Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

دور الحوكمة المؤسسية كآلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة
دراسة وصفية تحليلية للحالة الليبية

خالد علي ارخيص
foupcom2020@gmail.com
الأكاديمية الليبية للدراسات العليا جنزور– قسم الإدارة
شعبة إدارة الاعمال (MBA)

تاريخ الاستلام:2026/01/11 –تاريخ المراجعة: 2026/02/06– تاريخ القبول: 2026/02/18– تاريخ للنشر :2026 /03/17

الملخص

تتناول هذه الدراسة دور حوكمة المؤسسات كأداة فعّالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة الليبية، في ظل التحديات الاقتصادية العالمية وتزايد متطلبات الشفافية والمساءلة. وتهدف الدراسة إلى تقييم فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، بما في ذلك الإفصاح المالي، العدالة، الرقابة الداخلية، والمساءلة، وتحليل العلاقة بين هذه المبادئ والحد من المخالفات الإدارية والمالية، وقد أظهرت النتائج أن 70% من المشاركين أكدوا التزام مؤسساتهم بالشفافية، و65% أشاروا إلى تطبيق مبدأ المساءلة، بينما لوحظت بعض الممارسات السلبية مثل المحسوبية وضعف الرقابة في نسب تتراوح بين 40% و55%. كما بينت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز النزاهة المؤسسية وبناء الثقة داخل المؤسسات وتحسين أدائها، مع ضرورة تعزيز المشاركة الداخلية وتطوير برامج التدقيق والرقابة لضمان تقليل فرص الفساد. وتوصي الدراسة بالتركيز على تطوير آليات الشفافية والمساءلة، وتعزيز العدالة والمساواة، وتقوية الرقابة الداخلية، مع متابعة تنفيذ السياسات بشكل دوري لضمان فعالية الحوكمة وتحقيق التنمية المستدامة.

الكلمات المفتاحية

الحوكمة – الفساد الإداري والمالي – الرقابة المؤسسية – الشفافية والمساءلة – المؤسسات العامة الليبية

Abstract

This study examines the role of corporate governance as an effective tool for combating administrative and financial corruption in Libyan public institutions, in light of global economic challenges and the increasing demands for transparency and accountability. The study aims to assess the effectiveness of implementing governance principles within institutions, including financial disclosure, fairness, internal control, and accountability, and to analyze the relationship between these principles and the reduction of administrative and financial irregularities. The results showed that 70% of participants affirmed their institutions' commitment to transparency, and 65% indicated the application of the principle of accountability. However, some negative practices, such as favoritism and weak oversight, were observed in percentages ranging from 40% to 55%. The study also demonstrated that implementing governance principles contributes to enhancing institutional integrity, building

trust within institutions, and improving their performance. It emphasized the need to strengthen internal participation and develop audit and oversight programs to minimize opportunities for corruption. The study recommends focusing on developing transparency and accountability mechanisms, promoting fairness and equality, strengthening internal controls, and regularly monitoring policy implementation to ensure effective governance and achieve sustainable development.

Keywords: Governance – Administrative and Financial Corruption – Corporate Oversight – Transparency and Accountability – Libyan Public Institutions.

المقدمة

في ظل التطورات الاقتصـــادية العالمية المتســـارعة والصـــعوبات المتزايدة التي تواجه الهيئات العامة نتيجة للعولمة، برز مفهوم الحوكمة الرشـيدة للشـركات كأداة معاصـرة رئيسـية لتعزيز فعالية المؤسـسـات وضـمان سـلامتها وينبع هذا التركيز المتزايد على الحوكمة من سـلسـلة الأزمات المالية والاقتصـادية التي شـهدها العالم، والتي كشـفت عن قصـور واضـح في الهياكل الإشرافية والإدارية، لا سيما فيما يتعلق بضـعف الشفافية والمساءلة، وغياب آليات الرقابة الداخلية الفعالة وقد أدى ذلك إلى انتشار المخالفات الإدارية والمالية في العديد من المؤسسات وأكدت الممارسات العالمية أن غياب الحوكمة الرشيدة يُهيئ بيئة مواتية للتجاوزات فعدم كفاية المراجعة الداخلية وقلة الشـــفافية يُضـــللان الأطراف المعنية ويُضـــعفان الثقة في المؤسسات، مما يؤثر سلبًا على أدائها واستمراريتها وبناء على ذلك تزايدت المطالبات بتبني أطر حوكمة رشيدة للشركات قائمة على مبادئ الشفافية والمسؤولية والإنصاف وتساعد هذه الأطر على حماية حقوق جميع أصحاب المصلحة، وتعزيز كفاءة مخرجات المؤسـسـة، والحد من الانحرافات الإدارية والمالية كما أنه أصـبحت الإدارة الرشـيدة للشـركات وسـيلة فعّالة لمكافحة الفساد داخل الهيئات العامة، نظرًا لما توفره من هياكل تنظيمية وإشرافية تُسهم في ضبط العمليات الإدارية والمالية وتعزيز النزاهة المؤسسية ولا تقتصر هذه الإدارة على وضع القوانين والأنظمة، بل تتسع لتشمل بناء هيكل متكامل للمراقبة والتقييم المسـتمرين، بما يضـمن الاسـتخدام الأمثل للموارد والحد من فرص التلاعب وإسـاءة اسـتخدام السـلطة وتبرز أهمية تطبيق الحوكمة في الهيئات العامة نظرًا لدورها المحوري في إدارة المال العام وتقديم الخدمات للمواطنين فأي خلل في أدائها أو انتشـار الفسـاد فيها يؤثر بشـكل مباشـر على الاسـتقرار المالي والاجتماعي للدولة لذا، فإن تبني الإدارة الرشـيدة للشـركات يُسـهم في تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسـسـات، ويدعم جهود الإصـلاح الإداري والمالي، ويسـعى إلى تحقيق التنمية المستدامة.[1]

شـهد مجال التدقيق، داخليًا وخارجيًا، اهتمامًا متزايدًا في العقود الأخيرة، لا سـيما في ظل تفاقم الأزمات المالية والمخالفات التي طالت كبرى المؤسـسـات والمؤسـسـات حول العالم، كاشـفةً عن مواطن ضـعف جوهرية في هياكل المحاسـبة والرقابة وارتبطت هذه الأزمات ارتباطًا مباشرًا بانتشار التلاعب المحاسبي والمالي، الناجم عن ضعف الضوابط المهنية وعدم فعالية إجراءات التدقيق في رصـــد المخالفات فورًا وقد أدى ذلك إلى تراجع الثقة في التقارير المالية، وتراجع مســـتوى التأكيد على البيانات المحاسـبية المقدمة للأطراف المعنية كما أنه خضـعت وظيفة المدققين ومسـجلي الحسـابات لتدقيق مكثف، نظرًا لميلهم إلى الموافقة على صـــحة الأرقام النقدية في كثير من الأحيان، حتى عندما لا تعكس هذه البيانات الوضـــع المالي الحقيقي للمؤسـسـات وقد أكد هذا على ضـرورة إعادة تقييم واجباتهم والتزاماتهم المهنية. وبالتالي، أصـبح تطوير المسـار

[1] موبحة، ندى، سمير، (2015 م). مدى تطبيق المبادئ الوطنية للبنك المركزي في البنوك: دراسة حيوية من البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل). . ص 20.

الوظيفي في مجال التدقيق أمرًا بالغ الأهمية، من خلال تعزيز معايير التدقيق، وتوسيع نطاق المراجعة والإشراف، وتفعيل مبدأ العناية المعقولة. سيساهم ذلك في الحد من فرص التلاعب وكشف أساليب الفساد المالي والإداري في مراحلها الأولى. كم أنه يرتبط هذا ارتباطًا وثيقًا بموضوع البحث الحالي، الذي يتناول دور حوكمة المؤسسات كأداة فعّالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في الهيئات الحكومية وتُعدّ الرقابة المالية أحد أهم ركائز نظام الحوكمة فالرقابة الناجحة تُعزز مبادئ الشفافية والمساءلة، وتُشكّل آلية رقابية لضمان سلامة الإجراءات المالية والإدارية، مما يُقلل من الانحرافات ويُحسّن نزاهة الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، يُساعد نظام الرقابة المالية القوي والمتكامل على بناء الثقة في المؤسسات العامة، ويُعزز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.[1]

كما أنه يتضح أن توسع دور القطاع العام في ظل التحولات العالمية المتسارعة، بما في ذلك التقدم التقني والتحديات الاقتصادية والسكانية، قد فرض متطلبات أكبر على الإدارات والهيئات العامة لتعزيز كفاءتها وتأثيرها. وقد أدى ذلك إلى ظهور أطر معاصرة للإدارة العامة، مثل الإدارة العامة الجديدة والحوكمة العامة الجديدة، وصولاً إلى مفهوم الحوكمة الرشيدة، وهو هيكل موحد يهدف إلى الارتقاء بجودة الإدارة العامة من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة والكفاءة التنظيمية ويؤكد الخطاب أن الحوكمة الرشيدة تمثل نموذجًا متطورًا لعمل القطاع العام، إذ لا يقتصر هدفها على تحسين الأداء الإداري فحسب، بل يشمل بناء هيئات قوية قادرة على تحقيق التوازن بين الإنتاجية المالية والعدالة الاجتماعية ويرتبط مستوى الحوكمة ارتباطًا وثيقًا بالمؤشرات الاقتصادية الرئيسية، مما يُسهم في دعم النمو الاقتصادي ورفع مستويات الدخل، وهو ما يُبرز أهمية البُعد المؤسسي في تحقيق التنمية المستدامة كما أنه تتلاقى هذه النقاط مباشرةً مع محور هذا البحث، الذي يهدف إلى التأكيد على دور الرقابة المؤسسية كأداة فعّالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة. إن تحسين جودة الحوكمة لا يُعزز كفاءة العمليات فحسب، بل يُسهم أيضاً في الحد من الفساد من خلال تعزيز الرقابة المؤسسية وتفعيل إجراءات الإشراف وبناءً على ذلك يُعدّ تبني نموذج حوكمة سليم في السياق الليبي استراتيجية أساسية لإصلاح القطاع العام، وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والإداري، وتعزيز ثقة المواطنين بالمؤسسات، وبالتالي دعم مبادرات التنمية وتقليل الفوارق التي تعيق تحقيقها وفي سياق الحالة الليبية، تبرز أهمية تطوير مهنة التدقيق كجزء لا يتجزأ من تفعيل الحوكمة المؤسسية، خاصة في ظل ما تعانيه بعض المؤسسات العامة من ضعف في البنية الرقابية وقصور في تطبيق معايير الشفافية والمساءلة. وبالتالي، فإن تعزيز دور التدقيق، من خلال تطوير معاييره وآلياته، يعد خطوة أساسية نحو بناء نظام حوكمة فعّال يسهم في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ويدعم جهود الإصلاح المؤسسي وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والإداري في الدولة.[2]

مشكلة الدراسة

تتناول هذه الدراسة قضية تزايد حالات الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة، لا سيما في الدول التي تواجه تحديات سياسية واقتصادية وهيكلية. يؤثر هذا سلبًا على إنتاجية هذه المؤسسات ويحد من قدرتها على تحقيق أهدافها التنموية. يُعدّ سوء الممارسة أحد أهم عوائق جهود إعادة الهيكلة الإدارية، مما يؤدي إلى سوء استخدام الموارد، وتدني مستوى الخدمات العامة، وتراجع الثقة بين المواطنين والجهات الحكومية. وهذا يستدعي البحث عن أساليب فعّالة للحد من هذه الظاهرة وتعزيز النزاهة المؤسسية كما أنه يبرز ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة كعامل رئيسي في انتشار الفساد وتعاني العديد من الهيئات العامة من قصور في آليات الرقابة الداخلية، ونقص في شفافية المعلومات، وضعف المساءلة، ومحدودية مشاركة

[1] هيدوب ليلى, & ريمة باهية زعيم. التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية. ص 545.

[2] Poniatowicz, M., Dziemianowicz, R., & Kargol-Wasiluk, A. (2020). Good governance and institutional quality of public sector: Theoretical and empirical implications .P.530.

الأطراف المعنية في اتخاذ القرارات وتُهيئ هذه النواقص بيئة مؤسسية تسمح بحدوث المخالفات الإدارية والمالية دون رادع فعّال، مما يُفاقم نطاق الفساد ويُعقّد جهود مكافحته.

وتُضـيف الصـعوبات التي تواجه مجال التدقيق، داخليًا وخارجيًا، بُعدًا إضـافيًا من التعقيد إلى المسـألة. فضـعف هياكل التدقيق وعدم الالتزام بالمعايير المهنية يُفاقمان عدم القدرة على رصد المخالفات أو الحد منها في الوقت المناسب وهذا يُبرز ضـرورة تطوير مهنة التدقيق وتعزيز دورها كأداة أسـاسـية في هيكل الحوكمة، بما يضـمن رقابة فعّالة تُسـاعد على تنظيم العمليات المالية والإدارية داخل المؤسسات العامة وفي السياق الليبي يتفاقم هذا الوضع نظرًا للظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد إذ تُعاني المؤسـسـات العامة من ضـعف الهياكل التنظيمية، وتداخل الاختصـاصـات، وغياب نماذج مؤسـسـية واضـحة، فضـلًا عن محدودية تطبيق معايير الشـفافية والمساءلة وقد أدّى ذلك إلى انتشـار واسـع للتدهور الإداري والمالي، مما أثّر سـلبًا على فعالية العمل الحكومي وأضـعف قدرة البلاد على تحقيق التنمية والاسـتقرار المالي لذا تتمحور الدراسـة الأسـاسـي لهذه الدراسة حول مدى قدرة حوكمة المؤسسات على الحد من المخالفات الإدارية والمالية داخل الهيئات العامة، ومدى فعالية أدواتها ذات الصلة، كالشفافية والمسؤولية والتدقيق، في تعزيز جودة الأداء المؤسسي وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه المشـكلة من خلال دراسـة الوضـع الراهن لتطبيق الحوكمة في ليبيا، وتحديد مواطن الضـعف والعقبات، وتقديم مقترحات تُسهم في تفعيل دور الحوكمة كاستراتيجية أساسية لمكافحة الفساد وتحسين كفاءة المؤسسات العامة.

رسم توضيحي 1 نموذج الدراسة

أهداف الدراسة

1. تهدف هذه الداسة للبحث في مفهوم حوكمة المؤسسات، ومبادئها الأساسية، وأهميتها في تعزيز فعالية المؤسسات العامة.
2. تدرس العلاقة بين حوكمة المؤسسات ومستوى الشفافية والمسؤولية في الإجراءات الإدارية والمالية.
3. ويقيّم فعالية هياكل الرقابة والمراجعة الداخلية والخارجية كدعائم لتطبيق حوكمة المؤسسات.
4. تستكشف كيف تؤثر حوكمة المؤسسات في الحد من المخالفات الإدارية والمالية داخل المؤسسات العامة.
5. تحدد الصعوبات والعقبات التي تواجه تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات العامة الليبية.
6. تحلل أثر إشراك أصحاب المصلحة في اختيار الإجراءات على تحسين جودة مخرجات المؤسسات.
7. تقدم مقترحات عملية لتفعيل حوكمة المؤسسات وتعزيز دورها كوسيلة لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة.
8. تساهم في إثراء الدراسات الأكاديمية حول العلاقة بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد، موفراً منظوراً تحليلياً مناسباً للسياق الليبي.

تساؤلات الدراسة

1. ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات ومبادئها الأساسية في الهيئات العامة؟
2. كيف تؤثر معايير حوكمة المؤسسات على مستوى الشفافية والتقارير المالية والإدارية في المؤسسات العامة؟
3. ما مدى فعالية أطر الرقابة والتدقيق الداخلية والخارجية في تعزيز تطبيق حوكمة المؤسسات ؟
4. ما أثر حوكمة المؤسسات في الحد من المخالفات الإدارية والمالية داخل الكيانات العامة؟
5. ما هي أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في المؤسسات العامة الليبية؟
6. كيف تُسهم مشاركة المواطنين في عملية الاختيار في تحسين جودة مخرجات المؤسسات والحد من مظاهر الفساد؟
7. ما هي الأساليب العملية التي يمكن استخدامها لتفعيل حوكمة المؤسسات كركيزة أساسية في مكافحة الفساد داخل المؤسسات العامة؟
8. كيف يمكن أن تُسهم نتائج هذا البحث في تقديم توصيات عملية لتعزيز النزاهة المؤسسية وتحسين إدارة الأصول في المؤسسات العامة الليبية؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الدور المحوري لحوكمة المؤسسات في تعزيز نزاهة وفعالية الهيئات العامة وتوفر هياكل الحوكمة إطارًا قويًا للإشراف على السلوك الإداري والمالي، وتجنب المخالفات والفساد. وتساهم مبادئ الحوكمة، كالشفافية والمسؤولية والرقابة المستمرة، في رفع مستوى إنتاجية المؤسسات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، مما يؤثر إيجابًا على جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين كما يكتسب البحث أهميةً من ضرورة فهم العلاقة بين حوكمة المؤسسات وسوء السلوك الإداري والمالي، لا سيما في ظل الظروف التي تواجهها الهيئات العامة الليبية، والتي تتسم بهشاشة الهياكل التنظيمية وضعف الرقابة الفعالة. إن فهم جوانب الحوكمة وأساليبها يُسهّل صياغة توصيات عملية لتعزيز النزاهة والحد من الانحرافات، وبالتالي ضمان سلامة وفعالية المؤسسات العامة.

كما أنه تتجلى أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الدور الوساطي لأنظمة التدقيق والمراجعة، التي تُعدّ من أهم الأدوات لتطبيق مبادئ الحوكمة ، ويسهم تحسين وتفعيل إجراءات التدقيق الداخلي والخارجي في الكشف السريع عن المخالفات المالية والإدارية، مما يعزز الثقة بين المؤسسات العامة والجهات المعنية، ويرفع من مستوى الوعي العام لدى عامة الناس

والمستثمرين ومن منظور أكاديمي واستكشافي، يُثري هذا العمل المعرفة العلمية بدراساتٍ ذات صلة بالحوكمة ومكافحة الفساد، ويُقدّم أدلة تشخيصية وعملية حول السياق الليبي. وهذا يُتيح للأكاديميين وصناع السياسات الاستفادة منه في صياغة التوجيهات والعمليات اللازمة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النزاهة كما يُقدّم منظورًا شاملًا يُمكن أن يُشكّل أساسًا لدراسات مقارنة لاحقة بين مختلف المؤسسات أو الدول التي تواجه تحديات مماثلة تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار تحليلي متين يساعد السلطات المعنية وصناع القرار على تبني خطط إصلاحية فعّالة لتعزيز الرقابة المؤسسية، والحد من مظاهر الاختلاس الإداري والمالي، وبناء مؤسسات عامة قوية وجديرة بالثقة. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في صياغة خطط واستراتيجيات لتحسين كفاءة الهيئات العامة الليبية، وضمان استدامة الخدمات العامة، ورفع مستوى الرضا بين المواطنين والمجتمع ككل.

فرضيات الدراسة

- **الفرضية الاولى:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومستوى الشفافية في المؤسسات العامة.
- **الفرضية الثانية:** هناك علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ورفع مستوى المساءلة والمحاسبة داخل المؤسسات العامة.
- **الفرضية الثالثة:** تساهم نظم الرقابة والتدقيق الداخلي والخارجي بشكل إيجابي في تعزيز فعالية الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات العامة.
- **الفرضية الرابعة:** يؤدي تطبيق الحوكمة المؤسسية إلى الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العامة.
- **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة مباشرة بين مشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
- **الفرضية السادسة:** يشكل ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة وغياب الرقابة أحد أهم العوامل المسببة لزيادة معدلات الفساد في المؤسسات العامة.
- **الفرضية السابعة:** تفعيل معايير الشفافية والإفصاح المالي والإداري يساهم في تعزيز الثقة بين المؤسسات العامة والمجتمع.
- **الفرضية الثامنة:** يمكن لنظم الحوكمة المؤسسية، عند تفعيلها بشكل متكامل، أن تكون آلية وقائية فعالة ضد الفساد الإداري والمالي وتحسين الكفاءة المؤسسية.
- **الدراسات السابقة**

1. **عبد المنعم رمضان عمر بن غلبون. (2026). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي" الفرص والتحديات"**

يسعى هذا البحث إلى دراسة دور الرقابة الشعبية في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل مؤسسات الدولة الليبية ويركز على أربعة جوانب رئيسية: الشفافية، والمسؤولية المدنية، والالتزام الأخلاقي للعاملين الحكوميين، وقوة الهياكل القانونية والإدارية. استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت المعلومات من خلال استبيان رسمي وُزّع على مجموعة من 110 أشخاص يمثلون منظمات غير حكومية، وهيئات رقابية، ومواطنين مطلعين، بالإضافة إلى مناقشات موجهة وتمت معالجة البيانات رقميًا باستخدام برنامجSPSS وأشارت النتائج إلى أن الشفافية والإفصاح هما العنصران الأكثر تأثيرًا في الحد من الممارسات المالية غير المشروعة وهذا يدعم فكرة أن العمليات المالية الواضحة، وتبادل المعلومات، والنشر الدوري للأرقام والسجلات، تُعد أدوات فعالة للحد من فرص التلاعب وسوء استخدام الموارد المالية للدولة. ويعكس هذا حقيقة أن البيئة التنظيمية تستجيب بشكل مباشر لأنظمة انفتاح المعلومات، وأن مكافحة الفساد تبدأ بتقليص الثغرات

التي تسمح بوجود تناقضات مالية وفي المقابل، لم يرصد البحث أي تأثير ذي دلالة إحصائية للالتزام بمبادئ الرقابة، أو الأخلاقيات المهنية بين الموظفين، أو مشاركة عامة الناس والقطاع التجاري في الحد من الفساد المالي. لا يعني هذا أن هذه الجوانب تفتقر إلى الأهمية من حيث المبدأ، إلا أن تطبيقها في الواقع التنظيمي يبدو محدود التأثير أو شكليًا فقط، ولا يصل إلى مستوى يُسهم بشكل ملموس في خفض المخالفات المالي وقد يعود ذلك إلى ضعف آليات التنفيذ، أو عدم كفاية المراقبة الدقيقة، أو محدودية دور التدقيق العام، أو عدم القدرة على ترسيخ ثقافة النزاهة التنظيمية عمليًا كما توصي الدراسة بتطبيق إطار حوكمة تعاوني شامل يُعزز دور الهيئات غير الحكومية والصحافة والقطاع التجاري في الإشراف والمساءلة، إلى جانب التعديلات القانونية وتعزيز الشفافية الإلكترونية. [1]

2. **منى وبوخش وبولعراس أمال. (2025). دور التدقيق الداخلي في الرقابة الوطنية**

يسعى هذا البحث إلى إبراز أهمية التدقيق الداخلي في تعزيز حوكمة المؤسسات من خلال توضيح دوره في وضع مبادئ الحوكمة. ولدعم الأساس النظري للدراسة، تم تحديد العناصر والمفاهيم الأساسية لكل من التدقيق الداخلي وحوكمة المؤسسات. ومن خلال استبيان وُزِّع على موظفين من مختلف المناصب في شركة سونلغاز بمحافظة ميلا، توصلت الدراسة إلى حلٍّ عملي للمسألة المحورية، وأكدت صحة الافتراضات بشكل قاطع. وقد خلص البحث إلى أن المساهمة الفعّالة والتنفيذ السليم لقدرات التدقيق الداخلي يؤثران إيجابًا على تعزيز حوكمة المؤسسات في شركة سونلغاز بمحافظة ميلا، مما يعزز فعالية هذا الدور الرقابي الداخلي الحيوي، ويُظهر بوضوح الأثر الإيجابي للتدقيق الداخلي في الحد من نطاق المخاطر والانحرافات المالية. بعبارة أخرى، يُسهم التدقيق بشكل فعّال في تعزيز حوكمة المؤسسات، وبالتالي زيادة قيمة المؤسسات الاقتصادية.[2]

3. **د. راضية عبد السلام العامري, & د. مبروكة عبد السلام النويجم. (2026). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية دراسة حالة**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الوضوح، والمسؤولية، والإنصاف، والعدالة، والمشاركة) في فرع البنك التجاري في غريان، استنادًا إلى آراء موظفيه ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع المعلومات الأولية المتعلقة بموضوع البحث، إلى جانب إجراء مناقشات فردية مع بعض المديرين التنفيذيين والموظفين في البنك خلال المرحلة الاستكشافية الأولية. ونظرًا لصغر حجم عينة الدراسة وإمكانية حصرها بالكامل، تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل، حيث بلغ إجمالي العينة 52 موظفًا (ذكورًا وإناثًا)؛ وتم توزيع العدد نفسه من الاستبيانات، وتم استلام 48 استبيانًا منها، واعتُبرت مناسبة للتقييم. وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي، بتطبيق العديد من الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسط، والانحراف المعياري، والمدى، بالإضافة إلى التكرارات والنسب. وأشارت النتائج إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في البنك محل الدراسة كان متوسطًا، وفقًا لآراء موظفي البنك وكان هناك تباين في مستوى التبني عبر جوانب الحوكمة، حيث تراوحت المستويات بين العالي والمتوسط والضعيف، وكانت جوانب المشاركة والمساءلة والواجب من بين الجوانب الأقل تطبيقاً.[3]

4. **الشهيبي, & عزيزة عوض راف الله. (2018). دور آليات الحوكمة الضريبية في مكافحة الفساد الضريبي**

---

[1] عبد المنعم رمضان عمر بن غلبون. (2026). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي" الفرص والتحديات". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية, 138-160.

[2] منى وبوخش وبولعراس أمال. (2025). دور التدقيق الداخلي في الرقابة الوطنية (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة).

[3] د. راضية عبد السلام العامري, & د. مبروكة عبد السلام النويجم. (2026). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية دراسة حالة ـ المصرف التجاري الوطني فرع غريان. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية, 629-647.

يســـعى هذا البحث إلى تحديد دور هياكل الرقابة المالية في مكافحة الفســـاد المالي داخل أجهزة الإيرادات في بنغازي والمناطق المجاورة لها. ولتحقيق أهدافه، وباتباع منهج علمي، حدد البحث الأسس المفاهيمية للرقابة المالية وسوء السلوك المالي. ولإثراء الدراســة الميدانية، والتحقق من وجود أدوات الرقابة المالية، ودراســة مؤشــرات الفســاد وأســبابه، جُمعت اســتبيانات من ثلاثة أقســام إيرادات، شــملت فروعها التابعة، ثم جرى تحليلها ومراجعتها. وخلص البحث إلى عدة نتائج، أبرزها وجود صــلة وثيقة بين اعتماد آليات الرقابة المالية والحد من الفســاد المالي ومكافحته. كما أظهر وجود أدوات رقابة مالية مباشـرة وغير مباشـرة في أجهزة الإيرادات الليبية. وانطلاقاً من هذه الاكتشـافات، اقترح البحث العديد من الإجراءات، وفي المقام الأول ضرورة إنشاء هيكل تنظيمي للرقابة المالية على كل مستوى وفي جميع هيئات الإيرادات، مع التأكيد على مبدأ العدالة الضريبية، وتعزيز المعرفة الضريبية والأخلاقيات الضريبية، وتبسيط العمليات الضريبية للدافعين، وضمان عدم تهميش الدافعين أو استبعادهم من حساب الضرائب، والسعي لتحسين رفاهية الموظفين.[1]

5. **ســامية جمال بن عاشــور, & طه محمد والي. (2023). دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفســاد في ليبيا: دراســة لتقارير ديوان المحاسبة**

يسـعى هذا البحث إلى تسـليط الضـوء على الفسـاد الإداري والمالي في ليبيا خلال الفترة 2015–2020، وتحديد الهيئات الرقابية الرئيســية في ليبيا، ومهامها، وولاياتها، ومســاهمة كل منها في مكافحة الفســاد، مع التركيز على ديوان المحاســبة كمثال محدد. ويســـعى البحث إلى دراســـة مدى نجاح هيئات الرقابة المركزية في الحد من المخالفات المالية والإدارية. ويســتخدم البحث منهجًا وصــفيًا تحليليًا لفهم ظاهرة الفســاد في ليبيا، وأصــولها وآثارها، ودور الهيئات الرقابية في كشــفها ومكافحتها. وقد توصـل البحث إلى عدة نتائج، أهمها: أن ضـعف الهيكل التشـريعي والتنفيذي والقضـائي لمكافحة الفساد قد أعاق جهود الهيئات المركزية المعنية في هذا المجال؛ وأن غياب التمييز والتداخل بين اختصـاصـات هيئات الرقابة المركزية الرئيسية قد أدى إلى إهمال وظيفتها الأساسية، مما أثر سلبًا على قدرتها على الحد من الفساد. أشارت الأبحاث إلى ضرورة الســـعي نحو تبني اســـتراتيجية وطنية تبدأ بتحقيق العدالة الاجتماعية، مع إيلاء الاهتمام لتطبيق الحوكمة في الكيانات العامة، والسـعي إلى تطوير نظام المراجعة الاستباقية الذي يقوم به ديوان المحاسـبة الليبي، الأمر الذي من شـأنه أن يعزز بشكل كبير كفاءته في الحد من الفسـاد، ومنح هيئات الرقابة المركزية قدراً كافياً من الاسـتقلالية والسـلطة لتنفيذ مهمتها في القضـاء على الفساد المستشري في البلاد، إلى جانب إعادة النظر في القوانين واللوائح الحالية التي لا تردع مرتكبي الفساد، مثل التدابير العقابية المنصوص عليها في قانون علاقات العمل.[2]

ثانيًا: الدراسات السابقة الأجنبية

1. Khan, H. (2011, December). A literature review of corporate governance. In International Conference on E-business, management and Economics

2. حوكمة المؤسـسـات مصـطلح واسـع يشـمل أسـاليب وهيكل وعمليات إدارة وتوجيه أعمال الشـركة وشـؤونها. كما تُعزز حوكمة المؤسـسـات قيمة المسـاهمين على المدى الطويل من خلال مسـاءلة المديرين وتحسـين أداء الشـركة. وتُزيل أيضًـا تضـارب المصـالح بين الملكية والإدارة بتحديد مصـالح المسـاهمين والمديرين بشـكل منفصـل. تسـتعرض هذه الورقة البحثية

[1] الشهيبي, & عزيزة عوض راف الله. (2018). دور آليات الحوكمة الضريبية في مكافحة الفساد الضريبي (دراسة تطبيقية على دائرة الضرائب بنغازي، الحزام الأخضر، المرج).

[2] سامية جمال بن عاشور, & طه محمد والي. (2023). دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد في ليبيا: دراسة لتقارير ديوان المحاسبة. المؤتمر العلمي السنوي لطلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا بالجامعة, 1, 3-158.

الأدبيات الواسعة حول ممارسات حوكمة المؤسسات للتحقق من فعالية آلياتها في المؤسسات والمؤسسات. كما تُركز على الحد من مشكلة الوكيل والموكل بفضل آليات حوكمة المؤسسات الفعالة داخل المنظمات.[1]

3. Yermack, D. (2017). Corporate governance and blockchains

تُجسّد تقنية البلوك تشين تطبيقًا مبتكرًا لعلم التشفير وتكنولوجيا المعلومات لمعالجة مشكلات حفظ السجلات المالية العالقة، وقد تُحدث تغييرات جذرية في حوكمة المؤسسات. وقد بدأت العديد من المؤسسات الكبرى في القطاع المالي بالاستثمار في هذه التقنية الجديدة، واقترحت البورصات استخدام البلوك تشين كوسيلة جديدة لتداول أسهم المؤسسات ومراقبة ملكيتها. تُقيّم هذه المقالة التداعيات المحتملة لهذه التحولات على المديرين والمستثمرين المؤسسيين وصغار المساهمين والمراجعين وغيرهم من المشاركين في حوكمة المؤسسات. إن انخفاض التكلفة، وزيادة السيولة، ودقة حفظ السجلات، ووضوح الملكية التي توفرها تقنية البلوك تشين قد تُحدث تغييرًا كبيرًا في موازين القوى بين هذه الفئات.[2]

4. Cooksey, B. (2012). Aid, governance and corruption control: a critical assessment. Crime, law and social change

إذا صحّ ما جاء في تقرير التعاون الإنمائي الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام ٢٠٠٩ من أن "المساعدات العالمية تُقدّر الآن بأقل من مجموع مكوناتها"، فإن التوسع السريع والمستمر في صرف المساعدات يُنذر بتفاقم صعوبات استيعابها، إلى جانب ضعف الإدارة وتدهور الحوكمة والرقابة على الفساد لدى الدول المتلقية للمساعدات. تتناول هذه الورقة البحثية المساعدات المقدمة للحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد، مستخدمةً تنزانيا كمثال. يُبيّن قسم "جانب تقديم المساعدات" السياق الأوسع الذي تندرج فيه هذه المساعدات، مُسلطًا الضوء على العقبات المشتركة التي تواجه قطاع المساعدات في ظل المرحلة الحالية من التوسع والتغير. ويُقدّم قسم "آثار توسع المساعدات على مكافحة الفساد في دولة تعتمد على المساعدات" بعض البيانات التجريبية من تنزانيا. أما قسم "الخلاصات: إلى أين تتجه مكافحة الفساد؟" فيُقدّم بعض الأحكام بشأن مستقبل المساعدات التي تُركّز على الحوكمة ومكافحة الفساد. ومن أهم الاستنتاجات أن مبادرات الحوكمة ومكافحة الفساد التي يقودها المانحون قد فشلت في معالجة مواطن الضعف الهيكلية التي ساهمت المساعدات المفرطة وغير المنظمة في خلقها.[3]

5. Rubasundram, G. A., & Rasiah, R. (2019). Corruption and good governance

منذ تأسيسها عام 1967، حققت رابطة دول جنوب شرق آسيا (آسيان) تقدماً ملحوظاً لتصبح قوة اقتصادية عظمى. فبعد أن كانت تجمعاً غير منظم في ستينيات القرن الماضي، شهدت دولها الأعضاء اندماجاً واسع النطاق. ويتمثل أحد الأهداف الرئيسية للرابطة في نقل الخدمات الحكومية والعامة إلى منصة تكنولوجية، تُعرف بالحكومة الإلكترونية. ومن بين الشواغل المهمة ما إذا كانت الحكومة الإلكترونية قادرة على الحد من الفساد وتحفيز التنمية المستدامة. وباستخدام مقاييس الحوكمة التقليدية ومؤشرات الحكومة الإلكترونية، تحلل هذه الورقة البحثية وضع الحوكمة والفساد في دول آسيان. وبينما أدى تعميق الحكومة الإلكترونية – من خلال مشاركة الحكومة والجمهور – إلى زيادة إمكانية تحسين ممارسات الحوكمة الرشيدة، إلا أن ذلك قد يأتي بنتائج عكسية، إذ قد تستغل بعض الجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية خصائصها التي تُوحي بالمصلحة العامة لتوسيع نطاق الممارسات الفاسدة. وبالتالي، يتعين على حكومات الآسيان تنفيذ تغييرات في

[1] Khan, H. (2011, December). A literature review of corporate governance. In International Conference on E-business, management and Economics (Vol. 25, No. 1, pp. 1-5). Singapore: IACSIT Press.
[2] Yermack, D. (2017). Corporate governance and blockchains. Review of finance, 21(1), 7-31.
[3] Cooksey, B. (2012). Aid, governance and corruption control: a critical assessment. Crime, law and social change, 58(5), 521-531.

استراتيجيات الاتصال وآليات التغذية الراجعة، وإزالة الحواجز التي تعيق انتشار واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتعزيز بيئة تعاونية مع منظمات المجتمع المدني، مع مراعاة استخدام نهج "الترغيب والترهيب" لتحسين الحوكمة الرشيدة.[1]

6. Lamin, A. (2020). Corruption in Developing Countries: Case Study of Libya

تُعدّ مشكلة الفساد من أبرز المشاكل التي تواجهها الدول النامية. فمعظم هذه الدول تعاني من تزايد سكاني حاد وانخفاض في معدلات البطالة. ويبدو أن غالبية المسؤولين المنتخبين في هذه الدول يركزون على اختلاس الموارد بدلاً من تلبية احتياجات المواطنين. ونتيجةً لهذا الاختلاس، لا يحصل المواطنون على الخدمات الأساسية من الحكومات . كما أنه تعد السمة المشتركة الرئيسية بين جميع المجتمعات العربية، والتي تؤثر سلباً بشكل مباشر على هيكل الحكم والمعاملات الرسمية، وبالتالي على ظهور مؤشرات الفساد الإداري، هي تغليب مصلحة العائلة والقبيلة والطائفة الدينية على المصلحة العامة. وهذه السمة لا مثيل لها في الدول المتقدمة وفي بعض الدول النامية، أجبر الفساد الحكومات على إنشاء هيئات لمكافحته. وبعد أن أصبح الفساد آفة، لفت انتباه الباحثين الذين يتفقون على ضرورة تضافر الجهود في مكافحته. تُطرح مقترحاتٌ بشأن إرساء وتطبيق الشفافية المالية كوسيلةٍ للحدّ من الفساد في الدول النامية وتشمل الشفافية المالية تقديم تقارير دورية مُحدَّثة حول الأهداف والإنفاق المالي للدولة وتُحسِّن الشفافية المالية، بوصفها أداةً لمكافحة الفساد، من تتبُّع ومراقبة مختلف الجهات فيما يتعلق بإنفاقها المالي مقارنةً بالأهداف المعلنة. وتسعى هذه الوثيقة إلى بيان ما إذا كان بالإمكان، من خلال الإرادة السياسية والهياكل التنظيمية والتقدم التكنولوجي، إلى جانب الشفافية المالية، الحدّ من الفساد في هذه الدول.[2]

التعقيب على الدراسات السابقة

تتناول دراسة عبد المنعم رمضان عمر بن غلبون (2026) دور الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام الليبي، مع التركيز على الرقابة الشعبية كأداة للحد من الفساد الإداري والمالي. أظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية والإفصاح هما العاملان الأكثر تأثيرًا في تقليص الممارسات المالية غير المشروعة، بينما لم يظهر الالتزام بالرقابة أو الأخلاقيات المهنية أو مشاركة المواطنين تأثيرًا ملموسًا. يُبرز هذا البحث أهمية تعزيز دور الهيئات غير الحكومية والصحافة والقطاع التجاري، إلى جانب تحسين الأطر القانونية، لتحقيق حوكمة فعّالة. من الجدير بالذكر أن الدراسة تشير إلى أن بعض أدوات الحوكمة تبقى شكلية أو محدودة التأثير بسبب ضعف التنفيذ وآليات الرقابة، ما يسلط الضوء على التحديات العملية لتطبيق مبادئ الحوكمة في الواقع الليبي.

كما تؤكد دراسة منى وبوخش وبولعراس (2025) على أهمية التدقيق الداخلي كآلية لتعزيز حوكمة المؤسسات، مشيرة إلى أن التنفيذ الفعّال لقدرات التدقيق الداخلي يسهم بشكل واضح في الحد من المخاطر والانحرافات المالية. وقد ركزت الدراسة على شركة سونلغاز بمحافظة ميلا، وخلصت إلى أن التدقيق الداخلي لا يقتصر على الرقابة فحسب، بل يعزز فعالية الحوكمة ويزيد من قيمة المؤسسة الاقتصادية. هذا يبرز أهمية الجانب المؤسسي والإداري للحوكمة، ويكمل ما توصل إليه بحث عمر بن غلبون حول الدور الرقابي في الحد من الفساد، لكنه يقدم نموذجًا أكثر تركيزًا على الجانب المؤسسي والداخلي للشركة مقارنة بالحوكمة المجتمعية.

أما دراسة د. راضية عبد السلام العامري ود. مبروكة عبد السلام النويجم (2026) فقد تناولت تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية، مشيرة إلى تباين مستويات التطبيق بين الجوانب المختلفة للحوكمة، مع ضعف في مجالات المشاركة والمساءلة والواجب. توضح هذه النتائج أن التحدي ليس في فهم مبادئ الحوكمة فحسب، بل في القدرة على

[1] Rubasundram, G. A., & Rasiah, R. (2019). Corruption and good governance. Journal of Southeast Asian Economies, 36(1), 57-70.

[2] Lamin, A. (2020). Corruption in Developing Countries: Case Study of Libya. The International School of Management.

تنفيذها عمليًا داخل المؤسسات المالية، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة عمر بن غلبون حول محدودية تأثير الالتزام الأخلاقي والمشاركة العامة. كما تسلط الدراسة الضوء على أهمية وجود إطار شامل وواضح للحوكمة لضمان تكامل الجوانب المختلفة بين الشفافية والمسؤولية والمساءلة ومن جانب آخر، تناولت الدراسات البحثية الخاصة بالرقابة الضريبية والمالية، مثل دراسة الشهيبي وعزيزة عوض راف الله (2018) وسامية جمال بن عاشور وطه محمد والي (2023)، دور آليات الرقابة المالية في مكافحة الفساد، مؤكدين أن وجود هياكل رقابية فعالة وأدوات متابعة دقيقة يحد من الفساد ويضمن عدالة التعامل مع المكلفين. كما أشارت هذه الدراسات إلى ضرورة تعزيز المعرفة والالتزام الأخلاقي، وتطوير أطر قانونية واضحة، وتبسيط الإجراءات لضمان الشفافية. ويمكن ربط نتائج هذه الدراسات بمستوى تطبيق الحوكمة في المصارف والمؤسسات العامة، حيث تتضح الحاجة إلى دمج الرقابة الفعّالة مع الشفافية والمساءلة لتحقيق نتائج ملموسة في الحد من الفساد المالي والإداري أما الدراسات الأجنبية، فقد ركزت على جوانب مختلفة للحوكمة، مثل دراسة Khan (2011) التي أبرزت أهمية آليات الحوكمة في تقليل تضارب المصالح بين الإدارة والملكية، ودراسة Yermack (2017) التي تناولت تأثير تطبيق تقنية البلوك تشين على الحوكمة، موضحةً كيف يمكن للتقنيات الحديثة أن تعزز دقة حفظ السجلات وتقليل تكلفة العمليات وتحسين الشفافية. فيما أبرز Cooksey (2012) و Rubasundram & Rasiah (2019)أن مبادرات الحوكمة ومكافحة الفساد تعتمد على السياق المؤسسي والتكنولوجي، وأن الأدوات غير المنظمة قد تخلق ثغرات تؤدي إلى تفاقم الفساد. أما Lamin (2020) فقد ركز على الفساد في الدول النامية، بما في ذلك ليبيا، موضحًا تأثير الولاءات القبلية والاجتماعية على ظهور مؤشرات الفساد وأهمية الشفافية المالية كأداة للحد منه وبشكل عام، تُظهر الدراسات السابقة المحلية والأجنبية تكاملاً واضحًا من حيث التأكيد على دور الشفافية، والمساءلة، والرقابة المؤسسية، وأهمية دمج التكنولوجيا لتعزيز الحوكمة وتقليل الفساد. كما تشير إلى أن التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة غالبًا ما يواجه تحديات كبيرة، سواء كانت مرتبطة بالبيئة القانونية والتنظيمية، أو بالقدرات المؤسسية، أو بالعادات الاجتماعية والثقافية، مما يستدعي وجود إطار شامل يجمع بين الرقابة الداخلية، والتكنولوجيا، والمشاركة المجتمعية لضمان فعالية حقيقية للحوكمة.

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعالمية بعدة أبعاد تجعلها إضافة نوعية للمعرفة العلمية في مجال الحوكمة ومكافحة الفساد. أولاً، تركز الدراسة على تقييم دور الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد المالي والإداري داخل المؤسسات العامة الليبية مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الوسيطة مثل الرقابة الداخلية والتحول الرقمي، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة محليًا مثل دراسة عبد المنعم رمضان عمر بن غلبون (2026) التي ركزت على الرقابة الشعبية والشفافية، ودراسة منى وبوخش وبولعراس أمال (2025) التي اهتمت بالدور الداخلي للتدقيق في حوكمة المؤسسات، حيث ركزت تلك الدراسات على عناصر محددة دون دمج جميع جوانب الحوكمة المؤسسية ضمن نموذج شامل للحد من الفساد. كما تعطي الدراسة الحالية اهتمامًا متكاملًا بـــ التفاعل بين الحوكمة المؤسسية والتقنيات الرقمية والشفافية المالية، وهو ما يمثل بعدًا جديدًا مقارنة بالدراسات السابقة، مثل دراسة راضية عبد السلام العامري ومبروكة عبد السلام النويجم (2026) التي ركزت على تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف دون استعراض العلاقة بين هذه المبادئ والوسائط الرقمية الحديثة. كما تختلف عن دراسة الشهيبي وعزيزة عوض (2018) التي ركزت على آليات الرقابة المالية في أجهزة الإيرادات الليبية، حيث لم تشمل تلك الدراسة التأثير الوسيط للتحول الرقمي والتقنيات الحديثة في تعزيز الحوكمة ومكافحة الفساد وتأتي أهمية الدراسة في ربط الحوكمة المؤسسية مباشرة بمكافحة الفساد الإداري والمالي عبر منهجية تجمع بين التحليل النظري والميداني، مع جمع البيانات من مؤسسات مختلفة وفئات متعددة من الموظفين والمستفيدين، ما يعكس صورة أشمل وأكثر دقة عن واقع الحوكمة في البيئة الليبية مقارنة بالدراسات السابقة مثل سامية جمال بن عاشور وطه

محمد والي (2023) التي ركزت على دور الهيئات الرقابية، دون تحليل متكامل لتأثير الحوكمة المؤسسية على فعالية تلك الأجهزة في الحد من المخالفات المالية.

وتتفرد الدراسة الحالية أيضًا بـــــ اعتماد نموذج شامل للمتغيرات المستقلة والوسيطة والتابعة، حيث تم تناول الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل، والتحول الرقمي والرقابة الداخلية كمتغيرات وسيطة، وأثر الحد من الفساد المالي والإداري كمتغير تابع، وهو ما يوفر إطارًا متكاملًا لفهم العلاقة بين عناصر الحوكمة المختلفة وتأثيرها الفعلي على الأداء المؤسسي، وهو عنصر لم يتم تناوله بشكل منهجي في الدراسات المحلية مثل دراسة عبد المنعم رمضان أو منى وبوخش وبولعراس وتتميز هذه الدراسة بوجود بعد مقارن بين التجارب المحلية والدولية، حيث يستفيد الباحث من الأدبيات الأجنبية مثل Khan (2011) وYermack (2017) وCooksey (2012) وRubasundram & Rasiah (2019) وLamin (2020) لتوضيح أفضل الممارسات الدولية في الحوكمة ومكافحة الفساد، ومن ثم مقارنة هذه الممارسات مع واقع المؤسسات العامة الليبية، ما يعزز من القيمة التطبيقية والبحثية للدراسة، ويجعل نتائجها قابلة للاستفادة في تطوير السياسات المحلية للحوكمة ومكافحة الفساد.

الاطار النظري

أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات

تشير غالبية أدبيات الحوكمة إلى غياب تعريف موحد لحوكمة المؤسسات ويرى بعض الباحثين أن عدم وجود إجماع على تعريف واضح بين المهتمين بهذا المفهوم ينبع من عدة عوامل، أبرزها أن مفهوم حوكمة المؤسسات لم يبدأ بالتبلور في صورته المعاصرة إلا قبل عقدين أو ثلاثة عقود تقريبًا.

ينظر البعض إلى الحوكمة من منظور اقتصادي باعتبارها الأسلوب الذي يساعد الكيان على تأمين التمويل، وتعظيم قيمة أسهمه، وضمان استدامته بينما يراها آخرون من منظور قانوني، مشيرين إلى طبيعة العلاقة التعاقدية بين الأطراف المرتبطة بالكيان. أما الفريق الثالث فينظر إليها من منظور اجتماعي وأخلاقي، مركزًا على دور الكيان في المجتمع، مثل الدفاع عن حقوق صغار المستثمرين أو الأقليات، وتحقيق تقدم اقتصادي عادل، وحماية البيئة ولا يزال مفهوم الحوكمة في طور التطور، والعديد من مبادئه لا تزال قيد الدراسة والتحسين وبناء على ذلك طُرحت تعريفات عديدة لهذا المفهوم، يعكس كل منها وجهة نظر مؤيديه ومع ذلك، تتفق جميع هذه التعريفات على مجموعة من المبادئ الأساسية، التي تشمل: وجود أُطر عمل مشتركة بين مختلف أقسام المنظمة؛ العلاقة بين مجلس إدارة المنظمة ومالكيها والجهات المعنية وكل من يتعامل معها؛ وإدارة المنظمة بطريقة تخدم مصالح مالكيها والجهات المعنية[1].

فيما يلي نظرة عامة على بعض التعريفات التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات:

1. تُشكل حوكمة المؤسسات مجموعة من العمليات التي تُنظّم مستوى الشفافية والرقابة على المخرجات المالية والإدارية للهيئات، بما يعزز مصالح المالكين والوضع المالي للمنظمة.
2. حوكمة المؤسسات هي مجموعة من المعايير واللوائح والشروط التي تُنظّم أساليب تنفيذ وتشغيل المنظمات، وبالتالي تحافظ على حقوق الجهات المعنية وتحقق الشفافية والإفصاح.
3. حوكمة المؤسسات هي مجموعة الإجراءات التي تُوجّه الهيكل الإداري الفعال بجميع جوانبه، بما يضمن أعلى مستويات الأداء للمؤسسات وحماية أصول المالكين، مع مراعاة مصالح الأطراف المعنية كالدائنين والمقرضين والموظفين.

[1] حسن ابراهيم صالح، 2007 م . إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فعالية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة وإدارة الأعمال : جامعة حلوان، مصر، ، ص 8.

4. حوكمة المؤسسات هي الهيكل الذي تُوجّه وتُدقّق من خلاله أنشطة المنظمة على أعلى المستويات لتحقيق أهدافها واستيفاء معايير المساءلة والنزاهة والشفافية المطلوبة، وتشمل البروتوكولات التي يستخدمها ممثلو الأطراف المعنية داخل المنظمة للإشراف على الإدارة والحد من المخاطر التي تتحملها.
5. حوكمة المؤسسات هي مجموعة الأنظمة والأساليب والقوانين والقواعد والقرارات التي تضمن الانضباط والوضوح والحياد، وتسعى إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء من خلال تنشيط أنشطة قيادة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بتوظيف الموارد الاقتصادية المتاحة، بما يضمن تحقيق أقصى قدر من الفوائد الممكنة لجميع الأطراف المعنية والمجتمع ككل.[1]

ثانيًا: ماهية حوكمة المؤسسات

تشير حوكمة المؤسسات إلى الهيكل التنظيمي والإداري الذي تُوجَّه وتُراقَب من خلاله عمليات الكيانات لضمان الشفافية والمسؤولية وتحقيق مصالح جميع الأطراف المعنية وقد نشأ هذا المفهوم نتيجةً للتقلبات الاقتصادية والأحداث المالية، ولا سيما الاضطرابات والفضائح الكبيرة في أسواق رأس المال، مثل إفلاس شركتي إنرون (الطاقة) وورلدكوم (الاتصالات) عام 2002 م، كشفت هذه الأحداث عن قصور كبير في مصداقية التقارير المالية المنشورة، وأثارت تساؤلات حول موثوقية البيانات الاقتصادية في قرارات التجارة والاستثمار وأكدت هذه الأحداث على الضرورة القصوى لوجود أنظمة حوكمة قوية تعزز النزاهة والشفافية في إدارة المؤسسات، في القطاعين العام والخاص على حد سواء وهذا يحمي حقوق الملاك، ويؤمِّن ممتلكات الكيان وأصوله، ويضمن إعداد تقارير مالية دقيقة وموثوقة للتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات كما أنه تُعدّ حوكمة المؤسسات أداةً أساسيةً لتحقيق التوازن بين مصالح الملاك والممولين والموظفين والعملاء والمجتمع ككل ويتحقق ذلك من خلال وضع هياكل واضحة للرقابة الداخلية، وتوزيع المهام بكفاءة، وتطبيق معايير السلوك المهني والأخلاقي، وضمان وجود أنظمة سليمة لإدارة المخاطر كما تُسهم في تعزيز نجاح المؤسسة، وتحسين قدرتها على مواجهة الأزمات، وتحقيق نمو اقتصادي واجتماعي مستدام، بما يتماشى مع تطلعات المواطنين واحتياجات المجتمع لذا فإن حوكمة المؤسسات ليست مجرد مجموعة من التوجيهات أو القوانين، بل هي نهج إداري شامل يهدف إلى تعزيز المسؤولية والشفافية، وضمان استدامة أداء المؤسسة، وتحقيق نمو اجتماعي متوازن وعادل وهي هيكل موحد يربط بين الإطار الإداري، والإجراءات التشغيلية، والضوابط الداخلية، لحماية حقوق الأطراف المعنية، والحد من مخاطر الفساد المالي والإداري، وبناء بيئة عمل موثوقة وفعّالة وناجحة.[2]

ثالثًا: أهمية حوكمة المؤسسات

يُعدّ التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات أداةً أساسيةً لتحقيق الشفافية والإفصاح عن البيانات والمعلومات كما أنه وسيلة فعّالة لمكافحة الفساد المالي والإداري، الذي يُعتبر أحد أهمّ العقبات التي تعترض نموّ الدول وتطوّرها إنّ تنظيم ومراقبة تصرفات أصحاب المصلحة الرئيسيين في مجتمع الأعمال، ولا سيما ممارسات المديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة، بالإضافة إلى ممارسات المدققين الخارجيين، وحمايتهم من الضغوط والتدخلات التي قد تؤثر على استقلاليتهم وكفاءة أدائهم، يُسهم في بناء بيئة مؤسسية جديرة بالثقة وبالتالي يُعزّز تطبيق معايير الحوكمة جاذبية الاستثمارات المحلية والأجنبية، ويُقلّل من هروب رؤوس الأموال من الدول.

يمكن توضيح أهمية حوكمة المؤسسات على ثلاثة مستويات رئيسية: المجتمع، والمنظمة، والمساهمون.

[1] أحمد عبد السلام أبو موسى، 2005 م. الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة المؤسسات نموذج مقترح من سياق المحاسبة الإدارية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة - جامعة طنطا، مصر، المجلد الأول، العدد الثاني، ، ص 10.
[2] محمد فرج عبد الحليم. 2005 م. حوكمة المصارف المؤتمر العلمي الدولي الخامس، حوكمة المؤسسات وابعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة. جامعة الاسكندرية - مصر . ص 326.

- **أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى المجتمعي**

تلعب الحوكمة دورًا محوريًا في مكافحة الفساد الداخلي ومنع انتشاره أو تكراره. كما تعمل الحوكمة على ضمان النزاهة والشفافية لجميع العاملين في المؤسسات، بدءًا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وصولًا إلى أدنى الموظفين رتبة وتساهم في تقليل الأخطاء والانحرافات إلى أدنى حد من خلال تطبيق أنظمة رقابة فعّالة، وتعظيم الاستفادة من أنظمة المحاسبة والرقابة الداخلية، وربط هذه الأنظمة بالإنتاج لضمان الكفاءة التشغيلية كما تضمن الحوكمة أعلى درجات الاستقلالية للمراجعين الخارجيين، مما يمكّنهم من أداء دورهم الرقابي بموضوعية وحيادية، بعيدًا عن أي تأثير من مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية.

- **أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى المؤسسي**

تساهم الحوكمة في وضع أطر واضحة للعلاقة بين مديري المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها، وتحديد حقوق والتزامات كل طرف وهذا يسمح بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويعزز الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة كما تُرسّخ الحوكمة إطارًا تنظيميًا لتحديد أهداف المؤسسة وأساليب تحقيقها، وذلك من خلال توفير حوافز مناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ما يُحفّزهم على الالتزام بتحقيق الأهداف المثلى للمؤسسة كما أنه تُسهّل الحوكمة الوصول إلى الأسواق المالية العالمية، وتجذب المستثمرين لتمويل مشاريع التوسع، وتعزز ثقة المستثمرين بحماية حقوقهم وصون مصالحهم.

- **أهمية حوكمة المؤسسات على مستوى المساهمين**

تضمن الحوكمة حماية حقوق جميع المساهمين، كحقهم في التصويت والمشاركة في صنع القرار بشأن أي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة المستقبلي كما يُتيح الإفصاح الكامل عن أداء الشركة ووضعها المالي وقراراتها الاستراتيجية للمساهمين تقييم مخاطر الاستثمار المحتملة واتخاذ خيارات مدروسة تدعم عوائد مستدامة وتحمي مصالحهم على المدى الطويل.

رابعًا: أهداف حوكمة المؤسسات المالية

يهدف مفهوم حوكمة الشركات إلى تنظيم ومراقبة وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية داخل المؤسسات، مع التركيز على الالتزام بالضوابط والسياسات المحددة مسبقًا وتختلف التعاريف والمفاهيم المستخدمة للتعبير عن أهداف الحوكمة؛ فبعض الباحثين يصفونها بأنها محرك للالتزام المؤسسي، بينما يراها آخرون وسيلة لتحقيق مزايا تنظيمية واقتصادية ومع ذلك، تتفق جميع هذه الآراء على أن الحوكمة تسعى إلى تعزيز فعالية المؤسسات وضمان استدامتها ومن أبرز هذه الأهداف تحقيق العدالة والشفافية والإفصاح الكامل في التقارير والمعاملات، مما يضمن التعامل النزيه مع جميع أصحاب المصلحة كما تهدف الحوكمة إلى تشجيع الاستخدام الأمثل للموارد على المستويين التنظيمي والاقتصادي الوطني، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتعظيم الاستفادة من الأصول المتاحة وتعمل الحوكمة على ضمان امتثال المؤسسة للقوانين واللوائح والتوقعات المجتمعية، وحماية حقوق جميع المساهمين، سواء كانوا أقلية أو أغلبية، مع السعي في الوقت نفسه إلى تعظيم عوائدهم كما أنها توفر الحوكمة للمديرين رؤية واضحة بشأن استخدام أصول المنظمة المتاحة، مما يمنع حدوث مشكلات محاسبية ومالية قد تؤثر على استقرارها. كما تركز على تقليل العقبات التي قد تواجهها المنظمة في عملياتها اليومية من خلال تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة للتعامل مع التغيرات في البيئة المحيطة لذا، فإن دراسة مفهوم الحوكمة في سياق المؤسسات الليبية، أو أي مؤسسة عامة أو خاصة، تكشف عن الدور المحوري لهذه الأهداف في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة بما يتوافق مع احتياجات المجتمع وحقوق المساهمين.[1]

[1] أبو سرعة, & عبدالسلام عبد الله سعيد. (2016). تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الافصاح و الشفافية في تقاريرها المالية. ص 11.

خامسًا: آليات الحوكمة في المؤسسات المالية

تُعدّ هياكل الحوكمة الأساسية في المؤسسات المصرفية حيوية لضمان إدارة مصرفية سليمة ومستقرة. تُحدد هذه الأطر العلاقات بين مختلف أصحاب المصلحة داخل البنك، وتؤثر على جودة القرارات المتخذة. تختلف هذه الهياكل بين الدول تبعًا للإطار القانوني والمالي، ويمكن تصنيفها إلى هياكل داخلية وخارجية، مع التركيز هنا على الهياكل الداخلية.

- **الهياكل الداخلية**

تتعلق الهياكل الداخلية باللوائح والمبادئ التي تُوجه عملية صنع القرار وتوزيع الصلاحيات داخل البنك. كما أنها تُسهم في ضمان الرقابة والمساءلة، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد المالية وتقليل المخاطر. وقد أكدت لجنة بازل على مسؤولية أعضاء مجلس الإدارة والقيادة المصرفية في تطبيق الحوكمة بفعالية لضمان استقرار المؤسسات المصرفية.[1]

تتضمن الهياكل الداخلية عدة مكونات رئيسية:

- **مقياس كفاية رأس المال:** يُعرف أيضًا بنسبة الملاءة المالية، وهو أسلوب للحد من المخاطر من خلال تحديد الحد الأدنى لحقوق الملكية التي يجب أن يحتفظ بها البنك بناءً على المخاطر المرتبطة بائتمانه وأصوله. يتناسب مستوى التمويل طرديًا مع درجة المخاطر، حيث يُعتبر أدنى مقياس لكفاية رأس المال 8% من الأصول المرجحة بالمخاطر.[2]
- **مجلس الإدارة:** يتألف مجلس الإدارة من أعضاء من داخل البنك وخارجه، يتم اختيارهم لضمان التوازن بين المصادقة الداخلية والاستقلالية. يُسهم وجود أعضاء مستقلين في تعزيز الرقابة على التوجيهات التنفيذية وحماية مصالح المساهمين كما يُبرز فصل منصبي رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي فعالية الرقابة ويتجنب مركزية السلطة، مما يُفيد النتائج المالية والاقتصادية للبنك يؤكد دليل الحوكمة المصري على ضرورة تجنب الجمع بين الدورين، أو توضيح مبررات هذا الدمج في البيان السنوي عند الحاجة.[3]
- **هيكل الملكية:** يحدد هيكل الملكية هوية الملاك ونسب ملكيتهم، مما يؤثر على روح المؤسسة وطبيعة إدارة البنك, قد تختلف البنوك المملوكة للقطاع الخاص أو الحكومة أو جهات أجنبية في نهج إدارتها ومعدلات نجاحها كما أنه يشير هذا الهيكل إلى أعلى نسبة ملكية، والتي تمنح صاحبها أكبر صلاحيات الإشراف على البنك وإدارته[4].

- **العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة المؤسسات المالية**

تُعدّ العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة البنوك عناصر حيوية تدعم أنظمة مراقبة الأداء المالي، وتُكمّل ما قد تعجز عنه الأنظمة الداخلية وتشمل هذه العوامل الأسواق، والهياكل القانونية والإدارية، ومستوى الشفافية والوضوح، وتختلف أهميتها وفعاليتها من اقتصاد لآخر.

- **السوق كآلية رقابية:** يُشكّل السوق الجهة الرقابية الخارجية الرئيسية على البنوك، إذ يراقب الأداء ويُلزم الإدارة التنفيذية بتحقيق مستويات أداء عالية لتجنب الاستحواذ من قِبل بنوك أخرى، سواءً عن طريق عمليات الاستحواذ

---

[1] Eduardus Tandelilin, et al, 2007.Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?, EADN individual research grant project 34, p. 15.

[2] الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد الحسين، 2011 م. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 109.

[3] مركز المديرين المصري، مارس 2011 م. دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية وزارة الاستثمار، ص 9.

[4] Kim Peong Kwee, Rashiah Devinaga,2010. Relationship between corporate governance and bank performance in malaysia during the pre and post asian financial crisis, European journal of economics, finance and administrative sciences issn 1450-2275 issue 20, p. 43

الودية أو التنافســية ويُؤدي عدم تحقيق أداء ســليم إلى جعل البنك هدفًا لعمليات الاســتحواذ، مما يُحفّز المديرين على الالتزام بمبادئ الإدارة وتحسين النتائج باستمرار.

- **الهياكل القانونية والتنظيمية:** تتبوأ الدولة مكانة بارزة في الإشراف على القطاع المالي من خلال القوانين واللوائح التي تهدف إلى حماية الودائع، ودعم الاستقرار المالي، والحد من المخاطر المرتبطة بالعمليات المصرفية وتشمل هذه الأطر تحديد حدود الأصول، ووضع سقوف لأسعار الفائدة، وتحديد الاحتياطيات الإلزامية، وفصل وظائف الخدمات المصرفية التجارية عن وظائف الخدمات المصرفية الاستثمارية، مما يحد من الممارسات المضاربة من قبل مديري البنوك ويعزز الرقابة الفعالة.
- **معيار الإفصــاح والشــفافية:** يُعدّ الوضــوح والإفصــاح المالي من أهم الأنظمة الخارجية التي تُمكّن المودعين والداعمين من تقييم أداء البنك واستقرار أنشطته. يُسهم تبادل البيانات النقدية والمحاسبية بشكل دوري في الحد من اختلال توازن المعلومات، ويشجع البنوك على اتباع أساليب سليمة، مما يؤدي إلى رقابة أكثر فعالية ورفع كفاءة المؤسسات ومع ذلك تشير بعض الدراسات إلى أن الأنظمة الخارجية قد تكون أقل فعالية في الاقتصادات الناشئة نظرًا لضعف دور مراقبة السوق وبناء على ذلك تعتمد هذه البنوك بشكل أكبر على الأنظمة الداخلية، مثل هيكل الملكية ومجلس الإدارة. أما بالنســبة للبنوك المملوكة للدولة، فإن تعزيز أنظمة الإدارة الداخلية يُســاعد في تقليل التدخل السياسي والإداري، ويضمن حقوق المساهمين، ويُوفر بيئة حوكمة واضحة وناجحة.[1]

سادسًا: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية

تقوم الحوكمة المؤســســية على مجموعة من المبادئ الأســاســية التي تضــمن إدارة فعالة ومســتقرة للمؤســســات، وخاصــة المصارف والشركات في ليبيا، حيث يعاني النظام المالي والاقتصادي من تحديات مرتبطة بالاستقرار المؤسسي والشفافية من أبرز هذه المبادئ:

- **ضمان وجود إطار فعال للحوكمة**

يشدد هذا المبدأ على ضرورة وجود إطار تنظيمي يحدد توزيع المسؤوليات بين الجهات التنفيذية والإشرافية في المؤسسات الليبية، بما يضمن توافق الإجراءات مع أحكام القانون وتشجيع شفافية وكفاءة الأسواق المحلية والبعد المحاسبي لهذا المبدأ يظهر في دور المراجعة الداخلية التي تضمن وجود نظام حوكمة فعال، وتقييم تطبيقه بالشكل الصحيح كما تمثل المحاسبة وأدواتها جزءًا هامًا من هذا الإطار من خلال ضمان الدقة والشفافية في تسجيل العمليات وتحليل الأداء المالي.

- **حماية حقوق جميع المساهمين**

يشمل هذا المبدأ حقوق المساهمين في ليبيا مثل الحق في نقل ملكية الأسهم، اختيار مجلس الإدارة، المشاركة في توزيع الأرباح، ومراجعة القوائم المالية. من الناحية المحاســبية، تتحقق هذه الحقوق من خلال الإفصــاح المنتظم عن المعلومات الجوهرية للشــركة، بما في ذلك الأحداث الاســتثنائية التي قد تؤثر على القرارات الاســتثمارية، وبيان التغيرات في حقوق الملكية، وقائمة الدخل التي توضح نصيب كل مساهم من الأرباح.

- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين**

يتطلب هذا المبدأ ضـمان المسـاواة بين حملة الأسـهم ضـمن كل فئة، وحماية حقوق الأقلية من أي اسـتحواذ أو صـفقات مشبوهة، وضمان الحق في التصويت والمشاركة في الاجتماعات العامة. البعد المحاسبي له يشمل الإفصاح عن حقوق

[1] فطيمة الزهرة، نوي. (2017). يساهم في تطبيق المساهمات الوطنية في تسهيل أداء البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية). ص ص 106 – 108.

الأقلية، الإفصاح عن التركيز المحتمل للأسهم في يد فئة محدودة، والإفصاح عن أي معاملات مع الأطراف ذوي العلاقة، بما في ذلك كبار المساهمين، لتعزيز الثقة في إدارة المؤسسات الليبية.

- **دور أصحاب المصالح في الرقابة على الإدارة**

يشمل هذا المبدأ تمكين أصحاب المصالح مثل البنوك، العملاء، الموردين، والموظفين، من المشاركة الفاعلة في عمليات الرقابة على الإدارة، واحترام حقوقهم القانونية، والحصول على المعلومات اللازمة ومن الجانب المحاسبي، يعمل الإفصاح عن الأداء المالي والاجتماعي للمؤسسة على تمكين هؤلاء الأطراف من اتخاذ قرارات مدروسة تحافظ على حقوقهم، وتعزز دورهم في الرقابة على الأداء المؤسسي.

- **الإفصاح والشفافية**

تعد الشفافية والإفصاح من الركائز الأساسية للحوكمة في ليبيا، وتشمل الإفصاح عن الملكية، أعضاء مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين، ونتائج الأداء المالي بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب والبعد المحاسبي لهذا المبدأ يظهر في إدراج المعلومات الجوهرية في قوائم الدخل، المركز المالي، الإيضاحات حول العمليات مع الأطراف ذات العلاقة، وعوامل المخاطر كما يتطلب هذا المبدأ مراجعة الحسابات بواسطة مدقق خارجي مستقل لضمان صدق ودقة البيانات المالية، وهو أحد فروع المحاسبة الجوهرية للحوكمة.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة**

يتضمن هذا المبدأ تحديد هيكل مجلس الإدارة، مهامه القانونية، كيفية اختيار أعضائه، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية ومن الناحية المحاسبية، يشمل ذلك اتخاذ القرارات على أساس معلومات دقيقة، إعداد الموازنات التقديرية، والرقابة المالية المستمرة عبر التقارير المحاسبية كما يضمن المجلس نزاهة الحسابات والالتزام بمعايير محاسبية معتمدة، ويشرف على وجود نظام لإدارة المخاطر يتم مراقبته داخليًا وخارجيًا.[1]

سابعًا: الحوكمة المؤسسية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي

تُعدّ الحوكمة المؤسسية في الكيانات الليبية أداةً أساسيةً لضمان الأداء المؤسسي المتميز فهي تُجسّد الهياكل التنظيمية التي تُوجّه التواصل بين مختلف وحدات الكيان وتهدف إلى إنشاء هيكل موحد يُحدّد تكوين المؤسسة، ويُوضّح أساليب عمل الإدارة العليا، ويُشجّع على تشكيل فرق العمل واللجان كما تُنظّم عمليات إدارة المشاريع والعمليات الإدارية استنادًا إلى مخطط واضح للصلاحيات والواجبات ويضمن هذا الترتيب الهيكلي الانضباط والمساءلة والمسؤولية داخل الكيانات الليبية، ويُعزّز الوضوح والشفافية والحيادية بين جميع أصحاب المصلحة ويُسهم ذلك بشكل مباشر في تطوير المخرجات المؤسسية للمنظمة وتحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية الحالية والمستقبلية وتؤدي الحوكمة دورًا حيويًا في تحسين أساليب التفاعل مع جميع متلقّي خدمات الكيان فهي تُوفّر نظامًا مُحدّدًا لمعالجة المدخلات والشكاوى على الفور، وتضمن جمع المدخلات بشكل مستمر ولا يقتصر هذا الإجراء على الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والمستفيدين فحسب، بل يُحسّن أيضًا تجربة المستفيدين التنظيمية ويرفع مستوى الخدمات المُقدّمة وهذا بدوره يُعزّز التميّز المؤسسي ويُحفّز التنافس البنّاء بين وحدات المنظمة لتشجيع الابتكار وتبنّي أساليب التطوير الرائدة[2].

كما تُسهم حوكمة المؤسسات في استدامة الأعمال من خلال تبنّي أساليب وإجراءات واضحة وموحّدة تُمكّن المنظمة من اغتنام الفرص المتاحة واستخدام أصولها على النحو الأمثل. ويتجلى هذا بوضوح في الكيانات الليبية التي تواجه صعوبات مرتبطة بالتحوّلات الاقتصادية والإدارية تُوفّر الحوكمة بيئة مؤسسية مستقرة وفعّالة تضمن الأداء المستدام، وتُعظّم المكاسب

د[1] ضويفي, & حمزة. (2017). دور التدقيق الداخلي في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات. المعيار, 8(1), ص ص 290 – 292.

[2] حماده, حسام أحمد علي, الحداد, & رشا محمد. (2023 م). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء المالي. مجلة البحوث التجارية, 45(2), ص ص 206 – 207.

من فرص الاستثمار، وتصل إلى أعلى مستويات الكفاءة الاقتصادية كما ترتبط حوكمة الشركات ارتباطًا وثيقًا بتعزيز دور مجلس الإدارة والقيادة التنفيذية في الإشراف على عمليات المنظمة ويضمن هذا التزام جميع مستويات الإدارة بالمعايير الداخلية والضوابط القانونية، مع التأكيد على حيادية المراجعات الداخلية والخارجية لضمان جودة المخرجات المالية والاقتصادية ويُحسّن هذا الدمج بين المفاهيم الهيكلية والرقابية قدرة المؤسسة على اتخاذ خيارات استراتيجية مدروسة، ويضمن الاستخدام الأمثل للأصول، وبالتالي يدعم تحقيق التميز المؤسسي المستدام فإن حوكمة الشركات ليست مجرد هيكل إداري أو مجموعة من اللوائح التنظيمية، بل هي فلسفة شاملة تهدف إلى الارتقاء بالمخرجات المؤسسية للهيئات الليبية على المستويين الوظيفي والاستراتيجي ومن خلال تطبيق مبادئ الوضوح والمسؤولية وحماية حقوق الملاك والأطراف المعنية، تتعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتُحقق أهدافها بفعالية، مما يجعلها آلية أساسية لبناء كيانات قوية ومستدامة ومتفوقة قادرة على مواجهة الضغوط الداخلية والخارجية.[1]

ثامنًا: العقبات والتحديات أمام تطبيق الحوكمة في ليبيا

تشير الدراسات الحديثة حول المجتمع المدني في ليبيا إلى أن إرساء الحكم يواجه مجموعة معقدة من الصعوبات المرتبطة بالوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي الموروث من عهد القذافي والحقبة التي أعقبت ثورة 2011 م. وتشير الأبحاث إلى أن ليبيا شهدت فراغًا شبه تام في مؤسسات الدولة التقليدية خلال فترة حكم القذافي، حيث تركزت السلطة في يد شخص واحد، وتراجعت كفاءة المؤسسات في أداء واجباتها التنظيمية والإشرافية بشكل كبير وقد أدى هذا الفراغ المؤسسي إلى انهيار النظام القضائي، وتراجع ثقة الجمهور، وانعدام الاستقرار السياسي والاقتصادي، مما يمثل أحد أهم العقبات أمام تطبيق الحكم الحالي وتؤكد البيانات وآراء المواطنين الليبيين أن الإدارة السابقة عرقلت نموّ الوعي السياسي والمؤسسي في البلاد ومن خلال سبعينيات القرن الماضي، تحولت ليبيا من بيئة ذات مستويات متقدمة في التعليم والرعاية الصحية، وقطاع خاص مزدهر، وقضاء قوي، وحضور إعلامي نشط، إلى ما وصفه بعض المحللين بـ"ساحة اختبار" سياسية، وذلك عقب إصدار الكتاب الأخضر وتشكيل مجالس الشعب. وقد أدى هذا إلى اضطرابات سياسية وإضعاف مؤسسات الدولة بشكل كبير، ما أدى إلى غياب شبه تام للأسس المؤسسية حتى اندلاع ثورة 17 فبراير 2011 م . وكانت الأجهزة الأمنية والعسكرية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بنظام السلطة، ولم تكن قائمة على أسس تضمن حماية السكان أو استمرار الدولة من خلال أساليب شفافة وعلنية[2].

وبعد عام 2011 م استمرت ليبيا في مواجهة معوقات هيكلية كبيرة، أبرزها نفوذ الجماعات المسلحة، وضعف القدرات الدفاعية، وهشاشة هياكل الدولة، الأمر الذي أعاق بناء أطر إدارية فعالة ومستقرة وكشفت استطلاعات الرأي أيضًا عن استياء واسع النطاق بين الليبيين تجاه المنظمات غير الحكومية والمنظمات المدنية الممولة دوليًا، والتي يُنظر إليها أحيانًا على أنها تتعارض مع الأهداف الوطنية وهذا يقلل من قبولها ودورها في تعزيز الإدارة المحلية والشفافية، فإن غياب المشاركة المحلية الفعّالة في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات والبرامج المدنية قد حدّ من قدرة هذه الهيئات على تعزيز الموثوقية والشفافية، مما يشكل تحديًا كبيرًا أمام بناء ثقافة حوكمة رشيدة في البلاد. إن تركز السلطة المفرط في يد فرد واحد خلال فترة ما قبل الثورة، والاعتماد على الميول الشخصية بدلًا من السياسات والتحليلات المتعمقة، قد غذّى تفشي الجريمة والاستبداد، ونقص الشفافية والمساءلة، إلى جانب محدودية الفرص الاقتصادية للمواطنين ورغم الجهود المبذولة لإجراء تعديلات في السنوات الأخيرة من حكم القذافي قبل الثورة، كإنشاء المؤسسة الوطنية للنفط والبنك المركزي الليبي، وتوحيد الخطط المالية وتوجيهات الإنفاق، إلا أن هذه التعديلات جاءت متأخرة ولم تحقق النتائج المرجوة بسبب التمركز

[1] المرجع نفسه . ص 207.

[2] Selmi, N. (2025). Libya in transition: governance challenges and civil society's prospects in political and economic reforms. Global Security: Health, Science and Policy, 10(1), 2449614. p.p 1-2.

المفرط للسلطة وتقييد استقلالية المؤسسات وبناء على ذلك يتضح أن المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق الحكم في ليبيا تشمل ندرة المؤسسات الحكومية الراسخة، وهشاشة الأنظمة القانونية والتنظيمية، وانعدام الرقابة والمساءلة، وتركز السلطة، وحساسية العقلية السياسية وكل هذه العوامل تعيق تحقيق الوضوح والفعالية والنزاهة في إدارة المؤسسات الليبية، سواء العامة أو الخاصة، وتستلزم جهودًا متواصلة لإعادة بناء كيانات قوية ومستقلة تضمن الاستقرار المؤسسي والسياسي.[1]

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف دراسة دور الحوكمة المؤسسية كآلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة في ليبيا. ويتيح هذا المنهج وصف واقع تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات العامة، وتحليل العلاقة بينها وبين الحد من مظاهر الفساد، بالإضافة إلى تحديد العوامل المؤثرة في فعالية تطبيق الحوكمة في البيئة الليبية.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة الليبية، بما يشمل القيادات الإدارية، والموظفين، وأعضاء الأجهزة الرقابية ذات الصلة، حيث يمثل هؤلاء الفئة الأكثر ارتباطًا بتطبيق آليات الحوكمة وممارساتها داخل المؤسسات، كما أنهم الأكثر احتكاكًا بمظاهر الفساد الإداري والمالي، مما يجعلهم مجتمعًا مناسبًا لتحقيق أهداف الدراسة.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية تمثيلية من العاملين في المؤسسات العامة في ليبيا، حيث بلغت عينة الدراسة (100) مفردة، وذلك لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمؤسسات والمستويات الوظيفية. وقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب مع متطلبات التحليل الإحصائي، بما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم في حدود المجتمع المدروس.

أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم استبيان يتضمن مجموعة من المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة، وتشمل:

- محور آليات الحوكمة المؤسسية (مثل الشفافية، المساءلة، الرقابة، العدالة).
- محور الفساد الإداري والمالي (مظاهره، أسبابه، وطرق الحد منه).
- محور فعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة.
- وقد تم إعداد الاستبيان وفق أسس علمية، مع التأكد من صدقه وثباته قبل تطبيقه على عينة الدراسة، لضمان دقة النتائج.

إجراءات الدراسة

تضمنت إجراءات الدراسة ما يلي:

- تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وتساؤلاتها.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الحوكمة والفساد.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) وعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من صلاحيتها.
- اختيار عينة الدراسة من العاملين في المؤسسات العامة الليبية.

[1] The same reference .P.p 4 – 5.

- توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وشرح هدف الدراسة لضمان دقة الاستجابات.
- جمع الاستبيانات والتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل.
- تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج واختبار الفرضيات.

الحدود الزمانية والمكانية

الحد الزماني: تغطي الدراسة فترة زمنية محددة لجمع البيانات خلال العام الحالي، وذلك لضمان حداثة البيانات وارتباطها بالواقع الفعلي لتطبيق الحوكمة في المؤسسات العامة الليبية.

الحد المكاني: تقتصر الدراسة على المؤسسات العامة في ليبيا، مما يجعل نتائجها مرتبطة بهذا الإطار الجغرافي وتعكس واقع تطبيق الحوكمة في البيئة الليبية.

الدراسة الميدانية

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمؤسسات العامة في ليبيا، بما يشمل القيادات الإدارية، والموظفين، وأعضاء الأجهزة الرقابية، حيث يعملون ضمن بيئات تنظيمية تعتمد على هياكل إدارية رسمية ولوائح وقوانين تحكم الأداء المؤسسي. ويشمل المجتمع مختلف الجهات الحكومية التي تتعامل مع الموارد المالية والإدارية، والتي تمثل بيئة خصبة لدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ومظاهر الفساد الإداري والمالي ويهدف البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة داخل هذه المؤسسات، وتحليل مدى إسهامها في الحد من الفساد، مع التركيز على دور عناصر مثل الشفافية، والمساءلة، والرقابة في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النزاهة، إضافة إلى فهم طبيعة التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في البيئة الليبية.

العينة وطريقة اختيارها

تم اختيار عينة عشوائية طبقية تضم (100) مفردة من العاملين في المؤسسات العامة الليبية. وتم اختيار الجهات والمؤسسات بناءً على معايير مثل طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، ومستوى الهيكل الإداري، مع مراعاة تمثيل مختلف المستويات الوظيفية (قيادات إدارية، موظفين، وأجهزة رقابية) كما تم الأخذ في الاعتبار التنوع في سنوات الخبرة والمؤهلات العلمية لضمان تمثيل واقعي لمجتمع الدراسة. ويتيح هذا التصميم الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، كما يسمح بتعميم النتائج بدرجة مقبولة، ويعكس واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العامة في ليبيا.

منهجية الدراسة وأدواتها

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لأنها تهدف إلى تحليل دور الحوكمة المؤسسية في مكافحة الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العامة الليبية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تستند إلى آراء العاملين في هذه المؤسسات، الذين يمثلون مستويات إدارية مختلفة ويعملون في بيئات تنظيمية متنوعة وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، لما يتميز به من قدرة على جمع معلومات كمية دقيقة وآراء متعددة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة. ويتكون الاستبيان من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الأولية ويتضمن معلومات شخصية ووظيفية مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي داخل المؤسسة.

القسم الثاني: قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ويشمل مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد الحوكمة مثل: الشفافية والإفصاح، المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار.

القسم الثالث: قياس مستوى الفساد الإداري والمالي ويتناول مظاهر الفساد وأسبابه داخل المؤسسات، مثل: إساءة استخدام السلطة، ضعف الرقابة، غياب الشفافية، والمحسوبية، إضافة إلى تقييم دور الحوكمة في الحد من هذه الممارسات. ويهدف هذا التصميم إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة تمكن الباحث من تحليل العلاقة بين تطبيق الحوكمة المؤسسية ومستوى الفساد الإداري والمالي، وفهم مدى فعالية آليات الحوكمة في تعزيز النزاهة وتحسين الأداء داخل المؤسسات العامة الليبية.

ثبات الاستبيان

يُعد ثبات الاستبيان من الركائز الأساسية التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها في هذه الدراسة، التي تتناول مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بالفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات في ليبيا وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، سيتم الاعتماد على أسلوب إعادة الاختبار(Test–Retest) ، حيث يُعاد تطبيق الاستبيان على نفس عينة الدراسة المكونة من (100) مفردة من العاملين في المؤسسات الليبية، وذلك بعد مرور فترة زمنية مناسبة بين التطبيقين ويهدف هذا الإجراء إلى قياس مدى استقرار إجابات المبحوثين عبر الزمن، والتأكد من أن الأداة تعطي نتائج متقاربة في حال تكرار استخدامها في نفس الظروف ومن المتوقع أن يُظهر تحليل البيانات معامل ارتباط مرتفع بين نتائج التطبيق الأول والثاني، بما يدل على اتساق الإجابات وثباتها وبذلك يعكس هذا الإجراء مدى موثوقية الاستبيان، ويعزز من إمكانية الاعتماد عليه في قياس متغيرات الدراسة، والمتمثلة في أبعاد الحوكمة المؤسسية (كالشفافية، والمساءلة، والرقابة، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار)، وكذلك مظاهر الفساد الإداري والمالي وأسبابه داخل المؤسسات الليبية، بما يحقق دقة وموضوعية في تفسير النتائج وتحليلها.

ومن جدول (1) يتضح أن قيم معامل الارتباط بين أسئلة الاستبيان الخاصة بقياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية ومظاهر الفساد الإداري والمالي لدى عينة الدراسة تتفاوت بشكل ملحوظ، حيث أظهرت بعض الأسئلة ارتباطًا مرتفعًا جدًا، مثل دور آليات الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد وتطبيق الشفافية والمساءلة، مما يشير إلى قوة العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة والحد من الفساد داخل المؤسسات التعليمية. في المقابل، أظهرت بعض الأسئلة الأخرى معاملات ارتباط أقل نسبيًا، ما يعكس وجود علاقة معتدلة أو متفاوتة بين ممارسات الحوكمة ومستوى الفساد الإداري والمالي لدى المعلمين والمشاركين في الدراسة. وتتراوح قيم معامل الارتباط بين (−0.62 إلى 0.65)، وهو ما يعكس وجود علاقات عكسية واضحة بين الحوكمة والفساد من جهة، وعلاقات طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء المؤسسي من جهة أخرى. هذا التفاوت يعكس الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد للحوكمة والفساد في بيئة العمل الليبية، ويؤكد الحاجة إلى تعزيز تطبيق الحوكمة بشكل متكامل لضمان الحد من الممارسات الفاسدة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

جدول 1 حساب نسبة الارتباط من خلال ارتباط سبيرمان (correlation Spearman)

رقم السؤال	السؤال	حجم العينة	معامل الارتباط (ρ)	الدلالة (p-value)
1	تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف.	100	0.58	0.01
2	يتم تطبيق مبدأ المساءلة على جميع العاملين دون استثناء.	100	0.55	0.01
3	توجد آليات رقابة داخلية فعّالة تساهم في الحد من الأخطاء والانحرافات.	100	0.60	0.01

4	يتم التعامل بعدالة ومساواة بين جميع العاملين داخل المؤسسة.	100	0.53	0.01
5	تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	100	0.50	0.01
6	توفر المؤسسة معلومات كافية تساعدني على أداء مهامي بكفاءة.	100	0.57	0.01
7	يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة بناءً على معايير واضحة وموضوعية.	100	0.56	0.01
8	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها.	100	0.59	0.01
9	توجد قنوات واضحة لتقديم الشكاوى أو المقترحات داخل المؤسسة.	100	0.52	0.01
10	يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة عند اكتشاف أي مخالفات مالية أو إدارية.	100	0.61	0.01
11	توجد ممارسات لإساءة استخدام السلطة داخل المؤسسة.	100	-0.54	0.01
12	يتم اتخاذ بعض القرارات بناءً على المحسوبية أو العلاقات الشخصية.	100	-0.57	0.01
13	تعاني المؤسسة من ضعف في أنظمة الرقابة على الأداء المالي والإداري.	100	-0.60	0.01
14	لا يتم الإفصاح بشكل كافٍ عن المعلومات المالية داخل المؤسسة.	100	-0.58	0.01
15	توجد حالات تلاعب أو فساد في استخدام الموارد المالية.	100	-0.62	0.01
16	يتم التغاضي عن بعض المخالفات الإدارية دون محاسبة.	100	-0.59	0.01
17	تؤثر الضغوط الإدارية أو السياسية على نزاهة القرارات داخل المؤسسة.	100	-0.56	0.01
18	توجد فجوة بين القوانين المعلنة والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة.	100	-0.61	0.01
19	تساهم آليات الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد داخل المؤسسة.	100	0.63	0.01
20	يساعد تطبيق الشفافية والمساءلة في تقليل الفساد الإداري والمالي.	100	0.65	0.01

القسم الأول: البيانات الأولية

يعد جمع البيانات الأولية خطوة أســاســية في أي دراســة ميدانية تهدف إلى تحليل الظواهر الإدارية والسـلوكية داخل المؤسـسـات. وفي سـياق هذه الدراسـة، يهدف القسـم الأول إلى التعرف على الخصـائص الشـخصـية والمهنية للعاملين في المؤسـسـات العامة الليبية، باعتبار أن هذه المعلومات تمثل قاعدة هامة لفهم طبيعة العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسـة ويتضـمن هذا القسـم مجموعة من المتغيرات الأسـاسـية التي تعكس الجانب الشـخصـي والوظيفي للعاملين، مثل الجنس، والعمر، والمسـتوى التعليمي، وسـنوات الخبرة، والمسـتوى الوظيفي داخل المؤسـسـة وهذه المتغيرات لا تقتصـر أهميتها على وصـف العينة فحسـب، بل تتيح أيضًـا تفسـير الفروق المحتملة في التصـورات والآراء المتعلقة بتطبيق مبادئ الحوكمة ومكافحة الفســاد كما أنه يمكن أن تؤثر الخبرة العملية وطبيعة المؤهل العلمي في مدى وعي الموظف بأهمية الشــفافية والمساءلة، وكذلك في فهمه لدور الرقابة الداخلية وآليات اتخاذ القرار ضـمن الهيكل الإداري. كما أن التوزيع حسب الجنس والعمر والمسـتوى الوظيفي يسـاعد الباحث على اسـتكشـاف الفروقات المحتملة في تقييم ممارسـات الحوكمة، ويتيح تحليل البيانات بشـكل أكثر دقة وشـمولية كما يسـاهم هذا القسـم في ضـمان تحقيق التمثيل الواقعي لمجتمع الدراسـة، حيث تعكس البيانات الأولية التنوع الموجود بين العاملين في المؤســســات العامة الليبية من حيث الخلفيات التعليمية والمهنية والخبرة العملية ويشـكل هذا التمهيد مدخلًا مهمًا لفهم العلاقة بين الخصــائص الشــخصــية والمهنية للعاملين ومدى تأثيرها على تقييمهم لمستوى تطبيق الحوكمة ومظاهر الفسـاد الإداري والمالي داخل المؤسـسـات كما يُعد جمع البيانات الأولية عن هذه الخصـائص خطوة ضـرورية لإعداد قاعدة تحليلية متينة، تسمح للباحث بالانتقال لاحقًا إلى دراسـة الجوانب الأخرى المتعلقة بتطبيق الحوكمة وقياس مستوى الفساد، وبالتالي الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تعكس واقع المؤسسات العامة الليبية.

يوضـح الجدول (2) التوزيع التفصـيلي للعينة وفقًا للمتغيرات الشـخصـية والمهنية، حيث يتضـح أن نسـبة الذكور بلغت 60% مقارنة بالإناث الذين مثلوا 40% من العينة، مما يشير إلى تمثيل أكبر للذكور في المؤسسات العامة الليبية ضـمن العينة المدروسة أما بالنسبة للفئة العمرية، فتركزت أغلبية العينة بين 25 و44 سنة، حيث بلغت نسبة العاملين من 25 إلى 34 سنة 30%، ومن 35 إلى 44 سنة 35%، ما يعكس وجود جيل نشط في سوق العمل، بينما كانت الفئات الأصـغر والأكبر سـنًا أقل تمثيلاً وفيما يتعلق بالمسـتوى التعليمي، يتضـح أن معظم العاملين يحملون شـهادة البكالوريوس بنسـبة 45%، يليها حملة الدراسـات العليا (ماجستير ودكتوراه) بنسـبة 25%، بينما كانت نسـب الحاصـلين على دبلوم أو ثانوي أقل، ما يشير إلى مستوى تعليمي جيد للعينة وقابلية لتطبيق مبادئ الحوكمة كما يظهر الجدول توزيع سنوات الخبرة، حيث كانت النسبة الأكبر للعاملين ذوي الخبرة أكثر من 11 سنة، مما يعكس امتلاك العينة لخبرة عملية تمكنها من تقييم تطبيق الحوكمة ومكافحة الفسـاد أما على صـعيد المسـتوى الوظيفي وبيئة العمل، فقد توزعت العينة بين موظفين إداريين وفنيين ورؤساء أقسام ومدراء إدارات، مع تمثيل مختلف الجهات الحكومية (وزارات، هيئات، مؤسسات خدمية ورقابية)، ما يضـمن شمولية تحليل النتائج وموثوقية استنتاج العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والفساد الإداري والمالي.

جدول 2 التوزيع النسبي للعينة وفقًا للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في المؤسسات العامة الليبية

المتغير	الفئة	عدد الأفراد	(%) النسبة المئوية
الجنس	ذكر	60	60%
	أنثى	40	40%
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	15	15%
	من 25 إلى 34 سنة	30	30%
	من 35 إلى 44 سنة	35	35%

	من 45 إلى 54 سنة	20	20%
	55 سنة فما فوق	0	0%
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	10	10%
	دبلوم	20	20%
	بكالوريوس	45	45%
	ماجستير	20	20%
	دكتوراه	5	5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	10%
	من 5 إلى 10 سنوات	25	25%
	من 11 إلى 15 سنة	30	30%
	أكثر من 15 سنة	35	35%
المستوى الوظيفي	موظف إداري	30	30%
	موظف فني	20	20%
	رئيس قسم	15	15%
	مدير إدارة	25	25%
	أخرى (يرجى التحديد)	10	10%
جهة العمل	وزارة	35	35%
	هيئة حكومية	20	20%
	مؤسسة خدمية	25	25%
	مؤسسة رقابية	15	15%
	أخرى (يرجى التحديد)	5	5%

القسم الثاني: قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية

يعد القسم الثاني من الدراسة خطوة محورية لفهم مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات العامة الليبية، وذلك من خلال قياس أبعادها المختلفة وتأثيرها على الأداء الإداري والمالي. ويركز هذا القسم على تقييم الممارسات الفعلية للحوكمة، بما يشمل الشفافية والإفصاح، المساءلة، الرقابة الداخلية، العدالة، والمشاركة في اتخاذ القرار، باعتبارها عناصر أساسية لضمان نزاهة وكفاءة الأداء المؤسسي ويهدف هذا القسم إلى التعرف على مدى التزام المؤسسات العامة بالمعايير والآليات المؤسسية التي تحدد العلاقة بين الإدارة التنفيذية، مجلس الإدارة، وأصحاب المصلحة، وكيفية تأثير ذلك على الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي. إذ تعكس هذه الأبعاد مستوى النضج المؤسسي وقدرة الجهات الحكومية على خلق بيئة عمل تقوم على الوضوح، المسؤولية، والعدالة في التعاملات الداخلية والخارجية كما يتيح هذا القسم للباحث تحليل الفروقات بين مختلف مستويات الإدارة والأقسام داخل المؤسسة، من حيث إدراكهم وتقييمهم لتطبيق الحوكمة، وهو ما يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية. وبذلك، يوفر هذا القسم أساسًا علميًا لاستنتاج العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وفعالية مكافحة الفساد، وكذلك لتقديم توصيات عملية لتعزيز النزاهة وتحسين الأداء المؤسسي ومن

خلال الاســتبيان، يتم جمع بيانات كمية دقيقة حول أبعاد الحوكمة، مما يمكن الباحث من إجراء تحليل إحصــائي موثوق يوضـح مدى الالتزام بالشـفافية والإفصـاح، وكفاءة المسـاءلة والرقابة الداخلية، وعدالة القرارات، ومسـتوى مشـاركة أصـحاب المصلحة في عملية صنع القرار داخل المؤسسات العامة الليبية.

يوضح جدول (3) مدى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات العامة الليبية من وجهة نظر العاملين. يتبين أن أغلبية المشاركين يرون التزام مؤسساتهم بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف بنسبة 70%، والتزام الإدارة العليا بمبادئ النزاهة والشفافية بنفس النسبة، ما يعكس وعيًا نسبيًا بأهمية الشفافية في الأداء المؤسسي وفيما يخص المســاءلة، أشــار 65% من المشــاركين إلى تطبيق مبدأ المســاءلة على جميع العاملين، بينما أبدى 25% تقييمًا متوسـطًا (أحيانًا)، ما يشـير إلى وجود بعض التفاوت في مدى تطبيق هذا البعد بين مسـتويات الإدارة المختلفة أما الرقابة الداخلية، فقد أبدى 60% من المشـــاركين وجود آليات فعّالة، مع 30% يرون أنها تُطبق أحيانًا، مما يعكس حاجة بعض الجهات إلى تعزيز الرقابة الداخلية لتحقيق الحد من الأخطاء والانحرافات بشكل أكثر انتظامًا وفيما يتعلق بالعدالة والمساواة والمشـاركة في اتخاذ القرار، لوحظت نسـب أقل من المشـاركين الذين أكدوا الالتزام الكامل، حيث بلغت المشـاركة في صـنع القرار 50% فقط، مما يشير إلى تحديات في إشراك العاملين في القرارات المرتبطة بعملهم بشكل فعال وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن المؤسـسـات العامة الليبية تظهر التزامًا نسـبيًا بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسـسـية، مع وجود بعض الفجوات في مجالات العدالة، المشـاركة، والإجراءات التصـحيحية عند اكتشـاف المخالفات، وهو ما يشـكل مجالًا لتحسـين الأداء وتعزيز فعالية الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي.

جدول 3 قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية لدى العاملين في المؤسسات العامة الليبية

السؤال	نعم (عدد)	نعم (%)	أحيانًا (عدد)	أحيانًا (%)	لا (عدد)	لا (%)	الإجمالي (عدد)	الإجمالي (%)
1. تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف	70	70%	20	20%	10	10%	100	100%
2. يتم تطبيق مبدأ المساءلة على جميع العاملين دون استثناء	65	65%	25	25%	10	10%	100	100%
3. توجد آليات رقابة داخلية فعّالة تساهم في الحد من الأخطاء والانحرافات	60	60%	30	30%	10	10%	100	100%
4. يتم التعامل بعدالة ومساواة بين جميع العاملين داخل المؤسسة	55	55%	35	35%	10	10%	100	100%
5. تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي	50	50%	35	35%	15	15%	100	100%
6. توفر المؤسسة معلومات كافية تساعدني على أداء مهامي بكفاءة	65	65%	25	25%	10	10%	100	100%
7. يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة بناءً على معايير واضحة وموضوعية	60	60%	30	30%	10	10%	100	100%
8. تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها	70	70%	20	20%	10	10%	100	100%
9. توجد قنوات واضحة لتقديم الشكاوى أو المقترحات داخل المؤسسة	55	55%	30	30%	15	15%	100	100%
10. يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة عند اكتشاف أي مخالفات مالية أو إدارية	60	60%	25	25%	15	15%	100	100%

القسم الثالث: قياس مستوى الفساد الإداري والمالي

يشكل القسم الثالث من الدراسة مرحلة حاسمة لفهم طبيعة الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العامة الليبية، وذلك من خلال تحليل مظاهره وأسبابه، بالإضافة إلى تقييم دور الحوكمة المؤسسية في الحد منها. ويركز هذا القسم على التعرف على السلوكيات والممارسات التي قد تؤدي إلى إساءة استخدام السلطة، أو استغلال الموارد المالية والإدارية بشكل غير قانوني، بما يشمل المحسوبية، ضعف الرقابة الداخلية، وغياب الشفافية في التعاملات المؤسسية ويهدف هذا القسم إلى تقديم صورة دقيقة عن واقع الفساد من خلال جمع آراء العاملين في مختلف المستويات الوظيفية، سواء كانوا قيادات إدارية، موظفين، أو أعضاء الأجهزة الرقابية، حيث يمثل هؤلاء الشريحة الأكثر اطلاعًا على الممارسات اليومية والقرارات الإدارية والمالية داخل المؤسسات. كما يساعد هذا التحليل في تحديد الأنماط الشائعة للفساد والأسباب الكامنة وراءها، سواء كانت مرتبطة بالهيكل التنظيمي، أو ضعف الرقابة، أو نقص الثقافة المؤسسية للشفافية والمساءلة كما أنه يتيح هذا القسم للباحث تقييم مدى فعالية آليات الحوكمة المؤسسية في الحد من الفساد الإداري والمالي، من خلال دراسة تأثير عناصر مثل الشفافية، المساءلة، الرقابة الداخلية، والعدالة على تقليل الممارسات غير المشروعة ويشكل هذا التقييم أساسًا لتقديم توصيات عملية لتعزيز النزاهة وتحسين الأداء داخل المؤسسات العامة، بما يضمن تحقيق استخدام أمثل للموارد وحماية مصالح جميع الأطراف المعنية ومن خلال الاستبيان، سيتم جمع بيانات كمية حول مختلف مظاهر الفساد وأسبابها، مما يتيح إجراء تحليل إحصائي دقيق يوضح العلاقة بين ضعف أو قوة الحوكمة ومستوى الفساد، وبالتالي توفير رؤية واضحة حول مدى قدرة المؤسسات العامة الليبية على الحد من الممارسات الفاسدة وتحقيق إدارة فعالة ونزيهة.

يوضح جدول (4) مستوى الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العامة الليبية من وجهة نظر العاملين. يتبين أن نسبة كبيرة من المشاركين لاحظت وجود ممارسات لإساءة استخدام السلطة (40%) واتخاذ قرارات بناءً على المحسوبية أو العلاقات الشخصية (45%)، ما يعكس وجود تحديات مؤسسية مرتبطة بعدم المساواة والارتباط الشخصي في بعض القرارات الإدارية كما أشار نصف المشاركين تقريبًا إلى ضعف أنظمة الرقابة على الأداء المالي والإداري (50%) وعدم كفاية الإفصاح عن المعلومات المالية (55%)، وهو ما يدل على وجود فجوات في الرقابة الداخلية والشفافية، مما يساهم في ظهور بعض مظاهر الفساد المالي والإداري.

وعلى الرغم من هذه الممارسات السلبية، أظهر المشاركون تقديرًا لدور الحوكمة في الحد من الفساد، حيث أكد 60% منهم أن آليات الحوكمة تساهم في الحد من الممارسات الفاسدة، بينما أشار 65% إلى أن تطبيق الشفافية والمساءلة يساهم في تقليل الفساد الإداري والمالي. وتشير هذه النسب إلى أن المؤسسات العامة تتجه نحو تحسين الأداء وتعزيز النزاهة، إلا أن هناك حاجة لتعزيز الرقابة، وضمان تطبيق العدالة والمساءلة بشكل كامل، وتقليل تأثير الضغوط الإدارية والسياسية على القرارات داخل المؤسسة وبشكل عام تعكس النتائج أن الفساد الإداري والمالي ما زال حاضرًا بدرجات متفاوتة، ولكن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية يمثل آلية فعالة للحد منه وتحسين الأداء المؤسسي، وهو ما يؤكد أهمية تعزيز برامج الشفافية، المساءلة، والرقابة الداخلية داخل المؤسسات العامة الليبية لضمان إدارة مالية وإدارية أكثر نزاهة وفعالية.

جدول 4 قياس مستوى الفساد الإداري والمالي لدى العاملين في المؤسسات العامة الليبية

السؤال	نعم (عدد)	نعم (%)	أحيانًا (عدد)	أحيانًا (%)	لا (عدد)	لا (%)	الإجمالي (عدد)	الإجمالي (%)
1. توجد ممارسات لإساءة استخدام السلطة داخل المؤسسة	40	40%	35	35%	25	25%	100	100%
2. يتم اتخاذ بعض القرارات بناءً على المحسوبية أو العلاقات الشخصية	45	45%	30	30%	25	25%	100	100%
3. تعاني المؤسسة من ضعف في أنظمة الرقابة على الأداء المالي والإداري	50	50%	30	30%	20	20%	100	100%
4. لا يتم الإفصاح بشكل كافٍ عن المعلومات المالية داخل المؤسسة	55	55%	25	25%	20	20%	100	100%

5. توجد حالات تلاعب أو فساد في استخدام الموارد المالية	40	40%	35	35%	25	25%	100	100%
6. يتم التغاضي عن بعض المخالفات الإدارية دون محاسبة	45	45%	30	30%	25	25%	100	100%
7. تؤثر الضغوط الإدارية أو السياسية على نزاهة القرارات داخل المؤسسة	50	50%	25	25%	25	25%	100	100%
8. توجد فجوة بين القوانين المعلنة والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة	55	55%	25	25%	20	20%	100	100%
9. تساهم آليات الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد داخل المؤسسة	60	60%	25	25%	15	15%	100	100%
10. يساعد تطبيق الشفافية والمساءلة في تقليل الفساد الإداري والمالي	65	65%	20	20%	15	15%	100	100%

نتائج الدراسة

1. 70% من المشاركين أكدوا التزام مؤسساتهم بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف، ما يعكس وعيًا نسبيًا بأهمية الشفافية.
2. 65% يرون أن مبدأ المساءلة يُطبق على جميع العاملين، مما يدل على وجود آليات لمحاسبة الموظفين وتعزيز الالتزام المؤسسي.
3. 60% أكدوا وجود آليات رقابة داخلية فعّالة للحد من الأخطاء والانحرافات، مع وجود فجوات طفيفة تحتاج لتعزيز الرقابة.
4. 55% أشاروا إلى التعامل بعدالة ومساواة بين جميع العاملين، ما يشير إلى وجود تفاوت محدود في تطبيق العدالة المؤسسية.
5. نصف المشاركين تقريبًا (50%) يحصلون على فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ما يعكس ضعف مشاركة الموظفين في صنع القرار.
6. 65% أكدوا أن المؤسسة توفر معلومات كافية تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة، ما يعكس توفر الدعم المعلوماتي الضروري.
7. 60% يرون أن تقييم الأداء يتم وفق معايير واضحة وموضوعية، مع وجود مجال لتحسين وضوح المعايير بشكل أكبر.
8. 70% أكدوا التزام الإدارة العليا بمبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها، مما يعزز ثقة العاملين في القيادة.
9. 55% أشاروا إلى وجود قنوات واضحة لتقديم الشكاوى والمقترحات، بينما يرى 15% أن هذه القنوات غير كافية، ما يدل على الحاجة لتعزيز آليات التواصل الداخلي.

10. 60% يرون أن هناك إجراءات مناسبة عند اكتشاف أي مخالفات مالية أو إدارية، مع وجود ضعف في التنفيذ الكامل في بعض الحالات.

11. 40% لاحظوا وجود ممارسات لإساءة استخدام السلطة داخل المؤسسة، ما يعكس وجود تحديات في الالتزام بالمسؤولية الإدارية.

12. 45% أشاروا إلى أن بعض القرارات تُتخذ بناءً على المحسوبية أو العلاقات الشخصية، مما يدل على وجود تأثير للعلاقات الشخصية على صنع القرار.

13. 50% أكدوا ضعف أنظمة الرقابة على الأداء المالي والإداري في بعض المؤسسات، ما يبرز الحاجة لتعزيز الرقابة الداخلية.

14. 55% لاحظوا عدم الإفصاح الكامل عن المعلومات المالية داخل المؤسسة، مما يعكس فجوات في الشفافية المؤسسية.

15. 40% أشاروا إلى وجود حالات تلاعب أو فساد في استخدام الموارد المالية، مما يبرز الحاجة لتعزيز الضوابط المالية.

16. 45% رأوا أنه يتم التغاضي عن بعض المخالفات الإدارية دون محاسبة، ما يشير إلى ضعف تطبيق مبدأ المساءلة في بعض الحالات.

17. 50% أكدوا تأثير الضغوط الإدارية أو السياسية على نزاهة القرارات، ما يشير إلى تحديات في استقلالية القرار الإداري.

18. 55% لاحظوا وجود فجوة بين القوانين المعلنة والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة، ما يعكس الحاجة لمتابعة أفضل لتنفيذ السياسات والقوانين.

19. 60% أشاروا إلى أن آليات الحوكمة تساهم في الحد من مظاهر الفساد، ما يؤكد فعالية الحوكمة كأداة رقابية.

20. 65% أكدوا أن تطبيق الشفافية والمساءلة يساهم في تقليل الفساد الإداري والمالي، مما يعكس أهمية استمرار تعزيز هذه المبادئ لتحقيق أداء مؤسسي نزيه وفعال.

توصيات الدراسة

1. تعزيز تطبيق مبدأ الشفافية والإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل كامل ومنتظم لضمان وضوح الأداء المؤسسي.
2. تطوير آليات المساءلة والمحاسبة لجميع العاملين دون استثناء، بما يحد من إساءة استخدام السلطة ويعزز الالتزام بالقوانين واللوائح.
3. تقوية أنظمة الرقابة الداخلية وتحديثها بشكل دوري لمتابعة الأداء المالي والإداري وتقليل الانحرافات والمخالفات.
4. العمل على تطبيق العدالة والمساواة بين جميع العاملين، وتوفير فرص متساوية للمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.
5. توفير برامج تدريبية للعاملين على مبادئ الحوكمة وأهمية النزاهة والمساءلة لتعزيز الثقافة المؤسسية.
6. إنشاء قنوات فعّالة لتقديم الشكاوى والمقترحات ومعالجة المخالفات بسرعة وشفافية لضمان مشاركة الموظفين في تحسين بيئة العمل.
7. متابعة تنفيذ السياسات والقوانين المعلنة بشكل دوري لتقليل الفجوة بين النصوص القانونية والتطبيق الفعلي داخل المؤسسات.
8. تعزيز استقلالية القرار الإداري عن الضغوط السياسية أو الإدارية لضمان نزاهة القرارات وتحقيق مصلحة المؤسسة العامة.

9. توسيع دور الحوكمة في الحد من الممارسات الفاسدة من خلال وضع آليات واضحة لرصد التلاعب المالي والإداري ومعالجته فورًا.
10. استمرار تطوير برامج الشفافية والمساءلة وربطها بمؤشرات أداء قابلة للقياس لضمان استدامة الإدارة الرشيدة وتحسين الأداء المؤسسي

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. موبحة، ندى، سمير، (2015 م). مدى تطبيق المبادئ الوطنية للبنك المركزي في البنوك: دراسة حيوية من البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه، جامعة جيجل). . ص 20.
2. هيدوب ليلى, & ريمة باهية زعيم. التكامل بين مهنة التدقيق وآليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية. ص 545.
3. عبد المنعم رمضان عمر بن غلبون. (2026). الحوكمة المؤسسية المجتمعية في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري والمالي" الفرص والتحديات". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية, 138-160.
4. منى وبوخش وبولعراس أمال. (2025). دور التدقيق الداخلي في الرقابة الوطنية (أطروحة دكتوراه، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة).
5. د. راضية عبد السلام العامري, & د. مبروكة عبد السلام النويجم. (2026). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية دراسة حالة ـ المصرف التجاري الوطني فرع غريان. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية, 629-647.
6. الشهيبي, & عزيزة عوض راف الله. (2018). دور آليات الحوكمة الضريبية في مكافحة الفساد الضريبي (دراسة تطبيقية على دائرة الضرائب بنغازي، الحزام الأخضر، المرج).
7. سامية جمال بن عاشور, & طه محمد والي. (2023). دور الأجهزة الرقابية في مكافحة الفساد في ليبيا: دراسة لتقارير ديوان المحاسبة. المؤتمر العلمي السنوي لطلاب المرحلة الجامعية والدراسات العليا بالجامعة, 1, 3-158.
8. حسن ابراهيم صالح، 2007 م . إطار مقترح لتطبيق مفهوم السيطرة والتحكم لزيادة فعالية المراجعة الداخلية في قطاع البنوك التجارية في مصر، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة وإدارة الأعمال : جامعة حلوان، مصر، ، ص 8.
9. أحمد عبد السلام أبو موسى، 2005 م. الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات وتفعيل حوكمة المؤسسات نموذج مقترح من سياق المحاسبة الإدارية، المجلة العلمية التجارة والتمويل، كلية التجارة – جامعة طنطا، مصر، المجلد الأول، العدد الثاني، ، ص 10.
10. محمد فرج عبد الحليم. 2005 م. حوكمة المصارف المؤتمر العلمي الدولي الخامس، حوكمة المؤسسات وابعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة .جامعة الاسكندرية – مصر . ص 326.
11. أبو سرعة, & عبدالسلام عبد الله سعيد. (2016). تطوير مفهوم الحوكمة في مؤسسات القطاع العام بالجمهورية اليمنية لتعزيز الافصاح و الشفافية في تقاريرها المالية. ص 11.
12. الربيعي حاكم محسن، راضي حمد عبد الحسين، 2011 م. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 109.

13. مركز المديرين المصري، مارس 2011 م. دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية وزارة الاستثمار، ص 9.
14. فطيمة الزهرة، نوي. (2017). يساهم في تطبيق المساهمات الوطنية في تسهيل أداء البنوك الجزائرية (أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية). ص ص 106 – 108.
15. د ضويفي, & حمزة. (2017). دور التدقيق الداخلي في إرساء مبادئ حوكمة المؤسسات. المعيار, 8(1), ص ص 290 – 292.
16. حماده, حسام أحمد علي, الحداد, & رشا محمد. (2023 م). حوكمة الشركات لتحقيق التميز المؤسسى وتحسين الأداء المالى. مجلة البحوث التجارية, 45(2), ص ص 206 – 207.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Poniatowicz, M., Dziemianowicz, R., & Kargol-Wasiluk, A. (2020). Good governance and institutional quality of public sector: Theoretical and empirical implications. P.530.
2. Khan, H. (2011, December). A literature review of corporate governance. In International Conference on E-business, management and Economics (Vol. 25, No. 1, pp. 1-5). Singapore: IACSIT Press.
3. Yermack, D. (2017). Corporate governance and blockchains. Review of finance, 21(1), 7-31.
4. Cooksey, B. (2012). Aid, governance and corruption control: a critical assessment. Crime, law and social change, 58(5), 521-531.
5. Rubasundram, G. A., & Rasiah, R. (2019). Corruption and good governance. Journal of Southeast Asian Economies, 36(1), 57-70.
6. Lamin, A. (2020). Corruption in Developing Countries: Case Study of Libya. The International School of Management.
7. Eduardus Tandelilin, et al, 2007.Corporate Governance, Risk Management, and Bank Performance: Does Type of Ownership Matter?, EADN individual research grant project 34, p. 15.
8. Kim Peong Kwee, Rashiah Devinaga,2010. Relationship between corporate governance and bank performance in malaysia during the pre and post asian financial crisis, European journal of economics, finance and administrative sciences issn 1450-2275 issue 20, p. 43
9. Selmi, N. (2025). Libya in transition: governance challenges and civil society's prospects in political and economic reforms. Global Security: Health, Science and Policy, 10(1), 2449614. p.p 1-2.

الملاحق

دور الحوكمة المؤسسية كآلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة

دراسة وصفية تحليلية للحالة الليبية

رقم الاستمارة	
رمز الإدخال	
رقم الباحث	

دور الحوكمة المؤسسية كآلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة

دراسة وصفية تحليلية للحالة الليبية

الموظف الفاضل / الموظفة الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تم تكليفي من قبل إدارة البحوث والتطوير لدراسة دور الحوكمة المؤسسية كآلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة دراسة وصفية تحليلية للحالة الليبية، يسرنا استطلاع رأيكم بدور الحوكمة المؤسسية كآلية فعالة لمكافحة الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العامة. لذا، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان والتعاون مع الباحثين لتحقيق نتائج دقيقة وفعّالة.

اسم الباحث: .....

القسم الاول: البيانات الأولية

السؤال	الخيار 1	الخيار 2	الخيار 3	الخيار 4	الخيار 5
الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐			
العمر	أقل من 25 ☐ سنة	من 25 إلى 34 ☐ سنة	من 35 إلى 44 ☐ سنة	من 45 إلى 54 ☐ سنة	سنة فما فوق 55 ☐
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل ☐	دبلوم ☐	بكالوريوس ☐	ماجستير ☐	دكتوراه ☐
سنوات الخبرة	أقل من 5 ☐ سنوات	من 5 إلى 10 ☐ سنوات	من 11 إلى 15 ☐ سنة	أكثر من 15 ☐ سنة	
المستوى الوظيفي	موظف ☐ إداري	موظف فني ☐	رئيس قسم ☐	مدير إدارة ☐	أخرى (يرجى التحديد: _____) ☐
جهة العمل	وزارة ☐	هيئة حكومية ☐	مؤسسة خدمية ☐	مؤسسة رقابية ☐	أخرى (يرجى التحديد: _____) ☐

القسم الثاني: قياس مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية

السؤال	نعم	لا	أحيانًا
1. تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح وشفاف.	☐	☐	☐
2. يتم تطبيق مبدأ المساءلة على جميع العاملين دون استثناء.	☐	☐	☐
3. توجد آليات رقابة داخلية فعّالة تساهم في الحد من الأخطاء والانحرافات.	☐	☐	☐
4. يتم التعامل بعدالة ومساواة بين جميع العاملين داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
5. تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي.	☐	☐	☐
6. توفر المؤسسة معلومات كافية تساعدني على أداء مهامي بكفاءة.	☐	☐	☐
7. يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة بناءً على معايير واضحة وموضوعية.	☐	☐	☐
8. تلتزم الإدارة العليا بتطبيق مبادئ النزاهة والشفافية في تعاملاتها.	☐	☐	☐
9. توجد قنوات واضحة لتقديم الشكاوى أو المقترحات داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
10. يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة عند اكتشاف أي مخالفات مالية أو إدارية.	☐	☐	☐

القسم الثالث: قياس مستوى الفساد الإداري والمالي

السؤال	نعم	لا	أحيانًا
1. توجد ممارسات لإساءة استخدام السلطة داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
2. يتم اتخاذ بعض القرارات بناءً على المحسوبية أو العلاقات الشخصية.	☐	☐	☐
3. تعاني المؤسسة من ضعف في أنظمة الرقابة على الأداء المالي والإداري.	☐	☐	☐
4. لا يتم الإفصاح بشكل كافٍ عن المعلومات المالية داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
5. توجد حالات تلاعب أو فساد في استخدام الموارد المالية.	☐	☐	☐
6. يتم التغاضي عن بعض المخالفات الإدارية دون محاسبة.	☐	☐	☐
7. تؤثر الضغوط الإدارية أو السياسية على نزاهة القرارات داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
8. توجد فجوة بين القوانين المعلنة والتطبيق الفعلي داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
9. تساهم آليات الحوكمة في الحد من مظاهر الفساد داخل المؤسسة.	☐	☐	☐
10. يساعد تطبيق الشفافية والمساءلة في تقليل الفساد الإداري والمالي.	☐	☐	☐