

## الحوكمة كألية للحد من الفساد المالي في القطاع العام - قطاع التعليم العالي

د.مصطفى ساسي افتوحة

[eftuham@yahoo.com](mailto:eftuham@yahoo.com)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة صبراتة/صرمان

د.جميل محمد خلاط

[jmk200767@yahoo.com](mailto:jmk200767@yahoo.com)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة صبراتة/صرمان

أ.صالح أبوعجيله صالح

[salah232015@gmail.com](mailto:salah232015@gmail.com)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة صبراتة/صرمان

### ملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف علي اهم مظاهر الفساد المالي في مؤسسات قطاع التعليم العالي و الحد منها باستخدام الاليات الداخلية للحكومة. حيث استخدم الباحثين المنهج الوصفي لوصف مظاهر الفساد المالي في مؤسسات التعليم العالي من خلال ما تم عرضه في تقارير ديوان المحاسبة الليبي من سنة 2013-2017. و من ابرز نتائج هذه الدراسة وهي افتقار المراقبة والمساءلة من قبل الجهات لجهات المختصة ، سوء سياسة التوظيف وصرف المرتبات والمنح والمزايا للموظفين ،المبالغة في قيمة العقود الإدارية والمالية وانعدام المعايير والأسعار النمطية، تفشي مظاهر المحسوبية و الوساطة و ظهور بعض عمليات التزوير و الاختلاس و التلاعب وعدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات النافذة. ومن اهم ما اوصت به هذه الدراسة : لابد من الاهتمام بتعاليم الشريعة الاسلامية ، التأكيد علي أخلاقيات الوظيفة العامة وجود قوانين وتشريعات تعنى بحقوق اصحاب المصالح و العمل علي تطبيق اليات الحوكمة داخل كل مؤسسة لتعليم العالي و التأكيد علي متابعة ديوان المحاسبة والأجهزة الرقابية للمؤسسات التعليم العالي.

### 1- مقدمة

يعد الفساد المالي من أخطر المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الليبي منذ سنوات طويلة، حيث كان له آثارٌ سلبية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و التعليمية. وما يزيد الأمر سوءًا هو نمو فرص ممارسة الفساد في ليبيا أثناء المراحل الانتقالية، والفترات التي تشهد تحولات سياسية، لوجود بيئة خصبة لأصحاب السلطة، في الكسب المالي غير مشروع، مستغلين ضعف الجهاز الرقابي والتشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد. فنتج عنه فساد الدم وانتشار الرشوة، وكثرة حالات الاحتيال على القانون.

لقد كانت ليبيا من بين تلك الدول التي تعاني من هذه الظاهرة في كل قطاعات الدولة بشكل عام وقطاع التعليم العالي بشكل خاص، ومن مظاهر تبذير للأموال العامة والاسراف غير المحسوب من دون رقيب أو حسيب في تبديد ثروات البلاد بحيث أدت مظاهر للتخلف الاقتصادي والاجتماعي و التعليمي هي السائدة في المجتمع.

من أهم أسباب هذا الفساد المالي هو افتقار الإدارة إلي الممارسة السليمة في الرقابة و نقص الخبرة وعدم الاهتمام بتطبيق مبادي الحوكمة التي تستند علي تطبيق مبادي الشفافية وتحقيق الإفصاح في إظهار المعلومات والبيانات التي تعبر عن حقيقة الأوضاع المالية للمؤسسة و غيرها من الممارسات غير السليمة. فالحوكمة عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة . لذا تسعى الحوكمة إلى تحقيق رفع الكفاءة في





أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة لمحاربة الغش و البعد عن تضارب المصالح والتصرفات غير مقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكلية تحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة.

وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السبابة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة في مختلف التخصصات وتنشئة أجيال صالحة. وتساهم مؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام. بحيث تهدف الجامعات علي تقديم تعليم جيد للخريجين المؤهلين لسد الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها.

وبما أن الجامعات شريان رئيس لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل جاءت فكرة هذا البحث للتعرف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع من خلال تطوير و تنمية مؤسسات التعليم العالي، وهو بعنوان الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي في القطاع العام - قطاع التعليم العالي.

## 2- الدراسات السابقة:-

2-1 دراسة (الفتيس،2014) تهدف هذه الدراسة إلى وضع مقترحات وتوصيات للحد من ظاهرة الفساد المالي من خلال معالجة أوجه القصور في أنظمة الرقابة المالية بالمؤسسات الحكومية في ليبيا، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة وهي قصور وضعف نظام الرقابة المالية ، ومخالفة القوانين والتشريعات النافذة، وعدم مراعاة المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والتوسع في الصرف وعدم إجراء التسويات في حينها، وقصور أنظمة الجباية والتحصيل للإيرادات والديون. بالإضافة الي ان الجهات العامة بصفة عامة تعاني من قصور وضعف في نظام الرقابة الداخلية و من اهم التوصيات التي اقترحتها هذه الدراسة وهي كالآتي : يجب أخذها في الاعتبار من اجل تلافي أوجه القصور والضعف في أنظمة المحاسبة والرقابة على المال العام في ليبيا والتي تعتبر أحد مسببات الفساد و العمل على وضع آلية لضمان إلزام جميع الجهات الخاضعة لعمليات الفحص والمراجعة بتنفيذ الملاحظات الواردة بقرارير ديوان المحاسبة. كما اوصت بالعمل على إلزام الجهات العامة بإقفال الحسابات الختامية وإعداد الميزانيات العمومية، وتقديمها للديوان لمراجعتها والمصادقة عليها في مواعيدها القانونية و العمل على تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية في الجهات العامة، ومحاولة تطويرها كلما أمكن ذلك بما يجعلها أنظمة محكمة وفعالة للحفاظ على أصول الجهات وحسن إدارة الأموال. كما اوصت بتشديد الرقابة المالية على المصروفات والعهد والتعويضات بصفة عامة ودراسة وتحليل أسباب ارتفاع عدد المخالفات والممارسات الواردة بشأنها في تقارير الديوان مما سبب في ارتفاع عدد القضايا المتعلقة بها والعمل على وضع آليات تضمن الالتزام الكامل بأحكام قانون النظام المالي للدولة، ولائحة الميزانية والحسابات والمخازن ولائحة العقود الإدارية، والتشريعات، والقواعد المالية ذات العلاقة، والعمل على مراجعتها دوريا وتطويرها بما يتلائم والمتغيرات الاقتصادية في الآونة الأخيرة.

2-2 دراسة (ابوعرب،2017) اهتمت هذه الدراسة بالبحث في محاولة المساهمة في إيجاد حلول لبعض المشاكل التي يعاني منها التعليم العالي ومن أهمها ما يتعرض لها من مشاكل تتعلق بالتمويل والأخرى بنوعية التعليم العالي. حيث أن هذه المؤسسات بحاجة إلى وجود إطار يضمن لها حلول جذرية لمعالجة تضارب المصالح، ومعالجة نقص التمويل وشح الموارد المالية، وضبط سير عملها بأنظمة وقوانين واضحة شفافية وافصاح عادل وفعالية تنظيمية مما يحقق لها الاستقلال المالي والإداري.





و أظهرت نتائج البحث وجود تطبيق لقواعد الحوكمة في الكليات التقنية بمحافظة غزة حيث أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة، و المتمثلة في الشفافية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية التنظيمية في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني بدرجة كبيرة، كما أظهرت موافقة عينة الدراسة على مستوى توافر عناصر ذات القدرة التنافسية استراتيجية التكلفة، استراتيجية التميز في مؤسسات التعليم التقني الفلسطيني. بالإضافة إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد عينة البحث حول محاور الاستبانة تعزى لطبيعة الكلية. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة إيجاد تشريع موحد يحكم مؤسسات التعليم العالي الحكومية، والخاصة والأهلية؛ بما يحقق لها الاستقلال الذاتي، مع ضرورة إبعاد هذه الكليات كلياً عن البيروقراطية والعلاقات الشخصية. كما أوصت بضرورة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة تحت مرجعية قوانين وتعليمات و زارة التربية والتعليم العالي التقني، إلى جانب التركيز على تطبيق استراتيجيات القدرة التنافسية لما لها من أثر كبير ومباشر على تحقيق قدرة تنافسية في سوق العمل.

### 3-2 دراسة (أحمد بركان وآخرون، 2012)

هدفت الدراسة إلى تحقيق زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، والتعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات، والتعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات، وإبراز دور حوكمة الجامعات في تحقيق الشفافية والعدالة، ومساعدة إدارة الجامعة في الإسهام بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها. توصلت الدراسة إلى أن الجامعات بحاجة إلى اللجوء للابتكار؛ لتوفر تعليم أ يُمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ومساهمين في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم، وأن الحوكمة الجيدة تُيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستتارة والشفافية، كما أن حوكمة الجامعات تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها، بالإضافة إلى أن حوكمة المؤسسات تمثل عنصراً حيوي حيث تساعد تلك المؤسسات على تصميم وتنفيذ وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

4-2 دراسة (عريقب و اخرون، 2016) اشارت الدراسة الى ان الفساد المالي من أخطر المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الليبي منذ سنوات طويلة، مما كان له أثراً سلبية على كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وما يزيد الأمر سوءاً هو نمو فرص ممارسة الفساد في ليبيا أثناء المراحل الانتقالية، والفترات التي تشهد تحولات سياسية، لوجود بيئة خصبة لأصحاب السلطة، في الكسب المالي الغير مشروع، مستغلين رداءة الجهاز الرقابي والتشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد. فنتج عنه فساد الذم وانتشار الرشوة، وكثرت حالات الاحتيال على القانون، بسبب ظاهرة الفساد المالي الذي ينخر في جسد الاقتصاد الليبي و. الانقسام السياسي الحاصل، والنزاعات الداخلية، والأوضاع الاقتصادية الصعبة، وتدني إنتاج النفط وانخفاض أسعاره عالمياً، إلى تأخر ترتيب ليبيا في منظمة الشفافية الدولية، فلقد احتل مؤشر إدراك الفساد لليبيا في سنة 2016 المركز 170 من أصل 176 دولة، وتحصلت على 14 نقطة من أصل 100 نقطة .

5-2 دراسة (عباس و اخلاون 2012) هدفت الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها وتطورها، أهميتها ومبرراتها، وكذلك استعراض أهم آلياتها مع التركيز على دور لجان التدقيق في مجالس



الإدارة باعتبارها ابرز دعائم تحقيق هذا المفهوم الجديد ، وعلاقة هذه اللجان باليتين اخريتين هما التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي . كما هدفت إلى لفت الانتباه لجميع الجهات المسؤولة إلى خطر الفساد المالي والإداري ، وذلك بعد تحديد مفهومه وأسباب ظهوره ، واهم مظاهره ونتائجه على الاقتصاد الوطني بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام ، ودور آليات حوكمة الشركات في الحد منه .حيث توصلت الدراسة إلى بعض من الاستنتاجات ، أبرزها ما يأتي :

- 1 . أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشكلات التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين ، والتي من أبرزها مشكلة الفساد المالي والإداري إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح والآليات التي تعمل على حماية مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح ، وذلك بالحد من التلاعب المالي والإداري الذي يحصل في هذه الشركات من قبل الإدارات التنفيذية ، باعتبارها الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل المؤسسة .
- 2 . يعد الفساد المالي والإداري من اخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة ، والشركات المملوكة للدولة بصفة خاصة ، ويترتب عليه تحمل الشركات تكاليف إضافية تنعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها ، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء .
- 3 . للفساد المالي والإداري مظاهر وتجليات سياسية ومالية وإدارية وأخلاقية.
- 4 . يؤدي الالتزام باليات الحوكمة وقواعدها من قبل الشركات المملوكة للدولة إلى الحد من الفساد المالي والإداري فيها وزيادة كفاءة أدائها ، وبالتالي زيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب بالشركات المملوكة للدولة ومن ثم في الدولة كلها ، وبالتالي يزيد من قدرة الدولة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد .

بحيث قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات اهمها نشر ثقافة الحوكمة في المجتمع ، وذلك من خلال وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني و نشر الوعي الفكري والاقتصادي والاجتماعي والديني .

6 - 2 دراسة (العريني، 2013 ) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية إن وجدت تبع أ لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات، وأن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود متحقق بدرجة متوسطة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة في واقع تطبيق الحوكمة تعود إلى اختلاف المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والوظيفة الحالية.

3- اشكالية الدراسة :

لاقت ظاهرة الفساد اهتمام الكثير من الباحثين والمهتمين، واتفقت الآراء على ضرورة وضع وتأسيس إطار عمل مؤسسي لمكافحة الفساد بكل صوره ومظاهره وفي كافة مجالات الحياة لتعجيل عملية التنمية الاقتصادية. وترتب على ذلك زيادة اهتمام المنظمات والهيئات المهنية حول العالم بقضايا الفساد المالي، فبعد انهيار الشركات العالمية الكبرى ازداد الاهتمام بتوفير آليات مناسبة للحد من الممارسات التي تؤدي إلى التلاعب والغش في التقارير المالية، وبالتالي مواجهة ظاهرة الفساد المالي في الشركات والمؤسسات المالية.

وللقطاع العام دورا محوريا وهاما في مختلف شؤون الدولة الاقتصادية والسياسية والتنمية وغيرها. لذلك فإن إدارة القطاع العام تعتبر حيوية لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين نوعية حياة المواطنين والاستخدام الامثل للموارد. والإدارة العامة كانت ومازالت موضع العديد من البحوث المستمرة للتطوير النظري والعملية لاستحداث



آليات تمكن الحكومات من إحداث تطورات وتغييرات تساعد في تحقيق التنمية المستدامة. وقد كان للتغيرات والتطورات المتسارعة في البيئتين المحلية والدولية نتيجة للعولمة، والانفتاح الاقتصادي، وثورة المعلومات والاتصالات، والمطالبات الدولية للحد من الفقر، والجهل، والفساد، كل هذه التطورات أدت الحاجة لتطوير أنظمة وآليات الحوكمة في القطاع العام وزيادة فعاليته ورفع كفاءة الإدارة في قطاع التعليم العالي.

وبالإشارة الي التقارير الصادرة عن ديوان المحاسبة عن السنوات 2013-2017 اي لمدة خمس سنوات ، اتضح ان هناك العديد من حالات الفساد المالي في جميع القطاعات العامة. بحيث نوّه الديوان المحاسبة إلى أن الفساد آفة هدامة على المجتمع انتشرت ظواهره في مؤسسات الدولة في الداخل والخارج نتيجة لتراكمات أهمها ضعف الوازع الديني والإنقسام السياسي وإزدواج السلطات إلى جانب غياب الدور الحقيقي لمؤسسات الدولة ، مضيفاً بأنه أورد في تقاريره أرقام مفزعة تشير بوضوح إلى حجم الفساد حيث أنفقت الدولة من عام 2012 وحتى 2017 ما قيمته 270 مليار دينار لا يظهر لها أثر ملموس على الأرض( موقع ليبيا المختار الإخباري تاريخ الزيارة 2019/7/12). بحيث ان قطاع التعليم العالي من بين هذه القطاعات العامة و الذي يعاني الكثير من صور الفساد المالي و المخالفات المالية المتمثلة في بند المصروفات التي تم صرفها بشكل مخالف للقوانين المعمول بها والذي يعتقد ان من اسباب هذه المخالفات غياب تطبيق اليات الحوكمة بشكل عام و اليات الحوكمة الداخلية بشكل خاص . لذا يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم العالي للدولة الليبية للحد من ظاهرة الفساد المالي؟

4 - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- عرض مظاهر وأسباب الفساد المالي المتعددة في قطاع التعليم العالي.

2- التعرف علي الآثار السلبية للفساد المالي في قطاع التعليم العالي.

3 - التعرف علي مفهوم الحوكمة والياتها الداخلية للحد من اخطار الفساد المالي في قطاع التعليم العالي.

5- أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من :

الاولي تتمثل في خطورة الفساد المالي الذي استشرى في مؤسسات التعليم العالي ، وما يتركه من آثار كبيرة على المستوي التعليمي والثقافي للموطن و كذلك له اثر سلبي علي الاقتصاد الوطني. و الثاني هو تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة ، ومن خلال أسسها ومبادئها والياتها التي تعد من المفاهيم الحديثة للحد من الفساد المالي والاداري . وان الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة ، وكذلك منح حق مساءلة المؤسسة التعليمية ، وبالتالي حماية حقوق الدولة وجميع أصحاب المصالح فيها ، والحد من مشكلة الفساد المالي والإداري . وذلك خلال إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لضمان التحسين المستمر في الاداء ورفع مستوى الكفاءة و جودة الخدمات المقدمة.

6- منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي، لواقع ظاهرة الفساد في مؤسسات التعليم العالي. ومن خلال استعراض بعض مظاهر الفساد المالي في مؤسسات التعليم العالي الواردة بتقارير ديوان المحاسبة الليبي. تم تناول البيانات الصادرة عن تقارير ديوان المحاسبة لسنوات 2013 - 2017 لمدة خمس سنوات والقيام بدراسة وصفية للبيانات الواردة بتلك التقارير المتعلقة بقطاع التعليم العالي، و الخاصة بعمليات الصرف.

7- الاطار النظري

7-1 مفهوم الحوكمة

هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها. الحوكمة على أنها هياكل وعمليات مراقبة وإدارة المؤسسات، وتتمحور حول العلاقة بين كل من الإدارة والمساهمين وباقي أصحاب المصلحة. فالحوكمة تعني تطبيق القواعد العامة والالتزام بالإجراءات والأوامر على كافة الشركات والمؤسسات الحكومية، وأيضاً على الإدارات المحلية الوطنية وغيرها، وبالشكل الذي يحقق قواعد الشفافية والإفصاح وتوفير معلومات ذات جودة ومصداقية، كما تتضمن الرقابة الفعالة على العمليات التنفيذية والإدارة الرشيدة للمخاطر (صبرينة ، 2016).

يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الإداء. حيث أصبحت من أهم متطلبات الإدارة الرشيدة في الشركات والمؤسسات في مختلف دول العالم، وتعتبر من آليات استكمال عمليات الإصلاح الإداري والمالي والتطوير المؤسسي من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والإفصاح، وإيجاد البيئة الرقابية الفاعلة وتعزيز المساءلة لتحقيق أهداف الشركات والمؤسسات في القطاع العام. إذاً حوكمة المؤسسات: "عبارة عن الطريقة التي تدار بها المؤسسات وتراقب من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وبالتالي هي بمثابة أداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، وتعتبر مستشار لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها" (الحايك، 2016 ، ص 10).

وتعرف الحوكمة في القطاع العام: بأنها مجموعة التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي توجه وتدير الوحدة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة، وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم، ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات الحكومية من جانب آخر.

حوكمة التعليم تعرف بأنها: - "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة التعليمية وأهدافها الإستراتيجية ، كما أنها تعني كافة الإجراءات المنظمةة التي تحكم العلاقات بين ذوي المصالح المشتركة والتي لها التأثير المباشر في الأداء" (ابو عرب ، 2017 ص 10).

7-2 أهمية ومبررات الحوكمة في القطاع العام:

بشكل عام فان أهمية الحوكمة تساعد في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية ، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة ، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الاسواق ، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود. اما بالنسبة في القطاع الحكومي من أهم أسباب الاهتمام بالحوكمة تعود إلى تدني مستوى أداء الجهات الحكومية، وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات وضعف الإنتاجية، وغياب المساءلة، بالإضافة إلى ضعف المنظومة الرقابية ككل، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية، وظهور حالات للفساد المالي والإداري، ومفهوم الحوكمة يهدف إلى إخضاع





نشاط الجهاز الحكومي إلى مجموعة من الأنظمة والقوانين، والسياسات والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الجهة الحكومية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات المسؤولين في الإدارة العليا. و تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي :

1 - محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو استمراره، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى ( جقطة سناء ، 2017 ، ص 5).

2- تحقيق و ضمان النزاهة والحياد والاستقامة لكافة العاملين بدءا بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في المؤسسة.

3- تحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية .

4- تحقيق الاستفادة القصوى من النظم المحاسبية والمراقبة الداخلية ، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج . ( طيب ، 2018 ، ص 202).

6- يُحقق وجود الحوكمة في إدارة الجامعات تواجد هيكل تنظيمي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المخطط لها، وكذلك تحديد آليات الوصول لتلك الأهداف، وسبل رقابة الأداء.

7- تطبيق الحاكمية يولّد مناخاً جيداً للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة.

8- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين ، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

9- أنها تمثل منظومة شاملة إذا ما استثمرت في الجامعات وفق منهج علمي منظم تساعد على التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، وتزيد التفاعل والتعايش مع المجتمع المحلي والطلبة بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها المادية والمعنوية، وفي سمعتها الأكاديمية المحلية والاقليمية والدولية، ومدى حصولها على الاعتماد العالمي (عيد ، 2017 ، ص 523).

7- 3 أهداف حوكمة المؤسسات :

إن الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الادارة والمساهمين من خلال ادلة تثبت ان إدارة المؤسسة تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي الي تقليل امكانيات الفساد وسوء الادارة الي اقل حد ممكن. وتهدف الحوكمة في القطاع الحكومي و قطاع التعليم العالي بشكل خاص الي الاتي :

1- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال صياغة وبناء استراتيجية سليمة و ضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الاداء.

2- تحسين العلاقات بين الجامعات وكافة المستفيدين من خدماتها والمجتمع المحيط بها و تفعيل المسؤولية الاجتماعية للجامعة وتحقيق التوازن بين أهداف الجامعة وأهداف المجتمع ( المرجع السابق ، ص 524).

3- العمل علي محاربة التصرفات غير المقبولة سواء من الجانب المادي او الاداري او الاخلاقي.

4- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.

5- اظهار الشفافية و القابلية للمساءلة من خلال تأكيد مسؤوليات الإدارة وتقييم أدائها وتعزيز المحاسبة والمساءلة والفصل بين السلطة والمسئولية و بناء ثقافة تنمية الولاء المؤسسي، والشعور بالمسؤولية (ابو عرب ، 2017 ص 12).

6- التقدم في نظم الجودة والاعتماد المؤسسي وزيادة المهارات و الخبرات.



7- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.

8- وضع القوانين و القواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية ، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.

9- تعميق الفكر التنظيمي للعمل الجماعي وبناء ثقافة مشاركة العاملين والمتعاملين من خلال تعزيز مشاركة الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتقييم العمليات والخدمات، والالتزام بالقوانين. (العريني ، 2014 ، ص 119).

7-4 مبادئ الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحكم الرشيد أو الحوكمة الرشيدة واحداً من أهم المصطلحات التي حظيت باهتمام العديد من الجهات والمنظمات الدولية، وخاصة تلك العاملة في مجال التنمية، وكذلك الأوساط الأكاديمية، وقد تعددت إسهامات المؤسسات الدولية والبحثية في تحديد مبادئ الحوكمة الرشيدة، وفق الآتي:

1. المساءلة : وتتمثل بتحديد المهام والمسئوليات بوضوح لجميع العاملين، مما ينتج عنه ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات بالإضافة إلى أن المساءلة كأحد قواعد الحوكمة الرشيدة تكفل توفير بيئة صحية لممارسة كافة الأنشطة بحيث تتمكن الإدارة المسؤولة من تقييم الأداء بطريقة ممنهجة وعلمية، والتي تؤدي إلى تعزيز الثقة بين إدارة الجامعة وذوي المصالح المشتركة وتحسين الأداء وتحقيق مكانة تنافسية مرموقة بين الجامعات على النطاق الدولي أو المحلي. ومن خلال وضع خطوط واضحة وفعّالة لضمان المساءلة وإنشاء نظام فعّال للمراجع الداخلي، فضلا عن إنشاء نظام فعّال لإقرار النذمة المالية بشأن الموظفين المعنيين، وفرض عقوبات ملائمة على حالات عدم الامتثال. وكذلك إجراء فحص دقيق للحسابات التي يطلب فتحها أفراد مكلفون بأداء وظائف عامة مهمة، أو أقاربهم بهدف كشف المعاملات المشبوهة. والإنصاف في حال عدم اتباع القواعد أو الإجراءات الموضوعية. كما يجب تطبيق مبدأ المساءلة وفرض العقوبات في حق أي شخص استغل سلطته، وأساء استخدام الموارد لغير الغرض المنشود، كما يستلزم أيضا وجود نظام قضائي عادل ( ابو عرب، 2017، ص 13).

2. سيادة القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة أطراً تشريعية وتنظيمية تضمن حماية كاملة لحقوق وضمان المساواة أمام القانون ، وتأمين العدالة بكفاءة ونزاهة، وينصرف مفهوم احترام القانون إلى مدى امتثال كافة الأطراف سواء كانوا موظفين او اعضاء هيئة تدريس او طلبة للمنظومة القانونية من قوانين أو تشريعات .

3. مكافحة الفساد: يُعرف الفساد بأنه إساءة استخدام السلطة العامة من أجل تحقيق مكاسب خاصة، وتتعدد صور الفساد لتشمل الرشوة، والابتزاز، والمحاباة، واستغلال النفوذ وغيرها (البسام، 2016، ص 67).

4 - الشفافية: على القطاع العام أن يتمتع بقدر من الشفافية وسهولة التواصل مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، بالصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات، وبأن تكون التقارير التي تعدها الوحدة عن أعمالها أمينة، وأن تقدم صورة متوازنة عن حالة الأعمال، ونزاهة التقارير تعتمد على نزاهة أولئك الذين يعدونها، ويعرضونها، أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث. واتخاذ تدابير تكفل تعزيز الشفافية في إدارتها العامة من خلال اعتماد إجراءات تُمكن المهتمين من الحصول على معلومات دقيقة عن كيفية تنظيم إدارات مؤسسات التعليم العالي ، وعملية اتخاذ القرارات فيها، وكذلك القرارات والوثائق القانونية التي تهم العامة، وتبسيط الإجراءات اللازمة لحصول المهتمين على تلك المعلومات، فضلاً عن نشر تقارير دورية عن مخاطر الفساد في إدارات مؤسسات التعليم العالي (ابو عرب ، 2017 ص 13).





5. المشاركة: ويُقصد بالمشاركة هي إتاحة الفرص لجميع الفئات التي لها علاقة بالمؤسسة داخلياً وخارجياً بما تتمثل من مجالس حكم سواء للمجالس الأكاديمية أو الإدارية، أكاديميين، إداريين، طلبة بالإضافة إلى المجتمع بالمشاركة في رسم السياسات ووضع أسس ومبادئ العمل في مختلف مجالات الأنشطة الجامعية.

6. العدالة و المساواة: وتشمل الابتعاد عن التمييز والتحيز بين أعضاء مؤسسات التعليم العالي، وكذلك بين الإدارات التنفيذية، والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع، ويُقصد بالعدالة درجة تقديم للخدمات على اساس المساواة، وطبقاً للاحتياجات ومبدأ تكافؤ الفرص. بحيث يكون تعيين وترقية الموظفين بناءً على معايير الكفاءة، والجدارة والإنصاف، وأهمية وضع برامج تعليمية وتدريبية تمكّنهم من أداء وظائفهم بشكل صحيح، وترفع وعيهم بمخاطر الفساد الملازمة لأداء وظائفهم، ومكافأة وتكريم المجدين منهم ( العريني ، 2014 ، ص 120).

7. المسؤولية الاجتماعية: هي ثقافة التزام الجامعات بالمسؤولية الاجتماعية من ضمن أولويات التخطيط الاستراتيجي، وتوفير الدعم والمساندة للمجتمع، وتحقيق الرفاهة الاجتماعية من خلال توفير العديد من الخدمات العامة التي تهدف إلى المحافظة على مستوى متقدم من الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي. ويشمل ذلك توفير البنية التحتية وتطويرها و بعض البرامج الاجتماعية الأخرى.

7 - 5 الفساد المالي :

بشكل عام يعرف الفساد في اللغة بأنه: نقيض الصلاح، قال تعالى: ﴿ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ﴾ سورة الروم الآية 41 ، و كما يقول الله سبحانه وتعالى في القرآن: ﴿وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفُسَادَ﴾ الآية 205 من سورة البقرة.

والفساد في مجال الأموال فإنه يندرج تحت مصطلح أكل الأموال بالباطل بحيث وضحها الله سبحانه وتعالى في قوله تعالى: ﴿وَلَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ وَتُدُلُّوا بِهَا إِلَى الْحُكَمِ لِتَأْكُلُوا فَرِيقًا مِنْ أَمْوَالِ النَّاسِ بِالْإِثْمِ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾ الآية 188 من سورة البقرة.

1. مفهوم الفساد المالي:

يعد الفساد المالي من أخطر المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الليبي منذ سنوات طويلة، مما كان له أثراً سلبية على كافة المجالات الاقتصادية. ويعرف الفساد المالي علي انه: تلك الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والاحكام المالية التي تنظم سير العمل الاداري والمالي في الدولة و مؤسساتها ، ومخالفة التعليمات الخاصة باجهزة الرقابة المالية" ( الفلاح & ابوشعالة ، 2017) و هذا يعني تقويضاً للثقة العامة ، أو خرقاً للقوانين والسياسات والإجراءات التي توضع موضع التنفيذ للصالح العام ، لغرض تحقيق المنافع الشخصية على حساب المجتمع ، وذلك بإعطاء أو اخذ الرشاوى أو الامتيازات ، بإساءة استعمال السلطة والنفوذ في المؤسسات الرسمية . كما يعرف على انه كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة خاصة ذاتية لنفسه أو لغيره ، وهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام تطلعاً إلى تحقيق مكاسب خاصة مادية أو معنوية. ويتداخل تعريف الفساد المالي مع الفساد الاقتصادي لارتباطهما بالاستغلال المادي والآثار المادية، كهدر المال العام، وتوظيف الأموال العامة لغير ما خصصت له، أو نهبها والتهرب من الضريبة، ودفع الرشوة مقابل الاستفادة من العقود والصفقات وغيرها من الممارسات التي تؤثر على مسار التنمية الاقتصادية، وعلى استغلال الأموال العامة للدولة. كما يتداخل مفهوم الفساد المالي مع الفساد الإداري ويتمثل في الانحراف

ومخالفة القوانين والقواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل المالي في الدولة ومؤسساتها ، ومخالفة تعليمات ولوائح أجهزة الرقابة المالية ( عرقيب & المبسوط، 2018، ص 62).

2 . أسباب ظهور الفساد المالي :

هناك مجموعة من الأسباب لظهور الفساد المالي والإداري أبرزها ما يأتي :

أسباب اقتصادية : وذلك لوجود الأوضاع الاقتصادية المتردية، والداعمة لنمو الفساد، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف المعيشة، وانتشار البطالة وتدني الرواتب و الأجور، وكثرة الأعمال التجارية المشبوهة بالإضافة الي سوء توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، و تدني مرتبات العاملين في القطاع العام يؤدي الي عدم القدرة على تلبية متطلبات الحياة، وعدم قدرة الدولة على توفير الحاجات الأساسية ، وكل هذا يشكل دافع لدي البعض إلى ارتكاب جرائم الفساد، من أجل الحصول على المال.

أسباب اجتماعية: وهو مجموعة من الأسباب التي تفرزها العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، والتي تظهر نتيجة لضغوط اجتماعية وانتشار ظاهرة الفساد المالي و الإداري من خلال أعمال المحسوبة والرشوة واستغلال النفوذ وغيرها. أن الفساد المالي قد أضحى في حياة العامة من صلب ثقافة المجتمع، حيث يتم إجراء الواجب الوظيفي وكذلك المعاملة مع إدارات الدولة بثمن، فيتم جمع المال بأي وسيلة وتتمثل الأسباب الاجتماعية في انهيار القيم والأخلاق وضعف الوازع الديني، وبروز ظاهرة المحسوبة على حساب المصلحة العامة، وتبدأ معها عمليات سوء الاستغلال، الأمر الذي يقود إلى ظهور الفساد بسبب سوء التعيين في المناصب. لذا قد أصبح الفساد في حياتنا العامة من صلب ثقافة المجتمع، بذلك يكون المجتمع في هذا الحال قد ابتلى بما نسميه بثقافة الفساد. ويظهر ذلك في عدم وجود اهتمام ملحوظ بين أفراد المجتمع بجرائم الفساد ومرتكبيه، حيث يعيش مرتكبي مثل هذه الجرائم في هذا المجتمع الإسلامي حياة طبيعية بين أفرادهم، بل قد يصل بهم الأمر أن يكونو محط احترام بحيث ينعدم لديهم الرادع الذاتي وبالتالي لا يشعرون بأنهم قد ارتكبوا أفعال مشينة إجرامية في حق أنفسهم، وعائلاتهم، ومجتمعهم، وما يزيد من خطورة الأمر أنه يتم الدفع بهم لتولي مهام قيادية في الدولة ومساندتهم. ولعل سبب ذلك يرجع إلى ضعف روح الانتماء، أو الحس الوطني الذي أصاب به غالبية أفراد المجتمع، والذي انعكس على ولائهم للوطن ( السيوي، 2018).

أسباب إدارية: وتتمثل في الإجراءات الإدارية المعقدة (البيروقراطية)، وغموض التشريعات وعدم العمل بها. ففي ليبيا مثلا من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى تأخير تنفيذ إستراتيجية التنمية المستدامة هي سوء تطبيق مبادئ التنمية و خاصة سوء الإدارة والمساءلة، وعدم خضوع المسؤولين في القطاع العام لمبادئ الشفافية والرقابة والمسئولية، مما أدى إلى انتشار ظاهرة الفساد المالي. (غنيم ، 2012) .

أسباب سياسية: الفراغ السياسي يعني غياب الإدارة السياسية نتيجة الصراع علي السلطة و السيطرة على مؤسسات الدولة و تهميش دور المؤسسات الرقابية ، مما يصبح من السهل العبث بالمؤسسات السياسية والقانونية، بالإضافة إلى غياب الحريات والنظام الديمقراطي، وضعف الإعلام والرقابة، وعندها تظهر حالة غياب الحافز الذاتي لمحاربة الفساد تحت وطأة التهديد والتهميش، والإقصاء الوظيفي. كما تتعطل آليات الرقابة بفعل شدة الفساد في الدولة. وترجع ظاهرة نقشي الفساد المالي في ليبيا لوجود حالات اختراق متنوعة لنظام الرقابة على المال العام مما يدل على غياب معايير الشفافية في إدارة المال العام ووجود ضعف وقصور في الأنظمة المحاسبية والرقابة المالية وعجزها على إيجاد حل يكفل الحد من هذه الظاهرة. فعدم متابعة تحصيل الضرائب والرسوم وسائر الإيرادات العامة يعتبر من أكثر العوامل التي تزيد من الفساد المالي والمؤسسات العامة، كما أن عدم قيام ديوان المحاسبة بإجراء التحريات اللازمة لاستقصاء أسباب القصور في أداء العمل



والمتابعة اللازمة يؤدي ذلك أيضا لزيادة الفساد الإداري و المالي بالمؤسسات العامة (عريقيب & المبسوط ، ص ص 64- 65).

- آثار الفساد المالي :

ينطوي الفساد على آثار بالغة الخطورة ومدمرة للاقتصاد والمجتمع ، ويوصفه يمثل أحد أشكال السرقة العامة للثروة الوطنية ،ولاشك أن الفساد المالي لديه آثار سيئة، وأضرار اجتماعية واقتصادية خطيرة على المجتمعات النامية، ومنها ليبيا، فقد أدى انتشار ظاهرة الفساد المالي إلى زيادة معدلات البطالة والفقر في المجتمع، والتي يحدث عنها مشاكل ومفاسد اجتماعية واقتصادية خطيرة، من تدمير للموارد البشرية والطبيعية.

إن للفساد المالي تكلفة في المؤسسات العامة وفي مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، حيث يتم الحصول على مكاسب مالية وامتيازات أخرى على حساب المجتمع . وتتمثل تكاليف الفساد المالي والإداري في الزيادة المباشرة التي تطرأ على تكلفة الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة ، ومن ثم على السعر الذي يدفعه المستهلك للسلع أو المستفيد من الخدمات التي تقدمها الجهة التي تدفع الرشوة. إن الزيادة في التكلفة لا تعد بأي حال من الأحوال الجانب الأكثر خطورة من الجوانب الأخرى ، فعندما يكون احتمال الحصول على مكاسب شخصية عنصرا من العناصر ، فانه يتحول سريعا ليكون العنصر الأوحيد الهام في المعاملة ، مع إزاحة عناصر التكلفة والنوعية ، وموعد وكيفية التسليم ، وجميع الاعتبارات القانونية الأخرى توضع جانبا عند الموافقة على منح العقود . وينتج عن ذلك اختيار موردين غير مناسبين ، أو مقاولين غير ملائمين ، بالإضافة إلى شراء السلع غير المناسبة . وبناء على ذلك يتم إعطاء الأولوية للمشروعات غير الضرورية على حساب الأولويات الوطنية الهامة بدون سبب. ( صبرينة ، 2016) . هذا بدوره يؤدي إلى مجموعة من الآثار السلبية منها :

1- الآثار الاقتصادية:

تظهر آثار الفساد المالي بشكل عام على مؤشرات التنمية، وعلى القدرة التنافسية في سوء تخصيص الموارد ويحدث ذلك عند توجيه الفساد عن طريق الارتشاء، ولطالبي الوظائف في المجالات المختلفة، كما أن التوظيف والترقية في قطاع التعليم العالي يخضع للمحسوبية، مما يزيد من القرارات الخاطئة، الأمر الذي يقلل من كفاءة العناصر البشرية ويشوه سوق العمل، وبالتالي يضعف كفاءة الموارد المخصصة للتنمية.

2- الآثار الاجتماعية:

يجب الإدراك بأن آثار الفساد الاجتماعية معقدة ومرتبطة ببعضها مثل توظيف الانتماءات العائلية والقبلية في التعامل الرسمي لتحقيق مزايا ومكاسب دون وجه حق وانتشار الرشوة والتزوير والاختلاس، كسمة من سمات النشاط الوظيفي العام، مما يؤثر في الكفاءة. كما ان ابتعاد الأفراد في مؤسسات التعليم العالي عن قيمهم الأخلاقية النزاهة، فعندما يسود الاعتقاد لدى الموظفين بأن الفساد يؤدي إلى مكاسب مادية عالية، فإن ذلك يؤدي إلى التسابق على الاقتداء بالمفسدين (داود، 2015).

3- آثار أكاديمية :

إن انتشار ظاهر الفساد بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي تؤدي الي العديد من الآثار السلبية و خاصة في المجال الأكاديمي لأنها هي المصنع الذي ينتج الاشخاص المؤهلين لشغل الوظائف والمناصب في كل المجالات الأخرى. الا ان انتشار ظاهرة الفساد المالي لها آثار سلبية علي عملية التحصيل العلمي وانتشغال اعضاء هيئة التدريس عن العطاء والتدريس و البحث العلمي

بأمور اخري مثل انشغالهم المطالبة بحقوقهم من قبل الموظفين الفاسدين في الادارات او سعيهم وراء المناصب التي يمكن ان يتحصلوا من وراها علي مكاسب شخصية سواء كانت مادية او معنوية.

## 8- الجانب الوصفي

## 8- 1 وصف ظاهرة الفساد المالي في قطاع التعليم العالي :

يعد الفساد المالي من أخطر المشاكل التي يعاني منها الاقتصاد الليبي منذ سنوات طويلة، مما كان له أثراً سلبية على كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وما يزيد الأمر سوءاً هو نمو فرص ممارسة الفساد في ليبيا أثناء المراحل الانتقالية، والفترات التي تشهد تحولات سياسية، لوجود بيئة خصبة لأصحاب السلطة، في الكسب المالي غير المشروع، مستغلين رداءة الجهاز الرقابي والتشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد. فنتج عنه فساد الذمم وانتشار الرشوة، وكثرة حالات الاحتيال على القانون، بسبب ظاهرة الفساد المالي الذي ينخر في جسد الاقتصاد. والانقسام السياسي الحاصل، والنزاعات الداخلية، والأوضاع الاقتصادية الصعبة، وتدني إنتاج النفط وانخفاض أسعاره عالمياً، فقد احتل مؤشر إدراك الفساد لليبيا خلال السنوات من 2013 - 2018 إلى تأخر ترتيب ليبيا في منظمة الشفافية الدولية :

جدول رقم (1) ترتيب ليبيا في مؤشر الفساد خلال الفترة 2013-2018

السنة	الترتيب	مجموع الدول التي شملها الترتيب	مؤشر إدراك الفساد الدرجة من (0 - 100) نقطة	الترتيب عربيا
2013	172	177	16	18
2014	166	175	18	17
2015	161	168	16	17
2016	170	176	14	17
2017	171	180	17	17
2018	170	180	17	17

المصدر : اعداد الباحثون اعتماد علي تقارير منظمة الشفافية الدولية.

و يلاحظ من الجدول رقم (1) بان مؤشر الفساد للدولة ليبيا يزداد سواء من سنة الي اخري ، حيث ظهر ترتيب ليبيا في سنة 2013 172 من 177 و في سنة 2018 من اصل 180 حيث كنا نطمح بان هذا المؤشر يقل و تصبح دولة ليبيا اقل فساد و تصبح دولة من دولة المؤسسات و لكن للأسف لم يحدث هذا . بحيث ان معدل نمو الفساد في ليبيا يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (2) معدل نمو الفساد في ليبيا

السنة	ترتيب ليبيا في مؤشر الفساد	معدل نمو الفساد
2013	172	7.5
2014	166	3.4 -
2015	161	3.0 -
2016	170	5.5
2017	171	1
2018	170	1-

المصدر : اعداد الباحثون اعتماد علي تقارير منظمة الشفافية الدولية



الحوكمة كآلية للحد من الفساد المالي في القطاع العام - قطاع التعليم العالي  
د.مصطفى فتوحة، د.جميل خلاط، أ.صالح أبو عجيلة  
جامعة صرمان



ويشير مؤشر مدركات الفساد الذي يصدر سنويا إلى مدى انتشار الفساد في القطاع العام في دول العالم، بحيث يقيس فساد المسؤولين والسياسيين واستخدام الأموال العامة لأغراض غير شرعية واستخدام المنصب العام لتحقيق منافع خاصة والرشوة والواسطة والمحسوبية ومدى تفعيل النزاهة والشفافية وملاحقة الفاسدين، ويعتبر بمثابة تحذير من إساءة استخدام السلطة والتعاملات السرية.

وأصدرت منظمة الشفافية الدولية مؤشر مدركات الفساد لعام 2018 والذي جاءت فيه ليبيا ضمن الدول العشر الأكثر فسادا في العالم إلى جانب دول أفغانستان وغينيا الاستوائية وغينيا بيساو والسودان وكوريا الشمالية واليمن وجنوب السودان وسوريا، والصومال التي تعتبر الدولة الأكثر فسادا عالميا. وبحسب التصنيف الجديد لمؤشر الفساد فإن ليبيا جاءت في المركز 170 عالميا من بين 180 دولة برصيد 17 نقطة فقط من أصل مائة نقطة، متقدمة مركزا واحدا عن تصنيف العام 2017 والذي احتلت فيه المركز 171 عالميا، وجاءت ليبيا بذلك في المركز السابع عشر عربيا مما وضعها بين الدول الخمسة الأكثر فسادا.

وتتجسد مظاهر الفساد المالي بالرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي والمحسوبية في التعيينات والمراكز الوظيفية. كما يتعلق بالانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية التي تصدر عن الموظفين العموميين أثناء تأديتهم لمهام عملهم، كما تتجسد مظاهر الفساد الإداري في التسبب لدى الموظفين وعدم احترام الوقت وتمضيته في أمور لا علاقة لها بمهام الوظيفة واستحقاقاتها، وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار العمل وغيرها.

2-8 مظاهر الفساد المالي في قطاع التعليم العالي حسب ما ورد في تقارير ديوان المحاسبة:  
وقد بينت تقارير ديوان المحاسبة على وجود العديد من المخالفات في قطاع التعليم العالي ويمكن استعراض امثلة منها:-

1- التوظيف وصرف المرتبات والمنح والمزايا للموظفين، من أكبر التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي و علي سبيل المثال لا للحصر منها :

- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 التوسع في صرف المكافآت المالية و المستمرة.  
- كما أشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 الي تأخر الوزارة في سداد اشتراكات الضمان الاجتماعي في المواعيد المحددة بالقانون مما ترتب عنه دفع غرامات عن ذلك.

2- المبالغة في قيمة العقود الإدارية والمالية، وانعدام المعايير والأسعار النمطية، واختلاف الأسعار المستخدمة في تقدير قيمة العقود من مكان الي آخر، وعلي سبيل المثال :

- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2013 اذن صرف رقم 17 بتاريخ 2012/8/26 بقيمة اجمالية 216,050 دل. لصالح شركة الاستيشاري لاستيراد الحاسب الالي لتوريد 40 جهاز حاسب بمتوسط سعر 2,160 دل. ، ولحظ ان هناك مبالغة في سعر اجهزة الحاسب.

- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2015 هناك مبالغة في عقود استئجار سكن لعدد من موظفي وزارة التعليم العالي وبعض من افراد الحراسة التابعة لها بالمخالفة لاحكام قرار مجلس الوزراء رقم (346) لسنة 2013 بشأن تحديد قيمة بعض الخدمات بديوان الوزارة وفيما يلي الجدول رقم (3) يوضح بعض عمليات الإيجار التي تمت بالمخالفة:

الجدول رقم (3) غرض بعض عمليات الإيجار التي تمت بالمخالفة:

البيان	المستفيد	المبلغ	اذن الصرف
ايجار لشقة احد افراد الوزارة لمدة سنة لاحد افراد حماية الوزير لمدة سنة	ع. 1.1	24,000	4/12
ايجار سكن احد افراد الوزارة لمدة سنة لاحد افراد حماية الوزير لمدة ستة اشهر	ع. 1.1	12,000	6/3



12/8	12,000	ح. أ. ق	ايجار سكن لمدير مكتب الوزير بواقع 2000 دينار شهري
6/2	12,000	ع. ا. ا.	ايجار لشقة احد افراد الوزارة
4/14	7440	ع. م. ا.	ايجار سكن لمستشار الوزير
12/10	6,000	ص.ع.ع	ايجار سكن لمراقب المالي للوزارة بواقع 2,000 دينار شهريا

- 3- نقشي مظاهر المحسوبة وتقديم المصالح الجهوية على مصلحة العامة علي سبيل المثال:
- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 قيام وزارة التعليم العالي بالصرف علي اشخاص يتبعون جهات مستقلة و تقدر هذه المصروفات بمبلغ 20,000 دينار مما يدل علي وجود بعض التجاوزات لعملية صرف علي بعض المصروفات .
- كما اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2017 نسبة عدد الطلبة الي اعداد هيئة التدريس في جامعة طرابلس موضحة في الجدول رقم (4) :

## جدول رقم (4)

الكلية	المعدل	النتيجة	عدد الاعضاء التي تم التعاقد معهم	نسبة عدد المعدين الي الطبقة	النتيجة
العلوم	9 : 1	فائض	19	32 : 1	معتدل
الطب البشري	95 : 1	عجز	----	14 : 1	فائض
التربية قصر بن غشير	12 : 1	فائض	93	18 : 1	فائض
الاقتصاد طرابلس	41 : 1	معتدل نسبيا	----	136 : 1	جيد

بحيث قامت كلية العلوم بالتعاقد مع 19 متعاون و كلية التربية قصر بن غشير تعاقدت مع 17 عضو هيئة التدريس متعاوننا بالرغم من وجود فائض لديهم مما يعكس وجود مصلحة للمسؤولين في هاتين الكليتين لتعاقد مع متعاونين زائدين عن الحاجة. و كما يبين التقرير التعاقد مع عدد من المعيديين في كليتين التربية و العلوم وهذا يشير الي ان هناك بعض الاستفهامات علي ذلك بالرغم من عدم الحاجة اليهم.

4- الوساطة : أي التدخل لصالح فرد ما أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة ، مثل تعيين شخص في منصب معين لاسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء اخر رغم كونه غير كفوء.

- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 قيام الوزارة باجراء مصروفات لمصلحة اشخاص لاتربطهم علاقة وظيفية بالوزارة.

- كما اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2015 قيام رئيس ادارة الجامعة باصدار قرارات ايفاد لعدد من الاشخاص من خارج الجامعة بمهام خارجية و تحميل الجامعة بنفقات سفرهم بالكامل دون ارفاق مبررات قانونية بذلك والجدول رقم (5) يوضح امثلة علي ذلك:

## جدول رقم (5)

رقم القرار	القيمة	البيان	نوع المهمة	الجهة التابعة لها
12/353	2877	خ ع ع	مهمة لدولة ايطاليا	جامعة الزاوية
13/70	2415	أ ع ك	مهمة للعراق	وزارة التعليم العالي
2014/15	2583	م ا غ	جمهورية مصر	كلية الهندسة - طرابلس
14/119	2877	ج ا ا	مهمة لدولة بريطانيا	وزارة التعليم العالي

5- التزوير : - يحدث التزوير لغرض الحصول علي المال من الاشخاص او المؤسسات مستغلا موقعة الوظيفي بتبريرات قانونية او ادارية او اخفاء التعليمات النافذة علي الاشخاص، وعلي سبيل المثال لا للحصر في الاتي :





- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2013 هناك مجموعة من عمليات التزوير في جامعة سبها ، بحيث اظهرت مذكرة التسوية لشهر 10 / 2013 للحساب المصرفي رقم ( 24749 - 72 ) بمصرف الصحاري الرئيسي خصم خمسة صكوك بقيمة 1,880,820 د.ل بمستندات مزورة. وهذا يعكس وجود بعض عمليات التزوير في المعاملات المالية ويرجع ذلك الي ضعف أنظمة الرقابة الداخلية لجامعة سبها، مما سمح بمرور بعض العمليات المزورة الاخرى.

6- عدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات ، وعلي سبيل المثال كالآتي :-  
- عرض تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 تحميل ميزانية وزارة التعليم العالي بمصروفات المراقب المالي بمبلغ كامكافاء مالية و تذاكر سفر بقيمة 9,239 د.ل .  
- كما اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 بان جملة الالتزامات القائمة علي الوزارة حتي 2014/12/31 بمبلغ 7,563,224 د.ل دون إمساك سجل الالتزامات مما يجعل هذه الالتزامات غير ذات مصداقية.  
- اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 قيام ادارة اكااديمية الدرسات العليا بالتعاقد مع بعض شركات المقاولات لتنفيذ بعض المشروعات الصيانة لبعض مباني الاكاديمية والجدول رقم (6) يوضح هذه التعاقدات و قيمتها :

جدول رقم (6)

اسم المشروع	الجهة المنفذه	رقم العقد	القيمة	نسبة الانجاز	القيمة المسددة
انشاء مكاتب	شركة باب العاج	2013/1	996,650	%0	149,497
انشاء فصول دراسية	شركة طريق العمران	2013/2	395,850	%0	59,377
انشاء مخازن	شركة امواج السلام	2013/4	498,732	%0	74,809

تبين ان القيمة المسددة تعادل 15% من قيمة العقد عند البدء في تنفيذ عمليات المشروع في سنة 2013 الا انه في الواقع الفعلي لم يتم اي إنجاز حتي نهاية سنة 2014 وفقا لتقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014.  
- اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2016 قيام الوزارة بمبلغ و قدرة 24,000 كمكافآت للحراسات حسب اذن الصرف 9/3 المؤرخ في 27/9/2016، حيث لوحظ تم صرف المكافآت بتاريخ رجعي من تاريخ مباشرة العمل كما ان قيمة المكافاة المحددة بالقرار 750 دينار بينما تم صرف مبلغ و قدرة 1000 دينار، مما يعد مخالفا لنص قرار وزير التعليم رقم (385) لسنة 2016.

7- الاختلاس و التلاعب:

- اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 بشأن اذن الصرف رقم (4/34) بمبلغ 131,803 د.ل قيمة توريد اثاث للوزارة ، و من خلال محضر لجنة المشتريات رقم ( 9 ) بشأن دراسة العروض المقدمة كما يلي :-  
- عرض شركة الزيتون بقيمة 22,382 د.ل  
- عرض معرض لمسات بقيمة 21,443 د.ل  
- عرض معرض الخليج بقيمة 19,371 د.ل  
و بتاريخ 2012/9/12 تم مخاطبة شركة الزيتون بموافقة علي عرضها بالقيمة المحددة بالمحضر و الكمية ذاتها و بتاريخ 2012/9/17 تم مخاطبة الشركة بان هناك خطأ ماديا في الكتاب الاول فان القيمة الصحيحة بمبلغ 131,803 د.ل دون وجود اي اشارة الي تعديل القيمة او الكميات من المخولين بالتعديل.





- كما اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2014 ، من خلال متابعة عقد التغذية المبرم بين المعهد العالي التقني للمهن الطبية الشاطي وشركة العيون اللامعة للخدمات التموينية والاعاشة تبين قيام مدير المعهد بإبرام عقد مع الشركة المذكورة في يوم 2/5/2013 لعدد 200 طالبة ومن خلال صرف مستحقات الشركة تبين انه تم صرف علي عدد 136 طالبة بقيمة اجمالية قدرها 181,560 د.ل عن الاشهر 10/11/12 لسنة 2013. وبين كشف مقدم من رئيس قسم الطلاب بان عدد الطالبات هو 85 طالبة اي بفارق 51 طالبة.

- اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2015 بموجب اذن الصرف رقم 10/2 تم صرف مبلغ (48,000) قيمة ايجار سكن الوزير عن الفترة 1/5/2015 الي 31/12/2015 و من خلال الفحص تبين انه تم صرف المبلغ باسم الوزير و ليس باسم مالك العقار .

#### 8- مخالفات اخري:

- اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2015 ان هناك العديد من المخالفات الادارية في ادارة البعثات ترتب عنها زيادة في المصروفات وعلي سبيل المثال لا للحصر: صدور قرار ايفاد لنفس الطالب من عدة جهات مختلفة ادي الي منح الطالب عددة مرتبات.

- اشار تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2015 بقيام ادارة الجامعة المفتوحة بصرف نفقات تتمثل في علاوة سفر و مبيت للمراقب المالي للجامعة وذلك بقيمة (1,120) د.ل دون الحصول علي اذن من وزارة المالية والاكتفاء فقط بقرار صادرعن رئيس الجامعة بالمخالفة .

- يشير تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2016 هناك الالتزام قائم لصاح فندق كورنتيا بقيمة 592,226 دينار مصاريف اقامة الوزير و الوكيل خلال سنة 2013-2014 ، الامر الذي يعد مخالفة لما جاء بقرار مجلس الوزراء رقم 346 لسنة 2013 م .

- يشير تقرير ديوان المحاسبة لسنة 2017 بوجود تراكم الإلتزامات علي اكااديمية الدراسات العليا الليبية ، وهذه الإلتزامات في المرتبات و مكافآت الموظفين و اعضاء هيئة التدريس بمبلغ 1,347,354 د.ل، وكما تبلغ الإلتزامات القائمة علي الاكاديمية علي الباب الثاني مبلغ اجمالي 2,312,190 د.ل. و بناء علي كل ما ورد من مخالفات وتزوير واختلاسات وبعض حالات الوساطة والمحسوبية و تراكم الإلتزامات علي مؤسسات التعليم العالي لفتترات طويلة ، بحيث يري الباحث ضرورة الاهتمام و التركيز علي آليات تحكم و تراقب مثل هذه التصرفات ، وتتمثل في الآليات الحوكمة الداخلية.

#### 9- الآليات الداخلية للحوكمة :

تنصب آليات الحوكمة الداخلية على أنشطة وفعاليات المؤسسة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى ما يأتي :

#### 9 - 1 - مجلس الإدارة :

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة يشارك في وضع استراتيجية المؤسسة بفاعلية ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة ، بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك.



وفي هذا السياق يأتي تأكيد على ضرورة أن تقاد كل مؤسسة عامة بمجلس إدارة فعال ، يمارس القيادة ويوجه المؤسسة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية ومسؤولية ( الجزراوي & خضير ، 2014).  
ولكي يتمكن مجلس الإدارة في مؤسسة التعليم العالي من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة ، يلجأ إلى تكوين مجموعة من اللجان ، أبرزها ما يأتي :

#### 1- لجنة المراجعة:

لقد حظيت لجنة المراجعة في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية ، والمحلية المتخصصة والباحثين ، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في المؤسسات العالمية . ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة المؤسسات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها المؤسسات ، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجع الداخلي في المؤسسات ، وكذلك دورها في دعم المراجع الخارجي وزيادة استقلاليتها ، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

ومن بين الوظائف وواجبات ( مسؤوليات ) لجنة المراجعة تتمثل فيما يلي :

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة .
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المراجع الخارجي .
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في المراجعة والاتفاق عليها .
- المناقشة مع المراجعين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية المراجعة .
- المناقشة مع المراجعين الداخليين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة وإدارة المخاطر فيها .

• الإشراف على وظيفة المراجع الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة .

• القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال المراجعة والرقابة ( بروش & دهيمي ، 2012).

#### 2 - لجنة المكافآت:

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. و تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان من أهم الواجبات ما يأتي:

- تحديد المكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا ، و مراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها .
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا و مراجعتها هذه السياسات بشكل دوري .
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا .

- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

#### 3 - لجنة التعيينات:



يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة . ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين و مناہم الواجبات هي :

- أن تقوم لجنة التعيينات في مؤسسات التعليم العالي مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين .

- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين .

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للمؤسسة باستمرار .

- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها ، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين .

- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية ، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من المؤسسة (غربي و اخرون ، 2016).

#### 9 - 2 المراجعة الداخلية:

تؤدي وظيفة المراجع الداخلي دوراً مهماً في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة القدرة على مساءلة أي مسئول في أي مؤسسة عامة . حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . و إن كل من المراجع الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة ، ويشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير . وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة المراجع الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المراجع الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير . ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتتظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها ( صبرينة ، 2016، ص ص 61-62).

#### 10 - النتائج:

في ضوء ما تم عرضه في الجانب الوصفي ، تم التوصل الى النتائج الآتية :

- 1- افتقار المراقبة والمساءلة من قبل الجهات لجهات المختصة.
- 2- سوء سياسة التوظيف وصرف المرتبات والمنح والمزايا للموظفين.
- 3- المبالغة في قيمة العقود الإدارية والمالية وانعدام المعايير والأسعار النمطية، واختلاف الأسعار المستخدمة في تقدير قيمة العقود من مكان الي آخر .
- 4- نقشي مظاهر المحسوبية و الوساطة وتقديم المصالح الشخصية والجهوية على مصلحة العامة.
- 5- ظهور بعض عمليات التزوير و الاختلاس و التلاعب.
- 6- عدم الالتزام بتطبيق اللوائح والقوانين والتشريعات النافذة .
- 7- تراكم الالتزامات علي مؤسسات التعليم العالي لفتترات طويلة.
- 11 - سياسات مقترحة للحد من مظاهر الفساد المالي في مؤسسات التعليم العالي :
- لابد من الاهتمام بتعاليم الشريعة الاسلامية ومنها علي سبيل المثال ، الامانة والنزاهة و المصداقية ، من خلال التوعية المستمرة للعاملين بمؤسسات التعليم العالي.





- وجود قوانين وتشريعات تعنى بحقوق اصحاب المصالح ، كحق التصويت وانتخاب مجلس الإدارة وبتنظيم مجلس الإدارة ببيان صفاته من حيث التأكد من استقلاليتة وبيان مهامه ومسؤولياته، وكذلك بيان مسؤوليات الإدارة التنفيذية وحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم.
  - تكوين لجنة مراجعة داخل كل مؤسسة لتعليم العالي يتمتع أعضاؤها وبمؤهلات عالية وخبرة جيدة، بحيث تقوم اللجنة بالمقام الأول بالتأكد من وفاء المؤسسة بالمتطلبات المتعلقة بالإدارة التنفيذية والمراجع الخارجي وإجراءات الإفصاح المالي .
  - العمل علي تطبيق اليات الحوكمة داخل كل مؤسسة لتعليم العالي تعمل على تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية والموظفين .
  - وجود أنظمة إدارية داخلية على درجة عالية من الكفاءة والفعالية مثل نظام شؤون الموظفين، تحديد صلاحيات ومسؤوليات كل عضو في المؤسسة وإجراء المراجعة المستمرة وتعديلها إذا اقتضى الأمر ذلك، ما يسهل على جميع المتعاملين داخل المؤسسة معرفة حدود عملهم وما هو مطلوب منهم من أجل خدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها .
  - التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية والإدارية بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.
  - وضع سياسة تضبط العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل الحفاظ على حقوقهم وتشمل آليات تعويض أصحاب المصالح في حدود التشريعات المعمول بها، وتسوية الخلافات والنزاعات القائمة بين الأطراف المتعاملة، إقامة علاقة جيدة مع العملاء المحافظين على السر المهني للمعلومات، والسلوك المهني للمديرين والعاملين بالمؤسسة وآداب المهنة والأخلاقيات السليمة
  - التأكيد على متابعة ديوان المحاسبة والأجهزة الرقابية للمؤسسات التعليم العالي في مظاهر الفساد المالي التي تم عرضها في تقارير ديوان المحاسبة.
  - الشفافية في الحد من الفساد و التي تتطلب توفير المعلومات الدقيقة في محتواها وتوقيتها وافساح المجال أمام الجميع للاطلاع عليها.
  - التأكيد علي أخلاقيات الوظيفية العامة.
  - القيام بأصلاح اداري داخل مؤسسات التعليم العالي من خلال التوظيف وفقا لمبادئ الكفاءة و الشفافية و المعايير المعايير الموضوعية.
- المراجع
- الفطيسي، عبد الغني أحمد ، 2014 ، بعنوان الفساد المالي في الرقابة على المال العام في ليبيا - دراسة تحليلية للتقارير ديوان المحاسبة للسنوات 2008-2012، مجلة الجامعة - العدد السادس عشر- المجلد الأول- جامعة الزاوية .
  - ابو عرب ، هبة حمادة أبو عرب ، 2017 ، دور تطبيق قواعد الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية على الكليات التقنية بمحافظات .غزة المؤتمر العلمي الثاني وتعزيز البيئة الابداعية للقطاع التقني.



- أحمد محمد برقان، وعبد الله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، 15 - 17 ديسمبر، 2012 ، لبنان: جامعة الجنان(، ص ص 1 - 23)

- فاطمة ابراهيم خلف، 2011، السياسة المالية والفساد الاداري والمالي -دراسة تطبيقية في مصر 1980 الى 2008 ،مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية المجلد4 العدد7.

- عباس و اخلاون 2012 ) بعنوان آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة

- صبرينة ، 2016، دور آليات حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي و الاداري، رسالة ماجستير غير منشورة، الملحق الجامعية ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، الجزائر .

- طيب ، عزيزة عبدالله ، 2018 ، دراسة تحليلية امفهوم الحوكمة الرشيدة و متطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية ، مجلة العلوم التربوية ، العدد الثاني .

- الحايك ، نهى أحمد، 2016 ، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية السورية.

- البسام، بسام عبد الله ، 2016 ، الحوكمة في القطاع العام ، الادارو العامة للنشر و الطباعة ، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية.

- عيد ، هالة فوزي محمد ، 2017 ، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية ، مجلة ودراسات فى التعليم الجامعى، العدد 27 ، ص ص 507 - 586.

- العريني ، منال بنت عبد العزيز بن علي ، 2014، اواقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة ، المجلد (3) ، العدد (12)

- جقطة سناء ، 2017، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة ، رسالو ماجستير غير منشورة ، جامعة سطيف ، الجزائر .

- السيوي ، هشام امحمد ، 2018، جرائم الفساد الإداري والدالي في الشركات العامة وطرق الوقاية منها ومواجهتها، مجلة البحوث الأكاديمية - العدد العاشر، صص 598-648.

- محمود رجب يس غنيم ، 2012، دور لجان المراجعة كأحد آليات الحوكمة في مواجهة الفساد المالي.

- صباح غربي و اخرون ، 2016، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات ، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، 5 جامعة عمان العربية - عمان، الاردن.

الفلاح & ابوشعالة ، 2017، مدي توافق ممارسات مراجعي ديوان المحاسبة الليبي مع متطلبات المعايير المهنية في مجال الكشقف عن الغش و الفساد، المؤتمر العلمي الاول حول مكافحة الفساد في ليبيا.

- عريقيب ، سعاد عبدالسلام & المبسوط ، ربيعة عاشور ، 2018 ، البيئة الحاضنة للفساد المالي في ليبيا وآثاره دراسة تحليلية للفترة 2003-2016، مجلة كلية الدراسات العليا بالجامعة الاسمرية الاسلامية ، العدد الاول ، ص ص 56-110 .

الجزراوي ، إبراهيم محمد علي & خضير ، بشرى فاضل ، 2014، أنموذج مقترح للافصاح عن حوكمة الشركات و آلياتها الداخلية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع و الثلاثون، ص ص



- غربي و اخرون ، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، 2016 ، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، جامعة عمان العربية - عمان، الاردن.  
بروش ، زين الدين & دهيمي ، جابر، 2012، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ، الجزائر.  
تغريد داود سلمان داود ، 2015 ، الفساد الاداري والمالي في العراق واثره الاقتصادي والاجتماعي (اسبابه، انواعه، مظاهره، وسبل معالجته)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية الادارية، المجلد 10 ، العدد 33، ص ص 95-112.

- الآية 41 من سورة الروم.
- الآية 205 من سورة البقرة.
- الآية 188 من سورة البقرة.

### (Governance as a mechanism to reduce financial corruption in the public sector - higher education sector)

د.مصطفى ساسي افنتوحة

[eftuham@yahoo.com](mailto:eftuham@yahoo.com)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة صيراته/صرمان

د.جميل محمد خلاط

[jmk200767@yahoo.com](mailto:jmk200767@yahoo.com)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة صيراته/صرمان

ا.صالح ابو عجيلة صالح

[salah232015@gmail.com](mailto:salah232015@gmail.com)

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية/جامعة صيراته/صرمان

#### Abstract

This study aims to identify the most important demonstration of financial corruption in the institutions of the higher education sector and reduce it using internal mechanisms of governance. The researchers used the descriptive approach to describe the manifestations of financial corruption in higher education institutions through what was exposed in the reports of the Libyan Audit Bureau from 2013 to 2017. One of the most prominent results of this study is the lack of control and accountability by the authorities, poor employment policy and, exaggerated value of financial contracts and the lack of standards and stereotypical prices. Some of the most important recommendations of this study: it should be paid the attention to the teachings of Islamic law, emphasising on the ethics of public employment and the existence of laws and legislation concerned with the rights of stakeholders and work on the application of governance mechanisms within each institution of higher education.

