



## دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي: دراسة ميدانية على شركة الخليج العربي للنفط

أ. فوزية أحمد الشريف

fouziya.mahmmoud@bsu.edu.ly

جامعة النجم الساطع/ ليبيا

أ. رجعة مفتاح سليمان

Roowaina56@gmail.com

جامعة النجم الساطع/ ليبيا

### الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، الفساد المالي، شركة الخليج العربي، الفساد الإداري.

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي، ولفحص هذا الدور هناك مؤشرات حوكمة القطاع العالمية التي قام بتطويرها البنك الدولي في عام 1996م، وهي "مؤشر المشاركة والمساءلة، ومؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، ومؤشر فعالية الحكومة، ومؤشر جودة التشريعات، ومؤشر سيادة القانون، ومؤشر السيطرة على الفساد، ويتمثل مجتمع الدراسة في شركة الخليج العربي، وعينة الدراسة تتمثل في موظفي الإدارة العليا ومدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام والمراجعين الداخليين في شركة الخليج العربي، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لتجميع البيانات التي وزعت على عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن للحوكمة دور في مكافحة الفساد الإداري والمالي، كما أظهرت النتائج أن الاستقرار السياسي وغياب العنف وسيادة القانون يُشكلان المحوران الأكثر أهمية في الحد من الفساد، وأوصت الدراسة بأن تكون الحوكمة في المؤسسات القطاع المنبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي، وضرورة عمل برامج توعية للعاملين والمواطنين بمدى أهمية الحوكمة في مكافحة الفساد. خاصة أن ليبيا لاتزال في طور البناء مما يُسهل إدماج مفاهيم الحوكمة فيها.

## The Role of Governance in Combating Administrative and Financial Corruption: A Field Study on the Arab Gulf Oil Company

Rajah Sulayman

Roowaina56@gmail.com

Bright Star University/ Libya

Fawzia Al-Sharif

fouziya.mahmmoud@bsu.edu.ly

Bright Star University/ Libya

### Abstract:

This study aimed to investigate the role of governance in combating administrative and financial corruption. To examine this role, the study utilized global governance indicators developed by the World Bank in 1996, including the "Participation and Accountability Index," the "Political Stability and Absence of Violence Index," and the "Control of Corruption Index." The study focused on the Gulf Arab Company community, with the study sample comprising senior management, department managers, office managers, department heads, and internal auditors in the Gulf Arab Company.

To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, and a questionnaire was used as a data collection tool, distributed among the study sample. The study revealed several results, including the significant role of governance in combating administrative and financial corruption. The results also showed that political stability, absence of violence, and the rule of law are crucial factors in reducing corruption. The study recommended that governance in sector institutions should stem from a comprehensive vision of political decision-making and emphasized the necessity of awareness programs for employees and citizens regarding the importance of governance in combating corruption. This recommendation is particularly relevant as Libya is still in a phase of reconstruction, facilitating the integration of governance concepts within the country.

### Keywords:

financial corruption, Arab Gulf Company, Governance, World Bank.

## المقدمة:

الفساد ظاهرة اجتماعية منتشرة في كل الدول، وخصوصاً في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، فقد تعرضت تلك البلدان لتحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية أحدثت انقلاباً في مضمون القيم الاجتماعية والأخلاقية، ونجد أن هناك تكاثف في جهود وبرامج تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية والعمل بكل جهد على مكافحة الفساد الإداري والمالي، حيث أصدرت الأمم المتحدة اتفاقية دولية في عام 2004 لمكافحة الفساد تتضمن مجموعة شاملة من القواعد والمعايير للتطبيق في جميع الدول، من أجل تعزيز نظمها القانونية والتنظيمية لمكافحة الفساد، مما دعت الحاجة إلى وجود الحوكمة في العديد من اقتصاديات العالم، سواء المتقدمة منها أو النامية، فالمكافحة الفساد يتطلب حوكمة المؤسسات الرقابية المعنية من خلال اضعاف الشفافية عليها ونشر المعلومات، فالتعتيم وإخفاء المعلومات والإحصاءات يعد من أساليب الفساد (ضويفي، 2020، ص 13) حيث يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع التي تلاقي اهتماماً واسعاً؛ بسبب الأزمات والانهيارات المالية التي مست العديد من الشركات الاقتصادية في دول العالم.

حيث أن مفهوم مبادئ الحوكمة في ليبيا متواجد في الإطار التشريعي الذي حدده المشرع الليبي، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك من خلال قانون رقم (1) لسنة 2005 المعدل بالقانون رقم (46) لسنة 2012 بشأن المصارف والنقد والائتمان، والقانون التجاري لسنة 1966 المعدل بالقانون رقم (23) لسنة 2010 بشأن النشاط التجاري، والقانون رقم (9) لسنة 2010 بشأن تشجيع الاستثمارات وقرار مجلس إدارته المصرف المركزي رقم (16) لسنة 2010 بشأن القواعد المنظمة لأعمال الصرافة وغيرها من القوانين التي تربط بحكومة المؤسسات الليبية.

والجدير بالذكر أن مؤشر عالمي يصنف الدول حسب ممارستها لمفاهيم وتطبيقات الحوكمة بنشر تقييم الحوكمة سنوياً في 215 دولة حول عالم تقييم مستوى الحوكمة في القطاع العام في هذه البلدان.

## الدراسات السابقة:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع الحوكمة، ومدى دورها في مكافحة الفساد المالي والإداري من عدة زوايا، سنستعرض منها مجموعة من الدراسات:

**(1) دراسة شبرو واخرون، 2017 بعنوان: "دور الحوكمة في الحد**

**من ظاهرة الفساد المالي":** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية التطبيق السليم لحوكمة الشركات، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى مكافحة ظاهرة الفساد المالي والإداري، وأن من أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنّ الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات ضرورة اقتصادية واجتماعية، وأن مبدأ اعتراف بحق أصحاب المصالح المختلفة ودورهم في الإدارة على تحسين أداء ومبدأ ضمان الرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على ادارة الشركة وتحديد مسؤولياتهم والافصاح السليم في الوقت المناسب والشفافية الجيدة من أهم المبادئ التي لها دور فعال في الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري، وذلك لتفعيل الممارسات الجيدة لإدارة الشركات، واعتمادها على إجراءات عادلة وشفافة للحد من الممارسات غير الشرعية.

ومن أهم التوصيات ضرورة التوسع في تطبيق مبادئ الحوكمة الشركات وإصدار قوانين تنص على تطبيقها الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛ وذلك لتفعيل الممارسات الجيدة لإدارة الشركات، والالتزام الشركات بالشفافية والإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة المعلومات المهمة، والمتعلقة بعوامل المخاطرة المتطورة، والعمل على مواجهتها.

**(2) دراسة زايد، 2019 بعنوان: "حوكمة الشركات كأداة للحد**

**من الفساد المالي والإداري":** هدفت الدراسة إلى التركيز على مدى مساهمة الالتزام بتطبيق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات في الحد من الآثار السلبية لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري. وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان أهمها أن ظاهرة الفساد المالي أكثر انتشاراً في الدول التي تعاني اضطرابات سياسية وأمنية، وهذا وضع العديد من المعوقات التي حالت دون تحقيق تنمية مستدامة، وأن من أهم أسباب تفشي الفساد البيروقراطية وغياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتعاقب مرتكبيه.

أما التوصيات فكان أبرزها تجريم ظاهرة الفساد المالي والإداري، وسن مزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى الشركات الليبية، وضرورة البدء في تطبيق حوكمة الشركات من خلال إنشاء لجان رقابية فعالة.

**(3) دراسة الكبيجي، 2019 بعنوان: "دور الحوكمة في الحد من**

**الفساد":** هدفت الدراسة إلى التعرف على دور وتأثير الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد في مؤسسات العام الفلسطيني وتوصلت

من خلال وجود رقابة دقيقة علي جميع مفاصل المنظمات، وتشجع على استغلال أفضل للموارد البشرية والمادية.

ومن أهم التوصيات إصدار قوانين صارمة لمنع الفساد، ووضع أنظمة فعالة لتقويم أداء المؤسسات، من خلال مبدأ محاسبة تكلفة الفساد، ونشر الوعي العام في المجتمع بغرض رفع مستوى الحضاري، وذلك باعتبار أن محاربة الفساد مهمة يشارك فيها الجميع.

**6) دراسة بو دالية، 2022، بعنوان: "آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد الإداري":** هدفت الدراسة إلى القاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها وتطورها وإبراز أهميتها في اقتصاديات البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء ومبرراتها، كما أنه يهدف إلى إظهار خطورة الفساد الإداري والمالي، وما يتركه من آثار كبيرة على الاقتصاد والمجتمع بأسره، وإثبات مدى فعالية الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي، وما مدى تطبيق هذه الليات في المؤسسات الجزائرية.

أهم النتائج التي تم التوصل إليه يساعد الالتزام بتطبيق آليات حوكمة الشركات ونشر مبادئها في تقليل فرص ارتكاب الغش والفساد الإداري والمالي وزيادة درجة موثوقية التقارير المالية، وأهم التوصيات التي تم التوصل إليها ضرورة نشر ثقافة الحوكمة ومبادئها وآلياتها، وضرورة إصدار معايير مراجعة متوافقة مع معايير المراجعة الدولية لضمان قيام المراجع بعمله حسب الاتجاهات الحديثة لزيادة قدرته على الكشف والحد من الغش والفساد الإداري والمالي.

**التعليق علي الدراسات السابقة:** لقد تطرقت الدراسات التي أجريت علي دور الحكومة في مكافحة الفساد الإداري والمالي وإن الالتزام بمبادئ الحوكمة ضرورة اقتصادية واجتماعية، وخاصة إن الوضع الليبي يختلف بمعطياته عن الظروف التي تمت مناقشتها في الدراسات السابقة، وسبل تفعيل هذه الآلية في ليبيا عبر منح هذا القطاع الاهتمام اللازم وبالتالي ربطت الدراسة بين موضوع الحوكمة وظاهرة الفساد الإداري والمالي لشركة الخليج في بيئة اقتصادية تختلف عن الظروف التي أحاطت بالدراسات المشابهة كون تطبيقها يأتي علي بيئة ليبية لما لهذه البيئة من خصوصيات خاصة في ظل الأوضاع السياسية والاقتصادية الحالية، ومن هنا تجد الباحثان أن هذه الدراسة قد تكون البادرة الأولى لدعوة مؤسسات القطاع العام التي تبني الحوكمة في مؤسساتها كجانب وقائي استباقي للحد من ممارسات الفساد والعمل علي إدارة مخاطر الفساد.

الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود علاقة تأثيرية لجميع مؤشرات الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام، ووجود مستويات عالية من الحوكمة في العديد من مؤسسات القطاع العام الفلسطيني سواء على صعيد التشريعات والأنظمة أو العمليات الإدارية اليومية، أعمال منظومة الحوكمة في المؤسسات القطاع العام هو بمثابة إطار شامل لإدارة المخاطر.

ومن أهم التوصيات أن تكون الحوكمة في المؤسسات القطاع العام مُنبثقة من رؤية شاملة لصناعة القرار السياسي في فلسطين، والعمل على رفع مستوى كفاءة الأجهزة الرقابية والقضائية في الدولة، ومنحها صلاحيات كافية تمكنها من وضع خطط الاستراتيجية تتضمن معايير الشفافية والمساءلة.

**4) دراسة فرج الله، 2020 بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة":** هدفت الدراسة إلى توضيح الإطار المفاهيمي لكل من الحوكمة، ومعرفة واقع تطبيقها على المؤسسات الاقتصادية والتعرف على مبادئها وآلياتها، وكيفية تحسين الأداء المالي والمؤشرات المالية وعلاقتها بحوكمة الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، كان أهمها أن الإفصاح والشفافية يعملان على خلق الثقة بين المؤسسة والأطراف ذات العلاقة، ويعتبر التدقيق بنوعيه الداخلي والخارجي أحد أهم آليات الحوكمة، وتؤثر مبادئ وآليات الحوكمة بشكل إيجابي على الأداء المالي.

وكانت أهم التوصيات توعية المؤسسات الاقتصادية بأهمية الحوكمة ودورها في تحسين أدائها المالي، والتأكيد على أهمية دور مجلس الإدارة وضرورة منحه الاستقلالية التامة.

**5) دراسة الشلفان 2021 بعنوان: "دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري":** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة والشفافية في مكافحة الفساد الإداري، والتعرف على الآليات والاستراتيجيات اللازمة لمكافحة الفساد، وقد توصلت إلى عدة نتائج، أهمها: أن الحوكمة تساعد في تحقيق ضمان النزاهة والشفافية للمنظمات، كما إن للحوكمة أهمية كبيرة في مكافحة الفساد؛ لأنها توفر للمنظمات هيكلًا تنظيميًا يمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، كما تعمل الحوكمة على بث الشفافية في كل التصرفات المنظمات بصورة تساهم في إيجاد العلاقة التي تتسم بالوضوح في كافة التعاملات، كما أن الشفافية تعد بالنسبة للعاملين أكثر أماناً

**مشكلة الدراسة:**

إنّ تعزيز الحوكمة ومحاربة الفساد عنصران مرتبطان ببعضهما ارتباطاً وثيقاً؛ لأنّ الحوكمة تسعى بطبيعتها لتحقيق الشفافية والعدالة والتنمية المستدامة وإدارة مسبقة للمخاطر من خلال ضبط آليات سير العمل والمساءلة وتوفير بيئة تشريعية ضابطة وإنقاذ القانون. (نوفل، ص244).

الفساد يطغى على كل المجالات دون استثناء وهو ما يجبرنا على اتخاذ الإجراءات الرادعة وسريعة للقضاء على ظاهرة الفساد، ومن المعروف إن عدم استقرار أي دولة وتدخل أطراف خارجية يزداد فرص يستغلها الفاسدون، فقد احتلت ليبيا في تقارير مؤشر الفساد خلال سنوات 2017-2018-2019 الصادر من منظمة الشفافية الدولية على توالي المرتبة 171-170-169 من 180 دولة أي من ضمن الدول الأكثر فساداً في العالم، أصدر المؤتمر الوطني العام القانون رقم (1) لسنة 2014 بإنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد ومن ضمن اختصاصاتها الكشف والتحري على جرائم الفساد، ومع كل هذا الاهتمام العالمي، كانت أولى المحاولات الليبية بإصدار كتاب شرح أحكام الوظيفة العامة (حسين حمودة المهدي) متواضعة لترسيخ مبدأ الرقابة والمساءلة علي ما يعتري المؤسسات العامة من فساد إداري على مستوى الأفراد، تبعها إصدار القانون المالي للدولة الليبية وهو مجموعة من القواعد القانونية التي تنظم جميع الشؤون المالية للدولة من إعداد ميزانية الدولة من حيث إيراداتها ومواردها وتبين المصروفات وآلية فرض الضرائب على الأفراد وكل ما يتعلق بالحقوق المالية للدولة وما يتصل بها من أحكام وشروط، يليها إصدار مصرف ليبيا المركزي "مبادئ توجيهية لحوكمة الشركات للمصارف التجارية الليبية" في عام 2006، تبع ذلك إصدار لائحة حوكمة الشركات للشركات المدرجة بسوق الأوراق الليبي عام 2007. وكل هذه المحاولات كانت جزءاً من خطة الإصلاح التي بدأتها الحكومة الليبية في النظام السابق منذ عام 2000، وذلك لتغيير الاقتصاد الليبي من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق الحرة، بعد ما يقرب من 42 عاماً من الافتقار المزمّن للاستثمار الداخلي والخارجي ومن سوء الإدارة الاقتصادية (زاقوب، 2011). ورغم المحاولات الخجولة لتأسيس حوكمة الشركات في ليبيا، إلا أنّها تأثرت بالأزمة الليبية بعد ثورة فبراير 2011 ضد النظام السابق. فقد أدت هذه التوترات السياسية وعنف الميليشيات إلى إنقسام سياسي داخل

الدولة، حيث يوجد الآن برلمانان وحكومتان واحدة في الغرب والأخرى في الشرق.

ومع ذلك لازالت المحاولات مستمرة وآخرها منشور رئيس ديوان المحاسبة رقم (4) لسنة 2019 بشأن تطبيق مبادئ أنظمة الحوكمة الرشيدة بالشركات العامة وما في حكمها، والذي كان بسبب تداخل الاختصاصات وتعارض المصالح مما أدى إلى انتشار الفساد من خلال الاستحواذ على المزاي والمكافآت وسوء استخدام إمكانيات وأموال المؤسسات؛ مما سبب هدر للمال العام. غير أن كل هذه المحاولات لا ترقى للمستوي الجاد والحاسم لمعالجة عدم تطبيق مبادئ الحوكمة حيث أنّها لا تغطي مراعاة مصالح وأهداف الأطراف الأهم والفاعلة في العمل المؤسسي ككل.

حيث أنّ ظاهرة الفساد مُنتشرة في كافة المؤسسات والاجهزة الحكومية يدعوا للفرع والقلق، حيث أصبح الفساد نظاماً عاماً في المجتمع، ولفحص هذا التأثير هناك مؤشرات حوكمة القطاع العالمية التي قام بتطويرها البنك الدولي في عام 1996م وهي "مؤشر مشاركة والمساءلة، ومؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، ومؤشر فعالية الحكومة، ومؤشر جودة التشريعات، ومؤشر سيادة القانون، ومؤشر السيطرة على الفساد.

وبناءً على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

**- ما دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالشركة الخليج العربي؟**

- ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية الآتية:
- (1) ما دور مؤشر المشاركة والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي؟
  - (2) ما دور مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف في مكافحة الفساد الإداري والمالي؟
  - (3) ما دور مؤشر فعالية الحكومة في مكافحة الفساد الإداري والمالي؟
  - (4) ما دور مؤشر جودة التشريعات في مكافحة الفساد الإداري والمالي؟
  - (5) ما دور مؤشر سيادة القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي؟
  - (6) ما دور مؤشر السيطرة على الفساد في مكافحة الفساد الإداري والمالي؟

## متغيرات الدراسة:

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (مؤشرات حوكمة القطاع العام)
مكافحة الفساد (الإداري والمالي)	- المشاركة والمساءلة.
	- الاستقرار السياسي وغياب العنف.
	- فاعلية الحوكمة.
	- جودة التشريعات.
	- سيادة القانون.
	- السيطرة على الفساد.

## أهمية الدراسة:

- 1) إنّ إبراز إيجابيات الحوكمة التي تتعرض إليها هذه الدراسة يعمل على التقليل من مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية، مما يعكس إيجاباً على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ويدعم الثقة فيها.
- 2) الاستفادة من الحوكمة في تطوير الممارسة؛ وذلك من خلال إبراز دورها في الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير للحد من الفساد.
- 3) الحاجة الملحة للتحويل نحو تطبيق الحوكمة كأحد متطلبات التغيير نحو العالمية باعتبارها من المفاهيم الحديثة من خلال الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه هذه الدراسة علمياً إلى حاجة ليبيا لتطبيق الحوكمة لمكافحة الفساد الإداري والمالي.

## أهداف الدراسة:

- 1) يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف على دور الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري للشركة الخليج العربي. إضافة إلى ذلك هناك العديد من الأهداف الفرعية، وهي:
- 1) تعرف على دور مؤشر المشاركة والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي.
- 2) تعرف على دور مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف في مكافحة الفساد الإداري والمالي.
- 3) تعرف على دور مؤشر فاعلية الحكومة في مكافحة الفساد الإداري والمالي.
- 4) تعرف على دور مؤشر جودة التشريعات في مكافحة الفساد الإداري والمالي.
- 5) تعرف على دور مؤشر سيادة القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي.

6) تعرف على دور مؤشر السيطرة على الفساد في مكافحة الفساد الإداري والمالي.

## حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي بالشركة الخليج العربي، كما اقتصرنا الدراسة على ستة متغيرات مستقلة، وهي " مؤشرا المشاركة والمساءلة، ومؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف، ومؤشر فاعلية الحكومة، ومؤشر جودة التشريعات، ومؤشر سيادة القانون، ومؤشر السيطرة على الفساد ومتغير تابع وهو مكافحة الفساد الإداري والمالي.

- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة عينة الدراسة تتمثل في موظفي الإدارة العليا ومدراء الإدارات والمكاتب ورؤساء الأقسام، والمراجعين الداخليين في شركة الخليج العربي.

- **الحدود الزمنية:** تم تجميع بيانات هذه الدراسة خلال شهر 2022/12، وتم الشروع في تحليلها خلال شهر 2023/1، وأصبحت جاهزة في شكلها النهائي في 2023/02.

## الإطار النظري للدراسة

## الحوكمة:

أثبتت الاختيارات والفضائح المالية التي طالت كبريات الشركات في العالم فشل الأساليب التقليدية في منع مسببات تلك الأزمات والانهيارات، ولعل أهمها ظاهرة الفساد الإداري والمالي فكانت الحوكمة وآلياتها ثمرة دراسات مطولة لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية والحد منها على أقل تقدير. واكتسبت الحوكمة أهميتها في كونها لعبة تقوم على مجموعة من القواعد والقوانين والنظم؛ لتحقيق الجودة والتميز في الأداء بهدف خدمة مصالح كل الأطراف المشاركة فيها إلى أقصى حد ممكن.

الحوكمة Governance مصطلح استمر في التوسع والتطور في العقدين الماضيين ليصبح تعريفه الحالي هو تعاون بين الأطراف الثلاث الفاعلة والمشاركة في العمل المؤسسي، وهي الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص والتي تتشارك في تصريف شؤون البلد على جميع المستويات (باشا، 2021).

تتمتع ثقافة الحوكمة بالعديد من المزايا والفوائد مثل تشجيع الاستثمارات والابتكار واستقرار الأسواق المالية ونموها وتهدف إلى تفعيل دور ومسؤوليات الملاك وأعضاء مجالس الإدارات التنفيذية وكل عنصر من عناصر الحوكمة؛ لتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين ورفع

ما توافرت الرؤية الصادقة في خلق بيئة أعمال عادلة وشفافة فإن للحوكمة أهمية تكمن فيما يأتي (بو دالية، 2022):

- 1) تشجيع الاستثمارات المحلية وجذب الأجنبية، وتخفيض تكلفة التمويل.
- 2) الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرة الطاقات البشرية.
- 3) مكافحة الفساد المالي والإداري المتفشي داخل بيئة الأعمال، وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- 4) ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.
- 5) زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- 6) ضمان قدر من الطمأنينة للمستثمرين بدعم قيم النزاهة وتحقيق الاستقامة ومنع الانحراف وتعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتعزيز الثقة والمصداقية، وإيجاد بيئة عمل سليمة.
- 7) تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية على المدى الطويل.
- 8) التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة، وقدرتها على إتاحة فرص منافسة أفضل في السوق وزيادة كفاءة الخدمات.
- 9) تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية؛ وذلك بتفعيل المراجعة الداخلية وتعزيز الثقة في المراجعة الخارجية بما يضمن تزايد الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية وإعدادها وفقاً للمعايير المحاسبية المحلية والدولية.

#### مبادئ الحوكمة:

تدرك مختلف الأطراف المشاركة والراصدة لحوكمة الشركات، والمهتمين بمكافحة الفساد المالي والإداري، وتحقيق التنمية المستدامة بالدولة الأهمية القصوى لتبني مبادئ الحوكمة وآلياتها وقوتها الداعمة لبقاء ونمو واستمرار الشركات الذي أصبح مرهون بتحقيق التوازن الحقيقي في العلاقات المتشابكة بين المشاركين في تفعيل حوكمة الشركات (كينيث وآخرين، 2010).

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبقها وتمارسها مختلف شركات المساهمة وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة لها". ويمكن إيجاز أهم المبادئ الستة لحوكمة الشركات المنبثقة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD لسنة 2004 (بلغول، 2016) في التالي:

مستوى الشفافية والمصداقية وأداء الشركات وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها، مما يساعد الشركات على الوصول إلى الأسواق وزيادة قدرتها التنافسية ورفع معدلات الكفاية الأمر الذي ينعكس على قوة الاقتصاد وعافيته. ويعمل نظام الحوكمة على تحقيق الرفاه الاجتماعي والتنمية الاقتصادية ولا بد من الدعم الكامل للحوكمة باعتبارها المستقبل الحقيقي الداعم للتنمية المستدامة بكل دولة. (كينيث أ. كيم وآخرون، 2007).

للحوكمة عدة مسميات منها الحكم الرشيد، وأسلوب الإدارة المثلى، وحوكمة الشركات والقواعد الحاكمة للشركة. غير أن المصطلح Governance الإنجليزي متفق عليه من كافة الاقتصاديين، والذي يعود إلى كلمة إغريقية، وتعني ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف. (الخضيري، 2005، ص7).

عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها" كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسئوليات على مختلف الأطراف في المنشأة، بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة (علام، عماد، 2010).

أما منظمة التمويل الدولية IFC فتعرفها على أنها: "النظام والهيكلي الذي يتم من خلاله إدارة وتسيير الشركات ومراقبتها ومتابعة العلاقات بين جميع الأطراف أصحاب المصالح". (عبد القادر، 2011).

ويمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها العلاقة التعاقدية بين الأطراف المشاركة في العمل المؤسسي. كما تعرف محاسبياً بأنها تتمثل في التركيز على كيفية تعظيم الربحية وقيمة الشركة في الأجل الطويل (أبو ستالة وآخرون، 2019). وهي أيضاً تدعيم مراقبة نشاط الشركة اليومي والشهري وكذلك السنوي، ومتابعة مستوى أداء القائمين عليها وتحديد كيف يتم التصرف في ممتلكات الشركة للوصول إلى الأهداف.

#### أهمية الحوكمة:

تبرز أهمية الحوكمة من الدور الذي تقوم به في تنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسة، فيها وهم المساهمون وإدارة الشركة التنفيذية ومجلس الإدارة حيث تحدد مسؤوليات وحقوق كل طرف منعاً لتداخلها. وإذا

**أهداف الحوكمة:**

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح المساهمين حق مساءلة إدارات الشركات، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين مع الحفاظ على مصالح العمل والعمال وعلى منع استغلال السلطة الممنوحة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية تدفق الاستثمار وتعظيم الربحية وإتاحة فرص تنمية جديدة، كما أن هذه القواعد تسعى لتأكيد أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود تنظيم إداري يحتوي على هياكل إدارية ومحاسبية وقانونية تمكن من محاسبة ومساءلة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين، وكذلك تكون لجان للمراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة يكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات تدعم استقلالية الرقابة عند التنفيذ (فرج الله، 2020). ولا بد من تبني الحوكمة كضامن قوي لمستقبل الشركات، والتي تعد الداعم للتنمية المستدامة بكل دولة.

**محددات الحوكمة:**

تحتاج الحوكمة إلى إرادة التغيير، فالمنظمات لديها مجموعة من الأنظمة والقوانين بحاجة إلى التفعيل والتطبيق بشفافية ضمن سياسة تعظيم الإنجاز، ومبدأ المساءلة، ومراقبة سير الأداء، وذلك من أجل تطوير منظومة العمل بمنهج رشيد، تكون الواقعية من مقوماته والرؤية المستقبلية من مستلزماته، لذا فإنه من الأهمية النظر إلى محددات الحوكمة التي تبين مستوى التطبيق الجيد للحوكمة وجودتها، وقد حُدِّثت (الأسمر، 2020:944) تلك المحددات في داخلية وخارجية، وتشمل المحددات الخارجية التشريعات التي تنظم النشاط الاقتصادي بجميع أشكاله والبيئة العامة للاستثمارات، والهيئات الرقابية، أما المحددات الداخلية فتتمثل في القواعد والأسس التي تحدد كيفية تصميم واتخاذ القرارات وتوزيع السلطات والمسؤوليات داخل المنظمة، مما يسهم في تقليل التعارض بين أصحاب المصالح المختلفة. (الشلفان، 2021).

**آليات الحوكمة:**

تعالج الحوكمة المختنقات التي تعاني منها الشركات من خلال مجموعة من الآليات التي تساعد الشركة في مواجهة الفساد المالي والإداري. ويقصد بآليات حوكمة الشركات: "الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم"،

**المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال ومحكم لحوكمة الشركات:** وذلك بتشجيع الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، لضمان حقوق المساهمين من خلال بيانات الإفصاح والشفافية.

**المبدأ الثاني: ضمان حقوق المساهمين:** وهي الحق في الأرباح والتصويت في الجمعية العمومية، والتغيرات في النظام الأساسي، والاندماج مع شركات أخرى أو بيع نسبة من أصول الشركة، وأخيراً ضمان تسجيل ونقل ملكية الأسهم بشكل يحمي حقوق المساهمين.

**المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين:** يجب أن توفر مبادئ حوكمة الشركات المعاملة المتساوية العادلة بين سائر المساهمين من صغار المساهمين وكبار المساهمين أو الذين يشكلون أغلبية، والمساهمين الأجانب، والمحليين، وحماية صغار المساهمين من تأثير أو إساءة استغلال كبار المساهمين المسيطرين على مجلس الإدارة وعلى الإدارة التنفيذية.

**المبدأ الرابع: دور أصحاب المصلحة:** يجب أن تعمل مبادئ حوكمة الشركات على تأكيد الاحترام والاعتراف بحقوق أصحاب المصالح الرئيسيين من مساهمين ومجلس إدارة والإدارة التنفيذية، القائمين على أعمال الشركة وأن يسمح بوجود آليات لمشاركتهم بما يكفل تحسين الأداء وزيادة الثروة، من خلال تشجيعهم ضمن إطار قانوني، وهذا يعني الاعتراف بحق أصحاب المصالح.

**المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة:** على المجلس أن يتعامل بعدالة مع جميع المساهمين، وأن يضمن التوافق مع القوانين والإشراف على متابعة الممارسات التي تتعارض مع مبادئ ومعايير الحوكمة، ومراجعة الأداء وسياسة المخاطر، وضمان نزاهة حسابات الشركة وقوائمها المالية والإشراف على عمليات الإفصاح والشفافية.

**المبدأ السادس: الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب:** يجب أن تضمن مبادئ حوكمة الشركات تقديم إقرارات موثوقة وملائمة وفي توقيت مناسب لكل الأمور الهامة المتعلقة بالشركة، المتصلة بتأسيس الشركة والوضع المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات ونظم الرقابة، بما في ذلك النتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة وملكية الأسهم والتصويت وعضوية مجلس الإدارة ومؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومكافآتهم.

الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

### (3) التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية المهم

لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويعد التعاون الفعال بين المراجع الخارجي والمراجعة الداخلية ضروري ومؤثر، ويساعد على تحسين نوعية الكشوفات والتقارير المالية.

### (4) التشريعات والقوانين: وهي تمثل الرادع من الانسحاق نحو

التلاعب والفساد، وتقوم بالتركيز على كيفية إحداث تناغم بين الأطراف الفاعلة في عملية الحوكمة وزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، والتأكد من صحة التقارير وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة، وتحديد قدرة المسؤولين على إثبات مصداقية المعاملات التي تخصهم بما لا يضر بمصالح الأطراف الأخرى بالشركة.

### خصائص حوكمة الشركات:

تتصف الحوكمة بمجموعة من الخصائص كالاتي ( بلغول، 2016):

(1) الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويعد صمام الأمان الضامن للحوكمة.

(2) الشفافية: وهي دعامة مهمة لضمان العدالة والنزاهة والثقة في

إجراءات إدارة الشركة واتخاذ القرارات الرشيدة، وهي تؤمن توصيل معلومات واضحة وكاملة عن أداء الشركة عن طريق توفير نظام فعال للتقارير يتسم بالشفافية لجميع الأطراف المستخدمة للمعلومات المالية.

(3) الاستقلالية: وذلك بتقليل تضارب المصالح، مثل هيمنة رئيس ذو نفوذ على الشركة أو مساهمة كبيرة على مجلس الإدارة.

(4) المساءلة: أي إمكانية تحديد وتصميم نظم للمساءلة على مختلف المستويات، وتحقق المساءلة لكل الأطراف ذات المصلحة أما الأطراف التي يجب مساءلتها هي مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراجعين المستقلين.

(5) المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

وهناك شبه إجماع على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وخارجية (فرج الله، 2020).

### الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:

(1) مجلس الإدارة: ويعد الهيئة الحاكمة للشركة، وهو المسئول أمام الشركة والمساهمين وأصحاب المصلحة عن تنفيذ المهام بصورة قانونية وأخلاقية وفعالة.

(2) لجنة المراجعة: وهي منبثقة من مجلس الإدارة ويكون دورها الرئيس في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه لمهامه بفاعلية، وتقديم أي توصيات لمجلس الإدارة من شأنها تفعيل نظام الرقابة الداخلية وتطويره بما يحقق أغراض الشركة، ويحمي مصالح المساهمين كالمستثمرين بكفاءة عالية وتكلفة معقولة.

(3) التدقيق الداخلي: وهناك ارتباط وثيق بين جودة المراجعة الداخلية وجودة التقارير المالية وتقييم أداء الشركات، حيث أن قوة إدارة المراجعة الداخلية ومدى التزام الشركة بتطبيق معايير المحاسبة المحلية والدولية تؤدي إلى زيادة الشفافية داخل الشركة، وبالتالي تحقيق رقابة مستمرة، وذلك من خلال تركيزها على تحسين إعداد التقارير المالية، وبالتالي اكتشاف ومنع فرص التلاعب من طرف الإدارة.

### الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات:

وهي من أهم المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل؛ من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، وهي تسيير بالشركة على الطريق السليم لمكافحة الفساد الإداري والمالي، ومن أمثلتها:

(1) منافسة سوق المنتجات والخدمات وسوق العمل الإداري:

وهي من الآليات المهمة إذ أن منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تهدب سلوك الإدارة، وتجعل إدارة الشركة والمديرين التنفيذيين أكثر حرص من قيادة شركاتهم إلى التصفية أو الإفلاس.

(2) الاندماج والاستحواذ: وله دور في إعادة هيكلة الشركات وهو

من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبًا ما يتم الاستغناء عن خدمات

كما عرفته موسوعة العلوم الاجتماعية على أنه استخدام النفوذ العام؛ لتحقيق كسب خاص. (بو دالية، 2022).

**أنواع الفساد:** هناك العديد من الأنواع المختلفة للفساد، ويمكن توضيح هذه الأنواع على النحو الآتي (الشلفان، 2021):

(1) **الفساد السياسي:** يتعلق الفساد السياسي بمخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي والانحرافات المالية بالدولة وبعدم الالتزام بأساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة. ومن أهم مظاهره فساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية، ويتضح من ذلك أن الفساد السياسي هو الإخلال المتعمد بقواعد الحياة السياسية المنصوص عليها في الدستور والمواثيق الداخلية.

(2) **الفساد المالي:** ويتمثل في مجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية، وتتنوع مظاهر الفساد المالي لتشمل غسيل الأموال والتهرب الضريبي وتزييف العملة النقدية.

(3) **الفساد الإداري:** ويقصد به مجموع الانحرافات الوظيفية أو التنظيمية، وكذا المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته.

(4) **الفساد الأخلاقي:** ويتمثل بالانحرافات الأخلاقية والسلوكية التي يقوم بها الموظف والمتعلقة بسلوكه الشخصي وتصرفاته، والمتمثلة باستغلال الوظيفة؛ لتحقيق مكاسب خاصة على حساب المصلحة العامة، دون النظر إلى اعتبار الكفاءة والجدارة.

**أسباب الفساد المالي والإداري:** (شيرو واخرون، 2017، ص 19):

- أسباب سياسية: عدم وجود نظام سياسي فعال يستند إلى مبدأ فصل السلطات وتوزيعها بشكل أنسب، وضعف الممارسة الديمقراطية وحرية المشاركة، وعدم استقلالية القضاء عن العمل وأداء النظام السياسي.

- أسباب اقتصادية: غياب الفعالية الاقتصادية في الدولة؛ ذلك لأن أغلب العمليات الاقتصادية هي عبارة عن صفقات مشبوهة أو ناتجة عن عمليات سمسرة يحتل الفساد المالي فيها حيزاً واسعاً، ومستوى الجهل والبطالة يشكل عاملاً حاسماً في تفشي ظاهرة الفساد، كما أن

**(6) العدالة:** أي يجب احترام حقوق كل أصحاب المصلحة في الشركة.

**(7) المسؤولية الاجتماعية:** وهي ممارسة الشركات والمؤسسات للقيم الأخلاقية بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة في المجتمع، ومراعاة أصحاب المصلحة، وتطبيق القوانين بشكل استراتيجي يزيد من رفاهية الفرد والمجتمع.

**مؤشرات الحوكمة:** يتم استخدام هذه المؤشرات من قبل مجموعة البنك الدولي (world bank 2018):

- المشاركة والمساءلة: يقيس مدى قدرة المواطنين على المشاركة في اختيار الحكومة وكذلك حرية الرأي والتعبير، وحرية تكوين الجمعيات ووسائل الاعلام الحرة.

- الاستقرار السياسي وغياب العنف: يقيس توقعات احتمالية عدم الاستقرار السياسي أو العنف أو ذي الدوافع السياسية، بما في ذلك الإرهاب والتغير غير السلمي للسلطة.

- فعالية الحوكمة: يقيس جودة الخدمات العامة وجودة الخدمة المدنية ودرجة استقلالها عن الضغوط السياسية، وجودة صياغة السياسات وتنفيذها ومصداقية التزام الحوكمة لهذه السياسات.

- جودة التشريعات: يعكس مدى قدرة الحكومة على صياغة وتنفيذ سياسات وأنظمة سليمة تسمح بتعزيز وتنمية القطاع الخاص.

- سيادة القانون: يعكس المفاهيم الخاصة بمدى ثقة بقواعد المجتمع، وعلى وجه الخصوص انفاذ العقود، وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم فضلاً عن احتمال ارتكاب الجريمة والعنف. ويقيس مدى ثقة الأفراد في القواعد القانونية الحاكمة للمجتمع

- السيطرة على الفساد: يعكس التصورات لمدي ممارسة السلطة العامة نشاطات؛ لتحقيق مكاسب خاصة، بما في ذلك أشكال الفساد وكذلك الاستيلاء على الدولة من قبل النخب والمصالح الخاصة

**تعريف الفساد:** تباينت وجهات النظر حول تعريف الفساد إلا أن المتفق عليه لغة أنه إساءة استخدام السلطة وكل ما يكون عكس الإصلاح. أما اصطلاحاً تباينت الآراء حول تحديد تعريفه تبعاً لتعدد أنواعه فقد عرفته المفوضية الأوروبية للنزاهة على أنه التغير في مسار السلطة من أجل المصلحة الخاصة سواء أكانت السلطة سياسية أو قضائية أو إدارية أو اقتصادية، حيث يكون تحقيق المصلحة الخاصة على حساب الصالح العام (زايد، 2019).

الأدري والمالي، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لاستطلاع آراء المبحوثين.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي الحزم الاجتماعية في تحليل البيانات التي تم تجميعها، وتم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج، وصممت بناء على مقياس ليكرت.

جدول (3.1) حدود مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
حدود المقياس	5 > 4.20	> 3.40	3.40 > 2.60	2.60 > 1.80	2.60 > 1.80
		4.20		2.60	

### تحليل نتائج الدراسة:

#### المعلومات العامة:

جدول (3.2) تصنيف المشاركين حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
دبلوم	14	20%
بكالوريوس	56	80%
ماجستير فأعلى	0	
المجموع	70	100%

يتضح من الجدول أعلاه إن أعلى نسبة من المشاركين متحصلون على بكالوريوس بنسبة 80%، وهذا يعتبر مؤشر جيد على فهم المبحوثين أسئلة الاستبيان، وبالتالي يؤدي إلى تعزيز نتائج هذه الدراسة.

جدول (3.3) تصنيف المشاركين حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة
مدير إدارة	0	
رئيس قسم	20	28.5%
مراجع داخلي	20	28.5%
موظف	30	43%
المجموع	70	100%

يتضح من الجدول أعلاه إن أعلى نسبة من المشاركين من الموظفين بنسبة 43%.

ظاهرة ضعف الأجور والمراتب تتناسب طرديًا مع ازدياد ظاهرة الفساد.

- أسباب اجتماعية: متمثلة بالحروب ونتائجها في المجتمع والتدخلات الخارجية والتخوف من المجهول، وجمع المال بأي وسيلة لمواجهة هذا المستقبل.

- أسباب إدارية وتنظيمية: التوسعات الكبيرة والسريعة في تشكيلات أجهزة الدولة الإدارية إن نظام الإداري يتميز بالتطور السريع؛ وذلك لمواجهة التطور الحاصل في كافة مجالات المجتمع في ظل تزايد الحاجات العامة إذا لابد من وجود المؤسسات التي تلبى هذه الحاجات العامة.

### الدراسة الميدانية:

تناول هذه الدراسة عرض النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، وتحليلها وتفسيرها، من خلال التعرف على دور الحوكمة في مكافحة الفساد الإداري والمالي محل الدراسة ويتناول أيضًا مجتمع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

منهجية الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الاطلاع على ما ورد في الأدب المحاسبي، وذلك من خلال الكتب والدوريات والبحوث العلمية ودراسات الدكتوراه والماجستير المرتبطة بموضوع البحث، واستخدام شبكة الأنترنت بموضوع البحث فضلاً عن تصميم استبيان.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من شركة الخليج العربي وعينة الدراسة من رؤساء الأقسام ومراجعين داخليين ومدراء الإدارات وموظفين، وقد تم توزيع (80) قائمة استبيان على عينة الدراسة وقد كانت الردود (70) أي بنسبة 87.5% وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على معلومات.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم الاستناد على استبيان دراسة (الكبيجي)، وتم تعديلها بما يحقق أهداف الدراسة، حيث يتم تقسيم استبيان الاستبيان:

- القسم الأول: يتضمن معلومات خاصة بمجتمع الدراسة، من حيث المعلومات الشخصية والوظيفية.

- القسم الثاني: يتضمن مجموعة من الأسئلة، التي تحقق أهداف الدراسة المتمثلة في التعرف على دور الحوكمة في مكافحة الفساد

جدول (3.4) تصنيف المشاركين حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
من 1-5 سنوات	0	
من 5 سنوات - 10 سنوات	6	8.5%
من 10 سنوات - 15 سنة	20	28.5%
من 15 سنة فأكثر	44	44%
المجموع	70	100

يتضح من جدول أعلاه ان 44% من المشاركين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 44%، وان نسبة 28.5% لديهم نسبة من 10 سنوات إلى 15 سنة، من وهذا يعطي انطباعاً على إن جزءاً كبيراً من البيانات قد تم الحصول عليها من أكثر خبرة في هذا المجال.

جدول رقم (3.5) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال على دور المشاركة والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي

الترتيب	المؤشر الدال على دور المشاركة والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يشارك الموظفون في رسم سياسات المؤسسة والاستراتيجيات وتحديد الأهداف	16.3	1,072
2.	تشارك الجهات المنتفعة من خدمات المؤسسة في رسم سياسات وتحديد الأهداف	3.15	1.12
3.	تشارك مؤسسات المجتمع المدني في إقرار التشريعات ورسم سياسات المؤسسة	3.23	0.95
4.	تلتزم الإدارة العليا في المؤسسة بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة	3.21	0.93
5.	يقوم جميع موظفي المؤسسة بالتوقيع على وثيقة مدونة السلوك الوظيفي	3.10	1.02
6.	تلتزم كافة المستويات الإدارية بتقديم تقرير مفصل حول الإنجازات بشكل دوري	3.70	0.99
7.	تنشر كافة المعلومات التي تخص المؤسسة على الموقع الإلكتروني	3.57	0.94
8.	يتم تشكيل لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات	4.48	0.70
9.	تمارس وحدة الرقابة الداخلية في المؤسسة عملها بفاعلية	4.20	0.71
10.	يتم محاسبة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال مخالفة التشريعات	4.30	0.72
11.	تأخذ الإدارة العليا بالتغذية الراجعة من وحدة الشكاوى	3.68	0.90

12	إن تعزيز المشاركة والمساءلة يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة	3.56	0.99	7
13	إن تعزيز المشاركة والمساءلة يزيد من رضا المواطنين	3.51	1.04	8
14	إن تعزيز المشاركة والمساءلة يرفع من مستوى جودة خدمات المؤسسات	3.35	1.17	9
	الإجمالي	3.64	0.89	

يتضح من الجدول الموضح أعلاه إن أعلى متوسط حسابي (4.48)، يتم تشكيل لجان حسب الاختصاص للمساعدة في اتخاذ القرارات، والذي حظي بأعلى ترتيب، وهذا يعني درجة الموافقة كبيرة من طرف موظفي الشركات على ما جاء في هذه فقرة، ويؤكد إن جميع افراد العينة موافقة بشدة، يليه متوسط الحسابي (4.30) يتمثل في يتم محاسبة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في حال مخالفة التشريعات، وكان اقل متوسط 3.10 يقوم جميع موظفي المؤسسة بالتوقيع على وثيقة مدونة السلوك الوظيفي، ومن خلال النتائج السابقة تشير إلى محايدة لأغلبية المستجيبين على ما تتضمنه الفقرات الخاصة بمحور المؤشر الدال على دور معيار المشاركة والمساءلة في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.88 وانحراف معياري 0.89 أي أقل من الواحد، مما يعني عدم وجود تشتت كبير في الفقرات وعليه يمكن القول إن هناك محايدة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (3.6) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال على دور معيار الاستقرار السياسي وغياب العنف في مكافحة الفساد الإداري والمالي

الترتيب	المؤشر الدال على دور معيار الاستقرار السياسي وغياب العنف في مكافحة الفساد الإداري والمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1.	يؤثر الانقسام السياسي بين الشرق والغرب سلباً على سياسات المؤسسة	4.23	1.02
2.	تسهم المؤسسة كجزء من النسيج الليبي في سن القوانين التي تسهم في تعزيز الاستقرار السياسي	3.68	0.993
3.	هناك العديد من السياسات الحكومية تعمل على جذب الاستثمار ورؤوس الأموال	3.65	0.80
4.	تفرض الحكومة سياسات وقوانين تعيق عمل المؤسسة	4.50	0.60
5.	تسمح الدولة للمواطنين للتعبير عن آرائهم بالقضايا العامة بشكل حر	3.24	1.12
6.	لا يوجد أي تمييز في التعامل مع المواطنين في مؤسسات الدولة المختلفة	2.97	1.18

7.	تعد الانتخابات مؤشراً للاستقرار السياسي	4.50	0.60	1
8.	إن تعزيز الاستقرار السياسي يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة	4.30	0.80	2
9.	إن تعزيز الاستقرار السياسي يزيد من رضا المواطنين	4.20	0.75	4
10.	إن تعزيز الاستقرار السياسي يرفع من مستوى جودة خدمات المؤسسة	4.18	0.86	5
	الإجمالي	3.91	0.60	6

يتضح من الجدول أعلاه إن أعلى متوسط حسابي (4.50) يتمثل في إن الانتخابات تعد مؤشراً للاستقرار السياسي وتفرض الحكومة سياسات وقوانين تعيق عمل المؤسسة، يليه متوسط الحسابي (4.30) يتمثل في إن تعزيز الاستقرار السياسي يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة، وكان اقل متوسط 2.97 لا يوجد أي تمييز في التعامل مع المواطنين في مؤسسات الدولة المختلفة، ومن خلال النتائج السابقة تشير إلى موافقة لأغلبية المستجيبين على ما تتضمنه الفقرات 10 الخاصة بمحور المؤشر الدال على دور الاستقرار السياسي وغياب العنف في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.90 وانحراف معياري 0.60 أي أقل من الواحد؛ مما يعني عدم وجود تشتت كبير في الفقرات، وعليه يمكن القول إن هناك موافقة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (3.7) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال على دور فعالية الحكومة في مكافحة الفساد الإداري والمالي

الترتيب	مؤشر الدال على دور فعالية الحكومة في مكافحة الفساد الإداري والمالي	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب
1.	تتوافق خطط المؤسسة مع أهدافها وغاياتها والخدمات	4.05	0.67	5
2.	تشمل استراتيجية المؤسسة أهدافاً قابلة للقياس والتحقق	3.89	0.71	7
3.	تشمل استراتيجية المؤسسة أهدافاً تراعي احتياجات متلقي الخدمة	3.97	0.61	6
4.	الموارد البشرية في المؤسسة كافية ومؤهلة للتعامل مع جمهور المتعاملين	4.17	0.78	1
5.	تقوم المؤسسة بالتخطيط بفاعلية لموازنات المؤسسة المطلوبة	4.15	0.81	2
6.	يتم عمل تخطيط مسبق للموارد البشرية اللازمة للمؤسسة	3.57	0.99	8
7.	تتم المؤسسة برفع فعالية وكفاءة مواردها وكفاءة مواردها البشرية	3.48	0.93	9

8.	تتأثر خدمات المؤسسة سلباً أو إيجاباً بالأوضاع السياسية بالدولة	3.46	1.02	10
9.	تقوم المؤسسة بقياس جودة الخدمات المقدمة للجمهور بشكل دوري	3.39	1.05	11
10.	تقوم المؤسسة في نهاية العام بمقارنة بين خطط الموضوع والمهام المنفذة	3.24	0.89	12
11.	تعتمد المؤسسة على الدراسات والأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية	4.17	0.78	1
12.	إن تعزيز فعالية الحكومة يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة	4.10	0.88	3
13.	إن تعزيز فعالية الحكومة يزيد من رضا المواطنين	4.10	0.88	3
14.	إن تعزيز فعالية الحكومة يرفع من مستوى جودة خدمات المؤسسة	4.08	0.74	4
	الإجمالي	3.77	0.56	

يتضح من الجدول الموضح أعلاه متوسط حسابي (4.17) يتمثل في الموارد البشرية في المؤسسة كافية ومؤهلة للتعامل مع جمهور المتعاملين وتعتمد المؤسسة على الدراسات والأبحاث لتخطيط الاستراتيجيات المستقبلية، يليه متوسط الحسابي (4.15) يتمثل في إن المؤسسة تقوم بالتخطيط بفاعلية لموازنات المؤسسة المطلوبة، وكان اقل متوسط 3.23 تقوم المؤسسة في نهاية العام بمقارنة بين خطط الموضوع والمهام المنفذة، ومن خلال النتائج السابقة تشير إلى موافقة لأغلبية المستجيبين على ما تتضمنه الفقرات 14 الخاصة بمحور المؤشر الدال على دور فعالية الحكومة في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.77 وانحراف معياري 0.56 أي أقل من الواحد؛ مما يعني عدم وجود تشتت كبير في الفقرات وعليه يمكن القول إن هناك موافقة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (3.8) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال على دور جودة التشريعات في مكافحة الفساد الإداري والمالي

الترتيب	مؤشر الدال على دور جودة التشريعات في مكافحة الفساد الإداري والمالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	تشمل تشريعات المؤسسة فصل بين المهام والصلاحيات لكل مستوى إداري	3.58	0.92	6
2.	تمنح تشريعات المؤسسة استقلالية لعمل وحدة الرقابة الداخلية	3.47	0.90	7

عدم وجود تشتت كبير في الفقرات، وعليه يمكن القول إن هناك موافقة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (3.9) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال دور سيادة القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي

الترتيب	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المؤشر الدال دور سيادة القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي
1	0.92	3.91	تلتزم المؤسسة بالمهام المناطة بما وفقا لقانون المؤسسة
2	0.74	3.88	تلتزم المؤسسة بتقديم الخدمات استنادا إلى التشريعات المصادق عليها
3	0.90	3.67	تطبق المؤسسة الأنظمة على كافة المنتفعين من الخدمة بحيادية
4	0.95	3.52	تلتزم المؤسسة بتزويد خدماتها لطالبي الخدمة بشكل متساوي
5	0.85	3.46	يتم التأكد من أن الدوائر والأقسام في المؤسسة تقوم بتنفيذ مهامها وفقا للتشريعات المؤسسة
6	0.94	3.45	تتسم قرارات المؤسسة بالشفافية والحيادية
7	0.64	4.30	إن تعزيز سيادة القانون يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة
8	0.64	4.30	إن تعزيز سيادة القانون يزيد من رضا المواطنين
9	0.67	4.29	إن تعزيز سيادة القانون يرفع من مستوى جودة خدمات المؤسسة
	0.625	3.87	الإجمالي

يتضح من الجدول الموضح أعلاه إن أعلى متوسط حسابي (4.30) يتمثل في أن تعزيز سيادة القانون يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة وإن تعزيز سيادة القانون يزيد من رضا المواطنين، يليه متوسط الحسابي (4.29) يتمثل في أن تعزيز سيادة القانون يرفع من مستوى جودة خدمات المؤسسة، وكان أقل متوسط (3.45) وتتسم قرارات المؤسسة بالشفافية والحيادية، ومن خلال النتائج السابقة تشير إلى موافقة لأغلبية المستجيبين على ما تتضمنه الفقرات 9 الخاصة بمحور المؤشر الدال دور سيادة القانون في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.87 وانحراف معياري 0.62 أي أقل من الواحد؛ مما يعني عدم وجود تشتت كبير

3	0.96	3.36	تقوم المؤسسة بعمل تعديلات مستمرة للتشريعات بما تقضيه الحاجة
4	0.88	2.85	تتضمن تشريعات المؤسسات نصوصا لمنع تضارب المصالح
5	0.73	4.30	لدى المؤسسة تشريعات لضبط المشتريات والعطاءات
6	0.78	4.28	تساعد تشريعات المؤسسة على تنمية قطاعات أخرى في الدولة
7	0.87	3.76	تحرص المؤسسة على وضع اللوائح والأنظمة المتعلقة بالقانون
8	0.84	3.58	لدى المؤسسة أدلة إجراءات عمل داخلية يتم العمل بموجبها
9	0.70	4.30	وضوح التشريعات والقوانين النازمة يؤدي إلى عدم التلاعب والتحايل على القوانين
10	0.78	4.28	إن تعزيز جودة التشريعات يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة
11	0.76	4.26	إن تعزيز جودة التشريعات يحد من رضا المواطنين
12	0.82	4.01	إن تعزيز جودة التشريعات يرفع من مستوى جودة خدمات المؤسسة
	0.52	3.70	الإجمالي

يتضح من الجدول الموضح أعلاه إن أعلى متوسط حسابي (4.30) يمثل لدى المؤسسة تشريعات لضبط المشتريات والعطاءات ووضوح التشريعات والقوانين النازمة يؤدي إلى عدم التلاعب والتحايل على القوانين، يليه متوسط الحسابي (4.28) يتمثل في أن تشريعات المؤسسة تساعد على تنمية قطاعات أخرى في الدولة، وإن تعزيز جودة التشريعات يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة، وكان أقل متوسط (2.85) تتضمن تشريعات المؤسسات نصوصاً لمنع تضارب المصالح، ومن خلال النتائج السابقة تشير إلى موافقة لأغلبية المستجيبين على ما تتضمنه الفقرات 12 الخاصة بمحور المؤشر الدال على دور جودة التشريعات في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.70 وانحراف معياري 0.52 أي أقل من الواحد مما يعني

بشكل دوري، وكان اقل متوسط (3.03) إن قوانين وأنظمة وتشريعات المؤسسة رادعة للحد من الفساد، ومن خلال النتائج السابقة تشير إلى موافقة لأغلبية المستجيبين علي ما تتضمنه الفقرات 14 الخاصة بمحور المؤشر الدال على دور المعيار السيطرة علي الفساد في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.67 وانحراف معياري 0.64 أي أقل من الواحد؛ مما يعني عدم وجود تشتت كبير في الفقرات، وعليه يمكن القول إن هناك موافقة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (3.11) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال على الحد من الفساد

ت	الحد من الفساد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	تسهم مدونة السلوك الوظيفة العمومية في الحد من الفساد	3.91	1.04	1
2.	يسهم نظام التعيينات في الحد من الفساد في القطاع العام	3.72	0.98	2
3.	يسهم نظام المشتريات والعطاءات في الحد من الفساد في القطاع العام	3.70	0.86	3
4.	يسهم إقرار الذمة المالية في الحد من الفساد في القطاع العام	3.68	1.04	4
5.	تسهم جهود هيئة مكافحة الفساد في الحد من الفساد في القطاع العام	3.66	1.02	6
6.	يسهم عمل ديوان الرقابة المالية والإدارية في الحد من الفساد	3.62	0.96	7
7.	تسهم المؤسسات الأهلية التي تعني بمكافحة الفساد بالحد من الفساد	3.57	1.03	8
8.	يسهم الاعلام بالحد من الفساد في القطاع العام	2.54	0.92	10
9.	تسهم العقوبات الرادعة بحق مرتكبي جرائم الفساد بالحد من الفساد بالقطاع العام	3.43	1.05	9
	الإجمالي	3.67	0.76	5

يتضح من الجدول الموضح أعلاه إن أعلى متوسط حسابي (3.91) يتمثل في أن تسهم مدونة السلوك الوظيفة العمومية في الحد من الفساد، يليه متوسط الحسابي (3.72) يسهم نظام التعيينات في الحد من الفساد في القطاع العام وكان اقل متوسط (2.54) يسهم الاعلام بالحد من الفساد في القطاع العام، ومن خلال النتائج السابقة التي تم التوصل إليها تشير إلى موافقة لأغلبية المستجيبين على ما تتضمنه الفقرات 9 الخاصة بمحور الثاني للحد من الفساد، وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي العام للمحور 3.67 وانحراف معياري 0.76 أي أقل من الواحد مما يعني عدم وجود تشتت كبير في

في الفقرات، وعليه يمكن القول إن هناك موافقة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

جدول رقم (3.10) تحليل إجابات المشاركين حول المؤشر الدال على دور السيطرة على الفساد في مكافحة الفساد الإداري والمالي

ت	المؤشر الدال على دور السيطرة على الفساد في مكافحة الفساد الإداري والمالي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1.	تقوم المؤسسة بتوعية المواطنين بقانون مكافحة الفساد الليبي	3.35	1.09	11
2.	يوجد بين المؤسسة وهيئة مكافحة الفساد شراكة أو مذاكرة تفاهم	3.23	0.91	12
3.	يتم إحالة الموظف إلى جهات التحقيق عند ممارسة أحد أشكال الفساد	3.18	1.07	13
4.	إن قوانين وأنظمة وتشريعات المؤسسة رادعة للحد من الفساد	3.03	1.18	14
5.	تتم التعيينات في المناصب العليا في المؤسسة وفقاً لإجراءات ومعايير شفافة	4.35	0.64	1
6.	يقوم ديوان الرقابة المالية والإدارية بتدقيق ومراجعة عمل المؤسسة بشكل دوري	4.30	0.66	2
7.	تعمل المؤسسة على توصيات وملاحظات الديوان الخاصة بعمل المؤسسة	4.28	0.71	3
8.	التزام موظفي المؤسسة بتقديم إقرار الذمة المالية	4.26	0.70	4
9.	تقوم المؤسسة بتطبيق التقاعد المبكر على الموظفين	3.61	0.81	9
10.	تتم المؤسسة بعمل دراسات وتقارير لتحديد مخاطر الفساد فيها كإجراء وقائي	3.70	0.87	5
11.	يتم حماية المبلغين عن الفساد على مستوى المؤسسة	3.68	1.01	6
12.	إن تعزيز السيطرة على الفساد يحد من مخاطر الفساد في المؤسسة	3.67	0.95	7
13.	إن تعزيز السيطرة على الفساد يزيد من رضا الموظفين	3.63	1.08	8
14.	إن تعزيز السيطرة على الفساد يرفع من مستوى جودة الخدمات المؤسسة	3.41	0.97	10
	الإجمالي	3.67	0.64	

يتضح من الجدول الموضح أعلاه إن أعلى متوسط حسابي (4.35) يتمثل تتم التعيينات في المناصب العليا في المؤسسة وفقاً لإجراءات ومعايير شفافة، يليه متوسط الحسابي (4.30) يتمثل في أن يقوم ديوان الرقابة المالية والإدارية بتدقيق ومراجعة عمل المؤسسة

**توصيات الدراسة:**

1) نشر ثقافة الحوكمة في المجتمعات عن طريق وسائل الإعلام. فإذا أدرك المجتمع أن الحوكمة تمثل خط الدفاع الأول ضد أي فساد يحاول أن يسلب المجتمع ثرواته وامواله؛ فإنه سوف يدعم تطبيقها وإرساء قواعدها.

2) يجب الأخذ بعين الاعتبار عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات التغيرات البيئية السريعة التي تشهد سرعة في الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

3) العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في معالجة المشاكل أو الصعوبات التي تتعرض لها المؤسسات.

4) ضرورة أن تقوم جهات محددة بمتابعة إصدار المنظمات العالمية بشأن الحوكمة وتجارب الدول في هذا المجال وترجمتها ونشرها أولاً بأول في مجتمع الأعمال وتوصيلها للشركات في صورة إصدارات دورية، وعمل نوع من الإلزام بها.

**التعريفات المفتاحية للدراسة:**

**الحوكمة:** نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة؛ لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

**الفساد:** هو مفهوم مركب له أبعاد متعددة، وتختلف تعريفاته باختلاف الواوية التي ينظر من خلالها إليه، فيعد فساد كل سلوك انتهك أياً من القواعد والضوابط التي يفرضها النظام، كما يعد فساد كل سلوك يهدد المصلحة العامة، وكذلك أي إساءة لاستخدام الوظيفة العامة؛ لتحقيق مكاسب خاصة.

**مكافحة الفساد:** الحد من تفشي ظاهرة الفساد عن طريق اتباع آليات مثل: سن الأنظمة والتشريعات الشفافة، التوعية المجتمعية لهذه الظاهرة الخطيرة، وضع عقوبات رادعة تناسب جميع أشكال الفساد وغيرها.

الفقرات، وعليه يمكن القول إن هناك موافقة على هذا المعيار من قبل أفراد العينة.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يتضح إن حوكمة لها دور بشكل إيجابي على مكافحة الفساد لشركة الخليج العربي لنفط، وذلك رغم نقص الدراية ببعض مبادئ وآليات الحوكمة، وهو ما لاحظناه خلال الإجابة الفرعية الخاصة بهم.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

1) إن الحوكمة لها دور بشكل إيجابي في مكافحة الفساد في شركة الخليج العربي للنفط.

- مستوى مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف (3.91) ومؤشر سيادة القانون (3.87) مرتفع بشكل عام، حيث يشكلان المؤشران الأكثر أهمية في مكافحة الفساد.

- مؤشر فعالية الحكومة (3.77) مرتفع، وهذا مؤشر يدل على إن هناك العديد من القضايا المقترنة بتعزيز فعالية الحكومة، والتي من شأنها تمكين الحكومة من مكافحة الفساد.

- مؤشر جودة التشريعات (3.70) مرتفع وهذا مؤشر يدل على تشريعات ضابطة وناظمة لبيئة العمل ولتأسيس الحوكمة لمكافحة الفساد.

- مستوى مؤشر السيطرة على الفساد (3.67) مرتفع مع ضرورة الاستمرار بتوعية المواطنين حول قانون مكافحة الفساد وسن إجراءات أكثر صرامة لحماية المبلغين عن قضايا الفساد، وضرورة اتخاذ العديد من الإجراءات الوقائية.

- مستوى مؤشر المشاركة والمساءلة (3.64) محايد حيث تكفل التشاركية في صنع القرار والمحاسبة الموظفين من مختلف المستويات الإدارية، ذات أهمية كبيرة في مكافحة الفساد نظراً لحاجة الموظفين لنظام عمل يتيح لهم التعبير ومساءلة قيادة المؤسسة العليا، والارتقاء بمستوى المساءلة، وتعزيز دور الرقابة الداخلية في مكافحة الفساد.

2) حوكمة القطاع العام في ليبيا تواجه عدة تحديات أهمها عدم استقرار البلاد بسبب زعزعة الاستقرار السياسي.

3) وجود مستويات عالية من حوكمة سواء على صعيد التشريعات والأنظمة والعمليات الإدارية اليومية، إلا أنها جهود مبعثرة لا ترتبط بقرارات من الإدارة العليا في الشركة، على الرغم من ذلك نجحت جهود في توفير بيئة مآنة للفساد إلى حد ما.

## قائمة المصادر والمراجع:

- عبد القادر، بريش 2011، دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا.
- فرج الله، اليامنة، 2020/2019، أثر الحوكمة على الأداء المالي في المؤسسة - حالة مؤسسة صيدال، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير- بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- علام، حمدان، عماد، محمد، 2019، اثر الحوكمة المؤسسة علي إدارة الأرباح، جامعة فرحات عباس، الجزائر
- الكبيجي، رولا وائل، 2019، دور الحكومة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- كينيث أ. كيم وآخرون، ترجمة محمد عبد الفتاح العشماوي وغريب جبر غنام "حوكمة الشركات"، دار المريخ، الرياض، 2007.
- نوفل، شريف جمال الدين، 2014، الحوكمة وآلياتها في محاربة الفساد، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر.
- الموقع الإلكتروني، مؤشرات قياس الحوكمة في القطاع العام، البنك الدولي  
<http://info.worldbank.org/governance/wig/#home>
- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2003 uncec للتنسيق الجهود الدولية لمكافحة الفساد
- توصيات مجالس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- قانون انشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد رقم (11) لسنة 2014 بتاريخ 16-4-2014 الصادر عن المؤتمر الوطني العام، ليبيا.
- القانون المالي للدولة الليبية.
- أبوستالة، أبو القاسم محمود، الحنش، فاطمة جمعة، الأخضر، فرج علي، الفرجاني، منصور محمد، 2019، حوكمة الشركات ودورها في بناء قدرات الشركة الليبية للموانئ، "دراسة ميدانية على فرع الشركة الخمس"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، قسم المحاسبة/ كلية الاقتصاد والتجارة/ جامعة المرقب.
- الأسمر، منى بنت حسن، 2020، درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، المجلد 70، العدد الأول، ص 931-981.
- باشا، فاتن، 2010، مقياس الحوكمة واخلاقيات المهنة، الفساد الإداري (الجزء الثاني)، المحاضرة التاسعة
- بلغول، هشام، 2016، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح عن القوائم المالية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- بو دالية، بوراس، 2022، اليات حوكمة ودورها في الحد من الفساد الاداري والمالي، اطروحة دكتوراه، جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- الخضير، محسن أحمد 2005، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، القاهرة.
- زايد، بشير فرج سالم، 2019، حوكمة الشركات كأداة للحد من الفساد المالي والإداري، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، كلية العلوم الإدارية والمالية التطبيقية، طرابلس
- زاقوب، علي عوض 2019، نظرة عامة حول إطار حوكمة الشركات في، نشر هذا البحث باللغة الإنجليزية في مجلة ( Corporate Ownership and Control: Volume 17-Issue 1-Autumn2019)
- شبرو، شهاب، عدائكة، فريد، ذياب، محمد صدام، 2017، دور الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد المالي، رسالة ماجستير، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر
- المهدي، حسين حمودة، 1986، شرح أحكام الوظيفة العامة، ط1، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ليبيا.
- الشلفان، عادل بن أحمد، 2021، دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري، مجلة المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، ص 117-142
- ضويفي، حمزة، بوبكر عبد القادر، 2020 دراسة تحليلية لمؤشرات مدركات الفساد في القطاع العام في الجزائر، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، المجلد 2، الجزائر.