African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences (AJASHSS)
المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية
Online-ISSN: 2957-5907
Volume 5, Issue 2, 2026
Page No: 613-629
Website: https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index
Arab Impact factor 2025: 0.83 **SJIFactor 2024: 6.856** **ISI 2025: 1.191**

The Reality of Commercial Banks' Governance in Libya and its Reflections on the Efficiency of Liquidity Management: A Survey Study of the Employees' Opinions in Tarhuna Commercial Banks

Abubaker Salem M. *
Department of Finance and Banking, Faculty of Economics – Msallata,
Alasmarya Islamic University, Msallata, Libya

واقع حوكمة المصارف التجارية في ليبيا وانعكاساتها على كفاءة إدارة السيولة: دراسة استقصائية لآراء العاملين في المصارف التجارية بترهونة

أبو بكر صالح محمد *
قسم التمويل والمصارف، كلية الاقتصاد – مسلاته، الجامعة الأسمرية الإسلامية، مسلاتة، ليبيا

*Corresponding author: abufarag70@yahoo.com

Received: March 09, 2026	Accepted: June 01, 2026	Published: June 13, 2026

Abstract
The present study aimed to investigate the reality of implementing corporate governance principles in Libyan commercial banks and to measure their impact on the efficiency of financial liquidity risk management, with a specific focus on identifying perceptual gaps among banking staff regarding the effectiveness of these principles. To achieve this objective, the study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to a sample of 70 employees across several commercial banks (Jumhouria Bank, National Commercial Bank, Al-Waha Bank, and Aman Bank). Data were statistically processed using descriptive statistics and One-Way Analysis of Variance (ANOVA). The findings revealed that the overall level of commitment to governance principles was rated as "Moderate," with a notable deficiency in banks' possession of proactive strategies to mitigate sudden liquidity crises. Furthermore, statistical results demonstrated significant differences in respondents' perceptions attributable to years of experience; where senior employees (15+ years) expressed more critical views of field practices. Additionally, a perceptual gap was identified concerning job positions between the leadership and executive levels. Based on these findings, the study recommended a transition from "Compliance Governance" to "Performance Governance," the activation of early warning units for financial risk forecasting, and the necessity of bridging the communication gap between administrative levels to ensure the sustainability and stability of financial liquidity levels.

Keywords: Banking governance, liquidity risk, commercial banks.

الملخص:
هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية العاملة في ليبيا وقياس مدى انعكاسها على كفاءة إدارة مخاطر السيولة المالية، مع التركيز على كشف الفجوات الإدراكية بين الكوادر المصرفية حول فاعلية هذه المبادئ. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة وُزعت على عينة مكونة من 70 موظفاً في عدد من المصارف التجارية (الجمهورية، التجاري الوطني، الواحة، والأمان)، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة جاء بتقدير عام "متوسط"، مع وجود ضعف ملحوظ في امتلاك المصارف لاستراتيجيات استباقية لمواجهة أزمات السيولة المفاجئة. كما كشفت النتائج الإحصائية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث كان ذوو الخبرة الطويلة أكثر انتقاداً لواقع الممارسة الميدانية، بالإضافة إلى

 Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

وجود تباين في الإدراك يعزى لمتغير المركز الوظيفي بين المستويين القيادي والتنفيذي. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة الانتقال من "حوكمة الامتثال" إلى "حوكمة الأداء"، وتفعيل وحدات الإنذار المبكر للتنبؤ بالمخاطر المالية، مع العمل على تقليص الفجوة التواصلية بين المستويات الإدارية لضمان استدامة واستقرار مستويات السيولة المالية.

الكلمات المفتاحية :الحوكمة المصرفية، مخاطر السيولة، المصارف التجارية.

المقدمة

شهدت الصناعة المصرفية تحولات جوهرية في العقود الأخيرة مما زاد من الحاجة إلى تطبيق معايير الحوكمة المصرفية لضمان الاستقرار المالي وتقليل المخاطر المالية، تُعد الحوكمة المصرفية إطارًا تنظيميًا وإداريًا يسهم في تحسين الرقابة على الأداء المصرفي وتعزيز الشفافية والمساءلة، في السياق الليبي تواجه المصارف تحديات تتعلق بالبيئة الاقتصادية المتقلبة مما يستدعي دراسة مدى فاعلية الحوكمة المصرفية في الحد من المخاطر الائتمانية والمالية وتحسين الأداء المصرفي بشكل عام.

- **مشكلة الدراسة**

رغم التوجه العام نحو مأسسة الحوكمة في القطاع المصرفي الليبي، إلا أن هناك ضبابية تكتنف واقع تطبيقها الفعلي وتأثيرها المباشر على كفاءة إدارة السيولة. وتتمثل الفجوة البحثية الحالية في وجود تباين معرفي وإجرائي عميق بين الكوادر المصرفية؛ حيث تشير المؤشرات الأولية إلى اختلاف جوهري في تقييم جودة الحوكمة بين المستويات القيادية التي تلتزم بالتقارير الرسمية، وبين المستويات التنفيذية وذوي الخبرة الطويلة الذين يصطدمون بالواقع التشغيلي لمخاطر السيولة، كما إن استمرار هذا التباين في الإدراك، وغياب دراسات تشخص الفروق الناتجة عن التراكم المعرفي (سنوات الخبرة) والموقع الوظيفي، يحد من قدرة المصارف على بناء استراتيجية موحدة وشاملة للحوكمة. وبناءً عليه، تتبلور مشكلة البحث في رصد واقع حوكمة المصارف التجارية في ليبيا، مع التركيز على تحليل الفروق الجوهرية في استجابات العينة، للكشف عن الانعكاسات الحقيقية لهذه الحوكمة على كفاءة إدارة السيولة من منظور الفئات المهنية المختلفة.

- ما واقع حوكمة المصارف التجارية على كفاءة إدارة السيولة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر الحوكمة على كفاءة إدارة السيولة تعزى للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، وكيف تفسر هذه الفروق تباين الرؤية بين المستويات القيادية والتنفيذية داخل القطاع المصرفي ؟

- **أهمية الدراسة**

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية رصينة تتجاوز الأطر النظرية الجامدة للحوكمة، لتركز على "الفجوة الإدراكية والمهنية" لدى الكوادر البشرية العاملة في القطاع المصرفي الليبي. وتكمن فرادة هذه المساهمة في محاولة الكشف عن العلاقة الجدلية بين "الالتزام بمبادئ الحوكمة" وبين "الكفاءة الفعلية" في الحد من مخاطر السيولة والائتمان، وهي علاقة غالباً ما تُهمل في الدراسات التي تكتفي بالجانب التنظيمي دون الغوص في واقع التجربة المهنية للموظف، وتتمثل الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها في تقديم إطار علمي يحلل تباين الرؤى داخل الهيكل المصرفي الواحد؛ فبينما يركز الأدب السابق على الحوكمة ككتلة واحدة، تبرز هذه الدراسة لتكشف "الغموض" حول كيفية تأثير التراكم المعرفي (الخبرة) والموقع الوظيفي على فاعلية تطبيق هذه المبادئ. إن استقصاء آراء موظفي المصارف بمختلف مستوياتهم يمثل محاولة جادة لتقديم وجهة نظر "من الداخل" تعكس مدى نضج ثقافة الحوكمة، وما إذا كانت قد تحولت من مجرد "تعليمات إدارية" إلى "سلوك مهني" يرفع من كفاءة إدارة المخاطر المالية ويحقق الاستقرار المنشود.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة بشكل رئيس إلى تحقيق هدف جوهري وهو "تشخيص واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية وقياس مدى انعكاسها على كفاءة إدارة مخاطر السيولة المالية، فضلا عن الكشف في التباين الموظفين حول ذلك الدور، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التفصيلية التالية:

- تحديد واقع حوكمة المصارف التجارية على كفاءة إدارة السيولة .
- تحليل ما اذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أثر الحوكمة على كفاءة إدارة السيولة تعزى للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.
-

الادبيات السابقة والإطار النظري العام

- **الدراسات السابقة**

دراسة العزاوي (2024) بعنوان : استهدفت الدراسة قياس أثر الحوكمة المصرفية كأداة للحد من المخاطر الائتمانية في البنوك العربية، وقد أثبتت الاستنتاجات أن جودة النظم الحاكمية تساهم بفعالية في تحسين الأداء الائتماني وتقليص نسب التعثر، مما يمنح المصارف الممتثلة تفوقاً في الاستقرار المالي. وانتهت الدراسة بضرورة مأسسة مبادئ الحوكمة وفق أطر تشريعية واضحة، وتعزيز قنوات الإفصاح المالي لضمان استدامة الثقة الاستثمارية والمصرفية.

دراسة الحمادي (2023) ، بعنوان : استهدفت هذه الدراسة تحليل دور الحوكمة في تحجيم مستويات التعرض للمخاطر داخل القطاع المصرفي الخليجي. وقد كشفت النتائج عن دور الحوكمة كأداة وقائية تعزز من جودة الرقابة وتضبط مسارات اتخاذ القرار، مما قلص من وطأة المخاطر القانونية والتشغيلية. كما ربطت الدراسة بين الحوكمة الصارمة وتحقيق الاستدامة في الأداء المالي. وانتهت الدراسة بضرورة الارتقاء بالبنية التشريعية للحوكمة، وتطوير الكفاءات البشرية من خلال برامج تدريبية متخصصة تضمن ممارسة الحوكمة كنهج عمل يومي وليس كمتطلب شكلي.

دراسة إبراهيم (2022) ، بعنوان : " تقصت الدراسة الدور الجوهري للرقابة الداخلية كدعامة أساسية لمنظومة الحوكمة في المصارف الليبية؛ حيث كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية بين متانة الأنظمة الرقابية ومستويات الامتثال الحوكمي. وأوضحت الدراسة أن قصور الأدوات الرقابية في البيئة المصرفية المحلية يمثل ثغرة تزيد من حدة المخاطر المالية والإدارية، مما يهدد الاستقرار المؤسسي. وبناءً عليه، شددت الدراسة في توصياتها على ضرورة إصلاح الأنظمة الرقابية الداخلية، وتفعيل دور الأجهزة الرقابية المستقلة كضمانة لإنفاذ مبادئ الإدارة الرشيدة وتحويلها من نصوص قانونية إلى ممارسات تشغيلية.

دراسة عبدالله (2020) ، بعنوان : بحثت الدراسة في الانعكاسات المترتبة على هيكلية مجلس الإدارة كمتغير مؤثر في إدارة المخاطر المالية، حيث خلصت النتائج إلى أن التعددية في الخبرات المهنية والخلفيات المعرفية للأعضاء تشكل ركيزة أساسية لاتخاذ قرارات مالية تتسم بالاستدامة. وأوضحت الدراسة أن المجالس ذات التشكيل المهني المتنوع (محاسبياً، تمويلياً، وقانونياً) هي الأكثر قدرة على تحجيم المخاطر ومواجهة الأزمات الاقتصادية مقارنة بالمجالس النمطية. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة مأسسة عملية اختيار الأعضاء وفق معايير كفاءة واضحة تضمن استقطاب كفاءات نوعية قادرة على تعزيز جودة القرار المصرفي

. **دراسة محمد (2018) بعنوان** : ركزت هذه الدراسة على تحليل أثر الحوكمة الرشيدة في تدعيم ركائز الأمان المالي للمصارف العاملة في منطقة شمال إفريقيا. وقد كشفت الاستنتاجات عن وجود فجوة في مستوى الاستقرار المالي لصالح المؤسسات المصرفية التي تتبنى المعايير الدولية للحوكمة، كونها الأكثر قدرة على امتصاص الصدمات المالية. وانتهت الدراسة بتوصيات جوهرية تؤكد على حتمية الالتزام بالمتطلبات الدولية وتحديث الأطر الإجرائية بصفة مستمرة، بما يضمن مواكبة التطورات العالمية وتعزيز المكانة التنافسية للقطاع المصرفي في المنطقة.

ما يميز هذه الدراسة حالية عن الدراسات السابقة : تتجاوز الدراسة الحالية حدود الطرح النظري والهيكلي الذي تناولته الدراسات السابقة، لتستقصي واقع الحوكمة المصرفية من منظور تشغيلي وميداني؛ حيث تنفرد بالتركيز على 'الإدراك المؤسسي' لدى موظفي المصارف التجارية الليبية تجاه آليات الحوكمة

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

ودورها في كبح جماح مخاطر والسيولة. وفي حين اكتفت الأدبيات السابقة بتحليل المؤشرات المالية، تسعى هذه الدراسة إلى كشف الفجوة بين الأطر التنظيمية والممارسة الفعلية في ظل بيئة اقتصادية ليبية تتسم بالتقلبات النقدية والمالية الحادة، مما يجعل نتائجها أكثر ملامسة للواقع وأقدر على تقديم توصيات تطبيقية لصناع القرار في القطاع المصرفي.

- **الإطار النظري للدراسة**

أولاً: ماهية الحوكمة:

تعددت المقاربات المفاهيمية للحوكمة لتعكس شمولية هذا المصطلح؛ حيث عرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بوصفها النسق التنظيمي المسؤول عن توجيه وإدارة المؤسسات عبر ضبط شبكة العلاقات التفاعلية بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وكافة ذوي المصلحة. ولا يقتصر دور هذا الإطار على تنظيم آليات اتخاذ القرار فحسب، بل يمتد لرسم الأهداف الاستراتيجية وتصميم مسارات تنفيذها، مع إرساء قواعد رقابية صارمة تضمن الامتثال المؤسسي وتحقيق الاستدامة (المجالي، 2018). وتنبثق أهمية هذا النظام من قدرته على مأسسة الشفافية والمساءلة، مما يقلص من فرص العشوائية في القرار الإداري ويعزز من متانة الأداء المالي والائتماني.

أهداف الحوكمة:

يجمع الفقه المحاسبي والإداري المعاصر على أن أهداف الحوكمة المصرفية تتجاوز مجرد التنظيم الإجرائي لتشمل أبعاداً اقتصادية ورقابية عميقة؛ حيث يرى كل من (العسياوي، 2020؛ المجالي، 2018؛ الطاهر، 2019؛ النجار، 2017؛ السيد، 2021) أن الحوكمة تستهدف بالدرجة الأولى تقليص الفجوة بين الإدارة والمساهمين (مشكلة الوكالة)، وضمان نزاهة القوائم المالية من خلال تفعيل دور الرقابة الداخلية. وتنبثق عن هذه الأهداف غاية كبرى تتمثل في حماية النظام المصرفي من الهزات المالية والائتمانية، ورفع كفاءة تخصيص الموارد بما يخدم الأهداف التنموية للمجتمع:

- **إرساء قيم الشفافية والموثوقية المعلوماتية :**تهدف الحوكمة إلى مأسسة نظام دقيق للإفصاح المالي يضمن تدفق المعلومات الجوهرية لكافة ذوي المصلحة بوضوح وتوقيت مناسب، مما يسهم في تجفيف منابع الفساد المالي، وتقليص فجوة المعلومات، وبالتالي تعزيز الثقة الاستثمارية في المركز المالي للمصرف.
- **تفعيل المنظومة الرقابية المتكاملة :**تسعى الحوكمة إلى بناء هيكل رقابي (داخلي وخارجي) يتسم بالاستقلالية والفاعلية، يتولى مراقبة الانحرافات وضمان الامتثال التام للأطر التشريعية المحلية والمعايير الدولية، الأمر الذي يمثل خط الدفاع الأول في تحجيم المخاطر التشغيلية والمالية.
- **التحوط الاستراتيجي ضد المخاطر المصرفية :**تعمل مبادئ الحوكمة على صياغة استراتيجيات استباقية لإدارة المخاطر (الائتمانية، والسوقية، والتشغيلية) من خلال عقلنة عملية اتخاذ القرار واستنادها إلى تحليلات فنية دقيقة، مما يقلل من احتمالات التعثر المالي ويحمي أصول المصرف.
- **تكريس العدالة المؤسسية وحماية حقوق الملكية :**تضمن الحوكمة إيجاد توازن عادل بين مصالح الإدارة والمساهمين، والحد من "مشكلة الوكالة" وتضارب المصالح، بما يكفل حماية حقوق صغار المساهمين ويمنع التلاعب بالنتائج المالية، صبّاً في مصلحة الاستقرار المالي طويل الأجل.
- **الارتقاء بكفاءة الأداء التشغيلي والإداري :**تهدف الحوكمة إلى تحسين جودة المخرجات الإدارية عبر تقنين الصلاحيات وتفعيل المساءلة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليص الهدر المالي الناتج عن سوء الإدارة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بأقل التكاليف التشغيلية.

آليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات المصرفية

تُعد آليات الحوكمة المحرك التشغيلي والضمانة الوقائية لتحقيق الاستقرار المالي وكبح جماح المخاطر؛ إذ ترتكز على منظومة متكاملة من الشفافية، والمساءلة، وتفعيل الدور الرقابي. ويمكن بلورة هذه الآليات في المحاور الجوهرية التالية:

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

1.الشفافية والإفصاح (الركيزة المعلوماتية)

تُمثل الشفافية الركيزة الأساسية لفاعلية الحوكمة؛ إذ تضمن التدفق الحر والدقيق للمعلومات المالية وغير المالية لكافة الأطراف المعنية في التوقيت الملائم. وتفرض معايير الحوكمة على المصارف التزاماً مؤسسياً بنشر تقارير دورية تعكس الأداء المالي، وطبيعة المخاطر القائمة، وكفاءة نظم الرقابة. ويسهم الإفصاح المنهجي في الحد من ظاهرة "عدم تماثل المعلومات (Information Asymmetry) "بين الإدارة والمستثمرين، مما يؤدي بالضرورة إلى تجفيف منابع الفساد المالي، وتعزيز الموثوقية في النظام المصرفي ككل **(الحسن، 2022)**

2.الفاعلية الهيكلية لمجلس الإدارة والرقابة الداخلية

يُعد مجلس الإدارة السلطة العليا المسؤولة عن رسم السياسات الاستراتيجية والإشراف على إنفاذها، مما يجعله حجر الزاوية في بناء هيكل الحوكمة. وتقتضي الحوكمة الرشيدة أن يتمتع المجلس بالاستقلالية التامة والكفاءة الفنية لإدارة التوازن بين مصالح المساهمين وتوجهات الإدارة التنفيذية. وبالتوازي مع ذلك، تعمل **الرقابة الداخلية** كأداة تنفيذية لضمان امتثال العمليات المصرفية للأطر التشريعية، حيث تتولى تشخيص الفجوات المالية والإدارية وتقييم نقاط الضعف، مما يقلص من فرص التجاوزات المالية والفساد الإداري **(زيدان، 2023)**.

3.النظم المتكاملة لإدارة المخاطر والرقابة التنظيمية

تعتبر إدارة المخاطر الأداة الأكثر حيوية في تحصين المصارف ضد الأزمات وضمان استدامتها المالية؛ فهي تستهدف حماية المؤسسة من مخاطر الائتمان، والسوق، والعمليات. وتعتمد المصارف الحديثة على نماذج قياسية متطورة تستند إلى البيانات التاريخية والمؤشرات الاقتصادية للتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها. وفي هذا السياق، يبرز دور **السلطات النقدية (المصرف المركزي)**في فرض رقابة خارجية تضمن التزام المصارف بمعايير إدارة المخاطر العالمية، مما يعزز من متانة القطاع المصرفي وقدرته على مواجهة التقلبات الاقتصادية الكلية **(الجبوري، 2023)**.

معايير الحوكمة المصرفية

تستند الحوكمة المصرفية إلى حزمة من المعايير والمحددات التي صاغتها الهيئات التنظيمية الدولية (مثل لجنة بازل) والمحلية، بهدف تحصين القطاع المصرفي ضد الهزات المالية وتعزيز مستويات الثقة لدى كافة الأطراف. وتتمثل أبرز هذه المعايير في المحاور التالية:

1. استقلالية وكفاءة مجلس الإدارة

يُعد مجلس الإدارة الموجه الاستراتيجي للمصرف، وتقتضي معايير الحوكمة تمتعه بالاستقلالية التامة لضمان تغليب مصالح أصحاب المصلحة على الرغبات التنفيذية. ويتطلب هذا المعيار هيمنة الأعضاء "غير التنفيذيين" على تشكيلة المجلس لمنع تضارب المصالح، مع وضع سقف زمني للعضوية لضمان تجدد الفكر الرقابي. كما ينبثق عن هذا المعيار ضرورة تفعيل لجان تخصصية (المراجعة، الحوكمة، والمخاطر) لمأسسة الرقابة الاستراتيجية (فوزي، 2021).

2. الشفافية والشمولية في الإفصاح المالي

يعتبر الإفصاح الدقيق عن البيانات المالية والتشغيلية أداة حيوية لتعزيز الانضباط السوقي؛ إذ يلتزم المصرف بموجب هذا المعيار بنشر تقارير دورية توضح مركزه المالي، وطبيعة المخاطر التي يواجهها، والسياسات المحاسبية المتبعة. وتؤدي هذه الشفافية إلى تقليص فرص الانحرافات المالية والإدارية، وتمنح المستثمرين والمصارف المركزية رؤية واضحة تضمن الامتثال للقوانين الوطنية والبروتوكولات الدولية (كمال، 2022).

3. الإدارة الاستباقية للمخاطر (وفق معايير بازل III)

يرتكز هذا المعيار على إرساء نظم رقابية فنية لرصد وتحليل المخاطر (الائتمانية، السوقية، والتشغيلية). ويتجسد التطبيق الفعلي لهذا المعيار في الالتزام بمتطلبات اتفاقية بازل III، خاصة فيما يتعلق بكفاية رأس المال وتكوين الاحتياطيات لمواجهة الأزمات. وتلعب لجان المخاطر دوراً محورياً في

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

تقييم السياسات ورفع التقارير التحذيرية للمجلس لضمان الاستجابة السريعة للتحديات المحتملة (الجبوري، 2023).

4. الامتثال التشريعي والرقابي

يمثل الامتثال التزاماً قانونياً وأخلاقياً بكافة التشريعات الصادرة عن المصرف المركزي والمعايير الدولية. ويهدف هذا المعيار إلى حماية المصرف من المخاطر القانونية وغرامات عدم الامتثال التي قد تمس سمعته المؤسسية. وتقتضي الحوكمة الرشيدة استحداث إدارة مستقلة للامتثال تتولى مواءمة السياسات الداخلية مع المتغيرات التشريعية المستمرة (السالمي، 2023).

5. حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح

يستهدف هذا المعيار إيجاد بيئة عادلة تضمن حماية أموال المودعين وحقوق المساهمين والموظفين على حد سواء. ويتطلب ذلك وضع سياسات استثمارية متزنة تبتعد عن المخاطرة المفرطة، مع تفعيل آليات التدقيق (الداخلي والخارجي) لضمان نزاهة العمليات المالية. إن حماية أصحاب المصالح هي الغاية النهائية التي تضمن استدامة المصرف وقدرته على الصمود في وجه الأزمات المالي (السالمي، 2022).

ثانياً: ماهية المخاطر المالية في القطاع المصرفي

تُواجه المؤسسات المصرفية حزمة من المخاطر المالية المترابطة التي تتقاطع في تأثيراتها على الاستقرار المؤسسي والأداء العام. ويشير الفقه المالي إلى أن هذه المخاطر لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل إن تفاقم أحدها يمثل شرارة لانتقال الأثر السلبي إلى المتغيرات الأخرى، مما يفرض ضرورة تبني استراتيجيات رقابية استباقية لضمان الاستدامة المالية (السعدي، 2022)وتتمثل أبرز هذه المخاطر في الآتي:

1. مخاطر الائتمان (Credit Risk)

تُعد مخاطر الائتمان من أكثر التحديات تأثيراً على الملاءة المالية للمصرف، وتتمثل في احتمالية إخفاق المقترضين في الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية (أصلاً وفوائد) في المواعيد المحددة. وتعود جذور هذه المخاطر غالباً إلى قصور في تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء، أو نتيجة التقلبات الاقتصادية الكلية التي تضعف القدرة السدادية. كما يسهم الإقراض غير المنظم وغياب الضمانات الكافية في رفع وتيرة التعثر؛ الأمر الذي يستوجب الاعتماد على نماذج التصنيف الائتماني المتقدمة (Credit Scoring) والتحليل الدقيق للسجل الائتماني للحد من مستويات الخسارة المتوقعة (حسن، 2023).

2.المخاطر السوقية (Market Risk)

تنشأ المخاطر السوقية نتيجة التذبذبات الحادة في المتغيرات المالية الكلية، مثل أسعار الفائدة، وأسعار الصرف، وقيم الأوراق المالية، مما ينعكس مباشرة على قيمة المحفظة الاستثمارية والأصول المالية للمصرف. فعلى سبيل المثال، تؤدي تقلبات أسعار الصرف إلى ضغوط كبيرة على المراكز المالية الدولية للمصارف، لا سيما في البيئات التي تشهد عدم استقرار نقدي. وتلجأ المصارف في هذا الصدد إلى أدوات التحوط المالي والمشتقات لتقليل حدة التعرض لهذه التقلبات السعرية (الطيب، 2021)

3.المخاطر التشغيلية (Operational Risk)

يرتبط هذا النوع من المخاطر بجودة النظم الداخلية ومدى كفاءة العنصر البشري؛ إذ تنتج الخسائر التشغيلية عن الأخطاء البشرية، أو فشل الأنظمة التكنولوجية، أو عمليات الاحتيال والاختراق. ومع تنامي التحول الرقمي، تعاظم تعقيد هذه المخاطر لتشمل التهديدات السيبراني والاحتيال الإلكتروني، بالإضافة إلى مخاطر عدم الامتثال التي قد تُفضي إلى عقوبات قانونية قاسية. وتتطلب إدارة هذه المخاطر تعزيز البنية التحتية للأمن المعلوماتي، وتكثيف البرامج التدريبية، وتفعيل آليات الرقابة الداخلية الصارمة (الجبوري، 2023)

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

الدراسة الميدانية

- **منهجية الدراسة**

تعد المنهجية العلمية الركيزة الأساسية لفهم الظواهر وتفسيرها بطريقة موضوعية، حيث تمكن الباحث من سبر أغوار العلاقات القائمة بين المتغيرات، والتحقق من الفرضيات، وتوضيح الأطر التفاعلية بين بنى الدراسة المختلفة (Zikmund & Babin, 2013).

وبناءً على طبيعة هذه الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه المنهج الأنسب لتوصيف واقع التزام المصارف التجارية بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتحليل دورها في الحد من مخاطر السيولة. ولتحقيق هذا الغرض، استندت الدراسة في جمع بياناتها الأولية إلى الأدوات التالية:

- **أداة الدراسة (الاستبيان):** تم تطوير صحيفة استبيان محكمة، صممت بالاسترشاد بالأدبيات السابقة ذات الصلة، لضمان شمولية القياس وملاءمته للبيئة المصرفية الليبية.
- **مقياس القياس (Likert Scale)**: اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتقدير استجابات المبحوثين، لما يوفر هذا المقياس من دقة في قياس الاتجاهات الإدراكية حول فقرات المتغيرات (المستقلة والتابعة).

- **مجتمع الدراسة وتقنية تحديد العينة**

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة ترهونة وضواحيها؛ ونظراً لطبيعة الدراسة التي تتطلب إدراكاً فنياً بمبادئ الحوكمة وإدارة مخاطر السيولة، فقد استهدف الباحث فئة الموظفين ذوي العلاقة المباشرة بالعمليات الائتمانية والرقابية والمخاطر. ولتحقيق أغراض الدراسة الميدانية، قام الباحث بتوزيع (120) صحيفة استبيان على عينة من الموظفين بمختلف فئاتهم الوظيفية في المصارف المستهدفة، وذلك لضمان الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع العملي والممارسة الفعلية للحوكمة داخل هذه المصارف. ويبرر اختيار هذه العينة امتلاكهم للخبرة التخصصية والمعرفة الميدانية التي تمكنهم من تقييم مدى الالتزام بآليات الحوكمة وأثرها في الحد من المخاطر المالية.

جدول (1): عدد الاستبانات الموزعة والصالحة للتحليل

البيـــــــــــان	الموزعة	المستردة	النسبة%
مصرف الجمهورية وفروعه	**30**	**18**	**%60**
مصرف التجاري الوطني	**30**	**21**	**%70**
مصرف الواحة	**30**	**24**	**%80**
مصرف الامان	**30**	**7**	**%23**

يوضح لنا الجدول التالي نتائج اختبار الثبات الكلي لمتغيرات الدراسة، وقيم الثبات لكلتا العينتين، حيث اشارت لنا نتائج التحليل كما هو مبين بالجدول (2)، بأن قيم الثبات تراوحت بين (0.754) محور الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر الائتمان (0.817) محور الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر السيولة المالية، كما اظهرت النتائج ثبات المستجوبين على محوري وتجاوزت المعيار الذي حدده Hair(2006).

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (2): معامل الثبات لمتغيرات الدراسة

العبارات	الثبات العام
الحوكمة المصرفية والحد من مخاطر السيولة المالية	0.713

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي

- **الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل بيانات الدراسة الميدانية**

لغرض معالجة البيانات الأولية واستخلاص النتائج، اعتمدت الدراسة على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-V24)، والذي يُعد من أكثر البرمجيات كفاءةً وموثوقية في تحليل بيانات البحوث الإدارية والمالية. وقد تم توظيف البرنامج بشكل رئيسي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها الجوهرية، من خلال اختيار الاختبارات الإحصائية التي تتسق مع طبيعة المتغيرات وأهداف القياس.

- **التحليل الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic)**

عقب التأكد من سلامة البيانات وخلوها من القيم المفقودة (Missing Values) أو المتطرفة (Outliers)، شرع الباحث في إجراء التحليلات التمهيدية اللازمة، والتي شملت المسارين التاليين:

1. **وصف الخصائص الديموغرافية :**تم استعراض المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (موظفي المصارف التجارية بترهونة وضواحيها) باستخدام التكرارات والنسب المئوية، مع تعزيز العرض بالأشكال البيانية لتسهيل القراءة والمقارنة الكمية.
2. **تحليل اتجاهات المبحوثين :**تم استخراج المؤشرات الإحصائية الوصفية لفقرات مقياس الدراسة، والمتمثلة في **المتوسطات الحسابية** لتحديد مستوى الاستجابة، و**الانحرافات المعيارية** لقياس مدى التشتت في آراء المبحوثين، بالإضافة إلى **الأوزان النسبية** لترتيب الفقرات حسب درجة أهميتها الإدراكية.

وفي خطوة استباقية لضمان سلامة الاستدلال الإحصائي، تحقق الباحث من **اعتدالية توزيع البيانات** باستخدام اختبار **(Kolmogorov-Smirnov)**؛ ويُعد هذا الإجراء شرطاً جوهرياً للتحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية، وفي مقدمتها اختبارات **(T-Test)** وتحليل التباين، لضمان دقة وموثوقية النتائج المستخلصة.

- **مناقشة نتائج التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة**

يُظهر التحليل الوصفي لبيانات أفراد العينة المتمثلة في موظفي المصارف التجارية المستهدفة (ن=70) دلالات جوهرية تدعم موثوقية نتائج الدراسة، ويمكن تفصيل ذلك وفق الآتي:

المستوى التعليمي: يلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين هم من حملة المؤهلات الجامعية والعليا بنسبة إجمالية بلغت (88.6%)، حيث حاز حملة البكالوريوس والماجستير على النسب الأعلى. وتعكس هذه النتيجة تمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي ومعرفي متقدم، وهو متطلب أساسي لاستيعاب المفاهيم المعقدة المرتبطة بمبادئ الحوكمة المصرفية وأدوات إدارة المخاطر المالية.

التخصص الدراسي: كشفت النتائج أن التخصصات ذات الصلة المباشرة بالعمل المصرفي (محاسبة، وتمويل ومصارف) تشكل (82.9%) من إجمالي العينة. هذا التركز المهني في التخصص يمنح الاستجابات وزناً علمياً وفنياً عالياً، حيث إن المبحوثين يمتلكون الخلفية الأكاديمية اللازمة لتقييم كفاءة النظم الرقابية والائتمانية داخل مصارفهم.

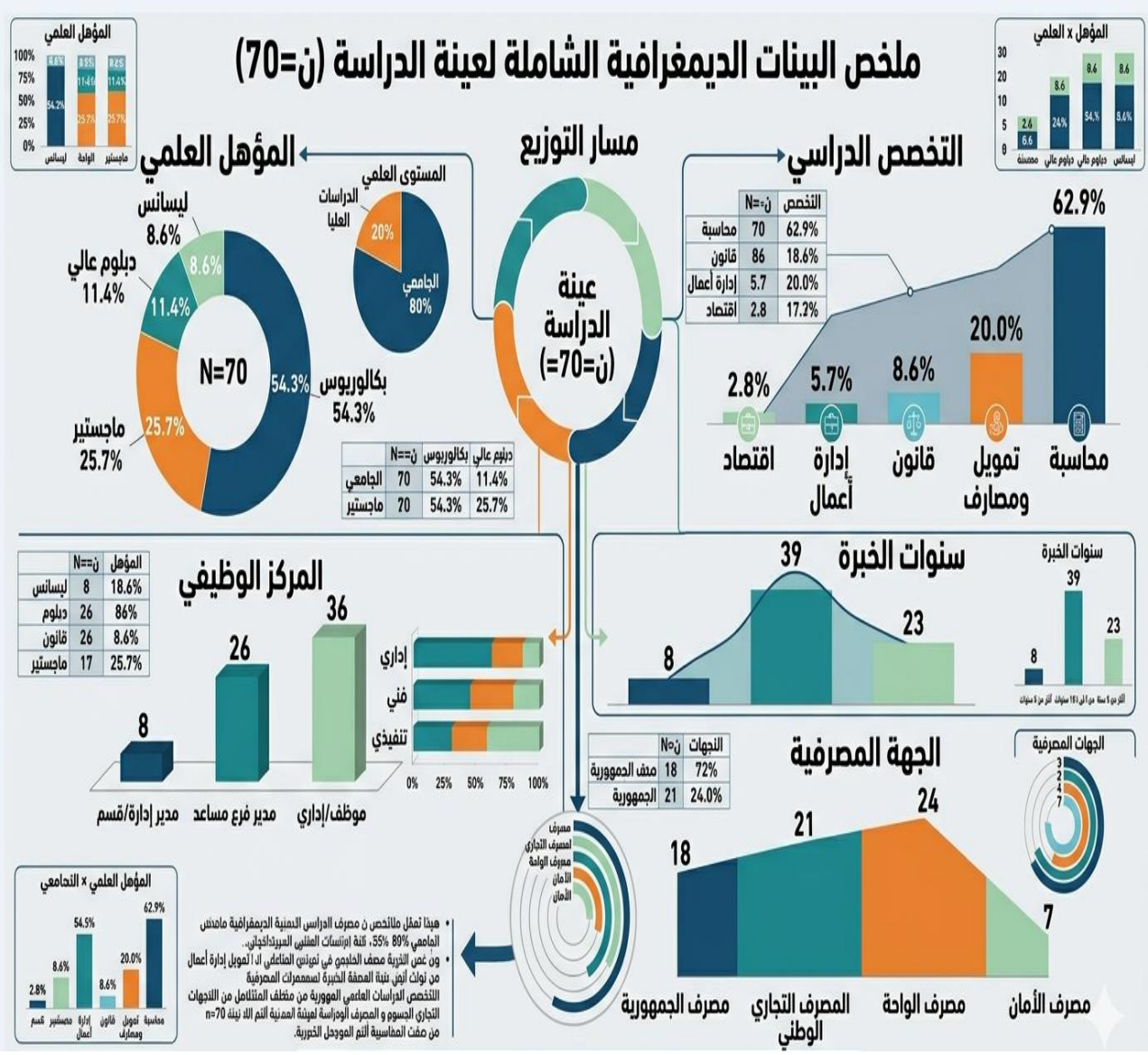
 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (3): التوزيع الديموغرافي والوظيفي لعينة الدراسة (ن = 70)

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة%
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	8	11.4%
	بكالوريوس	38	54.3%
	ليسانس	6	8.6%
	ماجستير	18	25.7%
	المجموع	70	100%
---	---	---	---
التخصص الدراسي	محاسبة	44	62.9%
	إدارة أعمال	4	5.7%
	اقتصاد	2	2.8%
	تمويل ومصارف	14	20.0%
	قانون	6	8.6%
	المجموع	70	100%
---	---	---	---
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	11.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	39	55.7%
	أكثر من 15 سنة	23	32.9%
	المجموع	70	100%
---	---	---	---
المركز الوظيفي	مدير إدارة / قسم	8	11.4%
	مدير فرع / مساعد	26	37.2%
	موظف /إداري	36	51.4%
	المجموع	70	100%
---	---	---	---
الجهة المصرفية	مصرف الجمهورية	18	25.7%
	المصرف التجاري الوطني	21	30.0%
	مصرف الواحة	24	34.3%
	مصرف الأمان	7	10.0%
	المجموع	70	100%

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



شكل (1) : التوزيع البياني للبيانات الديموغرافي لعينة الدراسة

الخبرة المهنية: يتضح من البيانات أن (88.6%) من المشاركين تتجاوز خبراتهم العملية خمس سنوات، من بينهم (32.9%) تتجاوز خبراتهم 15 عاماً. إن تمتع العينة بخبرات تراكمية طويلة يعني معاصرتهم للتحولات الهيكلية والأزمات التي شهدها القطاع المصرفي الليبي، مما يجعل أحكامهم على مستوى الالتزام بالحوكمة نابعة من ممارسة ميدانية عميقة.

المركز الوظيفي: تتوزع العينة بشكل متوازن بين الفئات الإدارية والقيادية (مديرو إدارات وفروع) بنسبة (48.6%) وبين الفئات التنفيذية بنسبة (51.4%). هذا التنوع يضمن شمولية النتائج، حيث يجمع بين "الرؤية الإشرافية" للإدارة العليا وبين "الممارسة التشغيلية" للموظفين، مما يعطي صورة متكاملة عن واقع الحوكمة.

الجهة المصرفية: شملت الدراسة تنوعاً في المصارف التجارية (الجمهورية، التجاري الوطني، الواحة، الأمان)، وهو ما يسمح بتعميم النتائج على نطاق أوسع من القطاع المصرفي في منطقة ترهونة وضواحيها، ويقلل من احتمالية التحيز لسياسة مصرفية واحدة دون غيرها.

بعدما أن تم عرض ومناقشة الإحصاء الوصفي للبيانات والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة قام الباحث بأجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة والمتمثلة في وصف إجابات المبحوثين من حيث

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والتعبير عنها كمياً وبيانياً، لتبيان اتجاهات وآرائهم حول فقرات الاستبيان، القسم التالي يوضح لنا نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة كل على حدا وعلى النحو التالي:

من خلال استقراء المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4)، يمكن استخلاص جملة من الحقائق التي تشخص واقع القطاع المصرفي الليبي وتجيب على تساؤلات الدراسة:

1. تدني المؤشر العام لكفاءة الحوكمة:

يُظهر المتوسط الحسابي العام للمحور البالغ (2.38) بوزن نسبي قدره (47.6%) أن واقع تطبيق الحوكمة في المصارف محل الدراسة يقع ضمن النطاق "الضعيف". وهذا يشير إلى أن أطر الحوكمة المعمول بها لا تزال قاصرة عن توفير الحماية اللازمة لاستقرار السيولة، مما يعكس ضعف الانعكاسات الإيجابية للمبادئ النظرية على الواقع التشغيلي للمصارف الليبية.

2. الانعكاس الإيجابي للتحول الرقمي (المرتبة الأولى):

حققت العبارة رقم (6) المتعلقة بـ "تطور نظم المعلومات المالية" أعلى متوسط حسابي (2.91)، مما يدل على وجود إدراك لدى الكوادر المصرفية بأن التكنولوجيا المالية هي القناة الأكثر "كفاءة" حالياً في التأثير على قرارات السيولة. وبالرغم من أن التقدير لا يزال "متوسطاً"، إلا أنه يمثل النقطة الأكثر إضاءة في واقع الحوكمة، مما يستوجب استثمار هذا الانعكاس التقني لسد الثغرات الإدارية الأخرى.

3. هيمنة الحوكمة "الخارجية" على "الداخلية" (المرتبة الثانية):

يُفسر حصول الالتزام بـ "ضوابط المصرف المركزي" على المرتبة الثانية بمتوسط (2.84) بأن الحوكمة في المصارف التجارية الليبية هي حوكمة "امتثال مفروض" وليست "ثقافة مؤسسية نابعة من الداخل". ويظهر ذلك جلياً عند مقارنتها بضعف استجابات العينة حول "استقلالية مجلس الإدارة" و"الرقابة الداخلية" التي جاءت بتقديرات ضعيفة، مما يعني أن المصارف تتحرك وفق الضغوط الرقابية الخارجية أكثر من تحركها وفق استراتيجيات داخلية كفؤة.

4. غياب الرؤية الاستباقية كأخطر الانعكاسات (المرتبة الأخيرة):

تعد النتيجة الأكثر حرجاً في هذه الدراسة هي حصول الفقرة رقم (7) المتعلقة بـ "الاستراتيجيات الاستباقية لإدارة الأزمات" على تقدير "ضعيف جداً" بمتوسط (1.98). هذا الانعكاس السلبي يفسر بشكل مباشر تكرار أزمات السيولة في ليبيا؛ حيث يفتقر "الواقع" الإداري لخطط الطوارئ وتحليل السيناريوهات، مما يجعل كفاءة إدارة السيولة في حالة شلل عند حدوث أي تقلبات مالية أو اقتصادية مفاجئة.

5. فجوة الشفافية والرقابة:

إن تراجع تقديرات "الشفافية والإفصاح" و"الرقابة الداخلية" إلى مستويات ضعيفة (2.22 و 2.15 على التوالي) يشير إلى ضعف "الانعكاس الرقابي" للحوكمة. فبدون إفصاح دقيق ورقابة فاعلة، تظل كفاءة إدارة السيولة مجرد أهداف نظرية يصعب تحقيقها في ظل غياب المساءلة والوضوح المعلوماتي.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (4): اتجاهات آراء أفراد العينة حول محور "الالتزام الحوكمة للحد من مخاطر السيولة المالية" (ن=70)

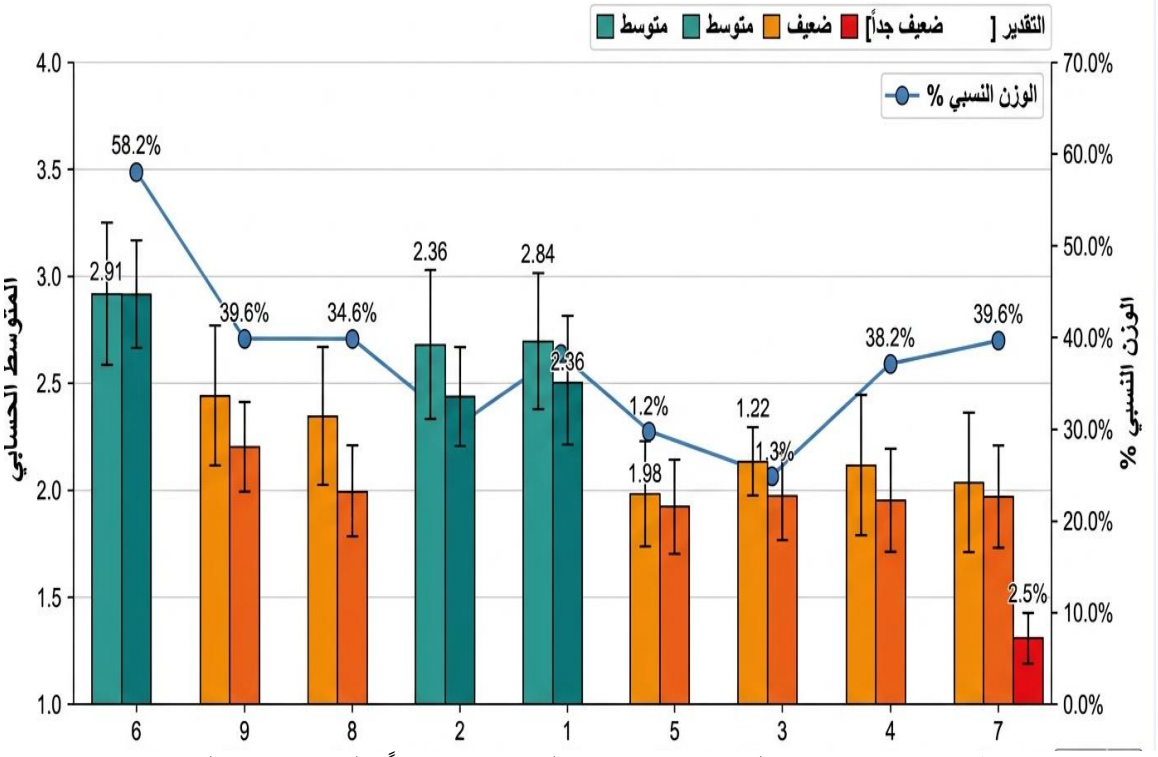
ر.م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الأهمية النسبية	التقدير
6	ينعكس تطور نظم المعلومات المالية إيجاباً على كفاءة قرارات إدارة السيولة بالمصرف.	2.91	1.12	58.2%	1	متوسط
9	يلتزم المصرف فعلياً بضوابط المصرف المركزي الليبي لتعزيز استقرار مستويات السيولة.	2.84	1.15	56.8%	2	متوسط
8	يسهم التدقيق الداخلي كآلية حوكمة في تحسين كفاءة الرقابة على تدفقات السيولة.	2.41	1.08	48.2%	3	ضعيف
2	تضمن استقلالية مجلس الإدارة وضع أطر هيكلية ترفع من كفاءة إدارة مخاطر السيولة.	2.36	1.05	47.2%	4	ضعيف
1	يجسد واقع المصرف التزاماً دقيقاً بمعايير الحوكمة المنظمة لعمليات السيولة المالية.	2.31	1.04	46.2%	5	ضعيف
5	تنعكس دقة أنظمة تصنيف الديون على قدرة المصرف في تجنب فجوات السيولة المفاجئة.	2.28	1.07	45.6%	6	ضعيف
3	يلتزم المصرف بمبادئ الشفافية في الإفصاح عن وضعه المالي لضمان استقرار السيولة.	2.22	1.09	44.4%	7	ضعيف
4	تؤدي الرقابة الداخلية دوراً فعالاً في تجويد الإجراءات التشغيلية المتعلقة بالسيولة.	2.15	1.01	43.0%	8	ضعيف
7	يمتلك المصرف استراتيجيات استباقية كفؤة لإدارة أزمات السيولة وضمان استدامتها.	1.98	0.98	39.6%	9	ضعيف جداً
	المتوسط العام للمحور	2.38	1.06			

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي

وعند سؤال الباحث عن مدى التزام المصارف التجارية الليبية بتطبيق مبادئ الشفافية والإفصاح المالي لتعزيز استقرار السيولة المصرفية وفقًا للمحددات الدولية " فقد اشارت لنا نتائج الوصف الاحصائي هي ايضاً الى عدم الموافقة على هذه العبارة هي ايضاً حيث بلغ درجة المتوسط الحسابي لها (2.343)، بمتوسط

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

حسابي موزون بلغ (46%)، وعند السؤال عن مدى التزام المصارف التجارية الليبية بتطبيق الرقابة الداخلية لتعزيز كفاءة إجراءات إدارة السيولة ، فلقد اشارت لنا الاحصاء الوصفي بأن قيمة المتوسط الحسابي لهذه الفقرة قد بلغت (2.341) وبوزن نسبي بلغ (45%)،وبالنظر الى الفقرة التي نصت على تلتزم المصارف التجارية الليبية بتطبيق أنظمة تصنيف الديون في تقليل مخاطر نقص السيولة وفقًا لمعايير تقييم الأصول ، فلقد اشارت النتائج الى عدم موافقة المبحوثين عليها حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها عند (2.341) ، وبنسبة (46%)، وبشكل عام نستطيع أن نخلص القول بأن الإحصاء الوصفي لعبارات محور الالتزام بمبادي الحوكمة للحد من مخاطر السيولة المالية وفقاً لإجابات المبحوثين عليها كانت عند متوسط حسابي عام بلغ (2.551) وبنسبة (51%) وهذا يدل على مستوى متدني جداً من الموافقة على التزام المصارف التجارية بتطبيق بمبادي الحوكمة للحد من مخاطر السيولة.



شكل (2) : الإحصاء الوصفي لإجابات المبحوثين بيانياً على عبارات المحور

- **اختبار اعتدالية بيانات الدراسة**

يُعد التحقق من اعتدالية توزيع البيانات شرطاً جوهرياً ومسبقاً قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة؛ وذلك لضمان عدم تحيز استجابات المبحوثين وتأكيد صلاحية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية. ولتحقيق ذلك، قام الباحث بتطبيق اختبار (Kolmogorov-Smirnov) لتقييم مدى اقتراب توزيع البيانات الميدانية من التوزيع الطبيعي.

ويعتمد الحكم الإحصائي في هذا الاختبار على قيمة الدلالة المعنوية (Sig)؛ فإذا كانت هذه القيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإن ذلك يشير إلى تحقق شرط الاعتدالية وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين توزيع بيانات الدراسة والتوزيع الطبيعي. ويستعرض الجدول رقم (6) نتائج هذا الاختبار، حيث تبين أن كافة القيم الاحتمالية (Sig) لمحاور الدراسة جاءت أكبر من (0.05)، مما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الاعتدالي، وهو ما يمنح الباحث المسوغ العلمي لاستكمال التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بكل موثوقية.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (5):اختبار التوزيع الطبيعي بطريقة (*Kolmogorov-Smirnov*[a])

المحور	العينة	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig	Statistic	df	Sig
الاول	70	0.1021	69	0.0581	7219.0	69	0.0714

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات التحليل الاحصائي

- **اختبار فرضية الدراسة باستخدام تحليل التباين (One-Way ANOVA) .**

نصت فرضية الدراسة الى وجود فروق ذو دلالة احصائية لواقع حوكمة المصارف التجارية في ليبيا وانعكاساتها على كفاءة إدارة السيولة من وجهة نظر العاملين في الإدارات ذات العلاقة
ووفق لنتائج التحليل نستعرض الفروقات التالية:

تُشير القراءة التحليلية لنتائج اختبار التباين الأحادي (**ANOVA**) إلى حالة من التوافق الذهني لدى أفراد العينة فيما يتعلق بأثر الخلفية الأكاديمية على تقييم واقع الحوكمة؛ حيث أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري **المؤهل العلمي** و**التخصص الدراسي** .ويُعزى ذلك إحصائياً إلى أن تحديات الحوكمة وقصور كفاءة إدارة السيولة في المصارف الليبية تُمثل "ظاهرة تنظيمية عامة" يلمسها الموظف بمختلف مستوياته التعليمية، مما جعل الرؤية الأكاديمية تذوب أمام واقع الممارسة المهنية اليومية التي تفرض تحدياتها على الجميع بحد سواء.

وفي المقابل، كشفت النتائج عن دور جوهري لمتغير **سنوات الخبرة** في تشكيل الوعي الناقد لواقع الحوكمة، حيث وُجدت فروق دالة إحصائياً مالت بوضوح لصالح الفئات الأقل خبرة في متوسطاتها، بينما كان ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) هم الأكثر تحفظاً وتقييماً للواقع بتقديرات منخفضة. وتفسير ذلك يكمن في "الخبرة التراكمية" لهؤلاء الموظفين الذين عاصروا دورات الأزمات المالية المتكررة، مما جعلهم أكثر قدرة على التمييز بين الحوكمة "الشكلية" القائمة على الامتثال وبين الحوكمة "الفاعلة" القائمة على التحوط والاستباق، وهو ما يعزز مصداقية النتائج في تشخيص خلل الأداء الاستراتيجي.

وعلى صعيد المتغير الوظيفي، أظهرت النتائج تبايناً دالاً إحصائياً بين فئتي **القياديين والتنفيذيين**، حيث سجل شاغلو الوظائف الإشرافية متوسطات تقييم أعلى نسبياً من الموظفين الإداريين. ويعكس هذا التباين "فجوة إدراكية" داخل الهيكل التنظيمي للمصارف؛ فبينما يرى المديرون أن الالتزام بضوابط المصرف المركزي ونظم المعلومات يمثل حوكمة مقبولة، يصطدم الموظفون التنفيذيون بمحدودية انعكاس هذه الضوابط على كفاءة العمليات اليومية للسيولة. إن هذا الاختلاف في زوايا الرؤية يؤكد أن الحوكمة في المصارف محل الدراسة لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الذي يضمن توحيد الأهداف والمعايير بين كافة المستويات الإدارية.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

جدول (6): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق في إجابات المبحوثين وفق المتغيرات الديمغرافية

المتغير الديموغرافي	مستويات المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	التقدير
المؤهل العلمي	دبلوم عالي	8	2.30	0.95	1.124	0.345	غير دال
	بكالوريوس	38	2.41	1.08			
	ماجستير / ليسانس	24	2.35	1.02			
التخصص الدراسي	محاسبة	44	2.32	1.07	0.985	0.421	غير دال
	تخصصات أخرى*	26	2.45	1.15			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	2.65	0.91	4.872	0.011	دال
	من 5 إلى 10 سنوات	39	2.48	1.05			
	أكثر من 15 سنة	23	2.12	1.14			
المركز الوظيفي	إداري (قيادي)**	34	2.58	1.04	3.551	0.023	دال
	موظف / إداري	36	2.19				

أولاً: أهم النتائج

1. **تبني أنظمة معلومات متطورة بفاعلية متوسطة :**أظهرت النتائج أن هناك تقديراً متوسطاً لدور نظم المعلومات المالية في تحسين قرارات السيولة، مما يشير إلى وجود بنية تحتية تقنية جيدة، لكنها لم تصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل في التأثير على الاستقرار المالي.
2. **الالتزام الشكلي بضوابط المصرف المركزي :**تبين أن المصارف تلتزم بضوابط المصرف المركزي الليبي بتقدير "متوسط"، وهو ما يفسر أن الحوكمة المتبعة هي حوكمة "امتثال رقابي" أكثر من كونها حوكمة "كفاءة داخلية."
3. **ضعف الاستراتيجيات الاستباقية :**سجلت الفقرات المتعلقة بامتلاك استراتيجيات استباقية لإدارة أزمات السيولة أقل التقديرات (ضعيف جداً)، مما يكشف عن خلل بنيوي في التخطيط طويل الأمد لمواجهة المخاطر المفاجئة.
4. **فجوة الخبرة والوعي الناقد :**كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لسنوات الخبرة؛ حيث كان ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 15 سنة) أكثر تشكيكاً في فاعلية الحوكمة الحالية، مما يؤكد أن الممارسة الميدانية كشفت لهم قصور الإجراءات التي قد تبدو مكتملة نظرياً.
5. **تباين الرؤية الإدارية :**أثبتت النتائج وجود فجوة إدراكية بين القياديين (مديري الإدارات) والتنفيذيين؛ إذ يميل المديرون لتفاؤل أكبر بواقع الحوكمة، بينما يرى الموظفون الميدانيون ضعفاً في انعكاس هذه الحوكمة على تجويد الإجراءات التشغيلية.

ثانياً: التوصيات

1. **التحول من "حوكمة الامتثال" إلى "حوكمة الأداء :"**ضرورة قيام المصارف التجارية الليبية بتطوير أدلة حوكمة داخلية لا تكتفي بتطبيق منشورات المصرف المركزي، بل تركز على تحويل هذه المبادئ إلى إجراءات تشغيلية يومية ترفع كفاءة السيولة.

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

2. **تفعيل استراتيجيات إدارة الأزمات الاستباقية :**يوصى بإنشاء وحدات متخصصة لـــ "التنبؤ بالأزمات" تعتمد على نماذج إحصائية متطورة) لضمان استدامة السيولة في ظل التقلبات الاقتصادية المحلية.
3. **تقليص الفجوة الإدراكية بين المستويات الإدارية :**ضرورة عقد ورش عمل دورية تجمع بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين لتوحيد فهم أهداف الحوكمة، وضمان انتقال المعلومات من الميدان إلى مراكز صنع القرار بكفاءة.
4. **تعزيز استقلالية الرقابة والتدقيق الداخلي :**العمل على منح إدارات التدقيق الداخلي استقلالية تامة (إدارياً ومالياً) بعيداً عن ضغوط الإدارة التنفيذية، لضمان موضوعية الرقابة على تدفقات السيولة.

ثالثاً: المقترحات لبحوث مستقبلية

1. **دراسة مقارنة :**إجراء دراسة تقارن بين واقع الحوكمة في المصارف التجارية "العامة" والمصارف "الخاصة" في ليبيا لمعرفة أثر نمط الملكية على كفاءة إدارة المخاطر.
2. **الحوكمة الرقمية :**دراسة أثر التحول الرقمي والتقنيات المالية الحديثة في تعزيز مبادئ الشفافية والإفصاح داخل القطاع المصرفي الليبي.
3. **منظور العميل :**دراسة أثر تطبيق الحوكمة المصرفية على تعزيز "ثقة المودعين" واستقرار الجهاز المصرفي الليبي من وجهة نظر جمهور المتعاملين.
4. **التدقيق الخارجي :**دراسة دور "ديوان المحاسبة الليبي" في تفعيل مبادئ الحوكمة بالقطاع المصرفي كجهة رقابية خارجية مستقلة.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع:

- إبراهيم، علي. (2022). دور الرقابة الداخلية في دعم الحوكمة المصرفية داخل المصارف الليبية .**مجلة الدراسات المالية والمصرفية**، جامعة طرابلس، العدد (45).
- الجبوري، سامي. (2023). المخاطر التشغيلية في القطاع المصرفي وأساليب الحد منها .**مجلة الإدارة المالية**، العدد (15).
- الحسن، يوسف. (2022). دور الإفصاح المالي في تحقيق الشفافية المصرفية .**مجلة البحوث المالية والمحاسبية**، العدد (30).
- الحمادي، أحمد. (2023).**العلاقة بين الحوكمة المصرفية وإدارة المخاطر في المصارف الخليجية**]رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت.
- الطاهر، عبد الله. (د.ت). الحوكمة المصرفية وتقليل المخاطر المالية .**مجلة العلوم المالية والمصرفية**، جامعة طرابلس، العدد (14).
- الطيب، مصطفى. (2021). أثر تقلبات الأسواق المالية على أداء البنوك .**مجلة التمويل والاستثمار**، العدد (12).
- العزاوي، محمد. (2024)**أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية على تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك العربية**]رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- العسياوي، أحمد. (2020) **الحوكمة المصرفية وأثرها على الاستقرار المالي** .القاهرة: دار الفكر العربي.
- المجالي، سامر. (د.ت .)**أثر الحوكمة المصرفية على أداء البنوك**]رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد، جامعة عمان الأهلية.
- النجار، محمد. (2017)**الحوكمة والشفافية في المؤسسات المالية** .الإسكندرية: دار النشر الجامعي.
- حسن، عبد الله. (2023). إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية .**مجلة الاقتصاد والمصارف**، العدد (30.(
- زيدان، أحمد. (2023). مجالس الإدارة ودورها في تعزيز الحوكمة المصرفية .**مجلة الحوكمة والإدارة**، العدد (19).
- السالمي، أحمد. (2022). حوكمة المصارف وحماية حقوق المساهمين .**مجلة العلوم المالية**، العدد (18).
- السعدي، خالد. (2022). تحليل المخاطر المصرفية وأثرها على الاستقرار المالي .**مجلة الدراسات المالية**، العدد (20).

 Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

- عبد الله، يوسف. (2020 .(**تأثير هيكل مجلس الإدارة على مستوى المخاطر المالية**]رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- فوزي، حسن. (2021). دور استقلالية مجلس الإدارة في تعزيز الحوكمة المصرفية .**مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (15).
- كمال، أحمد. (2023) **فاعلية الحوكمة في الحد من المخاطر المصرفية**]رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإسكندرية.
- محمد، سامي. (2018). العلاقة بين الحوكمة المصرفية والاستقرار المالي للبنوك في شمال إفريقيا .**مجلة البحوث المالية والمصرفية**، جامعة الجزائر، العدد (32).
- **المراجع الاجنبية:**

1. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). Business research methods.Cengage Learning.p:155.
2. Hair, J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2006). Research Methods for Business. Education training, 49(4), 336-337.p:112.

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of **AJASHSS** and/or the editor(s). **AJASHSS** and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.

Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).