تتحدث عن مفهوم الإدارة الإلكترونية ، أو عن عمليات صنع القرار الإداري بشكل منفرد ، كما أنها طُبقت في بيئات خدماتية مختلفة مثل المؤسسات التعليمية ، كما في (دراسة العريشي: 2008) و (دراسة خلوف : 2010) و الجامعات (دراسة كسبة: 2011) و (دراسة أوسو: 2016) و (دراسة اشنتيوي: 2013) أو في مؤسسات وزارات الداخلية (السبعي: 2005) و (دراسة القحطاني : 2011) و (دراسة الأشهب : 2008) و (دراسة الضافي : 2006) أو من منظور الجودة الشاملة كما في (دراسة قدوري : 2010) ، وايضاً بربط برأس المال البشري كما في (دراسة جهيدة : 2015) .

### 3.1 مشكله الدارسة.

لقد أصبح التوجه نحو الإدارة الإلكترونية والأخذ بأساليبها ، ومتابعة تطوراتها المتلاحقة ضرورة حتمية تفرضها مُتطلبات العمل المصرفي ، ومن هنا يتضح أهمية القيام ببحوث ودراسات عميقة ودقيقة لمعرفة واستكشاف هذا الواقع داخل المصارف التجارية الليبية لتقييمه ، وتحديد مواطن القوة والتأكيد عليها ، ومواطن الضعف لتبصير الإدارات العليا بها وتفاديها، كذلك الوقوف على التحديات التي تواجهه إن وجدت.

تُعد ليبيا إحدى الدول العربية التي تنبعت لأهميه تطبيق الإدارة الإلكترونية بمنظمات الأعمال عامة و المالية بشكل أكثرُ تحديداً ، و في سبيل ذلك سعى مصرف ليبيا المركزي باعتباره جهة الاختصاص الأصيل فيما يتعلق بتنظيم العمل المصرفي ، لذا سن عدداً من القوانين التي تُسهم في تطوير العمل المصرفي كما في القانون رقم (1) لسنة 2005، وكذلك

التقرير الصادر عن ادارة البحوث بمصرف ليبيا المركزي لسنة 2008 ، والتي تنص على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إدخال خدمات مصرفية إلكترونية و إجراء كافة المعاملات إلكترونياً و التخلص من المعاملات الورقية كلما أمكن ذلك.

بناءً على ما سبق ، فإن مشكلة الدراسة تتمحور فى التساؤل التالي :

ما واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية الليبية العامة بمدينة بنغازي ؟

#### 4.1 تساؤلات الدراسة .

فى ضوء مشكلة الدراسة وانطلاقاً من الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها ، وبالإستناد للنتائج التى أفرزتها الدراسات السابقة والمرتبطة بموضوع الدراسة، وبالرجوع للتوصيات التى أقرتها تلك الدراسات ، تمت صياغة تساؤلين اثنين تحقق الإجابة عنهما أهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

التساؤل الأول : ما مدى توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية المتمثلة فى (المتطلبات التقنية، و المتطلبات البشرية ، و المتطلبات الإدارية، و المتطلبات المالية) ، بالمصارف الليبية التجارية

العامة العاملة فى مدينة بنغازي ؟

التساؤل الثانى: ما أهم الصعوبات والعراقيل التى تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية فى المصارف التجارية قيد الدراسة ، من وجهة نظر مديري الفروع ومساعدتهم و رؤساء الأقسام ؟

#### 5.1 أهمية الدراسة.

يكتسي موضوع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بالخدمة المصرفية أهمية بالغة، انطلاقاً من كون التحول نحو الخدمة المصرفية الإلكترونية هو أساس ترشيد الخدمات المصرفية، وتحسينها، والنهوض بجهودها، بما يؤسس لتطوير نظم إدارية إلكترونية.



بالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من أهمية متغيراتها في المصارف التجارية في المجتمعات المعاصرة، والكيفية التي يمكن أن توفرها تطبيقات الإدارة الإلكترونية في توسيع نطاق الخدمات التي تتسم بالسرعة، والدقة، والأمان، والجودة ودعمها ونشرها.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لصالح تطوير العمل الإداري المصرفي .
- كما تكمن أهميتها في الأهمية النسبية للبحوث و الدراسات التطبيقية في مجال الإدارة الإلكترونية بالمصارف الليبية.
- معرفة درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة بنغازي بهدف تحديد أبعاده، وتصوير القائمين على إدارات تلك المصارف بمواطن القصور إن وجدت ، و تصويبه.
- تسليط الضوء على أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية الجيدة بالمؤسسات المصرفية الليبية.
- تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات، و مقترحات علمية لصناع القرار في القطاع التجاري المصرفي من شأن الأخذ بها أن يؤدي إلى التغلب على المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية .

## 6.1 أهداف الدراسة :

يُكمن الهدف الرئيس للدراسة في معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية العامة

العاملة بمدينة بنغازي ثاني أكبر مدن الدولة الليبية ، وذلك من خلال التعرف على التالي :

- درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارات العامة بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي ومدى مساهمتها في تطوير العمل الإداري المصرفي.
- تحديد مزايا وعيوب الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية الليبية.
- معرفة مدى وجود ممارسة لوظائف الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية الليبية قيد الدراسة، والمتمثلة في : (التنظيم الإلكتروني ، التوجيه الإلكتروني ، التخطيط الإلكتروني ، الرقابة الإلكترونية).
- أبرز معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل المصارف الليبية العامة العاملة في مدينه بنغازي إن وجدت .
- معرفة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية.
- تحديد مدى وعي الإدارات العليا والمتوسطة داخل المصارف الليبية العامة العاملة داخل مدينه بنغازي بمفهوم الإدارة الإلكترونية.
- المقترحات والحلول والسبل التي يراها مجتمع البحث في سبيل الرقي بالعمل المصرفي.
- تقديم بعض التوصيات العلمية في مجال العمل المصرفي فيما يتعلق بتطبيقات التقنية الحديثة والاستفادة من تطوراتها المتلاحقة ومواكبتها.

## 1. 7 منهجية الدراسة.

تُعد الدراسة من الدراسات الوصفية التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، ووضع النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عبيدات وآخرون، 1999: 46) ، وذلك من خلال جمع البيانات و المعلومات اللازمة وتفسيرها وتحليلها ، وصولاً

لاستنتاجات علمية، من خلال اتباع أسلوب المسح للإدارتين العليا والوسطى والاشرفية بالمصارف قيد البحث ، عن طريق الاستبانة التي سوف تُصمّم خصيصاً لأغراض الدراسة .

### 8.1 مجتمع الدراسة .

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في المصارف التجارية العاملة في مدينة بنغازي ، والمتمثلة في مديري الفروع و مساعديهم و رؤساء الأقسام ، كما في الجدول رقم (1-1) ، وقد تم حصر مجتمع الدراسة في جميع المصارف التجارية العامة العاملة دخل مدينة بنغازي ، وذلك باعتبارها مركزاً اقتصادياً بالإضافة إلى أن الإجراءات و التنظيم والمهام الإدارية و التنظيمية لا تختلف بين مدينة و أخرى ، كما إن المنشورات واللوائح التي تنظم العمل المصرفي تصدر من مصرف ليبيا المركزي بشكل دوري ، و تعمم على كافة المصارف التجارية العامة العاملة في ليبيا.

#### جدول (1-1)

##### مجتمع الدراسة

المجموع	عدد رؤساء الإقسام	مساعد المدير	عدد مديري الفروع	عدد الفروع	المصارف التجارية بمدينة بنغازي
78	52	13	13	13	مصرف الوحدة
24	16	4	4	4	المصرف التجاري الوطني
24	16	4	4	4	مصرف الصحاري
60	40	10	10	10	مصرف الجمهورية

6	4	1	1	1	مصرف شمال افريقيا
192	128	32	32	32	الإجمالي

المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من إعداد الباحث من خلال الزيارات الميدانية للمصارف المذكورة وباالاستناد إلي الهياكل التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة سنة 2016.

## 9.1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- **الحدود المكانية :** ركزت هذه الدراسة على المصارف التجارية الليبية العامة العاملة داخل نطاق مدينة بنغازي، باعتبارها تمثل ثاني أكبر مدن ليبيا ، وكذلك مراعاةً للظروف الأمنية التي تمر بها البلاد .
- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت هذه الدراسة على معرفة واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية الليبية العامة العاملة داخل نطاق مدينة بنغازي.
- **الحدود الزمنية:** تم اجراء الدراسة فى الفترة ما بين عامي ( 2016-2017 )
- **الحدود البشرية :** تنسحب هذه الدراسة على مديري الفروع ومساعديهم و رؤساء الأقسام بالمصارف التجارية الليبية العامة العاملة داخل نطاق مدينة بنغازي دون سواها .

## 10.1 مصطلحات الدراسة:

- الإدارة الإلكترونية ( Electronic Management ) " يُقصد بها منظومة الاعمال التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر شبكات ، وهى وظيفة إنجاز الاعمال باستخدام الوسائل الإلكترونية". ( ياسين ، 2005 : 35 ) .

ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها الإدارة التي تقوم على استخدام التقنيات الحديثة الإلكترونية المختلفة لتسهيل العمليات الإدارية فى المصارف التجارية الليبية، وإنجاز وظائف الإدارات

المصرفية من تخطيطٍ، وتنظيمٍ، وقيادةٍ، ورقابةٍ، إلكترونياً وبأسرع وقت وأقل تكلفة وأكثر أمناً.

- المصارف التجارية: " يمكن تعريفها بأنها المؤسسة التي تتعامل في الدين أو الائتمان، وتتحكم في العرض الكلي للنقود، وهي تسعى لتحقيق أكبر ربح ممكن بزيادة إيراداتها المُتمثلة في صافي ماتحصل عليه من فوائد " ( الكفراوي، 1998 : 12 ).

## 1.2. المقدمة:

نتيجة للتطور التكنولوجي المُتمامي في ظل الثورة المعلوماتية، شهد العالم بروز مفاهيم جديدة بدءاً بمفهوم نظم المعلومات الإدارية، مروراً بمفهوم التجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وانتهاءً بمفهوم الإدارة الإلكترونية، وتُعد هذه الأخيرة فرعاً معرفياً حديثاً، ويدخل ضمن مواضيع العلوم الإدارية، وهي لا تشكل بديلاً عن الإدارة التقليدية بقدر ما تُمثل نمط جديد في الإدارة وامتداداً لتطور الفكر الإداري نتيجة لارتباطه بتكنولوجيا المعلومات والاتصال. (الندوي، 2011 : 51)

سيتناول هذا الفصل موضوع الإدارة الإلكترونية من خلال مبحثين .

**المبحث الأول :** يسلط الضوء على مفهومها وأهدافها، وأهميتها، والخطوات التنفيذية الضرورية للوصول إلى تطبيقها، كما يعمل على إجراء مقارنة نظرية بين مفهومها التقليدي والإلكتروني، ويشير إلى المعوقات التي تحول دون تطبيقها، بالإضافة للإشارة إلى عناصرها، والأسباب التي تستوجب الأخذ بها، فضلاً عن تناول المتطلبات اللازمة لتطبيقها والتحديات التي تواجه ذلك في الدول والمنظمات، وأخيراً يشير هذا المبحث إلى الوظائف المنوطة بها والخصائص التي تميزها عن الإدارة التقليدية.

**المبحث الثاني :** يتناول الإدارة الإلكترونية في العمل المصرفي من خلال ، شرح مفهوم المصارف الإلكترونية ، وإبراز أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف الإلكترونية ، وتبيان أنماط هذه المصارف ، وتمييز الخدمات التي تقدمها، و تحديد قنوات توزيعها ، وحصص عوامل نجاح هذا النوع من المصارف ، وأخيراً تحديد المخاطر التي تجابه المصارف الإلكترونية .

## 2.2 المبحث الأول

### 1.2.2 مفهوم الإدارة الإلكترونية :

تعدّ الإدارة الإلكترونية من ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، حيث أدت التطورات في مجال الاتصالات وابتكار تقنيات اتصال متطورة إلى التفكير الجدي من قبل الدول والحكومات للاستفادة من منجزات الثورة التقنية، فقد تغيرت كثيراً من المفاهيم التي تحكم عمل المديرين ، فلم تعدّ المشكلة في الإدارة الكلاسيكية المتمثلة في إدارة الأفراد أو الأعمال الإدارية الأخرى، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه المديرين هي إدارة التغيير المستمر الذي يحدث في محيط المنظمة وداخلها، نتاج للثورة الهائلة في جل المجالات العلمية والتكنولوجية مما ساعد في بروز مفهوم الإدارة الإلكترونية.

على الرغم من وجود حد أدنى من الاتفاق على بعضٍ من مكوناتها ووظائفها وأوجه نشاطاتها وعددٍ من أهدافها، إلا أن هناك قدراً من الغموض يكتنف ماهيتها وطبيعتها في أذهان البعض من القيادات الإدارية والممارسين لها ، كما أن هناك تداخلاً وتقاطعاً واضحاً في اختصاصاتها مع مسميات أخرى كالتجارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرها، لذا جاءت العديد من التعريفات المتباينة والتي تجمعُ في ثناها السمات الأساسية للإدارة الإلكترونية ، منها على سبيل المثال لا الحصر:

- أنها " تلك الوسيلة التي تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة وهي إدارة بلا ورق لأنها تستخدم الأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية، وهي تلبى متطلبات جمة وتعتمد أساساً على عمال المعرفة" (الصيرفي، 2007 : 13).
- تُعدّ " تبادلاً غير ورقي للمعلومات و العمليات وذلك باستخدام التبادل الإلكتروني للبيانات" (عامر، 2007 : 25) .
- هي " تنفيذ الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سواء من الأفراد أو المنظمات من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية " (أحمد، 2009 : 43).
- "هي استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية بكل ما تقضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلانات، ويغال هذا المعنى حتى الأمور غير الإدارية" (أحمد، 2009 : 25).
- " أنها استخدام المنظمة تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل أو غالبية وظائفها الإدارية المكتبية بأقل تدخل من العنصر البشري" (هلالي، 2010 : 78).
- "هي العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد" (كافي، 2012 : 47).
- "تعتبر عملية ميكنة جميع مهام وأنظمة المنظمة بالاعتماد على جميع تقنيات المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق، وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات" (حامد، 2012 : 73).

• بأنها تشمل جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، إلا أنها تتميز بقدرتها على استغلال المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها؛ من أجل تحقيق الأهداف" (حافظ، 2014 : 250).

• تعني " الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد" (حامد، 2015 : 208).

من خلال التعريفات سالفة الذكر نجد أن القاسم المشترك فيما بينها هو أن الإدارة الإلكترونية عملية قائمة على وسائل اتصال متطورة متجاوزة المفهوم التقليدي للإدارة، حيث تلعب شبكة الإنترنت دوراً محورياً في نجاحها.

في ضوء ما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام نظم المعلومات وشبكات الحاسوب والاتصالات في تنفيذ المهام والأعمال الإدارية، مما يؤدي إلى إنجازها بسهولة ويسر ودقة عالية، وتعمل على توفير الوقت والجهد وتبسيط الإجراءات مع ضمان خصوصية وأمن المعلومات.

## 2.2.2 أهداف الإدارة الإلكترونية

تتعدد أهداف الإدارة الإلكترونية في منظمات الأعمال وتتنوع، ولا تخرج في مجملها عن الأهداف التالية : (إبراهيم، 2010 : 51)

1. تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية وفي خلال 24 ساعة في اليوم وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.

2. تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

3. زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع العملاء والمنظمات.



4. استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد، إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص معاملات العملاء تبقى محدودة، وتضطرهم في كثير من الأحيان إلى الانتظار .
5. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة والتخفيف منه.
6. القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد، وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به.
7. إلغاء عامل المكان، إذ أنها تطمح إلى تعيينات الموظفين، والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.
8. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة، والعمل على رفع كفاءتها ومهاراتها لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية بين الأداء والتطبيق.
9. محاولة إعادة هيكلة المتطلبات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت، وتقليل التكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
10. تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديثها؛ لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات للإدارة الإلكترونية.
11. التطوير المستمر لإجراءات العمل، ومحاولة توضيحها للموظفين لإمكانية استيعابها، وفهم أهدافها، مع التأكيد على تدوينها وتصنيفها.

### 3.2.2 أهمية الإدارة الإلكترونية

ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب التطور الذي طرأ على العمل الإداري بشكل عام، حيث تختصر وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصالات بين إدارات المنظمة وفروعها، وتوفر الدقة والوضوح في العمليات الإدارية، وترشد استخدام الورق في المعاملات، إضافةً إلى دعم الثقافة التنظيمية لدى العاملين كافةً، وزيادة

الترباط بين الإدارة العليا والوسطى والعاملين، وتوفير البيانات للمراجعين والمستفيدين بصورة فورية، والحد من معوقات اتخاذ القرار.

وتكمن أهمية وفوائد الإدارة الإلكترونية في المنظمات بصفة عامة في النقاط التالية (آل حوال، 2008 : 88):-

- تبسيط الإجراءات داخل المنظمات، واختصار وقت تنفيذ إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
- تسهل إجراء الاتصال داخل المنظمة وخارجها.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المنظمة.
- الاعتماد على الوثائق الإلكترونية بدلاً من الورقية، حيث سهولة التعديل وسرعة الاسترجاع.
- توفير البريد الإلكتروني كبديل سريع وفعال عن الصادر والوارد.
- توفير المتابعة الإلكترونية لإنجاز الأعمال، وبالتالي توفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة.

#### 4.2.2 ركائز تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية يستلزم توافر عددٍ من الركائز، من أهمها: (كافي،

2012 : 67)

##### أولاً ( البنية التحتية ) :

إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عالٍ من البنية التحتية التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للاتصالات السلكية

واللاسلكية؛ تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة، وبين المؤسسات والمواطن من جهة أخرى.

**ثانياً) توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية :**

إن الوسائل الإلكترونية تستطيع بواسطتها التواصل مع الإدارة الإلكترونية، ومنها أجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة والهاتف الشبكي، وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة يتاح لمعظم الناس الحصول عليها.

**ثالثاً ) توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالإنترنت :**

إن توافر عدد مناسب من مزودي الخدمة يجعل الأسعار معقولة، ويفتح المجال لأكثر عدد ممكن من المواطنين للتعامل مع الإدارة الإلكترونية بأقل جهد، وأقصر وقت، وأقل كلفة ممكنة، وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات، وكافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة توجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم، ويفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة وتابعة للحكومة، أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام الإدارة الإلكترونية وطرق ووسائل استخدامها للمواطنين أيضاً وبنفس الطريقة السابقة.

**رابعاً ) توافر مستوى مناسب من التمويل :**

ويعتمد على قدرة المنظمة على إجراء الصيانة الدورية، وتدريب الكوادر والموظفين، والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات، ومواكبة أي تطور في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم.

## خامساً ( وجود تشريعات ونصوص قانونية :

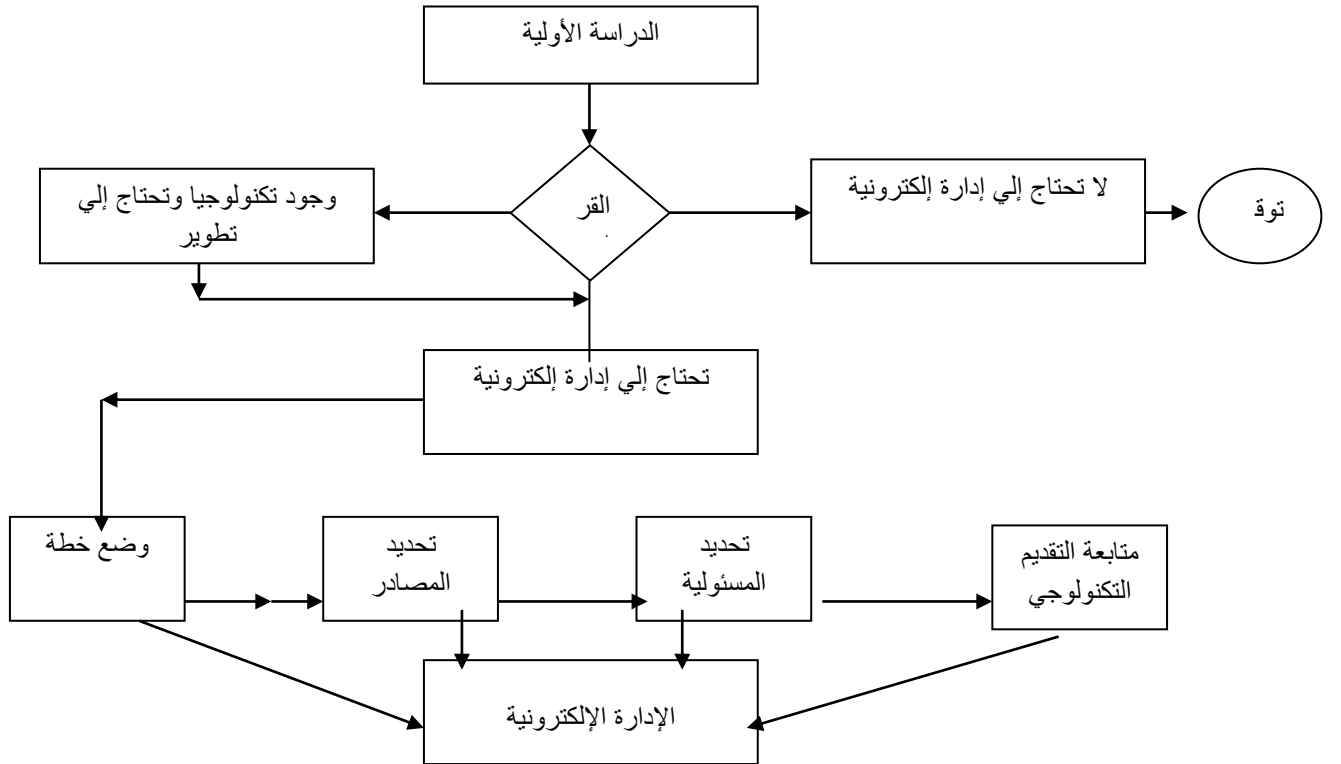
إن وجود تشريعات يسهل عملية الإدارة الإلكترونية، ويضفي عليها المشروعية والمصدقية، وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

## سادساً ( توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية :

وهنا يجب أن تكون السرية الإلكترونية على مستوى عالي لحماية المعلومات الشخصية ومعلومات المنظمة، ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث، ويجب التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والأفراد.

بعد التأكد من توفر الركائز اللازمة للإدارة الإلكترونية سالفه الذكر ، هناك عدد من الخطوات التنفيذية يجب الأخذ بها ، تبدأ بتحديد الحاجة للإدارة الإلكترونية من عدمها ، ثم وضع خطة ، يتم من خلالها تحديد المصادر اللازمة للتمويل ، وتحديد المسؤولية، ومتابعة

التقدم التكنولوجي ، كما هو موضح بالشكل رقم (1-2)



## شكل (1-2)

### خطوات تنفيذ الإدارة الإلكترونية

المصدر : السالمي، علاء عبد الرازق، ( 2009 ) ، الإدارة الإلكترونية، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن ، ص 80.

### 5.2.2 مقارنة بين المفهومين التقليدي والإلكتروني للإدارة

هناك العديد من أوجه الاختلافات الجوهرية بين المفهومين كما بينها (غنيم، 2004 : 36، 40) تتمثل في الآتي:-

#### • طبيعة الوسائل المستخدمة عند التعامل بين الأطراف :

فالإدارة التقليدية تعتمد على الوسائل التقليدية لإجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة، بينما الإدارة الإلكترونية تتم الاتصالات فيها باستخدام الشبكات الإلكترونية.

#### • طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل :

الإدارة في ظل المفهوم التقليدي تكون علاقاتها بين أطراف التعامل مباشرة، بينما الإدارة الإلكترونية تشير إلى وجود علاقة الكترونية مباشرة بين أطراف التعامل معاً وفي نفس الوقت على شبكات الاتصالات الإلكترونية.

#### • طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل :

تؤكد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي، بينما في الإدارة الإلكترونية يتسم بالسرعة، كما يحقق التفاعل الجمعي أو المتوازي بين فرد ما ومجموعة ما من خلال استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية.

- **نوعية الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال والمعاملات :**

تعتمد الإدارة التقليدية بشكل أساسي على الوثائق الورقية، بينما تتم ممارسات الإدارة الإلكترونية دون استخدام أية وثائق ورقية.

- **مدى إمكانية تنفيذ كل مكونات العملية :** توجد صعوبة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة

التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات التقليدية ليتقن كل مكونات العملية، بينما يمكن تحقيق ذلك في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية.

- **نطاق خدمة العملاء :**

توفر ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة وجود خدمات للأفراد لمدة خمسة أيام في الأسبوع وفقاً لمواعيد عمل المنظمات، بينما يستمر العمل لمدة سبعة أيام في الأسبوع ولمدة 24 ساعة يومياً في الإدارة الإلكترونية.

- **مدى الاعتماد على الإمكانيات المادية والبشرية**

تعتمد ممارسات المفهوم التقليدي للإدارة على وجوب استغلال الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة أحسن استغلال ممكن، بينما تعتمد ممارسات مفهوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي.

## 6.2.2 معوقات التحول للإدارة الإلكترونية

كما هو الحال في الإدارة التقليدية هناك العديد من العوامل التي تعوق تطبيق الإدارة

الإلكترونية منها (المغربي، 2004 : 55).

1. ضعف البنية التحتية.

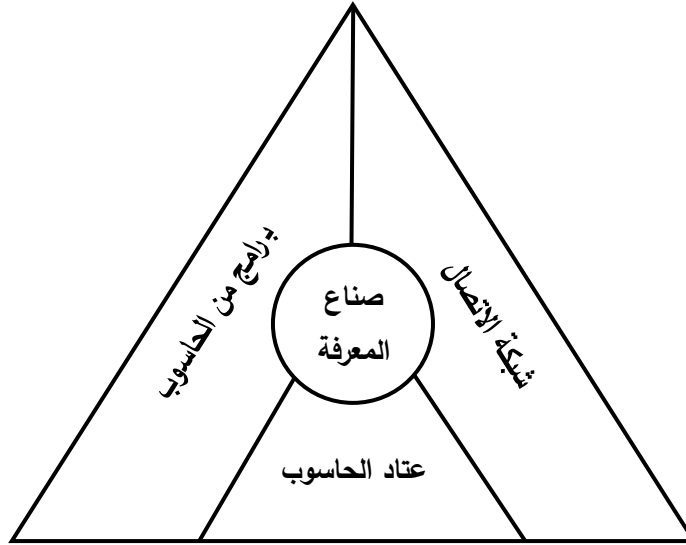
2. عدم توفير الموارد اللازمة لتمويل مبادرة الإدارة الإلكترونية والتخطيط الجيد لها، أي بمعنى عدم وجود خطة واضحة على المستوى المطلوب، وعدم توفير الاعتمادات المالية.
3. تخوف من قبل بعض العاملين الذين يخشون على عملهم المستقبلي بعد تبسيط الإجراءات وتنظيم العمليات الإدارية.
4. نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
5. عدم اقتناع إدارة المنظمة بدواعي التحول ومتطلباته.
6. عدم توفر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول والنجاح.
7. التأقلم مع النظم اليدوية المعتادة ودوراتها المستندية، ورفض التحديث والتغيير.
8. عدم توفير الإنترنت بشكل موسع في المنظمات واقتصره على أقسام معينة.
9. قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات. (عامر، 2007 : 85)

## 7.2.2 عناصر الإدارة الإلكترونية

- هناك أربعة عناصر أساسية اتفقت جل الأدبيات في هذا المجال على تبنيها كما في الشكل رقم (2-2) ، وهي على النحو التالي (ياسين، 2005 : 25) .
- عتاد الحاسوب (Hardware) ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاتاه وملحقاته .
  - البرمجيات (Software) وهي تعني الشق الذهني من نظم وشبكات الحاسوب مثل برامج البريد الإلكتروني، قواعد البيانات، البرامج المصاحبة، نظم إدارة الشبكة، مترجمات لغات البرمجة، أدوات تدقيق البرمجة.

• شبكة الاتصالات (Communication) الإكسترانت Extranet : هي عبارة عن الشبكة التي تربط شبكات الإنترنت الخاصة بالمستفيدين ومراكز الأبحاث الذين تجمعهم أعمال مشتركة، وتؤمن لهم تبادل المعلومات والمشاركة فيها، مع الحفاظ على خصوصية الإنترنت المحلية لكل منظمة، وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة على نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، وتشمل : بريد إلكتروني وقوائم النقاش والمجموعات الإخبارية والتجارة الإلكترونية، والنشر الإلكتروني، والصحة الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية.

• صناع المعرفة Knowledge workers والمديرون الرقميون Leadership Digital ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية للموارد المعرفية، ورأس المال الفكري في المنظمة.



شكل (2-2)

### عناصر الإدارة الإلكترونية

المصدر : ياسين ، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها، ط1، دار مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، ص25.



## 8.2.2 أسباب التحول للإدارة الإلكترونية

إن التحول إلى الإدارة الإلكترونية ليس درياً من دروب الرفاهية وإنما حتمية تفرضها التغيرات العالمية، ففكرة التعامل والمشاركة وتوظيف المعلومات أصبحت أحد محددات النجاح لأي منظمة، وقد فرض التقدم العلمي والتقني والمطالبة المستمرة رفع جودة المخرجات وضمن سلامة العمليات، كلها من الأمور التي دعت إلى التطور الإداري نحو الإدارة الإلكترونية. (العولمة، 2003 : 267).

### 1. ازدياد التقدم التكنولوجي والثورة المعرفية المرتبطة به

فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إظهار مزايا نسبية عديدة لتطبيقاتها العلمية في مختلف مجالات الحياة الإنسانية، بما في ذلك نوعية الخدمات والسلع التي توفرها المنظمات العامة والخاصة للمجتمع، وتمثل هذه الثورة فرصة متميزة للأفراد والحكومات ومنظمات الأعمال لتحسين كمية ونوعية الحياة الإنسانية المتاحة.

### 2. توجهات العولمة وترابط المجتمعات الإنسانية

لقد ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح في الترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف بظاهرة العولمة والتي تمثل فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية وقانونية وبيئية متكاملة.

تقدم الثورة التكنولوجية أدوات معرفية وتقنية لخدمة متطلبات العولمة وتحقيق أغراضها وترجمتها إلى واقع ملموس، حيث يتم الربط الفعال بين المجتمعات الإنسانية من ملاك شبكة الإنترنت والاتصال عبر الأقمار الاصطناعية، وما إلى ذلك من أدوات رقمية، ويشمل هذا الربط مجالات المعلوماتية، والخدمات والعلاقات بكافة جوانبها الاقتصادية والإدارية والعملية وغيرها.

ومن أهم الأسباب الداعية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية داخل المنظمة ما يلي

(العوالمة، 2003 : 267)

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

## 9.2.2 متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تمثل الإدارة الإلكترونية تحولاً شاملاً في الأساليب والإجراءات والهيكل والتشريعات التي تقوم عليها الإدارة التقليدية، وهي ليست وصفاً جاهزة أو خبرة مستوردة يمكن نقلها وتطبيقها فقط، بل هي عملية معقدة تتطلب توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية؛ حتى تؤتي ثمارها على الوجه المرجو منها. ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي :

### أولاً : المتطلبات الإدارية

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية العديد من المتطلبات الإدارية كما ذكرها (بن

عشاوي، 2009 : 291)

• **وضع إستراتيجيات وخطط التأسيس** :يعتمد الاتصال في الإدارة الإلكترونية على رؤية واضحة لما يمكن أن تساهم به هذه التقنية الجديدة في تحقيق أهداف المنظمة لاسيما على المدى الطويل، من خلال الحصول على المعلومات البيئية، سواء الخارجية أو الداخلية، مما يُمكنها من تحديد الفواصل، ونقاط القوة والضعف، وصياغة أهدافها الإستراتيجية، بكل وضوح، ورصد الموارد المادية والكفاءات والمهارات البشرية اللازمة بأقل عناء وبأسرع وقتٍ وبمنتهى الدقة.

• **القيادة والدعم الإداري** : يعد دعم والتزام الإدارة العليا أمراً مهماً وحيوياً لنجاح أسلوب الإدارة الإلكترونية في المنظمات، فوجود قيادة إدارية قوية يساعد في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات التي تعترض تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية نتيجة الرفض المحتمل من بعض القيادات التقليدية. (الحسن، 2011 : 130)

• **الهيكل التنظيمي** : لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي يستند إلى قواعد تقليدية وروتين إداري وعمل يدوي، إذ أن المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات هما من الجوانب المهمة في تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية، التي لا يمكن توفيرها إلا من خلال الهيكل الشبكي لاعتباره من التنظيمات الإدارية الملائمة في ظل تطبيق الإدارة الإلكترونية. (ياسين، 2010 : 27)

### ثانياً: المتطلبات البشرية

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذا أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر هو المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري، وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري يجب أن يتجاوز وجود قياديي التكنولوجيا وأدوار التدريب، إلى وجود

مراكز أبحاث علمية متخصصة تسهم في سد فجوة نقص المعلومات، وذلك لقدرتها على إذكاء جيل مثقف يستند إلى بحوث مجال تقنية المعلومات والمعرفة؛ لتسهل على العنصر البشري قدرة اتخاذ القرار المناسب. (المير، 2007 : 46).

### ثالثاً : المتطلبات المالية:

يقترن تطبيق أسلوب الإدارة الإلكترونية بالإمكانيات المالية المتاحة للمنظمة، من خلال توافر السيولة النقدية لديها، والتي تسهل تطبيقه وتضمن نجاحه، حتى لا يتوقف في منتصف الطريق انتظاراً للدعم، ما قد يعطل المشروع، ومن ضمن التكاليف التي تتحملها المنظمات للتحويل إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية تكلفة شراء الآلات والمعدات، وتكاليف الدورات التدريبية للعاملين في مجال استخدام الحواسيب والشبكات. (زكي، 2009 : 73)

### رابعاً: المتطلبات التقنية

يتطلب نجاح وتحقيق فعاليات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، وفيما يأتي عرض لأبرز العناصر والمكونات التي تمثل البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية كما سردها (يوسف، 2009 : 37)

**1 . عتاد الحاسوب :** ويتمثل في جهاز الحاسوب وملحقاته، ونظراً لتطور برامج الحاسوب والزيادة المستمرة في عدد مستخدمي الأجهزة في المنظمات، فمن الأفضل للمنظمة السعي إلى امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم؛ حتى تحقق ميزتين أساسيتين (إبراهيم، 2008 : 36)

▪ توفير تكاليف التطوير المستمرة وتكاليف الصناعة.

▪ ملائمة العتاد للتطورات البرمجية.

وتتمثل الأجهزة الملحقة في وسائط التخزين، الطابعات، عارض المعلومات، أجهزة البصمة الإلكترونية، أجهزة التصوير الرقمية، إلى ما يصعب حصره من الأجهزة الملحقة التي تحتاج إليها الإدارة على اختلاف طبيعة عملها، وما يلزم لذلك من عمل.

**2. وسائط الاتصال :** وهي الوسيلة التي تتصل فيها المعلومات من جهاز إلى آخر عبر شبكة الاتصالات، وتصنف إلى نوعين رئيسيين هما (الوسائط السلكية والوسائط اللاسلكية).

**3. شبكات الاتصال :** تعتبر الشبكات عنصراً مهماً وأساسياً في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وما زاد من أهميتها انتشار استخدام الحاسوب في مختلف المجالات بغرض تحسين أداء العمل وزيادة كفاءة الأعمال وسرعتها، ويتطور ذلك الاستثمار وزيادة ذلك الاستخدام ازدادت الحاجة إلى تبادل المعلومات والبيانات داخل المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ، وللشبكات أشكال مختلفة ناتجة عن التطور في مجال التكنولوجيا، ومن أهم أنواع الشبكات المستخدمة في مجال الإدارة الإلكترونية ما يلي :

• **شبكات الاتصال المحلية LAN Local Area Network :**

تُعدّ شبكة اتصالات تربط مجموعة من الحواسيب ببعضها البعض في مجال جغرافي محدود، كأن يكون مبنى لمنظمة أو طابقاً رئيسياً فيها، وهي لها ضرورة كبيرة في المنظمة حيث انها تسمح لعدد كبير من المستخدمين من مشاركة موارد المنظمة مثل ( اجهزة التخزين ، الطابعات ، البرامج ، ملفات المعلومات. (Truban ,2003:178) (and others

• **شبكة اتصالات الإنترنت Intranet :**

تُمثل الشبكة الخاصة للمنظمة التي تستخدم تكنولوجيا الإنترنت، ويقتصر التعامل بها على موظفي المنظمة، بحيث لا يمكن لغيرهم الدخول إلى مواقع الشبكة، ويتم حماية

شبكة المنظمة الداخلية باستخدام جدران النيران (Fire Walls). وتوفر شبكة الإنترنت

للإدارة الإلكترونية العديد من المزايا نذكر منها :

- 1 . إن شبكة الإنترنت هي أم الشبكات.
- 2 . تعتبر شبكة الإنترنت قاعدة الانطلاق التقنية للإدارة الإلكترونية.
- 3 . تعتبر شبكة الإنترنت أساس خيارات تطوير تكنولوجيا الاتصالات والشبكات، وتحويل المنظمات الاقتصادية إلى منظمات مرنة ومفتوحة تستند إلى المعرفة.
- 4 . الاقتصاد في التكاليف من خلال التشارك في استخدام البرمجيات وبعض الموارد المادية الممكن ربطها بالشبكة كالمطابعات وأجهزة التخزين وغيرها.
- 5 . مشاركة الملفات بحيث يستطيع المستخدمون الوصول إليها من كافة الحواسيب المربوطة بالشبكة.
- 6 . كفاءة وسرعة الاتصالات.
- 7 . توفير خدمة البريد الإلكتروني، وخدمة الحوار في الوقت الحقيقي.

• شبكة الاتصالات الإكسترانت (Extranet) : هي عبارة عن شبكات إنترنت داخلية

وتوسعت وامتدت خدماتها إلى مستخدمين خارجيين مخولين من خارج المنظمة، بأن

يكون لهم وصول واستخدام محدد إلى شبكات المؤسسة الداخلية.

## 10.2.2 تحديات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الدول والمنظمات

هناك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجهها الدول والمنظمات عند قيامها بتطبيق

أعمال معاملات الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في التالي (عامر، 2007 : 56):-

أ. **التحديات اللغوية** : تظهر هذه التحديات بصفة أساسية في وجود العديد من اللغات العالمية التي يمكن كتابتها على صفحات المواقع الإلكترونية، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة عند اختيار اللغة التي سيتم من خلالها إنجاز أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية.

ب. **التحديات الثقافية** : تتمثل هذه التحديات الثقافية بصفة رئيسية في وجود الكثير من الفروق الثقافية الشاسعة بين المستهلكين والعملاء في كثير من دول العالم، حيث توجد الكثير من الأشياء التي يمكن اعتبارها بمثابة مسلمة أساسية في المجتمعات الشرقية التي لا تعتبر كذلك في المجتمعات الغربية.

▪ ارتفاع نسبة أمية الحاسوب والامية التقليدية.

▪ معوقات اللغة.

▪ أنشطة تعليمية غير متطورة.

### ج. **التحديات القانونية**

تختلف القوانين اختلافاً كبيراً من دولة إلى دولة أخرى، حيث قد لا تسمح مثلاً دولة ما مثل أسبانيا باستخدام علمها القومي في الإعلانات، كما توجد دول أخرى لا تسمح بالإعلانات المقارنة عن منتجات معينة.

وبناءً على ذلك فإن الدول والمنظمات التي تسعى إلى تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة

الإلكترونية لديها تجد نفسها تتعامل مع قوانين متعددة قد تختلف مع قوانينها الخاصة بها.

### د. **التحديات التكنولوجية**

يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية ضرورة استخدام شبكات متقدمة للاتصالات الإلكترونية، كما يتطلب أيضاً ضرورة ميكنة كل الأعمال والمعاملات، والاهتمام بالدول والمنظمات التي تسعى إلى هذا التطبيق، فقد أحدثت التكنولوجيا المعاصرة تقدماً واضحاً في

الدول المتقدمة، وبالمقابل لم تستطيع الدول النامية الاستفادة من إمكانيات هذه التقنيات، ولعل ضعف البنية التحتية من أهم التحديات.

### هـ . التحديات البشرية

يواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من الدول والمنظمات وخاصةً في الدول النامية المختلفة العديد من التحديات، منها عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على العمل في مجالات هذه الإدارة وتنفيذ وإنجاز أعمالها ومعاملها.

### و . التحديات الإدارية

تتخذ بعض الدول والمنظمات وخاصةً في الدول النامية بعض الأساليب الإدارية التقليدية كالأسلوب البيروقراطي نموذجاً للعمل بها، ومما لاشك فيه إن هذه الأساليب التقليدية والعقيمة تعتبر غير متفاعلة مع مقتضيات ومتطلبات تطبيق أعمال ومعاملات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد أساساً على ردود الأفعال وسرعة الاستجابة والعمل في الأزمنة الحقيقية، وذلك دون وجود أية قيود بيروقراطية.

## 11.2.2 وظائف الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عددٌ من الوظائف يُمكن إجمالها فيما يلي:

### أ. التخطيط الإلكتروني

قد لا يختلف التخطيط الإلكتروني (E-Planning) عن المفهوم العام للتخطيط التقليدي، وذلك لأن كليهما ينصب على وضع الأهداف، وتحديد وسائل تحقيق هذه الأهداف، إلا أن الاختلافات الأساسية تكمن في ثلاثة مجالات كما يلي. (نجم، 2010 : 236)

- التخطيط الإلكتروني: هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتمديد والتطور المستمر، خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد



الأهداف من أجل تنفيذها في السنة التالية، وعادةً ما يؤثر تغيير الأهداف سلباً على كفاءة التخطيط.

- إن المعلومات الرقمية دائمة التدفق تضيي استمرارية على كل شيء في المنظمة بما فيها التخطيط؛ مما يحوله من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر.
- إن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدية بين إدارة تخطيط وعمال الخط الأمامي ينفذون سيتم تجاوزها تماماً في ظل الإدارة الإلكترونية؛ فجميع العاملين يعملون عند الخط الأمامي عند سطح المكتب، وكلهم يمكن أن يسهموا بالتخطيط الإلكتروني مع كل فكرة تبرز في كل موقع وفي كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل.

### ب. التنظيم الإلكتروني

تعتمد عملية التنظيم التقليدي على توزيع الأنشطة على تقسيمات تنظيمية محددة الاختصاصات، ويتم تحديد تبعيتها التنظيمية وفقاً لخط الإدارة، وتبعاً لمبدأ وحدة الأمر، وتتميز المنظمات بالهيكل التنظيمية الهرمية متعددة المستويات الإدارية، حيث تركز السلطة في قمة الهيكل التنظيمي، وتتحدد الاتصالات الرسمية تبعاً لخطة السلطة.

أما التنظيم الإلكتروني فهو مرن ومتغير تبعاً لطبيعة المهام والأنشطة التي تكلف بها المنظمة، ويعتمد التنظيم الإلكتروني على الاتصالات المتشابكة المفتوحة داخل المنظمة وخارجها والتي ينتجها تنظيم الشبكات المحلية والعالمية، وتحل فرق العمل محل التقسيمات التنظيمية الجامدة، وتنتقل المركزية من قمة الهيكل التنظيمي لتحل محلها مراكز السلطة المتعددة وفقاً لمبدأ اللامركزية، وبذلك تحول الهيكل التنظيمية إلى هياكل أفقية متشابكة بدلاً من الهيكل الهرمية.

(زكي، 2009 : 247)

فالمنظمات التي اعتمدت على توظيف الانترنت تحولت إلى نمط التنظيم بلا حدود وهو التنظيم الذي يكون تصميمه غير محدد بحدود عمودية أو أفقية ( Dessler ، 2001: 188 )

### ج. القيادة الإلكترونية

القائد في المنظمات هو مركز التحكم والتوجيه الذي يقوم بتوزيع المهام والأدوار بين العاملين، ولديه السلطة في اتخاذ القرارات، ويتلخص دور العاملين في تنفيذ الأوامر والتكليفات وإمداده بالمعلومات اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرارات، أما في القيادة الإلكترونية فالمرؤوس ليس في حاجة إلى الرجوع إلى الرؤساء، إنما يرجع لقاعدة البيانات الموجودة في جهة عمله، وتعد قاعدة البيانات تفويضاً مسبقاً للموظف بأن يتخذ قراره في شأن الخدمة المقدمة، لذا فالقائد الإلكتروني هو قائد معرفي يقدم الاستشارات، ويحل المشكلات، ويتيح الفرصة أمام العاملين للابتكار ويكافئ الأداء المتميز، ويدير ذاته قبل أن يدير الآخرين، ويشجع القائد الإلكتروني فرق العمل ذاتية الإدارة، وينمي الولاء والانتماء لدى العاملين، (حجازي، 2004 : 70) وتتمثل الأبعاد الأساسية للقيادة الإلكترونية في (نجم، 2010 : 261) .

### أولاً: القيادة التكنولوجية

هي قيادة تقوم على استخدام تكنولوجيا الإنترنت، من أجل إدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة .

ومن ثم فهي تقوم على اكتساب ميزة هذا الاستخدام للتكنولوجيا، كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها، وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع و أفضل، وهذه ميزة شبكات الأعمال التي تجعل المدير في كل مكان، سواء في آسيا أو

أوروبا يمتلك نفس القدر من المعلومات، ويتعامل مع نفس الحاسوب، وتتميز القيادة

الإلكترونية القائمة على البعد التكنولوجي بثلاث سمات وهي :

- إنها قيادة حس التكنولوجيا (Technology sense) إن التغيير التكنولوجي المتسارع يجعل القائد الإلكتروني ذا قدرة على تحسين أبعاد هذا التطور، والعمل على توظيف مزاياه لتكون من المميزات التنافسية للمنظمة.

- حس الوقت على الإنترنت (Time sense internet) إن القائد الإلكتروني هو قائد زمني سريع الحركة والاستجابة والمبادرة، فالإنترنت يوفر القدرة على إنجاز الأعمال في أي وقت بالليل والنهار، وفي أي جزء من العالم، ولأن الأفراد في الطرف الآخر يمكن أن يعملوا في النهار في نصف الكرة الأرضية مع الطرف الآخر في الليل في النصف الثاني منها، ولأن الاتصال الفوري بين الأفراد المختلفة من عالمنا، فإن حس الوقت على الإنترنت لابد أن يتجاوز أفكارنا حول إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني، وتخطي الاستجابة المحكومة بالفواصل الزمني المطلوب بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى، إلى التفاعل الآني بين الجميع الذين يشاركون في تبادل المعلومات واتخاذ القرار التشاركي إلكترونياً أيضاً.

- حس الطوارئ (Emergency sense) إن الإنترنت لم يؤثر على تغير الأعمال المختلفة من الناحية التكنولوجية فقط من خلال المزايا والخصائص الفائقة في الاتصالات، بل إن التغير الأساسي الآخر تمثل في نماذج الأعمال الجديدة التي تأتي بالداخلين الجدد والخدمات والأساليب الجديدة التي تجعل الخدمات والأساليب السابقة متقدمة.

ثانياً : القيادة البشرية : إن التكنولوجيا المتمثلة بالإنترنت أصبحت بحاجة إلى عاملين

ذوي تخصصات ومؤهلات عالية، خلافاً للعاملين في العصر الصناعي الذين

غالبيتهم العظمى من ذوي التعليم المتدني.

كما أن الكثير من العاملين سيعملون مع الإنترنت وفق نمط العمل عن بعد، القائم على

الحاسوب، الذين ينتشرون في منطقة جغرافية واضحة داخل البلد أو خارجه.

ثالثاً: القيادة الذاتية : إن قيادة الذات Self-Leadership هي الأكثر بروزاً في إدارة

الأعمال عبر الإنترنت فالقائد اللإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما

هو مطلوب الآن وفي كل مكان، فالمنظمة تعمل على الإنترنت في زمن الإنترنت بكل ما

يعنيه ذلك من تفاعل آتٍ مع الطرف الآخر أو الأطراف الأخرى على الشبكة، وقد تم

تحديد السمات الأساسية للقيادة علي النحو التالي. (نجم، 2010 : 261)

- القدرة على تجهيز أنفسهم وإلغاء التركيز على إنجاز المهام.
- فهم المنظمة ومساهمتها من أجل حل المشكلات.
- البراعة، المهارة، والمرونة في التكيف مع البيئة المتغيرة.
- المسؤولية عن مساراتهم المهنية وأنشطتهم.
- الرغبة في المبادرة من أجل حل المشكلات.
- الاستقامة التي تستدعي الولاء للمنظمة والرغبة في العمل حسب قيمتها ومعتقداتها.

## د. الرقابة الإلكترونية

تهدف عملية الرقابة بصفة عامة إلى مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات لتصحيحها، وفي النظم الإلكترونية توفر الاتصالات السريعة المتشابكة معلومات هائلة عن الأداء الفعلي وفي الوقت الآني، حيث تزيد فعالية الرقابة في علاج الانحرافات وقت حدوثها، وتصبح الرقابة فورية، ويتسع مجال الرقابة ليشمل الرقابة الداخلية والخارجية، وخاصةً الرقابة على النظم الإلكترونية؛ لمنع اختراق النظم وقواعد البيانات، وتركز الرقابة على النتائج وليس على المدخلات. ولعملية الرقابة الإلكترونية مزايا عديدة كما وضحتها (بيومي، 2004 : 25)

- تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي (الآن) بدلاً من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالتغيرات بدلاً من الرقابة بالتقارير.
- إنها تحقق الرقابة المستمرة بدلاً من الرقابة الدورية، بما يولد تدفقاً مستمراً للمعلومات الرقابية في كل وقت، بدلاً من الرقابة المنقطعة؛ لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.
- الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة؛ بسبب الرقابة المستمرة بدلاً من الدورية، فلا شيء يتفاجم داخل المنظمة دون معرفته أولاً بأول، وهذا مما يقلص إلى الحد الأدنى المفاجآت الداخلية.
- إن الرقابة الإلكترونية تحفز العلاقات القائمة على الثقة، وهذا مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، فمع القدرة على المتابعة الفورية فإن المدير يكون أقل حاجة لإظهار جهده الرقابي والاحتكاك على أساسه مع العاملين كما يحدث عادةً في الأسلوب التقليدي في الرقابة.

- إن الرقابة الإلكترونية تساعد على انخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في المنظمة إلى حد كبير.
- إن الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة على النتائج. (نجم، 2010 : 277)

## 12.2.2 خصائص الإدارة الإلكترونية

- تتمتع الإدارة الإلكترونية بخصائص وسمات عديدة تميزها عن الإدارة التقليدية، وتجعل من الأخذ بها ضرورة ملحة في عصر العولمة، منها مايلي(حامد، 2012 : 66)
- أ. تخفيض حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة.
  - ب. تهيئة فرصة ميسرة لتقديم الخدمات لطلابها من خلال الحاسب الآلي.
  - ج. إدارة بلا أوراق، حيث تتكون من البريد الإلكتروني، والأرشيف الإلكتروني، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
  - د. إدارة بلا مكان، تتمثل في الهاتف المحمول والحوايب.
  - هـ. إدارة بلا زمان، حيث تستمر 24 ساعة متواصلة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء ليس لها مكان في العالم الجديد.
- أن الإدارة الإلكترونية بالإضافة للخصائص السابقة ومقارنةً بالإدارة التقليدية ، فإنها وفقاً لمعيار الهدف نجدها تركز على المعلومات و الرقميات والشبكات، كما سيرد بالجدول التالي رقم (1-2) ، ووفقاً لمعيار التخطيط فإنها تعتمد التخطيط الأفقي ويجب أن يتصف بالمرونة وأن يكون مُشتركاً بين الإدارة والعاملين.

أما من حيث معيار التنظيم ، فتكون الهياكل التنظيمية شبكية ، والتقسيمات التنظيمية متغيرة ، وتتعدد مراكز السلطة ، كما أن إدارة الاتصالات فائقة السرعة. واعتماداً على معيار الرقابة ، فتكون الرقابة المعنية هنا رقابة فورية ومستمرة يشارك فيها أكثر من طرف عبر الشبكة العنكبوتية .

## جدول (1-2)

### مقارنة بين الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية	الإدارة التقليدية	درجة المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز على إدارة المعلومات والرقميات والشبكات والعلاقات لتحقيق التفاعل والتجاذب.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيز على إدارة الأفراد والموارد لتحقيق الكفاءة والفاعلية.</li> </ul>	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشترك بين الإدارة والعاملين.</li> <li>- إعداد الخطط على فترات قصيرة.</li> <li>- الخطط مرنة ومتغيرة.</li> <li>- التخطيط أفقي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مهمة الإدارة العليا.</li> <li>- الخطط طويلة ومتوسطة الأجل.</li> <li>- تترجم إلى برامج ينفذها العاملون.</li> <li>- التخطيط من أعلى إلى أسفل.</li> </ul>	التخطيط
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الهياكل التنظيمية شبكية.</li> <li>- التقسيمات التنظيمية متغيرة.</li> <li>- تعدد مراكز السلطة وفرق العمل ذاتية .</li> <li>- الاتصالات فائقة السرعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هرمي متعدد المستويات.</li> <li>- التقسيمات التنظيمية ثابتة.</li> <li>- تتركز السلطة في الإدارة العليا.</li> <li>- الاتصالات الرسمية تبعاً لخطة السلطة.</li> </ul>	التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- القائد يقدم الاستشارات ويحل المشكلات.</li> <li>- القرارات تشاركية لإتاحة الفرصة أمام العاملين للابتكار والتميز.</li> <li>- القائد يدير ذاته قبل أن يدير الآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القائد مركز التحكم والتوجيه.</li> <li>- القرارات من سلطة القائد ودور العاملين.</li> <li>- إمداده بالمعلومات اللازمة لدعم القرار.</li> <li>- القائد يدير الآخرين</li> </ul>	القيادة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة فورية وهي عملية مستمرة يشارك فيها أكثر من طرف من خلال الشبكة الإلكترونية.</li> <li>- قائمة على النتائج.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف لتحديد الانحرافات وتصحيحها.</li> <li>- مقارنة المدخلات بالمرجات.</li> </ul>	الرقابة

المصدر : نجم عبود، ( 2004 ) ، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، ط1 ، دار

المريخ للنشر ، عمان ، ص 277

ووفقاً لمعيار القيادة فإن القائد هنا يقدم الاستشارات ، ويحل المشكلات ، ويُدير ذاته قبل أن يُدير العمل ، فضلاً عن أن نمط القيادة المطلوب يجب أن يُتيح الفرص للابتكار والتميز، وهناك العديد من الصفات والصفات التي يجب أن يتحلي بها القائد الإلكتروني التي تميزه عن القائد التقليدي كما هو موضح في الجدول رقم (2-2) .

### جدول (2-2)

#### مقارنة بين القائد الإلكتروني والقائد التقليدي

القائد الرقمي	القائد التقليدي
- متغيرات وظيفية متعددة في اتجاهات.	- خط سير وظيفي ثابت ذو اتجاه واحد.
- أهدافه متتالية وقصيرة الأجل يعتمد على علمه وجرأته.	- أهداف طويلة الأجل (معاش التقاعد أهمها).
- يعتمد على علمه وجرأته.	- يعتمد على عمره ومكانه الوظيفي.
- يرتبط بالعلاقات والأفكار والشبكات.	- يرتبط بالمؤسسة والأفراد.
- يهتم بالنتائج.	- يهتم بالتفاصيل.
- يدير العمل بأفكاره المبتكرة.	- يدير العمل وشخصيته.
- يخاطر بمشروعات جديدة.	- يتجنب المخاطرة ويسعى لهامش أمان.
- أسلوبه في الاتصال وملاح لفته من أهم أدواته الإدارية.	- مظهره وملاحه أهم أدواته الإدارية.
- عولمي ومحلي.	- محلي.
- تواصلية ومنفتح على منظمات الآخرين	- انطوائي ومنغلق على منظمته ورفاقه.
	- غير مضطر إلى التعليم ويتعامل بالمصادفة أو الإكراه.



– مضطر إلى التعلم.	– يركز على مهمة واحدة قبل أن ينتقل إلى مهمة أخرى.
– ينجز أعمالاً متعددة في التوقيت نفسه.	

المصدر: عباس، بشير عباس ( 2005 ) ، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ، ط 1 ، الإمارات

للدراسات والبحوث ، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة ، ص 23.

## المبحث الثاني

الإدارة الإلكترونية في المصارف

## 3.2 المبحث الثاني

### 1.3.2 مقدمة:

لقد أفرزت المتغيرات العالمية تحديات تنافسية كبيرة، نتيجة عولمة النشاط المصرفي وتحرير الخدمات المالية والمصرفية، لتلقى بتحدياتها على عاتق الإدارة المصرفية للعمل على التكيف مع هذه المتغيرات، وتحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير نظم وسائل العمل المصرفي، وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية، تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين. (عبد القادر، 2009 : 252)

مع بداية عصر المعرفة والمعلومات، ومع ظهور التجارة الإلكترونية، وفي ضوء الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، عرفت الصناعة المصرفية نظاماً ووسائل جديدة حققت السرعة في الاستفادة القصوى مما تتيحه هذه التكنولوجيا الحديثة. (حسين، 1998 : 51)

### 2.3.2 مفهوم المصارف الإلكترونية :

يستخدم مصطلح المصارف الإلكترونية Electronic Banking أو مصارف الإنترنت Internet Banking كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات كمفهوم الخدمات المالية عن بعد أو المصارف الإلكترونية عن بعد Remote Electronic Banking وجميعها تعبيرات تتصل بقيام الزبائن بإدارة حسابهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالمصرف، عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر، وفي الوقت الذي يختار العميل، ويقوم المصرف بتزويد العميل بحزمة من البرمجيات التي تمكنه من تنفيذ عمليات معينة. (شعبان، 2007 : 8)

وتعرف المصارف الإلكترونية "بأنها مصارف تعمل بالكامل على الإنترنت وهذا المصرف هو الذي تقوم العلاقات والتعاملات والصفقات فيه ليس من خلال اللقاء المباشر أو الاتصال المباشر وإنما من خلال الوسائل الإلكترونية". (عبد الخالق، 2002 : 12 )

### 3.3.2 أهمية المصارف الإلكترونية :

تتمتع المصارف الإلكترونية بأهمية خاصة تجعلها تتميز عن غيرها من المصارف ،  
تتمثل في التالي (الحسين، 2002 : 31 )

1. إمكانية وصول المصارف إلى قاعدة أعضاء المودعين، والمقرضين وطالبي الخدمات المصرفية.

2. تخفيض التكاليف والنفقات التي يتحملها العميل، لإجراء بعض المعاملات المصرفية المختلفة بدون الحاجة للانتقال إلى المصرف.

3. تعزيز رأس المال الفكري، وتطوير تكنولوجيا المعلومات.

4. اختصار المسافات الجغرافية، ورفع الحواجز التقليدية.

5. تيسير التعامل بين المصارف وجعله على مدار الساعة.

6. إن استخدام الإنترنت في المصارف يشكل نافذة إعلامية لتعزيز الشفافية، وذلك من

خلال التعريف بهذه المصارف، وترويج خدماتها، والإعلام بنشأة المصرف وتطوره

ومؤشراتته المالية؛ لوضعها بتصريف الباحثين، وسائر الأطراف الأخرى المعنية بالأمر.

7. تقديم خدمات مصرفية جديدة.

8. زيادة كفاءة أداء المصارف.

9. زيادة درجة مرونة العاملين بالمصرف؛ لمواجهة أي تغيير في تكنولوجيا الخدمة

المصرفية.

10. تخفيض تكاليف إنشاء فروع.

11. نيل رضا العملاء؛ فهو شعور شخصي ناتج عن أفكار إيجابية يطلقها الزبون عند

الحصول على الخدمة و بالوقت نفسه .

### 4.3.2 متطلبات المصارف الإلكترونية.

أ. البنية التحتية التقنية .

وهي تقع في مقدمة متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف، و البنى التحتية المعنية، هي تلك التي تربط بين الاتصالات وتقنية المعلومات، كما أنه من أهم محددات النجاح في الأعمال إلكترونياً، هو كفاءة البنى التحتية للاتصال وتقنية المعلومات.

ب. التطور والاستمرارية مع المستجدات .

إن (التطوير - التفاعلية - التوعية)، هي من أهم عناصر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف، فالجمود لا يلتقي مع فرص التميز.

ج. التفاعل مع المتغيرات.

إن التفاعل لا يعني فقط التعامل مع الجديد، بل يجب أن يكون مع الأفكار والنظريات الحديثة، وخاصةً في حقول الإدارة.

د. الرقابة والتقييم .

لقد أقامت غالبية المصارف التي تبنت إنجاز أعمالها إلكترونياً، جهاتٍ ترجع إليها للمشورة في التحقيقات التقنية، والنشر الإلكتروني، لتصميم فعالية وأداء مواقعها، فالتقييم يعد من أهم عناصر النجاح لأي عمل.

## هـ. كفاءة الأداء .

يجب أن تمتد كفاءة المصارف التي تتبنى الإدارة الإلكترونية إلى كافة الوظائف الفنية والمالية والقانونية والإدارية. (يوسف، 2012 : 125)

### 5.3.2 أنماط المصارف الإلكترونية :

للمصارف الإلكترونية ثلاثة أنماط رئيسية مُصنفةً وفقاً للتالي (الحسين، 2002 : 43)

• الأول: الموقع المعلوماتي Information، وهو الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني

المصرفي، ومن خلاله فإن المصرف يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية.

• الثاني: الموقع التفاعلي أو التواصلي Communicative، يسمح هذا الموقع بنوع من

التبادل الاتصالي بين المصرف وعملائه، كالبريد الإلكتروني، وتعبئة الطلبات، أو نماذج أو تعديل معلومات القيود والحسابات.

• الثالث: الموقع التبادلي Transactional، وهو المستوى الذي يمارس فيه المصرف

خدماته، وأنشطته في بيئة إلكترونية، حيث يسمح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها، وإجراء الدفعات النقدية، والوفاء بقيمة الفواتير، وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية، وإجراء الحوالات بين حساباته داخل المصرف، أو مع جهات خارجية.

### 6.3.2 الخدمات التي تقدمها المصارف الإلكترونية

إن الخدمات التي تقدمها المصارف الإلكترونية، أحدثت تطوراً هائلاً في العمل

المصرفي، وقد ذكرها (الصيرفي، 2006 : 69، 78) على النحو التالي :

1. **مراجعة الحسابات** : حيث يمكن للعميل مراجعة حسابه في أي وقت، وكذلك مراجعة آخر التعاملات التي تمت، ويمكن أيضاً فتح حساب لدى المصرف من خلال استخدام بطاقة الائتمان.
2. **تحويل الرصيد** : وهي تعني تحويل الأموال من حساب إلى آخر.
3. **دفتر الفواتير** : هنا يمكن للعميل دفع أي فواتير خاصة به من خلال موقع المصرف على الإنترنت، وذلك مقابل رسوم معينة، وهناك بعض المصارف تقدم هذه الخدمة مجاناً.
4. **تحديد المواصفات الخاصة بالعميل** : بعض المصارف تسمح للعميل بتحديد مواصفات الصفحة الخاصة به، مثل تغيير استخدامات بعض الأزرار، حيث يُسأل العميل عدداً من الأسئلة لتصميم عروض تتناسب مع إمكانياته ورغباته.
5. **توفير أسواق جديدة للمستهلك** : حيث يقدم المصرف عروضاً خاصة لمنتجات غير مصرفية، من خلال توضيح عناوين هذه الأماكن على الصفحة الخاصة بالمصرف، مع إعطاء تخفيضات إذا تم الشراء من هذه المواقع.
6. **فتح حساب جاري بفوائد** : حيث يتم فتح حساب جاري بفوائد لجذب العملاء وتشجيعهم على استخدام الإنترنت، حيث تضع بعض المصارف آلة حاسبة للقيام بالعمليات الحسابية فوراً.
7. **إعادة جزء من رسوم ماكينات الدفع الآلي** : بعض المصارف لا تملك ماكينات دفع خاصة بها، وبالتالي تعرض للعميل إمكانية استخدام ماكينة مصرف آخر مع إعادة رسوم استخدام هذه الماكينة للعميل.

8. **الحصول على قروض** : حيث يمكن الحصول على القروض من خلال موقع المصرف على الإنترنت فوراً، بالإضافة إلى ذلك يسمح للعميل بمقارنة أسعار الفائدة للمصارف الأخرى، وذلك من خلال الموقع الخاص بالمصرف الذي يتم التعامل معه.
9. **طلب الحصول على بطاقات ائتمانية** : حيث يمكن للعميل كتابة هذا الطلب عن طريق الإنترنت للحصول على البطاقة.
10. **خدمات التخطيط المالي** : مع زيادة درجة التعقد في الأسواق المالية، تقوم بعض المصارف بمساعدة العملاء في إدارة أموالهم، حيث يمكن للعميل أن يستخدم موقع المصرف على الإنترنت، بإدخال مجمل العمليات المقترحة، فيقوم المصرف بتحديد أيها أعلى فائدة وأقل مخاطرة، قبل إعطاء الأمر للعميل للقيام بالعملية.
11. **الفواتير الإلكترونية** : وهو النظام الذي يسمح بإرسال الفواتير إلكترونياً إلى العميل عبر الإنترنت، والمعلومات المطلوبة تكون مطبوعة على الفاتورة، ويتم تسديد قيمتها من خلال حساب العميل الجاري إلكترونياً.
12. **الحماية والخصوصية** : هذه لا تعتبر خدمة خاصة لكن المصارف تهتم بها بشكل كبير، حتى يشعر العميل بدرجة عالية من الحماية للعمليات التي يقوم بها مع المصرف، حيث إن هذا هو الفارق بين مصرف وآخر.
13. **خدمات التوكيل الإلكتروني** : أي شراء المصرف الفواتير من البائع ودفع قيمتها له، ثم تحصيلها من المشتري مقابل عمولة من البائع.
14. **الخدمات الضريبية** : مثل مساعدة العميل في الحصول على المعلومات عن حجم الضرائب المطلوب دفعها بعد مراجعة الأرباح، والمصروفات الخاصة بالعميل. (الشمري،

(2008 : 51)



15. نظام الإيداع المباشر : يسمح هذا النظام بإضافة المبالغ التي تصل إلى العميل بصورة

دورية ومتكررة إلى حسابات لدى المصرف الذي يتعامل معه مباشرة وبشكل آلي.

(صادق، 2001 : 304)

### 7.3.2 قنوات توزيع المصارف الإلكترونية :

1. آلة الصراف الآلي Automatic change Machine وهي أجهزة آلية للمصرف،

والغرض منها تقديم خدمات السحب، والإيداع في حسابات عملاء المصرف، وذلك

بموجب ترتيب آلي يتبعه المصرف، حيث يمكن السحب والإيداع بموجب بطاقات

مصممة لهذا الغرض، وفي كل الأوقات.

كما يمكن نشرها بالأماكن المختلفة، سواء بالجدار أو بشكل مستقل، وتكون متصلة

بشبكة حاسب المصرف، ويقوم العميل باستخدام بطاقات بلاستيكية أو بطاقة ذكية

للحصول على الخدمات المحلية مثل : السحب النقدي، الإيداع النقدي، الاستفسار عن

الحساب، وغيرها من الخدمات.

2. نقاط البيع الإلكترونية Electric Point of Sale وهي الآلات التي تنتشر لدى

المنظمات التجارية والخدمية بمختلف أنواعها وأنشطتها، ويمكن للعميل استخدام بطاقات

بلاستيكية أو ذكية للقيام بأداء مدفوعات من خلال الخصم من حسابه إلكترونياً بتمرير

هذه البطاقة داخل هذه الآلات المتصلة إلكترونياً بحاسب المصرف، ومن خدماتها

ضمان الشبكات، الدفع والقيد المباشر عن طريق التحويل الإلكتروني من حساب

المشتري إلى حساب التاجر.

3. الصيرفة المنزلية أو المكتبية Home & Office Banking أتاحت تقنيات الاتصال

الحديثة للمصارف فرصة توفير خدمات مبتكرة وحديثة لعملائها والتي من بينها الصيرفة

المنزلية عبر الإنترنت، وهي ذلك الحاسب الشخصي الموجود بالمنزل أو العمل أو أي مكان، والذي يتصل بحاسب المصرف ليتمكن من خلاله إتمام العمليات المصرفية المطلوبة.

4. الصيرفة المحمولة Mobile Banking يتجه العالم اليوم بخطى متسارعة نحو استخدام الهواتف الجواله بصورة مُطرده، الأمر الذي يستلزم تطوير استخدامات هذه الهواتف للعديد من الأغراض، إذ أصبح من الممكن وعن طريقه الوصول إلى شبكة الإنترنت، واستخدامه في التطبيقات المتعلقة بها، وبالتالي أصبح من الممكن الاستعلام عن أرصدة الحسابات أو إجراء تسويات على الشبكات أو خلافه.

5. الصيرفة الهاتفية Phone Banking وهي طريقة متطورة لأداء الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، حيث يعمل 24 ساعة طوال العام بلا إجازات، ويستطيع العميل برقم سري خاص سحب مبلغ من حسابه، وتحويلها لسداد الكمبيالات والفواتير المطلوبة، وكذلك الحصول على قروض، وفتح اعتمادات مستندية.

6. التلفزيون الرقمي وهو عبارة عن ربط الأقمار الصناعية بين جهاز التلفزيون بالمنزل وبين حاسب المصرف، وبالتالي يمكن الدخول من خلال رقم سري إلى حاسب المصرف، أو شبكة الإنترنت، وتنفيذ العمليات المطلوبة.

7. الإنترنت المصرفي Internet Banks أتاح انتشار استخدامات الإنترنت للمصارف التعامل مع العملاء من خلال خدمات المصرف المنزلي، حيث يتم إنشاء مقار لها على الإنترنت بدلاً من المقر العقاري، ومن ثم تسهل على العميل التعامل مع المصرف عبر الإنترنت، وهو في منزله، ويمكن محاورة موظف المصرف على شاشة الكمبيوتر، ويتم إجراء كافة العمليات المصرفية.

8. وسائل الدفع الإلكترونية، وهى كل وسائل الدفع التي تستخدم فيها تكنولوجيا متقدمة مثل التمويل الإلكتروني للأموال، والشيك الإلكتروني و الكمبيالة الإلكترونية و الدفع بالكروت الإلكترونية، والدفع بالنقود الإلكترونية.

فالشيك الإلكتروني هو صورة طبق الأصل للشيك الورقي الذي يعرفه الجميع، حيث يحتوي على نفس الخصائص والصلاحيات، ولكن يتم التعامل به إلكترونياً وبشكل كامل، أي يكون كلياً على حامل إلكتروني بدل الحامل الورقي.

9. التحويلات المالية الإلكترونية (المقاصة) حيث تقوم العديد من المصارف الآن بالمشاركة في شبكة حاسبات تتولى التداول الإلكتروني لملايين القيود المحاسبية التي تسجل المديونية والدائنة فيما بين المصارف، وبذلك تؤدي الدور التقليدي لخدمة المقاصة المصرفية، ولكن بشكل فوري وبدرجة عالية من الكفاءة.

### 8.3.2 عوامل نجاح المصارف الإلكترونية :

إن الاتجاه نحو المصارف الإلكترونية يقتضي الالتزام بجملة من العوامل، والتي هي بمثابة قواعد للعمل الإلكتروني و تتمثل فيما يلي:

(رضوان، 1999 : 77)

1. وجود شبكة عريضة تضم كل الجهات ذات الصلة، وترتبط بالإنترنت وفقاً للأسس القياسية، مع مراعاة التأمين في تصميم هذه الشبكة.

2. وضع خطط للبدء في إدخال خدمات المصارف الإلكترونية، بدايةً من وضع إستراتيجية على مستوى المصرف المركزي أو الدولة.

3. وضع تنظيمات قياسية تسمح بالربط بين مختلف الجهات ذات الصلة بالعمل المصرفي.

4. إعداد خطة لتدريب الموارد البشرية.

5. العمل على إنشاء تنظيم إداري يعمل على التنسيق بين الأطراف المتعاقدة.

### 9.3.2 المخاطر التي قد تواجه المصارف الإلكترونية :

لا يمكن الدعوة إلى تبني تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف دون توضيح المخاطر

التي قد تنجم عن تبني هذا الأسلوب وهي تتلخص في التالي (سويبي، 2001 : 350)

1. ظهور مشكلات مالية تتعلق بكيفية تحصيل الرسوم والضرائب على التبادل التجاري

الإلكتروني، وهذه الإشكالية ذات أهمية خاصة بالنسبة للدول النامية، إذ تؤدي لحرمانها

من أهم مصادر الإيرادات.

2. ينبغي على المصارف الاهتمام بأمان العمليات التي تتم عبر الإنترنت، وذلك درءاً

للأخطار الكبيرة التي تترتب على إساءة الاستخدام أو التزيف.

3. هناك مخاطر تتعلق بفشل مورد الخدمة في تقديم ما يتوقعه المصرف من خدمات نتيجة

القصور في النظام المستخدم، فسيعرض المصرف للمساءلة من قبل عملائه.

4. هناك مخاطر ناتجة عن ممارسة العمليات المصرفية عابرة للحدود، الأمر الذي يتطلب

من المصارف الإلمام بالقوانين والضوابط الرقابية التي تتحكم في هذه العمليات، مثل

الحصول على ترخيص وحماية المستهلك.

5. هناك مخاطر مرتبطة بالتغيرات التكنولوجية السريعة في هذا المجال، الأمر الذي يترتب

عليه عدم استطاعة الموظفين الإلمام باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

6. ظهور متاجر وهمية على الشبكة، كل مهمتها جمع أرقام بطاقات الائتمان واستغلال

أرقامها في التزوير، وسرقة الأموال من حسابات بطاقات الائتمان.

7. قد يكون هناك مشكلات ناتجة عن قيام الغير بتعطيل النظام كأن يتم إدخال فيروسات في النظام.

8. عدم التأكد من هوية العميل، مما يؤدي إلى كثرة الشكاوى من العملاء وإنكارهم إتمام المعاملات.

9. تعتبر القرصنة من الأعمال التي تسبب خسائر فادحة للأطراف المشاركة في العملية.(الحسين، 2002 : 213) ، حيث يقوم القرصنة الالكترونيون بمحاولة الدخول لأنظمة الكمبيوتر و المعلومات بطريقة غير شرعية، و ذلك عن طريق البحث عن نقاط الضعف في أنظمة الحماية الأمنية . ( Laudon and Laudon ,2006: 346 )

## الفصل الثالث

### الدراسة الميدانية

## 1.3 الدراسة الاستطلاعية

### 1.1.3 مقدمة

يتناول هذا المبحث الدراسة الاستطلاعية التي اجريت على المجتمع البحثي ، حيث طبقت على ما نسبته (15%) من المجتمع قيد الدراسة ، فبعد إطلاع الباحث على عددٍ من الأدبيات والدراسات العربية المتصلة بموضوع بحثه ، والتي ساعدت كثيراً في تحديد متغيرات الدراسة، كذلك إطلاعها على عدد من المعايير والمقاييس التي استخدمت في تلك الدراسات ، تم القيام بدراسة استطلاعية تبين من خلالها امكانية تطبيق أداة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات على المجتمع البحثي و كذلك صلاحيتها لقياس ما صُممت من أجله ، من حيث وضوح ودقة العبارات الواردة بها، ودرجة اتساقها بالموضوع محل الدراسة، وذلك على النحو التالي :

### 2.1.3 إجراءات تصميم الاستمارة ووصف مقاييسها:

تم تصميم الاستمارة بشكل مبدئي في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها والتساؤلات التي تسعى للإجابة عليها ، حيث عملت الدراسة على المزج والانتقاء بين تلك المعايير بما يتماشى مع أهداف الدراسة للخروج بصيغة أولية لعبارات الاستبانة .

تم جمع بيانات الدراسة الاستطلاعية ( Pilot Study ) عن طريق استمارة الاستبانة التي قُسمت إلى ثلاثة أجزاء بهدف قياس متغيرات الدراسة ، حيث أختص الجزء الأول بالبيانات الديموغرافية للمفردات الخاضعة للدراسة، وأختص الجزء الثاني بالمتطلبات الأربعة الخاصة بتطبيق الإدارة الإلكترونية من متطلبات (مالية و تقنية و بشرية و إدارية ) ، والجزء الثالث والأخير يختص بمعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارات المعنية والمحددة سلفاً بالمصارف التجارية قيد الدراسة.

### 1.2.1.3 البيانات الديموغرافية: يحتوي الجزء الأول من استمارة الاستبانة على

البيانات الديموغرافية للمبحوثين والتي تتمثل في (النوع ، العمر ، المستوى التعليمي، الوظيفة

الحالية ، مدة الخدمة في المصرف ، التخصص) . وهي كما يلي :

1. **الجنس** : ويقصد به جنس المبحوث من حيث :

- ذكر - أنثى

2. **العمر** : ونعني به سن المبحوث، وقد تم تصنيفه إلى الخانات التالية:

- أقل من 30 سنة.

- من 30 سنة إلى 40 سنة.

- من 41 سنة إلى 50 سنة

- 51 سنة فأكثر .

3. **المستوى التعليمي**: وهو يعني المؤهل الدراسي الرسمي للمبحوث، وقد تم تقسيمه إلى الخانات

التالية:

- ثانوي - جامعي (بكالوريوس /ليسانس) - ماجستير - دكتوراة.

4. **الوظيفة الحالية** : ويقصد بها المركز الوظيفي الذي يشغله المبحوث أثناء الدراسة، وهي

مصنفة كما يلي:

- إدارة عُليا - إدارة وسطى - إدارة إشرافية .

5. **مدة الخدمة في المصرف**: وتعني المدة التي قضاها المبحوث في وظيفته الحالية، وقد

قسمت إلى المدد التالية:

أقل من 5 سنوات . - من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة . - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة .



من 20 سنة فأكثر.

6. **التخصص:** ويُقصد به التخصص الذي ينتمي إليه المبحوث ، وقد قُسم إلى التخصصات

التالية مع إعطاء المبحوث فرصة لإضافه تخصص آخر غير مذكور بالاستمارة.

7. محاسبة - إدارة أعمال - اقتصاد - تمويل ومصارف - أخرى تذكر

### 2.2.1.3 مقياس تطبيق الإدارة الإلكترونية:

الجزء الثاني من استمارة الاستبانة يحتوي على (29) عبارة تتعلق بمتطلبات تطبيق الإدارة

الإلكترونية ، وهي مقسمة إلى أربعة محاور كما يلي:

- المحور الأول خاص بالمتطلبات المالية : ويمثل هذا الجزء من المقياس خمس عبارات، وهي من (1- 5).
- المحور الثاني خاص بالمتطلبات التكنولوجية : ويمثل هذا الجزء من المقياس سبع عبارات، وهي من (1- 7).

- المحور الثالث خاص بالمتطلبات البشرية: ويمثل هذا الجزء من المقياس ثمان عبارات، وهي من (1- 8).
- المحور الرابع خاص بالمتطلبات الإدارية: ويمثل هذا الجزء من المقياس ثمان عبارات أيضاً.

### 3.2.1.3 مقياس معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يحتوي الجزء الأخير من استمارة الاستبانة على العبارات الخاصة بمتغير معوقات تطبيق الإدارة

الإلكترونية بالمصارف التجارية محل الدراسة، وهي ( 11 ) عبارة من (1 إلى 11)

استناداً إلى مقياس ليكرت ( likert ) الخماسي ، صيغت العبارات المتعلقة بكل محور بشكل إيجابي

وفقاً للتدرج التالي: ( موافق تماماً - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق على الإطلاق ) ،

وقد أعطيت درجات القياس (من 1 إلى 5 ) كما هو موضح بالجدول رقم (3-1).

### جدول (1-3)

توزيع الدرجات على بنود الإجابة

الإجابة	موافق بشدة	موافق محايد	غير موافق	غير موافق على الاطلاق
الدرجة	5	4	3	2

#### 3.1.3 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في المصارف التجارية العاملة في مدينه بنغازي ، والمتمثلة في مديري الفروع، و مساعديهم، و رؤساء الأقسام (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية ( كما في الجدول (2-3) .

تم حصر مجتمع الدراسة في جميع المصارف التجارية العامة العاملة داخل مدينة بنغازي ، وذلك باعتبارها مركزاً اقتصادياً، بالإضافة إلى أن الإجراءات و التنظيم والمهام الإدارية و التنظيمية لا تختلف بين مدينة و أخرى ، كما إن المناشير واللوائح التي تنظم العمل المصرفي تصدر من مصرف ليبيا المركزي بشكل دوري ، و تعمم على كافة المصارف التجارية العامة العاملة في ليبيا، وبالتالي فهي تعمل وفقاً لمنظومة موحدة .

## جدول (3-2)

### مجتمع الدراسة

المجموع	عدد رؤساء الأقسام	مساعد أو نائب مدير	عدد المديرين	عدد الفروع	المصارف التجارية بمدينة بنغازي
78	52	13	13	13	مصرف الوحدة
24	16	4	4	4	المصرف التجاري الوطني
24	16	4	4	4	مصرف الصحاري
60	40	10	10	10	مصرف الجمهورية
6	4	1	1	1	مصرف شمال أفريقيا
192	128	32	32	32	الإجمالي

المصدر : المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي من إعداد الباحث من خلال الزيارات الميدانية للمصارف المذكورة وبالإستناد إلى الهياكل التنظيمية بالمصارف قيد الدراسة سنة 2016

### 1.3.1.3 تحديد حجم العينة الاستطلاعية

نظراً لأنه لا يُشترط في اختيار العينة للدراسة الاستطلاعية أن تكون كبيرة لاسيما عندما يكون مجتمع الدراسة مُتجانساً ومتماثلاً كما في المجتمع قيد الدراسة ، وحرصاً من الباحث في التمثيل بشكل يتسم بالدقة والموضوعية ، فقد رأى اختيار ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (192) ، وسيتم سحب العينة من خلال (ضرب حاصل مجموع عدد مُديري الفروع ومساعدتهم و رؤساء الاقسام  $15\% \times 192$ ) ، فمثلاً لأخذ عينة من مصرف الوحدة مقدارها (15%) يتم ضرب ( $15\% \times 78$ ) فيكون الناتج بعد التقريب هو (12) ، وبذا يكون العدد المُحدد لعينة الدراسة الاستطلاعية هو (31 مفردة) كما هو واضح بالجدول رقم (3-3).

### جدول (3-3)

#### حجم العينة الاستطلاعية

المصرف	العدد	حجم العينة الاستطلاعية
الصحاري	24	4
الجمهورية	60	9
الوحدة	78	12
شمال أفريقيا	6	1
التجاري الوطني	24	4
المجموع	192	31

#### 4.1.3 اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة

يقصد بالثبات الحصول على النتائج ذاتها أو مقارنة لها في حالة تكرار الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، تم الاعتماد على معادلة ( الفاكرونباخ) لحساب ثبات المقياس ، وقد أعطيت درجات ثبات تتراوح ما بين (0.745 - 0.899) ، كما كانت درجات الصدق أيضاً تتراوح ما بين (0.863 - 0.948 ) لجميع المحاور، و تُعدّ جميعها إيجابية ومُشجعة، ويمكن الركون إليها كما هو جلي بالجدول رقم ( 3- 4 ).

الجدول ( 3 - 4 )

معاملات الصدق والثبات لمقياس الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	المحاور
0.922	0.851	المتطلبات المالية
0.863	0.745	المتطلبات التكنولوجية
0.902	0.814	المتطلبات البشرية
0.948	0.899	المتطلبات الإدارية
0.867	0.752	المعوقات والعراقيل

## 2.3 الدراسة الرئيسية

### 1.2.3 مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المُتحصل عليها، وكذلك عرض وتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة، والتي يمكن الاستفادة منها كمياً ووصفياً والمتمثلة في الآتي: ( النوع ، و السن، و المستوى التعليمي، و الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المصرف، والتخصص ) ، كما سيتم عرض وتحليل النتائج الخاصة بإجابات المبحوثين حول متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، و رؤيتهم بشأن أهم العراقيل التي تحول دون تطبيقها من وجهة نظر المديرين والادارات والاقسام المعنية بالمصارف التجارية قيد الدراسة إن وجدت.

### 2.2.3 الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة للتطبيق ، تم تطبيق الدراسة من خلال توزيع الاستبانة على المبحوثين ، حيث حرص الباحث على توزيعها واستلامها بشكل شخصي ، كذلك تسجيل أية ملاحظات من قبل المبحوثين قد يُسترشد بها لاحقاً عند التعليق على الجداول الإحصائية.

بعد عملية تجميع الاستمارات كان هناك فاقد استمارة واحدة فقط ، أي ما نسبته (0.05%) ، ومن ثم تمت معالجة البيانات التي تم التوصل إليها، وتحليل النتائج في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة وفقاً لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، حيث تم استخدام الأساليب التالية:

- طريقة ألفا كرونباخ لحساب قيم معاملي الصدق و الثبات لمجتمع الدراسة الاستطلاعية.
- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية التي تهدف إلى التعرف على تكرار الإجابات لدى أفراد مجتمع الدراسة.

- مقاييس النزعة المركزية المتمثلة في المتوسط الحسابي، وذلك بهدف معرفة متوسط إجابات المبحوثين على العبارات الواردة بالاستبانة ، وتحديد الأهمية النسبية لكل محور على حدة.
- الانحراف المعياري لقياس مدى التشتت ( التفاوت ) في الإجابات المتحصل عليها. عن القيمة المتوسطة.
- تحديد الأهمية النسبية لكل عبارة ، وبناءً عليها يتم ترتيب الأهمية لكل منها.

### 3.2.3 تحليل الخصائص العامة ( البيانات الديمغرافية ) لمجتمع الدراسة

يختص هذا الجزء من الدراسة بتحليل الخصائص العامة لمجتمع الدراسة من حيث (النوع ، و العمر، و المستوى التعليمي، و الوظيفة الحالية، ومدة الخدمة في المصرف، والتخصص).

#### 1.3.2.3 مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير النوع

يمثل مجتمع الدراسة المفردات الخاضعة للبحث، وسيتم تحليل الخصائص العامة لهذا

المجتمع من حيث النوع أولاً كما في الجدول التالي:

#### جدول (3-5)

#### التكرارات والنسبة المئوية لمتغير النوع

النوع	العدد	%
ذكر	151	79.1
أنثى	40	20.9
المجموع	191	100.0

يتضح من الجدول (3-5) ، أن نسبة الذكور عالية جداً مقارنةً بنسبة الإناث، حيث بلغت نسبتهم (79.1%) فيما بلغت نسبة الإناث (20.9%). تدل هذه النسب بشكلٍ قاطعٍ على انخفاض نسبة تولي المرأة للمناصب العليا بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي ، ولعل هذا مرده لطبيعة العمل في المصارف بصفةٍ عامة ، وإلى طبيعة عمل الإدارات العليا ورئاسة الأقسام بها، كذلك قد يعود السبب إلى انخفاض نسبة انخراط المرأة في هذا النوع من العمل لميلها لوظائف أخرى مثل التدريس والتمريض وغيرهما من المجالات المشابهة.

### 2.3.2.3 مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير السن:

لمعرفة أعمار المبحوثين الخاضعين للدراسة تم تقسمهم إلى أربع شرائح عمرية، كما هو واضح في الجدول (3-6).

#### جدول (3-6)

##### التكرارات والنسبة المئوية لمتغير السن

العمر	العدد	%
أقل من 30 سنة	16	8.4
من 30 - 40 سنة	70	36.6
من 41 - 50 سنة	79	41.4
51 سنة فأكثر	26	13.6
<b>المجموع</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

من خلال الجدول (3-6) الذي يظهر توزيع أفراد مجتمع الدراسة استناداً لمتغير العمر؛

يتضح أن الفئة العمرية الأكثر وبنسبةٍ عاليةٍ بلغت (41.4%) هي الفئة (من 41 - 50 سنة) ، و



تأتي الشريحة العمرية (من 30 - 40 سنة) في المرتبة الثانية ، والملاحظ هنا أن الفئتين السابقتين تشكلان الأكثرية بما نسبته (78%) من أفراد المجتمع ، وهذا يُشير إلى أنهما اكتسبتا خبرةً مصرفيةً على قدرٍ من الأهمية تؤهلها لتولي مناصب قيادية بالعمل المصرفي.

أما الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) فتأتي في الترتيب الثالث بنسبة (13.6%) ، وأخيراً الفئة العمرية التي هي (أقل من 30 سنة) فتمثل الأقلية بنسبة (8.4%) ، وهذا قد يعكس ضعفاً في اعتماد المصارف التجارية على العناصر الشابة ، كذلك عدم الحرص على اتباع إستراتيجية تجديد الدماء ، بالرغم من أن هذه الفئة واكبت التقدم التقني دراسةً وممارسةً بما يساعدها على تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية.

### 3.3.2.3 مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

للقوف على المستوى التعليمي للمفردات الخاضعة للدراسة فقد تم تقسيم المستويات التعليمية إلى

مستويات ستة تشمل: التعليم الثانوي / دبلوم محاسبة / دبلوم علوم إدارية / جامعي / ماجستير / الدكتوراه.

#### جدول (3 - 7)

##### التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%
ثانوي	16	8.4
دبلوم محاسبة	3	1.6
دبلوم علوم إدارية	13	6.8
جامعي	114	59.7
ماجستير	44	23
دكتوراه	1	0.5
<b>المجموع</b>	<b>191</b>	<b>100</b>

بالاستناد إلى البيانات الجدولية بالجدول (3 - 7) ، يتضح أن النسبة الأكبر من شاغلي الإدارات العليا والإشرافية و رؤساء الأقسام في المصارف التجارية من ذوي المؤهلات الجامعية ، وهذا يعكس اهتمام المصارف قيد الدراسة بتوظيف أصحاب المؤهلات الجامعية ، وقد جاء ذلك بنسبة (59.7%). يأتي حملة شهادة الماجستير في الترتيب الثاني بنسبة ( 23% ) ، وجمع النسبتين السابقتين يتبين أن ما نسبته (83%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من الجامعيين فما فوق (ماجستير) ، ولعل ذلك يأتي في إطار حرص المصارف التجارية على الرقي بالعمل المصرفي .

يأتي حملة الشهادة الثانوية في المرتبة الثالثة بنسبة (8.4%) ، ثم حملة دبلوم علوم إدارية بنسبة أقل وهي (6.8%)، أما من يحملون دبلوم محاسبة فنسبتهم قليلة جداً وهي (1.6%) ، وأخيراً شخص واحد فقط هو من يحمل مؤهل الدكتوراه. إن حصول الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية على الدرجة الجامعية فما فوقها هو أحد المعايير الجيدة في انتقاء الموظفين ، فوجود موظفين مؤهلين من المفترض أن ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم إذا ما توفرت الظروف المصاحبة الأخرى.

#### 4.3.2.3 مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة الحالية

لمعرفة تصنيفات الباحثين بالاستناد إلى متغير الوظيفة الحالية التي يعملون وفقاً لها ، فقد تم

تصنيفهم إلى إدارات عليا، و وسطى، وأخرى إشرافية، كما في الجدول التالي:

#### جدول (3 - 8)

##### التكرارات والنسب المئوية لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	العدد	%
إدارة عليا	32	16.8%
إدارة وسطى	32	16.8%
إدارة إشرافية	127	66.4%
المجموع	191	100%

بالنظر إلى الجدول (3 - 8) يتبين أن الإدارات الإشرافية والمتمثلة في رؤساء الأقسام هي الأكثر؛ حيث حصلت على نسبة (67%) ، وتتساوى الإدارتان العليا والوسطى بنسب متماثلة بلغت (16.7) ، وذلك على اعتبار أن لكل مدير فرع مساعداً له أو نائباً عنه.

### 5.4.2.3 مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في المصرف

لتحديد مدة الخدمة للمبحوثين تم تقسيم مدة الخدمة إلى خمس فئات تبدأ الفئة الأولى من ( أقل من خمس سنوات ) والفئة الأخيرة ( من 20 سنة فأكثر ) بطول فترة خمس سنوات.

### جدول (3 - 9)

#### التكرارات والنسب المئوية لمتغير مدة الخدمة في المصرف

العدد	%	مدة الخدمة في المصرف
18	9.4	أقل من 5 سنوات
35	18.3	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
49	25.7	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
32	16.8	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
57	29.8	من 20 سنة فأكثر
<b>191</b>	<b>100</b>	<b>المجموع</b>

المُلاحظ من الجدول (3 - 9) أن الذين تجاوزت مدة خدمتهم أكثر من عشرين عاماً من الخدمة المصرفية هم الأغلبية بنسبة (29.8%) ، ويأتي بنسبة (25.7%) أولئك الذين أمضوا مدة خدمة مصرفية تتراوح بين (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) ، يلي ذلك الفئة الثالثة والتي تتدرج تحت ( 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ، وقد جاءت بنسبة (18.3%)، وهذا يُعطي انطباعاً بأنه قد تكونت لدى الفئة السابقة خبرة تمكنهم من القيام بالوظائف والمهام المنوطة بهم بشكلٍ جيدٍ ، وفيما يخص الذين قلّت مدة خدمتهم عن (5 سنوات) ، فقد كانت نسبتهم هي الأدنى (9.4%).

بالرجوع للجدول رقم (3- 6) وجد أن ما نسبته (8.4%) من مجتمع الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ولعل هذا يعكس حداثة تعيينهم أو ترقيتهم لمستويات إدارية عليا ، وبالتالي الحاجة إلى الصقل والتدريب لتكوين خبرة مصرفية تراكمية تؤهلهم مستقبلاً لتولي مناصب إدارية قيادية.

### 6.4.2.3 مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير التخصص

للقوف على الخلفية العلمية للمبحوثين التي هي نابعة من تخصصاتهم الأكاديمية ، فقد تم تقسيم التخصصات العلمية إلى التخصصات التالية ( محاسبة / إدارة الاعمال / اقتصاد / تمويل ومصارف / حاسب آلي / قانون / إحصاء ) كما في الجدول التالي:

#### جدول (3 - 10)

التكرارات والنسب المئوية لمتغير التخصص

التخصص	العدد	%
محاسبة	91	47.6
إدارة أعمال	57	29.8
اقتصاد	21	11.5
تمويل ومصارف	8	4

3.6	7	حاسب آلي
1.5	3	القانون
2	4	إحصاء
100	191	المجموع

يُظهر الجدول (3 - 10) أن ما نسبته (47.6%) من المبحوثين مجال تخصصهم في المحاسبة ، وهو لاشك مجال مهم يرتكز عليه العمل المصرفي ، فيما كانت نسبة الذين تخصصهم إدارة الأعمال هي (29.8%) ، أما من تخصصهم اقتصاد فقد جاءت نسبتهم (11.5%) ، ويأتي تخصص (تمويل ومصارف) في المرتبة الرابعة وبنسبة (4.1%) ، ولعل هذا مرده لحدائثة التخصص بالجامعات الليبية ، وتعد التخصصات الأربعة السابقة مجالات علمية مهمة وأساسية يرتكز عليها العمل المصرفي، فيما تُعد تخصصات الحاسب الآلي والقانون والإحصاء تخصصات مكملة لا يمكن الاستغناء عنها في العمل المصرفي ، إلا أن تخصص الحاسب الآلي يُعدّ من أهم التخصصات التي يرتكز عليها التوجه إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف.

#### 4.2.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بتساؤلات الدراسة الميدانية.

يتركز الهدف الرئيس لهذه الدراسة في الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي ، وكذا تحديد المعوقات أو العراقيل التي تقف حائلاً دون تطبيق ذلك إن وجدت ، و قد أجاب المسح الميداني على التساؤلات التي ارتكزت عليها الدراسة ، و تم تحليل استجابات أفراد مجتمع الدراسة على تلك التساؤلات حسب

تسلسلها وفقاً للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومن ثم تحديد الأهمية النسبية لكل مطلب على حدة وفقاً للعرض التالي :

**1.4.2.3** أجابة المبحوثين عن التساؤل الأول للدراسة والذي مفاده:  
ما متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية العامة العاملة بمدينة بنغازي؟

للحصول على إجابات دقيقة إزاء هذا التساؤل ، تم تقسيم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى أربعة محاور رئيسة ، كما تم الإشارة إليها آنفاً، وهي محدّدة في المتطلبات التالية : المتطلبات

المالية - المتطلبات التكنولوجية - المتطلبات البشرية - المتطلبات الإدارية ،  
وفيما يلي عرض لإجابات المبحوثين حول رؤية المبحوثين عن هذه المحاور حسب  
تسلسلها باستمارة الاستبانة:

**المحور الأول : عرض آراء المبحوثين حول المتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة**

### الإلكترونية

#### بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي

من خلال الجدول رقم (3- 11) والذي يحتوي على خمس عبارات تم ترتيبها حسب  
الأهمية النسبية بناء على المتوسطات الحسابية المُعطاه على النحو التالي:

1. من حيث الأهمية النسبية من وجهة نظر المبحوثين ، يأتي "توافر الدعم المالي اللازم  
لصيانة الأجهزة والبرامج" بالمصارف قيد الدراسة في الترتيب الأول بنسبة (73.0%)  
بمتوسط حسابي(3.65) ، وانحراف معياري (0.905) .

2. يجيء في الترتيب الثاني وبفارق ضئيل وبنسبة أهمية بلغت (72.4%) " توافر الدعم  
لشراء التقنيات الإلكترونية" وبمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.028).

3. "يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية" بمتوسط حسابي  
(3.41) وانحراف معياري (1.047) وبذا يكون ترتيبه الثالث وفقاً للأهمية النسبية  
التي بلغت (68.2%).

4. "يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق  
آلية العمل الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (1.055) و  
الأهمية النسبية لهذا العنصر بلغت (64.2%).

5. " يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني " بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (1.113) ، وقد جاء هذا العنصر في المرتبة الخامسة و الأخيرة بنسبة (64.2%).

استناداً إلى المتوسط العام الخاص بمحور المتطلبات المالية ، يتضح أن المتوسط لهذا المحور بلغ (3.328) وهو أعلى بنسبة قليلة من قيمة المقياس الافتراضي للدراسة (3) .

مما سبق يمكن الخروج بنتيجة مفادها أن المصارف التجارية محل الدراسة تتوفر لديها المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة ضعيفة.

▪ تتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه دراسة (السبيعي، 2005) فيما يتعلق بالمتطلبات المالية.

▪ كما تتفق أيضاً مع ما خلصت إليه دراسة (مجد ، 2009 ) ، كما تتفق أيضاً وبشكل نسبي مع دراسة (المسماري، 2012 )

▪ تختلف مع دراسة (عبدالعزیز ، 2013)، والتي أظهرت أن الوضع الحالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية موجود فعلاً، ولكن بدرجة متوسطة، ويحتاج للتطوير والتحديث والتدريب

### المحور الثاني: عرض آراء الباحثين حول المتطلبات التكنولوجية اللازمة

#### لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي

من خلال الجدول رقم (3-12) والذي يحتوي على عباراتٍ سبع ، مرتبة حسب

الأهمية النسبية بناء على المتوسطات الحسابية، يتضح الآتي:



1. "يوجد موقع إلكتروني للمصرف على شبكة الإنترنت" بمتوسط حسابي (4.1)، وانحراف معياري (0.761) يعدّ وجود موقع إلكتروني للمصرف هو أحد أهم متطلبات التواصل مع المستخدمين من جهة والفروع المنتشرة في البلاد ، من خلال الربط بين المركز الرئيسي للمصرف وفروعه.

2. "يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمصرف والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي" ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ، وانحراف معياري (0.843). يُعد الربط بين المصرف وفروعه أحد أهم ركائز الإدارة الإلكترونية باعتباره يسهم بشكل سريع ودقيق وآمن في انسياب التعليمات والأوامر والملاحظات بين المستويات الإدارية المختلفة.

3. "يتوفر في المصرف شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب" ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي يصل إلى (3.79) ، وانحراف معياري بلغ (0.979) . إن وجود شبكة من الحواسيب بمختلف مكاتب المصرف يعكس رغبة المصرف في مواكبة التطور التقني والاستفادة من خدماتها المتطورة ، كما أن ذلك يجعل من السهولة بمكان الأخذ بأحدث أساليب الإدارة ، ومنها تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

4. "يوجد ربط بين شبكة المصرف وشبكة الإنترنت" ، بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.044).

5. تبين أنه " يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المصرف" وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري (0.993) .

6. "تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة بشكل جيد" ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.044) .

7. "تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة " بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (1.023) .

يتبين من الجدول (3-12) الخاص بمحور المتطلبات التكنولوجية، أن الاتجاه العام للمتوسط الحسابي يُشير إلى (3.328) وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهو أعلى بدرجة طفيفة من المتوسط الافتراضي للمقياس والبالغ ثلاث درجات ، الأمر الذي يعكس وجود ضعف في توفر هذا المتغير ، من هنا يمكن الإقرار بأن المصارف التجارية قيد الدراسة تتوفر لديها المتطلبات التكنولوجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بدرجة متوسطة.

- تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالعزیز، 2013)، التي تُشير إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية موجود فعلاً، ولكن بدرجة متوسطة، ويحتاج للتطوير والتحديث و التدريب حتى تكتمل منظومة الإدارة الإلكترونية بشكل كاملٍ وفعالٍ.
- تتفق هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة (محمد، 2009) التي أقرت توفر المتطلبات المالية و التكنولوجية و البشرية و الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .
- تختلف هذه النتيجة مع ما اسفرت عنه دراسة (الجنابي، 2008) ، التي بينت توافر مستوى عال من التكنولوجيا الحديثة المستخدمة في البنوك العاملة في الأردن.

### ▪ المحور الثالث : عرض آراء المبحوثين حول المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي

بالنظر للجدول (3 - 13) والمعني بمدى وجود متطلبات بشرية لتطبيق الإدارة

الإلكترونية يتبين الآتي:

1- " لديك قدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد " ، حصلت هذه العبارة على متوسط

حسابي مُتدني جداً من المقياس الإفتراضي، حيث بلغ (4.08) وانحراف معياري

(0.727) .

2- "يوجد في المصرف متخصصون في تقنية المعلومات" بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف

معياري(0.953) ، يمثل وجود متخصصين في تقنيات المعلومات إحدى أهم اللبانات

التي تُبنى عليها الإدارة لاسيما مع توافر المتطلبات التكنولوجية كما هو واضح من

الجدول (3-12).

3- " هناك دورات تدريبية في استخدام الحاسوب والإنترنت " بمتوسط حسابي قدره (3.58)، وانحراف معياري (0.953) .

4- "هناك خطط لتدريب وتأهيل العاملين على استخدام تقنية المعلومات " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (65.8) ، وما من شك أن الدورات التدريبية تعتبر أحد الحوافز للموظفين، وترفع من كفاءتهم، وتحسن إنتاجيتهم، وتعمل على صقل مهارتهم في التعامل مع التقنية خاصة إذا ما أخذ في الاعتبار التقدم المضطرد في مجال الحواسيب والشبكات والتكنولوجية بشكلٍ عام ، وهذا من شأنه أن ينعكس على الوظيفة.

5- " يوجد في المصرف الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية" ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي قدره (3.23) وانحراف معياري (1.108) ، إن وجود مثل هذه الكوادر القادرة على التعامل مع التكنولوجيا بكفاءة وفاعلية خاصة مع توفر المتطلبات التكنولوجية كما ورد بالجدول (3-12) ومع تزايد الدورات المكثفة لهذه الكوادر؛ يصبح من السهولة بمكان المضي قدماً في الإدارة الإلكترونية.

6- "يوجد مدربون مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات" بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.085) ، يُسهل وجود مثل هؤلاء المدربين المؤهلين القيام بدورات تدريبية للموظفين مكثفة ومتعددة ، ويُقلل من المصاريف التي قد تتكبدها المصارف جراء التعاقد مع مؤسسات متخصصة في مثل تلك الدورات.

7- " يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3) وهو الحد الأدنى للمقياس المحدد ، وانحراف معياري (1.105) .

8- " يوجد خبراء لتصميم البرامج الإلكترونية" بمتوسط حسابي أقل من المتوسط، وهو (2.99) وانحراف معياري قيمته (1.131) .

إن القدرة على التعامل مع الحاسوب بشكل جيد و توافر الأجهزة ، و ارتفاع مؤشر التعليم الجامعي يعكس الحاجة الملحة لتكثيف الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا خاصة مع وجود مدربين مؤهلين

حيث ان تبني مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية يتعدى توافر الأجهزة والتقنيات ، فهو يقوم على خطة استراتيجية متكاملة تعكس رؤية المنظمة للتغيير والتطوير .

مما سبق يمكن القول إن الجدول (3-13) ، يُظهر ضعفاً في توفر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.421) على ليكرت الخماسي، وهذا يُعطي إichاءات بأن هناك ضعفاً في هذا المتغير. ويتمعن أكثر في تفسير قيمة هذا المتوسط، ومن خلال البيانات الجدولية المطروحة أعلاه تبين أن هناك قصوراً في بعض جوانب هذا المكون تتمثل في : عدم توفر خبراء نظم إلكترونية ، وعدم كفاية الدورات التدريبية.

تتفق هذه النتيجة مع ما أسفرت عنه الدراسات التالية:

- ( السبيعي ، 2005 ) ، التي أظهرت توافر الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبه قليلة .
- (الجنابي ، 2008) ، التي بينت أن هناك نقصاً في العناصر البشرية اللازمة بالمصارف الأردنية .
- (كريم ، 2008) ، التي أشارت إلى نقص التأهيل والتدريب للعاملين بالقطاعات الحكومية على الرُغم من توافر تجهيزات على أعلى مستوى.

و تختلف هذه النتيجة مع دراسة ( محمد ، 2009 ) ، التي بينت توافر العناصر البشرية كمتطلب  
ضروري لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

• **المحور الرابع: عرض آراء المبحوثين حول المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق**

**الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية بمدينة بنغازي**

تُشير اجابات المبحوثين بالجدول (3-14) الخاص بالمتطلبات الإدارية ، من خلال المتوسط الحسابي العام الذي بلغ (3.135) وهي تمثل الحد الأدنى من الدرجة المتوسطة، والمتمثلة في (3) من المقياس المعتمد إلى أن هناك قصوراً بيناً في هذا المحور، وهذا يتضح بشكلٍ جلي من خلال إجابات المبحوثين التالية:

1. " يوجد إدارة أو قسم للحاسوب في المصرف " ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي بلغ

(4.2) ، أن ارتفاع المتوسط الحسابي لهذه العبارة يمكن تفسيره بوجود قسم

للحاسب الآلي يختص بأعمال الصيانة والبرمجة للأجهزة ، ولا يعني بالضرورة

وجود تطبيق للإدارة الإلكترونية.

2. جاءت عبارة " تدعم الإدارة العليا في المصرف سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية

" ، بمتوسط حسابي (3.3) ، تمثل هذه الدرجة الحد الأدنى من الدرجة المتوسطة

للمقياس (3) .

3. تعكس باقي العبارات وجود ضعف في المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة

الإلكترونية بالمصارف قيد الدراسة ، حيث وقعت تلك العبارات بين درجتي

المتوسط الحسابي (3.03 - 1.073) .

من خلال البيانات الجدولية المطروحة بالجدول (3 - 14) ، يتبين أن هناك قصوراً

في بعض جوانب المتطلبات الإدارية كمتغير رئيس لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف

محل الدراسة تتمثل في الآتي :



8. لا يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .
9. عدم وجود خطة استراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.
10. ضعف الإدارة العليا في تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية .
11. ليس هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال الإلكترونية.
12. لا توجد في المصرف أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

### 2.4.2.3 إجابة المبحوثين عن التساؤل الثاني بالدراسة الميدانية والذي مفاده : ما أهم

الصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية قيد الدراسة ، من وجهة نظر المبحوثين ؟

النظر إلى الجدول (3-15) يري المبحوثون أن أهم الصعوبات أو العراقيل التي تحول دون تطبيق

الإدارة الإلكترونية وفقاً للأهمية النسبية للمتوسطات الحسابية تتمثل في التالي:

1. من وجهة نظر المبحوثين ، يمثل " ضعف ثقافة التكنولوجيا بين العاملين بالقطاع المصرفي " أهم عائق من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية و أهم الصعوبات التي تقفُ حائلاً دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.78) ، وانحراف معياري (1.012). ويمكن تفسير ذلك من خلال الرجوع للفقرة الخامسة بالجدول (3-14) حيث تبين أن الإدارة العليا لا تعمل على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية ، الأمر الذي من شأنه التأثير سلباً على ثقافة التكنولوجيا بين العاملين بالقطاع المصرفي.
- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سويد ، 2012) التي أكدت أن متطلبات التدريب والتوعية في الجهة قيد الدراسة من أهم المحاور اتفاقاً بين آراء الموظفين .

2. " قلة الكفاءات البشرية لاستخدام التقنيات " ، بمتوسط حسابي (3.76) وبانحراف معياري (0.913)

وقد اتضح ذلك من خلال الجدول رقم (3-13) في الفقرة السابعة ، حيث أشار المبحوثون بمتوسط

حسابي متوسط (3.2) إلى وجود الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف.

- تختلف هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي ، 2005) ، والتي أظهرت وجود الإمكانيات البشرية في الإدارة العامة للمرور بنسبه قليلة .

3. " رفض التحديث والتغير ، بمتوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.996) . قد يكون من بين

الأسباب وراء عدم الأخذ بأساليب الإدارة الإلكترونية هو رفض التحديث والتغيير والتطور باتجاه

التكنولوجية الحديثة اعتقاداً من البعض أن ذلك سوف يحد من سلطتهم واختصاصاتهم الإدارية.

تتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات التالية:

- دراسة (كريم ، 2008) ، حيث كشفت عن ضعف قناعة المسؤولين بالإدارات العليا بأهمية الإدارة الإلكترونية واعتقادهم أنها تُقلل من سلطتهم الإدارية.

- دراسة (الأشهب ، 2010) التي بينت أن أفراد العينة موافقون على أن عدم وعي المرؤوسين بأهمية التحول إلى الإدارة الإلكترونية، ومقاومتهم للتغير خوفاً على وظائفهم من هو من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية .

4. " تقادم التطبيقات المستخدمة في الحاسبات الآلية " ، جاء بمتوسط حسابي (3.6)، إلا أنه من

خلال إجابات المبحوثين بالجدول (3-12) ، يتضح توفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق

الإدارة الإلكترونية الحديثة، ويمكن تفسير ذلك بأن إجابات المبحوثين حول تقادم التطبيقات

المستخدمة في الحاسبات الآلية تعتبر من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية تأتي في الإطار

العام وليس بالمصارف قيد الدراسة.

- تتفق هذه النتيجة مع دراسة (السبيعي ، 2005) ، والتي أظهرت عدم وجود بنية تحتية متكاملة.

5. تحصل " التخطيط المالي والميزانيات لا تقي باحتياجات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية " ، على متوسط حسابي مقداره ( 3.56 ) وانحراف معياري مقداره ( 0.992 ) ، بالعودة للجدول (3-11) الخاص بالمتطلبات المالية يتبين وجود الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج بمتوسط حسابي مقارب مقداره (3.65) ، وهذا يناقض إجابات المبحوثين حول ضعف الميزانيات.

6. جاء " التأقلم مع النظم اليدوية بين العاملين بالقطاع المصرفي " كأحد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.009) ، وهذا ما يؤكد أن التأقلم مع النظم الإلكترونية يحتاج إلى معايشة مع تلك النظم المتمثلة في الحواسيب وشبكات الانترنت و الأجهزة الملحقة في وسائط التخزين، الطابعات، عارض المعلومات، أجهزة البصمة الإلكترونية، أجهزة التصوير الرقمية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الدورات التدريبية، ونشر ثقافة التعامل مع التقنية بين الموظفين في القطاع المصرفي .

7. أتى "التأقلم مع النظم اليدوية باعتباره من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (0.993)، إن المعايشة لمدة طويلة مع النظم اليدوية للإدارة بالمصارف رسخ مفهوم التأقلم المقصود هنا، وللتحول للنظم الإلكترونية والتأقلم معها كبديل تفرضه ضرورات العمل المصرفي المتطور، فإن ذلك يحتاج لدورات تدريبية ونشر ثقافة التعامل مع التكنولوجيا ومن ثم ضرورة توافر بنية أساسية لشبكات المعلومات والاتصالات الإلكترونية بالمصارف.

8. "جاءت مقاومة تطبيق الإدارة الإلكترونية من جانب متخذي القرار بالمصرف" بمتوسط حسابي (3.5) ، وبالتمتع في القيم المطروحة بذات الجدول وجد أن هذه المقاومة تتمثل في شكل رفض التحديث والتغيير في الفقرة رقم (8) بالجدول المشار إليه، حيث حصلت على متوسط

حسابي (3.6)، هذا الرفض يأتي إعتقاداً من صناع القرار ان ذلك سوف يحجم سلطتهم الإدارية، وبالتالي يفقدهم بعضاً من صلاحياتهم.

9. جاءت العبارتان التاليتان على نفس القدر من الأهمية النسبية وهما:

أ. " ارتفاع تكلفة خدمات الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية والمعدات كمعوق لتطبيق الإدارة الإلكترونية" ، حيث حصلت على متوسط حسابي (3.32) ، إلا أنه بالرجوع لإجابات المبحوثين بالجدول (3-11) ومن خلال الفقرة الثالثة بها ، يتضح توفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج ، حيث جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.6) ، وبذا يمكن استنتاج أن ارتفاع تكلفة خدمات الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية والمعدات لا يمثل عائقاً للأخذ بسبل تطبيق الإدارة الإلكترونية كما جاء في إجابات المفحوصين.

▪ تختلف هذه النتيجة مع دراسة (الجنابي ، 2008) ، والتي أسفرت عن أن المصارف العاملة في الأردن تواجه بعض المعوقات و الصعوبات عند تطبيق الإدارة الإلكترونية منها ارتفاع كلفة بناء المواقع الإلكترونية .

ب. يُمثل " الخوف من أن تتعرض البيانات إلى عمليات تخريب وسطو أثناء انتقالها عبر شبكات الحاسب الآلي أحد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية" ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.046) ، يمكن التغلب على هذا الخوف بالتصميم الجيد للمواقع من حيث الأخذ ببرامج الأمن والحماية الفعّالة ، خاصة أنه قد تبين من خلال الجدول (3-13) وجود متخصصين بالمصارف قيد الدراسة في تقنية المعلومات فمع وجود مثل هذه الخبرات يمكن تبديد ذلك الخوف .

10. يأتي ارتفاع تكلفة وسائل الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات العالمية (الأنترنت) كآخر

معوق من معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي مُتدني،

وهو (3.29) وانحراف معياري (1.044) ، وبالعودة للجدول (3-11) الخاص بالمتطلبات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية نجد ومن خلال إجابات المبحوثين وبمتوسطات حسابية تتراوح بين ( 3.21 - 3.5 ) أنه يتوفر الدعم لشراء التقنيات الإلكترونية، كما يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية ، فضلاً عن توافر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدرّبين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني ،مما يوضح أن ارتفاع تكلفة وسائل الاتصالات المرتبطة بشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) لا يُشكل عائقاً أمام المصارف التجارية العاملة بمدينة بنغازي لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

## الفصل الرابع

### النتائج و التوصيات

## النتائج والتوصيات

### 1.4 المقدمة

هدفت الدراسة للكشف عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف الليبية العامة العاملة في مدينة بنغازي و التعرف على مدى توافر متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر مدراء الفروع و مساعديهم و رؤساء الاقسام بالمصارف قيد الدراسة و قد توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج و قدمت بعض التوصيات و التي يمكن عرضها على النحو التالي :

### 2.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الأول

#### أ. نتائج المحور الأول : (المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية)

كشفت الدراسة ضعفاً في مستوى توافر المتطلبات المالية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف التجارية العامة محل الدراسة ، وقد اتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي العام الخاص بهذا المحور وهو (3.328).

تمثل هذا الضعف في الآتي:

1- وجود ضعف في الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج" بالمصارف قيد الدراسة في الترتيب الأول بنسبة (73.0%) بمتوسط حسابي (3.65) ، وانحراف معياري (0.905) .

2- قلة الدعم لشراء التقنيات الإلكترونية" وبمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.028).

3- وجود ضعف في الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.047).

4- ندرة وجود نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني " بمتوسط حسابي (3.7) وانحراف معياري (1.113).

5- قلة الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.21) ، وانحراف معياري (1.055) والأهمية النسبية لهذا العنصر تمثلت في (64.2%).

ب. النتائج الخاصة المحور الثاني: (المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية)

■ وجود ضعف في مستوى توافر المتطلبات التكنولوجية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية قيد الدراسة ( 3.62)، وهي درجة أعلى بنسبة طفيفة من درجة المقياس المعتمدة (3).

تمثلت هذه المتطلبات حسب أهميتها في الآتي:

1- يوجد موقع إلكتروني للمصرف على شبكة الإنترنت بمتوسط حسابي (4.1)، وانحراف معياري (0.761).

2- يوجد ربط بين المركز الرئيسي للمصرف والفروع عن طريق شبكات الحاسب الآلي ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.86) ، وانحراف معياري (0.843).

3- يتوفر في المصرف شبكة حاسوب تصل إلى جميع المكاتب ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي يصل إلى (3.79) ، وانحراف معياري بلغ (0.979) .



4- تبين أنه يتم استخدام البريد الإلكتروني في العمل داخل المصرف، وذلك بمتوسط حسابي مقداره (3.45) وانحراف معياري (0.993) .

5- تتوفر أحدث أجهزة الحاسب الآلي اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة بشكل جيد، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري (1.044) .

6- تتوفر أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة بمتوسط حسابي (3.11) و انحراف معياري (1.023) .

**ج . النتائج الخاصة بالمحور الثالث : ( المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ) .**

أظهرت الدراسة ضعفاً في توفر المتطلبات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف قيد الدراسة ، حيث بلغ المتوسط العام (3.421) .  
يتمثل هذا الضعف في النواحي التالية :

1- عدم توفر خبراء نظم إلكترونية، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (2.99) و انحراف معياري (1.131) .

2- عدم كفاية الدورات التدريبية بمتوسط حسابي (3) و انحراف معياري قدره (1.105) .

3- عدم وجود مدربين مؤهلين لتدريب الموظفين، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي قدره (3.19) وانحراف معياري قدره (1.085) .

د. النتائج الخاصة بالمحور الرابع: ( المتطلبات الإدارية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية ).

كشفت الدراسة أن هناك قصوراً في بعض جوانب المتطلبات الإدارية، كمتغير رئيس لتطبيق الإدارة الإلكترونية بالمصارف محل الدراسة يتمثل هذا القصور في الآتي :

1- لا يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية

بمتوسط حسابي قدره (2.82) و انحراف معياري قدره (1.073).

2- عدم وجود خطة استراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية، وقد جاء ذلك

بمتوسط حسابي قدره (2.84) وانحراف معياري قدره (1.01).

3- ضعف الإدارة العليا في تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة

الإلكترونية بمتوسط حسابي (2.85) و انحراف معياري (1.87).

4- لا توجد في المصرف أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية بمتوسط

حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري (1.031)

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالتساؤل الثاني الخاص بالصعوبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق

الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية قيد الدراسة ، من وجهة نظر المبحوثين .

كشفت الدراسة عن عددٍ من العراقيل التي تحول دون تطبيق الإدارة الإلكترونية ،

يتوجب أخذها في الحسبان عند وضع الخطط الاستراتيجية في هذا الإطار، وهي

مرتبة وفقاً لأهميتها من وجهة نظر المبحوثين تمثلت في الآتي:

1- أهم تلك العراقيل هو ضعف ثقافة التكنولوجيا بين العاملين بالقطاع

المصرفي، حيث جاء بمتوسط حسابي هو الأعلى (3.78).

2- قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة بالمصارف التجارية قيد

الدراسة ،أتى بمتوسط حسابي (3.76)

3- رفض التحديث والتغيير ، بمتوسط حسابي (3.63) .

4- تقادم التطبيقات المستخدمة في الحاسبات الآلية ، جاء بمتوسط حسابي (3.6).

5- عدم إيفاء التخطيط المالي والميزانيات باحتياجات ومتطلبات تطبيق الإدارة

الإلكترونية ، بمتوسط حسابي مقداره ( 3.56).

6- جاء التأقلم مع النظم الإلكترونية بين العاملين بالقطاع المصرفي كأحد

معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمتوسط حسابي(3.55).

7- مقاومة تطبيق الإدارة الإلكترونية من جانب متخذي القرار بالمصرف

بمتوسط حسابي (3.5).

8- الخوف من أن تتعرض البيانات إلى عمليات تخريب وسطو أثناء انتقالها

عبر شبكات الحاسب الآلي ، وقد جاء ذلك بمتوسط حسابي (3.32)

#### 4.4 التوصيات

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية تم التوصل إلى جملة من التوصيات التي

يساعد الأخذ بها في تطبيق و تفعيل الإدارة الإلكترونية بالقطاع المصرفي، تتجسد في النقاط التالية:

7. ضرورة توافر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على

تطبيق آلية العمل الإلكتروني.

8. وجوب العمل على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية، ويكون

ذلك من خلال دورات مكثفة ومصممة خصيصاً لأجل هذا الغرض. للرفع من قدرة

الموظفين في التعامل مع الحاسوب، ولخلق التأقلم مع النظم الإلكترونية بين

العاملين بالقطاع المصرفي.

9. وجوب العمل على توفير أحدث النظم والبرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة.

10. إتاحة الفرص لمشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية .

11. إنشاء أقسام متخصصة في المصرف لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.

12. وضع خطة إستراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

#### 5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية :

1- دراسة أثر الإدارة الإلكترونية على العمليات و الخدمات المصرفية.

2- الإدارة الإلكترونية وأثرها على رضا العملاء داخل المصارف الليبية.

3- دور الإدارة الإلكترونية في تنمية المهارات و رفع كفاءة العاملين بالمصارف الليبية .

4- دور الادارة الالكترونية في تسهيل الاتصالات الادارية بالمصارف الليبية.

## أولاً : المراجع العربية :

### أ . الكتب :

1. إبراهيم، خالد ممدوح، (2010)، الإدارة الإلكترونية، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
2. الحسين، حسن شحادة، (2002)، أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية  
دار الحلبي، سوريا.
3. السالمي، علاء عبد الرازق، (2009)، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر  
عمان، الأردن.
4. الشمري، ناظم محمد نوري وآخرون، (2008)، الصيرفة الإسلامية، دار وائل للنشر والتوزيع،  
عمان، الأردن.
5. الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2006)، إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن.
6. الصيرفي، محمد، (2006)، الإدارة الإلكترونية ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
7. الكفرواي ، عوض محمد ، (1998) ، المصارف الإسلامية ، الطبعة الأولى ، مركز  
الإسكندرية للكتاب ، مصر.
8. المساعد، زكي خليل، (2003)، تسويق الخدمات وتطبيقاتها ، دار المناهج للنشر  
والتوزيع، عمان، الأردن.
9. حافظ، عبد الناصر عبد الله ، (2014)، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف  
المنظمة، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
10. حامد، فداء محمود، (2012)، الإدارة الإلكترونية ، دار البداية، عمان ، الأردن.
11. حجازي، عبد الفتاح بيومي، (2004)، الحكومة الإلكترونية ونظامها القانوني ، دار الفكر  
الجامعي، الإسكندرية، مصر.

12. حسين، فاروق، (1993)، الإنترنت الشبكة الدولية للمعلومات ، دار راتب الجامعية، بيروت، لبنان.
13. رضوان، رأفت، (1999)، عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية ، مصر.
14. سعد، أحمد سعد، (2006)، العمل المصرفي الإلكتروني، دار المؤسسة الحديثة للكتاب لبنان.
15. صادق، مدحت، (2001)، أدوات وتقنيات مصرفية ، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.
16. عامر، طارق عبد الرؤوف، (2007)، الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الثانية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.
17. عباس، بشير عباس، (2005)، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات ، الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة.
18. عبود، نجم الدين، (2004)، الإدارة الإلكترونية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ الرياض، المملكة العربية السعودية.
19. غنيم، أحمد محمد، (2007)، إدارة البنوك تقليدية الماضي وإلكترونية المستقبل ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
20. كافي، مصطفى يوسف، (2012)، الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق، الطبعة الثانية، دار رسلان للطباعة والنشر، دمشق، سوريا.
21. منصور، محمد حسين، (2003)، المسؤولية الإلكترونية ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، مصر.

22. محمد عبيدات ، واخرون ، (1999) ، منهجية البحث العلمي القواعد و المراحل و التطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، عمان.

23. نجم، نجم عبود، (2004)، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، دار المريخ للنشر، عمان ، الأردن.

24. هلالى، حسين مصطفى، (2010)، الإدارة الإلكترونية ، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر.

25. ياسين، سعد غالب، (2005)، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها ، دار مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.

26. \_\_\_\_\_ ، (2005) ، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دار المناهج ، عمان.

27. يوسف، حسن يوسف، (2014)، البنوك المركزية ودورها في اقتصاديات الدول، الطبعة الثانية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر.

#### ب. الدوريات و المجلات :

- أوسو، خيرى علي ، ( 2016 ) ، تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة بوليتنيك دهوك، دراسة

إستطلاعية ، مجلة المعهد التقني الاداري ، العدد 1، ص 20 ،العراق .

- اشتوي ، محمد عبدا ، ( 2013 ) ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري من وجهة نظر

العاملين في جامعة القدس المفتوحة - فرع غزة ، بحث منشور ، مجلة جامعة الأقصى سلسلة

العلوم الإنسانية ، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، ص 812 - 842 ، يونيو ، غزة.

- العزيز ، مني عبده ،(2013) ، الإدارة الإلكترونية كمدخل لجودة الأداء الوظيفي لموجهي التربية البدنية بدولة الكويت ، بحث منشور ، **المجلة العلمية للتربية البدنية والرياضية** ، العدد 68 ، ص31.
- العواملة ، نائلة (2003) ، " نوعية الإدارة و الحكومة الإلكترونية في العالم الرقمي " ، دراسة استطلاعية ، **مجلة جامعة الملك سعود** ، المجلد الخامس عشر ، العدد 67 ، ص 21، مصر.
- المسعودي ، عبدالهادي ، (2015) ، "العوامل المؤثرة علي تبني الصيرفة الإلكترونية من وجهة نظر الإدارة البنكية" ، **مجلة الباحث** ، العدد 15،ص24، الجزائر.
- زكي ، إيمان عبدالمحسن ، (2009) ، " الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل " ، ورقة علمية ، **المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، بحوث ودراسات ، العدد 457 ، ص 23.
- عبدالقادر ، يوسف مداينيس ، (2009) ، " جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك " ، **مجلة أقتصاديات شمال أفريقيا** ، العدد 3 ، ص 12.
- قدوري ، سحر ، (2010) ، "الإدارة الإلكترونية وإمكانيتها في تحقيق الجودة الشاملة" ، **مجلة المصور** ، العدد 14 ، ص 28 ، الجزء الأول ، جامعة المستنصرية ، العراق .
- نبيل ، بوفليح ، (2007) ، "البنوك الإلكترونية كمدخل لزيادة تنافسية البنوك العربية " ، **الملتقى الدولي حول المعرفة** ، متاحة على الموقع : [http:// univ –bouira .com](http://univ-bouira.com) / تاريخ الدخول 1-11-2016 ، ساعة الدخول 16:00 مساء.



## ج. الرسائل العلمية

1. العريشي ، محمد ، إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية و التعليم في مدينة جدة ، ( رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أم القرى ،السعودية : 2008).
2. الحيت ، أحمد فتحي محمد، أثر تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية فى تعزيز فاعلية المصارف وكفائتها ، (رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية ، كلية الاعمال الأردن: 2012).
3. الجنابي، إيمان عبد الرضا ، اتجاهات موظفي المصارف العاملة في الأردن نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ( رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك : 2008).
4. العمري ، سعيد بن معلا ، المُتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ،( رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعه نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا السعودية: 2003).
5. السبعي ، مناحي ، امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية فى الإدارة العامة للمرور من وجهة نظر العاملين فيها ، ( رساله ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية : 2005).
6. الأشهب ، حمد عبدالله محمد ، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل اداء العاملين في المديرية العامة للسجون ، ( رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية : 2010).

7. المسماري ، عبدالسلام معيوف علي، امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة ميدانية على مديري

الإدارات بالمنظمات الصناعية الليبية العامة العاملة بمدينة بنغازي ، (رسالة ماجستير غير منشورة

كلية الإقتصاد ، جامعة بنغازي ، بنغازي : 2012 ).

8. المالك ، بدر، الإدارة الإلكترونية في المصارف الإبعاد الإدارية والأمنية لتطبيقات الإدارة الإلكترونية

في المصارف السعودية (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم

الأمنية :2007).

9. القحطاني ، سعيد بن محمد سعيد ، تطبيقات الإدارة الإلكترونية و انعكاساتها على المستخدمين من

خدمات المديرية العامة للجوازات بمدينة جدة ، (رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم

الامنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض : 2011).

10. الضافي ، محمد ، مدى امكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة

الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية : 2006).

11. جهيدة ، بوغرارة ، الإدارة الإلكترونية كأداة لبناء الرأس المال البشري : دراسة حالة عينة من

كليات جامعة محمد خضير بسكره ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكره ، الجزائر : 2015 ).

12. خلوف ، إيمان حسن مصطفي ، واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية

بالضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات ، (رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح

نابلس ، فلسطين : 2010).

ثانياً : المراجع الأجنبية

1. Truban , Efraim and others , (2003) **Introduction to Information Technology** , John Wiley & Son, Singapore
2. Gary Dessler , ( 2001)**A Framework for Management** ,New jersey : prentice Hall .
3. Laudon , Kenneth & Laudon , Jane ,( 2006),**Management Information Systems** ,Prentice Hall , New jersey .
4. Hafedh AlShihi ,( 2006),”**Critical Factors in the Adoption and Diffusion of E-government Initiatives in Oman** “thesis is submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy School of Information Systems, Faculty of Business and Law Victoria University.
5. Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). **Principles of marketing**. Pearson Australia.

# الملاحق

# ملحق رقم ( 1 ) رسالة الارفاق

السيدات و السادة الأفاضل /

تحية طيبة و بعد ،،،،

لغرض استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف الليبية العامة العاملة في مدينة بنغازي

لذا ، نامل تعاونكم من خلال إجابتكم على الفقرات الواردة في صحيفة الاستبيان المرفقة ، مع مراعاة اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤال ، و نؤكد لكم أن إجابتكم سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

ملاحظة : تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات و المعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة .

شاكرأ لكم تشجيعكم للبحث العلمي

والسلام عليكم

الباحث

# ملحق رقم ( 2 ) استمارة الاستبيان

## أولاً : معلومات عامة

الرجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تناسبك :

### 1 . الجنس

ذكر  أنثى

### 2 . العمر

أقل من 30 سنة

من 30 - 40 سنة

من 41 - 50 سنة

51 سنة فأكثر

### 3 . المستوى التعليمي

ثانوي  جامعي ( بكالوريوس - ليسانس )

ماجستير  دكتوراه

أخرى اذكرها .....

### الوظيفية الحالية

إدارة عليا  إدارة وسطى

إدارة إشرافيه

### مدة الخدمة في المصرف

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلي 10 سنوات



من 15 سنة إلى 20 سنة

من 10 سنوات إلى 15 سنة

من 20 سنة فأكثر

### ثانياً : محاور الدراسة :

الرجاء وضع علامة ( ✓ ) أمام الإجابة المناسبة :

المحور الأول : المتطلبات المالية :

يهدف هذا المحور إلى معرفة الإمكانيات المالية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية :

الرقم	الع	أوافق	أوافق	لا	لا أوافق
-------	-----	-------	-------	----	----------

1 . يتوفر الدعم المالي لشراء التقنيات الالكترونية

2 . يتوفر الدعم المالي اللازم لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية .

3 . يتوفر الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج .

4 . يتوفر الدعم المالي اللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب

العاملين على تطبيق آلية العمل الإلكتروني .

5 . يوجد نظام حوافز للمتميزين في مجال العمل الالكتروني .

### المحور الثاني : المتطلبات التقنية :

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر الإمكانيات التقنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية :



- 4 . يوجد مدربون مؤهلون لتدريب الموظفين على تقنية المعلومات .
  - 5 . يوجد خبراء لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية .
  - 6 . تلقيت دورات تدريبية في استخدام الحاسوب والانترنت .
- يوجد في المصرف الكوادر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية .

#### المحور الرابع : المتطلبات الإدارية :

يهدف هذا المحور على معرفة مدى توفر الإمكانيات البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية :

الرقم	الع	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1 .	يوجد إدارة أو قسم للحاسوب في المصرف .					
2 .	تدعم الإدارة العليا في المصرف سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية .					
3 .	توجد في المصرف أقسام متخصصة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية .					
4 .	توجد خطة استراتيجية زمنية للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية .					
5 .	تعمل الإدارة العليا على تهيئة الموظفين نفسياً ومعنوياً على استخدام الإدارة الإلكترونية .					
6 .	توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية .					
7 .	يتم تقديم دورات تدريبية متخصصة للعاملين في مجال الإدارة الإلكترونية					

- 8 . توجد خطط تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات يتطلبها استخدام الإدارة الإلكترونية .
- 9 . تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي
- 10 . يتم مشاركة العاملين في وضع الأهداف والبرامج المتعلقة بالإدارة الإلكترونية
- 11 . هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال إلكترونياً .
- 12 . تقوم الإدارة العليا بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية .

## **Abstract**

The problem of the study is to uncover the reality of the application of electronic management in the Libyan commercial banks in the city of Benghazi. Through a field study, sought to know the extent of the availability of the necessary requirements for the application of electronic management in terms of (technological requirements, human requirements, administrative requirements and financial requirements) of Libyan commercial banks operating in the city of Benghazi , As well as access to the most important difficulties and obstacles to their application. From the point of view of managers and their assistants and heads of departments, the study followed descriptive analytical method to study this phenomenon, through the collection of data and information needed to interpret and analyze, to reach scientific conclusions. The survey method for the upper and middle management of the banks in question was followed by a questionnaire specifically designed for this purpose.

The study community is represented in all the administrative leaders in commercial banks operating in Benghazi city, represented by their managers, assistants and heads of departments (senior, middle and supervisory management).

The study concluded a number of results, the most important of which are the following:

- The study revealed that there is a weakness in the availability of the financial requirements for the application of electronic management in the general commercial banks under study.
- The study showed that there is a weakness in the technical requirements for the application of electronic management in the commercial banks .
- The study showed a weakness in the availability of human requirements for the application of electronic administration in the banks under study.
- The study revealed that there are deficiencies in some aspects of administrative requirements as a major variable for the application of electronic management.

The study also revealed a number of obstacles to the application of electronic management, represented in:

- Technological weakness among the employees of the banking sector
- Lack of trained human resources
- Refusal of updating and change
- Aging of applications used in computers
- Failure to fulfill the financial planning and budgets requirements and need of the application of electronic management. The study concluded with a number of recommendations:
- The need for financial support to employ qualified trainers to train staff.
- Work must be done to provide mental and moral staff with the use of electronic administration, through intensive courses specially designed for this purpose.
- the need to work to provide the latest systems and programs necessary for the application of modern electronic management.
- Provide opportunities for the participation of staff in the development of goals and programs related to e-governance.
- Establishment of specialized sections in the bank for electronic management applications.
- Develop a strategic time plan to implement e-governance.



# **The reality of the Application of Electronic Management in Libyan Banks**

**A field study on Managers of Departments of Libyan  
Public Banks Operating in Benghazi City**

**By**

**Mutaz Mossa Abdullah Al-Nemer**

**Supervisor**

**Dr. Abdulgader N. El-Badri**

**A thesis submitted in partial fulfillment of the  
requirements for degree of Master of Management.**

**University of Benghazi**

**Faculty of Economics**

**Autumn \_ 2017**