

دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية

د. السنوسي سليمان بوخريص

(عضو هيئة التدريس - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا)

الملخص:

هدف البحث إلى تحديد أثر أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) على التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لهذا الغرض، وتم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تمثل مجتمع الدراسة من مديري الإدارة العليا والعملاء في المصارف التجارية الليبية، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية باستخدام التوزيع النسبي في كل فئة من فئات الدراسة وذلك بالاعتماد على جداول العينات العشوائية عند حجم مجتمع بلغ عدده (649) مفردة وعند درجة ثقة 95% وخطأ مسموح به 5% وكان حجم العينة الإجمالي (242) مفردة، تم توزيعها باستخدام التوزيع النسبي، حيث كان حجم العينة للإدارة العليا (138) مفردة وكانت الاستثمارات الصحيحة (110) أي بنسبة استجابة (79.7%) من الاستثمارات الموزعة، أما العملاء تم توزيع (384) استثماراً تم استعادة (250) استثماراً أي بنسبة (65.1%) من الاستثمارات الموزعة وتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أكدت نتائج الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية لها دور في تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية من وجهة نظر مدراء الإدارة العليا والعملاء وأنه لا يوجد اختلاف ما بين آراء المدراء والعملاء فيما يخص ضرورة استخدام الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) لتحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية وأن هناك دعم متوسط للإدارة العليا لتطبيق الحوكمة الإلكترونية حيث جاء المتوسط الحسابي لفنتي عينة الدراسة 3.75 ، 3.74 على التوالي. وخلصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية بين المدراء والعملاء من خلال إقامة مؤتمرات ودورات توعية متخصصة، العمل على زيادة مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية وغير المالية، وكذلك ضرورة قيام المصرف المركزي بالتنسيق مع المؤسسات التشريعية وتعاون الأجهزة المصرفية بتطوير تشريعات مصرفية مناسبة للأعمال الإلكترونية تنظم مفهوم الرسائل والتواقيع الإلكترونية.



The role of e-governance in achieving organizational excellence Field study on Libyan commercial banks

Summary

The objective of the research is to determine the impact of e-governance dimensions (administrative and regulatory requirements, transparency and electronic disclosure, Electronic participation, accountability) on regulatory excellence in Libyan commercial banks, A descriptive analytical approach was adopted for this purpose, The survey list was used as a key tool for data collection, with the study population represented by senior management and clients of Libyan commercial banks, A randomized stratified sample was selected using proportional distribution in each category of study Depending on the random sampling tables at the size of a community number (649) Single and at a degree of confidence 95% and an error is allowed 5% the total sample size was (242) Single, Were distributed using proportional distribution, Where the sample size was for senior management (138) Single, The forms were correct (110) Any response rate(79.7%) Of the distributed forms, Customers were distributed (384) Form has been restored (250) Application Form (65.1%) Of the distributed forms The Statistical Analysis of Social Sciences program was used to analyze the data (SPSS). The results of the study confirmed that e-governance has a role in achieving organizational excellence in the Libyan commercial banks From the point of view of senior managers and customers and that there is no difference between the opinions of managers and customers Regarding the need to use e-governance (administrative and regulatory requirements, transparency and electronic disclosure, electronic participation, accountability) To achieve organizational excellence in Libyan commercial banks and that there is average support for senior management to implement e-governance Where the mean of the two categories of the study sample (3.74) ,(3.75) Respectively. The study concluded many recommendations, the most important of which is to spread the culture of e-governance among managers and customers through the establishment of conferences and specialized awareness sessions, to increase the level of disclosure and transparency in financial and non-financial reports, as well as the need for the Central Bank in coordination with the legislative institutions and the cooperation of banking institutions to develop banking legislation suitable for e-business that organizes the concept of electronic messages and signatures.

- المقدمة:

يشهد العصر الحالي تطورات هائلة وسريعة في جميع المجالات وأصبح سمته التجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والإبداع، حيث كثرت فيه المتغيرات وتعمقت فيه الأعمال، وأصبحت تنشط في بيئة تتميز بالمخاطرة وحالة عدم التأكد، ولم يعد البقاء هدفاً سهل التحقيق، ولن يكون إلا للأفضل أو الأحسن لمختلف الأطراف، فالتفوق الاقتصادي لمنظمات الأعمال أصبح لا يتحقق إلا بالاعتماد على قوة اقتصادية تقوم على الاستغلال الأمثل لمواردها الاقتصادية أو المالية أو البشرية أو التكنولوجية من جهة والقدرة على الابتكار والإبداع من جهة أخرى، لذا نجد الإدارة نفسها من وقت لآخر أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن النظم والمبادئ والأساليب التي تم استخدامها في السابق، لتكون قادرة على مواكبة التطورات الحديثة ويحقق الأداء المتميز للوصول للتميز التنافسي من خلال التميز التنظيمي.

- الدراسة الاستطلاعية:

أجرى الباحث دراسة استطلاعية بهدف الوقوف على الظواهر السلبية التي تؤثر على تحقيق التميز التنظيمي، والتي يمكن الحد منها من خلال تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية، حيث قام الباحث إلى استطلاع آراء مديري الإدارة العليا وكذلك العملاء في المصارف التجارية الليبية الآتية (التجاري الوطني، الجمهورية، الوحدة، الصحاري) لمعرفة درجة فعالية أبعاد الحوكمة الإلكترونية على التميز التنظيمي، وذلك بسؤال المسؤولين والعملاء بالمصارف التجارية الليبية حول مفهوم الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظرهم، كانت الإجابة كما يلي:

- 1- كانت وجهة نظر المدراء بالإدارة العليا والعملاء بالمصرف التجاري حول مفهوم الحوكمة الإلكترونية هي التزام الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمصرف وكافة المستويات الإدارية تحديداً بتبني مفهوم الشفافية بصورة واضحة على الإنترنت، وتطبيق متطلبات وتعليمات السلطات الرقابية المصرفية المالية.
 - 2- كانت وجهة نظر المدراء والعملاء بالمصرف الوحدة حول مفهوم الحوكمة الإلكترونية هي ان القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المديرين وأصحاب المصالح الآخرين، وتحقيق الشفافية عبر الموقع الإلكتروني.
 - 3- كذلك كانت وجهة نظر المدراء والعملاء بالمصرف الجمهورية حول مفهوم الحوكمة الإلكترونية هي ممارسة الأنشطة والأعمال على درجة عالية من الشفافية والإفصاح والنزاهة تجاه المجتمع الليبي وحملة الأسهم والعملاء وموظفي المصرف، حيث تعلن عن كافة خطط التطوير والتحديث المستقبلية، وإبلاغ سوق الأوراق المالية على الموقع الإلكتروني.
 - 4- وكانت وجهة نظر المدراء والعملاء بالمصرف الصحاري حول الحوكمة الإلكترونية هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل توازن بين مصالح مديري المصارف والمساهمين والمودعين، والتواصل معهم عبر الإنترنت.
- ويستنتج الباحث مما سبق أن هناك ضعف في إدراك مفهوم الحوكمة الإلكترونية لدى المسؤولين، وأن الحوكمة تمثل فقط نشر المعلومات على الموقع الإلكتروني، أي الشفافية عبر الإنترنت.

- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أساساً هاماً في إطار إعداد هذه الدراسة، وتشكل نتائج وتوصيات هذه الدراسات والمنهجية المتبعة من خلالها، عاملاً مساعداً للباحث في صياغة مشكلة الدراسة وأهدافها، والتعرف على المساهمات البحثية المرتبطة بكل متغير من متغيرات البحث وهما الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي.

• دراسة (الطليحي، الدرسي، 2010) بعنوان (دور الأعمال الإلكترونية في تفعيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين) وهدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم وأهمية الأعمال الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات والميزة التنافسية، وكذلك معرفة إيجابيات وسلبيات الأعمال الإلكترونية، والتعرف على أسباب عدم تقدم العالم العربي في الأعمال الإلكترونية والعوامل التي تساعد في تقدم العالم العربي في التعامل مع الأعمال الإلكترونية ومعرفة الترابط بين الأعمال الإلكترونية والميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استيعاب التقنيات المتجددة والتركيز على الأعمال الإلكترونية ذات القيمة المضافة والخروج من الأنشطة التقليدية، وإدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في صلب النظم والعمليات بالمنظمات وإتباع منطق الإدارة بالمعلومات.

• دراسة (محمد، حسان، علاء، 2012) بعنوان (جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية "دراسة حالة في محافظة نينوي" وهدفت الدراسة إلى تحديد مفاهيم وركائز ومعايير الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية، ودورها في إدارة التغيير والتطوير بعد تحديد جاهزية الإدارات المحلية لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية هي السبيل الناجح للارتقاء بالحكومة المحلية، وتقليل الضغط عليها من حيث ارتفاع الطلب على المعلومات والخدمات، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تجعل المعلومات متوفرة لكافة المواطنين مما يساعد على إتاحة الفرصة للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي إمكانية المساءلة لمجلس الإدارة، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لا تؤدي فقط إلى الكفاءة والفعالية، بل إلى تغيير موقع المعرفة داخل المنظمات لدى الموظفين التنفيذيين، ومن ثم زيادة التمكين. كما خلصت الدراسة إلى وجود رغبة لدى الأفراد لتطبيقات الحوكمة الإلكترونية في الإدارات المحلية بالرغم من ضعف البنية التحتية في مؤسساتها، وعدم انتشار الانترنت بشكل كاف على امتداد الرقعة الجغرافية للمحافظة، إلى جانب الأمية الإلكترونية من قبل شريحة واسعة من المواطنين.

• دراسة (عبود، 2012) بعنوان (متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي) وهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر المتطلبات الإبداعية وإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة ودورها في إحداث التميز التنظيمي، في مجال أعمال هذه المنظمات. ومعرفة تأثير كل من العمر، المؤهل العلمي، الخبرة لمديري هذه المنظمات في مدى توافر متطلبات العملية الإبداعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لمستوى العملية الإبداعية لدى المبحوثين في هذه المنظمات تعزى للمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، وإن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتقديرات أفراد العينة لدور الإبداع في أحداث التميز التنظيمي.

• دراسة (Md. mahbubur,S,a ahsan, 2012) بعنوان (إطار فعال لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية في الدول النامية : وجهة نظر بنقلاديش) وهدفت الدراسة إلى اقتراح إطار فعال لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية في الدول النامية مثل بنقلاديش، وأيضاً تقديم تحليل مقارنة للإدارة الحكومية الحالية، وأفاق وتوقعات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في بنقلاديش، وتحليل كلى لمدى نفع وفعالية إنشاء حوكمة إلكترونية، وإدارة إلكترونية في صورة الحوكمة الإلكترونية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن 54% من المستقضي منهم يؤكدون على أن البدء بالبنية التحتية الحالية، ثم التقدم والاستمرار في تطوير بنية تحتية جديدة يكون له نفع كبير في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وأن تنفيذ حوكمة الهواتف النقالة أكثر نجاحاً في الإدارة الإلكترونية بسبب وصولها الواسع إلى الناس. كما تؤكد الدراسة على أن فعالية الحوكمة الإلكترونية تعتمد بشكل رئيسي-على المواطنين، لأنهم هم أصحاب المصالح، وفي الدول النامية لا يمكن تطبيقها في كل القطاعات مرة واحدة.

• دراسة (AlaaAldin,2015) بعنوان (العوامل الديمغرافية كمحدد اعتماد الحوكمة الإلكترونية :دراسة ميدانية في دولة الإمارات العربية المتحدة) وهدفت الدراسة إلى قياس أثر العوامل الديمغرافية المتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الجنسية، نوع العمل) كمحددات لتصوير أصحاب المصلحة نحو بعدين من أبعاد الحوكمة الإلكترونية ، وهما :الانفتاح الإلكتروني والمشاركة الإلكترونية، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة من 1500 فرد موزعين على ثلاثة مواقع في الإمارات العربية، وذلك لقياس أهمية المتغيرات الخمسة من خلال استخدام اختبار T ، وطريقة Scheffe.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المتغيرات الديمغرافية تشرح - بشكل واضح - الفروقات بين المستقضي منهم بخصوص الحوكمة الإلكترونية باستثناء الجنسية والجنس، علاوة على ذلك تشير الدراسة إلى أن العينة تشعر بالارتياح المعتدل مع بعد واحد وهو الشفافية الإلكترونية، ولكنها أقل رضا عن البعد الآخر وهو المشاركة الإلكترونية أيضاً تغير الحلول التكنولوجية والعلاقات مع أصحاب المصالح، ويجب خلق ثقافة نحو الحوكمة الإلكترونية.

يتضح للباحث من خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة إلى أهمية الحوكمة الإلكترونية فهو يتفق مع الدراسات السابقة على أن هناك مشاكل ومعوقات لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ووجود تلك المشاكل في المصارف التجارية الليبية (محل الدراسة) ومن أبرزها قصور في استخدام الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي وذلك بعد قيام الباحث بالدراسة الاستطلاعية، ويمكن توضيح تلك المشاكل من خلال عرضها في مشكلة الدراسة.

- مشكلة الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث مع بعض المسؤولين بالمصارف التجارية الليبية عن قصور في مفهوم أبعاد الحوكمة الإلكترونية، واعتبارها فقط نشر المعلومات على الموقع الإلكتروني، وبالتالي قصور في استغلال إمكانياتها لتحقيق الشفافية والإفصاح الإلكتروني، وكذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة تبين أن الأسباب الرئيسية للأزمات العالمية وخصوصاً في المصارف ترجع إلى ضعف أنظمة الرقابة، كما كشفت عن أهمية تبني العديد من المؤسسات مفهوم الحوكمة الإلكترونية بأبعادها المتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) كمفهوم إداري رقابي، لذلك لم

تعد أبعاد الحوكمة الإلكترونية خياراً، بل أصبحت واقعاً لتحقيق التميز التنظيمي، هذا ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة في مجموعة التساؤلات التالية:

- 1- ما دور استخدام الحوكمة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية في تحقيق التميز التنظيمي؟
 - 2- ما طبيعة العلاقة بين المتطلبات الإدارية والتنظيمية وتحقيق التميز التنظيمي؟
 - 3- ما طبيعة العلاقة بين الشفافية والإفصاح الإلكتروني وتحقيق التميز التنظيمي؟
 - 4- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة الإلكترونية وتحقيق التميز التنظيمي؟
 - 5- ما طبيعة العلاقة بين المساءلة وتحقيق التميز التنظيمي؟
- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على دعم الإدارة العليا لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- التعرف على دور عناصر الحوكمة الإلكترونية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) على تحقيق التميز التنظيمي في المصارف التجارية الليبية.
- 3- معرفة مدى وعي المديرين والعملاء بالمصارف التجارية الليبية بأهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي.
- 4- تحديد أي من عناصر الحوكمة الإلكترونية أكثر تأثيراً على تحقيق التميز التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية.
- 5- الوصول إلى النتائج أو التوصيات التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا بالمصارف التجارية الليبية على تطبيق الحوكمة الإلكترونية سعياً منها لتحقيق التميز التنظيمي.

- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها تم صياغة الفرضية الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعناصر دور الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) في تحقيق التميز التنظيمي.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفروض وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية والتنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح الإلكتروني في تحقيق التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمساءلة في تحقيق التميز التنظيمي.

- أهمية الدراسة:

- 1- إبراز دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية.
- 2- تساعد هذه الدراسة معرفة واقع الحوكمة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية لكونها من أهم المنظمات الحالية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.
- 3- نشر الوعي لدى الإدارة العليا بالمصارف التجارية الليبية لأهمية الدور الذي يلعبه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي بالمصارف التجارية الليبية.

- حدود الدراسة:

يتم إجراء هذه الدراسة في الحدود التالية:

- (1) **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على موضوع دور الحوكمة الإلكترونية متمثلة في ابعادها الأساسية (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) وتحقيق التميز التنظيمي.
- (2) **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة كافة المدراء بالإدارة العليا والعملاء بالمصارف التجارية الليبية الواقعة داخل مدينة بنغازي.
- (3) **الحدود الزمنية:** اقتصرت عملية جمع البيانات عن الحوكمة الإلكترونية في المصارف التجارية الليبية العاملة في مدينة بنغازي خلال فترة 2009-2015.

- مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

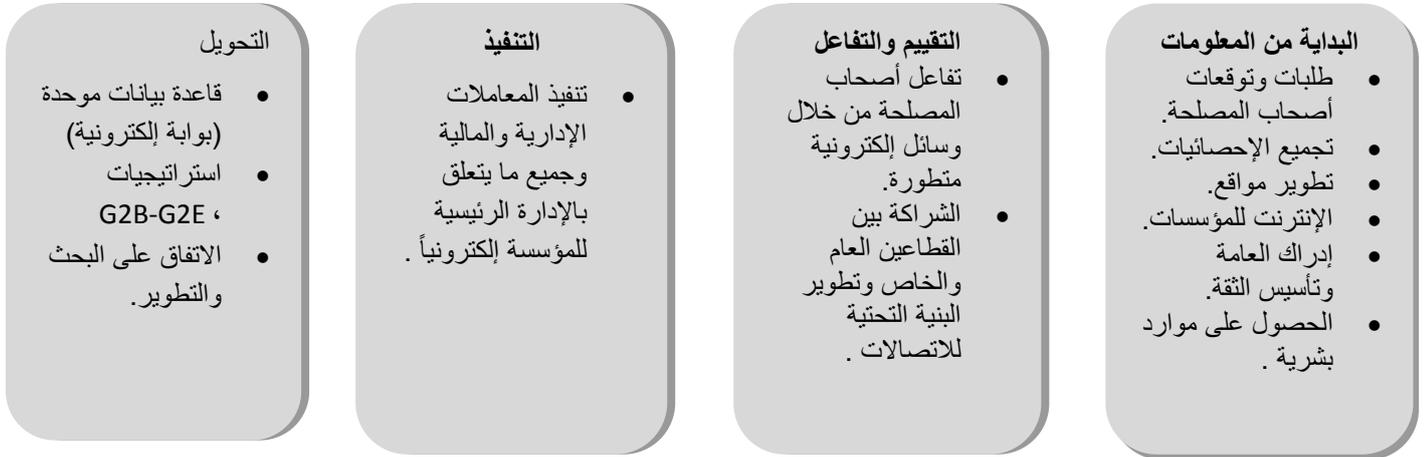
لقد تم ابتكار مصطلح الحوكمة الإلكترونية في بداية القرن الـ21، غالباً ما تكون نسخة من التجارة الإلكترونية ففي السنوات الأولى من القرن كان تطور الحوكمة الإلكترونية هو بالتركيز الرئيسي على الخدمات الإلكترونية، أي ظهور رسومات بسيطة كواجهة للمستخدم، مع عدم وجود تفاعلات خلال هذه الفترة، فقد عرف (Kitaw, Y, 2006) الحوكمة الإلكترونية هي إبداع مهم لدعم الحوكمة الجيدة، وتعزيز عملية المشاركة، وتسهيل الوصول للمعلومات، وحرية التعبير، وارتفاع مستوى الكفاءة والمساواة، كما عرف (Indian Koneru, 2007) الحوكمة الإلكترونية هي نظام خدمات ومعلومات عادلة قائم على التكنولوجيا لا يساعد فقط على إعادة هندسة الهياكل، ولكن يساعد أيضاً في إعادة تنظيم الإجراءات وعمليات الحصول السريع على الخدمات والمعلومات، و عرف (Sapanjeet & Kamalkant, 2012) الحوكمة الإلكترونية بأنها لا تقتصر فقط على المواقع الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وتوصيل الخدمات عبر الإنترنت، والوصول الرقمي للمعلومات والمدفوعات الإلكترونية، ولكن تعمل على تغيير العلاقة بين أصحاب المصالح والحكومة (المؤسسة) بقدر تغيير علاقة أصحاب المصالح ببعضهم (وأيضاً عرف (Nirmal&ravi, 2013) الحوكمة الإلكترونية [إن لديها إمكانية لتحويل توفير المعلومات بسرعة وبسهولة، كما تضمن لأصحاب المصالح المشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة العمليات الداخلية.

- نماذج وتطبيقات الحوكمة الإلكترونية:

قدمت دراسة (Muhammed Alhusein, 2012) نموذجاً أطلق عليه اسم (Tech Libya for E-governance) كاستراتيجية مستلهمة من مخطط الحوكمة الإلكترونية في دلهي كما يلي:

شكل رقم (1)

نموذج التكنولوجيا في ليبيا والحوكمة الإلكترونية



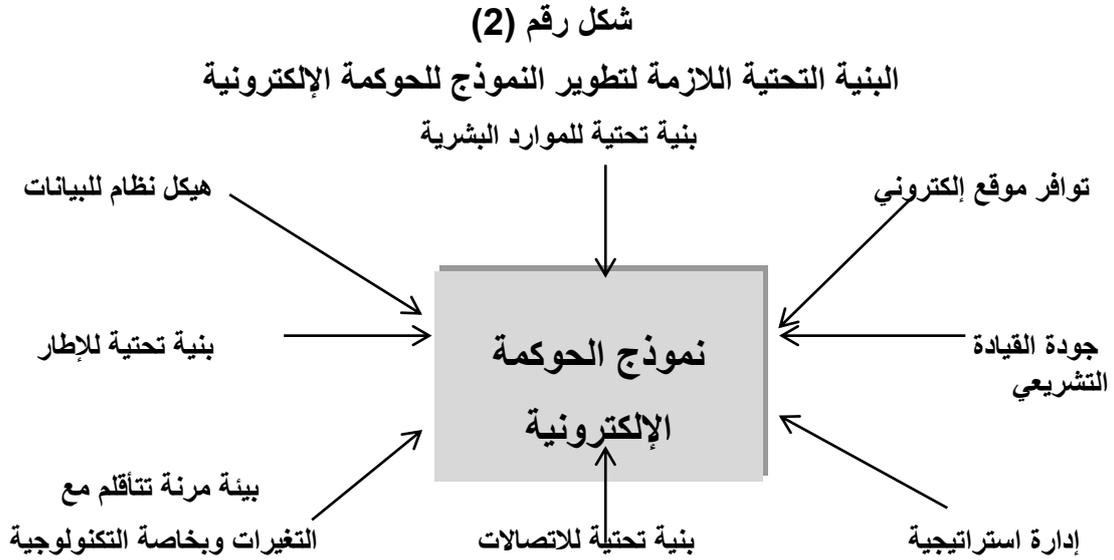
وينقسم النموذج المستلهم من تخطيط الحوكمة الإلكترونية في دلهي إلى أربعة مستويات مع توفر ميزة تطوير كل عنصر بدون التأثير على العناصر الأخرى:

- نشر النظام والمعلومات على مواقع الإنترنت وتمكين أصحاب المصلحة من استخدامه.
- وجود شبكات إنترنت في جميع المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل مباشرة مع أصحاب المصالح.
- دعم البنية التحتية والتطبيقات الإدارية في جميع المستويات المؤسسية.
- التحول إلى قاعدة بيانات موحدة (بوابة واحدة).
- استراتيجيات التعامل بين المؤسسة والموظفين (G2E) والمؤسسة وشركات الأعمال (G2B).

تشير دراسة (seema, et al,2012) إلى أنه على المؤسسات الحكومية في ليبيا استعراض الحوكمة الإلكترونية كأداة لمبادرة واستدامة الإصلاحات بالتركيز على الإدارات العامة ، وتقديم الخدمات، وأن نتائج المعاملات الإلكترونية تتلخص في:

- الإدارة الإلكترونية لتحقيق الشفافية، المشاركة، مجتمع معلوماتي.
- الرقابة الإلكترونية تبسيط الكفاءة والمساءلة والسرعة وأمن الاتصالات.
- الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة، أي تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية وتقليل التكلفة، سرعة الاستجابة، وتقديم الخدمات المناسبة لأصحاب المصلحة، وإمكانية وصول الجميع للمعلومات، وإمكانية المساءلة.

متطلبات البنية التحتية اللازمة لتطوير نموذج الحوكمة الإلكترونية:



Source: Seema Verma, et al, “Challenges in developing citizen-centric e-governance in Libya“, *International Arab Journal of e-technology*, Vol.2, No3, (2012). P.159.

- أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

1- الشفافية والإفصاح الإلكتروني:

تعتبر مواقع الويب أنظمة أساسية ذات كفاءة وفعالية لتقديم المعلومات والخدمات، ويمكن لأصحاب المصالح مثل شركات الأعمال والمساهمين والمودعين وغيرهم من الوكلاء والهيئات الأخرى الوصول بسهولة للمعلومات المتعلقة باحتياجاتهم من خلال النقر على روابط الويب المختلفة (Fatile, 2002).

تسجيل البيانات وإتاحتها على شبكة الإنترنت وإتاحة نظم الاتصال والاندماج مع هذه الشبكات يمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت الذي يناسبهم (سيد جاد، 2010) وأنه من خلال الأنترنت يتمكن أصحاب المصالح من التحكم بدرجة عالية في كم المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، وسهولة الانتقال من موقع لآخر من خلال نظام Hypertext، وهو مجموعة أوامر موجودة بالمواقع (سيد جاد، 2013).

2- المساءلة المؤسسية:

الشفافية والمساءلة مفهومان مترابطان يعزز كل منهما الآخر ففي حالة غياب الشفافية والإفصاح لا يمكن تطبيق المساءلة، وما لم تكن هناك مساءلة فلن تكون للشفافية أية قيمة، ولقد زادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة، وذلك بحكم ظهور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي رافقت الانتقال إلى عصر التدفق المستمر للمعلومات، والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها، وأهمها الإنترنت، لا بد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات لكونها عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المؤسسات المعاصرة، وقدرتها على تحقيق

أهدافها ويزداد هذا الأمر بالنسبة للمؤسسات المصرفية التي تحتاج إلى دقة عالية في التنسيق والتعاون والدقة والسرعة في الإجراءات، وتحقيق مبدأ المساواة والموضوعية والعدالة وتحمل المسؤولية في أداء مهامها وإنجاز واجباتها على أكمل وجه بكفاءة عالية .

متطلبات المساءلة تعتمد على ثلاثة أمور هي (بشير، 2009):

- أن تكون الاختصاصات والمسؤوليات واضحة ومحددة بشكل دقيق.
- قدرة الكوادر على القيام بما أوكل إليهم وفق اختصاصاتهم.
- التوازن بين السلطة والمسؤولية.

أسباب فشل المساءلة الإدارية تتلخص في (James, Robert, 2010):

- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات وتوقعات الأداء.
- عدم توافر آليات لتحقيق التغذية العكسية.
- عدم استخدام المتابعة والمكافآت والعقوبات، وعدم توافر سجلات أداء كافية ومستمرة ضمن التخطيط والتدريب، وغياب الوصف الوظيفي.

3- المشاركة الإلكترونية:

أخذ العديد من المؤسسات العالمية في الاستفادة من أدوات الويب (web) وتعتبر هذه الأدوات هي الأساس الأكبر لتوزيع المعلومات إلكترونياً، وتمكن أصحاب المصلحة من تلقي الرسائل الإلكترونية والرسائل النصية وغيرها من الأشكال الإلكترونية، حيث رفعت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توقعات أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة (المصرف) فأصحاب المصلحة يتوقعون المشاركة بشكل مباشر في تصميم الخطط والبرامج في مراحل مختلفة لعمليات وضع السياسات، والتصويت لتخطيط السياسات وتنفيذها، فأصبحت مشاركة أصحاب المصلحة متزايدة من خلال أدوات الويب التي تسمح للمؤسسات بتطوير الاتصالات ثنائية الاتجاه مع موكلها.

وحتى يتمكن أصحاب المصلحة من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، ورسم السياسات العامة، وتحديد الأهداف، فإن الأمر يتطلب قاعدة بيانات واسعة النطاق تتميز بالسرعة والتناسق والموثوقية حتى تكون إدارة قاعدة البيانات الموزعة أكثر فعالية لتعزيز الحوكمة، وهذا الهدف يمكن أن ينجز عن طريق وسائل الاتصال التقليدية، ولكنه سيكون أكثر فعالية عن طريق الرسائل النصية (sms)، (Md, Mahbubur, 2012).

وبسؤال بعض مسؤولي المصارف التجارية الليبية حول أهم متطلبات وقواعد وعوامل نجاح الحوكمة الإلكترونية؟ تمثلت إجاباتهم فيما يلي:

- تطوير المنظومات المصرفية والبنية التحتية للاتصالات.
- إنشاء شبكة إنترنت لربط فروع المصارف بإداراتها العامة، ومصرف ليبيا المركزي، وبالأشطة المركزية للمدفوعات، والمنظومة المصرفية الموحدة.
- إعداد كوادر بشرية وتأهيلها في اللغة الإنجليزية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتشغيل المنظومات وصيانتها ودعمها.
- تطوير القوانين واللوائح التي تعمل بها المؤسسات المصرفية لتستوعب آثار التطوير التقني، وتسمح بإنجاز العمليات الإلكترونية.
- تطوير الهيكل التنظيمي للإدارة والرقابة بحيث يتم التعامل مع المنظومات الإلكترونية بدلاً من التعميمات، وبالتالي تطوير قاعدة بيانات واسعة ومتكاملة تتم أتمنتها لتعزيز جهود الرقابة الميدانية والمكتبية.

- التعاون مع السلطات الدولية، ومتابعة آخر التطورات في الرقابة المصرفية، واتساقها مع المعايير الدولية.
 - أتمتة البيانات الإحصائية بحيث ترسل للإدارة من خلال الوسائط الإلكترونية عبر منظومة للمعلومات تحقيقاً للشفافية الإلكترونية.
- ويرى الباحث أن المسؤولين لديهم رؤية وأهداف محددة لإدارة الرقابة على المصارف وبالتالي تحديد متطلبات وقواعد وعوامل نجاح وأبعاد الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي للمصارف التجارية الليبية.

- مفهوم التميز التنظيمي:

التميز التنظيمي هو تحقيق والحفاظ على مستويات الأداء المتميز التي لا تعمل فقط على تحقيق متطلبات كل أصحاب المنافع ولكنها تتخطى كل المشاكل والمتغيرات (Abeer, Subhasish,2011) عرف التميز التنظيمي بأنه هو قدرة المنظمة على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق على أدائها وحل مشاكلها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة عبر التخطيط الاستراتيجي الفعال بحيث تتميز عن باقي المنظمات (صالح، 2014) كما عرف (Nantana, Phapruek,2015) التميز التنظيمي هو قدرة المنظمة والإحاطة بكل جوانب الموقف وتحليلها وهذا يمكنها من أداء العمل وتحقيق الرسالة وإنجاز أهدافه الفعالة وتوصيل الخدمات للعملاء في الوقت المحدد وتحقيق تميز الأداء.

- أهمية التميز التنظيمي:

إن أهمية التميز التنظيمي تتبع من إمكانية المنظمات في بلورة القوى الداعمة للتميز من خلال تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة وحفظ المكان والمكانة التنظيمية والقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والابداعات.

وقد حددت دواعي ومبررات التميز نظراً لأهميته من خلال ما يأتي (عادل، 2003):

- 1- المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
- 2- المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية (من الذي يجب تربيته؟).
- 3- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصورة مستمرة سواء كانوا مديريين أو موظفين حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المنظمات المنافسة.
- 4- المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فرداً أو مجموعة والتمتع في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.

- متطلبات التميز التنظيمي:

التطبيق الناجح لإدارة التميز يتطلب من المنظمات توفير مجموعة من المقومات الداعمة والمحفزة للوصول إلى نتائج إيجابية تمكن المنظمات من جني ثمار التطبيق والبناء فهي تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التالية (السلمي، 2002):

- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات المستقبلية للمنظمة.
- هياكل تنظيمية مرنة تناسب مع التغيرات المحيطة.
- متابعة الأداء وملاحظة ما يقوم به الفرد أثناء العمل.
- نظام متكامل للمعلومات ذو فعالية كبيرة.

- نظام متطور لإدارة الموارد البشرية وتحفيزهم وتمكينهم.
- الاهتمام بقياس وإدارة الأداء.
- التزام القيادة.

- الدراسة الميدانية:

هدف هذا الجانب إلى تجميع البيانات المتعلقة بالموضوع من مجتمع الدراسة من أجل ربط الإطار النظري بالواقع العملي، وإجراء دراسة ميدانية للمصارف التجارية الليبية لمعرفة الاهتمام بدور الحوكمة الإلكترونية داخل تلك المصارف، وتحليلها واستخلاص النتائج منها التي تخدم أهداف الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للبيانات الثانوية والأولية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

- مجتمع الدراسة وعينتها:

يشتمل مجتمع الدراسة عدداً من العاملين في الإدارة العليا (مدير عام، نائب مدير، مساعدين، أعضاء مستشارين، مدير فرع) والعملاء في المصارف التجارية الليبية العامة البالغ عددهم (4) مصارف والجدول التالي يوضح عدد العاملين في الإدارات المعنية بالدراسة.

جدول رقم (2)

عدد العاملين في الإدارة العليا والعملاء المعنية بالدراسة بالمصارف التجارية الليبية

اسم المصرف	الإدارة العليا	العملاء
الصحاري	63	71
الوحدة	86	123
التجاري	74	125
الجمهورية	151	65
الإجمالي	374	384

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات من المصارف الليبية.

الفئة الأولى: مدراء الإدارة العليا:

قام الباحث بالاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية باستخدام التوزيع النسبي في كل فئة من فئات الدراسة وذلك بالاعتماد على جداول العينات العشوائية عند حجم مجتمع بلغ عدد (649)¹ في المصارف التجارية قيد الدراسة وعند درجة ثقة 95% وخطأ مسموح به $\pm 5\%$ كان حجم العينة الإجمالي (242) مفردة تم توزيعها باستخدام التوزيع النسبي على النحو التالي:

$$\text{الإدارة العليا} = \frac{374}{649} \times 242 = 138$$

¹ أوماسيكاران: ترجمة بسبوني اسماعيل والعزاز، عبد الله، طرق البحث في الإدارة – مدخل بناء المهارات البحثية، الرياض: النشر العلمي المطابع – جامعة الملك سعود 1999.

الفئة الثانية: العملاء:

اعتمد الباحث على أسلوب العينة المنتظمة، حيث بلغ حجم العينة الإجمالي 384 مفردة. ويوضح الجدول رقم (3) توزيع ونسبة الاستجابة.

جول رقم (3)

توزيع عينة البحث

نسبة الاستجابة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة	أسلوب البحث	حجم المجتمع	فئات عينة البحث
79.7%	110	138	عينة عشوائية طبقية	374	الإدارة العليا
65.1%	250	384	عينة عشوائية طبقية	غير محدد	العملاء

المصدر: من إعداد الباحث.

- نتائج الإحصاء الوصفي لأسئلة الدراسة:

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لأسئلة الدراسة الخاصة بالمتغيرات المستقلة (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المساءلة، المشاركة الإلكترونية) وتم توضيحها في الجداول التالية.

يبين الجدول رقم (4) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأهمية النسبية) لبعء "المتطلبات الإدارية والتنظيمية دعمها للحوكمة الإلكترونية" حسب رأي المدراء والعملاء بالمصارف التجارية الليبية.

جدول رقم (4)

الأهمية النسبية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتطلبات الإدارية والتنظيمية لدعم الحوكمة الإلكترونية

م	العبارات	الإدارة العليا							
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية %
1	قيادة مصرفية فعالة	4	1.4	80%	4	4.6	0.80	92%	1
2	إدارة استراتيجية مصرفية متخصصة	3.8	1.1	76%	6	3.9	1.1	78%	5
3	الموارد البشرية الماهرة	4.2	0.70	84%	2	4.5	0.70	90%	2
4	استراتيجية الخدمات الإلكترونية للتعامل بين المصرف وأصحاب المصالح	4.4	0.70	88%	1	4.2	0.90	84%	3

4	%82	0.80	4.1	3	%82	0.80	4.1	5	دعم العمليات والهياكل الإدارية لإعادة الترتيب من الداخل واستغلال جميع أشكال الاتصال الإلكتروني
7	%46	0.80	2.3	7	%60	0.80	3	6	بيئة مرنة تتأقلم مع التغيرات وبخاصة التكنولوجية
6	%70	1.3	3.5	5	%76	1	3.8	7	توافر بنية تحتية للإطار التشريعي
	%77	0.90	3.9		%78	93.	3.9		الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (4) يتضح الآتي:

- أولاً المدراء:

- تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3،4.4) وأن أعلى متوسط كان لاستراتيجية الخدمات الإلكترونية للتعامل بين المصرف وأصحاب المصالح بمستوى أهمية مرتفعة بلغت (88%) ومتوسط حسابي (4.4) وانحراف معياري (0.70) ثم جاءت الموارد البشرية الماهرة في المرتبة الثانية بمستوى أهمية بلغ (84%) ومتوسط حسابي (4.2) وانحراف معياري (0.70).
- وأن أدنى متوسط حسابي كان لوجود بيئة مرنة تتأقلم مع التغيرات وبخاصة التكنولوجية بمستوى أهمية (60%) ومتوسط حسابي (3) وانحراف معياري (0.80).
- في حين جاءت آخر أولوياتهم توافر بنية تحتية للإطار التشريعي، إدارة استراتيجية مصرفية متخصصة، بيئة مرنة تتأقلم مع التغيرات وبخاصة التكنولوجية بمستويات أهمية على التوالي (60%، 76%، 76%) ومتوسطات حسابية (3،3.8،3.8) وانحرافات معيارية (1،1.1،8).
- ومما سبق يستنتج الباحث إدراك المدراء أن استراتيجية الخدمات الإلكترونية أصبحت جزءاً من الاستراتيجية المؤسسية في المصارف التي تلعب دوراً إضافياً تجاه خدمة أصحاب المصالح، وفي نفس الوقت يتضح عدم إدراكهم لأهمية سن التشريعات القانونية تتعلق بتنظيم العمليات عبر وسائل التكنولوجيا الحديثة.

- ثانياً العملاء:

- تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.3،4.6) وأن أعلى وسط حسابي كان لقيادة مصرفية فعالة بمستوى أهمية مرتفع (92%) وانحراف معياري (80) ثم جاءت الموارد البشرية الماهرة في المرتبة الثانية، بوسط حسابي (4.5) ومستوى أهمية بلغ (90%) وانحراف معياري (0.70).
- وأن أدنى وسط حسابي كان لوجود بيئة مرنة تتأقلم مع التغيرات وبخاصة التكنولوجية بمستوى أهمية (46%) وانحراف معياري (0.80).

- ويتضح من ذلك عدم إدراك عملاء المصرف أهمية وجود بيئة مرنة تتأقلم مع التغيرات وبخاصة التكنولوجية لدعم الحوكمة الإلكترونية داخل المؤسسة المصرفية، لأن أساس أي تغيرات داخلية يهدف للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والتلاؤم معها بصفة مستمرة.

يبين الجدول رقم (5) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأهمية النسبية) لبعدها "الشفافية والإفصاح الإلكتروني في الحوكمة الإلكترونية" حسب رأي المدراء والعملاء بالمصارف التجارية الليبية.

جدول رقم (5)

الأهمية النسبية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للشفافية والإفصاح الإلكتروني في الحوكمة الإلكترونية

م	العبارات	الإدارة العليا				العملاء		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري	الأهمية النسبية %
1	نشر معلومات خاصة عن أعضاء مجلس الإدارة على الموقع الإلكتروني.	3	0.90	60%	7	3.6	0.90	72%
2	نشر معلومات عن ملكية كبار المساهمين وخصوصاً من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وحقوق التصويت على الموقع الإلكتروني.	4.3	0.60	86%	2	-	-	-
3	نشر تقرير مجلس الإدارة وإجراءات الرقابة الداخلية على الموقع الإلكتروني.	4	0.90	80%	5	2.8	1.2	56%
4	الإفصاح الإلكتروني عن جميع بنود القوائم المالية بالقدر الكافي ودون استثناء.	4.8	0.50	96%	1	4.7	0.50	94%
5	الإفصاح الإلكتروني عن عناصر المخاطر المتوقعة.	3.1	1.1	62%	6	2.9	1.1	58%
6	الإفصاح الإلكتروني عن الضمانات.	3.6	1.1	72%	4	-	-	-
7	تحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني بشكل دوري.	4.1	0.40	82%	3	4.1	0.60	82%
	الإجمالي	3.78	0.76	77%		3.68	0.82	65%

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (5) يتضح الآتي:

- أولاً المدراء:

- تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3,4.8) وأن أعلى وسط حسابي كان للإفصاح الإلكتروني عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي ودون استثناء بمستوى أهمية (96%) وانحراف معياري (0.50) ثم جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية

- نشر معلومات عن ملكية كبار المساهمين وخصوصاً من أعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، وحقوق التصويت على الموقع الإلكتروني بمستوى أهمية (86%) ووسط حسابي (4.3) وانحراف معياري (0.60).
- وأدنى وسط حسابي كان لنشر معلومات خاصة عن أعضاء مجلس الإدارة على الموقع الإلكتروني بمستوى أهمية (60%) وانحراف معياري (0.90).
 - في حين جاء في أواخر أولوياتهم الإفصاح الإلكتروني عن الضمانات، الإفصاح الإلكتروني عن عناصر المخاطر المتوقعة، نشر معلومات خاصة عن أعضاء مجلس الإدارة على الموقع الإلكتروني بمستويات أهمية على التوالي (60%، 62%، 72%) ومتوسطات حسابية (3.6، 3.3، 3) وانحرافات معيارية (1.1، 1.1، 0.9).
 - ومما سبق يتضح القصور لدى المدراء عن إدراك مبادئ الشفافية والإفصاح الإلكتروني بما يتلاءم مع المعايير الدولية بهدف تعزيز الدور الرقابي من جانب، وتوفير تكافؤ الفرص لأصحاب المصالح من جانب آخر.

- ثانياً العملاء:

- تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.4، 4.8) وأن أعلى وسط حسابي كان للإفصاح الإلكتروني عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي ودون استثناء بمستوى أهمية (94%) وانحراف معياري (0.50) ثم جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية تحديث المعلومات على الموقع الإلكتروني بشكل دوري بوسط حسابي (4.1) ومستوى أهمية (82%) وانحراف معياري (0.60).
 - وأدنى وسط حسابي كان لنشر تقرير مجلس الإدارة وإجراءات الرقابة الداخلية على الموقع الإلكتروني بمستوى أهمية (56%) وانحراف معياري (1.2).
 - ومما سبق يتضح عدم إدراك أهمية نشر تقرير مجلس الإدارة، والإفصاح عن عناصر المخاطر المتوقعة مدعومة بإجراءات الرقابة الداخلية، وهو ما يعزز الثقة في محتوى المعلومات التي تم الإفصاح عنها باعتبار الرقابة الداخلية أحد أهم أدوات المجلس للتحقق من مدى كفاءة إدارة أنشطة وعمليات المصرف.
- يبين الجدول رقم (6) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأهمية النسبية) لُبعد "المشاركة الإلكترونية في الحوكمة الإلكترونية" حسب رأي المدراء والعملاء بالمصارف التجارية الليبية.

جدول رقم (6)

الأهمية النسبية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمشاركة الإلكترونية واستخدامها في الحوكمة الإلكترونية

م	العبارات	الإدارة العليا					
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
1	الاعتراف بحقوق المساهمين في المشاركة ضمن إطار فعال للحوكمة.	3.9	0.90	78%	1	3.1	1.1
2	مشاركة مجلس الإدارة المصرف المركزي عند وضع الأهداف	3.7	1.1	74%	3	2.8	1

								الاستراتيجية باستخدام البريد الإلكتروني.
5	%52	1.2	2.6	6	%60	1.3	3	3 تشجيع الاتصال الإلكتروني بين المصرف وأصحاب المصالح الآخرين.
2	%60	1.2	1.1	4	%66	1.1	3.3	4 مشاركة المساهمين في قرارات بيع أصول أو تعديلها وعمليات الاندماج باستخدام وسائل التفاعل البيئي.
6	%54	1.2	1.2	5	%66	1.4	3.3	5 مشاركة المساهمين في القرارات الخاصة بالحوكمة مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومكافاتهم.
-	-	-	-	2	%76	0.50	3.8	6 استخدام وسائل الاتصالات.
4	%56	1	2.8	-	-	-	-	7 استشارة العملاء في جودة الخدمات المصرفية.
	%56.5	1.1	2.82	-	%70	1.1	3.5	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (6) يتضح الآتي:

- أولاً المدراء:

- تتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3,3.9) وأن أعلى وسط حسابي كان للاعتراف بحقوق المساهمين في المشاركة ضمن إطار فعال للحوكمة بمستوى أهمية (78%) وانحراف معياري (0.90) ثم جاء في المرتبة الثانية استخدام وسائل الاتصالات بمستوى أهمية (76%) ووسط حسابي (3.8) وانحراف معياري (0.50).
- وأدنى وسط حسابي تمثل في تشجيع الاتصال الإلكتروني بين المصرف وأصحاب المصالح بمستوى أهمية (60%) وانحراف معياري (1.3).
- في حين جاء في أواخر اهتمامات مدراء الإدارة العليا مشاركة المساهمين في قرارات بيع أصول أو تعديلها وعمليات الاندماج باستخدام وسائل التفاعل، مشاركة المساهمين في القرارات الخاصة بالحوكمة، تشجيع الاتصال الإلكتروني بين المصرف وأصحاب المصالح بمستويات أهمية على التوالي (60%، 66%، 66%) ومتوسطات حسابية (3,3.3,3.3) وانحرافات معيارية (1.3,1.4,1.1).
- ومما سبق يتضح أن هناك قصوراً لدى مدراء الإدارة العليا في إدراك أهمية مشاركة أصحاب المصالح.

- ثانياً العملاء:

- انخفاض مستوى الأهمية لكل الفقرات حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1.1,3.1) وأن أعلى وسط حسابي كان الاعتراف بحقوق المساهمين في المشاركة ضمن إطار فعال للحوكمة بمستوى أهمية (62%) وانحراف معياري (1.1) وجاء في المرتبة الثانية مشاركة المساهمين في قرارات بيع أصول أو تعديلها وعمليات الاندماج باستخدام وسائل التفاعل البيئي بوسط حسابي (1.1) وانحراف معياري (1.2).

- وأدنى وسط حسابي كان مشاركة المساهمين في القرارات الخاصة بالحوكمة مثل انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومكافأتهم بمستوى أهمية (54%) وانحراف معياري (1.2).
- ومما سبق يتضح ضعف مشاركة العميل في إطار دعم الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي.

يبين الجدول رقم (7) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، الأهمية النسبية) لعدد "المساءلة واستخدامها في الحوكمة الإلكترونية" حسب رأي المدراء والعلماء بالمصارف التجارية الليبية.

جدول رقم (7)

الأهمية النسبية والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمساءلة واستخدامها في الحوكمة الإلكترونية

م	العبارات	الإدارة العليا						العملاء	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية %	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري		الأهمية النسبية %
1	وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية والصلاحيات .	3.7	0.80	80%	4	3.9	1.1	78%	1
2	إطار فعال لمبادئ الحوكمة الإلكترونية .	4	0.70	80%	3	3.8	1.1	76%	2
3	إعادة توزيع المسؤوليات بين قسم تشغيل البيانات الإلكترونية والأقسام الأخرى.	3.7	0.90	76%	5	3.5	1	70%	3
4	حماية المعلومات الإلكترونية من التلاعب .	3	0.95	72%	7	2.7	1.1	54%	7
5	جودة البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات.	4	0.50	80%	2	3	1.1	60%	4
6	استخدام حوسبة السحب لتخزين البيانات وحمايتها من الضياع أو التلف .	4.5	0.60	90%	1	2.9	1.2	58%	6
7	دور لجنة المراجعة في الرقابة على أعمال المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية	3.2	0.95	74%	6	3	1	59%	5
	الإجمالي	3.82	0.78	77%		3.38	1.08	67.5%	

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ومن الجدول رقم (7) يتضح الآتي:

- أولاً المدراء:

- تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.4.5) وأن أعلى وسط حسابي كان لاستخدام حوسبة السحب لتخزين البيانات وحمايتها من الضياع أو التلف بمستوى أهمية (90%)

- وانحراف معياري (0.60) ثم جاء في المرتبة الثانية جودة البنية التحتية لتكنولوجيا الاتصالات بمستوى أهمية (80%) ووسط حسابي (4) وانحراف معياري (0.50).
- وأن أدنى وسط حسابي كان حماية المعلومات الإلكترونية من التلاعب بمستوى أهمية (72%) وانحراف معياري (0.95).
- في حين جاء في أواخر إعادة توزيع المسؤوليات بين قسم تشغيل البيانات الإلكتروني والأقسام الأخرى، دور لجنة المراجعة في الرقابة على أعمال المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية، بمستويات أهمية على التوالي (76%، 74%) ومتوسطات حسابية (3.2، 3.7) وانحرافات معيارية (0.90، 0.95).
- ومما سبق يتضح أن هناك قصوراً لدي مدراء الإدارة العليا في إدراك أهمية حماية المعلومات الإلكترونية من التلاعب وكذلك دور لجنة المراجعة في الرقابة على أعمال المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي بالمصارف الليبية.

- ثانياً العملاء:

- تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.7، 3.9) وأن أعلى وسط حسابي كان وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط المسؤولية والصلاحيات بمستوى أهمية (78%) وانحراف معياري (1.1) ثم جاء أهمية إطار فعال لمبادئ الحوكمة الإلكترونية في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.8) ومستوى أهمية (76%).
- وأدنى وسط حسابي كان حماية المعلومات الإلكترونية من التلاعب بمستوى أهمية (54%) وانحراف معياري (1.1).
- ومما سبق يتضح عدم إدراك العملاء لأهمية حماية المعلومات الإلكترونية من التلاعب وكذلك أهمية استخدام حوسبة السحب لتخزين البيانات وحمايتها من الضياع أو التلف في المصارف التجارية الليبية عند التعامل معها.

- اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعناصر استخدام الإدارة الإلكترونية المتمثلة في (المتطلبات الإدارية والتنظيمية، الشفافية والإفصاح الإلكتروني، المشاركة الإلكترونية، المساءلة) في تحقيق التميز التنظيمي.

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض قام الباحث بالاعتماد على أربع فروض فرعية وذلك على النحو التالي:

الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية والتنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع المصارف التجارية الليبية.

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الرئيسي الأول سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون ليحدد مدى قوة واتجاه العلاقة بين عناصر الدراسة، فإذا كان مستوى المعنوية أقل من (0.05) دل ذلك على وجود علاقة دالة إحصائية، وإذا كان مستوى المعنوية أكبر من (0.05) دل ذلك على عدم وجود علاقة دالة إحصائية، واستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (8)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الأول
(الإدارة العليا – العملاء)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون إجمالي r	قيمة ديرين واتسون Dw
المتطلبات الإدارية والتنظيمية						
الإدارة العليا	0.754	10.9	0.0	معنوي	0.727	1.907
العملاء	0.793	10.7	0.0	معنوي	0.731	1.594

جدول رقم (9)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي (الإدارة العليا – العملاء)

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة غير مفسرة %
الانحدار البواقي						
الإدارة العليا	1	127.4	0.0	معنوي	54.1%	45.9%
العملاء	1	230.5	0.0	معنوي	65.1%	30.3%
	108					
	100					

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون $Du=1.572$ DW $DI= 1.532$

من الجداول السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية والتنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- كانت إشارة معامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زادت المتطلبات الإدارية والتنظيمية أدى ذلك لزيادة تحقيق التميز التنظيمي.
- 3- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج العينة وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة وكذلك إمكانية الاعتماد على النتائج المقدر.

4- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 54.1\%$ ولإدارة العليا، وكانت قيمة معامل التحديد للعملاء $r^2 = 65.1\%$ هذا يعني أن التغيرات التي تحدث في المتطلبات الإدارية والتنظيمية كأحد عناصر الحوكمة الإلكترونية مسؤولة عن تغيير ما نسبته 54.1% ، 65.1% من التغيرات التي تحدث لتحقيق التميز التنظيمي.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية والتنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي"

الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح الإلكتروني في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع المصارف التجارية الليبية. وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الفرعي قام باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ونموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (10)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الأول (الإدارة العليا - العملاء)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون الإجمالي r	قيمة ديرين واتسون Dw
الشفافية والإفصاح الإلكتروني						
الإدارة العليا	0.782	11.29	0.0	معنوي	0.736	2.19
العملاء	0.806	15.13	0.0	معنوي	0.835	1.624

جدول رقم (11)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي (الإدارة العليا - العملاء)

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة غير مفسرة %
الانحدار البواقي						
الإدارة العليا	1 108	127.4	0.0	معنوي	54.1%	45.9%
العملاء	1 100	230.5	0.0	معنوي	69.7%	30.3%

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون $Du=1.572$ DW $DI= 1.532$

من الجداول السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح الإلكتروني في تحقيق التميز التنظيمي.
 - 2- كانت إشارة معامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زادت الشفافية والإفصاح الإلكتروني أدى ذلك لزيادة تحقيق التميز التنظيمي.
 - 3- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج العينة وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة وكذلك إمكانية الاعتماد على النتائج المقدر.
 - 4- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 54.1\%$ للإدارة العليا، وكانت قيمة معامل التحديد للعملاء $r^2 = 69.7\%$ هذا يعني أن التغيرات التي تحدث في الشفافية والإفصاح الإلكتروني كأحد عناصر الحوكمة الإلكترونية مسؤولة عن تغيير ما نسبته 54.1% ، 69.7% من التغيرات التي تحدث لتحقيق التميز التنظيمي.
- مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح الإلكتروني في تحقيق التميز التنظيمي".

الفرض الفرعي الثالث:

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع المصارف التجارية الليبية.
- وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الفرعي قام باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ونموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (12)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الأول
(الإدارة العليا – العملاء)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون الإجمالي r	قيمة ديرين واتسون Dw
المشاركة الإلكترونية						
الإدارة العليا	0.734	12.29	0.0	معنوي	0.735	2.33
العملاء	0.766	13.13	0.0	معنوي	0.742	1.456

جدول رقم (13)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي (الإدارة العليا – العملاء)

النسبة غير مفسرة %	معامل التحديد r^2	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة F	درجات الحرية	مصادر الاختلاف
الانحدار البواقي						
33.4%	66%	معنوي	0.0	240.1	1 108	الإدارة العليا
30%	54%	معنوي	0.0	167.4	1 100	العملاء

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون $Du=1.572$ DW $DI= 1.532$

من الجداول السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- كانت إشارة معامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زادت المشاركة الإلكترونية أدى ذلك لزيادة تحقيق التميز التنظيمي.
- 3- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج العينة وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة وكذلك إمكانية الاعتماد على النتائج المقدره.
- 4- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 66\%$ للإدارة العليا، وكانت قيمة معامل التحديد للعملاء $r^2 = 54\%$ هذا يعني أن التغيرات التي تحدث في المشاركة الإلكترونية كأحد عناصر الحوكمة الإلكترونية مسئولة عن تغيير ما نسبته 67.5% ، 47.4% من التغيرات التي تحدث لتحقيق التميز التنظيمي.

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمشاركة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي".

الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمساءلة في تحقيق التميز التنظيمي في قطاع المصارف التجارية الليبية.

وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض الفرعي قام باستخدام معامل ارتباط بيرسون، ونموذج الانحدار الخطي البسيط.

جدول رقم (14)

اختبار معاملات الانحدار ونتائج الارتباط للفرض الفرعي الرابع من الفرض الرئيسي الأول
(الإدارة العليا – العملاء)

المتغير المستقل	معامل الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل ارتباط بيرسون إجمالي r	قيمة ديرين واتسون Dw
المساءلة						
الإدارة العليا	0.835	11.4	0.0	معنوي	0.837	1.78
العملاء	0.874	10.8	0.0	معنوي	0.813	2.5

جدول رقم (15)

تحليل التباين ANOVA للفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي (الإدارة العليا – العملاء)

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$	معامل التحديد r^2	النسبة غير مفسرة %
الانحدار البواقي						
الإدارة العليا	1	210.5	0.0	معنوي	53.6%	30%
العاملين	1	174.2	0.0	معنوي	60.4%	43.3%

قيم جدولية مستخرجة من جداول ديرين واتسون $Du=1.572$ DW $DI= 1.532$

من الجداول السابقة يتضح للباحث ما يلي:

- 1- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معامل ارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد أقل من قيمة مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ مما يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمساءلة وذلك في تحقيق التميز التنظيمي.
- 2- كانت إشارة معامل الارتباط بيرسون وكذلك معامل الانحدار في النموذج الوارد إشارة موجبة وهذا يعني أنه كلما زادت المساءلة أدى ذلك لزيادة تحقيق التميز التنظيمي.
- 3- كانت قيمة مستوى الدلالة في الجدول الخاص باختبار معنوية النموذج الإجمالي ANOVA أقل من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ وهذا يعني إمكانية الاعتماد على نتائج العينة وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة وكذلك إمكانية الاعتماد على النتائج المقدر.
- 4- كانت قيمة معامل التحديد $r^2 = 53.6\%$ للإدارة العليا، وكانت قيمة معامل التحديد للعملاء $r^2 = 60.4\%$ هذا يعني أن التغيرات التي تحدث في المساءلة كأحد عناصر

الحوكمة الإلكترونية مسؤولة عن تغيير ما نسبته 53.6%، 60.4% من التغيرات التي تحدث لتحقيق التميز التنظيمي .

مما سبق يمكن للباحث رفض الفرض في صورته العدمية وقبول الفرض في الصورة البديلة التي تنص على أنه "يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمساءلة في تحقيق التميز التنظيمي".

- النتائج والتوصيات:

- أولاً النتائج:

1. يتضح أن هناك قصوراً لدي مدراء الإدارة العليا في إدراك مبادئ الحوكمة الإلكترونية وفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها متداخلة، ويحقق بعضها البعض عن طريق تطبيق المبادئ الأساسية، فمثلاً الشفافية تدعم دور أصحاب المصالح ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، ووضع وتقييم استراتيجيات المصرف، واستخدام هذه المعلومات للضغط على الإدارة لإجراء تغييرات أو معاقبة الإدارة عن طريق تحويل رؤوس أموالهم إلى مكان آخر.
2. وجود قصوراً لدى مدراء الإدارة العليا فيما يخص العلاقات الداخلية بين المتطلبات الإدارية والتنظيمية لدعم الحوكمة الإلكترونية، حيث جاء في آخر اهتماماتهم وجود بيئة مرنة تتأقلم مع التغيرات وبخاصة التكنولوجية، وبنية تحتية للإطار التشريعي، وقد يعزى ذلك إلى عدم وجود استراتيجيات للتغيير التي يجب أن ترتبط برؤية وأهداف واستراتيجيات المصرف بما يحقق التميز التنظيمي.
3. عدم الإلمام بالمبادئ الأساسية الواجب الالتزام بها عند تصميم موقع إلكتروني، وأهميته في دعم مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة والمشاركة، حيث تم التركيز على سهولة الدخول، وشكل وعرض المعلومات، ويعزى ذلك إلى أن المصارف الليبية مازالت في المرحلة الأولى للحوكمة الإلكترونية، وهي التواجد على الموقع الإلكتروني ويرجع ذلك إلى انخفاض مستوى المعرفة باستخدام الإنترنت لدى أفراد العينة.
4. عدم الاعتراف بأهمية دور أصحاب المصالح، وهو أحد آليات الحوكمة، ومشاركتهم في وضع وتقييم استراتيجيات المصرف من خلال تبادل الآراء وتحقيق الأهداف.
5. تحتاج المصارف الليبية إلى تطوير بنيتها الإدارية والتنظيمية واستكمال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتفعيل أبعاد الحوكمة الإلكترونية والشفافية والمساءلة والمشاركة الإلكترونية.
6. توصل البحث إلى وجود أثر لأبعاد الحوكمة الإلكترونية وتحقيق التميز التنظيمي وكانت أكثر وضوحاً في الأبعاد التالية: المساءلة والشفافية والإفصاح الإلكتروني.

- ثانياً التوصيات:

1. نشر ثقافة الحوكمة الإلكترونية بين مدراء الإدارة العليا والعملاء بالمصارف الليبية من خلال إقامة مؤتمرات ودورات توعية متخصصة.
2. تطبيق أبعاد الحوكمة الإلكترونية، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي.
3. أهمية تبني إدارة التغيير في المصارف حتى تتمكن من متابعة ما يستجد في البيئة الداخلية والعالمية بغرض دعم مبادرات الحوكمة الإلكترونية.
4. قيام المصرف المركزي بالتنسيق مع المؤسسات التشريعية وتعاون الأجهزة المصرفية بتطوير تشريعات مصرفية مناسبة للأعمال الإلكترونية تنظم مفهوم الرسائل الإلكترونية

- والتوقيع الإلكترونية امتداداً للمادة 97 من قانون المصرف المركزي رقم (1) لسنة 2005 بشأن اعتماد المستندات والتوقيع الإلكترونية في إطار مبادرات الحوكمة الإلكترونية وذلك بالاستناد إلى المعايير الدولية.
5. مراعاة وجهة نظر أصحاب المصالح عند إنشاء مواقع إلكترونية كأحد أبعاد الحوكمة الإلكترونية بشكل يأخذ في الاعتبار عملية التصميم والتحديث المستمر للمحتوى والأنظمة التي تتيح التفاعل البيئي مع أصحاب المصالح، مع المحافظة على خصوصية المعلومات.
6. ضرورة إشراك أصحاب المصالح في الرقابة المصرفية من خلال تطوير وسائل المشاركة في المواقع الإلكترونية للمصارف لتبادل البيانات المفتوحة وتمثيلهم في الجمعية العمومية.

قائمة الهوامش:

- 1- عمر عبد النبي الطلحي، عبد الكريم الدرسي، "دور الأعمال الإلكترونية في تفعيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين"، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد 6، المجلد (1) طرابلس ليبيا، 2010.
- 2- محمد عصام أحمد، حسان ثابت جاسم، علاء أحمد حسن، "جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية: دراسة حالة في محافظة نينوي" مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 53، (2012) ص 281-295.
- 3- عطا الله بشير عبود، "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظات الطائف"، مجلة العلوم التجارية، العدد 2، المجلد (2) 2012.
- 4- Md.mahbuburrahman&S.aahsanrajon, "An effective framework for implementing electronic governance in developing countries: Bangladesh perspective" ,issn. 2218-5224, on line. Vol.3 iss.1pp20-30
- 5- AlaaAldin Abdul RahimA .AlAthmay, "Demographic factors as determinants of e-governance adoption: Afield study in the United Aeab (UAE)", transforming government people process and policy, Vol.9 No.2, (2015),pp159-180.
- 6- Kitaw,Y, "E-governance in Africa prospects and challenges and practices Lausanne ", division of the telecommunication. Development Bureau of the international telecommunication Union (2005). P. 91.
- 7- Indian Koneru, "e-governance: empowering citizens through e-inclusion", the LCFAT journal of governance and public policy, Vol2. No3, (2007). Pp.53-55.
- 8- Sapanjeet Kaur & Kamalkant, "e-governance impact on corruption ", International Journal of computing & Business Research, IssN (online). 2229-6166,(2012)p501.
- 9- Nirmal Jeet singh kalsi& Ravi krian,"e-governance successes factors: Analysis of e-governance initiatives of ten major states of Indian "International Journal of Public sector management, Vol26.No4, (2013), P.528.
- 10- Muhammad Saadi, Alhusein. Almahjjoub,"e-governance in libya-Where We are and where to", http.www.Academia,edu, (2012).
- 11- Seema Verma, et al, "Challenges in developing citizen-centric e-governance in Libya ",International Arab Journal of e-technology ,Vol.2,No3,(2012)p158.
- 12- Fatile,Jacobolufemi, "Electronic governance: myth or opportunity for Nigerian public administration?" ,International journal of academic .
- 13- سيد محمد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية، (القاهرة: مكتبة الفكر العربي، 2010) ص 121.
- 14- نظم المعلومات الإدارية: الأساسيات والتطبيقات الإدارية (القاهرة: مكتبة الفكر العربي، 2013، ص 571.



ISSN : 2312 – 4962

جامعة بنغازي
مجلة العلوم والدراسات الإنسانية – المرج
مجلة علمية إلكترونية محكمة

رقم الإيداع بدار الكتب الوطنية 284 / 2014

- 15- بشير العلاف، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، (عمان: دار البازوري العلمية، 2009) ص103.
- 16- James E. Alt, Robert Clowry, "Transparency and accountability: Empirical Results for states," *Journal of theoretical politice*, (2010) p390 .
- 17- Abeer Hmoud Al-Faouri, Subhasish Dasgupta and
Mohamed Mufaddy Al-Kasabeh, "Investigating the Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Excellence Pillars", *Communications of the IBIMA*, Vol2 .2011, Article ID 023859, p 19.
- 18- صالح على الهالات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 19- Nantana Ooncharoen and Phapruke Ussahawanitckakit, *Buliding Organizational Excellence and Business Performance hotel business Thailand : Effects of service Culture and organizational Characteristic*, *International Journal of business research*. Volume 8, Number3, 2015.
- 20- عادل زايد، " الأداء التنظيمي للتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 30.
- 21- على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2002، ص ص 9-10.

- قائمة المراجع:

أولاً المراجع العربية:

- 1- بشير العلاف، أسس الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم (عمان: دار البازوري العلمية، 2009).
- 2- سيد محمد جاد الرب، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية (القاهرة: مكتبة الفكر العربي، 2010).
- 3- _____، نظم المعلومات الإدارية: الأساسيات والتطبيقات الإدارية (القاهرة: مكتبة الفكر العربي، 2013).
- 4- صالح على الهالات، "إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2014.
- 5- على السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، الإسكندرية، 2002.
- 6- عادل زايد، " الأداء التنظيمي للتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- 7- عمر عبد النبي الطلحي، عبد الكريم الدرسي، " دور الأعمال الإلكترونية في تفعيل القدرات التنافسية للمنظمات التقليدية في القرن الحادي والعشرين"، مجلة المكتبات والمعلومات، العدد 6، المجلد (1) طرابلس ليبيا، 2010.
- 8- عطا الله بشير عبود، "متطلبات العملية الإبداعية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي"، دراسة ميدانية على منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة في محافظات الطائف"، مجلة العلوم التجارية، العدد 2، المجلد (2) 2012.
- 9- محمد عصام أحمد، حسان ثابت جاسم، علاء أحمد حسن، "جاهزية الإدارات المحلية لاعتماد الحوكمة الإلكترونية: دراسة حالة في محافظة نينوي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 53 (2012).

ثانياً المراجع الأجنبية:

- 1- AlaaAldin Abdul RahimA .Al Athmay, "Demographic factors as determinants of e-governance adoption: Afield study in the United Aeab (UAE)", **transforming government people process and policy**, Vol.9 No.2, (2015).
- 2- Abeer Hmoud Al-Faouri, Subhasish Dasgupta and Mohamed Mufaddy Al-Kasabeh, "**Investigating the Relationship between Knowledge Sharing and Organizational Excellence Pillars**", Communications of the IBIMA, Vol2 .2011, Article ID 023859.
- 3- Fatile,Jacobolufemi, "Electronic governance: myth or opportunity for Nigerian public administration?", **International journal of academic** .
- 4- Indian Koneru, "e-governance: empowering citizens through e-inclusion", **the LCFAT journal of governance and public policy**, Vol2. No3, (2007).
- 5- Jemes E. Alt, Robert Clowry, "Transparency and accountability: Empirical Results for states," **Journal of theoretical politice**, (2010).
- 6- Kitaw,Y, "E-governance in Africa prospects and challenges and practices Lausanne ", **division of the telecommunication. Development Bureau of the international telecommunication Union** (2005).



ISSN : 2312 – 4962

جامعة بنغازي
مجلة العلوم والدراسات الإنسانية – المرج
مجلة علمية إلكترونية محكمة

رقم الإيداع بدار الكتب الوطنية 284 / 2014

- 7- Md.mahbuburrahman&S.aahsanrajon, “An effective framework for implementing electronic governance in developing countries: Bangladesh perspective”, issn.2218-5224, **on line**. Vol.3 iss.
- 8- Muhammad Saadi, Alhusein. Almahjjoub,”e-governance in libya-Where We are and where to”, **http.www.Academia.edu**, (2012).
- 9- Nirmal Jeet singh kalsi& Ravi krian,”e-governance successes factors: Analysis of e-governance initiatives of ten major states of Indian “International Journal of Public sector management, Vol26.No4, (2013).
- 10- Nantana Ooncharoen and Phapruek Ussahawanitckakit, Buliding Organizational Excellence and Business Performance hotel business Thailand: Effects of service Culture and organizational Characteristic, **International Journal of business research**. Volume 8, Number3, 2015.
- 11- Sapanjeet Kaur & Kamalkant, “e-governance impact on corruption “, **International Journal of computing & Business Research**, IssN (online) 2229-6166, (2012).
- 12- Seema Verma, et al, “Challenges in developing citizen-centric e-governance in Libya “, **International Arab Journal of e-technology**, Vol.2, No3, (2012).