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 1, 2026
Page No: 629-647
Website: https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index
Arab Impact factor 2024: 0.81 **SJIFactor 2024: 6.856** **ISI 2025: 1.191**

The Reality of Applying Governance Principles in Libyan Commercial Banks: Case Study – National Commercial Bank, Gharyan Branch

Dr. Radia Abdulsalam Al-Amri [*1], Dr. Mabrouka Abdulsalam Al-Nwaijim [2]
[1] Department of Management, School of Administrative and Financial Sciences, Libyan Academy for Postgraduate Studies, Tripoli, Libya
[2] Department of Management, Faculty of Accounting, University of Gharyan, Gharyan, Libya

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية دراسة حالة ـ المصرف التجاري الوطني فرع غريان

د. راضيـة عبد السلام العامـري [*1]، د. مبروكة عبد السلام النويجم [2]
[1] قسم الإدارة، مدرسة العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا
[2] قسم الإدارة، كلية المحاسبة، جامعة غريان، غريان، ليبيا

[*]*Corresponding author: radia.alamri@academy.edu.ly*

Received: December 13, 2025	Accepted: March 01, 2026	Published: March 15, 2026

Abstract:
This research seeks to identify the level of implementation of governance principles (**Transparency, Accountability, Equality, Justice, and Participation**) at the National Commercial Bank, Gharyan branch, based on the perspectives of its employees. To achieve the study's objectives, a **descriptive-analytical approach** was adopted. A **questionnaire** served as the primary tool for collecting primary data regarding the research problem, complemented by personal interviews conducted with several leaders and staff members during the preliminary exploratory phase.
Given the small and manageable size of the study population, a **comprehensive survey method (Census)** was employed. The total population consisted of **52 employees**, and the same number of questionnaires was distributed; **48 valid copies** were retrieved for analysis. Data were processed using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**, utilizing descriptive statistical methods such as the **arithmetic mean, standard deviation, and range, in addition to frequencies and percentages**.
The results revealed that the level of governance implementation at the bank under study was **moderate** from the employees' perspective. Furthermore, a variation in the application of governance dimensions was observed, ranging from high to moderate and low; notably, **Participation and Accountability** were among the least implemented dimensions.

Keywords: Governance, Governance Principles, Commercial Banks.

الملخص
يسعى هذا البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة والمحاسبة، المساواة والعدالة والمشاركة) في المصرف التجاري فرع غريان، وذلك من خلال آراء العاملين فيه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استُخدمت الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية لمشكلة البحث، إلى جانب إجراء مقابلات شخصية مع بعض القياديين والموظفين بالمصرف في مرحلة الدراسة الأولية الاستطلاعية ، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وإمكانية حصره بالكامل، تم اتباع أسلوب المسح الشامل، حيث بلغ عدد أفراد المجتمع (52) موظفاً وموظفة، وجرى توزيع العدد ذاته من الاستبانات، استُرجع منها (48) استبانة صالحة للتحليل، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*)، بالاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، إضافة إلى التكرارات والنسب المئوية. وأظهرت النتائج أن مستوى

 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/).

تطبيق الحوكمة في المصرف محل الدراسة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر الموظفين بالمصرف، كما تبين وجود تباين في مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة، حيث تراوحت بين المرتفع والمتوسط والضعيف، وكان بعدا المشاركة والمساءلة والمحاسبة من بين الأبعاد الأقل تطبيقًا.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، مبادئ الحوكمة، المصارف التجارية.

المـقـدمـة:

أدت الأزمات التي عصفت بالعديد من المؤسسات البارزة حول العالم ، مثل ازمة امريكيا اللاتينية (1982) وازمة دول شرق اسيا (1997) ، والانهيارات الاقتصادية والفضائح المالية لكبرى الشركات العالمية ،كشركة إنرون (Enron)(2001) للطاقة، وشركة وورلد كوم (World com) (2002) للاتصالات ،وهما من اكبر الشركات في الولايات المتحدة الامريكية، وشركة (China Aviation Oil)السنغافورية (2003)،والتي جاءت نتيجة للفساد المالي والإداري وسوء التسيير والإدارة الى المطالبة بوضع اللوائح والمعايير والمبادئ الاخلاقية والمهنية اللازمة لتحقيق الثقة والموثوقية في البيانات المالية التي يحتاجها المستثمرين والمساهمين ورؤوس الأموال، الامر الذي جعل العديد من المؤسسات الدولية المؤثرة في المجالين الاقتصادي والمالي ، كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، إلى تطوير نماذج تنظيمية متكاملة تضبط اليات العمل الاقتصادي والمالي، وتوضح مسارات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وأسفرت هذه التوجهات عن بروز مفهوم الحوكمة بوصفه أحد الركائز الأساسية في الفكر الاقتصادي المعاصر، إذ غدا مرجعاً تنظيمياً تستند اليه المؤسسات المالية والاقتصادية في تحسين أدائها المؤسسي، وتكريس مبادئ الشفافية، وتعزيز الثقة والمصداقية في ممارساتها .

أن الحوكمة بما تحمله من شفافية وافصاح للمعلومات، وتحديد للمسؤوليات لجميع الأطراف ودعمها للمسائلة والمحاسبة والعدالة تعتبر أداة فعالة للحد من مظاهر الفساد بكل أنواعه والذي ادي الى تكبد العديد من المؤسسات والدول خسائر فادحة ومشاكل اقتصادية كبيرة، كما أن الحوكمة تعتبر أسلوب لتعزيز الثقة في بيئة العمل من أجل تحسين الأداء والتميز وتحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي على المدي الطويل ، فالحوكمة نظام يتم من خلاله ادارة المؤسسات وتسييرها والتحكم في اعمالها ومراقبة كل انشطتها وتقييمها، بما تتضمنه من شفافية ونزاهة تساعد على الوضوح وتقلل الضبابية، ونظام للمساءلة والمحاسبة يضمن ترسيخ لمبادئ القانون والعدالة وتطبيقها ،ومشاركة تتيح للجميع من اطراف العلاقة المساهمة في اتخاذ القرارات .

وتعتبر المؤسسات المالية والمصارف بصفة خاصة المحرك الأساسي للاقتصاد الوطني، وان استقرار هذه المؤسسات وكفاءة أدائها تنعكس على كفاءة وأداء اقتصاد الدولة بشكل عام، نتيجة للدور الأساسي والحيوي الذي تلعبه، باعتبارها الوسيط الرئيسي لتوفير رأس المال وتمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة، وتسهل حركة الأموال والمدفوعات، وتدعم الاستثمارات والتنمية المالية، كما تعتبر أداة مهمة لتحقيق الاستقرار النقدي والمالي، وتعزيز الثقة في النظام الاقتصادي، ومع تزايد تعقيد العمليات المصرفية وارتفاع المخاطر المرتبطة بها، أصبح تطبيق الحوكمة المصرفية أمراً ضرورياً لضمان الشفافية والمساءلة، وحماية حقوق العملاء والمساهمين، وتحسين إدارة المخاطر بما يساهم في تعزيز كفاءة المصارف واستدامتها ودورها الفاعل في نمو الاقتصاد الوطني .

انطلاقاً من كل ما سبق جاءت فكرة هذه الدراسة والتي تحاول التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة والمحاسبة، المساواة والعدالة، المشاركة) في المصرف التجاري فرع غريان، وذلك من خلال وجهة نظر العاملين به .

 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. الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

1.1مشكلة الدراسة

تواجه المصارف التجارية في ليبيا شأنها شأن العديد من المؤسسات المالية في الدول النامية تحديات كبيرة في تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة من شفافية ونزاهة ، وضعف المساءلة والمحاسبة ، والتي تعتبر من المبادئ المهمة في تعزيز الثقة بين المصرف والعملاء وضمان الاستقرار المالي.

وعلى الرغم من صدور قرار مصرف ليبيا المركزي رقم (4) لسنة 2024 بشأن اعتماد دليل الحوكمة للقطاع المصرفي وتعميمه على المصارف التجارية بموجب منشور ادارة الرقابة رقم (19) لسنة 2024 ، الا إن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة بين ما هو منصوص عليه وبين ما يتم تطبيقه فعليًا داخل المصارف (خليل واخرون ، 2019) ،(ابريك ومصباح ، 2022)، (ابو شناق واخرون ، 2024) .كما اشارت العديد من تقارير ديوان المحاسبة ، منها تقرير سنة (2022) ،وسنة (2023) الى وجود مخالفات وتجاوزات في القطاع المصرفي وضعف تطبيق الحوكمة وغياب اليات رقابية واضحة مما يخلق بيئة تعزز الممارسات السلبية ، ايضا اشارت العديد من الدراسات الى ان انتشار الفساد الإداري والتجاوزات بالمصارف يعود الى ضعف برامج الافصاح والشفافة وخاصة في المعلومات المالية، وغياب المسائلة والمحاسبة ، والافتقار الى القواعد الجيدة لإدارتها ،وسوء التسيير والإدارة (فقير و لعروم ، 2019) ، (مبروك واخرون ، 2020) .

كل ذلك يستدعي إجراء المزيد من البحث والدراسة حول تطبيق الحوكمة في المصارف، لمعرفة مستوى تطبيقها، ولفهم دورها في تعزيز الشفافية، وحماية أموال العملاء وتحسين الأداء المؤسسي، وضمان استقرار النظام المالي ، بما يسهم في دعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

في ضوء ما سبق يطرح الباحثان اشكالية الدراسة المتمثلة في دراسة وتحليل واقع تطبيق إليات الحوكمة الرشيدة داخل المصرف التجاري غريان بالتساؤل الرئيسي التالي :-

- ما مستوى تطبيق أليات الحوكمة (الشفافية ،المسائلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة) داخل المصرف التجاري - فرع غريان من خلال وجهة نظر العاملين به ؟

2.1 أهداف الدراسة: تسعي الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية :-

- التعريف بالحوكمة الرشيدة ومبادئها.
- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في المصرف التجاري فرع غريان ، من خلال وجهة نظر العاملين به .
- محاولة تقديم بعض التوصيات بشأن أهمية تطبيق إليات الحوكمة في المصارف التجارية .

3.1 فرضيات الدراسة :

تعتمد الدراسة على فرضية رئيسية مفادها : -

- لا يوجد تطبيق لأليات الحوكمة (الشفافية والنزاهة ،المساءلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة) داخل المصرف التجاري فرع غريان من وجهة نظر الموظفين به .

4.1 أهمية الدراسة :

- الأهمية العلمية :

تكمن أهمية الدراسة في تركيزها على موضوع مهم وهو الحوكمة الرشيدة و الذي يعتبر من الموضوعات الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية ، نظرًا لدورها المحوري في تعزيز الشفافية، وترسيخ مبادئ النزاهة، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة داخل المنظمات بالإضافة الى فعاليتها في الحد من ظاهرة الفساد الإداري والمالي والتي تُعد من أخطر الظواهر التي تهدد كفاءة العملية الإدارية واستدامة المنظمات، و الاقتصاد القومي بشكل عام، كما ان هذه الدراسة تعتبر اثراء علمي للمكتبة الليبية، فهي تقدم إطار مفاهيمي لموضوع الحوكمة وآلياتها المختلفة، وكذلك تُعد الدراسة مرجعًا للباحثين والدارسين الراغبين في إجراء دراسات مستقبلية في مجال الحوكمة داخل المصارف التجارية

 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/).

الليبية، بالإضافة إلى ان الدراسة الحالية تعتبر من الدراسات القليلة (على حد علم الباحثان)التي تناولت موضوع الحوكمة الرشيدة ومدى تطبيقها داخل المصرف التجاري فرع غريان.

-الأهمية العملية:

تنبع الأهمية العملية لهذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها الجهة قيد الدراسة، والمتمثلة في المصرف التجاري – فرع غريان، حيث توفر الدراسة معلومات واقعية وميدانية حول مستوى تطبيق إليات ومبادئ الحوكمة الرشيدة داخل المصرف ، ويسهم ذلك في مساعدة الإدارة العليا وأصحاب القرار على تشخيص واقع تطبيق الحوكمة، من خلال التعرف على الآليات المطبقة فعليًا والعمل على تعزيزها وتطويرها، وكذلك تحديد الإليات الغير المطبقة أو ضعيفة التطبيق، بما يتيح العمل على تفعيلها وتحسينها بالإضافة الى تقديم بعض الارشادات والمقترحات للقياديين وصناع القرار بالمصرف التجاري غريان حول مبادئ وإليات الحوكمة الرشيدة، بما يسهم في تعزيز ممارسات الحوكمة، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات المصرفية .

5.1 حدود الدراسة

- حدود الموضوع: اقتصرت الدراسة على موضوع: واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة بأبعادها (الشفافية ،المسائلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة).
- الحدود المكانية : المصرف التجاري ـ فرع غريان .
- الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على الموظفين بالمصرف التجاري ـ فرع غريان .
- الحدود الزمنية : لقد تم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة خلال الفترة (من 5-9-2025 إلى 12-1-2026) وهى الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة .

6.1 الدراسات السابقة :

دراسة : (Dachi & Kasztelnik, 2024) Building Bridges: Implementing Governance for Sustainability in the Microfinance Banks of Developing Countries .

بناء الجسور: تطبيق الحوكمة من أجل الاستدامة في بنوك التمويل الصغرة في البلدان النامية

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز الاستدامة داخل بنوك التمويل الصغرة في الدول النامية ، وذلك من خلال التركيز علي دور القيادات التنفيذية في بناء هياكل ادارية ، وتحقيق التوازن بين البعد الاجتماعي والبعد المالي، مجتمع الدراسة تمثل في مجموعة من البنوك الصغرة في نيجيريا بلغ عددها (20) مؤسسة، تم اتباع المنهج النوعي حيث تم اجراء مقابلات معمقة مسبوقة التجهيز للمديرين التنفيذيين للبنوك وأعضاء مجالس الإدارة بالبنوك، بالإضافة الى الاسلوب النظري المعتمد على النظريات

والتجارب والدراسات التي تناولت الدول النامية بالدراسة والتحليل في مدى تطبيقها لأليات الحوكمة واعتمدت الدراسة علي فرضية رئيسية مفادها أن إستدامة مؤسسات التمويل الصغرة لا يمكن تحقيقها بمعزل عن وجود اليات حوكمة فعالة تضبط الأداء وتحد من المخاطر المؤسسية ، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها : أن تبني اليات الحوكمة، مثل تعزيز الشفافية وتفعيل المساءلة وتحسين إدارة المخاطر، يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة الثقة في هذه المؤسسات، كما اكدت الدراسة علي أهمية مراعاة الخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية للدول النامية واختلاف البيئات عند تطبيق نماذج الحوكمة، وعدم الاكتفاء بالنماذج النظرية الجاهزة ، حيث تبين أن تطبيق نماذج جاهزة من بيئات متقدمة دون تكييفها بما يتواءم مع بيئة الدول النامية لا يحقق النتائج المرجوة .

 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/).

Governance as One of the Mechanisms for Combating (Nasr et al., 2024) دراسة - Administrative Corruption in Commercial Companies "Comparative Analytical Study"

الحوكمة كإحدى الآليات لمكافحة الفساد الإداري في الشركات التجارية: دراسة تحليلية مقارنة

تهدف هذه الدراسة إلى تناول الحوكمة كإحدى اليات مكافحة الفساد الإداري في الشركات من خلال المنهج التحليلي المقارن، بالإضافة إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات التجارية، وأعتمد الباحثين في هذه الدراسة بشكل أساسي المنهجية التحليلية المقارنة والدراسة النظرية، وتم تقسيم الدراسة الى ثلاثة محاور، الفصل الأول: ما هو الفساد الإداري، أسبابه وآثاره، الفصل الثاني: ما هي الحوكمة، مبرراتها ومبادئها، الفصل الثالث: مكافحة الفساد الإداري في التشريعات المقارنة, وتوصل الباحثون إلى بعض الاستنتاجات، أهمها الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في مؤشر الشفافية والنزاهة الدولية، فقد تعرضت الدراسة الى العديد من التجارب العالمية في الحوكمة مثل تجربة مصر وفرنسا، ووضعت عدة أسس لنظام حوكمة مؤسسية فعال منها، الإهتمام بتقنية المعلومات المؤسسية، و إعتماد أنظمة الذكاء الاصطناعي كأداة لحوكمة الأعمال.

دراسة : (عرجان و عبايدة ،2023) واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال محافظة الخليل – فلسطين.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مستوى تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة داخل بلديات شمال الخليل في فلسطين ، على عينة حجمها (61)مفردة، تكونت من رؤساء ومدراء البلديات ،المدراء الماليين، ورؤساء الدوائر بهذه البلديات، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها ،و الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها : إن مستوى تطبيق معايير الحوكمة داخل البلديات جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر افراد العينة المبحوثة ، وكانت اكثر المعايير تطبيقاً داخل هذه البلديات وعلي التوالي : العدالة والمساواة، تعزيز سلطة القانون، النزاهة، أما معيار المشاركة فكان في المرتبة الاقل بين هذه المعايير، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالإهتمام بالمشاركة داخل البلديات والحد من جماعات المصالح التي تؤثر بشكل سلبي علي مستوي تطبيق الحوكمة داخل هذه البلديات ..

دراسة : (بعبليش و بوشنافة، 2022 ف) إليات تطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري.

هدفت هذه الدراسة الى إبراز الدو الذي تلعبه مبادئ ومعايير الحوكمة المصرفية في كفاءة القطاع المصرفي الجزائري والحد من المخاطر التي يمكن ان تواجهه باعتباره الدعامة الأساسية والمحرك الرئيسي للاقتصاد القومي وخلق التنمية وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والاسلوب النظري من خلال عرض لمفهوم الحوكمة والياتها ، واهم التطورات التي مرت بها الحوكمة في القطاع المصرفي الجزائري والتنظيمات والتشريعات الخاصة بإدارة المخاطر المصرفية ، واهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة ضعف تطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى القطاع المصرفي الجزائري من خلال ضعف الشفافية والافصاح المحاسبي ، وضعف الرقابة والاشراف من بنك الجزائر بالإضافة الى عدم التقيد بنشر المعلومات في وقتها والتأخر في اعداد تقارير النشاطات السنوية .

دراسة : (النسر و مفتاح، 2022ف) دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية ، دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية .

ركزت هذه الدراسة على التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين اداء المؤسسات المالية بفروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية على عينة من العاملين بلغ حجمها (54) مفردة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وأعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية الخاصة بمشكلة الدراسة ،ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية ، وان مبد أ العدالة والمساواة هو الأكثر تأثيرا على تحسين الأداء المالي والوظيفي للمؤسسات المالية بما في ذلك المصارف التجارية .

 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/).

دراسة: (محمد وسعيد ، 2022ف) أثر تطبيق مبادئ الحوكمة علي أداء المصارف التجارية الليبية في ظل الأزمات المالية .

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في أداء المصارف التجارية الليبية في ظل الأزمات الحالية، تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة في الإدارة العليا (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية) للمصارف الموجودة في شرق ليبيا، بلغ حجم العينة (50) مفردة من العاملين بالإدارة، وأعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية الخاصة بمشكلة الدراسة، وتم إستخدام الإنحدار المتعدد والمتدرج للإجابة عن الاسئلة وإختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر إيجابي لمبادئ الحوكمة (المعايير الاخلاقية، إجراءات حماية حقوق المساهمين)علي أداء المصارف في ظل الأزمة التي يمر بها القطاع المصرفي، اما المبادئ الأخرى التأثير محدود جدا، وتوصي الدراسة بأهمية وجود تدابير وإجراءات لضمان الإلتزام بمبادئ الحوكمة في المصارف وضرورة الإهتمام بالبرامج التعليمية والتدريبية لزيادة الوعي بأهمية الحوكمة كأداة فعالة لتجنب المخاطر والعثرات المالية .

دراسة - (Daniel : 2021) How A Good Governance Model Can Be Developed To Enhance Management Of Integrity Committees (Ics) To Prevent Corruption In The Public Institutions Of Zambia.

كيف يمكن تطوير نموذج الحوكمة الرشيدة لتعزيز إدارة لجان النزاهة لمنع الفساد في المؤسسات العامة في زامبيا

تهدف هذه الدراسة الى تطوير نموذج الحوكمة الرشيدة من خلال تعزيز لجان النزاهة لمنع الفساد الإداري من رشوة وإساءة استخدام السلطة في المؤسسات العامة بزامبيا ، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بهذه المؤسسات بلغ حجمها (14) مفردة ، وتم استخدام دليل المقابلة لجمع البيانات ، وكان من اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ،ان انشاء سكرتارية للجنة النزاهة بدوام كامل ، وإدراج دليل لجنة النزاهة ، وادراج منصب مسؤول الاخلاقيات ، وانشاء تمويل مستقل , وادارة لامركزية وخاصة في المؤسسات الكبيرة بالإضافة الى البرامج التوعوية يمكن لكل هذه العوامل ان تساعد في ادراج تدابير للحد من الفساد الإداري في الدوائر الحكومية وتطوير نموذج للحوكمة الرشيدة لتعزيز ادارة لجان النزاهة لمنع الفساد في المؤسسات العامة في زامبيا ، كما توصلت الدراسة الى وجود فجوة كبيرة في ادارة لجان النزاهة داخل المؤسسات العامة بزامبيا وذلك نتيجة لغياب هذه العوامل للحوكمة الرشيدة ، وتوصي الدراسة بالعمل على تعزيز هذه العوامل لتطوير نموذج الحوكمة الرشيدة للحد من الفساد الإداري.

دراسة - (Naher & Hoque: 2020) The influence of corruption and gouvernance in the delivery of frontline Heath care services in the public sector: a scoping review of current and future prospects in low and middle-income countries of south and south-east Asia.

(تأثير الفساد و الحوكمة في تقديم خدمات الرعاية الصحية في الخطوط الأمامية في القطاع العام: استعراض نطاق الآفاق الحالية والمستقبلية في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل في جنوب وجنوب شرق آسيا)

أهتمت هذه الدراسة بظاهرة تفشي الفساد المالي والإداري في القطاع الصحي العام في دول جنوب وجنوب شرق اسيا (بنغلاديش ،بوتان ،الهند ،إندونيسيا ،نيبال ،سريلانكا ،ميانمار ،فيتنام ،الفلبين)، وخاصة فيما يتعلق بتقديم الخدمات الصحية الشاملة لجميع افراد المجتمع وخاصة الفقراء ومحدودي الدخل ، وذلك من خلال دراسة وتحليل اسباب المشكلة ومحاولة ايجاد حلول لها باستخدام اليات الحوكمة الرشيدة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة هذه المشكلة من خلال دراسة معمقة تفصيلية في عدد من التقارير والوثائق عددها (33) وثيقة وتقرير (15) منها متعلق بالفساد , (18) متعلق بالحوكمة بالإضافة الى بحوث ومقالات تضمنت الموضوع ،وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : ان الفساد المالي والإداري متأصل في القطاع الصحي وهو سر مكشوف في هذه الدول ، وان انخفاض مستويات التعليم والقيم الديمقراطية مثل حرية التجمع والتعبير والصحافة، وعدم وجود المساءلة القانونية لمقدمي هذه

 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/).

الخدمات له اثر كبير في انتشاره ويقف عائق كبير امام تطبيق الحوكمة الرشيدة بهذه الدول ، وقد اوصت الدراسة للحد من هذه المشكلة بضرورة تفعيل جلسات الاستماع لشكاوي المجتمع ، ومساءلة المسؤولين عن تقديم الخدمات الصحية بتوفير لجان وجمعيات وإدارة مستشفيات يتوفر بها الاستخدام الجيد والمسؤول للأموال و الخدمات الصحية الشاملة ، بالإضافة الى استخدام تكنولوجيا المعلومات للحد من الفساد في المعاملات العامة مثل معاملات الشراء للمعدات الطبية وذلك من خلال شفافية التسعيرة بالزام الحكومة بوضع اسعار واضحة ومحددة ومتوفرة للجميع عبر قاعدة بيانات على الانترنت .

دراسة : (شبشابة ، 2020) واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية من منظور توصيات لجنة بازل (BCBS-2006) من وجهة نظر العاملين بها (مُدخل إداري).

سعت هذه الدراسة الى معرفة مستوي تطبيق توصيات لجنة بازل (2006) في عدد من فروع مصرف الصحاري في مدينة طرابلس من وجهة نظر العاملين به ، على عينة بلغ حجمها (40) مفردة ، تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، وتم الاعتماد علي اداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية للدراسة ، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان اهمها : أن مجلس إدارة المصرف طُبق المبدأ الاول من توصيات لجنة بازل (2006) بمستوي عالي جدا ، اما المبدأ الرابع والخامس والسابع والثامن من توصيات اللجنة كانت بمستوي عالي ، في حين جاء المبدأين الثالث والسادس في المستوي المتوسط من التطبيق ، وفي ضوء هذه النتائج اوصت الدراسة ببذل المزيد من الجهود من اجل رفع مستوي تطبيق المبدأين الثالث والسادس ، والعمل على تعزيز تطبيق باقي المبادئ والتحسين بشكل مستمر .

دراسة : (Alobaidi et al., 2017) CORPORATE GOVERNANCE IN BANKIN SECTOR: CASE STUDY OFYEMEN

حوكمة الشركات في القطاع المصرفي: دراسة حالة اليمن

تسلط هذه الدراسة الضوء على واقع حوكمة الشركات في القطاع المصرفي اليمني من خلال مناقشة السياسات والتعليمات التي تتبناها السلطات المالية والبنوك ،اتبعت هذه الدراسة المنهج النظري في تحليل القوانين واللوائح والإجراءات التي وضعها البنك المركزي اليمني، بالإضافة الى قضايا وتحديات تطبيق حوكمة الشركات في القطاع المصرفي اليمني ، ومن اهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة : أن السلطات المالية في اليمن حققت تطوراً ملحوظاً في إصدار القواعد والقوانين واللوائح، بينما لا يزال تطبيق هذه القواعد من قبل البنوك في المستوى الأدنى، ويعزى ذلك إلى عدم الاستقرار السياسي في البلاد منذ عام 2011، كما اوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث حول تبني حوكمة الشركات في القطاع المصرفي .

7.1 مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح وجود العديد من نقاط الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية كالتالي :

اولاً: اوجه الاتفاق : -

هناك اتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الموضوع ، جميعها ركزت علي موضوع الحوكمة الرشيدة واهميتها للمؤسسات والأداء المؤسسي في تعزيز الشفافية والحد من الفساد المالي والإداري، من خلال ابعادها (الشفافية ،المسائلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة).

- اعتمدت اغلب الدراسات وخاصة العربية منها على المنهج الوصفي، واستخدام اداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية للدراسة مثل دراسة (شبشابة ، 2020)، ودراسة (النسر ومفتاح 2022) ودراسة محمد وسعيد ، 2022) .
- تشترك الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية والإدارية، وقياس مستوى التطبيق وتحليل الاتجاهات .

 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/).

ثانياً: اوجه الاختلاف : -

بالرغم من نقاط التشابه السابقة هناك عدد من نقاط الاختلاف : -

- اولها في مجال التطبيق ومجتمع الدراسة ، حيث ان بعض الدراسات تناولت الحوكمة في المؤسسات العامة مثل دراسة (Daniel, 2021) وبعضها في القطاع الصحي مثل دراسة (Naher,2020 **&** Hoaue**)** ، في حين ركزت اخري علي الشركات التجارية مثل دراسة (Nasr et al., 2024)وركز العدد الاكبر من الدراسات العربية علي القطاع المصرفي والمؤسسات المالية في كلاً من ليبيا ، اليمن ، الجزائر : (محمد وسعيد ، 2022)، (النسر ومفتاح، 2022)، (بعيليش و بوشنافة ، 2022)، (شبشابة ، 2020)،**(** Alobaidi et al ,2017)
- اختلاف في بيئة التطبيق فكانت هناك دراسات عالمية في اسيا وفريقا , ودراسات اخري في بيئات عربية تتصف بعدم الاستقرار سواء الاقتصادي او السياسي مثل اليمن وليبيا ، الامر الدي اثر علي مستويات تطبيق الحوكمة .
- اعتمدت بعض الدراسات على المنهج التحليلي المقارن والدراسة النظرية مثل دراسة **(** Nasr et al., 2024) واخري انتهجت المنهج النوعي من خلال المقابلات المعمقة مثل دراسة (Daniel, **2021**) ودراسة (Dachi2024 & **Kasztelnik ,).**
- بعض الدراسات ركزت علي تقييم واقع الحوكمة في بعض المؤسسات ومعرفة مستوى التطبيق مثل دراسة (عرجان و عايدة ، 2023),ودراسة (بعيلي و بوشنافة ، 2022),ودراسة (2017 **Alobaidi et al**.,)ودراسة (شبشابة ، 2020) واخري ركزت علي دراسة اثر الحوكمة على الفساد الإداري و تحسين الاداء المالي والمؤسسي مثل دراسة (محمد وسعيد ، 2022) , ودراسة (النسر ومفتاخ ، 2022) , ودراسة (**Nasr et al., 2024**), ودراسة (**Hoque** &: 2020 **Naher**), ودراسة (**Daniel** : 2021).

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة الرشيدة , وتختلف مع بعضها من حيث الهدف ، حيث ان الدراسة الحالية تهدف الى تقييم واقع الحوكمة من خلال وجهة نظر العاملين بالمجتمع قيد الدراسة ، في حين ان البعض يهدف الى دراسة اثر او علاقة الحوكمة مع الفساد المالي والإداري او الاداء المؤسسي , وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالاتي : -

- ركزت الدراسة الحالية على دراسة واقع الحوكمة داخل مصرف تجاري محدد (المصرف التجاري فرع غريان) دراسة حالة ، حيث أن اغلب الدراسات سواء المحلية او العربية او الدولية ركزت علي عدة فروع وليس التركيز والتعمق في فرع واحد .
- تناولت الدراسة الحالية آليات الحوكمة بشكل متكامل (الشفافية والنزاهة ، المساءلة والمحاسبة ، العدالة والمساواة ، المشاركة) وهذا لم تتناوله اي دراسة سابقة .

8.1 الفجوة البحثية :

من خلال العرض السابق تبين وجود الفجوة البحثية الاتية: -

- قلة الدراسات التي ركزت على دراسة واقع الحوكمة كدراسة حالة لمصرف تجاري محدد داخل البيئة الليبية.
- تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي تناولت موضوع واقع تطبيق الحوكمة داخل المصرف التجاري فرع غريان (على حسب علم الباحثان) .

 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/).

9.1 مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب اهمها : -

- وضع الإطار المفاهيمي للحوكمة وآلياتها .
- تحديد متغيرات الدراسة الاساسية وابعادها المستخدمة في قياس الحوكمة.
- تحديد منهج وادوات جمع البيانات بما في ذلك تصميم اداة الاستبانة.

وبالتالي يمكن القول ان الدراسة الحالية هي امتداد للدراسات السابقة وتكملة لها ،ومحاولة تغطية بعض الجوانب التي لم تتطرق لها .

2 . الإطار النظري للدراسة

1.2 مفهوم الحوكمة الرشيدة :

تعددت تعاريف الحوكمة، بحيث يعبر كل مصطلح على وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، فتُعرف مؤسسة التمويل الدولية (**IFC**) الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " (غادر ، 2012 , 12)

ويعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية الحوكمة في المصارف بأنها الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.(زاهر واخرون ، 2012، 72)

وتعرف ايضا علي انها : وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، العاملين) بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد (امين :2017، 25) .

ويري مدحت (2015) ان الحوكمة هي الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة، والشفافية ، والمحاسبة والكفاءة وتحقيق العدالة وتطبيق القانون ، ويمارس ذلك كلاً من الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لتحقيق التنمية المستدامة .

من خلال ما سبق يمكن وضع التعريف الاجرائي للحوكمة في هذه الدراسة كالتالي:

الحوكمة : هي الطريقة التي يستطيع المصرف التجاري فرع غريان من خلالها ادارة نشاطه ومهامه على النحو الذي يضمن التزامه بالشفافية والنزاهة ، المشاركة ، العدالة والمساواة ، بالإضافة إلى المساءلة والمحاسبة، بهدف الوصول إلى أداء مؤسسي متميز وفعال .

2.2 مبادئ الحوكمة الرشيدة

تقوم الحوكمة الرشيدة علي مجموعة من المبادئ كما يلي: -

- **الشفافية والنزاهة**

غالبا ما يتم تقسيم المصطلح الى شقين : الشفافية ويقصد بها توفير المعلومات الدقيقة والموثوقة في الوقت المناسب ، وضمان الافصاح العادل عنها لجميع الاطراف المعنية بما يدعم اتخاذ القرارات السليمة في مجال السياسات العامة ويعزز كفاءة الرقابة والمساءلة (سعيد ، نزار ، 2018 ،79)، والشق الاخر النزاهة والتي تعني ان يتحلى المسئولين في المؤسسات بقيم عالية تحكم تصرفاتهم وسلوكياتهم داخل مكان عملهم وعند اتخاذهم القرارات ، وتتمثل هذه القيم في الامانة والاستقامة في التصرف بالأموال العامة وادارة الموارد بالشأن العام , فعن طريق هذه القواعد الاخلاقية يتوفر نظام رقابي داخلي للسلوك .(خليل واخرون ، 2019، 333) .

- **العدالة والمساواة**

يُعد مبدأ العدالة والمساواة أحد المبادئ الأساسية للحوكمة، ويُعرف بأنه توفير فرص متساوية ومعاملة عادلة لجميع الأفراد دون تمييز أو تفضيل، ويُركز على تحقيق العدالة في القرارات والسياسات لضمان تكافؤ الفرص داخل المجتمع أو المؤسسة. (Al-Issaei . 2025) ، فالعدالة تشير إلى الإلتزام

 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/).

بالتعامل المنصف مع الأفراد بعيدًا عن التحيز أو المحاباة، والاعتماد على معايير واضحة وموضوعية في تحديد الحقوق والواجبات. وتظهر العدالة المؤسسية من خلال وضوح الأهداف، وعدالة نظم الحوافز، والاتساق في تطبيق الجزاءات، بما يسهم في ترسيخ الثقة وتعزيز المصداقية داخل المؤسسة (حمزة ، 2023) ،أما المساواة فتعكس حرص الحوكمة على إتاحة فرص متكافئة لجميع أصحاب المصلحة لتحسين أوضاعهم وتحقيق أهدافهم، من خلال معاملة متوازنة لا تميز بين الأفراد على أساس الموقع أو الدور، سواء كانوا مساهمين أو عاملين أو عملاء، وبما يضمن تكافؤ الفرص ويعزز العدالة في بيئة العمل، وبذلك يشكل مبدأ العدالة والمساواة ركيزة اساسية للحوكمة الرشيدة اذ يضمنان بيئة مؤسسية منصفة تعزز الثقة وتكفل الفرص وتدعم تحقيق الاهداف بكفاءة وشفافية .

- **المشاركة**

يقصد بالمشاركة اتاحة الفرصة وتهيئة السبل والاليات المناسبة لجميع الأفراد داخل المنظمة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرارات سواء بصورة مباشرة او من خلل قنوات تنظيمية معتمدة ، بما يسهم في تحسين جودة القرارات وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية وتحسين الاجراءات والسياسات بما ينعكس على كفاءة الاداء وتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمصرف . .(خليل واخرون ، 2019، 333) .

- **المساءلة والمحاسبة**

تعتبر المساءلة والمحاسبة من الركائز الاساسية للإدارة الجيدة سواء المؤسسات العامة او الخاصة، فالمؤسسة يجب ان تخضع لمحاسبة ومساءلة اولئك المتأثرين بقراراتها ، وتعني المساءلة خضوع كل شخص او جهة او كل منظمة في المجتمع للمساءلة والمراجعة وتحمل الأطراف المسؤولة لالتزاماتهم ومسئولياتهم عن الافعال التي بدرت منهم ، والمحاسبة ناتجة عن المساءلة وتشير الى وجود جهة رقابية لمحاسبة ومراجعة المسؤولين ، وهذه الجهة قد تكون من ضمن المؤسسات المدنية او قد تكون رأي عام او الحكومة في بعض الاحيان ، وهذا ما يستلزم إدارة دقيقة ومراجعة واعلان واضح وكاشف للحقائق (ابو النصر ، 2015) .

إن نجاح تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة يعتمد الى حد كبير على تكامل مبادئها ، حيث تضمن الشفافية والنزاهة تدفق المعلومات الدقيقة وتعكس القيم الأخلاقية في سلوك ومسؤوليات الموظفين، لضمان وضوح المعلومات والسلوك المسؤول، وتحقيق العدالة والمساواة يوفر فرص متكافئة لجميع الأطراف، وتعزيز المشاركة تتيح المساهمة في اتخاذ القرارات، في حين تفرض المساءلة والمحاسبة الرقابة على الأداء وضمان الالتزام بالمسؤوليات ، ان هذا التكامل بين جميع المبادئ يسهم في خلق بيئة مؤسسية عادلة وفعّالة، تعزز الثقة والكفاءة وتدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

3 . الدراسة الميدانية :

1.3 المنهج المستخدم : تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل ابعادها المختلفة من خلال جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، ثم تفسيرها وتحليلها علميًا بما يسهم في تحقيق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها والاجابة علي تساؤلاتها .

2.3 مجتمع وعينة الدراسة : تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصرف التجاري غريان (موظفين ، وقياديين)،ونظراً لصغر حجم المجتمع وإمكانية حصره بالكامل ثم الاعتماد علي اسلوب المسح الشامل، اي جمع البيانات الأولية المتعلقة بالظاهرة المدروسة من جميع افراد المجتمع محل الدراسة البالغ عددهم (52) موظف وموظفة، الأمر الذي يساهم في تحقيق قدر عالي من الدقة والشمولية في النتائج المتوصل اليها ، وتم توزيع (52) استبانة, وتم استرداد (48) استبانة مستوفية الشروط وصالحة للتحليل، أي بنسبة ردود (92%) ونسبة فاقد (8%) فقط .

3.3 أدوات الدراسة: تم الاعتماد علي اداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الاولية الخاصة بمشكلة الدراسة ،بالإضافة الى اداة المقابلة الشخصية في مرحلة الدراسة الاستطلاعية لجمع البيانات الأولية عن مشكلة الدراسة والظاهرة المدروسة، وقد تم تصميم الاستبانة بالاستعانة بالدراسات السابقة(محمد وسعيد، 2022) ، (عرجان و عيادة ، 2023)، (بعيليش و بوشنافة، 2022) ، (شبشابة ، 2020)، (**Nasr**

 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/).

et al., 2024) وتكونت من جزئين : الجزء الأول تضمن المعلومات العامة (الشخصية ، الوظيفية) لأفراد المجتمع قيد الدراسة ، والجزء الثاني تناول العبارات المتعلقة بواقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في المصرف التجاري فرع غريان وتكون من (20) عبارة قسمت الى أربعة محاور، (الشفافية والنزاهة ،المساءلة والمحاسبة، المساواة والعدالة ، المشاركة)، وكل محور تضمن (5) عبارات ،وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي(أوافق بشدة ،أوافق، محايد ،غير موافق، غير موافق بشدة) لغرض تقييم إجابات أفراد العينة، واخذ القيم علي التوالي (5، 4، 3 ،2، 1) .

4.3 الوسائل الإحصائية المستخدمة: ثم إستخدام الوسائل الاحصائية الاتية:-

معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach) للتأكد من درجة ثبات الاستبانة.

- معامل ارتباط بيرسون للتأكد من صدق اداة الاستبانة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمدى وذلك لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بالمصرف التجاري فرع غريان .
- اختبار ت One Sample T-Test لاختبار معنوية (دلالة) المتوسطات الحسابية،

وتم معالجة البيانات من خلال برنامج الحزم الاحصائية (SPSS) .

5.3 صدق وثبات الاستبانة

الصدق الظاهري

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس عبرعرضها على نخبة من الأساتذة والمحكمين المتخصصين في هذا المجال،وذلك بهدف إستطلاع آرائهم حول محاور الاستبيان وفقراته، وبالاستناد إلى ملاحظاتهم وتوصياتهم، أُجريت تعديلات على صياغة بعض العبارات، كما تم استبعاد عدد من الفقرات التي اتفق غالبية المحكمين على عدم ملاءمتها. ليصبح عدد فقرات الاستبيان في صورته النهائية (20) فقرة .

صدق التكوين (الصدق البنائي)

تم التأكد من صدق التكوين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين فقرات كل محور من محاور الاستبانة على حدة، بهدف قياس درجة الاتساق الداخلي ومدى ترابط وانسجام العبارات داخل كل محور، وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة وقوية ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا يؤكد قوة الترابط الداخلي والانسجام بين فقرات ومحاور المقياس ، والجدول رقم (1) يوضح ذلك .

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لفقرات محاور الاستبانة

	الشفافية	المشاركة	العدالة والمساواة	المساءلة والمحاسبة
الشفافية	**1**	.931**	.884**	.832**
المشاركة	.931**	**1**	.881**	.875**
العدالة والمساواة	.884**	.881**	**1**	.877**
المساءلة والمحاسبة	.832**	.875**	.877**	**1**

**معامل ارتباط بيرسون دال عند مستوي معنوية 0.05

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

- **ثبات الاستبانة :**

تم إستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس ثبات الاستبانة والتحقق من مدى اعتماديتها, وكانت معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة (الشفافية والنزاهة ، المشاركة ، العدالة والمساواة ،المساءلة والمحاسبة) جميعها عالية، تتراوح ما بين(0.838) كحد أدنى و (0.951) كحد أعلى، وكذلك قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.893), وتُعد هذه القيم مؤشراً مرتفعاً على ثبات وصلاحية الاستبانة، وهذا يؤكد إمكانية الاعتماد عليهما في تحقيق أهداف هذه الدراسة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك .

 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): نتائج معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الثبات	محاور الاستبيان			
لكل محور	الشفافية والنزاهة	المشاركة	العدالة والمساواة	المساءلة والمحاسبة
	0.838	0.942	0.951	0.843
لجميع المحاور	0.893			

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي

3. 6 وصف مجتمع الدراسة :

سيتم في هذا الجزء من الدراسة عرض وصفي للخصائص الوظيفية والشخصية لإفراد المجتمع قيد الدراسة ، وذلك من اجل تكوين صورة واضحة علي طبيعة افراد المجتمع المدروس وسماته ، لما لذلك من أهمية في تفسير نتائج التحليل بصورة دقيقة، وسيتم وصف المجتمع المدروس من حيث (الجنس، العمر، المستوي التعليمي ، سنوات الخدمة) وتشير النتائج في الجدول رقم (3) الى الاتي :-

- كانت نسبة الذكور (55 %) في حين بلغت نسبة الاناث (45%) ، يعني ان الموظفين من الذكور اكبر عدد من الموظفات من الإناث، وهذا قد يعود الى عوامل ثقافية واجتماعية تعود للمجتمع الليبي الذي لا يفضل كثيرا عمل المرأة خارج بيتها .
- أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية من (20 إلى أقل من 40) حيث بلغت (56%)من حجم المجتمع الكلي ، الامر الذي يعكس ان اغلب موظفي المصرف هم من فئة الشباب وهذا يسهم في قدرتهم علي التكيف مع متطلبات العمل المصرفي والتكنولوجيا الحديثة والتي تلعب دور مهم في الحوكمة ومتطلباتها .
- تشير النتائج الى أن ما نسبته (38%) من افراد المجتمع قيد الدراسة يحملون شهادات جامعية، يليها (27%) يحملون درجة الدبلوم العالي، ثم دراسات عليا (14%) ،ودبلوم متوسط (13%)، في حين شكلت النسبة الاقل وهي (8%) ممن يحملون الشهادة الثانوية، ويوضح ذلك ان الموظفين ذوي الشهادة الجامعية ، والدبلومات العالية هم الأكثر تواجد داخل المصرف الأمر الذي يعكس تمتع الموظفين بالكفاءة والقدرة علي اداء العمل المصرفي، والذي يتطلب كفاءات ذات مؤهلات عالية ومتوسطة .
- كانت النسبة الأكبر لمتغير سنوات الخدمة في العمل المصرفي لصالح الفئة من(15 سنة الى اقل من 20 سنة) حيث بلغت (27%) من حجم المجتمع قيد الدراسة ، يليها فئة الموظفين الذين لديهم خبرة في العمل المصرفي من (5 الى اقل من10 سنوات) وكذلك (20 سنة فأكثر) ، حيث جاءت الفئتان بنسبة مئوية (23%) ، ويعكس ذلك ان هناك فئة كبيرة من المجتمع قيد الدراسة يتمتعون بخبرة جيدة في العمل المصرفي، وهذا يسهم في تعزيز موثوقية النتائج ، ثم جاء في المرتبة الثالثة ، فئة الموظفين اصحاب الخبرة (اقل من 5 سنوات) بنسبة مئوية (17%) ، والمرتبة الاخيرة والاقل فئة كانت (من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة) بنسبة مئوية (10%) ، ان هذا التدرج في سنوات الخدمة يعكس تنوع الخبرات العملية داخل المصرف التجاري غريان ، الأمر الذي يسهم في إثراء دقة الإجابات ويعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها.

 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) خصائص مجتمع الدراسة

الخصائص		العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	26	% 55
	أنثي	22	%45
	المجموع	48	%100
العمر	اقل من 20	4	%9
	من 20 الى اقل 40	27	%56
	من 40 الى اقل من 60	10	%20
	من 60 فأكثر	7	%15
	المجموع	48	%100
المؤهل العلمي	دراسات عليا	7	%15
	جامعي	18	%37
	دبلوم عالي	13	%27
	دبلوم متوسط	6	%13
	ثانوي	4	%8
	المجموع	48	%100
سنوات الخدمة	اقل من 5 سنوات	13	%27
	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	11	%23
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	%10
	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	8	%17
	من 20 سنة فأكثر	11	%23
	المجموع	48	%100

7.3 تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات

للإجابة على اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مجتمع الدراسة على فقرات كل بعد من ابعاد الدراسة، وتم تحديد درجة الموافقة على فقرات كل بعد بإحتساب المدى للإجابات والوصول إلى طول الفئة لكل درجة من درجات الترجيح، كما في الجدول رقم (4) .

جدول (4) المتوسط الموزون لإجابات عينة الدراسة

المدى	1:80 -1	2.60 - 1.81	3.40 - 2.61	4.20 - 3.41	5 - 4.21
الإتجاه السائد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مستوى التطبيق	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جداً

 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/).

المحور الأول: مستوي توافر بُعد الشفافية بالمصرف التجاري غريان

يوضح الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، درجة الموافقة وترتيب العبارات لاستجابات المبحوثين عن محور الشفافية (مدى سهولة وحرية الحصول على البيانات والمعلومات).

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة وترتيب الفقرات لإجابات المبحوثين عن محور الشفافية

ر.ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
1	يوجد موقع إلكتروني يوضح رؤية وسياسات المصرف وأهدافه.	4.52	1.07	موافق بشدة	1	مرتفعة جدا
2	تهتم ادارة المصرف بإعلام الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها.	3.19	1.20	محايد	3	متوسطة
3	تتوفر صفحة للمصرف على شبكة الانترنت يمكن للموظفين الاطلاع على الانجازات والمستجدات.	4.29	1.01	موافق بشدة	2	مرتفعة جدا
4	يقوم المصرف بنشر تقارير مالية وادارية للاطلاع عليها من قبل الموظفين بشكل دوري.	2.54	1.31	غير موافق	4	ضعيفة
5	تتيح إدارة المصرف سهولة الوصول الى المعلومات الخاصة (بالتعيين، الترقية المكافأت، تولي المناصب القيادية).	2.35	1.56	غير موافق	5	ضعيفة
	إجمالي المحور	3.95	1.070	موافق بشدة	مرتفع	

يتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (5) ان المصرف التجاري فرع غريان يولي اهتماماً بتوفير بعض الشفافية ، حيث تراوحت المتوسطات المرجحة ما بين (2.35) كحد أدنى و(4.52) كحد أعلى ، حيث جاءت العبارة (يوجد موقع إلكتروني يوضح رؤية وسياسات المصرف وأهدافه في المرتبة الأولي بمتوسط حسابي (1.07)، وبدرجة توافر مرتفعة جدا ، الأمر الذي يعكس توفر المعلومات العامة من رؤية واهداف للموظفين عبر الموقع الإلكتروني للمصرف ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة (تتوفر صفحة للمصرف على شبكة الإنترنت يمكن للموظفين الاطلاع على الانجازات والمستجدات.) بمتوسط حسابي (4.29)، وهي ايضا بدرجة توافر مرتفعة ، يليها العبارة (تهتم ادارة المصرف بإعلام الموظفين بالقرارات التي يتم اتخاذها) بمتوسط حسابي (3.19) ،بدرجة توافر متوسطة ، بعدها جاءت العبارة (يقوم المصرف بنشر تقارير مالية وادارية للاطلاع عليها من قبل الموظفين بشكل دوري.) بمتوسط حسابي (2.54) ، والعبارة (تتيح إدارة المصرف سهولة الوصول الى المعلومات التي تخص سياسات التعيين،الترقية المكافأت، تولي المناصب القيادية) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط بلغ (2.35) ، والعبارتان جاءت بدرجة توافر ضعيف حسب وجهة نظر المبحوثين قيد الدراسة، مما يعني وجود ضعف نسبي العبارة في بعض عبارات هذا البعد، الأمر الذي يدعوا الى مزيد من الوضوح والافصاح والذي ينعكس إيجابياً علي الموظفين ويدعم احساسهم بالعدالة والنزاهة ، واستنادا لكل ما سبق يمكن القول ان مبدأ الشفافية في المصرف التجاري فرع غريان يتجه الى الطابع العام (الرؤية، الاهداف، الإنجازات والمستجدات) أكثر من كونها شفافية إجرائية.

المحور الثاني: مستوي توافر بُعد العدالة والمساواة بالمصرف

يبين الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة، وترتيب العبارات لاستجابات المبحوثين عن محور العدالة والمساواة ،اي اتباع سياسات عادلة بين جميع الموظفين بالمصرف .

 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 المحور الثاني: سياسات العدالة والمساواة بالمصرف

ر.ت	العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
1	توجد بالمصرف قوانين ولوائح تطبق على الجميع بعدالة.	3.29	1.51	محايد	2	متوسطة
2	تلتزم كافة المستويات بالمصرف بتقديم تقرير مفصل حول انجازاتها بشكل دوري.	3.35	1.27	محايد	1	متوسطة
3	تسعى ادارة المصرف إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة.	3.00	1.32	محايد	4	متوسطة
4	تتبع ادارة المصرف إجراءات عادلة لملاحقة الموظف المخالف.	3.29	1.37	محايد	2	متوسطة
5	يتم ترقية الموظفين في المصرف وفق سلم ترقية عادل.	3.27	1.45	محايد	3	متوسطة
إجمالي المحور		3.19	0.94	محايد	متوسط	

من خلال نتائج الجدول (6) نجد أن المتوسطات الحسابية المرتبطة بمدى اتباع سياسات عادلة بين جميع الموظفين بالمصرف التجاري غريان، تراوحت ما بين (3.00) كحد أدنى و(3.35) كحد أعلى ، وجميعها جاءت ضمن درجة محايد ، مما يدل على إن آراء أفراد مجتمع الدراسة لم تمِيل بوضوح نحو الموافقة أو عدمها بشأن مدى تطبيق بعد العدالة والمساواة في المصرف، حيث جاءت العبارة (تلتزم كافة المستويات بالمصرف بتقديم تقرير مفصل حول انجازاتها بشكل دوري) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(3.00) وبانحراف معياري (1.27)، وجاءت العبارة (تسعى ادارة المصرف إلى مكافأة الموظفين المميزين بطريقة عادلة.) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.00) وبانحراف معياري (1.32)، وهذه النتائج تعكس مستوي تطبيق هذا البعد داخل المصرف التجاري فرع غريان بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين ، ويمكن تفسير هذه النتائج الى عدة اسباب من ضمنها حسب رأي الباحثان ، ضعف بعض السياسات والإجراءات المرتبطة بالعدالة والمساواة ، او عدم الاعلان عنها بوضوح وبشكل كبير لجميع العاملين بالمصرف او تفاوت تطبيق هذه السياسيات بين ادارات المصرف ومستوياته الإدارية .

المحور الثالث: مستوي توافر بُعد المشاركة بالمصرف

يبين لنا الجدول (7) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة الموافقة وترتيب العبارات لاستجابات المبحوثين عن محور المشاركة (مشاركة الموظفين بالمصرف في اتخاذ القرارات ورسم السياسات بالمصرف).

جدول (7) نتائج المحور الثاني: المشاركة بالمصرف

ر.ت	العبـارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
1	تعمل ادارة المصرف على تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.	2.98	1.30	محايد	1	متوسطة
2	تهتم ادارة المصرف بعقد اجتماعات بين الإدارة والعاملين بشكل دوري.	2.85	1.13	محايد	2	متوسطة
3	تشجع إدارة المصرف الموظفين على تقديم المقترحات لرسم السياسات وصنع القرارات.	2.71	1.25	محايد	4	متوسطة
4	تهتم ادارة المصرف بتلقي الشكاوى والملاحظات من الموظفين.	2.75	1.31	محايد	3	متوسطة
5	تعتمد ادارة المصرف اسلوب المشاركة في حل المشاكل التي يتعرض لها المصرف.	2.16	1.37	غير موافق	5	ضعيفة
إجمـالي المحـور		2.74	1.14	محايد	متوسط	

 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/).

تشير النتائج في الجدول (7) إلى أن المتوسطات الحسابية المرتبطة بمدى مشاركة الموظفين بالمصرف في اتخاذ القرارات ورسم السياسات تراوحت ما بين (2.56) كحد أدنى و(2.98)كحد أعلى حيث جاءت العبارة (تعمل إدارة المصرف على تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق) في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (2.98) وبانحراف معياري (1.30)، وجاءت العبارة (تعتمد ادارة المصرف اسلوب المشاركة في حل المشاكل التي يتعرض لها المصرف) في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي(2.16) وبانحراف معياري (1.37). وهذا يبين ان أغلب العبارات جاءت ضمن درجة محايد وبدرجة توافر متوسطة.

وتعكس هذه النتائج ان مستوى تطبيق بعد المشاركة جاء بدرجة متوسطة تقترب من الضعيف ، ويرى الباحثان إن ذلك ربما يرجع الى ضعف تمكين الموظفين واشراكهم في عملية رسم السياسات وتحديد الإجراءات اللازمة للعمل المصرفي ، وذلك يعود الى ضعف ثقافة المشاركة التنظيمية وعدم تبني وتشجيع العمل الجماعي ، وسيادة المركزية من قبل الإدارة العليا حيث ان اغلب المؤسسات العربية والليبية خاصة لاتزال تتبع اسلوب الإدارة التقليدية البعيدة كل البعد عن الإدارة بالمشاركة والعمل الجماعي وفرق العمل .

المحور الرابع: مستوي توافر بُعد المساءلة والمحاسبة

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، درجة الموافقة وترتيب العبارات لاستجابات المبحوثين عن بعد المساءلة والمحاسبة، اي وجود لوائح وقوانين لمساءلة الموظفين ومحاسبتهم داخل المصرف .

جدول (8) نتائج المحور الرابع المساءلة والمحاسبة

ر.ت	العبـارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
1	توجد لوائح وقوانين بالمصرف توضح قواعد النظام والعقاب.	4.65	0.81	موافق بشدة	1	مرتفعة جدا
2	توفر إدارة المصرف المعلومات الضرورية لهيئات الرقابة الخارجية.	2.47	1.39	غير موافق	5	ضعيفة
3	تشجع الإدارة على حرية التعبير على الراي ونقد المسؤولين وكشف أخطاءهم.	2.55	1.427	غير موافق	4	ضعيفة
4	تدعم الإدارة محاربة الفساد وعدم التستر على المخالفين وذلك من خلال النشر في صفحة المصرف لأي مخالفة.	2.98	1.48	محايد	2	متوسطة
5	تتوفر داخل المصرف وسائل للتبليغ عن الشكاوي والمخالفات.	2.88	1.45	محايد	3	متوسطة
إجمالي المحور		2.39	1.04	غير موافق	ضعيف	

تشير النتائج في الجدول رقم (8) الى تباين واضح بين استجابات المبحوثين فقد اظهرت النتائج وضوحاً كبير في القوانين واللوائح التي توضح قواعد النظام والعقاب ، حيث جاءت هذه العبارة في المرتبة الاولي بمتوسط حسابي (4.65)، وبدرجة توافر مرتفعة جدا الامر الذي يعكس معرفة الموظفين بوجود إطار قانوني رسمي للمساءلة والمحاسبة داخل المصرف ، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة ، تدعم الإدارة محاربة الفساد وعدم التستر على المخالفين وذلك من خلال النشر في صفحة المصرف لأي مخالفة، بمتوسط حسابي (2.98) ، وبدرجة تطبيق متوسطة ، وهذا يعكس ممارسة متوسطة لهذه الأليات، اما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب العبارة (تتوفر داخل المصرف وسائل للتبليغ عن الشكاوي والمخالفات)، حيث جاءت بمتوسط حسابي ، (2.88)، وبدرجة تطبيق متوسطة ، أما المرتبة الرابعة جاءت العبارة (تشجع الإدارة على حرية التعبير على الراي ونقد المسؤولين وكشف أخطاءهم.) بمتوسط حسابي(2.55) وبدرجة توافر ضعيفة ، اي ان حرية التعبير عن الرأي وكشف اخطاء المسؤولين لم تحظ بمستوي عالي من القبول من وجهة نظر المبحوثين، وربما يعود ذلك الى تردد الموظفين وخوفهم من الابلاغ عن الاخطاء وخاصة تلك التي تتعلق بالإدارة والمسؤولين خوفاً من فقد وظيفتهم او الوقوع في المشاكل مع الإدارة ، اما المرتبة

 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/).

الخامسة فكانت من نصيب العبارة الخاصة بتوفير المعلومات لجهات الرقابة الخارجية بمتوسط حسابي(2.47) وبدرجة توافر ضعيفة ، ويعكس ذلك ضعف تبادل التقارير الإدارية والتواصل مع الجهات الرقابية الخارجية ، ويُعزى ذلك الى غياب سياسات واضحة للإفصاح من قبل إدارة المصرف ، بالإضافة الى الصعوبات والتحديات التي تواجهها المصارف التجارية في بيئة غير مستقرة ، وهذا يعكس تأثيرا سلبياً علي تطبيق اليات الحوكمة وخاصة فيما يتعلق بمبدأ المساءلة .

من خلال العرض السابق لمستوى تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة داخل المصرف التجاري غريان، تبين ان مستوي التطبيق متباين لأبعاد الحوكمة ، حيث تراوحت درجات التوافر بين (المرتفعة، والمتوسطة، والضعيفة) من وجهة نظر الموظفين بالمصرف ،حيث جاء بعد الشفافية في المرتبة الأولى وتصدّر بقية الأبعاد بمتوسط حسابي (3.95) ، وبدرجة توافر مرتفعة، مما يدل علي اهتمام واضح بشفافية المعلومات ووضوح الإجراءات المتبعة داخل المصرف يليه بعد العدالة والمساواة بمتوسط حسابي(3.19) بدرجة توافر متوسطة ، الأمر الذي يدل على اهتمام بالعدالة والمساواة بين العاملين ووجود ممارسات تسهم في تحقيق العدالة والإنصاف في التعامل بين الموظفين بالمصرف ، إلا أنها حسب المؤشرات ليست بالمستوى المأمول، اما المرتبة الثالثة جاء بعد المشاركة، بمتوسط حسابي(2.74) وبدرجة توافر ضعيفة الأمر الذي يعكس عدم اهتمام الإدارة بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات ورسم سياسات المصرف ، اما المرتبة الأخيرة فتمثلت في بعد المساءلة والمحاسبة بمتوسط حسابي (2.39)، وهي الأخرى جاءت بدرجة توافر ضعيفة ، وهو ما يعكس محدودية إدارة المصرف في تطبيق اليات المساءلة والمحاسبة من وجهة نظر الموظفين بالمصرف ، اما الحوكمة بجميع ابعادها مجتمعة جاءت بمتوسط حسابي (3.10) وبدرجة توافر متوسطة تقترب الى مستوى ضعيف .

وعليه، واستناداً الى هذه النتائج يتبين أن تطبيق الحوكمة بأبعادها (الشفافية والنزاهة ،المساءلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة) داخل المصرف التجاري – فرع غريان جاء بدرجة متوسطة، أي ان هناك ابعاد تم التركيز عليها والاهتمام بها وتطبيقها ، مثل بعد الشفافية ، وبعد العدالة والمساواة ، وهناك ابعاد لم تحظَ بالاهتمام والتطبيق من قبل إدارة المركز ، وبذلك يمكن القول ان الفرضية الأساسية للدراسة التي مفادها : لا يوجد تطبيق للحوكمة (الشفافية والنزاهة ،المساءلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة)تحققت بشكل جزئيًا ، حيث تبين وجود تطبيق لبعض ابعاد الحوكمة وقصور وضعف لأبعاد اخرى ، والجدول رقم (9) يوضح ذلك .

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الحوكمة داخل المصرف

ر.م	المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
1	الشفافية	3.95	1.070	موافق	1	مرتفع
2	العدالة والمساواة	3.19	0.94	محايد	2	متوسط
3	المشاركة	2.74	1.14	غير موافق	3	ضعيف
4	المساءلة والمحاسبة	2.39	1.04	غير موافق	4	ضعيف
	الحوكمة بجميع ابعادها	**3.10**	**0.89**	**محايد**	**0.017**	**متوسط**

النتائج والتوصيات.

أولاً : النتائج

1. إن مستوى تطبيق الحوكمة داخل المصرف التجاري غريان جاء بدرجة تطبيق متوسطة تقترب من الضعيف ،من وجهة نظر الموظفين بالمصرف التجاري غريان .
2. وجود تفاوت في مستوي تطبيق ابعاد الحوكمة الأربعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الشفافية وبمتوسط حسابي (3.95) ودرجة توافر مرتفعة .
3. بعد العدالة والمساواة حقق مستوى توافر متوسط ، حيث جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.19)
4. جاء بعد المشاركة في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (2.74) وبدرجة توافر ضعيفة .

 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/).

5. وجود قصور في تفعيل اليات المساءلة والمحاسبة ، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.39) وبدرجة تطبيق ضعيف .
6. تحققت الفرضية الرئيسة للدراسة : لا يوجد تطبيق لإليات الحوكمة (الشفافية والنزاهة ،المساءلة والمحاسبة ، المساواة والعدالة ، المشاركة) داخل المصرف التجاري فرع غريان بصورة جزئية ، حيث تبين وجود اهتمام وتطبيق لبعض الابعاد (الشفافية ، والعدالة والمساواة) ، مع عدم اهتمام وضعف في التطبيق للأبعاد الأخرى (المشاركة ، المساءلة والمحاسبة) داخل المصرف التجاري غريان حسب اراء الموظفين بالمصرف .

ثانيا : التوصيات

تعزيز الاهتمام بالشفافية والنزاهة داخل المصرف ، وذلك من خلال نشر التقارير الإدارية والمالية، وجميع السياسات الوظيفية بالمصرف .

زيادة الاهتمام بتطبيق سياسات العدالة والمساواة بين العاملين بالمصرف ، من خلال ضمان تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية والتدريب، وربط الحوافز والمكافآت بمعايير أداء واضحة وشفافة، بعيدًا عن أي اعتبارات شخصية أو تمييز وظيفي.

الاهتمام بإشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات ورسم سياسات العمل داخل المصرف، من خلال تفعيل قنوات الاتصال الداخلي، وعقد الاجتماعات الدورية، وتشجيع تقديم المقترحات والأفكار التطويرية.

تفعيل اليات المساءلة والمحاسبة، من خلال وضع وتطبيق نظم رقابية واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات بدقة على مختلف المستويات الإدارية، وضمان تطبيق مبدأ المساءلة على الجميع دون استثناء.

كما يشمل ذلك تشجيع ثقافة الإبلاغ عن المخالفات والتجاوزات الإدارية والمالية، وتوفير قنوات آمنة وسرية للإبلاغ، مع حماية المبلّغين من أي إجراءات انتقامية.

العمل على تعزيز التواصل بين المصرف والجهات الرقابية الخارجية، ووضع إطار واضح لتبادل التقارير بما يدعم تطبيق الحوكمة الرشيدة داخل المصرف.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The author(s) declare that they have no conflict of interest.

المراجع

المراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت محمد (2015): الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ط(1).
2. الأطرش، عصام؛ عبد، شاهين محمد؛ محمد، سائد (2020): قواعد الحوكمة وأثرها في مكافحة الفساد في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (10)، العدد (1)، فلسطين.
3. ازهر، تيسير؛ علي، غذوان؛ خضر، أحمد (2014): الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف – دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سوريا، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (4).
4. بعيليش، شهيرة؛ بوشناقة، الصادق (2022): آليات تطبيق مبادئ الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة البحوث والدراسات العلمية، المجلد (17)، العدد (1)، ص97-114.
5. حمزة، محمد سليمان (2023): الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، الفوائد والمرتكزات، الطبعة الأولى، شركة e-kutubltd للنشر، لندن.
6. خليل، عائشة علي؛ الخبولي، وفاء فرج؛ علي، عبد القادر: مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية – دراسة حالة على مصرف الجمهورية فرع العلوص، المؤتمر العلمي الدولي الثالث لكلية الاقتصاد والتجارة، المؤسسات وإشكاليات التنمية في الدول النامية (ليبيا نموذج)، ص325-353.
7. رمضاني ، لعلا؛ البرود، أم الخير؛ شارف، عبد القادر (2017): إرساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الأزمات – دراسة لأهم الأزمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مركز رفاد للدراسات والبحوث، الأردن، المجلد (3)، العدد (3)، ص267-282.

 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/).

8. شبشابة، عبد الرزاق رمضان (2020): واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف التجارية الليبية من منظور توصيات لجنة بازل (BCBS-2006) من وجهة نظر العاملين بها (مدخل إداري)، مجلة الأستاذ، العدد (18)، الجزء الثاني، جامعة طرابلس، ليبيا، ص29-72.
9. عبيد، شاهر محمد؛ ربايعة، سائد محمد (2020): درجة تطبيق قواعد الحوكمة في مؤسسات القطاع العام في الضفة الغربية وأهم معيقاتها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (5)، العدد (13)، فلسطين.
10. عرجان، محمد عبد الله؛ عيايدة، علي سالم (2020):: واقع تطبيق معايير الحوكمة الرشيدة في بلديات شمال محافظة الخليل – فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية بغزة – فلسطين، المجلد (31)، العدد (2)، ص25-55.
11. غادر، محمد ياسين (2012): محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، ديسمبر 2012، جامعة الجنان، طرابلس – لبنان.
12. فقير، سامية؛ لعروم، حمد أمين (2019): معايير التدقيق الدولية ودورها الفعال في تكريس حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، العدد (3)، الجزائر.
13. محمد، أحمد ابريك مراجع؛ سعد، طارق عبد الحميد مصباح (2023):: أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المصارف التجارية الليبية في ظل الأزمات المالية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد (5)، العدد (3)، الجزائر، منصة إلكترونية، ص622-663.
14. مبروك، ساحلي؛ بن يزة، يوسف (2019): الحوكمة كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – كلية الحقوق والعلوم السياسية، المجلد (11)، العدد (2)، ص126-137.
15. النسر، عبد الكريم ساسي؛ مفتاح، حورية الهادي (2022): دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات المالية – دراسة ميدانية بفروع مصرف الجمهورية بمدينة الزاوية، مجلة دراسات الإنسان والمجتمع، العدد (18)، ليبيا، ص1-37.
16. نزار، بسمة؛ بن سعيد، محمد (2018): آليات تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وتطوير إدارة الجماعات المحلية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، العدد (13)، المجلد (2)، كلية العلوم الإدارية والاقتصاد والأعمال – جامعة عباس بالعباس، الجزائر، ص75-95.
17. زاهر، تيسير؛ علي، غذوان؛ خضر، أحمد (2014): الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف – دراسة آراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سوريا، المجلد (63)، العدد (4)، ص76-88.

المراجع الاجنبية

1. Augustin Dachi, Karina Kasztelnik (2024); Building Bridges: Implementing Governance for Sustainability in the Microfinance Banks of Developing Countries. Financial Markets, Institutions and Risks, Volume 8, Issue 3, pp 2521-1250.
2. Al-Issaei, S. S. A. (2025). The degree of application of governance in private Omani universities in light of the Sultanate of Oman's Vision 2040. *International Journal of Contemporary Humanities and Educational Science*, 4(1), 217-?. EKB Journals.
3. Alobaidi, Farouk; Abdullah Aloqab; Bassam Raweh (2017): CORPORATE GOVERNANCE IN BANKING SECTOR: CASE STUDY OF YEMEN. International Journal of Economics, Commerce and Management, 12(4), pp 555-578.
4. Nasr, Hamada Mohamed Abdelati; Emam, Maher Ibrahim Ebed; AL Kharusi, Dawood Sulaiman; Almabrok, Jamal Omran (2024): Governance as One of the Mechanisms for Combating Administrative Corruption in Commercial Companies "Comparative Analytical Study": The Pakistani Journal of Life and Social Sciences, 22(2), pp 18152-18170.
5. Naher, Nahitun; Hoque, Roksana; Hassan, Muhammad Shaikh; Ahmed, Syed Masud (2020): The influence of corruption and governance in the delivery of frontline health care services in the public sector: a scoping review of current and future prospects in low and middle-income countries of south and south-east Asia. https://doi.org/10.1186/s12889-020-08975-0
6. Ndhlovu, Daniel (2021): How A Good Governance Model Can Be Developed To Enhance Management Of Integrity Committees (Ics) To Prevent Corruption In The Public Institutions Of Zambia, International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), V(8) N(2), PP 110-122.

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/).