

دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري

دراسة حالة على مؤسسة الضمان الاجتماعي بنغازي

The role of governance mechanisms in improving administrative performance
Applied Study in the Social Security Institution Benghazi

أ. فاطمة الكاديكي

أ. غادة القماطي

د. مبروكة عبدالله الخفيفي

محاضر مساعد - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي

محاضر مساعد - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي

محاضر - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء في صندوق الضمان الاجتماعي، وكيف يساهم مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والخارجي في تحسين الأداء في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي وفروعها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدراء العاملين في مستوى الإدارة الوسطى (المتتمثلة في مدراء ورؤساء أقسام) بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي بنغازي وصندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي وفرع غرب بنغازي والبالغ عددهم (60) مفردة، اختيرت منهم عينة عشوائية حجمها (40) مفردة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، واستخدم البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية (SPSS)، واستخدمت التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار تي للعينات المستقلة وتحليل التباين لمعرفة الفروق المعنوية، ومعامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تعد نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسات الإدارية، وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الحوكمة بآلياته المتمثلة في مجلس الإدارة والتدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي وتحسين الأداء، كما توجد علاقة ارتباطية بين مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء الإداري، وكذلك توجد علاقة ارتباطية بين التدقيق الداخلي كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء الإداري، كما بينت النتائج أنه توجد علاقة ارتباطية بين التدقيق الخارجي كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

مفاتيح الكلمات: الحوكمة - الأداء الإداري - الضمان الاجتماعي - ليبيا.

Abstract

The objective of this study was to identify the role of governance mechanisms in improving institutional performance and institutional performance by studying the institutions of the Social Security Fund in Benghazi city. It also aimed to identify the relative importance of governance mechanisms and their contribution to improving administrative performance. The application of governance mechanisms.

The study population of all managers working in middle management level (of directors and heads of departments), the General Directorate of the Social Security Fund of Benghazi and the Social Security Fund east of Benghazi branch and a branch west of Benghazi's (60) participants, selected them a random sample size (40) participants. In this study questionnaire is used to collect data. The researcher used the test (Alpha Cronbach) for the extraction coefficient and consistency in the questionnaire, and descriptive statistics to know the answers to the participants, and statistical reasoning to test hypotheses of the study, Pearson correlation coefficient to find the relationship using the program Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

The results of the study showed that governance is an integrated system of control within the administrative institutions. There is a positive relationship between governance with its mechanisms of board of directors, internal audit, external auditing and performance improvement. There is also, relationship between the board of directors as one of the mechanisms of governance and administrative performance improvement. Between internal auditing as one of the mechanisms of governance and improving administrative performance. The results also showed that there is correlation between external auditing as one of the mechanisms of governance and administrative performance improvement in the Benghazi Social Security Fund.

Keywords: Governance - Administrative Performance - Social Security - Libya

1.1 المقدمة:

حظيت حوكمة الشركات باهتمام كبير في السنوات الأخيرة، سواء على الصعيد العملي أو الأكاديمي، حيث تهدف قواعد وضوابط ومبادئ حوكمة الشركات إلى تحقيق الشفافية والعدالة وتفعيل المساءلة المحاسبية لإدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، والحد من الاستغلال السيئ للسلطة وعدم تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، مما يزيد من معدلات الأداء وتعظيم قيمة المؤسسة وتحقيق الشفافية والإفصاح العادل (عبدالفتاح: 2010). وهكذا نجد أن الحوكمة لم تنشأ عشوائياً، بل استلزمتهما الحاجة، ودفعت إليها الرغبة، وأصبحت بحكم الضرورة أساس تواجد المشروعات في عصر العولمة، ومن ثم تفاعلت معها كافة الكيانات الإدارية كنتيجة منطقية للواجب وثقافة الالتزام، والرغبة في التفوق والتقدم (الخصيري: 2005).

حيث يمكن للحوكمة الجيدة أن تلعب دوراً فعالاً في مجالات الإصلاح المالي والإداري للشركات، وزيادة ثقة المستثمر بنفي القوائم المالية، وتنشيط الاستثمار وجذب الاستثمارات، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية بقوة (الجارحي: 2010). ويعد الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون عنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالي: وإدريس: 2007)، ولقد أهتم العديد من الباحثين بالأداء لما لهذا المفهوم من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام.

1.2 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه المؤسسات إشكالية تتمثل في ثقة المستثمرين وزيادة معدلات النمو ومواجهة المنافسة خاصة في ظل العولمة، وانفتاح الأسواق العالمية وتعقد المعطيات الاقتصادية وتداخلها، وكذلك تواجه تحديات تتصل بالمحافظة على الموارد وتحقيق مبادئ الشفافية والنزاهة، لذلك كان لا بد من وجود نظم وآليات قادرة على التعاطي مع التغيرات الاقتصادية الخارجية ومراقبة الأداء الداخلي للمؤسسة

في ضوء ما سبق ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

1- ما هو دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي وفروعها؟

و يتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

2- كيف يساهم مجلس الإدارة في تحسين الأداء الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي وفروعها؟

3- كيف يساهم التدقيق الداخلي في تحسين الأداء الإداري صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي وفروعها؟

4- كيف يساهم التدقيق الخارجي في تحسين الأداء الإداري في صندوق الضمان الاجتماعي في مدينة بنغازي وفروعها؟

1.3 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة أنها محاولة للتعرف على دور آليات الحوكمة في المؤسسات العامة و الكشف عن دور هذه الأساليب في تسيير المؤسسات العامة في ليبيا ، و مدى تماشيها والمعايير الدولية للحوكمة وبشكل أكثر تحديدا ماذا يتوقع ان ينتج عن الاستخدام الجيد لآليات حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء الإداري الشامل للمؤسسة.

1.4 أهداف الدراسة:

تستهدف الدراسة الحالية التعرف على الحوكمة كنظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة الإدارية.

1- معرفة العلاقة بين آليات الحوكمة مع تحسين الأداء الإداري.

2- معرفة العلاقة بين مجلس الإدارة مع تحسين الأداء الإداري.

3- معرفة العلاقة بين التدقيق الداخلي مع تحسين الأداء الإداري.

4- معرفة العلاقة بين التدقيق الخارجي مع تحسين الأداء الإداري.

1.5 الفرضيات:

تمثل الفرضيات الأساسية لهذه الدراسة في الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة الإدارية.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لآليات الحوكمة مع تحسين الأداء الإداري ويتفرع من هذه الفرضية

الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمجلس الإدارة مع تحسين الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي مع تحسين الأداء الإداري.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدقيق الخارجي مع تحسين الأداء الإداري.

1.6 متغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل: آليات حوكمة الشركات ويتضمن:

• الآليات الداخلية.

• الآليات الخارجية.

2. المتغير التابع: الأداء الإداري.

1.7 هيكلية الدراسة:

قسمت الدراسة إلى ثلاث أقسام، تتضمن القسم الأول منها مشكلة الدراسة والتساؤلات التي تسعى إلى الإجابة عليها،

وأهمية الدراسة وأهدافها، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة، وحدودها، والدراسات السابقة كما تتضمن مفاهيم الدراسة.

وأحتوى القسم الثاني على الإطار النظري وتكون من جزئين أهتم الجزء الأول بآليات حوكمة الشركات من حيث المفهوم، والمبادئ، والأهداف، وآليات الحوكمة .

وأحتوى الجزء الثاني على مفهوم الأداء الوظيفي، تعريف الأداء وأنواعه، إضافة إلى مفهوم تقييم الأداء، وأهداف تقييم الأداء ومعايره.

وأهتم القسم الثالث من الدراسة بالإجراءات المنهجية لهذه الدراسة بدءاً بنوع الدراسة ومنهجها، وأداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة، والجانب الوصفي الذي أهتم بتحليل البيانات للإجابة على التساؤلات، وانتهت بالنتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

1.8 حدود الدراسة:

1. الحدود البشرية : تقتصر هذه الدراسة على مديري الإدارة الوسطى بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي .
2. الحدود المكانية : تقتصر هذه الدراسة على مؤسسات صندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.
3. الحدود الزمنية : تم إجراء الدراسة في عام 2018 .

1.9 منهجية الدراسة :

استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع. اعتماداً على المنهج التحليلي من خلال جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان.

1.10 الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها الباحثين للوقوف على مشكلة الدراسة، وفي مايلي مجموعة من الدراسات البحثية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي من بينها:

دراسة (عزوي : 2015) التي هدفت إلى التعرف على الجوانب الإيجابية ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وتوضيح مكانة وأهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانته تم توزيعها على (25) عاملاً في مطاحن الأوراس، وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط طردية بين آليات الحوكمة والأداء ووجود ارتباط بين التدقيق الداخلي و الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة ومدى تطبيقه في المؤسسات التابعة للدولة، ونشر فكر الحوكمة بجميع مكوناتها المتعلقة بحقوق المساهمين، وتشكيل إجراءات مجلس الإدارة وعمليات التدقيق بالمؤسسات وزيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات والآليات الداعمة لها لما لذلك من أثار إيجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي.

دراسة (أصلان : 2015) وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز الغش والتلاعب بالتقارير المالية بالمصارف التجارية في فلسطين من خلال: الوقوف على دور الحوكمة وعلاقتها مع الأطراف ذات العلاقة، ومدى التزام المصارف التجارية في فلسطين بهذه المبادئ، وقد تم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانته تم توزيعها على (81) فرد من أفراد مجتمع الدراسة وهم العاملين في مجال الحوكمة. وتوصلت الدراسة إلى عدة

نتائج أهمها: التزام المصارف في فلسطين بتطبيق مبادئ الحوكمة، وأن التزام المصارف بهذه المبادئ يجد من ارتكاب الغش والتلاعب بالتقارير المالية وزيادة كفاءة الأداء. وقد أوصت الدراسة 1. بضرورة قيام مجلس الإدارة بوضع نظام واضح لمنح المكافآت والتعويضات وأن يتم مراجعته بشكل دوري من قبل الإدارة التنفيذية لتجنب الغش والتلاعب بالتقارير المالية. 2. الاهتمام بوظيفة التدقيق الداخلي وزيادة تفعيل دورها لما لها من أثر إيجابي في دعم إدارة المخاطر وإحكام الرقابة على مختلف جوانب الأداء المصرفي.

دراسة (بو خمادة : 2014) هدفت هذه الدراسة إلى التطرق إلى دور المراجعة الداخلية وتطور الميثاق الأخلاقي وتطور المعايير المهنية للمراجعة الداخلية في ضوء المهام والمسؤوليات المتعلقة بها، وتم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة البالغ عدده (75) مراجعاً داخلياً في المصارف العاملة في مدينة بنغازي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: 1. هناك تأثير كبير للميثاق الأخلاقي في المراجعة الداخلية على حوكمة المصارف. 2. تطوير معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسي في تحسين الحوكمة في المصارف لإنجاز العديد من الأهداف. وقد خلصت هذه الدراسة عدة توصيات أهمها: 1. ضرورة تعميق المفاهيم والمبادئ التي قضت بها المعايير الدولية للمراجعة الداخلية لدى جميع المراجعين الداخليين من خلال عقد الدورات التدريبية التأهيلية اللازمة. 2. العمل على متابعة تحديث وتطوير التطبيقات السليمة لمعايير المراجعة الداخلية، ضرورة بذل العناية الكاملة من قبل سلطة النقد مصرف ليبيا المركزي وإلزام المصارف بمبادئ وقواعد الحوكمة والتعليمات الصادر عنها.

دراسة (بن فهد : 2010) هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، وتكونت عينة الدراسة من (100) عاملاً، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها (السرعة في الإنجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات، تفويض السلطة) على أداء العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة التأكيد على مناقشة المشاكل واتخاذ القرار الجماعي وتبسيط عملية تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية.

دراسة (قنديل : 2011) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود غموض وصراع الدور الوظيفي لدى موظفي وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني بغزة، ودرجة تأثيرها على الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) موظف، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة عكسية بين غموض وصراع الدور والأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة رفع درجة التنسيق بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة في الأداء، وكذلك النظر إلى بعض السياسات العليا التي تشوبها التناقضات وإعادة صياغتها بما يخدم المصلحة العامة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال المراجعة المتأنية من قبل الباحثين للدراسات السابقة والتراث النظري، والإطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية وإبراز أهدافها، ومنهجياتها، ونتائجها التي توصلت إليها وما قدمته من توصيات، تبين أن تطبيق مفهوم الحوكمة في العديد من المجالات والمنظمات والمؤسسات، كان له نتائج إيجابية على أدائها، حيث جاءت الدراسة

الحالية استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع اليات الحوكمة، وتمت دراسته وتطبيقه في منظمة الضمان الاجتماعي ومحاولة بيان ما له من تأثير على الأداء وقد ساهمت الدراسة الحالية في الآتي:

- 1) تعزيز أهمية الدراسة من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة.
- 2) صياغة أداة الدراسة والوقوف على الوسائل الإحصائية المتبعة.
- 3) الوقوف على أوجه القصور في الدراسات السابقة ومحاولة سدها في الدراسة الحالية.

1.11 مفاهيم الدراسة:

-**الحوكمة** : هي "فن ممارسة الرشد والعقلانية، وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية (القيمة المضافة)، في الوقت ذاته تحقيق الحكمة في السلوك والتصرفات الإدارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري" (الخصيري، 2005).

-**الأداء** : "هو تلك السلوكيات المخالفة للأنظمة والقوانين النافذة التي تتعارض مع القيم والأخلاقيات المجتمعية والوظيفية لتحقيق مصالح مادية أو معنوية على حساب المصلحة العامة وبشكل متعمد ومقصود سواء تم ذلك بصورة سرية أو علنية" (آل الشيخ، 2007: 7).

2. الإطار النظري.

2.1 حوكمة الشركات: نتيجة للأزمات المالية التي حدثت في كثير من دول العالم ظهرت الحوكمة كأسلوب لتفادي الوقوع في الأزمات أو التقليل من حدتها، وهي تمثل وسيلة للتصدي للفساد المالي والإداري الذي يؤدي إلى انخيار الشركات وضياع حقوق أصحاب المصالح والمستثمرين بالشركات.

2.1.1 مفهوم حوكمة الشركات:

لقد تعددت مفاهيم حوكمة الشركات تعاريفها حيث عرفت على أنها " مجموع الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تتضمن الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالي تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة المؤسسة الاقتصادية في ما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة والمجتمع ككل". (علي، 2007: 17) وتُعرف أيضاً على أنها " مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال تكوين الإجراءات والهياكل التي تعمل على تسيير شئون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة حقوق أصحاب المصالح الآخرين". (Demirag, 2000)، كما توصل تقرير Gadbarي في توثيق بسيط ومحكم بأن حوكمة الشركات " هي نظام بمقتضاه تدار المنظمات و تراقب" (حماد، 2005: 5).

ومن هنا نجد أن الحوكمة هي فن ممارسة الرشد والعقلانية، وتعظيم الثقة وتنمية عوامل الأمان، وتفعيل توظيف الموارد، وزيادة وتنمية (القيمة المضافة)، في الوقت ذاته تحقيق الحكمة في السلوك والتصرفات الإدارية وحماية المشروعات من عناصر الفساد الإداري (الخصيري، 2005).

2.1.2 المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات:

حدثت نقلة نوعية في تطوير مفهوم حوكمة الشركات في عام 1999م، حيث أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مجموعة من المبادئ والقواعد المطلوب توافرها لتحقيق أفضل ممارسة إدارية ومالية للشركات والمبادئ هي (المطيري، 2004) :

أولاً: مبدأ حماية حقوق المساهمين:

ينبغي أن تشمل إجراءات حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وذلك من خلال تأمين أساليب تسجيل ونقل وتحويل الأسهم، المشاركة في الأرباح، الحصول على المعلومات الملائمة عن الشركة في الوقت المناسب، حضور الجمعية العمومية وممارسة التصويت وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

ثانياً: مبدأ المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين:

وفقاً لهذا المبدأ ينبغي أن تتضمن إجراءات حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيهم صغار السن والمساهمين الأجانب مع تعويضهم في حالة انتهاك حقوقهم، كما أنه يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية. كما ينبغي أيضاً أن يلتزم مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بالإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات الشركة.

ثالثاً: مبدأ دور أصحاب المصالح:

وفقاً لهذا المبدأ ينبغي أن تتضمن إجراءات حوكمة الشركات دور أصحاب المصالح من دائنين ومقرضين وموظفين كما يحددها القانون بما يضمن احترام حقوقهم وإيجاد آليات لمشاركتهم وحصولهم على المعلومات المرتبطة بذلك.

رابعاً: مبدأ الشفافية والإفصاح:

وفقاً لهذا المبدأ ينبغي أن تحقق حوكمة الشركات الشفافية والإفصاح الدقيق بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المالية والمحاسبية في الوقت الملائم بشأن كافة البرامج المتعلقة بتأسيس الشركة وأهدافها، وحق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويت، وأعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم، والمدراء التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم، بالإضافة إلى النتائج المالية والتشغيلية للشركة، والأداء والملكية، وعوامل المخاطرة، وهيكلية وسياسات الإجراءات الحاكمة للشركات. مع القيام بمراجعة المعلومات سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة الفرصة لمراجعة الأسلوب المستخدم في إعداد التقارير والقوائم المالية للشركة.

خامساً: مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة:

وفقاً لهذا المبدأ يجب أن يحدد هيكلًا لإجراءات حوكمة الشركات مسؤولة مجلس الإدارة، وأن يضمن مساءلة المجلس من قبل المساهمين والشركة. ومن مهام المجلس أيضاً توجيه إستراتيجية الشركة، ووضع معايير الأداء، ومتابعة التنفيذ، واختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، والتقييم الموضوعي لشؤون الشركة. ومما سبق ذكره نستطيع أن نؤكد أن هذه المبادئ الخمس الغرض الرئيسي منها أن يتم استخدامها من قبل المؤسسات العامة والخاصة كقواعد مرجعية وذلك عند تحديدها للإجراءات القانونية والتنظيمية للمؤسسة.

2.1.3 أهداف حوكمة الشركات:

من ضمن الأهداف الأساسية لحوكمة الشركات ما يلي (عبدالفتاح، 2010: 92):

1. تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي.
2. زيادة ثقة المستثمرين في أسواق رأس المال، مما ينعكس على تخفيض تكلفة رأس المال، فضلاً عن تشغيل نظام السوق بصورة فعالة.
3. إيجاد حوافز ودوافع لدى مجلس الإدارة نحو متابعة تحقيق الأهداف التي تحقق مصلحة الشركة.
4. فرض الرقابة الفعالة على الشركة.
5. تمكين الشركة من التمتع بمركز تنافسي جيد بالنسبة لمثيلاتها في سوق رأس المال، مما يؤدي إلى اجتذاب المستثمرين الذين بإمكانهم تدعيم النمو المالي للشركة.
6. تدعيم النزاهة والكفاءة في أسواق رأس المال.

2.1.4 آليات حوكمة الشركات:

تساهم حوكمة الشركة في معالجة العديد من المشكلات، وذلك من خلال مجموعة من الآليات التي تصنف إلى آليات داخلية وأخرى خارجية كما يلي: (عزوي، 2015)

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تقتصر آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيفها كما يلي (عزوي، 2015):

- أ. مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة أداة مراقبة جيدة للشركة، والمحرك الأساسي لحوكمة الشركات باعتباره الأساس الذي يرسم سياسات أنشطة الشركة، وحماية حقوق المساهمين فيها، فهو يمثل السلطة العليا الذي تضع التقارير السنوية للشركة وبصورة مفصلة ومعلومات أكثر شفافية مما يزيد من حوكمتها، وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها:
 - لجنة التدقيق: تتولى هذه اللجنة مهمة مراجعة التقارير والقوائم المالية قبل تسليمها لمجلس الإدارة واختيار المدقق الخارجي ودعم استقلالته، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.
 - لجنة التعيينات: تتولى هذه اللجنة تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من قبل الشركة، حيث يتم مقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات المحددة في الشركة.

- لجنة المكافآت : تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتهم في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا.

ب. التدقيق الداخلي : يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، وذلك من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تهدف الآليات الخارجية لحوكمة الشركات إلى ممارسة الرقابة بواسطة أصحاب المصلحة والمنظمات الدولية المهتمة بالحوكمة (أنفال ، 2017) ، ويمكن تصنيف هذه الآليات إلى :

أ. الأسواق التنافسية : يعتبر وجود الأسواق التنافسية أحد العناصر الهامة في الرقابة الخارجية على الشركات ، وذلك لأن المنافسة تدفع الشركات إلى ضرورة تحقيق الكفاءة والإنتاجية المخطط لها حتى لا تتعرض للخسائر وتفقد حصتها السوقية (عبد المجيد ، 2007).

ب. التدقيق الخارجي : لمراقبي الحسابات ومدققيها الخارجيين دور رئيسي في تطبيق الحوكمة ، حيث يقومون بمراجعة القوائم المالية لدى الشركة لاكتشاف أي كذب أو خداع من جانب الشركات ، أو العاملين فيها ، وكذلك قيامهم بالتحقق من صدق وحقيقة الأوضاع القائمة في الشركة . ومن هنا نجد أن الحوكمة تحتاج إلى دور هام يمارسه المراقبون الخارجيون من أجل تدعيم واستقرار نشاط الشركات ، وتجنب حدوث أي انهيارات بما يساعد ويساند ويحقق التنمية والاستقرار الاقتصادي (الخضيري ، 2005).

ج. الاندماجات والاكتمالات : وهي من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة التنظيمي في قطاع الشركات ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يتم الاستغناء عن الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

د. القوانين والتشريعات : تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ، حيث أثرت بعض القوانين والتشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ، ليس فيما يتعلق بدورهم ووظيفتهم فقط ، بل أثر أيضاً على كيفية تفاعلاتهم وعلاقاتهم ببعضهم البعض (عزوي ، 2015).

2.2 الأداء

الأداء يمثل المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

2.2.1 تعريف الأداء:

قد تعدد تعريفات الباحثين للأداء حيث عرف (عامر:2011:52) الأداء بأنه الأنشطة التي يقوم بها الفرد، وتساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة وتوزيع منتجاتها، أو تقديم تخطيط عاملها من حيث الاستخدام والإشراف والتي

تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة. كما عرف (Whelen and Hunger,2002:243) الأداء بأنه النتيجة النهائية للنشاط.

وقد عرف (السعود،2008: 74) الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة، وعرفه (حسن،2013: 61) بأنها لعلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو معلومة كمية في أغلب الأحيان بين درجة بلوغ الأهداف والغايات الموضوعية من قبل المنظمة. ويتضح مما تقدم أن الأداء هو مجموع النتائج التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول وإتباعه لأنظمة وتعليمات المنظمة التي يعمل بها ويسعى لتحقيق أهدافها.

2.2.2 مفهوم الأداء الوظيفي والأداء الإداري:

يعد الأداء عنصر جوهري وهام للمنظمات بشكل عام، فهو القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد يكون عنصراً محورياً لجميع حقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونها لبعده الأكثر أهمية لمختلف المنظمات والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالي، وإدريس،2007)، ولقد أهتم العديد من الباحثين بالأداء لما لهذا المفهوم من أهمية بالنسبة للأفراد والمنظمات بشكل عام.

يعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة (الكردي،2010)، ويعرف المدير الأداء الوظيفي بأنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (العماج،2003).

وعرف الأداء الإداري على أنه عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك (الكردي،2010).

2.2.3 أنواع الأداء:

يصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع وهي (أداء المهام، الأداء الظرفي، الأداء المعاكس (أبو السعود، 2015):

-أداء المهام: يقصد بها لسلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهريّة في المنظمة مثلاً لإنتاج المباشر أو غير المباشر، البيع، وجرد المخزون، وكل أداء يُسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة.

-الأداء الظرفي أو الموقفي: هو كل السلوكيات التي تُسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهريّة في المنظمة، وهذه السلوكيات تُسهم في تشكيل كل من الثقافة و المناخ التنظيمي، ويعتمد على الظرف الذي تجرى فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل جهود إضافي في العمل أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة وكذلك إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

-الأداء المعاكس: السلوك التصادمي يختلف عن النوعين السابقين، حيث يشمل العديد من السلوكيات مثل الانحراف أو العدوان والعنف و روح المهاجمة والانتقام.

2.2.4 معايير الأداء:

هي مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المنظمة (مرعي، 2003).

تنحصر أهم معايير الأداء في ما يلي (أبو كريم، 2013):

-**الجودة**: ترتبط بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل، والجودة تحمل معاني كثيرة ومتعددة فهي ذات معنى واقعي ومعنى حسي، فالمعنى الواقعي يعني التزام المنظمات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدات الإنتاج، نسبة الفاقد، ومن ثم استخدام معايير والتزام المنظمات بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها، أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة والمستفيد منها، بمعنى إقناعهم ورضاهم عن الخدمات التي يتم تقديمها وهل نجح العاملون في تقديم هذه الخدمات بمستوى جودة يناسب توقعاتهم ويلبي احتياجاتهم.

-**الكمية**: يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، وهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد، وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و تسهيلات.

-**الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض، فهو رأسمال و ليس دخلاً، مما يحتم استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا.

-**الإجراءات**: هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف ولا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.

2.2.5 مفهوم تقييم الأداء:

إن تقييم الأداء يعني تقدير كفاءة العاملين لعملهم ومسلكتهم فيه، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل عن طريق الملاحظة المستمرة و المنظمة لهذا الأداء و السلوك و نتائجها، خلال فترات زمنية محددة و معروفة (نصر الله، 2002). و عرف (برنوطي، 2004: 378) تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى و نوعية أدائه، و تنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، و في أي مجالات، وعرفه (أبو شيخة، 2010: 331-332) بأنه وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، والتحقق كذلك من سلوكه أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات و مسؤوليات وظيفته.

2.2.6 أهداف تقييم الأداء:

يعتبر الهدف الرئيسي من عملية تقييم الأداء هو إعطاء العاملين تغذية عكسية عن مدى كفاءتهم في القيام بواجباتهم الوظيفية وكذلك توجيههم في تطوير أدائهم مستقبلاً، ويقسم (الدباغ، 2013) أهداف تقييم الأداء إلى قسمين و هي كما يلي:

أ. الأهداف الإدارية:

- الارتقاء بمستوى العاملين، وتحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب و الذين لديهم قدرات جيدة تؤهلهم للتقدم في الوظيفة.

- بيان كفاءة سياسات الاختيار والتعيين و التدريب.

- صفات الحياد في الحكم على أداء الأفراد العاملين ومراقبة المشرفين على أداء الأفراد العاملين تحت إمرتهم بصورة منتظمة.

ب. الأهداف السلوكية:

- تكرار السلوك الجيد الذي يكافون عليه، وتجنب السلوك غير المرغوب.

- تنمية العلاقات الإنسانية بين المشرفين و العاملين و تزايد الثقة و الاحترام بينهم.

- تحقيق الرضا الوظيفي و تحسين مناخ الدافعية.

3. الإطار المنهجي للدراسة.

3.1.1 مجتمع وعينة الدراسة:

بناء على أهداف الدراسة شمل المجتمع جميع المدراء العاملين في مستوى الإدارة الوسطى (المتمثلة في مدراء و رؤساء أقسام) بالإدارة العامة لصندوق الضمان الاجتماعي بنغازي و صندوق الضمان الاجتماعي فرع شرق بنغازي و فرع غرب بنغازي و البالغ عددهم (60) مفردة و بناء على جدول مرجان (Krejcie 1970) لتحديد حجم العينة التي تمثل المجتمع (60) اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة (Simple random sample) بحجم (40) مفردة، وتم تجميع و تحليل (40) استمارة، الموزعة بالكامل، وقد استخدم البرنامج الإحصائي الخاص بالعلوم الاجتماعية (SPSS) في إدخال البيانات وإجراء التحليل و استخراج النتائج و تقديم التوصيات.

تم استخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اختبار تي للعينات المستقلة و تحليل التباين لمعرفة الفروق المعنوية، ومعامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة.

3.1.2 مقاييس الدراسة:

لقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين و ذلك على النحو التالي:

أ- الجزء الأول: يشمل البيانات الأولية: وتتمثل في البيانات الشخصية لعينة الدراسة (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي).

ب- الجزء الثاني: يشمل محاور الدراسة حيث يتعلق المحور الأول منها باليات الحوكمة و شمل (17) عبارة، أما المحور الثاني يتعلق بالأداء الإداري و شمل (8) عبارات، وتكونت الأداة من (25) عبارة موجهة لعينة الدراسة و تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (إمشيري، 2017).

3.1.3 الصدق الظاهري للأداة :

تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة وذلك بعرضها على المحكمين و الأساتذة المتخصصين في مجال العلوم الإدارية بجامعة بنغازي لإبداء الملاحظات.

3.1.4 ثبات الأداة:

تم احتساب معامل الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha)، أخذت عينة استطلاعية مكونة من (20) استبانة تم اختيارهم عشوائياً. حيث بلغ معامل الثبات لمحور آليات الحوكمة (0.94) بينما محور الأداء الإداري فقد بلغ (0.83) وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة عند تطبيقها.

3.1.5 تحليل أداة الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات واستطلاع آراء المشاركين حول دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري بمؤسسات الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي، شملت أداة الاستبانة وصف للبيانات الشخصية للمشاركين و الوقوف على محور آليات الحوكمة و الأداء الإداري للتعرف على دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري، و العلاقة الارتباطية بين آليات الحوكمة و الأداء الإداري، و الأثر المعنوية.

3.1.6 الجانب الوصفي:

يتضمن الجانب الوصفي وصف للمتغيرات الديموغرافية لمجتمع الدراسة، والتعرف على مستوى حوكمة الشركات ومستوى الأداء الإداري، كما يتضمن التعرف على الأهمية النسبية لآليات الحوكمة ومساهمتها في تحسين الأداء الإداري من وجهة نظر العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي، وذلك على النحو التالي:

- تحليل البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة:

للتعرف على الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة تم حساب التكرارات والنسبة المئوية لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية والتي شملت (النوع- الحالة الاجتماعية- العمر- والمؤهل العلمي)، وذلك كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الصفة	التكرار	النسبة %
النوع	ذكور	38	92.7
	إناث	3	7.3
الحالة الاجتماعية	أعزب	4	9.8
	متزوج	36	87.8
	مطلق	1	2.4
العمر	من 25- أقل من 35	6	14.6
	من 35- أقل من 45	19	46.3
	من 45- أقل من 55	14	34.1
	من 55 سنة فأكثر	2	4.9
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	1	2.4
	دبلوم عالي	7	17.1
	بكالوريوس - ليسانس	29	70.7
	ماجستير	4	9.8

يتضح من خلال الجدول (1) أن نسبة الذكور في مجتمع الدراسة بلغ (92.7%)، وهذا يدل على أن المجتمع هو مجتمع ذكوري بالدرجة الأولى، وأن معظمهم متزوجين وبنسبة (87.8%)، وأن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الفئة العمرية 35 - 45 بنسبة (46.3%) نظراً لأن هذه الوظائف هي من أعلى المستويات الإدارية لذا فإن تقلدها يحتاج أن يتدرج الموظف وظيفياً في السلم الوظيفي لعدة سنوات حتى يتمكن من الوصول له وهذا ما يبينه توزيع مجتمع الدراسة، وأن نسبة (70.7%) من مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس، ليسانس)، تدل هذه النتائج أن أفراد مجتمع الدراسة يتميزون بالمستوى المرتفع من التعليم فمؤهلاتهم العلمية تمكنهم من القيام بالأعمال والمهام التي يتطلبها أداء دورهم الوظيفي بصندوق الضمان الاجتماعي، كما يعكس السياسات المتبعة في إجراءات الاستقطاب والتعيين التي يتبعها صندوق الضمان الاجتماعي.

3.1.7 الجانِب الاستدلالي: تضمن الجانب الاستدلالي فرضيات الدراسة الرئيسية و هي كما يلي:

الفرضية الأولى: الحوكمة هي نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة الإدارية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار (t) لعينة واحدة، ودرجة الحرية ومستوى الدلالة، وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (2)

جدول رقم (2) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (t) ودرجة الحرية ومستوى الدلالة

القيمة الاختبارية=3						
آليات الحوكمة	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T-value	درجة الحرية	القيمة المعنوية
	40	4.24	0.19	40.15	39	0.000

يتضح من الجدول (2) أن المتوسط الحسابي لآليات الحوكمة قد بلغ (4.24) وهو يفوق المتوسط النظري (3) وبناء على قيمة الدلالة (0.000) وهما أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، عليه يمكن القول بأن الحوكمة بآلياتها الثلاث والتي تشمل (مجلس الإدارة - التدقيق الداخلي - التدقيق الخارجي) تمثل نظاماً متكامل للرقابة داخل المؤسسات من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة حقوق أصحاب المصالح الآخرين، وفرض الرقابة الفعالة على الشركة، كما أنها تساعد في استقطاب المستثمرين الذين يمكن أن يسهموا في زيادة رأس مال الشركة، وقد اتجهت العديد من المؤسسات الإدارية إلى توظيف الحوكمة وآلياتها لكونها نظام رقابة فعال يسهم في الاستخدام الأمثل للموارد وتنمية القيمة المضافة للمؤسسة.

- الفرضية الثانية: دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري.

لاختبار هذه الفرضية يمكن استخدام معامل الانحدار البسيط لمعرفة أثر أو دور آليات الحوكمة (المتغير المستقل) في تحسين الأداء الإداري (المتغير التابع)

جدول رقم (3) اختبار نموذج معامل الانحدار البسيط لمعرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الإداري

R ²	اختبار معنوية النموذج		اختبار معنوية المعاملات		B	النموذج
	القيمة المعنوية	F	القيمة المعنوية	T		
0.401	0.000	31.48	0.000	9.23	1.699	الثابت
			0.000	8.68	0.474	آليات الحوكمة

كما هو موضح بالجدول رقم (3):

وتبين النتائج أن النموذج معنوي وذلك من خلال قيمة ($F=31.48$) وقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهذا يؤدي إلى رفض فرضية الصفرية وان المتغير المستقل قد فسر بنسبة (0.40%) من التغير الحاصل في المتغير التابع وهو تحسين الأداء الإداري نتيجة التغير في آليات الحوكمة، و(0.60%) الباقية تفسره متغيرات أخرى غير هذا المتغير.

جدول رقم (4) لتوضيح العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء الإداري

	المعاملات	الأداء الإداري
آليات الحوكمة	Correlation	0.573
	Sig	0.022
	N	40

يلاحظ من خلال الجدول (4) أن هناك علاقة إيجابية فوق المتوسط بين آليات الحوكمة والأداء الإداري، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية، حيث أن آليات الحوكمة كنظام للرقابة تهدف إلى التنبيه إلى مواطن القوة والضعف في أداء الشركات، كما أنها تعطي مؤشرات واضحة لإدارة الشركة عن مستويات هذا الأداء لمساعدتها على إصدار الأحكام، كما أن آليات الحوكمة لها تقارير داخلية تنفيذ الإدارة عن كفاءة الموظفين ومدى ملائمة مهاراتهم وقدراتهم للوظيفة.

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لمجلس الإدارة مع تحسين الأداء الإداري.

جدول رقم (5) لتوضيح علاقة مجلس الإدارة مع تحسين الأداء الإداري

آليات الحوكمة	المعاملات	تحسين الأداء الإداري
مجلس الإدارة	Corrélation	0.390
	Sig	0.048
	N	40

من خلال الجدول (5) يتبين وجود علاقة إيجابية تحت المتوسط بين آليات الحوكمة المتمثلة بمجلس الإدارة وتحسين الأداء، وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية (0.048)، مما يعني أن آليات الحوكمة في ظل تطبيق مجلس الإدارة لها تساهم في تحسين الأداء عند المستوى.

الفرضية الثانية: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدقيق الداخلي مع تحسين الأداء الإداري

جدول رقم (6) لتوضيح علاقة التدقيق الداخلي مع تحسين الأداء الإداري

آليات الحوكمة	المعاملات	تحسين الأداء الإداري
التدقيق الخارجي	Corrélation	0.489
	Sig	0.028
	N	40

يتبين من الجدول (6) وجود علاقة ارتباطيه بين التدقيق الداخلي وتحسين الأداء وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية (0.045) مما يعني أن آليات الحوكمة المتمثلة في التدقيق الداخلي تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الأداء، حيث تساهم عمليات التدقيق الداخلي لمستويات أداء العاملين والتقارير التي تصدر عن الإدارة والتي تتضمن ما تم إنجازه من العمل في توضيح الرؤية عن وضع الشركة، ولذا فإن التدقيق الداخلي يمثل أحد أهم آليات الحوكمة المطلوب توافرها من أجل الرفع من مستوى الأداء العام للشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتدقيق الخارجي مع تحسين الأداء الإداري

جدول رقم (7) لتوضيح علاقة التدقيق الخارجي مع تحسين الأداء الإداري

آليات الحوكمة	المعاملات	تحسين الأداء الإداري
التدقيق الداخلي	Corrélation	0.475
	Sig	0.045
	N	40

يتبين من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطيه بين التدقيق الخارجي وتحسين الأداء الإداري وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية (0.028) مما يعني أن آليات الحوكمة المتمثلة في التدقيق الخارجي تساهم بشكل فاعل في تحسين مستوى الأداء الإداري، حيث يعد التدقيق الخارجي كأحد آليات الحوكمة له تأثير واضح على الأداء الإداري.

4 النتائج والتوصيات:

4.1 النتائج:

بناءً على تحليل بيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تشير نتائج الدراسة إلى أن الحوكمة تعد نظام متكامل للرقابة داخل المؤسسة الإدارية.
2. تبين نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين الحوكمة بآلياتها المتمثلة في مجلس الإدارة و التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي وتحسين الأداء الإداري.
3. تظهر نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي.

4. تبين نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الخارجي كأحد آليات الحوكمة وتحسين الأداء الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي .

4.2 التوصيات:

من خلال نتائج الدراسة يمكن طرح عدد من التوصيات:

1. العمل على تعزيز آليات تطبيق الحوكمة لتحسين الأداء الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي وذلك من خلال توفير الدعم اللازم من الموارد، وتدريب و تعليم الكوادر البشرية العاملة بمفاهيم آليات تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين الأداء الإداري.
2. العمل على زيادة دور مجلس الإدارة والمدقق الداخلي و الخارجي للرفع من مستوى آليات تطبيق الحوكمة و تحسين الأداء الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي.
3. العمل على إنشاء مركز للبحوث والدراسات المختصة لتحسين الأداء الإداري بصندوق الضمان الاجتماعي.
4. تهيئة المناخ المؤسسي الملائم لتطبيق آليات الحوكمة، ودعم مبادئ المشاركة والشفافية والوضوح.

قائمة المراجع

أولاً المراجع العربية:

1. أبو السعود، محمد حازم (2015)، " واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين جامعة الأقصى"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
2. أبو شيخة، نادر (2010)، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
3. أبو كريم، أيمن محمد أحمد (2013)، "علاقة نظم المعلومات الإدارية في تحسن الأداء الإداري: دراسة ميدانية بالتطبيق على المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة الأزهر.
4. برنوطي، سعاد (2004)، لإدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية.
5. الجارحي، فريد محرم فريد إبراهيم (2010)، "أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء الشركات المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية"، مجلة الفكر المحاسبي، العدد (25)، ص ص 105 - 164.
6. الحضيري، محسن أحمد (2005)، حوكمة الشركات، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
7. حسن، خالد أحمد (2013)، دور عمليات إدارة الأداء في تميز الأداء" دراسة تحليلية في شركة سعد العامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (96)، ص ص 57 - 82.
8. حماد، طارق عبد العال (2010)، دور الجامعات في نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع المصري ووضع آليات لمكافحة الفساد المالي والإداري، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، العدد (25)، ص ص 1-83.
9. حماد، طارق عبد العال (2005)، حوكمة الشركات، الاسكندرية: الدار الجامعية.
10. الدباغ، عصام (2013)، إدارة الأفراد، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
11. ال سعود، سعود (2008)، الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى.

12. عامر، سامح عبد المطلب (2010)، إدارة الأداء، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
13. عبد الفتاح، محمد عبد الفتاح (2010)، تطوير دور الجامعات في إطار نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، مجلة الفكر المحاسبي، جامعة عين شمس، العدد (25)، ص ص 85-104.
14. عزوي، صلاح الدين (2015)، " دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة- وحدة آريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة محمد خيضر.
15. العماج، حمود (2003)، " ضغوط علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
16. الغالي، طاهر، إدريس، وائل (2007)، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
17. الكردي، أحمد (2010)، ماهية الأداء الوظيفي، موسوعة الإسلام والتنمية، متاح عبر [http: Kenana online. Com](http://Kenanaonline.Com) تاريخ الزيارة 2018/5/18
18. مرعي، محمد (2003)، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
19. المطيري، عبيد بن سعد (2004)، مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة: تحديات وقضايا معاصرة، الرياض: دار المريخ للنشر.
20. نصر الله، حنا (2002)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
21. هلال، محمد (2006)، مهارات إدارة الأداء، القاهرة، مركز تطوير الأداء.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Demirag I.S, et. Al,(2000), 'Corporate Governance and Research Agend", British Accounting Review, P143
2. Wheelen, T.I and Hunger, D.J (2002), Strategic Management and Business Policy, 8th ed, Prentice Hall, New Jersey