



دور الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية

دراسة ميدانية على عملاء فروع المصارف التجارية في بمدينة الزاوية

عبدالرزاق الطاهر خليفة الفراح

جامعة الزاوية كلية اقتصاد العجيلات قسم التمويل والمصارف

a.farah@zu.edu.ly

The Role of E-Governance in Enhancing the Competitiveness of Commercial Banks

A Field Study on Customers of Commercial Bank Branches in Zawiya City

Abdulrazzaq Al-Taher Khalifa AlFarah

University of Zawiya Faculty of Economics, Ajilat

تاريخ الاستلام: 2025/11/18 - تاريخ المراجعة: 2025/12/2 - تاريخ القبول: 2026/01/3 - تاريخ النشر: 2026 /2/22

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية، من وجهة نظر عملاء فروع المصارف التجارية بمدينة الزاوية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (235) مفردة من عملاء مصرفي الجمهورية والوحدة. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للحوكمة الإلكترونية هي: الانضباطية، الشفافية، المساءلة، والمسؤولية. وأظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع نسبياً لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المصارف محل الدراسة، كما بينت وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية والقدرة التنافسية، حيث جاء بُعد المسؤولية في المرتبة الأولى، تلاه الشفافية، ثم المساءلة، وأخيراً الانضباطية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التقنية، وتدريب العاملين، وتعزيز استخدام الوسائل الإلكترونية الحديثة بما يساهم في تحسين الخدمات المصرفية ودعم القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإلكترونية، القدرة التنافسية، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، الانضباطية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of e-governance in enhancing the competitiveness of Libyan commercial banks from the perspective of customers of bank branches in the city of Zawiya. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a random sample of 235 customers of Jumhouria Bank and Wahda Bank. The study examined four dimensions of e-governance: discipline, transparency, accountability, and responsibility. The results revealed a relatively high level of e-governance implementation in the banks under study and showed a statistically significant relationship between the dimensions of e-governance and competitiveness. Responsibility ranked first, followed by transparency, accountability, and finally discipline. The study recommended improving technological infrastructure, training employees, and expanding the use of modern electronic tools in order to improve banking services and strengthen the competitiveness of Libyan commercial banks.

Keywords:

E-governance, Competitiveness, Commercial Banks, Transparency, Accountability, Responsibility, Discipline, Zawiya.

1- المقدمة:

يُشكل القطاع المصرفي العمود الفقري للنظام الاقتصادي في أي دولة، حيث تُعتبر المصارف التجارية الوسيط المالي الأساسي الذي يضطلع بدور محوري في تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو الاستثمارات الإنتاجية، فضلاً عن كونها القناة الرئيسية لجذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية. وفي ظل التحولات الجذرية التي يشهدها النظام المالي العالمي، والتي تتسم بتحرير أسواق رؤوس الأموال والتطور التكنولوجي المتسارع، أصبح رفع القدرة التنافسية أحد أبرز التحديات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات المصرفية المعاصرة.

تُمثل القدرة التنافسية جوهر النجاح المؤسسي في بيئة الأعمال الديناميكية، حيث تسعى المصارف التجارية بكافة الوسائل إلى تحقيق التفوق والتميز في أدائها من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتخفيض التكاليف التشغيلية، وتبني الإبداع والابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية. ففي ظل البيئة التنافسية المتزايدة الكثافة، تُدرك المؤسسات المصرفية أن تحقيق التميز التنافسي لم يعد خياراً استراتيجياً بقدر ما أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية والنمو المستدام في السوق المصرفي.

من جانب آخر، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة تطوراً متسارعاً في الاهتمام بمفهوم الحوكمة الإلكترونية عبر الاقتصاديات المتقدمة والناشئة على حد سواء، وذلك في أعقاب سلسلة من الأزمات المالية والانهيئات الاقتصادية التي اجتاحت العديد من الدول وكشفت عن أوجه قصور جوهرية في أنظمة الرقابة والحوكمة التقليدية. هذه التطورات أفرزت حتمية إعادة النظر في الأطر التشريعية والتنظيمية الحاكمة لعمل المؤسسات المالية، وبخاصة المصارف التجارية، بهدف تعزيز آليات الانضباطية والشفافية والمساءلة والمسؤولية في ممارسة أنشطتها. وتُمثل مبادئ الحوكمة الإلكترونية إطاراً معيارياً شاملاً لتقييم أداء المصارف التجارية، كما تُشكل ضماناً أساسية لحماية مصالح جميع أصحاب المصلحة المباشرين وغير المباشرين في المؤسسات المالية والمصرفية.

في هذا السياق، برزت العلاقة التكاملية بين الحوكمة الإلكترونية والقدرة التنافسية كأحد المحاور الاستراتيجية الحيوية في القطاع المصرفي المعاصر. فتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية يُسهم بشكل مباشر في تعزيز القدرات التنافسية للمصارف من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتعظيم الكفاءة التشغيلية، وتقليل المخاطر، وزيادة الشفافية والمصادقية، مما ينعكس إيجاباً على ثقة العملاء ورضاهم. كما تُساهم الحوكمة الإلكترونية في إيجاد بيئة تنافسية صحية بين المصارف التجارية تضمن استمراريته ونموها المستدام وتعزز من قدرتها على الابتكار والتطوير المستمر.

وفي هذه الدراسة سوف نطرق ألي أهمية تطبيق مفاهيم ومبادئ الحوكمة الإلكترونية لأنها ضرورة حتمية لبناء قطاع مصرفي قادر على المنافسة محلياً وإقليمياً، حيث تُسهم هذه المبادئ في ترسيخ قيم النزاهة والشفافية والمسؤولية المجتمعية والمصادقية، مما يؤدي إلى إنشاء مؤسسات مصرفية فاعلة وكفؤة قادرة على تلبية احتياجات المتعاملين وتحقيق التميز التنافسي المنشود، فضلاً عن تعزيز العدالة الاجتماعية ومكافحة مظاهر الفساد الإداري والمالي التي قد تواجهها المؤسسات المالية والإدارية في القطاع العام.

2- مشكلة الدراسة

إن التغيرات السريعة التي حدثت في السنوات الأخيرة أثرت على كافة القطاعات والأنشطة ومن بينها القطاع المصرفي بسبب التقدم العلمي والتكنولوجي الذي أثر بشكل كبير على كفاءة وأداء المصارف التجارية الليبية من خلال تبني سياسة البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق التميز التنافسي الغير قابل للتقليد والمحاكاة ولهذا أصبحت المصارف التجارية الليبية تسعى بكل الوسائل إلى جذب أكبر عدد من العملاء والحفاظ عليهم من خلال انتهاجها لعدة استراتيجيات وأساليب وطرق لتحسين منتجاتها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية.

وعليه، تتبلور مشكلة الدراسة في دور الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية من وجهة نظر العملاء في مدينة الزاوية وذلك من خلال التساؤل التالي:

1. هل يوجد دور لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية؟
ويسهل إجابة هذا التساؤل في صياغة الأسئلة الفرعية الأربعة الآتية:
2. هل يوجد دور لتطبيق الانضباطية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية؟
3. هل يوجد دور لتطبيق الشفافية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية؟
4. هل يوجد دور لتطبيق المسألة في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية؟
5. هل يوجد دور لتطبيق المسؤولية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية؟

3- فروض الدراسة:

بالاعتماد على مشكلة الدراسة وأسئلتها، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة " .

وتتفرع منها عدة فروع على النحو التالي:

1. " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لانضباطية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة " .
2. " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة " .
3. " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمساءلة في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة " .
4. " لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمسؤولية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة " .

3- أهداف الدراسة:

بناءً على تساؤل الدراسة، والأهمية التي تكتسبها، فإنّ الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على علاقة الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية .
2. التعرف على مفاهيم الحوكمة الإلكترونية و القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية.
3. التعرف على مدى مساهمة الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية في المصارف التجارية الليبية وطبيعة العلاقة بين أبعادها.

4- أهمية الدراسة:

- 1- تتناول هذه الدراسة قطاع هام من أهم القطاعات الاقتصادية ألا وهو قطاع المصارف.
- 2- رواج التقنيات التكنولوجية الحديثة وانتشارها في العالم والذي يفرض علينا الاهتمام به ومعرفة الآثار المترتبة على نشاط المصارف التجارية الليبية.
- 3- أهمية الخدمات المصرفية الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية ومن خلالها يمكن للمصارف التجارية أن تحقق أهدافها من كل النواحي.

5- حدود الدراسة:

- 1- الحدود الموضوعية: الحوكمة الإلكترونية و القدرة التنافسية.
- 2- الحدود المكانية: المصارف التجارية الليبية بمدينة الزاوية.
- 3- الحدود الزمنية: 2023-2025.
- 4- الحدود البشرية: - تمثلت في عملاء المصارف التجارية الليبية فروع مدينة الزاوية (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة)، ..

6- منهجية الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع التي لها صلة بموضوع الدراسة ، وإعداد استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة وذلك لإيجاد حل لمشكلة الدراسة.

7 -مصطلحات الدراسة

1- الحوكمة الإلكترونية:

تعرف الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي بأنها "منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات التنظيمية والرقابية التي تضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفعالية في تقديم الخدمات المصرفية، مع ضمان الالتزام بمعايير الشفافية والنزاهة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح" (العبيدي، 2023م، ص. 47). وتشير أيضاً إلى "الإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح في بيئة مصرفية رقمية" (Smith & Johnson, 2022, p. 135).

2- القدرة التنافسية:

وفي سياق القطاع المصرفي تحديداً، يقدم (العنزي، 2023م، ص. 64) تعريفاً للقدرة التنافسية بأنها "قدرة المصرف على تقديم خدمات مصرفية ذات قيمة متميزة للعملاء، تتفوق على ما يقدمه المنافسون، من خلال استغلال موارده الملموسة وغير الملموسة، وكفاءاته الأساسية، وابتكاراته التكنولوجية، بما يحقق له مركزاً تنافسياً أفضل في السوق المصرفية".

8- الدراسات السابقة:

من المعروف أن البحث العلمي والمعرفة الإنسانية إنما هي أعمال تراكمية يبني جديدها على قديمها، وتبدأ المشاريع الجديدة عادة مستنيرة بنتائج وتوصيات السابقة لها.

عليه قام الباحث بالاطلاع على الدراسات السابقة والأبحاث والمقالات والرسائل والتقارير العلمية المنشورة والتي تربطها صلة بموضوع الدراسة ويسعى الباحث من عرض تلك الأبحاث والمقالات والرسائل لإثراء دراسته وقام الباحث بترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث.

1. دراسة سوسن الشويات (2019م) بعنوان "اثر تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية علي الميزة التنافسية للبنوك الأردنية " هدفت إلى تحقيق القدرة التنافسية للبنوك الاردنية ، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة مكونة (16)بنكا أردنيا واعتمدت علي العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت إلى وجود اثر إيجابية لتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية علي الميزة التنافسية للبنوك، وساهمت في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز الشفافية وزيادة ثقة العملاء، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية، وتعزيز قدرة البنوك على الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية
2. دراسة العنزي والخالدي (2022م) بعنوان "دور تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك التجارية السعودية" هدفت إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في الشفافية والمساءلة والكفاءة

والفعالية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية في المملكة العربية السعودية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة مكونة من (65) فقرة غطت مبادئ الحوكمة الإلكترونية وأبعاد الميزة التنافسية وتكونت العينة من (320) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً في (11) بنكاً تجارياً سعودياً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك، وساهمت في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز الشفافية وزيادة ثقة العملاء، وتحسين جودة اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية، وتعزيز قدرة البنوك على الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية.

3. دراسة يونس ومحمد (2022م) بعنوان "دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية في ماليزيا" هدفت إلى المقارنة بين دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية والتقليدية في ماليزيا، واعتمدت على المنهج المقارن مستخدمة الاستبانة والمقابلات وتحليل التقارير المالية والتشغيلية وشملت العينة (9) بنوك إسلامية و(13) بنكاً تقليدياً في ماليزيا حيث تم جمع بيانات من (318) مديراً ومسؤولاً بطريقة العينة العشوائية الطبقية إضافة إلى (22) مقابلة معمقة مع خبراء القطاع المصرفي الإسلامي والتقليدي، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في الالتزام الشرعي الإلكتروني والشفافية والمساءلة والعدالة ساهم في تعزيز الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية بشكل أكبر مقارنة بالبنوك التقليدية، وتعزيز ثقة المتعاملين والحفاظ على ولائهم من خلال الشفافية في العمليات المصرفية الإسلامية، وتطوير منتجات وخدمات مصرفية إسلامية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، وتحسين قدرة البنوك الإسلامية على المنافسة في السوق المصرفي الماليزي.

4. دراسة المصري (2023م) بعنوان "تأثير آليات الحوكمة الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية" هدفت إلى استكشاف مدى تأثير تطبيق آليات الحوكمة الإلكترونية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للبنوك التجارية في جمهورية مصر العربية، واعتمدت على المنهج الوصفي الارتباطي مستخدمة استبانة إلكترونية وتحليل البيانات المالية والتشغيلية للبنوك وشملت العينة (275) من المديرين والمسؤولين التنفيذيين في (14) بنكاً تجارياً مصرية تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت إلى أن تطبيق آليات الحوكمة الإلكترونية مثل أنظمة إدارة المخاطر الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية والتقارير الإلكترونية ساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف وتعزيز سمعة البنوك مما أدى إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين قدرة البنوك على إدارة المخاطر والامتثال للمتطلبات التنظيمية، وزيادة مستوى الثقة والشفافية مع العملاء وأصحاب المصلحة.

5. دراسة العمري وحسين (2023م) بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية على تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تحليلية على البنوك التجارية الأردنية" هدفت إلى تقييم أثر تطبيق آليات الحوكمة الإلكترونية على تعزيز القدرة التنافسية للبنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة مكونة من (52) فقرة غطت أبعاد الحوكمة الإلكترونية والميزة التنافسية وتكونت العينة من (245) مديراً ومسؤولاً في المستويات الإدارية المختلفة في (13) بنكاً تجارياً أردنياً تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في الشفافية والمساءلة والاستجابة والكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية للبنوك الأردنية، وكان لبعد الشفافية الإلكترونية التأثير الأكبر على تعزيز الصورة الذهنية وثقة العملاء، وتحسين قدرة البنوك على تقديم خدمات مصرفية متميزة ومبتكرة، وتعزيز قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات في البيئة المصرفية التنافسية.

6. دراسة النعيمي واليوسف (2024م) بعنوان "تأثير تكامل أنظمة الحوكمة الإلكترونية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي في دول مجلس التعاون الخليجي" هدفت إلى قياس تأثير تكامل أنظمة

الحكومة الإلكترونية على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في دول مجلس التعاون الخليجي، واعتمدت على المنهج المقارن مستخدمة استبانة إلكترونية وتحليل الوثائق والتقارير وشملت العينة (465) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً من (28) مصرفاً تجارياً في (6) دول خليجية تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية، إضافة إلى تحليل (84) تقريراً سنوياً للبنوك المشمولة بالدراسة، وتوصلت إلى أن تكامل أنظمة الحكومة الإلكترونية المتمثل في التكامل بين نظم المعلومات الإدارية والمالية والتشغيلية والرقابية كان له تأثير إيجابي قوي على تحسين الميزة التنافسية للمصارف الخليجية، وتفاوتت في مستوى التكامل بين دول المجلس لصالح الإمارات والبحرين، وأهمية الاستثمار في تطوير الأنظمة المتكاملة لتحقيق أقصى استفادة من الحكومة الإلكترونية، وضرورة التنسيق بين الجهات التنظيمية لوضع معايير موحدة للحكومة الإلكترونية.

7. دراسة الهاشمي والعلوي (2024م) بعنوان "دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية العمانية" هدفت إلى تحليل تأثير تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف التجارية في سلطنة عمان، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة ومقابلات شبه منظمة لجمع البيانات وتكونت العينة من (215) مديراً ومسؤولاً في مجالات تكنولوجيا المعلومات والعمليات والحكومة من (7) مصارف تجارية عمانية تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية إضافة إلى (15) مقابلة شبه منظمة مع خبراء في القطاع المصرفي، وتوصلت إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات خاصة في مجالات إدارة المخاطر التكنولوجية وأمن المعلومات وإدارة موارد تكنولوجيا المعلومات ساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وزيادة رضا العملاء وتحقيق التميز التشغيلي، وتحسين كفاءة العمليات وتقليل أوقات تقديم الخدمات، وتعزيز قدرة المصارف على مواجهة التحديات التكنولوجية والأمنية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Sharma & Gupta (2022م) بعنوان "نضج الحوكمة الرقمية والأداء التنافسي: تحليل تجريبي للبنوك التجارية في الهند" هدفت إلى تحليل العلاقة بين مستوى نضج الحوكمة الرقمية والأداء التنافسي للبنوك التجارية في الهند، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على استبانة وتحليل بيانات ثانوية للأداء المالي والتشغيلي وتكونت العينة من (27) بنكاً تجارياً هندياً منها (16) بنكاً عاماً و(11) بنكاً خاصاً حيث تم جمع بيانات من (420) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى نضج الحوكمة الرقمية المقاس من خلال أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد وإدارة المخاطر والرقابة والتقييم والأداء التنافسي للبنوك، وتباين واضح بين البنوك العامة والخاصة لصالح البنوك الخاصة في مستوى نضج الحوكمة الرقمية، وتحسين كفاءة العمليات المصرفية وجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز قدرة البنوك على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.

2. دراسة Silva & Oliveira (2022م) بعنوان "قدرات الحوكمة الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة: دلائل من بنوك الأسواق الناشئة" هدفت إلى تحليل العلاقة بين قدرات الحوكمة الإلكترونية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في البنوك العاملة في الأسواق الناشئة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق نمذجة المعادلات البنائية واستخدمت استبانة إلكترونية وتحليل البيانات المالية وتكونت العينة من (89) بنكاً من (15) دولة من الأسواق الناشئة حيث تم جمع بيانات من (534) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً في مجالات الحوكمة والتكنولوجيا والاستراتيجية، وتوصلت إلى أن قدرات الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في إدارة المعلومات وأتمة العمليات والشفافية الرقمية والمشاركة الإلكترونية لها تأثير إيجابي قوي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والبنوك في الأسواق الناشئة التي استثمرت في تطوير قدرات الحوكمة الإلكترونية تمكنت من تحسين أدائها المالي وتوسيع حصتها السوقية، وأهمية التكيف مع الظروف المحلية وتحديات البنية التحتية في الأسواق الناشئة، وضرورة التركيز على بناء القدرات التنظيمية والتقنية بشكل متوازن لتحقيق النجاح المستدام، وتعزيز دور الحوكمة الإلكترونية في بناء الثقة وتحسين الشمول المالي في الأسواق الناشئة.

3. دراسة (Liu & Zhang 2023) م(بعنوان "الحوكمة الإلكترونية القائمة على البلوكتشين والابتكار المصرفي: الآثار على الاستراتيجية التنافسية" هدفت إلى استكشاف تأثير تطبيق تقنية البلوكتشين في أنظمة الحوكمة الإلكترونية على الابتكار المصرفي والاستراتيجية التنافسية، واستخدمت المنهج الاستكشافي المختلط معتمدة على دراسات حالة متعددة ومقابلات معمقة واستبانة إلكترونية وشملت العينة (12) بنكاً من (6) دول متقدمة تكنولوجياً حيث تم إجراء (42) مقابلة معمقة مع خبراء تقنية البلوكتشين والحوكمة المصرفية وجمع بيانات من (156) مديراً تقنياً ومسؤولاً عن الابتكار، وتوصلت إلى أن تطبيق تقنية البلوكتشين في أنظمة الحوكمة الإلكترونية ساهم في تطوير منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة وتحسين الشفافية والأمان، وتعزيز القدرة على بناء النظم الإيكولوجية المصرفية المفتوحة والشراكات الاستراتيجية، وتحسين كفاءة العمليات عبر الحدود وتقليل تكاليف المعاملات المالية الدولية، وتطوير حلول مالية لامركزية تتيح فرصاً جديدة للنمو والتوسع، وضرورة التغلب على التحديات التنظيمية والتقنية لتحقيق الاستفادة القصوى من التقنية.

4. دراسة (Park & Kim 2023) م(بعنوان "تطبيق الحوكمة الإلكترونية والميزة التنافسية في القطاع المصرفي: دراسة مقارنة بين كوريا الجنوبية وسنغافورة" هدفت إلى تحليل العلاقة بين تطبيق الحوكمة الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي من خلال مقارنة تجارب البنوك التجارية في كوريا الجنوبية وسنغافورة، واستخدمت المنهج المقارن معتمدة على الاستبانة والمقابلات المعمقة وتحليل الوثائق وشملت العينة (14) بنكاً تجارياً في كوريا الجنوبية و(9) بنوك تجارية في سنغافورة حيث تم جمع بيانات من (297) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً إضافة إلى 25 مقابلة معمقة مع خبراء القطاع المصرفي وتحليل (65) تقريراً وثيقة رسمية، وتوصلت إلى أن البنوك في كلا البلدين التي طبقت استراتيجيات متكاملة للحوكمة الإلكترونية حققت مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والشفافية المؤسسية مما أدى إلى تعزيز ميزتها التنافسية، وتغلب البنوك السنغافورية في مجال تكامل الأنظمة الإلكترونية وإدارة البيانات، وتميز البنوك الكورية في مجال الخدمات المصرفية المحمولة والذكية، وأهمية الاستثمار في التدريب والتطوير لضمان نجاح تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

5. دراسة (Chandra & Patel 2024) م(بعنوان "الحوكمة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي والتمايز التنافسي في القطاع المصرفي: منظور عالمي" هدفت إلى تحليل دور الحوكمة الإلكترونية المدعومة بالذكاء الاصطناعي في تحقيق التمايز التنافسي للبنوك على المستوى العالمي، واعتمدت على المنهج المختلط الكمي والنوعي مستخدمة استبانة إلكترونية ومقابلات معمقة ودراسات حالة وتكونت العينة من (45) بنكاً من (18) دولة حول العالم حيث تم جمع بيانات من (385) مديراً ومسؤولاً تنفيذياً في مجالات الذكاء الاصطناعي والحوكمة الإلكترونية إضافة إلى (28) مقابلة معمقة و(7) دراسات حالة متعمقة لبنوك رائدة عالمياً، وتوصلت إلى أن البنوك التي دمجت الذكاء الاصطناعي في أنظمة الحوكمة الإلكترونية من خلال التنبؤ بالمخاطر واكتشاف الاحتيال وخدمة العملاء والتحليلات التنبؤية استطاعت تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتحسين دقة اتخاذ القرار وزيادة سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية وتقديم تجربة عملاء متميزة، وتطوير قدرات التخصيص والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعملاء، وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر والامتثال التنظيمي من خلال الأتمتة الذكية، وضرورة الاستثمار في تطوير المهارات التقنية للموارد البشرية ووضع إطار أخلاقي لاستخدام الذكاء الاصطناعي.

2- الإطار النظري للدراسة

حيث يتم تناول في هذا المحور الحوكمة الإلكترونية :-

1.2 مفهوم الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي:

تعرف الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي بأنها "منظومة متكاملة من القواعد والإجراءات التنظيمية والرقابية التي تضمن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وفعالية في تقديم الخدمات المصرفية، مع ضمان الالتزام بمعايير الشفافية والنزاهة وحماية حقوق جميع أصحاب المصالح" (العبيدي، 2023، ص. 47). وتشير أيضاً إلى

"الإطار التنظيمي الذي يحكم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح في بيئة مصرفية رقمية " (Smith & Johnson, 2022, p. 135).

ويمكن النظر إلى الحوكمة الإلكترونية على أنها الامتداد الطبيعي لمفهوم الحوكمة التقليدية في ظل التحول الرقمي، حيث تتضمن مجموعة من الآليات والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم العمليات المصرفية الإلكترونية وضمان مطابقتها للمعايير الدولية وأفضل الممارسات العالمية. وقد أشار (الزهراني، 2024م، ص. 29) إلى أن الحوكمة الإلكترونية "تمثل إطاراً شاملاً لإدارة المخاطر التكنولوجية وتعزيز الثقة في الخدمات المصرفية الرقمية من خلال ضمان سلامة البيانات وحماية المعلومات الشخصية للعملاء."

2.2 أهمية الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي:

تكتسب الحوكمة الإلكترونية أهمية بالغة في القطاع المصرفي نظراً للتحديات المتزايدة التي تواجهها المصارف في العصر الرقمي، ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

أ. تعزيز الثقة في الخدمات المصرفية الرقمية:

تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الرقمية من خلال ضمان سرية وأمان المعاملات الإلكترونية. وقد أكدت دراسة (الحارثي، 2022م، ص. 118) أن "المصارف التي تطبق معايير صارمة للحوكمة الإلكترونية تحظى بثقة أكبر من العملاء، مما ينعكس إيجاباً على معدلات استخدام الخدمات المصرفية الرقمية."

ب. الحد من المخاطر التكنولوجية والسيبرانية:

تلعب الحوكمة الإلكترونية دوراً محورياً في إدارة المخاطر التكنولوجية والسيبرانية التي تواجه المصارف، من خلال وضع إطار منهجي لتحديد وتقييم ومعالجة هذه المخاطر. وفي هذا السياق، يشير تقرير (World Economic Forum, 2023, p. 42) إلى أن "المصارف التي تتبنى نظم حوكمة إلكترونية متطورة تكون أقل عرضة للهجمات السيبرانية بنسبة تصل إلى (60%) مقارنة بالمصارف التي تفتقر إلى مثل هذه النظم."

ج. تحسين كفاءة العمليات المصرفية:

تساهم الحوكمة الإلكترونية في تحسين كفاءة العمليات المصرفية من خلال تنظيم وترشيد استخدام الموارد التكنولوجية. وقد توصلت دراسة (Baker et al., 2024, p. 215) إلى أن "المصارف التي تطبق الحوكمة الإلكترونية بفعالية تحقق وفورات في التكاليف التشغيلية تصل إلى (25%) مقارنة بالمصارف التقليدية."

د. ضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية:

تساعد الحوكمة الإلكترونية المصارف على الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية، مما يجنبها المخالفات والغرامات التي قد تؤثر سلباً على سمعتها ومركزها المالي. وقد أشار كل من (Harris & Clark, 2023, p. 167) إلى أن "تكلفة عدم الامتثال للمتطلبات التنظيمية في مجال الخدمات المصرفية الرقمية قد تصل إلى عشرة أضعاف تكلفة تطبيق نظم الحوكمة الإلكترونية."

هـ. تعزيز الميزة التنافسية للمصارف:

تساهم الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف من خلال تمكينها من مواكبة التطورات التكنولوجية وتقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة. وفي هذا الإطار، يؤكد (الشمري، 2023م، ص. 74) أن "الحوكمة الإلكترونية تعد أحد أهم عوامل النجاح للمصارف في عصر التحول الرقمي، حيث تمكنها من استثمار الفرص التكنولوجية وتجنب المخاطر المرتبطة بها."

3.2- تطور الحوكمة الإلكترونية في المصارف التجارية:

المراحل التاريخية للحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي:

مر تطور الحوكمة الإلكترونية في المصارف التجارية بعدة مراحل أساسية، وتتمثل في النحو التالي:

أ. مرحلة ما قبل الإنترنت (1980-1995م):

في هذه المرحلة، كانت الحوكمة الإلكترونية تقتصر على تنظيم استخدام أنظمة الحاسب الآلي الداخلية في المصارف، مثل أنظمة تسجيل المعاملات والحسابات. وقد أشار (المنصوري، 2021م، ص. 63) إلى أن "الحوكمة في هذه المرحلة كانت تركز بشكل أساسي على أمن البيانات وسلامة الأنظمة الداخلية، مع غياب شبه تام للخدمات المصرفية الإلكترونية المقدمة للعملاء."

ب. مرحلة ظهور الإنترنت والخدمات المصرفية عبر الإنترنت (1995-2005م):

شهدت هذه المرحلة ظهور الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، مما استدعى تطوير أطر جديدة للحوكمة الإلكترونية تعنى بتنظيم هذه الخدمات وضمان أمنها. وقد أشار كل من (Wilson & Brown, 2022, p. 93) إلى أن "هذه المرحلة شهدت ظهور أولى المعايير الدولية للحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي، مثل معايير أمن المعلومات SO 17799 ومعايير حماية البيانات المالية. PCI DSS"

ج. مرحلة الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والتطبيقات الذكية (2005-2015م):

مع انتشار الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية، تطورت الخدمات المصرفية لتشمل تطبيقات الهاتف المحمول، مما فرض تحديات جديدة على الحوكمة الإلكترونية. وقد أوضح (الخالدي، 2022م، ص. 91) أن "هذه المرحلة شهدت تطوراً كبيراً في أطر الحوكمة الإلكترونية لتشمل إدارة مخاطر الهاتف المحمول وضمان أمن التطبيقات المصرفية، مع التركيز على تجربة المستخدم وسهولة الوصول."

د. مرحلة التكنولوجيا المالية والابتكارات الرقمية (2015م-الآن):

تشهد هذه المرحلة تطوراً غير مسبوق في التكنولوجيا المالية والابتكارات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وتقنية البلوكتشين، مما يفرض تحديات جديدة على الحوكمة الإلكترونية. وقد أكد كل من (Chandra & Kumar, 2024, p. 128) أن "الحوكمة الإلكترونية في عصر التكنولوجيا المالية أصبحت أكثر تعقيداً وشمولاً، حيث تتطلب موازنة دقيقة بين تشجيع الابتكار وضمان الأمن والامتثال."

4.2 العوامل المؤثرة في تطور الحوكمة الإلكترونية في المصارف:

هناك عدة عوامل أسهمت في تطور الحوكمة الإلكترونية في المصارف التجارية، ومن أهمها:

أ. التطورات التكنولوجية المتسارعة:

أدت التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور تحديات جديدة تتطلب تطوير مستمر لأطر الحوكمة الإلكترونية. وقد أشار (العمرى، 2023م، ص. 112) إلى أن "التطور التكنولوجي يعد المحرك الرئيس لتطور الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي، حيث يفرض تحديات جديدة تتطلب استجابة سريعة ومرنة."

ب. تزايد المخاطر السيبرانية:

ساهم تزايد المخاطر السيبرانية والهجمات الإلكترونية على المصارف في دفع عجلة تطور الحوكمة الإلكترونية، حيث أصبح من الضروري تطوير أطر أكثر فعالية لمواجهة هذه المخاطر. وقد أكد تقرير (Deloitte, 2023, p. 57) أن "الخسائر الناجمة عن الهجمات السيبرانية على القطاع المصرفي العالمي بلغت حوالي (800) مليار دولار في عام 2022م، مما يبرز أهمية تعزيز الحوكمة الإلكترونية."

ج. المتطلبات التنظيمية والرقابية المتطورة:

أدت المتطلبات التنظيمية والرقابية المتطورة إلى دفع المصارف نحو تبني أطر أكثر تطوراً للحوكمة الإلكترونية. وقد أشار كل من (Rodriguez & Martinez, 2024, p. 201) إلى أن "الجهات الرقابية أصبحت أكثر صرامة في متطلباتها المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية، مما يفرض على المصارف تطوير أطر حوكمة إلكترونية أكثر فعالية".

د. المنافسة المتزايدة من شركات التكنولوجيا المالية:

دفعت المنافسة المتزايدة من شركات التكنولوجيا المالية (Fintech) المصارف التقليدية إلى تطوير خدماتها الرقمية وتعزيز حوكمتها الإلكترونية. وقد أوضح (النعمي، 2024م، ص. 85) أن "المصارف التقليدية أصبحت مضطرة لتطوير أطر حوكمة إلكترونية أكثر مرونة وابتكاراً لمواجهة المنافسة من شركات التكنولوجيا المالية التي تتميز بقدرتها على الابتكار والتكيف السريع..".

5.2 أبعاد الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي:

تتكون الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي من عدة أبعاد متكاملة تشكل في مجملها الإطار الشامل للحوكمة، وتتمثل هذه الأبعاد وفقاً للشكل المرفق في: الانضباطية، الشفافية، المساءلة، المسؤولية. وفيما يلي عرض لكل بُعد من هذه الأبعاد:

1-الانضباطية:(Discipline)

يشير بُعد الانضباطية في الحوكمة الإلكترونية إلى الالتزام بالقوانين والأنظمة واللوائح والمعايير التي تحكم العمليات المصرفية الإلكترونية. ويتضمن هذا البُعد وضع سياسات وإجراءات واضحة لضمان الامتثال للمتطلبات التنظيمية والرقابية المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية.

وقد أشار كل من (أحمد وعلي، 2022م، ص. 137) إلى أن "الانضباطية في الحوكمة الإلكترونية تعني التزام المصرف بتطبيق المعايير الدولية لأمن المعلومات وحماية البيانات، مثل معايير ISO 27001 ومعايير PCI DSS ، بالإضافة إلى الالتزام بالقوانين واللوائح المحلية المتعلقة بالخدمات المصرفية الإلكترونية."

ويؤكد الانضباطية تعد حجر الزاوية في الحوكمة الإلكترونية، حيث تضمن وجود إطار منهجي لإدارة المخاطر التكنولوجية وحماية البيانات، مما يعزز ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الرقمية.

وتتضمن الانضباطية في الحوكمة الإلكترونية العديد من الجوانب، منها:

1. وضع سياسات وإجراءات واضحة لأمن المعلومات وحماية البيانات.

2. تطبيق ضوابط صارمة للدخول إلى الأنظمة والتطبيقات المصرفية.

3. تطوير خطط للاستجابة للحوادث الأمنية واستمرارية الأعمال.

4. إجراء تقييمات دورية للمخاطر التكنولوجية واختبارات الاختراق.

5. تدريب وتوعية العاملين حول مخاطر أمن المعلومات وأفضل الممارسات للحد منها.

2-الشفافية:(Transparency)

تعد الشفافية أحد الأبعاد الرئيسية للحوكمة الإلكترونية، وتشير إلى الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات المتعلقة بالخدمات المصرفية الإلكترونية والمخاطر المرتبطة بها. وتساهم الشفافية في تعزيز ثقة العملاء وأصحاب المصالح في المصرف وخدماته الرقمية.

وقد أوضح (الجبوري، 2023م، ص. 98) أن "الشفافية في الحوكمة الإلكترونية تتضمن الإفصاح عن سياسات وإجراءات أمن المعلومات وحماية البيانات، بالإضافة إلى توضيح المخاطر المحتملة للخدمات المصرفية الرقمية وكيفية التعامل معها".

ويؤكد كل على أن الشفافية تعد عنصراً أساسياً في بناء الثقة في البيئة المصرفية الرقمية، حيث تمكن العملاء من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية.

وتتضمن الشفافية في الحوكمة الإلكترونية العديد من الجوانب، منها:

1. الإفصاح الواضح عن شروط وأحكام الخدمات المصرفية الإلكترونية.
2. توضيح سياسات الخصوصية وكيفية استخدام بيانات العملاء.
3. توفير معلومات دقيقة حول الرسوم والتكاليف المرتبطة بالخدمات الرقمية.
4. الإبلاغ عن الحوادث الأمنية والخروقات المحتملة لبيانات العملاء.
5. نشر تقارير دورية حول أداء الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية.

3-المساءلة:(Accountability)

تعد المساءلة أحد الأبعاد الأساسية للحوكمة الإلكترونية، وتشير إلى تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بإدارة تكنولوجيا المعلومات وأمن البيانات، بحيث يمكن محاسبة المسؤولين عن أي قصور أو خلل في العمليات المصرفية الإلكترونية.

وقد أشار (الدوسري، 2023م، ص. 114) إلى أن "المساءلة في الحوكمة الإلكترونية تعني وجود آليات واضحة لتحديد المسؤوليات ومراقبة الأداء وتقييم الامتثال للسياسات والإجراءات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وأمن البيانات. ويؤكد على أن المساءلة تعد عنصراً حيوياً في الحوكمة الإلكترونية، حيث تضمن وجود رقابة فعالة على العمليات المصرفية الإلكترونية وتحفز الالتزام بأفضل الممارسات في مجال أمن المعلومات وحماية البيانات". وتتضمن المساءلة في الحوكمة الإلكترونية العديد من الجوانب، منها:

1. تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات وأمن البيانات.
2. وضع معايير وأهداف واضحة لأداء الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية.
3. إنشاء آليات للرقابة والإبلاغ عن الانحرافات والمخالفات.
4. تطبيق نظام فعال للحوافز والجزاءات يرتبط بمدى الالتزام بمعايير الحوكمة الإلكترونية.
5. إجراء مراجعة دورية لفعالية نظم وضوابط الحوكمة الإلكترونية.

4-المسؤولية:(Responsibility)

تشير المسؤولية في الحوكمة الإلكترونية إلى التزام المصرف بأداء واجباته تجاه جميع أصحاب المصالح (العملاء، المساهمين، العاملين، الجهات الرقابية، المجتمع) فيما يتعلق بالخدمات المصرفية الإلكترونية، مع مراعاة القوانين والأنظمة واللوائح والمعايير الأخلاقية.

وقد أشار (العتيبي، 2023م، ص. 156) إلى أن "المسؤولية في الحوكمة الإلكترونية تتضمن التزام المصرف بحماية بيانات العملاء وضمان سرية معاملاتهم، وتقديم خدمات مصرفية إلكترونية آمنة وموثوقة، والتعامل بشفافية مع أي حوادث أمنية قد تؤثر على العملاء".

ويؤكد على أن "المسؤولية الاجتماعية في الحوكمة الإلكترونية تتضمن التزام المصرف بتقديم خدمات مصرفية إلكترونية تلبي احتياجات مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة وكبار السن وسكان المناطق النائية."

وتتضمن المسؤولية في الحوكمة الإلكترونية العديد من الجوانب، منها:

1. حماية بيانات العملاء وضمان سرية معاملاتهم.
2. توفير خدمات مصرفية إلكترونية آمنة وموثوقة ومتاحة للجميع.
3. تثقيف العملاء حول مخاطر الخدمات المصرفية الإلكترونية وكيفية استخدامها بشكل آمن.
4. الالتزام بمعايير أخلاقية عالية في تصميم وتطوير وتشغيل الأنظمة والتطبيقات المصرفية.
5. المساهمة في تطوير البنية التحتية الرقمية للمجتمع ونشر الوعي المالي الرقمي.

2. 6 واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي الليبي:

يشهد القطاع المصرفي الليبي تحولات جذرية في ظل التطورات التكنولوجية العالمية، حيث أصبحت الحوكمة الإلكترونية ضرورة ملحة لتعزيز الشفافية والكفاءة التشغيلية. ويشير إلى أن القطاع المصرفي الليبي يواجه تحديات متعددة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، تتراوح بين البنية التحتية التكنولوجية والإطار التنظيمي والكوادر البشرية المؤهلة. وتعكس هذه التحديات الحاجة الماسة لتطوير استراتيجيات شاملة تدعم عملية التحول الرقمي في المصارف الليبية.

تتسم البنية التحتية التكنولوجية في المصارف الليبية بالتباين الكبير بين المؤسسات المختلفة، حيث يوضح (المقريف، 2024م، ص. 72) أن "أقل من (30%) من المصارف الليبية تمتلك أنظمة حوكمة إلكترونية متكاملة". وتعاني معظم المصارف من ضعف البنية التحتية الرقمية، خاصة في المناطق خارج العاصمة طرابلس. كما أن انقطاع التيار الكهربائي المتكرر وضعف شبكات الاتصال يعيقان بشكل كبير تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية في العديد من المصارف الليبية."

على صعيد الإطار التنظيمي، أصدر مصرف ليبيا المركزي خلال السنوات الأخيرة مجموعة من التوجيهات والتعليمات لتعزيز الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي. ويشير (الشريف، 2024م، ص. 56) إلى أن "مصرف ليبيا المركزي أصدر عام 2023م لوائح جديدة تلزم جميع المصارف التجارية بتطبيق معايير الحوكمة الإلكترونية بحلول عام 2026م". غير أن تطبيق هذه اللوائح يواجه تحديات تتعلق بالقدرات المالية والفنية للمصارف، خاصة الصغيرة والمتوسطة منها.

من جانب آخر، يمثل العنصر البشري أحد أبرز التحديات في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. أن موظفي المصارف الليبية يفتقرون إلى المهارات الرقمية اللازمة لتشغيل أنظمة الحوكمة الإلكترونية المتقدمة. وقد بدأت بعض المصارف الكبرى مثل مصرف الجمهورية ومصرف الصحاري في تنفيذ برامج تدريبية مكثفة لتأهيل الكوادر البشرية، حيث يشير (التقرير السنوي لمصرف الجمهورية، 2023م، ص. 34) إلى أن "المصرف استثمر أكثر من (2) مليون دينار في برامج التدريب الرقمي للعاملين خلال العام 2023م."

على مستوى التطبيق العملي تتفاوت درجة تبني الحوكمة الإلكترونية بين المصارف الليبية، وحققت بعض المصارف تقدماً ملحوظاً، حيث يشير (الفيثوري، 2024م، ص. 78) إلى أن "مصرف ليبيا المركزي يعد من أكثر المؤسسات تقدماً في تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية، مع تطبيق نظام SWIFT للتحويلات الدولية وأنظمة مراقبة المخاطر الآلية". كما أطلق مصرف الصحاري نظاماً متكاملاً للخدمات المصرفية الإلكترونية، مما عزز من شفافية العمليات وسرعة إنجاز المعاملات.

تواجه المصارف الليبية أيضاً تحديات أمنية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. ويوضح (البدرى، 2023م، ص. 88) أن "الهجمات السيبرانية على القطاع المصرفي الليبي ازدادت بنسبة 45% خلال العامين الماضيين". وقد دفع هذا بعض المصارف لزيادة استثماراتها في أنظمة الأمن السيبراني، حيث أشار (تقرير مصرف الوحدة، 2024م، ص. 41) إلى أن "المصرف خصص (15%) من ميزانية التطوير التكنولوجي لتعزيز أنظمة الأمن الإلكتروني".

في سياق التحول نحو الحوكمة الإلكترونية، بدأت بعض المصارف الليبية في تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة. ويشير (العجيلي، 2024م، ص. 67) إلى أن "مصرف التجارة والتنمية يستخدم خوارزميات الذكاء الاصطناعي في تحليل مخاطر الائتمان وكشف عمليات الاحتيال المحتملة". هذه المبادرات، رغم محدوديتها، تمثل خطوات مهمة نحو تعزيز الحوكمة الإلكترونية في القطاع

تلعب المنظمات الدولية دوراً متزايداً في دعم تطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي الليبي. ويشير (تقرير صندوق النقد الدولي، 2023م، ص. 54) إلى أن "البنك الدولي قدم منحة بقيمة (10) ملايين دولار لدعم برنامج التحول الرقمي في المصارف الليبية". كما تقدم المؤسسات المالية الإقليمية مثل صندوق النقد العربي دعماً فنياً واستشارياً للمصارف الليبية في مجال تطبيق أنظمة الحوكمة الإلكترونية.

رغم التحديات، هناك مؤشرات إيجابية على تحسن واقع الحوكمة الإلكترونية في بعض المصارف ويشير الي نسبة المعاملات المصرفية التي تتم إلكترونياً ارتفعت من (15%) عام 2021م إلى (28%) عام 2023م. كما شهدت نسبة استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول نمواً ملحوظاً، حيث وصلت إلى (22%) من إجمالي العملاء النشطين وفقاً لـ (تقرير غرفة المقاصة الإلكترونية الليبية، 2024م، ص. 37).

2.7 عوامل نجاح الحوكمة الإلكترونية:

تُعد الحوكمة الإلكترونية أحد أهم التطورات في مجال الإدارة العامة الحديثة، حيث تعتمد على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين الخدمات الحكومية وتعزيز التفاعل بين الحكومة والمواطنين. ولتحقيق النجاح في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، لا بد من توفر مجموعة من العوامل الأساسية التي تعمل بشكل متكامل ومتربط (Ernst & Young, 2024, p. 49).

يأتي في مقدمة هذه العوامل وجود إرادة سياسية قوية ودعم من الحكومة في الدولة، فبدون التزام حقيقي من صناع القرار وتبنيهم لمشاريع التحول الرقمي، تواجه جهود الحوكمة الإلكترونية عقبات كبيرة قد تؤدي إلى فشلها. هذا الدعم السياسي يترجم عملياً من خلال تخصيص الموارد المالية الكافية وإقرار التشريعات اللازمة وإزالة العقبات البيروقراطية التي قد تعرقل التنفيذ.

وترتبط بالإرادة السياسية ضرورة وضع استراتيجية شاملة وواضحة للتحول الرقمي، تتضمن رؤية طويلة المدى وأهدافاً محددة وقابلة للقياس، مع وضع خطط تنفيذية مرحلية تراعي الأولويات والإمكانات المتاحة. هذه الاستراتيجية يجب أن تكون مرنة بما يكفي للتكيف مع التطورات التقنية المتسارعة، وفي الوقت نفسه محكمة بما يضمن تحقيق الأهداف المرسومة في الإطار الزمني المحدد.

لا يمكن تجاهل أهمية البنية التحتية التقنية القوية والموثوقة، والتي تشمل شبكات الاتصالات عالية السرعة والخوادم الآمنة وأنظمة إدارة قواعد البيانات المتطورة. هذه البنية التحتية تمثل الأساس الذي تُبنى عليه جميع الخدمات الإلكترونية، ولذلك يجب أن تكون قادرة على التعامل مع أحجام البيانات الكبيرة وضمان الاستمرارية في تقديم الخدمات على مدار الساعة، مع توفير مستويات عالية من الأمان والحماية ضد التهديدات السيبرانية. (Ernst & Young, 2024, p. 50)

يُعتبر العنصر البشري المؤهل والمدرّب أحد أهم ركائز نجاح الحوكمة الإلكترونية، حيث تحتاج المصارف إلى كوادر متخصصة في تقنيات المعلومات وإدارة النظم والأمن السيبراني، بالإضافة إلى عاملين مدربين على استخدام الأنظمة الجديدة وتقديم الخدمات الإلكترونية. هذا يتطلب استثماراً كبيراً في برامج التدريب والتطوير المستمر، وإعادة تأهيل العاملين الحاليين لتمكينهم من التعامل مع البيئة الرقمية الجديدة

وبالتوازي مع تأهيل العاملين في المصارف، تبرز أهمية رفع مستوى الثقافة الرقمية لدى العملاء وتعزيز قدرتهم على استخدام الخدمات الإلكترونية. هذا يشمل توفير برامج التوعية والتدريب للعملاء، خاصة كبار السن والفئات الأقل تعليماً، مع ضمان سهولة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية من خلال واجهات مستخدم بسيطة ومفهومة (Ernst & Young, 2024, p. 51).

تلعب الشفافية والمساءلة دوراً محورياً في بناء ثقة العملاء في الخدمات المصرفية الإلكترونية، وذلك من خلال الإفصاح عن المعلومات المصرفية وتمكين العملاء من الوصول إليها بسهولة، وتوفير آليات واضحة للشكاوى والمتابعة. هذه الشفافية تساهم في تعزيز المشاركة وبناء الثقة وتقليل مستويات الفساد.

يُعد الأمن السيبراني وحماية البيانات من أهم التحديات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية، حيث تحتاج المصارف إلى تطوير استراتيجيات شاملة لحماية المعلومات الحساسة والبيانات الشخصية للعملاء. هذا يتطلب استخدام أحدث تقنيات التشفير وأنظمة الحماية، مع وضع بروتوكولات صارمة للوصول إلى البيانات وتطوير خطط طوارئ للتعامل مع الهجمات السيبرانية المحتملة. (Ernst & Young, 2024, p. 51)

وأخيراً، يُعتبر التقييم المستمر والتطوير الدوري للخدمات الإلكترونية عاملاً حاسماً في ضمان استمرار نجاح الحوكمة الإلكترونية. هذا يشمل قياس رضا العملاء عن الخدمات المقدمة وتحليل البيانات لتحديد نقاط القوة والضعف، مع الاستفادة من التطورات التقنية الجديدة لتحسين الخدمات وتطويرها باستمرار لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة. ويمكن تلخيص عوامل نجاح الحوكمة الإلكترونية في النقاط التالية:

1. وجود إرادة سياسية قوية ودعم مؤسسي من الإدارة العليا.
2. وضع استراتيجية شاملة وواضحة للتحويل الرقمي.
3. توفير بنية تحتية تقنية قوية وموثوقة.
4. تأهيل وتدريب الكوادر البشرية المتخصصة.
5. رفع مستوى الثقافة الرقمية لدى العملاء.
6. تعزيز الشفافية والمساءلة في العمليات المصرفية.
7. تطوير استراتيجيات شاملة للأمن السيبراني وحماية البيانات.
8. التقييم المستمر والتطوير الدوري للخدمات الإلكترونية.
9. تخصيص الموارد المالية الكافية للاستثمار في التكنولوجيا.
10. إقرار التشريعات والقوانين المنظمة للحوكمة الإلكترونية.

3- الإطار العملي للدراسة :

3 - 1 المقدمة

تناول هذا الإطار منهجية الدراسة والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ هذه الدراسة الميدانية بهدف التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية والقدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية العاملة بمدينة الزاوية عينة الدراسة، من

وجهة نظر العملاء، وتشمل منهجية الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة وخصائص هذه العينة والأدوات الرئيسية للدراسة، وفحص مصداقيتها وأثبتاتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل واستخراج نتائج الدراسة.

3 - 2 منهجية الدراسة :

تم تقسيم المنهجية إلى قسمين :

القسم الأول : يخص الجانب النظري من خلال الاطلاع على الكتب والمراجع والدوريات العلمية مع الاستفادة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة.

القسم الثاني : تم الاعتماد في هذه فيه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة الدراسة من أجل معرفة مدى وجود العلاقة الناشئة من تفاعل متغيرات الدراسة من عدمها.

2 - مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في المصارف التجارية العاملة بمدينة الزاوية.

عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية للمصارف التجارية العاملة في الزاوية وكان عددها (اثنين) وهي : (مصرف الجمهورية، مصرف الوحدة)، وهي المرحلة الأولى في اختيار العينة.

أما في المرحلة الثانية تم اختيار عينة عشوائية من العملاء في المصارف التي تم اختيارها في المرحلة الأولى، والجدول رقم (1) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها.

جدول رقم (1) عدد الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها

المصارف	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الغير مجابة	الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات التي وضعت للتحليل	نسبة الاستثمارات التي خضعت للتحليل
مصرف (الجمهورية، الوحدة)	260	5	20	235	90%

3 - 3 أداة الدراسة :

لغرض تنفيذ الدراسة قام الباحث بإعداد أداة لدراسته معتمداً على الاستبانة والتي تهدف إلى جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تكونت الاستبانة من (20) العبارة فعلية موزعة على أربعة محاور أساسية متمثلة في الانضباطية ، الشفافية ، المساءلة ، المسؤولية ، حسب سلم ليكرت الخماسي .

3 - 4 المعالجات الإحصائية :

لتحليل البيانات ومعالجتها استخدم الباحث مجموعة من الاختبارات الإحصائية الملائمة إذا تم استخدام كل من (المتوسط الحسابي) بالإجابة على أسئلة الدراسة، ولمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد العينة على كل العبارة من العبارات الاستبيان كما أجرى اختبار تي (T - test) وتحليل التباين الأحادي لمعرفة فيما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في استجابات الباحثين حول الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للمصارف عينة الدراسة .

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة :

بعد تجميع استمارات الاستبيان ثم تحليلها على النمو التالي :

أ. اختبار الثبات والصدق : (Reliability and Validate) للتأكد من ثبات الاختبار "أداة الدراسة" قام الباحث بحساب درجة الثبات باستخدام معامل (كرونباخ ألفا Combach Alpha) والصدق - عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات فكانت النتائج كما بالجدول رقم (2).

جدول رقم (2) نتائج اختبار (كرونباخ ألفا)

م	المجموعة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
1	الشفافية	5	899	0.948
2	المساءلة	5	774	0.879
3	المسؤولية	5	830	0.911
4	الانضباطية	5	470	0.860

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيم معامل (كرونباخ ألفا) (α) (معامل الثبات) لكل مجموعة من عبارات استمارات الاستبيان تتراوح بين (0.740 إلى 0.899) وهي قيم كبيرة أكبر من (0.60) وهذا يدل على توفر درجة عالية من الثبات الداخلي في الإجابات وكذلك فإن معاملات الصدق تتراوح بين (0.860 إلى 0.948) وهي كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، فهذا يدل على توفر درجة عالية من الصدق مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

6. التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة (الدراسة الميدانية) :

يتناول هذا الجزء التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية (والمتمثلة في الأبعاد التالية : الشفافية . المساءلة . المسؤولية . الانضباطية في رفع القدرات التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة من وجهة نظر أراء العملاء المصارف (استجابات) أفراد عينة الدراسة وفي سبيل تحقيق ذلك قام الباحث باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية للعبارات الاستبيان وذلك على النحو التالي :

البعد الاول:- الشفافية:

جدول رقم (3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الشفافية

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
4	27.25	36.60	1.41	3.86	يتيح المصرف المعلومات المالية والإدارية للمتعاملين عبر الوسائل الإلكترونية بشكل واضح
5	20.0	27.25	0.91	3.34	يقوم المصرف بالإفصاح الإلكتروني عن سياساته وإجراءاته المصرفية
2	66.4	26.51	0.88	3.32	يعتمد المصرف سياسة وضوح المعلومات المنشورة على موقعه الإلكتروني
3	62.4	30.8	0.96	3.12	يتيح المصرف للعملاء الاطلاع على التقارير المالية إلكترونياً
1	84.4	30.5	1.288	4.22	يقدم المصرف معلومات دقيقة وموثوقة عبر قنواته الإلكترونية
2	71.4	29.1	1.04	3.57	المتوسط العام لبُعد الشفافية

المصدر: اعداد الباحث،

ويتضح من الجدول رقم (3) ما يلي :

1. كانت أكثر البنود أهمية في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الأول والخاص (بالشفافية هي يقدم المصرف معلومات دقيقة وموثوقة عبر قنواته الإلكترونية)، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (84.4%) وبمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.288) ومعامل اختلاف (30.5%).
 2. كانت أقل البنود أهمية (يقوم المصرف بالإفصاح الإلكتروني عن سياساته وإجراءاته) في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة الأهمية النسبية والتي بلغت (20.0%) وبمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (0.91) ومعامل اختلاف (27.25%).
 3. بشكل عام يمكن القول أن الشفافية كانت في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية (71.4%) وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.04) ومعامل اختلاف (29.1%).
- عليه أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً حول وجود تطبيق للحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

البعد الثاني:- المساءلة:

جدول رقم (4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد المساءلة

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
2	80.04	29.9	1.204	4.02	يطبق المصرف نظاماً إلكترونياً فعالاً للمساءلة الإدارية
3	67.6	24.3	0.82	3.38	يتوفر لدى المصرف آليات إلكترونية واضحة لتقييم أداء العاملين
1	85.6	25.1	1.075	4.28	يوجد نظام إلكتروني لتوثيق وتتبع المسؤوليات والواجبات للعاملين
5	59.0	36.6	1.08	2.95	يطبق المصرف إجراءات مساءلة إلكترونية للمخالفين للقوانين والأنظمة
4	61.8	31.5	0.97	3.08	يتيح المصرف للعملاء تقديم الشكاوى والاستفسارات إلكترونياً ومتابعتها
3	70.8	29.1	1.03	3.54	المتوسط العام لبُعد المساءلة

المصدر: اعداد الباحث،

ويتضح من الجدول رقم (4) ما يلي :

- 1- كانت أكثر البنود أهمية في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الأول والخاص (بالمساءلة يوجد نظام إلكتروني لتوثيق وتتبع المسؤوليات والواجبات للعاملين)، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (85.1%) وبمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (1.075) ومعامل اختلاف (25.1%).

2- كانت أقل البنود أهمية (يطبق المصرف إجراءات مساءلة إلكترونية للمخالفين للقوانين والأنظمة) في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة الأهمية النسبية والتي بلغت (59.0%) وبمتوسط حسابي (2.95) وانحراف معياري (1.08) ومعامل اختلاف (36.6%).

3- بشكل عام يمكن القول أن المساءلة كانت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية (70.8%) وبمتوسط حسابي (354) وانحراف معياري (1.03) ومعامل اختلاف (29.1%).

عليه أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً حول وجود تطبيق للحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

البعد الثالث :- المسؤولية:

جدول رقم (5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد المسؤولية

الدرجة	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
5	84.4	25.90	1.093	4.22	يلتزم المصرف بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيقاته الإلكترونية
4	85.2	27.37	1.166	4.26	يوفر المصرف بيئة عمل إلكترونية آمنة لحماية بيانات العملاء والعاملين
3	88.4	23	1.017	4.42	يتحمل المصرف مسؤولية أي خلل في الخدمات الإلكترونية المقدمة للعملاء
1	89.8	20.93	0.940	4.49	يقوم المصرف بإجراءات توعية إلكترونية للعاملين والعملاء حول حقوقهم وواجباتهم
2	88.8	21.93	0.974	4.44	يتبنى المصرف سياسات إلكترونية للحفاظ على سرية المعلومات
1	87.4	23.6	1.038	4.37	المتوسط العام لبُعد المسؤولية

المصدر : اعداد الباحث،

ويتضح من الجدول رقم (5) ما يلي :

1- كانت أكثر البنود أهمية في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الأول والخاص (بالمسؤولية يقوم المصرف بإجراءات توعية إلكترونية للعاملين والعملاء حول حقوقهم وواجباتهم)، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (88.8%) وبمتوسط حسابي (4.44) وانحراف معياري (0.974) ومعامل اختلاف (20.93%).

2- كانت أقل البنود أهمية (يلتزم المصرف بالمسؤولية الاجتماعية من خلال تطبيقاته الإلكترونية) في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة الأهمية النسبية والتي بلغت (84%) وبمتوسط حسابي (4.22) وانحراف معياري (1.093) ومعامل اختلاف (25.90%).

3- بشكل عام يمكن القول أن المسؤولية كانت في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية (87.4%) وبمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (1.038) ومعامل اختلاف (23.6%).

عليه أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً حول وجود تطبيق للحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

البعد الرابع = الانضباطية

جدول رقم (6): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الانضباطية

الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
1	73.6	25.0	0.92	3.68	يلتزم المصرف بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية
3	69	24.6	0.85	3.45	يتوفر لدى المصرف دليل إجراءات إلكتروني واضح للعمل المصرفي
2	70.4	22.2	0.78	3.52	يوجد توافق بين السلوك الفعلي للمصرف وبين التشريعات والقوانين المطبقة إلكترونياً
4	67.8	26.2	0.89	3.39	يطبق المصرف نظاماً إلكترونياً صارماً للرقابة الداخلية
5	64.2	29.1	0.93	3.21	يلتزم المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في كافة المعاملات المصرفية
4	68.4	22.8	0.78	3.42	المتوسط العام لبُعد الانضباطية

المصدر: اعداد الباحث،

ويتضح من الجدول رقم (6) ما يلي :

- كانت أكثر البنود أهمية في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر عينة الدراسة في البعد الأول والخاص بالانضباطية يلتزم المصرف بتطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بالحوكمة الإلكترونية، والتي احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والتي بلغت (73.6%) وبمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.93) ومعامل اختلاف (25.0%).
 - كانت أقل البنود أهمية (يلتزم المصرف بتطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية في كافة المعاملات المصرفية) في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة الأهمية النسبية والتي بلغت (29.1%) وبمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف (22.8%).
 - بشكل عام يمكن القول أن الانضباطية كانت في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية (68.4%) وبمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (0.78) ومعامل اختلاف (22.8%).
- عليه أن مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهاً عاماً حول وجود تطبيق للحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

7. اختبار فرضيات الدراسة :

- ينص الفرض الرئيسي الذي تم صياغته في صورة العدمية على أنه (لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة). والتي تنفرع منها :
- لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لانضباطية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.
 - لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لشفافية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.

ج لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمساءلة في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.
د. لا توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمسؤولية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.
وحتى يتمكن الباحث من اختبار الفرض تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذلك تم استخدام اختبار T لمعرفة علاقة الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة، من خلال ما هو موضح في الجدول رقم (7).

الجدول رقم (7)

اختبار T والمتوسطات والانحرافات المعيارية حولها الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية.

الرقم	العبارات	المتوسط العام	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)	المعيار
1	الشفافية	3.57	1.04	8.743	0.000	موافق
2	المساءلة	3.54	1.03	8.438	0.000	موافق
3	المسؤولية	4.37	1.038	9.999	0.000	موافق
4	الانضباطية	3.42	0.78	7.852	0.000	موافق

من خلال الجدول رقم (7) اتضح ما يلي :

1. أن المتوسط العام للشفافية المصرف بلغ (3.57) جاء بدرجة عالية مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين.
وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (8.743) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبهذا تم التأكد من أن هناك العلاقة قوية بين الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة.
وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة وهي (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشفافية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة).
2. أن المتوسط العام للمساءلة بلغ (3.54) جاء بدرجة عالية مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين.
وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (8.438) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبهذا تم التأكد من أن هناك العلاقة قوية بين الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة.
المساءلة ورفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.
وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة وهي (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمساءلة في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة).
3. أن المتوسط العام للمسؤولية بلغ (4.37) جاء بدرجة عالية مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين.
وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (9.999) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبهذا تم التأكد من أن هناك العلاقة قوية بين الحوكمة الإلكترونية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة.
وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة وهي (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للمسؤولية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة).

4. أن المتوسط العام لانضباطية بلغ (3.42) جاء بدرجة عالية مما يدل على أن هناك مستوى مرتفع في مدى تطبيق الحوكمة الإلكترونية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين. وبالنظر إلى قيمة T المحسوبة والمقدرة بـ (0.78) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من (0.05) وبهذا تم التأكد من أن هناك علاقة قوية بين الخدمات المصرفية الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية عينة الدراسة وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونصل بالفرضية البديلة وهي (توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لانضباطية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة).

ملخص النتائج والتوصيات :

توصل الباحث إلى العديد من النتائج كانت على النحو التالي :

1. تبين أن المتوسط الحسابي العام في دور الحوكمة الإلكترونية التي تقدمها المصارف التجارية بمدينة الزاوية عينة الدراسة في رفع القدرة التنافسية في كل أبعاد الدراسة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.725).
2. تبين من النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في الأبعاد الأربعة وهي الانضباطية ، الشفافية، المساءلة، المسؤولية في رفع القدرة التنافسية للمصارف التجارية الليبية عينة الدراسة.
- 3- وجود تطبيق للحوكمة الإلكترونية المتمثلة في أبعادها الأربعة في عينة الدراسة مما ساعد في رفع القدرة التنافسية للمصارف عينة الدراسة.

التوصيات :

- (1) العمل على ضرورة استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لممارسة العمل المصرفي.
- (2) العمل على تطوير تقنيات المعلومات والاتصالات فيما يخص البنية التحتية مما يكفل الحصول على الخدمات المصرفية بكفاءة عالية.
- (3) ضرورة زيادة ارتباط العملاء بهذا المصرف من خلال الأعمال الإلكترونية وهو ما يحقق القدرة التنافسية والمكانة لهذا المصرف.
- (4) العمل على تدريب العاملين في المصارف التجارية على أحدث التقنيات الحديثة التي لها علاقة بعمل المصرفي.

المراجع :

- (1) الدوسري، يوسف محمد. (2024م)، تأثير البيانات الضخمة على كفاءة العمليات المصرفية في مصارف الخليج، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، الدوحة، قطر
- (2) أحمد، محمد، وعلي، سعيد، (2022م). تحديات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع المصرفي: دراسة تطبيقية. الطبعة الأولى، دار المعرفة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- (3) البدري، محمد أحمد، (2023م)، الهجمات السيبرانية على القطاع المصرفي الليبي: تحليل وتقييم، الطبعة الأولى، دار الأمن السيبراني، طرابلس، ليبيا
- (4) الجبوري، أحمد علي، (2023م)، أثر الشفافية في تعزيز الثقة في الخدمات المصرفية الإلكترونية. الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (5) الحارثي، خالد محمد، (2022م)، قياس أثر الحوكمة الإلكترونية على ثقة العملاء في المصارف السعودية، الطبعة الأولى، مطابع جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية
- (6) الزهراني، فهد عبد العزيز، (2022م)، تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية السعودية: الواقع والتحديات، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية

- (7) الشريف، محمد عبد السلام، (2024م)، تأثير اللوائح الجديدة لمصرف ليبيا المركزي على الحوكمة الإلكترونية، الطبعة الأولى، دار النشر الليبية، طرابلس، ليبيا
 - (8) الشمري، عبد الله علي، (2024م)، أثر تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي على الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية، الطبعة الأولى، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت
 - (9) العتيبي، بدر محمد، (2021م)، دور الميزة التنافسية في تعزيز الأداء المالي للمصارف السعودية، الطبعة الأولى، دار الوطن للنشر، الرياض، السعودية.
 - (10) العتيبي، فيصل عبد العزيز، (2023م)، المسؤولية الاجتماعية في الحوكمة الإلكترونية للمصارف السعودية، الطبعة الأولى، دار الأعمال للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية
 - (11) العنزي، فهد محمد. (2023م). أبعاد الميزة التنافسية في المصارف الكويتية: دراسة ميدانية، الطبعة الأولى، مكتبة الكويت الوطنية، الكويت
 - (12) العمري، طارق محمد. (2021). الحوكمة الإلكترونية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في الدوائر الحكومية [بحث منشور]. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(53)، 178-201. .
 - (13) المصري، محمود عبد الله، (2023م)، تأثير آليات الحوكمة الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
 - (14) المقرئ، سليم عبد الله، (2024م)، واقع البنية التحتية التكنولوجية في المصارف الليبية، الطبعة الأولى، دار التطوير التقني، طرابلس، ليبيا
 - (15) الهاشمي، خالد والعلوي، سالم، (2024م)، دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية العمانية، الطبعة الأولى، دار النهضة العمانية، مسقط، عمان
 - (16) يونس، أحمد ومحمد، عبد الرحمن، (2022م). دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق استدامة الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية: دراسة مقارنة بين البنوك الإسلامية والتقليدية في ماليزيا، الطبعة الأولى، دار الاقتصاد الإسلامي العالمية، كوالالمبور، ماليزيا
 - (17) الخالدي، بدر عبد الله. (2022). معوقات الأمن السيبراني في تطوير الخدمات المصرفية الرقمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، كلية تكنولوجيا المعلومات، عمان، الأردن.
 - (18) المنصوري، أحمد سالم. (2021). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير الأداء الحكومي وتحقيق الميزة التنافسية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمارات العربية المتحدة
- أ. التقارير :

- 1= البنك المركزي الليبي، (2024م)، التقرير السنوي، طرابلس: مصرف ليبيا المركزي.
- 2- تقرير مصرف الجمهورية السنوي، (2023م)، طرابلس: مصرف الجمهورية.
- 3- تقرير مصرف الوحدة السنوي، (2024م)، طرابلس: مصرف الوحدة.
- 4- غرفة المقاصة الإلكترونية الليبية، (2024م)، التقرير السنوي عن المدفوعات الإلكترونية في ليبيا، طرابلس: غرفة المقاصة الإلكترونية الليبية..

المراجع الأجنبية:

1. Baker, L., Thompson, R., & Williams, K. (2024). Digital governance frameworks and competitive advantage in commercial banking: A multi-country analysis. International Journal of Banking Innovation, 15(3), 201-225.

2. Chandra, A., & Patel, R. (2024). AI-Driven E-Governance and Competitive Differentiation in Banking: A Global Perspective. *International Journal of Banking Technology*, 17(2), 215-236.
3. Ernst & Young. (2023). Digital banking excellence: Benchmarking study of global financial institutions. EY Financial Services Report, 50-75.
4. Ernst & Young. (2024). Success factors for e-governance implementation: A comprehensive guide. London: Ernst & Young Global Limited.
5. European Central Bank. (2023). Digital innovation in banking: Regulatory perspectives and policy implications. ECB Working Paper Series, No. 2845, 45-72.
6. Harris, P., & Clark, M. (2023). Governance Mechanisms and Institutional Competitiveness in Digital Transformation. *Journal of Management and Governance*, 29(1), 160-175.
7. Liu, J., & Zhang, Y. (2023). Blockchain-based E-Governance and Banking Innovation: Implications for Competitive Strategy. *Journal of Financial Innovation*, 19(3), 145-168.
8. Liu, Y., & Chang, K. (2024). Digital Governance Frameworks and Their Influence on Competitive Advantage in Emerging Economies. *International Journal of Information Management Studies*, 16(3), 170-185.
9. PCI Security Standards Council. (2024). Payment Card Industry Data Security Standard for digital banking: Implementation guidelines and best practices. PCI DSS Banking Guidelines, Version 4.0, 45-70.
10. Silva, C., & Oliveira, P. (2022). E-Governance Capabilities and Sustainable Competitive Advantage: Evidence from Emerging Market Banks. *Strategic Management Journal*, 43(4), 167-18
11. Smith, A., & Johnson, R. (2022). E-Governance Implementation and Public Service Delivery: A Comparative Study of Singapore and South Korea. *Public Management Review*, 24(5), 709-731.
12. Smith, J., & Jones, A. (2023). Digital Governance and Competitive Strategy Alignment. *Journal of Business Research*, 156, 150-165.
13. Smith, J., & Davis, L. (2024). Organizational culture and digital transformation in banking: A framework for competitive differentiation. *Organizational Dynamics*, 53(2), 77-95
14. Williams, J., & Jones, R. (2023). Corporate Governance and Competitive Strategy in Knowledge-Based Economies. *European Journal of Business Research*, 18(4), 210-225.