

متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالميزة التنافسية دراسة حالة مصرف الجمهورية بمدينة المرج

د. أحمد محمد العوامي د. عبدالله انبية عنامة أ. حنان محمد مخزوم
 أستاذ مشارك - قسم إدارة أعمال استاذ مساعد - قسم إدارة الأعمال محاضر مساعد- قسم إدارة الأعمال
 كلية الاقتصاد -المرج- جامعة بنغازي كلية الاقتصاد -المرج- جامعة بنغازي كلية الاقتصاد-المرج
ahmed.alawami@uob.edu.ly abdallah.atamna@uob.edu.ly hanah.ali@uob.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2025/09/16، تاريخ القبول: 2025/09/23، تاريخ النشر: 2025/10/01

الكلمات المفتاحية

الإدارة الإلكترونية، الميزة التنافسية، مصرف الجمهورية، مدينة المرج.

الملخص

هدفت الدراسة لاختبار علاقة الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها المختلفة بالميزة التنافسية في مصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة، واستخدم أسلوب الحصر الشامل لعدد (54) موظف بالمصرف، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق متطلبات الإدارة الإلكترونية كان مرتفعاً، حيث جاءت المتطلبات الإدارية في المرتبة الأولى من حيث الوزن النسبي، تلتها المتطلبات الأمنية، ثم البشرية، التقنية، والمالية في المرتبة الأخيرة. كما سجلت الميزة التنافسية مستوى مرتفعاً، وجاء بُعد السرعة في التسليم في المرتبة الأولى، يليه الجودة ثم الإبداع. وأكدت نتائج معامل ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية قوية بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية، مع تفاوت العلاقة بين الأبعاد، إذ كانت العلاقة مع المتطلبات الإدارية أقل قوة مقارنة ببقية الأبعاد التي أظهرت ارتباطات قوية. وقد أوصت الدراسة بوضع خطط استراتيجية لتعزيز الإدارة الإلكترونية، لدورها الكبير في رفع كفاءة الخدمات المصرفية وتعزيز الميزة التنافسية لمصرف الجمهورية.



E-management requirements and their relationship to competitive advantage A Case Study of Al-Jumhouria Bank in Al-Marj City

Hanan Makhzom
hanah.ali@uob.edu.ly

Abdalla Attamna
abdallah.atamna@uob.edu.ly

Ahmed Alawami
ahmed.alawami@uob.edu.ly

Abstract

The study aimed to test the relationship between e-management requirements and competitive advantage at the Al-Jumhouria Bank, in its branches (Al-Jala, Silfium) in the city of Marj. The study followed a descriptive analytical method using a case study approach and employed a comprehensive enumeration method of a total of 54 employees at the bank. The data were analyzed using the (SPSS) program. The results showed that the level of application of e-management requirements was high, as administrative requirements came first in terms of relative weight, followed by security requirements, then human, technical, and financial requirements in last place. Competitive advantage also recorded a high level, with the speed of delivery coming first, followed by quality and then creativity. The results of the Pearson correlation coefficient confirmed the existence of a strong correlation between e-management and competitive advantage, with varying relationships between dimensions, as the relationship with administrative requirements was less strong compared to the rest of the dimensions that showed strong correlations. The study recommended developing strategic plans to enhance e-management, due to its significant role in raising the efficiency of banking services and enhancing the competitive advantage of Al-Jumhouria bank.

Keywords

e-management, competitive advantage, Al-Jumhouria Bank, El Marg city

المقدمة:

القدرة التنافسية لتلك المصارف (سليم، حمزة، 2025) وتُعد الإدارة الإلكترونية من أبرز نتائج التطور في تقنيات الاتصال والإنترنت، حيث ساعدت على تجاوز تحديات الروتين والازدحام. كما ساهمت في تسريع إنجاز المعاملات وتحسين جودة الخدمات والتواصل مع المواطنين (بوشعالة، 2024).

واستناداً لما سبق يجب على المصارف التجارية الاستفادة من الإدارة الإلكترونية لكي تحسن من مستوى أدائها عبر تحسين وابتكار خدمات مصرفية جديدة لإرضاء عملائها، والسرعة في إنجاز المهام، وذلك لتلبية حاجات ورغبات العملاء المتجددة، مما يساعد المنظمات المصرفية في تحقيق معدلات عالية من الأرباح، وجذب أكبر عدد ممكن من

تعمل المصارف على اختلاف أنشطتها في بيئة تنافسية لذا تحاول البحث عن وسائل تمكنها من تحقيق وضع تنافسي لذا تسعى أن تبني وتحقق مصادر تميزها عن منافسيها من أجل ضمان بقائها واستمرارها. حيث انصب الاهتمام بدرجة كبيرة على نواحي التكنولوجيا وجودة ممارسة الإدارة الإلكترونية والمركزة على أسس علمية تمكن المصرف من بناء قدرات أداء فعالة وكفؤة، تجعله قادر على الوصول السريع إلى إداء مميز. ويعد الاهتمام بالجوانب الإلكترونية في تقديم الخدمات المصرفية جوهر، الأمر الذي يعد خطوة أساسية نحو تعزيز الكفاءة والفاعلية بالآتي تحقيق مستويات أداء مرتفعة للمنظمة المصرفية، الأمر الذي يسهم في رفع

التنافسية للجامعات. في حين هدفت دراسة Ahmed (2023) إلى تحديد تأثير الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد الإدارة الإلكترونية والمزايا التنافسية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة Earth Link للاتصالات في العراق، واشتملت عينة الدراسة على العاملين بالشركة البالغ عددهم (93) مديرًا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى: وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية، خاصة في أبعاد الشبكات، رأس المال البشري، وقواعد البيانات، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتنظيم دورات تدريبية على مختلف المستويات للتعامل مع التقنيات البشرية بما يساهم في تحسين الأداء واكتساب ميزة تنافسية، وتعزيز ثقافة الابتكار. أما دراسة بربري (2022) هدفت إلى اختبار مساهمة الإدارة الإلكترونية بأبعادها (أجهزة الحاسوب ولواحقها، الشبكات، البرمجيات وقواعد البيانات، المورد البشري)، في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية للهاتف النقال "موبيليس" الجزائر. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة "موبيليس"، وتم اختيار عينة قصدية، وتكونت عينة الدراسة من (32) موظفًا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، أظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تساهم بشكل فعال في تحقيق الميزة التنافسية داخل المنظمة قيد الدراسة، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات، تقليص التكاليف، تسريع عمليات الإنجاز، بالآتي أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة: من خلال استعراض

العملاء، حيث تعتبر الخدمات المصرفية الإلكترونية التي تقدمها المصارف لعملائها أحد المقومات الأساسية لنجاح وتنمية المصارف التجارية وكذلك تدعم مكانتها وقدرتها التنافسية في مواجهة المنظمات المنافسة لها. الدراسات السابقة:

دراسة السماوي والغنامي (2025) هدفت للتعرف على أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية بمدينة تعز في اليمن، وتكونت العينة من (92) موظفًا، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية بمدينة تعز، وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيقات الإدارة الإلكترونية في البنوك لما لها من دور في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك عبر توفير البنية التحتية المناسبة، وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الحديثة بكفاءة. وشددت كذلك على أهمية الالتزام بالجودة وحماية المعلومات لضمان تقديم خدمات مصرفية متميزة. أما دراسة جحيش والمشرقي (2025) هدفت إلى تحديد أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات اليمنية الخاصة، واستخدم الباحثان المنهج الكمي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات اليمنية الخاصة والبالغ عددها (31) جامعة، واختير منها عينة عمدية بلغ قوامها (14) جامعة، وبلغ عدد المبحوثين في الجامعات المستهدفة (500) مفردة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لتطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة قيد الدراسة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق ممارسات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، لما لها من أثر كبير في تطوير الأداء العام وتحسين الخدمات وزيادة القدرات

الدراسات السابقة، يمكن التمييز بينها وبين الدراسة الحالية فيما يلي:

- لا توجد دراسات على حد علم الباحثين تناولت بالتحديد العلاقة بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية في قطاع المصارف الليبية بصفة عامة وفي مدينة المرج بصفة خاصة.

- المتغيرات الفرعية التي تناولتها الدراسات السابقة: فقد تطرقت بعضها لجزئيات معينة في العلاقة بين المتغيرين، فتناولت بعضها الإدارة الإلكترونية بأبعادها كأجهزة الإلكترونيات، قواعد البيانات وشبكات الاتصال، البرامج الإلكترونية، رأس المال البشري، والمعلومات، وصناع المعرفة، والمتطلبات الإدارية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التقنية، بينما تناولت دراسات أخرى الرقابة الإلكترونية، التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والرقابة الإلكترونية، وتناولت الدراسات الميزة التنافسية من حيث المرونة والسيطرة على الأسواق، وكفاءة العمليات، والجودة، والتكاليف، والاستمرارية، والسرعة في تسليم الخدمة، والإبداع، وتميز المنتج.

- كذلك من خلال تتبع الدراسات السابقة نجد هناك عوامل أخرى تسهم في تعزيز الحاجة لهذه الدراسة منها حداثة الموضوع ومكان التطبيق المختلف عن الدراسة الحالية وكذلك المنظمة محل التطبيق: تظهر الدراسات السابقة، خاصة المنشورة في السنوات (2025 - 2020)، أن هناك اهتماماً متزايداً بموضوع الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، سواء في القطاعات الخدمية أو الإنتاجية، مما يعكس تطوراً في فهم الباحثين لأهمية التحول الرقمي كمحرك أساسي للتميز المؤسسي.

- أما من حيث المجتمع والعينة فقد تباينت الدراسات

السابقة، فبعضها استهدف موظفي المصارف، والبعض الآخر استهدف الأكاديميين، أو المسؤولين التنفيذيين.

- ومن حيث الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة، تناولت هذه الدراسة الإدارة الإلكترونية من ناحية المتطلبات (الإدارية، والبشرية، والتقنية، والمالية، والأمنية)، في حين تناولت الدراسات السابقة موضوع الإدارة الإلكترونية واختلفت في اختيار المتغيرات الفرعية مثل التخطيط الإلكتروني والتنظيم الإلكتروني والتوجيه الإلكتروني، وتم قياس الميزة التنافسية بالأبعاد الأساسية المتعارف عليها (الإبداع والابتكار، الجودة، السرعة في التسليم)، في حين سعت الدراسات السابقة إلى قياس الميزة التنافسية بأبعاد أخرى كالتكلفة والمرونة والقيمة المدركة للعميل.

الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف تحديد ملامح الظاهرة محل الدراسة وبلورة مشكلتها بشكل جيد، حيث توجه الباحثين لمصرف الجمهورية بمدينة المرج، وتم استهداف عينة عمدية قوامها (20) من العاملين بالمصرف (6 منهم رؤساء أقسام و14 موظف) حيث قام الباحثين بطرح ثلاث أسئلة مفتوحة لعدد من العاملين الذين تمت مقابلتهم:

1. درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج؟.
2. ما التحديات التي تواجه المصرف في سبيل تحقيق ميزة تنافسية في السوق؟.
3. إلى أي مدى تسهم متطلبات الإدارة الإلكترونية في تمكين المصرف من تحقيق ميزة تنافسية؟ .

حيث تم إعطاء الوقت الكافي لإبداء الرأي حول هذه الأسئلة دون تدخل أو تأثير من الباحثين للحصول على إجابات ذات موثوقية عالية من قبل المستهدفين. وبعد تدوين ما تم التوصل إليه من نتائج تم إجراء الإحصاء

المنظمات التي تتبنى الإدارة الإلكترونية في بيئات العمل المختلفة.

ومن خلال ما أشار إليه تقرير هيئة الرقابة الإدارية لسنة (2023) الصادر في يوليو (2024)، إلى ضرورة مواكبة التحول الإلكتروني في القطاع المصرفي الليبي، وما يتطلبه هذا القطاع من درجة عالية من التكنولوجيا عبر نظام يتسم بالسرية والأمان، للتقليل من المخاطر المحتملة التي قد تنتج عن التأخر في تطبيق التقنيات الحديثة. كما أشار التقرير إلى عدة مشكلات من شأنها أن تعوق فعالية الإدارة الإلكترونية داخل المصارف التجارية الليبية، مما يؤثر سلباً على تنافسيتها، الأمر الذي قد يرجع إلى مشاكل في البرمجيات والأنظمة ومستوى التدريب للموظفين، ومع زيادة حدة المنافسة بين المصارف التجارية في السوق المحلي، ما بين المصارف العامة والخاصة، وكذلك الخطى المتسارعة في تقديم خدمات مبتكرة ترضي العملاء ورغبتهم المتجددة، لذا جاءت هذه الدراسة لبيان العلاقة ما بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية في المصارف الليبية وتحديد مصرف الجمهورية بمدينة المرج، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي: ما العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في مصرف الجمهورية بمدينة المرج؟. وينبثق من التساؤل الرئيس السابق التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) في مصرف الجمهورية بمدينة المرج من وجهة نظر الموظفين بمصرف الجمهورية بمدينة المرج؟.
- ما مستوى الميزة التنافسية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج من وجهة نظر الموظفين في مصرف الجمهورية بمدينة المرج؟.
- هل هناك علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية

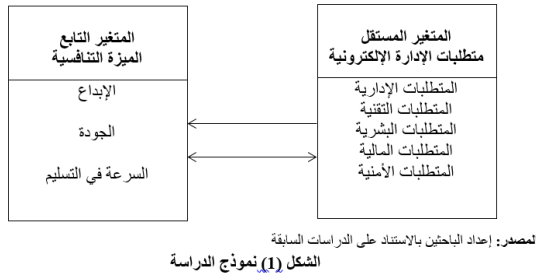
الوصفي لها، حيث تبين أن الآراء اتفقت على وجود قدر جيد من توافر لمتطلبات الإدارة الإلكترونية في المصرف تنعكس في كيفية تقديم الخدمات والنظم الإلكترونية في تنفيذ الأعمال المصرفية، وخاصة في التعامل مع العملاء وتنظيم العمليات الإدارية. أما بخصوص التحديات التي تواجه المصرف في تحقيق ميزة تنافسية واضحة، فقد أشار العديد من الموظفين أن الأمر قد يرجع إلى قصور في برامج التدريب والتأهيل التقني، وضعف التحفيز الوظيفي، إضافة إلى بعض الصعوبات في سرعة تنفيذ الإجراءات نتيجة لوجود بعض القيود الإدارية والتنظيمية.

أما فيما يتعلق بمدى مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف، فقد أجمعت أغلب الآراء على أنها تمثل أداة فاعلة لتحسين الأداء وتقديم الخدمة بجودة أفضل من المنافسين، إلا أن تعزيز هذا الدور يتطلب زيادة الدعم الإداري، وتوسيع تطبيق الأنظمة الإلكترونية، مع التركيز على تدريب الموظفين بشكل مستمر لضمان التكيف مع متطلبات العمل الإلكتروني.

مشكلة الدراسة:

تسعى جميع المصارف لتقديم خدماتها بطرق ذات طابع إبداعي مبتكر، ولعل ذلك يبدأ عبر اتباع التقنيات اللازمة وإدارتها عبر إدارة إلكترونية جيدة تمكنها من تحسين أدائها المصرفي من خلال السرعة والجودة في إنجاز الخدمة وابتكار خدمات جديدة، وبآلي اكتساب ميزة تنافسية، الأمر الذي يضمن بقائها واستمرارها. وفي هذا الإطار، تشير العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة واضحة بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وتعزيز الأداء المؤسسي في جوانب محددة. فقد أظهرت دراسة بكار (2023) وجود مستوى عالي من الإدارة الإلكترونية في المصارف التجارية، مما يسهم في تحسين الإبداع الإداري وتعزيز القدرات الابتكارية. كما أكدت دراسة بربري (2022) أن الإدارة الإلكترونية تعد عاملاً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية، حيث لوحظ تفوق

المستمدة من الدراسة الميدانية، في المساعدة على الارتقاء بمستوى أداء مهامهم في مواجهة المشاكل والمخاطر المختلفة. نموذج الدراسة: الشكل الاتي يوضح متغيري الدراسة:



حدود الدراسة: الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة متطلبات الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالميزة التنافسية.

- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية بمدينة المرج- ليبيا.

- الحدود المكانية: ركزت الدراسة على مصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج- ليبيا.

- الحدود الزمنية: تم جمع البيانات الأولية والثانوية خلال سنة 2025.

الإطار النظري:

أولاً: الإدارة الإلكترونية:

كانت البداية الحقيقية للإدارة الإلكترونية عندما قامت IBM بابتكار مصطلح "معالج الكلمات الآلي" الذي أتاح طباعة النصوص بشكل آلي، مما سبب انتشار مصطلح "إدارة المكاتب الآلية"، كما ظهرت تقنيات جديدة مثل الأشرطة المغنطة وأجهزة التخزين على الشريط المغنط، ومع تقدّم التكنولوجيا ظهرت تقنيات الحوسبة، والبرمجيات، ونُظُم الاتصالات، وتطوّر هذا النهج للاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية، حيث تم استبدال المكاتب التقليدية بالمكاتب الإلكترونية، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات يمكن معالجتها بشكل آلي، بما يخدم العملاء بكفاءة أعلى (علاء الدين ومحمودي، 2024: 58-57).

(الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في مصرف الجمهورية بمدينة المرج؟.

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على درجة توفر متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) في فرعي مصرف الجمهورية بمدينة المرج من وجهة نظر الموظفين فيه.
 - 2- التعرف على مستوى الميزة التنافسية لمصرف الجمهورية بمدينة المرج من وجهة نظر الموظفين فيه.
 - 3- تحديد طبيعة العلاقة ما بين متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) والميزة التنافسية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج من وجهة نظر الموظفين فيه.
- أهمية الدراسة:

- 1- تتبع أهمية الدراسة من أهمية الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية، اللذين يعدان من أكثر الموضوعات لاتزال تحظى باهتمام الباحثين والممارسين في ميدان إدارة الأعمال.
- 2- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تحسين الاستراتيجيات المستقبلية للإدارة الإلكترونية سعياً لتحقيق الميزة التنافسية في مصرف الجمهورية.
- 3- الاتجاه العالمي نحو أنظمة الإدارة الإلكترونية دفع المنظمات إلى مواكبة هذا التغير والتوسع في مجالات أعمالها، مما دفعها للبحث عن طرق جديدة لإدارة أعمالها باستخدام الوسائل التكنولوجية وتقنيات الاتصال الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية.
- 4- المكانة التي تحتلها الميزة التنافسية باعتبارها تلعب دوراً كبيراً في ضمان استمرارية المصارف و تميزها، ويجب على المصارف العمل على تنمية هذه الميزة من خلال توظيف الإدارة الإلكترونية.
- 5- قد تفيد الدراسة إدارة مصرف الجمهورية بمدينة المرج من خلال النتائج والبيانات والمقترحات الموثقة والصادقة

القطاع الخاص هو الأسبق في تبني كل ما هو جديد على مستوى كثير من الأصعدة وخاصة الصعيد الإداري، ويعود ذلك إلى الاحترافية التي يُدار بها القطاع الخاص.

أهداف الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها، ويمكن تلخيص أبرز هذه الأهداف فيما يلي (سليم وحمزة، 2025):

1. بناء مجتمع يتمتع بالقدرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

2. الحفاظ على حقوق الأفراد من حيث تعزيز روح الإبداع والابتكار من خلال توفير البيئة الملائمة.

3. إنجاز الأعمال عن بُعد بسرعة عالية وبتكلفة مالية مناسبة.

4. ضمان أمن وسرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها من خلال استخدام أنظمة إلكترونية آمنة في المعاملات.

5. تقديم الخدمات لمستخدمي الإدارة الإلكترونية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية، وبشكل مرضٍ في جميع الأوقات، مع إزالة قيود الزمان والمكان.

6. تقديم خدمات للأفراد تتميز بالشفافية والمصادقية والمساواة.

متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: (سيساوي وسعايدة، 2024)

- المتطلبات الإدارية: تحتاج الإدارة الإلكترونية، لكي تحقق أهدافها، إلى إدارة فاعلة تدعم التطوير والتغيير، وتتبنى كل ما هو جديد ومستحدث في الأساليب الإدارية. ويتوجب على كل الإدارات التخلص من الإجراءات الروتينية المملة التي تعيق التطور، والعمل على تبسيط الإجراءات وخطوات العمل، مما يخفف من الأعباء الإدارية، ويُسهل في الربط بين مختلف الخدمات والإجراءات الحكومية، بما يكفل سهولة ومرونة التعامل بين الجهات والوزارات المختلفة.

- المتطلبات البشرية: يُعد العنصر البشري من أهم الموارد

ويُعد مفهوم الإدارة الإلكترونية تحولاً في أسلوب العمل الإداري من النمط التقليدي القائم على الإجراءات الورقية إلى الأسلوب الإلكتروني المعتمد على تقنيات الحاسوب، وهذا بدوره يؤدي إلى اتخاذ القرارات الإدارية بأقل تكلفة وبأسرع وقت، فتنتقل آلية تقديم المعاملات والخدمات من الطريقة اليدوية إلى الطريقة الإلكترونية، تقوم على أساس تبادل المعلومات عبر شبكات حاسوب داخلية للمنظمة، أو من خلال استخدام شبكة الإنترنت. وقد عرفت حسين (2024: 59) الإدارة الإلكترونية بأنها: "مجموعة متكاملة ومرنة ومتجددة من الأنظمة والقوانين والعمليات المترابطة لتنفيذ المهام والأعمال الإدارية، والتي تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة". كما عرّفت الإدارة الإلكترونية على أنها "استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين فعالية وكفاءة العمليات الإدارية. وتمكن المواطنين من الوصول إلى المعلومات والخدمات بسهولة. تشمل هذه العمليات تصميم خدمات رقمية. وتسهيل التواصل بين المواطنين والإدارات ورقمنة السجلات والبيانات" (أحمد، 2025: 276). ومن خلال ما سبق، يمكن للباحثين تعريف الإدارة الإلكترونية بأنها: توفير التكنولوجيا الحديثة، ولاسيما الحاسوب ونظم المعلومات والاتصالات، في جميع مهام وأنشطة المنظمة، وذلك بهدف تحويل الأعمال الورقية إلى أعمال إلكترونية، من أجل تطوير العمل الإداري والارتقاء بكفاءته وفاعليته، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات قوية تساعد على توفير الوقت والجهد والمال.

أهمية الإدارة الإلكترونية: يشير خلة وطاجين (2024) إلى أن أهمية الإدارة الإلكترونية تتجلى في كل من القطاعين العام والخاص حيث أن القطاع العام يعاني دائماً من مشكلات إدارية الأمر الذي يدفعه للبحث عن حلول لهذه المشكلات، حيث أصبح من الضروري على القطاع الحكومي الأخذ بإمكانيات الإدارة الإلكترونية وقدراتها، أما

المنافسة القوية يجب عليها أن تتأقلم بشكل جيد مع هذه التطورات، وذلك عن طريق بحثها عن عوامل تساعد على النجاح وتعزز بها مركزها التنافسي في الأسواق، مما يسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية تتصف بها وتمنحها التفوق على منافسيها (Thanapatra & Uengpaiboonkit, 2021).

وأشار (Obeidat et al (2021)، إلى أن المنظمة التي تستخدم مزايا تنافسية تخلق قيمة اقتصادية تمكنها من تجنب المخاطر التي تلوح في الأفق وتساعد على الاستفادة من الفرص المتاحة في مجال البيئة التي تعمل بها، مما يسهم في زيادة الإيرادات وخفض التكاليف التي تنعكس بشكل إيجابي على عملاء المنظمة.

وأشار أيضاً بن محجوبة (2021: 404) إلى أن الميزة التنافسية هي زيادة معدل جاذبية ما تعرضه المنظمة وتقدمه للعملاء من مخرجات (سلع وخدمات) مقارنة بما يقدمه المنافسين، وقد عرفتها عطا الله (2024: 635) بأنها: "نقاط القوة أو المزايا والقدرات الفريدة التي تتمتع بها منظمة ما على منافسيها كمزايا في التكلفة، والتميز من خلال تقديم منتج أو خدمة فريدة، وتميز العلامة التجارية بإنشاء هوية تجارية قوية لها صدى لدى العملاء، وزيادة قدرة المنظمة على الاستفادة من مواردها، وسرعة التكيف مع ظروف السوق المتغيرة واحتياجات العملاء لخلق وصنع وضع تنافسي يصعب تقليده"، وعرفها كل من السيد والطحان (2025: 2246) بأنها: "قدرة المنشأة على الحفاظ على مكانتها في السوق وتعزيزها، في ظل بيئة معقدة ومتغيرة سريعاً، ومن خلال التخصيص الأمثل للموارد واتخاذ القرارات التي تعمل على خلق القيمة للمنظمة ولجميع أصحاب المصلحة، ومنهم الموردون والعملاء".

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن للباحثين تعريف

التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، لذلك يعتبر العنصر البشري هو المنشأ للإدارة الإلكترونية فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها. وعليه، فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على العنصر البشري وتوجه إليه في الوقت ذاته.

- المتطلبات التقنية: يُعد هذا المحور حجر الأساس للإدارة الإلكترونية، إذ يمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة لإنجاح المشروع، والتي يتم من خلالها نقل المعلومات والاتصالات وتوفير المعدات والبرمجيات، وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق.

- المتطلبات المالية: تعد ذات أهمية قصوى لما لها من ضرورة تقديم الدعم للمنظمة لتقديم كافة مستلزمات العمل الإلكتروني لبناء شبكات عمل وتدريب العاملين عليها وضمان تحديثها وصيانتها باستمرار.

- المتطلبات الأمنية: رغم الامتيازات والخدمات العديدة التي يوفرها عصر المعلوماتية، إلا أن هناك تحديات كبيرة تتعلق بسرية المعلومات، وتشمل هذه السرية والتكامل وتوافر المعلومات، بالإضافة إلى إمكانية تتبع دخول الأفراد إلى هذه المعلومات وضمان أمنها.

ثانياً: الميزة التنافسية:

يبرز التحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات في مدى قدرتها على ضمان مكانتها واستمراريتها خاصة مع زيادة التكتلات والاتفاقيات الاقتصادية، مما يحتم عليها تبني مناهج حديثة لمواكبة تطورات الأسواق والبحث عن عوامل النجاح من أجل تحسين تنافسيتها واحتلال مركز يتلاءم مع بيئة شديدة المنافسة تعمل فيها المنظمات للوصول إلى العملاء في محاولة لزيادة المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وبالتالي زيادة الأرباح، ولكي تستطيع المنظمات مواجهة

بسهولة.

- أهداف الميزة التنافسية: تسعى المنظمة من خلال الميزة التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف (حشاني، 2020: 28-29):

1. خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة (Motorola)، التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وشركة (Apple)، التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي.

2. دخول مجالات تنافسية جديدة، كدخول أسواق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والأسواق.

3. يتمثل جوهر الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء، إذ تُعد هذه القيمة أساس تحقيق الجودة، وهي عنصر بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمة، نظرًا لكونها أمر معقد لا تستطيع معرفته إلا من خلال عملائها وبالاتي وجب عليها استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك.

4. تسعى المنظمة من خلال تحقيق وتعظيم القيمة، إلى الوصول إلى رضا العميل، بهدف تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية.

5. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها، والفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

- أبعاد الميزة التنافسية: إن أبعاد الميزة التنافسية التي تضمن التميز عن الآخرين يمكن أن تتحقق من خلال الأبعاد الآتية (الشرقاوي، 2021):

1. الإبداع والابتكار: يتطلب الابتكار والإبداع أن تسعى المنظمات باستمرار إلى تطوير منتجاتها وخدماتها، بما يحقق فوائد جديدة لدى العملاء، ويسهم في تحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجاتهم ورغباتهم، بهدف تحقيق الميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن غيرها، خاصة في معالجة المشكلات المتعلقة

الميزة التنافسية على أنها: هي الشيء الفريد الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات وقدرتها على صياغة الاستراتيجيات التي تقوي مركزها التنافسي في السوق الذي تعمل فيه، وتتحقق من خلال الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لدى المنظمة، وكذلك القدرات والكفاءات التي تتمتع بها، والتي تتبلور في جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء وتحقق الشعور بالرضا والإشباع لديهم، وأيضاً إتمام أنشطتها بتكلفة أقل وذلك من خلال حسن اختيار المصادر والذي بدوره يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

أهمية الميزة التنافسية: إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية وهيمنتته على مختلف التوجهات جعلها تحتل مكانة هامة بالنسبة للمنظمات الاقتصادية وعليه تكمن أهمية الميزة التنافسية في الآتي (المخلافي والمجاهد، 2025):

1. تُعد الميزة التنافسية معياراً مهماً في تمييز المنظمات الناجحة عن غيرها.

2. تُساعد في تعزيز مكانة المنظمة داخل السوق من خلال قدرتها على تقديم قيمة مضافة للعملاء.

3. تُساهم في تحسين موقع المنظمة في السوق، وتُكسبها حضوراً واضحاً بين بقية المنافسين.

4. تُؤدي إلى زيادة عدد العملاء ودرجة ولائهم، مما يسهم في تحقيق مبيعات أكثر وأرباح أكثر.

5. تُساعد المنظمة على تشخيص وتقييم نقاط القوة والضعف، مما يُمكنها من التحسين المستمر.

6. تُساهم في تحديد الفجوات التنافسية والعمل على معالجتها بصفة دائمة.

7. تفتح أمام المنظمة فرصاً للتوسع في السوق سواء على المستوى المحلي أو الخارجي.

8. تُعزز من قدرة المنظمة على تثبيت مكانتها لفترة طويلة، وتُصعّب على المنافسين تقليدها أو الاستحواذ على مكانتها

- أهمية الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية:

يساهم التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز قدرة المنظمات على الابتكار، عبر إدخال تحسينات أساسية على سير الأعمال والاستراتيجيات الإدارية، وذلك من خلال الاستفادة من نظم وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وإدارتها لصالح المنظمة وذلك من خلال تطوير المنتجات وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة وتحقيق جودة المنتجات وتحقيق الابداع وتخفيض التكاليف (صليحة وصابر، 2019: 244).

إن المنظمة لا تُحدد استراتيجياتها التنافسية قبل أن تُحدد طبيعة وتطبيقات الإدارة الإلكترونية، إذ من الضروري أن تختار المنظمة التقنيات والأساليب المناسبة لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية التي تدعم تميزها الاستراتيجي. وقد صنّف بورتر الاستراتيجيات التي تُعد مصدرًا للميزة التنافسية إلى ثلاث: استراتيجية قيادة التكلفة، التميز، التركيز، وتُساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق هذه الاستراتيجيات بشكل أكثر فعالية (بوضياف، 2023).

تُعد الإدارة الإلكترونية غطاءً جديدًا من الإدارة، ترك أثرًا واسعًا على المنظمات ومجالات عملها وعلى استراتيجياتها ووظائفها. وفي الواقع، لا تقتصر التأثيرات على البعد التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تشمل أيضًا إلى البعد الإداري المتعلق بتطوير المفاهيم الإدارية المترابطة لعقود، والتي أصبحت تُسهم في تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين والإدارة القائمة على الفريق (ختيري وآخرون، 2020: 79) (عبدوي، 2016) (شطبية وآخرون، 2022) (عبدالعزیز، 2018).

الإطار العملي للدراسة:

مصادر جمع البيانات: اعتمد الباحثين في بناء الإطار النظري للدراسة على المصادر الثانوية، والمتمثلة في الكتب والمجلات العربية، والدوريات، والتقارير، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى الاطلاع على مواقع الإنترنت المختلفة. أما

بالعملاء. ويتجلى ذلك أيضًا في الحد من التحويلات البنكية، وتشجيع الحصول على البطاقات الائتمانية المدفوعة مقدمًا، إلى جانب التوسع في تقديم الخدمات الرقمية عن طريق الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول.

2. الجودة: تتمثل الجودة في النوعية، والمواصفات، والخصائص الوظيفية للمنتج أو الخدمة، والتي تؤدي إلى تمييزها عن تلك التي يقدمها المنافسين، وتسهم بشكل مباشر في إشباع حاجات ورغبات العملاء بصورة أفضل.

3. التكلفة: ويقصد بها الكفاءة في تقديم الخدمات من خلال خفض الأسعار، وتناسبها مع القيمة المقدمة للعميل، بما يحقق للمنظمة عائدًا نقديًا مجزيًا مقابل الخدمة، ويُعد توازن السعر مع القيمة المضافة أحد العناصر الفارقة بين المنظمات في السوق.

4. الكفاءة: وتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ويُقاس معدل كفاءة أي مؤسسة من خلال نسبة المدخلات إلى المخرجات، فكلما زادت المخرجات مقارنة بالمدخلات، دل ذلك على ارتفاع الكفاءة. وتتميز المنظمة بانخفاض تكاليفها في حال امتلاكها لكفاءة إنتاجية عالية مقارنة بالمنافسين.

5. السرعة والاعتمادية: ويقصد بها تقليص الزمن اللازم لمراحل تقديم الخدمة حتى تصل إلى العميل. وكلما زادت سرعة الخدمة وكان من الممكن الاعتماد عليها، أصبحت تمثل ميزة تنافسية تُميز المنظمة، لا سيما المصرفية، عن منافسيها في السوق.

6. المرونة والاستجابة: وتعني قدرة المنظمة على التكيف مع الطلبات والظروف المحيطة، من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي حاجات العملاء بطرق حديثة. ويمكن استخدام التكنولوجيا لتحقيق هذا التكيف، كبديل عن التواصل المباشر، عبر تطوير الخدمات الإلكترونية، واستحداث تطبيقات هاتفية تسمح بسرعة الاستجابة ومرونة تقديم الخدمة للعميل.

الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (54) استبانة بنفس نسبة تقريباً من إجمالي الاستبانات الموزعة. ويشير ذلك إلى نسبة استجابة عالية على استمارة الاستبانة.

أداة الدراسة: للحصول على المعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، استخدمت الباحثين الاستبانة كأداة رئيسة، وقد تم تقسيمها إلى قسم أول يهدف للتعرف على توزيع مجتمع الدراسة حسب الخصائص الوظيفية (النوع، السن، المؤهل العلمي). والقسم الثاني يتضمن فقرات الدراسة والبالغ عددها (38) فقرة، موزعة على متغيري الدراسة: المتغير المستقل (الإدارة الإلكترونية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية).

• المتغير المستقل (متطلبات الإدارة الإلكترونية): يشمل هذا المتغير على (20) فقرة، تم إعدادها بالاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة (بكار، 2023)، ودراسة (الحاسي، 2021)، ودراسة (القطراني وزهمول، 2022)، مع إجراء بعض التعديلات لتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، ويتكون من خمسة أبعاد: الأول يتناول المتطلبات الادارية، وتكون من (4) فقرات، والثاني يتناول المتطلبات البشرية، وتكون من (4) فقرات. أما الثالث تطرق للمتطلبات التقنية، وتكون من (4) فقرات. والرابع تناول المتطلبات المالية، وتكون من (4) فقرات. أخيراً المتطلبات الامنية، وتكون من (4) فقرات.

• المتغير التابع (الميزة التنافسية): يشمل هذا المتغير على (18) فقرة، تم إعدادها بالاستفادة من الدراسات السابقة كدراسة (الطيب، 2022)، ودراسة (محمد وعاشور، 2022)، مع إجراء بعض التعديلات لتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، تكون من ثلاثة أبعاد، الأول الإبداع وتكون من (6) فقرات. والثاني

المصادر الأولية ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، استخدم الباحثين الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

منهج الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة، اتبعت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة البيانات والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، إذ ساعد هذا المنهج في بناء الإطار النظري المناسب للدراسة. وقد تم جمع البيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب الحصر الشامل، ما مكن من الحصول على نتائج دقيقة وشاملة تعكس الواقع الفعلي لمجتمع الدراسة، وتحليلها بهدف التوصل إلى نتائج وتوصيات قد تعزز تنافسية المصرف قيد الدراسة.

أما فيما يخص الدراسة الاستطلاعية، فقد استعانت الباحثين بأداة المقابلة مع عدد محدود من الموظفين، باستخدام العينة العمدية، وذلك بغرض استكشاف أبعاد المشكلة والتعرف على أبرز المؤشرات المرتبطة بها، مما ساعد على تطوير أدوات الدراسة الأساسية وصياغة أسئلتها بشكل أكثر دقة.

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج، والبالغ عددهم (54) موظفًا، ونظرًا لصغر حجم المجتمع، تم استهدافهم بالكامل واستخدم أسلوب الحصر الشامل لعدد (54) موظفًا، بما يضمن تمثيلًا دقيقًا لمجتمع الدراسة. وفيما يلي استعراض عملية توزيع استمارات الاستبانة في مصرف الجمهورية بفرعيه قيد الدراسة:

جدول (1) الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل

اسم الفرع	الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل	النسبة
مصرف الجمهورية (الجلاء)	29	29	29	100.0
مصرف الجمهورية (السلفيوم)	25	25	25	100.0
الإجمالي	54	54	54	100.0

المصدر: مكتب الموارد البشرية بمصرف الجمهورية قيد الدراسة 2025.

يتضح من الجدول السابق أنه تم استرداد عدد (54) استبانة بنسبة بلغت (100.0%) تقريباً، بينما بلغ عدد

وتتراوح قيمة كل من الثبات والصدق بين الصفر والواحد الصحيح. وللتحقق من صدق أداة الدراسة، تم استخدام طريقة الصدق الذاتي، كما هو موضح بالجدول السابق، حيث تراوحت قيم معاملات الصدق لأبعاد محور متطلبات الإدارة الإلكترونية ما بين (0.829) و(0.897)، وبلغت قيمة معامل صدق متغير متطلبات الإدارة الإلكترونية ككل (0.944)، أما بالنسبة لأبعاد محور الميزة التنافسية، فقد تراوحت قيم معاملات الصدق ما بين (0.928) و(0.949)، في حين بلغت قيمة معامل صدق محور الميزة التنافسية ككل (0.977)، وتدل هذه النتائج على صدق المقياس، وأن فقرات الاستبانة تعكس قدرة الأداة على قياس ما صُممت لأجله.

اختبار اعتدالية البيانات: من الضروري اختبار اعتدالية البيانات، إذ أن معظم الأساليب المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيًا، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإن الأساليب البارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، بينما إذا لم تكن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فإن الأساليب اللابارامترية هي الأنسب في الاستخدام والتطبيق، حيث يمكن معرفة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولموغوروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov's) عندما يكون حجم البيانات أكبر من 100)) مفردة، والجدول الآتي يوضح اختبار اعتدالية البيانات لمجتمع الدراسة.

جدول (3) قياس التوزيع الطبيعي للبيانات

مقايير الدراسة	إحصائي الاختبار	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
بُعد المتطلبات الإدارية	0.169	54	0.062
بُعد المتطلبات البشرية	0.141		0.053
بُعد المتطلبات التقنية	0.211		0.055
بُعد المتطلبات المالية	0.149		0.059
بُعد المتطلبات الأمنية	0.185		0.058
متغير متطلبات الإدارة الإلكترونية	0.099		0.060
بُعد الإبداع	0.161		0.054
بُعد الجودة	0.113		0.056
بُعد السرعة في التسليم	0.120		0.052
متغير الميزة التنافسية	0.106		0.058

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

بعد الجودة، وتكون من (6) فقرات. والثالث بعد السرعة في التسليم، وتكون من (6) فقرات.

العينة الاستطلاعية: للتأكد من مدى ملائمة الأداة المستخدمة في جمع البيانات، تم إجراء دراسة استطلاعية، وقد أُخضعت البيانات التي جُمعت من خلالها للتحليل بهدف التحقق من درجة صدقها وثباتها.

ثبات أداة الدراسة وصدقها: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، أُجريت دراسة استطلاعية على عينة بلغ قوامها (10) موظفين من المصرف قيد الدراسة، وتم استخدام معادلة (ألفا- كرونباخ) لحساب الثبات، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية ما بين (0.804) (0.687)، في حين بلغت قيم معامل الثبات الكلي لهذا المتغير (0.892). أما قيم معامل الثبات لأبعاد الميزة التنافسية فقد تراوحت ما بين (0.862) (0.901)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي لمحور الميزة التنافسية (0.954)، وهي قيم تُعد مرتفعة ومقبولة من الناحية الإحصائية، مما يدل على أن استبانة الاستبانة اتسمت بدرجة مناسبة من الثبات والتميز، وذلك كما بالجدول الآتي:

جدول (2) يبين قيم معامل الثبات والصدق لأداة الدراسة

مقايير الدراسة	العيارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتطلبات الإدارية	4	0.687	0.829
المتطلبات البشرية	4	0.733	0.856
المتطلبات التقنية	4	0.743	0.862
المتطلبات المالية	4	0.804	0.897
المتطلبات الأمنية	4	0.691	0.831
متغير متطلبات الإدارة الإلكترونية	20	0.892	0.944
الإبداع	6	0.901	0.949
الجودة	6	0.862	0.928
السرعة في التسليم	6	0.875	0.935
متغير الميزة التنافسية	18	0.954	0.977

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS).

صدق أداة الدراسة: تم التحقق من صدق أداة الدراسة أيضاً باستخدام الصدق الذاتي، وهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق الباحثين من خلال إجاباتهم، ويحسب صدق المقياس من خلال معادلة الجذر التربيعي لمعامل الثبات،

وعليه يكون المتوسط النظري للدراسة هو: مجموعة الدرجات لعبارات المقياس على العدد الكلي للمقياس يساوي (3) وهذا يمثل المتوسط النظري للدراسة (3)، وحيث أن زيادة متوسط العبارة عن المتوسط النظري دل على موافقة المبحوثين على العبارة وبالاتي ارتفاع مستواها، وأما إذ انخفض المتوسط دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة وبالتالي انخفاض مستواها.

نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: لقد تم تحليل البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة وكما وردت في أداة الدراسة:

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير النوع: الجدول التالي يبين أن النسبة الأعلى كانت (ذكر) وبلغت (68.5%)، وهذه النسبة تشكل أكثر من نصف حجم المجتمع، في حين بلغت نسبة (أنثى) (31.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

يفسر ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث في مجتمع الدراسة بطبيعة العمل المصري وظروفه، فضلاً عن بعض العوامل الاجتماعية والثقافية التي تحد من مشاركة الإناث في هذا المجال.

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير السن: من الجدول يتبين أن النسبة الأعلى كانت (40 سنة إلى أقل من 50 سنة) وبلغت نسبتها (31.5%)، وفي المرتبة التي تليها جاء السن (من 50 سنة فأكثر) وبلغت نسبته (27.8%)، وجاءت المرتبة ما قبل الأخيرة (30 سنة إلى أقل من 40 سنة) ونسبة بلغت (24.1%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء السن (أقل من 30 سنة) ونسبة بلغت (16.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

يتضح من الجدول السابق، من نتائج (كولموجورف - سميير نوف) أن الدلالة الإحصائية لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من مستوى دلالة (5%)، بناءً عليه نرفض الفرضية القائلة إن البيانات لا تختلف عن التوزيع الطبيعي. وحيث إن البيانات في هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (وفق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي)، فإن استخدام الاختبارات الإحصائية البارامترية هو الأنسب في تحليل البيانات. الأساليب الإحصائية: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، استخدم الباحثين مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وبعد توزيع الاستمارات وفرزها وتحديد الاستمارات الصحيحة، والتي تم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها بعملية التحليل، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science SPSS-28 لتحليل البيانات التي جمعت من مجتمع الدراسة، حيث تم استخدام نموذج لتحليل الإجابات على فقرات استمارة الاستبيان لتحديد مستوى الموافقة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي باعتباره أكثر المقاييس استخداماً، حيث يُعطى لكل إجابة درجة على النحو الآتي:

تدرج غير موافق بشدة تُعطى درجة (1)، غير موافق تعطى درجة (2)، محايد تعطى درجة (3)، موافق تعطى درجة (4)، وموافق بشدة تعطى درجة (5)، ويُوضح الجدول الآتي كيفية توزيع الوزن النسبي، للتعرف على مدى ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي بمصرف الجمهورية:

جدول (4) مستويات مقياس ليكرت والوزن النسبي

الإجابات	الترميز	المتوسط	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.80	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	36% إلى 51.9%
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	52% إلى 67.9%
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	68% إلى 83.9%
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00	أقل من 83.9%

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى الدراسات السابقة.

(الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) في مصرف الجمهورية بمدينة المرج من وجهة نظر الموظفين بمصرف الجمهورية بمدينة المرج؟.

ما درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الموظفين بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) قيد الدراسة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للأبعاد المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو الآتي:

جدول (6) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية

م	الإبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتبة
1.	بُعد المتطلبات الإدارية	4.27	0.419	85.4	مرتفع جداً	1
2.	بُعد المتطلبات البشرية	3.98	0.674	79.6	مرتفع	3
3.	بُعد المتطلبات التقنية	3.92	0.710	78.4	مرتفع	4
4.	بُعد المتطلبات المالية	3.83	0.869	76.6	مرتفع	5
5.	بُعد المتطلبات الأمنية	4.10	0.517	82.0	مرتفع	2
-	المستوى العام لمتغير متطلبات الإدارة الإلكترونية	4.02	0.518	80.4	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن بُعد المتطلبات الإدارية جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.419)، ووزن نسبي (85.4%) بمستوى مرتفع جداً، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية هذا البعد في تفعيل الإدارة الإلكترونية داخل المصرف. وقد يعزى ذلك إلى توافر الهياكل الإدارية الواضحة، ووجود تنظيم إداري يسهم في تسهيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجاء في المرتبة الثانية بُعد المتطلبات الأمنية بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.517)، ووزن نسبي (82.0%)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المتطلبات البشرية بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.674)، ووزن نسبي (97.6%) وفي المرتبة ما قبل الأخيرة جاء بُعد المتطلبات التقنية، بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.710)، ووزن نسبي (78.4%)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد المتطلبات المالية بمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.869)، ووزن نسبي (76.6%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحوّر متطلبات الإدارة الإلكترونية بلغ

جدول (5) المتغيرات الديمغرافية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
النوع	ذكر	37	68.5
	انثى	17	31.5
	المجموع	54	100.0
المتغير	الفئة	العدد	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	9	16.7
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	13	24.1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	17	31.5
	50 سنة فأكثر	15	27.8
	المجموع	54	100.0
المتغير	الفئة	العدد	النسبة
المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	2	3.7
	ثانوي أو ما يعادله	5	9.3
	دبلوم عالي	9	16.7
	جامعي	34	63.0
	ما فوق الجامعي	4	7.4
	المجموع	54	100.0
المتغير	الفئة	العدد	النسبة
عدد سنوات الخدمة في المصرف	أقل من 5 سنوات	10	18.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	20.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	7.4
	من 15 إلى أقل من 20 سنة	11	20.4
	من 20 سنة فأكثر	18	33.3
	المجموع	54	100.0

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

وبخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي: يتبين أن النسبة الأعلى كانت (جامعي) وبلغت (63.0%)، في حين بلغت نسبة (ثانوي أو ما يعادله) (9.3%) وجاءت المرتبة ما قبل الأخيرة (فوق الجامعي) وبنسبة بلغت (7.4%)، وفي المرتبة الأخيرة المستوى التعليمي (أقل من ثانوي) وبنسبة بلغت (3.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

أما بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في المصرف: فمن خلال الجدول يتبين أن النسبة الأعلى كانت (من 20 سنة فأكثر) وبلغت (33.3%)، في حين بلغت نسبتي (من 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 15 إلى أقل من 20 سنة) (20.4%) وجاءت وفي المرتبة الأخيرة عدد سنوات الخدمة في المصرف (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وبنسبة بلغت (7.4%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

التساؤل الأول: ما درجة توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية

وانحراف معياري (0.833) ووزن نسبي (83.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال إلكترونياً". وبلغ متوسطها الحسابي (4.15) بانحراف معياري (0.787) ووزن نسبي (83.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لُبعد المتطلبات الادارية قد بلغ (4.27) بانحراف معياري (0.419) ووزن نسبي (85.4%)، وهو مرتفعاً مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لُبعد المتطلبات الإدارية مرتفعاً جداً.

يُعد المتطلبات البشرية: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (8) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد المتطلبات البشرية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	يوفر المصرف متخصصون في تقنية المعلومات.	4.06	0.960	81.2	مرتفع جداً	2
2.	يتوفر في المصرف الكوادر البشرية قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية.	3.91	0.734	78.2	مرتفع	3
3.	توفر إدارة المصرف مديريين مؤهلين لإقامة دورات تدريبية في استخدام الحاسب الآلي والانترنت.	3.85	1.035	77.0	مرتفع	4
4.	توجد لدى المصرف خطط لتدريب وتأهيل الموظفين على استخدام تقنية المعلومات.	4.11	0.861	82.2	مرتفع	1
-	المستوى العام لبُعد المتطلبات البشرية	3.98	0.674	79.6	مرتفع جداً	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات البشرية قد تراوحت ما بين (3.85-4.11)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.734-1.035)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "توجد لدى المصرف خطط لتدريب وتأهيل الموظفين على استخدام تقنية المعلومات". بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.861) ووزن نسبي (82.2%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يوفر المصرف متخصصون في تقنية المعلومات". بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.960)، ووزن نسبي (81.2%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يتوفر في المصرف الكوادر البشرية قادرة على تطبيق الإدارة الإلكترونية". بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.734) ووزن

(4.02) بانحراف معياري (0.518) ووزن نسبي (80.4%)، وهو مرتفع المستوى مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن مستوى متطلبات الإدارة الإلكترونية مرتفعاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المتغير، وذلك على النحو الآتي:

يُعد المتطلبات الإدارية: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان، وذلك على النحو الآتي:

جدول (7) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد المتطلبات الإدارية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	تقوم الإدارة العليا للمصرف بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية.	4.43	0.570	88.6	مرتفع جداً	1
2.	هناك رقابة مستمرة من قبل الإدارة العليا لضمان سير الأعمال إلكترونياً.	4.15	0.787	83.0	مرتفع	4
3.	تدعم الإدارة العليا بالمصرف سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.37	0.592	87.4	مرتفع جداً	2
4.	توجد خطط استراتيجية بالمصرف تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات تطرأ عليها الإدارة الإلكترونية.	4.15	0.833	83.0	مرتفع	3
-	المستوى العام لبُعد المتطلبات الإدارية	4.27	0.419	85.4	مرتفع جداً	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات الإدارية قد تراوحت ما بين (4.15-4.43)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.570-0.833)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تقوم الإدارة العليا للمصرف بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال الإدارة الإلكترونية". بمتوسط حسابي (4.43) وانحراف معياري (0.570) ووزن نسبي (88.6%) بمستوى مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تدعم الإدارة العليا بالمصرف سياسة تطبيق الإدارة الإلكترونية". بمتوسط حسابي قدره (4.37) وانحراف معياري (0.592)، ووزن نسبي (87.4%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "توجد خطط استراتيجية بالمصرف تتسم بالمرونة الكافية لاستيعاب أي تغييرات تطرأ عليها الإدارة الإلكترونية". بمتوسط حسابي بلغ (4.15)

بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.856) ووزن نسبي (77.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يتوفر في المصرف شبكة انترنت تصل إلى جميع المكاتب ويريد إلكتروني للعمل داخل المصرف". وبلغ متوسطها الحسابي (3.70) وانحراف معياري (1.093) ووزن نسبي (74.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد المتطلبات التقنية قد بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.710) ووزن نسبي (78.4%)، وهو منخفض مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لبُعد المتطلبات التقنية مرتفعاً.

بُعد المتطلبات المالية: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (10) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد المتطلبات المالية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتوفر لدى المصرف أحدث أجهزة الحاسب الآلي وأحدث البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.24	0.845	84.8	مرتفع جداً	1
2	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي.	3.85	0.856	77.0	مرتفع	3
3	يتوفر في المصرف شبكة انترنت تصل إلى جميع المكاتب ويريد إلكتروني للعمل داخل المصرف.	3.70	1.093	74.0	مرتفع	4
4	هناك ربط إلكتروني بين المصرف الرئيسي والفروع عن طريق شبكة الانترنت.	3.89	0.965	77.8	مرتفع	2
-	المستوى العام لبُعد المتطلبات التقنية	3.92	0.710	78.4	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات المالية قد تراوحت ما بين (3.44-4.07)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.932-1.327)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتوفر الدعم المالي اللازم بالمصرف لصيانة الأجهزة والبرامج". بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (1.025) ووزن نسبي (81.4%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يتوفر الدعم المالي بالمصرف لشراء التقنيات الإلكترونية وكذلك لتصميم وتطوير البرامج الإلكترونية". بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0.932)، ووزن نسبي (80.0%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يتوفر الدعم المالي اللازم بالمصرف للاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين

نسبي (78.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "توفر إدارة المصرف مدرسين مؤهلين لإقامة دورات تدريبية في استخدام الحاسب الآلي والانترنت". وبلغ متوسطها الحسابي (3.85) وانحراف معياري (1.035) ووزن نسبي (77.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد المتطلبات البشرية قد بلغ (3.98) وانحراف معياري (0.674) ووزن نسبي (79.6%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لبُعد التحسين المستمر مرتفعاً.

بُعد المتطلبات التقنية: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد المتطلبات التقنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1	يتوفر لدى المصرف أحدث أجهزة الحاسب الآلي وأحدث البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.	4.24	0.845	84.8	مرتفع جداً	1
2	تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي.	3.85	0.856	77.0	مرتفع	3
3	يتوفر في المصرف شبكة انترنت تصل إلى جميع المكاتب ويريد إلكتروني للعمل داخل المصرف.	3.70	1.093	74.0	مرتفع	4
4	هناك ربط إلكتروني بين المصرف الرئيسي والفروع عن طريق شبكة الانترنت.	3.89	0.965	77.8	مرتفع	2
-	المستوى العام لبُعد المتطلبات التقنية	3.92	0.710	78.4	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات التقنية قد تراوحت ما بين (3.70-4.24)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.845-1.093)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يتوفر لدى المصرف أحدث أجهزة الحاسب الآلي وأحدث البرامج اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية". بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.845) ووزن نسبي (84.4%) بمستوى مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "هناك ربط إلكتروني بين المصرف الرئيسي والفروع عن طريق شبكة الانترنت". بمتوسط حسابي قدره (3.89) وانحراف معياري (0.965)، ووزن نسبي (77.8%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "تحرص الإدارة العليا على مواكبة المستجدات التقنية في مجال الحاسب الآلي".

تعطل الحسابات الآلية". وبلغ متوسطها الحسابي (3.94) بانحراف معياري (0.899) ووزن نسبي (78.8%). وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يطبق المصرف نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول". بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.940) ووزن نسبي (78.8%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد المتطلبات الأمنية قد بلغ (4.10) بانحراف معياري (0.517) ووزن نسبي (82.0%)، وهو مرتفعاً مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لبُعد المتطلبات الأمنية مرتفعاً.

التساؤل الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين بالمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج قيد الدراسة؟ للإجابة عن هذا التساؤل، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لل فقرات لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة للأبعاد المكونة لهذا المحور، وذلك على النحو الآتي:

جدول (12) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لأبعاد الميزة التنافسية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	بُعد الإبداع	3.72	0.867	74.4	مرتفع	3
2.	بُعد الجودة	3.75	0.825	75.0	مرتفع	2
3.	بُعد السرعة في التسليم	3.81	0.849	76.2	مرتفع	1
	المستوى العام لمحور الميزة التنافسية	3.76	0.801	75.2	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن بُعد السرعة في التسليم جاء في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.849)، ووزن نسبي (76.2%)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد الجودة بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.825)، ووزن نسبي (75.0%)، وجاء في المرتبة الثالثة وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الإبداع بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.867)، ووزن نسبي (74.4%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لمحور الميزة التنافسية بلغ (3.76) بانحراف معياري (0.801) ووزن نسبي (75.2%)، وهو مرتفع المستوى مقارنة بمستوى

على تطبيق آلية العمل الإلكتروني". بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (1.053) ووزن نسبي (76.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يوجد نظام حوافز مالية بالمصرف للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني". وبلغ متوسطها الحسابي (3.44) بانحراف معياري (1.327) ووزن نسبي (68.8%)، وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد المتطلبات المالية قد بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.869) ووزن نسبي (76.6%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لبُعد المتطلبات المالية مرتفعاً.

بُعد المتطلبات الأمنية: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد المتطلبات الأمنية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	يوجد في المصرف نظام لأمن وحماية المعلومات.	4.41	0.714	88.2	مرتفع جداً	1
2.	يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالعملاء داخل المصرف بشكل دوري.	4.09	0.708	81.8	مرتفع	2
3.	يطبق المصرف نظام الرقابة على قواعد البيانات من خلال تسجيل جميع عمليات الدخول.	3.94	0.940	78.8	مرتفع	4
4.	يوجد في المصرف آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو تعطل الحسابات الآلية.	3.94	0.899	78.8	مرتفع	3
	المستوى العام لبُعد المتطلبات الأمنية	4.10	0.517	82.0	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد المتطلبات الأمنية قد تراوحت ما بين (3.94-4.41)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.708-0.940)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يوجد في المصرف نظام لأمن وحماية المعلومات". بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.714) ووزن نسبي (88.2%) بمستوى مرتفع جداً، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يتم تغيير كلمات السر والشفرات الخاصة بالعملاء داخل المصرف بشكل دوري". بمتوسط حسابي قدره (4.09) وانحراف معياري (0.708)، ووزن نسبي (81.8%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يوجد في المصرف آلية لاستعادة البيانات في حالة تلفها أو

(3.46) بانحراف معياري (1.177) ووزن نسبي (69.2%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد الإبداع قد بلغ (3.72) بانحراف معياري (0.867) ووزن نسبي (74.4%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لبُعد الإبداع مرتفعاً. بُعد الجودة: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (14) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد الجودة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	تحقق الخدمة المصرفية المقدمة الإتيان التام لواجبات وزيات الزبائن.	3.81	1.260	76.2	مرتفع	4
2.	يقوم المصرف بنشر مفاهيم الجودة بين الموظفين لجعلهم حاضرين فعالة في عملية التحسين المستمر للجودة.	3.83	0.906	76.6	مرتفع	3
3.	يقوم المصرف بمراقبة جودة الخدمات والمنتجات بشكل مستمر.	3.65	0.955	73.0	مرتفع	5
4.	تتخذ إدارة المصرف بالتواصل مع الزبائن لمعرفة آرائهم حول الخدمات المقدمة.	3.50	1.129	70.0	مرتفع	6
5.	تعمل إدارة المصرف على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين.	3.85	1.035	77.0	مرتفع	1
6.	يعمل المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية.	3.83	1.112	76.6	مرتفع	2
-	المستوى العام لبُعد الجودة	3.75	0.825	75.0	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الجودة قد تراوحت ما بين (3.50-3.85)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.906-1.260)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "تعمل إدارة المصرف على تقديم خدمات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين". بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.035) ووزن نسبي (77.0%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يعمل المصرف على تحسين جودة الخدمات المصرفية". بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (1.112)، ووزن نسبي (76.6%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يقوم المصرف بمراقبة جودة الخدمات والمنتجات بشكل مستمر". بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.955) ووزن نسبي (73.0%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تتخذ إدارة المصرف بالتواصل مع الزبائن لمعرفة آرائهم حول الخدمات المقدمة".

الوزن النسبي الموضح في الجدول (3-4)، مما يعني أن مستوى الميزة التنافسية مرتفعاً.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأبعاد المكونة لهذا المحور وذلك على النحو الآتي:

بُعد الإبداع: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (13) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد الإبداع

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الرتبة
1.	يقدم المصرف خدمات متميزة مقارنة بالمصارف الأخرى.	4.11	1.003	82.2	مرتفع	1
2.	يحرص المصرف على الإبداع والابتكار في خدماته مقارنة بالمنافسين.	3.74	0.994	74.8	مرتفع	3
3.	يحرص المصرف على تقديم منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات الزبائن وأذواقهم.	3.65	1.012	73.0	مرتفع	4
4.	يحرص المصرف على اكتساب مهارات وخبرات متطورة.	3.80	1.105	76.0	مرتفع	2
5.	يوجد لدى المصرف جلسات حوارية في بعض الأحيان لطرح الأفكار الجديدة.	3.56	1.058	71.2	مرتفع	5
6.	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الموظفين عند صياغة استراتيجية المنظمة.	3.46	1.177	69.2	مرتفع	6
-	المستوى العام لبُعد الإبداع	3.72	0.867	74.4	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد الإبداع قد تراوحت ما بين (3.65-4.11)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.994-1.177)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يقدم المصرف خدمات متميزة مقارنة بالمصارف الأخرى". بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (1.003) ووزن نسبي (82.2%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "يحرص المصرف على تقديم منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات الزبائن وأذواقهم". بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (1.105)، ووزن نسبي (76.0%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يوجد لدى المصرف جلسات حوارية في بعض الأحيان لطرح الأفكار الجديدة". بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (1.058) ووزن نسبي (71.2%)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الأفكار التي يطرحها الموظفون عند صياغة استراتيجية المنظمة". وبلغ متوسطها الحسابي

المرتبة الأخيرة الفقرة "يلتزم المصرف بالوقت المحدد في تقديم الخدمة للزبائن". وبلغ متوسطها الحسابي (3.70) بانحراف معياري (1.253) ووزن نسبي (74.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد السرعة في التسليم قد بلغ (3.81) بانحراف معياري (0.849) ووزن نسبي (76.2%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي، مما يعني أن المستوى العام لبُعد السرعة في التسليم مرتفعاً.

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) والميزة التنافسية من وجهة نظر الموظفين في مصرف الجمهورية بمدينة المرج؟، للإجابة عن هذا التساؤل، تم تحديد العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك كما يلي:

جدول (16) معامل ارتباط بيرسون بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية

نوع العلاقة	معامل الارتباط	العدد	البيان
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.836	54	العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.836	54	العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية قد بلغت (0.836) وهي علاقة ارتباطية طردية قوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج.

وبتفصيل أكثر سيتم اختبار علاقة كل متغير من متغيرات الفرعية للإدارة الإلكترونية مع الميزة التنافسية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك كما يلي:

جدول (17) معامل ارتباط بيرسون بين ابعاد متطلبات الإدارة الإلكترونية مع الميزة التنافسية

نوع العلاقة	معامل الارتباط	العدد	البيان
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.386	54	علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.709	54	علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.795	54	علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.684	54	علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية
علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية	0.706	54	علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

وبلغ متوسطها الحسابي (3.50) بانحراف معياري (1.129) ووزن نسبي (70.0%). وبوجه عام فإن المتوسط العام لبُعد الجودة قد بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.825) ووزن نسبي (75.0%)، وهو متوسط مقارنة بمستوى الوزن النسبي الموضح للمقياس، مما يعني أن المستوى العام لبُعد الإبداع مرتفعاً.

بُعد السرعة في التسليم: لتحديد مدى توافر هذا البعد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (15) المتوسطات والانحرافات والأوزان النسبية لبُعد السرعة في التسليم

م.	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الرتبة
1.	يلتزم المصرف بالوقت المحدد في تقديم الخدمة للزبائن.	3.70	1.253	74.0	مرتفع
2.	يعمل المصرف على معالجة شكاوى الزبائن بسرعة والاستجابة لحاجاتهم وتسليمها في موعدها.	3.94	0.979	78.8	مرتفع
3.	يتميز المصرف بالسرعة في تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين.	3.76	1.181	75.2	مرتفع
4.	تعمل إدارة المصرف على تقليل الأعمال الروتينية لضمان السرعة والإنجاز.	3.83	0.986	76.6	مرتفع
5.	تعمل إدارة المصرف على توسيع فاعليتها مع الزبائن من خلال التركيز على وقت تسليم الخدمة للزبائن.	3.78	1.127	75.6	مرتفع
6.	يسعى المصرف إلى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة المحددة وبشكل دقيق.	3.81	0.933	76.2	مرتفع
-	المستوى العام لبُعد السرعة في التسليم	3.81	0.849	76.2	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين، بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات بُعد السرعة في التسليم قد تراوحت ما بين (3.70-3.94)، بانحرافات معيارية تراوحت ما بين (0.979-3.83)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة "يعمل المصرف على معالجة شكاوى الزبائن بسرعة والاستجابة لحاجاتهم وتسليمها في موعدها". بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.979) ووزن نسبي (78.8%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة "تعمل إدارة المصرف على تقليل الأعمال الروتينية لضمان السرعة والإنجاز". بمتوسط حسابي قدره (3.83) وانحراف معياري (0.986)، ووزن نسبي (76.6%)، أما في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت الفقرة "يتميز المصرف بالسرعة في تقديم الخدمات مقارنة بالمنافسين". بمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (1.181) ووزن نسبي (75.2%)، في حين جاءت في

غيرها، إلا أن هذا الاهتمام ظل محدودًا ولم يترجم إلى ممارسات عملية فعّالة، وهو ما أدى إلى بقاء المستوى أقل من المتوسط.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة السماوي والغنامي (2025) التي أكدت أهمية الإمكانيات الإدارية، وكذلك مع دراسة بكار (2023) التي أظهرت ارتفاع مستوى ممارسة الإدارة الإلكترونية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع دراسة الطيب (2022) التي رأت أن الإدارة الإلكترونية قد تواجه عوائق تحد من فاعليتها ما لم تُدعم بالكفاءات البشرية المؤهلة.

التساؤل الثاني: ما مستوى الميزة التنافسية في المصرف قيد الدراسة؟

ينت النتائج ارتفاع مستوى الميزة التنافسية، حيث جاء بُعد السرعة في التسليم أولاً، ثم الجودة، وأخيراً الإبداع. هذا يعكس قدرة المصرف على تلبية متطلبات العملاء بسرعة مع الحفاظ على جودة الخدمات، مع وجود توجه نحو الابتكار بدرجة أقل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القبي ومحمد (2020) التي أبرزت أهمية السرعة في تقديم الخدمة، ومع دراسة Wang & Sun (2025) التي أكدت دور التكنولوجيا في تحسين الكفاءة. لكنها تختلف مع دراسة محمد وعاشور (2022) التي ركزت على التسويق الإلكتروني كأهم محدد للميزة التنافسية.

التساؤل الثالث: هل توجد علاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية (الإدارية والبشرية والتقنية والمالية والأمنية) والميزة التنافسية في المصرف قيد الدراسة؟

أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية، خاصة في الأبعاد البشرية والتقنية والمالية والأمنية، بينما كان الارتباط أقل قوة مع متطلبات الإدارة. هذا يدل على أن توافر المقومات الإلكترونية يعزز القدرة التنافسية للمصرف. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Ahmed (2023) التي أثبتت وجود

الملاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بُعد المتطلبات الادارية والميزة التنافسية قد بلغت (0.386) وهي علاقة ارتباطية طردية أقل من المتوسط بين بُعد المتطلبات الإدارية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج. كما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بُعد المتطلبات البشرية والميزة التنافسية قد بلغت (0.709) وهي علاقة ارتباطية طردية قوية بين بُعد المتطلبات البشرية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج. كما أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بُعد المتطلبات التقنية والميزة التنافسية قد بلغت (0.795) وهي علاقة ارتباطية طردية قوية بين بُعد المتطلبات التقنية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج. كما تظهر النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بُعد المتطلبات المالية والميزة التنافسية قد بلغت (0.684) وهي علاقة ارتباطية طردية قوية بين بُعد المتطلبات المالية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج. كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين بُعد المتطلبات الأمنية والميزة التنافسية قد بلغت (0.706) وهي علاقة ارتباطية طردية قوية بين بُعد المتطلبات الأمنية والميزة التنافسية بمصرف الجمهورية بفرعيه (الجلاء، السلفيوم) بمدينة المرج.

نتائج الدراسة:

التساؤل الأول: ما مستوى توافر متطلبات الإدارة الإلكترونية في مصرف الجمهورية بمدينة المرج؟

أظهرت النتائج أن درجة التوافر جاءت مرتفعة بصفة عامة، حيث تصدرت المتطلبات الإدارية المرتبة الأولى، تلتها الأمنية، ثم البشرية، بينما جاءت التقنية والمالية في المراتب الأخيرة. ويمكن تفسير تصدر المتطلبات الإدارية رغم أن متوسطها العام أقل من المتوسط، بأن المصرف يولي اهتماماً نسبياً بالجوانب التنظيمية والإجراءات الإدارية أكثر من

علاقة بين الإدارة الإلكترونية وجودة الخدمات، وكذلك مع دراسة البريري (2022) التي أكدت تأثير المتطلبات البشرية والتقنية في الأداء. بينما تختلف مع دراسة الطير والشلوي (2024) التي رأت أن الإدارة الإلكترونية وحدها لا تكفي لتحقيق ميزة تنافسية دون وعي مؤسسي وتطوير مستمر للكوادر.

من خلال المقارنة بين نتائج الدراسة الاستطلاعية ونتائج الدراسة الأساسية يلاحظ وجود بعض الاختلافات، ويعود السبب الرئيس لذلك إلى اختلاف أداة جمع البيانات. فالدراسة الاستطلاعية اعتمدت على المقابلة المفتوحة، وهذا أتاح للمشاركين حرية أوسع في التعبير عن آرائهم والتركيز على ما يواجهون من صعوبات وتحديات. بينما اعتمدت الدراسة الأساسية على استبيان مغلق ذي إجابات محددة، الأمر الذي حدّ من مساحة الحرية لدى المشاركين وجعل إجاباتهم أكثر تعقيداً بالبدائل المتاحة، وهو ما انعكس على طبيعة النتائج التي ظهرت أكثر إيجابية وأقل تركيزاً على المشكلات.

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج السابقة للدراسة، يُمكن إيجاز مجموعة من التوصيات كما يلي:

- نظراً لإيجابية العلاقة بين متطلبات الإدارة الإلكترونية والميزة التنافسية، يُوصى بوضع خطط استراتيجية لتعزيز الإدارة الإلكترونية بمتطلباتها المختلفة، مع التركيز على الأبعاد ذات العلاقة الأكبر، مثل المتطلبات التقنية والبشرية، والأمنية، والمالية لما لها من أثر ملموس.

- الاستمرار في نفس نسق الدعم والتطوير للمتطلبات الإدارية التي أثبتت الدراسة أنها الأكثر توافراً، مع التركيز على ربطها بالأنظمة الإلكترونية الحديثة لضمان المحافظة على سرعة الإنجاز وتعزيز قدرة المصرف على المنافسة.

- الاهتمام بتطوير الجانب الأمني في الأنظمة الإلكترونية داخل المصرف، من خلال تحديث برامج الحماية بشكل مستمر لضمان سرية البيانات وحماية المعاملات، بما يعزز ثقة العملاء ويقوي الميزة التنافسية.

- تطوير بيئة العمل بما يعزز أبعاد الميزة التنافسية (السرعة في التسليم والجودة والإبداع)، وبما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

- إجراء دراسات مستقبلية تتناول التأثيرات الثقافية والتنظيمية على إدراك مفهوم الميزة التنافسية، مع استخدام مقاييس تكملية إلى جانب استمارات الاستبانة، مثل تحليل الشكاوي والتقارير الإدارية، للحصول على أكثر دقة عن واقع تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

- يُنصح بتوسيع نطاق الدراسة ليشمل مصارف أخرى في ليبيا بهدف تعميم النتائج بشكل أفضل.

المراجع:

- أحمد، سالم (2025). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين جودة الخدمة العمومية. مجلة اقتصاد المال والأعمال. 10 (1)، 273- 286.
- بريري، خديجة (2022). دور الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة البشائر الاقتصادية. 8 (2)، 445- 428، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، الجزائر.
- بكار، محمد (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز الإبداع الإداري. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا.
- بن محجوبة، حميد (2021). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصغيرة والمتوسطة وتحسين أدائها. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال. 4 (02)، 399- 419، جامعة غليزان، الجزائر.
- بوشعالة، عمر (2024). أسباب التحول من الإدارة

- 611، جامعة تعز، اليمن.
- سليم، شبوي وحزمة، مقاتل (2025). تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات الجامعية. مجلة دفاتر البحوث العلمية. 3 (1)، 517- 533.
 - سيساوي، منال وسعايدية، ريان (2024). أثر تبني الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الموارد البشرية. رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1948 قالمة، الجزائر.
 - السيد، علي والطحان، إبراهيم (2025). أثر تبني منشآت الأعمال لتقنية الهندسة المتزامنة متعددة الأبعاد على الميزة التنافسية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة. 11 (19)، 2224- 2268.
 - الشرقاوي، نسرين (2021). أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في بنوك الأعمال من وجهة نظر العميل المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية. (4) 22، 360- 415، جامعة بورسعيد، مصر.
 - شطبية، زينب وبن عثمان، مفيدة وبن عمارة، الطاهر (2022). دور تكنولوجيا المعلومات في دعم الميزة التنافسية. المجلة الجزائرية للدراسات الاقتصادية والإدارية. 2 (02)، 77- 97.
 - صليحة، مبروك وصابر، شراد (2019). تكنولوجيا المعلومات كأداة لتحقيق الميزة التنافسية. مجلة المنهل الاقتصادي. 02 (02)، 241- 254، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
 - الطيب، محمد، (2022). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تحقيق الميزة التنافسية في جامعة المرقب. المؤتمر العلمي الدولي السادس لكلية الاقتصاد الخمس، ليبيا.
 - الطير، صالحة والشلوي، عيسى (2024). تطبيق الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ليبيا: المعوقات- المتطلبات، المجلة الأفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة، 3(3)، 398- 409.
 - بوضياف، سارة (2023). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
 - جحيش، أحمد والمشرقي، مجاهد (2025). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 4 (6)، 1- 39.
 - الحاسي، مصطفى (2021). الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. المجلة العلمية للجامعة المفتوحة. 2 (2)، 109- 127، ليبيا.
 - حسين، أماني (2024). تطوير كفايات الإدارة الإلكترونية لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية في لواء بني عبيد بالأردن. مجلة تطوير الأداء الجامعي. 27 (2)، 52- 82.
 - حشاني، منى (2020). أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية. رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
 - ختيري، وهيبة وبوعلاقة، نورة وعنون، فؤاد (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين وتطوير العمل الإداري. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي. 4 (2)، 69- 83، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر.
 - خلة، جيهان وطاجين، ريان (2024). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات في مؤسسة سونلغاز - قالمة. رسالة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1948 قالمة، الجزائر.
 - السماوي، عبد الرقيب والغنامي، أشجان (2025). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية. (47)، 637 -

● هيئة الرقابة الإدارية (2024) التقرير العام لسنة 2023.

المراجع الأجنبية:

- Ahmed, D. A. (2023). The Impact of Electronic Management on the Competitive Advantage if Business Companies, a Field Study on EarthLink Communication Company in Iraq. *Res Militaris*. 13 (2), 223- 439.
- Jerome, Jude, Sonwaney, Vandana, Bryde, David, Graham, gary (20 24). Achieving competitive advantage through technology-driven proactive supply chain risk management an empirical study. *Annals of Operations Research*. 332, 149- 190.
- Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., & Abuhashesh, M. (2021). The Effect of Intellectual Capital On Competitive Advantage. *The Mediating Role of Innavaion Management Science Letters*. 11 (4), 1331- 1344.
- Thanapatra, Voradit, Uengpaiboonkitb, Araya (2021). The Development M Transformation of Hotel in Thaliana. *Turkish Journal of Computer and Mathematics*. 12 (8), 2638- 2643.
- Wang, Y. & Sun, L. (2025). The Impact of Digital Transformation on Firm Performance – An Empirical Study Based on Business Administration Perspective. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*. 10 (1), 1- 15.

بكلية العلوم التقنية - درنة. المجلة الإفريقية للعلوم التطبيقية المتقدمة (3) (3). (AJAPAS)، 699 - 686.

- عبدالعزيز، سلمى (2018). الإدارة الإلكترونية: مدخل متكامل لتمييز أداء الإدارة العامة. المجلة الجزائرية للأمن والتنمية. (13)، 71 - 97، جامعة باتنة 1، الجزائر.
- عبداوي، هناء (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المنظمة ميزة تنافسية. اطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- علاء الدين، قطيش ومحمودي، أية (2024). الإدارة الإلكترونية وانعكاسها على الأداء الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر.
- القبي، الطيب ومحمد، فتحية (2020). دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة آفاق اقتصادية. 6 (11)، 54 - 85، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة المرقب، ليبيا.
- القطراني، خالد وزهمول، خالد (2022). التحول نحو الإدارة الإلكترونية ودورها كعلاج للحد من الفساد الإداري. مجلة الدراسات الاقتصادية. 5 (4)، 17 - 35، كلية الاقتصاد، جامعة سرت، ليبيا.
- محمد، أحمد وعاشور، عبدالسلام (2022). دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية القطاع المصرفي من وجهة نظر العاملين. المؤتمر السنوي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، كلية الاقتصاد، الجامعة الأسمرية الإسلامية.
- المخلافي، سهام والمجاهد، آمال (2025). أثر الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 4 (1)، 386 - 351.