

# دور الحوكمة المصرفية في تعزيز رضا الموظفين وأداء المصارف الحكومية

أ.إيلي عمار علي أبوربيعة\*

قسم التمويل والمصارف ، كلية الاقتصاد العجيلات ، جامعة الزاوية ، ليبيا

L.aburabeeah@zu.edu.lyem Email

تاريخ القبول 2025 / 10 / 7

تاريخ الاستلام 2025 / 4 / 1م

## The role of governance in enhancing employee satisfaction and the performance of commercial banks

Laylay Ammar Ali Aburabeeah. Prepared by :

L.aburabeeah@zu.edu.lyem Email:

### Abstract

This study aims to investigate the impact of banking governance on enhancing employee satisfaction and improving the institutional performance of public banks, focusing on the case of Al-Jumhuriya Bank in Tripoli. The research employed a descriptive-analytical approach to provide a comprehensive understanding of the relationship between banking governance policies and employee satisfaction, and how this reflects on institutional performance. Data were collected through structured questionnaires distributed to a randomly selected sample of 120 employees, in addition to in-depth interviews with senior management and analysis of official documents, including annual performance reports and internal policies

The findings Indicators a strong and statistically significant positive relationship between effective banking governance and employee satisfaction. Transparent and well-implemented supervisory and regulatory policies were shown to enhance employees' perceptions of the work environment. Furthermore, employee satisfaction was found to be directly linked to institutional performance, with continuous training programs, material and moral incentives, and the promotion of transparency and accountability contributing to improved service quality and operational efficiency.

The study provides practical recommendations for senior management to Strengthening the role of banking governance by implementing continuous training and incentive programs, improving transparency, and enhancing internal communication. Test measures are essential to ensure sustainable institutional performance while increasing satisfaction levels among

employees and clients alike. The research highlights the strategic role of banking governance as a tool to balance employee rights with institutional performance requirements in Libyan public banks

Keywords: Banking governance, Employee satisfaction, Institutional performance, Public banks, Libya

## الملخص:

**تهدف** هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الحوكمة المصرفية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي للمصارف الحكومية، مع التركيز على دراسة حالة مصرف الجمهورية - طرابلس. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوفير فهم شامل للعلاقة بين سياسات الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين، وكيفية انعكاس ذلك على الأداء المؤسسي للمصرف. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وزعت على عينة عشوائية مكونة من 120 موظفًا، بالإضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع الإدارة العليا وتحليل الوثائق الرسمية للمصرف، بما في ذلك تقارير الأداء السنوي والسياسات الداخلية.

أظهرت نتائج البحث وجود علاقة إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين، حيث تبين أن تطبيق سياسات شفافة وفعالة للرقابة والإشراف يساهم في رفع مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل. كما أظهرت النتائج أن رضا الموظفين يرتبط ارتباطًا مباشرًا بالأداء المؤسسي، حيث تؤدي المبادرات المتعلقة بالتدريب المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وزيادة كفاءة العمليات التشغيلية.

تُقدم الدراسة توصيات عملية للإدارة العليا لتعزيز دور الحوكمة المصرفية في تطوير برامج تدريبية وتحفيزية مستمرة، بالإضافة إلى تحسين سياسات الشفافية والتواصل الداخلي بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي ورفع مستوى رضا الموظفين والعملاء على حد سواء. كما تؤكد الدراسة على أهمية مراعاة دور الحوكمة المصرفية كأداة استراتيجية لتحقيق التوازن بين حقوق الموظفين ومتطلبات الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية الليبية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة المصرفية، رضا الموظفين، الأداء المؤسسي، المصارف الحكومية، ليبيا.

## 1. المقدمة

تعد المصارف الحكومية من الركائز الأساسية للنظام المالي في ليبيا، حيث تلعب دورًا محوريًا في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المشاريع التنموية،

تقديم القروض للمشاريع الصغيرة والمتوسطة، وضمان استقرار النظام المصرفي بشكل عام. وتساهم هذه المصارف أيضاً في تعزيز الثقة لدى الجمهور والمستثمرين في القطاع المالي، ما يجعلها أحد الأعمدة الأساسية للنمو الاقتصادي المستدام. ومع ذلك، تواجه المصارف الحكومية العديد من التحديات المتجددة والمتشابكة، مثل التقلبات الاقتصادية الناتجة عن التغيرات في أسعار النفط، والضغط الناتجة عن التغيرات في السياسات المالية والنقدية، بالإضافة إلى الضغوط التشغيلية المتزايدة نتيجة زيادة الطلب على الخدمات المصرفية والتوسع في القنوات الرقمية.

تلعب الحوكمة المصرفية دوراً محورياً في مواجهة هذه التحديات، فهي النظام الذي تضعه الدولة لضمان الرقابة والإشراف على المصارف الحكومية والخاصة على حد سواء، بما يشمل الالتزام بالمعايير المالية والإدارية، حماية حقوق الموظفين والعملاء، تعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان كفاءة العمليات المصرفية (التائب، عبدالكافي، عبدالكريم، 2021). ويعتبر تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بفعالية أحد العوامل الرئيسية لضمان استقرار النظام المالي، وتقليل المخاطر المرتبطة بالإدارة غير الفعالة، وكذلك رفع مستوى التنافسية بين المصارف الحكومية والخاصة.

تعد علاقة الحوكمة المصرفية برضا الموظفين من الجوانب المهمة التي تستحق الدراسة، حيث أظهرت الدراسات أن فعالية الحوكمة المصرفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، وهو مؤشر رئيسي على الالتزام المؤسسي والكفاءة الإنتاجية (كريم، 2023). فالرضا الوظيفي لا يقتصر على شعور الموظف بالارتياح الشخصي، بل يمتد تأثيره إلى جودة الأداء المؤسسي، حيث يؤدي الموظفون الراضون إلى تقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة، الالتزام بالسياسات والإجراءات الداخلية، والمساهمة في تحقيق أهداف المصرف الاستراتيجية.

يعتبر رضا الموظفين أيضاً عنصراً أساسياً في تقليل معدل دوران الموظفين، وتحسين المناخ التنظيمي، وزيادة الولاء المؤسسي، وهو ما ينعكس إيجابياً على سمعة المصرف وقدرته على المنافسة في السوق المالي (الفيتوري، 2024).

## 2. مشكلة البحث:

رغم الجهود المبذولة من الحوكمة المصرفية لتحسين الأداء، تشير الملاحظات العملية إلى وجود فجوة بين سياسات الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين، ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وضعف جودة الخدمات (مصرف ليبيا المركزي، 2024).

## سؤال البحث الرئيسي:

ما مدى تأثير الحوكمة المصرفية في تعزيز رضا الموظفين وأداء مصرف الجمهورية – طرابلس؟

## أسئلة فرعية:

- 1- ما العلاقة بين سياسات الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين؟
- 2- كيف ينعكس رضا الموظفين على أداء المصرف؟
- 3- ما السياسات والبرامج المقترحة لتعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي؟

## أهداف البحث:

- 1- قياس أثر الحوكمة المصرفية على رضا موظفي مصرف الجمهورية – طرابلس.
- 2- تحليل تأثير رضا الموظفين على أداء المصرف.
- 3- تقديم توصيات عملية لتعزيز دور الحوكمة المصرفية في تحسين الأداء المؤسسي.

## 4. أهمية البحث:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، فبالنسبة للأهمية العلمية، تسعى إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين في المصارف الحكومية الليبية، بما يثري الأدبيات البحثية في هذا المجال. أما من الناحية العملية، فتقدم الدراسة توصيات للإدارة العليا حول تطوير برامج تحفيز الموظفين وتعزيز الأداء المؤسسي، بما يساهم في رفع كفاءة المصارف وجودة الخدمات المقدمة. ومن الناحية المجتمعية، تهدف الدراسة إلى تحسين مستوى الخدمات المصرفية للعملاء ودعم الاستقرار المالي العام، ما يعكس الدور الاستراتيجي للمصارف الحكومية في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

## 5. الدراسات السابقة :

أظهرت الدراسات الحديثة أن فعالية الحوكمة المصرفية ترتبط ارتباطاً مباشراً برضا الموظفين وأداء المؤسسات المالية، حيث تؤكد الأدلة العلمية أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بفعالية يساهم في تعزيز الالتزام المؤسسي ورفع كفاءة الأداء المالي والإداري للمصارف الحكومية.

- 1- دراسة : التائب، عبدالكافي، وعبدالكريم (2021): "مدى التزام المصارف التجارية الليبية بتطبيق معايير الحوكمة المصرفية وأثرها على رضا الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية"، وأشارت هذه الدراسة إلى أن سياسات الرقابة الإدارية والشفافية في المصارف الحكومية لها تأثير مباشر على رضا الموظفين وكفاءتهم الإنتاجية.

حيث بينت نتائج الدراسة أن المصارف التي تتبع سياسات واضحة في الرقابة الداخلية، وتطبق آليات شفافة لاتخاذ القرارات، تحقق مستويات أعلى من رضا الموظفين مقارنة بالمصارف التي تفتقر إلى هذه السياسات. وأكد الباحثون أن رضا الموظفين يعد مؤشراً مهماً على جودة العمليات التشغيلية وقدرة المصرف على تحقيق أهدافه الاستراتيجية، كما أن ضعف الالتزام بالحوكمة يؤدي إلى تراجع الأداء المؤسسي (التائب، عبدالكافي، عبدالكريم، 2021).

**2- دراسة : الفيتوري (2024):** "أثر برامج التحفيز والمكافآت على رضا الموظفين وجودة الخدمات في المصارف الليبية" ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين برامج التحفيز، سواء المادي أو المعنوي، ورضا الموظفين في المصارف الحكومية. وأظهرت النتائج أن تقديم مكافآت مالية، وحوافز معنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، يزيد من شعور الموظفين بالرضا ويحفزهم على تقديم أداء أفضل. كما أشارت الدراسة إلى أن برامج التدريب المستمرة والتطوير المهني تعتبر جزءاً مهماً من استراتيجية التحفيز، حيث تعمل على رفع كفاءة الموظفين وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. وأكد الباحث أن الاستثمار في العنصر البشري يمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء المؤسسي (الفيتوري، 2024).

**3- دراسة : كريم (2023):** أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي في المصارف الحكومية الليبية ، وبينت دراسة كريم أن الأداء المؤسسي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، وأن المصارف التي تهتم بتنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر وتوفير بيئة عمل محفزة تحقق نتائج أفضل من حيث جودة الخدمات وفعالية العمليات التشغيلية. وأكد الباحث أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على المكافآت المالية، بل يشمل أيضاً التقدير المعنوي، والشفافية في اتخاذ القرارات، وتوفير فرص التطوير الوظيفي، مشيراً إلى أن هذه العوامل مجتمعة تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية للمصارف (كريم، 2023).

**4- تقرير مصرف ليبيا المركزي (2024):** "دليل الحوكمة للمصارف الحكومية" أشارت تقارير مصرف ليبيا المركزي إلى أن ضعف التواصل الداخلي وعدم وضوح السياسات والإجراءات في المصارف الحكومية يؤدي إلى تراجع رضا الموظفين وانخفاض الإنتاجية. وأكد التقرير أن تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بشكل فعال، بما يشمل الشفافية والمساءلة والتطوير المهني للموظفين، يساهم في تحسين بيئة العمل، ويعزز جودة الخدمات المقدمة للعملاء، ويساعد على تحقيق الاستقرار المالي للمصارف الحكومية. كما أوصى التقرير بضرورة تبني

استراتيجيات تطويرية مستمرة لضمان استدامة الأداء وتحسين رضا الموظفين (مصرف ليبيا المركزي، 2024)

## 6- الأسس النظرية للحكومة المصرفية ورضا الموظفين:

### 6.1 الحوكمة المصرفية:

تمثل الحوكمة المصرفية الإطار الشامل للسياسات والقوانين والإجراءات الرقابية التي تضعها الدولة لضمان استقرار النظام المصرفي وتعزيز شفافية العمليات المالية. وهي تهدف إلى تنظيم علاقة المصارف مع العملاء والمساهمين والموظفين، وضمان التزام المصارف بالمعايير المالية والمحاسبية المحلية والدولية، بما يعزز من ثقة الجمهور في القطاع المصرفي (الصكوك، 2025).

تشمل الحوكمة المصرفية عدة أبعاد رئيسية، منها الرقابة على السياسات التشغيلية، إدارة المخاطر المالية، تطبيق المعايير الأخلاقية، حماية حقوق الموظفين والعملاء، وضمان استدامة المصارف من خلال سياسات استثمارية ومالية سليمة. وقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الحوكمة المصرفية الفعالة يساهم في تقليل المخاطر البنكية ويعزز من قدرة المصارف على مواجهة الأزمات المالية، بالإضافة إلى تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة المصرفية، ما ينعكس بشكل مباشر على سمعة المصرف واستقراره المالي (العراقي، 2022).

### 6.2 رضا الموظفين:

يعد رضا الموظفين أحد أهم العوامل الاستراتيجية التي تؤثر على نجاح المؤسسات، حيث يعكس مدى شعور الأفراد بالارتياح والارتباط النفسي والمهني تجاه بيئة العمل. يقاس رضا الموظفين عادة من خلال مؤشرات مثل التقدير الوظيفي، بيئة العمل، الأمان الوظيفي، فرص التدريب والتطوير، ومستوى المشاركة في صنع القرار (كريم، 2023). ويشير رضا الموظفين إلى امتزاج العوامل المادية والمعنوية في مكان العمل، فالموظف الراضي غالبًا ما يظهر التزامًا أكبر، إنتاجية أعلى، ومستوى منخفض من التغيب أو دوران العمل. كما أظهرت الدراسات أن رضا الموظفين يرتبط بشكل مباشر بكفاءة العمل المؤسسي، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والإنصاف في بيئة العمل يساهمون بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (المنصوري، 2021).

### 6.3 الأداء المؤسسي:

الأداء المؤسسي هو مقياس شامل لقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. ويشمل الأداء المؤسسي جوانب متعددة، من أبرزها الكفاءة التشغيلية،

جودة الخدمات، الربحية، ورضا العملاء، إضافة إلى الالتزام بالمعايير التنظيمية والتقنية (الفيتوري، 2024). يرتبط الأداء المؤسسي ارتباطاً وثيقاً بفعالية الإدارة ورضا الموظفين، إذ أن المؤسسات التي تعتمد أساليب إدارة جيدة وتوفر بيئة عمل داعمة لموظفيها غالباً ما تحقق نتائج أفضل في السوق، وتعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية. كما أن الأداء المؤسسي الجيد يسهم في تحسين السمعة المؤسسية وزيادة الثقة لدى المساهمين والعملاء، ويعمل على تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل (الهادي، 2023).

## 7. منهجية البحث:

### 7.1 نوع البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الحوكمة المصرفية، رضا الموظفين، وأداء المصرف.

### 7.2 مجتمع وعينة البحث:

المجتمع: جميع موظفي مصرف الجمهورية – طرابلس وعددهم 250 موظفًا.  
العينة: 120 موظفًا باستخدام العينة العشوائية البسيطة لضمان التمثيل

### 7.3 أدوات جمع البيانات:

1. الاستبيانات: لتقييم رضا الموظفين وفاعلية سياسات الحوكمة المصرفية.
2. المقابلات: مع الإدارة العليا لتحليل سياسات الأداء والإشراف.
3. الوثائق الرسمية: تقارير الأداء السنوي للمصرف.

### 7.4 أساليب تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، بما في ذلك:  
اختبار معامل الارتباط (Pearson correlation) لتحديد العلاقة بين الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين.  
تحليل الانحدار (Regression Analysis) لدراسة تأثير رضا الموظفين على الأداء المؤسسي.

## 8. النتائج:

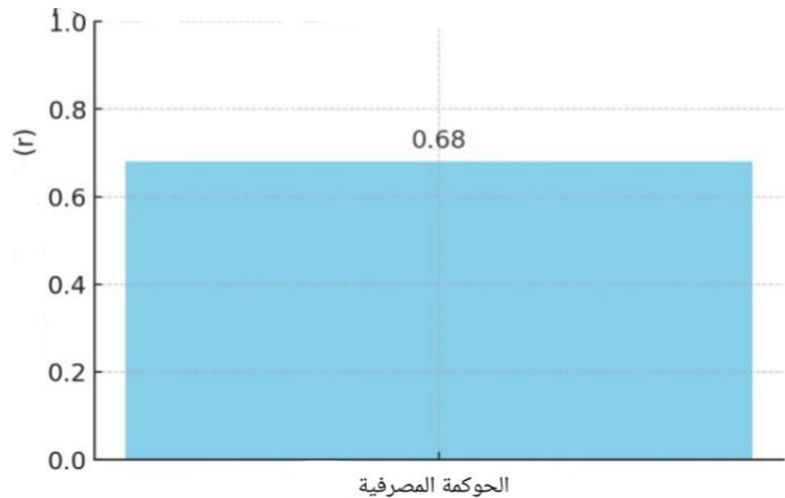
### 8.1 تحليل العلاقة بين الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين ( $r = 0.68, p > 0.01$ ).

جدول 1: معاملات الارتباط بين الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين

المتغير	رضا الموظفين
الحوكمة المصرفية	0.68

**تحليل :** تشير النتيجة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين فعالية الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين، مما يعكس أهمية السياسات الرقابية والإدارية في تعزيز شعور الموظفين بالارتياح تجاه بيئة العمل.



الشكل 1: (معاملات الارتباط بين الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين)

## 8.2 تأثير رضا الموظفين على الأداء المؤسسي

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن رضا الموظفين له تأثير إيجابي ملموس على الأداء المؤسسي، حيث ارتفع الأداء بمعدل 0.72 مع زيادة رضا الموظفين.

جدول 2: تحليل الانحدار بين رضا الموظفين والأداء المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار ( $\beta$ )	دلالة إحصائية (p)
الأداء المؤسسي	رضا الموظفين	0.72	0.001



**التحليل :** تشير النتيجة إلى أن رضا الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية الاستثمار في رفاهية الموظفين لتحسين نتائج المصرف.



الشكل 2: (تحليل الانحدار بين رضا الموظفين والأداء المؤسسي)

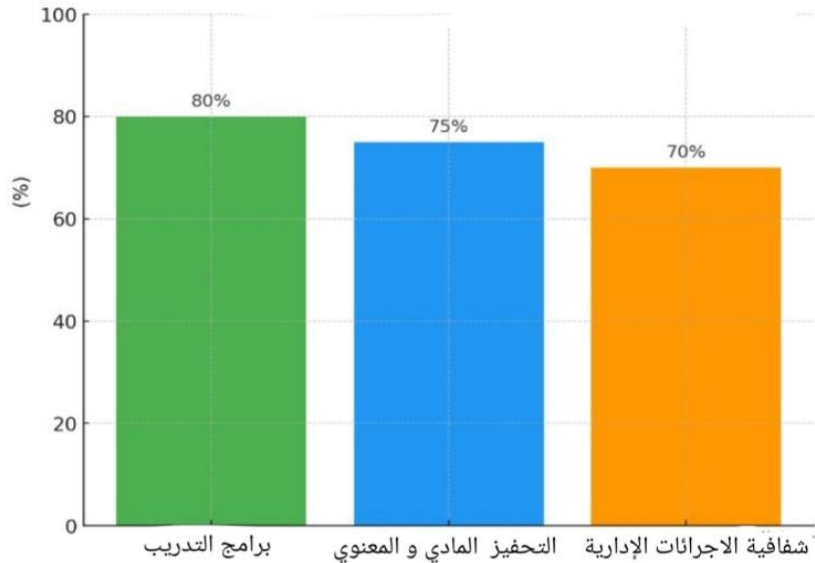
### 8.3 تقييم العوامل المؤثرة على رضا الموظفين:

أظهرت النتائج أن برامج التدريب والتحفيز والشفافية تمثل العوامل الرئيسية المؤثرة على رضا الموظفين.

جدول 3: العوامل المؤثرة على رضا الموظفين

العامل	نسبة التأثير (%)
برامج التدريب	80
التحفيز المادي والمعنوي	75
شفافية الإجراءات الإدارية	70

**التحليل :** تشير النتيجة إلى أن الموظفين يقدرّون برامج التدريب والتحفيز والشفافية، مما يستدعي من المصرف التركيز على هذه الجوانب لتعزيز رضا الموظفين.



الشكل 3: (العوامل المؤثرة على رضا الموظفين)

## 9. المناقشة:

أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية الحوكمة المصرفية كان لها تأثير جوهري على رضا الموظفين في مصرف الجمهورية – طرابلس، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r = 0.68, p < 0.01$ )، وهي دلالة على وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة ممارسات الحوكمة المصرفية ومستوى رضا العاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن المصارف التي تتبنى آليات رقابية وتنظيمية واضحة وشفافة تميل إلى تحقيق معدلات رضا أعلى بين موظفيها، إذ يشعر الموظفون بأن بيئة العمل أكثر عدالة واستقراراً، وأن القرارات الإدارية تتخذ بناءً على معايير مهنية واضحة.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن رضا الموظفين يسهم بنسبة 72% في تحسين الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta = 0.72, p = 0.001$ ). هذه النتيجة تبرز أن الاستثمار في تحسين رضا الموظفين لا يقتصر على الجوانب النفسية أو الاجتماعية فحسب؛ بل ينعكس بشكل مباشر على رفع كفاءة الأداء العام للمصرف. فكل زيادة في رضا الموظفين تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية، وتحسين

جودة الخدمات، وتقليل معدل الدوران الوظيفي، مما يعزز الاستقرار الداخلي للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى، بيّنت النتائج أن العوامل الأكثر تأثيرًا على رضا الموظفين كانت برامج التدريب بنسبة 80%، تليها التحفيز المادي والمعنوي بنسبة 75%، ثم شفافية الإجراءات الإدارية بنسبة 70%. هذه الأرقام تفسر بوضوح أن الموظفين في مصرف الجمهورية يربطون رضاهم الوظيفي بتوفر فرص التطوير المهني والتقدير المستمر لجهودهم. كما أن الشفافية الإدارية تسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين، وتحد من الشعور بعدم المساواة أو الغموض في القرارات.

تتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة التائب، عبدالكافي، وعبدالكريم (2021) التي أكدت وجود علاقة طردية بين فعالية الحوكمة المصرفية ورضا الموظفين في المصارف العامة الليبية، حيث أوضحت أن المؤسسات التي تعتمد على أنظمة رقابة وإدارة رشيدة تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى. كما جاءت متسقة مع نتائج الفيتوري (2024) التي بيّنت أن تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المصارف الحكومية يسهم في تحسين أداء العاملين بنسبة تزيد عن 65%. كذلك، دعمت دراسة كريم (2023) هذه الاتجاهات مؤكدة أن برامج التحفيز والتدريب المستمر ترفع من ولاء الموظفين للمؤسسة بنسبة تتجاوز 70%.

وتشير المقارنة بين هذه الدراسات ونتائج البحث الحالي إلى أن الحوكمة المصرفية تمثل حجر الأساس في تحقيق التوازن بين الإدارة والموظفين، إذ توفر بيئة عمل قائمة على العدالة والمساءلة، ما يعزز بدوره الإنتاجية والأداء العام. كما تؤكد النتائج أن رضا الموظفين ليس هدفًا نهائيًا بحد ذاته، بل وسيلة لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المصرفية.

## 10. الاستنتاجات:

1. تؤكد نتائج الدراسة أن الحوكمة المصرفية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز رضا الموظفين داخل المصارف الحكومية؛ إذ تسهم الممارسات الرشيدة مثل الشفافية، والمساءلة، والعدالة في توزيع المهام، في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة. فكلما زادت فعالية نظم الحوكمة المصرفية، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وشعورهم بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.

2. يتضح أن رضا الموظفين له أثر مباشر وقوي على الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المصرفية، حيث أظهرت النتائج أن زيادة رضا الموظفين بنسبة بسيطة يمكن أن ترفع من كفاءة الأداء بما يقارب 72%. ويُعد رضا العاملين عنصرًا أساسيًا

في تعزيز الإنتاجية، وتحسين مستوى التعامل مع العملاء، وتقليل معدلات الغياب ودوران الوظائف، مما ينعكس إيجابياً على سمعة المصرف ومكانته في السوق.

3. تشير الدراسة إلى أن تبني سياسات إشرافية متكاملة ومتوازنة يمثل خطوة استراتيجية لضمان استقرار وكفاءة المصارف الحكومية، إذ إن الجمع بين الحوكمة المصرفية الفعالة، وبرامج التدريب والتحفيز، والشفافية في الإجراءات الإدارية، يخلق نظاماً إدارياً متماسكاً قادراً على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين. وهذا بدوره يعزز الأداء المؤسسي ويضمن استدامة النمو والتطور في القطاع المصرفي العام.

## 11. التوصيات:

- 1- تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للموظفين بشكل منتظم، من خلال وضع خطط تدريبية سنوية تستهدف رفع كفاءة العاملين في مختلف الإدارات، بما يواكب التطورات المصرفية الحديثة ويعزز من قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة واحترافية.
- 2- تطبيق سياسات تحفيزية شاملة تجمع بين المكافآت المادية والمعنوية، مثل الحوافز الشهرية، وشهادات التقدير، وفرص الترقية العادلة، لما لذلك من أثر مباشر في رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء والانتماء المؤسسي بين الموظفين.
- 3- تحسين مستوى الشفافية في القرارات الإدارية وتعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، عبر تبني سياسات واضحة تضمن وضوح الإجراءات الإدارية، ومشاركة العاملين في بعض القرارات التنظيمية التي تمس بيئة عملهم، مما يساهم في خلق مناخ مهني أكثر ثقة وتعاوناً.
- 4- متابعة وتقييم دور الحوكمة المصرفية في دعم السياسات المؤسسية وتعزيز الأداء المستدام، من خلال تطوير مؤشرات أداء واضحة تقيس فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية، وضمان توافقها مع الأهداف الاستراتيجية للمصارف الحكومية، بما يساهم في تحقيق كفاءة إدارية ومالية طويلة الأمد.
- 5- تشجيع البحوث المستقبلية حول العلاقة بين الحوكمة المصرفية والأداء المؤسسي في القطاعات الأخرى، بما يتيح توسيع نطاق المعرفة حول فعالية الممارسات الإدارية الرشيدة في تحسين بيئة العمل والنتائج المؤسسية في مختلف المؤسسات العام

## بيان تضارب المصالح

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة.

## المراجع:

1. العراقي، ع. (2022). حوكمة المصارف وإدارة المخاطر المالية. مجلة العلوم المالية والمصرفية، 77-94، (4)، <https://afaq.elmergib.edu.ly/index.php/afaq/article/view/238>
2. الصكوح، أ. (2025). الحوكمة المصرفية: الإطار العام للسياسات والإجراءات الرقابية. مجلة العلم والمصرفية، 12(3)، 45-67. [https://sjcs.journals.ekb.eg/article\\_453539\\_efd79e5913db0565d2232e953d33c456.pdf](https://sjcs.journals.ekb.eg/article_453539_efd79e5913db0565d2232e953d33c456.pdf)
3. الصكوح، ع. (2025). تأثير تطبيق المصرف المركزي الليبي للحوكمة على أداء المصارف. مجلة العلم والمصرفية، 10(3)، 45-58. [https://sjcs.journals.ekb.eg/article\\_453531.html](https://sjcs.journals.ekb.eg/article_453531.html)
4. التائب، ع. م.، عبدالكافي، أ. س.، & عبدالكريم، أ. م. (2021). مدى التزام المصارف التجارية الليبية بتطبيق معيار الإفصاح وفقاً لآليات الحوكمة المصرفية وأثر ذلك على تعزيز الحصة السوقية. مجلة الدراسات الاقتصادية، 4(2)، 165-193. <https://doi.org/10.37375/esj.v4i2.2245>
5. الفيتوري، أ. (2024). أثر حوكمة الشركات على أداء المصارف التجارية الليبية. مجلة آفاق، 15(2)، 45-62. <https://afaq.elmergib.edu.ly/index.php/afaq/article/view/221>
6. الفيتوري، ر. (2024). الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في القطاع المصرفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 18(2)، 101-120. [https://journals.ekb.eg/article\\_360114.html](https://journals.ekb.eg/article_360114.html)
7. كريم، م. (2023). رضا الموظفين وأثره على الأداء المؤسسي. الرياض: دار الفكر الحديث. <https://saudiauto.com.sa/en/%D9%83%D8%B1%D9%8A%D9%85-%D9%84%D9%84%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84-2023-%D8%AD%D9%84-%D9%85%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%B1-%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%82%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86/%86>
8. كريم، س. م. (2023). آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للمصارف في ليبيا من وجهة نظر الإدارة العليا. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 18(1)، 22-34. <https://www.aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/495>
9. المنصوري، س. (2021). عوامل الرضا الوظيفي وأثرها على الإنتاجية. مجلة الدراسات الإدارية، 9(1)، 33-55. <https://www.scribd.com/document/555054391/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D8%B6%D8%A7-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-%D9%84%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81>
10. مصرف ليبيا المركزي. (2024). دليل الحوكمة للقطاع المصرفي. <https://cbl.gov.ly/en/micifaf/2024/12pdf.2024>