SHIHAB JOURNAL OF HUMANITIES
Volume (2), Issue (4) (October, 2026)
ISSN: 3136-2958

مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية
المجلد (2) العدد(4) اكتوبر 2026
عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول لسلاسل الامداد والتوريد والإدارة اللوجستية في ليبيا
26-27 أغسطس 2026

أثر الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري بالقطاع المصرفي الليبي التجارة الخارجية ودورها في تعزيز تمويل سلاسل الإمداد وتسهيل

زينب عبد النبي عبد السلام القذافي
أستاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم السياسية – جامعة بني وليد

The Impact of Institutional Governance on Administrative Performance Efficiency in the Libyan Banking Sector and Its Role in Enhancing Supply Chain Financing and Facilitating Foreign Trade

Author: Zeinab Abdunnabi Abd alsalam Elgaddafi
Organization: Faculty of Economics and Political Science – Bani Walid University
Email: ZeinabElgaddafi@bwu.edu.ly

تاريخ الاستلام: 2026/06/30 تاريخ المراجعة 7/08/ 2025 تاريخ القبول:2026/8/05- تاريخ النشر:10/05/ 2026

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

1. **المقدمة :** تشهد المؤسسات المصرفية في مختلف دول العالم تحولات هيكلية متسارعة تفرض عليها تبني استراتيجيات إدارية حديثة لتعزيز كفاءتها التشغيلية وموثوقيتها المؤسسية. ويُعد مفهوم "الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance)" من أبرز هذه المقاربات المعاصرة الهادفة إلى ترقية جودة الممارسات التنظيمية، وتكريس مبادئ الشفافية، وتفعيل آليات المساءلة والرقابة الداخلية (OECD, 2019). وقد اكتسبت الحوكمة أهمية كبرى في القطاع المصرفي تحديدًا، نظرًا لطبيعة نظامه ودوره الحيوي في صون الاستقرار المالي والنقدي، وإدارة الموارد بكفاءة بما يحمي حقوق كافة ذوي المصلحة.(Stakeholders) وفي السياق الليبي، يواجه القطاع المصرفي حزمة من التحديات المؤسسية والبيئية المعقدة التي ألقت بظلالها سلبًا على مستويات الأداء الإداري والتشغيلي، لا سيما في ظل تراخي تطبيق القوانين واللوائح المنظمة للحوكمة، وضعف قنوات التنسيق المؤسسي المشترك، مما أفرز تراجعًا نسبيًا في مستويات الإفصاح والمساءلة الإدارية (World Bank, 2021). وانطلاقًا من الأهمية الاستراتيجية لحوكمة الإدارة المصرفية، فإن أثرها لا يقتصر على تحسين الكفاءة الداخلية للمصارف، بل يمكن أن يمتد، من منظور تطبيقي، إلى تعزيز البيئة المؤسسية الداعمة للمعاملات المالية المرتبطة بالتجارة الخارجية وسلاسل الإمداد. فالمصارف التجارية تؤدي دورًا محوريًا في تيسير التدفقات المالية المرتبطة بحركة التجارة، من خلال مجموعة من الأدوات والخدمات المصرفية، من بينها الاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان، والتحويلات المالية. ومن هذا المنطلق، فإن تحسين كفاءة الأداء الإداري وتعزيز مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة قد يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية ومؤسسية أكثر ملاءمة لتقديم هذه الخدمات بكفاءة. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية لا تختبر بصورة مباشرة أثر الحوكمة المؤسسية على تمويل سلاسل الإمداد أو مؤشرات التجارة الخارجية، وإنما تركز على قياس أثر الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري، مع مناقشة الدلالات التطبيقية المحتملة لهذه النتائج بالنسبة إلى البيئة المصرفية الداعمة لتمويل التجارة وسلاسل الإمداد.

وحيث إن التدفقات السلعية والخدمية وحركة النقل الدولي عبر المنافذ الليبية ترتبط ارتباطًا طرديًا بمرونة التدفقات المالية، فإن المصارف التجارية المحلية تمثل العصب الحيوي لتسييل وتيسير "سلاسل الإمداد والتوريد" عبر أدوات تمويل التجارة الدولية، وفي مقدمتها فتح الاعتمادات المستندية(Letters of Credit - LCs) ، وإصدار خطابات الضمان، وإدارة التحويلات المباشرة. وبناءً على ذلك، يمكن النظر إلى حوكمة البيئة التنظيمية لهذه المصارف باعتبارها عاملًا مؤسسيًا قد يسهم في دعم كفاءة الخدمات المصرفية المرتبطة بالتجارة وسلاسل الإمداد، بما قد ينعكس بصورة غير مباشرة على البيئة المالية والتنظيمية الداعمة لحركة الشحن والتوريد في السوق الاقتصادي الليبي، دون أن تكون هذه الآثار المباشرة محل اختبار إحصائي في الدراسة الحالية.

وفي هذا الصدد، تؤكد الأدبيات الأكاديمية أن القصور في تبني آليات حوكمة واضحة يسهم بشكل مباشر في انخفاض معدلات كفاءة الأداء، واستفحال البيروقراطية الرأسية، وزيادة الهدر في الموارد والتأخير الإجرائي (Bai et al., 2018). وفي المقابل، يذهب الفكر الإداري واللوجستي الحديث إلى أن الاستثمار في صياغة بيئة تنظيمية محوكمة يمثل حجر الزاوية لضمان استجابة المصارف لمتطلبات قطاع الأعمال والتوريد؛ وهو ما يدعمه الطرح

المحلي المتمثل في دراسة (القذافي وأنيبه، 2024) التي ناقشت أثر إدارة الجودة الشاملة كأحد مرتكزات التطوير الإداري، مؤكدةً على الدور المحوري للممارسات التنظيمية الحديثة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للمصارف التجارية باعتباره ذراعًا استراتيجيًا داعمًا للاقتصاد التشغيلي القائم على التوريد والاستيراد.

وفي ضوء ما سبق، تميز الدراسة الحالية بين ثلاثة مستويات مترابطة من التحليل؛ يتمثل المستوى الأول في الحوكمة المؤسسية باعتبارها مجموعة من الممارسات التنظيمية والإدارية المرتبطة بالشفافية والمساءلة والكفاءة التنظيمية والتنسيق المؤسسي، بينما يتمثل المستوى الثاني في كفاءة الأداء الإداري باعتبارها المخرج التنظيمي الذي يمكن أن يتأثر بمستوى تطبيق تلك الممارسات داخل المؤسسة المصرفية. أما المستوى الثالث فيتعلق بالدور المحتمل لتحسن الأداء الإداري والبيئة المؤسسية المصرفية في دعم الخدمات المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد. وبناءً على ذلك، تركز الدراسة ميدانيًا على اختبار أثر الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري، في حين تتم مناقشة العلاقة مع تمويل التجارة وسلاسل الإمداد من منظور تطبيقي واستدلالي يستند إلى طبيعة الدور الذي تؤديه المصارف في تيسير التدفقات المالية المرتبطة بالأنشطة التجارية، دون اعتبار تمويل سلاسل الإمداد متغيرًا مقاسًا بصورة مباشرة ضمن النموذج الإحصائي للدراسة.

وانطلاقًا من الدور الذي تؤديه المؤسسات المصرفية في توفير الخدمات المالية والإجرائية المرتبطة بالتجارة الخارجية، وما يمكن أن يمثله تحسين الحوكمة وكفاءة الأداء الإداري من دعم للبيئة المؤسسية اللازمة لتقديم هذه الخدمات بكفاءة، تأتي الدراسة الحالية لتحليل واختبار أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء الإداري في القطاع المصرفي الليبي، بالتطبيق الميداني على المصرف التجاري الوطني فرع بني وليد. كما تناقش الدراسة، في ضوء نتائجها والإطار النظري، الدلالات التطبيقية المحتملة لتحسين الحوكمة والأداء الإداري بالنسبة إلى الخدمات المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد، مع التأكيد على أن هذا الجانب يمثل امتدادًا تفسيريًا وتطبيقيًا للنتائج وليس متغيرًا تم اختباره بصورة مباشرة في النموذج الإحصائي.

2. **مشكلة الدراسة:** على الرغم من الأثر التنظيمي المحوري الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في الارتقاء بمستويات الأداء الإداري، إلا أن التقارير الدولية الصادرة عن المؤسسات المالية تبرز وجود تحديات هيكلية حادة تواجه إنفاذ مبادئها في البيئات النامية أو غير المستقرة، مما يتسبب في تعميق معضلات ضعف الإفصاح، وغياب قنوات الرقابة والمساءلة، وتراجع كفاءة الأداء التشغيلي .(Kaufmann et al., 2016) وفي البيئة الليبية، يعاني القطاع المصرفي التجاري من فجوات تطبيقية واضحة في هذا المجال؛ حيث تشير البيانات الصادرة عن البنك الدولي (World Bank, 2021) إلى ضعف آليات الإفصاح المالي والتجاري، وقصور نظم الرقابة الداخلية، فضلًا عن المعضلات المتجذرة في التنسيق المؤسسي الأفقي، الأمر الذي يؤثر سلبًا على مرونة وجودة المخرجات الإدارية للمصارف.

وتتجسد أبعاد هذه المشكلة إجرائيًا وعمليًا في التحديات المرتبطة بكفاءة الإجراءات الإدارية والمستندية ذات الصلة بتمويل التجارة الخارجية، وما قد يترتب على بطء الإجراءات أو محدودية الصلاحيات من تأخير في إنجاز المعاملات المصرفية المرتبطة بالتجارة. ومن هذا المنظور، يمكن أن تؤثر كفاءة الأداء الإداري وجودة التنسيق المؤسسي في قدرة الفروع المصرفية على الاستجابة بكفاءة لمتطلبات العملاء والمتعاملين في مجال التجارة الخارجية. إلا أن تحديد الأثر المباشر لهذه الممارسات على مؤشرات تمويل سلاسل الإمداد أو حركة البضائع والموانئ يتطلب قياسًا ميدانيًا مستقلًا لمؤشرات لوجستية وتمويلية متخصصة، وهو ما لا تستهدفه الدراسة الحالية بصورة مباشرة. وعليه، تركز الدراسة على اختبار أثر الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري داخل الفرع محل الدراسة، مع بحث الدلالات التطبيقية المحتملة لهذه العلاقة في دعم البيئة المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد.

ويتوازى هذا القصور الميداني والتشغيلي مع ما أثبتته الدراسات المحلية من وجود خلل جوهري في كفاءة العمل الإداري وضعف قنوات المساءلة في المؤسسات العامة والخدمية (الزوي، 2020). وبالرغم من أهمية الدور الذي تؤديه المصارف التجارية في توفير الخدمات المالية المرتبطة بالتجارة الخارجية وسلاسل الإمداد، لا تزال الدراسات الميدانية التي تعقد ربطًا منهجيًا وتختبر بصورة مباشرة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية، بوصفها متغيرًا مستقلًا، وكفاءة الأداء الإداري المصرفي، بوصفها متغيرًا تابعًا، في البيئة الليبية تتسم بالشح والندرة في حدود علم الباحثة.

وتنطلق الدراسة الحالية من التمييز بين العلاقة التي يتم اختبارها إحصائيًا والعلاقة التطبيقية التي تمثل السياق الأوسع للدراسة؛ إذ تركز الدراسة ميدانيًا على قياس أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية والمساءلة والكفاءة والتنسيق المؤسسي على كفاءة الأداء الإداري في المصرف التجاري الوطني – فرع بني وليد، باعتبار كفاءة الأداء الإداري المتغير التابع الذي تم قياسه بصورة مباشرة من خلال أداة الدراسة. أما تمويل سلاسل الإمداد وتسهيل التجارة الخارجية، فيمثلان السياق التطبيقي الذي تبرز فيه أهمية كفاءة الأداء الإداري المصرفي، ولا يُنظر إليهما في هذه الدراسة باعتبارهما متغيرات تابعة تم قياسها ميدانيًا بصورة مباشرة. ومن ثم، فإن العلاقة التي تختبرها الدراسة إحصائيًا تتمثل في أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء الإداري، بينما تُناقش انعكاسات تحسن الأداء الإداري على كفاءة الإجراءات المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد في إطار تفسيري وتطبيقي، دون الجزم بوجود أثر مباشر لم يتم قياسه إحصائيًا.

وبناءً على ذلك، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في رصد وفحص طبيعة أثر الحوكمة المؤسسية وأبعادها في كفاءة الأداء الإداري، وذلك من خلال التطبيق الميداني على المصرف التجاري الوطني – فرع بني وليد، وطرح التساؤل الرئيس الآتي:**"ما أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها (الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، والتنسيق المؤسسي) على كفاءة الأداء الإداري في المصرف التجاري الوطني (فرع بني وليد)؟"**

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة المؤسسية في المصرف قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
- ما مستوى كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي في المصرف قيد الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة أو منفردة في كفاءة الأداء الإداري بالفرع قيد الدراسة؟

3. **أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الأكاديمية والتطبيقية الآتية:

1.3- التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصرف التجاري الوطني (فرع بني وليد) من خلال أبعادها الهيكلية: (الشفافية، المساءلة، الكفاءة التنظيمية، والتنسيق المؤسسي).

2.3- تحديد مستوى كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي في المصرف المبحوث من وجهة نظر الموارد البشرية والقيادية العاملة به.

3.3- اختبار وتحليل الأثر الهيكلي ذي الدلالة الإحصائية للحوكمة المؤسسية وأبعادها الأربعة في الارتقاء بكفاءة الأداء الإداري.

4.3- صياغة وتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات الإجرائية والعملية التي تسهم في تعزيز آليات الحوكمة المصرفية ورفع كفاءة الأداء الإداري، بما يمكن أن يدعم بصورة غير مباشرة البيئة المؤسسية والإجرائية الملائمة لتطوير الخدمات المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد في ليبيا.

4. فرضيات الدراسة:

1.4 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على كفاءة الأداء الإداري في المصرف التجاري الوطني (فرع بني وليد) قيد الدراسة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "الشفافية" على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "المساءلة" على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "الكفاءة التنظيمية" على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد "التنسيق المؤسسي" على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.

5 .أهمية الدراسة

5.1 الأهمية العلمية:

- إثراء الفكر الإداري والمكتبة الأكاديمية العربية بالبيانات والأطر النظرية التي تبحث في مفاهيم الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها المعاصرة، وعلاقتها برفع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي في القطاع المصرفي بصفته قطاعًا خدميًا واستراتيجيًا حساسًا.
- تقديم إطار تحليلي يوضح العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري في البيئة المصرفية الليبية، مع إبراز الدلالات التطبيقية المحتملة لتحسين الأداء الإداري والحوكمة في دعم البيئة المؤسسية والإجرائية المرتبطة بالخدمات المصرفية وتمويل التجارة وسلاسل الإمداد، بما يسهم في إثراء النقاش العلمي حول الدور المحتمل للقطاع المصرفي في دعم كفاءة التدفقات المالية المرتبطة بالأنشطة التجارية وسلاسل الإمداد.

5.2 الأهمية العملية:

- تشخيص واقع ومستوى ممارسة الحوكمة في المصرف التجاري الوطني (فرع بني وليد)، وتقديم مخرجات استرشادية لمتخذي القرار في الإدارة العامة للمصرف، يمكن أن تسهم في مراجعة الصلاحيات التنظيمية الممنوحة

للفروع، ودراسة مدى ملاءمة القيود المركزية القائمة، بما يدعم تحسين جودة وسرعة القرارات الإدارية والائتمانية.

- تقديم رؤية إدارية مستندة إلى نتائج الدراسة يمكن أن يستفيد منها القطاع المصرفي في تحسين كفاءة الإجراءات الإدارية وتعزيز الشفافية والتنسيق المؤسسي، بما قد يسهم في تحسين البيئة التنظيمية والإجرائية للخدمات المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة الخارجية وسلاسل الإمداد. ويظل تقييم الأثر المباشر لهذه التحسينات على زمن الدورة المستندية ومؤشرات الأداء اللوجستي مجالًا لدراسات مستقبلية متخصصة تعتمد على مؤشرات ميدانية مباشرة.

6. حدود الدراسة:

6.1 الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على قياس أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية والمساءلة والكفاءة والتنسيق المؤسسي على كفاءة الأداء الإداري، مع مناقشة الدلالات التطبيقية المحتملة لهذه العلاقة في سياق تمويل التجارة وسلاسل الإمداد وتسهيل التجارة الخارجية، دون قياس مؤشرات الأداء اللوجستي أو أداء الموانئ أو زمن انتظار السفن والحاويات بصورة مباشرة.

6.2 الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على المصرف التجاري الوطني – فرع بني وليد، ومن ثم فإن تعميم النتائج يظل في حدود البيئة المؤسسية والمكانية التي أجريت فيها الدراسة، ولا يمكن تعميمها بصورة مطلقة على جميع المصارف أو المؤسسات المصرفية الليبية دون إجراء دراسات إضافية تشمل نطاقًا أوسع.

6.3 الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين في المصرف التجاري الوطني – فرع بني وليد، باعتبارهم مجتمع الدراسة، وتم الاعتماد على آرائهم في قياس أبعاد الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري.

6.4 الحدود الزمنية: ترتبط نتائج الدراسة بالفترة الزمنية التي تم خلالها جمع البيانات الميدانية وتطبيق أداة الدراسة، وبالتالي فإن النتائج تعكس واقع الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة.

7. مجتمع وعينة الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المصرف التجاري الوطني – فرع بني وليد، والبالغ عددهم (26) مفردة ، وقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل نظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته. وبناءً على ذلك، تم توزيع أداة الدراسة على جميع أفراد المجتمع المستهدف، واستُرجعت جميع الاستبانات الموزعة، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (26) استبانة، بما يمثل كامل مجتمع الدراسة المستهدف.

ويُعد اعتماد الحصر الشامل مناسبًا لطبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف تحليل أثر الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري داخل فرع مصرفي محدد، إذ يتيح تضمين جميع أفراد المجتمع المستهدف وعدم استبعاد أي مفردة منه. ومع ذلك، فإن اقتصار الدراسة على فرع واحد ومحدودية حجم مجتمع الدراسة يفرضان حدودًا على تعميم النتائج؛ إذ لا يمكن تعميم النتائج إحصائيًا بصورة مباشرة على جميع فروع المصرف التجاري الوطني أو على القطاع المصرفي الليبي ككل، وإنما تُفسر النتائج في إطار السياق المؤسسي والتنظيمي للفرع محل الدراسة، مع إمكانية الاستفادة منها بوصفها مؤشرات ميدانية يمكن أن تسترشد بها دراسات مستقبلية تشمل عددًا أكبر من الفروع والمؤسسات المصرفية.

8. مصطلحات الدراسة :

1.8 الحوكمة المؤسسية :(Corporate Governance) تُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مدى التزام وتبني المصرف قيد الدراسة لمبادئ الحوكمة الأربعة (الشفافية، المساءلة، الكفاءة التنظيمية، والتنسيق المؤسسي)، والموجهة لحماية حقوق أصحاب المصلحة، وتأمين تدفقات الائتمان التجاري، وضمان سلامة وموثوقية إجراءات تمويل التجارة الخارجية وسلاسل الإمداد المالي ومقاسه بالدرجة الكلية لإجابات المبحوثين على الاستبانة.

2.8 كفاءة الأداء الإداري :(Administrative Performance Efficiency) تُعرف إجرائياً بأنها مستوى جودة وفعالية النظم التنظيمية والتشغيلية داخل المصرف قيد الدراسة، من حيث: سرعة وصواب اتخاذ القرارات الائتمانية والتمويلية، وتقليص زمن إنجاز المعاملات التجارية (كالاعتمادات المستندية)، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يضمن استمرارية وانسيابية تقديم الخدمات للمتعاملين في قطاع التوريد والشحن والتجارة الخارجية.

3.8 تمويل سلاسل الإمداد :(Supply Chain Finance) يُقصد به إجرائياً الدور الخدمي، والائتماني، والمالي الاستراتيجي الذي يقدمه المصرف التجاري الوطني عبر أدوات الحوكمة والتمويل (كالاعتمادات المستندية، التحويلات الخارجية، وخطابات الضمان)؛ بهدف توفير السيولة والتدفق المالي للشركات والموردين المحليين، وضمان استمرارية تدفق السلع والبضائع عبر سلاسل التوريد الدولية إلى السوق الليبي دون معوقات بيروقراطية أو تأخير إداري.

9- الدراسات السابقة : تمثل الدراسات السابقة ركيزة استشرافية لتأطير موضوع الدراسة الراهنة؛ حيث تباينت المقاربات الأكاديمية في معالجة أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري والتشغيلي، ويمكن استعراض أبرز الأدبيات ذات الصلة مصنفةً وفق النطاقات الجغرافية والسياقية على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات الأجنبية:

توصلت دراسة (Bai et al., 2018) باستخدام المنهج الكمي في القطاع المصرفي إلى أن الالتزام بإنفاذ آليات الحوكمة يسهم جوهريًا في تقليص حدة المخاطر التشغيلية وتحسين الكفاءة الإدارية، وهو ما ينعكس تطبيقيًا على تسريع وتيرة الخدمات الائتمانية المعززة لحركة المعاملات التجارية. وبالمثل، أكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) أن المؤسسات المالية التي تعتمد نظمًا هيكلية مرنة لحوكمة قنواتها تحقق مستويات متقدمة من الاستقرار المالي والأداء التنظيمي، مما يمنحها موثوقية أعلى في إدارة الشراكات الخارجية. وفي المقابل، سلط تقرير البنك الدولي (World Bank, 2021) الضوء على التداعيات العكسية لغياب المعايير الضابطة للعمل؛ حيث أشار إلى أن تدني مستويات الشفافية في البيئات النامية يقود مباشرة إلى انخفاض الثقة المؤسسية، واستفحال المعوقات البيروقراطية، وتراجع كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي، مما يعطل بالتبعية مرونة التدفقات المالية والاقتصادية.

ثانيًا: الدراسات العربية:

وعلى الصعيد العربي، اختبرت دراسة (Al-Amarneh, 2017) العلاقة البينية في القطاع المصرفي، وأظهرت مخرجاتها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تبني وتطبيق القوانين واللوائح الحوكمة وجودة وصواب القرارات الإدارية والائتمانية الصادرة عن القيادات المصرفية. وفي سياق متصل، بحثت دراسة (العتيبي، 2019) ممارسات النزاهة التنظيمية، مؤكدةً أن تفعيل بعدي المساءلة والشفافية يسهم بفعالية في تحسين جودة الأداء الإداري، وكبح جماح الانحرافات والفساد المالي والإداري داخل النظم الخدمية، الأمر الذي يسهم في تيسير وتبسيط معاملات المستفيدين والمستوردين دون إبطاء إجرائي.

ثالثًا: الدراسات المحلية (في البيئة الليبية):

بالرغم من شح الأدبيات التي ربطت الحوكمة المصرفية باللوجستيات في ليبيا، فقد رصدت دراسة (الزوي، 2020) معالم البيئة التنظيمية المحلية، مبينةً وجود ضعف وقصور في مستويات تطبيق معايير الحوكمة داخل المؤسسات العامة، ولا سيما ما يتصل بمؤشرات الشفافية وقنوات الإفصاح. من جانبها، أكدت دراسة (العبيدي، 2021) وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية في الارتقاء بمستويات الأداء الإداري، مع الإشارة إلى تباين هذا الأثر وقصور كفاءته في بعض الأبعاد الهيكلية نتيجة غلبة الأنماط الإدارية التقليدية.

وفي إطار السعي نحو ترقية الكفاءة التنظيمية للمصارف التجارية الليبية، توصلت دراسة (القذافي وأنيبه، 2024) التي تمحورت حول أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء الكوادر البشرية في المصارف التجارية إلى ثبوت أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتلك الممارسات الإدارية الحديثة في تحسين مخرجات الأداء المؤسسي؛ حيث أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية قوية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط الفعلي (0.624) عند مستوى دلالة (0.000). وتستنتج الباحثة من هذه الدراسة المحلية حتمية وأهمية الاستثمار في صياغة بيئة تنظيمية داخلية متطورة وحديثة للمصارف التجارية الليبية لتمكينها من العمل كذراع استراتيجي ومرن لدعم الاقتصاد التشغيلي القائم على عمليات الاستيراد والشحن الدولي.

رابعًا: الدراسات الحديثة المرتبطة بتمويل سلاسل الإمداد:

1- دراسة – Javed & Wasim (2024) تمويل سلاسل الإمداد

تناولت دراسة Javed & Wasim (2024) أدبيات تمويل سلاسل الإمداد (Supply Chain Finance - SCF) من خلال مراجعة ببليومترية شملت تحليل 58 بحثًا، بهدف رصد الاتجاهات البحثية الرئيسة وتحديد المجالات التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. وتبرز أهمية هذه الدراسة في توضيح تطور مجال تمويل سلاسل الإمداد وتعدد اتجاهاته البحثية، بما يوفر أساسًا لفهم موقع هذا المجال ضمن الأدبيات الحديثة ذات الصلة بالعلاقة بين الجوانب المالية والتشغيلية في سلاسل الإمداد.

2- دراسة – Jansen, Kaledinova, & Wolter (2024) تمويل سلاسل الإمداد والتحول الرقمي والاستدامة

بحثت دراسة Jansen et al. (2024) تطور أدبيات تمويل سلاسل الإمداد في ظل التحول الرقمي والاستدامة، مع التركيز على أهمية التكامل بين التدفقات المالية والتدفقات التشغيلية المرتبطة بسلاسل الإمداد. وتوضح الدراسة تنامي الاهتمام بالعوامل الرقمية والاستدامة في تطوير نماذج تمويل سلاسل الإمداد، بما يعكس التحول نحو نماذج أكثر تكاملًا تجمع بين الأبعاد المالية والتشغيلية والتقنية.

3- دراسة – Wang, Wang, Li, & Chen (2025) منصات تمويل سلاسل الإمداد

تناولت دراسة Wang et al. (2025) الأدوار الابتكارية لمنصات تمويل سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، مسلطةً الضوء على التطورات الحديثة في آليات التمويل المرتبطة بسلاسل الإمداد، ودور المنصات الرقمية والابتكار المالي في تطوير هذه الآليات. وتبرز هذه الدراسة التحول من نماذج التمويل التقليدية إلى نماذج أكثر تكاملًا تعتمد على المنصات والتقنيات الحديثة، بما يوضح التطور الذي يشهده الدور المالي في دعم سلاسل الإمداد.

4- دراسة – Pan et al. (2025) تمويل سلاسل الإمداد والتنمية المستدامة

بحثت دراسة Pan et al. (2025) أثر تمويل سلاسل الإمداد في دعم التنمية المستدامة للشركات، من خلال دراسة تجريبية تناولت دور تمويل سلاسل الإمداد في تخفيف القيود التمويلية وتعزيز العلاقات داخل سلسلة الإمداد، إلى جانب بحث الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تعزيز هذه الآثار. وتوضح نتائج الدراسة أهمية تمويل سلاسل الإمداد في دعم الجوانب المالية والتشغيلية للشركات، مع إبراز دور التحول الرقمي في تعزيز فعالية آليات التمويل المرتبطة بسلاسل الإمداد.

10. التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة تنوع الاتجاهات البحثية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية؛ فقد ركزت مجموعة من الدراسات على الحوكمة المؤسسية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي والإداري، في حين تناولت مجموعة أخرى موضوع تمويل سلاسل الإمداد من منظور مالي وتشغيلي، مع تزايد الاهتمام بأهمية التكامل بين التدفقات المالية والتشغيلية والمعلوماتية داخل سلاسل الإمداد. وفي هذا السياق، قدمت دراسة Javed and Wasim (2024)مراجعة ببليومترية لأدبيات تمويل سلاسل الإمداد، وأبرزت اتساع هذا المجال البحثي وتعدد اتجاهاته والحاجة إلى مواصلة البحث في بعض جوانبه. كما تناولت دراسة Jansen et al. (2024) تطور أدبيات تمويل سلاسل الإمداد في ظل التحول الرقمي والاستدامة، بما يعكس تنامي أهمية التكامل بين الجوانب المالية والتشغيلية في إدارة سلاسل الإمداد.

وفي اتجاه أكثر ارتباطًا بالتطبيقات الحديثة، بحثت دراسة Wang et al. (2025) الأدوار الابتكارية لمنصات تمويل سلاسل الإمداد في تحقيق الميزة التنافسية، وهو ما يبرز التحول الذي تشهده آليات التمويل من الأدوات التقليدية إلى نماذج أكثر تكاملًا تعتمد على المنصات والابتكار المالي. كما قدمت دراسة Pan et al. (2025) دليلًا تجريبيًا على دور تمويل سلاسل الإمداد في دعم التنمية المستدامة للشركات، مع إبراز أهمية التحول الرقمي في تعزيز الآثار المالية والتشغيلية لتمويل سلاسل الإمداد. ومن جانب آخر، أوضحت دراسة He et al. (2024) من خلال تحليل تجريبي أن التحول الرقمي يمكن أن يسهم في تحسين كفاءة سلاسل الإمداد، بما يؤكد أهمية العوامل التنظيمية والتقنية في تعزيز كفاءة العمليات المرتبطة بسلاسل الإمداد.

وتتفق هذه الدراسات، على اختلاف منطلقاتها، في التأكيد على أن كفاءة سلاسل الإمداد لا ترتبط بالعوامل التشغيلية وحدها، وإنما تتأثر كذلك بقدرة المؤسسات على توفير بيئة مالية وتنظيمية ومعلوماتية داعمة. كما تشير مجمل الأدبيات إلى أهمية التكامل بين التمويل والتدفقات التشغيلية، وإلى الدور المتزايد للتكنولوجيا والابتكار في تحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتيسير الوصول إلى التمويل.

وبالمقابل، تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسات في تركيزها الميداني على البيئة المصرفية الليبية، وبصفة خاصة دراسة أثر الحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية والمساءلة والكفاءة التنظيمية والتنسيق المؤسسي في كفاءة الأداء الإداري داخل المصرف التجاري الوطني فرع بني وليد. كما تستفيد الدراسة الحالية من الأدبيات المتعلقة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد في تفسير الدلالات التطبيقية المحتملة لتحسين الحوكمة والأداء الإداري في البيئة المصرفية، دون اعتبار تمويل سلاسل الإمداد متغيرًا تم اختباره مباشرة ضمن النموذج الإحصائي للدراسة. ومن ثم، تسعى الدراسة إلى الربط بين أدبيات الحوكمة والأداء الإداري من جهة، والأدبيات الحديثة المتعلقة بتمويل سلاسل الإمداد والكفاءة اللوجستية من جهة أخرى، بما يبرز خصوصية السياق المصرفي الليبي ومجال التطبيق الميداني للدراسة.

الفجوة البحثية

وبالرغم من تنامي الأدبيات التي تناولت الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري من جهة، وتمويل التجارة وتمويل سلاسل الإمداد من جهة أخرى، فإن الدراسات الميدانية التي تبحث في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري في السياق المصرفي الليبي لا تزال محدودة، ولا سيما الدراسات التي تتناول أثر ممارسات الحوكمة المؤسسية بأبعادها المختلفة في كفاءة الأداء الإداري داخل الفروع المصرفية. كما تظل الحاجة قائمة إلى مزيد من الدراسات التي تتناول هذه العلاقة في ضوء الخصائص المؤسسية والتنظيمية للقطاع المصرفي الليبي، مع مناقشة الدلالات التطبيقية المحتملة لتحسن الحوكمة والأداء الإداري بالنسبة إلى البيئة المصرفية الداعمة للخدمات المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة في سد جانب من هذه الفجوة من خلال اختبار أثر الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري ميدانيًا، وربط نتائجها، في إطارها التفسيري والتطبيقي، بالدور المحتمل للقطاع المصرفي في دعم تمويل التجارة وسلاسل الإمداد.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم الحوكمة المؤسسية وأهميتها اللوجستية والمصرفية: تُعد "الحوكمة المؤسسية "من المقاربات الفكرية والتنظيمية الحديثة نسبياً في الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة؛ إذ برزت حتمية تطبيقها إثر الأزمات المالية المتلاحقة والانهيارات المؤسسية الكبرى التي شهدتها الأسواق العالمية، مما استدعى صياغة وتطوير انظمة رقابية ومعايير تنظيمية صارمة تضمن حسن إدارة المؤسسات، وتكبح جماح الانحرافات، وتكرس قيم الشفافية والمساءلة (OECD, 2019).

وتتعدد التعريفات الأكاديمية للحوكمة المؤسسية تبعاً لزوايا التحليل، حيث يُعرّفها البنك الدولي (World Bank, 2021) بأنها" :مجموعة من القواعد، والسياسات، والآليات الهيكلية التي تنظم العلاقات البينية بين إدارة المؤسسة التنفيذية، ومجلس الإدارة، والمساهمين، والشركاء، وكافة أصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق الكفاءة والنزاهة والموضوعية في اتخاذ القرارات ."كما تُعرف في سياق آخر بأنها نظام متكامل يهدف إلى توجيه، وضبط، ورقابة الأداء المؤسسي بما يضمن الاستخدام الأمثل والرشيد للموارد المادية والبشرية المتاحة (Kaufmann et al., 2016). وتستمد الممارسات الحوكمية المعاصرة أهميتها البالغة من دورها الجوهري في ترقية جودة المخرجات الإدارية، وتعزيز مستويات الثقة والموثوقية في البيئة التنظيمية، وتقليل فجوات الفساد وسوء تخصيص الموارد. وتكتسب الحوكمة أهمية استثنائية وبُعداً استراتيجياً في قطاع المصارف التجارية؛ نظراً لكونها الضامن الأساسي لاستقرار واستدامة ما يُعرف بـ "سلاسل الإمداد المالية (Financial Supply Chains). "وحيث إن انسيابية المعاملات البنكية الدولية وموثوقيتها الإجرائية تُمثل الخطوة الأولى والشرط الأساسي لتأمين حركة الاستيراد؛ فإن حوكمة الآليات التنظيمية داخل القطاع المصرفي الليبي تُعد الركيزة الضامنة لاستمرار تدفق السلع والخدمات عبر الحدود، والتخفيف من حدة أزمات الشحن والتأخير اللوجستي في السوق المحلي.

ثانياً: أبعاد الحوكمة المؤسسية :

1. **الشفافية :** تشير الشفافية إلى مدى توفر وتدفق المعلومات والبيانات بدقة، ووضوحها، وسهولة النفاذ والوصول إليها من قبل الأطراف ذات العلاقة في التوقيت الملائم. وتُعد الشفافية حجر الزاوية في بنيان الحوكمة؛ إذ تسهم في تعزيز مستويات الثقة وتقليص ضبابية القرارات .(OECD, 2019) وقد أثبتت الدراسات الرصينة أن تراخي مستويات الشفافية يقود إلى سوء تخصيص الموارد وانخفاض مستويات الكفاءة التشغيلية، لا سيما في الصروح المالية والمصرفية .(World Bank, 2021)ومن المنظور التطبيقي واللوجستي، تسهم الشفافية الإجرائية في وضوح شروط وآليات فتح الاعتمادات المستندية، والرسوم، والعمولات المصرفية المقررة، مما يتيح للموردين والشركات اللوجستية الليبية القدرة على تخطيط سلاسل التوريد الخاصة بهم بدقة، وتجنب المخاطر المالية والتكاليف أو الغرامات الخفية والمفاجئة.
2. **المساءلة** : تعني خضوع كافة المسؤولين والتنفيذيين للمحاسبة والتقييم بشأن قراراتهم وممارساتهم الوظيفية، مع وجود آليات وأدوات رقابية داخلية مستقلة تضمن الامتثال الكامل للقوانين واللوائح المنظمة، وهي أداة حاسمة لكبح الانحرافات البيروقراطية .(Kaufmann et al., 2016) وتتبلور الأهمية التطبيقية للمساءلة المصرفية في البيئة الليبية قيد الدراسة في دورها الفعال في الحد من الدورة المستندية الطويلة والمحسوبية داخل الفروع والمصارف، وضمان الالتزام بالمعايير المهنية والحرفية الصارمة أثناء تمرير ومراجعة المعاملات المالية الحيوية للمستوردين، دون إبطاء أو تأخير متعمد قد يتسبب في إرباك جدول خطوط الإمداد والتوريد.
3. **الكفاءة التنظيمية :** ترتبط الكفاءة بقدرة المؤسسة المصرفية على استغلال وتوظيف مواردها المتاحة (البشرية، التقنية، والمالية) بطريقة مثلى، تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المخططة بأقل تكلفة، وأعلى جودة، وأقصر زمن ممكن، مما يعكس رُشد التخطيط والتنفيذ .(Bai et al., 2018) وتنعكس الكفاءة التنظيمية المصرفية بشكل مباشر وطردي على الكفاءة اللوجستية؛ فقدرة إدارة المصرف على تقليص زمن المعاملات، وتسريع تسييل وتغطية الأموال، وتحويلها للموردين الأجانب، تسهم مباشرة في تقليل زمن انتظار السفن والحاويات في الموانئ الليبية، وتفادي غرامات التأخير الناتجة عن تعطل الإجراءات المالية.
4. **التنسيق المؤسسي** : يشير إلى مدى الانسجام، والترابط، والتكامل الوظيفي بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية داخل المؤسسة من جهة، وبينها وبين الأطراف الخارجية ذات الصلة من جهة أخرى، لضمان وضوح الصلاحيات ومنع تضارب القرارات الإدارية .(Al-Amarneh, 2017) ومن المنظور اللوجستي، يُعد التنسيق المؤسسي بمثابة "العصب المحرك" للإدارة اللوجستية؛ إذ إن عمليات تمويل التجارة الدولية تتطلب حلقة تنسيق متكاملة وفائقة المرونة، تبدأ من فروع المصارف التجارية، مروراً بالإدارات الإقليمية والمصرف المركزي، وصولاً إلى مصلحة الجمارك والموانئ لضمان انسيابية وأمن حركة تدفق السلع والبضائع.

ثالثاً: مفهوم كفاءة الأداء الإداري ومؤشراته: تُمثل كفاءة الأداء الإداري أحد المرتكزات الأساسية في الفكر التنظيمي المعاصر، وتشير إجرائياً إلى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المنشودة بإنتاجية عالية عبر الاستخدام الأمثل والعلمي للموارد البشرية والمادية المتاحة .(Robbins & Coulter, 2018) ويتمحور الأداء الإداري في هذه الدراسة حول حزمة من المؤشرات والأبعاد المحددة سياقياً بـ: (جودة وموضوعية اتخاذ القرارات الإدارية والائتمانية، سرعة إنجاز المهام والمعاملات، مستوى الإنتاجية العامة، ومدى تحقيق الأهداف المؤسسية المقررة). وقد أجمعت الأدبيات الإدارية على أن كفاءة الأداء التنظيمي تتأثر تأثراً مباشراً بجودة ومتانة النظم الرقابية والمؤسسية الحاكمة، وعلى رأسها أطر الحوكمة المؤسسية.

رابعًا: طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري ودورها المحتمل في دعم تمويل التجارة وسلاسل الإمداد:

تؤكد الأدبيات النظرية والمخرجات التطبيقية وجود علاقة ارتباطية وتأثيرية بين مستويات الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري؛ إذ تمثل الحوكمة المؤسسية إطارًا ناظمًا للممارسات التنظيمية والإدارية، بما يسهم في تحسين جودة القرارات، وتفعيل أدوات الرقابة الداخلية، وترشيد استخدام الموارد، والحد من أوجه القصور الإجرائي، وتعزيز كفاءة قنوات الاتصال والتنسيق الداخلي. وقد أشارت دراسة (Bai et al., 2018) إلى أهمية تطبيق آليات الحوكمة في تحسين

الكفاءة الإدارية والتشغيلية، كما أكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2019) أهمية الحوكمة الفعالة في دعم الكفاءة المؤسسية وتحسين الأداء التنظيمي.

وتتحدد طبيعة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري في قدرة المبادئ الحاكمة، ولا سيما الشفافية والمساءلة والكفاءة التنظيمية والتنسيق المؤسسي، على تحسين جودة العمليات الداخلية، ورفع مستوى الانضباط التنظيمي، وترشيد استخدام الموارد، وتعزيز وضوح المسؤوليات والصلاحيات. ومن هذا المنظور، فإن تحسن مستوى الحوكمة يمكن أن ينعكس على كفاءة الأداء الإداري من خلال تقليل أوجه القصور الإجرائي، وتحسين تدفق المعلومات، وتعزيز التنسيق بين المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة.

وفي القطاع المصرفي، تكتسب هذه العلاقة أهمية إضافية نظرًا لارتباط كفاءة الأداء الإداري بجودة وسرعة تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية المرتبطة بالأنشطة التجارية، بما في ذلك الخدمات المتعلقة بتمويل التجارة الخارجية. ويمكن، من منظور نظري وتطبيقي، أن يسهم تحسين الحوكمة ورفع كفاءة الأداء الإداري في توفير بيئة مؤسسية وإجرائية أكثر وضوحًا وكفاءة لتقديم هذه الخدمات، الأمر الذي قد يعزز قدرة المؤسسات المصرفية على الاستجابة لمتطلبات المتعاملين في الأنشطة التجارية المرتبطة بالتجارة الخارجية وسلاسل الإمداد.

وعليه، تنطلق الدراسة الحالية من مسار تحليلي يبدأ من الحوكمة المؤسسية بوصفها متغيرًا مستقلًا، وينعكس أثرها في كفاءة الأداء الإداري بوصفها متغيرًا تابعًا، بينما تمثل الخدمات المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد مجالًا تطبيقيًا يمكن أن تظهر فيه الدلالات المحتملة لتحسن الحوكمة والأداء الإداري. وبذلك، لا تفترض الدراسة وجود أثر مباشر مثبت إحصائيًا للحوكمة المؤسسية على تمويل التجارة أو تمويل سلاسل الإمداد، وإنما تناقش، في إطار تفسيري وتطبيقي، إمكانية استفادة البيئة المصرفية الداعمة لهذه الأنشطة من تحسين الحوكمة وكفاءة الأداء الإداري، مع ترك اختبار هذه العلاقة المباشرة لدراسات مستقبلية تعتمد على مؤشرات مخصصة لتمويل التجارة وتمويل سلاسل الإمداد.

المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الدراسة

أولاً: المنهجية واداة الدراسة

1- **منهج الدراسة :** انسجامًا مع طبيعة أهداف الدراسة الرامية إلى قياس أثر الحوكمة المؤسسية على كفاءة الأداء الإداري، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من المناهج الملائمة للدراسات الميدانية التي تستهدف وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل أبعادها، إلى جانب تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها ميدانيًا من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالمصرف التجاري الوطني – فرع بني وليد.

وتقتصر الاختبارات الإحصائية في الدراسة الحالية على قياس أثر أبعاد الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري، باعتبارهما المتغيرين اللذين تم قياسهما ميدانيًا من خلال أداة الدراسة. أما تمويل سلاسل الإمداد وتسهيل التجارة الخارجية، فيتم تناولهما بوصفهما سياقًا تطبيقيًا تبرز فيه أهمية كفاءة الأداء الإداري المصرفي، دون اعتبارهما متغيرين تم اختبار أثر الحوكمة المؤسسية عليهما بصورة مباشرة.

2- **أداة الدراسة :** لأغراض جمع البيانات الأولية، قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، حيث جرى تصميمها وصياغة عباراتها بما يتوافق مع أدبيات الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري، وبما يخدم أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وقُسمت الاستبانة إلى جزأين أساسيين، على النحو الآتي:

الجزء الأول : يختص برصد المتغيرات الديموغرافية والخصائص الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

الجزء الثاني : اشتمل على (20) عبارة موزعة بالتساوي بواقع (4) عبارات لكل بُعد، وصُممت لقياس أبعاد الحوكمة المؤسسية بوصفها متغيرًا مستقلًا، والمتمثلة في :الشفافية، والمساءلة، والكفاءة التنظيمية، والتنسيق المؤسسي، وقياس كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي بوصفها متغيرًا تابعًا داخل المصرف محل الدراسة.

وقد جرى تدرج الإجابات وفقًا لـ مقياس ليكرت الخماسي(Five-Point Likert Scale) ، وذلك على النحو الآتي : موافق بشدة (5 درجات)، موافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، غير موافق (درجتان)، غير موافق بشدة (درجة واحدة .(وصيغت جميع العبارات بطريقة إيجابية، واعتمد الرقم (3) بوصفه الوسط الفرضي الحاكم للمقياس.ويوضح الجدول رقم (1) حركة توزيع واسترداد صحائف الاستبيان ونسبها المئوية:

الجدول رقم (1) حركة وتوزيع صحائف الاستبيان على مجتمع الدراسة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات الصالحة للتحليل	نسبة التمثيل الفعلي
العاملون بالمصرف التجاري الوطني - فرع بني وليد	35	9	26	26	%74.3
المجموع	35	9	26	26	%74.3
النسبة المئوية	%74.3	%25.7	%74.3	%74.3	%74.3

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على مخرجات الدراسة الميدانية، 2026م.

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

للتحقق من مدى ثبات واتساق أداة القياس (الاستبانة) وصلاحيتها للاختبارات القياسية والانحدار، طُبّق معيار "ألفا كرونباخ " (Cronbach's Alpha)على العبارات المكونة لكل بُعد على حدة، ثم على المقياس ككل، وجاءت النتائج الإحصائية كما يوضحها الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لثبات أداة القياس

البيان	قيمة معامل (ألفا)	عدد العبارات	النتيجة والقبول الأكاديمي
كفاءة الأداء الإداري (المتغير التابع)	0.555	4	ثبات مقبول ومستقر
بُعد: الشفافية	0.656	4	ثبات مقبول وعالٍ
بُعد: المساءلة	0.377	4	منخفض
بُعد: الكفاءة	0.158	4	منخفض
بُعد: التنسيق المؤسسي	0.776	4	ثبات ممتاز وعالٍ جداً
المقياس الكلي (الحوكمة والأداء)	0.829	20	ثبات كلي وذو مصداقية عالية

3- اختبار ثبات أداة الدراسة

أظهرت نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ تفاوتًا في مستويات الاتساق الداخلي بين أبعاد الحوكمة المؤسسية، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لبعد الشفافية (0.656)، ولبعد المساءلة (0.377)، ولبعد الكفاءة التنظيمية (0.158)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات لبُعد التنسيق المؤسسي (0.776)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي لمحور الحوكمة المؤسسية (0.829). وتشير هذه النتائج إلى وجود تفاوت في مستوى الاتساق الداخلي بين الأبعاد الفرعية، مع انخفاض واضح في قيمتي معامل الثبات لبُعدي المساءلة والكفاءة التنظيمية مقارنة ببقية الأبعاد.

وقد تم الإبقاء على جميع العبارات المكونة للأبعاد كما هي، نظرًا لارتباطها بالمحتوى المفاهيمي لكل بُعد، ولأهمية المحافظة على شمولية القياس للأبعاد النظرية التي تستند إليها الدراسة. كما تم التأكد من سلامة إدخال البيانات وترميزها وإجراء حساب معاملات الثبات بصورة صحيحة، وعليه فإن القيم المبلغ عنها تعكس الخصائص الفعلية لبيانات الدراسة وليست ناتجة عن أخطاء في المعالجة الإحصائية.

وبناءً على ذلك، تم التعامل مع انخفاض معاملات الثبات لبعض الأبعاد بوصفه أحد القيود المنهجية للدراسة، مع مراعاة ذلك عند تفسير النتائج، وتجنب المبالغة في تعميمها، ولا سيما في ضوء محدودية حجم مجتمع الدراسة واقتصار التطبيق الميداني على فرع مصرفي واحد.

ثانياً: تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة: يتضمن هذا الجزء عرضاً تحليلياً للخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الحصر الشامل في المصرف التجاري الوطني (فرع بني وليد) قيد الدراسة، والذين استجابوا وصُلحت استماراتهم للتحليل النهائي بواقع (26) مفردة، كما يوضحه الجدول رقم (3):

الجدول رقم (3) التوزيع النسبي للبيانات الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	%92.3
	أنثى	2	%7.7
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	%19.2
	ما بين 5 – 10 سنوات	7	%26.9
	10 – 15السنة	13	%50.0
	أكثر من 15 سنة	1	%3.8
المستوى الوظيفي	مدير	2	%7.7
	رئيس قسم	4	%15.4
	موظف تنفيذي	20	%76.9

يُستخلص من بيانات الجدول رقم (3) أن نسبة الذكور هي المهيمنة على القوة العاملة بالفرع بنسبة (92.3%)، كما يلاحظ أن نصف مجتمع الدراسة (50%) تتراوح خبراتهم المهنية ما بين (10 إلى 15 سنة)، وهي فئة تتمتع بنضج وظيفي ومعرفة تراكمية بآليات العمل المصرفي. وعلاوة على ذلك، يشكل الموظفون التنفيذيون الكتلة الحرجة بنسبة (76.9%)؛ مما يعني أن الاستجابات تعكس بدقة آراء الفئات التشغيلية المباشرة المسؤولة عن إنفاذ الإجراءات المستندية والائتمانية اليومية المرتبطة بقطاع الأعمال والتوريد.

ثانياً: التحليل محاور الدراسة

1. البُعد الأول: الشفافية

الجدول رقم (4) يوضح أراء عينة الدراسة حول بُعد الشفافية

	السـؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الشفافية	يقوم المصرف بتوضيح المعلومات المالية والإدارية للعاملين بشكل سهل ومفهوم	0	0	6	11	9	4.1154	.76561	موافق
		%0	%0	23.1 %	%42.3	%34.6			
	يتم إصدار ونشر التقارير الإدارية والمالية بشكل منتظم	0	3	4	13	6	3.8462	.92487	موافق

	ويمكن الاطلاع عليها عند الحاجة	%0	%11.5	15.4 %	%50	%23.1			
	يستطيع الموظفون الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالقرارات الإدارية بسهولة دون تعقيد	1	1	10	11	3	3.5385	.92487	موافق
		%3.8	%3.8	38.5 %	%42.3	%11.5			
	تتسم الإجراءات والتعليمات داخل المصرف بالوضوح وعدم الغموض	0	1	5	11	9	4.0769	.90469	موافق
		%0	%3.8	19.2 %	%42.3	%34.6			
	المتوسط الحسابي العام = 3.8942			الانحراف المعياري العام =.60487					موافق

تُظهر نتائج الجدول رقم (4) أن المؤشر العام لبُعد الشفافية المصرفية جاء باتجاه إيجابي عام (موافق) بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.60)، مما يعكس توافقاً ملحوظاً بين الموظفين على وضوح الضوابط الناظمة؛ وحيث إن الشفافية المصرفية هي أساس التدفق السلس للمعلومات، فإن هذا الوضوح يسهم إيجابياً في طمأنة المتعاملين والمستوردين الليبيين بشأن الرسوم والآليات الحاكمة لفتح الاعتمادات المستندية، مما يدعم دقة التخطيط المالي اللوجستي.

2. البعد التأني المساءلة :

الجدول رقم (5) يوضح أراء عينة الدراسة حول بُعد المساءلة

	السـؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
المساءلة	توجد انظمة واضحة داخل المصرف لمحاسبة المسؤولين عن قرارتهم وادائهم.	0	2	0	12	12	4.3077	.83758	موافق
		%0	%7.7	%0	%46.2	%46.2			
	يتم اتخاذ اجراءات فعلية عند حدوث أخطاء أو مخالفات ادارية أو مالية.	0	1	4	11	10	4.1538	.83390	موافق
		%0	%3.8	%15.4	%42.3	%38.5			
	تخضع جميع المستويات الادارية داخل المصرف للرقابة والمتابعة بشكل مستمر.	0	0	3	13	10	4.2692	.66679	موافق
		%0	%0	%11.5	%50	%38.5			
	يتم تطبيق القوانين واللوائح على جميع الموظفين دون استثناء أو تمييز.	0	0	4	17	5	4.0385	.59872	موافق
		%0	%0	%15.4	%65.4	%19.2			
	المتوسط الحسابي العام = 4.1923			الانحراف المعياري العام = .46534					موافق

سجل بُعد المساءلة أعلى متوسط حسابي عام بين أبعاد الحوكمة بواقع (4.19) وانحراف معياري منخفض (0.46)، مما يعكس التزاماً وانضباطاً مؤسسياً حاداً داخل الفرع. وتتجلى الميزة اللوجستية لهذا الالتزام الرقابي في الحد من

البيروقراطية الشخصية والمحسوبية، وضمان معالجة وتمرير المعاملات المستندية الحيوية للمستوردين الليبيين وفقاً للاستحقاق الفني والقانوني المعتمد، دون تأخير غير مبرر.

3.البُعد الثالث: الكفاءة.

الجدول رقم (6) يوضح أراء عينة الدراسة حول بُعد الكفاءة

السؤال		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الكفاءة	يتم استخدام الموارد المتاحة داخل المصرف (الوقت، المال، الجهد) بطريقة فعالة.	0	2	6	12	6	3.8462	.88056	موافق
		0%	%7.7	%23.1	%46.2	%23.1			
	يتم انجاز الأعمال والمهام المطلوبة في الوقت المحدد دون تأخير.	0	0	9	11	6	3.8846	.76561	موافق
		%0	%0	%34.6	%42.3	%23.1			
	تعمل الادارة على تقليل الهدر في الموارد وتحسين استخدامها.	1	1	3	20	1	3.7308	.77757	موافق
		%3.8	%3.8	%11.5	%76.9	%3.8			
	يتم تنفيذ الخطط الادارية بكفاءة وتحقق الاهداف المطلوبة.	0	2	6	14	4	3.7692	.81524	موافق
		0%	%7.7	%23.1	%53.8	%15.4			
	المتوسط الحسابي العام = 3.8077			الانحراف المعياري العام = .43190					موافق

حقق بُعد الكفاءة متوسطًا حسابيًا عامًا بلغ (3.80) بانحراف معياري (0.43) وباتجاه (موافق)، مما يعكس إدراك أفراد الدراسة لأهمية الاستغلال الرشيد للوقت والجهد وتحسين استخدام الموارد داخل المصرف. ويمكن أن تنعكس الكفاءة الإدارية والتنظيمية بصورة غير مباشرة على كفاءة الإجراءات والخدمات المصرفية المرتبطة بالتجارة الخارجية وتمويل سلاسل الإمداد، من خلال تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل أوجه القصور والتأخير الإجرائي. إلا أن هذه الانعكاسات المحتملة لم تُقس بصورة مباشرة ضمن الدراسة الحالية، ومن ثم فإن تناولها يندرج في إطار الدلالات التطبيقية المحتملة لتحسن الكفاءة الإدارية والتنظيمية، وليس بوصفها أثرًا مباشرًا تم إثباته إحصائيًا.

4. البُعد الرابع: التنسيق المؤسسي

الجدول رقم (7) يوضح أراء عينة الدراسة حول بُعد التنسيق المؤسسي

السؤال		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
التنسيق المؤسسي	يوجد تعاون وتنسيق فعال بين الإدارات المختلفة داخل المصرف	0	2	3	10	11	4.1538	.92487	موافق
		%0	%7.7	%11.5	%38.5	%42.3			

	لا يحدث تعارض أو تضارب في القرارات الصادرة عن الإدارات المختلفة	0	2	7	11	6	3.8077	.89529	موافق
		%0	%7.7	%26.9	%42.3	%23.1			
	يتم تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات بسهولة ووضوح	0	0	7	14	5	3.9231	.68836	موافق
		0%	0%	%26.9	%53.8	%19.2			
	تسود بيئة العمل روح التعاون والانسجام بين الموظفين والإدارات	0	3	5	10	7	3.8400	.98658	موافق
		0%	%12	%20	%40	%28			
	المتوسط الحسابي العام = 3.9327			الانحراف المعياري العام = .67660					موافق

أظهرت النتائج أن بُعد التنسيق المؤسسي حظي باتجاه إيجابي عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.93) والانحراف المعياري (0.67)، وباتجاه استجابة (موافق)، مما يشير إلى إدراك أفراد الدراسة لوجود مستوى جيد من التعاون وتبادل المعلومات والانسجام بين الإدارات داخل المصرف. وتشير هذه النتيجة إلى توفر مستوى إيجابي من التنسيق المؤسسي داخل الفرع، إلا أن ارتفاع المتوسط الحسابي لهذا البُعد لا يعني بالضرورة وجود أثر إحصائي مباشر له في كفاءة الأداء الإداري، وهو ما يتحدد في ضوء نتائج اختبار الفرضية الخاصة بالتنسيق المؤسسي.

وبناءً على نتائج الاختبار الإحصائي، لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنسيق المؤسسي في كفاءة الأداء الإداري عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ومن ثم، لا يمكن الجزم بأن مستوى التنسيق المؤسسي المدرك من قبل أفراد الدراسة قد أسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري، كما لا يمكن استنتاج وجود آثار مباشرة له على تمويل التجارة أو سلاسل الإمداد في حدود البيانات التي تم جمعها وتحليلها في الدراسة الحالية.

5. المتغير التابع: كفاءة الأداء الإداري

الجدول رقم (8) يوضح أراء عينة الدراسة حول كفاءة الأداء .

	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
الأداء الإداري	يتم اتخاذ القرارات الإدارية داخل المصرف بطريقة فعالة ومدروسة	0	0	5	12	9	4.1538	.73170	موافق
		%0	0%	%19.2	%46.2	%34.6			
	ينجح المصرف في تحقيق أهدافه الإدارية بكفاءة	0	0	6	13	7	4.0385	.72004	موافق
		0%	0%	%23.1	%50	%26.9			
		0	0	5	17	4	3.9615	.59872	موافق

	يتم إنجاز الأعمال بجودة عالية تلبي متطلبات العمل	0%	0%	%19.2	%65.4	%15.4			
	يتميز الاداء الاداري داخل المصرف بالكفاءة والفعالية بشكل عام.	0	0	2	18	6	4.1538	.54349	موافق
		0%	0%	%7.7	%69.2	%23.1			
	المتوسط الحسابي العام = 4.0769			الانحراف المعياري العام = .45700					موافق

من خلال التحليل للمتغير التابع تبين أن المتوسط الحسابي العامً مرتفعاً بنسبة بلغت (4.07) وانحرافاً معيارياً ضئيلاً (0.45)، مما يؤكد بوضوح امتلاك المصرف قيد الدراسة لمقومات الكفاءة والفعالية التشغيلية من وجهة نظر كوادره البشرية، وهو مؤشر قوي على جاهزية البيئة التنظيمية الداخلية للتحول نحو التميز الخدمي إذا ما جرى إسنادها بالصلاحيات المرنة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضيات

1. اختبار الفرضية الرئيسية : المتعلقة بوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة على كفاءة الأداء الإداري في المصرف التجاري الوطني (فرع بني وليد) قيد الدراسة.

جدول رقم (9) نتائج اختبار نموذج الانحدار الخطي المتعدد حول إجابات مفردات عينة الدراسة

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2)	الخطأ المعياري للتقدير (Std. Error of the Estimate)	دوربن-واتسون (Durbin-Watson)
0.723	0.523	0.432	0.34442	2.157

يتضح من نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد أن معامل الارتباط بلغ(R = 0.723) ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة وكفاءة الأداء الإداري. كما بلغ معامل التحديد(R^2 = 0.523) ، بما يعني أن أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته (52.3%) من التباين في كفاءة الأداء الإداري، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة (47.7%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. وبلغ معامل التحديد المعدل (Adjusted R^2 = 0.432)، في حين بلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.34442). كما بلغت قيمة دوربن-واتسون (Durbin-Watson = 2.157)، وهي قيمة تشير إلى عدم وجود مشكلة واضحة في استقلالية البواقي ضمن النموذج.

جدول رقم (10) نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد حول إجابات مفردات عينة الدراسة

مصدر التباين (Source of Variation)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	F	Sig.
Regression	2.730	4	0.682	5.753	0.003
Residual	2.491	21	0.119	—	—
Total	5.221	25	—	—	—

تشير نتائج تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن قيمة (F = 5.753) بلغت عند مستوى دلالة (Sig. = 0.003)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد دال إحصائيًا ككل. وبناءً عليه، توجد دلالة إحصائية لأبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة في تفسير التباين في كفاءة الأداء الإداري، الأمر الذي يدعم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في كفاءة الأداء الإداري.

جدول رقم (11) نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الحوكمة المؤسسية المؤثرة في الأداء الإداري حول إجابات مفردات عينة الدراسة

البعد	B	Beta	T	Sig.
الشفافية	1.449	0.581	2.099	0.043
المساءلة	1.434	0.704	2.056	0.053
الكفاءة	1.635	0.540	2.672	0.014
التنسيق المؤسسي	0.055	0.081	0.468	0.645

تشير نتائج معاملات الانحدار الخطي المتعدد إلى تفاوت الأثر الإحصائي لأبعاد الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري عند إدخالها مجتمعة في النموذج بطريقة الإدخال المتزامن .(Enter) فقد أظهر بُعد الشفافية أثرًا موجبًا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة(B = 1.449) ، وقيمة(Beta = 0.581) ، وقيمة(t = 2.099) ، عند مستوى دلالة(Sig. = 0.043) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للشفافية في كفاءة الأداء الإداري.

كما أظهر بُعد الكفاءة أثرًا موجبًا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة(B = 1.635) ، وقيمة(Beta = 0.540) ، وقيمة (t = 2.672، عند مستوى دلالة(Sig. = 0.014) ، وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة في كفاءة الأداء الإداري.

في المقابل، لم يصل بُعد المساءلة إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد عند إدخاله ضمن النموذج المتعدد، حيث بلغت قيمة B) (1.434 =، وقيمة(Beta = 0.704) ، وقيمة(t = 2.056) ، عند مستوى دلالة(Sig. = 0.053) ، وهي أعلى قليلًا من (0.05). كما لم يظهر بُعد التنسيق المؤسسي أثرًا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة(B = 0.055) ، وقيمة(Beta = 0.081) ، وقيمة (t = 0.468)، عند مستوى دلالة(Sig. = 0.645) ، وهي أعلى من (0.05.(

وبذلك يتضح أن الشفافية والكفاءة التنظيمية كانتا البعدين اللذين ظهرا كمتغيرين ذوي أثر إحصائي في كفاءة الأداء الإداري عند اختبار أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة داخل نموذج الانحدار المتعدد، في حين لم يظهر أثر مستقل ذو دلالة إحصائية لكل من المساءلة والتنسيق المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05). ولا يتعارض ذلك مع دلالة النموذج ككل، إذ إن الحكم على الفرضية الرئيسية يستند إلى دلالة نموذج الانحدار المتعدد ككل، بينما توضح معاملات الانحدار طبيعة المساهمة المستقلة لكل بُعد إدخال الأبعاد الأخرى في النموذج.

قرار الفرضية الرئيسية:

لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، والكفاءة التنظيمية، والتنسيق المؤسسي في كفاءة الأداء الإداري، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المتزامن(Enter) ، بهدف قياس الأثر المشترك للأبعاد الأربعة في كفاءة الأداء الإداري.

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بلغت(R = 0.723) ، بينما بلغت قيمة معامل التحديد(R^2 = 0.523) ، مما يشير إلى أن أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة تفسر ما نسبته (52.3%) من التباين في كفاءة الأداء الإداري، في حين تعزى النسبة المتبقية والبالغة (47.7%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها نموذج الدراسة. كما بلغ معامل التحديد المعدل(Adjusted R^2 = 0.432) ، وبلغ الخطأ المعياري للتقدير (0.34442).

كما أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة (F = 5.753) عند مستوى دلالة(Sig. = 0.003) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد دال إحصائيًا ككل، وأن أبعاد الحوكمة المؤسسية الأربعة مجتمعة ترتبط ارتباطًا ذا دلالة إحصائية بكفاءة الأداء الإداري.

وبناءً على ذلك، **تُقبل الفرضية الرئيسية للدراسة** التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في كفاءة الأداء الإداري.

أما على مستوى الأبعاد الفردية داخل النموذج المتعدد، فقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من الشفافية والكفاءة التنظيمية، في حين لم يصل أثر كل من المساءلة والتنسيق المؤسسي إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) عند إدخال الأبعاد الأربعة مجتمعة في النموذج. إن **الأثر المستقل الدال إحصائيًا داخل النموذج المتعدد ظهر في الشفافية والكفاءة**، بينما **النموذج ككل دال إحصائيًا**.

1.1 اختبار الفرضيات الفرعية الأولي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الشفافية على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.

الجدول رقم (12) نتائج الاختبار حول إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالشفافية و كفاءة الأداء الإداري

البيان	قيمة اختبار T	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد (R2)	الدلالة الإحصائية (Sig)	النتيجة المنهجية
الشفافية وكفاءة الأداء الإداري	3.948	0.628	0.394	0.001	قبول الفرضية وثبوت الأثر

اشارت النتائج التحليل الاحصائي وجود ارتباط إيجابي ذي دلالة إحصائية لبعد الشفافية على كفاءة الأداء الإداري ؛ حيث بلغت الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويعكس معامل الارتباط (0.628) ارتباطاً طردياً متيناً، في حين يشير معامل التحديد (0.394) على أن الشفافية بمفردها تفسر (39.4%) من كفاءة الأداء الإداري. وتتفق هذه النتيجة مع تقارير البنك الدولي (World Bank, 2021) ودراسة (Al-Amarneh, 2017) في أن الإفصاح يرفع الثقة ويسرع الإجراءات.

2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد المساءلة على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.

الجدول رقم (13) نتائج الاختبار حول إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالمساءلة و كفاءة الأداء الإداري

البيان	قيمة اختبار T	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد (R2)	الدلالة الإحصائية (Sig)	النتيجة المنهجية
المساءلة و كفاءة الأداء الإداري	3.653	0.598	0.357	0.001	قبول الفرضية وثبوت الأثر

اشارت النتائج بقبول الفرضية الفرعية الثانية؛ نظراً لاستقرار قيمة الدلالة عند (0.001≤0.05) مع قيمة اختبار T معنوية (3.653). ويفسر بُعد المساءلة ما قيمته (35.7%) من التغير في المتغير التابع وفق معامل التحديد (0.357). وتنسجم هذه المخرجات مع أطروحة (Kaufmann et al., 2016) في كون الرقابة والمحاسبة هي المحرك الأساسي لرفع مستويات الانضباط التشغيلي ومنع الهدر الزمني.

3.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الكفاءة المؤسسية على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.

الجدول رقم (14) نتائج الاختبار حول إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالكفاءة و كفاءة الأداء الإداري

	قيمة اختبار T	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد (R2)	الدلالة الإحصائية (Sig)	النتيجة المنهجية
الكفاءة المؤسسية و كفاءة الأداء الإداري	2.524	0.458	0.210	0.019	قبول الفرضية وثبوت الأثر

أشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الكفاءة في كفاءة الأداء الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (Sig. = 0.019)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للكفاءة في كفاءة الأداء الإداري. كما بلغ معامل التحديد(R^2 = 0.210) ، مما يشير إلى أن بُعد الكفاءة يفسر ما نسبته (21.0%) من التباين في كفاءة الأداء الإداري، بينما تُعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

وتشير هذه النتائج إلى أن تحسين الكفاءة التنظيمية في المؤسسات المصرفية قد يسهم في تعزيز كفاءة الأداء الإداري وتحسين انسيابية الإجراءات المرتبطة بالخدمات المصرفية ذات الصلة بالتجارة الخارجية وتمويل سلاسل الإمداد. ومن منظور تطبيقي، يمكن أن ينعكس تحسين سرعة إنجاز المعاملات وكفاءة الإجراءات المالية بصورة إيجابية على العمليات المرتبطة بالتجارة الخارجية وسلاسل الإمداد. إلا أن الآثار المباشرة لهذه التحسينات على مؤشرات لوجستية محددة، مثل زمن انتظار السفن والحاويات أو تكاليف وغرامات التأخير في الموانئ، لم تُقَس بصورة مباشرة ضمن الدراسة الحالية، ومن ثم تُطرح هذه العلاقة في إطار تفسيري محتمل يستند إلى الترابط بين كفاءة الخدمات المالية وانسيابية العمليات التجارية واللوجستية، وليس باعتبارها نتيجة إحصائية مباشرة للدراسة.

4.1 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التنسيق المؤسسي على كفاءة الأداء الإداري في المصرف قيد الدراسة.

الجدول رقم (15) نتائج الاختبار حول إجابات مفردات عينة الدراسة على جميع العبارات المتعلقة بالتنسيق المؤسسي و كفاءة الأداء الإداري

البيان	قيمة اختبار T	معامل الارتباط بيرسون	معامل التحديد (R2)	الدلالة الإحصائية (Sig)	النتيجة المنهجية
التنسيق المؤسسي و كفاءة الأداء الإداري	**1.452**	**0.284**	**0.081**	**0.159**	**رفض الفرضية وعدم ثبوت الأثر**

أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت(Sig. = 0.159) ، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، كما بلغت قيمة اختبار(T = 1.452) ، مما يشير إلى عدم ثبوت أثر ذي دلالة إحصائية للتنسيق المؤسسي في كفاءة الأداء الإداري ضمن حدود الدراسة الحالية.

ويمكن تفسير هذه النتيجة، بصورة احتمالية، بأن مستوى التنسيق المؤسسي الذي أظهرته النتائج الوصفية لم يكن كافيًا لإحداث أثر إحصائي واضح في كفاءة الأداء الإداري، أو أن تأثيره قد يتداخل مع عوامل تنظيمية وإدارية أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما أن طبيعة الدراسة تقتصر على قياس التنسيق المؤسسي داخل المصرف وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري، ولذلك لا يمكن الجزم، استنادًا إلى نتائج الدراسة الحالية، بوجود تأثير مباشر لهذا البُعد على التنسيق مع الجهات الخارجية أو على سرعة إجراءات تمويل الشحنات والعمليات المرتبطة بسلاسل الإمداد.

النتائج

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة المؤسسية بأبعادها مجتمعة في كفاءة الأداء الإداري، وهو ما يؤكد أهمية الحوكمة المؤسسية بوصفها إطارًا داعمًا لتحسين كفاءة الأداء الإداري في البيئة المصرفية محل الدراسة.
2. أظهرت النتائج تفاوتًا في درجة تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري عند إدخالها مجتمعة في نموذج الانحدار المتعدد؛ إذ ظهر أثر ذو دلالة إحصائية لبُعدي الشفافية والكفاءة، في حين لم يصل أثر بُعدي المساءلة والتنسيق المؤسسي إلى مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (0.05) عند اختبارهما ضمن النموذج المتعدد.
3. أظهرت النتائج وجود تفاوت في درجة تأثير أبعاد الحوكمة المؤسسية في كفاءة الأداء الإداري عند اختبارها ضمن النموذج الإحصائي؛ إذ ثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعدي الشفافية والكفاءة، في حين لم يثبت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعدي المساءلة والتنسيق المؤسسي عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
4. أظهرت نتائج الدراسة أن الشفافية تمثل أحد الأبعاد ذات الأثر الإحصائي في كفاءة الأداء الإداري، بما يعكس أهمية توافر المعلومات والإفصاح والوضوح في الإجراءات والقرارات الإدارية في دعم كفاءة الأداء داخل المؤسسة المصرفية.
5. بينت النتائج أن الكفاءة التنظيمية والإدارية تمثل أحد الأبعاد ذات الأثر الإحصائي في كفاءة الأداء الإداري، بما يؤكد أهمية الاستخدام الرشيد للموارد وتحسين الإجراءات ورفع كفاءة العمليات الداخلية في تعزيز الأداء الإداري.
6. لم تثبت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتنسيق المؤسسي في كفاءة الأداء الإداري ضمن النموذج الإحصائي المستخدم، على الرغم من الاتجاه الإيجابي العام لاستجابات أفراد الدراسة تجاه هذا البُعد، مما يشير إلى أن وجود مستوى إيجابي من التنسيق المؤسسي لا يعني بالضرورة ثبوت أثر إحصائي مباشر له في كفاءة الأداء الإداري.
7. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد المساءلة في كفاءة الأداء الإداري عند اختباره بصورة منفردة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية(Sig = 0.001) ، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبناءً عليه تم **قبول الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد المساءلة في كفاءة الأداء الإداري. وفي المقابل، أظهرت نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد، الذي أُدخلت فيه أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة، أن بُعد المساءلة لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05)، إذ بلغت قيمة الدلالة (Sig = 0.053)، مما يشير إلى أن أثر المساءلة لا يظهر بوصفه أثرًا مستقلًا دالًا إحصائيًا عند التحكم في بقية أبعاد الحوكمة المؤسسية داخل النموذج المتعدد
8. تشير النتائج، في إطارها التطبيقي، إلى أن تحسين كفاءة الأداء الإداري في المؤسسات المصرفية يمكن أن يسهم في تعزيز البيئة المؤسسية والإجرائية الداعمة للخدمات المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد وتسهيل التجارة الخارجية. إلا أن الدراسة الحالية لم تقس بصورة مباشرة مؤشرات أداء الموانئ أو زمن انتظار السفن والحاويات أو الغرامات والتكاليف اللوجستية، ولذلك لا يمكن اعتبار هذه الآثار نتائج إحصائية مباشرة للدراسة، وإنما تُطرح بوصفها انعكاسات تطبيقية محتملة تستند إلى أهمية كفاءة الأداء الإداري في دعم العمليات المرتبطة بالتجارة وسلاسل الإمداد.
9. تؤكد الدراسة أهمية تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات المصرفية الليبية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الإجراءات الداخلية، مع إمكانية انعكاس ذلك بصورة غير مباشرة على البيئة المؤسسية والإجرائية الداعمة للأنشطة التجارية والخدمات المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة وسلاسل الإمداد.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:

1. تعزيز ممارسات الحوكمة المؤسسية داخل المؤسسات المصرفية الليبية، مع التركيز على دعم الشفافية والمساءلة والكفاءة، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري ورفع جودة الإجراءات والعمليات الداخلية.
2. تطوير آليات الإفصاح وتبادل المعلومات داخل المؤسسات المصرفية، وتعزيز وضوح الإجراءات الإدارية والمالية، بما يدعم الشفافية ويسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري.
3. تعزيز كفاءة العمليات والإجراءات الداخلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتبسيط الإجراءات، وتطوير مهارات العاملين، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحسين سرعة إنجاز المعاملات.
4. العمل على تطوير آليات المساءلة المؤسسية وتعزيز وضوح المسؤوليات والصلاحيات، بما يدعم الرقابة الداخلية ويسهم في تحسين جودة الأداء الإداري، مع الاستمرار في تعزيز ممارسات هذا البُعد داخل المؤسسة، ومراعاة أن

أثره ظهر دالًا إحصائيًا عند اختباره بصورة منفردة، في حين لم يصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية عند إدخال أبعاد الحوكمة المؤسسية مجتمعة في نموذج الانحدار المتعدد.

5. مراجعة آليات التنسيق المؤسسي داخل المؤسسات المصرفية وتطويرها، مع دراسة العوامل التي قد تحد من انعكاس مستوى التنسيق القائم على كفاءة الأداء الإداري، وذلك في ضوء عدم ثبوت أثر ذي دلالة إحصائية لهذا البُعد في نتائج الدراسة.
6. تعزيز كفاءة الخدمات والإجراءات المصرفية المرتبطة بالتجارة الخارجية وتمويل التجارة، بما يمكن أن يسهم في تحسين البيئة المالية والإجرائية الداعمة للأنشطة التجارية وسلاسل الإمداد، مع التأكيد على أن هذا الجانب يمثل دلالة تطبيقية محتملة لنتائج الدراسة وليس أثرًا مباشرًا تم اختباره إحصائيًا.
7. تشجيع المؤسسات المصرفية على تطوير آليات التعاون والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة بالأنشطة التجارية والمالية، بما يسهم في تحسين البيئة المؤسسية الداعمة للتجارة وسلاسل الإمداد، مع التأكيد على أن الدراسة الحالية لم تختبر بصورة مباشرة أثر هذه الإجراءات على أداء الموانئ أو زمن انتظار السفن والحاويات أو التكاليف والغرامات اللوجستية.
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول بصورة مباشرة العلاقة بين كفاءة الأداء الإداري المصرفي ومؤشرات أداء سلاسل الإمداد واللوجستيات، مثل زمن إنجاز المعاملات المرتبطة بالتجارة الخارجية، وتكاليف التأخير، وأداء العمليات اللوجستية، بما يسمح باختبار هذه العلاقات بصورة ميدانية وإحصائية مباشرة.
9. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مصارف وفروعًا ومؤسسات مالية أخرى في مناطق مختلفة من ليبيا، بهدف مقارنة النتائج والتحقق من مدى إمكانية تعميم العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري في البيئة المصرفية الليبية.

مقترحات الدراسة والبحوث المستقبلية

1. امتدادًا للأفق العلمي لهذه الدراسة، واستجابةً للحاجة إلى توسيع نطاق البحث في مجالات الحوكمة المؤسسية والأداء الإداري والخدمات المصرفية المرتبطة بالتجارة وسلاسل الإمداد في البيئة الليبية، تقترح الباحثة إجراء البحوث المستقبلية الآتية:
2. دراسة أثر حوكمة الخدمات والآليات المالية المصرفية المرتبطة بتمويل التجارة، مثل الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان والتسهيلات الائتمانية، المقدمة من فروع المصارف التجارية، في كفاءة العمليات التجارية واللوجستية لدى شركات الاستيراد والتصدير في ليبيا، من خلال الاعتماد على مؤشرات ميدانية مباشرة.
3. دراسة أثر الهياكل التنظيمية ومستويات المركزية الإدارية في المصارف التجارية الليبية في فاعلية التنسيق المؤسسي وكفاءة الأداء الإداري والوظيفي للعاملين في الفروع، مع بحث مدى تأثير توزيع الصلاحيات ومستويات التفويض الإداري في سرعة اتخاذ القرارات وإنجاز المعاملات.
4. اختبار الدور المحتمل لمتغيرات وسيطة أو معدلة، مثل الثقافة التنظيمية، والنضج الرقمي، ونمط القيادة الإدارية، في العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وكفاءة الأداء الإداري في المصارف الليبية، بما يسهم في تقديم نماذج تفسيرية أكثر شمولًا للعوامل المؤثرة في الأداء المصرفي.

المراجع

أولًا: المراجع العربية

1. الزوي، مفتاح فرج. (2020). تقييم مستويات تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المؤسسات العامة الليبية: دراسة استكشافية .المجلة التنظيمية للعلوم الإدارية، 8(3)، 112–135.
2. العبيدي، علي حسين. (2021). أثر الحوكمة المؤسسية على الأداء الإداري والتشغيلي: دراسة ميدانية على قطاع الخدمات المالية في ليبيا .مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 14(1)، 75–98.
3. العتيبي، خالد بن فهد. (2019). دور المساءلة والشفافية في تحسين الأداء الإداري والحد من مظاهر الفساد في البيئة التنظيمية العربية .المجلة العربية للحقوق والإدارة، 27(2)، 15–42.
4. القذافي، زينب، وأنيبه، عصام ضو. (2024). أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في المصارف التجارية: دراسة ميدانية على المصارف التجارية الليبية .المجلة الليبية للدراسات والبحوث، 12(2)، 45–68.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

1. Al-Amarneh, A. (2017). Corporate governance and its impact on administrative decision-making quality in the banking sector. International Journal of Business and Management, 12(4), 88–99. https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n4p88

.2 Bai, C., Chang, J., & Zhang, L. (2018). Corporate governance, operational efficiency, and risk reduction in emerging banking sectors. Journal of Corporate Finance, 48, 210–225. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.11.003

.3 Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.

.4 Jansen, J., Kaledinova, E., & Wolter, A. (2024). A literature review of supply chain finance in a digital and sustainable environment: A conceptual framework. London Journal of Social Sciences, (7), 13–22. https://doi.org/10.31039/ljss.2024.7.185

.5 Javed, H., & Wasim, M. (2024). What literature has to say about supply chain finance (SCF): A bibliometric review of supply chain finance. NUST Business Review, 5(2). https://doi.org/10.37435/nbr.v5i2.69

.6 Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2016). Governance indicators: Methodology and analytical issues for institutional development. World Bank Research Observer, 31(2), 215–246. https://doi.org/10.1093/wbro/lkw004

.7 OECD. (2019). G20/OECD principles of corporate governance. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264257443-en

.8 Pan, X., Mangla, S. K., Chowdhury, S., Liao, Z., & Song, M. (2025). Promoting corporate sustainable development via supply chain finance—An empirical study against the background of digital transition. Journal of Business Logistics, 46, e70020. https://doi.org/10.1111/jbl.70020

.9 Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Management (14th ed.). Pearson Education.

.10 Wang, C., Wang, W., Li, S., & Chen, X. (2025). The innovative roles of supply chain finance platforms in generating competitive advantage. Journal of Business Logistics, 46, e70006. https://doi.org/10.1111/jbl.70006

.11 World Bank. (2021). World development report 2021: Institutional infrastructure, transparency, and institutional trust in developing countries. World Bank Group.

.12 He, J., Fan, M., & Fan, Y. (2024). Digital transformation and supply chain efficiency improvement: An empirical study from A-share listed companies in China. PLOS ONE, 19(4), e0302133. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0302133