Comprehensive Journal of Science
Volume (9), Issue (36), (Sept 2025)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد(9) ملحق العدد (36) (سبتمبر 2025)
ردمد: 3014-6266

الحوكمة الادارية واثرها في مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني فرع الزاوية

أ. عبدالسلام الطاهر امحمد الشاوش

قسم الادارة - كلية الاقتصاد .الزاوية

جامعة الزاوية

الدرجة العلمية : محاضر

الايميل: a.alshawish@zu.edu.ly

تاريخ الاستلام:2025/08/14 –تاريخ المراجعة: 2025/9/13– تاريخ القبول: 2025/09/20– تاريخ للنشر : 2025 /09/27

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإدارية بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والالتزام، في مكافحة الفساد داخل المؤسسات العامة، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين المختصين في مجال البحث. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداةً رئيسة لجمع البيانات، حيث بلغ حجم العينة (45) موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ومستوى مكافحة الفساد، كما بينت أن أبعاد الشفافية والرقابة والمساءلة تسهم بدرجة أكبر في الحد من مظاهر الفساد مقارنة ببعد الالتزام. وأكدت النتائج أن تعزيز آليات الحوكمة الإدارية يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وترسيخ النزاهة، وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة. وأوصت الدراسة بضرورة دعم نظم الرقابة، وتفعيل مبدأ الشفافية، وتطوير الأطر التشريعية والتنظيمية لمكافحة الفساد.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الإدارية، الشفافية، المساءلة، الرقابة، مكافحة الفساد.

Abstract:

This study aimed to examine the role of administrative governance—represented by transparency, accountability, control, and commitment—in combating corruption within public institutions. The study adopted a descriptive analytical approach and employed a questionnaire as the main data collection tool. The study sample consisted of (45) employees specialized in the field of research, and the data were analyzed using appropriate statistical methods. The findings revealed a positive and statistically significant relationship between the level of administrative governance practices and the effectiveness of corruption prevention. The results also showed that transparency, accountability, and control have a stronger impact on reducing corruption compared to organizational commitment. Furthermore, the study confirmed that strengthening governance mechanisms enhances institutional performance, promotes integrity, and increases trust in public institutions. The study recommended

reinforcing control systems, activating transparency principles, and developing legislative and regulatory frameworks to support anti-corruption efforts.
Keywords: Administrative Governance, Transparency, Accountability, Control, Anti-Corruption..

مقدمة

أصبحت الحوكمة الإدارية من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، لما لها من دور في تنظيم العمل داخل المؤسسات، وضبط العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، وترشيد عملية اتخاذ القرار، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في الأداء المؤسسي، وقد جاء الاهتمام بالحوكمة نتيجة للتطور المتسارع في بيئة العمل المؤسسي، وتزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق المؤسسات الحكومية، الأمر الذي استوجب تبني أساليب إدارية حديثة تقوم على الشفافية والمساءلة والانضباط الوظيفي (درويش، 2008: 41).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن الحوكمة الإدارية تمثل إطارًا رقابيًا وتنظيميًا متكاملًا يهدف إلى تعزيز الرقابة الداخلية، وضمان الالتزام بالقوانين والتشريعات، والحد من الانحرافات الإدارية التي قد تنشأ نتيجة سوء استخدام السلطة أو ضعف نظم المتابعة والتقييم داخل المؤسسات العامة (الفاعوري، 2008: 63)، ويؤكد هذا الإطار على أهمية وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، وربطها بنظم محاسبة فعالة تسهم في رفع مستوى النزاهة المؤسسية.

وفي هذا السياق، يُعد الفساد الإداري والمالي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، حيث يرتبط انتشاره بضعف النظم الإدارية والرقابية، وغياب المساءلة الفعلية، وتداخل الاختصاصات، الأمر الذي يؤدي إلى هدر الموارد العامة والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص داخل المؤسسات (الصحن، 2009: 88)، ومن هنا برزت الحوكمة الإدارية كمدخل إصلاحي يسهم في بناء منظومة رقابية قادرة على كشف الانحرافات والحد منها.

كما أكدت الدراسات المعاصرة على أهمية المعايير الدولية للرقابة، ولا سيما معايير منظمة الإنتوساي، في دعم تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الحكومية، من خلال تطوير أداء الأجهزة الرقابية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وتحسين كفاءة الرقابة المالية والإدارية (خلاط وميرة، 2014: 15)، وتكتسب هذه المعايير أهمية خاصة في القطاعات ذات الحساسية المالية العالية، وفي مقدمتها القطاع المصرفي الحكومي.

وفي الإطار الليبي، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات تنظيمية ورقابية متعددة، الأمر الذي يجعل من تبني الحوكمة الإدارية ضرورة لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز النزاهة، ويأتي المصرف التجاري الوطني بوصفه أحد أهم المصارف الحكومية في ليبيا، لما يضطلع به من دور محوري في إدارة العمليات المالية، وتنفيذ السياسات المصرفية، مما يجعله مجالًا مناسبًا لدراسة أثر الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد، لاسيما على مستوى الفروع التنفيذية، ومن بينها فرع الزاوية، الذي يمثل وحدة تطبيقية مباشرة للسياسات والإجراءات الإدارية داخل المؤسسة المصرفية (الفاخري، 2013: 59).

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور النظري والتشريعي الذي شهده مفهوم الحوكمة الإدارية، وما أكدت عليه الأدبيات المعاصرة من دورها في تعزيز الشفافية والمساءلة والحد من مظاهر الفساد داخل المؤسسات الحكومية، إلا أن واقع الممارسة الإدارية في العديد من هذه المؤسسات لا يزال يعاني من اختلالات تنظيمية ورقابية واضحة، فقد أشارت دراسات متعددة إلى أن ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، ولا سيما ما يتعلق بوضوح الصلاحيات، وكفاءة الرقابة الداخلية، واستقلالية الأجهزة الرقابية، يمثل أحد الأسباب الرئيسة لانتشار الفساد الإداري والمالي داخل القطاع العام (ابن عيشي، 2017: 261).

P

A

كما بيّنت نتائج عدد من الدراسات التطبيقية أن قصور النظم الرقابية وعدم فاعلية آليات المتابعة والتقييم يسهمان في زيادة فرص الانحراف الإداري، ويحدّان من قدرة المؤسسات الحكومية على مكافحة الفساد بشكل فعّال، رغم وجود تشريعات وقوانين منظمة لذلك (الشويرف وحيدر، 2013: 34)، وأكدت دراسات أخرى أن غياب التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة داخل المؤسسات المالية والمصرفية الحكومية يؤدي إلى ضعف الالتزام بالضوابط الإدارية، ويؤثر سلبًا في كفاءة إدارة الموارد العامة (الفاخري، 2013: 58).

وفي السياق الليبي، أوضحت بعض الدراسات أن المؤسسات الحكومية، بما فيها المصارف العامة، تواجه تحديات تتعلق بتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق بين الأجهزة الرقابية، الأمر الذي يحد من فاعلية جهود مكافحة الفساد، ويجعل تطبيق الحوكمة الإدارية يقتصر في كثير من الأحيان على الجانب الشكلي دون المضمون (زكري، 2013: 19)، ومن هذا المنطلق، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية داخل المصرف التجاري الوطني، والكشف عن مدى إسهامها في مكافحة الفساد داخل هذه المؤسسة، من خلال دراسة ميدانية على فرع الزاوية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس: ما أثر تطبيق الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما أثر مستوى الشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية؟
2. ما أثر المساءلة الإدارية في تقليص صور الفساد المالي داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية؟
3. ما أثر كفاءة نظم الرقابة الداخلية في الكشف المبكر عن ممارسات الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية؟
4. ما أثر الالتزام بالقوانين والتشريعات الإدارية في تعزيز النزاهة المؤسسية داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية؟

فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الشفافية الإدارية والحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق المساءلة الإدارية وتقليص صور الفساد المالي داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة نظم الرقابة الداخلية والقدرة على الكشف المبكر عن ممارسات الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الالتزام بالقوانين والتشريعات الإدارية وتعزيز النزاهة المؤسسية داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.

أهمية الدراسة

أولًا: الأهمية العلمية

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة الإدارية ومكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية، من خلال الربط بين الأبعاد النظرية للحوكمة والتطبيقات الميدانية في القطاع المصرفي الليبي، بما يدعم الدراسات المستقبلية في مجالي الإدارة العامة والرقابة المؤسسية.

P

A

ثانيًا: الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل القيادات الإدارية والجهات الرقابية داخل المصرف التجاري الوطني والمؤسسات الحكومية المشابهة، بما يسهم في تحسين ممارسات الحوكمة الإدارية وتعزيز جهود مكافحة الفساد ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أهداف الدراسة

1. التعرف على أثر الشفافية الإدارية في الحد من مظاهر الفساد الإداري داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
2. تحديد أثر المساءلة الإدارية في تقليص صور الفساد المالي داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
3. بيان دور نظم الرقابة الداخلية في الكشف عن ممارسات الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
4. توضيح أثر الالتزام بالقوانين والتشريعات الإدارية في تعزيز النزاهة المؤسسية داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.

حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تناول **الحوكمة الإدارية** وأثرها في **مكافحة الفساد** داخل المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال دراسة أبعاد الحوكمة المتمثلة في: الشفافية الإدارية، المساءلة الإدارية، نظم الرقابة الداخلية، والالتزام بالقوانين والتشريعات الإدارية، دون التطرق إلى أبعاد أخرى خارج نطاق الدراسة.

2- الحدود المكانية

تُجرى هذه الدراسة ميدانيًا على **المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية**، باعتباره وحدة تنظيمية تمثل بيئة تطبيقية لدراسة واقع الحوكمة الإدارية داخل المؤسسات المصرفية الحكومية.

3- الحدود الزمانية

تُطبّق الدراسة خلال الفترة الزمنية التي يتم فيها جمع البيانات الميدانية وتحليلها، والتي تحددها الباحثة وفقًا لظروف تنفيذ الدراسة ومتطلبات البحث العلمي.

4- الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين بالمصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، من الإداريين والموظفين ذوي العلاقة بالجوانب الإدارية والرقابية محل الدراسة.

متغيرات الدراسة

أولًا: المتغير المستقل

الحوكمة الإدارية، ويقاس من خلال الأبعاد الآتية:

1. الشفافية الإدارية
2. المساءلة الإدارية
3. نظم الرقابة الداخلية
4. الالتزام بالقوانين والتشريعات الإدارية

ثانيًا: المتغير التابع

مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية، ويُقاس من خلال:

الدراسات السابقة:

1- دراسة ابن عيشي (2017)، بعنوان: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد بشركات المساهمة العامة الجزائرية، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي داخل شركات المساهمة العامة الجزائرية، وتكونت عينة الدراسة من (120) موظفًا إداريًا وماليًا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والحد من الفساد الإداري والمالي.
- ضعف مستوى تطبيق بعض آليات الحوكمة، خاصة ما يتعلق بالشفافية والإفصاح.

2- دراسة الفاخري (2013)، بعنوان: تقييم أساليب العمل الرقابي ودراسة العوامل المؤثرة في تطويرها بديوان المحاسبة الليبي، هدفت الدراسة إلى تقييم فعالية أساليب العمل الرقابي بديوان المحاسبة الليبي، والتعرف على العوامل المؤثرة في تطويرها، وتكونت عينة الدراسة من (95) من المراجعين والعاملين بالديوان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود قصور في بعض أساليب الرقابة المالية والإدارية.
- الحاجة إلى تعزيز مبادئ الحوكمة لتحسين كفاءة العمل الرقابي والحد من الفساد.

3- دراسة الشويرف وحيدر (2013)، بعنوان: أسباب الفساد المالي والإداري من وجهة نظر مراجعي ديوان المحاسبة الليبي، هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الفساد المالي والإداري في المؤسسات العامة الليبية من وجهة نظر مراجعي ديوان المحاسبة، وتكونت عينة الدراسة من (70) مراجعًا، واتبعت المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن ضعف الرقابة الداخلية وعدم وضوح الصلاحيات من أهم أسباب انتشار الفساد.
- محدودية فاعلية الإجراءات الرقابية في الحد من الفساد المالي والإداري.

4- دراسة شبرو وعدائكة وذياب (2017)، بعنوان: دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد المالي، هدفت الدراسة إلى بيان دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد المالي داخل المؤسسات العامة، وتكونت عينة الدراسة من (110) موظفين إداريين، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة في تقليص مظاهر الفساد المالي.
- أن تفعيل المساءلة والرقابة يسهم في تعزيز النزاهة المؤسسية.

5- دراسة زكري (2013)، بعنوان: مدى فعالية قوانين وتشريعات ديوان المحاسبة الليبي في محاربة الفساد المالي والإداري بالمؤسسات العامة، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية القوانين والتشريعات المنظمة لعمل ديوان المحاسبة الليبي في مكافحة الفساد المالي والإداري، وتكونت عينة الدراسة من (60) من العاملين بالديوان، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان وتحليل الوثائق كأداتين للدراسة، وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود فجوة بين النصوص التشريعية والتطبيق العملي.

P

A

- أن ضعف تفعيل آليات الحوكمة يقلل من فاعلية مكافحة الفساد.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تعقيبًا على الدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة الإدارية والرقابة والالتزام القانوني وأثرها في مكافحة الفساد، يمكن القول إن معظم هذه الدراسات اتفقت على أن الحوكمة تمثل مدخلًا مؤسسيًا فاعلًا للحد من الفساد، عبر تعزيز الشفافية وتقوية الرقابة وتفعيل المساءلة، كما أبرزت عددًا من الدراسات أن فعالية مكافحة الفساد ترتفع كلما كانت أنظمة الرقابة الداخلية أكثر نضجًا وتطبيقًا وانتظامًا، وهو ما ينسجم مع الاتجاه العام الذي يربط بين جودة الضبط المؤسسي وتراجع فرص الانحرافات الإدارية والمالية.

ومع ذلك، تُلاحظ فجوة واضحة في بعض الأدبيات بين التأكيد النظري على أهمية المساءلة وبين ضعف تناول شروط تفعيلها عمليًا داخل المؤسسات، إذ غالبًا ما تُعرض المساءلة كمبدأ دون تحليل كافٍ لآليات تطبيقها ومنع الانتقائية فيها، كما أن بعض الدراسات ركزت على البيئة التشريعية والرقابية على مستوى الدولة أو أجهزة الرقابة العليا، أكثر من تركيزها على مستوى "المؤسسة" من الداخل وما يرتبط به من إجراءات تشغيلية يومية. كذلك، تبيّن أن جزءًا من الدراسات السابقة كان واسع النطاق جغرافيًا أو قطاعيًا، مما يجعل الحاجة قائمة لدراسة ميدانية مركزة في السياق الليبي داخل مؤسسة مصرفية حكومية لقياس هذه العلاقة بصورة أدق.

ومن هنا تتحدد الإضافة العلمية للدراسة الحالية في أنها تجمع بين محاور الحوكمة الإدارية الأربعة في نموذج واحد (الشفافية–المساءلة–الرقابة–الالتزام)، وتختبر علاقتها وأثرها التنبؤي على مكافحة الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، بما يساهم في سد الفجوة التطبيقية وربط المبادئ النظرية بقياسات ميدانية قابلة للتحليل والتفسير.

الإطار النظري للدراسة:

تزايد الاهتمام بالحوكمة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية مع تعقّد المهام العامة واتساع نطاق الموارد والاختصاصات، وما يرتبط بذلك من مخاطر سوء الإدارة واستغلال السلطة، في هذا السياق تُطرح الحوكمة بوصفها منظومة قواعد ومبادئ وإجراءات تضمن ترشيد القرار، وضبط السلوك الوظيفي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يقلل من فرص الانحراف الإداري والمالي. (كينيث أ، كيم وآخرون، 2007، 83)

2) المفاهيم الأساسية للدراسة

2-1 الحوكمة الإدارية

تُفهم الحوكمة الإدارية باعتبارها إطارًا تنظيميًا يحدد العلاقة بين المسؤوليات والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والمتابعة، ويضمن وجود قواعد واضحة للإفصاح والرقابة والمحاسبة داخل المؤسسة، وهي لا تقتصر على النصوص، بل تمتد إلى الممارسة اليومية التي تضبط الأداء وتحد من التعسف والقرارات غير الرشيدة. (الطراونه وعبد الهادي، 2011، ص201)

2-2 الفساد الإداري والمالي

يمثل الفساد الإداري والمالي صورةٍ من صور إساءة استخدام الوظيفة العامة أو الموارد المؤسسية لتحقيق منافع خاصة، ويظهر عبر الرشوة، المحاباة، التلاعب بالإجراءات، الإهمال المتعمد، أو تعطيل الرقابة، وتتفاقم آثاره حين تضعف الأنظمة الإدارية والرقابية أو تُطبَّق بانتقائية. (الدعمي وجبر، 2010، ص93)

2-3 العلاقة بين الحوكمة ومكافحة الفساد

تستند العلاقة بينهما إلى منطق مفاده أن الحوكمة ترفع كلفة الفساد وتخفض فرصه؛ لأنها تزيد من وضوح الإجراءات (فتقل مناطق الغموض)، وتفعّل الرقابة (فتزيد احتمالات الكشف)، وتدعم المساءلة (فتقوى الردعية).

3) محاور الحوكمة الإدارية في الدراسة

اعتمادًا على أدبيات الرقابة والحوكمة والإدارة العامة، يمكن بناء محاور الحوكمة الإدارية في هذه الدراسة حول أربعة أبعاد رئيسة:

1-3 الشفافية الإدارية

وتعني وضوح الإجراءات وتيسير الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالقرارات والعمليات، وإعلان المعايير المنظمة للعمل، بما يمنع الاحتكار المعلوماتي ويحد من إساءة التقدير الإداري، الشفافية تُعد مدخلًا وقائيًا لأنها تقلل من "المساحات الرمادية" التي يتسلل منها الفساد. (Devi, 2019, p90)

2-3 المساءلة الإدارية

وتقصد بها خضوع المسؤولين والموظفين للمحاسبة وفق قواعد معلنة عند وقوع المخالفة أو التقصير، وربط النتائج بالإجراءات التصحيحية والعقابية دون محاباة، المساءلة هي البعد الردعي في الحوكمة؛ فإذا ضعفت، تحوّلت الرقابة إلى إجراء شكلي.

3-3 نظم الرقابة الداخلية

تشمل أدوات وإجراءات الضبط الداخلي، مثل الفصل بين المهام، التوثيق، المراجعة الداخلية، التحقق، وإدارة المخاطر، ويُعد هذا البعد الأكثر التصاقًا ببيئة المصارف لأنه يتعامل مباشرة مع نقاط الضعف التشغيلية والمالية التي قد تُستغل في الفساد. (الصحن، 2009، ص105)

4-3 الالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح

ويمثل احترام القواعد النظامية المنظمة للعمل المصرفي والمالي والإداري، وتطبيق اللوائح الداخلية بما ينسجم مع التشريعات الوطنية، الالتزام القانوني يعيد ضبط السلطة التقديرية ويحدّ من التلاعب الإجرائي.

4) آليات مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية

يمكن تلخيص آليات مكافحة الفساد التي تتغذى من الحوكمة الإدارية في مسارات متكاملة:

1- مسار وقائي: ضبط الإجراءات، تبسيط المسارات، تحديد الصلاحيات، وإغلاق الثغرات.

2- مسار رقابي/كاشف: تفعيل المراجعة والرقابة الداخلية والخارجية وتوثيق العمليات.

3- مسار ردعي: المساءلة والعقوبات والجزاءات الإدارية/القانونية عند ثبوت المخالفة.

4- مسار ثقافي/أخلاقي: تعزيز قيم النزاهة ومدونات السلوك وتعميم أخلاقيات الوظيفة.

5) المنظور النظري المفسّر للعلاقة

يمكن تفسير أثر الحوكمة على مكافحة الفساد عبر أكثر من منظور:

• منظور الحوكمة وجودة المؤسسات: كلما تحسنت جودة القواعد والمؤسسات (الشفافية، الرقابة، تطبيق القانون) انخفض الفساد وارتفعت النزاهة.

• منظور "تشحيم العجلات/تعطيل العجلات": الفساد يرتبط بضعف المؤسسات ويعيق التنمية والاستدامة؛ والحوكمة تعالج هذا الضعف بتحسين الضبط والشفافية.

P

A

• منظور الحوكمة والنمو: تحسن الحوكمة يرتبط بانخفاض الفساد وتحسن الأداء الاقتصادي؛ ما يدعم فكرة أن الحوكمة ليست قيمة أخلاقية فقط بل أداة كفاءة. (Awan, 2018, p93)

6) خصوصية التطبيق في المؤسسة المصرفية الحكومية

البيئة المصرفية الحكومية تتميز بحساسية عالية لأنها تجمع بين المال العام/شبه العام، وكثافة الإجراءات، وتعدد مستويات الاعتماد، وضغط خدمة الجمهور، لذلك تكون مخاطر الفساد غالبًا في نقاط مثل: التقدير الوظيفي، الاستثناءات الإجرائية، ضعف الفصل بين المهام، أو تعطل المراجعة الدورية، وهذا يجعل محور الرقابة الداخلية والالتزام القانوني أكثر تأثيرًا عمليًا، بينما تتطلب الشفافية والمساءلة تفعيلًا تنظيميًا وثقافيًا حتى تظهر نتائجها بقوة. (الكفراوي، 1989، ص156)

الإجراءات المنهجية:

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المختصين بالمجالات ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، وهم الموظفون الذين ترتبط مهامهم بالعمليات الإدارية والمالية والرقابية، وما يتصل بها من إجراءات تنظيمية، بما يحقق ملاءمة المجتمع لمتغيرات الدراسة (الحوكمة الإدارية ومكافحة الفساد)، وبناءً على حصر إداري داخلي لفرع المصرف، بلغ حجم مجتمع الدراسة (45) موظفًا.

عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة الشاملة (الحصر الشامل)؛ وذلك من خلال استهداف جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (45) موظفًا داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، باعتبار أن حجم المجتمع محدود ويمكن تغطيته ميدانيًا بالكامل، ولتحقيق أعلى مستوى ممكن من الدقة والتمثيل وتقليل خطأ المعاينة، وعليه، فإن حجم عينة الدراسة يساوي حجم مجتمعها، حيث بلغت العينة (45) موظفًا.

أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على **الاستبيان** بوصفه الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرته على قياس آراء واتجاهات الموظفين المختصين بموضوع البحث، وقد تم إعداد الاستبيان في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع متغيرات الدراسة.

بناء الاستبيان

تكوّن الاستبيان في صورته النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة:

- القسم الأول :البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين.
- القسم الثاني :محاور الحوكمة الإدارية، ويشمل:
  1. الشفافية الإدارية
  2. المساءلة الإدارية
  3. نظم الرقابة الداخلية
  4. الالتزام بالقوانين والتشريعات الإدارية
- القسم الثالث :محور مكافحة الفساد وتعزيز النزاهة المؤسسية.

وقد صيغت فقرات الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي.

صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق الاستبيان، تم اعتماد الصدق الظاهري، وذلك من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجالات الإدارة والرقابة والمحاسبة، لإبداء آرائهم حول:

- سلامة الصياغة اللغوية
- وضوح العبارات
- مدى ملاءمة الفقرات لمحاورها
- شمول الأداة لمتغيرات الدراسة

وقد أُجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين، حتى خرجت الأداة بصورتها النهائية الصالحة للتطبيق.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان باستخدام معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور، وكذلك للأداة ككل، وقد أظهرت النتائج أن قيم معاملات الثبات كانت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

إجراءات التطبيق الميداني

تم تطبيق الاستبيان على أفراد عينة الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. التنسيق المسبق مع إدارة المصرف للحصول على الموافقة على إجراء الدراسة.
2. توزيع الاستبيانات يدويًا على أفراد العينة البالغ عددهم (45) موظفًا.
3. توضيح هدف الدراسة وتعليمات الإجابة للمبحوثين.
4. جمع الاستبيانات بعد استكمالها، ومراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتحليل.
5. استبعاد الاستبيانات غير المكتملة – إن وجدت.

أساليب تحليل البيانات

تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج **SPSS**، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل ارتباط بيرسون لاختبار علاقات الارتباط
- تحليل الانحدار لقياس أثر متغيرات الحوكمة الإدارية على مكافحة الفساد
- معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات

مقياس تفسير النتائج

اعتمدت الدراسة في تفسير المتوسطات الحسابية على المقياس الآتي:

- من 1.00 إلى أقل من 2.60: مستوى منخفض
- من 2.60 إلى أقل من 3.40: مستوى متوسط

P

A

- من 3.40 إلى 5.00: مستوى مرتفع

تحليل البيانات الديموغرافية:

يُعد تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة خطوة أساسية لفهم الخصائص العامة للمبحوثين، لما لذلك من دور في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وربطها بطبيعة العاملين داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، ومدى احتكاكهم العملي بالجوانب الإدارية والمالية والرقابية المرتبطة بموضوع الحوكمة الإدارية ومكافحة الفساد.

جدول (2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	66.7%
أنثى	15	33.3%
المجموع	45	100.0%

يبيّن الجدول أن عينة الدراسة يغلب عليها الذكور، حيث بلغ عددهم (30) موظفًا بنسبة (66.7%) من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (15) موظفة بنسبة (33.3%)، ويعكس هذا التوزيع طبيعة الهيكل الوظيفي داخل المصرف، خاصة في الأقسام المرتبطة بالعمل المالي والرقابي والإداري، والتي غالبًا ما تتطلب خبرة ميدانية طويلة ومسؤوليات تنفيذية مباشرة، كما يُشير هذا التوزيع إلى أن نتائج الدراسة تعبّر بدرجة كبيرة عن تصورات العاملين في المواقع التنفيذية ذات الصلة الوثيقة بتطبيق مبادئ الحوكمة والإجراءات الرقابية.

جدول (3) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	**التكرار**	**النسبة المئوية**
أقل من 30 سنة	8	17.8%
30 – 39سنة	20	44.4%
40 – 49سنة	12	26.7%
50سنة فأكثر	5	11.1%
المجموع	**45**	**100.0%**

يوضح الجدول أن الفئة العمرية (30–39 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (44.4%)، تليها الفئة (40–49 سنة) بنسبة (26.7%)، بينما جاءت الفئتان الأصغر سنًا والأكبر سنًا بنسب أقل، ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى فئات عمرية تتميز بالنشاط الوظيفي والاستقرار المهني، وهو ما يعني امتلاكهم خبرة عملية كافية في التعامل مع اللوائح والإجراءات الإدارية والمالية، كما يعزز ذلك من موثوقية آرائهم فيما يتعلق بتقييم واقع الشفافية والمساءلة ونظم الرقابة الداخلية داخل المصرف.

P

A

جدول (4) توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	10	22.2%
بكالوريوس	30	66.7%
ماجستير فأعلى	5	11.1%
المجموع	**45**	**100.0%**

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (66.7%)، في حين توزعت بقية العينة بين حملة الدبلوم وحملة الدراسات العليا، ويُعد هذا المستوى التعليمي مؤشـرًا إيجابيًا على قدرة المبحوثين على فهم المفاهيم الإدارية الحديثة، واللوائح التنظيمية، ومتطلبات الرقابة والحوكمة، كما يعكس هذا التوزيع وجود قاعدة معرفية مناسبة تسهم في تقديم إجابات واعية ودقيقة على فقرات الاستبيان المتعلقة بتطبيق الحوكمة الإدارية ومكافحة الفساد.

جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	9	20.0%
5 – 10سنوات	21	46.7%
أكثر من 10 سنوات	15	33.3%
المجموع	45	100.0%

يُظهر الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي فئة ذوي الخبرة المتوسطة (5–10 سنوات) بنسبة (46.7%)، تليها فئة ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (33.3%)، ويُشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة لديهم احتكاك مباشر ومستمر بالعمل الإداري والمالي والرقابي داخل المصرف، مما يمنحهم القدرة على تقييم مدى فاعلية ممارسات الحوكمة الإدارية ودورها في الحد من مظاهر الفساد، كما يعكس هذا التوزيع توازنًا بين الخبرة العملية الطويلة والرؤية العملية المتجددة.

جدول (6) توزيع أفراد العينة حسب متغير الإدارة/القسم

الإدارة/القسم	التكرار	النسبة المئوية
الإدارة العامة والشؤون الإدارية	12	26.7%
الحسابات والمالية	14	31.1%
المراجعة والرقابة	9	20.0%
العمليات وخدمة العملاء	10	22.2%
المجموع	**45**	**100.0%**

يوضح هذا الجدول أن أفراد العينة موزعون على مختلف الإدارات الحيوية داخل المصرف، مع تركّز نسبي في إدارات الحسابات والمالية والإدارة العامة، وهي الإدارات الأكثر ارتباطًا بتطبيق السياسات المالية والرقابية، ويُعد هذا التوزيع ملائمًا لطبيعة الدراسة،

P

A

إذ يضمن شمول آراء الموظفين العاملين في مواقع تتطلب الالتزام الصارم بالقوانين والإجراءات، وتسهم بشكل مباشر في تعزيز الشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد داخل المؤسسة المصرفية.

تحليل محاور الحوكمة الإدارية

تمهيد

يهدف هذا الجزء إلى تحليل مستوى تطبيق محاور الحوكمة الإدارية داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، من خلال قياس أبعادها الرئيسة المتمثلة في: الشفافية الإدارية، المساءلة الإدارية، نظم الرقابة الداخلية، والالتزام بالقوانين والتشريعات، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان.

أولًا: محور الشفافية الإدارية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور الشفافية الإدارية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
وضوح الإجراءات والتعليمات الإدارية	3.72	0.68	موافق
إتاحة المعلومات للموظفين دون تعقيد	3.65	0.71	موافق
الإعلان عن القرارات وأسبابها	3.58	0.75	محايد
وضوح الصلاحيات والمسؤوليات	3.80	0.60	موافق
الإفصاح عن آليات تقييم الأداء	3.42	0.78	محايد
الفقرات ككل	**3.63**	**0.70**	**موافق**

يُظهر الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الشفافية الإدارية بلغ (3.63)، وهو ما يقع ضمن مستوى الاستجابة (موافق)، مما يدل على أن مستوى الشفافية الإدارية داخل المصرف يُعد متوسطًا يميل إلى الجيد، ويعكس ذلك وجود درجة معقولة من الوضوح في الإجراءات الإدارية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، إلا أن بعض الجوانب، مثل الإعلان عن أسباب القرارات وآليات تقييم الأداء، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التوضيح والإفصاح، وتشير هذه النتائج إلى أن المصرف يطبّق الشفافية بدرجة مقبولة، لكنها لم تصل بعد إلى المستوى المرتفع الذي يحد بشكل حاسم من فرص الغموض الإداري الذي قد يهيئ لظهور ممارسات غير سليمة.

ثانيًا: محور المساءلة الإدارية

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور المساءلة الإدارية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
مساءلة الموظفين عن الأخطاء الإدارية	3.40	0.82	محايد
تطبيق العقوبات دون محاباة	3.18	0.88	محايد
توثيق المخالفات الإدارية	3.55	0.74	موافق
جدية التعامل مع الشكاوى	3.30	0.80	محايد
ربط الأداء بالمحاسبة	3.25	0.85	محايد
الفقرات ككل	**3.34**	**0.82**	**محايد**

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور المساءلة الإدارية بلغ (3.34)، وهو ما يقع ضمن مستوى الاستجابة (محايد)، مما يدل على أن المساءلة الإدارية داخل المصرف تُمارس بدرجة متوسطة تميل إلى الضعف النسبي، ويُفهم من ذلك أن هناك آليات مساءلة قائمة، مثل توثيق المخالفات، إلا أن تطبيق العقوبات وربط الأداء بالمحاسبة لا يتم بصورة حازمة أو منتظمة، ويعكس هذا الوضع أن ضعف المساءلة قد يقلل من فاعلية الحوكمة الإدارية ويحد من قدرتها على ردع السلوكيات الإدارية المخالفة.

ثالثًا: محور نظم الرقابة الداخلية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور نظم الرقابة الداخلية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
وضوح الإجراءات الرقابية	3.85	0.62	موافق
الفصل بين المهام	3.90	0.58	موافق
وجود مراجعة داخلية دورية	3.70	0.66	موافق
اكتشاف الأخطاء مبكرًا	3.60	0.70	موافق
توثيق العمليات المالية والإدارية	3.95	0.55	موافق
الفقرات ككل	**3.80**	**0.62**	**موافق**

يبين الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور نظم الرقابة الداخلية بلغ (3.80)، وهو مستوى (موافق)، مما يشير إلى أن نظم الرقابة الداخلية داخل المصرف تُطبق بدرجة جيدة، ويعكس ذلك فعالية نسبية في ضبط العمليات المالية والإدارية، والفصل بين المهام، والتوثيق، وهي عناصر أساسية في الحد من فرص الفساد، وتُعد هذه النتيجة مؤشرًا إيجابيًا على دور الرقابة الداخلية في دعم تطبيق الحوكمة الإدارية داخل المصرف.

رابعًا: محور الالتزام بالقوانين والتشريعات

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور الالتزام بالقوانين والتشريعات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
الالتزام بالقوانين المصرفية	3.92	0.60	موافق
تطبيق اللوائح الداخلية	3.70	0.68	موافق
تحديث التعليمات وفق التشريعات	3.48	0.75	محايد
الالتزام بإجراءات الصرف	3.88	0.62	موافق
الالتزام بقواعد النزاهة	3.95	0.55	موافق
الفقرات ككل	**3.79**	**0.64**	**موافق**

تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام بالقوانين والتشريعات بلغ (3.79)، وهو مستوى (موافق)، ما يدل على أن المصرف يلتزم بدرجة جيدة بالقوانين المصرفية واللوائح التنظيمية، خاصة فيما يتعلق بإجراءات الصرف والنزاهة، غير أن بعض الجوانب، مثل تحديث التعليمات الداخلية بشكل منتظم، لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان مواكبة التغيرات التشريعية، بما يعزز فعالية الحوكمة الإدارية في مكافحة الفساد.

P

A

تشـــير نتائج تحليل محاور الحوكمة الإدارية إلى أن أعلى المحاور تطبيقًا داخل المصـــرف هو محور نظم الرقابة الداخلية، يليه الالتزام بالقوانين والتشريعات، ثم الشفافية الإدارية، في حين جاء محور المساءلة الإدارية في المرتبة الأخيرة بمستوى محايد، ويُظهر ذلك أن فاعلية الحوكمة الإدارية تتطلب تعزيز آليات المسـاءلة وربط الأداء بالمحاسـبة بشـكل أكثر صـرامة، حتى تكتمل منظومة الحوكمة وتسهم بفاعلية أكبر في مكافحة الفساد داخل المصرف.

تحليل محور مكافحة الفساد

يُعد محور مكافحة الفســـاد المتغير التابع في هذه الدراســـة، إذ يعكس مســـتوى فاعلية الإجراءات الإدارية والرقابية المتبعة داخل المصـرف التجاري الوطني – فرع الزاوية في الحد من الممارسـات الإدارية والمالية غير المشـروعة، ويهدف هذا المحور إلى قياس مدى التزام الإدارة بتطبيق سـياسـات النزاهة، وتعزيز ثقافة مكافحة الفسـاد، وتفعيل آليات الكشـف والمسـاءلة، وذلك من خلال آراء العاملين بالمصرف.

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاستجابة لمحور مكافحة الفساد

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاستجابة
وضوح السياسات والإجراءات المضادة للفساد	3.60	0.70	موافق
وجود تعليمات مكتوبة لمكافحة الفساد	3.55	0.72	موافق
فاعلية نظم الرقابة في كشف الفساد	3.78	0.65	موافق
حماية المبلّغين عن الفساد	3.10	0.85	محايد
جدية الإدارة في اتخاذ الإجراءات القانونية	3.32	0.80	محايد
نشر ثقافة النزاهة والشفافية	3.68	0.68	موافق
الفقرات ككل	**3.51**	**0.73**	**موافق**

تشـير نتائج الجدول إلى أن المتوسـط الحسـابي الكلي لمحور مكافحة الفسـاد بلغ (3.51)، وهو ما يقع ضـمن مسـتوى الاسـتجابة (موافق)، مما يدل على أن جهود مكافحة الفســـاد داخل المصـــرف تُمارس بدرجة متوســـطة تميل إلى الجيد، ويعكس ذلك وجود سـياسـات وإجراءات واضــحة نسـبيًا لمكافحة الفسـاد، إلى جانب دور ملحوظ لنظم الرقابة الداخلية في كشـف الممارسـات غير المشـروعة، ومع ذلك، تُظهر النتائج أن بعض الجوانب الجوهرية لا تزال بحاجة إلى تعزيز، لاسـيما ما يتعلق بحماية المبلّغين عن الفسـاد، حيث جاء متوسـطها منخفضًـا نسـبيًا (3.10)، مما قد يحد من جرأة الموظفين في الإبلاغ عن المخالفات، كما أن جدية الإدارة في اتخاذ الإجراءات القانونية الرادعة جاءت بمســـتوى محايد، وهو ما يشـــير إلى ضـــرورة تفعيل آليات المســـاءلة وربطها بإجراءات واضــحة وحازمة، وبوجه عام، تعكس هذه النتائج أن مكافحة الفسـاد داخل المصـرف تعتمد بدرجة كبيرة على قوة الرقابة والالتزام بالإجراءات، إلا أن فاعليتها القصـــوى تتطلب بيئة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة، وحماية المبلّغين، وتطبيق مبدأ عدم الإفلات من العقاب، بما يسهم في تعزيز النزاهة وترسيخ مبادئ الحوكمة الإدارية.

تُظهر نتائج التحليل أن مسـتوى مكافحة الفسـاد في المصـرف التجاري الوطني – فرع الزاوية يُعد متوسـطًا يميل إلى الإيجابية، مع وجود فجوة واضــحة في الجوانب المرتبطة بالحماية القانونية للمبلّغين وحزم الإجراءات العقابية، وتشــير هذه النتيجة إلى أن فاعلية مكافحة الفساد لا تتحقق فقط من خلال وجود لوائح وتعليمات مكتوبة، بل تتطلب تفعيلًا عمليًا للمساءلة الإدارية وتكاملًا حقيقيًا بين محاور الحوكمة الإدارية المختلفة.

P

A

اختبار العلاقة بين محاور الحوكمة الإدارية ومحور مكافحة الفساد

يهدف هذا الجزء إلى اختبار طبيعة العلاقة الإحصـــائية بين محاور الحوكمة الإدارية المتمثلة في (الشـــفافية الإدارية، المســـاءلة الإدارية، نظم الرقابة الداخلية، الالتزام بالقوانين والتشـــريعات) ومحور مكافحة الفســـاد باعتباره المتغير التابع في الدراســـة، وقد تم اســتخدام **معامل ارتباط بيرســون (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات، وذلك عند مســتوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

فرضية العلاقة

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الحوكمة الإدارية ومحور مكافحة الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.
- **الفرضـــية البديلة (H1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين محاور الحوكمة الإدارية ومحور مكافحة الفســـاد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية.

جدول (12) معاملات الارتباط بين محاور الحوكمة الإدارية ومحور مكافحة الفساد

محاور الحوكمة الإدارية	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
الشفافية الإدارية × مكافحة الفساد	0.48	0.002	علاقة دالة إحصائيًا
المساءلة الإدارية × مكافحة الفساد	0.35	0.018	علاقة دالة إحصائيًا
نظم الرقابة الداخلية × مكافحة الفساد	0.62	0.000	علاقة دالة إحصائيًا
الالتزام بالقوانين والتشريعات × مكافحة الفساد	0.55	0.001	علاقة دالة إحصائيًا

تشـــــير نتائج جدول (12) إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصـــــائية بين جميع محاور الحوكمة الإدارية ومحور مكافحة الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، وهو ما يؤدي إلى **رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة**.

فقد أظهرت نتائج الارتباط أن محور **نظم الرقابة الداخلية** ســـجّل أعلى قيمة ارتباط مع مكافحة الفســـاد، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.62$) عند مستوى دلالة إحصائية مرتفع جدًا ($Sig. = 0.000$)، ويعكس ذلك الدور المحوري الذي تلعبه الرقابة الداخلية في كشـف المخالفات ومنع التجاوزات المالية والإدارية، مما يجعلها الأداة الأكثر فاعلية في الحد من مظاهر الفسـاد داخل المؤسـسـات المصرفية.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية نســبيًا بين **الالتزام بالقوانين والتشــريعات** ومحور مكافحة الفســاد، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.55$) عند مسـتوى دلالة (0.001)، وتُشـير هذه النتيجة إلى أن الالتزام الصـارم بالقوانين المصـرفية واللوائح التنظيمية يمثل ركيزة أساسية في ترسيخ النزاهة والحد من السلوكيات المخالفة.

أما محور **الشفافية الإدارية**، فقد أظهر علاقة ارتباطية موجبة متوسطة مع مكافحة الفساد، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.48$) عند مسـتوى دلالة (0.002)، ويعكس ذلك أن وضـوح الإجراءات وتوفير المعلومات والإفصــاح عن القرارات يســهم بدرجة ملحوظة في تقليص فرص الفساد، من خلال الحد من الغموض الإداري وتعزيز الثقة المؤسسية.

في حين جاء محور **المســـاءلة الإدارية** بأضـــعف قيمة ارتباط نســبيًا، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.35$) عند مســـتوى دلالة (0.018)، رغم كونه ذا دلالة إحصـــائية، وتُشـــير هذه النتيجة إلى أن ضـــعف تطبيق المســـاءلة أو عدم حزم الإجراءات العقابية قد يقلل من فاعلية هذا المحور في مكافحة الفساد، مقارنة ببقية محاور الحوكمة.

P

A

تؤكد نتائج اختبار الارتباط أن الحوكمة الإدارية بمختلف محاورها تُعد عاملًا حاسمًا في مكافحة الفساد داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، مع بروز دور نظم الرقابة الداخلية والالتزام بالقوانين كأقوى المحركات المؤثرة، كما تُظهر النتائج أن تعزيز الشفافية وتفعيل المساءلة الإدارية بصورة أكثر صرامة من شأنه أن يرفع من فاعلية منظومة مكافحة الفساد بشكل متكامل.

اختبار الأثر التنبؤي لمحاور الحوكمة الإدارية على مكافحة الفساد

يهدف هذا الجزء إلى قياس **مدى إسهام محاور الحوكمة الإدارية في التنبؤ بمستوى مكافحة الفساد** داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، وذلك بالاعتماد على **تحليل الانحدار الخطي المتعدد**، باعتباره من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد القوة التفسيرية لكل متغير مستقل على حدة، ومعرفة أي المحاور أكثر تأثيرًا في المتغير التابع.

فرضية الانحدار

- **الفرضية الصفرية (H0):** لا تسهم محاور الحوكمة الإدارية بدرجة معنوية في التنبؤ بمستوى مكافحة الفساد داخل المصرف.
- **الفرضية البديلة (H1):** تسهم محاور الحوكمة الإدارية بدرجة معنوية في التنبؤ بمستوى مكافحة الفساد داخل المصرف.

جدول (13) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الحوكمة الإدارية على مكافحة الفساد

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار المعياري (β)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig.)	القرار
الشفافية الإدارية	0.22	2.45	0.018	يسهم
المساءلة الإدارية	0.12	1.60	0.118	لا يسهم
نظم الرقابة الداخلية	0.41	4.90	0.000	يسهم
الالتزام بالقوانين والتشريعات	0.30	3.55	0.001	يسهم

جدول (14) ملخص نموذج الانحدار

معامل التحديد (R^2)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
0.46	9.85	0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، كما هو موضح في الجدولين (13) و(14)، إلى أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن محاور الحوكمة الإدارية تسهم معنويًا في التنبؤ بمستوى مكافحة الفساد داخل المصرف.

ويُظهر معامل التحديد ($R^2 = 0.46$) أن محاور الحوكمة الإدارية مجتمعة تفسر حوالي **46%** من التباين الكلي في مستوى مكافحة الفساد، وهي نسبة تُعد قوية ومعتبرة في الدراسات الإدارية والتنظيمية، مما يؤكد أن الحوكمة الإدارية تمثل أحد المحددات الرئيسة لمكافحة الفساد داخل المؤسسات المصرفية.

وعلى مستوى المتغيرات المستقلة، أظهرت النتائج أن نظم الرقابة الداخلية تُعد المتغير الأكثر تأثيرًا في مكافحة الفساد، حيث سجلت أعلى معامل انحدار معياري ($\beta = 0.41$) عند مستوى دلالة مرتفع جدًا (0.000)، ويعكس ذلك الدور الحاسم للرقابة الداخلية في كشف المخالفات، وضبط الإجراءات، ومنع إساءة استخدام السلطة والموارد.

كما أسهم الالتزام بالقوانين والتشريعات إسهامًا معنويًا واضحًا في التنبؤ بمكافحة الفساد، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.30$) عند مستوى دلالة (0.001)، وهو ما يدل على أن الالتزام الصارم بالقوانين المصرفية واللوائح التنظيمية يقلل من فرص الانحراف الإداري والمالي.

أما الشفافية الإدارية فقد أسهمت بدرجة معنوية ولكن أقل نسبيًا، حيث بلغ معامل الانحدار ($\beta = 0.22$) عند مستوى دلالة (0.018)، مما يشير إلى أن وضوح الإجراءات والإفصاح عن المعلومات يسهم في الحد من الفساد، لكنه يظل أقل تأثيرًا من الرقابة والالتزام القانوني.

في المقابل، لم تُظهر المساءلة الإدارية إسهامًا معنويًا في التنبؤ بمكافحة الفساد، حيث تجاوز مستوى الدلالة (0.118) الحد المعياري، وهو ما يعكس ضعف تفعيل المساءلة أو عدم حزم تطبيقها، الأمر الذي يقلل من دورها الردعي داخل المصرف.

تؤكد نتائج الانحدار أن مكافحة الفساد داخل المصرف التجاري الوطني لا تتحقق بمجرد وجود سياسات مكتوبة، بل تعتمد بدرجة أكبر على قوة نظم الرقابة الداخلية والالتزام الفعلي بالقوانين، في حين تظل الشفافية عنصرًا داعمًا، وتبقى المساءلة الإدارية الحلقة الأضعف في منظومة الحوكمة.

مناقشة النتائج:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الإدارية بمحاورها المختلفة في مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة ميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية، وقد أظهرت النتائج مجموعة من المؤشرات المهمة التي يمكن مناقشتها في ضوء ما توصلت إليه الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإدارية ككل ومكافحة الفساد، وهو ما يتفق مع الاتجاه العام في الدراسات السابقة التي أكدت أن تبني مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز النزاهة والشفافية والحد من الممارسات الفاسدة داخل المؤسسات العامة، فقد خلصت دراسة بن عمر وآخرون (2017) إلى أن الحوكمة المؤسسية تُعد أداة فعالة في ترشيد القرارات المالية وتقليص فرص الفساد، كما توصلت دراسة بو دالية (2022) إلى أن تطبيق آليات الحوكمة يسهم بشكل مباشر في الحد من الفساد الإداري والمالي داخل المؤسسات العمومية، وتدعم هذه النتائج ما توصلت إليه الدراسة الحالية من أن الحوكمة ليست إطارًا نظريًا فحسب، بل ممارسة عملية ذات أثر ملموس.

وفيما يتعلق بمحور نظم الرقابة الداخلية، أظهرت نتائج الدراسة أنه المحور الأكثر تأثيرًا في مكافحة الفساد، سواء من حيث قوة الارتباط أو الإسهام التنبؤي، وتنسجم هذه النتيجة مع ما خلصت إليه دراسة لربش وشميلة (2013) التي أكدت أن فعالية إجراءات المراجعة المالية وفق معايير الإنتوساي تُعد عاملًا حاسمًا في المحافظة على المال العام والحد من الفساد، كما تتفق مع دراسة الفاخري (2013) التي بيّنت أن ضعف أساليب العمل الرقابي يؤدي إلى اتساع مظاهر الفساد، في حين أن الرقابة الصارمة والمنظمة تقلص فرص الانحراف الإداري، ويعكس هذا التوافق أن الرقابة الداخلية تمثل العمود الفقري لأي منظومة حوكمة ناجحة داخل المؤسسات المصرفية.

أما محور الالتزام بالقوانين والتشريعات، فقد أظهر بدوره علاقة ارتباطية وإسهامًا تنبؤيًا معنويًا في مكافحة الفساد، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة زكري (2013) التي أكدت أن ضعف الإطار التشريعي أو عدم تفعيله يُعد من أبرز أسباب تفشي الفساد داخل المؤسسات العامة، كما تتقاطع هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الرحاحلة (2006) التي شددت على أن الالتزام بتطبيق

القوانين المنظمة للرقابة المالية يشكل خط الدفاع الأول لحماية المال العام، ويُفسَّر ذلك بأن وضوح القواعد القانونية وتطبيقها الصارم يقللان من السلطة التقديرية غير المنضبطة، ويحدان من فرص استغلال النفوذ.

وفيما يخص الشفافية الإدارية، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية متوسطة وإسهام تنبؤي أقل نسبيًا مقارنة بمحوري الرقابة والالتزام القانوني، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة ابن عيشي (2017) التي خلصت إلى أن الشفافية تُعد شرطًا ضروريًا للحد من الفساد، لكنها غير كافية وحدها إذا لم تُدعّم بأنظمة رقابة ومساءلة فعالة، كما تتوافق مع نتائج دراسة Devi (2019) التي أوضحت أن الإفصاح وتوفير المعلومات يقللان من الغموض الإداري، إلا أن أثرهما يظل محدودًا في حال غياب التطبيق الصارم للعقوبات، وهذا ما يفسر أن الشفافية في المصرف محل الدراسة تمثل عنصرًا داعمًا لمكافحة الفساد، لكنها ليست العامل الحاسم.

في المقابل، أظهرت نتائج الدراسة ضعف إسهام المساءلة الإدارية في التنبؤ بمكافحة الفساد، رغم وجود علاقة ارتباطية دالة، وتُعد هذه النتيجة من النتائج اللافتة، إذ تشير إلى فجوة بين وجود آليات مساءلة شكلية وبين تفعيلها العملي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدعمي وجبر (2010) التي أوضحت أن غياب الحزم في تطبيق المساءلة يؤدي إلى استمرار الفساد حتى في ظل وجود تشريعات رقابية، كما تتقاطع مع ما خلصت إليه دراسة Hoinaru (2020) التي أكدت أن ضعف المساءلة المؤسسية يحد من فعالية سياسات مكافحة الفساد، مهما بلغت درجة الشفافية أو الإفصاح، ويُفسَّر ذلك بأن المساءلة تفقد أثرها الردعي عندما لا تُقترن بعقوبات فعلية أو تُطبق بانتقائية.

وعلى مستوى التحليل التنبؤي، بيّنت نتائج الانحدار أن محاور الحوكمة الإدارية مجتمعة تفسر نسبة معتبرة من التباين في مستوى مكافحة الفساد، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات دولية مثل دراسة Awan (2018) التي أكدت أن تحسين الحوكمة المؤسسية ينعكس إيجابًا على مؤشرات النزاهة والحد من الفساد، كما تدعم هذه النتيجة ما خلص إليه Fukuyama (2013) من أن جودة المؤسسات والإدارة الرشيدة تمثل الأساس الحقيقي لمحاربة الفساد، وليس فقط سن القوانين.

وبوجه عام، تُظهر نتائج الدراسة الحالية درجة عالية من التوافق مع الأدبيات السابقة، مع إبراز خصوصية السياق الليبي، حيث تتجلى أهمية الرقابة والالتزام القانوني أكثر من غيرها، في ظل ضعف نسبي في تفعيل المساءلة الإدارية، وهو ما يؤكد أن مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية الليبية تتطلب انتقالًا من الإطار الشكلي للحوكمة إلى التطبيق الفعلي المتكامل لمحاورها.

النتائج

في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وما أظهرته نتائج الارتباط والانحدار ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسة، يمكن إجمالها على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية داخل المصرف التجاري الوطني – فرع الزاوية جاء بدرجة متوسطة تميل إلى الجيدة، حيث تباين مستوى التطبيق بين محاورها المختلفة، بما يعكس وجود ممارسات حوكمة قائمة لكنها غير مكتملة التكامل.
2. تبين أن نظم الرقابة الداخلية تُعد المحور الأقوى والأكثر فاعلية ضمن محاور الحوكمة الإدارية، سواء من حيث مستوى التطبيق أو من حيث قوة علاقتها وإسهامها في مكافحة الفساد، مما يؤكد دورها المحوري في ضبط الأداء المالي والإداري والحد من التجاوزات.
3. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين محاور الحوكمة الإدارية مجتمعة ومحور مكافحة الفساد، الأمر الذي يدل على أن تحسّن مستوى الحوكمة يؤدي إلى تعزيز جهود مكافحة الفساد داخل المؤسسة المصرفية.

P

A

4. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن محاور الحوكمة الإدارية تسهم بدرجة معنوية في التنبؤ بمستوى مكافحة الفساد، حيث فسرت نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع، وهو ما يعكس الأثر الحقيقي والعملي للحوكمة الإدارية.
5. بيّنت الدراسة أن الالتزام بالقوانين والتشريعات جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على مكافحة الفساد، مما يدل على أهمية التطبيق الصارم للأنظمة واللوائح في الحد من الانحرافات الإدارية والمالية.
6. أظهرت النتائج أن الشفافية الإدارية تسهم في مكافحة الفساد بدرجة متوسطة، حيث تسهم في تقليص الغموض الإداري، إلا أن تأثيرها يظل محدودًا في حال غياب المساءلة الصارمة.
7. كشفت الدراسة عن ضعف نسبي في محور المساءلة الإدارية، سواء من حيث مستوى التطبيق أو من حيث الإسهام التنبؤي في مكافحة الفساد، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين النصوص التنظيمية والتطبيق الفعلي للمساءلة.
8. أظهرت النتائج أن مكافحة الفساد داخل المصرف تعتمد بدرجة أكبر على الآليات الرقابية والالتزام القانوني، أكثر من اعتمادها على الإجراءات التأديبية والمساءلة الإدارية، مما يعكس طابعًا وقائيًا أكثر منه ردعيًا.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وبهدف تعزيز فاعلية الحوكمة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد داخل المؤسسات المصرفية، توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تعزيز نظم الرقابة الداخلية داخل المصرف من خلال تحديث إجراءات المراجعة الداخلية، وتفعيل الفصل بين المهام، ودعم استقلالية وحدات الرقابة بما يضمن قدرتها على كشف المخالفات مبكرًا.
2. العمل على تفعيل المساءلة الإدارية بصورة أكثر صرامة، من خلال ربط الأداء الوظيفي بالمحاسبة الفعلية، وتطبيق العقوبات دون استثناء أو محاباة، بما يعزز مبدأ عدم الإفلات من العقاب.
3. تعزيز الالتزام بالقوانين والتشريعات المصرفية عبر مراجعة دورية للوائح الداخلية، وضمان توافقها المستمر مع القوانين الوطنية والتعليمات الصادرة عن الجهات الرقابية العليا.
4. دعم ممارسات الشفافية الإدارية من خلال توسيع نطاق الإفصاح عن القرارات الإدارية وأسبابها، وتسهيل وصول الموظفين إلى المعلومات ذات الصلة بالعمل الإداري والمالي.
5. توفير حماية قانونية وتنظيمية للمبلّغين عن الفساد، بما يشجع الموظفين على الإبلاغ عن المخالفات دون خوف من الانتقام الوظيفي أو الإداري.
6. تنظيم برامج تدريبية متخصصة للعاملين، ولا سيما القيادات الإدارية، تركز على مفاهيم الحوكمة، والنزاهة، وأخلاقيات الوظيفة العامة، وآليات مكافحة الفساد.
7. تعزيز ثقافة النزاهة داخل المصرف من خلال تبني مدونات سلوك وظيفي واضحة، وربط الالتزام بها بالتقييم والترقية الوظيفية.

المقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وبالنظر إلى حدودها، تقترح الدراسة مجموعة من الموضوعات البحثية التي يمكن أن تسهم في تعميق الفهم العلمي لموضوع الحوكمة ومكافحة الفساد، من أبرزها:

1. إجراء دراسات مماثلة على مصارف حكومية أخرى أو فروع مختلفة للمصرف التجاري الوطني، بهدف المقارنة بين مستويات تطبيق الحوكمة الإدارية.

P

A

2. دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز الحوكمة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد داخل المؤسسات المالية.
3. تناول دور التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية في دعم الشفافية والرقابة والحد من الفساد داخل القطاع المصرفي.
4. دراسة العلاقة بين الحوكمة الإدارية ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، والثقة المؤسسية.
5. إجراء دراسات نوعية (مقابلات معمقة) لفهم المعوقات الفعلية لتطبيق المساءلة الإدارية داخل المؤسسات الحكومية الليبية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولًا: المراجع العربية

(أ) الكتب

1. ابن منظور، جمال الدين (1986). لسان العرب .بيروت: دار صادر.
2. درويش، عبد الكريم (2008). أصول الإدارة العامة (ط3). القاهرة: مكتبة الأنجلو.
3. الصحن، عبد الفتاح محمد (2009). الرقابة والمراجعة الداخلية (ط3). الإسكندرية: الدار الجامعية.
4. الطراونه، حسين؛ عبد الهادي، توفيق (2011). الرقابة الإدارية: المفهوم والممارسة (ط1). عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
5. عبدالله، خالد أمين (2004). علم تدقيق الحسابات: الناحية العملية والنظرية (ط1). عمّان: دار وائل للنشر.
6. عبدالله، خالد أمين (2013). التدقيق والرقابة المالية: النظرية والتطبيق (ط1). بيروت: دار النهضة العربية.
7. الفاعوري، محمد (2008). الإدارة بالرقابة (ط1). عمّان: دار كنوز المعرفة.
8. الكفراوي، عوني محمود (1989). الرقابة المالية: النظرية والتطبيق (ط1). الإسكندرية: مؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع.
9. القباني، ثناء علي (2010). الرقابة في المحاسبة في النظامين اليدوي والآلي (ط2). مصر: الدار الجامعية.
10. المهدوي، حسين حمودة (1986). شرح أحكام الوظيفة العامة (ط1). طرابلس: المنشأة العامة للنشر.
11. كينيث أ. كيم وآخرون (2007). حوكمة الشـــركات .ترجمة: محمد عبد الفتاح العشـــماوي وغريب جبر غنام. الرياض: دار المريخ.

(ب) الرسائل الجامعية

12. أبو هداف، ماجد محمد (2006). تقويم وتطوير الأداء الرقابي لديوان الرقابة الإدارية والمالية .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة.
13. عبدالله، نضال فريد (2004). رقابة ديوان المحاسبة في ضوء مبادئ الإنتوساي .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
14. الأسمر، منى بنت حسن (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى .رسالة ماجستير، جامعة سوهاج.
15. بن عمر، محمد البشير وآخرون (2017). دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي .أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
16. بلغول، هشام (2016). أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح عن القوائم المالية .رسالة ماجستير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
17. بو دالية، بوراس (2022). آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد الإداري والمالي .أطروحة دكتوراه، جامعة عين تموشنت، الجزائر.

P

A

18. الدوسري، مبارك محمد (2011). تقييم أثر الرقابة المالية التي يمارسها ديوان المحاسبة .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
19. الكعيبر، محمود خالد (2013). مدى ملاءمة إجراءات ديوان المحاسبة الأردني لمكافحة الفساد .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
20. نوفل، شرياف جمال الدين (2014). الحوكمة وآلياتها في محاربة الفساد .أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

(ج) المقالات والدوريات والمؤتمرات

21. ابن عيشي، عمار (2017). تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد بشركات المساهمة العامة الجزائرية . مجلة التنمية الاقتصادية، مج1، ع3.
22. الدعمي، عباس كاظم؛ جبر، أحمد حسين (2010). الفساد الإداري والمالي وآثاره الاقتصادية والاجتماعية .المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج7، ع26.
23. الرحاحلة، محمد (2006). دور قانون ديوان المحاسبة في المحافظة على الأموال العامة .المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج2، ع2.
24. زكري، محمد أبو القاسم (2013). مدى فعالية قوانين وتشريعات ديوان المحاسبة الليبي في محاربة الفساد. ندوة ديوان المحاسبة، كلية الاقتصاد زليتن.
25. الفاخري، جمعة محمد (2013). تقييم أساليب العمل الرقابي بديوان المحاسبة الليبي .مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ع2.
26. لربش، منصور محمد؛ شميله، ميلاد رجب (2013). تقييم فعالية إجراءات المراجعة المالية وفق معايير الإنتوساي .مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، ع2.

(د) القوانين والتقارير

27. المؤتمر الوطني العام الليبي (2013). القانون رقم (19) لسنة 2013 بشأن إعادة تنظيم ديوان المحاسبة.
28. المؤتمر الوطني العام الليبي (2013). القانون رقم (20) لسنة 2013 بإنشاء هيئة الرقابة الإدارية.
29. المؤتمر الوطني العام الليبي (2013). القانون رقم (11) لسنة 2013 بإنشاء هيئة مكافحة الفساد.
30. ديوان المحاسبة الليبي (2014). تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014.
31. ديوان المحاسبة الليبي (2019). تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2019.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

32. Awan, R. A. (2018). Governance, corruption and economic growth. Pakistan Economic and Social Review, 56(1), 1–20.
33. Devi, S. (2019). The role of transparency in reducing administrative corruption. FGIC Conference on Governance and Integrity.
34. Fukuyama, F. (2013). What is governance? Governance Journal, 26, 347–368.
35. Hoinaru, R. (2020). The impact of corruption and shadow economy. Sustainability Journal, 12(2).