

## قياس العلاقة بين الحوكمة الإلكترونية و عملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى

د حسن عبدالسلام علي عمران - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والمحاسبة  
جامعة فزان  
د. مسعود علي محمد عرفة - قسم التمويل والمصارف - كلية الاقتصاد -  
جامعة الزاوية

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية المتمثلة في (القدرات والموارد البشرية، المعايير والتطبيقات، إدارة الموارد المالية، الرقابة والتقييم، البنية التحتية التكنولوجية) وعملية اتخاذ القرارات المالية في مصرف الصحارى. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام قائمة الاستبيان كأداة وحيدة لجمع البيانات، حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة عشوائية بلغت (32) مفردة. مع استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات المجمعة بواسطة صحيفة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية، وهذا يدل على أنه كلما اعتمد المصرف على الحوكمة الإلكترونية أدى ذلك إلى تحسين في مستوى القرارات المالية بالمصرف.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، اتخاذ القرار، القرارات المالية، مصرف الصحارى.

### Abstract

The study aimed to measure the relationship between the dimensions of e-governance (capabilities and human resources, standards and applications, management of financial resources, control and evaluation, technological infrastructure) and the process of financial decision-making in Sahara Bank. The descriptive analytical approach, with questionnaire used, was adopted as the only tool for data collection. The questionnaire was distributed to an intentional sample of 32 participants. With the use of the Statistical Analysis Program for the Social Sciences SPSS in the analysis of the data collected by the questionnaire, the study found strong positive relationships between the dimensions of e-governance and the process of making financial decisions, and this indicates that the more the bank relies on e-governance, the better the level of financial decisions in the bank.

**Keywords :** governance, electronic governance, decision-making, financial decisions, Sahara Bank.

## المبحث الأول - الاطار العام للدراسة

### مقدمة :

تشكل عملية اتخاذ القرار المالي تحدياً كبيراً للعديد من منظمات الأعمال ويرجع ذلك للدور الذي تلعبه في نجاح وفشل هذه المنظمات، حيث تساهم القرارات المالية السليمة في تحقيق العديد من النجاحات وتحقيق التميز التنافسي، من خلال الأساليب والممارسات التي يقوم بها المحاسبون بتلك المنظمات، والتي تأتي نتيجة لوجود العديد من الدوافع التي تدفع المحاسبين إلى تبني مثل تلك الممارسات في منظماتهم، وفي الغالب تلجأ تلك الإدارات إلى استخدام أساليب المحاسبة الإبداعية مستغلة بذلك تنوع البدائل المحاسبية التي يمكن الاعتماد عليها في إعداد البيانات المالية، وكون القيادة الأخلاقية تلعب دوراً هاماً في تعزيز السلوكيات الأخلاقية بمنظمات الأعمال، فالقيادة الأخلاقية يجب عليها خلق الظروف المناسبة، والثقافة التنظيمية الأخلاقية لتنمية وتعزيز السلوك الأخلاقي بمنظماتها، وذلك من خلال مجموعة من الممارسات مثل : النزاهة والثقة والإنصاف والاهتمام بالآخرين.

### أولاً - الدراسات السابقة:

تعد الجهود العلمية السابقة حجر الأساس لأي دراسة جديدة ، حيث يتم التعرف على ما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج وتوصيات ويتم استخلاص العديد من الفوائد التي تساعد في استكمال الدراسة ، ولعل أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية:

**1- دراسة : حمو وحسن(2021)** بعنوان: دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية، والتي هدفت إلى التعرف على دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية واختير مصرف الرافدين مجتمعاً لتطبيق البحث وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للحوكمة المصرفية دور مهم في ترشيد القرارات المالية في المصارف بالإضافة إلى أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يحقق العديد من المزايا المرتبطة بأداء المصرف والمحافظة على أمواله وتعزيز استقراره المالي والاقتصادي.

**2- دراسة: حسين وآخرين(2021)** بعنوان: طرق آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي في الشركات المملوكة للدولة، حيث هدفت الدراسة إلى بيان خطر الفساد الإداري والمالي وتحديد أهم مظاهره ونتائجه ودور آليات الحوكمة في الحد منه، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أن الالتزام بأليات الحوكمة وقواعدها يؤدي إلى الحد من الفساد المالي والإداري بشكل كبير، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمارات وتنمية الاقتصاد .

**3- دراسة : عبود وحميد (2021) بعنوان: الحوكمة ودورها في صياغة استراتيجية النظام المالي حيث هدفت الدراسة لاستكشاف تأثير الحوكمة في استراتيجية وأحكام النظام المالي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:**

أن الهدف من الحوكمة هو تقليل المخاطر سواء التشغيلية منها أم الاستثمارية من أجل تحسين النظام الاستراتيجي المالي وكبح المخالفات الإدارية منها أو المحاسبية.

**4- دراسة : آية (2021) بعنوان: الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، ومعرفة دور ضوابطها ومخرجاتها في تحسين الأداء الإداري ؛ وتوصلت إلى أن الحوكمة الإلكترونية تلعب دور بارزا في تطوير وتحسين الأداء الإداري بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية المسيلة، ومن جهة أخرى فإنه يستحيل نجاح الحوكمة الإلكترونية في غياب ثقافة مشجعة ومحفزة على ذلك.**

**5- دراسة : عبادي (2020) بعنوان: الحوكمة المصرفية ودورها في الإصلاح المالي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق البنوك لمبادئ الحوكمة على تطبيقها على المنظمات التي تمولها وقد تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: أن الالتزام بأليات الحوكمة وقواعدها من قبل الجهاز المصرفي يؤدي إلى الحد من الفساد المالي والإداري ويزيد من كفاءة المصرف.**

**6- دراسة : عكار وسلطان (2020) بعنوان: دور مبادئ وآليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الحوكمة مرجع لصنع السياسات التي تعتمد الأطر القانونية والتنظيمية لنظام الحوكمة في الشركات من خلال جذب المستثمرين.**

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة تبين ما يلي :

- اهتمام الدراسات السابقة بكل من الحوكمة واتخاذ القرارات المالية .
- أن تطبيق أبعاد الحوكمة في المنظمات بشكل عام لا يزال يحتاج إلى جهد كبير.

- ندرة الدراسات في البيئة الليبية التي تناولت العلاقة ما بين الحوكمة وعملية اتخاذ القرارات المالية

- معظم الدراسات أكدت على الدور الإيجابي للحوكمة في تحسين كفاءة المنظمات .

- معظم الدراسات أكدت على أهمية الاصلاح المالي في المنظمات

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

- الاطلاع على منهجيات البحث المتبعة والاستفادة منها ضمن الحدود التي تتناسب وخصوصية الدراسة الحالية .

- رسم الإطار العام للدراسة والاستفادة منها في صياغة الفروض ومعرفة الأساليب الإحصائية والاستبيان .

- الاستفادة من المراجع التي تناولتها الدراسات السابقة .

**موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:**

تتشابه الدراسة مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب مثل : منهج الدراسة وبعض الأدوات المستخدمة مثل الاستبيان، وتختلف في مجتمع الدراسة وأسلوب الدراسة وأهدافها وفروض الدراسة ، وزمان ومكان الدراسة .

**ثانيا - تساؤل الدراسة:**

تمثل الحوكمة الإلكترونية بطبيعة الحال أمراً هاماً في حياة العديد من منظمات الأعمال, نظراً لما تحققه من تغيير وتطوير إيجابي في جل مستوياتها الإدارية وعلى اختلاف طبيعتها، وبناء على ذلك أصبحت الحوكمة الإلكترونية ذات أهمية بالغة لهذه المنظمات؛ ولذلك يجب الأخذ بالحسبان تلك الأهمية, ومن زاوية أخرى يشهد العالم اليوم العديد من المشاكل المالية بسبب التغيرات الاقتصادية والسياسية والمالية, وعدم وضوح القوانين مما انعكس على عملية اتخاذ القرارات المالية التي يتم اتخاذها من قبل المصارف، حيث إن أغلب الأزمات المالية هي نتاج لقرارات مالية خاطئة أدت إلى تدمير العديد من المنظمات، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من خلال الزيارات الاستطلاعية التي أجراها الباحثان وتوجيه بعض الأسئلة لعدد من القياديين بالإدارة العليا؛ ليتم تشخيص واقع عملية اتخاذ القرارات المالية بالمصارف التجارية، تبين وجود العديد من القرارات المالية التي يتم اتخاذها بشكل خاطئ حيث تعتمد أغلب القرارات بناء على مستوى الخبرة الوظيفية.

**واستناداً الى ما سبق فالدراسة تحاول الاجابة عن السؤال الآتي :**

هل توجد علاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى؟

### ثالثاً - أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف جاءت على النحو التالي :

- 1 - قياس العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى.
- 2- تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات أبعاد الحوكمة الإلكترونية من حيث مقدرتها على ترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرارات المالية .
- 3 - التعرف على أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المالية .
- 4 - العمل على وضع المقترحات الكفيلة بنجاح وتفعيل أبعاد الحوكمة الإلكترونية وبالشكل الذي يضمن ترشيد وتحسين كفاءة عملية اتخاذ القرارات المالية .

### رابعاً. فروض الدراسة:

ثم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى.

### خامساً - أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من موضوع الحوكمة الإلكترونية لما له من دور في الدفع بعجلة التنمية والاستقرار، مع بيان أهمية أبعاد الحوكمة الإلكترونية في عملية اتخاذ القرارات المالية وخصوصاً في المؤسسات المالية، وتستمد أيضاً أهميتها من أهمية القطاع المصرفي كونه من القطاعات المهمة والفاعلة ولاسيما في عملية التمويل والاستثمار والتي تتطلب مؤسسات مالية ناجحة لديها القدرة على مواكبة التغيرات الاقتصادية.

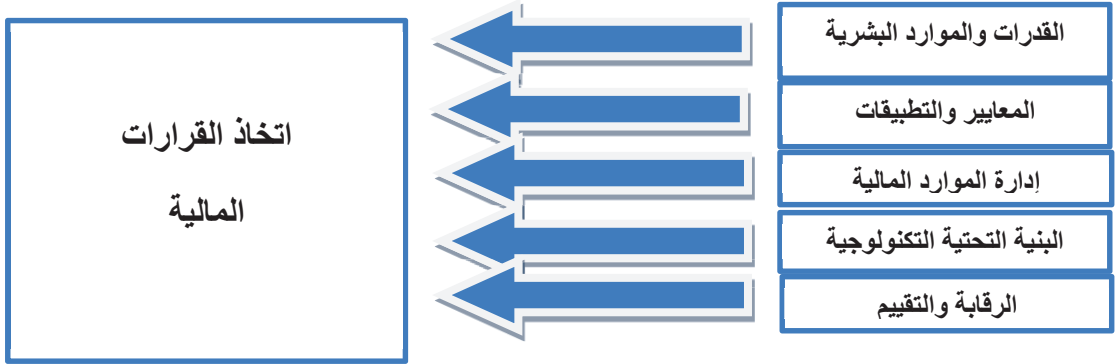
### سادساً - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات اللازمة وتحليلها إذ يتميز هذا المنهج بطريقته الواقعية في التعامل مع مشكلة الدراسة، بما يحققه من جمع للبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة عن الموضوع وبالتالي دراسة وتحليل ما تم جمعه من البيانات والمعلومات.

### سابعاً - مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في صناع القرار المالي من المديرين التنفيذيين بمصرف الصحارى، وتم اختيار عينة قصدية بلغت (32) مفردة. وسبب اختيار المجتمع والعينة

يرجع لطبيعة الدراسة التي تتطلب قدرا من الفهم والإدراك في التعامل مع مضامين الاستبانة ومتغيرات الدراسة.  
**ثامنا: نموذج الدراسة:** لغرض معالجة مشكلة الدراسة فقد اعتمد الباحثان نموذج افتراضي يوضح علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة.  
**أبعاد الحوكمة الإلكترونية**



## المبحث الثاني – الإطار النظري للدراسة:

**أولاً: الحوكمة الإلكترونية :** يعتبر مفهوم الحوكمة مفهوما مستجدا على الساحة العلمية، فقد زاد الاهتمام به عقب الانهيارات المالية والأزمات الاقتصادية التي أصابت كبرى المنظمات، والتي جاءت كنتيجة مباشرة للقصور في آليات الشفافية، وافتقار إدارتها إلي الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف، مع النقص في الخبرات والمهارات، التي أثرت بالسلب في كل من ارتباط بالتعامل معها، سواء بصورة مباشرة أم غير مباشرة ؛ نتيجة لكل ذلك أصبح التركيز على مفهوم الحوكمة من أولويات هذه المنظمات، حيث عرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها "مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (1)

ومن زاوية أخرى فإن الحوكمة تعنى النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات وتنظيم والتحكم في أعمالها من وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المنظمة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، في إطار من المشاركة والعدالة والشفافية والمساءلة، وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وتحقيق التميز.

وتعرف منظمة اليونسكو الحوكمة الالكترونية على أنها: استخدام القطاعات العامة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تحسين تسليم المعلومات والخدمات وتشجيع مشاركتها مع المواطنين في عملية صنع القرارات وجعل الحوكمة أفضل من حيث فاعلية المساءلة والشفافية(2).

على الرغم من وجود جملة من الاختلافات حول مفهوم الحوكمة إلا أنه في الوقت ذاته يوجد شبه اتفاق بين المتخصصين والمهتمين بمجال الحوكمة على أن تطبيقها يعزز من كفاءة المنظمات ويدعم قدرتها التنافسية في التعامل مع الأزمات التي تواجهها، الأمر الذي يجعلنا في حاجة ماسة إلى الاهتمام بإرساء قواعدها لتعزيز كيانها، وضبط أدائها، بناء على عملية ثلاثية الأبعاد “التشاركية، والشفافية، والمساءلة”، خاصة في النظام المصرفي؛ لأن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تعزيز العلاقة بين القطاع المصرفي، وأصحاب المصالح، والعاملين فيه، وذلك على أسس واضحة، تحدد فيها المسؤوليات والواجبات.

**ثانيا: أهداف الحوكمة الإلكترونية :** للحوكمة الإلكترونية أهداف استراتيجية تساعد في

إدارة شؤون المنظمات والإدارات، ولعل أهم هذه الأهداف (3)

- رفع مستوى الأداء.
- اختصار الاجراءات الإدارية.
- زيادة دقة البيانات.
- زيادة الانتاجية وخفض التكلفة في الأداء.
- مواكبة التطور التكنولوجي.
- رفع كفاءة أداء العاملين.
- دعم النمو الاقتصادي.
- نشر المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأهيل إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

**ثالثا: مزايا الحوكمة الإلكترونية :** تجني المنظمة التي تستخدم الحوكمة الالكترونية عدة

مزايا أهمها:(4)

- توفير مصادر تمويل جديدة لمشروعات التنمية تستند على مشاركة منظمات الأعمال.
- ايجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية مثل إدارة اللقاءات السياسية من خلال شبكة الإنترنت.

- استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات الأعمال ومنظمات المجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.  
- الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية عن الأداء الحكومي على شبكة الإنترنت ومن ثم تحجيم الفساد الإداري وإعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة.

**رابعا: أهمية الحوكمة الإلكترونية :** تكمن أهمية الحوكمة الإلكترونية في الآتي: (5)  
- تعمل الحوكمة الإلكترونية على توفير المعلومات الدقيقة والتي من شأنها دعم عملية اتخاذ القرار .

- العمل على رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمات .  
- ترشيد الإنفاق الحكومي .

- تحقيق الشفافية في الاجراءات بما يسهم في توفير المعلومات للمواطن عن شتى الأنشطة الحكومية .

- تبسيط الاجراءات والتخلص من الروتين .

- تحقيق اقتصاد متنوع مبني على المعرفة .

- تعزيز دور مشاركة المواطنين وتكوين قنوات اتصال فعالة بين الحكومة والمواطنين.  
**خامسا: أبعاد الحوكمة الإلكترونية:** توجد خمسة أبعاد للحوكمة الإلكترونية نسوقها كالآتي :

**1- القدرات والموارد البشرية:** هناك العديد من الأسباب التي تجعل من الضروري الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتطويرها، فالتطورات التكنولوجية السريعة وما نتج عنها من اختراعات وابتكارات وتحولات وتغيرات يتطلب الاهتمام بتنمية قدرات الموارد البشرية وتطوير معلوماتها وخبراتها ورفع من مستوى طموحاتها (6)

**2- المعايير والتطبيقات:** تُعد المعايير والتطبيقات الوثائق التي ثم تأسيسها بتوافق الآراء، وتتم الموافقة عليها من قبل لجنة يتم تشكيلها في المنظمة، بحيث توفر قواعد وتوجيهات للأنشطة ونتائجها وتهدف لتحقيق الدرجة الأمثل من النظام في السياقات التنظيمية.

**3- إدارة الموارد المالية:** لا يمكن العمل والنجاح في التحول للحكومة الإلكترونية دون توفر المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ المشروع، والمتمثلة في الموارد المالية فهي حجر الأساس لموضوع الحكومة الإلكترونية، حيث تمثل الأجهزة والتقنيات اللازمة النواة الأساسية لإنجاح أي منظمة ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً مع ضمان سريتها ودقتها، وتنفيذ المعاملات والخدمات الأساسية والحساسة عن بعد مثل الشيكات الإلكترونية والنقود الإلكترونية مع ضمان صحتها ومصداقيتها(7)



4- الرقابة والتقويم: تمثل أنشطة الرقابة في السياسات والإجراءات الخاصة التي تساعد المنظمة من التأكد من أن تعليماتها قد تم تنفيذها (8)

5- البنية التحتية للتكنولوجيا: تعد البنية التحتية عامل محوري للوصول إلى هدف الشمول الرقمي، الذي يمكن من تحقيق نفاذ الجميع إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نفاذ شامل ومستدام، وبالتالي لا تستطيع أية منظمة أعمال أن تنشط بدون اعتمادها على التكنولوجيا (9)

سادسا: القرارات المالية: يُعد اتخاذ القرار عنصر أساسي للإدارة، وهنا يتم تعريف القرارات المالية بأنها: اختيار البديل الأفضل من بين عدة بدائل مما يؤدي إلى ازدياد قيمة المنظمة في السوق خلال مدة زمنية (10) ، كما يمكن تعريفه بأنه: القرار الذي يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالية) بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة(11).

سابعا: اتخاذ القرارات المالية : عملية اتخاذ القرارات هي أحد أهم العمليات في عمل

أية منظمة ، فالقرار الناجح يؤدي إلى نمو وازدهار المنظمة، كون عملية اتخاذ القرار متداخلة مع باقي وظائف المنظمة، ويمكن تحديد مراحل اتخاذ القرارات المالية بالآتي :

- تحديد وتشخيص المشكلة: لتحليل وتشخيص المشكلة يجب على متخذ القرار المالي محاولة الحصول على أكبر قدر من الحقائق، ويمكن القول إن التشخيص المالي الدقيق أحد الدعائم التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات المالية على المدى القصير والمتوسط، ويسمح أيضا بالاستغلال الأمثل والمنتظم للموارد المالية؛ فمن غير المناسب تحديد حل معين لمشكلة بدون معرفة أسبابها ومن الأفضل أن يتم تحديد أسباب المشكلة من قبل الأفراد الذين يواجهون تلك المشكلة باستمرار، إن عملية صنع القرارات وتنفيذ الحلول تحتاج إلي موارد ولما كانت موارد أية منظمة محدودة ، لذا يجب وضع قائمة أولويات بالمشكلة أي: ترتيب المشكلات من حيث أهميتها وخطورتها ومداهم والنتائج والآثار التي قد تترتب على عدم حلها، وتكمن أهمية التشخيص المالي في تقييم الوضعية المالية بهدف تصويب القرارات المالية، فهو منهج لتعزيز القدرة التنبؤية (12)

- جمع المعلومات: تشكل مرحلة الأساس لإيجاد حل مناسب وبناء قاعدة معرفة للقرار المناسب لغرض حل المشكلة فعملية توفير المعلومات من حيث الكم والكيف وبالتوقيت المناسب تعتبر من أهم مراحل صناعة واتخاذ القرار وهنا يجب أن يتم جمع كافة المعلومات حول المشكلة ، ليتم التعرف عليها بشكل مناسب ويتم اتخاذ القرار المناسب حيالها .

- **وضع البدائل :** يقصد بالبدائل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة أمام صانع القرار للتعامل مع المشكلة وحلها ، ولا بد لصانع القرار أن يفترض وجود عدة بدائل لحل أية مشكلة وبالتالي إعطاء الوقت الكافي لتطوير ما أمكن من البدائل على أن يتم ذلك بحذر وبدون إبطاء قد يتسبب في تفاقم المشكلة وعدم جدوى حلها.

- تقييم الحلول البديلة أي: استخدام الأساليب الإحصائية أو الخبرة الشخصية لغرض تقييم احتمالية النجاح ، وفيها تتم معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف لكل بديل ، وعوائده وتكاليفه ، ومزاياه وسلبياته، ويتم تقييم كل بديل منفرداً؛ للتعرف على أفضلها(13)

- اختيار البديل الأنسب: بعد القيام بعملية المفاضلة بين البدائل المختلفة يقع الاختيار على البديل الأنسب والأكثر أهمية استناداً إلي نتائج التحليل الناقد لكل بديل والذي يحقق الأهداف المرسومة (14)

- تقييم فاعلية ونتائج القرار: وهذه المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار التي يحتاج فيها المديرون إلى متابعة تنفيذ القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة وفقاً لما هو مخطط له، والتأكد من حل المشكلة أو الاستفادة من الفرصة المتاحة من خلال عملية صنع القرار، مع قياس النتائج بشكل دوري ومقارنتها مع النتائج المنشودة(15)

### المبحث الثالث - الإطار العملي للدراسة:

يهدف هذا الجانب لدراسة متطلبات الحوكمة الإلكترونية وعلاقتها باتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى الرئيسي، الذي يُعد من أهم المؤسسات المصرفية الليبية، حيث تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة صممت لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة من خلال عينة عشوائية تمثلت في الإدارة العليا بالمصرف، مع استخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها: أساليب الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالبرنامج الإحصائي (SPSS)، وأساليب الإحصاء الاستنتاجي من بينها اختبار (T) ومعامل الارتباط بيرسون.

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بمتطلبات الحوكمة الإلكترونية وقياس مدى صدق وثبات الاستبانة:

قبل الشروع في تحليل أسئلة الاستبيان لابد أولاً من اختبار وقياس مدى ثبات أسئلة الاستبيان (يقصد بالثبات: أي في حال إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى تحصل على نفس نتائج المرة الأولى) وذلك باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" الذي يعطي قيم تتراوح بين (0 ، 1)، فكلما كان قيمة المعامل أقرب للواحد كان هناك ثبات أكبر والعكس بالعكس، ومن خلال الجدول رقم (1) يتبين أن معامل كرونباخ ألفا يساوي (0.968) ما يدل على ثبات كل فقرات ومحاور استمارة الاستبيان.

جدول رقم (1) يبين: معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات فقرات الاستبيان

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
القدرات والموارد البشرية	5	0.927
المعايير والتطبيقات	4	0.826
البنية التحتية للتكنولوجيا	4	0.897
إدارة الموارد المالية	5	0.923
الرقابة والتقييم	4	0.839
اتخاذ القرار المالي	10	0.897
لكل فقرات الاستبيان	32	0.968

هذا وسيتم استخدام الجدول رقم (2) لغرض قياس اتجاهات ردود المشاركين في الدراسة. جدول رقم (2) يبين: اتجاه ردود المشاركين بناءً على المتوسط المرجح مقياس ليكرت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

### 1. القدرات والموارد البشرية:

من خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن آراء المشاركين في الدراسة تتجه بشكل عام إلى موافق، ويتضح ذلك من خلال المتوسط المرجح للجدول أدناه البالغ (3.8437) أي "موافق"، وهذه قد تكون إشارة إلى توفر القدرات والموارد البشرية بالشكل المطلوب داخل المصرف، ولعل أبرز القدرات والموارد البشرية المتوفرة هي " يتوفر بالمصرف شعبة صيانة الحاسبات والشبكات المتخصصة " يتضح ذلك من خلال الفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (4.2187)، والفقرة رقم (1) " يمتلك المصرف المهارات والقدرات البشرية الكفؤ والمؤهلة لأداء المهام " عليه فإن الاتجاه العام يشير إلى توفر القدرات والموارد البشرية في المصرف من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

جدول رقم (3) يبين: القدرات والموارد البشرية بالمصرف

م	البيان	الاتجاه				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		العدد النسبة	العدد النسبة	العدد النسبة	العدد النسبة	العدد النسبة
1	يمتلك المصرف المهارات والقدرات البشرية الكفؤ والمؤهلة لأداء المهام	10	14	2	5	1
		31.25	43.75	6.25	15.62	3.12
2	يمتلك المصرف نظام حوافز مناسب لتشجيع الموظفين	9	12	4	7	-
		28.12	37.5	12.5	21.8	-

							على تأدية مهامهم الحاسوبية بانتظام		
		2	3	4	16	7	لدى المصرف القدرة على جذب أو الاستعانة بالكوادر العلمية الكفو والفاعلة في مجال استعمال الحاسوب	3	
موافق	3.7187	6.2	9.3	12.5	50	21.8			
		-	7	3	14	8	يوفر المصرف برامج الدورات واللقاءات والمناقشات الدورية لتطوير الموارد البشرية وخاصة الحواسيب والخوارزميات ذات العلاقة	4	
موافق	3.7187	-	21.8	9.3	43.7	25			
		-	7	4	11	13	يتوفر بالمصرف شعبة صيانة الحاسبات والشبكات المتخصصة	5	
موافق	4.2187	-	21.8	12.5	34.3	40.6			
موافق	3.8437	القدرات والموارد البشرية							

## 2. المعايير والتطبيقات:

خلال النظر في الجدول رقم (4)، يتضح أن أغلب نتائج ردود المشاركين في الدراسة على الفقرات الواردة في الجدول المذكور تتجه أيضا إلى "موافق"، وهذه قد تكون إشارة – أيضا- إلى توفر المعايير والتطبيقات اللازمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالشكل المطلوب داخل المصرف، ولعل أبرز المعايير والتطبيقات توفراً هي " يوجد اهتمام لدى إدارة المصرف بسلامة ونقل المعلومات وتخزينها وأرشفتها إلكترونياً " يتضح ذلك من خلال الفقرة رقم (1) بمتوسط حسابي (3.9375)، والفقرة رقم (4) " تتوفر قواعد بيانات تساعد على توفير المعلومات وتشخيص للمشكلات وإيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن " عليه فإن الاتجاه العام يشير إلى توفر المعايير والتطبيقات اللازمة في المصرف من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

### جدول رقم (4) يبين: المعايير والتطبيقات بالمصرف

البيان	م	مواضع				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
يوجد اهتمام لدى إدارة المصرف بسلامة ونقل المعلومات وتخزينها وأرشفتها إلكترونياً	1	10	12	9	-	1
		31.2	37.5	28.1	-	3.1
	2	6	13	12	1	-

			3.1	37.5	40.6	18.7	تسهيل إدارة المصرف عملية تبادل المعلومات مع المؤسسات المختلفة التي تشكل نظام الحوكمة	
موافق	3.8100	2	1	6	15	8	تركز إدارة المصرف على تسهيل الوصول إلى البيانات من المستفيدين وبموثوقية عالية	3
		6.2	3.1	18.7	46.8	25		
موافق	3.8700	-	3	5	17	7	تتوفر قواعد بيانات تساعد على توفير المعلومات وتشخيص للمشكلات وإيجاد الحلول بأسرع وقت ممكن	4
		-	9.3	15.6	53.1	21.8		
موافق	3.8418	المعايير والتطبيقات						

### 3. البنية التحتية للتكنولوجيا:

من خلال الجدول رقم (5) يتضح أن غالبية المشاركين في الدراسة يدركون وجود البنية التحتية للتكنولوجيا اللازمة للحوكمة الإلكترونية بالمصرف، من خلال الموافقة الواضحة على كل الفقرات في الجدول المذكور، عليه فإن المشاركين في الدراسة يرون أن إدارة البيانات إلكترونيا والأجهزة والشبكات وقواعد البيانات والبرمجيات كلها متوفرة بالشكل المطلوب في المصرف، الأمر الذي يعكس جاهزية المصرف للحوكمة الإلكترونية، إجمالاً كان المتوسط الحسابي المرجح للجدول المتعلق بالبنية التحتية للتكنولوجيا يساوي (3.82) أي "موافق"، وهو أكبر من المتوسط المرجح لكل من الجدولين السابقين.

جدول رقم (5) يبين: البنية التحتية للتكنولوجيا بالمصرف

م	البيان	موافق بشدة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة
1	يتم وضع الإجراءات والمعايير المناسبة لمعالجة البيانات إلكترونيا	8	16	6	2	-
		25	50	18.7	6.2	-
2	يملك المصرف أجهزة ومعدات متطورة ومحدثة باستمرار	6	19	4	3	-
		18.7	50.9	12.5	9.3	-
3		6	18	4	3	1

		3.1	9.3	12.5	56.2	18.7	تعتمد إدارة المصرف التخصصات العلمية في مجال تكنولوجيا المعلومات
موافق	3.875	-	4	3	18	7	4 يمتلك المصرف أجهزة وشبكات اتصال متطورة ( انترنت - اكسترنت )
		-	12.5	9.3	56.2	21.8	
موافق	3.82	البنية التحتية للتكنولوجيا					

## 4. إدارة الموارد المالية:

الجدول رقم (6) يبين آراء مفردات عينة الدراسة حول إدارة الموارد المالية، حيث اتفق المشاركون في الدراسة على الفقرة رقم (1) وهي تنص على " تمتلك إدارة المصرف القدرة المالية على تصنيف موازنتها بحسب الخدمات التي تقدمها " بمتوسط حسابي (3.5937)، واتفقوا أيضا على الفقرة رقم (3) والتي تنص على " توفر إدارة المصرف الدعم المالي الضامن لاستدامة تبنيتها تطبيق الحوكمة الإلكترونية " بمتوسط حسابي (3.50)، إلا أنهم تحفظوا على " تحدد إدارة المصرف أولويات تمويل برامجها المتضمنة حسن تقديم أفضل خدمة لجمهورها " الفقرة رقم (2)، وعلى الفقرة رقم (4) " تضع إدارة المصرف آليات لمتابعة التنسيق المالي مع عديد الجهات لدعم مشاريع الحوكمة التي تتبناها " والفقرة رقم (5) " تمتلك إدارة المصرف آليات لمراقبة طرق التمويل لمشاريع الحوكمة والتنسيق فيما بينها " إجمالاً كان الاتجاه العام لآراء المشاركين في الدراسة "موافق" وبمتوسط مرجح يساوي (3.4312)، وهو أقل من كل المتوسطات المرجحة للجدول السابقة، في إشارة إلى وجود قصور في أداء إدارة الموارد المالية في المصرف من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

## جدول رقم (6) يبين: إدارة الموارد المالية بالمصرف

م	البيان	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الانحراف المعياري	الاتجاه
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
		8	10	8	5	1	3.1				
1	تمتلك إدارة المصرف القدرة المالية على تصنيف موازنتها بحسب الخدمات التي تقدمها	8	10	8	5	1	3.1	3.5937	موافق		
2	تحدد إدارة المصرف	4	10	12	5	3.1	3.1	3.3437	محايد		

								أولويات تمويل برامجها المتضمنة حسن تقديم أفضل خدمة لجمهورها		
			-	4	13	10	5	توفر إدارة المصرف الدعم المالي الضامن لاستدامة تبنيها تطبيق الحوكمة الإلكترونية	3	
موافق		3.50	-	12.5	40.6	31.2	16.6			
			-	5	14	9	4	تضع إدارة المصرف آليات لمتابعة التنسيق المالي مع عديد الجهات لدعم مشاريع الحوكمة التي تتبناها	4	
محايد		3.375	-	15.6	43.7	28.1	12.5			
			1	4	13	11	3	تمتلك إدارة المصرف آليات لمراقبة طرق التمويل لمشاريع الحوكمة والتنسيق فيما بينها	5	
محايد		3.3437	3.1	12.5	40.6	34.3	9.3			
موافق		3.4312	إدارة الموارد المالية							

### 5. الرقابة والتقييم:

من خلال الجدول رقم (7)، المخصصة فقراته للرقابة والتقييم، نلاحظ موافقة المشاركين في الدراسة على الفقرة رقم (1) والتي تنص على " تلتزم إدارة المصرف بتبني معايير الرقابة على الأداء والخدمات " بمتوسط حسابي (3.5625)، وتحفظوا على بقية الفقرات الأمر الذي يمكن أن يعد مؤشرا على وجود نوع من الضعف والقصور في جانب الرقابة والتقييم بالمصرف، إجمالاً كان الاتجاه العام لأراء المشاركين في الدراسة "محايد" وبمتوسط مرجح يساوي (3.3308)، في إشارة إلى ضعف في جانب الرقابة والتقييم في المصرف من وجهة نظر المشاركين في الدراسة.

جدول رقم (7) يبين: الرقابة والتقييم بالمصرف

م	البيان	موافق بشدة					الاتجاه
		موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
1	تلتزم إدارة المصرف بتبنى معايير الرقابة على الأداء والخدمات	5	14	8	4	1	موافق
		15.6	43.7	25	12.5	3.1	
2	تتابع إدارة المصرف سير أعمالها بحسب الخطأ الموضوعة	2	11	14	4	1	محايد
		6.2	34.3	43.7	12.5	3.1	
3	تقوم إدارة المصرف بأداء وظائف الرقابة والتقويم إلكترونيا من خلال منظومة الحركة الإلكترونية	3	13	8	7	1	محايد
		9.3	40.6	25	21.8	3.1	
4	تنسق إدارة المصرف مع المؤسسات الأخرى الجاهزية لتطبيق الحوكمة الإلكترونية	2	10	13	7	-	محايد
		6.2	31.2	40.6	21.8	-	
	الرقابة والتقييم						محايد

#### 6- تحليل البيانات المتعلقة باتخاذ القرارات المالية:

من خلال الجدول رقم (8)، التي تدور فقراته حول اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى نلاحظ موافقة المشاركين في الدراسة على كل الفقرات الواردة في الجدول، ما يعد مؤشرا إيجابيا، وأن آلية اتخاذ القرارات في المصرف تسير بشكل جيد، إلا أن المشاركين تحفظوا على الفقرة رقم (7) والتي تنص على " تقع المسؤولية في اختيار البديل الأنسب على عاتق لجنة من ثلاثة أو أكثر " ما يعد مخالفا لمبادئ الحوكمة، ومن هنا كان الاتجاه العام لآراء المشاركين في الدراسة "موافق" وبمتوسط مرجح يساوي (3.6374) في إشارة عامة على وجود الحد الأدنى من مقومات اتخاذ القرارات المالية الصحيحة في المصرف.



جدول رقم (8) يبين: اتخاذ القرارات المالية بالمصرف

م	البيان	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		الاتجاه
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
1	يتم التعرف على المشكلة المالية من خلال الاجتماعات الدورية	7	14	7	14	3	7	1	3	موافق
		21.8	43.7	21.8	43.7	9.3	21.8	3.1	9.3	
2	يتم الاستقصاء من خلال المقارنة لقوائم الدخل والأرباح والتكاليف	6	16	7	16	3	7	-	3	موافق
		18.7	50	21.8	50	9.3	21.8	-	9.3	
3	يتم تحديد البدائل لحل المشكلة من خلال التحاليل الشاملة للمشكلة المالية	7	14	6	14	3	6	2	3	موافق
		21.8	21.8	18.7	21.8	9.3	18.7	6.2	9.3	
4	تعد الخبرة بالمجالات المالية والقانونية مصدر لإيجاد البدائل لحل المشكلة	8	13	6	13	5	6	-	5	موافق
		25	40.6	18.7	40.6	15.6	18.7	-	15.6	
5	يتم تحديد البديل الأنسب بعد جمع المعلومات عن كل بديل بناء على التجارب والخبرات السابقة	11	10	11	10	-	11	-	-	موافق
		34.3	31.2	34.3	31.2	-	34.3	-	-	
6	يتم استبعاد البدائل التي لا تحقق مستوى رضى والمكلفة	7	9	15	9	1	15	-	1	موافق
		21.8	28.1	46.8	28.1	3.1	46.8	-	3.1	
7	تقع المسؤولية في اختيار البديل الأنسب على عاتق لجنة من ثلاثة أو أكثر	2	8	12	8	8	12	2	8	محايد
		6.2	25	37.5	25	6.2	37.5	6.2	25	
8	تعد القدرة على التنبؤ والمهارة في التنفيذ مهمة في عملية تطبيق القرار	8	11	6	11	7	6	-	7	موافق
		25	34.3	18.7	34.3	21.8	18.7	-	21.8	
9	يعتبر عامل الوقت مهما في التنفيذ للقرار	7	11	10	11	4	10	-	4	موافق
		21.8	34.3	31.2	34.3	12.5	31.2	-	12.5	
10	تساهم الرقابة والمتابعة في ضمان جودة التنفيذ للقرار	6	16	7	16	3	7	-	3	موافق
		18.7	50	21.8	50	9.3	21.8	-	9.3	
										موافق
										موافق

ثانياً - اختبار الفرضيات:

إن نتائج التحليل الوصفي السابقة التي تم التوصل إليها حول بيانات ردود المشاركين في الدراسة هي نتائج تتعلق بعينة الدراسة، ولا يمكن أن تعمم على مجتمع الدراسة إلا

من خلال استخدام التحليل الاستنتاجي (Deductive analysis) لاختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام الاختيار (T- Test) للحكم على مدى مصداقية فرضيات الدراسة من حيث القبول أو الرفض، عليه سيتم التعبير عن كل فرضية من فرضيات الدراسة بشكل إحصائي في فرضية صفرية (H0)، وفرضية بديلة (H1)، ومن تم نختبر الفرضية الصفرية على النحو التالي:

### تحليل فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضية الدراسة بصورة إحصائية في شكل فرضية صفرية وفرضية بديلة على النحو التالي:

الفرضية الصفرية "H0": لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى.

الفرضية البديلة "H1": توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى.

من خلال الجدول رقم (9) يتضح أن معامل بيرسون  $R = 0.755$  موجب وأن مستوى المعنوية ( $P=0.000$ ) أقل من (0.05) بكثير، عليه يتم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى"، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية بصرف الصحارى". وبما أن معامل بيرسون  $R = 0.755$  موجب فهذا يعني أن العلاقة طردية قوية.

جدول رقم (9) يبين: اختبار العلاقة بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية واتخاذ القرارات المالية بمصرف الصحارى الرئيسي

### Correlations

	متطلبات الحوكمة الإلكترونية	متطلبات الحوكمة الإلكترونية	واتخاذ القرارات المالية
متطلبات الحوكمة الإلكترونية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  23	.755**  .000 23
اتخاذ القرارات المالية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)* N	.755** .000 23	1  23

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## ثالثاً- نتائج وتوصيات الدراسة:

### 1- نتائج الدراسة:

استناداً إلى تحليل البيانات سالفة الذكر توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الحوكمة الإلكترونية وعملية اتخاذ القرارات المالية.

ب- أبعاد الحوكمة الإلكترونية متوفرة بشكل متوسط لدى مصرف الصحارى, الأمر الذي يسهل من عملية تطبيقها.

ج- تمثل الحوكمة الإلكترونية وسيلة فاعلة لترشيد وتحسين عملية اتخاذ القرارات وضمان كفاءة وفاعلية المنظمة.

د- إن متغير اتخاذ القرارات جاء بمستوى متوسط .

### 2- توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج المتحصل عليها توصي الدراسة بالاتي:

أ- الاهتمام بتطبيق الحوكمة الإلكترونية بالقطاع المصرفي لما لها من أثر في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية.

ب- تعزيز متطلبات الحوكمة الإلكترونية لما لها من دور بالغ الأهمية في تحسين وتجويد عملية اتخاذ القرارات المالية.

ج- الاهتمام بمستوى متغير اتخاذ القرارات المالية في القطاع المصرفي, لكي يُتيح لها مواجهة التغيرات البيئية وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأنشطة المالية.

د- تأهيل القطاع المصرفي من قبل مصرف ليبيا المركزي لمواكبة التطور في مجال الحوكمة واتخاذ القرارات المالية لما لها من دور في تحقيق التنمية الاقتصادية.

## الهوامش :

- 1- حسين(2015), الحوكمة دراسة في المفهوم, مجلة العلوم القانونية والسياسية, كلية الحقوق والعلوم السياسية, جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي, الجزائر, العدد 10, ص ص 180- 221, ص 182
- 2- أحمد محمد عصام وآخرون(2012), جاهزية الادارة المحلية لاعتماد الحوكمة الالكترونية, دراسة حالة في ديوان محافظة نينوى, مجلة الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد, العدد13, ص-ص 281-298, ص 93
- 3- بلحاج آية(2021), الحوكمة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, دراسة ميدانية, رسالة ماجستير, بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية, قسم الإدارة والتسيير الرياضي, جامعة محمد بوضياف-المسيلة, 2021, ص 27, 23. ص 23-24.
- 4- عدنان مريـزق ولونيس حسينة(2014), الحوكمة الالكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر, مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية, جامعة لونيـسي, ص ص 137-149, ص 138):
- 5- صالح مهدي حمادي, وآخرون(2019) تأثير الحوكمة الالكترونية في جودة التدقيق, العراق, مجلة العلوم الاقتصادية والادارية, المجلد 25, العدد111, ص ص 591-609, ص 596):
- 6- صلاح عامر السلاقي, ( 2017 ), دور تنمية قدرات الموارد البشرية في زيادة كفاءة العمليات الخدمية, مصر, جامعة قناة السويس, كلية التجارة الاسماعيلية, المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية, المجلد الثامن, العدد1, ص ص 219-239. ص 225).
- 7- اياد خالد عدوان(2007), مدى تقبل المواطنين للحصول على الخدمات من خلال الحوكمة الالكترونية, رسالة ماجستير, كلية التجارة, قسم ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية غزة, ص 49, ص 49).
- 8- بكر ابراهيم محمود, صلاح حسن عبدالله (2017), تطوير الرقابة الداخلية للوحدات الحكومية في ظل الحكومة الالكترونية, العراق, مجلة الادارة والاقتصاد, المجلد 40, العدد111, ص ص 195-210. ص 195).
- 9- موساوي آسية(2021), تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اساس الاقتصاد الرقمي, الجزائر, مجلة المنهل الاقتصادي, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, المجلد 4, العدد 3, ص ص 591-606, ص 597).
- 10- زهواني رضا وآخرون(2017) دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية, مجلة العلوم الادارية والمالية, جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي, الجزائر, المجلد الاول, العدد (1), ص ص 237-261, ص 240)
- 11- مسعودي حمزة, التوجي سيد اعلي(2017), معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة, دراسة حالة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية, التسيير والعلوم التجارية, جامعة أحمد دراية- أدرار-الجزائر, ص 6. ص 6)
- 12- سايب ريم وطراد نور الهدى (2020) دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية, دراسة حالة, رسالة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, قسم العلوم التجارية, جامعة محمد خيضر- بسكرة, الجزائر, ص 3. ص 3)
- 13- هاشم نايف هاشم(2008) اتخاذ القرارات المتعددة المعايير باستخدام طريقة (AHP), دراسة تطبيقية في المعهد التقني في البصرة, ص 8.

- 14- حاجي ندير, ودرويش جمال(2020), عملية ترشيد القرارات الادارية في ظل الادارة الالكترونية ببلدية البلدية, مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد, جامعة امحمد بوقرة بومرداس , الجزائر, 2020, ص ص 72-84, ص 81).
- 15- جهاد هاني, ونادين دركل(2015), دور جودة المعلومات في فاعلية عملية صنع القرار, دراسة ميدانية , مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة , المجلد السابع, العدد الرابع عشر, ص ص 190-227, ص 211).
- وغيرها من المصادر والمراجع التي رجع إليها الباحثان :
- أثير عباس عبادي (2020)، الحوكمة المصرفية ودورها في الإصلاح المالي، العراق، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، العدد الثامن عشر، المجلد الاول. ص-ص142-162 .
  - اقداس حسين ، وآخرون (2021) ، طرق اليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الاداري والمالي في الشركات المملوكة للدولة ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية،المجلد (13)، العدد (2) ص ص 420-445.
  - زهراء جار الله حمو ، نور نافع حسن(2021)، دور الحوكمة المصرفية في ترشيد القرارات المالية، العراق ، مجلة الريادة للمال والاعمال ، المجلد الثاني، العدد (1) ص ص140-155.
  - زينب شلال عكار ، وفاء علي سلطان (2020)، دور مبادئ واليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (12) ، العدد (29) ص ص 174-204 .
  - علاء دهام حمد ، مثنى محمد سعيد( 2020 ) ، تأثير الحوكمة الالكترونية في تحقيق الاداء الابتكاري ، العراق ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 26 ، العدد 119 .
  - فيصل سرحان عبود ، حرب مجيد حميد (2021) ، الحوكمة ودورها في صياغة استراتيجيه النظام المالي ، مجلة كلية المأمون ، العدد (36).
  - Sharada . R & vob. S(2017), “ information technology governance in public organizations”, springer international publishing AG, volume(38