

دور التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وتعزيز الشمول المالي للمصارف التجارية الليبية  
بالمناطق الشرقية (دراسة نوعية)

**The Role of Financial Technology in Reengineering the Administrative Processes and  
Enhancing Libyan Commercial Banks Financial Inclusion: A Qualitative Study**

الدكتور/ صبري الكرغلي

أستاذ، قسم التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Email: [Sabri.elkrghli@uob.edu.ly](mailto:Sabri.elkrghli@uob.edu.ly)

الباحثة/ نورا إدريس شاكير

محاضر مساعد، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة بنغازي، ليبيا

Email: [Noura.shakeer@uob.edu.ly](mailto:Noura.shakeer@uob.edu.ly)

### المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى استخدام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في تعزيز الشمول المالي للمصارف الليبية التجارية العاملة بالمنطقة الشرقية، كذلك تسليط الضوء على استخدام التكنولوجيا المالية بوصفه مدخلاً من مداخل إعادة هندسة العمليات في المؤسسات المالية، لاعتبارها عملية إعادة تصميم جذرية للعمليات المصرفية التقليدية هدفها تحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء وما تقدمه أيضاً من فرص لتعزيز التنافسية في سوق العمل ونشر ثقافة مفهوم الشمول المالي في القطاع المصرفي الليبي. ولتحقيق هدف الدراسة تم تبني المدخل النوعي لحدثة الموضوع في البيئة الليبية، حيث تم إجراء عدد (8) مقابلات شخصية مع المديرين ومساعديهم الذين تتعلق أعمالهم بشكل مباشر بالعمليات المصرفية التي تم إعادة هندستها باستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المصارف قيد الدراسة تستخدم التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" ولكن بدرجات متباينة، كذلك يوجد إسهام لاستخدام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بالمصارف الليبية التجارية، إلا أنها وصفت بأنها إسهام ضعيف نوعاً ما، وتقتصر على إدارة الحسابات الجارية، وإدارة البطاقات المصرفية. كما توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن استخدام التكنولوجيا المالية قد أسهم في تعزيز الشمول المالي والتحول التكنولوجي المصرفي، إلا أنه لم يتمكن من تحقيق الفعالية المصرفية بتخفيض تكلفة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** إعادة هندسة العمليات الإدارية، المؤسسات المالية، التكنولوجيا المالية، الشمول المالي.

## The Role of Financial Technology in Reengineering the Administrative Processes and Enhancing Libyan Commercial Banks Financial Inclusion: A Qualitative Study

**Dr. Sabri Elkrghli**

Associate Professor, Marketing Department, Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya

Email: [Sabri.elkrghli@uob.edu.ly](mailto:Sabri.elkrghli@uob.edu.ly)

**Noura Idres Shakeer**

Assistant Lecturer, Accounting Department, Faculty of Economics, University of Benghazi, Libya

Email: [Noura.shakeer@uob.edu.ly](mailto:Noura.shakeer@uob.edu.ly)

### Abstract:

The current study aims to explore the use of financial technology in reengineering the administrative processes and its importance in enhancing the financial inclusion of Libyan commercial banks operating in the Eastern Region. In addition, it seeks to shed some lights on the use of financial technology as one of the contemporary approaches to reengineering of the financial operations of commercial banks. This has been looked at as a key element in enhancing key performance indicators KPI of banks, and developing competitiveness in the labor market. To achieve this goal, a qualitative approach has been adopted. This decision was taken based on the fact that this subject is still a new one, and there is no enough literature on it. For that end, 8 Semi-structured interviews were conducted with managers and their assistants whose work is directly related to banking operations that have been re-engineered using information technology. The key findings of the study are that all studied banks use the financial technology "electronic banking" with varying degrees. There is also a weak contribution to the use of financial technology in re-engineering the banking operations of Libyan commercial banks. This contribution is limited specifically to managing current accounts and bankcards. The use of financial technology has partly contributed to enhancing the financial inclusion and facilitating the technological banking transformation. However, it has not been possible to achieve the banking efficiency through reducing the cost of banking services provided to customers. This study has its own limitations as any other study. Among the main challenges of the study is the limited number of interviews, which makes it difficult to generalize the results of the current study. Finally, the study concluded with some recommendations and puts forward future avenues.

**Keywords:** Reengineering Administrative Processes, Financial Technology, Financial Inclusion, Libyan Banks

## 1. مقدمة

شهد النظام المالي والمصرفي خلال العقود الماضية العديد من التطورات والابتكارات المالية التي هدف البعض منها إلى التقليل أو الحد من المخاطر المالية، والبعض الآخر لتحسين الخدمات التقليدية، وآخر سعى لاستحداث وسائل بديلة عن الوسائل التقليدية، وذلك للوصول إلى مؤسسات مالية قوية قادرة على المنافسة في سوق العمل، ولديها القدرة على مواجهة المخاطر، والأزمات المالية.

ومن هنا يتضح أن استخدام التكنولوجيا المالية في المؤسسات المالية بشكل عام، وفي القطاع المصرفي بشكل خاص، يُواكب التطورات العالمية، ويسهم في تطوير المؤسسات المالية، مما يؤدي إلى تعزيز الشمول المالي الذي من شأنه أن يُمكن الأفراد والمؤسسات على حد سواء من الوصول إلى مُنتجات وخدمات مالية بشكل سريع، وبأسعار مناسبة تُلبّي احتياجاتهم من ناحية، كما تُساعد المؤسسات المالية في تقليل التكلفة، والجهد المبذول من أجل تقديم تلك الخدمة، وفي وقتٍ وجيزٍ، وتحقيق الأرباح، مما يسهم في زيادة التنافسية واجتذاب المزيد من الزبائن.

حيث تم اعتبار التكنولوجيا المالية نوعاً من أنواع إعادة هندسة العمليات، لكونها تُعد إعادة تصميم جذرية لعمليات تقليدية هدفها تحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء، أي الانطلاق من نقطة الصفر لإعادة تصميم العمليات التقليدية وإجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية للمؤسسات لغرض الإبداع وتحقيق تحسينات فائقة في الأداء، وبالتالي فهي فلسفة هدفها التغيير ورفض للطرق القديمة، من هنا جاءت أهمية تسليط الضوء على استخدام التكنولوجيا المالية بوصفه مدخلاً من مداخل إعادة هندسة العمليات في المؤسسات المالية وما تقدمه من فرص لتعزيز التنافسية في سوق العمل وتعزيز لمفهوم الشمول المالي في القطاع المصرفي الليبي.

## 1.1. مشكلة البحث

أدت التغييرات البيئية المتسارعة بفعل العولمة والتطورات العلمية والتقنية والتكنولوجية، إلى تبني المؤسسات المالية لتكنولوجيا المعلومات وتوظيفها في مجال العلوم المالية، لتصبح فيما بعد التكنولوجيا المالية، التي لجأت إليها المؤسسات المالية بهدف المحافظة على مراكزها التنافسية والاستمرار في سوق الأعمال في ظل التغييرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

ونتيجة لذلك اتجهت تلك المؤسسات إلى استخدام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات "الهندرة"، التي عُدت من أهم الأساليب الحديثة في مجال الأعمال المالية والمصرفية، لاشتمالها على العديد من المبادئ الهادفة للتغيير والتطوير في مختلف المجالات، والتي من شأنها الرفع من مستوى أدائها وتحسين جودة خدماتها المالية.

حيث إن تبني المؤسسات المالية والمصرفية لعملية تقديم الخدمات المصرفية بشكل إلكتروني وتوظيفها في إعادة هندسة العمليات أسهم في توفير الوقت والجهد على مقدمي الخدمات المالية "العاملين بالمؤسسات المالية" ومستخدميها "الزبائن"، كما أسهمت أيضاً في إيصال تلك الخدمات والمنتجات المالية لشريحة واسعة من الزبائن بمختلف جنسياتهم وأعمارهم ومستوياتهم المعيشية، لا سيما شريحة محدودي الدخل "الفقراء"، وهو ما يطلق عليه بالشمول المالي.

لذلك تُعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت دور التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات "الهندرة" وتعزيز الشمول المالي، لا سيما بعد الاطلاع على الدراسات السابقة حيث يتضح بجلاء أن معظمها قد أُجري في الدول العربية مثل دراسة (حسين وآخرون، 2020) و (الإمام و علي، 2019) التي أُجريت في العراق ودراسة (أبوراس والشارف، 2018) التي أُجريت في ليبيا، إلا أن الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث في البيئة الليبية تُعد محدودة وغير كافية، الأمر الذي دفع باتجاه تبني المدخل النوعي من خلال المقابلات الشخصية وذلك لغرض التعرف على مفهوم إعادة هندسة العمليات وأهميتها باستخدام التكنولوجيا المالية، ودور الأخيرة في تعزيز الشمول المالي.

## 2.1. أهداف البحث

1. استكشاف مستوى استخدام التكنولوجيا المالية "الخدمات الإلكترونية المصرفية" لبعض المصارف التجارية الليبية العاملة بالمنطقة الشرقية.
2. استكشاف مستوى استخدام الخدمات الإلكترونية المصرفية في إعادة هندسة العمليات الإدارية لبعض المصارف التجارية الليبية العاملة بالمنطقة الشرقية.
3. استكشاف مستوى استخدام الخدمات الإلكترونية المصرفية لبعض المصارف التجارية الليبية العاملة بالمنطقة الشرقية في تعزيز الشمول المالي.

## 3.1. أهمية البحث

تتحدد أهمية البحث في توضيح أهمية إعادة هندسة العمليات المالية وما تقدمه من تحسينات جوهرية في أداء المصارف التجارية الليبية، كتخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات وتطويرها، لتحقيق المرونة وسرعة إنجاز الأعمال وذلك باستخدام التكنولوجيا المالية، الأمر الذي بدوره يساهم في تعزيز الشمول المالي، ويُمكن المصارف من زيادة فرص الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن، كما يتوقع أن يتم الاستفادة من النتائج والتوصيات المتحصل عليها في المصارف التجارية الليبية التقليدية والتي لم تتبنَ فكرة استخدام تكنولوجيا المعلومات المالية بعد، أيضاً يُؤمل أن يساهم البحث في إثراء المعرفة حول المفاهيم الإجرائية للدراسة، وبالتالي نقل المعرفة للإدارات العليا والمتوسطة بالمصارف التجارية الليبية المستخدمة للتكنولوجيا المالية.

## 4.1. منهجية البحث

لغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المدخل النوعي "المقابلية" لملاءمته موضوع الدراسة، كما تم الاستعانة بالمصادر العلمية المتاحة ذات العلاقة بالدراسة كالمقالات العلمية المنشورة والإحصائيات والتقارير الرسمية وذلك لإعداد الإطار النظري لها، حيث استهدفت المقابلات المديرين ومساعديهم الذين تتعلق أعمالهم بشكل مباشر بالعمليات المصرفية التي تم إعادة هندستها باستخدام تكنولوجيا المعلومات وعددهم (8) أفراد. ومن خلال استقراء العديد من الدراسات والاطلاع على أسئلة الاستبانة المرفقة بها تم استنباط وإعداد أسئلة المقابلة،

وتقسيمها إلى أربعة محاور: المحور الأول "عام" فتناول الخدمات المصرفية الإلكترونية ومدى توافرها في المصارف التجارية الليبية. أما المحور الثاني تناول درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" متضمناً أحد عشر سؤالاً، في حين تناول المحور الثالث تحديد درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في إعادة هندسة العمليات الإدارية متضمناً ثلاث أسئلة مُتفرعة. أما المحور الأخير فقد اهتم بتحديد درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في الشمول المالي متضمناً أربع أسئلة. ومن خلال إجابات المبحوثين تم تحليل تلك البيانات وتحديد درجة استخدام التكنولوجيا المالية في المصارف التجارية الليبية واستخلاص النتائج النهائية لهذه الدراسة كما سيتم سردها في الفقرات التالية.

## 2. الإطار النظري للدراسة: التعريفات الإجرائية للدراسة:

في الفقرات التالية سيتم التعرف على المفاهيم الرئيسية في هذه الدراسة وعلاقتها ببعضها البعض:

### 1. التكنولوجيا المالية:

تعددت تعريفات التكنولوجيا المالية وذلك بسبب صعوبة تحديد مفهوم شامل لمجال سريع التطور، حيث عرفتها (صونيا و عديلة، 2021) بأنها "كل اختراع أو ابتكار يعتمد على التكنولوجيا من أجل تطوير القطاع المالي، فهي تقوم علي تحسين نوعية الخدمات المالية، تسهيل الوصول إليها وتخفيض تكاليفها مقارنة بالعمليات التقليدية، أما مجلس الاستقرار المالي فقد عرف التكنولوجيا المالية على أنها "ابتكارات مالية باستخدام التكنولوجيا يمكنها استحداث نماذج عمل أو تطبيقات أو عمليات أو منتجات جديدة، لها أثر مادي ملموس على الأسواق والمؤسسات المالية، وعلى تقديم الخدمات المالية" (اتحاد المصارف العربية، 2021).

كما عرفتها (زينب، الزهراء، 2019) بأنها "أي اختراع تكنولوجي يتم توظيفه في الخدمات المالية، وهذه الابتكارات التي استُخدمت في هذه الصناعة طورت تكنولوجيا جديدة تنافس الأسواق المالية التقليدية، في حين عرفها (عبد الرحيم وأبوقاسم، 2019) بأنها "تطور في الخدمات المالية بقيادة التكنولوجيا نتيجة للتغيرات في توقعات العملاء، وتوافر التمويل مع زيادة دعم الحكومات والهيئات التنظيمية".

أما تعريف معهد البحوث الرقمية في العاصمة البولندية دبلن، فقد أشار إلى أنها "عبارة عن الاختراعات والابتكارات التكنولوجية الحديثة في مجال قطاع المالية، وتشمل هذه الاختراعات البرامج الرقمية التي تستخدم في العمليات المالية للبنوك والتي من ضمنها: المعاملات مع الزبائن والخدمات المالية مثل تحويل الأموال وتبديل العملات وحسابات نسب الفائدة والأرباح ومعرفة الأرباح المتوقعة للاستثمارات وغير ذلك من العمليات المصرفية" (زينب والزهراء، 2019، ص 402).

مما سبق يمكن تلخيص أهم خصائص التكنولوجيا المالية وهي كما يلي (صونيا و عديلة، 2021):

- التكنولوجيا المالية هي مجموعة المعارف والمهارات والطرق والأساليب المالية والمصرفية؛
- التكنولوجيا بمختلف مفاهيمها ليست هدفاً في حد ذاته، وإنما هي وسيلة تستخدمها المؤسسات المالية والمصرفية لتحقيق أهدافها؛
- تُعد الخدمات المصرفية المجال الرئيس لتطبيق التكنولوجيا المالية؛

- لا يقتصر تطبيق التكنولوجيا المالية على أداء الخدمة المالية والمصرفية بل يمتد إلى الأساليب الإدارية، وفيما يلي سيتم التعرف على واقع التكنولوجيا المالية في ليبيا.

### التكنولوجيا المالية في ليبيا

أظهرت بعض الدراسات والتقارير الدولية حول واقع التكنولوجيا المالية في ليبيا، أن ليبيا بدأت في استخدامها منذ العام 2014م، حيث أشار تقرير (البنك الدولي، 2020، صفحة 49) "إلى أن نسبة الليبيين الذين يستخدمون هواتفهم المحمولة في الوصول إلى حساباتهم المصرفية منخفضة نسبياً، ففي العام 2017 لم يكن هناك سوى 8% من الليبيين الذين يستخدمون هواتفهم للحصول على الخدمات المصرفية وهي نسبة تقل عن المتوسط السائد في المنطقة وهو 12%، والسبب في ذلك يرجع إلى بطء وتيرة إصدار التراخيص من قبل مصرف ليبيا المركزي للمصارف التجارية وشركات الاتصالات مقدمي خدمات التكنولوجيا المالية"، حيث أشار التقرير أيضاً إلى عدم وجود قانون للمعاملات الإلكترونية، كما لا توجد أي لائحة تنظيمية توضح كيفية تبادل المعلومات بين شركات الاتصالات ومصرف ليبيا المركزي، أي أنه في الوقت الحالي لا يراقب مصرف ليبيا المركزي التحويلات عبر الهاتف المحمول التي تتم داخل المصارف.

على الرغم من هذه العقبات، فإن استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والمدفوعات الإلكترونية يتزايد بشكل سريع وهذا التزايد حفزته أزمة السيولة التي بدأت في الظهور خلال العام 2014 واستمرت حتى وقت قريب جداً كما تزامن مع تلك الفترة انتشار جائحة كورونا "كوفيد-19" خلال العام 2019 الأمر الذي تطلب من منظمة الصحة العالمية إعلان حالة الطوارئ والتعامل مع الفيروس على أنه جائحة تجتاح العالم وتستوجب عدم المخاطرة والمحافظة على التباعد بين البشر بمسافة لا تقل عن مترين والعديد من الإرشادات الصحية الأخرى التي تهدف للسيطرة والحد من انتشار المرض، ونتيجة لذلك تزايد الإقبال على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات لا سيما التكنولوجيا المالية والخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث بدأت الأموال الافتراضية تحل محل الأموال النقدية فقد تزايد حجم المعاملات الافتراضية عن 10 مليارات دينار ليبي، وهو أكبر بخمس مرات من حجم المعاملات التي تتم معالجتها من خلال نظام الموزع الوطني، أخيراً أشار التقرير إلى أن ضعف البنية التحتية ونقص الموردين من القطاع الخاص يعوق إمكانية التوسع في خدمات التمويل الرقمي.

### 2. إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

عرفت دراسة (صبرينة وأسماء، 2021) إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بأنها "دراسة تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة، وذلك بهدف تخفيض زمن دورة التشغيل ومن ثم تخفيض التكلفة وزيادة الإنتاجية، فهي بذلك تمثل الجهود المنتظمة التي تستهدف إحداث تغيير جذري لطرق العمل وأساليب تسيير الأعمال".

أما دراسة (الشيخ، 2009) فقد عرفت أنها "إحدى الأساليب الحديثة التي تُتبع للتطوير والتحسين، وإعادة النظر في مقاييس الأداء الحالية لإدارة التغيير في الوحدة الاقتصادية بهدف تحقيق غرض معين والغرض منه رفع كفاءة وفعالية الأداء بالبنوك التجارية وتحسين ترتيبها دولياً".

في حين عرفت دراسة (أحمد وآخرون، 2019) بأنها "التخلص الجذري من العمل الورقي وذلك باستخدام أنظمة وبرامج الحاسب الألى والشبكات الألية، وإعادة تصميم نظم العمل التي تقرر المنظمة الاحتفاظ بها، وذلك فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات وخطوات العمل بحث يتم تغييرها بشكل جذري لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل الجودة والتكلفة والخدمة والسرعة".  
ومما سبق يتضح بأن "الهندرة" هدفها التخلص من الروتين التقليدي والتحول إلى المرونة وتخفيض تكاليف الأداء، وتستند في تحقيقها على مبادئ رئيسة عدة هي (إسماعيل، 2016):

- إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها إلى نهايتها؛
  - تُعد تقنية حديثة للمعلومات وتبني اللامركزية في عملياتها؛
  - دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة؛
  - تفويض السلطة الكافية للموظفين لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات؛
  - المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات؛
  - تصميم العملية الواحدة بشكل يُمكنها من تأدية أكثر من عمل في آن واحد؛
  - تقلل عدد مرات التدقيق والمراجعة وتوافر السرعة في الأداء.
- وفيما يلي سيتم استعراض لمفهوم الشمول المالي، على النحو التالي:

### 3. الشمول المالي:

يرى (الخرجي، 2020، ص 262) أن الشمول المالي عبارة عن عملية تتضمن إدخال وتوحيد مجموعات تسمى المهمشة مالياً أو تلك ذات الدخل المالي المنخفض والتي لا يُسمح لها بالمشاركة في عمليات النظام المصرفي، كما عرفه بأنه قدرة المؤسسات المالية بشكل عام على تعبئة الموارد المالية بفعالية من أجل التنمية.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والشبكة الدولية للتثقيف المالي OECD فقد عرفت بأنه "العملية التي يتم من خلالها تعزيز عملية الوصول إلى مجموعة واسعة من الخدمات والمنتجات المالية الرسمية والخاضعة للرقابة بالوقت والسعر المعقولين وبالشكل الكاف، مع توسيع نطاق استعمال هذه الخدمات والمنتجات من شرائح المجتمع المختلفة وذلك بتطبيق مناهج مبتكرة والتي تشمل التوعية والتثقيف المالي بهدف تعزيز الوفاق المالي (صندوق النقد العربي، 2019، ص 2).

كما ذكر (حسين وآخرون، 2020، ص 50) أن البنك الدولي عرفه بأنه "الحالة التي يتاح عن طريقها للأفراد وقطاع الأعمال الوصول الدائم للخدمات والمنتجات المالية المختلفة (عمليات الدفع والتوفير والائتمان والتحويل المالي والتأمين) بتكلفة معقولة وبشكل يلبي احتياجاتهم ويساعدهم في تحسين مستوى معيشتهم بطريقة آمنة ومستدامة (www.albankaldawli.org)، كما عرفه مركز الشمول المالي في واشنطن على أنه "الحالة التي يكون فيها جميع الأفراد قادرين على الوصول إلى مجموعة كاملة من الخدمات ذات الجودة العالية وبأسعار مناسبة وبأسلوب مريح يناسب الزبائن".

## أبعاد الشمول المالي

يحتوي مفهوم الشمول المالي على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي (عبد الرضا وآخرون، 2020):

- الوصول إلى الخدمة المالية: يشير هذا البعد إلى قدرة المستفيدين من الوصول إلى الخدمات المالية، حيث تتطلب تحديد مستويات الوصول لتحليل العوائق المحتملة لعملية فتح واستخدام الحساب المصرفي مثل: مدى القرب من نقاط تقديم الخدمات المصرفية (الفروع وأجهزة الصراف الآلي).
- استخدام الخدمة المالية: يشير هذا البعد إلى مدى استخدام العملاء للخدمات المالية المقدمة بواسطة مؤسسات القطاع المصرفي، وتحديد ذلك يتطلب جمع البيانات حول مدى انتظام عملية الاستخدام خلال فترة زمنية معينة.
- جودة الخدمة المالية: تُعد عملية وضع مؤشرات لقياس بُعد الجودة هو التحدي الأكبر، حيث إن الوصول إلى الخدمات المالية لا يزال يعاني من بعض المشاكل ويختلف من دولة إلى أخرى كذلك نوع الخدمة المصرفية، وبالتالي من أجل ضمان جودة الخدمات المالية المقدمة يجب على المهتمين وذوي العلاقة دراسة وقياس ومقارنة واتخاذ إجراءات تستند إلى أدلة واضحة فيما يخص جودة الخدمات المالية، حيث يُعد هذا البعد بُعداً غير مباشر وذلك لارتباطه بعوامل عدة تؤثر على جودة ونوعية الخدمات مثل تكلفتها، ومدى توفر ثقافة مالية للزبائن، وخدمة حماية الزبائن، شفافية المنافسة في السوق، بالإضافة إلى عوامل أخرى غير ملموسة مثل ثقة الزبائن.

## واقع الشمول المالي في ليبيا

تشير قاعدة البيانات المالية للبنك الدولي Findex (مجموعة البنك الدولي، 2017) أن عدد المالكين للحسابات المصرفية ممن هم فوق 15 عاماً يمثلون ما نسبته 65.7% منهم 59.6% من النساء خلال العام 2017، مع عدم وجود مستخدمين لحسابات الهاتف النقال، أما مستخدمو نظام المدفوعات الرقمية "البنك الرقمي" خلال العام 2017 فقد بلغوا ما نسبته 31.8% من حجم مستخدمي الحسابات المصرفية، كما أشار التقرير إلى أن نسبة مستخدمو الحسابات الرقمية لدفع الفواتير 7.2% ونسبة استخدامهم لتلقي الأجور بلغت 3.6% أما نسبة استخدامهم لتلقي المدفوعات الرقمية 14.6%، كذلك فيما يتعلق باستخدام الإنترنت لدفع الفواتير أو الشراء عبر الإنترنت نسبة 21%، وأخيراً نسبة مستخدمي الهاتف المحمول أو الإنترنت للوصول إلى حساباتهم المصرفية 7.9%، مما سبق يتضح أن ليبيا لا تزال تعاني من تأخر في الاستفادة من الخدمات المالية الإلكترونية مع وجود تأخر في تعزيز الشمول المالي كما أشارت إليه العديد من التقارير العالمية حول الشمول المالي، ومما يؤكد ذلك أيضاً مقال منشور لصندوق النقد الدولي في مايو 2020 والذي أشار إلى أن جائحة كورونا "كوفيد-19" أسهمت في خفض دخول الأسر انخفاضاً حاداً في البلدان الهشة وفي ليبيا تحديداً والتي تركزت تحت وطأة الصراعات وتراجع إيرادات التصدير والنشاط المحلي بسبب التباعد الاجتماعي، وبالتالي انخفضت الدخل الخاصة بالعاملين في القطاع غير الرسمي وذوي المهارات المحدودة، بما في ذلك عدد كبير من السكان النازحين داخلياً واللاجئين مما أدى إلى انخفاض مستوى الشمول المالي.

ومع استمرار هبوط الدخل عالمياً بسبب تلك الجائحة تفاقمت التحديات الاقتصادية والإنسانية الراهنة، حيث نجد ليبيا تخوض معركة لمحاربة ارتفاع مستويات الفقر، وعدم الاستقرار السياسي وضعف الدولة وتهاكُم البنية التحتية،



وبالتالي يمكن أن تتفاقم مشكلة عدم الاستقرار الاجتماعي والسياسي وقد تنشأ حلقة مفرغة من المعاناة الاقتصادية والصراعات السياسية (صندوق النقد الدولي 2020).

وفيما يلي سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، على النحو التالي:

## 2.2. الدراسات السابقة

تناولت دراسة (Kutama and Manzini 2022) تحليل دور تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ عملية إعادة هندسة العمليات من أجل تحسين درجة رضا الزبائن في القطاع المصرفي، مُعتمده في ذلك على المنهج المختلط لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت إلى أن لتقنية المعلومات دوراً مهماً في تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات وأن رضا الزبائن يعتمد على التطبيق الجيد لعملية إعادة هندسة العمليات، حيث خلّصت الدراسة إلى أنه يستحيل تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات بدون استخدام تكنولوجيا المعلومات، كم أوصت الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات المصرفية في إعادة هندسة عملياتها بحيث تظل ذات صلة بعالم الأعمال المتغير والمتقدم تقنياً، وأوصت أيضاً باستمرار تدريب الموظفين على أنظمة التشغيل المصرفية الجديدة.

أما دراسة (صونيا و عديلة، 2021) فقد هدفت إلى توضيح دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي في الوطن العربي، ولغرض تحقيق ذلك اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بتجربة مملكة البحرين، كما توصلت الدراسة إلى أن البحرين قد حققت سبقاً مالياً واقتصادياً في تعزيز استراتيجية الشمول المالي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية لتصل إلى نسبة 82% من الشمول المالي، كما توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المالية كان لها الدور الحاسم في تعزيز الشمول المالي، كما أن الحلول الرقمية أسهمت في الأخرى في تعزيز الشمول المالي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

في حين ركزت دراسة (حسين وآخرون، 2020) على دور تكنولوجيا المعلومات المالية في تعزيز الشمول المالي في ظل الاقتصاد المعرفة وتوضيح فرص وتحديات التكنولوجيا المالية من ناحية، درجة الأمان والثقة وسهولة الاستخدام والفاعلية، وكذلك مدى استجابة زبائن المصارف مع أدواتها، والتعرف على الإجراءات التي يمكن القيام بها من قبل المصرف، وذلك من خلال تصميم استمارة استبانة وتوزيعها على مديري وموظفي مصرف النهرين بشكل عشوائي، حيث توصلت الدراسة إلى أن توسيع نطاق تقديم الخدمات المالية الالكترونية والشمول المالي لفئات المجتمع كافة من خلال زيادة تقديم الائتمان وتخفيض التكاليف يساعد على تقييم المخاطر ويحفز الشركات وأنشطة الأعمال على زيادة الإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل.

كما قامت دراسة (Salim 2020) بتحليل دور التكنولوجيا المالية في دعم برنامج الشمول المالي، حيث أشارت إلى أن الهدف الأساسي لسياسة الشمول المالي هو توفير الخدمات المصرفية لجميع شرائح المجتمع تحديداً لشريحة الفقراء والتي تتحقق بفعل التكنولوجيا المالية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث باستخدام المدخل النوعي معتمداً في ذلك على الملاحظة وإجراء المقابلات بوصفها طريقة لتجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة،

وتوصلت إلى أن التطورات التكنولوجية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد لعبت دوراً مهماً في دعم وتطوير التكنولوجيا المالية والتي بدورها تُعد ضرورية في تعزيز الشمول المالي، كما توصلت إلى أن زيادة الشمول المالي لها ارتباط كبير بتخفيف حدة الفقر وتقليل عدم المساواة في الدخل.

أما دراسة **(الخزرجي، 2020)** فقد هدفت للتعرف على مدى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في الشمول المالي، لتحقيق ذلك الهدف اتبع المنهج الوصفي التحليلي وقام بتطوير استمارة استبانة وتوزيعها على موظفي البنوك التجارية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha=0.05$ ) للخدمات المصرفية الإلكترونية على الشمول المالي، كما أوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك التجارية العراقية المزيد من الابتكارات المالية لمجازة القطاع المصرفي العالمي وللتغلب على القيود المفروضة عليها.

وتناولت دراسة **(الامام و علي، 2019)** تأثير الخدمات المصرفية الإلكترونية في مؤشرات قياس الشمول المالي بالمصارف العراقية، وذلك بتحليل البيانات والتقارير السنوية خلال الفترة من 2013-2018، معتمده في ذلك على عدد آلات ATM وعدد نقاط SOP والبطاقات الائتمانية والمعاملات المالية باستخدام الهواتف المحمولة بوصفها متغيرات مستقلة تعبر عن الخدمات المصرفية الإلكترونية، أما المتغيرات التابعة فقد اعتمدت على مؤشري الوصول والاستعمال لتعبر عن الشمول المالي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين تأثير الخدمات الإلكترونية وبين الشمول المالي، مع وجود تدني في مستويات الشمول المالي بالعراق، نتيجة لضعف مؤشري الوصول والاستعمال للخدمات المالية والمصرفية، ومحدودية نقاط البيع، والبطاقات الإلكترونية.

أما دراسة **(أبوراس والشارف، 2018)** فقد هدفت إلى التعرف على مدى إسهام إعادة هندسة العمليات الإدارية في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بمصرف الصحاري وذلك لتصميم استمارة استبانة وتوزيعها على (40) من فئة مديري الإدارات ومساعدتهم ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات الإدارية تسهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بدرجة كبيرة، وأن هناك معوقات تحول دون تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية بمصرف الصحاري بدرجة كبيرة.

كما تناولت دراسة **(العابدي وأبوأحمد، 2018)** عملية إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي وهدفت إلى تحديد طبيعة التأثير بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والأداء الاستراتيجي بالتطبيق على عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة وذلك بتصميم استمارة استبانة وتوزيعها على الأشخاص المؤثرين في القرار بالمصارف العراقية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير معنوية مباشرة بين إعادة هندسة العمليات المصرفية والأداء الاستراتيجي عند مستوى معنوية (0.05).

أما دراسة **(حمدان والعوادي، 2014)** فقد هدفت إلى تعزيز المرتكزات النظرية لإعادة هندسة العمليات كونها فلسفة تغيير تعمل على إعادة تنظيم جذري لعمليات الشركات وصولاً لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أجريت هذه الدراسة على الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية في العراق، حيث قام الباحثان بالاعتماد على التقارير السنوية الحسابات الختامية للشركة كذلك قاما بإجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مديري الأقسام والمصانع ومشاهير الباحثين كذلك توزيع استمارة استبانة رغبات الزبون،

والتي وزعت على العاملين في مراكز البيع وزبائن الشركة وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إعادة هندسة العمليات وإدارة التكاليف على أساس الأنشطة لعملية منتج المنظف السائل قد أسهمت في تحقيق التخفيض المطلوب والوصول إلى التكلفة المستهلكة، كما أشارت النتائج إلى أن الشركة قد فقدت الميزة التنافسية التي كانت تمتلكها قبل العام 2003 لأسباب عدة منها ارتفاع أسعار المواد الأولية وارتفاع عدد العاملين بالشركة والاعتماد على وسائل التوزيع التقليدية للتكاليف وعدم استغلال الطاقات المتاحة.

كما تناولت دراسة (الفريجي، 2007) موضوع إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في ربحية المصارف وكان التساؤل الرئيس هل عملية إعادة هندسة العمليات تؤدي إلى تحسين الأداء وهل تحقق أرباح للمصارف وتسهم في زيادة التنافسية للمصرف، حيث قام الباحث بدراسة حالة مصرف The Town Bank وهو أحد المصارف الأمريكية وقام بتحليل ربحية المصرف قبل القيام بعملية إعادة الهندسة، كما قام بتوضيح الإجراءات المتبعة لإعادة هندسة العمليات المصرفية والإجراءات المتبعة من قبل المصرف لتحسين ربحية المصرف ومستوى التنافسية له، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية إعادة هندسة العمليات تؤدي إلى تحسين كبير في ربحية المصرف وأدائه المالي بشكل عام، وأنه لنجاح عملية إعادة هندسة العمليات يجب إعادة صياغة هيكل وأنشطة المصرف بشكل كامل.

أما دراسة (محمود، 2007) فقد ركزت على ميزة التنافسية في بيئة الأعمال وتزايد التحديات التي يواجهها المديرون في عالم الاعمال، حيث قدمت الدراسة إلى تسليط الضوء على أن إعادة هندسة وبناء العمليات له الأثر في تحقيق المزايا التنافسية ومن هذه المزايا سرعة تسليم المنتج والإبداع والابتكار حيث تناولت هذه الدراسة حالة شركة واسط للصناعات النسيجية وذلك من خلال تصميم استثمار استبانة وتوزيعها على أعضاء مجلس الإدارة ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات وقد توصلت الدراسة إلى أن إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى تقديم الخدمة بشكل سريع للعملاء ويؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق السرعة في الاستجابة لطلب الزبون وتقليص الوقت المخصص لتسليم الطلبات وأخيراً يؤدي إلى تحسين نظام الاتصال ويهيئ تدفقاً سريعاً للمعلومات.

### 3. مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الليبية العاملة في المنطقة الشرقية، أما عينة الدراسة فقد تم اختيار المصارف التجارية الليبية المطبقة لتقنية التكنولوجيا المالية "الخدمات المصرفية الإلكترونية"، وأتمثلة في (مصرف التجارة والتنمية، مصرف الوحدة، مصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية، مصرف شمال إفريقيا).

### 4. حدود البحث

- الحدود الموضوعية: التكنولوجيا المالية، إعادة هندسة العمليات الإدارية، الشمول المالي.
- الحدود المكانية: مصرف التجارة والتنمية، مصرف الوحدة، مصرف التجاري الوطني، مصرف الجمهورية، مصرف شمال إفريقيا.
- الحدود الزمنية: من 2021/10/1 إلى 2022/2/28.

## 5. الدراسة الميدانية

تناول هذا الجزء الإجراءات العملية التي تمت من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة، حيث تضمنت طريقة البحث المستخدمة لتجميع البيانات وتحليلها، التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من المقابلات التي تم إجراؤها مع عينة الدراسة، وفيما يلي سيتم طرح بعض المعلومات العامة حول مجتمع الدراسة وهي على النحو التالي:

## 1. معلومات عامة حول مجتمع الدراسة:

اشتملت الدراسة الحالية عدد (5) مصارف تجارية ليبية عاملة في مدينة بنغازي، وفيما يلي البيانات العامة ذات العلاقة بالمصارف قيد الدراسة:

جدول رقم (1): معلومات عامة حول مجتمع الدراسة

المصارف	تاريخ التأسيس	عدد الفروع	حجم رأس المال
مصرف الجمهورية	1951	167 فرع	1,000,000,000.000
مصرف التجاري الوطني	1970	96 فرعاً	500,000,000.000
مصرف الوحدة	1970	76 فرعاً	432,000,000.000
مصرف شمال إفريقيا	1993	55 فرعاً	349,030,514.000
مصرف التجارة والتنمية	1996	49 فرعاً	250,000,000.000

يتضح من الجدول (1)، أن أقدم مصرف من حيث تاريخ التأسيس وأكبر مصرف من حيث عدد الفروع وحجم رأس المال هو مصرف الجمهورية حيث بلغ رأس ماله (1,000,000,000) دينار، يليه في ذلك مصرف التجاري الوطني برأس مال بلغ (500,000,000) دينار وفروعه (96) فرعاً، ثم مصرف الوحدة برأس مال بلغ (432,000,000) دينار وفروعه (76) فرعاً، أما مصرف شمال إفريقيا فقد بلغ رأس ماله (349,030,514) دينار وعدد فروع (55) فرعاً، أخيراً مصرف التجارة والتنمية برأس مال بلغ (250,000,000) دينار حيث بلغ عدد فروع (49) فرعاً، وفيما يلي توضيح للصفات الديموغرافية لأفراد العينة.

## 2. الصفات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تعد البيانات الديموغرافية من البيانات المهمة التي يُستعان بها في معرفة خصائص المبحوثين في الدراسات المسحية، وذلك لأهميتها في التأكيد على التوافق أو عدمه في القضايا التي يسعى البحث العلمي لاكتشافها، وفيما يلي جدول يوضح الصفات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وهي كما يلي:

جدول رقم (2): الصفات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغير	الصفة	التكرار	النسبة
النوع	ذكور	4	50
	اناث	4	50
	المجموع	8	100
العمر	25-35 سنة	2	25
	36-45 سنة	6	75
	المجموع	8	100
المصرف	مصرف الجمهورية	1	12.5
	مصرف الوحدة	4	50
	مصرف التجاري الوطني	1	12.5
	مصرف شمال إفريقيا	1	12.5
	مصرف التجارة والتنمية	1	12.5
	المجموع	8	100
الإدارة	إدارة الحسابات والعمليات التجارية	2	25
	إدارة المبيعات والتسويق	1	12.5
	إدارة المصرف النقل والوسائط الإلكترونية	1	12.5
	إدارة البطاقات والخدمات الإلكترونية	4	50
	المجموع	8	100
الوظيفة	مدير ونائب مدير	3	37.5
	مساعد مدير ورئيس قسم	5	62.5
	المجموع	8	100
الخبرة المصرفية	من 5-10 أعوام	3	37.5
	من 11-15 عام	1	12.5
	من 16-20 عام	2	25
	أكثر من 20 عام	2	25
	المجموع	8	100

يتضح من الجدول (2)، أن العينة قيد الدراسة اشتملت علي نسبة متماثلة من حيث النوع أي نسبة 50% ذكور و 50% إناث، كما أن الفئة العمرية من 25-35 عاماً مثلت نسبة 25% و الباقي 36-45 عاماً مثلوا نسبة 75%، أما فيما يتعلق بالمصرف التابعين له فكانت الحصة الأكبر لمصرف الوحدة حيث مثلوا نسبة 50% من حجم العينة أما باقي المصارف فقد تحصلت علي نسب متساوية 12.5% لكل مصرف، أما من حيث الإدارات فقد تحصلت إدارة البطاقات والخدمات الإلكترونية علي نسبة 50% فيما تحصلت باقي الإدارات علي نسبة متساوية 12.5% لكل إدارة، أما فيما يتعلق بالوظائف فقد كانت 62.5% من عينة الدراسة هم من مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام أما فئة المديرين ونائبي المديرين فقد مثلوا نسبة 37.5% من حجم العينة، أخيراً يتضح من الجدول (2) أن الخبرة المصرفية لعينة الدراسة مثلت ما نسبته 37.5% لديهم خبرة مصرفية تتراوح ما بين 5-10 أعوام كذلك من 11-15 عاماً مثلت نسبة 12.5%، أما الفئة التي كانت خبرتها المصرفية من 16-20 عاماً فقد بلغت نسبتها 25% وحظيت كذلك الفئة من 20 عاماً فأكثر علي نفس النسبة 25%، وفيما يلي سيتم سرد نتائج المقابلات المتحصل عليها بالنسب والتكرارات حسب تسلسل الأسئلة.

## 2. نتائج المقابلات لعينة الدراسة:

فيما يلي سيتم استعراض نتائج المقابلات مع المبحوثين لمعرفة درجة استخدام تكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات الإدارية للمصارف الليبية التجارية العاملة بالمنطقة الشرقية، ودورها في تعزيز الشمول المالي، حيث جاءت البيانات كالتالي:

### معلومات عامة حول الخدمات الإلكترونية للمصارف:

من المهم قبل الشروع في تجميع البيانات المتعلقة بالتكنولوجيا المالية معرفة ما إذا كانت المصارف عينة الدراسة تقدم تلك الخدمات المالية الإلكترونية، وهل تمتلك موقع إلكتروني وصفحة للتواصل الاجتماعي، عليه فقد جاءت الإجابات كالتالي:

### جدول (3): معلومات عامة حول الخدمات الإلكترونية للمصارف

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا إجابة	النسبة	لا	النسبة	نعم	
-	-	-	-	100%	8	هل يمتلك المصرف موقع إلكتروني؟
-	-	-	-	100%	8	هل يقدم المصرف خدمات إلكترونية "الصيرفة الإلكترونية"؟
-	-	-	-	100%	8	هل يمتلك المصرف صفحة للتواصل الاجتماعي "Facebook"؟

من الجدول (3)، يتضح أن جميع المصارف تمتلك موقع إلكتروني ولديها صفحة للتواصل الاجتماعي يتم من خلالها تقديم الخدمات الإعلامية للزبائن بكل ما هو جديد لديهم، كذلك تقدم الخدمات الإلكترونية ولكن بدرجات متفاوتة كما سيتضح من خلال تحليل الإجابات المتعلقة بالمحور التالي:

## 1. محور التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية":

من خلال هذا المحور سيتم التعرف على درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في المصارف التجارية الليبية، حيث تحصل الباحثان على الإجابات التالية، كما سترد في الجدول التالي:

جدول (4-1): درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في المصارف التجارية الليبية

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا إجابة	النسبة	لا	النسبة	نعم	
-	-	-	-	%100	8	1- هل تستخدم المصارف التجارية الليبية في المنطقة الشرقية التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية"؟
-	-	-	-	%100	8	2- هي يمكنك أن تعدد أنواع الخدمات الإلكترونية المطبقة في المصرف؟ - تعبئة بطاقات VISA - ATM
-	-	%12.5	1	%87.5	7	- التحويل من حساب لآخر "حوالات داخلية"
-	-	%12.5	1	%87.5	7	- سداد فواتير - اقساط
-	-	-	-	%100	8	- شراء بطاقات الشحن
-	-	%12.5	1	%87.5	7	- طباعة إيصالات وكشف حساب
-	-	%12.5	1	%87.5	7	- سداد بالهاتف المحمول

من الجدول (4-1) يتضح أن جميع المصارف قيد الدراسة تستخدم التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" ولكن بدرجات مختلفة حيث تقدم جميعها خدمة تعبئة بطاقات ATM-VISA بنسبة 100%، كذلك جميع المصارف أيضاً تقدم خدمة شراء بطاقات الشحن "كروت اتصالات" بنسبة 100%، أما فيما يتعلق بخدمة التحويل من حساب إلى آخر "حوالات داخلية" وخدمة طباعة الإيصالات وكشف الحساب والسداد بالهاتف المحمول وسداد الفواتير فأغلب المصارف متوفرة لديها تلك الخدمات بنسبة 87.5% ما عدا مصرف الجمهورية والذي مثل ما نسبته 12.5% من حجم العينة.

وفيما يلي سيتم استعراض ما تبقى من النتائج حول درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في المصارف التجارية الليبية، كما يلي:

## جدول (2-4): يتبع درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في المصارف التجارية الليبية

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا إجابة	النسبة	لا	النسبة	نعم	
-	-	12.5%	1	87.5%	7	3- هل يقدم مصرفكم خدمة إعلام الزبائن وإخطارهم بكل الخدمات المصرفية المستحدثة من خلال الرسائل النصية SMS؟
-	-	-	-	100%	8	4- هل يقدم مصرفكم خدمة تحديث الحساب المصرفي "حركة الحساب" عند قيامهم بأي حركة "سحب/ إيداع" على حساباتهم؟
-	-	-	-	100%	8	5- من واقع تجربتكم هل أسهم استخدام الصيرفة الإلكترونية في تقوية العلاقة المصرف بزبائنه؟
-	-	25%	2	75%	6	6- من واقع تجربتكم بالمصرف هل أسهمت التكنولوجيا المالية في معالجة إشكاليات الروتين المصرفي؟
-	-	12.5%	1	87.5%	7	7- من واقع تجربتكم المصرفية هل أسهمت التكنولوجيا المالية م في استبعاد الأعمال غير الضرورية؟
-	-	-	-	100%	8	8- من واقع تجربتكم هل أسهم استخدام التكنولوجيا المالية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء؟
-	-	-	-	100%	8	9- من واقع تجربتكم هل أسهمت الخدمات المصرفية الإلكترونية للمصرف في إرضاء العملاء؟
-	-	-	-	100%	8	10- من واقع تجربتكم هل أسهم استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في تحقيق ميزة تنافسية للمصرف؟

من الجدول (2-4) يتضح أنه فيما يتعلق بخدمة إعلام الزبائن وإخطارهم بكل الخدمات المصرفية المستحدثة من خلال خدمة الرسائل القصيرة SMS، فقد توصل الباحثان إلى أن جميع المصارف عينة الدراسة تقدم تلك الخدمة بنسبة 87.5% ما عدا مصرف الجمهورية، أما خدمة تحديث الحساب المصرفي "حركة الحساب" وإرسال إشعارات للزبائن عبر الرسائل النصية SMS فقد كانت كل المصارف عينة الدراسة تقدم تلك الخدمة بنسبة 100%، وعند سؤال المبحوثين حول إسهام التكنولوجيا المالية في معالجة الروتين اليومي للأعمال المصرفية فقد جاءت الإجابات بنسبة 75% على أنها بالفعل قد أسهمت في معالجة مشاكل الروتين اليومي واختصرت على الموظفين الكثير من الوقت والجهد.



كذلك تحصل سؤال هل أسهمت التكنولوجيا المالية في استبعاد الأعمال غير الضرورية على نسبة 87.5% بنعم ما عدا مصرف الجمهورية، وما نسبته 100% فيما يتعلق بإسهام استخدام الصيرفة الإلكترونية في تقوية علاقة المصرف بزبائنه، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وفيما يلي استعراض لإجابات المبحوثين فيما يتعلق بالمقترحات التي قد تسهم في تحسين وتطوير الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، حيث جاءت الإجابات كما يلي:

#### جدول (3-4): يتبع درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في المصارف التجارية الليبية

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا إجابة	النسبة	لا	النسبة	نعم	
87.5%	7	-	-	12.5%	1	11 - من وجهة نظرك ما هي المقترحات التي تعتقد أنها قد تساهم في تحسين وتطوير الخدمات المصرفية؟ - توفير الأمن والاستقرار والقانون الذي يحمي المصرف من مخاطر الاختلاس والجرائم الإلكترونية.
25%	2	-	-	75%	6	- تحفيز الزبائن على التحول التام للصيرفة الإلكترونية واستخدام النقود الإلكترونية كبديل عن النقود الورقية.
50%	4	-	-	50%	4	- زيادة عدد آلات ATM
50%	4	-	-	50%	4	- استحداث آلات لإصدار البطاقات الصحية للزبائن.
50%	4	-	-	50%	4	- إطلاق تطبيق الوحدة كير "الرعاية الصحية"
62.5%	5	-	-	37.5%	3	- تحسين وتطوير خدمة الكهرباء والانترنت
87.5%	7	-	-	12.5%	1	- تفعيل كل الخدمات الإلكترونية للمصرف.
87.5%	7	-	-	12.5%	1	- إضافة خدمة الشراء بالهاتف أو الشراء عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
87.5%	7	-	-	12.5%	1	- زيادة عدد الموظفين في إدارة الخدمات الإلكترونية للمساعدة في تقديم خدمة الزبائن عبر الهاتف المحمول
87.5%	7	-	-	12.5%	1	- التركيز على تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية وتوعية الزبائن حول كيفية التعامل معها

من الجدول (3-4) يتضح بأن المقترح الذي حظي بنسبة 75% لتحسين وتطوير الخدمات المصرفية هو ضرورة تحفيز زبائن المصرف للتحول التام لاستخدام الصيرفة الإلكترونية والنقود الإلكترونية كبديل عن النقود الورقية، تلاه في ذلك بنسبة 50% مقترح زيادة عدد آلات توزيع النقود وتفعيلها "ATM" والمقترح المقدم من قبل مصرف الوحدة وهو إطلاق تطبيق الوحدة كير "الرعاية الصحية" الذي يتعلق بالموظفين والزبائن على حد سواء.

كما أشار البعض الآخر وبنسبة 37.5% إلى أنه لكي يتم تحسين وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء يجب أولاً اهتمام الدولة بخدمات الكهرباء وتحسين خدمات الإنترنت لضمان تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بالشكل المطلوب، أما بقية المقترحات فقد حظيت بنسبة 12.5% كتوفير الأمن والاستقرار والقانون الذي يحمي المصرف من مخاطر الاختلاس والجرائم الإلكترونية، كذلك أشار المبحوثون من مصرف شمال أفريقيا على ضرورة تفعيل كل الخدمات الإلكترونية للمصرف مع إضافة خدمة الشراء بالهاتف أو الشراء عبر تطبيقات الهواتف الذكية فهي خدمة متوقفة منذ أكثر من عام، أما مصرف التجارة والتنمية فقد أشاروا إلى ضرورة زيادة عدد الموظفين في إدارة الخدمات الإلكترونية للمساعدة في تقديم خدمة الزبائن عبر الهاتف المحمول، مع التركيز على تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية وتوعية الزبائن حول كيفية التعامل معها. وفيما يلي أهم النتائج المتحصل عليها فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات المصرفية.

## 2. محور استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في إعادة هندسة العمليات المصرفية:

من خلال هذا المحور سيتم التعرف على درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في إعادة هندسة العمليات المصرفية، حيث تحصل الباحثان على الإجابات التالية:

### جدول (5): درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في إعادة هندسة العمليات المصرفية:

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا	النسبة	لا	النسبة	نعم	
-	-	-	-	100%	8	12- هل تستخدم التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بالمصارف التجارية الليبية في المنطقة الشرقية؟
87.5%	7	-	-	12.5%	1	13- ما هي العملية المصرفية التقليدية التي تم فعلاً إعادة هندستها بالمصرف لديكم باستخدام التكنولوجيا المالية؟ - إدارة المقاصة والعمليات الإلكترونية.
12.5%	1	-	-	87.5%	7	- تحويل الأموال من حساب لآخر.
25%	2	-	-	75%	6	- عملية طلب إصدار دفتر صكوك والصكوك المصدقة
37.5%	3	-	-	62.5%	5	- عملية الاستعلام عن الرصيد والمرتب الشهري.
37.5%	3	-	-	62.5%	5	- عملية السحب النقدي أصبحت عبر آلات ATM.
25%	2	-	-	75%	6	- عملية الشراء بالهاتف النقال والتطبيقات الذكية.
12.5%	1	-	-	87.5%	7	- عملية سداد الفواتير ودفع الأقساط.

يتبع جدول (5): درجة استخدام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في إعادة هندسة العمليات المصرفية:

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا	النسبة	لا	النسبة	نعم	
%25	2	-	-	%75	6	- طلب كشف حساب مصرفي وقسائم الإيداع أو التحويل من الحساب.
%87.5	7	-	-	%12.5	1	- استبدال البريد الورقي داخل المصرف بالبريد الإلكتروني لتسهيل المعاملات داخل الفروع والمدن.
%37.5	3	-	-	%62.5	5	- عملية طلب إصدار البطاقات المحلية والدولية وتعبئتها
-	-	%12.5	1	%87.5	7	14- من واقع تجربتكم هل ساهمت عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية باستخدام التكنولوجيا المالية في إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات والمقترحات المتعلقة بوظائفهم؟

من الجدول (5) يتضح أن كل المصارف عينة الدراسة استخدمت التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة عملياتها المصرفية بنسبة 100%، كذلك أكثر العمليات المصرفية التي تغيرت بفعل التكنولوجيا والتي حظيت بنسبة 87.5% هي عملية تحويل الأموال من حساب إلى آخر وعملية سداد الفواتير ودفع الاقساط إلكترونياً والتي طبقت في جميع المصارف ما عدا مصرف الجمهورية، في حين تحصلت عملية الشراء بالهاتف النقال والتطبيقات الذكية وعملية طلب كشف حساب مصرفي وقسائم الإيداع وعملية طلب إصدار دفتر صكوك والصكوك المصدقة علي نسبة 75% مطبقة في كل المصارف ما عدا مصرف الجمهورية ومصرف شمال إفريقيا، كما تم اعتبار عملية الاستعلام عن الرصيد والمرتب الشهري وعملية السحب النقدي عن طريق آلات ATM وعملية طلب إصدار البطاقات المحلية والدولية وتعبئتها إلكترونياً من ضمن استخدامات التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بنسبة 62.5%، أما عملية استبدال البريد الورقي داخل المصرف بالبريد الإلكتروني لتسهيل المعاملات داخل الفروع والمدن وإدارة المقاصة والعمليات المصرفية بشكل إلكتروني فقد تحصلت علي نسبة 12.5% وهي تحديداً مطبقة في مصرف التجارة والتنمية ولم يتحدث عنها المبحوثون من المصارف الأخرى.

فيما يلي سيتم التعرف على درجة إسهام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في الشمول المالي.

### 3. محور درجة إسهام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في الشمول المالي:

يهتم هذا المحور بقياس درجة مساهمة التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي وذلك من خلال الإجابات المتحصل عليها من المبحوثين والتي جاءت كالتالي:

## جدول (6): درجة إسهام التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" في الشمول المالي:

التكرار						أسئلة المقابلة
النسبة	لا إجابة	النسبة	لا	النسبة	نعم	
12.5%	1	-	-	87.5%	7	15- من واقع تجربتكم هل أسهم استخدام التكنولوجيا المالية في انتشار استخدام الخدمات المالية؟
12.5%	1	50%	4	37.5%	3	16- من واقع تجربتكم هل أسهم استخدام التكنولوجيا المالية في تخفيض تكلفته استخدام الخدمات المالية؟
12.5%	1	-	-	87.5%	7	17- هل تعتقد أن للخدمات المالية الإلكترونية كأنظمة الدفع والتحول المالي أهمية في البنية التحتية المالية؟
-	-	12.5%	1	87.5%	7	18- هل ترى وجود إسهام لاستخدام التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي والتحول التكنولوجي؟

من الجدول (6) يتضح أن كل المصارف عينة الدراسة اتفقوا على أن استخدام التكنولوجيا المالية قد أسهم في انتشار استخدام الخدمات المالية، وبأن تلك الخدمات كأنظمة الدفع والتحول المالي لها أهمية في البنية التحتية المالية وتسهم في تعزيز الشمول المالي والتحول التكنولوجي بنسبة 87.5%، إلا أن النسبة الأكبر منهم أشاروا إلى أن استخدام التكنولوجيا المالية لم يسهم في تخفيض تكلفة استخدامها علي الزبائن وإنما وفرت عليهم الوقت والجهد وقدمت لهم الخدمات علي مدار 24 ساعة إلا أنه في المقابل كانت التكاليف والعمولات المصرفية مرتفعة نوعاً ما خصوصاً علي ذوي الدخل المحدود.

## 6. نتائج الدراسة

من خلال ما تم استعراضه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- جميع المصارف قيد الدراسة تستخدم التكنولوجيا المالية "الصيرفة الإلكترونية" ولكن بدرجات مختلفة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في استخدام التكنولوجيا المالية بمصرف الجمهورية ومصرف شمال إفريقيا بسبب عدم جاهزيتهم لتحمل مخاطر التشغيل والمخاطر البيئية التي قد تحيط بهم، كما أشاروا أيضاً إلى أن كل تلك الخدمات موجودة فعلاً ولكن تم إيقافها لغرض الصيانة والتعديل ووضع سياسات حماية عالية لتلك المنظومات لحمايتها من الاختراقات الإلكترونية "الهكر".
- 2- يوجد إسهام لاستخدام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات المصرفية بالمصارف الليبية التجارية، إلا أنه يُعد ضعيفاً نوعاً ما ويقتصر على إدارة الحسابات الجارية وإدارة البطاقات المصرفية ولم يشمل كل الإدارات المصرفية، كذلك من خلال إجابات الباحثين يتضح أن الإقبال عليها ضعيف ومحفوف بالكثير من المخاطر في البيئة الليبية.
- 3- أن استخدام التكنولوجيا المالية قد أسهم في انتشار استخدام الخدمات المالية كأنظمة الدفع والتحول المالي التي لها أهمية في البنية التحتية المالية وتسهم في تعزيز الشمول المالي والتحول التكنولوجي، إلا أنها أخفقت في تخفيض تكلفة استخدامها علي الزبائن حيث كانت التكاليف والعمولات المصرفية مرتفعة نوعاً ما على ذوي الدخل المحدود.

- 4- استخدام الصيرفة الإلكترونية أسهم في تقوية علاقة المصارف عينة الدراسة بزبائنهم، وتحسين جودة الخدمات المقدمة لهم لما توفره من سرعة في إنجاز المعاملات المالية وبالتالي توفير الوقت والجهد مما يترتب عليها تحقيق ميزة التنافسية للمصارف، إلا أن مصرفي الجمهورية وشمال إفريقيا يعانين من ضعف في الإدارة التسويقية بالإضافة إلى مشاكل التوقف المتكرر للخدمات الإلكترونية حسب ما أشارت إليه إجابات المستجوبين.
- 5- أن استخدام التكنولوجيا المالية في المصارف الليبية التجارية قد أسهم في معالجة مشاكل الروتين اليومي واستبعاد الأعمال غير الضرورية خاصة الأعمال المرتبطة بإدارة الحسابات الجارية، إلا أن مصرفي الجمهورية والتجاري الوطني لديهم رأي آخر حول هذا وهو أن التكنولوجيا المالية تستهدف الفئات المتعلمة من الموظفون الذين لديهم القدرة على استخدامها، أما الموظفين من كبار السن أو الفئة غير المحبذة لاستخدام التكنولوجيا فهي لم تستفد منها ولم تعالج مشاكل الروتين اليومي في أعمالهم إنما زادت أعمالهم تعقيداً حسب وجهة نظرهم، وبالتالي فهم لا يرغبون في استعمالها ويميلون أكثر لاستخدام النظام الورقي، حيث أشاروا إلى أن النظام الإلكتروني محفوف بكثير من المخاطر لذلك إقبالهم على استخدام الخدمات الإلكترونية يُعد إقبالاً خجولاً ويستغرق كثير من الوقت لاستبدال العمليات الورقية بالعمليات الإلكترونية.
- 6- وجود ضعف بشبكات الاتصالات مع انقطاع الكهرباء المتكرر من أكثر الصعوبات التي تواجهه عملية تطبيق التكنولوجيا المالية في المؤسسات المالية عامة وفي القطاع المصرفي الليبي خاصة.
- 7- ارتفاع التكاليف التعاقدية مع الشركات العربية والدولية المصممة لمنظومات الدفع الإلكتروني حيث يتم الدفع لها بالعملة الأجنبية، والسبب يرجع في ذلك إلى حداثة استخدام التكنولوجيا المالية في ليبيا وعدم ثقة المصارف التجارية في الشركات المحلية لعدم توافر الخبرة الكافية لديها وبالتالي تفضل المصارف التعاقد مع شركات لها خبرة طويلة في هذا المجال من أجل تقديم خدمات بجودة عالية لإرضاء الزبائن.

## 7. مناقشة النتائج

من الاستعراض السابق لنتائج الدراسة يتضح اتفاق البعض منها مع نتائج الدراسات السابقة في نواحٍ عدة مع وجود بعض الاختلافات في نواحٍ أخرى، فمن حيث استخدام التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي اتفقت جميع الدراسات بما فيها الحالية على وجود تطبيق للتكنولوجيا المالية بالمصارف العالمية والعربية، إلا أنها تتباين في درجات التطبيق تبعاً لاختلاف بيئة العمل ودرجة استخدام التكنولوجيا بصفة عامة من دولة لأخرى ودرجة ثقافة الشعب اتجاه تلك التطورات التكنولوجية.

فوجد اتفاق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (حسين وآخرون، 2020) ودراسة (الخرجي، 2020) و (الامام و علي، 2019) من حيث وجود إقبال متزايد للمصارف على استحداث طرق لإنجاز المعاملات والإجراءات المالية بطرق حديثة وإلكترونية "أتمته العمليات"، وذلك لما توفره من وقت وجهد وسرعة في إنجاز الأعمال الروتينية اليومية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً ويعزز من مراكزها التنافسية ويساعد على اجتذاب المزيد من الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة لهم ونوعيتها.

من ناحية أخرى، تحديداً فيما يتعلق بإسهام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات الإدارية فقد اتفقت هذه النتائج أيضاً مع نتائج دراسة (Kutama and Manzini 2022) من حيث وجود دور هام لتكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات،

وأن رضا الزبائن يعتمد على التطبيق الجيد لعملية إعادة هندسة العمليات مع ضرورة التركيز على استمرار تدريب العاملين بالمصارف على أنظمة التشغيل الحديثة، كما اتفقت أيضاً مع دراسة (أبو راس والشارف، 2018) من حيث ان استخدام التكنولوجيا المالية من شأنه أن يساهم في تطبيق عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية في المصارف التجارية الليبية، الأمر الذي من شأنه أن يحدث تغييرات وتحسينات جذرية في طريقة العمل وطريقة تمرير المعلومة، كذلك يوجد اتفاق على أن المصارف التجارية الليبية لا تزال متمسكة بالإجراءات الورقية ولديها مخاوف من اعتماد التكنولوجيا المالية بدلاً عن العمليات التقليدية الورقية، لربما يرجع السبب في ذلك إلى حداثة استخدام التكنولوجيا المالية بالقطاع المصرفي الليبي مع وجود ضعف بالتشريعات المالية والقانونية المتعلقة بها، كما أضافت دراسة (العابدي وأبوأحمد، 2018) أن التطبيق الجيد لعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية له تأثير معنوي في تحقيق الأداء الاستراتيجي وتعزيز التنافسية، كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الخرجي، 2020) ودراسة (محمود، 2007) في أن عملية إعادة هندسة العمليات الإدارية الناجحة تساهم في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية بدرجة كبيرة وبالتالي تؤدي إلى تحسن الأداء المالي والإداري وتقلص الوقت والجهد وتحقق ميزة التنافسية من خلال إعادة صياغة الهياكل التنظيمية وأنشطة المصارف.

اتفقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (Salim 2020) و(الخرجي، 2020) و(الإمام و علي، 2019) من حيث دور تكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي، فقد توصلت كل الدراسات سابقة على وجود تأثير كبير للتكنولوجيا المالية على الشمول المالي وأنه يتوجب على المصارف التجارية تبني المزيد من الابتكارات المالية وذلك لمجاراة المصارف العالمية والتغلب على القيود المفروضة عليها، الأمر الذي أكدته أيضاً دراسة (صونيا و عديلة، 2021) والتي توصلت إلى أن البحرين قد تحصلت على ما نسبته 83% من مستويات الشمول المالي، والسبب يرجع في ذلك إلى تبني الحلول الرقمية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أسهمت بدورها في تعزيز مستويات الشمول المالي لديها، أما دراسة (الإمام و علي، 2019) فقد اتفقت مع الدراسة الحالية من حيث وجود تدني في مستويات الشمول المالي كنتيجة لارتفاع تكلفة تقديم الخدمة.

من ناحية أخرى، هناك اختلاف بين نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (حمدان والعوادي، 2014) ودراسة (حسين وآخرون، 2020) من حيث إن إعادة هندسة العمليات تساهم في تخفيض التكلفة علي المستهلك، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى أن استخدام التكنولوجيا المالية لم يساهم في تخفيض التكلفة علي مستخدميها، وإنما ارتفعت بسبب تحمل المصارف لتكاليف التعاقد مع الشركات وارتفاع الفوائد المقررة من الشركات المصممة لتلك المنظومات، وبالتالي فإن كل مصرف يحاول تجنب تلك التكاليف وتوزيعها في شكل عمولات وفوائد مصرفية تُحمل علي زبائن المصرف مسبباً بذلك في ارتفاع تكلفة تقديم الخدمة، كما اختلفت معها أيضاً في أن إعادة هندسة العمليات لها دور في خلق فرص للعمل.

أخيراً يُلاحظ وجود اختلاف أيضاً مع دراسة (Salim 2020) في أن الشمول المالي له ارتباط كبير في تخفيف حدة الفقر وتقليل عدم المساواة في الدخل لربما يرجع السبب في وجود ضعف في عمليات منح القروض والسلف في البيئة الليبية مع وجود ضعف في عمليات تمويل المشروعات الصغرى بسبب الظروف الراهنة أو بسبب السياسات الإنتمانية المتحفظة لدى المصارف التجارية الليبية وهو ما يختلف كثيراً عن بيئة العمل لدى المصارف العربية والعالمية حسب وجهة نظر الباحثين. وفيما يلي سيتم استعراض أهم التحديات التي واجهت هذه الدراسة.

## 8. تحديات البحث

كما هو معلوم في البحث العلمي هناك الكثير من الصعوبات والمعوقات التي يصعب في كثير من الأحيان تجنبها، وبالتالي فإن هذا البحث ليس بالاستثناء إذ واجهته بعض التحديات لعل أبرزها كونه بحث نوعي يفتقر لأساليب القياس الكمي. هذا التحدي راجع إلى طبيعة الموضوع وحدائته في مجال التكنولوجيا المالية وتطبيقاتها في المصارف التجارية الليبية، وعدم توافر بيانات كمية عنه. يُضاف إلى ذلك صغر حجم عينة الدراسة، والبالغ عددها (8) مبحوثين، الأمر الذي يصعب معه تعميم نتائج هذه الدراسة، بالإضافة إلى تعذر إجراء المقابلات مع عدد من المديرين ومساعديهم لكثرة الضغوط الوظيفية، ناهيك عن النقص المعرفي في الجوانب التكنولوجية المالية المعاصرة للعاملين بالمجال المصرفي. كما أن هناك تحدياً آخر للدراسة وهو العامل الزمني، حيث تجاوز إجراء المقابلات الشخصية مع المبحوثين ساعة واحدة لكل مقابلة، علماً بأن الزمن المستهدف كان عشرين دقيقة.

كما يجب الإشارة إلى أن هذه الدراسة لم تشمل مصرفي الأمان ومصرف الواحة لعدم استجابتهم ورفضهم لإجراء المقابلات، كما لم تشمل المصارف حديثة العهد من حيث استخدام التكنولوجيا المالية وذلك لقلة خبرتهم في ذلك المجال.

## 9. مضامين البحث وتوصياته

من خلال ما تم استعراضه من نتائج ومناقشتها والتعرف على تحديات وقيود البحث، خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات وهي على النحو الآتي:

1. تبني إعادة هندسة العمليات في كل الإدارات داخل المصارف التجارية، لتشمل كل العمليات المالية والإدارية، أي التحول التام للتكنولوجيا لما توفره من مزايا كتقليص حجم العمل على العاملين وبالتالي تقليص عددهم مما يترتب عليه تخفيض مصروفات التشغيل وزيادة الأرباح..
2. ضرورة تعاقد المصارف التجارية الليبية مع مهندسين ومصممين للمنظومات محلياً وإرسالهم للتدريب في إحدى الشركات العربية، من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي وتخفيض التكاليف التعاقدية، الأمر الذي سينعكس على الزبائن بتخفيض تكلفة تقديم الخدمة وبالتالي تحقيق الشمول المالي.
3. العمل على تفعيل البوابة الإلكترونية لربط المصارف التجارية وتطوير عملية تحويل الأموال من حساب إلى آخر داخل فروع المصرف الواحد لتصبح عملية تحويل الأموال من مصرف إلى مصرف تجاري آخر، وبالتالي يقل استخدام الصكوك والصكوك المصدقة والمقاصة اليدوية واستبدالها بالمقاصة الإلكترونية الأمر الذي سيسهم أيضاً تعزيز الشمول.
4. العمل على توعية وتدريب العاملين بالقطاع المصرفي الليبي للتعامل بالخدمات الإلكترونية وتطوير العمليات المصرفية والتحول التام إلى التكنولوجيا المالية بدلاً من العمليات الورقية التقليدية.
5. الاهتمام بالدور التسويقي للمصارف التجارية الليبية وتبني الوسائل الإعلامية والإعلانية لتنقيف المجتمع وترغيبهم في استخدام الخدمات المالية الإلكترونية.

6. تشجيع التجار والمستثمرين على استخدام خدمات الدفع الإلكتروني لتشمل كل المحال التجارية بجميع أنواعها، وذلك بتقديم عروض من قبل المصارف التجارية تحفزهم على تبني تلك الخدمات.
7. العمل على تحديث البنية التحتية للاتصالات وتطويرها خاصة فيما يتعلق بخدمات الإنترنت وذلك لارتباطها الوثيق بتقديم الخدمات المالية الإلكترونية بالمصارف التجارية.
8. إجراء المزيد من الدراسات حول أسباب عزوف أغلب المصارف التجارية للبيئة عن استخدام التكنولوجيا المالية في إعادة هندسة العمليات الإدارية والمالية.
9. تنفيذ الدورات والندوات العلمية التثقيفية للعاملين بالمصارف التجارية للبيئة حول أهمية استخدام التكنولوجيا المالية وأهمية دورها في إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها في تعزيز الشمول المالي.
10. إجراء دراسات ميدانية لتقييم جودة الخدمات المالية الإلكترونية المقدمة من المصارف التجارية للبيئة واستطلاع آراء الزبائن ورغباتهم وتطلعاتهم حول الخدمات المستقبلية التي يرغبون في الحصول عليها أو تطوير للخدمات السابقة وتوصيل النتائج والتوصيات لمتخذي القرار بالمصارف وذلك من أجل المحافظة على الزبائن الحاليين واجتذاب المزيد منهم في المستقبل.

## 10. قائمة المراجع:

1. ابتسام علي حسين، شذى عبد الحسين جبر، وفاء أيوب كسار. (2020). "دور تكنولوجيا المعلومات المالية في تعزيز الشمول المالي في ظل اقتصاد المعرفة دراسة استطلاعية". مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 124، ص 45-61.
2. التكنولوجيا المالية والذكاء الاصطناعي في القطاع المالي والمصرفي. اتحاد المصارف العربية، 2021، (online) <https://uabonline.org/wp-content/uploads/2020/06/المالي-والمصرفي.pdf>
3. تقرير صندوق النقد العربي، (2019). "الشمول المالي في الدول العربية".
4. جواني صونيا، مريم عبدلة، (2021). "دور التكنولوجيا المالية في تعزيز الشمول المالي في الوطن العربي - تجربة البحرين"، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، الإصدار 4، العدد 2، ص 272-291.
5. حديدان صبرينة، خالد أسماء. (2021) "إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية" مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، الإصدار 3، العدد 1، ص 47-57.
6. حمدي زينب، أو قاسم الزهراء. (2019). "مفاهيم أساسية حول التكنولوجيا المالية". مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، الإصدار 8، العدد 1، ص 400-415.
7. حيدر نعمة الفريجي. (2007). "إعادة هندسة العمليات المصرفية وأثرها في ربحية المصرف". المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 15.
8. دجلة مهدي محمود. (2007). "أثر إعادة الهندسة في تحقيق ميزة التنافسية". مجلة التقني، المجلد 20، العدد 2.



9. دخولة حسين حميدان، مصطفى سعد سالم العوادي. (2014). "إعادة هندسة العمليات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية". مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 9، العدد 28، ص 195-236.
10. رضا عبد الله أبو راس، ورمضان جمعة الشارف. (2018). "إعادة هندسة العمليات الإدارية ودورها في رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية". مجلة الاستاذ، المجلد 15، ص 115-149.
11. سالم محمد معطش العنزلي. (2020). "دور التحول الرقمي في تفعيل آليات ضبط مخاطر التكنولوجيا المالية وأثرها على الخدمات المصرفية الإلكترونية في ظل أزمة كوفيد-19". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، ص 127-150.
12. سلام جاسم عبد الله، عبد الرحمن محمود محمد. (2020). "إعادة هندسة العمليات (الهندسة) Re-engineering لخدمات المعلومات في مؤسسات المعلومات الأكاديمية". Journal of Al-frahedis Arts، المجلد 2، العدد 1، ص 42-57.
13. صباح أنور يعقوب الونسي. (2012). "استخدام تقانة الذكاء الاصطناعي في إعادة هندسة العمليات". مركز الدراسات المستقبلية، المجلد 3، العدد 1، ص 33-64.
14. صلاح الدين محمد الإمام، وأيسر رزاق علي. (2019). "تأثير الخدمات المصرفية الإلكترونية في مؤشرات قياس الشمول المالي". مجلة دنانير، العدد 21، ص 456-486.
15. عمار ياسر عبد الكاظم العابدي، رضا صاحب أبو أحمد. (2018). "دور إعادة هندسة العمليات المصرفية في تحقيق الأداء الاستراتيجي". مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 21، ص 501-518.
16. غدي رجائي عبد المنعم أحمد، يوسف عبد المعطي مصطفى، عبير أحمد محمد. (2019). "آليات مقترحة لإعادة هندسة العمليات الإدارية للموارد البشرية بجامعة الفيوم". مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 13، العدد 2، ص 137-173.
17. فؤاد محمد عبد الله الخزرجي. (2020). "مدى استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها في الشمول المالي". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي لقسم العلوم المحاسبية، ص 254-271.
18. مجموعة البنك الدولي. (2017). "قاعدة بيانات المؤشر العالمي للشمول المالي".
19. مصطفى سلام عبد الرضا، محمد مجيد جواد، حيدر محمد الكريم. (2020). "دور التكنولوجيا المالية في تعزيز استراتيجية الشمول المالي، بحث استطلاعي لعينة من موظفي مصرفي بغداد التجاري والخليج التجاري". Warith Journal of Scientific Research، المجلد 1، العدد 1، ص 151-160.
20. ممدوح مصطفى إسماعيل. (2016). "إعادة هندسة العمليات الإدارية: تأصيل للمفهوم". المجلة العربية للإدارة، يونيو، المجلد 36، العدد 1، ص 307-340.
21. هدى حسين الشيخ. (2009). "إطار مقترح لتقييم الأداء باستخدام مدخل إعادة الهندسة المالية للبنوك التجارية (دراسة ميدانية)". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
22. وهيبية عبد الرحيم، الزهراء أبو قاسم. (2019). "التكنولوجيا المالية في دول الخليج بين حداثة الظاهرة وسرعة الاستيعاب". مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 38، العدد 2، ص 352-368.

23. Kutama, Albert, and Sibongile Manzini. (2022). "The Role of Information Technology in Business Process Re-Engineering to Improve Customer Satisfaction: A Case of the Banking Sector in Bulawayo." International Journal of Entrepreneurial Research, Volume. 4, No. 3: 54-59.
24. Salim, Fahrudin. (2020). "Analysis of the Role of Financial Technology in Supporting the Financial Inclusion Program." Proceedings of the 2nd African International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Harare. Zimbabwe: IEOM Society International. 7-10.
25. International Monetary Fund (2020), COVID-19 Poses Formidable Threat for Fragile States in the Middle East and North Africa, (Online),  
(<https://www.imf.org/en/News/Articles/2020/05/13/na051320-covid-19-poses-formidable-threat-for-fragile-states-in-the-middle-east-and-north-africa>), (Access Date: 11 / 08 / 2022 .)
26. World Bank, Libya Financial Sector Review Arabic Final, (2020), (Online))  
,<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/490761600444818233-0280022020/original/LibyaFinancialSectorReviewArabicFinal.pdf>).

**Doi:** [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.37.18](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.37.18)