جامعةُ الزَّاوية

إدارةُ الدّراساتِ العُليا والتَّدريب

كلّية الاقتصـــــاد

قسم المحاسبة

دورُ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي بالجهات الحكوميّة اللّيبيّة

دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة

إعداد الطالب : أحمد المنير عبد القادر عبد القادر

بكالوريوس محاسبة – جامعة صبراته – 2012

رقم القيد: 018501968

إشراف الدّكتور: خليفة إبراهيم ميلاد

الدرجة العلمية: أستاذ مشارك

قدمت الرسالة استكمالا لمتطلبات الإجازة العالية (الماجستير) في علوم المحاسبة

بتاريخ 15/ شعبان/1447هـ الموافق 2026/02/03م

﴿ وَأَحْسِن كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴾

(سورة القصص: الآية 77)

الإهداء

إلى والديَّ الكريمين،

اللذين رحلا عن الدّنيا وبقيت ذكراهما العطرة تملأ قلبي دعاءً وحنينًا،

رحمهما الله رحمةً واسعة، وأسكنهما فسيح جناته، وجزاهما عنّي خير الجزاء.

إلى زوجتي الغالية،

رفيقة دربي وسندي في مسيرة الحياة،

شكرًا لصبرك ودعمك وتشجيعك المستمرّ، جعل الله أيامك سعادة ورضًا.

إلى أبنائي الأحبّة،

قُرّة عيني وثمرة فؤادي،

أسأل الله أن يحفظكم ويبارك فيكم ويجعلكم من الصالحين النافعين.

إلى إخوتي الأعزاء،

جزاكم الله عني خيرًا على ما قدّمتم من محبةٍ ومساندةٍ ودعاء،

فأنتم السّند بعد الله في كلّ خطوة.

إلى أصدقائي الأوفياء،

من شاركوني الطّريق بالكلمة الطّيبة والموقف الصّادق،

دمتم زادًا للرّوح وبلسمًا في أوقات العناء.

إلى كلّ هؤلاء،

أُهدي ثمرة جهدي المتواضع، عرفانًا بالجميل ووفاءً للمحبّة.

شكر وتقدير

أولًا وقبل كل شيء، أحمدُ الله وأشكره على ما منَّ به عليَّ من توفيقٍ وتسديدٍ لإنجاز هذا العمل المتواضع، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم.

وبعد...

يسعدني أن أتقدّم بخالص الشّكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل **الدكتور: خليفة إبراهيم ميلاد**، على إشرافه الكريم، وتوجيهاته السّديدة، ومتابعته المستمرّة التي كان لها الأثر البالغ في إخراج هذا العمل إلى صورته النّهائية، فجزاه الله عني خير الجزاء، وبارك له في علمه وعمره.

كما أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأجلّاء الذين تفضّلوا **بتحكيم أداة الدّراسة (الاستبانة)**، وما قدّموه من ملاحظات بنّاءة أسهمت في إثراء هذا البحث وصقله علميًا.

ولا يفوتني أن أعبّر عن جزيل شكري وتقديري للأساتذة الأفاضل **أعضاء لجنة المناقشة الموقّرين**، على تفضّلهم بقراءة هذه الرسالة وتقييمها، وعلى ما أبدوه من ملاحظات قيّمة أسهمت في تطوير مضمونها.

كما أتقدّم بالشكر والعرفان لكلّ من قدّم لي يد العون والمساندة، من زملاء وأصدقاء، سواء بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، في سبيل إنجاز هذا العمل وإتمامه.

جزاكم الله عني جميعا خير الجزاء

الباحث

مستخلص الدّراسة

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفساد المالي بالجهات الحكومية الليبية، مع التركيز على ديوان المحاسبة الليبي بوصفه أعلى جهة رقابية مالية مسؤولة عن مراقبة الإنفاق العام وتعزيز النزاهة. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسة مفادها أن تفعيل آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات يسهم بفاعلية في مكافحة الفساد المالي وتعزيز الشفافية والمساءلة، بما يدعم الإصلاح المالي والإداري والتنمية المستدامة.

تنبع أهمية الدراسة من التحولات الرقمية المتسارعة التي أثّرت في الأنظمة الإدارية والمحاسبية، ومن واقع البيئة الليبية التي تعاني من ارتفاع معدلات الفساد، حيث أظهر مؤشر مدركات الفساد لعام 2024 تراجع ترتيب ليبيا إلى (173 من أصل 180 دولة)، ما يستدعي تبني آليات حوكمة ورقابة إلكترونية أكثر فاعلية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعومًا بدراسة ميدانية باستخدام استبيان وُزّع على مجتمع مكوّن من (688) موظفًا بديوان المحاسبة. وبلغت العينة (247) مفردة وفق معادلة ستيفن ثومبسون، استُرجع منها (240) استمارة صالحة للتحليل بنسبة (97.2%). واستُخدم برنامج SPSS (v27) مع مقاييس الإحصاء الوصفي، واختبار (ت) للعينة الواحدة، واختبار Shapiro- Wilk، ومعاملات الثبات والصدق، عند مستوى دلالة (0.05).

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الديوان يقع ضمن المستوى المتوسط؛ حيث برز تقدم نسبي في مجالي الشفافية والبنية التحتية التقنية، مقابل ضعف نسبي في المساءلة والهيكلة التنظيمية. كما أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة التقنية وتقليص مظاهر الفساد المالي، بما يعكس دور الرقابة الإلكترونية والتوثيق الرقمي وتتبع العمليات في تعزيز النزاهة.

وتخلص الدراسة إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل أداة إصلاح استراتيجية لمكافحة الفساد المالي، شريطة توافر الإرادة المؤسسية والبنية الرقمية والسياسات التنظيمية الداعمة للتطبيق المستدام.

كما أوصت الدراسة إلى تكثيف مجال البحث داخل مؤسسات القطاع العام للوقوف على الأسباب التي أدت إلى تفشي الفساد المالي داخلها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة تكنولوجيا المعلومات، الفساد المالي، الجهات الحكومية الليبية، الرقابة الداخلية، الشفافية، المساءلة، نظم المعلومات، التحول الرقمي، إدارة المخاطر، الحوكمة المؤسسية، مكافحة الفساد، الامتثال التنظيمي، نظم الرقابة الإلكترونية.

Abstract:

This study aimed to examine the role of Information Technology (IT) Governance in reducing financial corruption within Libyan government institutions, with a specific focus on the Libyan Audit Bureau as the highest financial oversight authority responsible for monitoring public expenditure and ensuring financial integrity. The study was based on the main hypothesis that activating IT governance mechanisms significantly contributes to combating financial corruption and enhancing transparency and accountability, thereby supporting financial and administrative reform and sustainable development.

The importance of the study stems from the rapid digital transformations affecting administrative and accounting systems, as well as from the Libyan context, which is characterized by high levels of financial corruption. According to the 2024 Corruption Perceptions Index, Libya ranked 173rd out of 180 countries, highlighting the urgent need to adopt modern governance and electronic oversight mechanisms.

The study adopted a descriptive- analytical approach supported by a field study using a questionnaire distributed to a population of 688 employees at the Audit Bureau. Based on Stephen Thompson's formula, a sample of 247 respondents was selected, with 240 valid responses analyzed (97.2%). Data were analyzed using SPSS (v27), employing descriptive statistics, a one- sample t-test, the Shapiro- Wilk normality test, and reliability and validity measures, at a significance level of 0.05.

The findings revealed that the level of IT governance implementation at the Audit Bureau is moderate. Progress was evident in areas such as transparency and technological infrastructure, while accountability and organizational structuring remained below the desired level. The results also indicated a statistically significant positive relationship between IT governance mechanisms and the reduction of financial corruption. Tools such as electronic oversight, digital documentation, and financial process tracking were found to enhance integrity and transparency.

The study concludes that IT governance represents a strategic reform tool for combating financial corruption, provided that institutional commitment, adequate digital infrastructure, and clear regulatory policies are ensured for sustainable implementation.

The study also recommended intensifying research within public sector institutions to identify and examine the factors that have contributed to the widespread prevalence of financial corruption within them.

Keywords: IT Governance, Financial Corruption, Libyan Governmental Entities, Internal Control, Transparency, Accountability, Information Systems, Digital Transformation, Risk Management, Corporate Governance, Anti-Corruption, Regulatory Compliance, Electronic Control Systems.

قائمة محتويات الدراسة

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية	ب
الإهداء	ج
شكر وتقدير	د
مستخلص الدراسة	هـ
ABSTRACT	و
قائمة محتويات الدراسة	ز
قائمة الجداول	ك
قائمة الأشكال	ل
الفصل الأول: **الإطار العام للدراسة**	**1**
1-1 المقدمة	2
1-2 الدراسات السابقة	3
1-2-2 الدراسات الأجنبية	11
1-2-3 الفجوة البحثية	16
1-3 مشكلة الدراسة	17
1-4 مبررات اختيار الدراسة	18
1-6 أهداف الدراسة	18
1-6 أهمية الدراسة	19
1-6-1 الأهمية العلمية	19
1-6-2 الأهمية العملية	19
1-7 فرضية الدراسة	19
1-8 مصطلحات الدراسة	20

الموضوع	الصفحة
1-9 حدود الدراسة	22
الفصل الثاني: **الإطار المفاهيمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات**	**23**
تمهيد	24
2-1 المبحث الأول: الحوكمة	25
2-1-2 نشأة الحوكمة	26
2-1-3 مفهوم الحوكمة	28
2-1-4 أهداف الحوكمة	31
2-1-5 أبعاد الحوكمة	34
2-1-6 خصائص الحوكمة	35
2-1-7 مكونات الحوكمة	37
2-1-8 أنواع الحوكمة	39
2-1-9 محددات الحوكمة	41
2-2 المبحث الثاني: حوكمة تكنولوجيا المعلومات	43
2-2-1 مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات	43
2-2-2 مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات	45
2-2-3 دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشفافية والرقابة	48
2-2-4 أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات	53
2-2-4-1 إطار COBIT	55
2-2-4-2 إطار ISO/IEC 38500	56
2-2-4-3 إطار ITIL	57
2-2-4-4 إطار COSO	58
2-2-4-5 إطار Val IT	58
2-2-5 حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام	60
الفصل الثالث: **الفساد المالي**	**64**
3-1 المبحث الأول: الفساد المالي	65

الموضوع	الصفحة
3-1-1 مفهوم الفساد	65
3-1-2 مفهوم الفساد الإداري	66
3-1-3 تعريف الفساد المالي	67
3-1-4 أنواع الفساد	68
3-1-5 أهمية الحوكمة في الحد من الفساد	70
3-1-6 مظاهر الفساد السياسي	76
3-1-7 الآثار المترتبة على الفساد السياسي	77
3-1-8 الفساد القانوني أو التشريعي	77
3-1-9 أنواع الفساد المالي	79
3-2 المبحث الثاني: أشكال الفساد المالي	88
3-2-5 آليات مكافحة الفساد المالي	99
الفصل الرابع: **الجانب العملي**	**103**
4-1 الإجراءات المنهجية للدراسة	103
4-1-2 مجتمع وعينة الدراسة	104
4-1-3 المعالجة الإحصائية	106
4-1-4 قياس صدق وثبات الأداة	107
4-2 مناقشة وتفسير النتائج	126
4-3 اختبار فرضيات الدراسة	140
4-4 النتائج والتوصيات	145
قائمة المصادر والمراجع	149
الملاحق	159

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول(1)	يوضح الاستبانة الموزعة والمستلمة والمفقودة	106
جدول(2)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	108
جدول(3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	109
جدول(4)	معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له	111
جدول(5)	المتوسطات الحسابية واختبار (ت) لدراسة الفروق بين متوسطي درجات الفئات الدنيا والعليا في مقياس محاور الدراسة	113
جدول(6)	قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة	114
جدول(7)	المتوسط الحسابي والتباين والانحراف المعياري لكل مجموعة	115
جدول(8)	معامل ثبات التجزئة النصفية	115
جدول(9)	تصنيف المشاركين حسب الجنس	116
جدول(10)	تصنيف المشاركين حسب العمر	117
جدول(11)	تصنيف المشاركين حسب المستوى التعليمي	118
جدول(12)	تصنيف المشاركين حسب التخصص العلمي	119
جدول(13)	تصنيف المشاركين حسب المسمى الوظيفي	120
جدول(14)	تصنيف المشاركين حسب سنوات الخبرة	121
جدول(15)	تصنيف المشاركين حسب الدورات التدريبية	122
جدول(16)	تصنيف المشاركين حسب المشاركة في دورات حول الحوكمة أو مكافحة الفساد المالي	123

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول(17)	تصـنيف المشـاركين حسـب مدى اسـتخدام نظم المعلومات المالية الإلكترونية	124
جدول(18)	مدى المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة	128
جدول(19)	التوزيع التكراري لإجابات العينة حول فقرات المحور الأول	129
جدول(20)	المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الأول	131
جدول(21)	التوزيع التكراري لإجابات العينة حول فقرات المحور الثاني	135
جدول(22)	المتوسط المرجح والانحراف المعياري والاتجاه السائد لفقرات المحور الثاني	137
جدول(23)	المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى	141
جدول(24)	المؤشرات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية	143

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل(1)	محددات الحوكمة	41
شكل(2)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس	117
شكل(3)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب العمر	118
شكل(4)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المستوى التعليمي	119
شكل(5)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب التخصص العلمي	120
شكل(6)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المسمى الوظيفي	121
شكل(7)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب سنوات الخبرة	122
شكل(8)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الدورات التدريبية	123
شكل(9)	تصنيف المشاركين في الدراسة حسب المشاركة في دورات حول الحوكمة أو مكافحة الفساد المالي	124
شكل(10)	تصنيف المشاركين حسب مدى استخدام نظم المعلومات المالية الإلكترونية	125

الفصل الأوّل
الإطار العام للدراسة.

1-1 المقدمة

2-1 الدراسات السابقة

2-2-1 الدراسات الأجنبية

3-2-1 الفجوة البحثية

3-1 مشكلة الدراسة

4-1 مبررات اختيار الدراسة

6-1 أهداف الدراسة

6-1 أهمية الدراسة

1-6-1 الأهمية العلمية

2-6-1 الأهمية العملية

7-1 فرضية الدراسة

8-1 مصطلحات الدراسة

9-1 حدود الدراسة

1-1 المقدّمة:

يشـــهد العالم في العقود الأخيرة تحولات عميقة ومتســـارعة بفعل الثورة الرقمية والتقدم المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصـالات، الأمر الذي أعاد تشـكيل أنماط الإدارة وأسـاليب العمل داخل المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء. فقد لم تعد النظم الإدارية والمالية تعتمد على الإجراءات التقليدية القائمة على المعاملات الورقية والرقابة اليدوية، بل أصـــبحت ترتكز بـدرجـة كبيرة على النظم الإلكترونيـة وقواعـد البيـانـات والتطبيقـات الرقميـة التي تنظم العمليـات وتضبط تدفق المعلومات وتدعم اتخاذ القرار.

وقد أدى هذا التحول الرقمي إلى إعادة صـــياغة مفهوم الإدارة الحديثة، بحيث أصـــبحت كفاءة المؤســـســـة تقاس بمدى قدرتها على توظيف تكنولوجيا المعلومات بصـــورة فعّالة ومنظمة، تضمن سلامة البيانات، وسرعة تداولها، ودقة معالجتها، ووضوح المسؤوليات المرتبطة بها. ومع اتســـاع اســـتخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة الموارد المالية والمحاســـبية، باتت تكنولوجيا المعلومات تمثل البنية الأســـاســـية التي تســـتند إليها عمليات التخطيط والرقابة والتقييم، ولم تعد مجرد أداة مساندة، بل عنصرًا استراتيجيًا يؤثر في الأداء المؤسسي ككل.

وفي ظل هذا الواقع، برزت الحاجة إلى أطر تنظيمية تضـــمن توجيه اســـتخدام تكنولوجيا المعلومات نحو تحقيق أهداف المؤسسـة، وتحد من المخاطر المرتبطة بها، وتضـبط عملية اتخاذ القرار التقني والمالي داخل الهيكل الإداري. ومن هنا ظهر مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات بوصـــفه إطارًا إداريًا وتنظيميًا يحدد العلاقة بين الإدارة العليا، وإدارة تقنية المعلومات، وبقية الوحدات التنظيمية، من خلال ســـياســـات واضـــحة، وآليات رقابية محددة، ومســـؤوليات معلنة، تضمن الاستخدام الرشيد للموارد التقنية.

إن حوكمة تكنولوجيا المعلومات لا تقتصر على الجوانب الفنية المرتبطة بتشغيل الأنظمة وصـــيانتها، وإنما تمتد لتشـمل إدارة المخاطر، وضـبط الصـــلاحيات، وتأمين البيانات، وضـمان اســـتمرارية الأعمال، ومتابعة الأداء، وقياس العائد من الاســـتثمارات التقنية. كما ترتبط ارتباطًا وثيقًا بمفاهيم الشـــفافية والمســـاءلة والرقابة الداخلية، باعتبار أن جودة المعلومات المالية ودقتها وموثوقيتها تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة الأنظمة التي تنتجها وتحفظها وتعالجها.

وتزداد أهمية هذا الموضـــوع في الجهات الحكومية، حيث تتعامل هذه الجهات مع المال العام، وتتحمل مسؤولية إدارة الموارد وتقديم الخدمات للمجتمع، الأمر الذي يفرض ضـرورة وجود

نظم معلومات محكمة، وإجراءات رقابية واضحة، وتوزيع دقيق للصلاحيات والاختصاصات. فكلما اتسمت بيئة العمل بالاعتماد الكبير على النظم الإلكترونية دون وجود إطار حوكمة واضح، زادت احتمالات القصور الرقابي، وتعددت مواطن الضعف في إدارة البيانات والعمليات المالية.

وفي السياق الليبي، شهدت المؤسسات الحكومية توسعًا ملحوظًا في استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة الشؤون المالية والإدارية، سواء في إعداد التقارير، أو تسجيل العمليات، أو إدارة الموازنات، أو متابعة الإنفاق. إلا أن فعالية هذه الأنظمة لا ترتبط بوجودها فحسب، بل بكيفية إدارتها وتنظيمها ومراقبتها ضمن إطار حوكمة متكامل يضمن وضوح الأدوار، وانضباط الإجراءات، وسلامة المخرجات المعلوماتية.

ومن هذا المنطلق، يُعد تناول دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في البيئة الحكومية الليبية موضوعًا يرتبط بطبيعة الإدارة المعاصرة، وبالتحولات الرقمية التي تشهدها مؤسسات الدولة، وبالحاجة إلى تعزيز الانضباط المؤسسي في إدارة الموارد المالية. فإرساء قواعد حوكمة واضحة لتكنولوجيا المعلومات يمكن أن يسهم في دعم الرقابة، وتحسين جودة المعلومات، وتعزيز الشفافية، وتقوية الضبط الداخلي داخل الجهات الحكومية، بما ينعكس على سلامة الأداء المالي والإداري في تلك الجهات.

1-2 الدّراسات السابقة:

1-2-1 الدراسات العربية:

- **دراسة هند إبراهيم محمد، شروق عبد الإله حسين، علي حسين عبد الأمير، (2025)**

وكانت بعنوان: دور التكنولوجيا في مكافحة الفساد الإداري والمالي وأثره في الحد من الفقر وتحقيق التنمية المستدامة.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التكنولوجيا الحديثة في مكافحة الفساد الإداري والمالي، وبيان أثر ذلك في الحد من الفقر وتعزيز التنمية المستدامة، في ظل تصاعد ظاهرة الفساد باعتبارها من أبرز التحديات التي تعيق النمو الاقتصادي والعدالة الاجتماعية. كما سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الفساد والتنمية المستدامة، وبيان كيف يؤثر الفساد سلباً على الموارد المالية ويقوّض جهود الإصلاح المؤسسي.

واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال استعراض الأدبيات والتقارير الدولية ذات الصلة، وتحليل دور التكنولوجيا كأداة لتعزيز الشفافية والمساءلة والحوكمة الرشيدة، خاصة عبر تطبيقات الحكومة الإلكترونية والأنظمة الرقمية الحديثة.

وأظهرت النتائج أن تبني التكنولوجيا يسهم في تقليل فرص الفساد من خلال تعزيز الرقابة والشفافية، وتسهيل جمع البيانات وتحليلها وتحديثها بصورة مستمرة، مما يدعم آليات المساءلة ويحد من إساءة استخدام السلطة والموارد. كما أكدت الدراسة أن التكنولوجيا تمثل أداة فعّالة لدعم أهداف التنمية المستدامة، لا سيما في مجالات حماية البيئة، وتحسين الخدمات الصحية والتعليمية، وتعزيز العدالة الاجتماعية، والحد من الفقر. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومات، خاصة في الدول النامية، استراتيجيات رقمية متكاملة لتعزيز الشفافية ومكافحة الفساد وتحقيق التنمية الشاملة.

- **دراسة (علي عبدالعظيم أبوغولة، 2023)** وكانت بعنوان: دور أبعاد الحوكمة في الحد من الفساد المالي في مؤسسات القطاع العام الليبي (دراسة تحليلية عن الفترة 2014–2021).

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تطبيق أبعاد الحوكمة في الحد من ظاهرة الفساد المالي في مؤسسات القطاع العام الليبي، خاصة في ظل تصاعد معدلات الفساد بعد أحداث فبراير 2011، وما ترتب عليه من تداعيات اقتصادية وسياسية واجتماعية خطيرة، كان من أبرزها تدهور مستوى الخدمات العامة وتراجع تصنيف ليبيا ضمن مؤشرات الشفافية ومدركات الفساد العالمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقارن، من خلال تحليل البيانات والتقارير الصادرة عن جهات رسمية محلية ومنظمات دولية موثوقة، والمتعلقة بمؤشرات الحوكمة ومدركات الفساد خلال الفترة (2014–2021م).

وأظهرت النتائج أن مؤشرات الحوكمة في ليبيا جاءت سالبة ومتدنية للغاية مقارنةً بدول العالم الأخرى، كما أن تصنيفها في مؤشرات مدركات الفساد يعكس مستوى مرتفعاً من الفساد المالي، وهو ما يمثل تهديداً مباشراً لاستقرار الدولة واقتصادها الوطني وسمعتها الدولية. وأكدت الدراسة أن تحسين مؤشرات الحوكمة وتفعيل أبعادها – كالمساءلة والشفافية وسيادة القانون – يمثل مدخلاً أساسياً لكبح الفساد المالي وتعزيز النزاهة في مؤسسات القطاع العام. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومة الليبية حزمة من الإجراءات الإصلاحية الجادة لتعزيز الحوكمة وتحسين ترتيب ليبيا في المؤشرات الدولية ذات الصلة.

- **دراسة (عمر محمد الغرياني، 2021)** وكانت بعنوان: واقع دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي (دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين بالإدارة العامة للرقابة المالية على الشركات والمصارف بديوان المحاسبة الليبي).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة أهم آليات حوكمة الشركات، والمتمثلة في لجنة المراجعة ولجنة المكافآت، في الحد من الفساد المالي بالمؤسسات الليبية، إضافة إلى بيان مستوى خطورة الفساد المالي وتأثيره على استدامة المؤسسات. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال إجراء استطلاع لآراء العاملين بالإدارة العامة للرقابة المالية على الشركات والمصارف بديوان المحاسبة الليبي، باعتبارهم الجهة المختصة بموضوع الدراسة. وقد بلغ عدد المشاركين (30) موظفاً، وتم تحليل (29) استبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وأظهرت النتائج أن لجنة المراجعة تلعب دوراً مهماً في الحد من الفساد المالي من خلال تعزيز فعالية مجلس الإدارة، ودعم المساءلة المالية أمام المساهمين، وفحص أنظمة الرقابة الداخلية، وخفض تكاليف الوكالة، وتعزيز استقلالية المراجعين الداخليين والخارجيين. كما بينت النتائج أن لجنة المكافآت تسهم في تقليل الفساد المالي عبر تقييم التعويضات الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين، والحد من تضارب المصالح، وتحفيز العاملين بما يحقق الاستقرار المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتفعيل أدواتها في كافة المؤسسات الليبية، إلى جانب تكثيف جهود مكافحة الفساد المالي حفاظاً على استدامة المؤسسات وموارد الدولة.

- **دراسة (أبو حجر وآخرون 2021)** والتي أوضحت دور آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من مخاطر أمن المعلومات والذي ينعكس بدوره على تخفيض عمليات التّلاعب المالي الالكتروني في البنوك في ظلّ تطبيق نظام الحكومة الالكترونية، وتوصّلت إلى عدّة توصيات منها:

- أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعدّ مطلباً استراتيجياً وفي غاية الأهمّية في كل القطاعات وخاصّة قطاع المصارف التجارية.

- ضرورة التّركيز على الجوانب التّطبيقية ؛لاستخدام آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في خفض مخاطر أمن المعلومات لزيادة القدرة التنافسية.

- أوصت الدّراسة لمزيد من البحوث، حول مدى مساهمة آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تحقيق متطلّبات المصارف التّجارية وزيادة القدرة التّنافسية فيما بينهما.

- **دراسة (صلاح عبدالسلام ضو، سالمة مفتاح المصراتي، 2020)** وكانت بعنوان: الحوكمة ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الليبية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري داخل المؤسسات الليبية، في ظل ما تواجهه من تحديات داخلية وخارجية تستوجب تبني نماذج حديثة للإدارة. كما سعت إلى توضيح مفهوم الحوكمة وأهم مرتكزاتها، وبيان علاقتها بالإصلاح الإداري وتحسين جودة الأداء المؤسسي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تقديم إطار نظري لمفهوم الحوكمة ومكوناتها، وتحليل دورها في تطوير الأداء الإداري وتعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والكفاءة داخل المؤسسات. كما ركزت على إبراز أهمية الإعداد الجيد والمتكامل لتطبيق متطلبات الحوكمة بما يسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تعزيز الإصلاح الإداري من خلال تحسين كفاءة الأداء، وتطوير النظم الإدارية، وترسيخ قيم النزاهة والشفافية. كما أكدت الدراسة ضرورة نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات الليبية، وتحديد متطلباتها والعمل على تفعيلها بما يتلاءم مع البيئة المحلية، لضمان تحقيق إصلاح إداري فعّال ومستدام.

- **دراسة (محمد على نصر سالم الشائبي 2020)** وكانت بعنوان: تكيف نظم الرّقابة الدّاخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية.

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعرف على أهمّية الرّقابة الدّاخلية، وضرورة تكيفها مع تطور نظم المعلومات، وأثر ذلك على موثوقية القوائم المالية في المصارف التّجارية الليبية المملوكة للدّولة، وعددها أربعة مصارف. وأظهرت النّتائج وجود مستوى مرن في تفعيل تكيف نظام الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات في المصارف التجارية، كما أظهرت النتائج مستوى متوسّط فيما يتعلّق بالقدرة على تكيّف النظام مع تكنولوجيا المعلومات، مع الإشارة إلى وجود بعض النّقائص التي تحد من فعالية هذا التّكيف.

- **دراســـــــــة (آلان المجيب، مصطفي هلداني، تائر صبري محمود 2020)** تعرّضت هذه الدّراســـة إلى دور الرّقابة الدّاخلية ،في ظلّ نظام حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة المقدرة التّنافسية في المؤسّسات المالية وتحقيق السلامة المالية.

تمّ إجراء دراسة ميدانية شملت عشرة مصارف، باستخدام استمارة استبيان أُعدّت خصّيصًا لهذا الغرض. وقد تمّ اعتماد خمســـة متغيّرات لقياس أهداف الرّقابة الدّاخلية، بهدف معرفة دور الرّقابة الدّاخلية في المصارف التّجارية.

توصّـــلت الدّراســـة إلى ضـــرورة وجود رقابة داخليّة تواكب التّطورات في بيئة تكنولوجيا المعلومات، وبالشّـــكل الذي يُســـهّل تكاملها مع الأنظمة الإدارية والمالية. كما تتطلّب هذه الرّقابة تطويرها وتحديثها بشكل مستمر؛ لتحقيق الأهداف ضمن معايير الوقت والجهد والتّكلفة، بأقصى قدر ممكن من الكفاءة.

- **دراسـة (عطية، هنادي موسـى؛ جونزف، 2019)** وكانت بعنوان: دور حوكمة الشـركات في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس.

هدفت هذه الدراســـة إلى تحديد الدور الذي تؤديه حوكمة الشـــركات في دعم برامج الإصـــلاح الإداري داخل المؤســـســـات، من خلال تحليل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في إحدى المؤسـسـات الخدمية الكبرى. كما سـعت إلى قياس طبيعة العلاقة بين أبعاد الحوكمة (الشـفافية، المساءلة، العدالة، الكفاءة) ومستوى تحقيق الإصلاح الإداري.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصـفي التحليلي، واسـتخدمت أداة الاسـتبانة لجمع البيانات من عينة شـملت موظفين من المسـتويات الإدارية العليا والمتوسـطة، مع تحليل البيانات إحصـائيًا لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصـــائية بين تطبيق مبادئ حوكمة الشـــركات وتحقيق الإصـــلاح الإداري، حيث تبين أن تعزيز الشـفافية والمسـاءلة يسـهم بشـكل مباشـر في تحســـين كفاءة الأداء الإداري، وتقليل البيروقراطية، ورفع مســـتوى جودة الخدمات. كما أكدت الدراسة أن الحوكمة تمثل إطارًا استراتيجيًا متكاملاً للإصـلاح المؤسسـي، وليست مجرد مجموعة من القواعد الشكلية.

- **دراسة (أبو عجيلة، عماد؛ عبدالسلام، نورية، 2019)** وكانت بعنوان: مدى توافق القوانين والتشريعات الليبية مع مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى توافق المنظومة التشريعية الليبية مع المعايير الدولية لحوكمة الشركات، خاصة المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ((OECD، باعتبارها مرجعًا عالميًا في هذا المجال.

اعتمدت الدراسة على تحليل تشريعي مقارن، شمل قانون رقم (23) لسنة 2010 بشأن سوق المال الليبي ولائحته التنفيذية، إضافة إلى عدد من القوانين ذات العلاقة، مع مقارنتها بمبادئ OECD الستة.

وأظهرت النتائج وجود فجوات تشريعية واضحة بين القوانين الليبية والمعايير الدولية، خاصة فيما يتعلق بحماية حقوق المساهمين، والإفصاح والشفافية، واستقلالية مجلس الإدارة. وأكدت الدراسة ضرورة تحديث الإطار القانوني وتعزيز آليات الرقابة لضمان توافق أكبر مع مبادئ الحوكمة الدولية، بما يسهم في تحسين بيئة الأعمال وتقليل مخاطر الفساد المالي.

- **دراسة (عبدالإله محمد ماهر علي، 2018)** وكانت بعنوان: دور حوكمة التكنولوجيا في نظم المعلومات المحاسبية في الحد من الفساد المالي: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور حوكمة التكنولوجيا في نظم المعلومات المحاسبية وأثرها في الحد من الفساد المالي بالمصارف السودانية، في ظل تزايد ظاهرة الاختلاسات المالية وضعف الأنظمة الرقابية الداعمة لاكتشافها. وتمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى مساهمة آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل نظم المعلومات المحاسبية في الحد من الفساد المالي، والكشف عن طبيعة المخاطر المرتبطة بممارساته.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار مجموعة من الفرضيات، تمثلت في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة التكنولوجيا ونظم المعلومات المحاسبية، ووجود علاقة بينها وبين الحد من الفساد المالي، إضافة إلى العلاقة بين استخدام نظم المعلومات المحاسبية وتقليل الفساد المالي.

وأظهرت النتائج أن توفر المؤهلات والخبرات التكنولوجية، ووجود بيئة تقنية ملائمة، يسهمان في اكتشاف الثغرات بالنظام المالي والحد من فرص الاختلاس. كما أكدت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة التكنولوجية ونظم المعلومات المحاسبية من جهة، والحد من الفساد المالي من جهة أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة إصدار وتعديل القوانين الرادعة للفساد، وتفعيل آليات الحوكمة، وتعزيز وعي المساهمين بحقوقهم، والالتزام بتعليمات ولوائح حوكمة الشركات الصادرة عن الجهات المختصة.

- **دراسة (بوحديد ويحياوي، 2016)**:دور آليات حاكمية المؤسّسات في الحدّ من الفساد المالي ،والإداري في المؤسّسة العمومية الجزائرية.

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعريف بماهية الفساد المالي والإداري، كما تطرّقت هذه الدّراسة إلى التعّريف بحوكمة المؤسّسات وآلياتها والدور الذي تلعبه في الحدّ من الفساد المالي والإداري بالمؤسسة العمومية الجزائرية. إذ اعتمدت هذه الدّراسة على المنهج الاستقرائي وذلك باستخدام الأسلوب الوصفيّ التّحليلي؛ وذلك بالاعتماد على البيانات والدراسات المتوفّرة، بالإضافة إلى الاستفادة من بعض المواقع الإلكترونية ذات الصّلة بهذا الموضوع، وقد توصّلت هذه الدراسة إلى أنّ الفساد المالي والإداري يُعَدّان من أكبر المشكلات التي تعانيها المؤسّسة العمومية الجزائرية، وهو ما يترتّب عليه تحميلُها تكاليفَ إضافية، سواء على مستوى السّلع أو الخدمات التي تقدّمها. كما أظهرت الدّراسة أنّ التزام المؤسّسة العمومية الجزائرية بمبادئ الحوكمة وآلياتها يسهم في رفع كفاءة أدائها والحدّ من الفسادَيْن المالي والإداري.

- **دراسة (دودين، 2015)**: "أهمية الحوكمة المؤسّسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد ، دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية "

هدفت هذه الدّراسة إلى التّعريف بمفهوم الحوكمة وإبراز أهم آليّاتها ودورها في الحدّ من الفساد، كما ركّزت الدّراسة على دور لجان التّدقيق في مجالس الإدارة باعتبارها الرّكيزة الأساسية لتطبيق مفهوم الحوكمة، اتبعت هذه الدّراسة المنهج الوصفيّ التّحليلي، كما جرى استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات المتحصَّل عليها. وقد توصّلت النتائج إلى أنّ حوكمة الشركات تُعَدّ الأسلوب الأمثل للحدّ من الفسادَيْن المالي والإداري، وتسهم في تعزيز الرقابة داخل المؤسسات، إضافةً إلى دورها في جذب الاستثمارات الأجنبية. كما خلصت

الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، من أهمّها ضرورة الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة لمعالجة ظاهرة الفساد المالي والإداري.

- **دراسة (شيلي، 2013)** وكانت بعنوان: دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين لبنان والدنمارك.

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تجربة تطبيق الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري من خلال مقارنة بين بيئتين مختلفتين من حيث مستوى التنمية والحوكمة، هما لبنان والدنمارك. هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الالتزام بقواعد الحوكمة الرشيدة على تحسين الأداء المؤسسي وتفادي الأزمات الاقتصادية والإدارية.

اعتمدت الدراسة على المنهج المقارن، حيث تم تحليل الإطار المؤسسي والتشريعي في كلا البلدين، مع دراسة مؤشرات الأداء والشفافية والمساءلة.

وتوصلت النتائج إلى أن الدول التي تلتزم بمبادئ الحوكمة الرشيدة، خاصة الشفافية وسيادة القانون واستقلالية الرقابة، تحقق مستويات أعلى من الكفاءة الإدارية والاستقرار الاقتصادي، في حين أن ضعف الالتزام بتلك المبادئ يؤدي إلى تفاقم المشكلات الإدارية والمالية. وأكدت الدراسة أن الحوكمة تمثل مدخلاً جوهريًا للإصلاح الإداري الشامل.

- **دراسة (النقودي، 2009)** وكانت بعنوان: إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية تحليلية.

تناولت هذه الدراسة مفهوم حوكمة الشركات من منظور نظري وتطبيقي، مع التركيز على مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة داخل شركات القطاع العام الليبي، خاصة الصناعية منها، في إطار السعي لتحسين الأداء الإداري والمالي وتعزيز كفاءة إدارة الموارد. هدفت الدراسة إلى تحليل مدى ملاءمة البيئة التشريعية والتنظيمية الليبية لتبني قواعد الحوكمة، وقياس انعكاس ذلك على مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات العامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى تحليل القوانين المنظمة لعمل الشركات العامة، إضافة إلى دراسة ميدانية لتقييم واقع الممارسات الإدارية والرقابية داخل عدد من الشركات الصناعية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الإطار القانوني والتنظيمي السائد في ليبيا آنذاك لم يكن مهيأ بصورة كافية لتطبيق قواعد حوكمة الشركات، حيث اتسم بضعف التخصص في إدارة الشركات،

وغياب آليات رقابية فعّالة، فضـــلاً عن عدم كفاية الإجراءات المنظمة لعمل مجالس الإدارة. كما أشارت النتائج إلى أن تطبيق الحوكمة يمكن أن يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين كفاءة إدارة الموارد، شريطة تطوير البيئة التشريعية وتعزيز ثقافة المساءلة المؤسسية.

1-2-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (2025) Mariam Dawod Noman , Alaa Abbood Kadhim

بـــعـــنـــوان : The Role of Corporate Governance and Accounting Information Quality in Reducing Financial Corruption

دور حوكمة الشركات وجودة المعلومات المحاسبية في الحد من الفساد المالي .

هدفت هذه الدراســـة إلى تحديد الإطار المفاهيمي لحوكمة الشـــركات وجودة المعلومات المحاســبية، وبيان دورهما في الحد من الفســاد المالي. اعتمدت الدراســة على المنهج الوصــفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات، ووزعت على عينة مكونة من (100) استبانة، اســتُرجع منها (90) اســتبانة صــالحة للتحليل. تمثلت عينة الدراســة في أعضــاء هيئة التدريس والباحثين والمدققين في جامعتي تكريت وسامراء.

وتوصـــلت الدراســـة إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشـــركات يســـهم في تحســـين جودة الإفصـــاح المالي، مما يعزز تحقيق أهداف المؤســـســـات ويحد من مظاهر الفســـاد المالي. كما أظهرت النتائج أن توفير معلومات محاسـبية ملائمة وموثوقة يسـاعد في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، ويعزز ثقة أصحاب المصلحة بالمركز المالي للشركات. وأكدت الدراسة كذلك على أهمية الالتزام بالمعايير المحاسبية الشفافة وتفعيل آليات الرقابة والمحاسبة الجنائية للكشف عن الفساد المالي.

- **دراســـــة Alsaleem, Abdelilah M.; Husin, Mohd. Rizal Palil (2023)**

بعنوان: أثر تطبيق إطـار حوكمـة تكنولوجيـا المعلومـات COBIT 5 في تقليـل مخـاطر المراجعة *The Impact of Implementing COBIT 5 on Reducing Audit Risk: Evidence from Jordanian Public Shareholding Companies*

أثر تطبيق إطار COBIT 5 على خفض مخاطر المراجعة: دراســة تطبيقية على شــركات مساهمة أردنية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات (COBIT 5) على تقليل مخاطر المراجعة وتحسين بيئة الرقابة الداخلية داخل الشركات. واعتمدت الدراسة على منهج كمي ميداني باستخدام استبانة وتحليل إحصائي لبيانات العاملين في مجالات المحاسبة والمراجعة وتقنية المعلومات. وأظهرت النتائج أن تطبيق COBIT 5 يسهم في تعزيز ضبط العمليات، وتحسين جودة المعلومات المالية، وتقليل فرص التلاعب والاختلاس، بما ينعكس إيجاباً على تقليل مخاطر الفساد المالي. وأكدت الدراسة أن التكامل بين الحوكمة التكنولوجية والرقابة المحاسبية يمثل مدخلاً استراتيجياً فعالاً لتعزيز النزاهة المؤسسية.

- **دراسة Merhi, Pallavi; Ahluwalia, Pankaj (2018)** بعنوان: الاقتصاد الرقمي وتأثيره على تصورات الفساد *Digital Economy and Corruption Perceptions: A Cross- Country Analysis* الاقتصاد الرقمي وتصورات الفساد: تحليل مقارن بين الدول

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تطور الاقتصاد الرقمي ومستوى تصورات الفساد في مجموعة من الدول، من خلال تحليل مؤشرات النضج الرقمي ومقارنتها بمؤشرات الشفافية الدولية. واعتمدت الدراسة على بيانات (69) دولة باستخدام نماذج تحليل إحصائي متقدمة. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة سالبة بين النضج الرقمي ومستوى الفساد، حيث يسهم استخدام الخدمات الإلكترونية، والمعاملات الرقمية، وتوسيع نطاق الشفافية الرقمية في تقليل فرص الفساد وتعزيز الثقة في المؤسسات. كما أكدت الدراسة أن البنية التحتية التكنولوجية والأمن السيبراني يمثلان عاملين حاسمين في نجاح التحول الرقمي كأداة لمكافحة الفساد.

- **دراسة Na, Kyungwook (2018)** بعنوان: أثر حوكمة الشركات على فساد الشركات *The Effect of Corporate Governance on the Corruption of Firms (Firm Bribery)* أثر حوكمة الشركات على الفساد المؤسسي (رشوة الشركات)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة ممارسات حوكمة الشركات ومستوى انخراط الشركات في ممارسات الرشوة والفساد المؤسسي. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات كمية تربط بين مؤشرات الحوكمة (استقلالية مجلس الإدارة، فعالية لجان المراجعة، الإفصاح والشفافية) ومؤشرات سلوكيات الرشوة. وأظهرت النتائج أن تحسن ممارسات الحوكمة يؤدي إلى انخفاض احتمالية تورط الشركات في الفساد، نظراً لزيادة فعالية الرقابة الداخلية وارتفاع مستوى

المساءلة والشفافية. كما أكدت الدراسة أن وجود لجان مراجعة مستقلة وآليات إفصاح واضحة يمثلان أدوات فعّالة للحد من الفساد المالي داخل الشركات.

- **دراســـــــة Nathmy, Al- 'Aroud and Almbaidin (2015)** بعنوان: أثر غياب تطبيق آليات حوكمة الشركات على كفاءة المراجعة الداخلية في الحد من الفساد المالي في الوزارات الأردنية *The Effect of the Absence of the Application of the Mechanisms of Corporate Governance on the Internal Auditing Efficiency to Reduce Financial Corruption in the Jordanian Ministries* أثر غياب تطبيق آليات حوكمة الشركات على كفاءة المراجعة الداخلية في الحد من الفساد المالي في الوزارات الأردنية

هدفت هذه الدراســـة إلى التعرف على أثر غياب تطبيق آليات حوكمة الشـــركات على كفاءة المراجعة الداخلية في الحد من الفســاد المالي داخل الوزارات الأردنية، وذلك في ظل تنامي مظاهر الفساد المالي والإداري في القطاع العام. كما سعت إلى بيان طبيعة العلاقة بين مستوى تفعيل التدقيق الداخلي ومدى انتشار الفساد المالي في المؤسسات الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة موجهة إلى العاملين في الوزارات الأردنية، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراســـة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصـــائية بين ضـــعف تفعيل التدقيق الداخلي وارتفاع مســـتويات الفســـاد المالي في الوزارات الأردنية، كما كشـــفت عن وجود علاقة مباشرة بين غياب تطبيق آليات حوكمة الشركات وانتشار الفساد المالي. وأوصت الدراسة بضـــرورة إلزام الوزارات الحكومية بتطبيق آليات حوكمة الشـــركات وتفعيل أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي بما يسهم في تقليل مظاهر الفساد المالي وتعزيز النزاهة المؤسسية.

- **دراســـة El Gabasi, Kertahadi and Firdausi (2014)** بعنوان: تحليل حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المالي للشركة في ليبيا – دراسة تطبيقية على شركة إني للنفط والغـــاز *An Analysis of Corporate Governance and Its Impact on the Firm's Financial Performance in Libya: A Study in ENI Oil and Gas Company* تحليل حوكمة الشـــركات وأثرها على الأداء المالي للشـــركة في ليبيا: دراســـة تطبيقية على شركة إني للنفط والغاز

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم حوكمة الشركات ومبادئها الأساسية، وقياس تأثير تطبيقها على الأداء المالي لشركة إني للنفط والغاز في ليبيا، باعتبارها من الشركات ذات الأهمية الاستراتيجية في القطاع النفطي. كما سعت إلى اختبار العلاقة بين ممارسات الحوكمة ومؤشرات الأداء المالي على المدى الطويل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المادة العلمية، كما تم استخدام استبانة لجمع البيانات من العاملين بالشركة، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركة محل الدراسة، حيث يسهم الالتزام بمبادئ الحوكمة في تعزيز الشفافية وتحسين إدارة الموارد وتقليل المخاطر المالية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على النتائج المالية على المدى الطويل. كما أكدت الدراسة أهمية تبني ممارسات حوكمة واضحة ومستقرة لضمان الاستدامة وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية.

- **دراسة (Elbahnasawy, Nasr G. (2014** بعنوان: الحوكمة الإلكترونية واعتماد الإنترنت وأثرهما على الفساد *E- Government, Internet Adoption, and Corruption: An Empirical Investigation* الحوكمة الإلكترونية واعتماد الإنترنت والفساد: دراسة تحليلية تطبيقية

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية وانتشار استخدام الإنترنت على مستويات الفساد في عدد كبير من دول العالم، وذلك في إطار بحث العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الشفافية وتعزيز المساءلة. واعتمدت الدراسة على بيانات لوحية شملت (160) دولة خلال الفترة (1995–2009)، واستخدمت نماذج قياسية متقدمة لمعالجة إشكالية السببية بين المتغيرات. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطور الحكومة الإلكترونية ومؤشرات الفساد، حيث يسهم التحول الرقمي في تقليل الاحتكاك المباشر بين الموظف والمراجع، وزيادة شفافية الإجراءات، وتحسين إمكانية تتبع المعاملات، مما يحد من فرص الرشوة وإساءة استخدام السلطة. كما أكدت الدراسة أن فعالية الحكومة الإلكترونية تتعزز بارتفاع معدلات انتشار الإنترنت وتحسين البنية التحتية الرقمية.

- **دراسة (Lio, Mon- Chi; Liu, Meng- Chun; Ou, Yi- Pey (2011** بعنوان: دور الإنترنت في الحد من الفساد *Can the Internet Reduce Corruption? A*

Cross- Country Study Based on Dynamic Panel Data Models
هل يمكن للإنترنت أن يقلل من الفساد؟ دراسة مقارنة باستخدام بيانات لوحية ديناميكية

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى قدرة انتشار الإنترنت على تقليل مستويات الفساد عبر تعزيز تدفق المعلومات وتقوية الرقابة المجتمعية على الأداء الحكومي. واعتمدت الدراسة على تحليل بيانات (70) دولة خلال الفترة (1998–2005) باستخدام نماذج بيانات لوحية ديناميكية. وأظهرت النتائج أن ارتفاع نسبة مستخدمي الإنترنت يرتبط بانخفاض ملحوظ في مؤشرات الفساد، إلا أن التأثير يظل متوسط القوة ما لم يقترن بسياسات إصلاحية داعمة. وأكدت الدراسة أن التكنولوجيا تمثل أداة مساندة لمكافحة الفساد، لكنها تحتاج إلى بيئة قانونية وتنظيمية فعّالة حتى تحقق نتائج مستدامة.

- **دراسة Al- Shawawrah (2009)** بعنوان: قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية *Corporate Governance Rules and Their Role in Combating and Preventing Corruption in Jordanian Public Shareholding Companies*
قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بمفهوم الحوكمة وأهم مبادئها وقواعدها وأهدافها، إضافة إلى تقييم دور تطبيق حوكمة الشركات في الحد من النزاعات بين السلطات داخل الشركات المساهمة العامة، وتقليل تضارب المصالح بين الإدارة والمساهمين، بما يسهم في مكافحة الفساد والوقاية منه.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل عدد من القوانين والأنظمة ذات العلاقة بحوكمة الشركات، إضافة إلى تحليل بيانات ميدانية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات يسهم بشكل فعّال في الحد من مظاهر الفساد داخل الشركات المساهمة العامة الأردنية، كما يساعد في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية من خلال تعزيز الثقة والشفافية. وأكدت الدراسة على أهمية الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بصورة دقيقة لضمان موضوعية رأي المدقق الخارجي، وتقوية آليات الرقابة الداخلية بما يحقق النزاهة المؤسسية ويحد من تهريب رؤوس الأموال.

1-2-3 الفجوة البحثية:

رغم كثرة الدّراسات التي تناولت موضوع الحوكمة والفساد المالي في مجالات متعدّدة، فإنّ هناك جوانب لم تُعالَج بعدُ بالقدر الكافي، وهو ما يشكّل فجوةً بحثية تعمل هذه الدراسة على معالجتها، وتتلخّص فيما يلي:

1. **غياب البعد الليبي في الدّراسات التّطبيقية:** أغلب الدّراسات السّابقة ركّزت على دول مثل: الأردن، الجزائر، مصر، أو مؤسسات خاصة (شركات النفط والغاز أو الشّركات المساهمة)، بينما لم تُعالج بشكل معمق الجهات الحكومية الليبية؛ وبالأخص ديوان المحاسبة باعتباره أعلى جهاز رقابي مالي، وهذا يجعل هذه الدّراسة ذات قيمة إضافية؛ لأنّها تقدّم بعدًا محليًا أصيلًا.
2. **محدودية التّركيز على حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** معظم الأبحاث تناولت الحوكمة بوجه عام أو ركّزت على الحوكمة المؤسسية وحوكمة الشّركات، بينما لم تُعطِ حوكمة **تكنولوجيا المعلومات** (IT Governance) الدّور الكافي في الدّراسات السّابقة رغم أهميتها في بيئة المؤسّسات الرّقمية الحديثة، خصوصًا في مجال مكافحة الفساد المالي.
3. **قصور الربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والفساد المالي:** العديد من الدّراسات اكتفت بتوضيح دور الحوكمة في تعزيز الرّقابة أو تحسين الأداء، ولكنّها لم تربط بشكل مباشر بين آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والحدّ من الفساد المالي في القطاع الحكومي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.
4. **غياب المنهج الميداني المباشر في ليبيا:** أغلب الدّراسات السّابقة اعتمدت على المنهج الوصفي أو التّحليلي النّظري، بينما هذه الدراسة تعتمد على **دراسة ميدانية داخل ديوان المحاسبة الليبي**، وهو ما يعطيها قوة ويوفّر بيانات واقعية حول الفساد المالي وأدوات الحدّ منه.
5. **الزّمن والتّحديات المستجدّة:** تعود غالبية الدراسات السابقة إلى فترات زمنية سابقة، بينما شهدت ليبيا خلال المرحلة التي أعقبت عام 2011 تطورات جوهرية تمثلت في تصاعد مؤشرات الفساد وفق تقارير منظمة الشفافية الدولية (مؤشر مدركات الفساد) وتقارير ديوان

المحاسبة الليبي. الأمر الذي يستلزم إعادة تناول الموضوع في ضوء المتغيرات الراهنة والتحديات الحديثة التي فرضها الواقع المؤسسي والرقابي في البلاد.

الفجوة البحثية تتمثل في ندرة الدّراسات الميدانية في البيئة الليبية الحكومية، التي تربط بين آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات والحدّ من الفساد المالي، خصوصًا على مستوى ديوان المحاسبة، وبالتّالي تأتي هذه الدّراسة لتسد هذا النّقص عبر تحليل العلاقة بشكل ميداني، وربطها بالواقع الليبي الرّاهن، وإبراز دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات كأداة إصلاحية لمواجهة الفساد المالي.

1-3 مشكلة الدراسة:

يعاني القطاع الحكومي في ليبيا من ظاهرة الفساد المالي، التي تُكبِّده خسائر كبيرة وتؤدّي إلى ازدياد الإنفاق الحكومي على القطاعات العامة مع قلّة المستفيدين من هذه الخدمات؛ وذلك بسبب انتشار الممارسات الفاسدة، وهو ما أكدته تقارير الأجهزة الرقابية الوطنية التي أشارت إلى وجود اختلالات مالية وإدارية متكررة داخل عدد من المؤسسات الحكومية (ديوان المحاسبة الليبي، 2021). وينتج عن ذلك غياب الثقة بين المواطن والجهات الحكومية، إضافةً إلى تراجع بعض المقومات الاقتصادية للدولة وتدنّي مستوى الخدمات المقدَّمة للمواطنين (ديوان المحاسبة الليبي، 2022).

لقد أصبح الفساد المالي ظاهرة مثقلة لكاهل الدولة الليبية، كما تُظهر ذلك تقارير ديوان المحاسبة الليبي، ومؤشر مدركات الفساد الصادر عن منظمة الشفافية الدولية؛ إذ احتلت ليبيا المرتبة (173) من أصل (180) دولة في سنة 2020 بعد حصولها على (17) درجة من أصل (100) (Transparency International، 2020). وفي سنة 2024 تراجعت إلى (13) درجة مع حفاظها على الترتيب (173) مقارنة بمراتب سابقة (170 في سنة 2023، و171 في سنة 2022) (Transparency International، 2024؛ Transparency International، 2023). وهذه المؤشرات جميعها تدقّ ناقوس الخطر بشأن تفاقم هذه الظاهرة، رغم وجود الأجهزة الرقابية المتعددة مثل: ديوان المحاسبة، وهيئة الرقابة الإدارية، وهيئة مكافحة الفساد، وإدارة المراقبين الماليين (ديوان المحاسبة الليبي، 2020).

لذا يُعدّ تبني مفهوم الحوكمة داخل الشـركات والمؤسـسـات الليبية، ولا سـيما حوكمة تكنولوجيا المعلومات ذات الطابع المالي والإداري، أمراً ضـرورياً بوصـفها وسـيلة من وسـائل الإصـلاح الاقتصـادي، والتي من شـأنها الإسـهام بشـكل فعّال في مواجهة الفسـاد المتفشـي في القطاعين العام والخاص، وتعزيز الشـفافية والمسـاءلة وتحسـين كفاءة الأداء المؤسـسـي (Transparency International، 2024).

ووفقا لما سبق، فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التّالي:

- **ما دور ألية حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفسـاد المالي بالجهات الحكومية الليبية من وجهة نظر أعضاء ديوان المحاسبة؟**

ينبثق من التّساؤل الرّئيس، التّساؤلات الفرعية التّالية:

- ما مستوى التزام المؤسّسات الحكومية قيد الدّراسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصـائية بين مسـتوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والحدّ من الفساد المالي بالمؤسسات الحكومية الليبية؟

1-4 مبرّرات اختيار الدراسة:

- تعدّ حوكمة تكنولوجيا المعلومات من المواضـيع الحديثة التي يمكن ربطها بمختلف المجالات والتّطبيقات
- ندرة البحوث التّطبيقية الخاصّـة بدراسـة الآثار المتعلّقة بتطبيق آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات بالجهات الحكومية.

1-6 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية الليبية محل الدراسة.
2- قياس درجة الحد من الفسـاد المالي داخل الجهات الحكومية من وجهة نظر أعضـاء ديوان المحاسبة.
3- تحليل طبيعة العلاقة بين مسـتوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والحد من الفسـاد المالي.
4- اختبار مدى وجود تأثير معنوي لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تقليل مظاهر الفساد المالي.

5- تقديم توصـيات عملية من شـأنها تعزيز تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات بما يسـهم في دعم الشفافية والمساءلة وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

1-6 أهمّية الدراسة:

1-6-1 الأهمّية العلميّة:

تنبع القيمة العلمية لهذه الدراسة من تناولها حوكمة تكنولوجيا المعلومات بوصفها مدخلاً معاصرًا للإصلاح المؤسسي وأداة فاعلة للحد من الفساد المالي، من خلال تفعيل آليات الرقابة والشفافية والمساءلة الداخلية والخارجية. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بالحوكمة الرقمية، عبر تحليل دورها في دعم التكامل بين المؤسسات المالية والجهات الحكومية لمواجهة الاختلالات المالية التي تفاقمت خلال العقود الأخيرة. ويُضاف إلى ذلك إبراز إسهام الحوكمة في تعزيز الاستقرار الاقتصادي وترسيخ دعائم التنمية المستدامة في البيئات التي تعاني من تحديات مؤسسية ورقابية.

1-6-2 الأهمية العمليّة:

تتجسد القيمة التطبيقية لهذه الدراسة في توفير قاعدة معرفية يمكن أن يستند إليها صناع القرار والجهات الرقابية عند تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بمكافحة الفساد المالي داخل المؤسسات الحكومية. كما تقدم نتائجها مؤشرات عملية تسهم في تحسين كفاءة نظم الرقابة وتعزيز الشفافية من خلال توظيف آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات. إضافة إلى ذلك، تتيح الدراسة إطارًا تحليليًا يساعد الجهات المعنية على فهم طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية والحد من الفساد، بما يدعم اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية في الواقع المؤسسي.

1-7 فرضية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على فرضيّة رئيسية مفادها أنّ:

- حوكمة تكنولوجيا المعلومات تؤدي دورًا مهمًّا في الحدّ من الفساد المالي داخل المؤسسات والجهات الحكومية الليبية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تلتزم المؤسّسة قيد الدراسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- **الفرضية الفرعية الثّانية:** حوكمة تكنولوجيا المعلومات لها دور في الحدّ من الفساد المالي بالجهات الحكومية.

8-1 مصطلحات الدّراسة:

الحوكمة: تعرف بأنها:" الحوكمة هي النظام الذي تُدار وتُراقَب من خلاله الشـــركات، ويحدد الحقوق والمسؤوليات بين المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة الآخرين، مع التركيز على الشفافية والمساءلة والنزاهة. (OECD. (2015). *Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing).

أمّا عن مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات: (IT Governance) يشـير إلى مجموعة من العمليات والهياكل ،التي تضمن أنّ استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسّسة يتمّ بطريقة تدعم أهدافها الاستراتيجية وتحقق القيمة المضافة.

يركّز هذا المفهوم على كيفيّة تنظيم وإدارة وتوجيه تكنولوجيا المعلومات لضـــمان أن يتم استغلالها بشكل فعال وكفء، مع تحقيق التّوازن بين الفوائد والمخاطر المرتبطة بها .

تشـــمل حوكمة تكنولوجيا المعلومات عدّة مكونات، منها: تحديد المســـؤوليات والأدوار، ووضع السّياسات والإجراءات، وتحديد معايير الأداء والامتثال. ويكمن الهدف الأساسي منها في ضـمان أنّ تكنولوجيا المعلومات تخدم مصـالح جميع الأطراف المعنية داخل المؤسّسـة بشـكل متّسق ومستدام.

وتشمل الجوانب الرّئيسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات ما يلي:

1. **الموائمة الاســـتراتيجية:** ضـــمان محاذاة اســـتراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع اســـتراتيجية المؤسّسة الكلّية.
2. **إدارة المخاطر:** تحديد المخاطر والتّحكم فيها والتّخفيف منها لضمان حماية أصول المؤسّسة.
3. **قياس الأداء:** وضـــع مؤشّـــرات أداء رئيســـية (**KPIs**) لقياس فعالية وكفاءة تكنولوجيا المعلومات.**(مها محمد 2019)**
4. **المساءلة والشّفافية:** ضمان المساءلة عن القرارات والأنشطة المتعلّقة بتكنولوجيا المعلومات.
5. **القيادة والتّنظيم:** تحديد الأدوار والمســـؤوليات وهياكل اتخاذ القرار ذات الصـــلة بتكنولوجيا المعلومات.
6. **الامتثال:** ضمان الامتثال للقوانين واللّوائح والسّياسات ذات الصّلة.

وتساعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات المؤسسات على الاستثمار بشكل استراتيجي في تكنولوجيا المعلومات وإدارة المخاطر والتّأكد من تحقيق قيمة وأداء متوازن من تكنولوجيا المعلومات.

آليات الحوكمة:

- **مجلس الإدارة:** وضـــع الصّـــيغ ،والأليات ،والتّعليمات، والنّظم التي تضـــمن احترام والتزام الشّـركات للقوانين واللوائح السّـارية ،والتزامها بالإفصـــاح عن المعلومات الجوهرية للمســاهمين ،والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين. (عابدين، 2021 ص40).

- **لجنة المراجعة:** هي لجنة مخوّلة من مجلس الأمناء للتّحقق من كفاية نظام الرّقابة الدّاخلية، الداخلية وإدارة المخاطر، وضـمان تنفيذه بفاعلية، وتقديم أي توصـيات لمجلس الأمناء من شـأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أهداف المؤسـسـة ويحمي مصـالحها. كما تقوم اللجنة بمسـاعدة مجلس الأمناء للوفاء بمســؤوليته الرقابية على النظم المالية والتشـــغيلية ونظم المعلومات في المؤسسة (السويحلي وآخرون، 2020، موقع).

- **الشفافية:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشّركات الإفصاح الدّقيق وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضـع المالي، والأداء، والملكية، وحوكمة الشركة (الحمدي، 2020، 38).

- **المشـاركة:** تتمثل بتهيئة السّـبل والآليات المناسـبة للمواطنين من الأجل الإسـهام في عمليات صنع القرار ذات الطابع العام. (أبو النصر، 2015، 57).

- **المساءلة:** يشير مفهومُ المساءلة إلى وجودِ طُرُقٍ وأساليبَ مقنَنةٍ ومؤسَّسيةٍ تُمكِّنُ من مساءلةِ كلِّ شـخصٍ مسـؤولٍ، ومراقبةِ أعماله في إدارةِ الشـؤون العامة، مع إمكانيةِ عزله أو محاكمته إذا تجاوزَ القانونَ أو أخلَّ بثقةِ الناس. وعلى هذا، يرتبطُ مبدأُ المسـاءلةِ بضـرورةِ تفعيلِ دورِ القوانين في ملاحقةِ كلِّ مَن يرتكبُ خطأً (بن حسين، 2015، 188).

- **الفاعلية:** يعني الحكم الجيّد أنّ نتائج العمليات والمؤسّـسـات تتّفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها. (أبو النصر 2015، 56) .

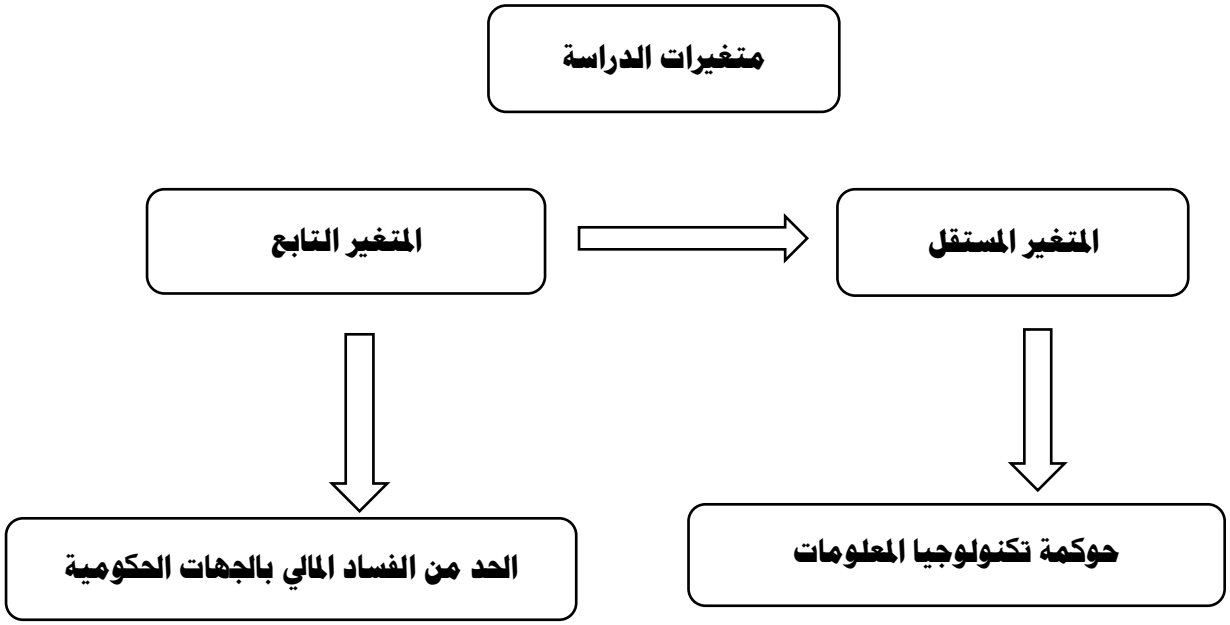
- **العدالة والمسـاواة:** لابدّ من الحرص على تحقيق العدالة والمسـاواة فيما يتعلّق بتوفير الفرص لكافّة أفراد المجتمع، أي أن تتمّ إتاحة الفرص بدون تحيّز وبكلّ موضـــوعية، وتأخذ جميع الفئات حقها . (رزان صلاح، 2017).

الفساد المالي:

هو مجمل الانتهاكات المالية، ومخالفة القوانين التي تنظم ســـير العمل الإداري والمالي في الدّولة ومؤســـســـاتها، ومخالفة التّعليمات المتعلّقة بأجهزة الرّقابة المالية كديوان الرّقابة المالية "ديوان المحاسبة الليبي" المختصّ بفحص ومراقبة الحسابات وأموال الحكومية والهيئات المؤسّسات العامّة والشّركات.

1-9 حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** هيئة ديوان المحاســـبة الليبي باعتباره أعلي جهة رقابية مالية علي المؤسّسات والجهات الحكومية العامّة بدولة ليبيا .
- **الحدود الزّمانية:** تتمثّل في الفترة التي تتمّ فيها كتابة الدراسة عامي (2024- 2025).
- **الحدود الموضوعية:** دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفساد المالي بالجهات الحكومية الليبية **(دراسة ميدانية علي ديوان المحاسبة).**



الشفافية

المساءلة

الرقابة الإلكترونية

الهياكل التنظيمية

البنية التحتية التقنية

تقليل الرشوة

الحد من الاختلاس

الحد من التلاعب المالي

تعزيز النزاهة المالية

تحسين الرقابة المالية

الباحث

الفصل الثَّاني
الإطار المفاهيمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات

تمهيد

2-1 المبحث الأول: الحوكمة

2-1-2 نشأة الحوكمة

2-1-3 مفهوم الحوكمة

2-1-4 أهداف الحوكمة

2-1-5 أبعاد الحوكمة

2-1-6 خصائص الحوكمة

2-1-7 مكونات الحوكمة

2-1-8 أنواع الحوكمة

2-1-9 محددات الحوكمة

2-2 المبحث الثاني: حوكمة تكنولوجيا المعلومات

2-2-1 مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات

2-2-2 مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات

2-2-3 دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشفافية والرقابة

2-2-4 أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات

2-2-4-1 إطار COBIT

2-2-4-2 إطار ISO/IEC 38500

2-2-4-3 إطار ITIL

2-2-4-4 إطار COSO

2-2-4-5 إطار Val IT

2-2-5 حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام

تمهيد:

مع التّحول الرّقمي المتسارع الذي يشهده العالم، أصبحت التكنولوجيا جزءًا لا يتجزأ من عمل المؤسّسات، وخصوصًا في القطاع الحكومي الذي يسعى إلى تحسين الخدمات، وتسريع المعاملات، وزيادة فعالية الأداء، وفي هذا الإطار، لم تعد الحوكمة تقف عند حدود المفاهيم الإدارية العامة؛ بل تطوّرت لتشمل جوانب تقنية متخصّصة، يأتي في مقدمتها حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

تُعدّ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، امتدادًا طبيعيًا للحوكمة العامة، إذ تُعنى بتنظيم استخدام الموارد الرّقمية، وتحديد من يملك القرار التّكنولوجي، وكيف تُدار البيانات والأنظمة الإلكترونية ضمن إطار يخضع للشّفافية والمساءلة.

وتكتسب هذه الحوكمة أهمية متزايدة في الدّول النامية، ومنها ليبيا؛ نظرًا لانتشار أنظمة العمل اليدوية، وضعف الرّقابة الدّاخلية، ووجود فجوات تنظيمية تتيح تسلّل الفساد المالي والإداري.

ومن هنا، تظهر حوكمة تكنولوجيا المعلومات كحلّ استراتيجيّ يمكن أن يُسهم في إغلاق منافذ الفساد، وتحسين جودة الرقابة، وتعزيز الكفاءة المؤسّسية.

في هذا المبحث، سيتمّ التطرق إلى المفهوم التّفصيلي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، والمبادئ التي تقوم عليها، والأطر الدولية التي تحكمها مثل COBIT: و38500 ISO، وأخيرًا؛ تحليل علاقتها بالفساد المالي، من حيث الوقاية، والاكتشاف، والتّصحيح.

2-1 المبحث الأوّل: الحوكمة

تواجه المؤسّسات الحكوميّة المعاصرة، لا سيّما في الدّول النّامية _ومنها ليبيا- تحدّيات متنامية تتعلّق بالشّفافية، الفاعلية، والمساءلة، وهي تحدّيات تعزّز من الحاجة إلى أنظمة إدارية وتنظيمية متقدّمة يمكنها التّصدي للفساد وتحسين الأداء المؤسّسي. ومن بين أبرز هذه الأنظمة التي أثبتت كفاءتها عالميًا؛ تأتي حوكمة تكنولوجيا المعلومات كآلية استراتيجية تهدف إلى تنظيم استخدام الموارد الرّقمية داخل المؤسّسات العامّة والخاصّة، بما يعزّز من كفاءة الأداء ويقلّل من فرص الانحرافات الإدارية والمالية.

لقد أصبحت حوكمة تكنولوجيا المعلومات (IT Governance) ضرورة ملحة في ظلّ الاعتماد المتزايد على التّقنيات الرّقمية في إدارة العمليّات الحكوميّة، إذ لم تعدْ النّظم اليدوية كافية لضمان النّزاهة والرقابة؛ بل أصبح من الضّروري بناء منظومات إلكترونية تتّصف بالوضوح، التّكامل، والدّقة.

وهنا تبرز الحوكمة كإطار يضمن الاستخدام الرّشيد للتّقنية بما يتماشى مع أهداف المؤسّسة واستراتيجياتها، ويقلّل من احتمالية وقوع ممارسات فساد أو سوء إدارة.

في السّياق الليبي، تتميّز البيئة الإداريّة بالعديد من التّحديات التّنظيمية والرّقابية، وقد أشار ديوان المحاسبة الليبي، في عدة تقارير له، إلى وجود قصورٍ في أنظمة الرّقابة المالية الدّاخلية، ممّا يُضاعف الحاجة إلى البحث عن أدواتٍ فعّالة للحدّ من الفساد. ومن هنا، تبرز حوكمة تكنولوجيا المعلومات كأداةٍ محتملةٍ للتّطوير والتّصحيح المؤسّسي.

ولفهم هذا الدّور المتنامي، يلزم أوّلًا التّعرّف على مفهوم الحوكمة وأبعادها وأهدافها العامة، ثمّ الانتقال إلى استكشاف حوكمة تكنولوجيا المعلومات بوصفها فرعًا متخصّصًا، وأخيرًا استعراض نماذج تطبيقيّة لهذا المفهوم في مؤسّسات حكوميّة عربيّة ودوليّة.

2-1-2 نشأة الحوكمة

يُعد مصـــطلح الحوكمة (Governance) من المصـــطلحات الحديثة نســـبيًا في اللّغة العربية؛ إذ بدأ اســـتعماله مع بداية الألفية الجديدة (2000م)، وذلك في إطار محاولات متعدّدة لترجمة المصـطلح الإنجليزي ." Governance " ويعود أصـل المصـطلح إلى الكلمة اليونانية القديمة " Kubernan " في القرن الثّالث عشر، والتي كانت تعني "قيادة السفينة"، قبل أن ينتقل لاحقًا إلى اللّغة اللاّتينية في بداية القرن الرّابع عشـر بصـيغة " Geubernar "، محافظًا على المعنى ذاته (بن عمر، 2017، 3).

وقد بدأ الاهتمام الأكاديمي بموضـوع الحوكمة منذ عام 1932، حين تناوَل كلٌّ من بيرل ومينز (Berle & Means) ،مسـألة فصـل الملكية عن الإدارة، وهو ما اسـتدعى وضـعَ قواعدَ للحوكمة تسدّ الفجوة النّاشئة بين المالكين والمديرين، تجنُّبًا للممارسات السّلبية التي قد تضرّ بأداء المؤسَّسات (أبو العطا، 2003، 2).

وتوالت المســـاهمات النّظرية في هذا المجال، ففي عام 1976 قدَّم العالمان الأمريكيان الحائزان على جائزة نوبل في الاقتصـــاد، جنزن وميكلينغ (Jensen & Meckling)، مفهوم "نظرية الوكالة"، الذي فسَّر العلاقة بين الطرف الأصـلي (صـاحب رأس المال) والوكيل (المدير)، وبرزت من خلاله أهمّية تطبيق مبادئ الحوكمة للحدّ من المشـــكلات النّاتجة عن تضـــارب المصالح بين الطّرفين (زين الدين ، وجابر، 2012).

و مصـطلح "الحوكمة" اسـتُخدم في البداية على مسـتوى الشّركات تحت مسـمّى "حوكمة الشـركات" (Corporate Governance)، ثم بدأ ينتشـر في أوسـاط الأعمال الأمريكية خلال عقد الثمانينات.

وفي عام 1987، أصـــدرت اللّجنة الوطنية للانحرافات في إعداد القوائم المالية تقريرها الشّـــهير المعروف باســـم "لجنة تريدواي"(Treadway Commission)،والذي تضـــمَّن مجموعةً من التّوصـــيات الخاصـــة بتطبيق قواعد الحوكمة لمنع الغشّ والتّلاعب المالي (سليمان،2008، 14).

وتزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة في أواخر الثّمانينات وأوائل التّسـعينات، خصـوصًـا في المملكة المتّحدة، على خلفية الانهيارات المالية الكبرى التي طالت المؤســـســـات الأمريكية والأوروبيـة. وقـد دفع ذلـك بورصـــــة لنـدن للأوراق المـاليـة إلى تشـــكيـل لجنـة كـادبوري

(Cadbury Committee) عام 1991، التي أصـــدرت تقريرًا مهمًّا في عام 1992 ركَّز على العلاقة بين الإدارة والمســـتثمرين، وأوصـــت بفصـــل الصـــلاحيات وتعزيز الرقابة الداخلية (طالب، والمشهداني، 2010، 28).

وعلى المســتوى الدّولي، يُعدّ تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصــادية (OECD) لعام 1999 أول اعترافٍ رسـميّ بمفهوم الحوكمة كأداةٍ ضـروريةٍ لتحسـين أداء المؤسـسـات ومكافحة الفساد (القرشي، 2011، 23).

أما في السـياق الليبي، فقد بدأ اسـتخدام مصـطلح الحوكمة بشـكل متأخر، إذ كان يُشـار إليه أحيانًا بالحكم المؤسّـسـي أو الإدارة الرّشـيدة، إلاّ أنّ الاسـتخدام الشّـائع ظلّ مرتبطًا بحوكمة الشّـركات أو المصـارف، ويُعدّ مصـرف ليبيا المركزي من أوائل الجهات التي تبنّت هذا المفهوم، فقد أصـــدر في عام 2006 مبادئ توجيهية لحوكمة المصـــارف التّجارية، تبعه إصـــدار ســـوق الأوراق المالية اللّيبي للائحة حوكمة الشـــركات في عام 2007، في إطار خطة الإصـــلاح الاقتصادي التي أطلقتها الحكومة آنذاك (الفلاح والجهاني،2017، 10، Zagoub، 2019، 1).

ومن خلال الاسـتعراض التّاريخي لمفهوم الحوكمة، يتبيّن أنّ ظهورها جاء اسـتجابة لعدّة أسباب رئيسية، منها:

- فصل الملكية عن الإدارة والحاجة إلى تنظيم العلاقة بين المالكين والمديرين.
- فشل العديد من المؤسّسات الكبرى في الولايات المتّحدة وشرق آسيا وروسيا بسبب ضعف أنظمة الرّقابة.
- تنامي ظاهرة الفسـاد الإداري داخل المؤسّـسـات، ما اسـتدعى ضـرورة تبني قواعد وآليات للحوكمة.
- غياب الشّـفافية والمصـداقية في إعداد القوائم المالية، مما أدّى إلى التّلاعب في النّتائج المالية.

وهكذا، أصبحت الحوكمة مطلبًا ضروريًا لضمان سلامة الأداء المؤسّسي، وتعزيز الثّقة في بيئة الأعمال، وتحقيق الاستدامة المالية والإدارية للمؤسّسات المختلفة.

2-1-3 ثانيا مفهوم الحوكمة:

يعود لفظ مصـطلح «الحوكمة» (Governance) إلى كلمة يونانية قديمة تعبر عن قدرة ربان السـفينة ومهارته في قيادتها وسـط الأمواج والعواصـف والأعاصـير، وما يتحلّى به من قِيَم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة في الحفاظ على أرواح الركاب وممتلكاتهم. فإذا ما وصل بالسفينة إلى برّ الأمان، وعاد وقد أنجز مهمته بسـلام، يُطلَق عليه في هذه الحالة لقب "القبطان المتحوكم جيدًا" (أبو نصر، 2015، 39).

ويُعدّ مصطلح "الحوكمة" الترجمة المختصرة الشائعة للمصطلح الإنجليزي Corporate Governance. أما الترجمة العلمية الدقيقة التي اتُّفق عليها، فهي: "أسـلوب ممارسـة سـلطات الإدارة الرشيدة" (يوسف، 2007، 4).

ومن الناحية اللغوية، تعني الحوكمة: " الحكم أو التحكُّم، أي السـيطرة على الأمور من خلال وضـع الضـوابط والقيود التي تنظِّم العلاقـات داخـل المنظمـات عمومًـا " (الصغير، 2019، 4).

ومن ذلك، يمكن القول إن مفاهيم " الحوكمة "، و" الإدارة الرشـيدة "، و" الحكم الرشـيد " تهدف جميعها إلى تحقيق أداء أفضل، وتعزيز الشفافية والعدالة.

ويعدّ لفظ الحوكمة مُستحدثًا في قاموس اللغة العربية، ويتضمّن دلالات متعددة تشمل:

- الحكمة، وما تتطلبه من توجيه وإرشاد،
- الحكم، وما يقتضيه من سيطرة على الأمور عبر وضع الضوابط والقيود التي تنظّم السلوك،
- " الاحتكام "، وما يستلزمه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية، وإلى خبرات مستفادة من تجارب سابقة،
- " التحاكم "، وطلب العدالة خصـوصًـا عند انحراف السـلطة واسـتغلالها لمصـالح الآخرين (الطالب، المشهداني، 2010، 24).

أمّا من حيث التّعريفات الاصـطلاحية للحوكمة، فلا يوجد اتّفاقٌ على مفهومٍ موحَّد بين الاقتصـاديين والقانونيين والمحلّلين والأكاديميين؛ ويعود ذلك إلى تداخل الحوكمة في جوانب تنظيمية واقتصـادية ومالية واجتماعية متعددة، تؤثّر بدورها في المجتمع والاقتصـاد ككل. **وفيما يلى مجموعة من التّعريفات المتعلّقة بهذا المفهوم:**

- **عرّفت الحوكمة بأنّها:** "مجموعة من القوانين، والنظم والإجراءات، والقرارت التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتّميز في الأداء عن طريق اختيار الأســـاليب المناســـبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة"(باطويح، 2011، 64).
- **وعرّفتها مؤسّسة التّمويل الدولية IFC** بأنها: "النّظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتّحكم في أعمالها" .International Finance Corporation [IFC], 2014, p) (12).
- **وعرّفتها لجنة كادبوري** ســنة 1992 بأنها: "النّظام الذي تدار بواســطته المؤسّســات وتراقبة"(وريث، 2019، 541).
- **وعرّفها البنك الدّولي** بأنّها:" الطريقة التي تمارس بها السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما من أجل التنمية". World Bank. (1992). Governance and development (p. 1)
- **وعرّفها البعض** بأنها:"ضمان وجود نظم تحكّم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثّر في الأداء، كما تشـمل مقوّمات تقوية المؤسّســة على المدى البعيد وتحديد المســؤول المسؤولية"(لوريس ،كراجه وعريقات، 2025، 2).

تُعدّ الحوكمة من المفاهيم الحديثة نســبيًا، والتي برزت في مجال الإدارة والاقتصــاد استجابةً للتحديات المتزايدة في البيئة المؤسسية، خاصّة في ظلّ تصاعد حالات الفساد، وضعف الشفافية، وتراجع الثّقة في مؤسّسات القطاع العام. ويشير مصطلح "الحوكمة" (Governance) إلى مجموعة من الآليات والقواعد والممارسـات التي تُنظم العلاقات بين مختلف الأطراف المعنية بإدارة مؤسّســة ما، وتُحدّد كيفية اتخاذ القرارات فيها، بما يضــمن تحقيق الكفاءة، والعدالة، والشفافية، والمساءلة في استخدام الموارد.

وقد تعدّدت تعريفات الحوكمة بحسـب المؤسـسـات والمنظمات التي تناولتها، إذ تُعرّفها منظّمة التّعاون الاقتصــادي والتنمية OECD بأنها: "الأنظمة والإجراءات التي يتم من خلالها توجيه وتسـيير وإدارة المؤسـسـات، مع الأخذ في الاعتبار حقوق ومسـؤوليات مختلف الأطراف المعنيــة، مثــل:المســاهمين، والمجــالس الإداريــة، والإدارة التنفيــذيــة، والمجتمع ككــل" (OECD، 2004، 13).

أما من منظور المؤسّسات الحكومية، فتُعرف الحوكمة على أنها: "مجموعة من الضوابط والمعايير والإجراءات التي تضمن التوظيف الأمثل للموارد العامة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى قدر من الكفاءة والنّزاهة، مع تقليص فرص الفساد والانحراف الإداري" (عبد القادر، 2018، 75).

في السياق العربي، يذهب البعض إلى تعريف الحوكمة بأنها: "هي مجموعه من العمليات والعادات والقوانين والممارسات والسيارات واللوائح التي تؤثر علي طريقة ادارة المنظمة أو توجيهها أو السيطرة عليها " (ابراهيم حسين ، 2022 ص 19).

ومن خلال المقارنة بين التّعريفات السّابقة، يمكن استخلاص أنّ الحوكمة ليست مجرد إجراءات تنظيمية؛ بل هي فلسفة متكاملة تهدف إلى تحسين جودة القرارات، وتعزيز ثقة المجتمع في أداء المؤسسات، وتقليل الفجوة بين السلطة التنفيذية والمواطنين، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ الشّفافية والمساءلة.

وقد أصبح تطبيق الحوكمة ضرورةً ملحّة في ظل اتساع دور الدولة الحديثة وتعقّد مؤسساتها، لا سيما في ظل الثورة الرقمية، حيث لم تعد الرقابة التقليدية كافية لضمان سلامة الأداء المالي والإداري. ويستوجب ذلك تفعيل مبادئ الحوكمة الإلكترونية، ولا سيما حوكمة تكنولوجيا المعلومات، باعتبارها أداة رقابية وتنظيمية متقدمة.

ويشير مفهوم الحوكمة إلى نظام متكامل من المبادئ والمعايير يهدف إلى تعزيز الشّفافية والمساءلة داخل المؤسّسات، وتنظيم العلاقة بين أصحاب القرار التّنفيذيين والجهات الرّقابية والجمهور. وقد نشأ اهتمام المؤسّسات الدولية والمحلية بالحوكمة نتيجة للأزمات المالية والفساد الإداري الذي أصاب العديد من المؤسسات حول العالم، مما دفع إلى البحث عن آليات تضمن النزاهة وتحسّن جودة الأداء.

وقد عرّفت اللجنة المشتركة لمبادئ حوكمة الشّركات (تقرير كادبوري– Cadbury Report) الحوكمة بأنها: "النظام الذي تُدار وتُراقب من خلاله المؤسسات. ويشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في المؤسسة، مثل: مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين، ويضع القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة" (Cadbury Report، 1992، 15).

كما يرى البنك الدّولي World Bank أن الحوكمة هي: "طريقة ممارسة السلطة في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلد من أجل التنمية"، وتشمل بذلك أساليب الرقابة والتوجيه والإشراف على المؤسّسات؛ لضمان الأداء العادل والكفؤ (World Bank, 1994, 9).

وقدّم اليوسف (2010) تعريفًا يركّز على البُعد المؤسسي، إذ يرى أن الحوكمة هي: "مجموعة من الآليات التي يتم من خلالها ممارسة السّلطة داخل المؤسّسات، وتنظيم العلاقات بين مختلف الفاعلين بهدف تحسين الأداء وضمان الشفافية والمساءلة" (اليوسف، 2010، 42).

أما حسن (2016)، فقد ركّز في تعريفه على المؤسّسات الحكومية، إذ يرى الحوكمة بأنها: "مجموعة من السياسات والإجراءات التي تضمن الالتزام بالقوانين والأنظمة والشفافية والمحاسبة داخل المؤسسات العامة، مما يساهم في الوقاية من الفساد وتعزيز الفعالية المؤسسية" (حسن، 2016، 64).

ويُعرّفها العساف (2020) بأنها: "الإطار العام الذي يحكم عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات، ويشمل الضوابط التي تضمن أن تكون هذه القرارات نزيهة، رشيدة، وقابلة للمساءلة، مع وجود توازن في المصالح بين الأطراف ذات العلاقة" (العساف، 2020، 88).

ومن خلال هذه التعاريف المختلفة، يمكن استخلاص أنّ الحوكمة ليست مجرد مفهوم إداري، بل هي إطار شامل ينظّم العلاقة بين الإدارة والرّقابة والمجتمع، ويسهم في تحقيق بيئة مؤسّسية خالية من الانحرافات والممارسات غير الأخلاقية.

2-1-4 أهداف الحوكمة:

تُعدّ الحوكمة إطارًا تنظيميًّا يهدف إلى إعادة هيكلة العلاقة بين الإدارة والرّقابة والمستفيدين من الخدمات، سواء في المؤسّسات العامّة أو الخاصّة، وذلك من خلال ترسيخ مبادئ الشّفافية، والكفاءة، والمساءلة.

وتنبثق أهداف الحوكمة من الحاجة إلى تحسين بيئة اتخاذ القرار، وتقليل الانحرافات الإدارية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. وفي المؤسّسات الحكومية، تكتسب هذه الأهداف بعدًا مضاعفًا، نظرًا لتعاملها مع المال العام وارتباطها المباشر بمصالح المواطنين.

إنّ وجود أهداف واضحة ومحددة لتطبيق الحوكمة يسهم في توجيه السّياسات الداخلية للمؤسسات بما يخدم الاستقرار الإداري والمالي، ويعزّز الثقة بين المؤسّسة وبيئتها الداخلية

والخارجية، كما أنّ هذه الأهداف ليست منفصلة عن السّياق العام للحوكمة؛ بل تمثّل ركائزها التي تقوم عليها جميع التّطبيقات والإجراءات التّنظيمية.

وبالتالي، فإن فهم هذه الأهداف لا يُعدّ أمرًا تنظيميًّا فحسب؛ بل يمثّل مدخلًا جوهريًّا لتقييم فعالية الحوكمة داخل أي مؤسّسة، ولا سيّما في القطاع الحكومي، الذي يُعدّ ميدانًا خصبًا لتطبيق الحوكمة كآلية للحد من الفساد، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز المصداقية.

ومن أهمّ أهداف الحوكمة:

1- تعزيز الشّفافية في الإدارة والمؤسّسات:

الشّفافية تُعدّ من أهم ركائز الحوكمة، إذ تهدف إلى ضمان أن تكون المعلومات المتعلّقة بالقرارات الإدارية، المالية، والتّنظيمية متاحة لجميع الأطراف ذات العلاقة، بما فيهم الموظفون، الجهات الرقابية، والمواطنون.

عندما تُطبّق الشّفافية في المؤسّسات الحكومية، يصبح من الصّعب إخفاء التّجاوزات أو ارتكاب ممارسات فساد، كما تؤدي إلى خلق ثقافة مؤسّسية قائمة على الثقة والانفتاح، إذ يتم عرض الخطط، والميزانيات، والتقارير بشكل دوري وواضح.

مثال على ذلك: إلزام المؤسّسات بنشر تقاريرها المالية السّنوية على مواقعها الرّسمية يساهم في تمكين المواطنين من مراقبة الأداء المالي العام، وبالتّالي الحدّ من التّلاعب أو إساءة استخدام الأموال العامة. (عبد القادر، 2018، 79)

2- تحقيق المساءلة والمحاسبة:

من أبرز أهداف الحوكمة ضمان خضوع المسؤولين الإداريين والماليين للمساءلة القانونية والأخلاقية في حال ارتكابهم أخطاءً أو تقصيرًا في الأداء.

وتعني المساءلة أنّ كلّ فرد في المؤسّسة بغضّ النّظر عن درجته الوظيفية مُلزَمٌ بالوفاء بواجباته، ويخضع لعواقب محددة في حال تجاوزها أو إخفاقه في تنفيذها.

وتسعى الحوكمة إلى إنشاء آليات واضحة للمحاسبة، مثل: تقارير الأداء، ونظم التقييم الدوري، وهيئات الرقابة المستقلة.(حسن، 2016، 66)

و يُعدّ ديوان المحاسبة في ليبيا إحدى أدوات المساءلة الرقابية الرسمية التي يمكن تفعيلها من خلال إطار حوكمي سليم، يشمل تقارير شهرية وآليات تحقيق فعّالة.

3- تحسين كفاءة الأداء المؤسسي:

تؤدّي الحوكمة الجيّدة إلى رفع كفاءة الأداء من خلال تقنين العمليات، وتحديد الأدوار، وتجنّب التّداخل في الصّلاحيات، وتقليل الهدر في الوقت والموارد.

ويُسهم وضع قواعد حوكمة واضحة في تنظيم سير العمل داخل المؤسسة بطريقة تضمن الاستغلال الأمثل للموارد سواء كانت بشرية أو مالية أو تكنولوجية.

كما تُسهم الحوكمة في خلق بيئة عمل منظّمة تساعد على اتّخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة ومدروسة، مما يقلل من العشوائية والارتجال في اتخاذ القرار (اليوسف، 2010، 44).

4- مكافحة الفساد المالي والإداري:

يُعدّ هذا الهدف من أهمّ ما تسعى إليه الحوكمة، لا سيّما في البيئات التي تعاني من ضعف الأنظمة الرّقابية وانتشار المحسوبية.

فهي توفّر أدوات رقابة داخلية وخارجية تقلّل من فرص التّلاعب بالمال العام، وتحدّ من الرشاوى وسوء استخدام السلطة.

ومن خلال الاستفادة من الأدوات الرقمية والبنى التحتية التكنولوجية مثل حوكمة تكنولوجيا المعلومات يمكن تتبع العمليات المالية إلكترونيًّا، مما يترك أثرًا رقميًّا يصعب إخفاؤه (الجنابي، 2009، 95).

5- جذب الاستثمارات وبناء الثّقة:

في البيئات التي تُطبَّق فيها الحوكمة، يشعر المستثمر المحلي والأجنبي بالأمان والثقة؛ لأن بيئة الأعمال تصبح أكثر وضوحًا واستقرارًا.

وتعدّ الشفافية، والمحاسبة، والوضوح في الهياكل الإدارية من العوامل الأساسية التي تجذب الاستثمار الخارجي، وهو ما يسهم في تنمية الاقتصاد الوطني.

كما تعزّز الحوكمة ثقة المواطنين في مؤسّسات الدّولة، وهو ما ينعكس إيجابًا على مستوى الامتثال للقوانين، ودفع الضّرائب، والمشاركة في الحياة العامّة (العساف، 2020، 90).

2-1-5 أبعاد الحوكمة:

لا تقتصـــر الحوكمة على كونها مجموعة من القواعد الإدارية أو الضـــوابط القانونية؛ بل تمتدّ لتشمل أبعادًا استراتيجية وتنظيمية متعدّدة تهدف إلى تحسين البيئة المؤسسية بشكل شامل. هذه الأبعاد تُشـــكل الإطار الذي تتحرّك من خلاله الحوكمة وتُطبَّق داخليًا وخارجيًا، ويمكن تصنيفها إلى عدّة أبعاد رئيسية:

1. البُعد القانوني

يُعنى هذا البُعد بوضـــع أطر قانونية وتشـــريعية تنظم العلاقة بين الأطراف المعنية داخل المؤسسة، مثل: الإدارة، والمحاسبة، والمواطنين، والرقابة.

تضـمن الحوكمة من خلال هذا البُعد ؛الالتزام بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل، وتوفير أدوات قانونية للمساءلة في حال وقوع تجاوزات.

ويُعدّ هذا البّعد أساسًا لضمان حماية المال العام ومنع استغلال السّلطة؛ خصوصًا في المؤسّسات الحكومية، كما أنّ وجود إطار قانوني قوي يُسهِّل من مهمة أجهزة الرقابة مثل: ديوان المحاسبة. (حسن، 2016، 70)

2. البُعد التنظيمي والإداري

يتعلّق البُعد التّنظيمي بالهياكل الإدارية داخل المؤسّســـة، وتوزيع الصّـــلاحيات والمهام، وآليات اتّخاذ القرار.

وتســـعى الحوكمة في هذا السّـــياق إلى تقليل التّداخل في الصّـــلاحيات، ومنع تضـــارب المصالح، وتفعيل نظام واضح للمسؤولية الإدارية. (اليوسف، 2010، 46)

3. البُعد الرقابي والمحاسبي

يركّز هذا البُعد على إنشـــاء آليات رقابة فعالة تتابع ســـير العمل المؤســـســـي وترصـــد الانحرافات بشكل دوري، وهو ما يجعل الحوكمة أداة استباقية للكشف عن الفساد قبل وقوعه.

وتُســـــهم الحوكمة من خلال هذا البعد في تفعيل أنظمة التدقيق الداخلي والخارجي، وضمان استقلالية الجهات الرّقابية عن السّلطات التّنفيذية.

كما يضمن هذا البُعد تفعيل مبدأ "المساءلة"، بحيث يكون كل مسؤول خاضعًا للمحاسبة عن قراراته وأدائه. (الجنابي، 2009، 100)

4. البُعد التكنولوجي (الرقمي)

يكتسب هذا البُعد أهمية متزايدة في ظلّ التّحول الرّقمي للمؤسّسات. وتعمل الحوكمة من خلاله على تنظيم استخدام الموارد التكنولوجية، وضمان أن تُوظّف التكنولوجيا بشكل فعّال وآمن وشفاف.

ومن أبرز تطبيقات هذا البُعد: حوكمة تكنولوجيا المعلومات (IT Governance)، والتي تمثّل إطارًا متكاملًا لضبط استخدام النّظم التّقنية داخل المؤسّسات الحكوميّة، من حيث الأمن الإلكتروني، وإدارة البيانات، وتوزيع الصّلاحيات في الوصول للمعلومات. (العساف، 2020، 92)

5. البُعد الاجتماعي والأخلاقي

يُشير هذا البُعد إلى مسؤولية المؤسّسة تجاه المجتمع والبيئة المحيطة بها، من خلال الالتزام بقيم العدالة، والشّفافية، والاحترام المتبادل، والحوكمة الرّشيدة.

ويشمل هذا البُعد؛ تعزيز الثّقافة المؤسّسية الأخلاقية، وتفعيل مبادئ العدالة في التّوظيف والتّرقيات، ومعاملة الموظفين والمواطنين بإنصاف.

كما يدعو هذا البُعد إلى تحقيق العدالة الاجتماعية عبر آليات تضمن توزيع الفرص وتكافؤها، والابتعاد عن التحيّزات والمحسوبية. (عبد القادر، 2018، 82).

2-1-6 خصائص الحوكمة:

تتميز الحوكمة بعدد من الخصائص الجوهريّة التي تجعلها تختلف عن غيرها من الأساليب الإدارية التقليدية. وتُمثّل هذه الخصائص ؛السمات البنيوية التي تُظهر قوّة الحوكمة كآلية تنظيمية متكاملة، تُسهم في بناء مؤسّسات فعّالة، شفّافة، وقابلة للمساءلة. وفيما يلي أبرز هذه الخصائص:

1. الشفافية Transparency

الشّفافية؛ تعني أن تكون المعلومات الأساسية والقرارات المتعلقة بالمؤسسة متاحةً وواضحةً لجميع الأطراف المعنية.

وهي خاصيةٌ جوهريّة في الوقاية من الفساد، إذ تمكّن الموظفين والمواطنين والجهات الرقابية من متابعة كيفية اتخاذ القرارات، والاطلاع على البيانات المالية والتقارير الإدارية.

ويُشترط لتحقيق الشّفافية وجودُ قنوات اتّصال فعّالة، وتقارير دورية، وسياسات نشر علنية (عبد القادر، 2018، 85).

2. المساءلة Accountability

تعني المساءلة أن يكون كلّ شخص أو جهة في المؤسّسة مسؤولًا عن أفعاله وقراراته، ويُحاسب عليها أمام جهة أعلى أو أمام المجتمع.

وتُطبَّق هذه الخاصّية من خلال نظام رقابي واضح، وهياكل إدارية ذات صلاحيات مُحددة، ولوائح تنظيمية تُفصّل المسؤوليات وآليات المحاسبة عند الإخلال بها.

وتسهم المساءلة في خلق بيئة تنظيمية أخلاقية تتسم بالانضباط والالتزام (حسن، 2016، 73).

3. العدالة والمساواة Equity and Fairness

العدالة من الخصائص الأساسية للحوكمة، وتعني معاملة جميع الأفراد في المؤسّسة سواء كانوا موظفين أو متعاملين خارجيين بمنتهى الإنصاف وبدون تمييز.

وتشمل هذه الخاصية العدالة في التّوظيف، والأجور، والتّرقية، وتوزيع الموارد والخدمات.

ويؤدّي غياب هذه الخاصّية إلى تفشي المحسوبية والتّمييز، وهو ما تسعى الحوكمة إلى منعه (الجنابي، 2009، 98).

4. الكفاءة والفعالية Efficiency and Effectiveness

تسعى الحوكمة إلى ضمان استخدام الموارد– سواء كانت بشرية أو مالية أو مادية– بأعلى درجة من الكفاءة، أي بأقلّ تكلفة وأعلى إنتاجية.

كما تهدف إلى تحقيق الفعالية؛ أي إنجاز الأهداف المخطّطة بدقّة وفي الأوقات المحدّدة.

ويُعدّ الرّبط بين الكفاءة والحوكمة ربطًا عمليًّا، إذ تسهم الحوكمة في منع الهدر والازدواجية، وتنظيم سير العمل بما يحقّق أفضل النتائج (اليوسف، 2010، 48).

5. الاستجابة Responsiveness

تعني أن تكون المؤسسة قادرة على الاستجابة السريعة لاحتياجات المجتمع والمتغيرات البيئية والاقتصادية.

وتشـــجّع الحوكمة الإدارة على التفاعل مع المشـــكلات والمعوقات بطريقة ديناميكية، وتقديم حلول ســـريعة وفعّالة، مما يعزّز رضـــا المواطنين والمســـتفيدين من الخدمات (العساف، 2020، 96).

6. سيادة القانون Rule of Law

ترتكز الحوكمة على الالتزام الصّارم بالقوانين واللوائح المنظِّمة للعمل داخل المؤسّسة.

وتكفل هذه الخاصّية منع التّلاعب والتّحايل على الأنظمة، وتؤكّد خضوع الجميع– بمن فيهم أصحاب المناصب العليا– للقانون دون استثناء (عبد القادر، 2018، 87).

وتشكّل هذه الخصـائص مجتمعةً حجر الزّاوية في تطبيق الحوكمة بشكل فاعل، وهي ليســت منفصــلة؛ بل مترابطة ومتكاملة؛ إذ يؤدّي غياب أيٍّ منها إلى إضــعاف فعالية الحوكمة ككل.

2-1-7 مكونات الحوكمة:

لا تقتصـــر الحوكمة على المبادئ العامة فقط؛ بل تقوم على مجموعة من المكوّنات الأساسية التي تُشكّل بنيتها التّنظيمية، والتي يجب توافرها لضمان تحقيق أهدافها. وتمثّل هذه المكونات العناصر التي تعمل بشكل تكاملي لتطبيق الحوكمة على نحو فعّال في أي مؤسّسة، سواء كانت حكومية أو خاصّة. وفيما يلي أبرز هذه المكونات:

1. الإطار المؤسسي Institutional Framework

يُعدّ وجود هيكل تنظيمي واضح أساسًا لتطبيق الحوكمة، إذ يجب أن يكون هناك تقسيمٌ دقيق للصّلاحيات والمهام والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية.

ويتضـــمّن هذا الإطار وجودَ مجالس إشـــراف أو لجان رقابة داخلية، ووحدات مراجعة وتدقيق مستقلة. كما يجب تصميم هذا الهيكل بطريقة تمنع تضارب المصالح، وتضمن الفصلَ بين السّلطات الإدارية والتنفيذية (عبد القادر، 2018، 89).

2. الأنظمة والسياسات الداخلية Policies and Procedures

تُشـكل السّـياسـات واللوائح الدّاخلية العمود الفقري للحوكمة، إذ تحدّد قواعد السّـلوك، وإجراءات العمل، وآليات اتّخاذ القرار داخل المؤسّسة.

ينبغي أن تكون هذه السّياسات مكتوبة، مُعلنة، ومتاحة لجميع العاملين، مع وجود آليات لمراجعتها وتحديثها بصفة دورية.

وتساعد هذه السّياسات على توحيد المعايير بين الوحدات التنظيمية المختلفة، وتقليل التّفاوت في التقدير أو الفهم. (اليوسف، 2010، 50)

3. الرقابة والتقييم Monitoring and Evaluation

الرقابة هي أحد أهمّ مكونات الحوكمة، وتشمل وجود نظام رقابي داخلي فعّال، بالإضافة إلى آليات للمراجعة والتّدقيق الداخلي والخارجي.

يجب أن تُعتمد مؤشرات قياس أداء واضحة، تُستخدم لتقييم كفاءة الإدارة، ومتابعة تنفيذ الأهداف، واكتشاف الانحرافات مبكرًا.

التّقييم الدوري يعد وسيلة أساسية لمساءلة المسؤولين وتصحيح المسارات التنظيمية. (حسن، 2016، 77)

4. المشاركة Participation

تُشجع الحوكمة على مشاركة جميع الأطراف المعنية موظفين، ومواطنين، وجهات رقابية في عملية اتخاذ القرار، بما يُعزز من شرعية القرارات ويزيد من قبولها وفاعليتها.

وتُعدّ المشاركة عنصرًا محوريًا لضمان التّمثيل العادل والحدّ من التّفرد بالرأي أو التّسلط الإداري.

في القطاع الحكومي، يمكن أن تتمّ المشاركة من خلال الاستطلاعات، والاستشارات العامّة، أو المجالس التّمثيلية. (الجنابي، 2009، 102)

5. الإفصاح والإبلاغ Disclosure and Reporting

يتطلب تطبيق الحوكمة وجود نظام واضح للإفصاح عن المعلومات، بحيث تكون دقيقة، وشاملة، وفي الوقت المناسب.

ويشمل هذا الإفصاح تقارير الأداء المالي، وتفاصيل المشاريع، والعقود الحكومية، والقرارات الكبرى.

الإفصاح يعزّز الشّفافية، ويُسهّل مهمّة أجهزة الرّقابة والمجتمع المدني في تقييم أداء المؤسّسات. (العساف، 2020، 94)

6. الأخلاقيات المؤسسية Institutional Ethics

تتضـمّن الحوكمة وجودَ ميثاقٍ لسـلوك وأخلاقيات مهنية يلتزم به العاملون، ويُحدّد ما هو مقبول وما هو مرفوض في السّلوك الوظيفي.

ويُعزّز هذا المكوّن ثقافة العمل النّزيه، ويقلّل من احتمالية الوقوع في ممارســـات غير أخلاقية، مثل الرشوة أو المحسوبية (عبد القادر، 2018، 91).

وتشـكّل هذه المكوّنات معًا البنية التّحتية التي تسـتند إليها الحوكمة؛ إذ يؤدّي غياب أيٍّ منها إلى اختلال منظومة الحوكمة، ويجعل المؤسسات عُرضةً للانحراف الإداري والمالي.

وتكمن أهميتها في تكاملها، لا في استقلالها، فهي تعمل مجتمعةً لتحقيق الإدارة الرشيدة.

2-1-8 أنواع الحوكمة:

تتنوّع الحوكمة بحسـب السّـياق الذي تُطبق فيه، ونوع الجهة المعنية (حكومية، خاصـة، أهلية، أو إلكترونية)، وطبيعة العلاقة بين الأطراف ذات الصّلة.

إنّ تصـنيف **أنواع الحوكمة** يسـاعد على فهم كيفية تطبيق المبادئ الحوكمة في ميادين متعدّدة، وفقًا لخصوصية كل قطاع وأهدافه الرّقابية والتنظيمية، وفيما يلي أهم هذه الأنواع:

1. حوكمة الشّركات Corporate Governance

هي النوع الأكثر شـيوعًا من الحوكمة، وتُطبَّق داخل الشّـركات الخاصّـة أو العامّة بهدف ضـمان التّوازن بين مصـالح المسـاهمين، والمجلس الإداري، والإدارة التنفيذية، والعاملين، وتهدف حوكمة الشركات إلى:

- تحسين الأداء المالي والإداري.
- الحد من الفساد وسوء الإدارة.
- ضمان حقوق المساهمين.
- تعزيز الشّفافية في التّقارير المالية.

تُعدّ هذه الحوكمة أداة فعالة لمنع انهيار الشّركات نتيجة سوء الإدارة أو التّلاعب المالي، وقد برزت أهميتها بعد أزمات كبرى مثل: انهيار شـــركة "إنرون" (Enron) في أمريكا، (اليوسف، 2010، 52)

2. الحوكمة الحكومية (أو حوكمة القطاع العام) Public Governance

هي الحوكمة التي تُمارس في المؤسّسات الحكومية، وتهدف إلى تعزيز الرّقابة، والنّزاهة، وتحسين جودة الخدمات العامة.

تتعلّق هذه الحوكمة بتوزيع الصّلاحيات بين المؤسّسات، والتفّاعل مع المواطنين، وتعزيز الشّفافية والمساءلة في إنفاق المال العام.

تكتسب هذه الحوكمة أهمية خاصّة في الدّول النّامية التي تواجه تحديات تتعلق بالفساد المالي الإداري وضعف الرّقابة على الأداء الحكومي. (عبد القادر، 2018، 94)

3. الحوكمة الإلكترونية E- Governance

تشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتّصالات في إدارة شؤون المؤسّسات العامّة أو الخاصّة بهدف تحسين الخدمات، ورفع الكفاءة، وتقليل الفساد. تقوم هذه الحوكمة على بناء أنظمة رقمية تُمكّن المواطن أو الموظف من التّفاعل مع المؤسّسة بشكل مباشر وشفاف وسريع، ومن أمثلة ذلك: (الحكومة الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، أرشفة الوثائق والقرارات إلكترونيًا. (العساف، 2020، 100)

4. حوكمة تكنولوجيا المعلومات IT Governance

حوكمة تكنولوجيا المعلومات تركز على **إدارة البنية التحتية الرّقمية داخل المؤسّسات**، وتحديد من يملك صلاحية اتّخاذ القرار التكنولوجي، وكيفية توزيع موارد تكنولوجيا المعلومات، وتشمل الأُطر العالمية لتطبيق هذه الحوكمة مثل: (إطار COBIT ، معيار ISO/IEC 38500 وسنفّصل في هذا النوّع لاحقًا ضمن المطلب الثاني من هذا الفصل. (حسن، 2016، 81)

5.الحوكمة البيئية Environmental Governance

تشير إلى النّظم والإجراءات المتّبعة لإدارة الموارد الطبيعية والبيئية، وضمان استدامتها وحمايتها من التّلوث أو التّعدي، مع مشاركة المجتمعات المحلية في اتّخاذ القرار البيئي. تُعدّ هذه الحوكمة جزءًا من الحوكمة الشّاملة للتنمية المستدامة. (الجنابي، 2009، 105)

6. الحوكة الأكاديمية Academic Governance

تُطبّق داخل المؤسّســـسـات التعليمية؛ وتُعنى بإدارة العلاقة بين (الإدارة الأكاديمية، هيئة التدريس، الطلبة، والهيئات التنظيمية)، بما يحقّق التّوازن بين الاســـتقلال الأكاديمي والكفاءة التنظيمية.

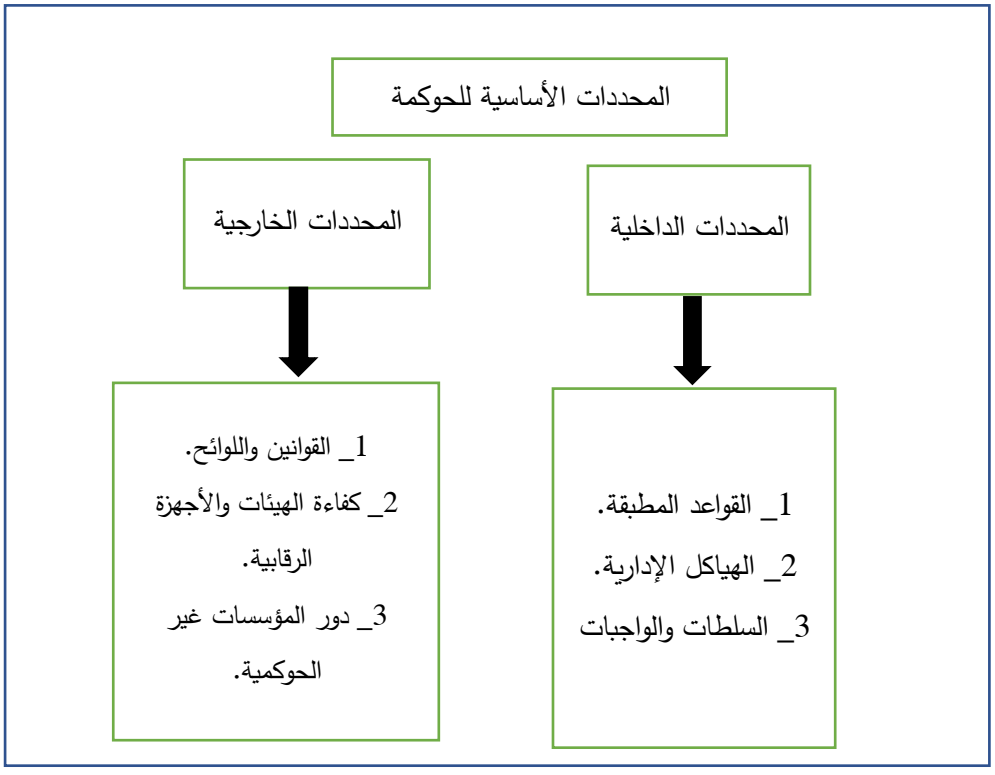
تســـاعد هذه الحوكمة في ضـــمان جودة التّعليم، وحماية الحقوق الأكاديمية، وضـــبط الاعتماد وضمان الجودة. (العساف، 2020، 104).

تُظهر هذه الأنواع أن الحوكمة ليست نمطًا واحدًا؛ بل **إطار تطبيقي متعدد الأوجه**، يتغيّر بحسب طبيعة المؤسّسة والمجتمع والبيئة المحيطة، لكن جميعها تشترك في السّعي نحو الشّفافية، والمساءلة، وتحسين الأداء المؤسسي.

2-1-9 محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أنّ التّطبيق الجيد للحوكمة من عدمه ،يتوقف على مدى توافر ومستوى الجودة والتطبيق لها.

وهذه المحدّدات هي: المحدّدات الخارجية والمحدّدات الدّاخلية وفيما يلي تعرض هاتين المجموعتين كما يبين الشكل التالي (سليمان، 2008، 19):



الشكل رقم (1) محددات الحوكمة.

المصدر: سليمان، محمد مصطفي، 2008، 19.

1. المحدّدات الخارجية:

إن وجود المحدّدات الخارجية يضـمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تُسـهم في حُسْـن تطبيق مبادئ الحوكمة. وتشمل هذه المحدّدات الخارجية ما يلي:

أ. المناخ العام للاسـتثمار في الدّولة، مثل: القوانين والإجراءات والتشـريعات المنظِّمة للنّشـاط الاقتصادي.

ب. تنظيم المنافسة، ومنع الممارسات الاحتكارية، وتشريعات الإفلاس، ومكافحة الفساد.

ج. كفاءة القطاع المالي في توفير التّمويل اللاّزم للمشروعات، إضافةً إلى فعالية الأجهزة الرّقابية في ممارسة رقابتها على جميع المنظمات.

د. وجود مؤسـسـات ذاتية التنظيم تضـمن سـير عمل الأسـواق بكفاءة، مثل: الجمعيات المهنية، ومكاتب المراجعة، والشّركات العاملة في المجالات المتخصصة.

هـ. وجود مؤسـسـات تابعة للمهن الحرة، مثل: مكاتب المحاماة، ومكاتب الاسـتشـارات المالية والاستثمارية. (غادر، 2012، 16):

2. المحدّدات الداخلية:

تشـمل القواعد والأسـس التي تطبّق داخل المنظّمات، والتي تتضـمن وضـع هياكل إدارية سـليمة توضـح كيفية اتخاد القرارات وتوزيع مناسـب للسـلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ،مثل: الإدارة ،ومجلس ،والادارة وأصـحاب المصـالح، وبذلك لا يؤدّي إلي وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف (سليمان، 2008، 19، 20).

2-2 المبحث الثاني: حوكمة تكنولوجيا المعلومات

2-2-1 مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات IT Governance

مع التّطور المتسارع في نُظم المعلومات والاعتماد المتزايد على تكنولوجيا في أداء المهام الإدارية والخدمية، برزت الحاجة إلى وجود ضـوابط حوكمة تنظّم هذا الاسـتخدام وتضـمن توافقه مع أهداف المؤسّـســـات، ومن هنا نشـــأ مفهوم "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"، باعتباره امتدادًا وظيفيًّا للحوكمة العامة، لكنه يركّز تحديدًا على تنظيم وتوجيه اسـتخدام الموارد التكنولوجية داخل المؤسّسة بطريقة رشيدة وآمنة وفعّالة.

يُعرّف ويل وروس (Weill & Ross, 2004) حوكمة تكنولوجيا المعلومات بأنها:

"الإطار الذي يحدّد كيفية اتخاذ قرارات تكنولوجيا المعلومات، ومن المســـؤول عنها، وكيف تُراقب النتائج، لضمان تحقيق القيمة المضافة من التّقنية وتوافقها مع الأهداف المؤسّسية" (Weill & Ross, 2004, p. 8).

ووفقًا للمعيار الدولي ISO/IEC 38500:2015 الصّـادر عن المنظّمة الدولية للتقييس (ISO) والذي نشر اول مره سنة 2005، فإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي:

"النّظام الذي تُوجَّه من خلاله تكنولوجيا المعلومات، وتُراقَب وتُقيَّم، بما يضـــمن دعم المؤسسة لتحقيق أهدافها" (ISO/IEC 38500:2015, Clause 3.1).

ويعرّفها حسن (2016) أيضا بأنها:

"مجموعة من السياسات والهياكل التي تنظّم اتخاذ القرار في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتحدد من يمتلك السلطة والرقابة على اسـتخدام تلك التكنولوجيا، بما يضـمن الشـفافية وتوظيف الموارد الرقمية في خدمة أهداف المؤسسة" (حسن، 2016، 84).

1. تعريف ITGI – معهد حوكمة تقنية المعلومات (IT Governance Institute):

"حوكمة تقنية المعلومات هي: مسـؤولية الإدارة العليا ومجلس الإدارة، وتشـمل: القيادة، الهياكل التنظيمية، والعمليات التي تضـمن أنّ تقنية المعلومات تدعم أهداف المؤسّسـة وتزيد من قيمتها، وتُدار مخاطرها بفعالية." (IT Governance Institute, 2003, p. 10)

هذا التّعريف يضع المسؤولية المباشرة على مجلس الإدارة والإدارة العليا، وليس فقط على قسم التّقنية، مما يعكس الطّابع الاستراتيجي للحوكمة تكنولوجيا المعلومات، ويؤكّد على دورها في تقليل المخاطر وتحقيق القيمة المضافة.

3. تعريف Gartner شركة الأبحاث العالمية: "حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي:

إطار لصنع قرارات استخدام تقنية المعلومات داخل المؤسّسة بطريقة منهجية، بما يضمن تحقيق النتائج المتوقّعة وإدارة المخاطر التقنية." (Gartner, 2010)

هذا التعّريف يركّز على آلية اتخاذ القرار، مما يربط الحوكمة بالإجراءات الإدارية لا فقط بالجانب الفنّي، ويُظهر أهمّية التّحكم في المخاطر المرتبطة بالتقنيات الرقمية.

3. تعريف COBIT أحد أشهر أطر الحوكمة:

"الحوكمة تعني: ضمان تلبية احتياجات أصحاب العلاقة، وتحقيق القيمة المرجوّة من خلال الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا المعلومات، مع تحديد المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار." (ISACA, 2012, COBIT 5 Framework)

تعريف COBIT يركز على توزيع المسؤوليات والمسؤولية المشتركة بين مختلف أصحاب العلاقة، ويرتبط بقوة بمفاهيم القيمة والمساءلة والإدارة القائمة على الأداء.

4. تعريف من منظور "العساف" (2020):

"حوكمة تكنولوجيا المعلومات هي: نظام متكامل يُنظم قرارات التقنية داخل المؤسّسات العامّة والخاصّة، بما يضمن توافقها مع الخطط الاستراتيجية، وتحقيق الكفاءة والرّقابة على المخاطر الرّقمية". (العساف، 2020، 110)

هذا التّعريف العربي؛ يُضيف بُعدًا خاصًا بالقطاع العام، ويُبرز العلاقة بين الحوكمة الرقمية والتّخطيط الاستراتيجي، في بيئات قد تفتقر أصلاً للبنية التقنية المتقدّمة.

5. تعريف عبد الرحمن (2018):

"إطار تنظيمي يهدف إلى تنظيم وتقييم وتوجيه استخدام نظم المعلومات والتقنيات الحديثة في المؤسّسات، بطريقة تحقّق الأمن المعلوماتي، وتحسن الأداء المؤسسي، وتمنع التجاوزات الرقمية." (عبد الرحمن، 2018، 71)

يُشير هذا التّعريف إلى أهمّية الأمن السيبراني كجزء لا يتجزأ من الحوكمة الرّقمية، وهو ما يُعدّ من أبرز التّحديات في المؤسّسات الحكومية في ليبيا والدول العربية.

من خلال هذه التّعريفات؛ يمكن استخلاص أنّ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد إدارة تقنية بل هي عملية استراتيجية عليا تتكامل مع الحوكمة العامّة للمؤسّسة، وتُعنى بتحديد من يملك القرار الرّقمي، وكيف تُستخدم التقنية لضمان الامتثال، وتقليل المخاطر، وتحقيق الأهداف التّنظيمية.

2-2-2 مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تُعدّ مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات، حجر الأساس الذي يُبنى عليه تطبيق فعال ومستدام لهذا النّوع من الحوكمة داخل المؤسسات. فهي تمثّل الإطار القيمي والسّلوكي الذي يوجه طريقة اتّخاذ القرار بشأن استخدام التقنية، ويضمن التوافق بين الاستثمار التكنولوجي والأهداف الاستراتيجية للمؤسّسة، وتساعد هذه المبادئ على ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف الفاعلة في عملية الإدارة التقنية، بدءًا من الإدارة العليا إلى الفرق الفنية المختصّة. كما تساهم المبادئ في تعزيز الرّقابة وتوزيع الصّلاحيات، بما يقلّل من المخاطر ويزيد من الشّفافية والامتثال. وتُعد هذه المبادئ مرجعية أساسية عند بناء السّياسات الرقمية، وتقييم فاعلية استخدام نظم المعلومات، وتحديد ممارسات التّحسين المستمر. وتستند العديد من هذه المبادئ إلى معايير دولية مثل ISO: و COBIT وITIL، التي توفّر نماذج تطبيقية قابلة للقياس والتقييم. ومن خلال هذه المبادئ، يمكن لمؤسّسات القطاعين (العام والخاص) بناء بيئة رقمية متّزنة، تضمن الاستفادة القصوى من الموارد التكنولوجية دون تهديد الاستقرار المؤسّسي أو الخصوصية المعلوماتية.

بالاعتماد على الأُطر الدّولية والممارسات الرّائدة في الحوكمة الرّقمية، يمكن تحديد مجموعة من المبادئ الأساسية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، والتي تشكل العمود الفقري لأيّ نظام حوكمة ناجح في هذا المجال، و هذه المبادئ هيا:

1. المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment)

أن تُستخدم تكنولوجيا المعلومات بما يتماشى مع الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث لا تكون القرارات التقنية معزولة عن الرؤية والاستراتيجية الشاملة.

ويجب ان يتوفر هذا المبدأ إشراك الإدارة العليا في رسم سياسات تكنولوجيا المعلومات، وربط الخطط الرقمية بخطط المؤسّسة الرئيسية. فعلى سبيل المثال: في الجهات الحكومية، ينبغي أن تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات العامة، وليس فقط في ميكنة الإجراءات.

وغياب هذا المبدأ يؤدي غالبًا إلى هدر الموارد التقنية، أو إلى التّركيز على حلول تكنولوجية غير ضرورية لا تخدم الأهداف الجوهرية للمؤسسة.

(Weill & Ross, 2004, p. 20)

2. إدارة القيمة (Value Delivery)

هذا المبدأ يؤكد على أنّ استثمارات تكنولوجيا المعلومات يجب أن تحقّق عائدًا ملموسًا وقيمة مضافة، سواءً كانت مالية أو تنظيمية.

ولا يُقاس نجاح المشاريع الرّقمية بمجرد وجود الأنظمة؛ بل بمدى مساهمتها في رفع الكفاءة، وتقليل التّكاليف، وتحسين جودة الخدمات.

ويشمل ذلك إجراءَ مراجعةٍ دوريةٍ للمشاريع الرّقمية وتقييمَ جدواها ومخرجاتها. إذ يجب أن يُثبت كلّ مشروع تقني أنه يخدم أهدافًا واضحة، ويحقّق قيمةً قابلةً للقياس، لا أن يكون مجرد عرضٍ رقمي (IT Governance Institute, 2003, p. 14).

3. إدارة المخاطر (Risk Management)

ترتكز حوكمة تكنولوجيا المعلومات ،على وجود إطار فعّال لتحديد وتحليل وإدارة المخاطر المرتبطة باستخدام التقنية، مثل: فقدان البيانات، الهجمات السيبرانية، أو الأعطال المفاجئة.

يجب أن تكون هناك سياسات أمن معلومات واضحة، وخطط طوارئ **(Disaster Recovery Plans)**، وأنظمة نسخ احتياطي، وآليات لرصد الثّغرات الأمنية.

هذا المبدأ بالغ الأهمية في القطاع الحكومي، إذ قد يؤدي أيّ خلل تقني إلى تسريب بيانات حساسة تمس الأمن القومي أو الخصوصية العامّة.(ISO/IEC 38500, 2015, Clause 4)

4. إدارة الأداء (Performance Measurement)

يتم التركيز في هذا المبدأ على ضرورة تقييم فاعلية وكفاءة استخدام نظم المعلومات من خلال مؤشّرات أداء واضحة ومستمرّة.

تنفيذ نظام معلومات حديث لا يكفي ما لم يكن هناك أدوات لقياس مدى نجاحه في دعم الأعمال وتحقيق النتائج المرجوة، مثل: سرعة إنجاز المعاملات، تقليل نسبة الأخطاء، أو تحسين رضا المستخدمين.

تتضمن أدوات القياس مؤشّرات مثل:

- نسبة الأعطال الفنية.
- سرعة الاستجابة للطّلبات.
- مدى رضا المستخدمين النهائيين.

يسمح هذا المبدأ يسمح للمؤسّسة بمراجعة وتحسين بنيتها الرقمية بصفة دائمة، ويُعزّز ثقافة الجودة في الأداء التقني. (ISACA, 2012, COBIT 5, p. 36)

5. الامتثال والالتزام (Compliance & Conformance)

يتعلّق هذا المبدأ بمدى التزام المؤسّسة بالسّياسات القانونية والتّنظيمية والمعايير الدّولية في تعاملها مع تكنولوجيا المعلومات.

ويشمل ذلك؛ الالتزام بقوانين حماية البيانات، وحقوق الملكية الفكرية، وسياسات أمن المعلومات، والمواصفات التقنية المعتمدة.

الامتثال لا يقتصر على الأنظمة الخارجية؛ بل يجب أن تُطوّر المؤسّسة سياساتها الدّاخلية الخاصّة بالحوكمة، وتُفعّل آليات رقابية لضمان احترامها. (العساف، 2020، 112).

ويمكن توضيح ذلك بانه إلزام الموظفين باستخدام البريد الرّسمي للمراسلات التقنية الحساسة يُعدّ شكلاً من أشكال الامتثال الداخلي.

6. فصل السّلطات وتحديد المسؤوليات (Responsibility & Accountability)

يهدف هذا المبدأ إلى تحديد من يملك سلطة اتّخاذ القرار في كل جانب من جوانب تكنولوجيا المعلومات، ومن يُحاسب على النتائج المترتّبة عليه.

ويُفترض ألاّ تكون السّلطة التّكنولوجية مركّزة في يد جهة واحدة؛ بل أن تُوزَّع بطريقة تضمن التوازن بين الأقسام الفنية، والإدارة العليا، والجهات الرقابية.

ويسهم هذا المبدأ في منع تضارب المصالح أو التّفرد بالقرار التقني، ويعزز المساءلة من خلال وجود وثائق تنظيمية تُحدد بوضوح أدوار كل طرف– مثل:مجلس إدارة التقنية، وحدة الأمن السيبراني، وقسم التّطوير (عبد الرحمن، 2018، 79).

وتُشـــكّل هذه المبادئ معًا إطارًا شـــاملاً للحوكمة الرّقمية النّاجحة، إذ تســـهم في تقليل المخـاطر، وتعظيم الاســـتفـادة من الموارد التقنيـة، وتعزيز الشّـــفـافيـة في القرارات المتعلقـة بالتكنولوجيا، كما أن تطبيقها بشـكل متوازن يضـمن دعم المؤسّـسـة في تحقيق أهدافها التّشـغيلية والتّنموية بكفاءة وفعالية.

2-2-3 دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الشـــفافية والرقابة داخل المؤسسات الحكومية

أصبحت المؤسسات الحكومية في العصر الرقمي أكثر اعتمادًا على نظم المعلومات في تســـيير معاملاتها وإدارة مواردها المالية والإدارية، مما جعل التكنولوجيا عنصـــرًا مؤثرًا في جودة الأداء، وفي مستوى الشفافية والمساءلة والرقابة داخل القطاع العام. غير أن هذا التحول الرقمي لا يكفي بحد ذاته لتعزيز هذه المستويات، بل يتطلب تطبيق آليات حوكمة واضحة تشمل التحكم والتنسـيق والتحفيز والثقة لضـمان تكامل العمليات وحماية البيانات، بما يسـهم في تحسـين جودة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الخدمة العامة (د. منال السيد، 2024، ص. 270).

ومن هنا، برزت حوكمة تكنولوجيا المعلومات كمدخل تنظيمي ورقابي يهدف إلى توجيه الموارد الرقمية نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مع الحد من المخاطر والانحرافات التي قد تنشأ من ضعف الضبط أو سوء الاستخدام، وضمان فعالية الشفافية والرقابة في القطاع الحكومي.

وتقوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات على فكرة أساسية مفادها أن التكنولوجيا ليست مجرد أدوات تشـغيلية، بل هي منظومة قرار ورقابة ومسـؤولية، وأن إدارتها يجب أن تكون ضـمن إطار واضـــح يضـــمن المواءمة مع الأهداف الحكومية، ويعزز من الشـــفافية ويقوي الرقابة الداخلية والخارجية (جربوع، 2018). وفي المؤســـســـات الحكومية تحديدًا، تتضـــاعف أهمية هذا الإطار بسـبب حسـاسـية المال العام، وارتفاع احتمالات إسـاءة اسـتخدام السـلطة أو التلاعب بالإجراءات عند غياب الرقابة الفعالة (بوعزيز، 2017).

كما أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتصـل اتصـالًا مباشـرًا بمفهوم الشـفافية الإدارية؛ لأنها تُعنى بتوفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسـب، وتسـهيل الوصـول إليها، وإتاحة تتبع القرارات والإجراءات إلكترونيًا، وهو ما يقلل المسـاحات الرمادية التي يتغذى عليها الفسـاد الإداري والمالي (عياش، 2020). وبناءً على ذلك، فإن دراســـة دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في

تعزيز الشفافية والرقابة داخل المؤسسات الحكومية تمثل مدخلًا أساسيًا لفهم كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تتحول من مجرد أدوات إدارية إلى آليات ضـبط مؤسـسـي تحدّ من الانحرافات وترفع جودة الأداء.

2-2-3-1 تعزيز الشفافية الإدارية عبر الإفصاح وتدفق المعلومات

تُعدّ الشـفافية من أبرز المخرجات التي تسـعى حوكمة تكنولوجيا المعلومات إلى تحقيقها داخل المؤسسات الحكومية، إذ تساهم في تنظيم تدفق المعلومات وتحديد سياسات الإفصاح، بما يضمن وضوح الإجراءات وإمكانية الاطلاع على البيانات ذات الصلة بالقرارات المالية والإدارية. وقد بينت دراسة عياش (2020) أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الحكومية يرتبط بارتفاع مسـتوى الشـفافية الإدارية، لأن النظم المحكومة تكنولوجيًا تقلل من الاعتماد على المعاملات الورقية، وتحد من الاجتهادات الشـخصـية التي قد تُسـتغل في تمرير قرارات غير قانونية.

إن التحول إلى الأنظمة الرقمية داخل المؤسـسـات الحكومية، إذا تم تحت مظلة حوكمة واضـحة، يجعل المعلومات أكثر قابلية للتوثيق والاسـترجاع، ويُسـهم في تقليل احتمالات الإخفاء أو التلاعب؛ لأن كل إجراء يمر عبر نظام معلومات يترك أثرًا رقميًا يمكن تتبعه ومراجعته. وهذا ما أكده سليمان (2021) الذي اعتبر أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تعد مدخلًا لتحقيق الشفافية في ظل التحول الرقمي، لأنها لا تكتفي بإدخال التكنولوجيا، بل تضـع قواعد لاسـتخدامها، وتحدد من يملك حق الوصول للمعلومات، وكيف يتم الإفصاح عنها ومراجعتها.

كما أن توفر قواعد بيانات مركزية، ونظم تقارير دورية، ولوحات متابعة إلكترونية، يجعل من السـهل على الجهات الرقابية والإدارية العليا أن تتعرف على مواطن القصـور والانحراف بسـرعة. وتؤكد أبو زر (2019) أن تطبيق معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسـسـات الحكومية يسـهم في رفع مسـتوى الأداء المؤسـسـي من خلال تحسـين جودة المعلومات المتاحة للإدارة، وتقليل فجوات المعلومات التي قد يستغلها بعض الموظفين لإخفاء التجاوزات.

ومن زاوية أخرى، ترتبط الشـفافية الرقمية بمبدأ المسـاءلة؛ لأن وضـوح المعلومات يسـهّل تحديد المسـؤوليات، ويمنع تبرير الأخطاء أو تحميلها لآخرين دون دليل. وقد أشـارت عبد الله (2019) إلى أن حوكمة المعلوماتية تعزز المسـاءلة والشـفافية معًا، لأنها تفرض نظامًا واضـحًا لإدارة البيانات، وتحد من الاستخدام العشوائي أو غير المصرح به للمعلومات.

وعليه، فإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات ترفع مستوى الشفافية داخل المؤسسات الحكومية عبر بناء بيئة معلوماتية واضحة ومتكاملة، تقيد فرص التلاعب وتُقوي القدرة على كشف الانحرافات قبل تحولها إلى فساد مالي أو إداري.

2-2-3-2 تقوية الرقابة الداخلية والرقابة الإلكترونية

تُعدّ الرقابة الداخلية أحد الأعمدة الأساسية في مكافحة الفساد داخل المؤسسات الحكومية، غير أن فعاليتها ترتبط بمدى تكاملها مع نظم معلومات محكومة ومنظمة. وهنا يظهر الدور الجوهري لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في بناء منظومة رقابية إلكترونية قائمة على الضبط المسبق، والمتابعة المستمرة، والتقييم الدوري للأداء. فبدلًا من الاعتماد على الرقابة التقليدية اللاحقة، تتيح الحوكمة الرقمية رقابة فورية ومتزامنة مع تنفيذ العمليات المالية والإدارية (جربوع، 2018).

وقد أوضح جربوع (2018) في دراسته حول إطار COBIT 5 أن تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يعزز من فعالية الرقابة الداخلية من خلال تحديد صلاحيات الوصول للأنظمة، وفصل المهام الحساسة إلكترونيًا، وإرساء ضوابط آلية تمنع تنفيذ عمليات غير مصرح بها. وهذا يعني أن النظام نفسه يصبح أداة رقابية تمنع الخطأ أو التلاعب قبل وقوعه، بدلًا من الاكتفاء بكشفه لاحقًا.

كما أشار بوعزيز (2017) إلى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تُسهم في تفعيل الرقابة الإلكترونية داخل الهيئات العمومية، عبر بناء نظم تدقيق رقمية قادرة على تتبع العمليات المالية وتحليلها واكتشاف الأنماط غير الطبيعية. وهذا النوع من الرقابة يقلل من الاعتماد على التقدير الشخصي، ويعزز موضوعية المتابعة.

ومن جانب آخر، يؤكد بني هاني (2022) أن تبني إطار حوكمة تكنولوجيا المعلومات يسهم في تحسين جودة التقارير المالية والرقابة عليها، لأن النظم الرقمية المحكومة تضمن دقة البيانات، وتقلل من احتمالات التعديل غير المصرح به، وتوفر سجلات إلكترونية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة. وهذا يعزز من موثوقية المعلومات ويحدّ من فرص التلاعب المحاسبي.

كما أن وجود آليات رقابة إلكترونية مستمرة يُمكّن الجهات العليا، مثل دواوين المحاسبة أو هيئات التفتيش، من الوصول إلى البيانات في الوقت المناسب، دون انتظار تقارير ورقية قد

تكون ناقصـــة أو متأخرة. وتُشـــير عبد الله (2019) إلى أن حوكمة المعلوماتية تخلق بيئة رقابية قائمة على الشفافية والتوثيق، مما يسهل عملية المساءلة ويُقلل من احتمالات إخفاء المخالفات.

وعليه، فإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات لا تقتصـــر على إدارة البنية التقنية، بل تتحول إلى أداة رقابية اسـتراتيجية تعزز من قوة الرقابة الداخلية وتدعم الجهات الرقابية الخارجية في أداء مهامها بكفاءة وفعالية.

2-2-3-3 تقليل فرص الفساد عبر التتبع الرقمي وإدارة المخاطر

تتميز البيئة الرقمية المحكومة بقدرتها على ترك "أثر رقمي" لكل عملية تتم داخل النظام، وهو ما يمثل رادعًا فعّالًا ضـد الفسـاد المالي والإداري. فحين يعلم الموظف أن جميع الإجراءات مسجلة إلكترونيًا وقابلة للتتبع والمراجعة، تقل احتمالية الإقدام على تجاوزات أو تلاعب بالبيانات. وهذا البعد الوقائي يُعدّ من أبرز مزايا حوكمة تكنولوجيا المعلومات (سليمان، 2021).

وقد بيّنت دراســـة أبو زر (2019) أن تطبيق معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الوزارات الحكومية يسهم في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية، عبر تحديد نقاط الضعف المحتملة في الأنظمة، ووضـع ضـوابط تقنية لمعالجتها. فإدارة المخاطر الرقمية تمثل عنصـرًا محوريًا في الحوكمة، لأنها تمنع استغلال الثغرات التقنية في ارتكاب مخالفات مالية.

كما يؤكد عياش (2020) أن الحوكمة الرقمية تعزز الشـــفافية الإدارية من خلال تتبع العمليات إلكترونيًا، مما يحدّ من الممارسـات غير الرسـمية ويقلل من فرص الرشـوة أو المحاباة. فالنظام الإلكتروني المحكوم يُلزم المستخدمين باتباع مسارات إجرائية محددة، ولا يسمح بتجاوزها دون تسجيل واضح، وهو ما يضيق مساحة الاجتهاد الشخصي غير المنضبط.

ومن جهـة أخرى، يشـــير بني هـاني (2022) إلى أن تطبيق أطر حوكمـة تكنولوجيـا المعلومات يسـهم في تحسـين إدارة المخاطر التقنية، من خلال اعتماد سـياسـات أمن معلومات واضحة، وتحديث الأنظمة بشكل دوري، ومراقبة محاولات الاختراق أو التلاعب. وهذه الإجراءات تقلل من احتمالات تسريب البيانات أو تعديلها بصورة غير قانونية.

كما أن وجود تقارير تحليلية ولوحات متابعة رقمية يساعد الإدارة العليا على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، بدلًا من الاعتماد على معلومات جزئية أو غير موثقة. وهذا يعزز من جودة القرار ويحدّ من الانحرافات الناتجة عن ضعف المعلومات (بوعزيز، 2017).

وبذلك، فإن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تُحوّل البيئة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية إلى بيئة شفافة وقابلة للتتبع والمراجعة، تُضيق فيها فرص الفساد، وتتعزز فيها آليات الكشف المبكر عن الانحرافات قبل تفاقمها.

يرى الباحث أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل أحد أهم المداخل المعاصرة لتعزيز الشفافية وتقوية الرقابة داخل المؤسسات الحكومية، لا سيما في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده الإدارات العامة. فالتكنولوجيا في حد ذاتها لا تضمن النزاهة أو تقلل الفساد، بل قد تتحول إلى أداة تعقيد وغموض إذا لم تُدار ضمن إطار حوكمي واضح يحدد المسؤوليات، ويضبط الصلاحيات، ويؤسس لآليات متابعة ومساءلة دقيقة.

ويؤكد الباحث أن القيمة الحقيقية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات تكمن في قدرتها على تحويل الأنظمة الرقمية إلى بيئة تنظيمية شفافة وقابلة للتتبع، بحيث يصبح كل إجراء إداري أو مالي موثقًا إلكترونيًا، ويمكن الرجوع إليه ومراجعته في أي وقت. وهذا "الأثر الرقمي" يُعدّ في نظر الباحث رادعًا فعالًا ضد الممارسات غير المشروعة، لأنه يحدّ من إمكانية الإخفاء أو التلاعب أو تمرير القرارات خارج الإطار الرسمي.

كما يرى الباحث أن التكامل بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات والرقابة الداخلية يعزز من قوة النظام الرقابي داخل المؤسسة، وينقل الرقابة من مرحلة الاكتشاف المتأخر إلى مرحلة الوقاية المسبقة، عبر ضوابط إلكترونية تمنع تنفيذ العمليات غير المصرح بها، وتُفعّل إدارة المخاطر بصورة منهجية.

وفي السياق الحكومي، يعتقد الباحث أن تطبيق أطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات مثل COBIT وISO/IEC 38500 لا ينبغي أن يُنظر إليه كخيار تقني، بل كخيار إصلاحي استراتيجي يسهم في حماية المال العام، ورفع جودة التقارير المالية، وتعزيز ثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. فكلما تعززت الحوكمة الرقمية، تقلّصت مساحات الغموض الإداري، وارتفع مستوى الشفافية، وازدادت فاعلية الجهات الرقابية في أداء مهامها.

وعليه، فإن الباحث يرى أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل ركيزة أساسية في بناء إدارة حكومية حديثة، تقوم على البيانات الموثوقة، والقرارات الرشيدة، والرقابة الفعالة، بما يحدّ من الفساد المالي والإداري ويعزز مسار الإصلاح المؤسسي والتنمية المستدامة.

2-2-4 أُطر حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تُعدّ حوكمة تكنولوجيا المعلومات **(IT Governance)** من المفاهيم الاستراتيجية الحديثة التي تستند إلى مجموعة من المبادئ والأطر **(Frameworks)** التي تساعد المؤسّسات على الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات وربطها بالأهداف الاستراتيجية. هذه الأُطر ليست مجرّد قواعد نظرية؛ بل هي **أدوات عملية** يتمّ من خلالها تصميم وتطبيق ومتابعة ممارسات وسياسات تكنولوجيا المعلومات لضمان الشّفافية، الكفاءة، والفعالية. **(Weill & Ross، 2004، 27)**

ظهرت الحاجة إلى هذه الأُطر نتيجة عوامل متعددة:

1. التّعقيد المتزايد في بيئة الأعمال الرّقمية، وما يترتّب عليه من مخاطر تشغيلية ومالية.
2. الأزمات المالية العالمية وما كشفته من ضعف الرّقابة الدّاخلية والحوكمة.
3. التّوسع في الجرائم الإلكترونية مثل: الاختراقات والتّلاعب بالبيانات المالية، الأمر الذي استدعى تطوير آليات رقابية دقيقة.

وتتميز هذه الأُطر بأنها توفّر مراجع قياسية يمكن للمؤسّسات الحكومية والخاصّة، تبنيها وتكيّفها حسب بيئتها الخاصة. فهي أشبه "بخارطة طريق" تساعد الإدارات العليا ومجالس الإدارة على توجيه استثمارات تكنولوجيا المعلومات وضمان مساهمتها الفعلية في تحقيق أهداف التنمية والحد من المخاطر والفساد. (De Haes & Van Grembergen، 2015، 88)

ومن أبرز أُطر حكومة تكنولوجيا المعلومات المعتمدة دوليًا وهيا:

1. إطار كوبت (COBIT).
2. إطار آيزو/آي إي سي 38500 (ISO/IEC 38500).
3. إطار آي تي آي إل (ITIL).
4. إطار كوسو (COSO).
5. إطار فال آي تي (Val IT).

كل إطار من هذه الأُطر يتميّز بفلسفة خاصة ومجال تطبيق محدّد، إلا أنها جميعًا تشترك في هدفٍ أساسي: ضمان الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، وتحقيق قيمة مضافة للمؤّسسة، مع تقليل المخاطر المرتبطة بها.

تُعدّ الأُطر التّنظيمية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات، من أهمّ الركّائز التي تعتمد عليها المؤسّسات لضبط عملياتها التقنية وربطها بالأهداف الاستراتيجية والتنظيمية. فبدون وجود أُطر معتمدة وموحّدة توفّر القواعد والأسس اللاّزمة، يصعب تحقيق إدارة رشيدة لتكنولوجيا المعلومات. ومن هنا نشـــأت الحاجة إلى تطوير مجموعة من الأُطر الدّولية التي تُعنى بتعزيز فعالية أنظمة المعلومات، وتقليل المخاطر المرتبطة بها، وضـــمان الشّـــفافية والمســـاءلة في جميع العمليات المتعلّقة بتكنولوجيا المعلومات.

وتعمل هذه الأُطر كأدوات إرشادية توفّر للمؤسّسات معايير موحّدة لتصميم وبناء أنظمة الرّقابة الدّاخلية، وتطبيق مبادئ الحوكمة وفق أفضل الممارسات العالمية. فهي تمكّن المؤسّسات من صياغة سياسات واضحة تحدّد المسؤوليات والواجبات بين مختلف المستويات الإدارية، كما توفّر آليات لتقييم الأداء وقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية من خلال الاستغلال الأمثل لموارد تكنولوجيا المعلومات.

ومن أبرز سمات هذه الأُطر مرونتها وقابليتها للتّكيف مع طبيعة المؤسسات المختلفة– ســـواء كانت حكومية أو خاصـــة، صـــغيرة أو كبيرة– نظرًا إلى أنّ التّحديات المتعلقة بالحوكمة تتشابه في جوهرها، وإن اختلفت في حدّتها أو أشكالها من مؤسّسة إلى أخرى.

كما تســـهم هذه الأُطر في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال الرقمية، مثل انتشار الجرائم الإلكترونية، وتزايد المخاطر التشغيلية، والضّغوط التنظيمية والتّشريعية التي تُلزِم المؤسّسات بالامتثال لمعايير الإفصاح والشّفافية. ولذلك، فإن تبني هذه الأطر الحديثة لا يساعد المؤسسات على تقليل فرص الفساد المالي والإداري فحسب؛ بل يعزّز أيضًا ثقة المتعاملين معها– سواء كانوا مستثمرين، مواطنين، أو شركاء استراتيجيين.

ومن أبرز الخصائص التي تميّز هذه الأُطر أنها تقدّم حلولًا متكاملة تشمل:

1. تحديد الأهداف الاستراتيجية المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات وربطها بأهداف المؤسّسة الكلية.
2. وضع السّياسات والإجراءات التي تنظّم كيفية استخدام الأنظمة التّقنية بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
3. تطبيق آليات للرّقابة الدّاخلية تتيح الكشف المبكر عن المخاطر والحدّ من تأثيرها.
4. تعزيز مبادئ الشّفافية والمساءلة عبر الإفصاح عن البيانات والمعلومات المرتبطة بالأنظمة المالية والإدارية، (السويحلي، 2020، 62)

5. تحقيق العدالة والموضـوعية في توزيع الموارد وتقديم الخدمات، بما يعكس كفاءة المؤسـسـة ومصداقيتها أمام المجتمع.

ويُلاحظ أنّ الدّراسـات المعاصـرة أكّدت على أهمية هذه الأُطر باعتبارها ليسـت مجرد أدوات تقنية، بل هي مقومات إدارية ورقابية تسعى إلى حماية الموارد المالية للمؤسسات وضمان اسـتمرارية أنشـطتها. ومن هنا فإن المؤسـسـات التي لا تتبنى أطر حوكمة واضـحة تكون أكثر عرضة لمظاهر الفساد المالي، وهو ما ينعكس سلبًا على أدائها العام وعلى ثقة المجتمع بها.

2-2-4-1 إطار COBIT:

يُعـدّ إطـار، **COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)** من أكثر الأُطر شـمولاً وانتشـارًا في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات، إذ قامت بإعداده جمعية تدقيق وضـبط نظم المعلومات (ISACA) ليكون مرجعًا متكاملاً للمؤسّسـات في كيفيّة إدارة تكنولوجيا المعلومات وضبطها، وقد تمّ تطويره لأوّل مرة في تسعينيات القرن الماضي، وتوالت إصداراته حتىّ تمّ اعتماد الإصدار الخامس COBIT 5 سنة 2012، ثم الإصدار الأخير COBIT 2019، بما يعكس التّطورات المتسارعة في بيئة الأعمال الرّقمية.

يتميّز هذا الإطار بأنه يربط بين أهداف تكنولوجيا المعلومات والأهداف الاسـتراتيجية للمؤسّسة، مما يجعله أداة فعّالة لتوجيه القرارات وضمان الاستخدام الأمثل للموارد التقنية، فهو لا يقتصـر على وضـع معايير للرّقابة فحسـب؛ بل يمتد ليشـمل الإدارة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة. (ISACA، 2012، 14)

- **أهداف إطار COBIT**

1. **تحقيق المواءمة الاستراتيجية** بين تكنولوجيا المعلومات والأهداف المؤسّسية.
2. **تعزيز قيمة تكنولوجيا المعلومات** من خلال الاسـتخدام الأمثل للموارد وزيادة العائد على الاستثمار.
3. **إدارة المخاطر** المرتبطة بالأنظمة التّقنية وتخفيض احتمالية الفسـاد المالي أو التلاعب بالبيانات.
4. **تأكيد الامتثال** للمعايير والقوانين المحلية والدولية، بما يعزّز الشّفافية والمصداقية.
5. **تحسين الأداء المؤسّسي** من خلال آليات قياس ومؤشّرات أداء واضحة.

- **مكونات إطار COBIT**

يرتكز **COBIT** على خمسة مبادئ رئيسية هي:

1. تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة.
2. تغطية المؤسّسة بكاملها.
3. تطبيق إطار متكامل للحوكمة والإدارة.
4. تمكين نهج شامل لإدارة الموارد.
5. الفصل بين الحوكمة والإدارة. (De Haes & Van Grembergen, 2015, 92)

كما يعتمد على "الممكناتEnablers " التي تشمل: السّياسات والإجراءات، و العمليات، والهياكل التنظيمية، والثقافة، والمعلومات، والخدمات التقنية. وهذه العناصـر تعمل معًا لخلق بيئة متكاملة تسهم في الحدّ من الفساد **المالي** وضبط حركة البيانات والمعلومات داخل المؤسسات.

- **أهمية إطار COBIT في السياق الليبي:**

بالنّظر إلى التّحديات التي تواجه المؤسّسـات الحكومية الليبية من ضـعف أنظمة الرّقابة الدّاخلية وارتفاع معدّلات الفساد المالي، فإنّ تطبيق إطار COBIT يساعد على:

- توحيد السّياسات والإجراءات التّقنية داخل المؤسّسات العامّة.
- رفع كفاءة ديوان المحاسبة في متابعة الأنشطة المالية والإدارية.
- تعزيز الشّفافية والمساءلة عبر آليات رقابية معيارية. (عوض، 2021، 77)

2-2-4-2 إطار ISO/IEC 38500

يُعدّ إطار **ISO/IEC 38500** من أبرز الأُطر الدّولية التي طوّرتها المنظّمة الدّولية للتّقييس (ISO) بالتّعاون مع اللجنة الكهر وتقنية الدّولية (IEC) عام 2008، وتم تحديثه لاحقًا في 2015، وهو أوّل معيـار دوليّ رســـمي يختصّ بحوكمـة تكنولوجيـا المعلومـات، إذ يوفّر للمؤســـســـات قواعد ومبادئ توجيهية لمجالس الإدارة والإدارات العليا في كيفية إدارة واســـتخدام تكنولوجيا المعلومات بفعالية.

يرتكز هذا الإطار على ستّة مبادئ رئيسية:

1. **المسؤولية:** تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح فيما يخص إدارة نظم المعلومات.
2. **الاســـتراتيجية:** التّأكد من أنّ اســـتثمارات تكنولوجيا المعلومات تدعم الأهداف الاســـتراتيجية للمؤسسة.
3. **الاكتســـاب:** ضـــمان وجود قرارات اســـتثمارية رشـــيدة تحقق القيمة وتوازن بين المخاطر والتّكاليف.

4. **الأداء:** متابعة وقياس مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء المؤسّسي.
5. **الامتثال:** الالتزام بالقوانين واللوائح والسّياسات.
6. **السّلوك البشري:** مراعاة العوامل الإنسانية والثقافية أثناء تصميم واستخدام الأنظمة.

تكمن أهميته في أنّه موجه بالأساس لمجالس الإدارة، بخلاف بعض الأُطر الأخرى التي تركز على الجانب التّشغيلي أو الفنّي. وهو ما يجعله أداة فعّالة لتقليل المخاطر وتعزيز الشّفافية، خاصّة في المؤسّسات الحكومية التي تعاني من ضعف الرّقابة. (ISO/IEC, 2015, 12)

2-2-4-3 إطار ITIL:

إطار ITIL (Information Technology Infrastructure Library) هو مكتبة من أفضل الممارسات في إدارة خدمات تكنولوجيا المعلومات. تمّ تطويره في المملكة المتّحدة منذ ثمانينيات القرن الماضي وتم اعتماده عالميًا كمرجع رئيسي في إدارة الخدمات التقنية.

يُركز **ITIL** على إدارة دورة حياة خدمات تكنولوجيا المعلومات بدءًا من التخطيط وحتى التحسين المستمر، ويتكون من خمس مجالات رئيسية:

1. استراتيجية الخدمة (Service Strategy): تحديد القيمة المضافة التي تقدمها الخدمات التقنية.
2. تصميم الخدمة (Service Design): وضع التصاميم والسياسات المناسبة للخدمات.
3. انتقال الخدمة (Service Transition): ضمان الانتقال السلس من مرحلة التّطوير إلى التّشغيل.
4. تشغيل الخدمة (Service Operation): إدارة العمليات اليوميّة لتقديم الخدمة بكفاءة.
5. التّحسين المستمر (Continual Service Improvement): متابعة الأداء وإدخال تحسينات دورية.

تكمن أهمية ITIL في أنه يساعد المؤسسات على: (Peterson، 2004، 57)

- تحسين جودة الخدمات التّقنية بما يحقق رضا المستخدمين.
- تقليل الانقطاعات والأعطال الفنية التي قد تُستغل في عمليات الفساد أو التّلاعب.
- خفض التّكاليف التّشغيلية عبر إدارة فعالة للموارد.

وبالنّسبة للسّياق الليبي، فإن تطبيق ITIL في المؤسسات الحكومية يساعد على بناء بنية تحتية تقنية قوية، مما يسهل مهمة ديوان المحاسبة والهيئات الرقابية في متابعة الأنظمة المالية والإدارية. **(الحمدي، 2020، 91)**

2-2-4-4 إطار COSO

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) هو أحد أكثر الأُطر شـــهرة في مجال الرّقابة الدّاخلية وإدارة المخاطر، وقد تمّ تطويره في الولايات المتّحدة سنة 1992 ثم عُدّل في 2013 ليواكب التّغيرات العالمية.

يركّز هذا الإطار على توفير نموذج متكامل للرّقابة الدّاخلية يمكن المؤسّسات من:

1. تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.
2. ضمان موثوقية التّقارير المالية والإدارية.
3. الالتزام بالقوانين والتّشريعات المنظّمة.
4. الحدّ من المخاطر والفساد المالي من خلال أدوات رقابية واضحة.

يعتمـد COSO على خمس مكونـات مترابطـة تشـــكـل مـا يُعرف بـالمكعـب": (COSO، 2013، 21)

1. بيئة الرّقابة: تمثّل القيم الأخلاقية والثّقافة المؤسّسية.
2. تقييم المخاطر: تحديد وتقدير المخاطر التي تواجه المؤسّسة.
3. الأنشطة الرقابية: السياسات والإجراءات التي تحد من المخاطر.
4. المعلومات والاتّصال: ضمان تدفّق المعلومات بشكل دقيق وشفّاف.
5. المتابعة والتّقييم: مراقبة استمرارية فاعلية الرّقابة الداخلية.

أهمّية COSO تكمن في أنه يُعزز من الحوكمة الرّشـيدة ويُعدّ مرجعًا أسـاسـيًا للجهات الرّقابية مثل: ديوان المحاسبة في ليبيا، إذ يُساعد على سدّ الفجوات الرّقابية وتقليل فرص الفساد الإداري والمالي.

2-2-4-5 إطار Val IT

إطار Val IT تمّ تطويره بواســـطة جمعية ISACA ليكمل إطار COBIT، إذ يركّز بشـكل خاص على تحقيق القيمة من اسـتثمارات تكنولوجيا المعلومات. فإذا كان COBIT يهتم بالرّقابة والحوكمة الشّـــاملة، فإن Val IT يُعنى بالتّأكد من أنّ الاســـتثمارات التّقنية تحقّق عوائد اقتصادية حقيقية للمؤسّسة. (Moeller، 2011، 46)

يرتكز Val IT على ثلاث مجالات رئيسية:

1. حوكمة القيمة (Value Governance): وضـع سياسات تضـمن أنّ كلّ استثمار تقني مرتبط بأهداف المؤسّسة.

2. إدارة محفظة الاستثمارات (Portfolio Management): إدارة مجموعة المشاريع التقنية بشكل متوازن لتحقيق أقصى قيمة.
3. إدارة البرامج (Program Management): متابعة البرامج التّقنية من بدايتها حتى نهايتها وضمان تحقيقها للعائد المتوقّع.

تكمن أهمّية Val IT في المؤسّسات الحكومية والمالية في ليبيا في أنه يوفر آلية لتقييم الاستثمارات التّقنية، بما يقلّل من إهدار الموارد ويحُدّ من الفساد النّاتج عن المشاريع غير المجدية. كما أنه يُعزّز ثقة المواطن والمؤسسات الدولية في قدرة الدّولة على إدارة مواردها التّقنية بفعالية. (De Haes & Van Grembergen، 2009، 73)

يتّضح ممّا سبق أنّ حوكمة تكنولوجيا المعلومات ليست مجرد إطار نظري أو توجه إداري، وإنما هي آلية استراتيجية متكاملة ترتكز على مفهوم واضح ومبادئ راسخة وأطر عملية معتمدة دوليًا. فالمفهوم يحدد طبيعة الحوكمة باعتبارها وسيلة لضمان الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات بما يخدم الأهداف المؤسّسية. أمّا المبادئ فهي الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة من شفافية ومساءلة وعدالة وفعالية. في حين تشكّل الأُطر المعتمدة مثل: "COBIT، ISO/IEC 38500، ITIL، COSO، وVal IT " أدوات عملية توفّر للمؤسّسات خارطة طريق متكاملة لتنفيذ هذه المبادئ وتحويلها إلى ممارسات ملموسة.

إنّ الجمع بين هذه العناصر الثّلاثة يُسهم في بناء منظومة تقنية وإدارية متماسكة قادرة على مواجهة التّحديات المعاصرة. وفي السّياق اللّيبي على وجه الخصوص، إذ يُعد الفساد المالي أحد أبرز التّحديات التي تعيق التنمية الاقتصادية وتضعف الثّقة بالمؤسسات العامة، فإن تبني حوكمة تكنولوجيا المعلومات يُشكل خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه. فهي لا تعمل فقط على رفع كفاءة المؤسّسات الحكومية وتعزيز شفافيتها؛ بل تُسهم أيضًا في تقليص فرص التّلاعب بالموارد المالية، وتساعد الأجهزة الرّقابية مثل: ديوان المحاسبة على القيام بدورها بفاعلية أكبر.

وبذلك، يمكن القول إنّ حوكمة تكنولوجيا المعلومات بما تحمله من مبادئ وأطر تطبيقية، تعدّ أحد المداخل الأساسية للإصلاح الاقتصادي والإداري في ليبيا، ومن ثمّ فإنّ دراستها وتطبيقها تمثّل خطوة جوهرية في الحدّ من الفساد المالي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

2-2-5 حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام:

لم يحظَ القطاع العام في معظم البلدان، بقدر الاهتمام نفسه الذي حظي به القطاع الخاص في الدراسات التي تناولت حوكمة تقنية المعلومات، على الرغم من الحساسية البالغة للدّور الذي تضطّلع به المؤسّسات الحكومية في تقديم الخدمات وتحسين كفاءة الإنفاق.

وقد سعت دراسة (Wiedenhoft et al. 2017) إلى تفكيك أثر إضفاء الطّابع المؤسّسي على ممارسات حوكمة تقنية المعلومات في أداء الإدارة وصنع القرار، وأظهرت نتائجها أنّ رسوخ هذا الطابع يزوّد المديرين بالمعلومات اللازمة لاتّخاذ قرارات أكثر رشادة، ويسهّل عمليات التخطيط والبرمجة وفق منهجية منظمة. وفي السياق نفسه، قدّمت دراسة (Ali et al. 2022) إطارًا تطبيقيًّا يُعين المسؤولين على ترجمة المبادئ المجردة لحوكمة تقنية المعلومات إلى إجراءات تشغيلية فعّالة داخل الأجهزة العامة.

وتسهم دراسات أخرى في تدعيم هذا التصور من زوايا متعددة. فقد هدفت دراسة (Tambotoh et al. 2020) إلى استقصاء ما يمكن أن تضيفه حوكمة تقنية المعلومات في القطاع العام إلى تحسين قدرات قياس الأداء، وبناءً على مراجعة منهجية لـ 41 دراسة، خلُصت إلى أنّ التّنفيذ الرّشيد لحوكمة تقنية المعلومات يفتح الباب أمام تبني ممارسات قياسية قابلة للمقارنة، ويخلق لغةً مشتركة بين وحدات الأعمال ووحدات تقنية المعلومات داخل المؤسّسات الحكومية.

وفي الاتجاه ذاته، حاولت دراسة (Ali et al. 2022) تفصيل الآليات الإجرائية اللازمة لترسيخ ممارسات الحوكمة كواقع مؤسسي راسخ، بينما تناولت دراسة (Qassimi & Rusu 2015) حالةً تطبيقية في مؤسّسة حكومية بدولة نامية، وخلُصت إلى وجود التباس مفاهيمي حول مفهوم "حوكمة تقنية المعلومات"، يقتضي تحديد نطاق واضح للأدوار والمسؤوليات، وربط المفهوم بالحاجة الفعلية للتسيير اليومي، لا بالشعارات التنظيمية فحسب.

وركّزت دراسة (Tonelli et al. 2015) على أدوات وآليات الحوكمة في القطاع العام، فحلّلت نماذج النّضج وأُطر القياس في 146 مؤسسة، وأبرزت أن فعالية الحوكمة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بوجود سياسات مكتوبة، وأدلة إجرائية واضحة، وقنوات تغذية راجعة تقيس الأثر على جودة الخدمة العامة.

كما قدّم (Ghidyalde & Chang 2017) تصـــوّرًا لربط عمليات الحوكمة بمخرجات أداء حكومي ملموسة، عبر مؤشرات تتناول شفافية الإجراءات، وجودة القرارات، وإدارة المخاطر في المشروعات التقنية.

ومن جانب آخر، اقترحت أعمال (Tambotoh 2017) نموذجًا سببيًّا يُبيّن كيف يؤدّي تبنّي آليات الحوكمة إلى تحقيق التوافق الاســتراتيجي والملاءمة التنظيمية؛ وذلك عبر تحســين قنوات الاتّصال، وتوضيح المسؤوليات بين أصحاب المصلحة، وتحديد أولويات الاستثمار في مشاريع التّحول الرقمي.

وقد دعّم هذا الاتّجاه ما انتهت إليه دراسات ميدانية واسعة النّطاق شملت عيّنة تجاوزت 3,006 مستجيبًا من مؤسسات عامة، حيث ثبت أن الحوكمة الرّشيدة لتقنية المعلومات تسهم في خلق بيئة خدمة إلكترونية مســتقرة، وتحدّ من الهدر، وتُســرّع إنجاز المعاملات، بما يســتجيب لتوقعات المواطنين ويعزّز الثّقة العامّة.

وعلى ضــوء ذلك، يبدو أن خصــوصــيّة القطاع العام — من حيث تعدّد أصــحاب المصلحة، وتنوّع الأهداف، وخضوعه لمستوى أعلى من المساءلة — تجعل تبني حوكمة تقنية المعلومات ضرورة مؤسّسية، لا خيارًا تنظيميًّا. فحين تُصاغ الأطر بوضوح، وتُربط بمؤشرات قياس أداء قابلة للمراجعة، وتُدار المخاطر بصورة استباقية، وتُوظَّف الموارد التقنية والبشرية وفق أولويات الخدمة العامة، تنعكس الحوكمة مباشرةً على جودة القرارات، وفاعلية التخطيط، واستدامة الخدمات الرقمية، بما يرسّخ قيمة التقنية كرافعة للتحديث الإداري والشفافية في المجال الحكومي.

وتشـير هذه الخلاصـات مجتمعةً؛ إلى الحاجة الملحّة لمواءمة الأُطر العالمية مع الواقع المؤسّسـي المحلّي، وتحويل المبادئ العامة إلى ممارسـات تشـغيلية تُراقَب وتُقاس بصـورة دورية داخل الأجهزة العامة.

إن خصوصية القطاع العام تفرض على حوكمة تكنولوجيا المعلومات أبعادًا تختلف عن تلك المعتمدة في القطاع الخاص؛ فالمؤســســات الحكومية لا تهدف إلى تعظيم الربح، بل إلى تعظيم المنفعة العامة وتحقيق العدالة في تقديم الخدمات. ومن ثم فإن نجاح الحوكمة التقنية في هذا الســياق لا يُقاس فقط بمؤشــرات الكفاءة التشــغيلية، بل كذلك بدرجة الشــفافية، ومســتوى المساءلة، ومدى تحقيق القيمة العامة (Public Value).

وتبرز أهمية الحوكمة في القطاع العام في كونها تمثل حلقة الوصــل بين **الســياســات العامة** والتنفيذ الرقمي لها. فإذا لم تكن هناك مواءمة اســتراتيجية واضــحة بين أهداف الحكومة

ومشـــاريع التحول الرقمي، فإن الموارد التقنية قد تُهدر في مبادرات لا تعكس أولويات الخدمة العامة. ولهذا فإن الحوكمة التقنية الرشيدة تضمن توجيه الاستثمارات الرقمية نحو القطاعات ذات الأثر المباشر على المواطن، وتمنع ازدواجية المشاريع أو تضاربها.

كما أن تعدد أصحاب المصلحة في القطاع العام — من وزارات وهيئات رقابية ومواطنين وشركات — يفرض ضرورة وجود آليات تنسيق واضحة تحدد المسؤوليات، وتضبط خطوط الاتصال، وتمنع تداخل الصلاحيات التقنية. فغياب هذا التنسيق قد يؤدي إلى تضارب في الأنظمة، أو ضعف تكامل البيانات، أو تأخر تنفيذ المشاريع. وهنا تلعب أطر الحوكمة دورًا محوريًا في تنظيم العلاقة بين وحدات تقنية المعلومات ووحدات الأعمال داخل الجهاز الحكومي.

ومن جهة أخرى، فإن المساءلة في القطاع العام أعلى حساسية من نظيرتها في القطاع الخاص، نظرًا لارتباطها بالمال العام وبحقوق المواطنين. ولذلك فإن تبني نماذج نضج (Maturity Models) وأطر قياس أداء واضحة يُعدّ عنصرًا أساسيًا لضمان أن الحوكمة ليست مجرد وثائق تنظيمية، بل منظومة عملية قابلة للقياس والتقييم المستمر. كما أن ربط إدارة المخاطر التقنية بأهداف السياسات العامة يعزز من استدامة الخدمات الرقمية ويحدّ من الأعطال أو الاختراقات التي قد تؤثر على ثقة الجمهور.

وتُظهر الأدبيات المقارنة أن المؤسسات الحكومية التي نجحت في ترسيخ حوكمة تقنية المعلومات استطاعت تحسين جودة قراراتها الاستراتيجية، وتقليل الهدر في الإنفاق التقني، وتسريع تقديم الخدمات الإلكترونية، بما انعكس إيجابًا على رضا المواطنين وثقتهم. غير أن هذا النجاح يرتبط بقدرة الإدارة على تحويل الأطر النظرية إلى إجراءات تشغيلية واضحة، تتضمن سياسات مكتوبة، ومسارات اعتماد محددة، ومؤشرات أداء قابلة للمراجعة.

كما أن مواءمة الأطر العالمية — مثل COBIT و— ISO/IEC 38500 مع السياق المحلي تمثل تحديًا جوهريًا، إذ لا يمكن تطبيق هذه النماذج بصورة حرفية دون مراعاة الخصائص التنظيمية والقانونية لكل دولة. ومن ثم فإن الحوكمة الفعالة في القطاع العام تتطلب تكييفًا منهجيًا يوازن بين المعايير الدولية ومتطلبات البيئة المؤسسية المحلية.

يرى الباحث أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات في القطاع العام تمثل ركيزة استراتيجية لإصلاح الإدارة الحكومية وتعزيز الشفافية والكفاءة في آنٍ واحد. فهي ليست مجرد أداة تنظيمية

لضبط الأنظمة التقنية، بل إطار شامل يربط بين التكنولوجيا والسياسات العامة، ويحوّل التحول الرقمي من مشروع تقني إلى مشروع إصلاحي مؤسسي.

كما يرى الباحث أن خصوصية القطاع العام — من حيث تعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع مستوى المساءلة، وتعقيد الإجراءات — تجعل الحوكمة التقنية ضرورة حتمية لضمان الاستخدام الرشيد للموارد الرقمية. ويؤكد أن نجاح الحوكمة يتوقف على وضوح الأدوار والمسؤوليات، ووجود مؤشرات أداء قابلة للقياس، وإدارة مخاطر استباقية، وتكامل فعّال بين وحدات الأعمال ووحدات تقنية المعلومات.

ويرى الباحث كذلك أن التحدي الحقيقي لا يكمن في تبني الأطر العالمية، بل في القدرة على مواءمتها مع الواقع المؤسسي المحلي، وتحويلها إلى ممارسات عملية تُراقب وتُقاس دوريًا. فكلما تحققت هذه المواءمة، أصبحت التقنية رافعة حقيقية للتحديث الإداري، ووسيلة لتعزيز جودة القرار، وترسيخ الثقة العامة في أداء المؤسسات الحكومية.

الفصل الثالث:
الفساد المالي

3-1 المبحث الأول: الفساد المالي

3-1-1 مفهوم الفساد

3-1-2 مفهوم الفساد الإداري

3-1-3 تعريف الفساد المالي

3-1-4 أنواع الفساد

3-1-5 أهمية الحوكمة في الحد من الفساد

3-1-6 مظاهر الفساد السياسي

3-1-7 الآثار المترتبة على الفساد السياسي

3-1-8 الفساد القانوني أو التشريعي

3-1-9 أنواع الفساد المالي

3-2 المبحث الثاني: أشكال الفساد المالي

3-2-5 آليات مكافحة الفساد المالي

3-1 المبحث الأول: الفساد المالي

3-1-1 مفهوم الفساد

عرّفه (البنك الدولي، 1997، 1) بأنه إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق منافع خاصة بما يشمل الرشوة، واستغلال النفوذ، وتحويل الموارد العامة لأغراض غير مشروعة.

وعرّفه (منظمة الشفافية الدولية) بأنه إساءة استخدام السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب خاصة سواء في القطاع العام أو الخاص، وبما يتضمن تضارب المصالح والابتزاز والرشوة.

وعرّفته (الأمم المتحدة/مكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة UNODC، 2004، 2) بوصفه ظاهرة متعددة الأشكال تتجسد في الرشوة، والاختلاس، وإساءة استعمال الوظيفة، وتضارب المصالح، والإثراء غير المشروع، وتعدّي قواعد النزاهة.

كما عرّفه (منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD، 2016، 9) بأنه انحراف عن المعايير القانونية والأخلاقية في إدارة الشأن العام عبر التأثير غير المشروع في القرارات وتوجيه الموارد بما يخلّ بالعدالة والكفاءة.

ويشير (Rose- Ackerman, 1999, p. 7) إلى أن الفساد هو معاملة سرّية تُستخدم فيها السلطة أو المنصب لتبادل منفعة غير مستحقة مقابل قرار أو خدمة، بما يخلق "سوقًا خفيًا" للقرارات العامة.

ويرى (Klitgaard, 1998, p. 3) أن الفساد يتولد حين تجتمع السلطة الاحتكارية مع التقدير الشخصي وغياب المساءلة؛ أي عندما تتسع فرص التحكم الفردي وتضعف الرقابة والشفافية.

كما عرّفه (Mauro, 1998, p. 1) باعتباره سلوكًا يبدّد الموارد العامة ويُضعف الاستثمار والكفاءة الاقتصادية ويقوّض الثقة بالمؤسسات، بما ينعكس على النمو والتنمية.

وتوضح (بيوض، معتوق، والشتيوي، 2018، 127) أن الفساد—خصوصًا المالي—يظهر كظاهرة مرتبطة بضعف الرقابة والنظام المحاسبي والتشريعات بما يؤدي إلى هدر المال العام وحرمان المجتمع من موارد التنمية.

يقصد الباحث بالفساد: كل سلوك أو ممارسة تنطوي على إساءة استخدام السلطة/الوظيفة/المورد العام أو الخاص لتحقيق منفعة شخصية مباشرة أو غير مباشرة، عبر

الرشوة أو المحاباة أو الابتزاز أو الاختلاس أو استغلال النفوذ أو تعطيل القواعد، بما يفضي إلى هدر الموارد، وإضعاف العدالة والكفاءة، وتقويض الثقة، وإعاقة التنمية.

3-1-2 مفهوم الفساد الإداري

عرّفه (الأمم المتحدة، 2004، 6) بأنه إساءة استعمال الوظيفة العامة في الإجراءات والقرارات الإدارية لتحقيق منفعة خاصة، سواء من خلال تسهيل معاملة غير قانونية أو تعطيل معاملة مستحقة.

وعرّفته (منظمة الشفافية الدولية، 2018، 4) بأنه استغلال السلطة الإدارية لتحقيق مكاسب شخصية أو منح امتيازات غير مستحقة لأفراد أو جهات معينة.

كما عرّفه (البنك الدولي، 1997، 5) بأنه تحويل الإجراءات الإدارية إلى وسيلة لتحقيق مصالح خاصة من خلال بيع القرار الإداري أو تعطيل القواعد المنظمة للعمل.

ويشير (Klitgaard، 1998، 5) إلى أن الفساد الإداري يظهر عندما يمتلك الموظف العام سلطة تقديرية واسعة مع ضعف الرقابة والمساءلة، مما يفتح المجال للرشوة والمحسوبية.

وعرّفه (Rose- Ackerman، 1999، 28) بأنه تشويه حياد الإدارة العامة عبر تحويل القرارات الإدارية إلى صفقات تخدم مصالح خاصة.

كما عرّفه (Tanzi، 1998، 12) بأنه إساءة استخدام الإجراءات الإدارية في التوظيف والترقية ومنح التراخيص والعقود، بما يخل بمبدأ تكافؤ الفرص.

ويشير (OECD، 2016، 11) إلى أن الفساد الإداري يمثل انحرافاً في منظومة الحوكمة الإدارية يؤدي إلى ضعف الشفافية وسوء تخصيص الموارد.

وعرّفه (Heidenheimer، 1989، 10) بأنه كل سلوك إداري يتعارض مع القوانين والأنظمة لتحقيق منافع شخصية أو فئوية داخل الجهاز الإداري.

يقصد الباحث بالفساد الإداري: كل انحراف وظيفي داخل الأجهزة الإدارية يتمثل في إساءة استخدام الصلاحيات والإجراءات (التوظيف، الترقية، التراخيص، العقود، الخدمات) لتحقيق مكاسب شخصية أو فئوية عبر الرشوة أو المحسوبية أو الوساطة أو تعطيل القواعد، بما يؤدي إلى تدني جودة الأداء الإداري وإضعاف الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

3-1-3 تعريف الفساد المالي:

يُعدّ الفساد المالي من أبرز أنواع الفساد الإداري شيوعًا، ويشير إلى إساءة استخدام السّلطة أو المنصب لتحقيق منافع مالية شخصية على حساب المال العام أو موارد المؤسسات.

وقد اختلفت التّعاريف المتعلقة به باختلاف الجهات والمراجع، إلاّ أنها تّتفق جميعًا على أنّه انحرافٌ عن القواعد القانونية والأخلاقية المرتبطة بإدارة المال العام.

منظمة الشفافية الدولية (TI): تُعرّف الفساد بأنه "إساءة استخدام السّلطة العامة لتحقيق كسب خاص(" (Transparency International, 2020

صندوق النّقد الدولي (IMF): عرّف الفساد في تقرير عام 2016 بأنه "علاقة الأيدي الطويلة المعتمدة التي تهدف إلى تحصيل الفوائد لشخص واحد أو مجموعة ذات علاقة بين الأفراد" (IMF), 2016

البنك الدّولي (World Bank): يرى أن الفساد هو "استغلال السّلطة العامة لأغراض شخصية" (World Bank, 1997)، وهو تعريف واسع يشمل الرّشوة، الاختلاس، المحسوبية، وغسيل الأموال.

(Aforth and Anand (2003 الفساد هو "إساءة استخدام السّلطة للحصول على مصالح شخصية أو فئوية أو تنظيمية" (Aforth & Anand, 2003, p. 42)

منظّمة التّعاون والتّنمية الاقتصادية (OECD): تعتبر الفساد بأنّه " كلّ سلوك ينطوي على سوء استخدام للمنصب العام لتحقيق منافع غير مشروعة."

يرى عبد الباسط عبد المعز (2009):أنّ الفساد المالي "هو الانحراف عن قواعد العمل المالي السّليم، سواءً من خلال تلقي الرّشوة، أو التّلاعب بالموازنات، أو الاختلاس، أو الحصول على منافع مادّية بطرق غير قانونية مستغلًا موقعه الوظيفي" (عبد المعز، 2009، 27).

يعرّف محمد عمار (2011) الفساد المالي بأنه:" كل ممارسة مالية تخرج عن إطار الضّوابط القانونية والإدارية، وتؤدّي إلى إهدار المال العام أو التّلاعب به، سواء تم ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة" (عمار، 2011، 91).

يعرّف حسن علي النّجار (2015) الفساد المالي بأنّه "مجموعة من الأفعال غير المشروعة التي يقوم بها المسؤولون بهدف تحقيق مصلحة خاصّة، من قبيل الرّشوة، التّهرب الضّريبي، الاختلاس، أو إساءة التّصرف في المال العام" (النجار، 2015، 63).

يعرّفه أحمد عبد الفتاح الباز (2013) بأنه: "انحراف الموظّف أو المسؤول عن الضّوابط القانونية والإدارية للحصول على مكاسب مالية، وهو ما يُمثّل خيانة للأمانة العامّة ويُخلّ بوظيفة الجهاز الإداري" (الباز، 2013، 48).

3-1-4 أنواع الفساد:

الفساد ظاهرة متعدّدة الأوجه، لا تقتصر على نمط واحد؛ بل تتّخذ أشكالًا مختلفة تبعًا لمجال وقوعها، وأطرافها، وأساليبها. ويمكن تصنيف الفساد إلى عدّة أنواع رئيسية، تختلف من حيث المستوى، والوسائل، والتّأثير المؤسّسي.

- **الفساد المالي:**

يُعدّ الفساد المالي من أكثر أشكال الفساد انتشارًا، وهو يرتبط ارتباطًا وثيقًا بسوء استخدام الموارد المالية العامّة لتحقيق منافع شخصية أو جماعية، خارج الأُطر القانونية والتنظيميّة. ويُعرّف بأنّه كلّ تصرّف أو سلوك يؤدّي إلى إهدار المال العام، أو تحقيق كسب غير مشروع، عن طريق الرّشوة، الاختلاس، التّزوير، أو التّلاعب في المناقصات والعقود (عبد المعز، 2009، 29).

تتعدّد مظاهره في المؤسّسات الحكومية، ومن أبرزها:

- **الرشوة:** إذ يتم دفع أموال أو تقديم هدايا لمسؤولين مقابل قرارات أو خدمات، ما يُؤدّي إلى تحريف مسار العمل الإداري (عمار، 2011، 92).
- **الاختلاس:** ويقصد به الاستيلاء على المال العام من قبل موظفين في مواقع الثّقة، مثل: المحاسبين أو مسؤولي الصّرف (النجار، 2015، 64).
- **التّلاعب بالمناقصات والعقود:** ويتمثّل في إسناد المشاريع إلى شركات محدّدة دون منافسة حقيقية، غالبًا مقابل عمولات سرية (الباز، 2013، 51).
- **إخفاء أو تزوير البيانات المالية:** مثل تقديم تقارير مالية غير مطابقة للواقع أو فواتير مزوّرة لتبرير إنفاق غير قانوني (حسن، 2016، 78).

هذا النّوع من الفساد يؤدّي إلى استنزاف الموارد المالية للدّولة، وتعطيل مشاريع التّنمية، وتهديد ثقة المواطن في الجهاز الحكومي (عبد القادر، 2018، 85). كما يُسهم في ترسيخ ثقافة الإفلات من العقاب إذا غابت الرّقابة والمساءلة الفعلية (العساف، 2020، 90).

- **الفساد الإداري:**

يُعدّ الفساد الإداري أحد أبرز أشكال الفساد التي تعيق فعالية المؤسسات، ويشير إلى سوء استخدام السّلطة الإدارية لأغراض غير مشروعة، كاتّخاذ قرارات منحازة، أو التّلاعب في الإجراءات، أو منح الامتيازات دون وجه حق (يوسف، 2007، 45).

بعكس الفساد المالي الذي يُركّز على الاستيلاء على المال العام، فإنّ الفساد الإداري يتجسّد في تحريف القواعد الإدارية لتحقيق أهداف شخصية أو فئوية، دون أن يظهر ذلك بالضّرورة في شكل مالي مباشر (الجنابي، 2009، 94).

أبرز مظاهر الفساد الإداري:

- المحسوبية والوساطة: إذ يتمّ تعيين أو ترقية الأفراد بناءً على قرابة أو علاقات شخصية، وليس على أساس الكفاءة والمؤهّلات (الباز، 2013، 54).
- التّمييز في تقديم الخدمات: يُفضَّل بعض المواطنين أو المتعاملين على غيرهم، دون أسباب موضوعية أو قانونية (عبد القادر، 2018، 86).
- التّلاعب بالإجراءات الإدارية: مثل تجاوز التّسلسل الإداري، أو تجاهل بعض المعايير التّنظيمية لصالح طرف معيّن (العساف، 2020، 97).
- سوء استخدام الصّلاحيات: ويحدث عندما يستخدم الموظف موقعه الوظيفي لاتخاذ قرارات تخدم مصالحه أو مصالح أطراف خارجية (حسن، 2016، 74).

آثار الفساد الإداري:

- تآكل ثقة المواطنين في الإدارة العامّة، ما يؤثّر سلبًا على التّفاعل المجتمعي مع السّياسات الحكومية.
- ضعف الكفاءة المؤسّسية نتيجة غياب معايير الاستحقاق في التوظيف والترقية.
- فتح الباب لمزيد من الفساد المالي، لأنّ قرارات التّعيين غير الموضوعية قد تضع أشخاصًا غير مؤهّلين في مواقع يمكن إساءة استغلالها ماليًا (النجار، 2015، 67).

في السّياق الليبي، يُعدّ الفساد الإداري من أبرز المشكلات التي أشار إليها ديوان المحاسبة، خاصّة فيما يتعلق بسوء إدارة الموارد البشرية، وإجراءات العقود، والرّقابة الدّاخلية (ديوان المحاسبة، 2022، 15).

- **الفساد السياسي:**

يُعدّ الفساد السّياسي من أخطر أنواع الفساد؛ لأنّه يضرب في عمق النّظام الحاكم، ويعطّل مبادئ الشّفافية، ويحوّل أدوات الحكم إلى وسيلة لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية على حساب المصلحة العامّة (سليمان، 2008، 41). وعادةً ما يُغطّي الفساد السّياسي على أنواع أخرى من الفساد، مثل: المالي والإداري، ويمنحها نوعًا من الحماية الرسمية.

ويُعرّف بأنّه: "استغلال المسؤولين في المواقع السّياسية لمناصبهم بهدف تحقيق مكاسب خاصّة، أو ترسيخ سلطتهم بطرق غير مشروعة، أو التّأثير على التّشريعات لصالح فئة معيّنة" (الجنابي، 2009، 105).

3-1-5 أهمية الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري

تُعدّ ظاهرة الفساد المالي والإداري من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في الدول النامية، لما تتركه من آثار سلبية على كفاءة الأداء، وعدالة توزيع الموارد، وثقة المواطنين في مؤسسات الدولة. وقد أثبتت العديد من الدراسات أنّ غياب الضوابط التنظيمية الواضحة، وضعف المساءلة، وغياب الشفافية تمثّل بيئة خصبة لانتشار الفساد بأشكاله المختلفة (عبد اللطيف، 2016). ومن هنا برزت الحوكمة بوصفها إطارًا إصلاحيًا متكاملًا يسعى إلى إعادة تنظيم العلاقة بين الإدارة والرقابة والمجتمع، بما يعزّز النزاهة ويحدّ من الانحرافات المالية والإدارية (الزيادات، 2017).

إن الحوكمة لا تُفهم باعتبارها مجموعة لوائح جامدة؛ بل هي فلسفة إدارية قائمة على مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، وسيادة القانون، وهي مبادئ ترتبط ارتباطًا مباشرًا بمكافحة الفساد ومنع أسبابه البنيوية (صالح، 2018). وقد أشار البنك الدولي (2021) إلى أن تطبيق أطر الحوكمة الرشيدة يُعدّ من أكثر الأدوات فعالية في تقليص فرص الفساد، من خلال تعزيز الرقابة المؤسسية وضبط آليات اتخاذ القرار.

وفي السياق العربي، أكدت عدة دراسات أن المؤسسات التي تتبنى معايير حوكمة واضحة تكون أقل عرضة للتلاعب المالي وإساءة استخدام السلطة، نظرًا لوجود أنظمة رقابية دقيقة، وإجراءات إفصاح منتظمة، وهياكل تنظيمية تحدّ من تضارب المصالح

(منصـــور، 2017؛ عمران، 2018). وعليه، فإن دراســة أهمية الحوكمة في الحد من الفســاد لا تمثّل جانبًا نظريًا فحسب، بل تمثل مدخلًا عمليًا للإصلاح الإداري والمالي داخل القطاع العام.

2-1-5-1 تعزيز الشفافية والإفصاح كآلية وقائية ضد الفساد

تُعدّ الشــفافية أحد أهم المرتكزات التي تقوم عليها الحوكمة، وهي تمثّل خط الدفاع الأول في مواجهة الفســاد المالي والإداري. فالشــفافية تعني إتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات المالية والإدارية، ونشـــر التقارير الدورية، وتمكين الجهات الرقابية والمواطنين من الاطلاع على كيفية إدارة الموارد العامة. وقد بيّنت دراســـة بدر (2020) أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل القطاع الحكومي يؤدي إلى رفع مســـتوى الإفصـــاح المالي، مما يقلّل من فرص التلاعب بالبيانات أو إخفاء التجاوزات.

إن غياب الشفافية يخلق بيئة غامضة تسمح باستغلال الثغرات التنظيمية لتحقيق منافع شـخصـية على حسـاب المال العام، وهو ما أكده خلف (2019) حين أشـار إلى أن ضـعف الإفصـاح المالي يعدّ من أهم أسباب تفشي الفساد في القطاع العام. وفي المقابل، فإن الحوكمة تفرض التزامًا مؤسسيًا بنشر المعلومات في الوقت المناسب، وبصورة دقيقة، وهو ما يعزز الثقة بين المؤسسة والمجتمع، ويصعّب عمليات الاختلاس أو إساءة استخدام الموارد.

كما تســـهم الحوكمة في توحيد إجراءات إعداد التقارير المالية، وربطها بمعايير رقابية واضحة، الأمر الذي يقلل من التقدير الشخصي والانحرافات الإدارية. وقد أظهرت دراسة عمران (2018) أن وجود أنظمة حوكمة فعالة يحدّ من ممارسات إدارة الأرباح والتلاعب المحاسبي، من خلال فرض ضوابط رقابية صارمة ومساءلة واضحة للمسؤولين عن التقارير المالية.

ومن جهة أخرى، ترتبط الشفافية بمبدأ سيادة القانون، إذ لا يمكن تحقيق إفصاح حقيقي دون وجود بيئة تشريعية تلزم الجهات الحكومية بنشر بياناتها ومعلوماتها المالية. وهنا تؤكد دراسة البلوي (2025) إلى أن ممارســـات الحوكمة الفعالة ترتبط ارتباطًا إيجابيًا قويًا مع مســـتويات الإفصـاح المالي وجودة التقارير، كما أن هيكل الحوكمة القوي يعزز الشفافية ويقلل من الاحتيال المالي، ما يشير إلى أن التنفيذ الصارم لمعايير الحوكمة الدولية يحدّ من السلوكيات غير القانونية ويعزز بيئة مؤسسية منفتحة ومسؤولة.

إن الحوكمة، من خلال تعزيز الشـفافية، لا تكتفي بالكشـف عن الفسـاد بعد وقوعه، بل تعمل على منعه من الأســاس عبر خلق بيئة تنظيمية مكشــوفة وواضــحة، تجعل من الصــعب

إخفاء الانحرافات أو التلاعب في المال العام. وهذا الدور الوقائي يمثل جوهر العلاقة بين الحوكمة ومكافحة الفساد، ويؤكد أن الإصلاح الإداري يبدأ بإرساء قواعد الإفصاح والمساءلة داخل المؤسسة.

2-1-5-2 ترسيخ مبدأ المساءلة والمحاسبة كآلية رادعة للفساد

تُعدّ المساءلة من أهم الآليات التي تعتمد عليها الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، إذ تقوم على مبدأ خضوع جميع المسؤولين ـــ دون استثناء ـــ للمحاسبة عن قراراتهم وتصرفاتهم الإدارية والمالية. فغياب المساءلة يُنتج بيئة إدارية تتسم بالإفلات من العقاب، وهو ما يشجع على التلاعب بالموارد العامة واستغلال المنصب لتحقيق مصالح شخصية (عبد اللطيف، 2016).

وقد أكدت دراسة الزيادات (2017) أن المؤسسات التي تطبق آليات واضحة للمساءلة ـــ مثل تقارير الأداء، والتقييم الدوري، واستقلالية أجهزة الرقابة ـــ تسجل معدلات أقل في مظاهر الفساد الإداري، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الآليات. فالمساءلة هنا لا تقتصر على الجانب القانوني فقط، بل تشمل أيضًا البعد الأخلاقي والمهني، من خلال ربط المسؤولية بالنتائج وتحميل متخذ القرار تبعات قراراته.

وتسهم الحوكمة في بناء نظام محاسبي ورقابي يُحدد بدقة من يمتلك سلطة اتخاذ القرار، ومن يتحمل المسؤولية عن نتائجه، مما يقلل من تضارب المصالح ويمنع تداخل الصلاحيات. وقد أشار منصور (2017) إلى أن وضوح توزيع السلطات داخل المؤسسة يُعدّ من أهم متطلبات الحوكمة الفعالة، لأنه يحدّ من فرص استغلال الثغرات التنظيمية في ارتكاب مخالفات مالية.

وفي السياق الحكومي، تلعب أجهزة الرقابة العليا ـ مثل دواوين المحاسبة وهيئات مكافحة الفساد ـــ دورًا محوريًا في تفعيل المساءلة، إلا أن فعاليتها ترتبط بمدى تكاملها مع إطار حوكمي شامل. فقد أوضح خلف (2019) أن الحوكمة تُعزّز من استقلالية الأجهزة الرقابية، وتمنحها صلاحيات أوسع في متابعة الإنفاق العام، مما يزيد من قدرة الدولة على اكتشاف الانحرافات المالية مبكرًا.

كما بيّنت دراسة الزهيري (2022) أن تطبيق حوكمة الأداء الحكومي يؤدي إلى رفع مستوى الرقابة على الإنفاق العام، من خلال ربط الموازنات بالأهداف والنتائج، وهو ما يقلل من

الهدر المالي ويحدّ من القرارات العشـوائية. فحين يصـبح كل مسـؤول مطالبًا بتبرير قراراته أمام جهة رقابية مستقلة، تقلّ احتمالية المجازفة بالمال العام أو التورط في ممارسات غير مشروعة.

وبالتالي، فإن المسـاءلة في إطار الحوكمة تمثل أداة ردع فعالة؛ إذ تخلق ثقافة تنظيمية تقوم على المسؤولية والانضباط، وتمنع تحول السلطة الإدارية إلى وسيلة لتحقيق منافع خاصة. وهي بذلك تُشكّل أحد أهم الجسور بين مبادئ الحوكمة والحدّ من الفساد المالي والإداري.

2-1-5-3 ضبط الهياكل التنظيمية ومنع تضارب المصالح

تسهم الحوكمة كذلك في إعادة تنظيم الهياكل الإدارية داخل المؤسسات بما يمنع تداخل الصلاحيات ويقلل من فرص تضارب المصالح، وهو أحد أبرز أسباب الفساد الإداري. فحين تتجمع السلطة في يد جهة واحدة دون رقابة أو فصل واضح للمهام، تتزايد احتمالات إساءة استخدام النفوذ (صالح، 2018).

وقد أظهرت دراسة عمران (2018) أن تطبيق الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى فصل واضح بين السلطات التنفيذية والرقابية، ويُحدّ من سيطرة الإدارة التنفيذية على المعلومات المالية الحساسة، مما يقلل من فرص التلاعب أو إخفاء البيانات. كما أن وجود لجان مستقلة داخل المؤسسة، مثل لجان المراجعة والتدقيق، يعزز من فاعلية الرقابة الداخلية ويمنع الانفراد بالقرار.

وفي هذا السياق، يشير البنك الدولي (2021) إلى أن إصلاح الهياكل التنظيمية في القطاع العام يُعدّ شرطًا أساسيًا لمكافحة الفساد، لأن التنظيم غير الواضح يُنتج بيئة إدارية غير منضبطة، تُسهّل تمرير القرارات غير القانونية. ومن هنا، فإن الحوكمة لا تركز فقط على النتائج، بل على طريقة اتخاذ القرار ذاتها، وكيفية توزيع السلطات داخل المؤسسة.

ويُعدّ منع تضارب المصالح من الركائز الجوهرية في مكافحة الفساد، وهو ما تؤكده تقارير منظمة الشفافية الدولية (Transparency International، 2022)، التي تشير إلى أن تبنّي مبادئ الحوكمة الرشيدة يُلزم المؤسسات العامة بوضع أطر واضحة للإفصاح عن المصالح الخاصة، وتنظيم شغل المناصب، ومنع الجمع بين الوظائف التي قد تؤدي إلى تعارض المصالح. ويسهم ذلك في الحد من استغلال السلطة وتحقيق قدر أعلى من النزاهة المؤسسية.

وعليه، فإن الحوكمة من خلال تنظيمها للهياكل الإدارية وتحديدها للسلطات والمسؤوليات، تخلق بيئة مؤسسية منضبطة تقلّ فيها فرص الفساد، ويصبح فيها اتخاذ القرار خاضعًا لقواعد واضحة لا للأهواء الشخصية.

2-1-5-4 رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر المالي

لا يقتصر دور الحوكمة على الجوانب الرقابية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتقليل الهدر في استخدام الموارد العامة، وهو ما يشكل مدخلًا غير مباشر لكنه بالغ الأهمية في الحد من الفساد المالي والإداري. فالفساد لا يظهر فقط في صورة اختلاس أو رشوة، بل قد يتمثل أيضًا في سوء إدارة الموارد، وضعف التخطيط، واتخاذ قرارات غير مدروسة تؤدي إلى إهدار المال العام (الشمري، 2017).

إن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في ترشيد الإنفاق من خلال ربط الموارد بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، واعتماد مؤشرات أداء واضحة يمكن قياسها ومتابعتها دوريًا. وقد بيّنت دراسة الزيادات (2017) أن وجود نظام حوكمة فعّال يؤدي إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية، ويقلل من التكرار والازدواجية في المهام، وهو ما يحدّ من فرص استغلال الثغرات الإدارية.

كما أكدت دراسة خلف (2019) أن حوكمة القطاع العام تسهم في حماية المال العام من الهدر عبر تعزيز التخطيط المالي السليم، وإخضاع العقود والمشتريات الحكومية لضوابط واضحة، مما يقلل من احتمالات التلاعب أو المحاباة. فحين تُدار الموارد وفق قواعد مؤسسية محددة، يصبح من الصعب تمرير قرارات إنفاق غير مبررة.

ومن جانب آخر، أوضحت دراسة عمران (2018) أن الحوكمة المؤسسية تحدّ من ممارسات إدارة الأرباح والانحرافات المحاسبية، من خلال إلزام الإدارة بالالتزام بالمعايير المحاسبية والإفصاح عن المعلومات بصورة دقيقة. وهذا الانضباط المالي يعزز الثقة في التقارير المالية، ويقلل من فرص التلاعب في البيانات لتحقيق مكاسب شخصية.

ويرى ملي، فياض حمزة (2025) أن اعتماد معايير الحوكمة في القطاع العام يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي من خلال التحول الرقمي وتبني الإدارة الحديثة، وربط عمليات الصرف والموازنات بآليات تقييم موضوعية، مما يحدّ من القرارات العشوائية ويعزز الاستخدام الأمثل للموارد.

وعليه، فإن الحوكمة لا تكتفي بملاحقة الفساد بعد وقوعه، بل تعمل على معالجة جذوره عبر تحسين كفاءة الإدارة المالية والتنظيمية، وتقليل الهدر الذي يُعدّ أحد أشكال الفساد غير المباشر.

2-1-5-5 تعزيز الثقة المؤسسية وجذب الاستثمار

تُسهم الحوكمة كذلك في بناء بيئة مؤسسية قائمة على الثقة والمصداقية، سواء على المستوى الداخلي بين الموظفين والإدارة، أو على المستوى الخارجي بين المؤسسة والمجتمع والمستثمرين. فانتشار الفساد المالي والإداري يؤدي إلى تراجع الثقة في مؤسسات الدولة، ويؤثر سلبًا على بيئة الاستثمار والتنمية الاقتصادية (الراوي، 2021).

وقد أكدت دراسة بدر (2020) أن تعزيز النزاهة والشفافية من خلال تطبيق الحوكمة يؤدي إلى رفع مستوى الثقة العامة في المؤسسات الحكومية، مما ينعكس إيجابًا على الالتزام بالقوانين والأنظمة. كما أشار منصور (2017) إلى أن العلاقة بين متطلبات الحوكمة والحد من الفساد علاقة طردية؛ فكلما ارتفع مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة، انخفضت معدلات الانحراف الإداري والمالي.

وفي السياق التنموي، يرى البنك الدولي (2021) أن تطبيق أطر الحوكمة الرشيدة يُعدّ شرطًا أساسيًا لجذب الاستثمارات وتحقيق الاستقرار الاقتصادي، إذ يبحث المستثمرون عن بيئة قانونية وتنظيمية مستقرة تضمن حماية حقوقهم وتقلل من مخاطر الفساد.

كما بيّنت دراسة صالح (2018) أن الحوكمة تمثل أداة إصلاح إداري متكاملة، تُعيد ترتيب العلاقة بين الدولة والمجتمع على أساس من الشفافية والمساءلة، وهو ما يسهم في تعزيز الاستقرار المؤسسي ويحدّ من النزاعات المرتبطة بسوء الإدارة.

وبذلك، فإن الحوكمة لا تعمل فقط كأداة داخلية لضبط الأداء، بل تُعدّ عنصرًا استراتيجيًا في بناء سمعة مؤسسية قوية، تدعم مسار التنمية وتقلل من فرص الفساد المالي والإداري على المدى الطويل.

يرى الباحث أن الحوكمة تمثل الإطار المؤسسي الأكثر فاعلية في مواجهة الفساد المالي والإداري، ليس بوصفها مجرد مجموعة من اللوائح التنظيمية، بل باعتبارها منظومة متكاملة تُعيد تشكيل بيئة العمل الإداري على أسس من الشفافية والمساءلة وسيادة القانون. فالفساد في جوهره ينشأ في البيئات التي يغيب فيها الإفصاح، وتضعف فيها الرقابة، وتتداخل فيها الصلاحيات دون تحديد واضح للمسؤوليات؛ ومن ثم فإن الحوكمة تعالج هذه الجذور البنيوية قبل أن تتحول إلى ممارسات مالية أو إدارية منحرفة.

كما يرى الباحث أن أهمية الحوكمة لا تكمن فقط في بعدها الرقابي أو العقابي، وإنما في بعدها الوقائي والتنظيمي، إذ تعمل على ضـبط عملية اتخاذ القرار، وتحديد الأدوار المؤسـسـية، وربط الإنفاق بالأهداف الاسـتراتيجية، مما يقلل من فرص إسـاءة اسـتخدام السـلطة أو التلاعب بالمال العام. وهي بذلك تنقل المؤسسة من نمط الإدارة التقليدية القائم على الاجتهاد الفردي، إلى نمط مؤسسي منضبط تحكمه قواعد واضحة ومعايير قابلة للقياس.

ويؤكد الباحث كذلك أن تطبيق الحوكمة في القطاع الحكومي يمثل شرطًا أساسيًا لتحقيق الإصـلاح الإداري والمالي، خاصـة في البيئات التي تعاني من ضـعف الرقابة الداخلية وتحديات الشفافية. فكلما تعززت مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة، تراجعت مساحات الغموض التي يتسلل منها الفساد، وازدادت ثقة المجتمع في عدالة وكفاءة الأداء الحكومي.

وعليه، فإن الباحث يرى أن الحوكمة ليسـت خيارًا إداريًا يمكن الأخذ به أو تركه، بل ضـرورة إصـلاحية تفرضـها متطلبات النزاهة والتنمية المسـتدامة، وتشـكل الأسـاس الذي يمكن الانطلاق منه نحو بناء مؤسسات عامة قوية، قادرة على حماية المال العام وتحقيق الصالح العام بكفاءة وشفافية.

3-1-6 مظاهر الفساد السياسي:

- شـراء الذّمم والمناصـب: من خلال تعيين أشـخاص في مواقع سـيادية أو تنفيذية على أساس الولاء لا الكفاءة.
- تمرير قوانين أو صفقات لصالح جهات معينة: كأن تُسنّ تشريعات لصالح رجال أعمال على علاقة بالنّظام الحاكم (عبد القادر، 2018، 91).
- التّلاعب بالانتخابات أو نتائجها: سواء عبر تزوير الأصـوات أو قمع المنافسين، لإبقاء السّلطة ضمن دائرة مغلقة (النجار، 2015، 70).
- اسـتخدام المال العام في الحملات الانتخابية أو دعم الإعلام الموالي بغرض التأثير على الرأي العام.
- التّحالف غير الشفاف بين السّلطة السّياسية ورجال الأعمال، والذي يُحوّل القرار السياسي إلى أداة لخدمة المصالح الضيقة (عمار، 2011، 102).

3-1-7 الآثار المترتبّة على الفساد السّياسي:

- تعطيل الدّيمقراطية وتآكل ثقة الشّعب بالنّظام السّياسي.
- إضعاف دولة القانون والمؤسّسات، وتكريس الحكم الفردي أو النّخبوي.
- تزايد معدّلات الفقر والبطالة نتيجة اختلال توزيع الموارد.
- حماية الفاسدين من المحاسبة، مما يؤدّي إلى تفشّي الفساد بشكل أفقي وعمودي في مختلف القطاعات.

في الحالة الليبية، تشير تقارير محلية ودوليّة؛ إلى أنّ التّحالف بين المصالح الاقتصادية والنّخب السّياسية ساهم في استمرار الصّراع على الموارد، وأدّى إلى غياب الشّفافية في إدارة الدّولة، وتنامي الممارسات غير المشروعة داخل أجهزة الحكم (الباز، 2013، 60؛ ديوان المحاسبة، 2022، 22).

3-1-8 الفساد القانوني أو التّشريعي:

وهو أحد أخطر أنواع الفساد المؤسّسي؛ لأنّه يُصيب السّلطة المُفترض فيها أن تضع القواعد المنظّمة للمجتمع وتحمي الحقوق وتُحقق العدالة. ويُقصد به: استغلال الوظائف التشريعية أو القانونية، سواء في سنّ القوانين أو تفسيرها أو تطبيقها، لتحقيق مصالح ضيقة، أو لحماية المتنفذين من المحاسبة، أو لتشريع الفساد ذاته في صورة قانونية ظاهرية (سليمان، 2008، 45).

3-1-8-1 تعريف الفساد القانوني:

هو "توظيف السّلطة التّشريعية أو القانونية بطريقة تُخالف المصلحة العامّة، سواء عبر سنّ قوانين تخدم فئات بعينها، أو الامتناع عن سنّ قوانين ضرورية، أو إساءة تفسير النّصوص القانونية لمصلحة جهات معينة" (يوسف، 2007، 52).

مظاهر الفساد القانوني:

- تمرير قوانين تخدم فئة بعينها أو تضفي الشّرعية على ممارسات فاسدة، مثل: خصخصة المؤسّسات العامّة دون رقابة.
- تعطيل مشاريع قوانين لمكافحة الفساد أو حماية الشفافية بحجج إجرائية أو سياسية (الجنابي، 2009، 106).

- التّلاعب في تفسير النّصوص القانونية بشكل يتيح الإفلات من العقاب أو تبرئة متهمين نافذين.
- غياب القوانين المنظمة للرّقابة المالية أو تضـــارب المصـــالح أو حماية المبلّغين عن الفساد.

آثار الفساد القانوني:

- انهيار الثّقة في منظومة العدالة وسيادة القانون، إذ يُصبح القانون نفسه أداة للتّمييز والمحاباة.
- تفاقم باقي أشكال الفساد، لأن القانون يصبح غير قادر على ضبطها؛ بل يوفر غطاءً لها.
- عزوف المواطنين عن العمل السّياسـي والوطنيّ نتيجة الشّـعور بانعدام العدالة وتكريس ثقافة الحصانة.

ويرى الباحث أنّ البيئة التّشريعية في ليبيا تعاني من ضعف في تحديث القوانين الرّقابية، وتضـارب بين الأُطر القانونية القائمة، وعدم تفعيل القوانين المتعلّقة بالإفصـاح والشّـفافية، وغياب قوانين صـــارمة تحاســـب أصـــحاب المناصـــب العليا، مما يجعل منظومة الحوكمة غير فعالة (عبد القادر، 2018، 92؛ ديوان المحاسبة، 2022، 23).

3-1-8-2 الفساد الأخلاقي أو السلوكي:

الفســـاد الأخلاقي: يُقصـــد به ذلك النّوع من الانحراف السّـــلوكي الذي يصـــيب القيم والممارسات المهنية داخل المؤسسات، إذ يغيب الضّمير المهني، وتضعف الرّقابة الذاتية، وتتآكل المبادئ التي يفترض أن تحكم العمل العام (الباز، 2013، 63). وغالبًا ما يُشـــكل هذا النّوع أرضية خصبة لانتشار الفساد المالي والإداري، لأنّه يُفقد المؤسّسة مناعتها الأخلاقية الدّاخلية.

وتعريفه:

هو "مجموعة من الممارسـات غير الأخلاقية التي يقوم بها الموظّف أو المسـؤول، مثل: التّهاون، الإهمال، قبول الهدايا، المجاملة، التّحيز، اســـتغلال النّفوذ، أو عدم الالتزام بالواجبات المهنية" (عبد المعز، 2009، 36).

مظاهره:

- المحاباة في تنفيذ المهام: كأن يُنفّذ الموظف مهامًا لزملائه أو معارفه قبل غيرهم دون أولوية إدارية.

- اللامبالاة الوظيفيّة: مثل التّأخير عن العمل، أو تعطيل مصـــالح النّاس بدون مبرّر، أو الاستهتار في اتّخاذ القرار.
- تسـريب المعلومات الحسّـاسـة إلى أطراف خارجية لأغراض شـخصـية أو سـياسـية (النجار، 2015، 72).
- عدم احترام التّسلسل الإداري أو تجاوز التّعليمات، ممّا يُضعف هيبة المؤسّسة.
- تضـارب المصـالح: كأن يُشـارك الموظّف في لجان تعاقد أو شـراء وهو على علاقة بأحد الموردين.

آثار الفساد الأخلاقي أو السّلوكي:

- إفساد بيئة العمل وخلق ثقافة سلبية داخل المؤسّسة.
- إضعاف ثقة المواطنين بالمؤسّسة وممثليها.
- تشـجيع الموظفين الآخرين على سـلوك نفس النهج غير الأخلاقي إذا لم تكن هناك رقابة أو عقوبة.
- تحويل المؤسّسة من مرفق عام إلى وسيلة لمصالح الأفراد، وهو ما يتنافى مع جوهر الخدمة العامّة.

ويرى الباحث أنّ بعض الجهات الحكومية في ليبيا تعاني من مظاهر سـلوكية تُعدّ انعكاسًا مباشرًا للفساد الأخلاقي، مثل: التّسيب الوظيفي، العلاقات غير المهنية بين الموظفين، قبول الهدايا أثناء أداء المهام الرسـمية، وعدم الالتزام بالقيم المؤسـسـية (حسـن، 2016، 75؛ ديوان المحاسبة، 2022، 30). وتُظهر هذه الممارسات غياب ميثاق أخلاقي وظيفي ملزم داخل العديد من المؤسّسات.

3-1-9 أنواع الفساد المالي:

- **الرّشوة**

تُعدّ الرّشوة من أبرز صور الفساد المالي وأكثرها انتشارًا في الجهات الحكومية، ويُقصد بها تقديم أو قبول أموال أو منافع مادّية أو غير مادية، بهدف التّأثير على أداء الموظّف العام، إمّا للقيام بعمل معين أو الامتناع عنه، بما يُخالف القانون أو الأعراف الإدارية (عبد المعز،

2009، 45). وتكمن خطورة هذا النّوع من الفساد في أنه يحوّل الوظيفة العامة إلى سلعة تباع وتشترى، ويُفقد الإجراءات الإدارية والمالية مصداقيتها وموضعيتها (الجنابي، 2009، 96).

وتظهر الرّشوة في عدّة أشكال، من أبرزها:

- دفع مبالغ نقدية مقابل تسريع إجراءات إدارية أو مالية.
- منح العطاءات الحكوميّة لمورّدين غير مؤهّلين مقابل عمولات (الباز، 2013، 59).
- تلقي هدايا ثمينة أو خدمات خاصّة من شركات خاصّة بهدف التّأثير على القرارات.
- التلّاعب في نتائج التّرسية والمناقصات لصالح طرف معين (حسن، 2016، 71).

الآثار المترتّبة على الرّشوة:

- هدر المال العام بسبب ترسية المشاريع على غير مستحقّيها (عبد القادر، 2018، 88).
- ضعف ثقة المواطنين في أجهزة الدّولة نتيجة تفشّي الفساد الصّريح.
- إفساد بيئة العمل المؤسّسي، وتشجيع الموظفين الآخرين على ارتكاب مخالفات مشابهة.
- إقصاء الكفاءات الحقيقية لصالح من يدفعون أو يتوسّط لهم الآخرون.

ويُعدّ هذا النّوع من الفساد من أكثر ما تمّ رصده في تقارير ديوان المحاسبة الليبي، إذ أشار إلى وجود شبهات رشوة في بعض إدارات العقود والمشتريات، خاصّة في ما يتعلق بتوريد المعدّات والخدمات دون مرورها بإجراءات شفّافة للمنافسة (ديوان المحاسبة، 2022، 19).

3-1-10 الاختلاس:

يُعدّ الاختلاس من أخطر صور الفساد المالي، ويتميّز عن الرّشوة بأنّه ينطوي على استيلاء الموظف العام على أموال أو ممتلكات عامة تكون تحت يده بحكم وظيفته، دون سند قانوني، وبقصد تحقيق منفعة شخصية. ويُعرّف الاختلاس بأنّه: "قيام الموظف العام أو من في حكمه بالاستيلاء على المال العام أو ممتلكات الدّولة التي تكون في عهدته بحكم وظيفته، أو توجيهها لتحقيق منفعة خاصة" (النجار، 2015، 74).

يتميز هذا النوّع من الفساد بأنه غالبًا ما يكون مُخططًا ومُحاطًا بإجراءات تمويه وتزوير، ويتمّ أحيانًا على فترات طويلة دون أن يُكتشف، خصوصًا إذا كان الموظف مسؤولًا عن الصّرف أو العهد المالية أو الخزينة (عبد المعز، 2009، 48).

مظاهر الاختلاس في الجهات الحكومية:

- الاستيلاء المباشر على مبالغ مالية مخصّصة لصرف الرّواتب أو النّثريات.
- تزوير إيصالات القبض أو الصّرف لتبرير صرف لم يتم فعليًا.
- عدم إيداع إيرادات المؤسّسات في الخزينة العامّة، أو سحبها لاحقًا بعد الإيداع المؤقّت.
- المبالغة في تقدير الكمّيات أو الأسعار في المشتريات ثم تحصيل الفارق شخصيًا (حسن، 2016، 76).

آثار الاختلاس:

- إهدار مباشر للمال العام، وتعطيل تنفيذ المشاريع والخطط التّنموية.
- إضعاف الرّقابة المؤسّسية، خاصّة إن تمّ بمساعدة أطراف متعدّدة داخل الإدارة.
- انهيار ثقة المواطن في أنّ المال العام يُدار بأمانة.
- تحوّل بيئة العمل إلى بيئة طاردة للنّزاهة والأمانة الوظيفية (عبد القادر، 2018، 89).

يُشير الباحث إلى أنّ تقارير ديوان المحاسبة الليبي كشفت عن حالات متعدّدة من الاختلاس في بعض البلديات والشّركات العامة، تمثّلت في صرف مبالغ لموظفين وهميين، وتسجيل مشاريع دُفعت قيمتها المالية دون أن يُباشر تنفيذها (ديوان المحاسبة، 2022، 21).

وغالبًا ما تحدث مثل هذه الممارسات في ظلّ ضعف الرقابة الداخلية وعدم التزام الجهات المعنية بإجراء التسويات المالية الدورية.

3-1-11 التّلاعب في العقود والمناقصات الحكومية:

يُعدّ التّلاعب في العقود والمناقصات من أكثر مظاهر الفساد المالي انتشارًا في المؤسسات العامة، ويتمثّل في انحراف إجراءات التّعاقد الحكومي عن مبادئ الشّفافية والنّزاهة والمنافسة العادلة، بهدف توجيه العقود لجهات معيّنة مقابل مكاسب شخصية أو مصلحية (الباز، 2013، 61).

وتكمن الممارسة الصّحيحة في أن تطرح الجهات العامة مناقصات أو عطاءات لتنفيذ مشاريع أو توريد خدمات وفق آليات تنافسية منصفة. غير أنّ الفساد يتسلّل إلى هذه العملية حين يتم تفصيل الشّروط الفنية بما يتناسب مع جهات معيّنة، أو التّلاعب بالعروض المقدّمة، أو

تزوير محاضر لجان التقييم، ممّا يؤدي في النهاية إلى ترسية العقود على جهات غير مؤهلة فنيًّا أو ماليًّا (حسن، 2016، 78).

مظاهر التّلاعب في العقود:

- إعداد مواصفات المناقصة بطريقة تمنع المنافسة وتفضّل طرفًا معينًا.
- فتح المظاريف أو تسريب محتواها قبل الموعد الرّسمي.
- تواطؤ لجان التقييم في التقدير الفني أو المالي للعروض.
- عدم نشر نتائج التّعاقد أو إخفاء التفاصيل المالية بعد الترسية.
- تجزئة العقود الكبيرة إلى عقود صغيرة للتّهرب من الرّقابة الرّسمية (الجنابي، 2009، 102).

آثار هذا النّوع من الفساد:

- هدر كبير في الموارد المالية نتيجة فوز شركات غير مؤهلة.
- تأخير تنفيذ المشاريع أو تنفيذها بجودة رديئة.
- فقدان العدالة وتكافؤ الفرص في السّوق العام.
- غياب الثقة بين المواطن والمؤسّسات الحكومية.
- إغلاق الباب أمام المنافسة النّزيهة، ممّا يُعيق التنمية الاقتصادية (عبد القادر، 2018، 90).

أشار ديوان المحاسبة في تقاريره إلى وجود خروقات متكرّرة في إجراءات التّعاقدات الحكومية، منها عدم الالتزام بتقييم العروض وفق الضوابط، وتكرار منح المشاريع لنفس الجهات دون مبررات كافية (ديوان المحاسبة، 2022، 24). وقد بيّن أن بعض العقود جرى توقيعها دون وجود اعتمادات مالية واضحة، أو بمبالغ تفوق القيمة السّوقية بأضعاف.

- **تزوير المستندات والسّجلات المالية:**

يُقصد بتزوير المستندات والسّجلات المالية قيام موظّف أو مسؤول بتعديل أو تحريف أو اصطناع وثائق محاسبية أو إدارية بهدف إخفاء مخالفات مالية، أو تمرير نفقات غير حقيقية، أو إضفاء الشّرعية على عمليات صرف فاسدة (عبد المعز، 2009، 52).

هذا النّوع من الفساد لا يكون دائمًا ظاهرًا؛ لأنه يحدث في الخفاء، داخل النّظم الورقية أو الرّقمية، وغالبًا ما يحتاج إلى تواطؤ أكثر من موظّف، خاصّة في أقسام المحاسبة أو التوريد أو

التدقيق، ويُعتبر أخطر حين يحدث في ظلّ ضعف نظم الرّقابة أو غياب أدوات المراجعة الدّاخلية المستقلة (النجار، 2015، 79).

مظاهر تزويد المستندات والسّجلات المالية:

- اصطناع إيصالات قبض أو صرف لا تقابلها معاملات فعلية.
- تعديل أرقام في السّجلات المحاسبية بعد اعتمادها.
- إخفاء مستندات مالية مهمة مثل: فواتير الشراء أو أذونات الصّرف.
- إصدار شيكات بأسماء وهمية أو لجهات غير مستحقة.
- استعمال برامج إلكترونية للتّلاعب في القيود المحاسبية (حسن، 2016، 82).

الآثار:

- إضعاف دقة البيانات المالية للمؤسّسة، ما يعوق اتّخاذ القرار الإداري السّليم.
- تعطيل دور الرّقابة الدّاخلية والخارجيّة؛ لأنّها تعتمد على مستندات مزيّفة.
- زيادة مخاطر تكرار الفساد دون اكتشافه لفترات طويلة.
- تدهور مصداقية التّقارير المالية أمام الجهات الرّقابية مثل: ديوان المحاسبة.

سجّل ديوان المحاسبة حالات متعدّدة من التّزوير في بعض الهيئات العامّة، من بينها إصدار أوامر صرف بموجب مستندات غير مكتملة، أو اكتشاف نفقات مثبتة دون وجود مستندات داعمة قانونية (ديوان المحاسبة، 2022، 26). ويُلاحظ أيضًا استخدام هذا النّوع من الفساد في تضخيم الإنفاق العام على مشاريع لم تنفّذ أصلًا.

3-1-12 التّهرب الضّريبي والجمركي:

يُعدّ التّهرب الضّريبي والجمركي من أشكال الفساد المالي المعقَّدة التي تتداخل فيها مصالح القطاعين العام والخاص، وقد ينشأ في بعض الحالات من داخل المؤسّسات الحكومية نفسها، سواء عبر تسهيل هذا التّهرب لأشخاص أو كيانات خارجية، أو من خلال التّلاعب في بيانات الضّرائب والرّسوم الجمركية، أو التّغاضي عن تطبيق القوانين ذات الصّلة (الجنابي، 2009، 108).

ويُقصد بالتّهرب الضّريبي والجمركي كلُّ سلوك يهدف إلى التّلاعب في القيمة الحقيقية للمداخيل أو الواردات أو الرّسوم الجمركية أو الضّرائب، بغرض الحدّ من المبالغ الواجب تحويلها إلى خزينة

الدّولة. وغالبًا ما يجري ذلك بالتّواطؤ بين موظفين حكوميين وأطراف خارجية، أو باستغلال الثغرات التشريعية بشكل مخالف للرّوح التّشريعية والأهداف الضّريبية (عبد القادر، 2018، 93).

مظاهر التّهرب الضّريبي والجمركي:

- تخفيض الرّسوم الجمركية بشكل غير قانوني مقابل عمولات.
- عدم تسجيل بعض المعاملات التّجارية أو المداخيل لدى الجهات الضّريبية.
- إغفال أو تعديل بيانات الشّحنات المستوردة أو المصدّرة لتقليل الرّسوم.
- تمرير بضائع محظورة أو مقلّدة دون دفع الرّسوم القانونية.
- منح إعفاءات ضريبية بقرارات غير قانونية (حسن، 2016، 84).

الآثار المترتّبة عليه:

- انخفاض الإيرادات السّيادية للدّولة، ما يضعف الموازنة العامة.
- تشويه بيئة الاستثمار والتّنافس، حيث يستفيد المتهربون على حساب الملتزمين.
- تنامي الاقتصاد الموازي وضعف قدرة الدّولة على الرّقابة والسّيطرة المالية.
- إفساد الجهاز الإداري الضّريبي والجمركي نتيجة تغلغل المصالح الشّخصية.

إذ أشار ديوان المحاسبة في تقاريره إلى حالات عديدة من التّلاعب في تقييم الشّحنات، ومنح تسهيلات جمركية دون أساس قانوني، خصوصًا في بعض المنافذ البرية والبحرية، مما تسبب في فقدان مئات الملايين من الدنانير سنويًا (ديوان المحاسبة، 2022، 28).

3-1-13 أسباب الفساد المالي وآثاره على الأداء المؤسسي

يُعدّ الفساد المالي من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في الدول النامية، لما يترتب عليه من آثار خطيرة تمس كفاءة الأداء، وعدالة توزيع الموارد، وثقة المجتمع في أجهزة الدولة. ولا ينشأ الفساد المالي بصورة مفاجئة أو منعزلة، بل هو نتيجة تراكمات تنظيمية وتشريعية وثقافية تهيئ بيئة تسمح بظهوره واستمراره. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الفساد المالي يرتبط بضعف أنظمة الرقابة، وغموض الإجراءات، وتداخل الصلاحيات، وغياب المساءلة الفعالة (عبد اللطيف، 2016).

كما أن فهم أسباب الفساد لا يقتصر على البعد القانوني فقط، بل يتطلب تحليل العوامل المؤسسية والإدارية والاقتصادية التي تسهم في تكوين بيئة غير منضبطة تسمح بإساءة استخدام

المال العام. وتشـير بن خليفة (2020) إلى أن الفسـاد المالي ظاهرة مركبة تتداخل فيها العوامل التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، مما يجعل معالجتها تتطلب إصلاحًا مؤسسيًا شاملاً.

ومن هنا، فإن دراسـة أسـباب الفسـاد المالي وآثاره على الأداء المؤسـسـي تمثل مدخلًا تحليليًا لفهم طبيعة الخلل داخل المؤسسات، وتحديد النقاط التي تحتاج إلى إصلاح إداري ورقابي للحد من الانحرافات وتحسين جودة الأداء العام.

3-1-13-1 الأسباب المؤسسية والتنظيمية للفساد المالي

تُعدّ الأسـباب المؤسـسـية من أهم العوامل التي تؤدي إلى انتشـار الفسـاد المالي داخل المؤسـسـات الحكومية، إذ إن ضـعف الهياكل التنظيمية، وغموض توزيع الصـلاحيات، وتداخل الاختصـاصـات تخلق بيئة إدارية غير منضـبطة تسـمح بحدوث التجاوزات. وقد أشـار ياسـين (2018) إلى أن العوامل المؤسـسـية، مثل ضـعف الرقابة الداخلية وغياب معايير تقييم الأداء، تمثل أرضية خصبة لانتشار الفساد المالي في القطاع العام.

كما يؤدي غياب الضـوابط الرقابية الفعالة إلى ضـعف اكتشـاف المخالفات في مراحلها المبكرة، مما يسمح بتفاقمها وتحولها إلى ممارسات ممنهجة. ويؤكد العتيبي (2018) أن ضـعف أنظمة الرقابة في الأجهزة الحكومية يُعدّ من أبرز أسـباب الفسـاد المالي، لأنه يقلل من احتمالية المحاسبة ويزيد من فرص استغلال الثغرات الإدارية.

ومن ناحية أخرى، يسـهم غياب الشـفافية في إعداد الموازنات والتقارير المالية في خلق بيئة غامضـة تتيح التلاعب بالأرقام أو تمرير قرارات إنفاق غير مبررة. وقد أوضـح الحمداني (2019) أن تعدد أشـكال الفسـاد المالي في التشـريعات العربية يرتبط غالبًا بضـعف الإطار القانوني أو عدم تفعيله بالشكل المناسب.

كما أن تدني مسـتوى الأجور، وغياب الحوافز العادلة، وضـعف الثقافة التنظيمية القائمة على النزاهة، كلها عوامل تعزز من احتمالية انخراط بعض الموظفين في ممارسـات مالية غير مشـروعة (بن خليفة، 2020). فحين يشـعر الموظف بعدم العدالة أو غياب الرقابة، قد يبرر لنفسه الانحراف المالي باعتباره تعويضًا غير مشروع.

وبذلك، فإن الأسباب المؤسسية والتنظيمية تمثل محورًا أساسيًا في تفسير انتشار الفساد المالي، إذ يرتبط وجوده ارتباطًا مباشرًا بضعف البناء الإداري والرقابي داخل المؤسسة.

3-1-13-2 الآثار السلبية للفساد المالي على الأداء المؤسسي

لا يقتصر أثر الفساد المالي على الجانب الأخلاقي أو القانوني فحسب، بل يمتد ليؤثر بصورة مباشرة على كفاءة الأداء المؤسسي واستدامته. فالفساد يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، ويحول الإنفاق العام من خدمة الأهداف التنموية إلى خدمة المصالح الشخصية، مما يضعف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (الشمري، 2017).

كما أن انتشار الفساد داخل المؤسسة يؤدي إلى تراجع الثقة بين الإدارة والموظفين، ويخلق بيئة عمل تتسم بالإحباط وضعف الدافعية، لأن الجهود الفردية لا تُقابل بالعدالة أو التقدير، بل قد يتم تجاوزها لصالح المحسوبية. ويشير الراوي (2021) إلى أن الفساد المالي يؤثر سلبًا على الاستثمار العام، لأنه يؤدي إلى هدر الموارد وتراجع جودة الخدمات المقدمة.

ومن الناحية الاقتصادية، يؤدي الفساد إلى ارتفاع تكاليف التشغيل نتيجة تضخيم العقود، أو تكرار المشاريع غير المجدية، أو تنفيذ أعمال دون معايير جودة حقيقية. وقد أوضح عبد اللطيف (2016) أن الفساد المالي يُضعف كفاءة المؤسسات العامة، ويؤدي إلى تراجع معدلات النمو نتيجة سوء إدارة الموارد.

كما ينعكس الفساد المالي على سمعة المؤسسة وثقة المتعاملين معها، سواء كانوا مواطنين أو مستثمرين، مما يؤدي إلى تراجع مستوى الالتزام بالقوانين والأنظمة. وتؤكد بن خليفة (2020) أن الآثار الاجتماعية والاقتصادية للفساد تتجاوز حدود المؤسسة لتؤثر في المجتمع ككل، عبر تكريس عدم العدالة وتآكل الثقة في مؤسسات الدولة.

وعليه، فإن الفساد المالي يمثل عائقًا جوهريًا أمام تحقيق الأداء المؤسسي الفعال، لأنه يُخلّ بمبادئ الكفاءة والعدالة والمساءلة، ويحوّل الموارد من أدوات للتنمية إلى أدوات للهدر والانحراف.

يرى الباحث أن الفساد المالي لا يُعدّ مجرد انحراف فردي في سلوك بعض الموظفين، بل هو انعكاس مباشر لخلل مؤسسي وهيكلي داخل بيئة العمل الإداري. فحين تضعف الرقابة، وتغيب الشفافية، وتتداخل الصلاحيات دون تحديد واضح للمسؤوليات، تتكوّن بيئة تنظيمية تسمح بتسرب الفساد وتحوّله إلى نمط سلوكي متكرر. ومن ثم فإن الأسباب الحقيقية للفساد المالي تكمن في ضعف البناء المؤسسي أكثر مما تكمن في ضعف الضمير الفردي.

كما يرى الباحث أن الفساد المالي يُعدّ من أخطر العوامل التي تعيق الأداء المؤسسي الفعّال، لأنه يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد، وتراجع جودة الخدمات، وارتفاع تكاليف التشغيل، فضلًا عن إضعاف الثقة داخل المؤسسة وبينها وبين المجتمع. فالفساد لا يستنزف المال العام فقط، بل يستنزف كذلك القيم التنظيمية ويقوّض ثقافة العدالة والمساءلة.

ويؤكد الباحث أن معالجة الفساد المالي لا يمكن أن تتم عبر الإجراءات العقابية وحدها، بل تتطلب إصلاحًا إداريًا شاملًا يعيد تنظيم الهياكل المؤسسية، ويعزز أنظمة الرقابة الداخلية، ويربط الأداء بالمساءلة، ويغلق الثغرات التي تسمح بالانحراف. فكلما تحسّن مستوى التنظيم والرقابة والشفافية داخل المؤسسة، تقلّصت فرص الفساد وتحسن الأداء العام.

وعليه، يرى الباحث أن فهم أسباب الفساد المالي وآثاره يمثل خطوة أساسية نحو بناء مؤسسات عامة قوية وقادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة ونزاهة، وأن الإصلاح المؤسسي المستند إلى الحوكمة والرقابة الفعالة هو المدخل الحقيقي للحد من هذه الظاهرة وتعزيز جودة الأداء المؤسسي على المدى الطويل.

2-3 المبحث الثّاني: أشكال الفساد المالي في المؤسسات الحكومية

يُعدّ الفســـاد المالي أحد أبرز التّحديات التي تواجه المؤسّـــســـات الحكومية، نظرًا لآثاره المباشـرة على المال العام، وكفاءة الأداء الإداري، ومسـتوى ثقة المواطنين بالدّولة. ويراد بالفسـاد المالي في هذا السّـياق؛ كلُّ تصـرّف أو ممارسـة تخرج عن الأُطر القانونية والإدارية الرّسـمية، بهدف تحقيق منافع شـخصـية أو فئوية على حسـاب الموارد العامة، سـواء تمّ ذلك عبر التّلاعب بالموازنات، أو أخذ الرّشوة، أو الاختلاس، أو التّلاعب في إجراءات العقود والمناقصات.

ويتميّز الفساد المالي في المؤسسات الحكومية بمجموعة من الخصائص الرئيسية، من أبرزها:

الطّابع المنهجي: إذ لا يقتصـر على أفعال فردية عارضـة؛ بل يتغلغل في البنية الإدارية ويُمارس أحيانًا من قبل مسؤولين في مواقع اتخاذ القرار.

صـعوبة الكشـف عنه: خاصّـةً حين يتم التلاعب بالوثائق المحاسـبية أو العقود الحكومية باستخدام أساليب دقيقة ومموَّهة تُخفي الأدلة وتُعقّد عمليات التدقيق.

الاعتمـاد على التّواطؤ الدّاخلي: إذ يُرتكـب في كثير من الأحيـان عبر شـــبكـات من العلاقات داخل المؤسّسة، تُسهّل ارتكاب المخالفات وتعمل على إخفائها.

الارتباط بانهيار منظومة الرّقابة: سـواء بسـبب غياب تشـريعات فعّالة، أو ضـعف أجهزة الرقابة والمحاسبة، أو التغاضي المتعمّد من قبل السلطات العليا عن متابعة التّجاوزات.

وقد أظهرت تجارب العديد من الدّول، لا سيّما النامية، أنّ انتشار الفساد المالي يؤدّي إلى:

- تدهور جودة الخدمات العامة.
- تعطيل المشاريع التنموية.
- تنفير المستثمرين.
- شلل في هيبة الدّولة ومؤسّساتها.

وللوقوف بدقّة على طبيعة هذا النوّع من الفسـاد، من الضّـروري تصـنيفه إلى عدة أشكال رئيسية، تُمثل كل منها مظهرًا من مظاهر الانحراف المالي، وهي:

1. الرشوة
2. الاختلاس
3. التّلاعب بالعقود والمناقصات
4. تزوير المستندات المالية

5. التهرّب الضّريبي والجمركي

3-2-1 الرشوة Bribery:

الرّشـوة تُعدّ من أكثر أشـكال الفسـاد المالي شـيوعًا في المؤسـسـات الحكومية، وتُعرف بأنها:"كل ما يُعطى أو يُؤخذ لإبطال حق أو إحقاق باطل، ســـواء كان مالًا أو منفعة أو خدمة تُقدّم بشكل غير مشروع لأداء أو الامتناع عن أداء عملٍ رسمي" (عبد المعز، 2009، 45).

طبيعة الرّشوة في القطاع الحكومي:

في البيئة الحكومية، تأخذ الرّشوة عدّة صور، وقد تُمارس بشكل مباشر مثل:(تسليم مبلغ مالي لموظف حكومي لإنجاز معاملة)، أو غير مباشـر (كالحصـول على تسـهيلات إدارية مقابل خدمات خاصّة أو هدايا ثمينة).

أنماط شائعة للرّشوة في المؤسسات:

- رشوة مقابل تسريع الإجراءات: مثل: دفع مبالغ لموظف بلديّة لتسريع إصدار ترخيص.
- رشوة للامتناع عن الإجراء: كأن يدفع صاحب شركة رشوة لتجنب التّفتيش أو الرّقابة.
- رشـوة مقابل الحصـول على عقد حكومي: وهي من أخطر صـورها، إذ يتمّ تفضـيل شـركة على حساب أخرى، رغم كونها أقل كفاءة.
- الرّشـوة السّـياسـية: في حالات معينة، تُسـتخدم الرّشـوة لضـمان ولاءات إدارية أو تمرير قرارات ذات منفعة لفئة معينة.

الآثار السّلبية للرّشوة:

1. إضـــعاف العدالة الإدارية: إذ يتم التعامل مع المواطنين بحســـب قدرتهم على الدّفع وليس بحسب حاجتهم أو استحقاقهم.
2. تشويه آليات اتّخاذ القرار: لأنّ القرارات لا تُتخذ على أسس مهنية؛ بل على من يدفع أكثر.
3. إهدار المـال العـام: نتيجـة ترســـيـة العقود على غير الأكفّاء، مـا يؤدي إلى تراجع جودة الخدمات.
4. فقدان الثّقة في المؤسّـسـات: إذ يشـعر المواطن أنّ الدّولة لا تحمي حقوقه؛ بل تبيعها مقابل رشاوي.

أشارت تقارير ديوان المحاسبة الليبي، إلى أنّ الرّشوة تُعد من أخطر التّحديات في إدارات العقود والمشتريات في بعض الجهات الحكومية، خاصّة فيما يتعلق بإسناد التوريدات دون منافسة حقيقية (ديوان المحاسبة، 2022، 19).

تتجاوز الرشوة كونها "سلوكًا فرديًا منحرفًا" إلى كونها آلية فساد مؤسسية تُعيد تشكيل طريقة عمل الجهاز الحكومي من الداخل؛ إذ تتحول المعاملة الإدارية من "حق تنظمه القوانين" إلى "خدمة تُشترى"، وتصبح الإجراءات الرسمية مجرد واجهة شكلية تُدار خلفها شبكة من المصالح غير المشروعة. وفي هذا السياق، تتغذّى الرشوة على ثلاثة عناصر متلازمة: ضعف الضبط والرقابة، وتعقيد الإجراءات وطول مساراتها، وغياب المساءلة الفعلية أو ضعف ردعها. وعندما تجتمع هذه العناصر، تنشأ "فرص" متكررة لتبادل المنفعة بين الموظف وصاحب المصلحة، فيتحول الفساد من حالات متفرقة إلى نمط عمل شبه طبيعي داخل بعض الإدارات.

كما تُعد الرشوة من أخطر صور الفساد المالي لأنها تُنتج سلسلة آثار تراكمية لا تظهر كلها فورًا. فهي أولًا تُضعف فكرة المساواة أمام الإدارة، لأن الوصول للخدمة يصبح مرتبطًا بالقدرة على الدفع لا بمبدأ الاستحقاق. وثانيًا، تُحوّل القرار الإداري إلى قرار "مُسعَّر"؛ فتتراجع المهنية ويختل معيار الكفاءة، وتُصبح المفاضلة بين البدائل مبنية على المنفعة الخاصة لا على المصلحة العامة. وثالثًا، تُحدث الرشوة خللًا في المالية العامة بطريقة غير مباشرة؛ إذ ترفع تكاليف تنفيذ المشاريع والعقود، وتفتح الباب لترسية أعمال على جهات أقل كفاءة، بما ينعكس على جودة الخدمات ويُنتج هدرًا ماليًا ممتدًا.

ومن زاوية مؤسسية أعمق، تؤدي الرشوة إلى إضعاف نظم الرقابة نفسها؛ لأن مناخ الرشوة يدفع إلى مقاومة الإصلاح والشفافية، ويخلق تحالفات غير رسمية داخل الإدارة لحماية المصالح المتبادلة. كما أن الرشوة تُشجع على " التكيّف السلبي" لدى الموظفين النزيهين؛ إذ قد يشعرون بأن الالتزام بالقانون لا يُكافأ، بينما الانحراف يحقق مكاسب، فيتراجع الحافز المهني وتتضرر الروح المعنوية، وتضعف ثقافة النزاهة تدريجيًا. لذلك، فإن الرشوة لا تُفسد قرارًا واحدًا فحسب، بل تُفسد "منطق القرار" داخل المؤسسة، وتُعيد ترتيب القيم السائدة فيها.

وتزداد خطورة الرشوة في إدارات العقود والمشتريات تحديدًا؛ لأنها تمس موضعًا حساسًا يجتمع فيه المال العام، وتقدير الاحتياجات، والمفاضلة بين العروض، ومعايير الجودة، وهو ما يجعل أي انحراف في هذا المسار ذا تكلفة عالية على الدولة والمواطن. ولهذا تأتي الإشارة إلى

تقارير الجهات الرقابية باعتبارها مؤشّـرًا على أن الرشـوة ليسـت مجرد اتهام عام، بل ظاهرة لها انعكاسات عملية على سلامة المنافسة والنزاهة في الإسناد (ديوان المحاسبة، 2022، 19).

يرى الباحث أن الرشوة تمثل المظهر الأكثر "تفكيكًا" لشرعية الإدارة العامة؛ لأنها تُحوّل علاقة المواطن بالمؤسـسـة الحكومية من علاقة "حق وواجب" إلى علاقة "مقايضـة"، وتُسـقط معيار العدالة لصـالح معيار المنفعة. كما يرى الباحث أن معالجة الرشـوة لا تنجح إذا اقتصـرت على العقوبة بعد وقوع الفعل، بل تتطلب تجفيف منابعها المؤسـسـية عبر تبسـيط الإجراءات، وتحديد الصـلاحيات، وتفعيل الرقابة الداخلية والخارجية، ورفع مسـتوى الشـفافية في المعاملات والعقود، وربط الأداء بالمسـاءلة. ويؤكد الباحث أن أخطر ما في الرشـوة ليس قيمتها المالية، بل قدرتها على خلق "ثقافة قبول" داخل المؤسـسـة، تجعل الانحراف قابلًا للتكرار والتبرير، ومن ثم فإن بناء ثقافة نزاهة مؤسسية، إلى جانب الرقابة الفعالة، يمثل شرطًا حاسمًا للحد من هذه الظاهرة وحماية المال العام.

3-2-2 الاختلاس Embezzlement:

الاختلاس يُعدّ من أخطر أشـكال الفسـاد المالي في المؤسّـسـات الحكومية، نظرًا لكونه **انتهاكًا مباشرًا للمال العام من قبل موظف موثوق**، ويُعرّف بأنه:

"اسـتيلاء الموظف العام أو من في حكمه على المال العام أو ممتلكات الدّولة التي في عهدته بحكم وظيفته، أو تسخيرها لتحقيق منفعة خاصة" (النجار، 2015، 74).

- **التّمييز بين الرّشوة والاختلاس:**

- الرّشوة تتضمن طرفين: راشٍ ومرتشٍ.
- أمّا الاختلاس فهو غالبًا فعل منفرد يقوم به موظف مسـؤول عن أموال أو عهد مالية دون وساطة طرف خارجي.

- **أشكال الاختلاس في المؤسّسات الحكومية:**

1. الاستيلاء على أموال نقدية مباشرة: كأن يحتفظ موظف الخزينة بمبالغ دون توريدها.
2. تزوير إيصالات القبض أو الصرف: لتبرير صرف لم يحدث فعليًا.
3. عدم تسجيل الإيرادات: مثل: الإيرادات النّاتجة عن رسوم أو مخالفات، وإخفاؤها عن الجهات المختصة.
4. التّحايل في الكميات أو الأسعار: كالمبالغة في أسعار المشتريات ثم الاستفادة من الفارق.

5. تسجيل موظفين وهميين واستلام مرتباتهم.

- الآثار السّلبية للاختلاس:

1. نزيف مباشر في المال العام، ما يؤثّر على تنفيذ المشاريع والخدمات.
2. تقويض الثّقة في النظام الإداري، خاصّة عندما لا يُعاقب الجاني أو يُتستّر عليه.
3. إضعاف الرّقابة المالية، خصوصًا إذا كان المختلس جزءًا من أجهزة الرّقابة نفسها.
4. انتقال عدوى الفساد: حيث يُشجع غياب العقوبة الآخرين على تكرار الفعل.

رصد ديوان المحاسبة الليبي حالات اختلاس متعدّدة في بلديات وشركات عامّة، أبرزها:

- صرف مبالغ لموظفين وهميين.
- تسجيل مشاريع تم دفع قيمتها دون تنفيذ.
- غياب التسويات المالية الدورية (ديوان المحاسبة، 2022، 21).

لا يقتصر الاختلاس على كونه جريمة مالية معزولة، بل يُعدّ من أخطر صور الاعتداء المباشر على المال العام؛ لأنه يصدر غالبًا عن شخص يتمتع بثقة إدارية ويشغل موقعًا يتيح له السيطرة على موارد مالية أو أصول حكومية. ومن ثم فإن خطورته لا تكمن فقط في قيمة المال المستولى عليه، بل في كونه انحرافًا من داخل النظام نفسه، حيث يتحول الموظف من حارس على المال العام إلى مستغل له.

ويتميّز الاختلاس بطابع "الاستغلال الوظيفي"، إذ لا يمكن وقوعه إلا بوجود عهدة مالية أو صلاحية إدارية تمكّن الموظف من الوصول إلى الأموال أو السجلات. ولهذا فإن البيئة التنظيمية الضعيفة، وغياب الفصل بين المهام، وعدم إجراء المطابقات الدورية للحسابات، كلها عوامل تهيّئ فرصة للاختلاس. فإذا كان الموظف يجمع بين التحصيل والتسجيل والمراجعة دون رقابة مستقلة، تتسع مساحة التلاعب ويصعب اكتشاف الانحراف في مراحله الأولى.

كما أن الاختلاس قد يتطور من ممارسات بسيطة في بدايته إلى عمليات منظمة ومعقدة، خاصة عندما يُكتشف أن النظام الرقابي ضعيف أو أن التسويات المالية لا تُراجع بانتظام. وقد يؤدي ذلك إلى تراكم مبالغ كبيرة عبر فترات زمنية طويلة دون ملاحظة، وهو ما يفسر اكتشاف بعض حالات الاختلاس بعد سنوات من وقوعها. وتزداد الخطورة عندما يكون المختلس جزءًا من المنظومة الرقابية أو يمتلك قدرة على التأثير في التقارير المالية، لأن ذلك يُضعف آليات الكشف ويؤخر المساءلة.

ومن ناحية أخرى، فإن بعض صـــور الاختلاس – مثل تســـجيل موظفين وهميين أو التلاعب في الكميات والأسعار ، لا تُلحق ضررًا ماليًا مباشرًا فقط، بل تُشوّه كذلك قواعد المنافسة والعدالة داخل المؤسـسـة، إذ يُعاد توجيه الموارد بعيدًا عن الأغراض المخصـصـة لها. كما أن غياب التسويات المالية الدورية أو ضعف المراجعة الداخلية يسمح باستمرار هذه الممارسات دون تصـحيح، وهو ما أشـارت إليه تقارير الجهات الرقابية في أكثر من مناسـبة (ديوان المحاسـبة، 2022، 21).

وعلى المستوى المؤسسي، يُسهم الاختلاس في خلق بيئة إدارية يسودها الشك وفقدان الثقة، حيث تتراجع روح التعاون ويحل محلها الحذر والتوجس. كما يؤدي إلى إضـعاف سـمعة المؤسسة أمام الجهات الرقابية والمجتمع، ويُعطي انطباعًا بغياب الحوكمة والضبط المالي. لذلك فإن الاختلاس لا يُعدّ مجرد جريمة فردية، بل مؤشـرًا على خلل هيكلي في نظم الرقابة والإدارة المالية داخل المؤسسة الحكومية.

يرى الباحث أن الاختلاس يُمثّل أخطر أشكال الفساد المالي لأنه يجمع بين خيانة الثقة واستغلال السلطة الوظيفية في آنٍ واحد. فالموظف المختلس لا يعتدي فقط على المال العام، بل يعتدي على الثقة المؤسـسـية التي مُنحت له بحكم موقعه. كما يرى الباحث أن تكرار حالات الاختلاس داخل مؤسسة ما يدلّ على ضعف أنظمة الضبط والرقابة أكثر مما يدلّ على انحرافات فردية معزولة.

ويؤكد الباحث أن مكافحة الاختلاس تتطلب إجراءات وقائية صارمة، أبرزها: الفصل بين المهام المالية، وإجراء تسـويات دورية إلزامية، وتفعيل المراجعة الداخلية المسـتقلة، واسـتخدام الأنظمة الإلكترونية التي تترك أثرًا رقميًا لكل عملية مالية. كما أن تطبيق مبدأ المسـاءلة الفورية وعدم التساهل مع المخالفات يُعدّ عنصرًا أساسيًا لردع هذه الممارسات ومنع انتقال عدوى الفساد داخل المؤسسة.

وعليه، يرى الباحث أن الاختلاس لا يمكن احتواؤه بمجرد اكتشـافه ومعاقبة مرتكبه، بل يجب معالجته من جذوره عبر بناء نظام حوكمة مالي متكامل، يعزز الشـفافية ويُحكم الرقابة ويُعيد ترسيخ ثقافة الأمانة والمسؤولية في إدارة المال العام.

3-2-3 التّلاعب في العقود والمناقصات الحكومية Procurement Fraud

يُعد التّلاعب بالعقود والمناقصات من أخطر أشكال الفساد المالي، لكونه يُمارس غالبًا في صفقات كبيرة الحجم تتعلق بالمشتريات أو المشاريع العامة، ويُعرّف بأنه:

"الانحراف عن المبادئ القانونية والمهنية في إجراءات التعاقد الحكومي، بهدف تفضيل جهة معينة مقابل مكاسب شخصية أو مصلحية، على حساب التنافسية والشفافية " (الباز، 2013، 61).

الفرق بين هذا النّوع وغيره من أشكال الفساد:

- يتسم بأنه مُنهج ومعقّد، ويتطلّب عادةً تواطؤ عدد من الموظفين.
- غالبًا ما يُمارس في الظلّ، عبر أدوات قانونية ظاهرية تُستخدم بطريقة ملتوية.

مظاهر التّلاعب الشّائعة:

1. تفصيل الشّروط الفنية لمواصفات العطاء، بحيث لا تناسب إلا شركة معينة.
2. تسريب محتوى المظاريف قبل موعد الفتح، ما يتيح تعديل العروض سلفًا.
3. تواطؤ لجان التّقييم في تقدير الجوانب الفنية أو المالية للعروض.
4. عدم إعلان نتائج التّعاقد أو إخفاء تفاصيل العقود.
5. تجزئة العقود الكبرى إلى عقود صغيرة للتّهرب من الرّقابة الإدارية العليا أو الشروط القانونية.

الآثار السلبية:

1. إهدار المال العام نتيجة فوز شركات غير مؤهلة أو بأسعار مضخّمة.
2. رداءة المشاريع المنفّذة، ممّا يؤدّي إلى انهيار البنية التّحتية أو تعطّل الخدمات.
3. إقصاء الكفاءات من السّوق لصالح المتنفّذين، مما يعيق التنمية المستدامة.
4. ترسيخ ثقافة الفساد كشرط للنّجاح في التعاقد مع الدّولة.

كشف ديوان المحاسبة الليبي عن:

- خروقات متكررة في إجراءات تقييم العروض.
- ترسية مشاريع بمبالغ تفوق القيمة السّوقية بأضعاف.
- توقيع عقود دون اعتمادات مالية، وهو ما يشير إلى تواطؤ إداري ممنهج **(ديوان المحاسبة، 2024، ص 115،35).**

لا يُعدّ التلاعب في العقود والمناقصات مجرد مخالفة إجرائية عابرة، بل يُمثل أحد أخطر أنماط الفساد المالي المنظّم داخل المؤسسات الحكومية، نظرًا لارتباطه بمشروعات كبرى وموازنات ضخمة تمس قطاعات حيوية كالبنية التحتية والصحة والتعليم والطاقة. وتكمن خطورته في أنه غالبًا ما يُمارس تحت غطاء قانوني شكلي، حيث تبدو الإجراءات في ظاهرها مطابقة للقواعد، بينما يتم توجيهها فعليًا لخدمة مصالح محددة من خلال استغلال الثغرات أو التأثير على مراحل التقييم والترسية.

ويتميّز هذا النوع من الفساد بطابعه الشبكي، إذ يتطلب في كثير من الأحيان تواطؤًا بين عدد من الأطراف داخل الجهة الحكومية، وقد يمتد إلى جهات خارجية من متعهدين أو وسطاء. وهذا ما يجعله أكثر تعقيدًا من الرشوة أو الاختلاس الفردي؛ لأنه يقوم على ترتيب مسبق وإعادة هندسة للإجراءات بطريقة تضمن فوز جهة معينة، مع الحفاظ على مظهر قانوني للإجراء. فبدلًا من إلغاء المنافسة بشكل مباشر، يتم "تقييدها" عبر شروط فنية دقيقة لا تنطبق إلا على شركة بعينها، أو عبر معايير تقييم مرنة تسمح بترجيح كفة عرض محدد دون مبرر موضوعي.

كما أن التلاعب في المناقصات يؤدي إلى تشويه مبدأ المنافسة الحرة، وهو أحد أهم ضمانات الكفاءة الاقتصادية. فعندما تُفصّل الشروط أو تُسرب المعلومات أو تُجزأ العقود عمدًا للالتفاف على الرقابة، يتحول التعاقد الحكومي من آلية لتحقيق أفضل قيمة مقابل المال إلى وسيلة لإعادة توزيع الموارد لصالح شبكة محدودة من المنتفعين. وهذا يترتب عليه آثار مالية مباشرة، كالمبالغة في الأسعار أو تنفيذ أعمال بجودة متدنية، وآثار غير مباشرة، مثل فقدان ثقة الشركات الجادة في عدالة السوق، مما يدفعها إلى العزوف عن المشاركة.

ومن الناحية المؤسسية، يؤدي هذا النمط من الفساد إلى إضعاف مصداقية لجان التقييم والجهات المشرفة على التعاقد، ويخلق بيئة عمل يُنظر فيها إلى الالتزام بالقواعد باعتباره عائقًا أمام "الإنجاز". كما أن توقيع عقود دون اعتمادات مالية، أو ترسية مشاريع بأسعار تفوق القيمة السوقية، يعكس خللًا في التنسيق المالي والإداري، ويشير إلى تواطؤ ممنهج يتجاوز الخطأ الفردي إلى مستوى الانحراف المؤسسي (ديوان المحاسبة، 2024، 45،47).

ولا تتوقف الآثار عند حدود المشروع محل التعاقد، بل تمتد إلى البنية الاقتصادية ككل؛ إذ يؤدي فوز شركات غير مؤهلة إلى تراجع جودة الخدمات العامة، وارتفاع تكاليف الصيانة أو

إعادة التنفيذ، ما يُضـــاعف العبء على الموازنة العامة. كما أن إقصـــاء الكفاءات من الســـوق لصالح المتنفذين يُضعف بيئة الأعمال ويعيق تحقيق التنمية المستدامة.

يرى الباحث أن التلاعب في العقود والمناقصـــات الحكومية يُمثل أخطر أشـكال الفســاد المالي المنظّم، لأنه يجمع بين استغلال السلطة، وتشويه المنافسة، وإهدار الموارد العامة في آنٍ واحد. كما يرى أن خطورته لا تكمن فقط في حجم الأموال المتداولة، بل في كونه يُعيد تشـــكيل منظومة التعاقد الحكومي على أسس غير عادلة، تُقصي الكفاءة وتُكافئ النفوذ.

ويؤكد الباحث أن مكافحة هذا النوع من الفساد تتطلب إصـلاحًا هيكليًا شـاملًا لإجراءات التعاقد، يشـمل: توحيد معايير المواصـفات الفنية، وضـمان اسـتقلالية لجان التقييم، وإلزام الجهات بنشـر نتائج المناقصـات وتفاصـيل العقود، وتفعيل الرقابة المسـبقة واللاحقة على جميع مراحل التعاقد. كما أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية للمشتريات الحكومية يُعدّ أداة فعالة للحد من التدخلات غير المشروعة، لأنه يفرض شفافية أكبر ويُصعّب التلاعب بالإجراءات.

ويرى الباحث كذلك أن تعزيز المســـاءلة وعدم التســـاهل مع المخالفات، إلى جانب بناء ثقافة مؤسـسـية قائمة على النزاهة والمنافسـة العادلة، يُعدّ شـرطًا أسـاسـيًا لاسـتعادة الثقة في نظام التعاقد الحكومي. فكلما كانت إجراءات المناقصـــات واضـــحة ومعلنة وخاضـــعة لرقابة فعالة، تقلّصـت فرص التلاعب، وارتفع مسـتوى الكفاءة في اسـتخدام المال العام، بما يحقق المصـلحة العامة ويعزز مسار التنمية.

3-2-4 تزوير المستندات والسّجلات الماليةForgery of Financial Documents

يُعدّ تزوير المسـتندات المالية من الوسـائل المفضّـلة لإخفاء الفسـاد المالي، خاصّـةً في المؤسسات الحكومية التي تفتقر إلى نظم تدقيق رقمي محكم. ويُقصد به:

"تحريف أو اصـطناع أو حذف أو تعديل في وثائق محاسـبية أو سـجلات مالية بهدف التّلاعـب في البيـانـات أو التّســـتر على مخـالفـات أو تبرير نفقـات غير قـانونيـة" (عبد المعز، 2009، 52).

السّمات المميزة لهذا النوع من الفساد:

- يتمّ غالبًا داخل أقسام المحاسبة أو المشتريات، على يد موظفين لهم صلاحيات وصول إلى الوثائق.
- يتطلب تواطؤ أكثر من طرف لضمان تمرير المعاملات دون انكشاف.

- يُمارس في كل من الأنظمة الورقية والرّقمية، ويُعدّ الأخطر في الأنظمة الرقمية الحديثة إذا لم تكن محمية بشكل كافٍ.

أمثلة على صور التّزوير:

1. إيصالات وهمية: إعداد إيصالات صرف لمعاملات غير حقيقية.
2. تعديل بيانات فعلية: مثل تغيير تاريخ الشراء أو المبلغ.
3. إخفاء مستندات مهمة: مثل أوامر الشّراء، فواتير المورّدين، أو أذونات الصّرف.
4. التّلاعب الرقمي: باستخدام برامج لتغيير محتوى الجداول المالية أو تقارير الأداء.
5. إصدار شيكات بأسماء غير مستحقة أو لا تقابلها خدمات واقعية.

الآثار السّلبية لتزوير المستندات:

1. إفساد دقّة البيانات المالية، ما يؤدّي لاتخاذ قرارات خاطئة.
2. شلل في الرّقابة، إذ تعتمد الأجهزة الرّقابية على معلومات غير صحيحة.
3. صعوبة اكتشاف التّجاوزات، خاصة في حالة غياب تدقيق دوري مستقل.
4. ترسيخ ثقافة التغطية والتبرير غير المشروع داخل المؤسّسة.

أظهر ديوان المحاسبة في تقاريره:

- اكتشاف نفقات مثبتة دون مستندات داعمة.
- وجود صرف مالي دون سند قانوني أو توثيق دقيق.
- تضخيم متعمّد في التكاليف من خلال مستندات مزوّرة، خصوصًا في مشاريع البنية التحتية (ديوان المحاسبة، 2022، 26).

يُعدّ تزوير المستندات والسجلات المالية من أكثر أشكال الفساد المالي تعقيدًا وخطورة، لأنه لا يستهدف المال العام بصورة مباشرة فحسب، بل يستهدف البيانات نفسها التي تقوم عليها عملية الرقابة واتخاذ القرار. فإذا كانت التقارير المالية تمثل "لغة الإدارة"، فإن تزويرها يعني تشويه هذه اللغة وتحويلها إلى أداة تضليل بدلًا من أداة كشف ومساءلة. ومن هنا فإن خطورة هذا النوع من الفساد لا تكمن فقط في قيمة المبالغ المتلاعب بها، بل في كونه يُفسد النظام المعلوماتي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم أدائها وتحديد مساراتها المستقبلية.

ويتميّز تزوير المستندات بطابعه الفني والإجرائي؛ إذ غالبًا ما يتم عبر استغلال ثغرات في نظام الحفظ أو الأرشفة أو صلاحيات الوصول إلى البيانات. فحين لا تكون هناك ضوابط صارمة لتسجيل العمليات، أو لا تُجرى مطابقة دورية بين السجلات والموجودات الفعلية، يصبح من السهل اصطناع مستندات أو تعديل بيانات دون أن يُكتشف الأمر في حينه. كما أن غياب

الفصل بين من يُعدّ المستند ومن يُراجعُه ومن يعتمدُه يفتح الباب أمام تمرير وثائق مزوّرة بصورة تبدو نظامية في ظاهرها.

وفي البيئة الرقمية، تتخذ هذه الظاهرة بعدًا أكثر تعقيدًا؛ إذ يمكن التلاعب بالبيانات عبر تعديل جداول إلكترونية أو تغيير سجلات في أنظمة محاسبية إذا لم تكن محمية بإجراءات تحقق قوية وسجلات تدقيق (Audit Trails) ترصد كل عملية تعديل. ويزداد الخطر عندما لا تُفعّل أنظمة النسخ الاحتياطي أو لا تُحدد صلاحيات المستخدمين بدقة، مما يسمح بتغيير البيانات دون ترك أثر رقابي واضح. ولهذا فإن التحول الرقمي غير المحكوم قد يخلق فرصًا جديدة للتزوير بدلًا من الحد منه.

كما يؤدي تزوير المستندات إلى تشويه الصورة المالية الحقيقية للمؤسسة، فتظهر المصروفات أقل أو أكثر مما هي عليه، أو تُخفى الالتزامات، أو تُضخّم الإيرادات، مما يؤدي إلى قرارات إدارية مبنية على معلومات غير دقيقة. وهذا قد ينتج عنه اعتماد موازنات غير واقعية، أو إقرار مشاريع لا تتوافر لها موارد حقيقية، أو تأجيل معالجة اختلالات مالية قائمة. ومن ثم فإن أثر التزوير لا يتوقف عند لحظة ارتكابه، بل يمتد ليؤثر في التخطيط والرقابة لسنوات لاحقة.

وعلاوة على ذلك، فإن تكرار حالات التزوير داخل المؤسسة يرسّخ ثقافة "التغطية" بدلًا من ثقافة "المصارحة"، حيث يصبح الهدف هو إخفاء الخطأ لا تصحيحه. ومع غياب التدقيق المستقل والمفاجئ، قد تتحول هذه الممارسات إلى سلوك اعتيادي يصعب اقتلاعه دون إصلاح جذري لنظم الضبط المالي، وهو ما تعكسه بعض الملاحظات الواردة في تقارير الجهات الرقابية (ديوان المحاسبة، 2022، 26).

يرى الباحث أن تزوير المستندات والسجلات المالية يُمثل أخطر أشكال الفساد من حيث أثره النظامي؛ لأنه يضرب في صميم منظومة المعلومات التي تعتمد عليها المؤسسة في الرقابة واتخاذ القرار. فإذا كانت الرقابة تعتمد على صحة البيانات، فإن تزوير هذه البيانات يُعطل الرقابة من الداخل، ويجعل الأجهزة الرقابية تعمل استنادًا إلى معلومات مضللة.

كما يرى الباحث أن انتشار هذا النوع من الفساد يدل على ضعف واضح في نظم الضبط الداخلي، لا سيما فيما يتعلق بالفصل بين المهام، وإدارة صلاحيات الوصول، والتدقيق الدوري المستقل. ويؤكد أن التحول الرقمي لا يُعدّ حلًا بذاته، بل قد يتحول إلى أداة للتلاعب إذا لم يُصاحب بضوابط حوكمة تقنية صارمة تضمن تتبع التعديلات وتوثيقها.

ويرى الباحث كذلك أن مكافحة تزوير المستندات تتطلب مزيجًا من الإجراءات الوقائية والرقابية، مثل: تفعيل سجلات التتبع الإلكتروني، وإجراء مطابقة دورية بين السجلات والموجودات، واعتماد تدقيق داخلي وخارجي مستقل، وفرض عقوبات رادعة عند ثبوت المخالفة. كما أن بناء ثقافة مؤسسية تقوم على الشفافية والمساءلة يُعدّ عنصرًا حاسمًا لمنع تحول التزوير إلى ممارسة مقبولة ضمنيًا داخل المؤسسة.

وعليه، يرى الباحث أن حماية المال العام تبدأ بحماية "مصداقية البيانات المالية"، لأن أي خلل في صدق المعلومات يُفضي بالضرورة إلى خلل في القرار، ومن ثم إلى خلل في الأداء المؤسسي ككل.

3-2-5 آليات مكافحة الفساد المالي في المؤسسات الحكومية

يُعدّ الفساد المالي من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، لما له من تأثير مباشر على كفاءة الأداء، وعدالة توزيع الموارد، وثقة المواطنين في أجهزة الدولة. ولا يمكن مواجهة هذه الظاهرة من خلال المعالجة الجزئية أو الإجراءات العقابية فقط، بل يتطلب الأمر تبني منظومة متكاملة من الآليات الوقائية والرقابية والتشريعية التي تستهدف جذور الفساد وأسبابه المؤسسية. وقد أكدت الدراسات أن مكافحة الفساد المالي تستوجب إصلاحًا هيكليًا شاملًا يقوم على تعزيز الرقابة الداخلية، وتفعيل المساءلة، وترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة (البرغثي، 2018، 161).

كما أن فعالية آليات مكافحة الفساد ترتبط بمدى تكاملها وتنسيقها، فلا يكفي وجود تشريعات صارمة دون رقابة فعالة، ولا تكفي الرقابة دون شفافية وإفصاح، ولا تنجح أي منظومة رقابية في غياب ثقافة تنظيمية داعمة للنزاهة. ومن هنا، فإن تحليل آليات مكافحة الفساد المالي في المؤسسات الحكومية يمثل مدخلًا لفهم أدوات الإصلاح المؤسسي وبناء بيئة إدارية منضبطة تقلّ فيها فرص الانحراف المالي.

3-2-5-1 تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية والتدقيق

تُعدّ الرقابة الداخلية من أهم الآليات الوقائية في مكافحة الفساد المالي، إذ تهدف إلى ضمان سلامة الإجراءات المالية والإدارية، واكتشاف الانحرافات في مراحلها المبكرة. وقد أشاره دراسة الحداد والشهيبي (2018) أن نظم الرقابة الداخلية تقلل من مظاهر الفساد المالي والإداري في المستشفيات العامة الليبية، ويشغل التدقيق الداخلي دورًا مهمًا في تعزيز هذه الآليات..

وتشمل الرقابة الداخلية وضع سياسات واضحة للفصل بين المهام، بحيث لا يجمع شخص واحد بين صلاحيات التنفيذ والمراجعة، وهو ما يقلل من فرص استغلال السلطة. كما تتضمن مراجعة دورية للعمليات المالية، واعتماد مؤشرات أداء يمكن من خلالها قياس الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب.

وتؤكد الشواورة (2016) أن دور ديوان المحاسبة والجهات الرقابية العليا يمثل ركيزة أساسية في دعم الرقابة الداخلية، من خلال إجراء فحوصات دورية، ومراجعة التقارير المالية، ومتابعة تنفيذ التوصيات التصحيحية. فالتكامل بين الرقابة الداخلية والخارجية يعزز من قوة النظام الرقابي ويضيق مساحة الفساد.

3-2-5-2 تطوير الإطار التشريعي وتعزيز سيادة القانون

تُعدّ القوانين والتشريعات المنظمة للعمل المالي والإداري حجر الأساس في مكافحة الفساد، إذ توفر الإطار القانوني الذي يحدد المخالفات والعقوبات ويضبط سلوك الموظفين. وقد أوضح إسماعيل (2018) أن فعالية مكافحة الفساد ترتبط بمدى توافق التشريعات الوطنية مع الاتفاقيات الدولية، وبمدى وضوح النصوص القانونية المتعلقة بجرائم الفساد المالي.

كما أن وجود عقوبات رادعة وواضحة يسهم في خلق أثر ردعي يمنع الموظفين من الانخراط في ممارسات مالية غير مشروعة. ويشير القحطاني (2020) إلى أن الإصلاح التشريعي ضمن رؤية إصلاحية شاملة يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على التصدي للفساد الإداري والمالي، من خلال سد الثغرات القانونية التي قد تُستغل في تمرير المخالفات.

غير أن القوانين وحدها لا تكفي، بل يجب أن تُفعّل بصورة عادلة وشفافة، وأن تطبق على جميع المستويات دون استثناء، بما يعزز مبدأ سيادة القانون ويمنع الإفلات من العقاب.

3-2-5-3 تعزيز الشفافية والإفصاح المالي

تُعدّ الشفافية أحد أهم أدوات مكافحة الفساد، لأنها تقلل من الغموض الذي يسمح بإخفاء التجاوزات. فكلما زاد مستوى الإفصاح عن البيانات المالية والموازنات والعقود الحكومية، انخفضت فرص التلاعب أو تمرير الصفقات المشبوهة. وقد أكد المجالي (2019) أن غياب الشفافية في العقود والمشتريات الحكومية يمثل أحد أبرز مظاهر الفساد المالي.

ويُسهم نشر التقارير المالية الدورية، وإتاحة المعلومات للجمهور، وتمكين الجهات الرقابية من الوصول إلى البيانات، في خلق بيئة رقابية مجتمعية تكمّل الرقابة المؤسسية. كما أن اعتماد الأنظمة الإلكترونية في إدارة المشـــتريات والدفع يقلل من التعاملات غير الرســـمية ويعزز من وضوح الإجراءات (العوادي، 2019).

3-2-5-4 تفعيل الرقابة الإلكترونية والتحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي أحد الأدوات الحديثة في مكافحة الفساد المالي، إذ تسهم الأنظمة الإلكترونية في تتبع العمليات المالية وتســجيلها بدقة، مما يترك أثرًا رقميًا يصــعب التلاعب به. وقد بيّن العوادي (2019) أن الرقابة الإلكترونية تُعدّ آلية فعالة للحد من الاختلاس والتلاعب المالي، لأنها تقلل من الاعتماد على المعاملات الورقية التي يسهل تزويرها أو إخفاؤها.

كما أن استخدام قواعد البيانات المركزية ونظم المتابعة الفورية يسمح بالكشف المبكر عن الأنماط غير الطبيعية في الإنفاق أو العقود، مما يعزز من إدارة المخاطر ويحدّ من تفاقم المخالفات.

3-2-5-5 بناء ثقافة مؤسسية قائمة على النزاهة

لا تكتمل منظومة مكافحة الفســـاد دون وجود ثقافة تنظيمية تعزز قيم النزاهة والالتزام الأخلاقي. فالقوانين والرقابة قد تردع، لكنها لا تكفي وحدها لضمان سلوك نزيه إذا لم تُدعّم بقيم مؤسسية واضحة. وقد أشار حميد (2021) إلى أن الجرائم المالية المعاصرة، مثل غسل الأموال، ترتبط بضعف الثقافة الرقابية والأخلاقية داخل المؤسسات.

ويتحقق ذلك من خلال اعتماد مواثيق سلوك مهني، وتنفيذ برامج تدريبية توعوية، وتعزيز مفهوم المسؤولية الفردية تجاه المال العام. فكلما ارتفع مستوى الوعي المؤسسي بخطورة الفساد وآثاره، تقلّصت احتمالية الانخراط فيه.

3-2-5-7 تعزيز دور الأجهزة الرقابية المستقلة

تُعدّ استقلالية الأجهزة الرقابية عنصرًا حاسمًا في مكافحة الفساد المالي، إذ يضمن ذلك عدم خضوعها لضغوط سياسية أو إدارية قد تعرقل عملها. وقد أوضح الشواورة (2016) أن اســتقلالية ديوان المحاســبة تُعزز من فعالية الرقابة على المال العام، وتزيد من قدرة الدولة على كشف المخالفات ومحاسبة المتورطين.

كما أن التنســـيق بين الجهات الرقابية المختلفة، مثل هيئات مكافحة الفســـاد والنيابات المختصة، يسهم في تسريع إجراءات التحقيق واتخاذ الإجراءات القانونية المناسبة.

يرى الباحث أن مكافحة الفساد المالي في المؤسسات الحكومية لا يمكن أن تتحقق من خلال إجراء واحد أو أداة منفردة، بل تتطلب بناء منظومة متكاملة تتكامل فيها الرقابة والتشـــريع والشفافية والتحول الرقمي والثقافة المؤسسية. فالفساد المالي ظاهرة متعددة الأبعاد، ومن ثم فإن مواجهته يجب أن تكون شاملة ومترابطة، تستهدف الأسباب المؤسسية قبل النتائج الظاهرة.

ويؤكد الباحث أن تفعيل الرقابة الداخلية والتدقيق المســـتقل يمثل خط الدفاع الأول في مواجهة الفساد، شريطة أن يكون مدعومًا بإطار تشريعي واضح وعقوبات رادعة تُطبق بعدالة وشفافية. كما يرى أن التحول الرقمي والرقابة الإلكترونية يمثلان تطورًا نوعيًا في آليات المكافحة، لما لهما من قدرة على تتبع العمليات المالية وتوثيقها وتقليل فرص التلاعب أو الإخفاء.

ويرى الباحث كذلك أن الشفافية والإفصاح المالي لا يقلان أهمية عن العقوبات القانونية، لأن تقليل الغموض الإداري يضـــيق المســـاحة التي يتحرك فيها الفســـاد. فكلما زادت إتاحة المعلومات ووضوح الإجراءات، أصبحت عملية الانحراف المالي أكثر صعوبة وأعلى تكلفة من الناحية القانونية والإدارية.

ومن ناحية أخرى، يعتقد الباحث أن نجاح آليات مكافحة الفســـاد يرتبط بوجود ثقافة مؤســـســـية قائمة على النزاهة والمســـؤولية، إذ لا يمكن للرقابة أن تكون فعالة في بيئة تفتقر إلى الوعي بأهمية حماية المال العام. فبناء منظومة قيمية داعمة للنزاهة يمثل بعدًا اســـتراتيجيًا طويل الأمد في مكافحة الفساد.

وعليه، يرى الباحث أن الآليات الفعالة لمكافحة الفســـاد المالي هي تلك التي تجمع بين الوقاية والردع، وبين الرقابة الداخلية والخارجية، وبين التشـــريع والتكنولوجيا، في إطار حوكمي شامل يعزز سيادة القانون ويضمن الاستخدام الرشيد للموارد العامة، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية.

الفصل الرابع:
الجانب العملي

4-1 القسم الأول: الإجراءات المنهجيّة للدّراسة

- نبذة عن ديوان المحاسبة الليبي.
- مجتمع وعينة الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.
- القسم الأول: قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة).
- ثبات الاستبانة.
- القسم الثاني: مناقشة النتائج وتحليلها.

4-1-1 نبذة عن ديوان المحاسبة الليبي:

يُعدّ ديوان المحاســـبة الجهاز الأعلى للرّقابة المالية والمحاســـبية في ليبيا، ويتمتّع بالشّخصـية الاعتبارية والاسـتقلال المالي والإداري. ورغم خضـوعه تنظيميًّا للسـلطة التّشـريعية مباشـرةً، فإنّ طبيعة عمله تمنحه اسـتقلالية وظيفية تضـمن فعالية رقابته على المال العام، بهدف ضمان كفاءة الإنفاق ومشروعيته وشفافيته.

ترجع جذور الدّيوان إلى العهد الملكي، فقد أُنشـئ عام 1955 بموجب تشـريع صـدر في تلك السّـنة، ثم تطوّر إطاره القانوني تدريجيًّا عبر عدة تعديلات لمواكبة التحوّلات الإدارية والمالية في الدولة.

وفي عام 2013، صـــــدر القانون رقم (19) بإعادة تنظيم الديوان، محدّدًا تشـــكيله واختصاصاته وآليات عمله. وتأتي أهمية هذا القانون من كونه أرسى أسسًا مؤسّسية أكثر وضوحًا لعمل الدّيوان، قبل أن تُكمّله لاحقًا أحكام القانون رقم (5) لسـنة 2016، الذي منح رئيس الدّيوان صلاحيات احترازية تهدف إلى حماية المال العام واتّخاذ إجراءات عاجلة عند الضّرورة.

ويُصـــــدر الدّيوان تقاريرَ ســـنوية تقيّم الأداء المالي والرّقابي لقطاعات الدوّلة المختلفة، وتعرض الملاحظات والمخالفات التي ترصـدها عمليات التّدقيق، إلى جانب توصـياتٍ ترمي إلى ترشـيد الإنفاق وتحسـين الحوكمة المالية، ومن أحدث هذه التّقارير تلك الصّـادرة عن السّـنوات 2020- 2025، والتي تُنشر على الموقع الرسمي للديوان.

كما يُعدّ ديوان المحاسبة عضوًا كامل العضوية في المنظّمة الدّولية للأجهزة العليا للرّقابة المالية والمحاســبة (INTOSAI)، ويضــطّلع بدورٍ نشــط على الصــعيد الإقليمي من خلال عضــويته في الجمعية الأفريقية للأجهزة العليا للرقابة (AFROSAI).(الموقع الرســمي لديوان المحاسبة الليبي) (القانون رقم (19) لسنة 2013 بشأن إعادة تنظيم ديوان المحاسبة).

4-1-2 مجتمع وعيّنة الدّراسة:

يتمثّل مجتمع الدّراســة في جميع المراجعين، وموظفي إدارة المراقبين الماليين، والموظفين الماليين في ديوان المحاسبة، والبالغ عددهم **(688)** موظفًا .

ونظرًا لصـعوبة الوصـول إلى جميع أفراد مجتمع الدّراسـة واسـتهدافهم بشـكلٍ شـامل، تم اللجوء إلى أسـلوب "المعاينة" بديلًا عمليًّا عن المسـح الشّـامل. ولضـمان أن يكون حجم العيّنة

مناسبًا لحجم المجتمع، ولفتْح الباب أمام تمثيلٍ جيّد لمجتمع الدراسة، تم استخدام "معادلة تحديد حجم العينة "المعروفة ب "معادلة ستيفن ثامبسون"، والموضّحة كالتالي:(أندير،17،2024).

$$n = \frac{p(1-p)}{\frac{p(1-p)}{N} + \frac{E^2}{Z^2_{(1-\alpha/2)}}}$$

حيث:

n : حجم العينة المطلوب تحديده.

N: حجم المجتمع المطلوب تحديد حجم العينة منه، و الذي يبلغ **(688)** عنصر.

$Z^2_{(1-\alpha/2)}$: الدّرجة المعيارية (القيمة الجد ولية المقابلة لدرجة الثقة)، وهي تساوي 1.96 عند معامل (درجة) ثقة 95%.

P : قيمة احتمالية تتراوح بين الصّفر والواحد الصّحيح، إذ كلما اقتربت قيمة P من الصّفر والواحد الصّحيح كلما صغر حجم العينة وكلما اقتربت قيمة **P** من النصف كلما زاد حجم العينة، وبالتّالي تم اختيار قيمة **(P)** بحيث تساوي **0.5** حتى يضمن الباحث الحصول على أكبر حجم للعينة

E : الحدّ الأقصى للخطأ المسموح به في تحديد حجم العيّنة، إذ تمّ الافتراض أنّ الحدّ الأقصى للخطأ المسموح به يساوي **0.05** أي تمّ تحديد قيمة **E** مسبقاً بحيث تساوي **0.05**

وبالتّالي فإنّ حجم العيّنة المناسب لهذه الدّراسة هو **(247)** عنصر من عناصر المجتمع البالغ عدده **(688)** عنصر بهامش خطأ **5%**، وبالتّالي فإن حجم العيّنة يمثل ما نسبته **(35.9%)** من حجم المجتمع الكلّي.

مرحلة توزيع واستلام استمارة الاستبيان: تمّ توزيع استمارات الاستبيان إلى عناصر عيّنة الدّراسة ، وتمّ الاعتماد بشكل أساسي على أسلوب التّوزيع والاستلام بشكل مباشر، ممّا أُعطى مجال لتوضيح ومناقشة أسئلة استمارة الاستبيان مع بعض عناصر العيّنة. والجدول التّالي يبين إجراءات توزيع عيّنات الدّراسة وحركة الاستبيان:

جدول (1) يوضح الاستبانة الموزعة والمستلمة والمفقودة

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستلمة	الاستمارات المستبعدة بعد المراجعة المكتبية	الاستمارات الجاهزة للتحليل	
			العدد	النسبة %
247	245	5	240	%97.2
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج حركة الاستبيان.				

وقد قام الباحث بتوزيع **(247)** استمارة استبيان على المشاركين في الدّراسة المشار إليها أعلاه، وشكّلت ما نسبته **(35.9%)** من المجتمع الكلّي، وقد استعيد منها **(245)** استمارة بنسبة **(99.2%)** من إجمالي الاستمارات الموزّعة وبعد إجراء عملية المراجعة المكتبية، تمّ استبعاد عدد **(5)** استمارة لعدم صلاحيتها للتّحليل، وبالتّالي عدد الاستمارات التي خضعت للتّحليل الإحصائي **(240)** استمارة، بنسبة **(97.2%)** من إجمالي الاستمارات الموزعة.

4-1-3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع بيانات الدراســة، تمّت مراجعتها تمهيدًا لإدخالها في الحاســوب، وذلك برمزيّة الإجابات؛ أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى قيم رقمية من خلال تعيين أرقام محدّدة لكل فئة من فئات الاستجابة.

وقد أُجريت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي تضمّنت ما يلي :

- مقاييس الإحصاء الوصفي **Descriptive Statistics** حيث تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية **Arithmetic Mean** لتحديد معدل استجابة أفراد عينة الدراسة.
- الانحرافات المحورية **Standard Deviation** لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
- اختبار التوزيع الطبيعي (شابيريو Shapiro- Wilk)
- اختبار ت One Sample T- Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية.
- معامل ارتباط بيرسون Person Correlation لاختبار العلاقة بين المتغيرات.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's alpha لقياس درجة الثبات في إجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
- معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown.
- معامل ثبات جتمان للتجزئة النصفية Guttman Split- Half Coefficient.

وقد تم فحص فرضــيات الدراســة عند المســتوى **$\alpha = 0.05$**، باســتخدام برنامج الحزمة الإحصائية **SPSS.v27**.

4-1-4 قياس صدق وثبات أداة القياس (الاستبانة):

1- صدق الاستبانة Validity

قد قام الباحث بالتأكُّد من صدق الاستبانة باستخدام طريقتين:

2- صدق المحتوى (الصّدق الظّاهري):

يُعرف صـــدق المحتوى على أنّه قدرة المقياس على "قياس ما ينبغي قياســـه من خلال النّظر اليـه وتفحص مـدى ملاءمـة بنوده لقيـاس أبعـاد المتغيّر المختلفـة".**(القحطـاني، 2002، 210- 212)**

لضـــمان صـــدق محتوى أداة جمع البيانات في هذه الدراســـة، قام الباحث بمراجعة أهم الدراسات والبحوث ذات الصلة، والتي استُند إليها في صياغة المسودة الأولية للاستبانة.

وبعد إعداد الصّـيغة الأولية، تم التّحقُّق من صـدق المحتوى من خلال عرض الاسـتبانة على المشرف العلمي للدّراسة، باعتباره من المتخصّصين في مناهج البحث العلمي.

وتمّ تحكيم الاســـتبانة علميًّا من قِبل مجموعة من الخبراء والمتخصّـــصـــين في مجال الدّراسة، والمهتمين بمناهج البحث، إذ طُلب منهم إبداء آرائهم حول:

- مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وُضعت من أجله.
- وضوح صياغة البنود.
- مدى انسجام كل عبارة مع المحور أو المعيار الذي تنتمي إليه.
- كفاية عدد العبارات لتغطية جميع محاور المتغيرات الأساسية في الدّراسة.
- بالإضـافة إلى اقتراح ما يرونه مناسـبًا من تعديل في الصـياغة، أو حذف لبعض البنود، أو إضافة عبارات جديدة.

كما طُلب من المحكمين إبداء ملاحظاتهم بشأن البيانات الأولية (الخاصّة بالخصائص الشّخصية والوظيفية للمبحوثين)، من حيث ملاءمتها وأهميتها.

وقد استُعين كذلك بخبير متخصّص في الإحصاء التّطبيقي لتحكيم الاستبانة من حيث:

- ملاءمة المقاييس الإحصائية المستخدمة لقياس المتغيرات.
- صلاحية الاستبانة للتحليل الإحصائي.
- توافق بنيتها مع متطلبات القياس الكمي.

وقد تفضّـــل المحكمون مشـــكورين بإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم القيّمة، والتي تم أخذها بعين الاعتبار لإجراء التّعديلات اللازمة- سواء بإضـافة أو حذف أو إعادة صـياغة- ليتمّ إخراج الاستبانة في صورتها النّهائية جاهزة للتّوزيع والتّطبيق. انظر الملحق رقم (3)

3-صدق الاتّساق الدّاخلي لفقرات الاستبانة:

يقصد بصدق الاتّساق الدّاخلي؛ مدى اتّساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الاتّساق الدّاخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (اندير، 2024، 286) (معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation) بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدّرجة الكلّية للمجال نفسه.

المحور الأول: مستوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية.

يوضّح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدّرجة الكّلية للمحور، والذي يبين أنّ معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالّة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يُعدّ المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدّرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P- Value
1	تمتلك الجهة الحكومية سياسات مكتوبة وواضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.	0.759	* 0.000
2	تمتلك الجهة الحكومية إجراءات واضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.	0.850	* 0.000
3	يتم تطبيق لوائح الحوكمة الالكترونية بشكل فعّال في جميع الإدارات.	0.834	* 0.000
4	يوجد قسم او وحدة مختصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة.	0.805	* 0.000
5	تعتمد الجهة علي أنظمة معلومات متقدّمة في المعاملات المالية و الإدارية.	0.810	* 0.000
6	يتم تفعيل أدوات الرّقابة التقنية مثل:التتبع الالكتروني وتحليل البيانات للكشف عن المخالفات.	0.795	* 0.000
7	تعقد دورات تدريبية دورية للموظّفين في مجال الحوكمة التكنولوجية.	0.790	* 0.000
8	توجد اليات واضحة لفصل الصّلاحيات والمسؤوليات داخل النظام التكنولوجي.	0.725	* 0.000

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P- Value
9	تتوافر سياسات امن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التّلاعب أو التسريب.	0.795	* 0.000
10	تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار.	0.840	* 0.000
11	يتم توثيق كافة العمليات الكترونيا لضمان الشفافية.	0.757	* 0.000
12	تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلمات بين مختلف الإدارات بشكل فعال.	0.795	* 0.000
13	يتم تقييم أداء النظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصة.	0.853	* 0.000
14	تعتمد الجهة علي الحوكمة التكنولوجية للحد من التدخل البشري في العمليات المالية الحساسة .	0.793	* 0.000
15	يراعي مبدا الشّفافية والمساءلة في تصميم النّظم التقنية المستخدمة.	0.747	* 0.000
16	تساهم البنية التّحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادي الحوكمة الرشيدة.	0.629	* 0.000
*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**			

المحور الثاني– دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفساد المالي:

يوضّح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له، والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة بالجدول دالّة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05، وبذلك يُعدّ المحور صادق لما وضع لقياسه.

جدول رقم (3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثّاني والدرجة الكلية للمحور

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P- Value
1	ساهمت أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشف التلّاعب بالبيانات المالية بشكل أسرع .	0.562	* 0.000
2	تحد اليات الحوكمة من التّزوير والتّلاعب في المستندات المالية .	0.617	* 0.000

ت	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P- Value
3	وجود نظام الكتروني للرقابة يساعد علي الحدّ من التّلاعب والغش في الإدارات المالية .	0.679	* 0.000
4	يساهم استخدام الحوسبة السّحابية في رفع مستوي النزاهة والشفافية المالية .	0.608	* 0.000
5	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التّدخلات الشّخصية في الإجراءات المالية .	0.575	* 0.000
6	تساعد النّظم الالكترونية في توثيق العمليات وتوفير أدلّة رقمية ضدّ الفساد .	0.769	* 0.000
7	تساهم الرّقابة الالية في الحدّ من الانفاق غير المبرّر أو غير الموثّق .	0.616	* 0.000
8	تمكن الحوكمة التكنولوجية من تتبع الأداء المالي في الوقت الحقيقي .	0.675	* 0.000
9	تطبيق الحوكمة يعزز الثّقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية .	0.747	* 0.000
10	تسهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منع تضارب الاختصاصات في العمليات المالية .	0.664	* 0.000
11	تقلل اليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إمكانية إخفاء الإيرادات أو التّلاعب في الميزانيات .	0.690	* 0.000
12	تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية كشف المخالفات المالية مبكرا قبل تفاقمها .	0.639	* 0.000
13	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة .	0.640	* 0.000
14	توفر الأنظمة التكنولوجية تقارير شفّافة يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة .	0.575	* 0.000
15	تؤدّي الرقابة الرّقمية المستمرة إلى ردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية.	0.684	* 0.000
*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**			

4-الصّدق البنائي لمتغيرات الدّراسة

ويعرف كذلك بصـدق الاتّسـاق البنائي لمحاور الاسـتبانة، مدى اتّسـاق كلّ معيار من معايير الاســـتبانة مع الدّرجة الكلية للمتغيّر الذي ينتمي إليه المحور، وكذلك الدّرجة الكلّية للاسـتبانة، وقد تمّ حسـاب الاتّسـاق البنائي للاسـتبانة وذلك من خلال حسـاب معاملات الارتباط **(معامل ارتباط بيرســـون Person's Correlation)** كل معيار من معايير الاســـتبانة مع الدّرجة الكلّية للمحور الذي ينتمي إليه المحور، وكذلك الدّرجة الكلّية للاستبانة.

- الصّدق البنائي لأداة القياس (الاستبانة)

يوضّـح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاسـتبيان مع الدّرجة الكلية لـه، ويتّضـــح من خلال البيانـات الواردة بـالجدول المذكور أنّ معـاملات الارتبـاط دالّـة إحصـائياً عند مسـتوى المعنوية 0.05، وبذلك تُعدّ أداة القياس **(الاسـتبانة)** صـادقة لما وضـعت لقياسه.

جدول رقم (4): معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية له

ت	المحور	الرمز	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية P- Value
1	مســـتوي تطبيق حوكمـة تكنولوجيـا المعلومـات في الجهات الحكومية.	X_1	0.876	* 0.000
2	دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي	X_2	0.585	* 0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05**

- الصّدق التّمييزي (المقارنة الطّرفية):

عندما تدلّ نتائج الاختبار على أنّ الأقوياء في الميزان أقوياء في الاختبار، وأنّ الضّعاف في الميزان ضـعاف في الاختبار يصـبح الاختبار صـادقاً، ومن أكثر الطّرائق اسـتخداماً لتحقيق هذه الفكرة مقارنة متوسـطات درجات الأقوياء بمتوسـطات درجات الضّـعاف، ثم حسـاب دلالة الفروق بين هذه المتوسّطات عن طريق الصّدق التّمييزي (المقارنة الطّرفية).

وتعتمد طريقة الصّـــدق التّمييزي على ترتيب درجات المقياس المراد حســـاب الصّـــدق التّمييزي له تصـاعدياً ،ومن ثم تقسيم عيّنة الدّراسة إلى فئتين:

- ✓ **الفئة الدنيا:** وهي التي تمثّل أقل من 25% من عيّنة الدّراسة.
- ✓ **الفئة العليا:** وهي التي تمثّل أعلى من 25% من عيّنة الدّراسة.

ثُم يتم احتساب المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري للفئات المذكورة لكل مقياس من مقاييس الدّراسة، ولاختبار مدى وجود فروق جوهرية بين متوسّطي درجات الفئتين لكل مقياس، تم استخدام اختبار(ت) للعيّنتين المستقلتين(اندير، 2024، 252) Independent Sample T Test كأسلوب من الأساليب الإحصائيّة لاختبار دلالة الفروق بين عيّنتين مستقلتين، وفي هذه الدراسة تم استخدام هذا الأسلوب لاختبار دلالة الفروق بين متوسّطات درجات المجموعتين: (مجموعة الفئات الدنيا ومجموعة الفئات العليا)، لكل محور من محاور الدّراسة، وكذلك التّعرف على متوسّطات درجاتهم للتّعرف على اتّجاه دلالة الفروق، والجدول رقم (5) يوضح نتائج الاختبار.

المحور الأول: (مستوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية.): نلاحظ من البيانات الواردة بالجدول رقم (5) أن المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الفئة الدنيا تساوي (33.00، 3.580) على التوالي، والمتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الفئة العليا تساوي (65.02، 3.558) على التّوالي، وسجلت احصاءة الاختبار ($T_c = -49.136$) بدلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، حيث أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدلّ على وجود فروق جوهرية بين الفئتين الدنيا والعليا في المقياس، ويشير ذلك على أنّ مقياس (مستوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية) قادر على التّمييز بين الدّرجات العليا والدّرجات الدنيا، وهو ما يُعدّ مؤشّراً على صدقه.

جدول رقم (5): يبين المتوسّطات الحسابية واختبار ت لدراسة الفروق بين متوسطي درجات الفئات الدنيا والفئات العليا في مقياس محاور الدّراسة المختلفة.

المحور	الفئة	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاءة الاختبار T	الدلالة الإحصائية P- value	النتيجة
المحو الأول (X_1)	الفئة الدنيا	33.00	3.580	49.136 -	* 0.000	دال
	الفئة العليا	65.02	3.558			
المحو الثاني (X_2)	الفئة الدنيا	48.07	5.440	21.975 -	* 0.000	دال
	الفئة العليا	66.13	3.311			

المحور الثّاني- (دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي): نلاحظ من البيانات الواردة بالجدول رقم (5) أنّ المتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الفئة الدنيا تساوي (48.07، 5.440) على التّوالي، والمتوسّط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الفئة العليا تساوي (66.13، 3.311) على التّوالي، وسجلت قيمة إحصاءة الاختبار ($T_c = -21.975$) بدلالة إحصائية ($P_{value} = 0.000$)، إذ إن قيمة الدّلالة الإحصائية أصغر من مستوى المعنوية (0.05) مما يدلّ على وجود فروق جوهرية بين الفئتين الدنيا والعليا في المقياس، ويشير ذلك على أنّ مقياس (دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي) قادر على التّمييز بين الدّرجات العليا والدّرجات الدنيا، وهو ما يُعدّ مؤشّراً على صدقه.

4-1-5 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة: أن تعطي هذه الاستبانة نفس النّتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرّة تحت الظروف والشّروط نفسها. (العساف، 1995، 430)، أو بعبارة أخرى أنّ ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدّة مرات خلال فترة زمنية معيّنة.

وقد تم اتّبَاعَ القياس الإحصائي لمعرفة ثبات أداة القياس (الاستبانة)، وذلك من خلال طريقتين هما: معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النّصفية، وذلك كما يلي:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha Coefficient):(Sekaran، 2006، p. 311)

للتّحقق من ثبات أداة القياس (الاستبانة)، اتّبَعَ الباحث القياس الإحصائي بطريقة كرونباخ ألفا ((Cronbach's alpha Coefficient، وتكون الاستبانة ذات ثبات ضعيف إذا

كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ أقل من 60%، ومقبولاً إذا كانت هذه القيمة ضـــمن الفترة (من 60% أو أقل من 70%)، وجيد إذا كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ ضـــمن الفترة (من 70% أو أقل من 80%)، أما إذا كانت هذه القيمة أكبر من أو يساوي 80% يشير ذلك إلى أن الاستبانة تكون ذات ثبات ممتاز، وكلّما اقترب المقياس من 100% تُعدّ النتائج الخاصّة بالاختبار أفضل.

أما فيما يتعلّق بثبات أداة هذه الدّراسـة (الاسـتبانة)، فقد تم احتسـاب معامل كرونباخ ألفا لمتغيّرات الدّراســـة. ويوضّـــح الجدول التّالي قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدّراسة.

جدول (6): قيم معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة

ت	المحور	الرمز	عدد الفقرات	معامل الثبات %
1	مســـتوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية.	X_1	16	95.8
2	دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفساد المالي	X_2	15	90.0
	الكلي		**31**	**92.4**

يتّضـــح من خلال النّتائج الموضّـــحة في الجدول السّـــابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لجميع معايير الدّراسـة. وكذلك قيمة معامل الثبّات الكلية تسـاوي (92.4%)، وهي قيمة ثبات عالية جداً ومقبولة احصائياً، وتدلّ على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثّبات.

- **التّجزئة النّصفية (Split- Half Coefficient):**

(Sekaran،2006 ، p. 320)

تعتمد طريقة التّجزئة النّصـــفية على تجزئة فقرات الاختبار على مجموعتين، ومن ثمّ ايجاد معامل ارتباط بيرســـون Pearson Correlation coefficient بين المجموعتين r_{12}، وبعد ذلك نقوم بتصحيح معامل الارتباط بأحد الطريقتين:

1 – معامل ثبات سبيرمان براون coefficient Spearman Brown

يتطلّب اسـتخدام معامل ثبات سـبيرمان براون لتصـحيح معامل الارتباط أن يكون التباين فيها متساوي للمجموعتين $(\sigma_1^2 = \sigma_2^2)$ وكما يتطلّب أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ متساوي للمجموعتين $R_1 = R_2$، والذي يعطي بالعلاقة التالي:

$$\text{Spearman Brown Formula} \qquad = \frac{2 \times r_{12}}{1 + r_{12}}$$

2 – معامل ثبات جثمان للتّجزئة النّصفية Guttman Split- Half Coefficient

يشـبه هذا المعامل معامل ثبات سـبيرمان براون، لكنه يتطلّب أن يكون التّباين فيها غير متســـاوي للمجموعتين $(\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2)$أو أن يكون معامل ثبات ألفا كرونباخ غير متســـاوي للمجموعتين. $R_1 \neq R_2$، ويتم حساب معامل ثبات جثمان لتصحيح معامل الارتباط بالصيغة:

$$\text{Guttman Formula} = 2\left(1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2}\right)$$

أما فيما يتعلّق بطريقة ثبات التّجزئة النّصـفية لهذه الدّراسـة، يتّضـح من البيانات الواردة بالجدول رقم (7) أن قيمة التّباين للمجموعة الأولى لا تســـاوي قيمة التباين للمجموعة الثانية، إذ ســـجّلت قيمة المتوسّـــط الحســـابي للمجموعة الأولى (54.14) والتّباين المناظر له (63.676) والمتوسّط الحسابي للمجموعة الثانية (50.46) وقيمة التّباين المناظرة له (56.199).

جدول رقم (7): يبين المتوسّط الحسابي والتّباين والانحراف المعياري لكل مجموعة

	Mean المتوسط	Variance التباين	Std. Deviation الانحراف المعياري	N of Items العدد
Part 1	54.14	63.676	7.980	16
Part 2	50.46	56.199	7.497	15
Both Parts	104.60	231.538	15.216	31

كما يتّضـــح من البيانات الواردة بالجدول رقم (7) أن معامل الارتباط بين المجموعتين (0.933) وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجموعة الأولى (0.853) لعدد (7) فقرة ومعامل ألفا كرونباخ للمجموعة الثّانية (0.849) لعدد (15) فقرة.

جدول رقم (8): يبين معامل ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha معامل ألفا كرونباخ	Part 1	Value	0.853
		N of Items	16
	Part 2	Value	0.849
		N of Items	15
	Total N of Items		31
Correlation Between Forms معامل الارتباط بين المجموعتين			0.933
Spearman- Brown Coefficient معامل سبيرمان براون	Equal Length		0.966
	Unequal Length		0.966
Guttman Split- Half Coefficient معامل ثبات جثمان			0.965

وبما أنّ قيمة التّباين للمجموعة الأولى لا تســـاوي قيمة التّباين للمجموعة الثانية، وكذلك قيمة ألفا كرونباخ للمجموعتين غير متســـاوية، بالتّالي نســـتخدم معامل ثبات جثمان لتصـــحيح معامل ارتباط بيرسون، من خلال البيانات الواردة بالجدول السّابق؛ نستنتج أن قيمة معامل ثبات جثمان للتّجزئة النّصفية يساوي (0.965) وتعدّ هذه القيمة عالية جداً ومقبولة إحصائياً.

بالنّظر إلى المعاملات السّـابقة، يلاحظ أنّ جميع قيم مقاييس المحاور مرتفعة وهي تمثل مؤشّـرات جيّدة ومطمئنة لأغراض الدّراسـة، ويمكن الوثوق بها وتدل على ثبات أداة القياس بشكل جيد.

وبذلك قد تمّ التّأكد من صـدق وثبات استبانة الدّراسـة **(أداة القياس)** مما يجعلنا على ثقة تامّة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدّراسة واختبار فرضياتها.

4-1-6 وصف خصائص المشاركين في الدّراسة:

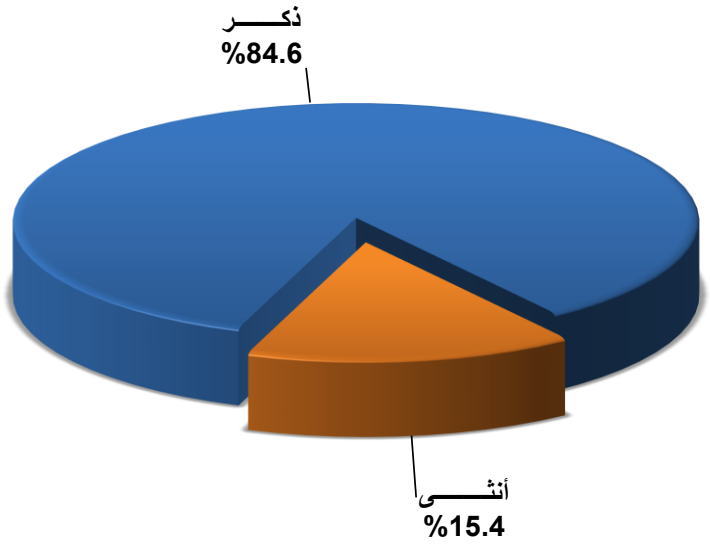
- الجنس:

يعكس الجدول رقم (9) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب الجنس، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أنّ نسـبة المشـاركين في الدّراسـة من (الذّكور) بلغت (84.6%)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (9): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة (%)
ذكـــر	203	84.6
أنثـــى	37	15.4
الاجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أنّ ما نسبته **(15.4%)** من المشاركين في الدّراسة **(إناث)**.



شكل رقم (2): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب الجنس

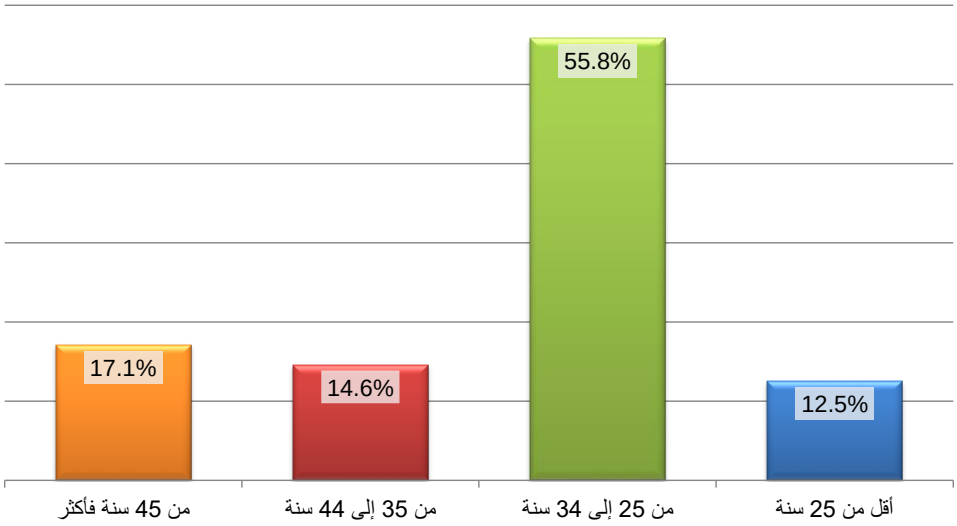
- **العمر:**

يعكس الجدول رقم (10) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب العمر، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أنّ (55.8%) من المشاركين في الدّراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 25 إلى 34 سنة)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (10): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	30	12.5
من 25 إلى 34 سنة	134	55.8
من 35 إلى 44 سنة	35	14.6
من 45 سنة فأكثر	41	17.1
الاجمالي	240	100.0

يلاحظ أن نسبة (17.1%) من المشاركين في الدّراسة أعمارهم ضمن الفترة (من 45 سنة فأكثر)، في حين سجّلت نسبة (14.6%) منهم أعمارهم ضمن الفترة (من 35 إلى 44 سنة).



شكل رقم (3) تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب العمر

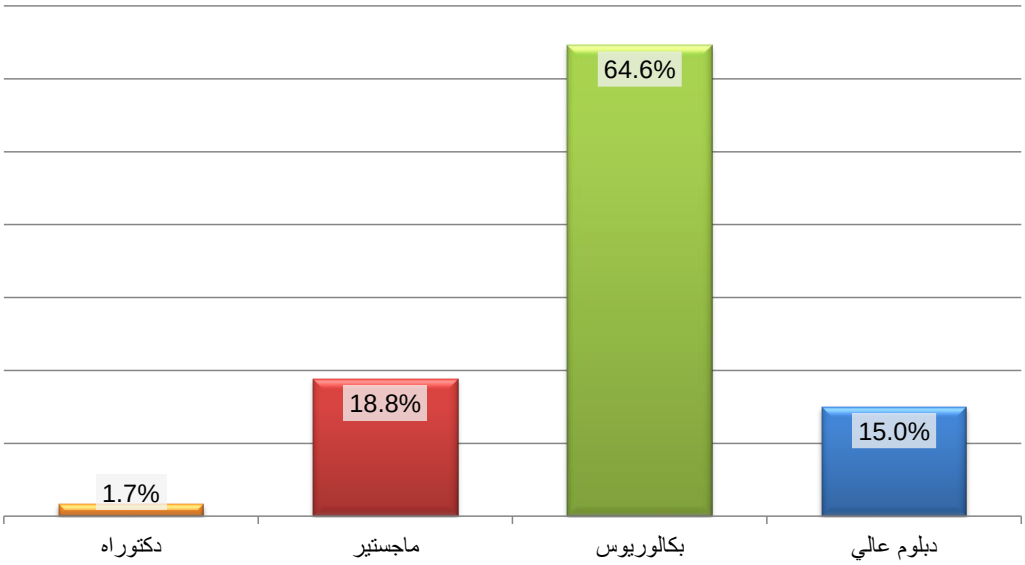
- المستوى التّعليمي:

يعكس الجدول رقم (11) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب المستوى التّعليمي، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أنّ نسبة المشاركين في الدّراسة ممن المستوى التّعليمي لهم (بكالوريوس) وصلت إلى (64.6%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (11): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب المستوى التّعليمي

المستوي التعليمي	العدد	النسبة (%)
دبلوم عالي	36	15.0
بكالوريوس	155	64.6
ماجستير	45	18.8
دكتوراه	4	1.7
الاجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أن ما نسبته (18.8%) من المشاركين في الدّراسة ممن المستوى التّعليمي لهم (ماجستير).



شكل رقم (4): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب المستوى التعليمي

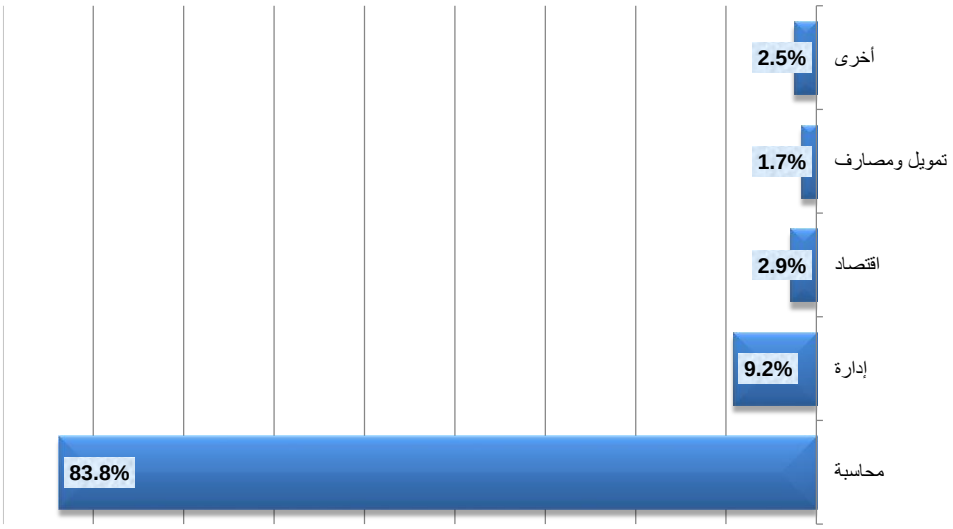
- التّخصص العلميّ:

يعكس الجدول رقم (12) توزيع المشاركين في الدراسة حسب التخصص العلمي، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن نسبة المشاركين في الدراسة ممن التخصص العلمي لهم (محاسبة) وصلت الى (83.8%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (12): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب التّخصص العلميّ

التخصص العلمي	العدد	النسبة (%)
محاسبة	201	83.8
إدارة	22	9.2
اقتصاد	7	2.9
تمويل ومصارف	4	1.7
أخرى	6	2.5
الاجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أن ما نسبته (9.2%) من المشاركين في الدّراسة ممن التّخصص العلمي لهم (إدارة)، في حين سجّلت نسبة (2.9%) منهم التّخصص العلمي لهم (اقتصاد).



شكل رقم (5): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب التّخصص العلميّ

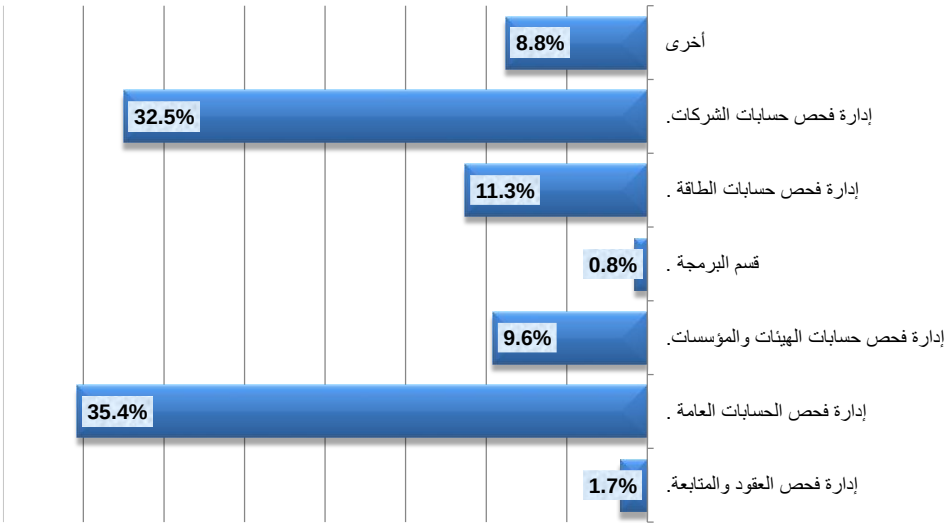
- المسمى الوظيفي:

يعكس الجدول رقم (13) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب المسمىّ الوظيفيّ، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أنّ نسبة المشاركين في الدّراسة ممن المسمّى الوظيفيّ لهم (إدارة فحص الحسابات العامة) وصلت إلى (35.4%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (13): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب المسمّى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة (%)
إدارة فحص العقود والمتابعة.	4	1.7
إدارة فحص الحسابات العامة .	85	35.4
إدارة فحص حسابات الهيئات والمؤسسات.	23	9.6
قسم البرمجة .	2	0.8
إدارة فحص حسابات الطاقة .	27	11.3
إدارة فحص حسابات الشركات.	78	32.5
أخرى	21	8.8
الاجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أن ما نسبته (32.5%) من المشاركين في الدّراسة ممن المسمّى الوظيفي لهم (إدارة فحص حسابات الشركات)، في حين سجّلت نسبة (11.3%) منهم المسمّى الوظيفي لهم (إدارة فحص حسابات الطّاقة).



شكل رقم (6): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب المسمّى الوظيفي

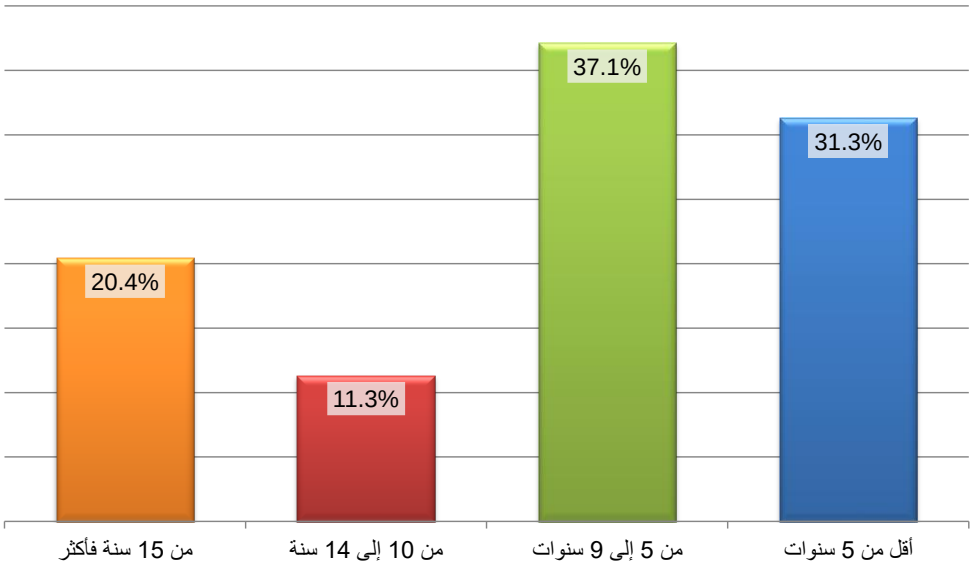
- **سنوات الخبرة:**

يعكس الجدول رقم (14) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب سنوات الخبرة، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن (37.1%) من المشاركين في الدّراسة سنوات الخبرة ضمن الفترة (من 5 إلى 9 سنوات)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (14): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	75	31.3
من 5 إلى 9 سنوات	89	37.1
من 10 إلى 14 سنة	27	11.3
من 15 سنة فأكثر	49	20.4
الإجمالي	240	100.0

يلاحظ أن نسبة (31.3%) من المشاركين في الدّراسة سنوات الخبرة ضمن الفترة (أقل من 5 سنوات)، في حين سجّلت نسبة (20.4%) منهم سنوات الخبرة ضمن الفترة (من 15 سنة فأكثر).



شكل رقم (7) تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب سنوات الخبرة

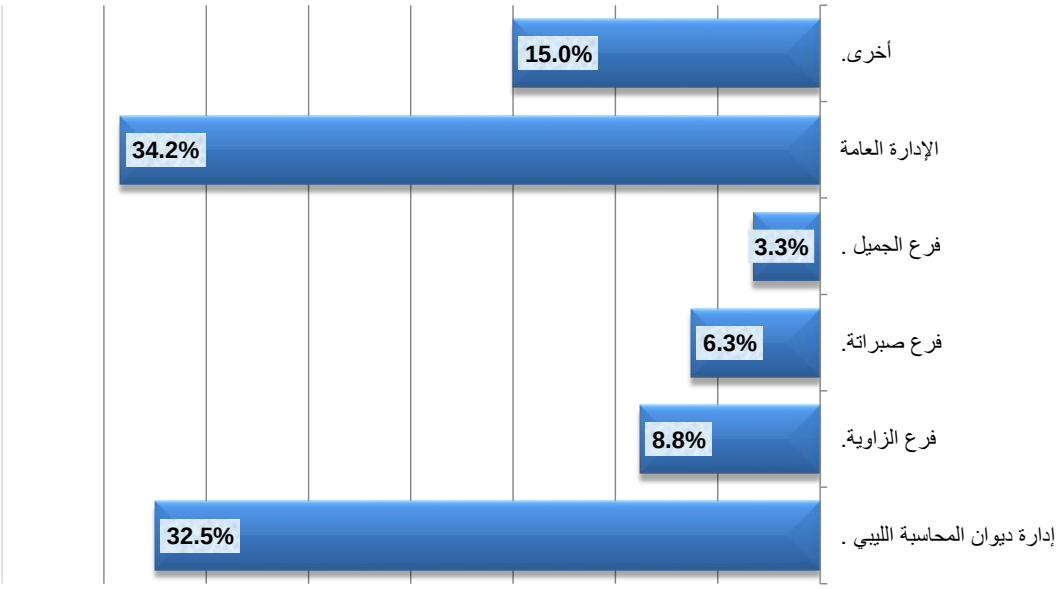
- المكان الذي تباشـــر به عملك:

يعكس الجدول رقم (15) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب المكان الذي تباشـــــر به عملك، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن نسبة المشاركين في الدّراسة ممن يباشـر عمله من (الإدارة العامة) وصلت إلى (34.2%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (15): تصنيف المشاركين في الدراسة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	العدد	النسبة (%)
إدارة ديوان المحاسبة الليبي .	78	32.5
فرع الزاوية.	21	8.8
فرع صبراتة.	15	6.3
فرع الجميل .	8	3.3
الإدارة العامة	82	34.2
أخرى.	36	15.0
الاجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أن ما نسبته (32.5%) من المشاركين في الدّراسة ممن يباشـــــر عمله من (إدارة ديوان المحاسبة الليبي).



شكل رقم (8): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب الدّورات التّدريبية

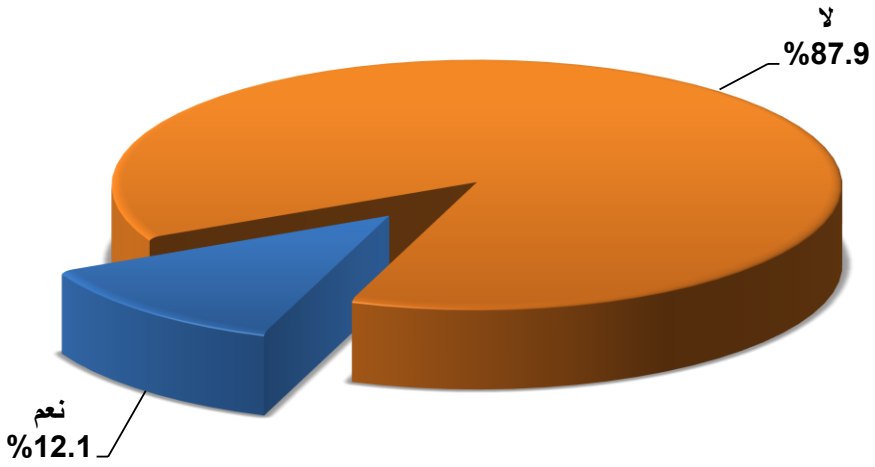
- **المشاركة في دورات تدريبية حول الحوكمة او مكافحة الفساد المالـــــي:**

يعكس الجدول رقم (16) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية حول الحوكمة أو مكافحة الفساد المالـــــي، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن نسبة المشاركين في الدّراسة ممن لم يشارك في الدّورات التّدريبية المذكورة بلغت (87.9%)، وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (16): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية حول الحوكمة أو مكافحة الفساد المالـــــي

سبق لهم المشاركة في دورات تدريبية	العدد	النسبة (%)
نعم	29	12.1
لا	211	87.9
الإجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أن ما نسبته (12.1%) من المشاركين في الدّراسة ممن شارك في الدورات التّدريبية المذكور.



شكل رقم (9): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب المشاركة في دورات تدريبية حول الحوكمة أو مكافحة الفساد المالـــي

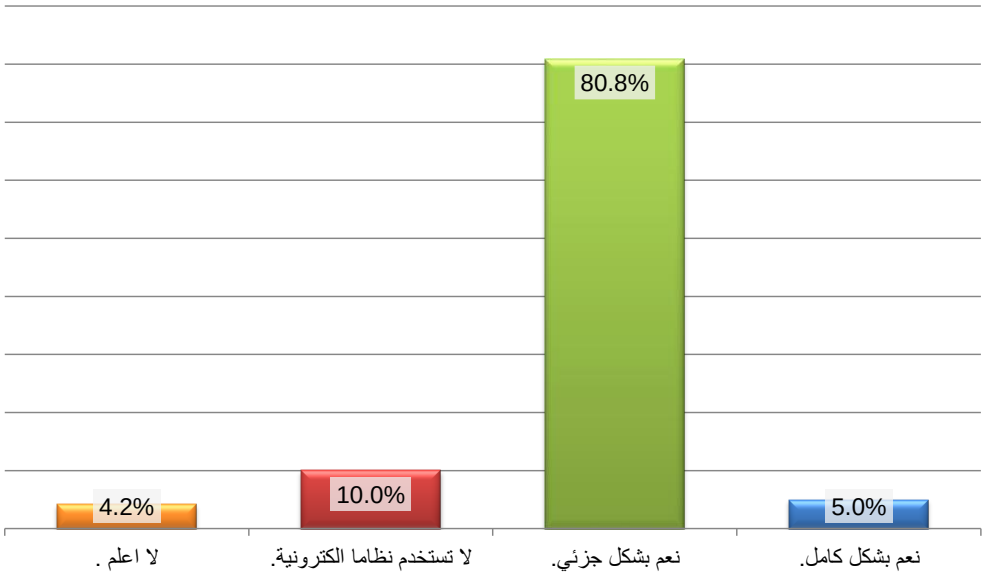
- مدى اســـتخدام الجهات التي تتمّ المراجعة عليها نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات):

يعكس الجدول رقم (17) توزيع المشاركين في الدّراسة حسب مدى استخدام الجهات التي تتمّ المراجعة عليها ،نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات)، يلاحظ من البيانات الواردة بالجدول المذكور أن الجهات التي تتمّ المراجعة عليها تســـتخدم بشـــكل جزئي نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات) وصلت إلى (80.8%) وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (17): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب مدى استخدام الجهات التي تتم المراجعة عليها نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات)

	العدد	النسبة (%)
نعم بشكل كامل.	12	5.0
نعم بشكل جزئي.	194	80.8
لا تستخدم نظاما الكترونية.	24	10.0
لا اعلم .	10	4.2
الإجمالي	240	100.0

كما يلاحظ أن ما نســـبته (10.0%) الجهات التي تتم المراجعة عليها لا تســـتخدم نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات).



شكل رقم (10): تصنيف المشاركين في الدّراسة حسب مدى استخدام الجهات التي تتم المراجعة عليها نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات)

4-2 القسم الثاني: مناقشة وتفسير النتائج

- التّحليل الإحصائي لفقرات الدّراسة.
- المحور الأوّل: مستوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية.
- المحور الثّاني: دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من _الفساد المالي.
- اختبار فرضيات الدّراسة.
- النّتائج والتّوصيات للدّراسة.

4-2-1 التّحليل الإحصائي لفقرات الدّراسة:

بعد جمع بيانات الدّراسة، تمّت مراجعتها تمهيدًا لإدخالها في الحاسوب. وقد جرى تحويل الإجابات اللفظية إلى قيم رقمية من خلال ترميزها بأرقام محدّدة، وفي هذا الجزء أعطيت الإجابة على النّحو التالي:

- "غير موافق بشدة": درجة واحدة.
- "غير موافق": درجتان.
- "موافق إلى حدٍّ ما": 3 درجات.
- "موافق": 4 درجات.
- "موافق بشدة": 5 درجات.

ويُلاحظ أن العلاقة طردية؛ فكلما ارتفعت قيمة الدّرجة، زادت درجة الموافقة على العبارة، والعكس صحيح.

وتمثّل هذه القيم الرّقمية الإجابات الفعلية لعينة الدّراسة على بنود الاستبانة، وهي مخرجات المرحلة الميدانية، وتشكل في الوقت نفسه المدخلات الأساسية للتحليل الإحصائي، وقد هدف هذا التحليل إلى استخلاص النتائج من خلال معالجة تلك المدخلات، باستخدام مجموعة من المقاييس الإحصائية، منها: المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ونسبة الاستجابات لكل فقرة.

المحكّ المعتمد في الدّراسة: قبل عرض نتائج تحليل إجابات المشاركين تمّ احتساب المدى للإجابات والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات التّرجيح، وكانت نتيجة ذلك على النّحو التّالي: (العماري والعجيلي، 2000، 17- 18)

المدى هو الفرق بين أصغر قيمة وأكبر قيمة (أكبر قيمة – أقل قيمة).

المدى =5 – 1 = 4

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (4)}}{\text{عدد الفئات(الدرجات) (5)}}$$

طول الفئة = 0.80

ويهدف تحديد المدى للمتوسّـط الحسـابي لإجابات المشـاركين إلى التّخلص من الاعتماد على القيم المطلقة، وتحديد مستوى يتم من خلاله معرفة مستوى الّتقييم للفقرة، الجدول رقم (18) يعرض نتائج قياس مدى المتوسّط الحسابي لإجابات المشاركين في الدّراسة:

جدول رقم (18) مدى المتوسّط الحسابي لإجابات عينة الدّراسة.

المدى	الاتجاه السائد
من (1.00) الى اقل من (1.80)	**غير موافق بشدة**
من (1.80) الى اقل من (2.60)	**غير موافق**
من (2.60) الى اقل من (3.40)	**موافق إلى حدّ ما**
من (3.40) الى اقل من (4.20)	**موافق**
من (4.20) الى اقل من (5.00)	**موافق بشدة**

4-2-2 مستوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية.

في هذا الجزء تمت دراســـة فقرات المحور الأول (مســـتوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية) كلاً على حدة، إذ يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (18) التّوزيع التكراري لإجابات عينة الدّراســـة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (19) يبيّن التّحليل الإحصـــائي لإجابات عينة الدّراســـة حول المحور نفســـه، ومن خلال الجدولين يتّضح الآتي:

1. **تمتلك الجهة الحكومية سياسات مكتوبة وواضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات:** تشـير النّتائج إلى أنّ أعلى نسـبة كانت لدرجة "غير موافق" بنسـبة (44.2%)، تليها درجة "موافق" بنسـبة (25.0%). وقد بلغ المتوسـط المرجح (2.84) بانحراف معياري (1.051)، وهو ما يعكس أن الاتجاه السّائد هو "موافق إلى حد ما" بأهمية نسبية (46.0%).
2. **تمتلك الجهة الحكومية إجراءات واضـــحة خاصّـــة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات:** تظهر البيانات أنّ أعلى نسبة من المشاركين بلغت (44.2%) في درجة "غير موافق"، تليها نسبة (27.5%) في درجة "موافق". وبلغ المتوسـط المرجح (2.85) بانحراف معياري (0.999)، مما يوضح أن التوجه العام يميل إلى "موافق إلى حد ما" وبأهمية نسبية (46.3%).

3. **يتم تطبيق لوائح الحوكمة الإلكترونية بشكل فعال في جميع الإدارات:** يلاحظ أنّ النّسبة الأعلى كانت لدرجة "غير موافق" (51.7%)، تليها درجة "موافق" بنسبة (22.1%). وقد أظهر المتوسط المرجح (2.74) بانحراف معياري (0.969) أن الاتجاه الغالب هو "موافق إلى حد ما" بأهمية نسبية (43.4%).

جدول رقم (19): التّوزيع التكراري لإجابات عينة الدّراسة حول فقرات المحور الأول

X01	الفقرة		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
1	تمتلك الجهة الحكومية سياسات مكتوبة وواضحة خاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.	العدد	11	106	48	60	15	240
		النسبة %	4.6	44.2	20.0	25.0	6.3	100.0
2	تمتلك الجهة الحكومية إجراءات واضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.	العدد	8	106	50	66	10	240
		النسبة %	3.3	44.2	20.8	27.5	4.2	100.0
3	يتم تطبيق لوائح الحوكمة الالكترونية بشكل فعال في جميع الإدارات.	العدد	6	124	47	53	10	240
		النسبة %	2.5	51.7	19.6	22.1	4.2	100.0
4	يوجد قسم أو وحدة مختصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة.	العدد	14	103	45	69	9	240
		النسبة %	5.8	42.9	18.8	28.8	3.8	100.0
5	تعتمد الجهة علي أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية و الإدارية.	العدد	14	53	85	79	9	240
		النسبة %	5.8	22.1	35.4	32.9	3.8	100.0
6	يتم تفعيل أدوات الرقابة التقنية مثل التتبع الالكتروني وتحليل البيانات للكشف عن المخالفات.	العدد	8	101	52	71	8	240
		النسبة %	3.3	42.1	21.7	29.6	3.3	100.0
7	تعقد دورات تدريبية دورية للموظفين في مجال الحوكمة التكنولوجية.	العدد	7	101	64	54	14	240
		النسبة %	2.9	42.1	26.7	22.5	5.8	100.0
8	توجد اليات واضحة لفصل الصلاحيات والمسؤوليات داخل النظام التكنولوجي.	العدد	4	96	50	76	14	240
		النسبة %	1.7	40.0	20.8	31.7	5.8	100.0
9	تتوافر سياسات أمن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التلاعب أو التسريب.	العدد	12	52	86	87	3	240
		النسبة %	5.0	21.7	35.8	36.3	1.3	100.0

X01	الفقرة		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
10	تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار.	العدد	6	79	78	68	9	240
		النسبة %	2.5	32.9	32.5	28.3	3.8	100.0
11	يتم توثيق كافة العمليات الكترونيا لضمان الشفافية.	العدد	13	59	45	104	19	240
		النسبة %	5.4	24.6	18.8	43.3	7.9	100.0
12	تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلمات بين مختلف الإدارات بشكل فعال.	العدد	6	98	56	70	10	240
		النسبة %	2.5	40.8	23.3	29.2	4.2	100.0
13	يتم تقييم أداء النظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصة.	العدد	10	104	62	44	20	240
		النسبة %	4.2	43.3	25.8	18.3	8.3	100.0
14	تعتمد الجهة علي الحوكمة التكنولوجية للحد من التدخل البشري في العمليات المالية الحساسة .	العدد	5	86	74	54	21	240
		النسبة %	2.1	35.8	30.8	22.5	8.8	100.0
15	يراعي مبدا الشفافية والمساءلة في تصميم النظم التقنية المستخدمة.	العدد	3	53	98	77	9	240
		النسبة %	1.3	22.1	40.8	32.1	3.8	100.0
16	تساهم البنية التحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادي الحوكمة الرشيدة.	العدد	7	66	50	97	20	240
		النسبة %	2.9	27.5	20.8	40.4	8.3	100.0

4. **يوجد قسم أو وحدة مختصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة:** يتبين من الجدول أنّ أعلى نسبة (42.9%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نسبة (28.8%) في درجة "موافق". وبلغ المتوسط المرجح (2.82) بانحراف معياري (1.035)، بما يشير إلى أن الاتجاه السائد هو "موافق إلى حد ما" بأهمية نسبية (45.4%).
5. **تعتمد الجهة على أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية والإدارية:** تبرز النّتائج أنّ أعلى نسبة (35.4%) كانت لدرجة "موافق إلى حد ما"، تليها نسبة (32.9%) بدرجة "موافق". وقد بلغ المتوسّط المرجح (3.07) بانحراف معياري (0.966)، مما يعكس اتجاهاً عاماً نحو "موافق إلى حد ما" بأهمية نسبية (51.7%).
6. **يتم تفعيل أدوات الرقابة التّقنية مثل: التتبع الإلكتروني وتحليل البيانات للكشف عن المخالفات:** تبيّن أنّ أعلى نسبة (42.1%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نسبة

(29.6%) لدرجة "موافق". وجاء المتوسّط المرجح (2.88) بانحراف معياري (0.986)، مع اتجاه عام "موافق إلى حد ما" وبأهمية نسبية (46.9%).

7. **تعقد دورات تدريبية دورية للموظفين في مجال الحوكمة التكنولوجية:** تظهر البيانات أنّ أعلى نسبة (42.1%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نسبة (26.7%) بدرجة "موافق إلى حد ما". وقد بلغ المتوسط المرجح (2.86) بانحراف معياري (0.990)، بما يشير إلى أنّ الاتّجاه العام هو "موافق إلى حد ما" بأهمية نسبية (46.6%).

جدول رقم (20): المتوسّط المرجّح والانحراف المعياري والاتّجاه السّائد لفقرات المحور الأول

X01	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة%
1	تمتلك الجهة الحكومية سياسات مكتوبة وواضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.	2.84	1.051	موافق إلى حد ما	46.0
2	تمتلك الجهة الحكومية إجراءات واضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.	2.85	0.999	موافق إلى حد ما	46.3
3	يتمّ تطبيق لوائح الحوكمة الالكترونية بشكل فعال في جميع الإدارات.	2.74	0.969	موافق إلى حد ما	43.4
4	يوجد قسم أو وحدة مختصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة.	2.82	1.035	موافق إلى حد ما	45.4
5	تعتمد الجهة علي أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية و الإدارية.	3.07	0.966	موافق إلى حد ما	51.7
6	يتم تفعيل أدوات الرقابة التقنية مثل التتبع الالكتروني وتحليل البيانات للكشف عن المخالفات.	2.88	0.986	موافق إلى حد ما	46.9
7	تعقد دورات تدريبية دورية للموظفين في مجال الحوكمة التكنولوجية.	2.86	0.990	موافق إلى حد ما	46.6
8	توجد اليات واضحة لفصل الصلاحيات والمسؤوليات داخل النظام التكنولوجي.	3.00	1.010	موافق إلى حد ما	50.0
9	تتوافر سياسات امن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التلاعب أو التسريب.	3.07	0.910	موافق إلى حد ما	51.8

X01	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة%
10	تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار.	2.98	0.930	موافق إلى حد ما	49.5
11	يتم توثيق كافة العمليات الكترونيا لضمان الشفافية.	3.24	1.077	موافق إلى حد ما	55.9
12	تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلمات بين مختلف الإدارات بشكل فعال.	2.92	0.982	موافق إلى حد ما	47.9
13	يتم تقييم أداء النظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصة.	2.83	1.046	موافق إلى حد ما	45.8
14	تعتمد الجهة علي الحوكمة التكنولوجية للحدّ من التدخل البشري في العمليات المالية الحساسة .	3.00	1.010	موافق إلى حد ما	50.0
15	يراعي مبدا الشّفافية والمساءلة في تصميم النّظم التّقنية المستخدمة.	3.15	0.850	موافق إلى حد ما	53.8
16	تساهم البنية التحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادي الحوكمة الرّشيدة.	3.24	1.038	موافق إلى حد ما	55.9

8. **توجد آليات واضحة لفصل الصّلاحيات والمسؤوليات داخل النّظام التكنولوجي:** تشير النّتائج إلى أنّ أعلى نسبة كانت لدرجة "موافق" بنسبة (31.7%)، تليها درجة "غير موافق" بنسبة (40.0%). وقد بلغ المتوسّط المرجّح (3.00) بانحراف معياري (1.010)، مما يدل على أن الاتّجاه السّائد هو "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (50.0%).
9. **تتوافر سياسات أمن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التّلاعب أو التّسريب:** يتّضح أنّ أعلى نسبة (36.3%) كانت لدرجة "موافق"، تليها نسبة (35.8%) بدرجة "موافق إلى حد ما". وقد سجل المتوسط المرجح (3.07) بانحراف معياري (0.910)، مما يعكس أنّ الاتّجاه السّائد هو "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (51.8%).
10. **تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار:** تشير البيانات إلى أنّ أعلى نسبة (32.9%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نسبة (32.5%) بدرجة "موافق إلى حد ما". وبلغ المتوسّط المرجّح (2.98) بانحراف معياري (0.930)، مع اتجاه عام "موافق إلى حدّ ما" وبأهمية نسبية (49.5%).

11. **يتمّ توثيق كافة العمليات إلكترونياً لضـــمان الشّـــفافية:** تبرز النّتائج أن أعلى نســـبة (43.3%) كانت لدرجة "موافق"، تليها نســـبة (24.6%) لدرجة "غير موافق". وقد بلغ المتوســـط المرجح (3.24) بانحراف معياري (1.077)، بما يدلّ على أن الاتّجاه السّـــائد "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (55.9%).
12. **تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلومات بين مختلف الإدارات بشـــكل فعال:** يتّضـــح أنّ أعلى نسبة (40.8%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نسبة (29.2%) بدرجة "موافق". وقد بلغ المتوسّـــط المرجّح (2.92) بانحراف معياري (0.982)، مما يعكس أنّ الاتّجاه العام هو "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (47.9%).
13. **يتم تقييم أداء النّظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصّة:** تبين أن أعلى نسبة (43.3%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نســـبة (25.8%) لدرجة "موافق إلى حد ما". وبلغ المتوسـط المرجح (2.83) بانحراف معياري (1.046)، وهو ما يشـير إلى أنّ الاتجّاه السّائد "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (45.8%).
14. **تعتمد الجهة على الحوكمة التكنولوجية للحدّ من التّدخل البشـــري في العمليات المالية الحسّاسة:** تظهر البيانات أنّ أعلى نسبة (35.8%) كانت لدرجة "غير موافق"، تليها نسبة (30.8%) لدرجة "موافق إلى حد ما". وقد سجل المتوسط المرجح (3.00) بانحراف معياري (1.010)، بما يدلّ على أنّ الاتّجاه السّائد هو "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (50.0%).
15. **يراعي مبدأ الشّفافية والمساءلة في تصميم النّظم التقنية المستخدمة:** تشير النّتائج إلى أنّ أعلى نســبة (40.8%) كانت لدرجة "موافق إلى حدّ ما"، تليها نســبة (32.1%) بدرجة "موافق". وقد بلغ المتوسّط المرجّح (3.15) بانحراف معياري (0.850)، وهو ما يوضّح أنّ الاتّجاه السّائد هو "موافق إلى حدّ ما" بأهمية نسبية (53.8%).
16. **تساهم البنية التّحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادئ الحوكمة الرّشيدة:** تبرز النّتائج أن أعلى نسبة (40.4%) كانت لدرجة "موافق"، تليها نسبة (27.5%) بدرجة "غير موافق". وبلغ المتوسّط المرجّح (3.24) بانحراف معياري (1.038)، مما يعكس اتجاهاً عاماً "موافق إلى حدّ ما" وبأهمية نسبية (55.9%).

4-2-3 دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي.

في هذا الجزء تمّت دراســـة فقرات المحور الثّاني:(دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفســـاد المالي) كلاً على حدة، إذ يتبين من خلال البيانات الواردة بالجدول رقم (20) التّوزيع التّكراري لإجابات المشاركين في الدّراسة حول كل فقرة من فقرات المحور، وكذلك الجدول رقم (21) يبين التّحليل الإحصـــائي لإجابات المشـــاركين في الدّراســـة حول نفس المحور، ومن خلال الجدولين يتّضح الآتي:

1. **ســـاهمت أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشـــف التّلاعب بالبيانات المالية بشـــكل أســـرع:** أوضـــحت النّتائج أنّ أعلى نســـبة (68.8%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (12.9%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وقد بلغ المتوسّـــط المرجّح (3.80) بانحراف معياري (0.725)، مما يشير إلى اتجاه سائد نحو "موافق" بأهمية نسبية (70.1%).
2. **تحد آليات الحوكمة من التّزوير والتّلاعب في المســـتندات المالية:** يتبين أنّ النّســـبة الأعلى كانت (73.3%) بدرجة "موافق"، تليها (13.8%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وســـجلت الفقرة متوســـطاً مرجحاً (3.87) بانحراف معياري (0.613)، بما يعكس اتجاهاً عامّاً نحو "موافق" وبأهمية نسبية بلغت (71.7%).
3. **وجود نظام إلكتروني للرقابة يســـاعد على الحدّ من التلاعب والغشّ في الإدارات المالية:** تشـــير النّتائج إلى أنّ أعلى نســـبة (52.1%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (25.0%) بدرجة "موافق إلى حد ما". وقد بلغ المتوسـط المرجح (3.82) بانحراف معياري (0.801)، مما يدل على اتجاه "موافق" بأهمية نسبية (70.5%).

جدول رقم (21): التّوزيع التّكراري لإجابات المشاركين في الدّراسة حول فقرات المحور الثاني

X02	الفقرة		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
1	ســـاهمت أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشف التلاعب بالبيانات المالية بشكل أسرع .	العدد	0	20	31	165	24	240
		النسبة %	0.0	8.3	12.9	68.8	10.0	100.0
2	تحد اليات الحوكمة من التزوير والتلاعــب في المستندات المالية .	العدد	0	10	33	176	21	240
		النسبة %	0.0	4.2	13.8	73.3	8.8	100.0
3	وجود نظــام الكتروني للرقابة يســاعد علي الحد من التلاعـب والغش في الإدارات المالية .	العدد	2	10	60	125	43	240
		النسبة %	0.8	4.2	25.0	52.1	17.9	100.0
4	يساهم استخدام الحوسبة السحابية في رفع مستوي النزاهة والشّفافية المالية .	العدد	2	8	55	136	39	240
		النسبة %	0.8	3.3	22.9	56.7	16.3	100.0
5	تقلـل حوكمـة تكنولوجيـا المعلومات من التّدخلات الشّخصية في الإجراءات المالية .	العدد	0	8	57	146	29	240
		النسبة %	0.0	3.3	23.8	60.8	12.1	100.0
6	تســاعد النظم الالكترونية في توثيق العمليــات وتوفير ادلة رقمية ضـــد الفساد .	العدد	0	4	37	166	33	240
		النسبة %	0.0	1.7	15.4	69.2	13.8	100.0
7	تســاهم الرّقابة الالية في الحـدّ من الانفـاق غير المبرّر أو غير الموثق .	العدد	0	17	59	129	35	240
		النسبة %	0.0	7.1	24.6	53.8	14.6	100.0
8	تـمـكـن الـحـوكـمـة التكنولوجيــة من تتبع الأداء المـالي في الوقت الحقيقي .	العدد	0	17	40	148	35	240
		النسبة %	0.0	7.1	16.7	61.7	14.6	100.0
9		العدد	2	12	71	110	45	240

X02	الفقرة		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة	الاجمالي
	تطبيق الحوكمة يعزز الثّقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية.	النسبة %	0.8	5.0	29.6	45.8	18.8	100.0
10	تسهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منع تضارب الاختصاصات في العمليات المالية.	العدد	0	44	45	121	30	240
		النسبة %	0.0	18.3	18.8	50.4	12.5	100.0
11	تقلل اليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إمكانية إخفاء الإيرادات او التّلاعب في الميزانيات.	العدد	0	19	46	136	39	240
		النسبة %	0.0	7.9	19.2	56.7	16.3	100.0
12	تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية كشف المخالفات المالية مبكرا قبل تفاقمها .	العدد	0	10	53	146	31	240
		النسبة %	0.0	4.2	22.1	60.8	12.9	100.0
13	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة.	العدد	0	48	36	123	33	240
		النسبة %	0.0	20.0	15.0	51.3	13.8	100.0
14	توفر الأنظمة التكنولوجية تقارير شفافة يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة.	العدد	0	9	37	164	30	240
		النسبة %	0.0	3.8	15.4	68.3	12.5	100.0
15	تؤدي الرقابة الرقمية المستمرة الي ردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية.	العدد	0	8	39	145	48	240
		النسبة %	0.0	3.3	16.3	60.4	20.0	100.0

4. **يساهم استخدام الحوسبة السّحابية في رفع مستوى النّزاهة والشفافية المالية:** تبيّن أنّ النّسبة الأكبر (56.7%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (22.9%) لدرجة "موافق إلى حدّ ما".

وبلغ المتوســـط المرجح (3.84) بانحراف معياري (0.760)، مع اتجاه عام نحو "موافق" وبأهمية نسبية (71.0%).

5. **تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التّدخلات الشـخصـية في الإجراءات المالية:** أظهرت النّتائج أن أعلى نســـبة (60.8%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (23.8%) لدرجة "موافق إلى حد ما". وســـجل المتوســـط المرجح (3.82) بانحراف معياري (0.678)، بما يعكس توجهاً عاماً نحو "موافق" وبأهمية نسبية (70.4%).
6. **تسـاعد النّظم الإلكترونية في توثيق العمليات وتوفير أدلّة رقمية ضدّ الفسـاد:** تبرز النّتائج أن أعلى نسـبة (69.2%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (15.4%) لدرجة "موافق إلى حدّ ما". وقد بلغ المتوسط المرجح (3.95) بانحراف معياري (0.598)، وهو ما يعكس اتّجاهاً واضحاً نحو "موافق" وبأهمية نسبية (73.8%).
7. **تسـاهم الرقابة الآلية في الحدّ من الإنفاق غير المبرر أو غير الموثق:** أوضـحت البيانات أن أعلى نسـبة (53.8%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (24.6%) لدرجة "موافق إلى حدّ ما". وقد بلغ المتوسّط المرجّح (3.76) بانحراف معياري (0.787)، مما يدلّ على اتّجاه سائد نحو "موافق" بأهمية نسبية (69.0%).

جدول رقم (22): المتوسّط المرجّح والانحراف المعياري والاتّجاه السّائد لفقرات المحور الثاني

X02	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة%
1	ســاهمت أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشــف التلاعب بالبيانات المالية بشكل أسرع .	3.80	0.725	موافق	70.1
2	تحد اليات الحوكمة من التزوير والتّلاعب في المسـتندات المالية .	3.87	0.613	موافق	71.7
3	وجود نظـام الكتروني للرقـابـة يســـاعـد علي الحدّ من التلاعب والغش في الإدارات المالية .	3.82	0.801	موافق	70.5
4	يساهم استخدام الحوسبة السحابية في رفع مستوي النزاهة والشّفافية المالية .	3.84	0.760	موافق	71.0
5	تقلــل حوكمــة تكنولوجيــا المعلومــات من التّــدخلات الشخصية في الإجراءات المالية .	3.82	0.678	موافق	70.4

X02	الفقرة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه السائد	الأهمية النسبة%
6	تساعد النظم الالكترونية في توثيق العمليات وتوفير أدلة رقمية ضدّ الفساد .	3.95	0.598	موافق	73.8
7	تساهم الرقابة الآلية في الحدّ من الانفاق غير المبرّر أو غير الموثّق .	3.76	0.787	موافق	69.0
8	تمكن الحوكمة التكنولوجية من تتبع الأداء المالي في الوقت الحقيقي .	3.84	0.756	موافق	70.9
9	تطبيق الحوكمة يعزز الثقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية .	3.77	0.841	موافق	69.2
10	تسهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منع تضارب الاختصاصات في العمليات المالية .	3.57	0.930	موافق	64.3
11	تقلل آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إمكانية إخفاء الإيرادات أو التّلاعب في الميزانيات .	3.81	0.799	موافق	70.3
12	تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية كشف المخالفات المالية مبكرا قبل تفاقمها .	3.83	0.699	موافق	70.6
13	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة .	3.59	0.960	موافق	64.7
14	توفر الأنظمة التكنولوجية تقارير شفافة يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة .	3.90	0.648	موافق	72.4
15	تؤدي الرقابة الرقمية المستمرة إلى ردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية.	3.97	0.705	موافق	74.3

8. **تمكّن الحوكمة التكنولوجية من تتبع الأداء المالي في الوقت الحقيقي:** تشير النّتائج إلى أن النّسبة الأكبر (61.7%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (16.7%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وسجّل المتوسّط المرجّح (3.84) بانحراف معياري (0.756)، بما يعكس اتّجاهاً نحو "موافق" بأهمية نسبية (70.9%).
9. **تطبيق الحوكمة يعزّز الثّقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية:** أظهرت النّتائج أن أعلى نسبة (45.8%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (29.6%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وبلغ

المتوسط المرجّح (3.77) بانحراف معياري (0.841)، مما يشير إلى اتّجاه عام "موافق" بأهمية نسبية (69.2%).

10. **تسهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منع تضارب الاختصاصات في العمليات المالية:** تبين أن أعلى نسبة (50.4%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (18.8%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وقد بلغ المتوسّط المرجّح (3.57) بانحراف معياري (0.930)، وهو ما يعكس اتّجاهاً "موافق" بأهمية نسبية (64.3%).
11. **تقلل آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إمكانية إخفاء الإيرادات أو التّلاعب في الميزانيات:** تشير البيانات إلى أن أعلى نسبة (56.7%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (19.2%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وقد بلغ المتوسّط المرجّح (3.81) بانحراف معياري (0.799)، مما يعكس اتّجاهاً عاماً "موافق" بأهمية نسبية (70.3%).
12. **تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية كشف المخالفات المالية مبكراً قبل تفاقمها:** تبرز النّتائج أن أعلى نسبة (60.8%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (22.1%) بدرجة "موافق إلى حدّ ما". وسجّل المتوسّط المرجّح (3.83) بانحراف معياري (0.699)، بما يشير إلى اتّجاه "موافق" بأهمية نسبية (70.6%).
13. **تقلّل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة:** يتّضح أن أعلى نسبة (51.3%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (15.0%) لدرجة "موافق إلى حدّ ما". وبلغ المتوسّط المرجّح (3.59) بانحراف معياري (0.960)، بما يعكس توجهاً "موافق" بأهمية نسبية (64.7%).
14. **توفّر الأنظمة التّكنولوجية تقارير شفّافة يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة:** تبين أن أعلى نسبة (68.3%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (15.4%) لدرجة "موافق إلى حدّ ما". وبلغ المتوسّط المرجّح (3.90) بانحراف معياري (0.648)، مما يدلّ على اتجاه عام نحو "موافق" بأهمية نسبية (72.4%).
15. **تؤدّي الرّقابة الرّقمية المستمرّة إلى ردع الموظّفين عن ارتكاب مخالفات مالية:** أوضحت النّتائج أن أعلى نسبة (60.4%) كانت لدرجة "موافق"، تليها (20.0%) لدرجة "موافق بشدة". وقد بلغ المتوسّط المرجّح (3.97) بانحراف معياري (0.705)، وهو أعلى متوّسط بين فقرات هذا المحور، مما يعكس اتجاهاً قوياً نحو "موافق" بأهمية نسبية (74.3%).

3-4 القسم الثالث: اختبار فرضيّات الدّراسة:

فرضيات الدّراسة تنص على:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** تلتزم المؤسسة قيد الدّراسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.
- **الفرضية الفرعية الثّانية:** حوكمة تكنولوجيا المعلومات لها دور في الحدّ من الفساد المالي.

لاختبار فرضيات الدّراسة تم تحديد المتوسّط الفرضي لكل مقياس (محور) من محاور الدراسة وذلك بالاعتماد على عدد فقرات المقياس (المحور)، وبناء على ذلك فإن:

- الحد الأدنى للمقياس $(X_{(1)} = 1 \times k)$
- القيمة الوسطى (المتوسّط الفرضي) للمقياس $(X_{(2)} = \mu = 3 \times k)$
- الحدّ الأعلى للمقياس $(X_{(3)} = 5 \times k)$

حيث: k عدد فقرات المقياس ، (1، 3، 5): القيمة الصغرى والوسطى والعليا لمقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة على التوالي.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تلتزم المؤسسة قيد الدّراسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

يهدف هذا الجزء إلى تقديم إجابة مفصّلة على اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والذي يتمحور حول "تلتزم المؤسسة قيد الدّراسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات"؛ ولتحقيق هذا الهدف، تم احتساب الدرجة الكلية لإجابات المشاركين في الدّراسة من خلال تجميع استجاباتهم على الفقرات المكوّنة للمقياس. وقد تم تطبيق اختبار **(ت)** للعيّنة الواحدة (One- Sample T- Test) لتقييم الدّلالة الإحصائية للمتوسط الحسابي العام للمقياس مقارنةً بالمتوسط الفرضي (اندير، 2024م، 242).

كما تم حساب المتوسّط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النّسبية، وفترة الثقة للمقياس لضمان دقة النتائج وتوفير أساس إحصائي متين للإجابة على التساؤل البحثي. يوضح الجدول التالي هذه المؤشّرات الإحصائية بالتفصيل:

جدول (23): المؤشرات الإحصائية المتعلّقة بالفرضية الفرعية الأولى

الاحصاءات				اختبار T		95% فترة الثقة حول النسبة المقياس	
المتوسط الافتراضي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة الاختبار	الدلالة الإحصائية P- value	الحد الأدنى	الحد الأعلى
48	47.48	12.454	%49.2	– 0.653	0.514	%46.7	%51.7
* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05							

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (23) أن قيمة المتوسّط الحسابي العام لهذه المقيـــاس بلغ ($\bar{x} = 47.48$) بانحـــراف معياري قدره ($s_x = 12.454$)، كما أشارت نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة (المدرجة بالجدول المذكور) أن قيمة إحصـــائية بلغت ($T_c = 0.653 -$)، بمستوى دلالة إحصائية ($P_{value} = 0.514$) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) هذه النتيجة تؤكد أن المتوسط العام للمقياس غير دال إحصائيًا، مما يشير قبول الفرض القائل: تلتزم المؤسسة قيد الدّراسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات بمستوى متوسّط. بأهمية نسبيـــة ($P_x = 49.2\%$).

علاوة على ذلك، أظهرت فترة الثقة عند مستوى 95% أن النّسبة الحقيقية لهذا المقياس تقع ضمن النطاق (46.7%، 51.7%)، مما يعزّز من موثوقية النتيجة الإحصائية المتحصل عليها.

وبناءً عليه، فقد تم ترتيب التزام المؤسّســـــة قيد الدّراســـة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفقًا للأهمية النسبية لكل منها على النّحو التالي:

1. يتم توثيق كافة العمليات الكترونيا لضمان الشفافية، (55.9%).
2. تساهم البنية التحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادي الحوكمة الرّشيدة، (55.9%).
3. يراعي مبدأ الشّفافية والمساءلة في تصميم النظم التّقنية المستخدمة، (53.8%).
4. تتوافر ســـياســـات امن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التّلاعب أو التّســـريب، (51.8%).
5. تعتمد الجهة علي أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية و الإدارية، (51.7%).

6. تعتمد الجهة على الحوكمة التكنولوجية للحد من التّدخل البشـــري في العمليات المالية الحسّاسة، (50.0%).
7. توجد آليات واضحة لفصل الصّلاحيات والمسؤوليات داخل النظام التكنولوجي، (50.0%).
8. تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار، (49.5%).
9. تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلمات بين مختلف الإدارات بشكل فعال، (47.9%).
10. يتم تفعيل أدوات الرقابة التقنية مثل: التتبع الالكتروني وتحليل البيانات للكشـــف عن المخالفات، (46.9%).
11. تعقد دورات تدريبية دورية للموظفين في مجال الحوكمة التكنولوجية، (46.6%).
12. تمتلك الجهة الحكومية إجراءات واضحة خاصّة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، (46.3%).
13. تمتلك الجهة الحكومية سـياسـات مكتوبة وواضـحة خاصّـة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات، (46.0%).
14. يتم تقييم أداء النظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصّة، (45.8%).
15. يوجد قسم أو وحدة مختصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة، (45.4%).
16. يتم تطبيق لوائح الحوكمة الالكترونية بشكل فعال في جميع الإدارات، (43.4%).

اختبار الفرضـــية الفرعية الثانية: حوكمة تكنولوجيا المعلومات لها دور إيجابي في الحّد من الفساد المالي.

يهدف هذا الجزء إلى تقديم إجابة مفصّـــلة على اختبار الفرضـــية الفرعية الثانية، والذي يتمحور حول " دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفســـاد المالي "؛ ولتحقيق هذا الهدف، تم احتساب الدّرجة الكلية لإجابات المشاركين في الدّراسة من خلال تجميع استجاباتهم على الفقرات المكوّنة للمقياس. وقد تم تطبيق اختبار **(ت)** للعينة الواحدة (One- Sample T-Test) لتقييم الدلالة الإحصائية للمتوسّط الحسابي العام للمقياس مقارنةً بالمتوسط الفرضي.

كما تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النّسبية، وفترة الثقة للمقياس لضمان دقة النتائج وتوفير أساس إحصائي متين للإجابة على التّساؤل البحثي. يوضّح الجدول التّالي هذه المؤشّرات الإحصائية بالتفصيل:

جدول (24): المؤشّرات الإحصائية المتعلّقة بالفرضية الفرعية الثانية

الاحصاءات				اختبار T		95% فترة الثقة حول النسبة المقياس	
المتوسط الافتراضي	المتوسط العام	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية P-value	الحد الأدنى	الحد الأعلى
45	57.13	7.349	%70.2	25.560	* 0.000	%68.7	%71.8
* دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05							

تُظهر البيانات الواردة في الجدول (24) أن قيمة المتوسّط الحسابي العام لهذه المقيـــاس بلغ ($\bar{x} = 57.13$) بانحـــــراف معياري قدره ($s_x = 7.349$)، كما أشارت نتائج اختبار (ت) للعيّنة الواحدة (المدرجة بالجدول المذكور) أن قيمة إحصائية بلغت ($T_c = 25.560$)، بمستوى دلالة إحصـائية ($P_{value} = 0.000$) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد($0.05 =\propto$) هذه النتيجة تؤكّد أن المتوسّط العام للمقياس دالّ إحصائيًا.

ونظرًا لأن المتوسّـــط العام للمقياس ($\bar{x} = 27.13$) أكبر من المتوسّـــط الفرضـــي ($\mu = 45$)، فإن هذه النّتيجة تدعم قبول الفرض الذي ينصّ على: حوكمة تكنولوجيا المعلومات لها دور ايجابي في الحد من الفساد المالي. بأهمية النّسبيـة للمقيـاس ($P_x = 70.2\%$).

علاوة على ذلك، أظهرت فترة الثقة عند مستوى 95% أنّ النسـبة الحقيقية لهذا المقياس تقع ضـمن النطاق (68.7%، 71.8%)، مما يعزّز من موثوقية النتيجة الإحصـائية المتحصـل عليها.

وبناءً عليه، فقد تم ترتيب دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفســـاد المالي وفقًا للأهمية النسبية لكل منها على النّحو التّالي:

1. تؤدي الرّقابة الرّقمية المستمرة إلى ردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية، (74.3%).
2. تساعد النّظم الالكترونية في توثيق العمليات وتوفير ادلة رقمية ضد الفساد، (73.8%).
3. توفر الأنظمة التكنولوجية تقارير شفّافة، يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة، (72.4%).
4. تحد آليات الحوكمة من التّزوير والتّلاعب في المستندات المالية، (71.7%).
5. يساهم استخدام الحوسبة السّحابية في رفع مستوي النّزاهة والشّفافية المالية، (71.0%).

6. تمكن الحوكمة التكنولوجية من تتبع الأداء المالي في الوقت الحقيقي، (70.9%).
7. تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية كشف المخالفات المالية مبكرا قبل تفاقمها، (70.6%).
8. وجود نظام الكتروني للرّقابة يساعد على الحدّ من التّلاعب والغشّ في الإدارات المالية، (70.5%).
9. تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التّدخلات الشّخصية في الإجراءات المالية، (70.4%).
10. تقلل آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إمكانية إخفاء الإيرادات أو التّلاعب في الميزانيات، (70.3%).
11. ساهمت أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشف التّلاعب بالبيانات المالية بشكل أسرع، (70.1%).
12. تطبيق الحوكمة يعزّز الثقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية، (69.2%).
13. تساهم الرّقابة الالية في الحدّ من الانفاق غير المبرّر أو غير الموثّق، (69.0%).
14. تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة، (64.7%).
15. تسهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منع تضارب الاختصاصات في العمليات المالية، (64.3%).

4-4 النتائج والتوصيات للدراسة:

4-4-1 النّتائج:

سعت الدّراسة إلى اختبار فرضيتين ترتبطان بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسّسة، ومدى تأثير هذه الحوكمة في الحدّ من الفساد المالي. وقد تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة لتقييم دلالة المتوسّطات الحسابية مقارنةً بالمتوسّطات الفرضية، مع احتساب مؤشّرات داعمة مثل: الانحراف المعياري، والأهمية النّسبية، وفترة الثّقة، لضمان دقّة النّتائج وتعزيز موثوقيتها.

- **التزام المؤسّسة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات:** أظهرت النّتائج أن مستوى الالتزام يقع ضمن المستوى المتوسّط، إذ لم تكن الفروق الإحصائية دالةّ عند مستوى المعنوية المعتمد، مما يشير إلى وجود تطبيق جزئي وغير مكتمل. وقد تركّز الالتزام في جوانب محدّدة، بينما ظهرت جوانب أخرى ضعيفة، مما يعكس تفاوتًا في الأداء المؤسسي. وفيما يلي أبرز خمس عبارات عبّر عنها المشاركون بأعلى أهمية نسبية:
  - يتم توثيق كافة العمليات الكترونيًا لضمان الشّفافية (55.9%).
  - تساهم البنية التحتية التكنولوجية في تعزيز مبادئ الحوكمة الرّشيدة (55.9%).
  - يراعي مبدأ الشّفافية والمساءلة في تصميم النّظم التقنية المستخدمة (53.8%).
  - تتوافر سياسات أمن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التّلاعب أو التسريب (51.8%).
  - تعتمد الجهة على أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية والإدارية (51.7%).

هذه النّتائج تشير إلى أن المؤسّسة تُظهر اهتمامًا نسبيًا ببعض جوانب الحوكمة، خصوصًا ما يتعلق بالشّفافية والبنية التقنية، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير شامل في السياسات والهيكل التّنظيمي لضمان تطبيق فعّال ومتكامل.

- **دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي:** أظهرت نتائج هذه الفرضية دلالة إحصائية قوية، تؤكّد وجود تأثير إيجابي واضح لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في مكافحة الفساد المالي. وقد عبّر المشاركون عن مستويات عالية من القناعة بفعالية الأدوات

التّقنية في تعزيز النّزاهة والشّـفافية، كما يتّضـح من العبارات التّالية التي نالت أعلى نسـب أهمية:

- الرّقابة الرقمية المستمرة تردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية (74.3%).
- النّظم الإلكترونية توثق العمليات وتوفر أدلّة رقمية ضدّ الفساد (73.8%).
- توفّر الأنظمة التكنولوجية تقارير شفّافة قابلة للمراجعة والمراقبة (72.4%).
- آليات الحوكمة تحدّ من التّزوير والتّلاعب في المستندات المالية (71.7%).
- استخدام الحوسبة السّحابية يعزّز النّزاهة والشّفافية المالية (71.0%).

وتدلّ هذه النّتائج على أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تمثل أداة فعالة في الحدّ من الفسـاد المالي، من خلال التوثيق الرقمي، والرقابة المسـتمرة، والشـفافية في التّقارير، مما يعزّز الثّقة في العمليات المالية ويقلّل من فرص التّلاعب أو التّجاوزات.

وبصـورة عامة، فإن نتائج الدّراسـة تدعم الفرضـيةّ الثّانية بشـكل أقوى من الأولى، مما يشـير إلى أن أثر حوكمة تكنولوجيا المعلومات في مكافحة الفسـاد المالي أكثر وضـوحًا من مستوى الالتزام بها. وهذا التّباين يسلط الضّوء على أهمية تطوير السّياسات التنظيمية والتّقنية، وتفعيل أدوات الحوكمة بشـكل أكثر تكاملًا واسـتدامة، بما يضـمن تحقيق الأهداف المرجوّة من تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في السّياق المؤسّسي.

4-4-2 توصيات الدّراسة

في ضـوء النّتائج التي توصّـلت إليها الدّراسـة، والتي بيّنت أن مسـتوى التزام المؤسّـسـة بتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات يقع في المسـتوى المتوسـط، مقابل وجود أثر إيجابي ودالّ إحصائيًا لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي، يمكن تقديم التّوصيات التالية:

- **توصيات تتعلّق بتعزيز تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات.**

1. إنشـاء وحدة أو قسـم مختص بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسّـسـة يتولى مهام الإشراف والمتابعة والتّقييم المستمر لتطبيق سياسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وضمان اتّساقها مع المعايير الوطنية والدّولية.
2. وضـع سياسات مكتوبة وواضـحة للحوكمة تكنولوجيا المعلومات. تشمل تحديد الصّلاحيات والمسؤوليات وآليات المراقبة والمساءلة على جميع المستويات الإدارية.

3. تطوير البنية التحتية التكنولوجية لضمان تكامل الأنظمة بين الإدارات المختلفة وتحقيق تدفق سلس وآمن للمعلومات داخل المؤسسة.
4. تعزيز ثقافة الحوكمة الرّقمية لدى الموظفين من خلال برامج تدريبية متخصصّة ودورات توعوية دورية تركّز على مبادئ الشّفافية والمساءلة وأمن المعلومات.
5. تفعيل أدوات الرّقابة التقنية مثل: التتبع الإلكتروني وتحليل البيانات للكشف المبكر عن التّجاوزات أو الأنشطة غير النظامية داخل النظام المالي والإداري.
6. وضع مؤشرات أداء تقنية واضحة (IT Governance KPIs) لقياس مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة وتقييم فعاليتها التشغيلية بصورة دورية.
7. إجراء تقييمات دورية مستقلة للنّظم التقنية من قبل لجان مختصّة للتأكّد من كفاءتها وتوافقها مع معايير الحوكمة والأمن السيبراني.
8. تعزيز التّعاون بين الإدارات الفنية والمالية لضمان الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في دعم النزاهة والشّفافية داخل العمليات المؤسسية.

- **توصيات تتعلّق بدور الحوكمة تكنولوجيا المعلومات في مكافحة الفساد المالي.**

1. توسيع نطاق الرقابة الرقمية المستمرة لتشمل جميع العمليات المالية الحساسة، بما يقلّل من احتمالات التّلاعب أو إساءة الاستخدام.
2. تفعيل أنظمة إلكترونية مترابطة ومؤمّنة تعمل على توثيق العمليات وتوفير أدلّة رقمية يمكن الاستناد إليها في عمليات المراجعة أو التحقيق.
3. تطوير نظام رقابي موّحد يعتمد على التّحليلات الذكية (Data Analytics) لاكتشاف الأنماط غير الطبيعية في المعاملات المالية ورصد المؤشرات المبكرة للفساد.
4. تعزيز الشّفافية في التّقارير المالية الإلكترونية وجعلها متاحة لجهات المراجعة والتدقيق بشكل فوري ومنتظم.
5. الاستفادة من تقنيات الحوسبة السّحابية وسلاسل الكتل (Blockchain) لما توفره من أمان وشفافية عالية في تتبع العمليات المالية والإدارية.
6. دمج معايير مكافحة الفساد في سياسات وإجراءات الحوكمة تكنولوجيا المعلومات لضمان اتّساقها مع أهداف النّزاهة والشّفافية المؤسسية.

7. تطبيق مبدأ الفصل بين الصّلاحيات إلكترونيًا داخل الأنظمة المالية والإدارية لمنع تضارب المصالح وتقليل فرص التدخل الشّخصي في الإجراءات.
8. اعتماد نظام إنذار مبكر (Early Warning System) يعتمد على التحليل الآلي للبيانات لاكتشاف المخالفات المالية في مراحلها الأولى.

4-2-3 توصيات موجهة للبحوث المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات مختلفة في القطاعين العام والخاص لتحديد الفروق في مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها في مكافحة الفساد المالي.
2. توسيع نموذج الدّراسة ليشمل متغيّرات وسيطة مثل: الثّقافة التّنظيمية أو القيادة الرقمية لمعرفة مدى تأثيرها في العلاقة بين الحوكمة والفساد المالي.
3. تنفيذ دراسات طولية (Longitudinal Studies) لقياس التّغير في مستويات الالتزام بالحوكمة، وأثرها في الحدّ من الفساد عبر فترات زمنية متعدّدة.
4. الاستفادة من التّجارب الدولية الناجحة في مجال الحوكمة الإلكترونية ومكافحة الفساد لتطوير إطار وطنيّ شامل لحوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسّسات الليبية.

قائمة المصادر والمراجع

أ- المراجع العربية:

أولاً- الكتب

1. إبراهيم حسين حسني إبراهيم (2022م) .حوكمة الشركات: المفاهيم المبتكرة للأعمال.
2. الباز، أحمد عبد الفتاح. (2013). الفساد الإداري: ماهيته، أسبابه، آثاره، وسبل مواجهته. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
3. باطويح، محمد عمر (2011م) .الحوكمة: تشريع وثقافة وسلوك. اتحاد الشركات الاستثمارية، مكتبة آفاق.
4. البلوي، هند منصور. (2025). دور الحوكمة في رفع مستوى الإفصاح المالي وتأثيره على جودة ونزاهة التقارير المالية: دراسة ميدانية 2023-2024. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 9(8)، 61–96. https://doi.org/10.26389/AJSRP.L210425
5. جمال محمد انذير (2024م) .الإحصاء والاحتمالات. طرابلس: دار الوليد للنشر والتوزيع.
6. حسن، عبد الفتاح (2016م) .حوكمة المؤسسات الحكومية: الأطر النظرية والتطبيقية. القاهرة: المركز العربي للنشر.
7. حماد، مصطفى أحمد (2020م) .منهج استراتيجي متكامل لتطوير فعالية أساليب قياس وتقييم الأداء في البنوك التجارية.
8. حمدي عطية (1996م) .منهجية البحث العلمي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية. القاهرة: دار النشر للجامعات.
9. الخضيري، أحمد محسن (2005م) .حوكمة الشركات. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
10. رملي، فياض حمزة. (2025). الحوكمة في القطاع العام: رؤية معاصرة حول التحول الرقمي والإدارة الحديثة وتحقيق الكفاءة المستدامة. منشورات كاي http://www.kie.university.
11. سالم القحطاني، وآخرون (2002م) .منهج البحث في العلوم السلوكية: مع تطبيقات على SPSS.الرياض.
12. سليمان، محمد مصطفى (2006م) .حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري. الإسكندرية: الدار الجامعية.

13. سليمان، محمد مصطفى (2008م) .حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. الإسكندرية: الدار الجامعية.
14. صالح العساف (1995م) .المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.
15. طالب، علاء فرحات، المشهداني، إيمان شعبان، (2010) الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء – عمان، الأردن.
16. عبد الرحمن، سامي (2018م) .حوكمة نظم المعلومات في المؤسسات الحكومية: الإطار والممارسة. القاهرة: المركز القومي للبحوث.
17. عبد العظيم بن محسن الحمدي (2020م) .حوكمة الشركات. صنعاء: دار الكتب الوطنية.
18. عبد القادر، ناصر (2018م) .الإدارة الرشيدة والحكم الصالح في المؤسسات العامة. عمان: دار الفكر.
19. عبد المعز، عبد الباسط. (2009). الفساد المالي والإداري وآثاره الاقتصادية والاجتماعية (ط. 1). دار الجامعة الجديدة.
20. العسّاف، عبد الله (2020م) .الحوكمة في المؤسسات العامة: مدخل لتعزيز النزاهة والشفافية. الرياض: دار الموازين.
21. عصام مهدي محمد عابدين (2021م) .الحوكمة في الشركات والبنوك ودورها في ضبط أعمالها والرقابة عليها. دار محمود للنشر والتوزيع.
22. قرشي، عبد الله علي أحمد (2011م) .آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي. بيروت: اتحاد المصارف العربية.
23. مدحت محمد أبو النصر (2015م) .الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
24. النّجار، حسن علي. (2015). الفساد المالي: أسبابه وآثاره وسبل مكافحته. دار النهضة العربية
25. يوسف، محسن أحمد (2007). "الحوكمة: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

ثانياً- الرسائل العلمية:

1. بن عمر، محمد البشير (2017م) .دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة .أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
2. الجنابي، ريم محسن خضير الجنابي. (2009). أثر حوكمة الشركات في القيمة السوقية لأسماء رأس المال في الشركات المصرفية (رسالة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
3. الزيادات، ناصر محمد. (2017). أثر المساءلة الإدارية في الحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 13(2)، 183-210
4. شبلي، صبري أحمد. (2013). دور الحوكمة في الإصلاح الإداري: دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان. أطروحة ماجستير، الأكاديمية العربية في الدنمارك، الدنمارك.
5. الشيباني، محمد علي نصر. (2020). تكيف نظم الرقابة الداخلية مع استخدام تكنولوجيا المعلومات وأثره على موثوقية القوائم المالية: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.
6. الصغير، بغو محمد (2019م) .أثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة – GPL أم البواقي .رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي – الجزائر.
7. عمار، محمد (2011). آليات الرقابة على المال العام في مواجهة الفساد المالي والإداري في الجزائر. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
8. النقودي، عبد الله عيسى (2009م) .إمكانية حوكمة الشركات لتحسين الأداء في الشركات الصناعية الليبية: دراسة ميدانية تحليلية .رسالة جامعية.

ثالثاً- المجلات العلمية العربية والدوريات

1. .(2019)مدى توافق القوانين والتشريعات الليبية مع مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية .(OECD) مجلة الجامعة، المجلد 5، العدد 21، ص 50-90.

2. إبراهيم خالد عبد الله .(2021) العلاقة بين اســـتخدام تكنولوجيا المعلومات وتحقق الأبعاد الأساسية .مجلة جامعة الأنبار العراق للعلوم المصرفية والإدارية، العدد الثاني.
3. أبو نصر، مدحت محمد. (2015). الحوكمة الرشيدة: (الشفافية – المساءلة – المواجهة). المجموعة العربية للتدريب والنشر
4. أبوغولة، علي عبدالعظيم .(2023) دور أبعاد الحوكمة في الحد من الفســـاد المالي في مؤسسات القطاع العام الليبي .مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 10، العدد 1، ص 15–38.
5. الأسعد، آلاء مصطفى (2020م) .المعايير المحاسبية والتقديرات في بنية الأعمال المعاصرة . مجلة كلية العلوم المصرفية، العدد الخامس.
6. البرغثي، وليد إبراهيم محمد. (2018). دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد المالي في القطاعات الحكومية (دراســـة ميدانية على موظفي ديوان المحاســـبة الليبي في مدينة بنغازي). Economic Studies Journal، مج 1، ع 2، ص 161–191.
7. بوحديد، ليلى؛ يحياوي، إلهام (2016م) .دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي والإداري في المؤسســة العمومية الجزائرية .مجلة آفاق للعلوم الإنســانية والاجتماعية والاقتصادية، العدد.(1)
8. جبريل، محمد وائل (2018م) .أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصارف الليبية التجارية .مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (4)، العدد.(8)
9. الحَداد، نادية راف الله، وعزيزة عوض الشهيبي. (2018). "أنظمة الرقابة الداخلية كأداة لمنع ظاهرة الفساد المالي والإداري بالمستشفيات الليبية". مجلة الدراسات الاقتصادية, 1(3), 49-74
10. دودين، أحمد يوسف (2015م) .أهمية الحوكمة المؤسسية في تعزيز الرقابة ومكافحة الفساد: دراسة حالة شركة مصفاة البترول الأردنية .مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (5)، العدد.(3)
11. سليمة بن حسين (2015م) .الحوكمة.. دراسة في المفهوم .مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد.(10)

12. الشـواورة، فيصـل محمود (2009م) .قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفسـاد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية .مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصـادية والقانونية، المجلد 25، العدد 2، (ص 119–155).
13. ضـو، صـلاح عبدالسـلام؛ المصـراتي، سـالمة مفتاح .(2020) الحوكمة ودورها في تحقيق الإصـلاح الإداري في المؤسسات الليبية .مجلة دراسات في الاقتصـاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3.
14. العربي، بوزيـان؛ غـانم؛ جلطي (2021م) .مفهوم الحوكمـة: عوامـل ظهورهـا ومرتكزاتهـا ومجالات استخدامها .مجلة المالية والأسواق، المجلد (8)، العدد.(2)
15. عطية، هنادي موسى؛ جونزف .(2019) دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري: دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصـالات في طرطوس .مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 41.
16. علي، عبدالإله محمد ماهر؛ عبيد، ثريا محمد الحاج .(2018) دور حوكمة التكنولوجيا في نظم المعلومات المحاسـبية في الحد من الفسـاد المالي: دراسـة ميدانية على عينة من المصـارف السـودانية .مجلة الدراسـات العليا – جامعة النيلين، المجلد 11، العدد 43، ص 108–123.
17. العيش، الصـالحين محمد (2016م) .حوكمة الشـركات بين القانون واللائحة .المجلة الدولية للقانون.
18. الغرياني، عمر محمد .(2021) واقع دور آليات حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي: دراسة استطلاعية ...مجلة آفاق اقتصادية، المجلد 7، العدد 14، ص 187–212.
19. القرشي، محمد بن زايد (2011). حماية النزاهة ومكافحة الفساد في الأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية في مدينة الرياض. رسـالة ماجسـتير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
20. كراجه، لوريس مفيد؛ عريقات، إسـماعيل (2025م) .أثر تطبيق الحوكمة على تحسـين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية .المجلة العربية للإدارة، مجلد (45)، عدد (2).

21. محمد، هند إبراهيم؛ حسين، شروق عبد الإله؛ عبد الأمير، علي حسين .(2025) دور التكنولوجيا في مكافحة الفساد الإداري والمالي Entrepreneurship Journal for … Finance and Business، المجلد 6، العدد الخاص (02)، ص 203–211.
22. منال السيد، د. (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية (ص. 270). مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 25(3), 265–291. doi:10.21608/jpsa.2024.366918.
23. اليوسف، عبد الله بن إبراهيم (2010). الحوكمة في المؤسسات: المفهوم، الأهمية، والتطبيق. الرياض: دار النشر (أو مطابع جامعة الملك سعود، حسب النسخة المتوفرة).

ثانياً: المؤتمرات

1. أبو العطا، نرمين (حوكمة الشركات .. سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية) مركز المشروعات الدولية الخاصة، الاصلاح الاقتصادي، العدد ،8 ٢٠٠٣
2. أبو حجر، سامح؛ عابد بن؛ أمنية محمد (2019م) .دور آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تخفيض مخاطر أمن المعلومات للحد من التلاعب المالي .المؤتمر السنوي الخامس لقسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
3. زين الدين بروش ودهيمي جابر، (2012م) دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، ورقة مقدمة إلى ملتقي حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، من 6 – 7 مايو.
4. زين الدين، بروش؛ جابر، دهيمي (2012م) .دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري .موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، جامعة محمد بن خيضر – بسكرة، الجزائر.
5. الفلاح، فاطمة مفتاح خليل؛ الجهاني، افطيطم سالم المبروك (2017م) .دور حوكمة الشركات في الحد من الأزمات المالية في المصارف التجارية الليبية .المؤتمر العلمي الأول، جامعة عمر المختار، البيضاء.
6. وريث، السيد انبية (2019م) .حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة في ليبيا .المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة.

رابعاً- شبكة المعلومات الدولية (الانترنت)

1- **ابراهيم حسين حسني إبراهيم .(2022)** حوكمة الشركات: المفاهيم المبتكرة للأعمال .متاح على : https://www.amazon.com/%E2%80%AB%D8%AD%D9%88%D9%8

2- **رزان صلاح (2017م)** .معايير الحكم الرشيد .مجلة موضوع. متاح على : https://mawdoo3.com

3- **مها محمد خلف الزايدي (2019م)** .مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs). متاح على : https://www.scribd.com/document/557589362-Kpis

4- السويحلي، ع.، وآخرون .(2020) .لجنة المراجعة: التعريف والصلاحيات .استرجع من https://aic.org.sa/ar/لجنة-المراجعة-الداخلية?utm_source=chatgpt.com/

ب- المراجع الأجنبية:

1. Ali, A., Amanat, A., Khattak, M., Arfeen, M., Yousuf, L., & Chaudhary, M. (2022). Exploration of Information Technology Governance practices in the public sector: A developing country's perspective. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, 22(1), 523–529.
2. Alsaleem, A. M., & Husin, M. R. P. (2023). The Impact of Implementing COBIT 5 on Reducing Audit Risk: Evidence from Jordanian Public Shareholding Companies. Heliyon.
3. Alsaleem, A. M., & Husin, M. R. P. (2023). The Impact of Implementing COBIT 5 on Reducing Audit Risk: Evidence from Jordanian Public Shareholding Companies. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 13(1), 154–172.
4. Al-Shawawrah, F. (2009). Corporate Governance Rules and Their Role in Combating and Preventing Corruption in Jordanian Public Shareholding Companies. Jordan Journal of Business Administration, 5(1).
5. Ashforth, B., & Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. Research in Organizational Behaviour, 25, 1–52.
6. International Finance Corporation (IFC). (2014). Corporate Governance: A Framework for Implementation. Washington, DC: World Bank Group.

7. Azam, M., Usmani, S., & Abassi, Z. (2011). The Impact of Corporate Governance on Firms' Performance: Evidence from Oil and Gas Sector of Pakistan. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12).
8. Cadbury Committee. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee and Co. Ltd.
9. Darweesh, M. S. (2015). Correlations Between Corporate Governance, Financial Performance, and Market Value. Walden University.
10. El Gabasi, A., Kertahadi, K., & Firdausi, M. (2014). An Analysis of Corporate Governance and Its Impact on the Firm's Financial Performance in Libya: A Study in ENI Oil and Gas Company. European Journal of Business and Management, 6(24), 112–120.
11. Elbahnasawy, N. G. (2014). E-Government, Internet Adoption, and Corruption: An Empirical Investigation. World Development, 57, 114–126.
12. Flodberg, D., & Nadjari, D. (2013). The Link Between Corporate Governance and Firm Performance in the Nordic Countries. Master's Thesis, University of Gothenburg.
13. Gartner. (2010). IT Governance Definition. Retrieved from https://www.gartner.com
14. Heidenheimer, A. J. (1989). Political Corruption: A Handbook. Transaction Publishers.
15. Huntington, S. P. (1968). Political Order in Changing Societies. Yale University Press.
16. ISACA. (2012). COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT. Rolling Meadows, IL: ISACA.
17. ISO/IEC. (2015). ISO/IEC 38500:2015 – Information Technology — Governance of IT for the Organization. Geneva: International Organization for Standardization.
18. IT Governance Institute. (2003). Board Briefing on IT Governance (2nd ed.). Rolling Meadows, IL: ITGI.
19. Kadhim, A. A., & Noman, M. D. (2025). The role of corporate governance and accounting information quality in reducing financial corruption. World Economics & Finance Bulletin, 49, 1–10. https://www.scholarexpress.net
20.

21. Kaplan, K., et al. (2013). Human Resource Governance: What Does Governance Mean for the Health Workforce in Low- and Middle-Income Countries? Human Resources for Health, 11(1).
22. Klitgaard, R. (1998). Controlling Corruption. University of California Press.
23. Lio, M.-C., Liu, M.-C., & Ou, Y.-P. (2011). Can the Internet Reduce Corruption? A Cross-Country Study Based on Dynamic Panel Data Models. Government Information Quarterly, 28(1), 47–53.
24. Mauro, P. (1998). Corruption and the Composition of Government Expenditure. Journal of Public Economics.
25. Merhi, P., & Ahluwalia, P. (2018). Digital Economy and Corruption Perceptions: A Cross-Country Analysis. The International Journal of Digital Accounting Research, 18, 21–55.
26. Merhi, P., & Ahluwalia, P. (2018). Digital Economy and Corruption Perceptions: A Cross-Country Analysis. Journal of Global Information Technology Management, 21(3), 181–204.
27. Na, K. (2018). The Effect of Corporate Governance on the Corruption of Firms (Firm Bribery). Social Sciences, 7(6), 85.
28. Na, K. (2018). The Effect of Corporate Governance on the Corruption of Firms (Firm Bribery). Journal of Applied Business Research (JABR), 34(3), 519–532.
29. Nathmy, A. L., Al-Aroud, S., & Almbaidin, H. (2015). The Effect of the Absence of the Application of the Mechanisms of Corporate Governance on the Internal Auditing Efficiency to Reduce Financial Corruption in the Jordanian Ministries. International Journal of Business and Social Science, 6(11), 105–118.
30. Nginyo, J. M., Ngui, T. K., & Ntale, J. F. (2018). Corporate Governance Practice and Competitive Advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya. International Journal of Business & Law, 6(3), 11–23.
31. OECD. (2004). OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing.
32. OECD. (2016). Preventing Corruption in Public Procurement.
33. Rose-Ackerman, S. (1999). Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform. Cambridge University Press.
34. Sekaran, U. (2006). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (4th ed.). Singapore: John Wiley & Sons (Asia).

35. Staif, A. M., Abdulaziz, S. M., & Alsid, H. F. (2023). The Reality of Applying the Principles of University Governance at the University of Idlib. Journal of Educational and Psychological Sciences, (43), 1–16.
36. Tanzi, V. (1998). Corruption Around the World: Causes, Consequences, Scope, and Cures. IMF Staff Papers.
37. Transparency International. (2019). Corruption Perceptions Index.
38. United Nations. (2004). United Nations Convention Against Corruption.
39. Weill, P., & Ross, J. W. (2004). IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.
40. World Bank. (1994). Governance: The World Bank's Experience. Washington, DC: The World Bank.
41. World Bank. (1997). Helping Countries Combat Corruption: The Role of the World Bank.
42. Zagoub, A. A. (2019). An overview of the corporate governance framework in Libya. Corporate Ownership & Control, 17(1), 95-106. https://doi.org/10.22495/cocv17i1art9

الملاحـــــق

ملحق (1) الاستبيان في صورته الأولية (تحكيم)

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــــــــــــــــة الزاويـــــــــــــــــة

إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة

كليـــــــــة الاقتصـــــــاد

قسم المحاسبة

الأساتذة الأفاضل / تحية طيبة ,,,

الأستاذ الفاضل / الدكتور ..... الدرجة العلمية

الأستاذة الفاضلة / الدكتورة ..... الدرجة العلمية

يقدّم الباحث هذه الدراسة للحصول على درجة الإجازة العالية (الماجستير) في المحاسبة، بعنوان: «دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي بالجهات الحكومية الليبية: دراسة ميدانية على ديوان المحاسبة».

ويأمل من سيادتكم التكرم بإبداء الرّأي حول محاور وعبارات هذا الاستبيان المعرفي، وذلك في ضوء خبرتكم العلمية والمهنية، من خلال اقتراح ما ترونه مناسبًا من إضافة أو دمج أو حذف لبعض البنود.

وإذ يعبّر الباحث عن خالص شكره وتقديره لسيادتكم على تعاونكم الصّادق ومساهمتكم القيّمة في دعم البحث العلمي وتطويره.

الباحث

أولاً– المعلومات العامة:

- **النوع:**

☐ ذكر ☐ أنثى

- **الفئة الوظيفية:**

☐ موظف بديوان المحاسبة ☐ موظف بإدارة المراقبين المساليين

☐ موظف مالي بإحدى الجامعات الحكومية ☐ موظف بإدارة نظم المعلومات

☐ أخرى (يرجى التحديد): _____

- **المؤهل العلمي:**

☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

- **الاختصاص العلمي:**

☐ تكنولوجيا معلومات ☐ محاسبة / مالية

☐ قانون ☐ إدارة عامة

☐ أخرى (حدد): _____

- **سنوات الخبرة في العمل الحكومي:**

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15سنة فأكثر

- **سبق لك المشاركة في دورات حول الحوكمة أو مكافحة الفساد؟**

☐ نعم

☐ لا

- **هل تستخدم جهة عملك نظم معلومات مالية إلكترونية؟**

☐ نعم بشكل كامل

☐ نعم بشكل جزئي

☐ لا تستخدم نظمًا إلكترونية

☐ لا أعلم

ت	الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
المحور الأول– مستوى تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية				
.1	تمتلك الجهة الحكومية سياسات مكتوبة وواضحة خاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.			
.2	يتم تطبيق لوائح الحوكمة الإلكترونية بشكل فعّال في جميع الإدارات.			
.3	يوجد قسم أو وحدة متخصصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة.			
.4	تعتمد الجهة على أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية والإدارية.			
.5	يتم تفعيل أدوات الرقابة التقنية مثل التتبع الإلكتروني وتحليل البيانات للكشف عن المخالفات.			
.6	تُعقد دورات تدريبية دورية للموظفين في مجال الحوكمة التكنولوجية.			
.7	توجد آليات واضحة لفصل الصلاحيات والمسؤوليات داخل النظام التكنولوجي.			
.8	تتوافر سياسات أمن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التلاعب أو التسريب.			
.9	تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار.			
.10	يتم توثيق كافة العمليات المالية إلكترونيًا لضمان الشفافية.			
.11	تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلومات بين مختلف الإدارات بشكل فعّال.			
.12	يتم تقييم أداء النظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصة.			
.13	تعتمد الجهة على الحوكمة التكنولوجية للحد من التدخل البشري في العمليات المالية الحساسة.			
.14	يُراعى مبدأ الشفافية والمساءلة في تصميم النظم التقنية المستخدمة.			
.15	تساهم البنية التحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة.			

ت	الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
المحور الثاني– دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحد من الفساد المالي				
.1	ساهمت أنظمة الحوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشف التلاعب بالبيانات المالية بشكل أسرع.			
.2	تحدّ آليات الحوكمة من التزوير والتلاعب في المستندات المالية.			
.3	وجود نظام إلكتروني للرقابة يساعد على الحد من الرشوة في الإدارات المالية.			
.4	يساهم استخدام الحوسبة السحابية في رفع مستوى النزاهة والشفافية المالية.			
.5	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التدخلات الشخصية في الإجراءات المالية.			
.6	تساعد النظم الإلكترونية في توثيق العمليات وتوفير أدلة رقمية ضد الفساد.			
.7	تساهم الرقابة الآلية في الحد من الإنفاق غير المبرر أو غير الموثق.			
.8	تُمكّن الحوكمة تكنولوجيا المعلومات من تتبع الأداء المالي في الوقت الحقيقي.			
.9	تطبيق الحوكمة يعزز الثقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية.			
.10	تسهم أنظمة الحوكمة في منع تضارب المصالح في المعاملات المالية.			
.11	تقلل نظم الحوكمة من إمكانية إخفاء الإيرادات أو التلاعب في الميزانيات.			
.12	تتيح التكنولوجيا إمكانية كشف المخالفات المالية مبكرًا قبل تفاقمها.			
.13	تقلل حوكمة المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة.			
.14	توفر الأنظمة المؤتمتة تقارير شفافة يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة.			
.15	تؤدي الرقابة الرقمية المستمرة إلى ردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية.			

ت	الفقرة	مناسب	غير مناسب	قابل للتعديل
المحور الثالث– الفروق بين آراء أفراد العينة حول حوكمة تكنولوجيا المعلومات والحد من الفساد المالي				
.1	تختلف درجة الإدراك بأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب المؤهل العلمي.			
.2	تختلف آراء الموظفين حول فعالية نظم الرقابة الإلكترونية حسب سنوات الخبرة.			
.3	تختلف درجة الالتزام بتطبيق أنظمة الحوكمة بين الجهات الحكومية المختلفة.			
.4	تختلف الآراء حول أثر التكنولوجيا على الشفافية المالية بناءً على الفئة الوظيفية.			
.5	تختلف وجهات النظر حول فاعلية الحوكمة بناءً على العمر الوظيفي للموظف.			
.6	تختلف أهمية الالتزام بالحوكمة حسب الجهة: ديوان المحاسبة أم إدارة المراقبين الماليين.			
.7	توجد فروق بين آراء الموظفين الفنيين والإداريين في تقييم الحوكمة.			
.8	تختلف درجة استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات بين فئات الموظفين المختلفة.			
.9	تختلف فعالية النظم التقنية المستخدمة حسب حجم الجهة الحكومية.			
.10	تختلف وجهات النظر حول أثر التكنولوجيا في تقليل الفساد بناءً على سنوات العمل بالجهة.			
.11	توجد فروق بين آراء الرجال والنساء حول أهمية الرقابة الإلكترونية في مكافحة الفساد.			
.12	تختلف الآراء حول كفاية أنظمة الحوكمة لتحقيق النزاهة المالية بين الموظفين ذوي المناصب العليا والدنيا.			
.13	تختلف قناعة الموظفين بفاعلية الحوكمة بناءً على خلفيتهم الأكاديمية.			
.14	تختلف درجة فهم إجراءات الحوكمة المالية الإلكترونية حسب الخبرة التكنولوجية للموظف.			
.15	تختلف درجة الإدراك بأهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات حسب المؤهل العلمي.			

ملحق (2) الاستبيان في صورته النهائية

دولة ليبيا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعـــــــــــــــــة الزاويـــــــــــــــــة

إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة

كليـــــــــة الاقتصـــــــاد

قسم المحاسبة

الأساتذة الافاضل: تحية طيبة ،،،،

الأستاذ الفاضل: .....

الأستاذة الفاضلة: .....

الموضوع استبانة الدّراسة ،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد ,,,

تهدف هذه الاســتبانة الي التّعرف علي، **(دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفســاد المالي بالجهات الحكومية الليبية ، دراسة ميدانية علي ديوان المحاسبة) .**

وذلك كبحث أكاديمي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة من كلّية الاقتصاد بجامعة الزّاوية .

لذا يرجي التّكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الاستمارة بما ترونه مناسب وأن الإجابات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ولكم مني جزيل الشّكر والتّقدير

والسّلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحث: أحمد المنير عبد القادر عبد القادر

أولا - البيانات الشخصية:

يرجي وضع علامة ☒ في الخانة المناسبة:

1 – النوع ☐ ذكر. ☐ أنثي.

2 – العمر: ☐ أقل من 25 سنة. ☐ 25 – أقل من 35 سنة.

☐ 35 – أقل من 45 سنة. ☐ 45 سنة فأكثر.

3 – التخصص: ☐ محاسبة. ☐ إدارة. ☐ اقتصاد. ☐ تمويل ومصارف . ☐ أخرى، اذكرها .....

4 – المؤهل العلمي:

☐ دبلوم عالي. ☐بكالوريوس . ☐ ماجستير .

☐ دكتوراه. ☐ أخرى، أذكرها .....

5 – سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات. ☐ 5 – أقل من 10 سنوات . ☐ 10 – أقل من 15 سنة. ☐ 15 سنة فأكثر.

6 – المسمى الوظيفي أو القسم الذي تعمل به:

☐ إدارة فحص العقود والمتابعة . ☐ إدارة فحص الحسابات العامة .

☐ إدارة فحص حسابات الهيئات والمؤسسات . ☐ قسم البرمجة .

☐ إدارة فحص حسابات الطاقة . ☐ إدارة فحص حسابات الشركات .

☐ أخرى، اذكرها .....

7 – المكان الذي تباشر به عملك:

☐ إدارة ديوان المحاسبة الليبي . ☐ فرع الزّاوية .

☐ فرع صبراتة . ☐ فرع الجميل .

☐ أخرى، أي فرع أخر .....

8 – سبق لك المشاركة في دورات حول الحوكمة أو مكافحة الفساد المالي؟

☐ نعم . ☐ لا .

9 – هل تســـتخدم الجهات التي تقومون بالمراجعة عليها نظم المعلومات مالية الكترونية (تكنولوجيا المعلومات)؟

☐ نعم بشكل كامل . ☐ نعم بشكل جزئي .

☐ لا تستخدم نظاما الكترونية . ☐ لا اعلم .

المحور الأول ـ مستوي تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الجهات الحكومية

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تمتلك الجهة الحكومية سياسات مكتوبة وواضحة خاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.					
.2	تمتلك الجهة الحكومية إجراءات واضحة خاصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات.					
.3	يتم تطبيق لوائح الحوكمة الالكترونية بشكل فعال في جميع الإدارات.					
.4	يوجد قسم او وحدة مختصة بحوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل الجهة.					
.5	تعتمد الجهة علي أنظمة معلومات متقدمة في المعاملات المالية و الإدارية.					
.6	يتم تفعيل أدوات الرقابة التقنية مثل التتبع الالكتروني وتحليل البيانات للكشف عن المخالفات.					
.7	تعقد دورات تدريبية دورية للموظفين في مجال الحوكمة التكنولوجية.					
.8	توجد اليات واضحة لفصل الصلاحيات والمسؤوليات داخل النظام التكنولوجي.					
.9	تتوافر سياسات امن معلومات قوية تحمي البيانات المالية من التلاعب أو التسريب.					
.10	تلتزم الإدارة بتحديث نظم الحوكمة التكنولوجية باستمرار.					
.11	يتم توثيق كافة العمليات الكترونيا لضمان الشفافية.					
.12	تتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلمات بين مختلف الإدارات بشكل فعال.					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
.13	يتم تقييم أداء النظم التكنولوجية بشكل دوري من قبل لجان مختصة.					
.14	تعتمد الجهة علي الحوكمة التكنولوجية للحد من التدخل البشري في العمليات المالية الحساسة .					
.15	يراعي مبدا الشفافية والمساءلة في تصميم النظم التقنية المستخدمة.					
.16	تساهم البنية التحتية التكنولوجية الحالية في تعزيز مبادي الحوكمة الرشيدة.					

المحور الثاني ـ دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في الحدّ من الفساد المالي

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	ساهمت أنظمة حوكمة تكنولوجيا المعلومات في كشف التلاعب بالبيانات المالية بشكل أسرع .					
.2	تحد اليات الحوكمة من التزوير والتلاعب في المستندات المالية .					
.3	وجود نظام الكتروني للرقابة يساعد علي الحد من التّلاعب والغش في الإدارات المالية .					
.4	يساهم استخدام الحوسبة السحابية في رفع مستوي النزاهة والشفافية المالية .					
.5	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من التدخلات الشخصية في الإجراءات المالية .					
.6	تساعد النظم الالكترونية في توثيق العمليات وتوفير أدلة رقمية ضدّ الفساد .					
.7	تساهم الرقابة الآلية في الحد من الانفاق غير المبرّر أو غير الموثّق .					
.8	تمكن الحوكمة التكنولوجية من تتبع الأداء المالي في الوقت الحقيقي .					

ت	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
.9	تطبيق الحوكمة يعزّز الثقة في نزاهة العمليات المالية الحكومية .					
.10	تسهم حوكمة تكنولوجيا المعلومات في منع تضارب الاختصاصات في العمليات المالية .					
.11	تقلل اليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات من إمكانية إخفاء الإيرادات أو التلاعب في الميزانيات .					
.12	تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية كشف المخالفات المالية مبكرا قبل تفاقمها .					
.13	تقلل حوكمة تكنولوجيا المعلومات من احتمالية اختلاس الأموال العامة .					
.14	توفر الأنظمة التكنولوجية تقارير شفافة يمكن مراقبتها ومراجعتها بسهولة .					
.15	تؤدي الرقابة الرقمية المستمرة إلى ردع الموظفين عن ارتكاب مخالفات مالية.					

ملحق (3) قائمة المحكمين للاستبيان

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة المنتمي لها
الدّكتور حامد ميلود الرك	أستاذ	جامعة صبراتة
الدّكتور خليفة إبراهيم ميلاد	أستاذ مشارك	جامعة الزاوية
الدّكتور طارق مامي	أستاذ مشارك	الأكاديمية الليبية
الدّكتور محمد الطيب الشريف	أستاذ مشارك	جامعة صبراته
الدّكتور يوسف شعبان المبروك	أستاذ مشارك	جامعة الزاوية

ملحق (4) دليل وتقارير محلية ودولية يعزز ويوضح وجود مشكلة المتبناة في الدراسة

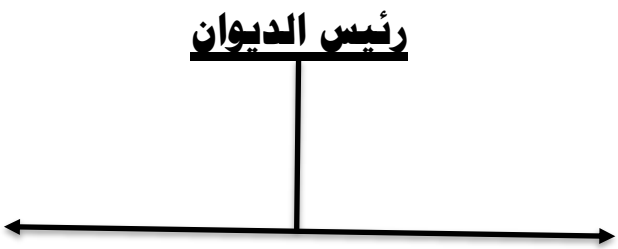
1- الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة الليبي

2- تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2024 الصادر ديسمبر 2025

3- دليل الحوكمة الصادر لسنة 2024

4- مؤشر الامم المتحدة للفساد " مدركات للفساد "لسنة 2024

ملحق 4 - 1



الهيئة الاستشارية	وكيل الديوان
الشؤون القانونية	أ.ع لفحص العقود و المتابعه
مكتب رئيس الديوان	أ.ع لفحص الحسابات العامة
المراجعه الداخلية	أ.ع لفحص الحسابات العسكرية
مكتب المتابعه	أ.ع لفحص حسابات الهيئات
مكتب الاعلام	أ.ع لفحص حسابات الطاقة
مكتب التفتيش	أ.ع لفحص حسابات الشركات
مكتب التعاون الدولي	أ.ع للتخطيط والمعلومات

الهيكل التنظيمي لديوان المحاسبة الليبي

المصدر/ الموقع الرسمي لديوان

https://www.audit.gov.ly

الملحق 4-2

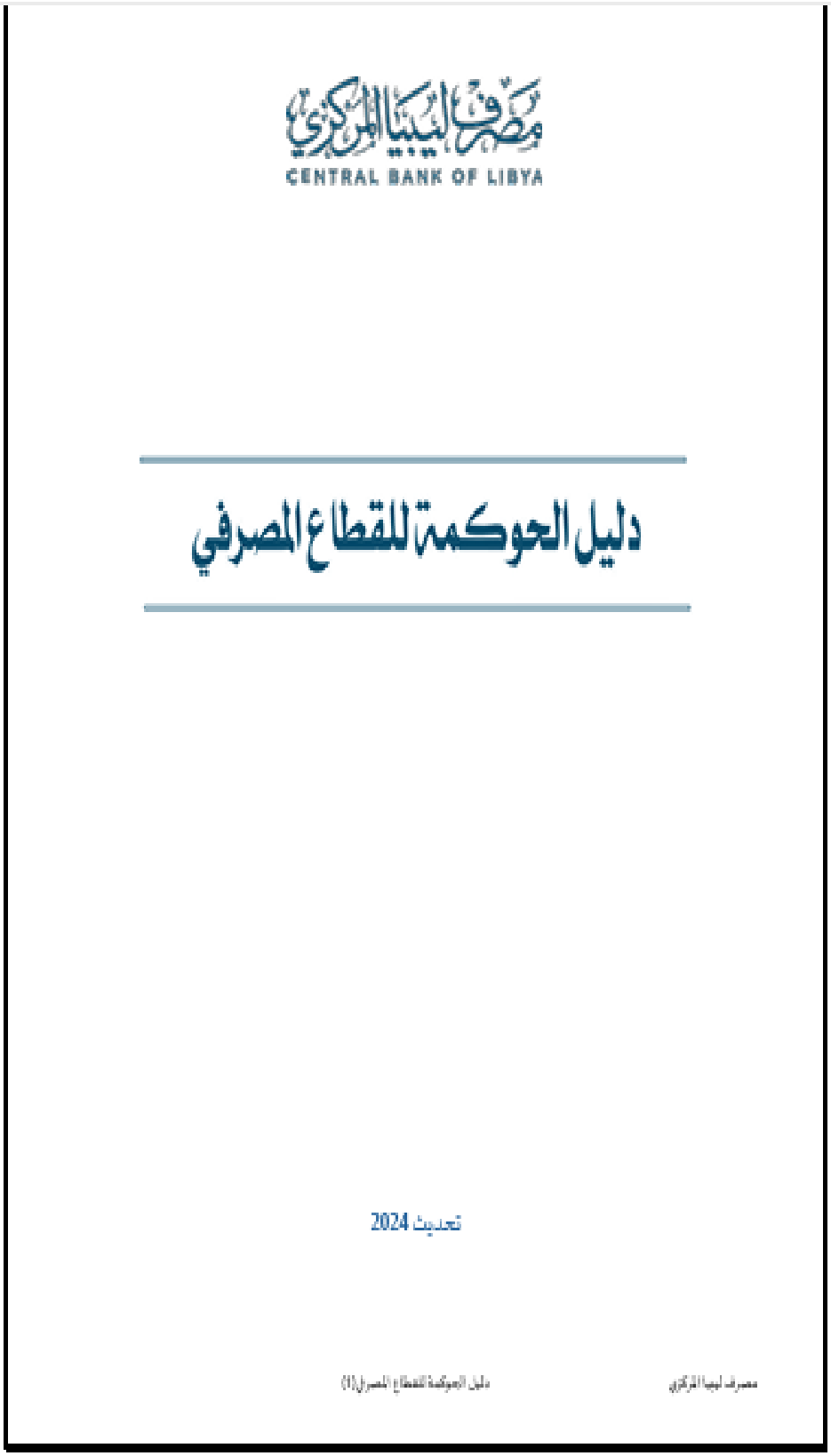
/https://www.audit.gov.ly/ar/download/report2024

حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق تقرير ديوان المحاسبة الليبي 2024 الصادر الأربعاء, 31 ديسمبر 2025

أظهر تقرير ديوان المحاسبة الليبي وجود قصور ملحوظ في تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات داخل عدد من الجهات الخاضعة للرقابة، حيث تناول التقرير موضوع حوكمة تكنولوجيا المعلومات وما يرتبط بها من نظم معلومات وضوابط تقنية وقصور في حوكمتها في (63) موضعاً، وهو ما يعكس الأهمية الرقابية التي يوليها الديوان لهذا المجال، وقد تمثّل هذا القصور في ضعف أنظمة الرقابة الداخلية الإلكترونية، وغياب التوثيق الكافي للإجراءات الرقمية، وعدم إحكام ضبط الصلاحيات والوصول إلى الأنظمة، إضافة إلى محدودية دور المراجعة الداخلية في تدقيق نظم المعلومات وقواعد البيانات.

وبيّن التقرير أن هذا الضعف أسهم في تدني موثوقية البيانات، وصعوبة تتبع العمليات المالية والإدارية، وضعف فعالية الرقابة اللاحقة، الأمر الذي انعكس سلباً على مستويات الشفافية والمساءلة. وأكد ديوان المحاسبة، ضمناً، أن تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات يُعد ضرورة أساسية لتحسين جودة نظم المعلومات، ودعم أعمال التدقيق والرقابة، والحد من مظاهر الفساد وسوء استخدام الموارد العامة.

الباحث


مصرف ليبيا المركزي
CENTRAL BANK OF LIBYA

دليل الحوكمة للقطاع المصرفي

تحديث 2024

https://share.google/7XY2mBeckK37E7ykc

ملخص حوكمة تكنولوجيا المعلومات وفق دليل مصرف ليبيا المركزي، ديسمبر 2024

تُعرَّف حوكمة تكنولوجيا المعلومات، وفق دليل مصرف ليبيا المركزي، بأنها الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم وتوجيه ومراقبة استخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسات المالية، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحقيق التوازن بين العوائد المتوقعة والمخاطر التقنية، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية.

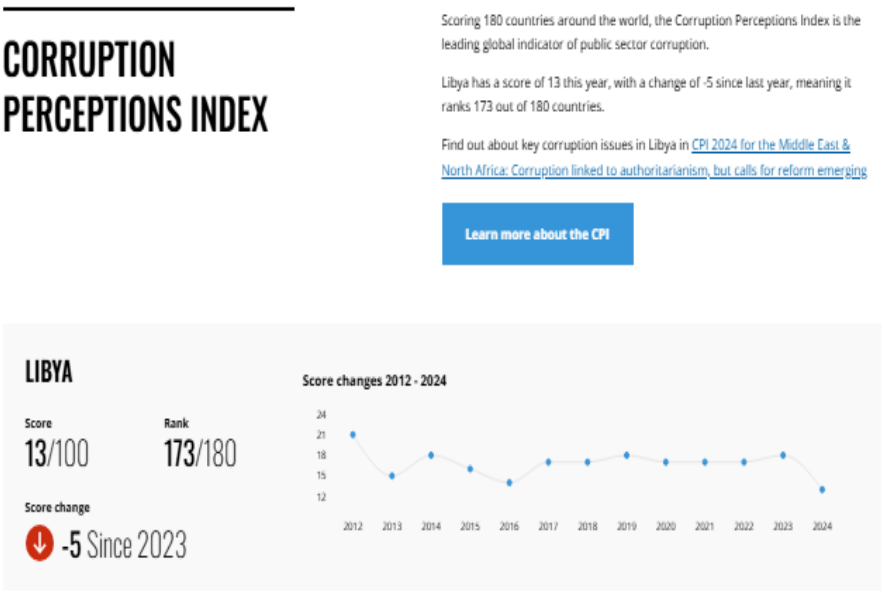
ويؤكد الدليل أن تكنولوجيا المعلومات لم تعد وظيفة دعم فني، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً لتمكين الأعمال وتحسين جودة الخدمات، وفي المقابل مصدراً لمخاطر متزايدة، لا سيما المخاطر التشغيلية والسيبرانية. وانطلاقاً من ذلك، ألزم الدليل المؤسسات المالية بتبني أطر ومعايير دولية معترف بها، وعلى رأسها إطار COBIT، إلى جانب معايير ISO ذات الصلة بإدارة المخاطر وأمن المعلومات، بما يضمن مواءمة الممارسات المحلية مع أفضل الممارسات الدولية.

كما شدّد الدليل على المسؤولية النهائية لمجلس الإدارة عن حوكمة تكنولوجيا المعلومات، من خلال اعتماد الاستراتيجيات والسياسات، وتشكيل لجنة حوكمة تكنولوجيا المعلومات، والإشراف على أعمال الإدارة التنفيذية، التي تتولى بدورها التخطيط والتنفيذ عبر اللجنة التوجيهية لتكنولوجيا المعلومات، بما يضمن توافق المشاريع التقنية مع أهداف المؤسسة.

وركّز الدليل على ضرورة تكامل حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع إدارة المخاطر المؤسسية، من خلال وضع إطار شامل لإدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يشمل أمن المعلومات، واستمرارية الأعمال، وحماية أصول المعلومات، وضبط الوصول، والتدقيق الداخلي والخارجي المتخصص، بما يعزز الامتثال، ويحدّ من المخاطر، ويدعم التحسين المستمر للأداء.

الباحث

ملحق 4-4



https://www.transparency.org/en/countries/libya

الرابط الرسمي لمنظمة الشفافية الدولية (**مؤشر مدركات CPI**)