

تقييم مدى جاهزية ديوان المحاسبة الليبي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية بهدف تعزيز مبدأ الشفافية  
والمساءلة والارتقاء بالأداء الحكومي

د. غزالة احمد اشكال

قسم المحاسبة/كلية الاقتصاد / جامعة سرت

ghazalaishkal@gmail.com

أ. محمد السائح خليفه السائح

قسم المحاسبة/كلية الاقتصاد/جامعة سرت

sayeh1932@yahoo.com

د. سعاد عياش علي امعرف

قسم المحاسبة- كلية الاقتصاد/ جامعة سرت

soad251076@gmail.com

أ. سالمة عيسى دبنون

موظف بالقسم المالي/ جامعة سرت

sarasalm69@gmail.com

### الملخص

استهدف البحث تقديم مساهمة علمية تتمثل في بيان مدى جاهزية ديوان المحاسبة الليبي لتطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية بهدف تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والارتقاء بالأداء الحكومي وذلك من خلال التعرف على مدى توافر متطلبات النجاح الملائمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في الديوان وكيفية الاستفادة من الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية والمساءلة. بالإضافة إلى عرض أهم محددات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئة الليبية . وحتى يتم ربط الجانب النظري بالواقع الفعلي فقد اعتمد البحث على المقابلة الشخصية لعدد من الموظفين المسؤولين عن برنامج الحوكمة بالديوان وتم توجيه الأسئلة إليهم عن طريق قائمة احتوت على المزايا التي يمكن أن تحققها الحوكمة الإلكترونية، كما اشتملت أيضا على أهم المعوقات التي تؤدي إلى عدم تطبيقها، وتمثلت أهم نتائج البحث في أنه يوفر الديوان بعض الخدمات الإلكترونية مثل التقارير السنوية، بريد الموظفين، أيقونة اقتراحات مخصصة للمعلماء، استعلام عن المرتب، استعلام عن العقود، إحصاءات فحص العقود، نماذج وظائف شاغرة، كما أنه وعلى الرغم من توافر بعض مقومات الحوكمة الإلكترونية في البيئة الليبية مثل موارد مالية، كوادر بشرية متخصصة، قاعدة بيانات، بنية اتصالات، اطار تشريعي إلا أنه ليس هناك وعي وادراك كافي بأهمية تبني واستخدام الحوكمة الإلكترونية وما قد يجنيه الديوان من منافع مثل تحجيم الفساد من خلال توفير معلومات تفصيلية للأطراف ذات العلاقة في صنع السياسات وتطوير أداء الديوان وإشراكهم في هذه العملية بما يضمن زيادة المساءلة والشفافية. وبناء على ما سبق يوصي الباحثين بضرورة اعتماد الديوان على الخدمات الإلكترونية وتوسيع المعلومات التفصيلية المقدمة من جانبه بما يمكن الأطراف المتعاملين معه من المساءلة وتحقيق الشفافية ويحسن من أداء الديوان للمهام الموكلة إليه في القضاء على الفساد، بالإضافة إلى التوعية بأهمية استخدام الحوكمة الإلكترونية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية، كما يجب العمل على إصدار ونشر دليل للحوكمة الإلكترونية بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من مزاياها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإلكترونية ، ديوان المحاسبة ، الشفافية ، المساءلة ، الأداء الحكومي

### 1. المقدمة وإشكالية البحث:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أساسية لتمكين أصحاب المصالح من المشاركة فعليا في عملية إدارية وسياسية شاملة في الشركات التي ينتمون إليها، مما يساهم في تعزيز الشرعية التي تقوم عليها هذه الشركات، إلا أن هذا الأمر يتطلب تغييراً جوهرياً في الطريقة التي تعمل بها



الشركات داخلياً لإدارة الشؤون العامة، وفي تعاطيها وتفاعلها مع أصحاب المصالح، لاسيما في وظيفتها الأساسية وهي تعزيز الشفافية والإفصاح.

وتسعى المؤسسات من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية إلى توفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض. وفيما يتعلق بالحوكمة الإلكترونية فإنها تتجاوز نشر المعلومات من الجهة المعنية إلى جميع أصحاب المصالح وتتضمن إشراك هذه الفئات في عملية صنع القرار، فهي استخدام التكنولوجيا الحديثة في تفعيل الدور الرقابي على عمل الإدارة، وتحسين أدائها والمساهمة في بناء الشفافية بينها وبين العملاء والارتقاء بوضعها المالي، والمحافظة على مصالح مختلف الأطراف المتعاملة معها. بالنسبة لديوان المحاسبة الليبي فقد أجريت بعض الدراسات على مدى قيامه بالمهام الموكلة إليه المتعلقة بالرقابة والمساءلة والإفصاح ومن امتلنتها دراستي (الفاخري ، 2013) (Shariha et al, 2014) وكثير (والناغي، 2018) وأكدت على عدم اتباع الديوان على معايير المراجعة الدولية، عدم الاهتمام بتعليم وتدريب مراجعيه لإكسابهم الخبرات العلمية والمهنية، عدم الاهتمام بتوفير الوسائل الإلكترونية الحديثة مما يضعف قدرتهم على مواكبة التقدم لدى الوحدات الخاضعة لمراجعته، كذلك عدم استخدامهم للوسائل الإلكترونية في تدعيم أدلة الأثبات التي يحصلون عليها، كما لا تتوفر مكتبة الكترونية تسهل عليهم الرجوع إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الضرورية لتسيير أعمالهم.

كما أشارت دراسة (saadi & Almahjoub, 2012) إلى انه في ليبيا حالياً تنفيذ الحوكمة الإلكترونية في مرحلته الأولى ولا يزال هناك مجال كبير للنمو سريعاً بسبب قلة عدد السكان وارتفاع معدل التعليم، ومن خلال التخطيط الدقيق والاستخدام الذكي للموارد يمكن جعل ليبيا دولة متقدمة. ومما سبق يمكن صياغة تساؤل البحث في التالي: هل ديوان المحاسبة الليبي لديه الجاهزية بالقدر الكافي لتطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والارتقاء بالأداء الحكومي؟

## 2. الدراسات السابقة:

يستهدف الباحثون في هذا الجزء عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة للوقوف على ما توصل إليه الباحثين من نتائج ومن ثم تحديد الفجوة البحثية وتحقيقاً للهدف من هذا الجزء سوف يتم تبويبه على النحو التالي :

\*دراسة (Rahman & Rajon, 2012) بعنوان:

An Effective Framework for Implementing Electronic Governance in Developing Countries: Bangladesh Perspective

هدفت الدراسة إلى اقتراح إطار فعال لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية والخدمات الإلكترونية في الدول النامية مثل بنغلاديش، وأيضاً تقديم تحليل مقارنة لإدارة الحكومية الحالية، وآفاق وتوقعات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في بنغلاديش، وتحليل مدى فعالية إنشاء حوكمة إلكترونية، وإدارة إلكترونية، وتوصلت الدراسة إلى أن البدء بالبنية التحتية الحالية، ثم التقدم والاستمرار في تطوير بنية تحتية





جديدة يكون له نفع كبير في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، وأن تنفيذ حوكمة عبر الهواتف النقالة أكثر نجاحاً بسبب وصولها الواسع إلى الناس، كما أكدت الدراسة على أن فعالية الحوكمة الإلكترونية تعتمد بشكل - رئيسي على المواطنين، لأنهم هم أصحاب المصالح، وفي الدول النامية لا يمكن تطبيقها في كل - القطاعات مرة واحدة.

\*دراسة (saadi & Almahjoub, 2012) بعنوان:

#### E-Governance in Libya – Where we are and Where to Go

هدفت الدراسة إلى مناقشة البنية التحتية للحكومة الإلكترونية الليبية والتحليل المقارن لهيكلية الحوكمة الإلكترونية التي تم نقلها إلى ليبيا والدول الأخرى المنتجة للنفط . وأيضاً خارطة طريق الحوكمة الإلكترونية في ليبيا. توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الإلكترونية في الواقع مهمة ليس فقط لتحسين الخدمات الحكومية ولكن أيضاً لزيادة الرضا والراحة لمواطنيها، وأنها تعتمد بشكل كبير على طريقة توظيفها. وليبيا حالياً في المراحل الأولى من تنفيذ الحوكمة الإلكترونية ولا يزال هناك مجال كبير للنمو، كما يمكن نشرها بسرعة في ليبيا بسبب قلة عدد السكان وارتفاع معدل التعليم.

\*دراسة (Kalsi & Kiran, 2013) بعنوان:

#### E-governance success factors an analysis of e-governance initiatives of ten major states of india

هدفت الدراسة لتقييم دور مشاريع الحوكمة الإلكترونية في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وخدمات المواطنين في الهند، وقدمت نموذج لأفضل مشاريع الحوكمة الإلكترونية التي يمكن أن تكون قدوة للدول الأخرى في تحسين مبادرات الحوكمة الإلكترونية، وبما يساعد واضعي السياسات على فهم الفجوات في السياسات والتركيز على تلك المعايير التي تؤدي إلى الحوكمة الرشيدة. حيث بينت الدراسة إن وضع استراتيجيات وسياسات الحوكمة الإلكترونية هي ممارسات معقدة تشمل مجموعة متنوعة من القضايا مثل البنية التحتية، التحديات البشرية، إدارة التغيير، بناء القدرات، إعادة هندسة العمليات، التكنولوجيا، المعايير، الإدارة، المعلومات، الأمن والخصوصية، التحديات المالية والقانونية، جودة الخدمة، اتفاقيات مستوى الخدمة إلخ.

\*دراسة (Cavalcante & De Luca, 2013) بعنوان:

#### Controllorship as a Governance Instrument in the Public Sector

تناولت الدراسة ديوان المحاسبة كأداة لحوكمة الشركات، وبما يُساهم في الحد من عدم تماثل المعلومات وصراع المصالح، المُستمددة من مشاكل الوكالة بين المالكين التنظيميين والمدراء، بتوفير المعلومات التي تسمح بتقييم المنظمة والتي أي مدى حققت أهدافها. كما تناولت الدراسة أن الإفصاح والمساءلة هم الدعائم الرئيسية لحوكمة الشركات بجانب ديوان المحاسبة. وكان الهدف الرئيسي من هذا البحث هو تحديد أي المعلومات التي يُتبعها مكتب المراقب العام (CGU) على موقعه الإلكتروني التي تمثل لنوعية ومحتوي توصيات الإتحاد الدولي للمحاسبين للرقابة والتقارير الخارجية، كأبعاد للحكومة في القطاع العام. وقد توصلت الدراسة أنه من خلال البحث البيولوجرافي





والوثائقي، تم التأكد من أن المعلومات التي ترتبط بالتقارير المالية والمتعلقة بالميزانية تمثل للنوعية والمحتويات التي أوصي بها الإتحاد الدولي للمحاسبين. كما كشف البحث أيضاً بأن المعلومات التي ترتبط بالمراجعة الداخلية والمساءلة السنوية للحكومة تتناول بشكل جزئي المحتويات التي أوصي بها الإتحاد الدولي للمحاسبين.

**\*دراسة (الفخري، 2013) بعنوان: تقييم أساليب العمل الرقابي ودراسة العوامل المؤثرة في تطويرها بديوان المحاسبة الليبي.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم أساليب العمل الرقابي لديوان المحاسبة في ليبيا، وذلك من خلال دراسة المتطلبات اللازمة للعمل الرقابي والمتغيرات المؤثرة في تطوير أساليبه، والمتمثلة في توفر الاستقلال للديوان، اعتماد معايير الرقابة الدولية، توفر التدريب واكتساب الخبرة للعاملين بالديوان، استخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل. وتوصلت الي عدة نتائج أهمها ضعف مستوى تحقيق الديوان للمهام الرقابية التي أنشئ من أجلها، وجود بعض مظاهر الضعف في أداء الديوان، عدم كفاية الاستقلال المالي والإداري والوظيفي للديوان والعاملين فيه، أن الديوان لم يعتمد معايير الرقابة الدولية التي تعتمد الأجهزة العليا للرقابة في دول العالم، فضلاً عن قصوره في الاهتمام بالدورات التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين بالديوان، ولم يستخدم وسائل التكنولوجيا الحديثة. أوصت الدراسة بالعمل على اعتماد معايير الرقابة الدولية لمواكبة التقدم في أجهزة الرقابة الدولية والإقليمية، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم أدلة الإثبات لدى موظفي الديوان.

**\*دراسة (Mehta, 2014) بعنوان:**

The Challenge of Policy Formulation and Service Delivery in the 21st Century: "Improving customer service delivery" By E-governance

هدفت الدراسة إلى إجراء مسح ميداني لقياس دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الخدمات المقدمة ، كما قامت بشرح الجوانب الخاصة بجودة الخدمات العامة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوكمة الإلكترونية يمكن أن تحسن من الخدمات المقدمة وتزيد رضا الزبون، كما أكدت النتائج أن توقعات المواطنين من الخدمات العامة كانت عالية تماماً، وأوصت الدراسة بضرورة خلق بيئة تنظيمية مناسبة لتبادل المعارف من أجل تطوير نظام إدارة المعرفة.

**\*دراسة (Shariha et al, 2014) بعنوان:**

The role of Audit Bureau in eradicating financial corruption in Libya

هدفت الدراسة إلى تقييم دور أعضاء ديوان المحاسبة؛ للقضاء على الفساد المالي في ليبيا، من خلال التدابير اللازمة للمهمة المراجعة والتغييرات التي تؤثر عليها، والتي تمثل في الامتثال للمعايير التصديق للرقابة الدولية، والتدريب وكسب الخبرات للمراجعين الذين يقومون بالعمل في ديوان المحاسبة. وركزت الدراسة على تقييم العوامل التي تؤثر على المراجعين، وتطوير مراجعة الأداء، وتحديد المخاطر التي تواجههم في حين إجراء مراجعة الأداء التي تستخدم كأداة للقضاء على الفساد المالي. وتوصلت إلى النتائج أهمها ضعف في مستوى تحقيق الاكتشافات، أن ديوان المحاسبة لا



يعتمد المعايير الدولية المعتمدة، ويهمل أيضا إعطاء المبرمجين التدريب والتأهيل اللازم باستخدام الأساليب الحديثة المتعلقة بأعمال الرقابة من بدلا من أساليب الأداء الحكومي.

\*دراسة (Ojeka, 2017)

#### E-Governance and Public Sector Financial Disclosures: Analysis of Government Agencies in Nigeria

حللت هذه الدراسة محتويات مختلف المواقع الحكومية وشبه الحكومية لتحديد ما إذا كانت تقوم بالإفصاح المالي إي مدى إفصاحها. وأكدت نتائج على انه لم يكن لدى أي من الوزارات التي تم فحصها نسخة من البيان المالي المدقق على مواقعها الإلكترونية. قد يكون هذا بسبب افتقارهم إلى الوعي بتأثير هذا البيان على مواقعهم الإلكترونية وكيف يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة الحكومية. لذلك أوصت الدراسة بانه ينبغي على مجلس التقارير المالية والهيئات التنظيمية الحكومية الأخرى أن تسعى إلى تفويض الوزارات بوضع نسخة من الحساب المدقق للوزارات والميزانية الخاصة بها سنوياً على مواقعها الإلكترونية المختلفة. أيضاً يجب إعادة تصميم مواقع الويب الخاصة بالوزارات بشكل عام لتشمل بعض المعلومات الحيوية مثل الأسئلة الشائعة والتعليقات، ويفترض أن هذا سيعطي المواطنين شعوراً بالانتماء وسيعزز المساءلة والشفافية السليمة وتشجع الأشخاص على زيارة المواقع الإلكترونية المختلفة .

\*دراسة (Amegavi et al., 2018) بعنوان:

#### The dynamics of e-government enactment in a developing country public sector organisation: evidence from Ghana

تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير العوامل على المستوى التنظيمي على الحوكمة الإلكترونية في المنظمات العامة في بلد نام والمطالبة بالمساءلة والشفافية وكفاءة تقديم الخدمات من قبل المواطنين ودفعت حكومات العديد من الدول لتبني مبادرات الحوكمة الإلكترونية لإنجاز المعلومات في الوقت المناسب وكفاءة. واستخدمت المقابلات المتعمقة مع مجموعة مختارة من المشاركين لجمع البيانات. وأشارت الدراسة إلى ان عدم كفاية الموارد المالية والبشرية، ودعم القيادة، انخفاض المعرفة في مجال تكنولوجيا الاتصالات، فضلا عن عدم كفاية المعدات وانخفاض الاتصال بشبكة الإنترنت تُعد من العوامل التي تحول دون التنفيذ الفعال لهذا البرنامج.

### 3. الفجوة البحثية:

تبين من خلال عرض الدراسات السابقة ندرة الأبحاث التي تناولت مدى جاهزية ديوان المحاسبة الليبي لتطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية خاصة في البيئة الليبية. ويتبين مما تقدم أبعاد الفجوة البحثية والتي يهتم بها هذا البحث من خلال تقديم مساهمة علمية تتمثل في بيان مدى جاهزية ديوان المحاسبة الليبي لتطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية بهدف تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والارتقاء بالأداء الحكومي وهو ما لم تتطرق إليه أية من الدراسات السابقة.



#### 4. أهداف البحث:

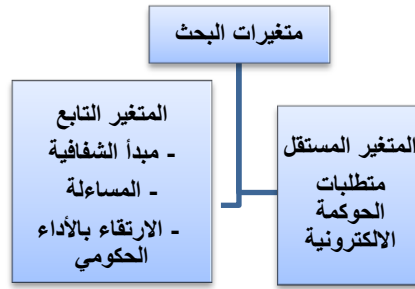
يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- توضيح مفهوم الحوكمة الإلكترونية وأبعادها.
- التعرف على مدى توافر متطلبات النجاح الملائمة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في ديوان المحاسبة الليبي
- التعرف على كيفية الاستفادة من الحوكمة الإلكترونية في تعزيز الإفصاح والشفافية والمساءلة.
- عرض أهم محددات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئة الليبية.

#### 5. أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث في التأكيد على أهمية تطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية في البيئة الليبية بشكل عام وديوان المحاسبة الليبي بشكل خاص، كما تمتد أهميتها من خلال المساهمات المتوقعة لنتائج البحث والتي قد تكون مفيدة في الأخذ بنوعية التكنولوجيا التي تؤدي إلى تحسين الأداء والتي ترتبط بأهمية الحوكمة الإلكترونية والاستفادة منها في تطوير الممارسة المحاسبية وتطوير مهنة المراجعة وبالتالي تحقيق جودة المعلومات المحاسبية في البيئة المحاسبية الليبية والتي ستعكس على قرارات متخذي القرار.

#### 6. متغيرات البحث



شكل رقم (1): متغيرات البحث

#### 7. الجانب النظري:

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته ، فقد تم تقسيم البحث على النحو التالي:

##### 7.1 مفهوم الحوكمة الإلكترونية:

عرفتها اليونيسكو في 2011 على أنها " استخدام القطاع العام لتقنيات المعلومات والاتصالات بهدف تحسين المعلومات وتقديم الخدمات وتشجيع مشاركة المواطنين في عملية صنع القرار وجعل الحكومة أكثر عرضة للمحاسبة وشفافية وفعالية". (Bannister & Connolly, 2012: 6) وعُرفت بأنها نظام إلكتروني يعمل على تسهيل وتحسين الشفافية، توفير معلومات سريعة ونشرها إلكترونياً وتحسين الكفاءة الإدارية والخدمات العامة في جميع أنشطة الشركة (kishori et al, 2012: 1-2). كما حدد (Sapanjeet & Kamal, 2012:4) بأنها لا تقتصر فقط على المواقع الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وتوصيل الخدمات عبر الإنترنت، والوصول الرقمي للمعلومات والمدفوعات الإلكترونية، ولكن تعمل على تغيير العلاقة بين أصحاب المصالح والحكومة (المؤسسة) بقدر تغيير علاقة أصحاب المصالح ببعضهم. وأيضاً لديها إمكانية لتوفير المعلومات بسرعة وبسهولة، كما تضمن لأصحاب المصالح المشاركة في اتخاذ القرارات ومتابعة العمليات الداخلية (kalsi & krian, 2013:328).



فالدولة بحاجة إلى إدارة شؤونها بطريقة شفافة وفعالة للوصول إلى مواطنيها، ولدى الحوكمة الإلكترونية القدرة على تحقيق الكفاءة والشفافية المطلوبة. وإن المزج الصحيح بين الإرادة السياسية والتكنولوجيا هو ما يلزم لنجاح الحوكمة الإلكترونية. فهي تهتم بتحويل الحكومة من مركزية السلطة والإجراءات إلى مركزية المواطن والخدمات باستخدام التكنولوجيا كأداة. فهي عملية إصلاح في طريقة وتقديم الخدمات للعملاء الخارجيين والداخليين لفائدة كل من الحكومة والعملاء الذين تخدمهم (2: kishori et al, 2012)

## 7.2 أبعاد الحوكمة الإلكترونية:

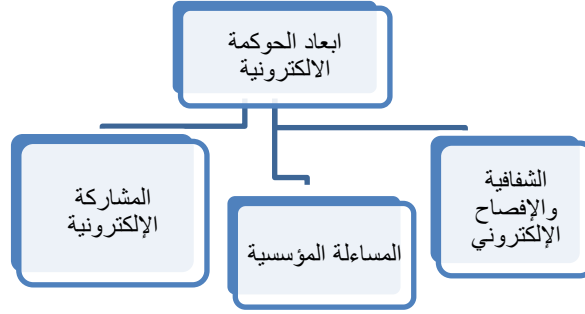
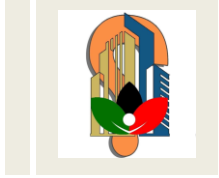
- الشفافية والإفصاح الإلكتروني: تعتبر مواقع الويب أنظمة أساسية ذات كفاءة لتقديم المعلومات والخدمات، ويمكن لأصحاب المصالح مثل شركات الأعمال والمساهمين والمودعين وغيرهم من الوكلاء والهيئات الأخرى الوصول بسهولة للمعلومات المتعلقة باحتياجاتهم من خلال النقر على روابط الويب المختلفة، وتسجيل البيانات وإتاحتها على شبكة الإنترنت، وإتاحة نظم الاتصال والاندماج مع هذه الشبكات يمكن أصحاب المصالح من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها في الوقت الذي يناسبهم والتحكم بدرجة عالية في كم المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها، وسهولة الانتقال من موقع لآخر من خلال نظام Hypertext وهو مجموعة أوامر موجودة بالمواقع (بوخرىص، 2017: 8)

- المساءلة المؤسسية: لقد زادت الحاجة إلى مفهوم المساءلة في السنوات الأخيرة، وذلك بحكم ظهور تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات التي رافقت الانتقال إلى عصر التدفق المستمر للمعلومات، والتطور الهائل في مصادر الحصول عليها، وأهمها الإنترنت، وكان لابد من التأكد من دقة ومصداقية وشفافية هذه المعلومات لكونها عاملاً حاسماً في تحديد نجاح المؤسسات المعاصرة، وقدرتها على تحقيق أهدافها، وتحقيق مبدأ المساواة والموضوعية والعدالة وتحمل المسؤولية في أداء مهامها وإنجاز واجباتها بكفاءة عالية، (بوخرىص، 2017: 8)

- المشاركة الإلكترونية: تعتبر أدوات الويب (web) هي الأساس الأكبر لتوزيع المعلومات إلكترونياً، وتمكن أصحاب المصلحة من تلقي الرسائل الإلكترونية والرسائل النصية وغيرها من الأشكال الإلكترونية، حيث رفعت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات توقعات أصحاب المصلحة تجاه ديوان المحاسبة فأصبحت مشاركة أصحاب المصلحة متزايدة من خلال أدوات الويب التي تسمح للمؤسسات بتطوير الاتصالات ثنائية الاتجاه مع موكلها، فإن الأمر يتطلب قاعدة بيانات واسعة النطاق تتميز بالسرعة والتناسق والموثوقية حتى تكون إدارة قاعدة البيانات الموزعة أكثر فعالية لتعزيز الحوكمة بكفاءة عالية عن طريق الرسائل النصية (Rahman&Rajon,2012:27).

ويوضح الشكل التالي المفهوم المبسط لأبعاد الحوكمة الإلكترونية:





شكل رقم (2): أبعاد الحوكمة الإلكترونية

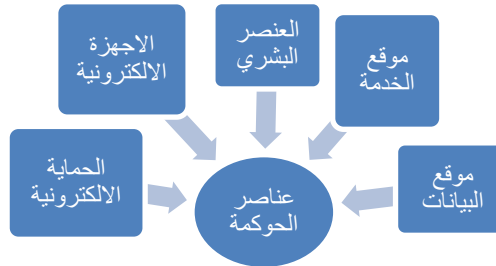
المصدر: من إعداد الباحثين

### 7.3 عناصر ومتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

#### أ. عناصر الحوكمة الإلكترونية

أشارت دراسة (Verma, et al,2012) إلى أنه على المؤسسات الحكومية في ليبيا استعراض الحوكمة الإلكترونية كأداة لمبادرة واستدامة الإصلاحات بالتركيز على الإدارات العامة، وتقديم الخدمات، وأن نتائج المعاملات الإلكترونية تتلخص في الإدارة الإلكترونية لتحقيق الشفافية، المشاركة، مجتمع معلوماتي، الرقابة الإلكترونية، الكفاءة والسرعة وأمن الاتصالات؛ الخدمات الإلكترونية لأصحاب المصلحة، تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية التكلفة اقل، سرعة الاستجابة، إمكانية وصول الجميع للمعلومات، وإمكانية المساءلة.

وبذلك تركز الحوكمة الإلكترونية على مجموعة من العناصر كما في الشكل التالي: (المحمدي، 2015: 649)



شكل رقم (3): عناصر الحوكمة الإلكترونية

المصدر: من إعداد الباحثين

#### ب. متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية

من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية ما يلي: (عدمان ولونيس، 2014: 132) ، (Rahman & Rajon, 2012: 22-24) تحقيق تفاعل بين الإدارة الحكومية والمواطن وأصحاب المصالح: الهدف من هذا التفاعل هو إشراك المواطنين في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية واستطلاع آرائهم حول بدائل التعامل مع المشكلات العامة. ويتحقق هذا من خلال الاعتماد على





العلاقات العامة فهي فن معاملة المواطن وكسب رضاه وثقته وتأييده. وفي ظل الحوكمة الإلكترونية تتجسد هذه الفكرة إلكترونياً بإعطاء أهمية للرأي العام وأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود اختلال في الثقة والمصادقية بسبب سوء التفاهم والمعلومات الخاطئة الصادرة من موظفي الإدارة. وأيضاً توسيع المشاركة الإلكترونية من خلال تشجيع مشاركة المواطن في المسائل المطروحة، مع إشعارهم بأهمية القضايا المطروحة وإبلاغهم بالإجراءات التي تم اتخاذها، وتعزيز عملية المحاسبة والمساءلة، ويتحقق هذا بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة الحكومية ككل عبر الإنترنت والوسائل التكنولوجية المختلفة. ويجب أن تحظى الحوكمة الإلكترونية بالثقة داخل وبين قطاعات الحكومة ومع المواطن لكي تحقق النجاح.

- البنية التحتية: لا تشير هنا فقط إلى نسبة الميكنة ولكنها تركز أيضاً على الجوانب العامة لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما في ذلك تسهيلات الإنترنت، وتوافر الطاقة، ودعم الموارد البشرية، والإطار القانوني، والأهم من ذلك البنية التحتية القائمة لتطوير المزيد من البنية التحتية.
- ثقافة التغيير: تشير الحوكمة الإلكترونية إلى عدد من الأنشطة التي تشتمل على مجموعة واسعة من الخدمات بما في ذلك الجوانب الاجتماعية الاقتصادية. وبالتالي، سيطلب تنفيذ الحوكمة بالتأكيد نقله نوعية في القطاعات التي تستحدث اتجاهات جديدة للتفكير ومفاهيم جديدة للتنمية، قد لا تحظى بالترحيب من جانب معظم مجموعات المسؤولين الإداريين ذوي الممارسات الإدارية البيروقراطية.
- غالباً ما يُنظر إلى الحوكمة الإلكترونية على أنها تتشابه مع التجارة الإلكترونية، حيث يُشار إلى المواطنين على أنهم عملاء للحكومة لأن الحكومات تحتاج إلى التمكين بدلاً من الخدمة. ومن أجل التحول من التسلسل الهرمي البيروقراطي إلى المشاركة في العمل الجماعي الدافئ، والتغيير من هندسة الإنتاج الموجه نحو الكفاءة الإنتاجية إلى رضا المستخدم، مرونة الرقابة على أداء المنظمة وأن تكون الرؤية واسعة مستمدة من الرسالة الموجهة نحو العملاء بدلاً من الموجه نحو الرقابة؛ فإن مفهوم التحرك نحو إنشاء خدمة أفضل ليس ضرورياً فحسب، بل حتمي. قد يكون في كثير من الأحيان هذا التغيير الجذري من قبل المخاوف من فقدان السلطة مشتقة من غياب الشفافية في عملية الحكومة قد تكون واحدة من العقبات الرئيسية نحو تنفيذ الحوكمة الإلكترونية.
- التعليم: وتتمثل القضية الرئيسية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تحقيق الفائدة المتصورة بين المواطنين. وبسبب المعدل المنخفض في التعليم للدول النامية، من الصعب للغاية جعل الناس يفهمون مدى فعالية الحوكمة الإلكترونية رغم أن نجاحها مبني على وعي ونشاط واستخدام الخدمات من قبل المواطنين.
- الطاقة، تعتبر نقطة مهمة من بين قضايا البنية التحتية، وبما أن الخدمات التي توفرها الحوكمة الإلكترونية يجب ان تقدم من خلال الكمبيوتر والإنترنت التي تكون القوة الدافعة لها هي الكهرباء، فمن الضروري الحصول على إمدادات طاقة مناسبة وموثوقة التي قد تعتبر عائقاً كبيراً لتطوير البنية التحتية للاتصالات.





- توفر وسائل وتسهيلات الإنترنت : بما أن خدمات الحوكمة الإلكترونية سيتم تقديمها عبر الإنترنت، فليس من الممكن تنفيذها بدون مرفق إنترنت مناسب. علاوة على ذلك، من أجل تقليل التكلفة الإجمالية لإنشاء بنية تحتية عريضة النطاق، من الضروري أن تكون خطوط الكهرباء القائمة فعالة وكفؤة لدعم على واسع النطاق.
- الإطار القانوني الفعال : يتطلب تنفيذ الحوكمة الإلكترونية إطاراً قانونياً متسقاً وفعالاً. وفي حال وجود إطار قانوني أولي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المطلوب مراجعته ذلك للتكيف بسرعة مع الحوكمة الإلكترونية.
- الاهتمام بالجانب البشري: ويتم ذلك من خلال تطوير وتدريب العنصر البشري وفقاً للأساليب الحديثة التي تتماشى مع عصرنة الإدارة الحكومية بهدف زيادة تقبل العاملين للحوكمة الإلكترونية ؛ تفعيل نظام الأجور لتحفيز العاملين وزيادة كفاءتهم وتنمية روح المبادرة والإبداع ؛ مواجهة مقاومة التغيير وذلك بالتعامل مع هذه الوضعية بإظهار الجوانب الإيجابية للتغيير وإشراك العاملين في هذا المشروع؛ تجسيد الأخلاقيات الإلكترونية لترشيد سلوك الموظف في مهامه والحد من المحسوبية وتحول قيم الشفافية إلى قاعدة أساسية في النسق الاجتماعي وشرح أعمال وأنشطة الحوكمة؛ وكذا توفير السريع للمعلومة وسهولة الحصول عليها؛ تحقيق العمل الجماعي الإلكتروني أي تبادل المعلومات والبيانات بواسطة الحاسوب وباستخدام الشبكات وضرورة توحيد الوثائق المتعامل بها للتمكن من إدراج التعليقات.

#### 7.4 التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ديوان المحاسبة وأليات التغلب عليها

إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية ليس بالأمر السهل، وهناك العديد من التحديات توجه تطبيقها. ويمكننا تصنيف التحديات التي تواجهها الحوكمة عامة إلى ثلاث فئات كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (4): تحديات الحوكمة الإلكترونية (saadi & Almahjoub, 2012:4)

يتمثل التحدي الاقتصادي في ان الحوكمة الإلكترونية تحتاج الي التطبيق على نطاق واسع لذلك لا بد من قابلية البيانات للإدارة والتوسيع. أما التحدي التقني، يتمثل في استقلال الأجهزة عن البرمجيات من اجل قابلية نشر وتوزيع التطبيقات وتطويرها وصيانتها، كذلك نظام إدارة قواعد البيانات وتركيب الخوادم وإمكانية تطويرها مع التكنولوجيا المتغيرة، عدم الاهتمام بالبحوث والتطوير، نقص المرافق التقنية. أما التحدي الاجتماعي يشمل انخفاض معدل التعليم، الانتقال إلى مهارات الكمبيوتر، نقص الخبرات، ضيق الرؤية، الحقائق والأرقام المغلوطة حول الإحصاءات الوطنية. وحسب (أبو حجر وعابدين، 2014: 8) و(الزهيري، 2011: 4) فأن اهم التحديات في عمليات



الحكومة الإلكترونية تتمثل في: افتقار معظم المؤسسات الحكومية إلى نظم الأرشيف الإلكترونية؛ ضعف السياسات الداخلية والدعم الداخلي والخارجي؛ عدم ملائمة الثقافة التنظيمية؛ مقاومة التغيير وتقبل السياسات والمعايير والمسؤوليات الجديدة من قبل العاملين؛ غياب الاتصال والتنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة؛ ضعف دعم إدارة الموارد البشرية في الوحدات الحكومية؛ عدم وجود شبكة اتصال محلية تربط الوزارات مع بعضها؛ شيوع النمط الإداري التقليدي في التعاملات الإدارية. أما (Kishori et al, 2012:8) فقد أورد أهم التحديات التي يمكن أن تعوق الحكومة الإلكترونية المتمثلة في: تقديم الخدمات بشكل فعال وفي الوقت المناسب لتلبية الحاجة المتزايدة من المجتمع والهيئات التشريعية؛ ضمان الامتثال ضمن إطار المنظومة مع كل شكاوى المواطنين؛ ينبغي أن توفر الحكومة الإلكترونية المرونة والسهولة لتوسيع نطاق التطبيقات عند الحاجة؛ يجب أن تعمل الحكومة الإلكترونية كمركز خدمات متكاملة من أجل المواطنين؛ وأن تكون كمستودع مركزي ومتاح يسمح بإمكانية الوصول إلى المستندات من أي مكان وفي أي وقت وعبر مواقع متعددة؛ يجب تقديم تطبيقات الحكومة الإلكترونية ليتم تشغيلها من أي موقع مركزي أو منطقة محددة النطاق. كما أن وجود البنية التحتية المركزية تمكن من تقليل الطلب على الموارد وبالتالي توفير فعال للتكلفة والوقت. وتتضمن جميع مبادرات الحكومة الإلكترونية الرقابة والتقييم في الوقت المناسب لسير العمل إلى جانب تحليل تكلفة المنافع؛ كما يتيح نظام إدارة المعلومات جميع الميزات المتعلقة بمراقبة وإدارة المخزون، ومعالجة الفاتورة وما إلى ذلك، بحيث تتم إدارتها مركزياً وتصورها من أي تسلسل هرمي أو مستوى في الحكومة؛ ويمكن مراجعة المصروفات والتمويل الذي تنفقه الحكومة على أنشطة الحكومة الإلكترونية بشكل فعال على المستوى المركزي وليس في مواقع مختلفة؛ أمن بيانات البنية التحتية الإلكترونية والخدمات التي تتطلب خصوصية البيانات للمواطنين.

ولمواجهة التحديات السابقة ينبغي على أي منظمة حكومية تسعى إلى تطبيق الحكومة الإلكترونية، القيام بما يلي: (الدقن، 2017: 16)

- المواءمة بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية المنظمة.
- المواءمة بين أولويات الاستراتيجية والأهداف في المؤسسة مع أولويات تكنولوجيا المعلومات.
- توفير الهياكل التنظيمية التي تُسهل تنفيذ الاستراتيجية والأهداف.
- الإصرار على تبني وتطبيق إطار للرقابة على تكنولوجيا المعلومات.
- قياس أداء تكنولوجيا المعلومات.

#### 7.5 الخطوات المقترحة لإمكانية تطبيق متطلبات الحكومة الإلكترونية: (Rahman & Rajon, 2012: 25)

**المرحلة الأولى:** لإنشاء بنية تحتية للحكومة الإلكترونية يجب ان تتوفر ثلاثة عناصر، وهي البنية التحتية للبرامج، والبنية التحتية للأجهزة، والبنية التحتية للتقنيات الأخرى، بدون أي من هذه العناصر لا يمكن تطبيق متطلبات الحكومة الإلكترونية.

1. **البنية التحتية للبرامج:** بالرغم من وجود عدد من الإيجابيات والسلبيات في تكييف بعض البرامج مفتوحة المصدر (المتاحة)، منها القيود المالية، فقد يكون من المفيد تكييف هذه البرامج في المرحلة الأولى من التطوير.





- يجب أن يعتمد الاختيار بين البرامج مفتوحة المصدر (المتاحة) والبرامج المخصصة على مستوى الأمان والتشغيل وإعادة التشغيل لكل من البدائل.

- سهولة الاستخدام والوضوح والتفاعل والأمن من الأمور الرئيسية في تطوير برمجيات الحوكمة الإلكترونية.

- بالرغم من أن مستوى التعليم لا يزال منخفض في الدول النامية ، ينبغي أن يكون الدعم متاحاً لجميع الأشخاص بغض النظر عن مستواهم

- يقترح أن يتم تحقيق مستوى أعلى من تحديد البصمة الأمنية.

2. **البنية التحتية للأجهزة والتقنيات الأخرى:** تعتبر الأجهزة وغيرها من البنية التحتية التقنية هي النقطة الرئيسية التي تثير قلق الدول النامية، مع أخذ هذا القيد في الاعتبار، فتتمثل الاستراتيجية من عدة أبعاد هي استخدام البنية التحتية القائمة على أساس قصير الأجل، والغرض من ذلك هو الحصول على التهيئة السريعة، لأن الانتظار للحصول على بنية تحتية أفضل وكاملة قد يكون لعدد من سنوات.

**المرحلة الثانية** في المرحلة الثانية يتم التركيز على تطوير الخدمات الإضافية التي تشمل الاتصال الإلكتروني، والديمقراطية الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والأعمال الإلكترونية، والمشترية الإلكترونية، والتعليم الإلكتروني، والصحة الإلكترونية، والزراعة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، التوظيف وما إلى ذلك. إن بناء الوعي بين المواطنين أمر بالغ الأهمية يمكن تسهيله عن طريق دمج حوافز الأشخاص الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية أي أخذها في الاعتبار.

من أجل تسهيل إمكانية تطبيق الحوكمة الإلكترونية، يجب أن تكون البنية التحتية مناسبة وبأسعار معقولة، حيث يتطلب إنشاء البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات القائمة على الألياف البصرية فترة زمنية طويلة بالإضافة إلى لاحتياجها لتكاليف عالية، ولكن قد يكون أسرع وأرخص تكلفة لإنشاء النطاق العريض عبر خط الاتصالات والكهرباء موجودة بالفعل. وقد لا يمكن تأسيس نظام حوكمة إلكترونية في جميع القطاعات في وقت واحد بل يتم التطبيق بشكل هرمي. وبالتالي، يجب تحديد أولويات القطاعات من حيث الفعالية، وظائف ومسؤولية توفير الخدمات. وينبغي أن تراعي عملية تحديد الأولويات هذه الترابط والاتصال المتبادل بين مختلف القطاعات التي تقدم الخدمات لضمان إجراء تحليل متسق وفعال وكفؤ لتنفيذ الحوكمة الإلكترونية. ويجب أن تشمل هذه العملية تحليل الجدوى للمواطنين وكذلك محلي النظم والمسؤولين الحكوميين من جميع المستويات.

## 8. منهجية البحث (وضع الحوكمة الإلكترونية في ليبيا)

استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي ، حيث قام الباحثين في سبيل معرفة مدى جاهزية ديوان المحاسبة الليبي لتطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والارتقاء بالأداء الحكومي بإجراء مقابلات مع المراجعين الماليين بفرع الديوان بمدينة سرت ، ومدير الإدارة العامة للديوان بالمقر الرئيسي ومدير مكتب الإدارة العامة وتم الاطلاع على الدليل المقترح المعد من قبل ديوان المحاسبة الليبي الذي يحتوي على بعض الفقرات لتفعيل الحوكمة الإلكترونية (شاوش، ابوشكوية، 2019). ووضعت مجموعة أسئلة تضم بعض العبارات حول المزايا المترتبة على تطبيق متطلبات الحوكمة الإلكترونية، وكذلك تم تخصيص جزء متعلق بأهم محددات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في البيئة الليبية، مع عدد من موظفي ديوان المحاسبة والموظف المسؤول عن برنامج الحوكمة بديوان المحاسبة.



تعليقات إضافية	لا	نعم	العبارات
			أولاً: الخدمات الإلكترونية المقدمة من قبل الديوان:
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• يشارك الديوان الأطراف المتعاملين معه الكترونياً في وضع السياسات والقوانين من خلال استقبال تعليقاتهم عبر الأنترنت على هذه السياسات والقوانين، على سبيل مثال عبر مدونات الويب والمنتدي المفتوح على شبكة الأنترنت.</li> <li>• يستخدم الديوان البريد الإلكتروني في مراسلة الأطراف المتعاملين معه لأغراض المشاركة الإلكترونية.</li> <li>• يقوم الديوان بإعلام المتعاملين معه عن التطور في الخدمة التي يقدمها</li> <li>• يوفر الديوان خدمات إلكترونية ذات تكلفة بسيطة ومتنوعة وسهل الوصول إليها من قبل المتعاملين معه.</li> <li>• يأخذ الديوان بآراء الموظفين القانونيين على الخدمات الإلكترونية</li> <li>• يمثل الديوان الي متطلبات الرقابة الإلكترونية الحديثة مثل الحماية من الوصول غير المصرح به الي البيانات، منع دخول الأشخاص غير المصرح لهم إلى غرف أجهزة الحواسيب المركزية والخوادم، استخدام لغة ترميز لتنسيق الملفات والمستندات، وتوفير البنية التحتية اللازمة للتعاملات الإلكترونية.</li> <li>• الأدوات الإلكترونية (مواقع الأنترنت، وخدمات التواصل الاجتماعي) المستخدمة في الديوان معروفة من قبل الأطراف المتعاملين.</li> <li>• الأدوات الإلكترونية المستخدمة من قبل الديوان تركز بشكل أكبر على جعل المعاملات عبر الأنترنت متاحة من قبل الأطراف المتعاملين</li> <li>• يتيح الديوان قائمة مكتوبة للمتعاملين معه لتقييم الخدمات المقدمة لهم عبر الأنترنت.</li> <li>• تمتاز الأدوات التكنولوجية المستخدمة في الديوان بالسرعة العالية في التخزين والاسترجاع.</li> </ul>
			ثانياً: متطلبات أساسية للحكومة الإلكترونية
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• فرض التشريعات المناسبة لتطبيق الحكومة الإلكترونية ذلك بتحديث القوانين والتشريعات لإضافة الشرعية والقبول للوثائق و المعاملات الإلكترونية.</li> <li>• إعلام الجمهور بالمميزات المرجوة منها، وذلك بمحاولة تبني إعطاء المسؤولية لتطوير المنظمات الحكومية إلى المواطن باعتباره مشاركاً في تقديم الأداء الحكومي للخدمات وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار.</li> <li>• تطبيق الشفافية والتخلي عن مبدأ المصالح الخاصة، وذلك بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تحجيم الفساد الإداري و إعطاء المواطن الحق في مساءلة الحكومة والعمل على تحقيق المصالح العامة التي ترجع بالإيجاب على مقدم الخدمات و متلقيها.</li> <li>• توفير وسائل الاتصالات المناسبة، وهذا من خلال تهيئة البنية الأساسية لنجاح مشروع الحكومة الإلكترونية و ذلك بتوفير نظم معلومات و اتصالات فعالة لنقل البيانات والمعلومات وتدققها من والى المؤسسات، الحكومة، المواطن، مؤسسات الأعمال، منظمات المجتمع المدني و غيرها.</li> <li>• ضرورة الاستثمار الفعال في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير بنية تحتية لازمة لبناء حوكمة إلكترونية قوية والذي يتطلب انتشار الأنترنت لتسهيل الاتصال بالمواطنين وتلبية احتياجاتهم و إعلامهم بالمستجدات .</li> </ul>





			<ul style="list-style-type: none"> <li>• ضرورة العمل على تحسيس وتعبئة المواطنين بفوائد ومزايا هذه التقنيات وتقديم التسهيلات الضرورية لهم، من خلال استخدام البريد الإلكتروني لإيجاد قنوات اتصال بين الحكومة ومنظمات المجتمع المدني و كافة الأطراف المشاركة في صنع القرار .</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• كوادر بشرية لديها كفاءة على تطوير وإدارة الخدمات الإلكترونية.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر بنية اتصالات متدفقة بين الإدارات وسرعة الأنترنت.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• وافر التمويل اللازم للاستثمار في الحوكمة الإلكترونية</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• وعي واستعداد المجتمع وجاهزيته لاستخدام الخدمات الناتجة عن تطبيق الحوكمة الإلكترونية.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر الاطار القانوني للأعمال الإلكترونية وأمن المعلومات.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إشراك أصحاب المصلحة من شركات التكنولوجيا والبرمجيات.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تبني المعايير الدولية لتقليل مشاكل التوافق.</li> </ul>
<b>ثالثا: مؤشرات قياس مدى الحوكمة الإلكترونية:</b>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• توافر خصوصية وأمان عالي على الموقع الإلكتروني .</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الاستخدام .</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• الروابط الموقع ذات علاقة بمحتويات الديوان.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ومستوى الخدمات مثل خدمات التسجيل والدفع الإلكتروني وغيرها.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• مشاركة المتعاملين وتفاعلهم بإبداء الآراء المتعلقة بالديوان ووجود استبيانات واستطلاعات على الموقع .</li> </ul>
<b>رابعا: المعوقات التي تواجه الحوكمة الإلكترونية :</b>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص الكفاءات والخبرات .</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص وتلف العتاد الإلكتروني الذي لا يدوم لمدة طويلة .</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم توفر نظام اتصالي ذات طبيعة تكنولوجية داخل مصالح البلدية .</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• انعدام الدورات التكوينية الخاصة بتقنيات الحوكمة الإلكترونية.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• غموض الوسائل التي يرتكز عليها نظام الاتصال داخل البلدية.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تقصير سياسة الإدارة العليا نحو تحديث العمل بالحوكمة الإلكترونية.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• بطئ تطبيق مراحل الحوكمة الإلكترونية في مهام الديوان.</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• نقص التواصل بين أفراد الديوان والمصالح ورؤساء المصالح.</li> </ul>
<b>خامسا: مزايا الحوكمة الإلكترونية:</b>			
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• إيجاد نماذج جديدة لحل المشكلات التي تواجهه الديوان عبر برمجة لقاءات مع أصحاب المصالح من خلال شبكة الأنترنت.</li> </ul>



			تنتقل مسؤولية تطوير الديوان إلى أصحاب المصالح باعتبارهم مشاركين في تقييم أداء الديوان على شبكة الأنترنت.
			الشفافية بإتاحة المعلومات التفصيلية ومن ثم تجنب الفساد الإداري وإعطاء أصحاب المصالح الحق في المساءلة .

وبناء على المقابلة التي تم إجرائها فقد تم التوصل إلى مجموعة من المعلومات على النحو التالي:

- أ- فيما يتعلق بالخدمات الإلكترونية :
- يستخدم الديوان البريد الإلكتروني في مراسلته مع الأطراف المتعاملين معه، ويوفر بعض الخدمات الإلكترونية تتميز بسهولة الوصول إليها كما ويقوم بأعلام المتعاملين معه عن أي تطور فيها، يأخذ بأراء الموظفين القائمين على الخدمات الإلكترونية، لكنها لا تشمل جميع المعاملات ولا تتميز بالسرعة كما ليس من السهل تخزينها واسترجاعها. كما لا يتيح لهم تقييم الخدمات المقدمة وتقديم المقترحات بشأنها. هذا ويشير الدليل المقترح المعد من قبل ديوان المحاسبة إلى ضرورة تفعيل المواقع الإلكترونية على شبكة المعلومات الدولية باللغتين العربية والإنجليزية ليتم من خلالها الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بأسلوب سهل للمستخدم.
  - لا يقوم الديوان بمشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضع السياسات والقوانين من خلال استقبال تعليقاتهم عبر الموقع .
  - لا يهتم الديوان بتطوير واستخدام متطلبات الرقابة الإلكترونية الحديثة.
  - ب- فيما يتعلق بمتطلبات تبني واستخدام الحوكمة الإلكترونية:
  - من خلال معلومات المقابلة مع موظفي الديوان اكدوا على ضرورة فرض التشريعات التي تتلاءم مع بيئة الحوكمة الإلكترونية بما يضمن الشرعية والقبول للوثائق والمعاملات الإلكترونية.
  - كسب تأييد الجمهور لتبني واستخدام الحوكمة الإلكترونية من خلال إظهار مميزات ومشاركاتهم في تطوير عمل الديوان باعتبارهم طرف مشارك في صنع القرار وتقييم الأداء.
  - إتاحة معلومات تفصيلية لتقليل حجم الفساد وإعطاء المواطنين الحق في المساءلة بما يحقق الكفاءة في الأداء.
  - تهيئة البنية الأساسية لنجاح الحوكمة الإلكترونية مثل نظم معلومات واتصالات لضمان تدفق المعلومات بين الديوان، والمواطنين، المؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال.
  - الاستثمار الفعال لتوفير بنية تحتية لتأسيس الحوكمة الإلكترونية مثل انتشار الأنترنت لتسهيل الاتصال والتواصل مع المواطنين وتلبية حاجاتهم وأعلامهم بالمستجدات.
  - توفير وتأهيل الموارد البشرية القائمة على تقديم وتطوير الخدمات الإلكترونية.
  - أشراك شركات تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات في تأسيس وتطوير نموذج الحوكمة الإلكترونية.
  - تبني معايير الدولية لضمان التوافق وتقليل المشاكل الناتجة عن الاختلافات.
  - ج- من خلال ما ورد في الحوار مع موظفي الديوان حول قياس ومؤشرات الحوكمة الإلكترونية تبين ان موقع أو بوابة الديوان تتوفر فيها الخصوصية والأمان، سهولة التنقل بين الصفحات وسهولة الاستخدام، الموقع ذو علاقة بمحتوى الديوان، لكن اكد المستقضي منهم انه لا توجد خدمات مثل التسجيل والدفع الإلكتروني وغيرها، لا وجود لاستبيانات واستطلاعات على موقع الديوان





للتفاعل وإبداء الآراء من قبل المتعاملين، كما لا يوجد ربط الإلكتروني بين الديوان وفروعه وبين الديوان والأجهزة الرقابية الأخرى المحلية أو الدولية.

د- تبين من خلال الاستفسار عن المزايا التي يمكن ان تتحقق من استخدام الحوكمة الإلكترونية سواء للديوان أو الأطراف ذات المصلحة، عدم وعي وإدراك موظفي الديوان لمثل هذه المزايا حيث لم يرى هؤلاء ان استخدامها يمكن ان يساعد على حل المشكلات التي يواجهها الديوان من خلال اللقاءات التي يمكن ان تتم عبر الأنترنت مع أصحاب المصلحة، مشاركة أصحاب المصلحة في مسئولية تطوير الديوان وتقييم أدائه، زيادة الشفافية من خلال توافر معلومات تفصيلية مما يخفف من حجم الفساد ويعطي أصحاب المصلحة الحق في المساءلة.

هـ- أخيراً، أكد المستقصي منهم على وجود بعض العوائق التي يمكن ان تشكل مجموعة من التحديات أمام تبي واستخدام الحوكمة الإلكترونية ومنها: نقص الكفاءات، عدم وجود نظم ارشفة الإلكترونية، لا تتوفر شبكة اتصال تربط المؤسسات ببعضها البعض، النمط التقليدي في التعاملات الإدارية، انعدام الدورات المتخصصة في مجال الحوكمة الإلكترونية، عدم وعي وتقدير الإدارات العليا تجاه تبي واستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

## 9. الاستنتاجات

من خلال ما تم معرفته من معلومات سواء من المقابلات والحوار مع إدارة وموظفي الديوان وكذلك الاطلاع على موقع الديوان الإلكتروني يمكن ان نخلص الي الاتي:

- يوفر الديوان بعض الخدمات الإلكترونية مثل التقارير السنوية، بريد الموظفين، أيقونة اقتراحات مخصصة للعملاء، استعلام عن المرتب، استعلام عن العقود، إحصاءات فحص العقود، نماذجوظائف شاغرة .

- تتوفر عدة مقومات في البيئة الليبية التي يمكن ان تسهل من تبنى واستخدام الحوكمة الإلكترونية في عمل ديوان المحاسبة مثل تسهيلات التقنية، موارد مالية، كوادر بشرية متخصصة، قاعدة بيانات، بنية اتصالات، اطار تشريعي. وعلى الرغم من ذلك ليس هناك وعي وإدراك كافي بأهمية تبنى واستخدام الحوكمة الإلكترونية وما قد يجنيه الديوان من منافع مثل تجنب الفساد من خلال توفير معلومات تفصيلية للأطراف ذات العلاقة في صنع السياسات وتطوير أداء الديوان وإشراكهم في هذه العملية بما يضمن زيادة المساءلة والشفافية. وهذا ما اتفقت عليه بعض الدراسات التي أجريت على ديوان المحاسبة الليبي خاصة فيما يتعلق بالأساليب الإلكترونية واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. فقد أشارت دراسة (الفاخري، 2013) الي أن هناك قصور من قبل الديوان في الاهتمام بالدورات التدريبية اللازمة لتأهيل العاملين بالديوان، وعدم استخدامه وسائل التكنولوجيا الحديثة. أوصت الدراسة بالعمل على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم أدلة الإثبات لدى موظفي الديوان. كما أكدت دراسة (كشير والناغي، 2018) وأكدت على عدم اتباع الديوان على معايير المراجعة الدولية، عدم الاهتمام بتعليم وتدريب مراجعيه لإكسابهم الخبرات العلمية والمهنية، عدم الاهتمام بتوفير الوسائل الإلكترونية الحديثة مما يضعف قدرتهم على مواكبة التقدم لدى الوحدات الخاضعة





لمراجعتهم، كذلك عدم استخدامهم للوسائل الإلكترونية في تدعيم أدلة الأبحاث التي يحصلون عليها، كما لا تتوفر مكتبة الكترونية تسهل عليهم الرجوع إلى القوانين والأنظمة والتعليمات الضرورية لتسيير أعمالهم. ومن جانب آخر، أكدت دراسة (saadi & Almahjoub, 2012) انه يمكن بالتخطيط الدقيق والاستخدام الذكي للموارد المتوفرة في البيئة الليبية تطبيق الحوكمة الإلكترونية والاستفادة من المزايا التي تفرز عن هذا التطبيق.

- أكد المستقضي منهم ان هناك بعض المعوقات التي يمكن ان تحد من تبي والاستفادة من الحوكمة الإلكترونية مثل وجود شبكة بين الديوان وفروعه وبين الديوان والمؤسسات الحكومية وشركات الأعمال بما يحد من الاستفادة القصوى من تطبيق الحوكمة الإلكترونية. كما لا تقام دورات خاصة بتقنيات الحوكمة الإلكترونية لموظفي الديوان، هناك تقصير من قبل الإدارة العليا اتجاه تبني الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة. وهذا ما أكدته بعض الدراسات التي أجريت على ديوان المحاسبة الليبي مثل دراسة (Shariha et al, 2014) التي أكدت أن ديوان المحاسبة يهمل في إعطاء المبرمجين التدريب اللازم لتأهيلهم للقيام بأعمال الرقابة القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

## 10. التوصيات

بناء على ما سبق يوصي الباحثون بما يلي:

- 1- ضرورة عمل ديوان المحاسبة الاعتماد بشكل كبير على الخدمات الإلكترونية وتوسيع والمعلومات التفصيلية المقدمة من جانبه بما يمكن الأطراف المتعاملين معه من المساعلة ويحقق الشفافية ويحسن من أداء الديوان للمهام الموكلة إليه في القضاء على الفساد.
- 2- التوعية بأهمية استخدام الحوكمة الإلكترونية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية كذلك للأطراف المتعاملة مع الديوان، كما يجب العمل على إصدار ونشر دليل للحوكمة الإلكترونية بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من مزاياها.
- 3- ضرورة تفعيل المادة (20) من اللائحة التنفيذية لقانون الديوان (الأنظمة الإلكترونية)

## 11. المراجع:

1. أبو حجر، سامح رفعت وعابدين، أمنية محمد عبدالعزيز، دور آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات للحد من التلاعب المالي الإلكتروني في الوحدات الحكومية في ظل نظام الحكومة الإلكترونية"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة كلية التجارة - جامعة القاهرة بعنوان "المحاسبة في مواجهة التغيرات الاقتصادية والسياسية المعاصرة" في يوم السبت الموافق 27 / 9 / 2014 ، ص 3- 9 .
2. بوخريص، السنوسي سليمان، دور الحوكمة الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية، مجلة العلوم والدراسات الإنسانية - المرج، العدد الأربعون، أكتوبر، جامعة بنغازي، 2017، ص 1-29.

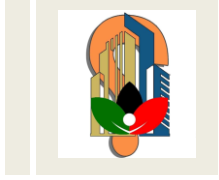




3. الدقن، أحمد السيد محمد (2017) "دور الحوكمة الإلكترونية في دعم مشاركة العملاء في تحسين جودة الخدمات الحكومية باستخدام إطار أهداف مراقبة أنظمة المعلومات و التكنولوجيا"، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة القاهرة - مصر، مج 18 ، ع 1/ ص 136-165.
4. الزهيري، طلال ناظم، الأرشفة الإلكترونية : البوابة العملية للحوكمة الإلكترونية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الثامن عشر لكلية الآداب في الجامعة المستنصرية خلال الفترة من 19-10-2011. العراق.
5. شاوش، رافع محمد وابوشكيوة ، نهى محمود (2019) مقترح إرشادي لأعداد دليل حوكمة للشركات المملوكة" ديوان المحاسبة الليبي.
6. عدمان مريزق ولونيس حسينة، الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية - مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، العدد 10، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر، 2014، ص 125-135.
7. الفاخري، جمعة محمد يوسف، تقييم أساليب العمل الرقابي ودراسة العوامل المؤثرة في تطويرها بديوان المحاسبة الليبي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد الثاني، 2013، ص 205-235.
8. القانون رقم (19) لسنة 2013 ميلادي بشأن إعادة تنظيم ديوان المحاسبة وتعديلاته
9. كشير، صلاح مصباح الفيتورى والناغي، محمود السيد محددات تطوير أساليب الفحص المحدود للقوائم المالية المرحلية لتفعيل معلومات التقرير في إطار معايير المراجعة: دراسة في الشركات الليبية، مجلة الفكر المحاسبي" المجلد 22، العدد 1، جامعة عين شمس، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، 2018، ص 100-130.
10. المحمدي، مكي غازي عبد لطيف، التوجهات المطلوبة للتكامل التطبيقي بين نظم المعلومات الجغرافية GIS والحوكمة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمدينة بغداد، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد 22، العراق، 2015 ص 644-662.

المراجع الأجنبية:

1. Amegavi George Babington, Justice Nyigmah Bawole & Buabeng Thomas, The dynamics of e-government enactment in a developing country public sector organisation: evidence from Ghana, Int. J. Electronic Governance, Vol. 10, No. 1, 2018, pp. 74-92.
2. Bannister Frank & Connolly Regina, Defining E-Governance, e-Service Journal Volume 8 Issue 2, 2012, pp.1-25.
3. Cavalcante Monica Clark & De Luca Marcia Martins, Controllorship as a Governance Instrument in the Public Sector, Revista de Educacao e Pesquisa em Contabilidade, Journal of Education and Research in Accounting, Revista de



Educacion e Investigacion en Contabilidad, REPeC, Brasilia, , Vol. 7 No. 1, art. 5, (2013) p. 72–88.

4. Kalsi Nirmaljeet Singh & Kiran Ravi, E–governance success factors An analysis of e–governance initiatives of ten major states of India, International Journal of Public Sector Management, Vol. 26 No. 4, 2013, pp. 320–336
5. Kishori Lal Bansal, Sanjay Kumar Sharma & Satish Sood, Impact of Cloud Computing in Implementing Cost Effective E–governance Operations, GIAN JYOTI E–JOURNAL, Volume 1, Issue 2 2012, pp.1–12
6. Mehta Aneri, The Challenge of Policy Formulation and Service Delivery in the 21st Century: “Improving customer service delivery” By E–governance, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 4, Issue 1, 2014, pp.1–7.
7. Ojeka Stephena, E–Governance and Public Sector Financial Disclosures: Analysis Of Government Agencies In Nigeria, Journal of Internet Banking and Commerce, JIBC, vol. 22, no. 1, 2017, pp.1–10.
8. Rahman Md Mahbubur & Rajon, Sa Ahsan, An Effective Framework for Implementing Electronic Governance in Developing Countries: Bangladesh Perspective, IJCIT, Volume 03, Issue 01, Manuscript CODE: 2012.pp.20–29.
9. Saadi Muhammad & Almahjoub Alhusein, E–Governance in Libya – Where we are and Where to Go, Conference: The International Libyan Conference on Electronic Government, Conference Paper, July 2012, pp.1–7.
10. Sapanjeet Kaur, & Kamalkant, E–Governance – Impact On Corruption, International Journal of Computing & Business Research, Proceedings of ‘I–Society 2012’ at GKU, Talwandi Sabo Bathinda (Punjab), p.1–10.
11. Shariha Jaber, Ali Djamhuri & .Ari kamayanti, The role of Audit Bureau in eradicating financial corruption in Libya, International Refereed Journal of Engineering and Science (IRJES), Volume 3, Issue 10 2014, PP.01–05.
12. Verma. Seema, Kumari Savita, Artem. Mahmoud, Deiri. Amre & kumar. Rakesh, Challenges in developing citizen–centric e–governance in Libya, International Arab Journal of e–technology ,Vol.2,No3, 2012 p.152–160.



### Abstract:

The aim of this research is to provide an academic contribution to evaluate the readiness of the Libyan Audit Bureau (LAB) e-governance which is a necessary prerequisite to promote transparency, accountability and to improve the performance of government. The research identifies the general requirements e-governance, then compare them to the conditions in the Libyan Audit Bureau and how to employ e-governance in enhancing disclosure, transparency and accountability. To achieve the target of the research a methodology that combines the theoretical aspect to practical reality was adopted. The theoretical aspect focused on the constraints of the application of e-governance in the Libyan environment while practical reality was derived from personal interviews with number of staff of the responsible for the governance program in the Bureau. Before the questions were asked a brief background was given to the answerer about the general requirements and the advantages of applying the e-governance. Then the question list was designed to explore the obstacles which might hinder the application of the e-governance in LAB through the determination of what is available of the general requirements to LAB. The research found that the electronic data and services available by the LAB are: Annual Reports, staff email system, customer feedback icon, Staff salary inquiry, query about Contracts, contract inspection statistics, job vacancy forms. The research concluded that even though some of the resources for implementing e-governance are available such as financial resources, specialized human resources, database, communication structure and legislative framework, it seems that there is not enough internal awareness in LAB of the importance to fully implement the e-governance in fulfilling LAB role efficiently. Based on the above, the researchers recommend that LAB should rely on electronic services by expanding and providing detailed information to enable the public to question accountable parties including LAB to achieve transparency and improve the performance. This would assist in the eliminate of corruption. Also, it would raise the awareness of the importance of using e-governance to employees at various levels of management. A guide to e-governance should be issued and published to ensure exerting maximum benefit from its advantages.

Key words: e-governance, the Audit Bureau, transparency, accountability, government performance.