

## الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية

### Governance and its role in achieving administrative reform in Libyan institutions

صلاح عبد السلام ضو<sup>1</sup>، سالمة مفتاح المصراي<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> جامعة الزنتان، كلية المحاسبة، (ليبيا)، Salahmabruk009@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة بنغازي، كلية الاقتصاد، (ليبيا)، Salma.almasrite@uob.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2020/10/31 تاريخ القبول: 2020/11/13

#### ملخص الدراسة:

تواجه المؤسسات عند قيامها بالإصلاحات الإدارية تحديات داخلية وخارجية متنوعة، عند مواجهة هذه التحديات تبحث الحكومات عن نماذج جديدة للحكم والتي تبدأ بالإصلاح الإداري بهدف تعزيز الأداء الحكومي وتحسين النظام الإداري من خلال التقدم التكنولوجي والتحسينات والابتكارات الإدارية، زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة لتحسين سير عمل المؤسسات، ولأنها البنية الأساسية التي تعتمد عليها الدول النامية من أجل النهوض بالتنمية. هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة ومكوناتها، ومعرفة النواحي الإيجابية لحوكمة المؤسسات، وكيفية الاستفادة منها من أجل تحسين جودة المؤسسات، بالإضافة إلى توضيح أهمية الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية. اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي لعرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج مثل: الإصلاح الإداري مسؤولية وهدف للجميع، لذلك فإن نشر التوعية من متطلبات الإعداد لهذه العملية ويؤدي إلى وعي المساهمين والمؤسسات بمبادئ الحوكمة، وأوصت الدراسة إلى ضرورة تحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها والعمل بموجبها في كافة المؤسسات وبما يتلاءم والبيئة المحيطة.

**كلمات مفتاحية:** الحوكمة، الإصلاح الإداري، المؤسسات الليبية.

#### Abstract:

When undertaking administrative reforms in the organizations, it faces challenges. So, the governments want models of governance that begin with administrative reform to enhancing performance and improving the administrative system through technological progress, improvements and administrative. The study aimed to present a theoretical framework of governance and its components and the positive aspects of corporate governance, additional to clarifying the role of importance of governance in achieving administrative reform in Libyan institutions. The study used the inductive and deductive approach to analyze the previous studies, it reached to the results such as Administrative reform is a responsibility and a goal for all, so spreading awareness is one of the requirements for preparing this process and leads to the awareness of shareholders and institutions of the principles of governance, the study recommended to define the governance requirements, strive to implement and act accordingly in all institutions.

**Keywords :** Governance, administrative reform, Libyan institutions

## 1. مقدمة

في ظل التطورات الراهنة التي يشهدها العالم المتمثلة في العولمة ظهرت مصطلحات جديدة منها "الحوكمة" حيث إكتسب هذا المفهوم أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة لضعف أنظمتها القانونية في الإشراف والرقابة وإنعدام الشفافية مما أدى إلى ركود إقتصادياتها، الأمر الذي جعل هذه الدول تراجع سياساتها التنموية وتحتكم لأسس ومبادئ الحوكمة (يوسف، 2009). كذلك فإن العولمة فتحت أبواباً جديدة أمام المستثمرين، وأصبح لزاماً عليهم البحث على الشركات التي بها هياكل سليمة تمارس الحوكمة في إدارتها وتسمح لها بالإشراف والمشاركة (الخضيري، 2005). مفهوم "الحكم" ليس جديداً. بل هو قديم قدم الحكومة نفسها، كلا المصطلحين مستمدان من الكلمات الفرنسية القديمة "الحكم والحكومة". في البداية، كانت معانيهم وثيقة للغاية، في إشارة إلى أفعال أو طريقة الحكومة بعد ذلك إكتسب مفهوم الحكم الرشيد مكانة بارزة في جميع أنحاء العالم. الحوكمة الرشيدة تعني طريقة تشاركيه في إدارة تلك الوظائف بطريقة تستند إلى مبادئ الكفاءة والشرعية والإجماع لغرض تعزيز حقوق المواطنين والمصلحة العامة (TRIPATHI, 2017). كنتيجة لما آلت إليه المؤسسات الادارية الليبية من تدني في مستوى آدائها والذي يشمل المظاهر المختلفة للفساد، أصبح من الضروري الإهتمام بتطبيق الحوكمة لتكون أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدات الإدارية. حيث تلعب دور مهم في الإصلاح الاداري من خلال رفع كفاءة الأداء للمنظمات وتقليل مظاهر الفساد والتضارب في المصالح والتصرفات الغير مقبولة (أرزقي، 2014). عمليات الإصلاح الإداري تهدف إلي إدخال تغييرات في أنظمة الإدارة العامة بما يكفل تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية (مدحت، 2016)، أيضاً، تفعيل دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري بما يتوافق مع التوجه الجديد لهذه السياسة فيما يتعلق بتقليل مظاهر الفساد. تأسيساً على ما تقدم، حاول الباحثان تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة وأهميتها وخصائصها، والأطراف المشاركة في تطبيق مبادئها، وكذلك التعرف على النواحي الإيجابية ومزايا حوكمة المؤسسات.

## 2. مشكلة الدراسة

لا يمكن لخطط وبرامج أي مؤسسة أن تحقق أهدافها إلا في وجود جهاز إداري قوى وقادر على تحمل مسؤولياته وإلتزاماته بشكل كفاء، يعمل بكفاءة عالية وتكلفة أقل، ومشكلة الجهاز الإداري في الدولة الليبية مشكلة معقدة؛ لأنها مرتبطة بنسبة كبيرة من العاملين ممن يعملون في مختلف المؤسسات الادارية (عماد، نورية، 2019) حيث أن هذه المؤسسات تواجه العديد من

المشاكل بسبب ضعف أدائها ومحدودية التزامها بالمعايير والضوابط واللوائح التنظيمية والتي أدت الى تزايد درجة التعقيد وزيادة المخاطر. غياب الحوكمة كان من العوامل التي أدت إلى هذا القصور والذي قد يؤدي إلى ضعف في المخرجات، بناء على ذلك فإن عملية النهوض بهذه المؤسسات يتطلب تطبيق منظومة متكاملة من الحوكمة لمساعدة هذه المؤسسات على النهوض والقيام بأدوارها بكفاءة وفاعلية بحيث تكون خاضعة للمساءلة ومتاحة لمشاركة العاملين في صنع القرارات بصورة متكافئة وفي إطار من الشفافية والمصادقية. بناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: "ما هو دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الإدارية الليبية؟"

### 3. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي للدراسة هو التعرف على دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية وذلك من خلال:

1. تحديد إطار مفاهيمي يتعلق بالحوكمة بتوضيح مفهومها وأهميتها وخصائصها ومبادئ تطبيقها.
2. التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه وعوامل المحددة للإصلاح.
3. بيان الدور الذي تمارسه الحوكمة في دعم عمليات الإصلاح الإداري لدى المؤسسات الليبية.
4. تقديم الاقتراحات والتوصيات الملائمة في هذا المجال.

### 4. أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

1. تكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تبحث في مفهومي الحوكمة والإصلاح الإداري كأحد المفاهيم الحديثة في مجال الأدب الإداري المعاصر، والتي تساعد في تحسين جودة وأداء المؤسسات.
2. أهمية دور مبادئ الحوكمة في تطوير عمل المؤسسات الليبية لتحقيق الإصلاح الإداري.
3. حداثة موضوع الحوكمة كمدخل من المداخل الإدارية المهمة والتي تعد شرطاً أساسياً في تحقيق الإصلاح الإداري.

### 5. منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية، إعتد الباحثان على المنهج الإستقرائي والاستنباطي للحصول على المعلومات من المصادر المختلفة (الكتب، المراجع العربية والأجنبية بالإضافة إلى المجالات العربية والأجنبية) ذات العلاقة والتي تساعد في سرد مختلف المفاهيم الخاصة بدور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الإدارية الليبية. من خلال

إستخدام هذين المنهجين "الاستقرائي والاستنباطي"، تم بناء الإطار النظري لها كما أوردته الأدبيات الفكرية والإجتماعية والدراسات السابقة المتعلقة بدور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الإدارية الليبية وصولاً للإجابة عن تساؤل الدراسة.

## 6. الدراسات السابقة

برزت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري في المؤسسات الإدارية بمختلف أنواعها الخدمية والإنتاجية، في هذا الجانب عرض لبعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع وأهم ما توصلت إليه والجوانب التي ركزت عليها:

دراسة الغنودي (2009)، تناولت هذه الدراسة مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ الاساسية التي تحكم تطبيقها في المؤسسات الإدارية وبيان مدى إمكانية تطبيقها في شركات القطاع العام في ليبيا، في محاولة لوضع إطار لتطبيق مبادئ الحوكمة بما يتلاءم والبيئة الليبية بهدف الرفع من مستوى الأداء العام، وتحسين عمليات الإفصاح، حاولت الدراسة عرض المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها نظام حوكمة الشركات في قطاع الأعمال العام وتحليلها، بيان أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في البيئة الليبية لتحسين الأداء الإداري والمالي ومدى ملاءمة البيئة التنظيمية والرقابية لتطبيق مفهوم الحوكمة. أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة، هو أن البيئة القانونية والتنظيمية الحالية في المؤسسات الليبية غير ملائمة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات المملوكة للدولة والمتمثلة في ضعف التركيز على التخصص في إدارة الشركات وعدم كفاية القوانين والاجراءات التي تنظم عمل الشركات ، أيضاً أن هذه المؤسسات لو طبقت الحوكمة هناك الكثير من المنافع التي سوف تجنى من خلالها والمتمثلة في رفع مستويات الأداء للشركات والتي تؤكد على أهمية تطبيق الحوكمة لهذه المؤسسات.

دراسة عبدالرحمن (2019)، أجريت في البيئة السورية لتحديد الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري في شركة الاتصالات السورية في طرطوس، وشملت عينة البحث من عدد من الموظفين من المستويات الإدارية العليا والمتوسطة في هذه الشركة، أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج هو التأكيد على وجود علاقة مباشرة بين حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة وتحقيق الإصلاح الإداري مع التأكيد على وجود درجات متفاوتة من العلاقة حسب كل مبدأ من مبادئ الحوكمة. من جانب آخر، دراسة شبلي (2103)، مقارنة أجريت بين الدنمارك ولبنان، حيث شملت مجموعة من المحاور من بينها التعريف بالحوكمة في كلا البلدين وإستبيان أهمية الحوكمة في عمل المؤسسات وإصلاح الدور الريادي للإدارة والتفاعل معها لمصلحة المؤسسة

في محاولة منها لمعرفة هل الحوكمة هي الأسلوب للخروج بهذه المؤسسة من الفشل، توصلت إلى مجموعة من الإستنتاجات أبرزها ضرورة إتباع القواعد السليمة للحوكمة لتحقيق الإصلاح الإداري في كل من لبنان والدنمارك بغية تحقيق التنمية الاقتصادية وتفادي الوقوع في الأزمات المالية. أيضاً، دراسة مقيرحي (2015)، أجريت لتحديد دور الحوكمة في الإصلاح الإداري وتناولت العديد من المحاور للجوابة على الأسئلة الجوهرية ذات العلاقة بالحوكمة والإصلاح الإداري مثل: ما هي حوكمة الشركات، ما هي أهمية تطبيق حوكمة الشركات بالإضافة إلى دور مبادئ الحوكمة في عملية الإصلاح؟، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أبرزها بشكل عام هو وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والإصلاح الإداري وأن حوكمة الشركات لها أهمية نسبية كبيرة في تحسين الإدارة وإصلاحها داخل المؤسسات.

دراسة مزوزي (2018) في البيئة الجزائرية، لمعرفة إلى أي مدى يمكن للحوكمة أن تكون نموذجاً مناسباً للإصلاح الإداري، من خلال إيجاد حل وإستراتيجية فعالة لإصلاح لمنظومة الإدارية في الجزائر، نتائج هذه الورقة أن الحوكمة كآلية نظرية وتطبيقية تستطيع أن تحدث تطوراً كبيراً على مستوى عمليات الإصلاح الإداري، مع المحافظة على ضوابط ومبادئ وأهداف الحوكمة والتي يجب أن تكون في خط متوازي مع الإرادة الحقيقية للإصلاح وتبني الحكم الرشيد في إدارة المؤسسات، وأوصت هذه الدراسة إلى ضرورة تعزيز القيم الاخلاقية، والثقافية الاصلاحية لدى أفراد المجتمع.

في هذا السياق حاولت دراسة إدريس (2015)، التعرف على دور حوكمة الشركات وخصائصها من خلال عرض الإطار العام لهذا النموذج وأهميته وأهدافه بالإضافة إلى أهم ممارسات حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري، هذه الدراسة توصلت إلى أن ممارسة الحوكمة تمكن المنظمة من جذب الإستثمارات الأجنبية والمحلية بالإضافة الى تخفيض تكلفة المشروعات الصغرى وأغلب مظاهر الفساد المالي، لذلك، يرى الباحث أن حوكمة الشركات أصبحت أداة أساسية للإصلاح الإداري من خلال تحسين الأداء العام في المؤسسة بعد إتباع سياسات الحوكمة، فضلاً عن تطوير التنمية في البلدان الديمقراطية التي تتبنى هذه السياسة.

أخيراً، دراسة (أبو عجيله وعبد السلام، 2019)، إستهدفت مدى توافق القوانين والتشريعات الليبية مع مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، من خلال دراسة القوانين المنظمة لعمل الشركات المساهمة في البيئة الليبية ومقارنتها مع قواعد حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وتناولت الدراسة بالتحليل

لكل من القانون رقم (23) لسنة 2010، وقانون سوق المال الليبي ولائحته التنفيذية، كما تناولت الدراسة بعض القوانين الأخرى التي تتداخل إحكامها بقواعد حوكمة الشركات، وفقد توصلت الدراسة إلي وجود حزمة من القوانين والتشريعات الليبية، والتي أكثرها تتوافق مع مبادئ حوكمة الشركات.

بعد إستعراض الدراسات السابقة يتضح أن جميعها تناولت متغيرات الدراسة الحالية من زوايا مختلفة، حيث نلاحظ أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات التي تناولت كلاً من موضوعي الحوكمة والإصلاح الإداري في بعض المتغيرات والأبعاد. أيضاً، من خلال هذه الدراسات نجد أن هناك ضرورة ملحة للتعرف علي دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في البيئة الليبية. لذا ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بأنها تعتبر الدراسة الأولى في البيئة الليبية على حد علم الباحثان والتي تتناول الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية.

## 7. الإطار النظري

1.7. مفهوم الحوكمة، (النشأة والتطور): بالرغم من الإستعمال الحديث لهذا المصطلح إلا أن ظهوره يعود لزمن بعيد، فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع لنظرية الوكالة Theory Agency التي يعود ظهورها للأمريكيين Means & Berle سنة 1932، اللذين لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة، وهذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين صاحبي جائزة نوبل للاقتصاد Meckling & Jensen اللذان إهتموا بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة، حيث قدما سنة 1976 تعريفا لهذه النظرية الشهيرة: « نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبه يلجأ الشخص الرئيسي "صاحب رأس المال" لخدمات شخص آخر "العامل" (زين الدين وجابر، 2012).

يعتبر مفهوم الحوكمة كأحد المرتكزات الأساسية للمنهجية التنظيمية و الأسلوب الذي تدار من خلاله المنظمة، فكما جاء تعريف هذا المفهوم في تقرير (خليل، 2006) بأنه النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب، وبالبحث عن جذور هذا المفهوم (الحوكمة) فهو موجود منذ القدم من حيث الممارسة في المنظمات على مدى القرون الماضية، فقد كان أول ظهور للحوكمة في سبعينيات القرن الماضي حينما قامت هيئة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية بتناول قضية حوكمة الشركات وجعله في مقدمة أولوياتها، وظهر مصطلح "حوكمة الشركات" في عام 1976م لأول مرة في السجل الفيدرالي الأمريكي، وهو الجريدة الرسمية للحكومة الفيدرالية (السياري،

(2018). وكان ذلك على أعقاب أكبر قضية إفلاس مرت على أمريكا في ذلك الوقت حيث أعلنت شركة النقل بيني سنترال إفلاسها عام 1970 م بعد سلسلة من النجاحات في خططها التوسعية و الإندماجات والتنوع في الإستثمار وتسبب ذلك في أزمة اقتصادية. من جانب آخر فإن الحوكمة حسب وجهة نظر (Fame and Jensen, 1983) هي مصطلح في مجال الأعمال حيث ركزت على دور مجالس الإدارة في تمثيل وحماية مصالح المساهمين.

الحوكمة كمفهوم، نشأ منذ القدم، حيث تطرق علماء الإقتصاد لهذا المفهوم والذي يُعنى بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، أيضاً، عرفه البعض بأنه نظام لإخضاع نشاط المؤسسات للقوانين والنظم التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف التي تؤثر في الأداء (حسين، 2005). بالرجوع إلى (Albareda Ysa, T) (2014)، أصبحت الحوكمة مفهوماً شائعاً ومستخدماً على نطاق واسع بين الممارسين من مختلف التخصصات، مثل الإدارة العامة والإقتصاد والعلوم السياسية والإدارة والقانون وعلم الاجتماع.

بينما البعض عرفه أنه، مجموعة من القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات، والرقابة الفاعلة عليها، والمتضمنة مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح، ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين، وتعظيم أرباح المنظمة وقيمتها السوقية على المدى البعيد (صلاح، 2017).

## 2.7. مبادئ الحوكمة:

تعددت إسهامات المؤسسات الدولية والبحثية في تحديد مبادئ الحوكمة الرشيدة الدراسة التي أعدها مركز العقد الاجتماعي بعنوان « إطار عام لتقييم الحوكمة الرشيد » بعد إطلاع على الخبرات الدولية في هذا المجال، وقد تضمن هذا الإطار المبادئ التالية (أسامة، 2005):

- ▶ **المساءلة:** تشمل المساءلة القانونية والسياسية والإدارية، لضمان المحاسبة لكل هذه القطاعات المقدمة للخدمات المتمثلة في القطاع الحكومي والخاص والجمعيات الاهلية.
- ▶ **المشاركة:** هذا المبدأ يعنى بمشاركة المواطن والمجتمع عامة، أما من الناحية الإدارية المتمثلة في المؤسسات الإدارية فهي تعنى بالموظفين العاملين في هذه المؤسسات والذي بدوره يقود الى مزيد من التفاعل بين الإدارة والعاملين بالمساهمة في إتخاذ القرارات ومساءلة صانعي القرار أنفسهم.

- ▶ **الشفافية:** تتمثل في معرفة الموظفين بقرارات الإدارة، وهذا يؤدي إلى وجود علاقة منفتحة بين الإدارة والموظفين، وضمان سهولة الحصول على معلومات، ودرجة الإنفتاح في العلاقة بينهما.
  - ▶ **سيادة القانون:** ينصرف مفهوم إحترام القانون إلى مدى إمتثال كافة الأطراف سواء كانوا أفراداً، أو مؤسسات حكومية، أو مجتمع مدني للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات أو لوائح... الخ.
  - ▶ **مكافحة الفساد:** يُعرف الفساد بأنه إساءة إستخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة، الإبتزاز، المحاباة، إستغلال النفوذ وغير ذلك من أفعال، وتشير الأدبيات إلى وجود علاقة عكسية بين الفساد والديمقراطية، ويتطلب الحد من الفساد وجود بيئة مواتية سياسياً وقانونياً، وقدرات مؤسسية ملائمة.
  - ▶ **الإستجابة:** يُقصد بها إستجابة الإدارات المختلفة لرغبات وإحتياجات الموظفين، وللتغييرات السياسية والإقتصادية والمؤسسية.
  - ▶ **العدالة:** يُقصد بها درجة تقديم الإدارة للخدمات على قدم المساواة، وطبقاً للإحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص بين مختلف الموظفين.
  - ▶ **الكفاءة والفعالية:** الكفاءة تركز على تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات في أقل وقت وتكلفة ووفقاً لمعايير الكفاءة. بينما الفعالية يُقصد بها جودة الخدمات والسياسات ورضا الموظفين عنها.
- 3.7. أهداف الحوكمة:**

تبنى الحوكمة في المؤسسات الإدارية عامة يسهم في رفع كفاءة هذه المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بمكافحة مظاهر الفساد المختلفة ومن بينها الغش وتضارب المصالح والتصرفات الغير مقبولة، نظام الحوكمة يهدف إلى وضع أنظمة رقابية على أداء العاملين والمؤسسات عامة والذي يشمل وضع هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات الخاصة بسير العمل داخل المؤسسة، يمكن حصر هذه الأهداف في النقاط التالية ( الشميلي، 2017):

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من إستغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة، كذلك زيادة الثقة في إدارة الإقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الإستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي.



من وجهة نظر مختلفة، هدف "الحوكمة الجيد"، المقنن من تعريف السير أدريان كادبوري في حوكمة الشركات والرئاسة: نظرة شخصية (خليل، 2006) هو: "الحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والمجتمعية. وإن إطار الحوكمة موجود للتشجيع على الإستخدام الكفء للموارد وعلى قدم المساواة للمساءلة عن الإشراف على تلك الموارد ( Lynda Bourne, 2014).

#### 4.7. أهمية وخصائص الحوكمة:

أهمية حوكمة الشركات تتمثل في أربعة جوانب وهي الجانب الاقتصادي من خلال إعادة الثقة للشركة وزيادة الإصلاحات الاقتصادية، والجانب المحاسبي والرقابي من خلال المتابعة لإكتشاف التجاوزات وتحقيق الحيادية والنزاهة والجانب الإجتماعي من حيث تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة وتخفيف حدة الفقر وتعزيز حقوق الإنسان، والجانب القانوني لأن التشريعات هي الأساس لآليات حوكمة الشركات، هذه الجوانب يمكن سردها في النقاط التالية (بن حسين، 2019):

► تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات. بالإضافة إلى تخفيض مخاطر الفساد المالي والإداري.

► تعمل نظم حوكمة الشركات على جذب الإستثمارات، وزيادة معدلات النمو وتحقيق قيمة مضافة، وكذلك الإستغلال الأمثل للموارد والقضاء على الفاقد الاقتصادي.

► تضمن الحوكمة عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة إستخدام سلطاته في الإضرار بمصالح المساهمين، أو أي من الأطراف المرتبطة بالشركة كالموردين وحملة السندات والمقرضين.

► تعمل الحوكمة على تحقيق عدم التمييز بين أصحاب المصالح في الشركة مع المحافظة على حقوق المساهمين القانونية، وكذلك الحصول على المعلومات عن الشركة التي تؤثر على قراراتهم. أما فيما يتعلق بالخصائص الجيدة للحوكمة والتي يجب أن تكون داخل المؤسسات الإدارية يجب أن يشمل الخصائص التالية (أبوحماد، 2009):

- مجلس إدارة قوي وفعال ينفذ مسؤولياته بقدرة وسلامة، كذلك رئيس تنفيذي مؤهل يتم إختياره من قبل مجلس الإدارة ويتم إعطائه السلطات والصلاحيات لإدارة أعمال الشركة .
- الأعمال التي يتم إختيارها من قبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها مع موافقة مجلس الإدارة.
- نموذج عمل جيد يتم إختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة، وكذلك ضمن نصيحة مجلس الإدارة وموافقته، فضلاً عن إفصاح كافي وملائم عن أداء الشركة للمساهمين والمجتمع المالي.

## 8. مفهوم وأهداف الإصلاح الإداري

**1.8 مفهوم الإصلاح الإداري:** يعد الإصلاح الإداري تغييرًا واعياً ومدروساً يتم تنفيذه في مؤسسة أو نظام في القطاع العام أو الخاص بغرض تحسين هيكلها أو تشغيلها أو للرفع من جودة قوتها العاملة. وفقاً Caiden (1968) ، "يعتمد الإصلاح على فكرة بسيطة مفادها أنه لا ينبغي للإنسان أن ينتظر حدوث التغييرات بشكل طبيعي ولكن يجب أن يسعى إلى تسريع التحسينات في النظام العالمي بوسائل مصطنعة".

تهدف عمليات الإصلاح الإداري إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة بما تكفل تحسين الأداء ورفع كفاءة النظم الإدارية من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي وتحديات السوق، وأحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات وتقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من أسلوب البيروقراطية إلى الأسلوب التجاري (مدحت، 2016).

الإصلاح الإداري ظاهرة معقدة سواء في عناصرها أو في أهدافها، لذلك ليس من السهل إيجاد تعريف جامع مانع لها، ولهذا اختلفت النظرة إلى الإصلاح الإداري تبعاً للمنظور إلا أنها تمحورت حول ثلاثة مداخل وهي المدخل الإداري، السياسي والاجتماعي (بدران، 1985):

الإصلاح الإداري هو عمل المتخصصين الذين يعتمدون على مختلف هيئات المعرفة لإنتاج تطبيقات عملية. يستخدم ممارسي هذه المعرفة في الخدمة العامة أو في الشركات الاستشارية نماذج أو طرق تحليلية تستند إلى مجموعات من المعرفة النظرية، ومع ذلك، فإنهم لا يقدمون هذه المعرفة على أنها نظرية على هذا النحو، كما أنهم لا يعلنون عن أنفسهم حاملي نظريات محددة وإنما تنتمي معرفتهم بالإصلاح الإداري إلى مجموعة من صفات الإدارة السليمة وتقرأ كقائمة من المواضع الإدارية التي طورت على مدار المائة عام الماضية والتي تشمل الإدارة العلمية والتخطيط والبرمجة وأنظمة الميزنة (PPBS)، والإدارة حسب الأهداف (MBO)، والقاعدة الصفيرية الميزنة (ZBB)، ودفع الأداء، وإدارة النتائج، وقياس الأداء، وإعادة الهندسة، وإعادة الابتكار، والإدارة التي تركز على المواطن، والإدارة الأفقية، وما إلى ذلك (Cheung, 1997; Thomas, 1996).

الأمم المتحدة أيضاً عرفت الإصلاح الإداري "على أنه الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة من أجل تطبيق معايير جيدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهيكل والعمليات وتحسينها لخدمة التنمية (عبدا لرحمن وآخرون، 2019). كذلك، هناك من يرى الإصلاح الإداري بأنه جهد

سياسي وإداري وإقتصادي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات والأساليب والأدوات تحقيقاً لتمتية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري ( الحلمي، 2013).

كما عرف الإصلاح الإداري بأنه عملية تتألف من مجموعة من النشاطات والوظائف تؤدي إلي تحسين سير الإدارة والتحقيق الفعلي للأهداف المسيطرة لها، مع ضمان بقائها (فيرم، 2018).

**2.8. أهداف الإصلاح الإداري:** هدف الإصلاح هو وجود مستوى عال من الاحتراف في الإدارة، ويشمل جودة العمل والنتائج المحققة والخدمات والثقافة الإدارية، والسلوك الأخلاقي والحياد السياسي، أيضاً الإصلاح الإداري يهدف إلي تحقيق غايات سياسية واقتصادية واجتماعية (الحلمي، 2013):

- ▶ تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع إنتاجيته وبالتالي زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها.

- ▶ ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على إقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين. فضلاً عن تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية، بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرارات.
- ▶ تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وتعزيز مفهوم ضرورة الإستجابة لمطالبهم، بإعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين هو ميرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية، وتعزيز مفهوم المساءلة والمسئولية الاجتماعية.
- ▶ وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة والفعالية والعدالة، والخضوع للمساءلة عن الأداء، بالإضافة إلى مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة، وإشباع حاجات المواطنين.

**3.8. خصائص الإصلاح الإداري:** تتصف عملية الإصلاح الإداري بالعديد من الخصائص والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية (حمدان وآخرون، 2015):

- ▶ يتم وضع وتنفيذ برامج الإصلاح، وذلك في ضوء دراسات واستشارات فنية والإدارية تقوم بها لجان من الخبراء في ضوء سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية.
- ▶ يكون محور الإصلاح منصباً على أحد عناصر النظام الإداري.
- ▶ أن تبدأ عملية الإصلاح من النظام الإداري نفسه والقائم في إحدى المؤسسات.
- ▶ إن الجهاز الإداري وإن كان هو هدف الإصلاح، فإنه هو أداة هذا الإصلاح ووسيلة تنفيذه.

**4.8. العوامل المحددة للإصلاح الإداري:**

خوني وباشا (2016)، حددا العوامل التي تستدعي للإصلاح الإداري، هذه العوامل هي:

► العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها: مثل عدم الرضا عن عمل الأجهزة الحكومية، والأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها الأجهزة.

► التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: مع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات، فقد أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل وتطويرها، للاستفادة من الابتكارات العلمية.

► ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف المستويات: أصبح مألوفاً أن عن ممارسات للفساد بكافة أشكاله، وأشكال مختلفة من التسبب الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية. لذلك يتبين أن العوامل الحاكمة لعملية الإصلاح الإداري تأتي في الغالب نتيجة لحالة غير عادية تمر بها الدولة وأجهزتها فيشعر المواطن بهذه الحالة المرضية التي تعيق أجهزة الإدارة العامة عن القيام بالتزاماتها ومسؤولياتها. توجد مجموعة من المقومات الأساسية التي تساعد على تحقيق الإصلاح الإداري والتي يمكن سردها فيما يلي (الواعر، 2016):

► وجود إدارة سياسية حازمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري.

► إختيار القيادات الإدارية الكفؤة والمتدربة والإهتمام بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة بكل أبعادها الإقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية، والإجتماعية والثقافية. أيضاً من خلال توفير الوعي الجماعي في المجتمع بأهمية الإصلاح بهدف خلق رأي عام مساند لعملية الإصلاح.

أخيراً، يمكن القول أن عملية الإصلاح الإداري ليست فقط لمعالجة الخلل والمشاكل الإدارية التي تواجهها أو قد تواجهها المؤسسات الإدارية الليبية الحالية، وإنما لمواكبة التطورات العلمية المعتمدة في الإدارة في أغلب دول العالم المتقدمة.

## 9. دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري

قبل البدء في التعرف على أهمية دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري لدى المؤسسات بشكل عام، يجب الإشارة أولاً إلى الوضع الإداري الحالي للمؤسسات الليبية، حيث أن ليبيا من الدول التي تعاني من مشاكل إدارية ناتجة عن إنتشار ظاهرة الفساد بكل أنواعه، حيث أكد المجلس الليبي للتخطيط العام (CPP) أن ليبيا تواجه تحديات فساد والذي أشارت إليه بدرجة عالية في مؤشر مدركات الفساد (CPI)، وأن أزمة الفساد أصبحت السبب الرئيسي في تدني مستوى الأداء في المؤسسات الإدارية وبالتالي أصبح النظام الحاكم في ليبيا غير قادر على تحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية والإنمائية، بالإضافة إلى ضعف وتخلف التشريعات الإدارية والوظيفية لمواكبة التطورات

في مجال الإدارة، التغيير المستمر في الإطار الإداري ، إلغاء أو دمج الوحدات الإدارية مما يؤدي إلى عدم وجود خطوط واضحة للإدارة. السلطات القضائية المتداخلة، بالإضافة إلى الفقراء وعدم الإهتمام بتنمية الموارد البشرية ، كل ذلك أدى إلى ضعف أداء الموظفين وعدم القدرة على التعامل مع النظام الإداري الحديث، لذلك تعمل المؤسسات العلمية والحكومية جاهدة لإيجاد إستراتيجية فعالة لإصلاح المنظومة الإدارية (Kamba & Sakdan, 2012).

بالإضافة إلى ما سبق ، وكقراءة مبسطة للواقع الليبي، ليس من اليسير الوقوف بدقة على تطبيقات الحوكمة في المؤسسات الليبية، خاصة في المرحلة التي كانت قبل سنة 2011، ومع تغيير في نظام الحكم، فالبرغم من التغيير النسبي في مجال إرتفاع سقف الحريات، إلا أن الحكومات في السابق والحالية لم تصدر تقريراً دورياً خاصاً بهذا الشأن، ولم تعط أي تفصيلاً لتطبيق الحوكمة حتى في تقاريرها المتعلقة بتقييم أداء الوزارات. وينطبق الأمر على مختلف الوزارات والجهات والمؤسسات العامة في الدولة حيث لا توجه بتقديم تقرير دوري يتعلق بتطبيقها للحوكمة، أيضاً فإن الجهات المعنية ومنها مركز دعم القرار في ديوان رئاسة الحكومة، وإدارة البناء المؤسسي بوزارة التخطيط، لا تقوم بإصدار تقارير دورية بشكل مستمر تعكس مستوى الإلتزام بالحوكمة.

مفهوم الإصلاح الإداري بالمعنى الجزئي الضيق أو بالمعنى الشامل الواسع يتراوح بين تنظيم الجهاز الإداري على أسس علمية سليمة تكفل تحقيق الأهداف المرجوة منه، أي انه يعني تنظيم هذا الجهاز من حيث أساليب وطرق العمل فضلاً عن تنظيم شؤون العاملين فيه (عبد الحافظ، 2016).

كما ظهر مفهوم الحوكمة وتزايدت أهميته في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية العالمية والذي يعكس على الدور الحقيقي لهذا المفهوم في إدارة المنظمة نتيجة للإتجاه العام في التحول بإتجاه الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة في الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة من النمو الإقتصادي، هذا المفهوم أيضاً، يشير إلى الترابط بين مفهوم الحوكمة والإصلاح الإداري سواء من حيث المسببات والإجراءات أو من حيث الأسس والأهداف (تشيوري، 2014).

للحوكمة دور كبير لتحقيق الإصلاح الإداري من خلال رفع الكفاءة والأداء وتحسين الانتاجية، وذلك بوضع الأنظمة البديلة والتي تقلل مظاهر الفساد المختلفة والمتمثلة في الغش وتضارب المصالح والتصرفات الأخرى الغير مقبولة، هذه الأدوار تشمل (الشميلي، 2017):

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة الإدارات في المؤسسات والجهات العامة.

- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة للأفراد والشركات مما يعود بالنفع على مصالح المتعاملين وبالتالي زيادة المجتمع للمشاركة فيها.
- تفعيل دور الرقابة الفعالة والشفافية من خلال إعطاء حق مراجعة الأداء للشركات لأعضاء من خارج الإدارة أو المؤسسة.

من جانب آخر، وكتوضيح لدور الحوكمة في الإصلاح الإداري من خلال بعض المبادئ الأساسية التي يجب تطبيقها على كل مفاصل الدولة بكافة أجهزتها الإدارية عامة والمؤسسات الليبية بشكل خاص، وذلك تحقيقاً للأهداف الكلية وإنطلاقاً من التأثير الجوهرى لتلك المبادئ على عملية الإصلاح الإداري، في النص التالي نورد أهم هذه المبادئ (كافي، 2018):

► أن تطبيق الحوكمة يعد وسيلة ناجحة لأجراء إصلاحات إدارية شاملة في أجهزة الدولة وقد يكون من المناسب تكثيف الجهود باتجاه تطوير التشريعات بما يضمن مواكبة التطورات الحاصلة وبما يصب في المحصلة النهائية باتجاه الحفاظ على ممتلكات وموارد وتطويرها وإستخدامها بالشكل الأمثل فضلاً عن تفعيل دور المؤسسات الرقابية.

► أن نظام الحوكمة بما يكفله من توفير المعاملة المتكافئة لجميع أفراد يمثل في حقيقته اتجاهاً إصلاحياً من خلال تحديد الحقوق والواجبات وبما ينمي الشعور الوطني والولاء لعموم أفراد الدولة.

► يعد الإفصاح من المبادئ الأساسية التي أشارت إليها المعايير المحاسبية الدولية بمثابة تطوير الأسس والقواعد المعتمدة في التدقيق والتي أشارت إليها مبادئ الحوكمة، أما الشفافية، لا يتعارض مع خصوصية عمل هذه المؤسسات التي من شأنها إلحاق إضرار بها أو بالعاملين فيها، فهي تضمن إطلاع الشعب على كافة المعلومات والوثائق الخاصة بها.

► قياس مدى نجاح الوحدة الاقتصادية وكفاءتها بمدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها مع ملاحظة التأثير على الجوانب الأخرى لأن المؤسسة كنظام تعمل ضمن بيئة معينة تؤثر وتتأثر بها باستمرار.

في نفس السياق، فلقد ذكر مقيرحي أن للحوكمة دور فعال في تحقيق الإصلاح الإداري الأمثل وذلك من خلال الأدوار التالية (مقيرحي، 2015):

► الدور الإقتصادي: في هذا الدور حوكمة المؤسسات تؤكد علي تنامي القواعد السليمة المستخدمة في تحقيق التنمية الإقتصادية، وإبعاد شبح الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء الأفضل في الإنتاج، دعم الأسس الاقتصادية العاملة في الأسواق، العمل علي تأكيد (OECD) كأحد عوامل تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين النمو الاقتصادي.

► الدور المحاسبي والرقابي: حيث تعمل على تعزيز الإصلاح الإداري نحو الإيجابيات الأمتل من خلال العمل علي إستقلالية مراقبي الحسابات، والإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية، والنزاهة والاستقلالية تبدأ من مجلس الإدارة إلي أصغر موظف في المؤسسة.

► الدور الإجماعي: الحوكمة تبدأ من الفرد والمجتمع، وتؤثر على عمل المؤسسات، لذا فإن الحوكمة تؤدي إلي رفع كفاءة الفرد من خلال التوازن بين الأهداف الإجماعية والإقتصادية، والتي تعمل علي توازن السوق والعمالة، ربط مصالح الأفراد بالمؤسسات والمجتمع بشكل عام يؤدي إلى الشفافية وإرتفاع معدلات الإصلاح الإداري، توفير سوق العمل وإبعاد شبح البطالة.

أما إذا نظرنا بشكل خاص لأهمية دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري لدى المؤسسات الليبية، لاحظ الباحثان بأن قواعد الإدارة الرشيدة للمؤسسات (الحوكمة) في ليبيا تجد جنورا لها في قانون النشاط التجاري رقم 23 سنة 2010 ، وكذلك في القانون رقم 1 لسنة 2010 ، بشأن سوق المال (العيش، 2016). هناك إتفاق من المهتمين بالحوكمة والبناء المؤسسي في ليبيا أن الإصلاح الإداري والمؤسسي وفق معايير وشروط الحوكمة يتطلب وجود جسم مختص يشرف على عملية تطبيق الحوكمة في الإدارة الليبية تكون مهامه الإشراف على تنفيذ إستراتيجية الحوكمة، ويمكن أن تتلخص فكرة تأسيس هيئة الحكم الرشيد كالتالي (تطبيقات الحوكمة في ليبيا، 2016):

- أن تكون هيئة سيادية بذمة مالية مستقلة تحت إشراف رئاسة الوزراء، بالإضافة إلى إعطاء الهيئة صلاحيات تتعلق بمراجعة الإجراءات الإدارية وتقييم الأداء العام في مؤسسات الإدارة العليا كمرحلة أولى ثم يتم تعزيز صلاحياتها لتشمل المتابعة والتقييم على مستوى الإدارة الوسطى.
- تتولى الهيئة وضع البرنامج التدريبي والتوعوي الخاص بتعريف الحوكمة وأهميتها ومضامينها وضمانات تطبيقها الناجح والإشراف العام على تنفيذها بالتعاون مع الجهات المختصة.

من خلال ما تقدم فقد حاول الباحثان دراسة موضوع الحوكمة ودورها في الإصلاح الإداري بشكل عام وفي المؤسسات الإدارية الليبية بشكل خاص، يمكن القول أنه عند تقييم المؤسسات الإدارية الليبية نجد أن هذه المؤسسات لازالت تغنقر إلى تطبيق المبادئ الأولية للحوكمة في إدارة أعمالها الأمر الذي أنعكس سلبا على مستوى الأداء والذي بدوره أدى إلى قصور واضح في مواكبة التطورات العلمية الحديثة للمؤسسات العالمية. فمفهوم الحوكمة لا يزال محدود الإنتشار بل وأن أغلب المدراء وكبار المسؤولين لا خلفية لهم عن الحوكمة بالإضافة إلى محدودية معرفتهم ومهاراتهم

لتطبيق هذا المفهوم، ولتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الإدارية الليبية يحتاج إلى نشر المعرفة لجميع الأطراف ذات العلاقة (مسؤولين، عملاء أو مستثمرين) حتى يتسنى لهم الإدراك الكامل بأهمية هذا المفهوم ودوره في تقليل أغلب المظاهر السلبية التي تعاني منها المؤسسات الليبية.

فكرة الإصلاح والتحديث الإداري تشمل الجوانب السلوكية والقوانين والإجراءات والهياكل التنظيمية، أي أنها فكرة شمولية ترتبط بهيكلية الجهاز الإداري والخطط التنموية الشاملة التي تهدف إلى إحداث التغييرات في الإدارة العامة لتواكب التحديات والتغييرات التي أفرزتها العولمة والثورة المعلوماتية. لمواكبة هذه التغييرات صار لزاماً على هذه المؤسسات البحث على إستراتيجيات للحفاظ على هذه المنظمات وضمان إستمرارها. هذه الإستراتيجيات تشمل الإعتماد على الحوكمة كوسيلة للإصلاح الإداري. من خلال النقاط التي رصدتها هذه الدراسة، أن الحوكمة كآلية نظرية وتطبيقية يمكن أن تحدث تطوراً كبيراً على مستوى عمليات الإصلاح الإداري للمؤسسات الإدارية الليبية، وذلك لما تحمله من ضوابط ومبادئ وأهداف من شأنها الرقي بأداء هذه المؤسسات إلى الأفضل.

## 10. النتائج

1. مفهوم الحوكمة لا يزال محدود الإنتشار بل إن عدد كبير من المدراء وكبار الموظفين لا خلفية لهم عنه، فضلاً عن إكتسابهم المعرفة والمهارة اللازمة لتطبيق معاييرها بشكل صحيح.
2. الحوكمة كآلية نظرية وتطبيقية تستطيع أن تحدث تطوراً كبير في مستويات الإصلاح الإداري، وذلك لما تحويه من مبادئ وضوابط وأهداف تعبر عن الثقافة الأخلاقية.
3. لغرض تفعيل مبادئ الحوكمة لا بد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أدائه على وفق المعايير المتعارف عليها.
4. الإصلاح الإداري مسؤولية للجميع، لذلك فإن نشر التوعية من متطلبات الإعداد لهذه العملية والذي بدوره يقود إلى وعي المساهمين والإدارات والمؤسسات الليبية بمعايير ومبادئ الحوكمة.
5. تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من مصداقية البيانات المالية والمركز المالي للمؤسسات وبالتالي يفتح آفاق أوسع في التعامل من قبل الأطراف الخارجية.
6. تسهم حوكمة المؤسسات في تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والمالي التي تواجهها المؤسسات والأجهزة الإدارية في ليبيا، هذا بدوره يقود إلى تحقيق الإصلاح الإداري، الأمر الذي ينعكس علي تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ليبيا.



7. علي الرغم من تعدد جهات نظر الباحثين حول تعريف الحوكمة والإصلاح الإداري إلا أن هذه العملية يجب أن تراعي المفهوم الذي يتوافق مع إمكانيات المؤسسات المادية والبشرية وأن تتكيف مع طبيعة وبيئة المؤسسة.

## 11. التوصيات

1. إستحداث هيئة خاصة بالحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد ومنحها كافة الإمكانيات المادية والبشرية للقيام بدورها على أكمل وجه.
2. ضرورة تحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقها والعمل بموجبها في كافة المؤسسات وبما يتلائم والبيئة الداخلية والخارجية.
3. توفير اللوائح والتشريعات الخاصة بإلزام المؤسسات بمزيد من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة.
4. خلق الإنسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية.
5. تنمية ووعي وإدراك القائمين على المؤسسات على أهمية الحوكمة لمؤسساتهم، وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات.
6. سن وتطوير العديد من التشريعات والأنظمة والقوانين في ليبيا للارتقاء بأداء مجالس الإدارة والمديرين وحقوق المساهمين داخل الشركة.
7. إصدار رؤية موحده لمفهوم وعمل حوكمة المؤسسات في ليبيا وتفعيل مبادئها من أجل تحقيق الإصلاح الإداري.
8. التأكيد على أهمية الإصلاح الإداري وإستحداث خطة متكاملة لتكون قاطرة للتنمية، مع الحرص على إشراك جميع القطاعات في جميع المراحل بما في ذلك الإعداد والتقييم والمتابعة.

## 12. قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو حمام، & ماجد إسماعيل محمد، (2009)، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية.

أبو عجيبة، عماد و عبدالسلام نورية، (2019)، مدى توافق القوانين والتشريعات الليبية مع مبادئ الحوكمة للشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مجلة الجامعة، العدد 21، المجلد 5، ص 50-90.

أزروال يوسف، (2009)، الحكم الراشد بين الأسس النظرية وآليات التطبيق، دراسة واقع التجربة الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة باتنة، ص 3-9.

تبري أرزقي. (2014). الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وسياسة الحوكمة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر.

تشيوري عبدالرحمن، (2014)، محاور الإستراتيجية الإصلاح الإداري الوطنية في سوريا. متاح على الموقع: <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp>

تقرير تطبيقات الحوكمة في الادارة الليبية (2016). متاح على الموقع: <http://loopsresearch.org/projects/view/50/?lang=ara>

حسين أسامة، (2005)، مبادئ الحوكمة الرشيدة في إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، مركز العقد الإجتماعي، جمهورية مصر العربية، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط1.

حمدي وآخرون (2015)، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام، مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج4/ ع 35، ص 7-27.

خوني، رابح و باشا فاتن (2016)، دور المسؤولية الاجتماعية للمنظمات في تعزيز استراتيجيات الإصلاح الإداري، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 1 العدد2، الجزائر، ص7-26.

رزان صلاح، (2017)، ما هي الحوكمة، مجلة موضوع. متاح على الموقع التالي: <https://mawdoo3.com>

زين الدين بروش، دهيمي جابر (2012)، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي، جامعة محمد بن خيضر، بسكرة، الجزائر. متاح على الرابط

التالي: <https://iefpedia.com/arab/?p=31289>, تاريخ الزيارة: 2012/05/26.

سحر عبدالله الحملي (2013)، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه، دراسة مقارنة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد العاشر، جمهورية مصر العربية، ص 336.

سعد محمد السيارى, (2018), مفهوم الحوكمة, النشأة و التطور, صحيفة مال الاقتصادية, المملكة العربية السعودية.

سندس سعدي حسين, (2006), أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي (بحث لنيل شهادة المحاسبة القانونية), المعهد العربي للمحاسبين القانونيين, بغداد, ص5.

شبلبي, صبري أحمد, (2013), دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك و لبنان نموذج أطروحة ماجستير, الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك, الدنمارك.

عائشة يوسف الشميلي, (2017), الإدارة الإستراتيجية الحديثة والتخطيط الاستراتيجي, البناء التنظيمي, الرقابة الحوكمة, دار الفجر للنشر والتوزيع, القاهرة, مصر.

عبد الرحمن نسرین عطية, هنادي, موسى, و جوزيف, (2019), دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري (دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس), مجلة جامعة تشرين - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية, 41(4).

عبد الفتاح محمود إدريس, (2015), دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإداري في مؤسسات القطاع العام, مجلة البحوث والدراسات الشرعية, المجلد 4 العدد 35.

عبدالحافظ شفيق, (2016), دور الحوكمة في الإصلاح الإداري. متاح علي الموقع: <https://hrdiscussion.com>

عبدالعزیز بن حسین, (2019), مفهوم وأهمية حوكمة الشركات, صحيفة مال الاقتصادية, المملكة العربية السعودية.

عبلة مزوزي, (2018), حوكمة الإدارة لتفعيل سياسات الإصلاح الإداري, جامعة المسيلة, مجلة أبحاث, المجلد الثالث, العدد الثاني, الجزائر.

علي محمود, (بدون تاريخ), محسن ناصر, دور الرقابة الداخلية في تطبيق نظام الحوكمة, سورية. العيش الصالحين, (2016), "حوكمة الشركات بين القانون واللائحة", المجلة الدولية للقانون, كلية الحقوق جامعة بنغازي, ص 1-12. متاح علي الموقع : <https://www.qscience.com/>

الغنودي عيسى عبدالله عيسى (2009), إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية تحليلية, ملخص رسالة جامعية.

كافي مصطفى يوسف, (2018), الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق, دار رسلان للطباعة والنشر, سوريا.

محسن أحمد الخضيرى، (2005)، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، ، ص 57.  
محمد خليل (2006)، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها  
علي سوق الأوراق المالية - دراسة نظرية تطبيقية. متاح على الرابط التالي:  
<https://www.researchgate.net>  
محمد محمد بدران، أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم، دراسة في الهيكل التنظيمي  
ومحددات تطويره، ط 2، القاهرة، دار النهضة العربية، 1985، ص6.  
مدحت محمد، (2016)، الحوكمة الالكترونية، المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة.  
مقيرحي حمزة، (2015)، دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري، جامعة محمد خيضر،  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، الجزائر.  
الواعر نسيم ساحلي والمبروك، (2016)، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في  
الجزائر.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

Caiden, G. (1968). "Administrative Reform," International Review of Administrative Sciences, Vol. 34, No. 4, Pp. 347-354.  
Cheung, A. B. L. (1997). "Understanding Public-Sector Reforms: Global Trends and Diverse Agendas," International Review of Administrative Sciences, Vol. 63, No. 4, Pp. 435-457.  
Duncombe, W., & Yinger, J. (1998). School finance reform: Aid formulas and equity objectives. National Tax Journal, 239-262.  
Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. Journal of Law and Economics, 26, 301-325.  
Kamba, I. N., & Sakdan, M. F. A. (2012). Reality assessment of the corruption in Libya and search for causes and cures. Journal of Business and Economics, 3(5), 357-368.  
Lynda Bourne, (2014), the Five Functions of Governance, Project Management, October 13.