

## مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين

صبري محمد الهاشمي<sup>1\*</sup>، فرج خليفة المقطف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الإدارة، كلية المحاسبة الرجبان، جامعة الزنتان، ليبيا

<sup>2</sup> قسم الإدارة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية طرابلس، ليبيا

### The Application of Administrative Governance Principles in the Social Security Fund – Asaba Branch: An Analytical Study from Employees' Perspectives

Sabri Mohamed Al-Hashim<sup>1\*</sup>، Faraj Khalifa Al-Muqtaf<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Accounting, Al-Rajban, University of Zintan, Zintan, Libya

<sup>2</sup> Department of Management, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy, Tripoli, Libya

\*Corresponding author

sabri.Kraim@go.uoz.edu.ly

\*المؤلف المراسل

تاريخ النشر: 2025-09-13

تاريخ القبول: 2025-09-08

تاريخ الاستلام: 2025-07-16

#### المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات من عينة قوامها (58) موظفًا في إدارة الصندوق، وقد أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من تطبيق الحوكمة بشكل عام في إدارة الصندوق فرع الأصابعة، وكذلك بالنسبة لأبعاد الحوكمة التي تم دراستها، فقد كان مستوى تطبيقها مرتفع، ورُتبت وفقًا لمستوى تطبيقها: (سيادة القانون، المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة)، وبناءً عليه فقد أوصت الدراسة بأهمية تعزيز وتدعيم تطبيق نظام الحوكمة وأبعاده المختلفة، والعمل على الحفاظ على هذا المستوى الجيد من التطبيق لخلق بيئة عمل فعالة تدعم تحقيق أهداف الصندوق.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الإدارية، المساءلة، الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، العدالة والمساواة.

#### Abstract

The study aimed to assess the level of administrative governance implementation at the Social Security Fund – Asaba Branch from the perspective of its employees. The study adopted the descriptive analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to a sample of (58) employees working in the fund's administration. The findings revealed a high overall level of governance implementation within the Asaba branch. Similarly, the dimensions of governance examined in the study also demonstrated a high level of implementation. These dimensions were ranked according to their level of application as follows: rule of law, accountability, transparency, justice, and participation. Based on these results, the study recommended the importance of reinforcing and supporting the implementation of governance systems and their various dimension, as well as maintaining this high level of application to foster an effective working environment that supports the fund's objectives.

**Keywords:** Administrative Governance, Accountability, Transparency, Participation, Rule of Law-Justice and Equality.

#### مقدمة

يحظى مفهوم الحوكمة باهتمام متزايد في مختلف دول العالم ومؤسسات الأعمال، ولم يأت هذا الاهتمام من فراغ، بل هو نتاج إدراك لأهميته البالغة في تعزيز كفاءة المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، خدمية أو إنتاجية أو صناعية. حيث

أثبتت الحوكمة دورًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي، والحد من مظاهر الفساد الإداري، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مختلف بيئات العمل. كما تسهم الحوكمة في ضمان التصرف الدائم بما يخدم مصلحة المؤسسة، إذ تُمكنها من تحسين الأداء، وتعزيز الاستقرار والإنتاجية، وفتح آفاق جديدة من الفرص، فضلاً عن مساهمتها في تقليل المخاطر، وتدعيم النمو السريع والأمن، إلى جانب دورها في تعزيز السمعة وترسيخ الثقة لدى العملاء، كما يمكن أن تسهم الحوكمة الرشيدة أيضاً في جذب الاستثمارات، فالمستثمرين يميلون إلى استثمار أموالهم في مؤسسات تتسم بالمصداقية، وتتمتع برؤية واضحة وإشراف إداري فعال.

وتزداد الحاجة إلى تبني الحوكمة الإدارية في الدولة الليبية خاصة في ظل ما تشهده في السنوات الأخيرة من عدم استقرار على مختلف المستويات، الأمر الذي انعكس على تفشي مظاهر الفساد الإداري والمالي، وضعف في أداء معظم المؤسسات، فضلاً عن غياب الشفافية والمساءلة، وقد أثبتت أغلب الدراسات المتعلقة بالحوكمة أن تطبيقها يعتبر أمراً بالغ الأهمية كما هو في القطاع الخاص، فلا تقل أهميتها أيضاً في القطاع العام، بهدف حماية مؤسسات الدولة من النهب والاختلاس. ويُعتبر صندوق الضمان الاجتماعي-ليبي، من أهم المؤسسات العامة في الدولة، حيث يعتبر أداة هامة وفعالة لخلق التلاحم الاجتماعي، وحق أساسي من حقوق المواطن وله الأولوية في سياسة التكافل الاجتماعي، ودوره الهام في الحماية الاجتماعية، ويمثل أداة تدعم تحقيق كرامة الإنسان وفي المساواة والعدالة الاجتماعية.

وبناءً عليه يعتبر صندوق الضمان الاجتماعي من المؤسسات العامة التي تتطلب دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة فيها، لما لذلك من أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة، وعدالة توزيعها، والاستدامة لموارد الصندوق، كما أن القيم التي تتبناها إدارة الصندوق كأسس توجه قراراتها الداعمة للعدالة في تطبيق القانون والشفافية، وصون كرامة المضمون؛ تُعد الحوكمة الإدارية الوسيلة الفعالة لتحويل هذه القيم إلى ممارسات عملية واقعية، حيث تسهم الحوكمة في تأسيس سياسات وقواعد تطبيق مبادئ المساءلة، والمشاركة، وسيادة القانون، بما يضمن تحقيق الإدارة الرشيدة.

#### مشكلة الدراسة

تشير العديد من الدراسات والتقارير بأن هناك قصور في تطبيق الحوكمة في العديد من القطاعات في ليبيا، وأن تطبيقها لا يرقى للمستوى المطلوب (أكريم، 2019)، ووفقاً لما أورده ديوان المحاسبة الليبي في تقريره لعام 2016 في الباب الثاني: الحكم الرشيد (الحوكمة) بالنص التالي: "إن ما تمر به الدولة الليبية من أزمات سياسية وأمنية ومالية، هي في الواقع نتاج الأزمة الحقيقية التي تعانيها الدولة من حكم النظام السابق ألا وهي أزمة الإدارة والانحراف الكامل عن قواعد الحكم الرشيد على كافة المستويات الإدارية بالدولة، حيث إن سوء إدارة الدولة هو الذي تسبب في استنزاف مقدراتها وفقدان الثقة في مؤسساتها (ديوان المحاسبة الليبي، 2017)".

كما أورد التقرير المشار إليه أن ليبيا ووفقاً لمنظمة الشفافية الدولية من أكثر ستة دول فساداً في العالم، حيث منحتها المنظمة 14 نقطة من أصل 100 نقطة في النزاهة والشفافية في مؤشر مدركات الفساد الصادر عنها للعام 2016. ووفقاً لدراسة تمهيدية عن الحوكمة والمؤسسات في ليبيا: الواقع والتحديات والآفاق الصادر عن الأمم المتحدة بالشراكة بين التعاون الإنمائي الألماني والإسكوا، فإن ليبيا تعاني تاريخياً من غياب الحوكمة ومبادئها، أبرزها المساءلة والشفافية، إذ تشير معظم التقارير الدولية إلى تدني عدد كبير من مؤشراتنا في ليبيا مقارنة بدول أخرى، ورغم تغير النظام السياسي بعد عام 2011م، إلا أن الحكومات المتعاقبة والجهات والمؤسسات المستحدثة مثل مركز دعم القرار في ديوان رئاسة الحكومة، وإدارة البناء المؤسسي في وزارة التخطيط، وإدارة الحوكمة في مجلس رئاسة حكومة الوفاق الوطني، لم تصدر تقارير دورية عن الحوكمة وتطبيقاتها، ويعكس ذلك عدم اهتمام الإدارة العامة الليبية بالحكومة (الإسكوا، 2020).

ويعتبر الحكم الرشيد هو أحد أهم المفاتيح لتصميم وتنفيذ برامج ضمان اجتماعي فعالة تستند إلى تشريعات واستراتيجيات كلية وترتيبات تنظيمية وموارد بشرية كفؤة وفعالة تضمن تنفيذ فعال للتشريعات، وتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للأظمة التأمينية، ومن هنا فإن وضع واعتماد دليل إرشادي لحوكمة مؤسسات الضمان الاجتماعي في المنطقة العربية يعتبر ذو أهمية خاصة تمكن هذه المؤسسات من تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية (الاتحاد العربي للنقابات، 2021).

وبناءً على ما تقدم، وفي ظل ما أشارت إليه التقارير الوطنية والدولية من ضعف واضح في تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في ليبيا، واستمرار التحديات المؤسسية المرتبطة بالشفافية والمساءلة وسيادة القانون، تبرز الحاجة إلى فهم واقع تطبيق هذه المبادئ على مستوى المؤسسات العامة. ويُعد صندوق الضمان الاجتماعي بالأصابع إحدى هذه المؤسسات التي لم تحظَ بالدراسة الكافية في هذا المجال. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة في التساؤل الآتي:

**ما مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه؟**  
**أهداف الدراسة**

استناداً لما ورد في مشكلة الدراسة وتساؤلها، صيغت الأهداف بناءً على محورين:  
المحور الأول ويمثله الهدف الأول فهو يعالج الجانب الوصفي المتعلق بقياس مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية، أما المحور الثاني والذي يعكسه الهدف الثاني فيدرس تحليل أثر أبعاد الحوكمة على المستوى العام للحوكمة.

**الهدف الأول:** التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وأبعادها المتمثلة في (المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، سيادة القانون) في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع الأصابعة. وينبثق عنه الأهداف الفرعية التالية:

1) التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بشكل عام في صندوق الضمان الاجتماعي - فرع الأصابعة.

- (2) قياس مستوى تطبيق مبدأ المساواة في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (3) استقصاء مستوى تطبيق مبدأ الشفافية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (4) تحديد مستوى تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (5) استقصاء مستوى تطبيق مبدأ المشاركة في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (6) التعرف على مستوى تطبيق مبدأ سيادة القانون في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.

**الهدف الثاني:** تحليل أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية (المساواة، الشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، سيادة القانون) على مستوى الحوكمة الإدارية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- (1) تحليل أثر مبدأ المساواة على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (2) تحليل أثر مبدأ الشفافية على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (3) تحليل أثر مبدأ العدالة على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (4) تحليل أثر مبدأ المشاركة على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (5) تحليل أثر مبدأ سيادة القانون على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.

#### أسئلة الدراسة

- (1) ما مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية بشكل عام في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع من وجهة نظر العاملين فيه؟
- (2) ما درجة الالتزام بتطبيق مبدأ المساواة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع من وجهة نظر العاملين فيه؟
- (3) ما مدى تطبيق مبدأ الشفافية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع من وجهة نظر العاملين فيه؟
- (4) ما مدى تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع من وجهة نظر العاملين فيه؟
- (5) ما مستوى إتاحة الفرصة للعاملين في الصندوق للمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين فيه؟
- (6) ما درجة التزام إدارة الصندوق بسيادة القانون في كافة أنشطته وقراراته ولوائحه التنظيمية من وجهة نظر العاملين فيه؟

#### فرضيات الدراسة

- (1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المساواة على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ الشفافية على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ العدالة والمساواة على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ المشاركة على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.
- (5) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ سيادة القانون على مستوى الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع.

#### أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من الأهمية البالغة للحوكمة، حيث أنها صارت تلقى اهتمامًا متزايدًا للتطبيق في كافة المؤسسات العامة والخاصة، بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء، وتحقيق المشاركة وتعزيز ثقافة احترام وسيادة القانون في المؤسسات، علاوة عن تحقيق مستويات عالية ومتبادلة من ثقة المجتمع في مؤسساته، وعليه فإن أهمية الدراسة تتجلى في عدة جوانب أهمها: **أولاً: من الناحية العلمية:** وفقاً لنتائج الدراسة من المتوقع أن يكون للدراسة اسهام في إثراء الأدبيات التي تتناول موضوع الحوكمة الإدارية في المؤسسات وعلى وجه البيئية الليبية التي تندر فيها تلك الأدبيات، كما لازال تطبيق الحوكمة في مؤسساتها يخطو في مراحل الأولى ولم يصل بعد للمستوى المطلوب.

**ثانياً: من الناحية التطبيقية:** تساعد نتائج الدراسة الحالية القائمين على إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع بالتعرف على مواطن القوة لتدعيمها وتقويتها، ومواطن الضعف لمعالجتها وتصحيحها من خلال فهم وإدراك أهمية الحوكمة بأبعادها المختلفة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وتعزيز ثقة المستفيدين والعاملين معاً في الإدارة.

**ثالثاً: على مستوى العملية الإدارية:** فإنه يُأمل في أن تعزز نتائج الدراسة في تحديث وتطوير كافة الإجراءات والبرامج والسياسات الإدارية، وتسهم في الرفع من كفاءة التخطيط، وتوزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات بما يكفل عدم التضارب والتداخل بين الوظائف، وتطبيق مبدأ المساواة لضمان محاسبة العاملين على تقصيرهم، بما يكفل تطبيق مبدأ الإدارة الرشيدة.

## الإطار النظري مفهوم الحوكمة:

تعتبر الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة وتميز الأداء، كما نجحت الحوكمة في جذب قدر كبير من الاهتمام بسبب أهميتها للأداء الاقتصادي (أبوغولة، 2023). وللحوكمة مجموعة من المفاهيم والتعريفات التي كانت عبارة عن ترجمة لعبارة (Governance Corporate)، ومنها الحوكمة الرشيدة-الإدارة الرشيدة- الإدارة الحكيمة-الحاكمية المؤسسية-الحوكمة، وكانت تعريفات متعددة نتيجة لتزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة عالميًا خاصة بعد انهيار مجموعة من كبرى الشركات العالمية وحدثت أزمات مالية واقتصادية عالمية (محمد وسلامة، 2022).

ويُنظر للحوكمة كونها مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كل من الانضباط والشفافية والعدالة، وتسعى نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق أحكام الرقابة وتحقيق مصالح كافة الأطراف (الصويغي، 2019).

وقد عرفها البنك الدولي بأنها "السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة والتي تركز على بنية ووظيفة هذه المؤسسات والإطار التشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة وعلاقتها بالمجتمع، ومدى قدرتها على تحقيق الجودة والتميز في أدائها" (البوشية، 2023).

كما تعرّف الحوكمة بأنها "عبارة عن حكم يقصد فيه ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لتسيير شؤون الدولة، وتشمل جميع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وتعمل على تفعيل مفهوم المشاركة بينها (العريني، 2014).

والجدير بالذكر أنه قُدمت عدة تعاريف لمصطلح الحوكمة حسب وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونيين والمحليلين الماليين، ومن بين تلك التعريفات نذكر ما يلي: (ساسي وجبوري، 2021)

1-عرفتها مبادرة Berlin بأنها: المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة الشركة والإشراف عليها.

2-وصف تقرير Cadbury عام 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: نظام بمقتضاه تُدار المؤسسات وتُراقب.

3-عرفت الأمم المتحدة الحوكمة في تقرير التنمية البشرية سنة 2003 على أنها: التطبيق الفعلي للنشاط الاقتصادي والسياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كافة المستويات.

4-عرفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء.

كما عُرفت الحوكمة بأنها الحكم الرشيد الذي يؤكد على الشفافية والمشاركة والمحاسبة والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون، ويمارس كل ذلك الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني من أجل تحقيق التنمية المستدامة (دويات، 2023).

إضافة إلى ذلك فقد عُرفت الحوكمة في القطاع العام من قبل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) بأنها: ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات والتي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويوفون بالتزاماتهم، ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم (الكيجي، 2019).

كما عرفها معهد المدققين الداخليين الأمريكي Institute of Internal Auditors بأنها: السياسات والإجراءات المستخدمة لتوجيه أنشطة المنظمة الحكومية، والتأكد من تحقيق أهدافها، وإنجاز العمليات بأسلوب أخلاقي ومسؤول (الكيجي، 2019).

وبناءً على ما ورد ذكره من تعريفات للحوكمة، فإننا نلاحظ أن جميع التعريفات قد اتفقت على مجموعة من المعايير الواجب توافرها لضمان تطبيق مفهوم الحوكمة وأهمها:

- 1) الحوكمة تعتبر منهجًا تسلكه المؤسسات يضمن إجراءات وسياسات تحدد أسلوب الإدارة المناسب.
- 2) الحوكمة تسعى لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- 3) إقرار مبدأ أخلاقيات العمل من خلال درجة عالية من الشفافية والمحاسبة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 4) الحوكمة هي قرارات وسياسات وقوانين هدفها تحقيق التميز وجودة الأداء.

والجدير بالذكر أن مصطلح الحوكمة يُستخدم وفقًا للسياق الذي يُستخدم فيه، فتتعدد أنواعها ومفاهيمها وفقًا للمجالات المختلفة، فالحوكمة المؤسسية تنظم العلاقة بين المساهمين والإدارة، والحوكمة الإدارية التي تحدد الأدوار والصلاحيات لضمان الكفاءة، إضافة إلى الحوكمة البيئية التي تحمي الموارد الطبيعية. أما الحوكمة العامة والعالمية فتضمن سيادة القانون وتنظيم العلاقات الدولية، في حين تغطي الحوكمة المالية، والتعليمية، والصحية، والذكاء الاصطناعي، وغيرها، لضمان الاستدامة والكفاءة في مختلف القطاعات، مما يساهم في بناء مجتمعات أكثر عدالة واستقرارًا (بكه، 2025)، أما الدراسة

الحالية فهي تركز على الجانب الإداري من الحوكمة، والذي يهدف لتحسين الأداء المؤسسي من خلال تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة وسيادة القانون والمشاركة داخل أجهزة الإدارة العامة، وبناءً عليه فإن الدراسة الحالية تهتم بدراسة الحوكمة الإدارية لأجل تطبيق تلك المبادئ في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه لمعرفة مستوى تطبيقها.

### معايير الحوكمة (قيم ومبادئ وأخلاقيات الحوكمة):

حاولت العديد من المؤسسات الدولية تطوير معايير الحوكمة لحوكمة القطاع العام، ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، حيث أكدت على أربعة معايير للحوكمة في القطاع العام وهي: دولة القانون، وإدارة القطاع العام، والسيطرة على الفساد وخفض النفقات العسكرية، كما اعتمد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على المعايير التالية للحوكمة في القطاع العام وهي: (الكيجي، 2019)

- 1) سيادة القانون: ويتعلق بمدى اتباع صناعة القرارات على قواعد مستقرة ومنصفة وموضوعية من حيث توافرها، ووجود قناعة بعدالتها.
  - 2) ترشيد عمليات اتخاذ القرارات: أي مدى خضوع اتخاذ القرارات لقواعد وإجراءات عقلانية من حيث الموضوع وطرحها للنقاش العام، وتوفير معلومات كافية ومتوازنة من خلال وسائل الإعلام.
  - 3) اللامركزية: وتعني الفصل بين السلطات، ومنح السلطات المحلية سلطة اتخاذ القرارات.
  - 4) الشفافية: مدى وضوح قواعد اتخاذ القرارات، ومدى توافر قواعد الحوكمة لمجالات اتخاذ القرارات، وسهولة فهمها وخضوعها للرقابة.
  - 5) المساءلة: وتعني مدى توافر أدوات المساءلة وتطبيقها ومدى استقلال القضاء والسلطة التشريعية في مراقبة السلطة التنفيذية.
  - 6) التكافؤ: وتعني مدى تشارك أفراد المجتمع في مخرجات عملية التنمية، ومدى عدالة توزيع الموارد في المجتمع.
  - 7) الرؤية الاستراتيجية والفعالة: من حيث امتلاك الحكومة لرؤية ما ينبغي تحقيقه، وكيفية تحقيقه، وتمكنها من تحقيقه، ويتضمن كذلك العمليات والمؤسسات التي تؤمن بالحرية.
- وأشارت دراسة الشراري وحتاملة (2022) إلى أن خصائص أو معايير الحوكمة تختلف وفقاً لاختلاف وجهات نظر الدارسين لها، فقد وضعت دراسات الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) وحددت مجموعة من المعايير والخصائص للحوكمة الجيدة يمكن ذكرها فيما يلي: (الشراري وحتاملة، 2022)
- 1) الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات، بحيث تكون في متناول الجميع دون استثناء.
  - 2) المشاركة: تركز على أن المشاركة في صنع القرار حق للجميع.
  - 3) المساواة: تركز على إيجاد الفرص للجميع لتحسين أوضاعهم والحفاظ عليها.
  - 4) المساءلة: وترتكز على مسؤولية القيادات ومُتخذي القرارات أمام المعنيين والمجتمع.
  - 5) النزاهة: تركز على تعزيز سلطة القانون، وضمان أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة عالية وبدرجة عالية من الأمان والسلامة.
  - 6) الفاعلية: تركز على الاستثمار الأمثل للمواد والامكانيات البشرية.

كما أورد مركز العقد الاجتماعي-جمهورية مصر العربية أهم مبادئ ومعايير الحوكمة فيما يلي: (عاشور، 2010).

**النزاهة:** وهي تعني درجة مناعة منظومة الحوكمة ضد الفساد، وتحقق هذه المناعة بتوافر قواعد وهياكل تتوازن فيها السلطة والأدوار مع المساءلة، مع توافر كوابح ضد الاستغلال للسلطات المخولة لتحقيق مصالح خاصة أو ذاتية.

**الكفاءة:** وهي تعبر عن حسن استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المنظمات لتلبية الاحتياجات المحددة.

**العدالة والمساواة:** والذي يتعلق بمدى تحقيق الإنصاف والمساواة في ممارسة السلطة وإدارة المال العام من خلال تعامل المؤسسة مع كافة الأفراد والموظفين والمؤسسات الأخرى بعدالة لتجنب أي شكل من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاعتراف واحترام حقوق الآخرين (ربابعة، 2019) كما تعني أيضاً توفير الفرص لكافة الأفراد تحت نفس الظروف، وذلك من خلال تحقيق مبدأ المشاركة الفعالة بهدف إحداث التعاون بين جميع أفراد المجتمع من دون تمييز وذلك من خلال توفير فرص متكافئة للمشاركة في عملية صناعة القرار (اليامي والسواط، 2022).

**المساءلة:** وتقتضي المساءلة تحديد أدوار ومهام وصلاحيات الإدارة العليا والموظفين بشكا واضح ضمن التشريعات، وتتيح الفرصة لذوي العلاقة وأصحاب المصلحة من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى وجود أية ثغرات، وفي حال وجود ثغرات في العمل يجب مساءلة كل من هو في محل المسؤولية ومحاسبتها على تصديره وضعف الأداء إن وجد. وتعتبر المساءلة المعيار الذي يهتم بتقويم سلوك العاملين، من خلال المتابعة والتقييم لمدى مطابقتها لسلوكيات الأفراد مع اللوائح المتبعة، والالتزام بتطبيق معيار المساءلة يعني ضمان خضوع كافة الأطراف ذات الصلة بالمنظمة للسؤال والتحقيق من دون تمييز أو استثناء (اليامي والسواط، 2022).

**الشفافية:** وهي تعني الإفصاح للأطراف المعنية عن القواعد والممارسات التي تباشرها المؤسسات، كما أنها تعني توفير وإتاحة المعلومات عن القواعد والقرارات والممارسات عن الأسس التي استندت إليها، وعن النتائج التي تمخضت عنها،

حيث يتضمن هذا المبدأ معلومات كافية وبيانات ملائمة عن جميع الأنشطة والإجراءات والسياسات الاستراتيجية دون تعرض مصالح المؤسسة الاستراتيجية للخطر (القبلي ومحمد، 2018).

### 3-2 أهداف الحوكمة

أشار العنزي والشمري (2025) إلى أهم أهداف الحوكمة المؤسسية، منها:

- 1) تحسين معدل النمو الاقتصادي ورفع الكفاءة الاقتصادية.
  - 2) دعم النزاهة والكفاءة في الأسواق المالية.
  - 3) توفير فرص لتحقيق الرقابة الفعالة على المؤسسة.
  - 4) توضيح الاختلاف بين الملكية والإدارة والفصل بينهما.
- ومن أهداف الحوكمة الإدارية أيضًا: (قطب، 2024)
- 1) تحقيق الاستدامة: عبر ضمان تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.
  - 2) تعزيز الشفافية والمساءلة: لضمان إدارة الموارد بكفاءة وتقليل الفساد.
  - 3) زيادة الثقة: بين الأطراف المعنية، مثل المساهمين والإدارة، مما يدعم استقرار المؤسسة.
  - 4) تحسين الأداء المؤسسي: من خلال وضع أهداف واضحة واستراتيجيات فعالة لتحقيقها.
  - 5) تقليل المخاطر: عبر تطبيق أنظمة رقابية صارمة تساهم في الكشف المبكر عن التحديات.

### 4-2 الدراسات السابقة

دراسة الشربجي (2024): "مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة: المرقب، الأسمرية، مصراته، سرت" والتي هدفت إلى معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المرقب، الأسمرية، مصراته، سرت، واستخدم المنهج الوصفي الكمي بتوزيع استبانة الكترونية على عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات قيد الدراسة بلغت (362) مشارك، وأظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل عام ضعيف، وكذلك ضعف مستوى تطبيق كل من مبدأ الشفافية، مبدأ المساءلة والمحاسبة، مبدأ الاستجابة والمشاركة، مبدأ تعزيز سيادة القانون، ومبدأ الفعالية والتميز، في حين كان مستوى تطبيق مبدأ الرؤية الاستراتيجية بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بأهمية تبني رؤية شاملة للحوكمة، ووضع برنامج استراتيجي متكامل للتعليم العالي والبحث العلمي بالدولة الليبية، يتم من خلاله وضع الحجر الأساس لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتوفير الامكانيات المادية والتقنية المطلوبة لتنفيذ هذا المشروع الحي والمهم.

دراسة أبو الهليل (2024): "الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري" هدفت الدراسة للتعرف على ماهية حوكمة القطاع العام نظرًا لأهميتها ودورها الرئيسي في الدول، حيث تم تعريف الحوكمة بأنها التنظيمات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، وتعمل على مساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها من خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية تعتمد على النزاهة والشفافية، كما تناولت وناقشت الدراسة أهداف حوكمة القطاع العام والتي تركز على محور الكفاءة والفاعلية في إدارة موارد الدولة، كما أشارت الدراسة إلى تطبيق الحوكمة في القطاعات العامة التي تتضمن الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية وسيادة القانون والمشاركة، إضافة إلى تحديد الخطوات المرجوة لتحقيق التنمية المستدامة، كما تم استعراض أهم مبادئ حوكمة القطاع العام كالرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية وجودة التشريعات وسيادة مبدأ سيادة القانون، كما تم التعرف على الفساد الإداري في الشريعة الإسلامية، وتم التعرف على مظاهر الفساد الإداري كالانحرافات التنظيمية والمالية والسلوكية والجنائية، ومن أهم نتائج الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيزها يؤدي إلى انضباط العمل الحكومي ضد الفساد ويساهم في تحقيق التنمية المستدامة للميزانية، حيث أنها الهدف من تنظيم العمل الحكومي، كما تعزز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة، وأوصت الدراسة بأهمية تبني تطبيق مبادئ الحوكمة وتعزيز دور الرقابة الداخلية والالتزام بالأنظمة والقوانين للحد من الفساد الإداري.

هوارى (2024): "سيادة القانون كألية لتعزيز عامل الحوكمة داخل المؤسسات الوثائقية: المكتبة الجامعية المركزية بجامعة وهران نموذج".

هدفت الدراسة إلى تبيان دور سيادة القانون في تحقيق الحوكمة، فنجاح المؤسسات الوثائقية المكتبات، مراكز المعلومات، الأرشيف) مرهون بتشكيل سيادة قانونية بأنماطها المختلفة ومصادرها المتعددة، والتي تعتبر أحد أهم سمات الحوكمة بمفهومها المعاصر، وقد الدراسة بتحليل وتفسير استمارة البحث وتقديم النتائج التي توصلت إلى أن المكتبات كلما التزمت بمبدأ سيادة القانون تعززت بداخلها الحوكمة التي من شأنها تحقيق الرقابة والشفافية والمسؤولية والمساواة وضمان كفاءة اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات بكل فعالية وجدية.

دراسة رواتي وآخرون (2024) "استكشاف المساءلة والشفافية في إدارة الوكالات الحكومية: مراجعة أدبية"

**(Exploring Accountability and Transparency in Government Agency Management: A Literature Review)**

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المساءلة والشفافية في إدارة الوكالات الحكومية، من خلال مراجعة أدبية تحليلية شملت 30 دراسة منشورة بين عامي 2018 و2023 في جامعات حكومية وخاصة. تم التركيز على المشكلات المرتبطة

بضعف الشفافية والمساءلة، مثل تعقيد الخدمات العامة، وعدم وضوح التكاليف والوقت، والتميز في تقديم الخدمة، وظهرت نتائج الدراسة إلى أن الشفافية والمساءلة تمثلان عاملين حاسمين في تحسين أداء المؤسسات الحكومية بمستوياتها المختلفة. كما أكدت على ضرورة إجراء المزيد من البحوث لتحسين جودة الخدمات العامة، واستعادة ثقة المواطنين.

**دراسة البلوشية (2023): " واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها".** هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وبلغ حجم العينة (342) فرداً من العاملين بالمديرية العامة للتربية والتعليم، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان جاء متوسطاً بشكل عام، وبدرجات تراوحت بين الكبيرة والمتوسطة في محاور الدراسة، فقد جاء مبدأ الشفافية في المرتبة الأولى وبدرجة كبيرة، ثم جاء مبدأ المساءلة والرقابة في المرتبة الثانية وبدرجة تقدير كبيرة، أما مبدأ المشاركة فقد جاء في المرتبة الثالثة وبدرجة متوسطة.

**دراسة محمد، سلامة (2022): " تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى".** هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بالتطبيق على المؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى من وجهة نظر العاملين بالأقسام الإدارية والمالية في المستويات الإدارية (مدير إدارة، مدير مكتب، رئيس قسم)، وقد بلغ حجم العينة (40) موظف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق نظام الحوكمة كان منخفضاً، ومستوى بعد الشفافية كان متوسط التطبيق وكذلك بعد المشاركة، أما بعد المساءلة فقد جاء منخفضاً.

**دراسة الشراري، حاتمة (2022): " درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين".** والتي تهدف إلى التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (233) معلماً ومعلمة، وأهم ما سعت الدراسة لتحقيقه التعرف على درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش كانت متوسطة، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة احصائياً بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة لدرجة تطبيق الحوكمة تُعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

**دراسة الشاوش (2021): " مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب اليمنية من خلال أبعادها (الاستقلالية، الشفافية، المشاركة، المساءلة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (84) عضو هيئة تدريس، ومن أهم نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب اليمنية على مستوى الأداة كان متوسطاً، وكذلك مبادئ الاستقلالية والشفافية، بينما يُطبق بدرجة ضعيفة لمبادئ المساءلة والمشاركة، كما توصلت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة احصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب وفقاً لمتغيرات: الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

**دراسة ساسي والجبوري (2021): " واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية".** تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الحوكمة البنكية مع الإشارة إلى واقع تطبيقها على مستوى البنوك الجزائرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال في مرحلته الأولية، ودعت إلى ضرورة تدعيم تجربة تطبيق الحوكمة الرشيدة في المنظومة المصرفية الجزائرية خاصة في ظل انفتاح السوق المصرفية وزيادة المنافسة.

**دراسة أورتيجا رودريغيز وآخرون (2020) " الشفافية كعنصر رئيسي في المساءلة لدى المنظمات غير الربحية: مراجعة منهجية للدراسات الأدبية"**

## **(Transparency as a Key Element in Accountability in Non-Profit Organizations: A Systematic Literature Review)**

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل لفهم الشفافية في المنظمات غير الربحية بالاعتماد على مراجعة لأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت مقدمات وأبعاد شفافية المعلومات التي تفصح عنها المنظمات غير الربحية، وتناولت الدراسة ثلاثة أسئلة بحثية: لماذا ينبغي على المنظمات غير الربحية الإفصاح عن معلومات شفافة لأصحاب المصلحة؟، ولماذا لا تُفصح جميع المنظمات غير الربحية عن معلومات شفافة؟ وما هي الوسائل التي تستخدمها المنظمات غير الربحية للإفصاح عن معلومات شفافة؟، وقد أظهرت الدراسة أن غياب التشريعات الملزمة بخصوص الشفافية دفع بعض المنظمات إلى اتباع الإفصاح الطوعي لتعزيز مصداقيتها وأكدت الدراسة على أهمية الشفافية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وعلى وجه الخصوص مكافحة الفساد وتعزيز الإدارة الرشيدة.

**دراسة الأسمر (2020): "درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية".** هدفت الدراسة للتعرف على درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى من خلال أبعاد الحوكمة الإدارية المتمثلة في (الأنظمة والقوانين، الشفافية الإدارية، المشاركة في صنع القرارات، الرؤية الاستراتيجية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وقد بلغ حجم عينة الدراسة (378)، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ومن أهم نتائج الدراسة أن تطبيق الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى بشكل عام كان متوسطاً، وكذلك الحال لمعيار المشاركة في اتخاذ القرار والشفافية الإدارية والمساءلة

الإدارية، في حين كان تطبيق الرؤية الاستراتيجية والأنظمة والقوانين مرتفعة، كما بيّنت النتائج أنه لا توجد فروق في تحديد ممارسة أبعاد الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى تُعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الجامعة.

**دراسة خليل والخبلي وعلی (2019):** " للتعرف على مدى وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بمصرف الجمهورية فرع العلو". هدفت الدراسة لقياس درجة تطبيق مجموعة من مبادئ الحوكمة (الافصاح والشفافية-سيادة القانون-المساءلة-مسؤولية مجلس الإدارة)، كذلك التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية للعاملين في المصرف في تطبيق مبادئ الحوكمة، وبلغ حجم العينة التي اتبعت المنهج الوصفي التحليلي (31) موظف، وتوصلت الدراسة إلى وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة المتمثلة في (مسؤولية الإدارة العليا، سيادة القانون)، بينما لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في الأبعاد (المساءلة، العدالة والمساواة، الافصاح والشفافية) في المصرف، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة احصائياً لاستجابة موظفي المصرف حول مدى تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغيري (العمر، سنوات الخبرة)، وعدم وجود فروق دالة حول تطبيق مبادئ الحوكمة تُعزى لمتغيري (النوع، المستوى التعليمي).

**دراسة الصويجي (2019):** "درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين". التي هدفت للتعرف على درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الاقتصاد بجامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين فيها من خلال الأبعاد (المسؤولية-المساءلة-المشاركة-الافصاح والشفافية-الاستقلالية-السلوك المهني وأخلاقيات العمل)، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقد انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (97 موظف)، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة رئيسية وهي أن مستوى تطبيق الحوكمة ككل جاء متوسطاً بكلية الاقتصاد بجامعة بنغازي، وأن مستويات أبعاد الحوكمة (الشفافية والمشاركة والمساءلة تراوح مستوى تطبيقها بين الضعيف والمتوسط، وعدم وجود فروق دالة احصائياً بين العاملين حول ممارسة مبادئ الحوكمة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

**دراسة بخوش (2019):** "تفعيل آليات الحوكمة في ظل سيادة القانون مكافحة للفساد في المؤسسات البرازيلية دراسة حالة شركة (Petrobras)

هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم الحوكمة كأحد المفاهيم التي تساهم في الحد من ظاهرة الفساد في الشركات المساهمة من خلال عدة محاور بحيث يتناول المحور الأول ماهية وتعريف الحوكمة وخصائصها ومبادئها ومحدداتها، والمحور الثاني يتناول مفهوم الفساد ومظاهره وآثاره على المجتمعات، وتبرز الدراسة آليات الحوكمة التي تضبط العلاقة بين الأطراف داخل أي تنظيم للحد من الفساد في ظل سيادة القانون، أما المحور الثالث فيتناول فضيحة الفساد في شركة بتروبراز البرازيلية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الحوكمة تعبر عن الآليات والقواعد التي تنظم العلاقة بين أصحاب المصلحة، كما أن الحوكمة تتيح عدداً من الآليات والأدوات للتقليل من الفساد، وأوصت الدراسة بضرورة توعية أرباب العمل ورؤساء المؤسسات خاصة العامة منها على أهمية تبني مبادئ الحوكمة كسيادة القانون والشفافية والمساءلة للحد من الفساد الإداري. **دراسة القبي ومحمد (2018):** "واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت". فقد هدفت للتعرف على واقع وأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة سرت، وقياس درجة تطبيق معايير الحوكمة المتمثلة في: (المساءلة-الشفافية-الافصاح-العدالة) بالجامعة، واستخدمت الدراسة الاحصاء الوصفي، واستهدفت عينة قوامها (100) عنصر من القيادات العاملة في الجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المستوى العام لتطبيق الحوكمة كان متوسطاً، أما مستوى تطبيق مبدأ المساءلة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت جاء عالياً، أما مبدأ الشفافية والافصاح جاء ضعيفاً، بينما كان مستوى تطبيق مبدأ العدالة كان متوسطاً.

**دراسة بن مصطفى (2017):** "مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي فرع مصراته لبيان الأهمية النسبية الدراسة التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي فرع مصراته لبيان الأهمية النسبية لمعايير الحوكمة الرشيدة، ومعرفة مدى وجود فروق في استجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الحوكمة والتي بلغ حجمها (250). ومن أهم الأبعاد أو المعايير التي اعتمدها الدراسة لقياس مستوى الحوكمة: (المساءلة-الشفافية-الاستجابة-الكفاءة والفاعلية-الرؤية الاستراتيجية-سيادة القانون)، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مصراته مرتفع، وأن الأهمية النسبية للمتوسط العام لفقرات الشفافية جاءت متوسطة، في حين كانت الأهمية النسبية لبعيد المساءلة مرتفعة، وكذلك الحال بالنسبة لبعيد سيادة القانون.

**دراسة الحميدي (2017):** " واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية". هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم عينة الدراسة (301) عضو هيئة تدريس، وتم قياس واقع تطبيق الحوكمة باستخدام مجموعة من المعايير وهي: (المشاركة-الشفافية-المساواة والمعاملة العادلة-المساءلة والرقابة-الفاعلية التنظيمية)، وأهم ما توصلت إليه الدراسة أن الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعة الطائف كانت متوسطة، وكذلك الحال بالنسبة لأبعاد الحوكمة فجميعها بين المتوسط والضعيف.

**أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

أسهمت الدراسات السابقة التي أظهرت تنوعاً في البيانات التي طُبقت فيها الحوكمة الإدارية في إثراء الدراسة الحالية من خلال العديد من الأوجه، لعل أهمها توفير قاعدة معرفية هامة للحوكمة وأبعادها ومستوي تطبيقها في مؤسسات مختلفة، فقد



بيّنت أهم الأبعاد المناسبة لقياس مستوى تطبيقها وهي المساواة، والشفافية والعدالة، والمساواة، والمشاركة، وسيادة القانون، كما انعكست الاستفادة من الدراسات السابقة في دعم المنهجية البحثية؛ حيث أظهرت نتائجها أن المنهج الوصفي التحليلي يُعد الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، لما يتمتع به من قدرة على تحليل الواقع وتشخيص مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، علاوة على إسهام الدراسات السابقة في توضيح نقاط القصور والضعف في تطبيق الحوكمة وأبعادها المختلفة الأمر الذي دعم أهمية إجراء الدراسة الحالية لقياس مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، كما استفادة الدراسة الحالية من عرض الدراسات السابقة في بناء أداة القياس المناسبة وصياغة فقراتها مع الأخذ في الاعتبار التعديلات اللازمة لتناسب مع سياق الدراسة الحالية، علاوة على ذلك فإن الدراسات السابقة دعمت ووجهت مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الحالية بما يعزز مستوى تطبيق الحوكمة في ضوء نتائج مماثلة طبقت في بيئات مختلفة، وعليه يمكن القول أن الدراسات السابقة مثّلت دعامة أساسية لبناء الدراسة الحالية من الناحيتين العلمية والمنهجية، وأسهمت في تحقيق التكامل بين أساسها النظري والتطبيقي.

### 3- المنهجية والإجراءات

#### 3-1 منهج الدراسة

بما أن الدراسة تهدف إلى وصف الواقع الحالي للمؤسسة موضوع الدراسة وهي وصف درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بصندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، فإن المنهج الذي تم تطبيقه في الدراسة هو المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع، والذي من خلاله يتم فهم أبعاد الحوكمة المتمثلة في (المساواة-الشفافية-العدالة-المشاركة-سيادة القانون) وتشخيص مدى تطبيقها في الصندوق.

#### 3-2 مجتمع وعينة الدراسة

بلغ حجم مجتمع الدراسة (73 موظفاً) وهو يمثل جميع العاملين في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، ونظراً لصغر حجم المجتمع، وسعيًا للحصول على بيانات دقيقة وشاملة، فقد تم استخدام ما يعرف بأسلوب العينة الشاملة لتحديد حجم العينة، وعليه فإن حجم العينة يكون (73) موظفاً، ونظراً لخروج مجموعة من العاملين في الصندوق في إجازات سنوية وعددهم (10 موظفين) واستبعاد عدد (5 استمارات غير صالحة) فإن العدد المتبقي بلغ (58 موظفاً) والذي يمثل حجم العينة الفعلي.

#### 3-3 أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عن واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع وأبعادها المتمثلة في: (المساواة-الشفافية-العدالة-المشاركة-سيادة القانون)، وتم تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، ذات الصلة بموضوع الحوكمة الإدارية، حيث تم الاستعانة بعدد من الأدوات البحثية الواردة في هذه الدراسات بما يتناسب مع أهداف الدراسة، ومن الدراسات التي تم الاستفادة منها في بناء الفقرات: دراسة الشريجي (2024)، ودراسة بن مصطفى وقجبونة (2017)، ودراسة البلوشية (2023)، ودراسة القبي ومحمد (2018)، ودراسة الشاوش (2021)، بالإضافة إلى ما ورد في الأدبيات النظرية لمفاهيم الحوكمة، والجدول رقم (1) يوضح أبعاد الحوكمة الإدارية وعدد الأسئلة التي تقيس كلاً منها.

الجدول (1): يوضح أبعاد الحوكمة وعدد العبارات المخصصة لكل بُعد

م	أبعاد الحوكمة	الفقرات	عدد الأسئلة
1	المساواة	من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5	5
2	الشفافية	من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 10	5
3	العدالة	من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 15	5
4	المشاركة	من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 20	5
5	سيادة القانون	من السؤال رقم 21 إلى السؤال رقم 25	5
		إجمالي أسئلة الاستبانة	25

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابات المبحوثين لما يتميز به من البساطة والسهولة في الفهم ناهيك عن دقته في التعبير عن درجة الموافقة للمبحوث حول فقرات الاستبيان، وقُسم المقياس إلى خمس درجات من الموافقة كما يلي:

(1) غير موافق تماماً (2) غير موافق (3) محايد (4) موافق (5) موافق تماماً

حيث يعبر الرقم (1) على أدنى درجات الموافقة، والرقم (5) فيعبر على أعلى درجات الموافقة. ولتفسير المتوسطات الحسابية المُتحصل عليها من نتائج تحليل الاستبانة، فقد اعتمدت القيم الموضحة في الجدول رقم (2) لتحديد مستوى الموافقة:

**الجدول رقم (2): مقياس تفسير المتوسطات الحسابية لمستوى الموافقة**

مستوى الموافقة	المتوسط الحسابي
منخفض جداً	1.00 أقل من 1.79
منخفض	1.80 أقل من 2.59
متوسط	2.60 أقل من 3.39
مرتفع	3.40 أقل من 4.19
مرتفع جداً	4.20 - 5.00

**4-3 صدق وثبات الأداة**

**4-3-1 صدق الأداة:** يعكس صدق الأداة مدى قدرتها على قياس الظاهرة المدروسة بدقة وفعالية . حيث أنه يجب على سؤال مفاده (هل أنا أقيس ما نويت قياسه؟)، وفي هذه الدراسة، استخدم الباحث استبانة مستندة إلى أدوات تم توظيفها في دراسات سابقة تناولت موضوع الحوكمة الإدارية، وعمل على إجراء بعض التعديلات عليها لتتوافق مع طبيعة البيئة الليبية والسياق الإداري لصندوق الضمان الاجتماعي – فرع الأصابع. وللتحقق من صدق الأداة، تم احتساب نوعين من الصدق:

**4-3-1-1 الصدق الظاهري وصدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة بصيغتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة والحوكمة، لتقييم مدى وضوح فقراتها وجودت صياغتها، وكذلك مدى توافق الاستبانة مع أهداف الدراسة، وتم إجراء بعض التعديلات وفقاً لملاحظاتهم للتأكد من شمولية ودقة الأداة.

**4-3-1-2 الصدق البنائي:** تم التحقق من الصدق البنائي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية وهي: (المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة، سيادة القانون)، وبين الدرجة الكلية للحوكمة. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت دالة إحصائياً ومثلت ارتباطاً قوياً مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بصدق بنائي جيد، أنظر الجدول رقم (3).

**جدول رقم (3): معاملات الارتباط بين أبعاد الحوكمة الإدارية والدرجة الكلية للأداة**

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للحوكمة	الدالة الاحصائية	درجة الارتباط
المساءلة	0.82	دالة عند 0.01	ارتباط قوي
الشفافية	0.79	دالة عند 0.01	ارتباط قوي
العدالة والمساواة	0.76	دالة عند 0.01	ارتباط جيد جداً
المشاركة	0.71	دالة عند 0.01	ارتباط جيد
سيادة القانون	0.85	دالة عند 0.01	ارتباط قوي جداً

**ثبات الأداة:** لقياس ثبات الاستبانة ومدى الاتساق الداخلي لفقراتها، عمل الباحث على احتساب معامل كرونباخ ألفا للأداة، حيث أظهرت نتائج تحليل اختبار كرونباخ ألفا أن الاستبانة تتمتع بمستوى موثوقية عالية. فقد بلغت قيمة الاتساق الداخلي لجميع فقراتها (0.92) وهذا يُعد مؤشر قوي على صدق الأداة، في حين تراوحت قيم ثبات أبعاد الحوكمة (المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة، سيادة القانون) بين (0.61) و (0.86) حيث حققت أبعاد (العدالة، المشاركة وسيادة القانون) مستوى موثوقية ممتاز (0.83، 0.86، 0.74) على التوالي، أما بُعدي (المساءلة والشفافية) فقد حققا مستوى موثوقية بلغ (0.66، 0.61) على التوالي، وهو يعتبر مستوى مقبول، حيث أن المستوى المقبول من ثبات المقياس هو من (0.60) فما فوق (جمعة، النجار والزعيبي، 2009)، ووفقاً لـ (Tavakol & Dennick، 2011)، فإن قيمة كرونباخ ألفا المقبولة تختلف بحسب السياق وعدد الفقرات، ويمكن اعتبار القيم التي تقل قليلاً عن 0.70 مقبولة، حيث أن قصر عدد الأسئلة للبعد (5 أسئلة) في كل بُعد لهذه الدراسة قد تُعد من العوامل المؤثرة على قيمة معامل كرونباخ ألفا، نتيجةً لانخفاض الترابط بين البنود وقصر المقياس (Tavakol & Dennick، 2011، p. 54)، أنظر الجدول رقم (4).

**جدول رقم (4): قيم معامل كرونباخ ألفا لأبعاد الحوكمة**

رقم البعد	أسم البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	التقييم
1	المساءلة	5	0.66	مقبولة
2	الشفافية	5	0.61	مقبولة
3	العدالة	5	0.83	ممتازة
4	المشاركة	5	0.86	ممتازة
5	سيادة القانون	5	0.74	جيدة
	الحوكمة	25	0.92	ممتازة

## المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في معالجة البيانات الميدانية، وهو البرنامج المعروف في تحليل البيانات الإحصائية، وقد تمت المعالجات الإحصائية التالية:

**1- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لقياس درجة الموافقة على كل عبارة أو بعد من أبعاد الحوكمة، وتحديد مستوى تطبيقها.

**2- التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على توزيع إجابات المشاركين في الدراسة على كل فقرة من فقرات الاستبانة.

**3- حساب الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية:** بهدف ترتيب تطبيق مبادئ الحوكمة.

**4- حساب معامل ألف كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لحساب الاتساق الداخلي لجميع محاور الدراسة والأداة ككل، والذي يشير إلى مدى ترابط الفقرات التي تقيس كل بُعد من أبعاد الحوكمة.

**5- تحليل الانحدار البسيط:** لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بتأثير كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية (المساءلة، الشفافية، العدالة والمساواة، المشاركة، سيادة القانون) على المستوى الكلي للحوكمة الإدارية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وتم تحليل تأثير كل بُعد على حدة وبين مستوى الحوكمة، وذلك نظراً لعدم تحقق الشروط الإحصائية اللازمة لتطبيق نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

عرض نتائج الدراسة

نتائج الأسئلة البحثية

**الإجابة عن السؤال الأول:** (ما درجة تطبيق مبدأ الحوكمة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه)؟

جدول رقم (5): ملخص درجة تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية

البعد	عدد العبارات	م. الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
المساءلة	5	3.924	0.543	مرتفع
الشفافية	5	3.848	0.484	مرتفع
العدالة	5	3.706	0.741	مرتفع
المشاركة	5	3.596	0.757	مرتفع
سيادة القانون	5	4.410	0.537	مرتفع
الحوكمة	25	3.897	0.537	مرتفع

من خلال الجدول رقم (5) فقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مبدأ الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة كانت بشكل عام مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي قدره (3.897) وانحراف معياري (0.537)، وهذا يعكس انطباق إيجابي لدى الموظفين في العاملين في الصندوق حول مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية ورضاهم عنه. ومن ناحية أخرى فقد أظهرت النتائج التفصيلية لمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الإدارية أنها تتراوح ما بين المرتفع والمرتفع جداً، حيث جاء في المرتبة الأولى بُعد (سيادة القانون) بمتوسط حسابي (4.410) وانحراف معياري (0.537)، ثم بُعد (المساءلة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.924) وانحراف معياري (0.543)، تلاه في المرتبة الثالثة بُعد (الشفافية) بمتوسط حسابي (3.848) وانحراف معياري (0.484)، ثم في المرتبة الرابعة بُعد (العدالة) بمتوسط حسابي (3.706) وانحراف معياري (0.741)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد (المشاركة) بمتوسط حسابي (3.596) وانحراف معياري (0.757).

**الإجابة عن السؤال الثاني:** (ما درجة الالتزام بتطبيق مبدأ المساءلة في صندوق الضمان الاجتماعي من وجهة نظر العاملين فيه)؟

كما هو موضح بالجدول رقم (6) والذي يبين درجة الالتزام بتطبيق مبدأ (المساءلة)، فقد أظهرت نتائج الدراسة من خلال تحليل فقرات الاستبانة التي تعبر عن مبدأ المساءلة أن المتوسط العام لبعد المساءلة ذو مستوى تطبيق مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.672 - 4.224) وهو يوشر لمستوى تطبيق مرتفع لبعد المساءلة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة وممارسة حقيقية لها.

جدول رقم (6): درجة تطبيق مبدأ المساءلة.

ر.م	العبرة	م. الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	توجد أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء العاملين.	4.120	0.727	مرتفع
2	يتم تطبيق معايير واضحة لتقييم أداء جميع العاملين.	3.827	0.775	مرتفع
3	لدى الصندوق وحده مستقلة للرقابة الداخلية تطلع على التقارير بصفة دورية.	3.775	0.937	مرتفع
4	يتم مراجعة كافة الأنشطة المالية والإدارية التي يقوم بها الصندوق من قبل المراجعة الداخلية.	4.224	0.676	مرتفع جداً
5	يقوم الصندوق بنشر جميع اللوائح التأديبية والقانونية بشكل واضح لجميع العاملين.	3.672	1.032	مرتفع

وقد جاءت العبارة رقم (4): (يتم مراجعة كافة الأنشطة المالية والإدارية التي يقوم بها الصندوق من قبل المراجعة الداخلية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.224) وانحراف معياري (0.676) وهو ما يدل على مستوى عالٍ من التطبيق لهذا الإجراء المتخذ من قبل الإدارة، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (1) : (توجد أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء العاملين) بمتوسط (4.120) وانحراف معياري (0.727)، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (2): (يتم تطبيق معايير واضحة لتقييم أداء جميع العاملين) بمتوسط (3.827) وانحراف معياري (0.775)، في حين تحصلت العبارة رقم (3) على المرتبة الرابعة : (لدى الصندوق وحده مستقلة للرقابة الداخلية تطلع على التقارير بصفة دورية) بمتوسط حسابي (3.775) وانحراف معياري (0.937)، أما العبارة رقم (5): (يقوم الصندوق بنشر جميع اللوائح التأديبية والقانونية بشكل واضح لجميع العاملين) فقد تحصلت على المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.672) وانحراف معياري (1.032).  
**الإجابة عن السؤال الثالث:** (ما مدى تطبيق مبدأ الشفافية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه)؟

جدول رقم (7): درجة تطبيق مبدأ الشفافية.

م	العبرة	م. الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
6	تراعي إدارة الصندوق نشر اللوائح والأنظمة المتعلقة بالعمل وإتاحتها لكل العاملين.	3.948	0.686	مرتفع
7	يقوم الصندوق بالإفصاح عن الأنظمة واللوائح بطرق متعددة ومفيدة.	3.948	0.711	مرتفع
8	يقوم الصندوق بتعميم وإعلان سياسته المتبعة في صرف المكافآت والمزايا المالية والعينية.	3.620	0.894	مرتفع
9	يقوم الصندوق بالإفصاح عن تقارير الأداء الإداري والمالي بشكل دوري.	3.672	0.845	مرتفع
10	يقوم الصندوق بمناقشة موازنته التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح.	4.051	0.711	مرتفع

من خلال استعراض الجدول رقم (7) يتبين لنا أن درجة تطبيق مبدأ (الشفافية) جاءت مرتفعة إلى مرتفعة جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.620-4.051) وهذا يعكس مستوى عالٍ من الموافقة على اتباع الشفافية والوضوح داخل إدارة الصندوق.

وقد جاءت العبارة رقم (10): (يقوم الصندوق بمناقشة موازنته التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.051) وانحراف معياري (0.711)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (6): (تراعي إدارة الصندوق نشر اللوائح والأنظمة المتعلقة بالعمل وإتاحتها لكل العاملين) بمتوسط حسابي (3.948) وانحراف معياري (0.686)، وكذلك العبارة رقم (7): (يقوم الصندوق بالإفصاح عن الأنظمة واللوائح بطرق متعددة ومفيدة) بنفس المتوسط الحسابي (3.948) وانحراف معياري (0.711)، أما العبارة رقم (9): (يقوم الصندوق بالإفصاح عن تقارير الأداء الإداري والمالي بشكل دوري) فقد تحصلت على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.672) وانحراف معياري (0.845) وهو مستوى مرتفع يؤشر على أن إدارة الصندوق حريصة على الإفصاح عن تقاريرها المالية والإدارية بشكل واضح ودوري، أما العبارة رقم (8): (يقوم الصندوق بتعميم وإعلان سياسته المتبعة في صرف المكافآت والمزايا المالية والعينية) فقد أتت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.620) وانحراف معياري (0.894)، وهي تعكس مدى حرص الصندوق على الشفافية والوضوح في سياسات صرف المكافآت والمزايا المالية والعينية. وبناءً عليه يمكن القول بأن إدارة الصندوق تتمتع بمستوى عالٍ من تطبيق الشفافية والوضوح.

الإجابة عن السؤال الرابع: (ما مدى تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع من وجهة نظر العاملين فيه)؟

جدول رقم (8): درجة تطبيق مبدأ العدالة والمساواة

م	العبارة	م. الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
11	تطبق إدارة الصندوق نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم.	3.775	1.108	مرتفع
12	تُطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تحييز.	3.724	1.005	مرتفع
13	يتميز نظام الترقيات للمناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات ومُطبق بعدالة.	2.413	0.955	مرتفع
14	هناك قواعد تتصف بالعدالة والحيادية في ترشيح الموظفين للدورات التدريبية.	3.724	0.951	مرتفع
15	طبيعة القرارات تكون بعيدة عن التحييز وبما يكفل منع أي تعارض محتمل داخل الصندوق.	3.724	0.744	مرتفع

بناءً على الجدول رقم (8) يتضح أن نتائج الدراسة أظهرت أن درجة تطبيق مبدأ (العدالة) تراوحت ما بين (2.413-3.775) وهذا مؤشر يعكس ارتفاعاً لتطبيق مبدأ العدالة في إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، وقد جاءت العبارة رقم (11) والتي تنص على: (تطبق إدارة الصندوق نظم ولوائح عادلة في تعيين الموظفين وترقيتهم وتقييمهم) بمتوسط (3.775) وانحراف معياري (1.108) في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارات رقم (12) التي تنص على: (تُطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تحييز). بمتوسط حسابي (3.724) وانحراف معياري (1.005)، في حين أن العبارة رقم (14) جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.724) وانحراف معياري (0.951) وهي الأخرى أظهرت مستويات عالية من التقييم خاصة فيما يتعلق بتطبيق القوانين دون تحييز، أما العبارة رقم (15) والتي تنص على (طبيعة القرارات المتخذة تكون بعيدة عن التحييز وبما يكفل منع أي تعارض محتمل داخل الصندوق) فقد جاءت في المرتبة الرابعة، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم (13) والتي تنص على (يتميز نظام الترقيات للمناصب الإدارية بوضوح المعايير والإجراءات ومُطبق بعدالة) بمتوسط حسابي (2.413) وانحراف معياري (0.955).  
الإجابة عن السؤال الخامس: (ما مستوى إتاحة الفرصة للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع للمشاركة في اتخاذ القرارات)؟

جدول رقم (9): درجة تطبيق مبدأ المشاركة

م	العبارة	م. الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
16	تدعم إدارة الصندوق أسلوب العمل الجماعي.	4.000	0.700	مرتفع
17	تدعم إدارة الجامعة مبدأ التشاور والمشاركة في الرأي لجميع الأنشطة الإدارية.	3.672	0.905	مرتفع
18	يوجد نظام لتلقي مشاركات العاملين من مقترحات وشكاوي.	3.603	1.024	مرتفع
19	يُشارك العاملون في عملية صنع القرارات.	3.396	1.024	مرتفع
20	تسمح إدارة الصندوق للعاملين في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة.	3.310	1.012	مرتفع

كما هو موضح بالجدول رقم (9) نلاحظ أن مستوى إتاحة الفرصة للعاملين في الصندوق للمشاركة في اتخاذ القرارات جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات التي تقيس بُعد المشاركة بين (3.310-4.000)، وهذا مؤشر على أن إدارة الصندوق تدعم مبدأ التشاور والمشاركة في الرأي. وجاءت العبارة رقم (16) في المرتبة الأولى والتي تنص على: (تدعم إدارة الصندوق أسلوب العمل الجماعي) بمتوسط (4.000) وانحراف معياري (0.700)، وفي المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (17) والتي تنص على: (تدعم إدارة الجامعة مبدأ التشاور والمشاركة في الرأي لجميع الأنشطة الإدارية) بمتوسط حسابي (3.672) وانحراف معياري (0.905). أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم (18): (يوجد نظام لتلقي مشاركات العاملين من مقترحات وشكاوي) بمتوسط (3.603) وانحراف معياري (1.024)، أما الفقرة رقم (19): (يُشارك العاملون في عملية صنع القرارات) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.396) وانحراف معياري (1.024)، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم (20):

(تسمح إدارة الصندوق للعاملين في مناقشة القرارات الصادرة عنه لإجراء التعديلات المناسبة) بمتوسط (3.310) وانحراف معياري (1.012) وجميعها تمثل مؤشراً على مستويات مرتفعة من المشاركة.  
**الإجابة على السؤال السادس:** (ما درجة التزام إدارة صندوق الضمان الاجتماعي بسيادة القانون في كافة أنشطته وقراراته ولوائحه)؟

#### جدول رقم (10): درجة تطبيق مبدأ سيادة القانون

م	العبارة	م. الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	آلية منح المكافآت تتم وفق معايير واضحة ومعروفة مسبقاً.	3.620	0.951	مرتفع
22	يتم توظيف الأنظمة والتعليمات بما يحفظ حقوق العاملين.	3.827	0.881	مرتفع
23	تُطبق الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى جميع العاملين دون تمييز (المركز الوظيفي، النوع، المدينة، القبيلة ..... الخ).	3.810	0.804	مرتفع
24	تضمن القوانين واللوائح كافة الحقوق للكيانات والأشخاص الذين أصابهم الضرر من بعض الإجراءات المتبعة.	3.844	0.932	مرتفع
25	فاعلية الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالصندوق ساهمت في الحد من التصرفات السلبية مثل (المحسوبية، الوساطة ..... الخ).	3.637	0.892	مرتفع

أظهرت نتائج الدراسة كما هو موضح بالجدول رقم (10) والمتعلقة ببعُد سيادة القانون، أن درجة التزام إدارة الصندوق بسيادة القانون جاءت مرتفعة في كافة أنشطتها وأنظمتها وتعليماتها، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.620-3.844).

وجاءت العبارة رقم (24): (تضمن القوانين واللوائح كافة الحقوق للكيانات والأشخاص الذين أصابهم الضرر من بعض الإجراءات المتبعة) في المرتبة الأولى بمتوسط (3.844) وانحراف معياري (0.932) وهذا مؤشر على مستوى عالٍ من تطبيق القوانين واللوائح وضمانها لكافة الحقوق للكيانات والأشخاص الذين أصابهم الضرر من بعض الإجراءات المتبعة، أما العبارة رقم (22): (يتم توظيف الأنظمة والتعليمات بما يحفظ حقوق العاملين) فقد جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة التطبيق بمتوسط حسابي (3.827) وانحراف معياري (0.881)، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (23): (تُطبق الأنظمة والتعليمات بشكل كامل وعلى جميع العاملين دون تمييز) بمتوسط حسابي (3.810) وانحراف معياري (0.804). في حين أن العبارة رقم (25): (فاعلية الأنظمة والتعليمات المعمول بها بالصندوق ساهمت في الحد من التصرفات السلبية مثل: المحسوبية، الوساطة ..... الخ.) جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.637) وانحراف معياري (0.892)، أما العبارة رقم (21): (آلية منح المكافآت تتم وفق معايير واضحة ومعروفة مسبقاً فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.620) وانحراف معياري (0.951).

#### 3-6-2 نتائج تحليل الفرضيات

**تحليل أثر أبعاد الحوكمة الإدارية على مستوى تطبيق الحوكمة (تحليل الانحدار البسيط).**

##### 1-درجة العلاقة التفسيرية بين أبعاد الحوكمة ومستوى تطبيقها:

في هذه الفقرة عمل الباحث على عرض نتائج أبعاد الحوكمة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، باستخدام تحليل الانحدار البسيط، والذي تُعرض نتائجه في الجدول رقم (11) متمثلة في معاملات الارتباط، ومعاملات التحديد، وقيم معاملات الانحدار. ومعاملات التأثير (Beta) لكل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية، وسيتم فيما يلي مناقشة نتائج الفرضيات بناءً على هذه القيم:

#### جدول رقم (11): معاملات الارتباط والانحدار لكل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية

البُعد	R	R2	B	Beta	Sig
المساءلة	0.730	0.533	0.721	0.730	0.000
الشفافية	0.725	0.526	0.804	0.725	0.000
العدالة والمساواة	0.838	0.702	0.606	0.838	0.000
المشاركة	0.816	0.665	0.579	0.816	0.000
سيادة القانون	0.904	0.818	0.629	0.904	0.000

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعُد المساءلة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع.

بيّنت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن بُعد (المساءلة) يؤثر إيجابياً في مستوى تطبيق الحوكمة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.730$ )، مما يدل على وجود ارتباط قوي نسبياً بين بُعد المساءلة ومستوى تطبيق الحوكمة الإدارية، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.533$ ) مما يُوّسّر إلى أن بُعد المساءلة يفسر ما نسبته 53.3% من التباين في مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الشفافية على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع.

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن بُعد (الشفافية) يؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطبيق الحوكمة، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $R=0.725$ ) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين بُعد الشفافية ومستوى تطبيق الحوكمة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.526$ ) وهذا يدل على أن بُعد الشفافية يفسر ما نسبته 72% من التباين في مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد العدالة والمساواة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع.

أظهرت نتائج الانحدار البسيط أن بُعد (العدالة والمساواة) له تأثيراً إيجابياً على مستوى تطبيق الحوكمة، فقد بلغ معامل الارتباط ( $R=0.838$ ) وهذا يُعد مؤشراً على وجود ارتباط قوي نسبياً بين بُعد العدالة والمساواة ومستوى تطبيق الحوكمة الإدارية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.702$ ) مما يعكس مقدار تفسير بُعد العدالة للتباين في مستوى تطبيق الحوكمة بنسبة 70%.

**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد المشاركة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن قيمة الارتباط ( $R=0.816$ ) مما يدل على علاقة قوية بين بُعد المشاركة ومستوى تطبيق الحوكمة، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.665$ ) وهذا يدل على أن المشاركة يفسر ما نسبته 66% من التباين في مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية.

**الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد سيادة القانون على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود علاقة قوية بين بُعد سيادة القانون ومستوى تطبيق الحوكمة، حيث بلغت قيمة الارتباط ( $R=0.904$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.818$ ) وهذا يُعد مؤشراً على أن بُعد سيادة القانون يفسر ما نسبته 90% من التباين في مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية.

## 2- أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية

كما يبين جدول رقم (11) أن جميع أبعاد الحوكمة تؤثر تأثيراً إيجابياً بدلالة احصائية على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية، فقد جاءت معاملات الانحدار غير المعيارية ( $B$ ) وكذلك معاملات التأثير ( $Beta$ ) دالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، حيث كان لبعد (سيادة القانون) أكثر تأثيراً في تفسير مستوى تطبيق الحوكمة ( $Beta=0.904$ )، تلاه بُعد (العدالة والمساواة) ( $Beta=0.838$ )، ثم بُعد (المشاركة) ( $Beta=0.816$ )، ثم بُعد (المساءلة) ( $Beta=0.730$ )، وأخيراً بُعد (الشفافية) ( $Beta=0.725$ ).

## 3-7 مناقشة نتائج الدراسة

في هذا الجزء سيتم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مقارنتها بما توصلت إليه دراسات سابقة ذات صلة من نتائج، بهدف تقديم تفسيرات ممكنة لأوجه التشابه أو التباين، الأمر الذي سيسهم في تعميق درجة فهم واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية في المؤسسات العامة.

## 3-7-1 مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

**مناقشة نتائج السؤال الأول:** ما درجة تطبيق مبدأ الحوكمة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع من وجهة نظر العاملين فيه؟

أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع كان مرتفعاً، وهو ما يتوافق مع دراسة (بن حليم، 2017) التي أظهرت أيضاً مستوى مرتفع للحوكمة في مكتب الضمان الاجتماعي مصراته، من وجهة نظر العاملين فيه، مما يُظهر أن هناك وعياً متزايداً بمدى أهمية الحوكمة وتطبيقها في مؤسسات الدولة، في حين اختلفت هذه النتيجة مع بقية الدراسات السابقة، ويمكن تفسير هذا الاختلاف بأن مكتب صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع يتمتع بخصوصية إدارية ورقابية تمكنه من تطبيق مبادئ الحوكمة بصورة أفضل من مؤسسات أخرى، وهذا نابع من وجود جهود داخلية فعالة في إدارة الصندوق تعكس حرصاً كبيراً على تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية، فضلاً عن أن ارتفاع معدل الحوكمة قد يرجع إلى طبيعة عمل الصندوق الرسمية بوصفه مؤسسة عامة تخضع للرقابة المالية من الجهات الرقابية المختصة في الدولة الليبية مما يعزز الالتزام بتطبيق الحوكمة.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني:** ما مدى تطبيق مبدأ المساءلة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع من وجهة العاملين فيه؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبدأ المساءلة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع كان مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع فقراته ما بين (3.67-4.22) الأمر الذي يعكس وجود أسس وقوانين واضحة للمساءلة

ووضوح في تطبيق معايير تقييم الأداء، فضلاً عن الشفافية في نشر جميع اللوائح التأديبية والقانونية بحيث تكون معلومة لدى جميع العاملين، وهذا من شأنه تعزيز ثقافة الانضباط والثقة في إدارة الصندوق، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة القبي ومحمد (2018)، حيث كان مستوى المساءلة عالياً في المؤسسات الحكومية في نطاق مدينة طرابلس الكبرى، ومن جانب آخر فقد اختلفت نتيجة الدراسة الحالية فيما يخص المساءلة مع النتيجة التي توصلت لها دراسة بن مصطفى وقبجونة (2017)، حيث أظهرت مستوى متوسطاً في صندوق الضمان الاجتماعي مصراته، وربما يُعزى هذا إلى الاختلاف في مدى الالتزام بالقوانين واللوائح بين الفروع، أو اختلاف القيم والممارسات الإدارية السائدة في كل فرع، وأحياناً يكون بسبب عدم الالتزام الكافي باللوائح والقوانين.

**مناقشة نتائج السؤال الثالث:** ما مدى تطبيق مبدأ الشفافية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه؟

أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من الشفافية، بمتوسط عام قدره (3.84)، حيث تراوحت المتوسطات لجميع فقراته بين (3.62-4.05) وجميعها مرتفعة، مما يعكس الشفافية في اظهار ومناقشة الموازنات التقديرية مع الجهات ذات العلاقة، وكذلك درجة الإفصاح التي تتمتع بها إدارة الصندوق خاصةً عن تقارير الأداء الإداري والمالي وبشكل دوري ناهيك عن الشفافية في نشر اللوائح والأنظمة المتعلقة بالعمل لتصبح متاحة لكل العاملين، فضلاً عن السياسة المعلنة في صرف المكافآت والمزايا المالية.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة البلوشية (2023) التي بينت نتائجها وجود مستوى مرتفع من الشفافية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان مما يعكس اتجاهها عاماً لتطبيق الحوكمة، بينما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بن مصطفى (2017) التي أظهرت تطبيق متوسط لبعد الشفافية في إدارة صندوق الضمان الاجتماعي مصراته، ويمكن أن يكون سبب الاختلاف في النتيجة إلى التوقيت الزمني لإجراء الدراسة، حيث أن كلتا الدراستين طبقتا على صندوق الضمان الاجتماعي ولكن في فترة زمنية مختلفة، فالدراسة الحالية طبقت في سنة (2025) أما الدراسة المشار إليها طبقت في (2017)، كما يمكن تبرير هذا الاختلاف إلى أسلوب القيادة المتبع هل هو سلطوي لا يستند على الشفافية، أم أنه تشاركي شفاف.

**مناقشة نتائج السؤال الرابع:** ما مدى تحقيق مبدأ العدالة والمساواة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من وجهة نظر العاملين فيه؟

أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من العدالة والمساواة بمتوسط قدره (3.70)، حيث تراوحت متوسطات الفقرات التي تقيسه ما بين (2.41-3.77)، ومن الملاحظ أن الفقرات (12، 14، 15) قد سجلت نفس المتوسط الحسابي (3.72) وهذا التقارب قد يشير إلى وجود مستوى مرتفع نسبياً من الإدراك الإيجابي للعدالة داخل إدارة الصندوق، كما قد تعني توافق واتساق في وجهات نظر المشاركين بمختلف جوانب العدالة التي تناولتها بنود الاستبانة بخصوص بُعد العدالة، وهذا ربما يعكس تعامل إدارة الصندوق مع موظفيها بعدالة إلى حد كبير في ممارساتها الإدارية.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت العبارة (13) متوسطاً حسابياً منخفضاً، وهو ما يعكس مستوى ضعيف للعدالة كما يدركه المشاركون، حيث تشير النتيجة إلى أن المشاركين لا يتفقون على أن نظام الترقيات بإدارة الصندوق يتصف بالعدالة ووضوح الإجراءات مما قد يدل على وجود قصور في تطبيق أنظمة الترقيات العادلة والشفافية من وجهة نظر الموظفين الأمر الذي قد يسهم في ضعف مستوى الرضا الوظيفي لديهم على العدالة والشفافية في نظام الترقيات.

**مناقشة نتائج السؤال الخامس:** ما مستوى إتاحة الفرصة للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة للمشاركة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر العاملين فيه؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبدأ المشاركة في إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة كان مرتفعاً، حيث تراوحت متوسطات الفقرات التي تقيسه ما بين (3.310-4.000)، ومن الملاحظ أن نتيجة الدراسة الحالية فيما يتعلق ببعد المشاركة لم تتفق مع أي من الدراسات السابقة، والتي أظهرت مستويات بين المتوسط والضعيف في تطبيق بُعد المشاركة، على سبيل المثال دراسة كل من: بن مصطفى (2017)، الشراري، حتملة (2022)، ونور الدين، محمد (2012)، ويمكن تفسير ذلك الاختلاف أن ارتفاع مستوى تطبيق بُعد الشفافية في الدراسة الحالية ما تتمتع به إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة من خصوصية قيادية تؤمن بمبدأ المشاركة والشفافية وتعزز ثقافة الإفصاح وتبادل المعلومات داخل الإدارة، كما يمكن إرجاع التباين في اختلاف النتيجة إلى مجال تطبيق الدراسة الحالية بالمقارنة مع الدراسات السابقة والتي كان مجال تطبيقها في الجامعات والمصارف وبعض المؤسسات الأخرى، الأمر الذي قد يعكس اختلاف النتائج باختلاف البيئات البحثية.

**مناقشة نتائج السؤال السادس:** ما درجة التزام إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة بمبدأ سيادة القانون في قراراته ولوائحه؟

أظهرت نتائج الدراسة مستوى عالٍ لتطبيق بُعد سيادة القانون بمتوسط بلغ (4.000) ويشير ذلك إلى إدراك العاملين بالصندوق بأن القرارات الإدارية والإجراءات المختلفة يتم تطبيقها وفق آليات وأطر قانونية محددة وواضحة لجميع العاملين، حيث يعكس المستوى المرتفع لسيادة القانون مدى وضوح السياسات واللوائح التنظيمية، والآلية الواضحة لمنح المكافآت وفق معايير معروفة مسبقاً، ناهيك عن فاعلية الأنظمة والتعليمات المعمول بها في إدارة الصندوق ومدى مساهمتها في الحد من التصرفات السلبية مثل الوساطة والمحسوبية.. الخ، وقد تطابقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة بن مصطفى (2017)



التي طُبقت على صندوق الضمان الاجتماعي مصراته، في حين اختلفت مع دراسة نور الدين، محمد (2021) على الحوكمة البنكية في الجزائر، والتي خلصت إلى أن تطبيق الحوكمة بشكل عام لا يزال في مرحلته الأولية، واختلفت أيضاً مع دراسة الحميدي (2017) والتي أظهرت مستوى ضعيف في تطبيق بُعد (سيادة القانون) في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية، ويمكن تبرير هذا التباين في النتائج لعدة أسباب من أهمها الاختلاف في طبيعة المؤسسات التي تمت عليها الدراسة، حيث أن الدراسة الحالية طُبقت على مؤسسة عامة وهي صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة وهي مؤسسة ذات طابع قانوني إداري تنظيمي يتعامل مع حقوق ومصالح المواطنين المتقاعدين، مما يستلزم تطبيق القوانين واللوائح بصورة فعالة، وفي المقابل فإن الجامعات تتمتع بحرية أو استقلالية أكبر أكاديمياً وإدارياً مما قد يساهم في اختلاف درجة تطبيق اللوائح والقوانين، وقد يكون السبب في التباين في النتائج يرجع للثقافة التنظيمية واختلافها في هذه المؤسسات.

### 3-2-7 مناقشة نتائج الفرضيات

تأتي هذه المرحلة بعد أن استعرض الباحث مناقشة الأسئلة البحثية المتعلقة بمستوى تطبيق أبعاد الحوكمة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة، حيث سيتم فيها مناقشة تحليل فرضيات الدراسة والتي هدفت إلى استكشاف أثر كل بُعد من أبعاد الحوكمة الإدارية (المساءلة، الشفافية، العدالة، المشاركة، وسيادة القانون) على مستوى تطبيق الحوكمة بصورة منفردة لكل بُعد، وترتكز المناقشة على النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل الانحدار البسيط والذي بموجبه تم قياس تأثير كل بُعد على جودة مستوى الحوكمة الإدارية، بهدف العمل على تأكيد العلاقة بين أبعاد الحوكمة ومستوى الحوكمة، أو عدم تأكيدها.

**الفرضية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد المساءلة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة.

أظهرت نتائج الدراسة أن بُعد (المساءلة) يؤثر إيجابياً على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية، فقد بلغ معامل التأثير ( $Beta=0.730$ ) مما يدل على وجود علاقة قوية بين وضع أسس وقوانين واضحة للمساءلة وبين مستوى الحوكمة، وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت له دراسة آراواتي وآخرون (2024) والتي أظهرت أن المساءلة تعتبر من أهم دعائم الإدارة الرشيدة، حيث يُستوجب على المؤسسات تطبيق معايير واضحة لتقييم أداء العاملين ومراجعة كافة الأنشطة المالية والإدارية من قِبَل وحدة المراجعة الداخلية، فضلاً عن الزام المؤسسات بوضع أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء العاملين، كما أشارت الدراسة إلى أن تعزيز مبدأ المساءلة من شأنه أن يساهم في رفع مستوى تحقيق أهداف الحوكمة.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الشفافية على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة.

بيّنت نتائج الدراسة أن بُعد (الشفافية) يعتبر أحد المقومات الأساسية التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الإدارة الرشيدة في المؤسسات، فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي مرتفع لبُعد الشفافية في مستوى الحوكمة الإدارية، حيث بلغ معامل التأثير ( $Beta=0.725$ ) وهذا يعتبر مؤشراً على أن نشر اللوائح والأنظمة المتعلقة بالعمل واطاحتها لجميع العاملين والإفصاح عنها، كذلك الإفصاح عن تقارير الأداء الإداري والمالي بشكل دوري يعزّز الثقة بين الصندوق والعاملين فيه، وأصحاب المصلحة والمستفيدين من خدماته.

وقد توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة آراواتي وآخرون (2024) التي أكدت على أن بُعد الشفافية أداة فعالة لتقليل فرص الفساد في المؤسسات من خلال الإفصاح عن كافة الأنشطة المالية والإدارية، والتواصل الفعال للحرص على تدفق المعلومات والحصول عليها في حينها، كما أشارت إلى أن الشفافية تساهم بفعالية لتحقيق أكبر قدر من الرشد في اتخاذ القرارات.

**الفرضية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد العدالة والمساواة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مرتفع ذو دلالة احصائية لبعد (العدالة والمساواة) في مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية، حيث بلغ معامل التأثير ( $Beta=0.838$ ) ، وهذا يعكس الدور المحوري والحاسم للتطبيق العادل للأنظمة والقوانين واللوائح دون تحيز خاصة تلك المتعلقة بالتعيين والترقية وتقييم الأداء، وهو ما يخلق بيئة أساسها الثقة والمصداقية بين العاملين والمستفيدين من خدمات الصندوق من جهة، وإدارة الصندوق من جهة أخرى، وقد توافقت هذه النتيجة مع ما ورد في دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع الحكومي (GAIT) (وزارة تطوير القطاع العام، 2017)، والذي أكد على أن العدالة تعتبر من الركائز الأساسية والهامة لتقييم فاعلية الحوكمة، حيث أن ضمان تطبيق اللوائح والقوانين بصورة عادلة في التعيين والترقية على الجميع دون تمييز، ووضوح المعايير والإجراءات بشأن نظام الترقيات للمناصب الإدارية من شأنه تحقيق المساواة والعدالة، وهذا ينعكس بدوره على تحسين الأداء العام للمؤسسات.

**الفرضية الرابعة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد المشاركة على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبُعد (المشاركة) في تعزيز مستوى الحوكمة الإدارية داخل صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابعة، حيث بلغ معامل التأثير ( $Beta=0.816$ ) وهو ما يؤشر إلى أن الإدارة تدعم أسلوب العمل الجماعي، وتطبيق مبدأ التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلاً عن هذا التأثير يُظهر تنامي شعور العاملين

بالالتزام والانتماء الوظيفي، والثقة في المسؤولين، وكذلك الرشد في اتخاذ القرارات، وقد جاءت هذه النتيجة متوافقة مع ورد في دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام (GAIT) (وزارة تطوير القطاع العام، 2017)، حيث أكد على أن بُعد المشاركة ضمن المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة، مشيرًا إلى أنه كلما طبقت سياسات تدعيم الأسلوب الجماعي وتشجيع العاملين على إبداء الرأي ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتقديم الشكاوي والمقترحات بحرية، كلما كان بالإمكان تلبية احتياجات العاملين وأصحاب المصلحة وبالتالي تلبية احتياجات المجتمع ككل.

**الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد سيادة القانون على مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع.

كشفت نتائج الدراسة أن بُعد (سيادة القانون) له تأثير مرتفع في مستوى الحوكمة الإدارية، فقد بلغت قيمة معامل التأثير  $(Beta=0.904)$  وهي تمثل أعلى قيمة من بين جميع أبعاد الحوكمة المدروسة، ويُعد ذلك مؤشرًا للدور الجوهري لبُعد سيادة القانون في تعزيز مستوى الحوكمة الإدارية، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة أبو الهليل (2024) حيث أكدت الدراسة أن مبدأ سيادة القانون يمثل بُعدًا جوهريًا وركيزة أساسية ليست فقط ذات بُعد قانوني بل هي مكون جوهري للإدارة الرشيدة، وتؤثر في مستوى تطبيق الحوكمة في مختلف المنظمات.

### النتائج والتوصيات

في ضوء أهداف الدراسة ومحاورها الأساسية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم هذه النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة إلى مستوى مرتفع من تطبيق مبدأ الحوكمة الإدارية في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، مما يعكس التزامًا واضحًا بتطبيق أهم معايير الحوكمة الإدارية وممارستها من حيث إتاحة المعلومات الدقيقة لجميع العاملين وأصحاب العلاقة، وتحمل المسؤولين لمسئولياتهم وخضوعهم للمحاسبة، والالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والأنظمة بشكل عادل دون استثناء أو تمييز، كذلك تمكين الموظفين بإدارة الصندوق للمشاركة في صنع القرارات ورسم بعض السياسات.

2- تتمتع إدارة الصندوق بدرجة عالية من تطبيق مبدأ المساءلة، مما يعكس الاهتمام بوضع أسس وقوانين واضحة للمساءلة عن أداء العاملين، كذلك درجة عالية من تطبيق معايير واضحة لتقييم الأداء، فضلًا عن وجود وحدة المراجعة الداخلية والتي تقوم بمهامها بصورة جيدة من خلال مراجعة كافة الأنشطة المالية والإدارية التي يقوم بها الصندوق، علاوة على نشر اللوائح التأديبية والقانونية بشكل واضح.

3- بخصوص مبدأ الشفافية، دلت نتائج الدراسة أن إدارة الصندوق تتبنى أسلوب الشفافية في ممارساتها الإدارية، حيث عكست نتائج الدراسة اهتمام إدارة الصندوق بمناقشة الموازنات التقديرية مع الجهات ذات العلاقة بشفافية ووضوح، وأنها تعمل على الإفصاح عن تقارير الأداء الإداري والمالي بشكل دوري، علاوة عن الإفصاح والشفافية بما يتعلق بسياسات صرف المكافآت والمزايا المالية لجميع العاملين، فضلًا عن نشر لوائح وأنظمة العمل واتاحتها لكل العاملين.

4- يوجد إدراكًا إيجابيًا واسعًا لمبدأ العدالة والمساواة، مما يعكس مستوى جيد في تطبيق النظم واللوائح المتعلقة بسياسات التعيين والترقيات والتقييم، والعدالة في تطبيق القوانين دون تحييز، فضلًا عن العدالة في الترشيح للدورات التدريبية والبعد عن التحيز في القرارات المتخذة.

5- تعكس نتائج الدراسة إلى أن درجة إتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع يُعد مرتفعًا، مما يُظهر تبني الإدارة لمبدأ المشاركة والاهتمام بتعزيز الانفتاح وتبادل المعلومات، وتعتبر هذه النتيجة متميزة إذا ما قورنت بنتائج الدراسات السابقة التي أظهرت مستوى تطبيق متدني لمبدأ الشفافية، ويمكن إرجاع ذلك لحرص إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع على توفير بيئة عمل تتمتع بالشفافية وإدراكهم لأهميتها، إضافة إلى اختلاف بيئة وطبيعة المؤسسات والقطاعات التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

6- أبرزت نتائج الدراسة أن إدارة صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع تضع ضمن أولوياتها تطبيق مبدأ سيادة القانون، فقد أظهر العاملون درجة إدراك واضحة بوجود التزام واقعي لتطبيق القرارات في أطرها القانونية من خلال درجة الوضوح في السياسات واللوائح، والسعي للحد من الممارسات السلبية كالمحاباة والواسطة، فضلًا عن إيمان القائمين على الإدارة بضرورة احترام التشريعات والقوانين والأنظمة لما يمثلها صندوق الضمان الاجتماعي من خصوصية خدمية وقانونية.

### التوصيات

اعتمادًا على نتائج الدراسة التي دلت على مستويات مرتفعة لتطبيق الحوكمة الإدارية بصورة عامة، وكذلك أبعادها المدروسة في صندوق الضمان الاجتماعي فرع الأصابع، بإمكاننا تقديم جُملة من التوصيات التي تدعم هذه النتائج الإيجابية بهدف خدمة أهداف الصندوق وتحقيق فعالية الحوكمة ومبادئها:

1- توصي الدراسة بالعمل على المحافظة على المستوى المرتفع لتطبيق الحوكمة الإدارية بمزيد من الاهتمام بكافة الممارسات الإدارية الفعالة، وتعزيز ثقافة الشفافية والمشاركة والعدالة، وسيادة ثقافة احترام القانون.

2- توصي الدراسة بأهمية دعم وتقوية مبدأ المساءلة عن طريق الالتزام بتطبيق نظم تقييم الأداء، وضمان تفعيل المستمر لوحدة المراجعة الداخلية، والحرص دومًا على جعل اللوائح التأديبية والقانونية معلومة لجميع العاملين بصورة واضحة.

- 3-توصي الدراسة بدعم تطبيق مبدأ الشفافية من خلال دعم القوانين واللوائح المتعلقة بالمساءلة عن أداء العاملين، والوضوح في معايير تقييم الأداء، والحرص على تفعيل وحدة المراجعة الداخلية ومساندتها في القيام بدورها بصورة فعّالة في مراجعة كافة الأنشطة المالية والإدارية، وأخيرًا تطبيق اللوائح والقوانين التأديبية ونشرها بما يكفل وصولها لجميع العاملين.
- 4-ترسيخ مبدأ العدالة والمساواة في توفير فرص متكافئة لجميع العاملين في التدريب والتطوير والترقي الوظيفي، والابتعاد عن التحيز والمحاباة في اتخاذ القرارات.
- 5-توصي الدراسة بدعم متزايد لتطبيق مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تعزيزًا لثقافة الانفتاح والمشاركة وتبادل المعلومات.
- 6-توصي الدراسة بالإبقاء والسعي قديمًا في ترسيخ وتطبيق مبدأ سيادة القانون عن طريق الوضوح في السياسات واللوائح، وتطبيق القرارات في حدودها وأطرها القانونية، والتركيز على التقليل من الممارسات السلبية قدر الإمكان كالواسطة والمحاباة والعمل على زرع ثقافة احترام القانون.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

- أبو الهليل، ه. و. (2024). الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 7(72)، 488-513.
- أبو غولة، ع. ع. (2023). دور أبعاد الحوكمة في الحد من الفساد المالي في مؤسسات القطاع العام الليبي: دراسة تحليلية عن الفترة (2014-2021). *مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال*، 1(1)، 15-38.
- أكريم، ح. م. م. (2019). دور حوكمة الشركات في الحد من ظاهرة الفساد المالي في الشركات المملوكة في الدولة: تحليلات واستنتاجات. في أعمال المؤتمر الدولي للعلوم والتقنية، جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، 4-6 مارس.
- الاتحاد العربي للثقافات. (2021). دليل حوكمة مؤسسات الضمان الاجتماعي في المنطقة العربية. الاتحاد العربي للثقافات.
- البلووشية، ه. ب. س. (2023). واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 4، 382-428.
- بن مصطفى، ص. ع، وقبجونة، س. ب. (2017). مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسة الضمان الاجتماعي مصراته. *مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية*، (10)، 68-111.
- بكه. (2025). أنواع الحوكمة: الإلكترونية والمؤسسية والإدارية والبيئية وغير ذلك. تم الاسترجاع في 31 مايو 2025، من <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/> أنواع-الحوكمة
- بخوش، م. (2019). تفعيل آليات الحوكمة في ظل سيادة القانون كمكافحة للفساد في المؤسسات البرازيلية: دراسة حالة شركة Petrobras. *مجلة دراسات التنمية الاقتصادية*، 2(1)، 102-117.
- الأسمر، م. ب. ح. (2020). درجة ممارسة الحوكمة الإدارية بجامعة أم القرى: دراسة ميدانية. *المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة بنها*، 70، 906-957.
- الحميدي، م. ح. (2017). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية. *مجلة كلية التربية بنها*، 1(110)، 155-212.
- خليل، ع. ع، والخبولي، و. ف، وعلي، إ. ع. ق. (2019). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية: دراسة حالة على مصرف الجمهورية - فرع العلووس. في أعمال المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة: المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية - ليبيا أنموذجًا، 11-12 نوفمبر، جامعة المرقب.
- دويات، س. م. (2023). واقع الحوكمة الإدارية ومعوقات تطبيقها في مدارس شرقي القدس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الخليل.
- الديوان الليبي للمحاسبة. (2017). *التقرير السنوي لعام 2016*. طرابلس: ديوان المحاسبة الليبي.
- ربابعة، ن. م. (2019). الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصوري للحوكمة. *المجلة الإلكترونية الشاملة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، (5).
- ساسبي، ن، وجبوري، م. (2021). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية. *مجلة إضافات اقتصادية*، 5(2)، 26-42.
- الشواوش، ع. أ. (2021). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعة إب من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة الآداب*، (10)، 7-51.
- الشراري، ع، وحتاملة، ح. (2022). درجة تطبيق الحوكمة الإدارية في المدارس الثانوية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 18(1)، 1-19.
- الشربجي، ع. م. (2024). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي بالدولة الليبية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعات المرقب، الأسمرية، مصراته، سرت. *المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي*، (9)، 1-30.

الصويغي، ه. خ. س. (2019). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة بكلية الاقتصاد في جامعة بنغازي من وجهة نظر العاملين. المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة: المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية – ليبيا نموذجًا، 11 نوفمبر 2019، ص 437-457.

عاشور، أ. ص. (2010). (إصلاح حوكمة التنمية في مصر. مركز العقد الاجتماعي، القاهرة. العريني، م. ب. ع. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، 3(12)، 114-184. العنزي، ح. ا. ن.، & الشمري، و. ش. م. ( قيد النشر). أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات. المجلة العربية للإدارة، 45(4).

القبلي، ط. م.، ومحمد، ع. م. (2018). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة من وجهة نظر القيادات الإدارية بجامعة سرت. في مؤتمر الحوكمة في المؤسسات الليبية. قطب، م. (2024). الحوكمة: مفهومها وأهميتها في تحقيق الكفاءة والشفافية. SPSkills . الكيجي، ر. و. (2019). دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة القدس.

لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا). (2020). دراسة تمهيدية عن الحوكمة والمؤسسات في ليبيا: الواقع، التحديات، والآفاق. بيروت: الإسكوا.

محمد، خ. أ.، وسلامة، ع. ب. ر. (2022). تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية على مؤسسات التقنية العليا بنطاق مدينة طرابلس الكبرى. مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، 18(18)، 1-25. اليامي، د. ب. م.، والسواط، ط. ب. ع. ا. (2022). أثر تطبيق معايير الحوكمة على أداء العاملين في القطاع الصحي الحكومي بمنطقة نجران. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(17)، 41-68.

وزارة تطوير القطاع العام. (2017). دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام: *Governance Assessment and Improvement Tool (GAIT) for the Public Sector* (الإصدار الثاني). وزارة تطوير القطاع العام، المملكة الأردنية الهاشمية.

وهيبة، ه. (2024). سيادة القانون كآلية لتعزيز عامل الحوكمة داخل المؤسسات الوثائقية: نموذج المكتبة الجامعية المركزية بجامعة وهران 01. مجلة الدراسات الحقوقية، 11(2)، 100-122. ثانيًا: المراجع الأجنبية

Ortega-Rodríguez, C., Licerán-Gutiérrez, A., & Moreno-Albarracín, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability*, 12(14), 5834.

Rawati, S., Hayat, A., Juniar, A., & Handayani, S. A. (2024). Exploring accountability and transparency in government agency management: A literature review. *Illomata International Journal of Management*, 5(3), 743–762.