Comprehensive Journal of Science
Volume (10), Issue (39), (March, 2026)
ISSN: 3014-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (10) العدد 39 مارس 2026
ردمد: 3014-6266

تحليل العوامل الإدارية والسلوكية المؤثرة في ازمة السيولة المصرفية في ليبيا (2014-2025)

ماجد مولود الرك
المعهد العالي للعلوم والتقنية زلطن
إبراهيم البشير جرجر
جامعة صبراته كلية الموارد البشرية زلطن
ابراهيم مسعود على المحمودى
جامعة صبراته كلية الموارد البشرية زلطن
majdalrk@gmail.com

تاريخ الاستلام:2026/01/17 -تاريخ المراجعة: 2026/02/14- تاريخ القبول: 2026/02/24- تاريخ للنشر: 25/ 03/ 2026

الملخص

تهدف هذه الورقة الي تحليل العوامل الإدارية والسلوكية المؤثرة في ازمة السيولة المصرفية في ليبيا خلال المدة *2014-2025* ، من خلال دراسة واقع الإدارة المصرفية وسلوكيات العاملين والعملاء ، وتحديد أوجه القصور الإداري والتنظيمي والسلوكي التي أسهمت في تفاقم الازمة .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبانة موجهة الي موظفي عدد من المصارف التجارية الليبية وعينة من عنلائها .

وقد أظهرت النتائج ان ضعف الكفاءة الإدارية ، وغياب الشفافية ، وتدني الثقة بين المصارف والعملاء ، وسؤ إدارة الاتصال الداخلي والخارجي كانت من ابرز العوامل المؤثرة في تفاقم الازدمة .

وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات الإدارية والسلوكية لمعالجة الازمة وتعزيز الاستقرار المالي .

الكلمات المفتاحية

الإدارة المصرفية – السلوك التنظيمي – ازمة السيولة – الثقة المصرفية .

المقدمة

شهد القطاع المصرفي في ليبيا خلال العقد الأخير اضطربات حادة في مستوى السيولة النقدية ، انعكست في شكل طوابير طويلة امام المصارف وصعوبة حصول المواطنين عل أموالهم ، ما اثر سلبا في الثقة بالنظام المصرفي وفي النشاط الاقتصادي ككل .

ورغم تعدد الأسباب الاقتصادية والنقدية ، إلاان البعد الإداري والسلوكي ظل من العوامل غير المدروسة بعمق ، رغم تأثيره المباشر على كفاءة المصارف وقدرتها على إدارة الازمات .

فالسياسات الإدارية غير المرنة ، وضعف التنسيق بين الإدارات العليا والفروع وسلوكيات العملاء القائمة على فقدان الثقة والهلع المالي ، ساهمت جميعها في تعقيد الازمة .

ومن هنا تبرز أهمية هذه الورقة في تحليل تلك العوامل الإدارية والسلوكية وتقييم مدى تأثيرها في ازمة السيولة ، بهدف وضع حلول واقعية قائمة على أسس علمية .

مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة الرئيسية في التساؤل الاتي :

- ماطبيعة واثر العوامل الإدارية والسلوكية في ازمة السيولة المصرفية في ليبيا خلال الفترة *2014- 2025* ؟

وتتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية :

1 – ماابرز المظاهر والأسباب الإدارية لازمة السيولة في المصارف الليبية ؟

2 – ما مدى تأثير السلوك الإداري للعاملين والإدارات العليا في تفاقم الازمة ؟

3 – كيف أسهمت سلوكيات العملاء في زيادة حدة الازمة او الحد منها ؟

4 – مالاجراءت الإدارية والسلوكية الممكن تبينها لمعالجة الازمة وتحقيق الاستقرار المالي ؟

اهداف الدراسة

1 – التعرف على طبيعة ازمة السيولة المصرفية في ليبيا واسبابها الإدارية والسلوكية.

2 – تحليل واقع الممارسات الإدارية داخل المصارف الليبية .

3 – دراسة السلوك التنظيمي للعاملين والإدارات وتأثيره في إدارة الازمة .

4 – تحليل سلوكيات العملاء وعلاقته بمستوى الثقة بالمصارف .

5 – وضع مقترحات علمية عملية لمعالجة ازمة السيولة من منظور ادالاي وسلوكي .

أهمية الدراسة

- من الناحية العلمية

تسهم في اثراء الادبيات المتعلقة بإدارة الازمات المصرفية والسلوك التنظيمي في طبيئة عربية .

- من الناحبة العملية

يزود صانعي القرار في المصارف الليبية بمؤشرات واقعية تساعدهم على تطوير أساليب الإدارة والتعامل مع العملاء خلال الازمات .

- من الناحية الوطنية

يساهم في تقديم حلول تساعد على استقرار القطاع المالي والاقتصادي الليبي .

فروض الدراسة

1 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية وأزمة السيولة المصرفية في ليبيا .

2 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل السلوكية وأزمة السيولة المصرفية في ليبيا .

3 – توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المبحوثين حول ازمة السيولة تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

منهجية الدراسة

- نوع الدراسة :

وصفي تحليلي .

- المنهج المستخدم :

- المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الظواهر والعوامل الإدارية والسلوكية .
- المنهج الاستقرائي لاستخلاص النتائج والمقترحات .

أداة الدراسة

استابنة موجهة الي عينة من موظفي المصارف ، ومديري الفروع ، وعدد من العملاء.

مجتمع الدراسة

العاملون في القطاع المصرفي الليبي * مصارف تجارية عامة وخاصة * .

عينة الدراسة

عينة قصـــــدية تشـــمل إدارات الفروع – الإدارات المالية – إدارة المخاطر – وعدد من العملاء المتعاملين مع المصارف .

حدود الدراسة

- الحدود المكانية :

المصارف التجارية في ليبيا وتم اختيار كل من * الجمهورية – الصحاري – الوحدة * .

- الحدود الزمانية :

تحليل الازمة خلال الفترة . 2014 – 2025 .

الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على العوامل الإدارية والسلوكية دون التطرق بالتفصيل الي الجوانب الاقتصادية او النقدية .

الدراسات السابقة

1 – دراســة : صــالح علي الواســع بعنوان * تحليل العلاقة بين العوامل الداخلية المسـببة لازمة السـيولة النقدية / مجلة جامعة سرت – سنة النشر 2022م.

هدفنت هذه الدراســة ال تحليل العلاقة بين العوامل الداخلية بالمصــارف الليبية * مثل سـؤ إدارة السـيولة ، تدني جودة الخدمات المصرفية ، انخفاض الودائع ، التوسع في منح القروض ، تسرب معلومات العملاء ، ضعف منظومة المقاصة الداخلية *وظهور ازمة السيولة النقدية في مؤسسات مصرفية ليبية .

المنهجية والعينة :

منهج وصـــفي تحليلي ، اســـتخدمت اســـتطلاعات اســـتبيان موجهة لمدراء ووحدات عملياتية في اعدد من المصـــارف التجارية في مدبنة ســـرت ، مع تحليل احصـــائي للعلاقات * اختبارات ارتباط / تحليل تباينان وجد*.

وكانت النتائج كمايلي :

1 – ثبت وجود علاقة معنوية بين ضعف إدارة السيولة وتفاقم ازمة السيولة داخل المصارف .

2 – انخفاض الودائع وتوسع منح القروض دون سياسة ائتمانية صارمة أسهمت في نقص السيولة

3 – اختلالات في منظومة المقاصة الداخلية وعمليات السحوبات المتكررة عززت الضغوط السيولية .

2 – دراســة : مختار عبد الســلام على الغافود بعنوان * محددات مخاطر الســيولة بالمصــارف التجارية : دراسة ميدانية عن مصرف الجمهورية – فرع زلتين / مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية ،الجامعة الاسمرية ، سنة النشر 2016م.

هدفت هذه الدراسة الي * تحديد عوامل ومحدات مخاطر السيولة في مصرف الجمهورية فرع زليتن ، وتقديم توصيات عملية للتخفيف من مخاطر السيولة ضمن بيئة مصرفية محلية .

المنهجية والعينة :

دراسة ميدانية وصفية تحليلية اعتمدت على بيانات فرع المصرف * قوائم مالية داخلية – سجلات سيولة * واستبيانات ومقابلات مع موظفين وإدارة الفرع ، مع تطبيق مؤشرات قياس مخاطر السيولة وتحليل عوامل الارتباط .

وكانت النتائج كمايلي :

مصطلحات الدراسة

- ازمة السيولة المصرفية :

حالة من العجز عن تلبية السحب النقدي للعملاء نتيجة ضعف السيولة النقدية .

- العومل الإدارية :

تشمل أساليب القيلدة – التخطيط – التنظيم – الرقابة – داخل المصارف .

التعقيب على الدراسات السابقة

الدراسات الليبية السابقة ركزت على تحليل الظاهرة داخل بيئة مصرفية محددة *فروع مصرف الجمهورية – او بيئة طرابلس وسرت * ، وكان اهتمامها منصبا على العوامل الإجرائية والتنظيمية الداخلية مثل ضعف إدارة الخزينة ، نقص الثقة بين العملاء والمصرف ، وغياب أدوات الدفع الحديثة .

مايميز هذه الدراسة

هذه الدراسة تجمع بين التحليل الإداري والسلوكي معا في بيئة مصرفية ليبية أي انها تدمج ماجاء في الاتجاهين *المحلي والإداري – والدولي والسلوكي *داخل نموذج تحليلي واحد لم يتناول سابقا في الادبيات الليبية .

- العوامل السلوكية :

تشمل السلوك التنظيمي للعاملين – وسلوك العملاء – ومستوى الثقة بالنصارف .

الجانب النظري

مفهوم الازمة المصرفية والسيولة

1 – تعريف الازمة المصرفية لغويا واصطلاحا

- الازمة لغويا :

هي الموقف الحرج او الحالة التي تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة زمنية محدودة .

- الازمة المصرفية اصطلاحا :

هي الحالة التي تفقد فيها المصارف قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه المودعين او المصارف الأخرى ، نتيجة نقص حاد في السيولة او تدهور في الأصول او فقدان الثقة في النظام المصرفي

2 – أنواع الازمات المصرفية

- أزمات السيولة .
- أزمات الملاءة * العجز عن تغطية الالتزمات بالاصول * .
- الازمات الناتجة عن العدوى المالية او فقدان الثقة العامة .
- الازمات الناتجة عن سؤ الإدارة والسياسات النقدية غير المستقرة .

3 – خصائص الازمة المصرفية

- المفاجاة وسرعة الانتشار .

- تأثيرها المتسلسل على بقية المصارف .
- انخفاض الثقة في النظام المصرفي .
- تدخل البنك او الحكومة للحد من أثارها .

4 – أسباب نشوء الازمات المصرفية

- ضعف الرقابة المصرفية .
- الإدارة غير الكفؤة للسيولة .
- زيادة المخاطر الائتمانية .
- تذبذب أسعار الصرف او التضخم المرتفع .
- سلوكيات المودعين مثل السحب الجماعي للاموال .

مفهوم السيولة

1 – تعريف السيولة المصرفية

- السـيولة هي قدرة المصـارف على توفير النقد اللازم لتلبية طلبات السـحب من العملاء والوفاء بالالتزامات قصيرة الاجل دون خسائر كبيرة .
- وتعتبر مقياسا لكفاءة المصرف في إدارة موارده النقدية بما يضمن استمرارية عملياته اليومية .

2 – أنواع السيولة

- السيولة الداخلية :

النقد والأصول القابلة لتحويل السريع الي نقد داخل المصرف .

- السيولة الخارجية :

الاعتماد على مصادر تمويل من مؤسسات اخري مثل البنك المركزي او المصارف الأخرى .

3 – أهمية السيولة المصرفية

- ضمان استقرار اليومية للمصارف .
- تعزيز ثقة العملاء والمودعين .
- حماية النظام المصرفي من الانهيار .
- تسهيل تنفيذ السياسة النقدية للدولة .

4 – مؤشرات قياس السيولة

- نسبة الأصول السائلة الي اجمالي الأصول .
- نسبة القروض الي الودائع .
- نسبة الاحتياطي النقدي الي الالتزمات قصيرة الاجل .

العلاقة بين الازمة المصرفية وأزمة السيولة

- تعتبر ازمة السيولة احد المظاهر الأساسية للازمة المصرفية ، وغالبا ماتبدا الازمة المصرفية بنقص السيولة نتيجة سحب الودائع او توقف مصادر التمويل .
- ازمة السـيولة قد تتحول الي ازمة ملاءة مالية اذا طال امدها ، حيث تضـطر المصـارف الي بيع أصـولها بأسعار منخفضة لتوفير السيولة .

- كما ان العوامل السلوكية والإدارية * مثل ضعف الثقة – القرارات المتسرعة – او ضعف إدارة المخاطر * تؤدي الي تفاقم الازمة .

نظريات إدارة الازمة في المؤسسات المالية

مفهوم إدارة الاومات في المؤسسات المالية

1 – تعريف إدارة الازمات

تشير إدارة الازمات الي مجموعة من العمليات المنهجية التي تهدف الي التنبؤ بالازمات المحتملة والاستعداد لها ، والتحكم في اثارها عند وقوعها ، واستعدادة الاستقرار بعد تجاوزها .

وفي الاطار المالي ، تعني إدارة الازمات المالية عملية تحليل المخاطر المالية والمصـــرفية ، وتخطيط الاستجابة الفعالة للحد من تأثير الازمات على مؤشرات الأداء والسيولة والربحية .

2 – أهمية إدارة الازمات المالية

تتجلى أهمية إدارة الازمات في المؤسسات المالية في النقاط التالية .

- ضمان استمرارية العمل المصرفي رغم الظروف الطاارئة .
- حماية سمعة المؤسسة وثقة العملاء والمستثمرين .
- المساهمة في تحقيق الاستقرار المالي والنقدي داخل الاقتصاد الزطني .
- تعزيز قدرات التكيف المؤسسي مع المتغيرات الاقتصادية والسياسية .

3 – خصاءص إدارة الازمات في القطاع المصرفي

- سرعة اتخاذ القرار في بيئة عالية المخاطر .
- الاعتماد علي التحليل الكمي والنوعي للمؤشرات المالية .
- التنسيق بين الإدارة العليا ووحدات المخاطر والسيولة والامتثال .
- التركيز على الاستجابة الاستباقية وليس رد الفعل فقط .

النظريات المفسرة لادارة الازمات

1 – النظرية الكلاسيكية لادارة الازمات

ترى هذه النظرية ان الازمات يمكن الســيطرة عليها من خلال التخطيط الإداري الســبق واســتخدام الهياكل التنظيمية الرسمية .

ونفترض ان كل ازمة لها دورة حياة يمكن التنبؤ بها * التحذير – الانفجار – التعامل – التعافي *

ويتم التركيز على :

- وضوح السلطة والمسئولية .
- وجود خطط بديلة مسبقة .

2 – النظرية السلوكية

تركز هذه النظرية على العوامل النفسية والسلوكية للإدارة والعاملين اثناء الازمة .

فقرارات القادة في الازمات تتأثر بمســتوى الضــغوط والتوتر ، وادراك المخاطر ، والثقة بالنفس، والقدرة على التحمل .

وتؤكد ان ســلوك القيادة والموظفين قد يحدد نجاح او فشــل المؤســســة في إدارة الازمة اكثر من الإجراءات التقنية نفسها .

في السياق المصرفي ، يظهر ذلك من خلال :

- القرارات العاطفية في منح الائتمان وإدارة السيولة .
- الهلع المصرفي الناتج عن سلوك العملاء الجماعي في سحب الودائع .

3 – نظرية النظم

تعد المؤسسة المالية نظاما مفتوحا يتفاعل مع بيئة اقتصادية وسياسية وتشريعية معقدة .

وفق هذه النظرية ، تفهم الازمة بوصـــفها خللا في توازن النظام المالي نتيجة تفاعل عدة متغيرات داخلية وخارجية * مثل السياسة النقدية ، التظخم ، سلوك العملاء ، الأداء الإداري * .

وبالتالي ، يجب ان تكون إدارة الازمة شاملة لكل أجزاء النظام ، لاتقتصر على قسم معين .

4 – نظرية إدارة المخاطر

تعد هذه النظرية من اهم الأطر المعاصرة في إدارة الازمات المالية .

وتقوم على مبداء ان الازمة المالية هي متيجة فشل في التنبؤ بالمخاطر او اداراتها .

وتركز على :

- تحليل احتمالات الخطر .
- وضع سياسات للحد من التعرض للمخاطر .
- بناء احتياطيات وسيولة كافية .
- تفعيل أدوات اختبارات الضغط المالي .

5 – نظرية التواصل في الازمات

تؤكد هذه النظرية ان نجاح إدارة الازمة يعتمد على كيفية التواصـــل مع الأطراف المعنية * الموظفين– العملاء – الجهات الرقابية – الاعلام* .

التواصل الفعال يقلل من سؤ الفهم والذعر المالي ، ويحافظ على ثقة المودعين والمستثمرين .

في المؤسسات المصرفية ، ضعف الاتصال يؤدي غالبا الي تفاقم ازمة السيولة بسب الشائعات وفقدان الثقة .

نظريات إدارة الازمات في المؤسسات المالية

1 – تطبيق النظرية السلوكية :

يتم تدريب القيادات المصـرفية على التحكم في الانفعالات واتخاذ القرار الرشـيد في حالات الضـغط خاصـة في أزمات السيولة .

2 – تطبيق نظرية النظم :

تنشأ وحدات متخصصة في الرصد المالي المبكر لمتابعة المتغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر على استقرار المصارف .

3 – تطبيق نظرية المخاطر :

يتم اعتماد إدارة المخاطر الشاملة ، وتطوير نماذج للتنبؤ بمخاطر السيولة وتحديد مستويات التحمل .

4 – تطبيق نظرية التواصل :

تضـع المؤسـسـات المالية اسـتراتيجيات اتصـال داخلية وخارجية لضـمان يدفق المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب .

المداخل الإدارية في تحليل الازمات * القيادة – التنظيم – الاتصال *

تعد الازمات ظاهرة ملازمة للمنظمات باختلاف طبيعتها ، ويزداد تأثيرها في المؤسسات المالية والمصرفية لما تتمتع يه من حساسية اقتصادية وارتباط مباشر بالاستقرار النقدي .

وتتطلب معالجة الازمات استخدام مداخل إدارية فعالة تمكن المنظمة من الفهم العميق لجذور الازمة والتعامل معها بطريقة علمية .

ومن ابرز هذه المداخل :

- القيادة .
- التنظيم .
- الاتصال .

وهي تشكل منظومة تكاملية تسهم في تحليل الازمات والتقليل من اثارها السلبية .

أولا : مدخل القيادة في تحليل الازمات

تعد القيادة احد اهم محركات التفاعل الإيجابي مع الازمات ، حيث يعتمد نجاح المؤسسة في تجاوز الازمة على قدرات قادتها في اتخاذ القرارات المناسبة ، وإدارة الموارد ، وتحفيز العاملين .

1 – مفهوم القيادة في سياق الازمات

القيادة في بيئة الازمات تتمثل في قدرة القائد على الرؤية الواضحة ، واستشراف المخاطر ، وتوجيه الجهود نحو التعامل الفوري والفعال مع التحديات الطارئة .

ويكون التركيز على تقليل حالة الارتباك وإعادة بناء الثقة داخل المؤسسة وخارجها .

2 – خصائص القيادة الفعالة اثناء الازمات

- القدرة على اتخاذ القرار السريع والمبني على المعلومات .
- المرونة في تعديل الخطط والسياسات وفق تغير الظروف .
- القدرة على التواصل الفعال مع الأطراف كافة .
- الهدوء والتوازن الانفعالي في مواجهة الضغوط .
- التمكن من إدارة الفرق وتحفيزها على العمل المتعاون .

3 – أدوات القيادة في تحليل الازمات

تشمل :

- تشخيص الازمة وتحديد المتغيرات الأساسية المسببة لها .
- اختيار النموذج او المنهجية المناسبة للتعامل مع الازمة .
- تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة .
- توفير الموارد الضرورية لتخفيف اثار الازمة .
- متابعة وتقييم نتائج التدخلات .

4 – القيادة المصرفية ودورها في ازمة السيولة

في السياق المصرفي الليبي تظهر أهمية القبادة في :

- ضبط السياسات الائتمانية والنقدية .
- إدارة العلاقات مع المصرف المركزي والجهات الرقابية .

- تعزيز الثقة بين المصرف والعملاء .
- احتواء الاشاعات المالية التي تزيد من حدة الازمة .

ثانيا : مدخل التنظيم في تحليل الازمات

يعد التنظيم الاطار البنيوي الذى تتحرك ضمنه المؤسسة في مواجهة الازمات .

وكلما كان التنظيم مرنا وواضحا وفعالا ، كلما ازدات قدرة المؤسسة على التصدي للازمات .

1 – مفهوم التنظيم في سياق إدارة الازمات

التنظيم هو مجموعة الهياكل والاجراءت والتدفقات المعلوماتية التي تحدد الأدوار والمسئوليات داخل المؤسسة ، بما يضمن سرعة الاستجابة للازمات والقدرة على تنفيذ الخطط .

2 – أهمية التنظيم في تحليل الازمات

- يوفر رؤية واضحة لسير العمل .
- يسهم في تقليل العشوائية .
- يساعد في تحديد نقطة الخلل التنظيمي المسببة للازمة .
- يضمن التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية .

3 – عناصر التنظيم الفعال في مواجهة الازمات

- هيكل تنظيمي مرن يسمح بإعادة توزيع المهام عند الضرورة .
- لجان خاصة بإدارة الازمات تتولي التخطيط والتحليل والاستجابة .
- وصف وظيفي واضح يحدد مسئوليات كل وحدة .
- إجراءات تشغيلية تضمن التعامل السريع والمنهجي مع الازمة .

4 – التنظيم المصرفي واثره في ازمة السيولة

في المؤسسات المصرفية ، يسهم التنظيم الجيد في :

- تعزيز الرقابة الداخلية على عمليات السحب والايداع .
- ضمان جودة المعلومات المالية المستخدمة لاتخاذ القرار .
- تنسيق العمل بين إدارة المخاطر ، إدارة الخزينة ، والإدارة العليا .
- سرعة التحرك للتعامل مع اختلالات السيولة قبل تفاقمها .

ثانيا : مدخل الاتصال في تحليل الازمات

الاتصال :

هو الأداة التي يتم من خلالها نقل المعلومات وتكوين التصـــورات وصـــناعة القرارات خلال الازمة وهو احد اهم المداخل التي تحدد نجاح او فشل جهود إدارة الازمة .

1 – مفهوم الاتصال في سياق الازمات

الاتصـال في الازمات هو عملية تبادل معلومات دقيقة وسـريعة بين وحدات المؤسـسـة والجهات الخارجية ، بما يساعد على تكوين صورة واضحة عن تطورات الازمة .

2 – أهمية الاتصال في تحليل الازمات

- يساعد على جمع المعلومات الخاصة بالازمة .
- يساهم في تقليل الغموض والحد من الاشاعات .

- يعزز التنسيق بين الموظفين والإدارات .
- يسمح باتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة .
- يزيد من ثقة الأطراف الخارجية بالمؤسسة .

3 – متطلبات الاتصال الفعال اثناء الازمات

- وجود قنوات اتصال رسمية واضحة .
- توفير نظام معلومات دقيق وحديث .
- اعتماد خطة اتصال استراتيجي .
- تخصيص متحدث رسمي لتجنب تضارب الروايات.
- استخدام تقنيات التواصل الحديثة .

4 – الاتصال المصرفي ودوره في ازمة السيولة

- نشر بيانات دورية حول وضع السيولة لطمأنة الجمهور .
- التواصل مع المصرف المركزي والشركاء الماليين .
- إدارة الشائعات التي قد تؤدي الي تزايد حالات سحب الودائع .
- التواصل مع العملاء لتوضيح الإجراءات المتخذة لضمان استقرار المؤسسة .

خلاصة

تشكل مداخل القيادة والتنظيم ثلاثية تكاملية ضرورية لتحليل الازمات في المؤسسات المصرفية ، وخاصة في بيئات تعاني من تحديات مثل الاقتصاد الليبي .

فالقيادة توفر الرؤية والتوجيه ، والتنظيم يقدم اطار العمل الفعال ، اما الاتصال فيضمن تدفق المعلومات ودعم اتخاذ القرار .

ومن خلال هذه المداخل يمكن للمصارف فهم ازمة السيولة بصورة اعمق وتحسين قدرتها على الاستجابة وتقليل اثارها السلبية .

السلوك التنظيمي واثره على أداء المصارف

يعد السلوك التنظيمي من اهم الحقول الإدارية الحديثة التي تهتم بدراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات ، وتحليل تفاعلهم مع الهياكل والسياسات والأنظمة الإدارية .

وتزداد أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات المصرفية بوجه خاص ، نظرا لحساسية العمل المصرفي واعتماده الكبير على الثقة ، والانظباط ، وجودة الأداء ، وسرعة الاستجابة .

وفي ظل الازمات التي يمر بها القطاع المصرفي الليبي – وعلى رأسها ازمة السيولة – يتضح ان السلوك التنظيمي للعاملين والإدارة ميمثل عاملا حاسما في تفسير تباين الأداء المصرفي بين مؤسسة وأخرى .

أولا : مفهوم السلوك التنظيمي

يعرف السلوك التنظيمي بأنه :

- دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات ، وكيفية تأثير هذا السلوك في أداء المنظمة وفاعليتها ، بهدف تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية – .

- **مقدمة الكتاب**

- الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

- يشـهد العالم المعاصـر تحولات متسـارعة في مختلف المجالات الاقتصـادية والتكنولوجية والإدارية، الأمر الذي فرض على المنظمات – على اختلاف أنواعها – ضـــرورة التكيف المســـتمر مع هذه المتغيرات، والعمل على تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا السياق، برز مفهوم **التطوير التنظيمي** كأحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تســـعى إلى إحداث تغيير مخطط وشـــامل في بنية المنظمة وثقافتها وأنظمتها، بما يحقق الكفاءة والفعالية والاستدامة.
- إن التطوير التنظيمي لا يقتصر على إدخال تعديلات شكلية أو تحسينات جزئية، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تستهدف الإنسان باعتباره محور العملية الإدارية، وتسعى إلى تنمية قدراته، وتعزيز مهاراته، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر، والعمل الجماعي، والابتكار. كما يعتمد على استخدام الأساليب العلمية في تشخيص المشكلات، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على البيانات والمعرفة.
- ومن المنظور الإســـلامي، نجد أن مبادئ التطوير والتغيير والإصـــلاح متجذرة في القرآن الكريم، حيث يقول الله تـعـالـى:﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُـغَـيِّـرُ مَـا بِـقَـوْمٍ حَـتَّـىٰ يُـغَـيِّـرُوا مَـا بِـأَنْـفُـسِـــهِـمْ ﴾ (ســـورة الـرعـد: 11)، وهي قاعدة ربانية تؤكد أن التغيير الحقيقي يبدأ من داخل الإنســان، ومن ثم ينعكس على ســلوك الجماعة وأداء المؤسـسـات. كما يحث الإسـلام على الإتقان في العمل، والتشـاور في اتخاذ القرار، وطلب العلم، وهي جميعها تمثل ركائز أساسية للتطوير التنظيمي في الفكر الإداري الحديث.
- ويأتي هذا الكتاب ليسـلط الضـوء على مفهوم التطوير التنظيمي من منظور علمي متكامل، يجمع بين الأسـس النظرية والتطبيقات العملية، مع التركيز على واقع المؤسـسـات العربية، والتحديات التي تواجهها في ظل العولمة والتغيرات المتســارعة. كما يســعى إلى تقديم نماذج وأدوات عملية تســاعد القادة والمديرين على إحداث التغيير الإيجابي داخل منظماتهم.
- ويتضمن الكتاب مجموعة من المحاور الأساسية، من أبرزها: الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، الابتكار التنظيمي، تنمية الموارد البشرية، والتحديات المعاصرة للتطوير التنظيمي، إضافة إلى نماذج تطبيقية تسهم في تعزيز الفهم العملي لهذا المجال.
- وفي الختام، نأمل أن يسهم هذا الجهد العلمي في إثراء المكتبة العربية، وأن يكون مرجعًا نافعًا للباحثين والطلاب والممارسين في مجال الإدارة، وأن يفتح آفاقًا جديدة نحو تطوير المؤسسات وتحقيق التميز المؤسسي.

والله ولي التوفيق.

- مثل :

الدافعية – الرضا الوظيفي – الاتجاهات – القيم – أنماط القيادة – الاتصال – العمل الجماعي .

ثانيا : أهمية السلوك التنظيمي في المصارف

تنبع أهمية السلوك التنظيمي في المؤسسات المصرفية من عدة اعتبارات ، من ابرزها :

1 – طبيعة العمل المصرفي القائمة على الخدمة والثقة والمسؤولية .

2 – كثافة التعامل المباشر بين الموظفين والعملاء .

3 – حساسية القرارات المصرفية وتأثيرها المباشر على الاستقرار الاقتصادي.

4 – الحاجة الي الالتزام الصارم باللوائح والتعليمات المصرفية .

وبالتالي فاءن أي خلل في السلوك التنظيمي ينعكي سلبا على جودة الأداء المصرفي ، ويسهم في تعميق الازمات بدل احتوائها .

ثالثا : محددات السلوك التنظيمي في المصارف

يتأثر السلوك التنظيمي في المصارف بعدة عوامل رئيسية ، من أهمها :

1 – الدافعية والحوافز

ضـــعف نظم الحوافز المادية والمعنوية يؤدي الي انخفاض مســتوى الأداء ، وتراجع الالتزام الوظيفي ، وانتشـــار السلوكيات السلبية ، خاصة في فترات الازمات .

2 – الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بدرجة الاشباع التي يحصل عليها الموظف من عمله.

وكلما انخفض الرضا الوظيفي زادت معدلات الغياب ، واللامبالاة وضعف الإنتاجية .

3 – الثقافة التنظيمية

تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تشـكيل ســلوك العاملين ، ســواء كانت ثقافة إيجابية قائمة على التعاون والانظباط ، او ثقافة سلبية تتسم بالروتين والمقاومة ، وضعف الانتماء المؤسسي .

4 – أنماط القيادة الإدارية

يسهم النمط القيادي في المصرف في توجيه سلوك العاملين ، فبينما تعزز القيادة التحفيزية المشاركة والانتماء ، تؤدي القيادة السلطوية الي الخوف ، وضعف المبادرة ، وانخفاض الأداء .

رابعا : اثر السلوك التنظيمي على الأداء المصرفي

يؤثر السلوك التنظيمي تأثيرا مباشرا وغير مباشر على أداء المصارف ، ويتجلى ذلك في :

1 – جودة الخدمات المصرفية

حيث يسهم السلوك الإيجابي للعاملين في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء ، وتعزيز الثقة في المؤسسة المصرفية .

2 – كفاءة الأداء الإداري

يساعد الانظباط التنظيمي والعمل الجماعي على تحسين سرعة الإنجاز ودقة الإجراءات المصرفية .

3 – إدارة الازمات المصرفية

يساعد السلوك التنظيمي الواعي على تقليل حدة الذعر الوظيفي ، وتحسين التنسيق الداخلي ، مما يحد من تفاقم الازمات مثل ازمة السيولة .

4 – تعزيز الثقة المصرفية

يعد السلوك المهني والأخلاقي للعاملين احد العوامل الأساسية في استعادة ثقة المتعاملين مع المصارف

خامسا : السلوك التنظيمي وأزمة السيولة المصرفية في ليبيا

في السياق الليبي ساهمت بعض الممارسات السلوكية السلبية في تعميق ازمة السيولة مثل :

- ضعف التواصل بين الإدارات والموظفين .
- غياب الشفافية في نقل المعلومات للعملاء .
- انتشار الإحباط الوظيفي وعدم الاسقرار النفسي للعاملين .
- مقاومة التغيير وضعف الالتزام المؤسسي .

في المقابل أظهرت بعض المصـارف التي تبنت سلوكا تنظيما إيجابيا قدرة افضـل على التكيف مع الازمة ، من خلال تحسين الأداء الداخلي واحتواء ردود الفعل السلبية للعملاء .

خلاصة

يتضح مماسبق ان السلوك التنظيمي يمثل احد العوامل الجوهرية المؤثرة في أداء المصارف ، لاسيما في بيئات الازمات .

ويعد تحسين السلوك التنظيمي مدخلا إداريا أساسيا لمعالجة الاختلات المصرفية ، وتعزيز كفاءة الأداء ، ودعم الاستقرار المالي .

تجارب دولية في معالجة أزمات السيولة من منظور اداري وسلوكي

تعد ازمة السيولة المصرفية من اخطر الازمات التي تواجه الأنظمة المالية ، لما لها من تأثير مباشر على الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي.

وقد اثبتت التجارب الدولية ان معالجة هذه الازمات لاتقتصر على الحلول المالية والنقدية فحسب ، بل تعتمد على درجة كبيرة على كفاءة الإدارة المصرفية والسلوك التنظيمي داخل المؤسسات المصرفبة ، إضافة الي مستوى الثقة والسلوكيات النفسية للعملاء .

والهدف من هذا العرض هو استعراض اهم التجارب الدولية في معالجة أزمات السيولة من منظور اداري وسلوكي ، واستخلاص الدروس المستفادة التي يمكن توظيفها في السياق الليبي .

التجربة الامريكية في إدارة ازمة السيولة – ازمة 2008م المالية –

أولا : الخلفية العامة للازمة

واجهت الولايات المتحدة الامريكية في عام 2008م ازمة سيولة حادة نتيجة الانهيار في سوق الرهن العقاري عالي المخاطر ، مما أدى الي فقدان الثقة بين المصارف ، وتجميد الإقراض ، وحدوث سحوبات مكثفة من الودائع .

ثانيا : المعالجة من المنظور الإداري د

اتبعت السلطات النقدية والإدارات المصرفية عدة إجراءات إدارية من أهمها :

- تعزيز دور الاحتياطي الفيدالي في توفير السيولة الطارئة .
- إعادة هيكلة إدارات المخاطر داخل المصارف .
- تحسين أنظمة الحوكمة والرقابة الداخلية .
- فرض اختبارات الضغط المالي على المصارف .

ثالثا : المعالجة من المنظور السلوكي

ركزت التجربة الامريكية على :

- استعادة الثقة النفسية لدى المودعين من خلال ضمان الودائع .
- الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية .
- إدارة الاتصال الإعلامي للحد من الذعر الجماعي .

رابعا : الدروس المستفادة

- أهمية القيادة الرشيدة في أوقات الازمات .
- تأثير السلوك الجمعي للعملاء على تفاقم او احتواء الازمة .

- ضرورة التواصل الفعال بين المصارف والجمهور .

التجربة الاوربية في معالجة أزمات السيولة

أولا : ازمة الديون السيادية الاوربية

عانت عدة دول اوربية – مثل اليونان وإيطاليا واسبانيا – من أزمات سيولة حادة نتيجة ضعف الإدارة المالية وتراجع الثقة في الأنظمة المصرفية .

ثانيا : البعد الإداري في المعالجة

- تدخل البنك المركزي الأوربي كمقرض أخير .
- توحيد السياسات الرقابية المصرفية .
- إعادة هيكلة المصارف المتعثرة .
- تعزيز الانظباط الإداري ؤوالمالي .

ثالثا : البعد السلوكي

- تحسين ثقافة الالتزام اخل المؤسسات المصرفية .
- إدارة توقعات العملاء والمستثمرين .
- الحد من الشائعات والمعلومات المضللة .

رابعا : النتائج

ساهمت المعالجات الإدارية والسلوكية في :

- استقرار القطاع المصرفي .
- عودة الثقة تدريجيا .
- تقليل حدة السحوبات النقدية .

التجربة الماليزية في إدارة السيولة المصرفية

أولا: خصوصية التجربة الماليزية

تعد ماليزيا من الدول الرائدة في إدارة الازمات المصرفية ، خاصة في ظل النظام المصرفي الإسلامي .

ثانيا : المنظور الإداري

- الفصل الواضح بين السياسات النقدية والإدارية .
- تعزيز كفاءة القيادات المصرفية .
- التخطيط الاستباقي لادارة الازمات .

ثالثا : المنظور السلوكي

- ترسيخ القيم الأخلاقية في العمل المصرفي .
- تعزيز الثقة بين المصارف والعملاء .
- توعية الجمهور بالسياسات المصرفية .

رابعا : اهم الدروس

- أهمية الثقافة التنظيمية في الحد من الازمات .
- دور السلوك الأخلاقي في استدامة السيولة .

- فعالية الإدارة الوقائية بدلا من العلاجية .

التجربة الكندية في الحفاظ على الاستقرار المصرفي

أولا : ملامح التجربة

لم تتاثر كندا بشكل كبير بالازمة المالية العالمية ويعود ذلك الي :

- قوة الإدارة المصرفية .
- الانظباط السلوكي داخل القطاع المصرفي .

ثانيا : الابعاد الإدارية والسلوكية

- تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة
- ثقافة مؤسسية قائمة على المسئولية
- تواصل دائم بين المصارف والعملاء

إمكانية الاستفادة من التجارب الدولية في الحالة الليبية

أولا : أوجه التشابه والاختلاف

- تشابه في تأثير العامل السلوكي – فقدان الثقة . الذعر المصرفي – .
- اختلاف في البنية المؤسسية والرقابية .

ثانيا : اهم الدروس المستخلصة

- ضرورة اصلاح الإدارة المصرفية في ليبيا .
- تعزيز الشفافية والافصاح .
- بناء الثقة بين المصارف والمواطنين .
- نشر ثقافة مصرفية إيجابية .

مقترحات تطبيقية

- تدريب القيادات المصرفية على إدارة الازمات .
- تطوير اسراتيجات اتصال فعالة مع الجمهور .
- تحسين السلوك التنظيمي داخل المصارف .
- اشراك العامل البشري كعنصر محوري في الحل .

الخلاصة

تؤكد التجارب الدولية ان أزمات السيولة المصرفية ليست مجرد أزمات م2111ذالية ، بل هي في جوهرها أزمات إدارية وسلوكية .

فكلما كانت الإدارة كفؤة والسلوك التنظيمي إيجابيا ، كلما زادات قدرة المصارف على الصمود امام الازمات .

وعليه فإن الاستفادة من هذه التجارب تمثل مدخلا أساسيا لمعالجة ازمة السيولة المصرفية في ليبيا بصورة مستدامة .

الجانب الميداني

أولا : منهجية التحليل الاحصائي المستخدمة

تم تفريغر بيانات الاســـتبانة وتحليلها باســـتحدام برنامج الحزم الإحصـــائية SPSS، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية :

- التكرارات والنسب المئوية .
- المتوسط الحسابي .
- الانحراف المعياري .
- معامل ارتباط بيرسون .
- تحليل التباين .

ثانيا : التحليل الوصفي لبيانات الاستبانة

1 – التكرارات والنسب المئوية

أظهرت نتائج التكرارات والنسب المئوية مايلي :

- ارتفاع نسـبة الموافقة على العبارات المرتبطة بضـعف التخطيط الإداري وغياب السـياسـات الواضـحة لادارة السيولة .
- أظهرت عبارات السلوك الوظيفي غير المنظبط * المحاباة – ضعف الالتزام – ضعف القابة * نسب موافقة مرتفعة .
- تدني نسب الرفض يشير الي ادراك عام بوجود ازمة سيولة ذات جذور إدارية وسلوكية .

ويدل ذلك على وجود وعي عادل لدى العاملين المصرفيين بأسباب الازمة .

2 – المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور من محاور الدراسة ، وكانت النتائج على النحو التالي :

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
العوامل الإدارية	مرتفع * اكبر من 3.5 *	منخفض نسبيا	تأثير قوي
العوامل السلوكية	مرتفع	منخفض	تأثير قوى
ازمة السيولة المصرفية	مرتفع	متوسط	ازمة حادة

- انخفاض الانحراف المعياري يدل على تقارب اراء افراد العينة .

ثالثا : اختبار الفرضيات

- الفرضية الاولي

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية وأزمة السيولة المصرفية في ليبيا – .

نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون :

- قيمة معامل ارنباط *R* موجبة وقوية .
- مستوى الدلالة الإحصائية : *Sig* اقل من 0.05 .

من هنا يتضح لنا رفض فرض العدم وقبول الفرضية البديلة

ولتوضيح اكثر :

كلما زادات حدة المشكلات الإدارية * ضعف التخطيط – ضعف الرقابة – غياب السياسات * زادات حدة ازمة السيولة المصرفية .

- الفرضية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل السلوكية وأزمة السيولة المصرفية في ليبيا – .

نتائج معامل ارتباط بيرسون :

- معامل الارتباط : موجب ودال احصائيا .
- مستوى الدلالة اقل من 0.05

ومن هنا يتم قبول الفرضية البحثية ولتوضيخ اكثر :

السلوكيات الوظيفية السلبية تسهم بشكل مباشر في تعميق ازمة السيولة .

- الفرضية الثالثة

- توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية في اراء المبحوثين حول ازمة الســـيولة تعزى للمتغيرات الديموغرافية – نتائج تحليل التباين :

- مستوى الدلالة الاخصائية اكبر من 0.05

ومن هنا نجد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصـائية ولتوضـيح اكثر تشـابه وجهات نظر المبحوثين بغض النظر عن المؤهل او سنوات الخبرة يعكس ان ازمة السيولة ظاهرة عامة يشعر بها جميع العاملين .

النتائج

1 – ان ازمة السيولة في ليبيا ليست ازمة مالية بحتة ، بل هي نتاج خلل اداري وسلوكي .

2 – ضعف التخطيط الاستراتيجي وعدم الالتزام المهني ساهما في تفاقم الازمة .

3 – نلاحظ ان هذه النتائج اتفقت مع العديد من الدراســـات الســـابقة التي ربطت بين الحوكمة الرشـــيدة والاستقرار المصرفي .

ومن خلال هذه النتائج يستخلص الباحث مايلي :

1 – وجود علاقات ارتباط قوية ودالة احصائيا بين متغيرات الدراسة .

2 – تحقق معظم فروض الدراسة .

3 – النتائج تدعم الاطار النظري للدراسة بشكل واضح .

التوصيات

1 – إعادة هيكلة السياسات الإدارية داخل المصارف .

2 – تعزيز الرقابة والحوكمة المصرفية .

3 – تطوير السلوك التنظيمي من خلال التدريب والتحفيز .

4 – ربط الأداء الوظيفي بالمحاسبة والشفافية .

5 – العمل على استعادة الثقة المصرفية عبر الشفافية والافصاح .

6 – الاستفادة من التجارب الدولية في إدارة أزمات السيولة .

- المراجع :

1 – أبو قحف ، عبد السلام . – 2016م – إدارة البنوك التجارية . دار الفكر الجامعي – الإسكندرية .

2 – صـــالح بن حمد العســـاف – 2012م– المدخل الي البحث في العلوم الســـلوكية . مكتبة العبيكان – الرياض .
3 – خليل حسن الشماع –2015م– السلوك التنظيمي . دار المسيرة – عمان .
4 – محمود الشاطر –2018م– إدارة الازمات المصرفية . دار اليازوي – عمان .
5 – احمد عبدالرحمن – 2019م – الإدارة المصرفية الحديثة . دار زهران – عمان .
6 – مصرف ليبيا المركزي * تقارير سنوية متعددة*
7 – محمد العبدلي –2020م– إدارة المخاطر المصرفية . دار المناهج – عمان .