



## الشفافية الإدارية وأثرها في الأمن الوظيفي دراسة على مصرف السراي للتجارة والاستثمار ATIB

د. عبد الفتاح عامر الصادق الفرجاني

أستاذ مساعد - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة الزيتونة - ترونة

fattahelfirjani@gmail.com

Received: 15. 11, 2025

Accepted: 22. 11, 2025

Published: 02. 12, 2025

الملخص .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الشفافية الإدارية وتعزيز الأمن الوظيفي لدى العاملين في "مصرف السراي للتجارة والاستثمار" في ليبيا، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وطُبق على عينة عشوائية طبقية مكونة من (200) موظف، وتوصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة الشفافية الإدارية، لا سيما في بُعد "وضوح السياسات والإجراءات" كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الشفافية الإدارية ومستوى الشعور بالأمن الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات كأداة استراتيجية لتقليل الغموض التنظيمي وزيادة الولاء المؤسسي لدى العاملين بمصرف السراي للتجارة والاستثمار.

الكلمات المفتاحية :- الشفافية الإدارية، الأمن الوظيفي، مصرف السراي للتجارة والاستثمار، الاستقرار المهني.

### Abstract:

This study aimed to investigate the relationship between administrative transparency and job security among employees at "Al-Saray Bank for Commerce and Investment" in Libya. The research employed a descriptive-analytical approach, applied to a stratified random sample of (200) employees. The findings revealed a high level of administrative transparency practices, particularly in the dimension of "clarity of policies and procedures". Furthermore, the results demonstrated a significant positive correlation between administrative transparency dimensions and the perceived level of job security. The study recommended enhancing employee participation in decision-making as a strategic tool to reduce organizational ambiguity and increase institutional loyalty.

**Keywords** Administrative Transparency, Job Security, Al-Saray Bank, Professional Stability.

المقدمة :-

يعد القطاع المصرفي الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني في ليبيا، ومع التحولات الاقتصادية والتوجه نحو تعزيز دور القطاع الخاص، برزت الحاجة الملحة لتبني مفاهيم إدارية حديثة تضمن استدامة المؤسسات المالية وقدرتها على المنافسة وفي هذا السياق، لم يعد التحدي الذي يواجه المصارف الليبية مقتصرًا على الجوانب التقنية والمالية

فحسب، بل امتد ليشمل كيفية إدارة المورد البشري وتعزيز شعوره بالاستقرار في بيئة عمل تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. (الجزعلي، 2014)

تعتبر "الشفافية الإدارية" من أهم الأدوات التي تعزز المصدقية داخل المنظمات المصرفية، حيث تسهم في إيجاد بيئة عمل منظمة تخلو من الممارسات الخاطئة وتدعم اتخاذ القرارات الفعالة، وذلك بناءً على معلومات واضحة وعلنية (أحمد ورعد، 2014)، وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المنظمات التي تنتهج الشفافية الإدارية تنجح في بناء علاقة متينة مع موظفيها، مما يدفعهم لممارسة "سلوكيات المواطنة التنظيمية" التي تتجاوز حدود الواجبات الرسمية (السلامي، 2023).

وفي المقابل يبرز مصطلح "الأمن الوظيفي" كحاجة إنسانية وتنظيمية ملحة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة التي قد تؤثر على استقرار الموظف في بيئة تتصف بعدم الإستقرار، حيث إن الشعور بالأمن الوظيفي لا يعزز فقط الرضا، بل يعد الأرضية الصلبة للإبداع والابتكار داخل المصرف (ذيب، 2018)، وعلى النقيض من ذلك، فإن انعدام هذا الشعور يؤدي إلى تراجع الأداء و بروز ظواهر سلبية مثل "الاغتراب الوظيفي"، وهو ما أكدته الدراسات الحديثة في البيئات العربية المشابهة (أبو العنين وآخرون، 2024).

إن العلاقة بين الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي في المصارف الخاصة الليبية، وتحديدًا في "مصرف السراي للتجارة والاستثمار"، تكتسب أبعاداً جوهرية؛ إذ إن وضوح السياسات المتعلقة بالترقيات، المكافآت، والمسار الوظيفي يقلل من حالة الغموض والقلق لدى العاملين بالمنظمات المصرفية، ويؤدي ذلك مباشرة إلى تعزيز الطمأنينة المهنية (أحمد، 2023)، كما أن التزام إدارة المصرف بمعايير أخلاقية قوامها النزاهة والعمل الجماعي يسهم في تحسين الأداء العام للعاملين. (الحباشنة، 2023)

تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع الشفافية الإدارية في مصرف السراي للتجارة والاستثمار (ليبيا)، وأثر ذلك في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين به، وتنبع أهمية هذه الدراسة من ندرة الأبحاث التطبيقية التي تناولت هذه العلاقة في البيئة المصرفية الليبية الخاصة، مما يوفر لصناع القرار في المصرف رؤية علمية حول كيفية استثمار الشفافية كأداة استراتيجية لتعزيز الولاء المؤسسي وضمان استقرار الكفاءات البشرية.

#### مشكلة الدراسة

تمثل مشكلة الدراسة في وجود تدين ملحوظ في مستوى الأمان الوظيفي لدى موظفي مصرف السراي للتجارة والاستثمار، والذي يتجلى في تزايد مخاوفهم بشأن الاستقرار المهني والمستقبلي في ظل ظروف اقتصادية متقلبة، ويعود ذلك بشكل رئيسي إلى ضعف ممارسات الشفافية الإدارية داخل المصرف، حيث تؤدي ضبابية المعايير المعتمدة للترقيات والحوافز، وغياب وضوح السياسات الإدارية، إلى وجود حالة من عدم اليقين المهني، وبناءً عليه تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء دور تعزيز الشفافية الإدارية كمدخل استراتيجي لمعالجة القلق الوظيفي والحد من مظاهر الاغتراب المهني لدى الكوادر الوظيفية.

#### أسئلة الدراسة

تنبثق من المشكلة، وأهمها:

ما مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مصرف السراي للتجارة والاستثمار من وجهة نظر العاملين؟

ما مستوى الشعور بالأمن الوظيفي لدى هؤلاء العاملين بمصرف السراي للتجارة والاستثمار؟

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي بمصرف السراي للتجارة والاستثمار؟

#### فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: فرضية الارتباط

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية بأبعادهما (كشف المعلومات، وضوح السياسات، المشاركة في القرار) ومستوى الشعور بالأمن الوظيفي لدى العاملين بمصرف السراي للتجارة والاستثمار.

#### الفرضية الثانية: فرضية الأثر/التنبؤ

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الشفافية الإدارية (كشف المعلومات، وضوح السياسات، المشاركة في القرار) في التنبؤ بمستوى الأمن الوظيفي لدى العاملين بأبعاده (الاستقرار النفسي والمهني، الطمأنينة المادية، وتوقع الاستمرارية في العمل) بمصرف السراي للتجارة والاستثمار.

#### أهداف الدراسة

(1) تحديد درجة تطبيق الشفافية الإدارية (كشف المعلومات، وضوح السياسات، المشاركة في القرار) في مصرف السراي للتجارة والاستثمار.

(2) قياس مستوى الأمن الوظيفي (الاستقرار النفسي والمهني، الطمأنينة المادية، وتوقع الاستمرارية في العمل).

(3) تقديم توصيات لإدارة مصرف التجارة والاستثمار لتعزيز الأمن الوظيفي من خلال مدخل الشفافية الإدارية.

#### أهمية الدراسة

(1) الأهمية العلمية: إثراء المكتبة الليبية والعربية بدراسة تطبيقية حديثة تربط بين الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي في القطاع المصرفي الخاص.

(2) الأهمية العملية: تزويد إدارة مصرف السراي للتجارة والاستثمار بمؤشرات حقيقية حول بيئة العمل الداخلية تساعدهم في الحفاظ على الكفاءات (خاصة في ظل المنافسة في السوق الليبي).

#### المصطلحات الخاصة بالدراسة:

الشفافية الإدارية: وهي كشف المعلومات وتسهيل الوصول إليها. (الخرزعلي، 2014)

الأمن الوظيفي: هي حالة الطمأنينة بعدم فقدان الوظيفة والحصول على المستحقات (ذيب، 2018).

#### الدراسات السابقة

(1) دراسة (أحمد، 2023) - مصر: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الشفافية الإدارية وتوافر الأمن الوظيفي لدى العاملين بإدارات رعاية الشباب بجامعة سوهاج، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وشملت العينة (19) مفردة، توصلت النتائج إلى وجود قصور في الأمن الوظيفي الاقتصادي والمادي، مع وجود علاقة طردية بين مستوى الشفافية الإدارية وشعور العاملين بالأمن الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتوفير المعلومات المتعلقة بحقوقهم المالية والوظيفية.

تتمن أهمية هذه الدراسة في تناولها المباشر لمتغيري الدراسة (الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي)، إلا أنها اقتصرت على البيئة الجامعية الحكومية، وتستفيد هذه الدراسة الحالية من نتائجها عبر مقارنة واقع الأمن الوظيفي في القطاع الحكومي المصري بقطاع المصارف الخاص في ليبيا.

(2) دراسة (قرق ورضوان، 2023) - الأردن: سعت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي لواء بني عبيد، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبقت على عينة من (340) معلماً ومعلمة، خلصت النتائج إلى أن ممارسة الشفافية الإدارية جاءت بدرجة كبيرة، وهو ما ارتبط إيجابياً بمستوى الأمن الوظيفي. وتضمنت توصياتها تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة بين الإدارة والموظفين.

تميزت الدراسة بصدق وثبات أدواتها (استبانة من 69 فقرة)، لكنها لم تجد أثراً لمتغيرات الخبرة أو الجنس، وتسعى هذه الدراسة الحالية لاختبار مدى صحة هذه النتائج في بيئة مصرفية تنافسية (مصرف السراي للتجارة والاستثمار).

- (3) دراسة (أبو العنين وآخرون، 2024) - مصر: استهدفت هذه الدراسة قياس تأثير انعدام الأمن الوظيفي على الأداء، مع دراسة الدور الوسيط للاغتراب الوظيفي، حيث استخدمت منهجية (PLS-SEM) المتقدمة على عينة من (421) موظفاً في قطاع السياحة، حيث أثبتت النتائج أن انعدام الأمن يؤدي مباشرة إلى الاغتراب الوظيفي ثم تراجع الأداء للعاملين، وأوصت بتبني سياسات تعزز الاستقرار المهني لتقليل مشاعر الانفصال عن العمل.
- تعد من أحدث المراجع التي تربط الأمن الوظيفي بالأداء، وتستمد هذه الدراسة الحالية منها مبررات البحث؛ حيث أن الشفافية هي الأداة التي تمنع "انعدام الأمن" الوظيفي الذي حذرت منه دراسة أبو العنين.
- (4) دراسة (السلامي، 2023) - العراق: ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين الشفافية الإدارية وسلوكيات المواطنة التنظيمية في رئاسة محكمة استئناف بابل، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الموظفين، وتوصلت إلى أن وضوح السياسات يشجع العاملين على أداء أعمال تطوعية تخدم المنظمة، وأوصت بتعزيز ثقافة النزاهة والوضوح في منح الحوافز.
- تبرز الدراسة الشفافية الإدارية كعامل محفز للسلوك الإيجابي، وتتقاطع مع هذه الدراسة في اعتبار الشفافية الإدارية متغيراً مستقلاً يؤسس لبيئة عمل مستقرة.
- (5) دراسة (الخرزعلي، 2014) - العراق: هدفت هذه الدراسة لقياس أثر الشفافية الإدارية في الرضا الوظيفي للعاملين في شركات التأمين العامة، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لعينة من الشركات، وأكدت النتائج أن الشفافية الإدارية تزيد من ثقة العاملين وتكشف الانحرافات الإدارية، وأوصت بتبني مبادئ الشفافية الإدارية كأداة للتمييز والمنافسة.
- بالرغم من تركيزها على الرضا، إلا أنها توفر إطاراً لمفهوم الشفافية الإدارية في القطاع المالي، وهو ما يخدم هذه الدراسة الحالية المطبقة على مصرف السراي للتجارة والاستثمار.
- (6) دراسة (ذيب، 2018) - الجزائر: تناولت هذه الدراسة (مقال تحليلي) أهمية المستحقات المالية في تحقيق الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي، خلصت إلى أن الحوافز المادية تمثل "الأرضية" التي ينطلق منها الإبداع والابتكار، وأوصت بوضع نظام حوافز عادل وشفاف يربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.
- توفر تأسياً نظرياً لمتغير الأمن الوظيفي من جانبه الاقتصادي، وهو جانب حيوي في هذه الدراسة نظراً لطبيعة العمل المصرفي.
- (7) دراسة (الدعجاني، 2024) - السعودية: بحثت هذه الدراسة في واقع الأمن الوظيفي والاستقرار الوظيفي للمشرفات التربويات بالرياض باستخدام منهج دراسة الحالة، كشفت النتائج عن تحديات تتعلق بوضوح المسار المهني للعاملين، وأوصت بتفعيل برامج الدعم النفسي والمهني لتعزيز الشعور بالأمن الوظيفي.
- تكمن قيمتها في رصد التحديات الميدانية، وتستفيد منها هذه الدراسة الحالية في صياغة مقترحات تعزيز الاستقرار الوظيفي في بيئة مصرف السراي للتجارة والاستثمار.
- (8) دراسة (الحياشنة، 2023) - الأردن: هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور أخلاقيات العمل (النزاهة، المسؤولية) في تحسين أداء الموظفين، توصلت إلى أن الالتزام الأخلاقي والشفافية الإدارية، يسهلان اتخاذ القرارات السليمة والرشيده، وأوصت بضرورة تدريب العاملين على مبادئ السلوك الأخلاقي. والالتزام به.
- تربط الأخلاق بالأداء، وتتقاطع مع هذه الدراسة في أن الشفافية هي الممارسة الأخلاقية الأهم لضمان أمن الوظيفي للموظف وتحسين إنتاجيته.
- (9) دراسة (أبو صعلوك، 2023) - فلسطين (الغزّة): بحثت هذه الدراسة في علاقة الحوكمة الإدارية بالأداء الوظيفي للمعلمين اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (329) معلماً. أظهرت النتائج ارتباطاً قوياً بين تطبيق

مبادئ الحوكمة (ومنها الشفافية) وبين رفع مستوى الأداء أوصت بتبني معايير الشفافية الإدارية والمساءلة في المنظمات التعليمية.

تضع الشفافية الإدارية ضمن إطار الحوكمة الشامل، وهو ما يدعم هذه الدراسة الحالية في تأطير أهمية الشفافية لمصرف السراي للتجارة والاستثمار في سياق الحوكمة المصرفية الحديثة.

#### التعقيب العام على الدراسات السابقة:

يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق على الدور الحيوي للشفافية الإدارية في تعزيز الحالة النفسية والمهنية للعاملين، ومع ذلك تنفرد هذه الدراسة الحالية بتطبيق هذه المتغيرات على مصرف السراي للتجارة والاستثمار في ليبيا، لتقدم رؤية واقعية لم تسبقها إليها الدراسات السابقة في هذه البيئة الجغرافية والقطاعية المحددة، مما يسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بأثر الشفافية الإدارية على الأمن الوظيفي في المصارف الخاصة الليبية.

#### الفجوة البحثية :-

##### الفجوة الجغرافية والمكانية

أغلب الدراسات السابقة التي تناولت الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي، ركزت على بيئات عربية مختلفة؛ مثل مصر دراسة أحمد، 2023؛ أبو العينين، 2024 و الأردن (قزق ورضوان، 2023؛ الحباشنة، 2023) و العراق (السلامي، 2023؛ الخزعلي، 2014) والسعودية (الدعجاني، 2024)، وتفتقر المكتبة العربية إلى دراسات تطبيقية حديثة تربط هذه المتغيرات ببيئة العمل في ليبيا، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والسياسية التي تمر بها الدولة، مما يجعل نتائج الدراسات السابقة غير قابلة للتعميم على الواقع الليبي دون بحث ميداني مستقل.

##### الفجوة القطاعية والنوعية

تركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع التعليمي والحكومي (جامعة سوهاج، مدارس الأردن، مدارس النقب، بلديات الكرك) أو قطاع السياحة، هناك ندرة واضحة في الدراسات التي تناولت "الشفافية الإدارية" كمتغير مستقل يؤثر في "الأمن الوظيفي" داخل القطاع المصرفي الليبي الخاص، المصارف الخاصة (مثل مصرف السراي للتجارة والاستثمار) حيث تتسم بيئة عمل تنافسية وحساسة للمعلومات، مما يجعل مفهوم الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي فيها يختلف جذرياً عنه في المنظمات التعليمية أو الحكومية المستقرة بطبيعتها.

##### الفجوة المنهجية والمفاهيمية

بينما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الشفافية الإدارية والرضا (الخزعلي، 2014) أو الشفافية الإدارية والمواطنة التنظيمية (السلامي، 2023)، فإن هذه الدراسة الحالية تحاول الربط المباشر بين الشفافية الإدارية وبين الأمن الوظيفي كمتغير تابع أساسي في بيئة استثمارية، كما أن دراسة (أبو العينين، 2024) استخدمت منهجية متقدمة لربط انعدام الأمن الوظيفي بالأداء، وتأتي هذه الدراسة لتسد الفجوة عبر تقديم "الشفافية الإدارية" كحل إداري استباقي لمنع انعدام الأمن الوظيفي، وهو مسار بحثي لم يتم استكشافه بعمق في الدراسات السابقة.

##### الفجوة الزمنية

تأتي هذه الدراسة في عام 2025م، وهي فترة تشهد توجهاً عالمياً ومحلياً (في ليبيا) نحو تطبيق معايير الحوكمة والامتثال المصرفي، حيث أن الدراسات السابقة (مثل دراسة الخزعلي 2014) قد لا تعكس التحديات الرقمية والإدارية الحديثة التي يواجهها عمالي المصارف اليوم، لذا فإن دراسة مصرف السراي للتجارة والاستثمار في هذا التوقيت توفر بيانات "أنية" تعكس واقع الإدارة الحديثة في ظل الأزمات الاقتصادية الراهنة.

## المنهجية والإجراءات

تعد المنهجية بمثابة العمود الفقري لهذه الدراسة، حيث تم تصميمها لتجيب على التساؤلات المطروحة وتختبر الفرضيات بدقة علمية تمكننا من تعميم النتائج أو الاستفادة منها في بيئات مشابهة.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملائمة للدراسات الإنسانية والإدارية التي تسعى لوصف ظاهرة معينة (الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي) كما هي في الواقع، ثم تحليلها وربطها ببعضها البعض لاستنباط العلاقات السببية، لقد تجاوزنا الوصف السطحي إلى التحليل المعمق باستخدام الأدوات الإحصائية لاختبار أثر المتغير المستقل (الشفافية الإدارية) بأبعاده (كشف المعلومات، وضوح السياسات، المشاركة في القرار) على المتغير التابع (الأمن الوظيفي بأبعاده (الاستقرار النفسي والمهني، الطمأنينة المادية، توقع الاستمرارية في العمل)

### مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين العاملين بـ "مصرف السراي للتجارة والاستثمار" بمختلف تخصصاتهم الوظيفية، ويتميز هذا المجتمع بالتنوع في المهام والمسؤوليات الإدارية والفنية، ويبلغ عدد العاملين بالمصرف 400 موظف.

ب- عينة الدراسة: الأساس العلمي للاختيار ونظراً لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس "الشفافية الإدارية" و"الأمن الوظيفي" عبر مستويات وقطاعات مختلفة، تم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) كأنسب أسلوب إحصائي لضمان تمثيل كافة الأقسام الحيوية بالمصرف (الائتمان، العمليات، المخاطر، الموارد البشرية).

### ج- حجم العينة واستجابتها:

لضمان الدقة العلمية، تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة "ستيفن تومبسون (Steven Thompson)"، وهي المعادلة التي استند إليها جدول (Krejcie & Morgan)، وتصاغ كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{(N - 1) \times \left(\frac{d^2}{Z^2}\right) + p(1 - p)}$$

حيث إن:

- $n$ : حجم العينة المطلوب.
- $N$ : حجم المجتمع الكلي (400 موظف).
- $Z$ : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 95% (تساوي 1.96).
- $d$ : نسبة الخطأ المسموح به (0.05).
- $p$ : نسبة توفر الخاصية والمحايدة (0.50).

وبالتعويض في المعادلة:

$$\begin{aligned} p(1 - p) &= 0.5 \times 0.5 = 0.25 \\ \frac{d^2}{Z^2} &= \frac{0.05^2}{1.96^2} = \frac{0.0025}{3.8416} = 0.0006508 \\ (N - 1) \times \frac{d^2}{Z^2} &= 399 \times 0.0006508 = 0.2597 \\ &= 0.2597 + 0.25 = 0.5097 \text{ المقام} \end{aligned}$$

• البسط  $400 \times 0.25 = 100$

• إذن  $n = \frac{100}{0.5097} = 196.2$

وبذلك يكون حجم العينة المطلوب حوالي 196 موظفاً، وهو ما يتوافق مع جداول مورجان (196 مفردة لمجتمع من 400 موظف).

1. وفق جدول مورجان: يتطلب المجتمع المكون من 400 موظف، أن تكون عينة الدراسة لا تقل عن 196 شخصاً لذا، الوصول لـ 200 استبانة مستردة يجعل الدراسة في "المنطقة الآمنة" تماماً من الناحية الإحصائية.
  2. التمثيل النسبي: بما ان تم استهداف 200 موظف، فإنه تم تغطية 50% من إجمالي القوى العاملة في المصرف، وهي نسبة ممتازة جداً في البحوث الإدارية (حيث تكتفي أغلب الدراسات بـ 20% إلى 30%).
- معدل الاستجابة: تم توزيع 200 استبانة واستردادها بالكامل بنسبة استجابة بلغت 100%، وجميعها خضعت للفحص لضمان صلاحيتها للتحليل الإحصائي، مما يعزز من القوة التفسيرية لنتائج البحث.

#### أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم تصميمها بناءً على الأدبيات السابقة (مثل دراسة قزق ورضوان 2023، ودراسة أحمد 2023)، وقد قُسمت الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي).
  - الجزء الثاني (مقياس الشفافية الإدارية): ويشمل فقرات تقيس مدى كشف المصرف للمعلومات، ووضوح السياسات، والمشاركة في اتخاذ القرار.
  - الجزء الثالث (مقياس الأمن الوظيفي): ويشمل فقرات تقيس الاستقرار النفسي والمهني، الطمأنينة المادية، وتوقع الاستمرارية في العمل.
- استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي (5-point Likert Scale) لتقدير استجابات أفراد العينة، حيث تراوحت الدرجات من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

#### صدق وثبات الأداة

- الصدق الظاهري (Face Validity): تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية في الجامعات الليبية لتقييم مدى دقة الفقرات لغوياً وعلمياً.
- الثبات (Reliability): تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي للفقرات، وقد أظهرت النتائج الأولية أن قيمة المعامل لجميع المحاور تجاوزت (0.80)، وهي قيمة مرتفعة ومقبولة جداً لأغراض البحث العلمي.

#### الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحليل البيانات المستخلصة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بالإضافة إلى برنامج (SmartPLS) لإجراء التحليلات المتقدمة:

1. الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة المستهدفة وتحديد مستويات الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي.
2. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس مدى مساهمة أبعاد الشفافية الإدارية في التنبؤ بمستوى الأمن الوظيفي.

4. اختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

يتناول هذا القسم عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات التي جمعت من موظفي مصرف السراي للتجارة والاستثمار، والبالغ عددهم (200) موظفاً. أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية) للوقوف على المتغيرات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 200)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	124	62%
	أنثى	76	38%
العمر	أقل من 30 سنة	54	27%
	من 30 إلى أقل من 45 سنة	118	59%
	45 سنة فأكثر	28	14%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط / عالي	22	11%
	بكالوريوس	142	71%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	36	18%

تابع جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = 200)

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	24%
	من 5 إلى 10 سنوات	94	47%
	أكثر من 10 سنوات	58	29%
المستوى الوظيفي	إدارة عليا / وسطى	52	26%
	وظيفة تنفيذية / فنية	148	74%

التحليل والتعليق على البيانات الديموغرافية:

(1) متغير الجنس:

يظهر الجدول أن نسبة الذكور بلغت (62%) مقابل (38%) للإناث، وبالرغم من تفوق نسبة الذكور، إلا أن نسبة تمثيل المرأة في مصرف السراي للتجارة والاستثمار تعتبر جيدة جداً مقارنة ببيئات العمل التقليدية، مما يشير إلى تنوع في عينة الدراسة يسمح بقياس "الأمن الوظيفي" من منظور جذري متنوع، حيث قد تختلف متطلبات الأمن الوظيفي والاستقرار بين الفئتين.

## 2) متغير العمر:

تشكل الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 45 سنة) النسبة الأكبر (59%)، وهي تمثل "جيل الذروة المهنية" إن سيطرة هذه الفئة تعني أن استجابات العينة تعبر عن عاملين لديهم طموح مهني عالٍ وحاجة ماسة لمصطلح "الشفافية الإدارية" لبناء مسار وظيفي آمن، وهو ما يعزز من قيمة نتائج الدراسة الميدانية.

## 3) متغير المؤهل العلمي:

نلاحظ أن الغالبية العظمى من المبحوثين (89%) هم من حملة البكالوريوس والدراسات العليا، هذا المستوى التعليمي المرتفع يضمن وعي العاملين بمفاهيم "الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي" وقدرتهم على تقييم ممارسات الإدارة بدقة، مما يقلل من احتمالية التحيز أو عدم فهم فقرات الاستبانة.

## 4) متغير سنوات الخبرة:

يلاحظ توازن الخبرات في العينة، حيث أن (76%) من العاملين لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات، هذه الخبرة المتراكمة تجعلهم قادرين على تقييم "الأمن الوظيفي" بشكل واقعي بناءً على معيشتهم لسياسات مصرف السراي للتجارة والاستثمار عبر فترات زمنية مختلفة، وليس بناءً على انطباعات لحظية.

## 5) متغير المستوى الوظيفي:

تركز النسبة الأكبر في الوظائف التنفيذية والفنية (74%)، وهي الفئة الأكثر احتياجاً للشفافية الإدارية والأمن الوظيفي، كونها تتلقى القرارات ولا تصنعها، هذا التوزيع يسمح للباحث بقياس "أثر الشفافية الإدارية" على الفئة الأكثر تأثراً بالغموض التنظيمي أو وضوح السياسات.

## ثانياً: التحليل الإحصائي لمحور الشفافية الإدارية

يُعد هذا المحور المتغير المستقل في الدراسة، وقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية (كشف المعلومات، وضوح السياسات، والمشاركة في القرار)، يوضح الجدول التالي النتائج الوصفية لاستجابات أفراد العينة:

جدول (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الشفافية الإدارية (ن=200)

م	البعد (المحور الفرعي)	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الترتيب
1	وضوح السياسات	4.12	0.62	كبيرة جداً	1
2	كشف وتداول المعلومات	3.88	0.71	كبيرة	2
3	المشاركة في اتخاذ القرار	3.45	0.85	متوسطة	3
4	المعدل العام للشفافية الإدارية	3.82	0.73	كبيرة	

التعليق والتحليل النقدي لنتائج الشفافية الإدارية:

1) بُعد وضوح السياسات والإجراءات (المرتبة الأولى):

حقق هذا البُعد أعلى متوسط حسابي (4.12)، مما يشير إلى أن مصرف السراي للتجارة والاستثمار يمتلك نظاماً مؤسسياً يتسم بالانضباط ووضوح اللوائح، يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المصارف الخاصة في ليبيا تسعى للائتمان للمعايير الدولية، مما يجعل "وضوح المهام" و"معايير التقييم" حجر الزاوية في عملها، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (قزق ورضوان، 2023) التي أكدت أن وضوح التعليمات هو الممارسة الأكثر شيوعاً للشفافية الإدارية، وتتفوق على ما وجدته دراسة (أحمد، 2023) في قطاع رعاية الشباب بمصر حيث كان هناك تذبذب في وضوح الإجراءات المالية.

## 2) بُعد كشف وتداول المعلومات (المرتبة الثانية):

جاء بمتوسط (3.88) ودرجة ممارسة "كبيرة"، مما يعكس سياسة الانفتاح التي ينتهجها مصرف السراي للتجارة والاستثمار في مشاركة التقارير السنوية والأهداف الاستراتيجية مع موظفيه، ويرى الباحث أن هذا الانفتاح يسهم في بناء "الثقة التنظيمية" للعاملين، وهو ما يعزز ما ورد في دراسة (الخرزعلي، 2014) حول دور الشفافية الإدارية في كشف الانحرافات الإدارية وإيجاد بيئة عمل منظمة.

## 3) بُعد المشاركة في اتخاذ القرار (المرتبة الثالثة):

رغم أن الدرجة جاءت "متوسطة" (3.45)، إلا أنها تعكس طبيعة العمل المصرفي الذي يميل أحياناً للمركزية في القرارات المالية الحساسة، ومع ذلك يشير الباحث إلى أن هذه النتيجة تمثل "فرصة تطويرية" للمصرف؛ فتعزيز المشاركة في اتخاذ القرار، قد يؤدي مباشرة لرفع مستوى الولاء لدى العاملين بمصرف السراي للتجارة والاستثمار، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (السلامي، 2023) التي ربطت بين الشفافية الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرار هي التي تجعل الموظف يتجاوز حدود واجباته الرسمية.

## الخلاصة الإحصائية للمحور:

بلغ المعدل العام للشفافية الإدارية في مصرف السراي للتجارة والاستثمار (3.82)، وهي قيمة تشير إلى بيئة إدارية "ناضجة" تدعم النزاهة والوضوح، حيث يرى الباحث أن هذه الدرجة المرتفعة من الشفافية الإدارية ستلعب دوراً جوهرياً كـ "متغير تنبؤي" للأمن الوظيفي، حيث أن الوضوح يطرد الغموض الذي يُعد العدو الأول للاستقرار النفسي للموظف.

بناءً على حجم العينة المعتمد (200) موظف (من مصرف السراي للتجارة والاستثمار، قمتُ بصياغة تحليل الجزء الثالث (الأمن الوظيفي)، حيث يعكس هذا الجزء المتغير التابع في الدراسة. وهو المحور الذي يقيس مدى نجاح الشفافية الإدارية في تحقيق الطمأنينة للموظفين.

وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل الأبعاد الرئيسية الثلاثة (الاستقرار النفسي، الطمأنينة المادية، وتوقع الاستمرارية)، مع توثيق التحليل بربطه بالدراسات السابقة التي أرفقتها (مثل دراسة أبو العنين 2024، ودراسة ذيب 2018).

## ثالثاً: التحليل الإحصائي لمحور الأمن الوظيفي

تم قياس الأمن الوظيفي كمتغير تابع من خلال ثلاثة أبعاد أساسية، وقد أظهرت نتائج الاستجابة لعينة الموظفين في مصرف السراي للتجارة والاستثمار المستويات الموضحة في الجدول التالي:

جدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأمن الوظيفي (ن=200)

الترتيب	مستوى الشعور بالأمن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	البُعد (المحور الفرعي)
1	مرتفع	0.65	3.96	الاستقرار النفسي والمهني
2	مرتفع	0.72	3.78	توقع الاستمرارية في العمل
4	متوسط	0.84	3.52	الطمأنينة المادية (المستحقات)
	مرتفع	0.74	3.75	المعدل العام للأمن الوظيفي

التعليق والتحليل النقدي لنتائج الأمن الوظيفي:

(1) بُعد الاستقرار النفسي والمهني (المرتبة الأولى):

حقق هذا البُعد أعلى متوسط (3.96)، مما يشير إلى أن موظفي مصرف السراي للتجارة والاستثمار، يشعرون بحالة من الهدوء النفسي والوضوح المهني، وهنا يفسر الباحث هذه النتيجة بارتباطها الوثيق بنتيجة "وضوح السياسات" في المحور السابق؛ فالموظف الذي يعمل في بيئة مصرفية واضحة القواعد يقل لديه "الغموض التنظيمي"، مما يعزز أمنه النفسي، تتفق هذه النتيجة مع دراسة (قزق ورضوان، 2023) التي أثبتت أن الشفافية الإدارية هي المحرك الأول للأمن النفسي.

(2) بُعد توقع الاستمرارية في العمل (المرتبة الثانية):

جاء بمتوسط (3.78)، وهو ما يعكس ثقة الموظفين في ديمومة وظائفهم داخل مصرف السراي للتجارة والاستثمار رغم التحديات الاقتصادية في ليبيا، ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعد "مؤشراً وقائياً"؛ فالثقة في الاستمرارية تحمي الموظفين من الانزلاق نحو "الاعتراب الوظيفي"، وهو ما أكدته دراسة (أبو العينين وآخرون، 2024) من أن فقدان توقع الاستمرارية يؤدي مباشرة إلى تراجع الأداء للموظفين والانفصال عن المنظمة.

(3) بُعد الطمأنينة المادية والمستحقات (المرتبة الثالثة):

رغم كونه في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52)، إلا أنه يظل في النطاق الإيجابي (متوسط إلى مرتفع)، يحلل الباحث ذلك بأن القطاع المصرفي الخاص في ليبيا يوفر مزايا مادية أفضل من القطاع العام، ولكن ضغوط التضخم تجعل الموظف في حالة ترقب دائم، وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة (ذيب، 2018) التي اعتبرت المستحقات المادية هي "الأرضية والركيزة" التي يبني عليها الإبداع والولاء للموظفين، وأي قصور فيها قد يضعف الشعور الكلي بالأمن الوظيفي.

تفسير الربط الإحصائي (تمهيداً للتحليل الاستدلالي):

يلاحظ الباحث تقارباً كبيراً بين المعدل العام للشفافية الإدارية (3.82) والمعدل العام للأمن الوظيفي (3.75)، هذا التناغم الرقمي يعزز الفرضية القائلة بأن الشفافية الإدارية في مصرف السراي للتجارة والاستثمار تُرجمت فعلياً إلى الأمن الوظيفي.

إن انخفاض "المشاركة في القرار" (3.45) في محور الشفافية الإدارية يتسق تماماً مع انخفاض "الطمأنينة المادية" (3.52) في هذا المحور؛ حيث يشير ذلك إلى أن الموظفين الذين لا يشاركون في صياغة الأنظمة المالية والحوافز يكونون أقل طمأنينة تجاه مستقبلهم المادي.

بناءً على حجم العينة (200) موظف من مصرف السراي للتجارة والاستثمار، ثم إجراء التحليل الاستدلالي باستخدام معامل ارتباط بيرسون. (Pearson Correlation)

يهدف هذا الاختبار إلى التحقق من صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، من خلال تحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الشفافية الإدارية بأبعادها) والمتغير التابع (الأمن الوظيفي بأبعاده).

رابعاً: تحليل علاقة الارتباط بين الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي

تم استخراج مصفوفة الارتباط لتوضيح العلاقة التبادلية بين أبعاد الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي ككل، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي (ن=200)

المتغيرات المستقلة (أبعاد الشفافية)	معامل الارتباط (R) مع "الأمن الوظيفي"	مستوى الدلالة (Sig)	اتجاه العلاقة	قوة العلاقة
وضوح السياسات والإجراءات	0.76**	0	طردية	قوية جداً
كشف وتداول المعلومات	0.69**	0	طردية	قوية
المشاركة في اتخاذ القرار	0.54**	0.002	طردية	متوسطة
الشفافية الإدارية (ككل)	0.73	0	طردية	قوية

(\*\*)دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

التعليق والتحليل النقدي لنتائج الارتباط:

(1) القوة الكلية للعلاقة:

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي، حيث بلغت قيمة (R = 0.73) هذه النتيجة تعني أن 53% تقريباً (مربع معامل الارتباط) من التغيرات في مستوى الأمن الوظيفي بمصرف السراي للتجارة والاستثمار، يمكن إرجاعها إلى مستوى الشفافية الإدارية المتبع، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (قرق ورضوان، 2023) ودراسة (أحمد، 2023)، مما يؤكد عالمية هذه العلاقة حتى في البيئة المصرفية الليبية.

(2) وضوح السياسات (المحرك الأقوى للأمان):

سجل بُعد "وضوح السياسات" أعلى معامل ارتباط (0.76)، يحلل الباحث ذلك بأن طبيعة العمل في مصرف السراي للتجارة والاستثمار، كونه مؤسسة مالية تتعامل مع مخاطر عالية، تجعل الموظف يربط أمنه الشخصي والمهني بمدى وضوح "قواعد اللعبة"، فعندما تكون معايير الترقية، المكافآت، والمهام شفافة، يتلاشى القلق من التقديرات الشخصية للإدارة، وهو ما يعزز الاستقرار النفسي.

(3) أترتداول المعلومات:

جاءت العلاقة بين "كشف المعلومات" والأمن الوظيفي قوية (0.69)، وهذا يثبت أن سياسة المصرف في إطلاع الموظفين على وضعه المالي وخطته المستقبلية تقتل "الشائعات" التي تعد العدو الأول للأمن الوظيفي في الأزمات، مما يتفق مع رؤية (الخزعلي، 2014) حول دور الشفافية الإدارية في بناء المصداقية.

4) المشاركة في القرار (علاقة متوسطة ولكن هامة):

رغم أن العلاقة كانت الأقل نسبياً (0.54)، إلا أنها دالة إحصائياً، يرى الباحث أن الموظف المصرفي يرى في "المشاركة في القرار" نوعاً من "الأمان المعنوي" وليس بالضرورة "الأمان المادي" المباشر، وهو ما يفسر حلولها في المرتبة الأخيرة. الخلاصة المنهجية لاختبار الفرضيات:

بناءً على هذه النتائج، نقبل الفرضية الرئيسة للدراسة: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة الشفافية الإدارية وبين مستوى الأمن الوظيفي لدى العاملين بمصرف السراي للتجارة والإستثمار."

هذه النتيجة تقدم سنداً قوياً لإدارة المصرف؛ فبدلاً من البحث عن حلول مكلفة للأمن الوظيفي، يمكن للشفافية والوضوح (وهي موارد إدارية غير مكلفة) أن تحقق الاستقرار المنشود، وتمنع "الاغتراب الوظيفي" الذي حذرت منه دراسة (ابو العنين، 2024)

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الشفافية الإدارية في الأمن الوظيفي

تم إجراء هذا التحليل لقياس القدرة التنبؤية للمتغيرات المستقلة (أبعاد الشفافية الإدارية) على المتغير التابع (الأمن الوظيفي)، والجدول التالي يلخص النتائج الإحصائية لعينة الـ 200 موظف:

جدول (5): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الشفافية في الأمن الوظيفي (ن=200)

المتغير المستقل (أبعاد الشفافية)	معامل الانحدار (B)	القيمة التائية (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة المحسوبة (F)	الدلالة الإحصائية للنموذج
وضوح السياسات والإجراءات	0.468	6.12	0	0.612	52.34	0
كشف وتداول المعلومات	0.334	4.45	0			
المشاركة في اتخاذ القرار	0.142	2.18	0.03			

التعليق والتحليل النقدي لنتائج الانحدار:

(1) القوة التفسيرية للنموذج: ( $R^2$ )

تشير قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.612$ ) إلى أن أبعاد الشفافية الإدارية مجتمعة تفسر ما نسبته (61.2%) من التباين الحاصل في مستوى "الأمن الوظيفي" لدى موظفي مصرف السراي للتجارة والاستثمار، وهي نسبة قوية جداً إحصائياً، تعني أن الشفافية الإدارية هي المحرك الرئيس للأمن الوظيفي، بينما تترك الـ (38.8%) المتبقية لعوامل أخرى (مثل الرواتب، أو الظروف السياسية في ليبيا).

(2) **وضوح السياسات** (المتنبئ) **الأول:**

سجل "وضوح السياسات" أعلى معامل تأثير ( $B = 0.468$ ) يحلل الباحث ذلك بأن الموظف المصرفي في مصرف السراي للتجارة والإستثمار، يرى في "النظام الواضح" حماية له من القرارات العشوائية، فكلما زادت شفافية الإجراءات بمقدار وحدة واحدة، ارتفع الأمن الوظيفي بنسبة 46.8%. وهذا يدعم ما ذهبت إليه دراسة (فزق ورضوان، 2023) حول أهمية الشفافية الإدارية.

(3) **أثر كشف المعلومات:**

ساهم "كشف وتداول المعلومات" بشكل جوهري ( $B = 0.334$ ) يرى الباحث أن المصارف التي تتبنى سياسة "الكتاب المفتوح" مع موظفيها تنجح في بناء جدار من الأمن الوظيفي؛ فالموظف المطلع على وضع المصرف المالي يكون أقل عرضة للقلق الوظيفي الناتج عن الشائعات، وهو ما يتقاطع مع نتائج دراسة (الخرزعلي، 2014).

(4) **المشاركة في القرار (الأثر الأقل):**

رغم أن مساهمة "المشاركة في القرار" كانت الأقل ( $B = 0.142$ )، إلا أنها ظلت دالة إحصائياً ( $0.030 < B < 0.05$ ) وهذا يشير إلى أن إشراك الموظفين في مصرف السراي للتجارة والاستثمار يضيف "قيمة نوعية" للأمن الوظيفي، ولكنه ليس بأهمية وضوح السياسات بالنسبة للموظف المصرفي.

**الخلاصة المنهجية** و**قبول الفرضية الثانية:**

بناءً على قيمة ( $F = 52.34$ ) ودالتها ( $0.000$ )، فإن النموذج الإحصائي صالح تماماً للتنبؤ وبناءً عليه، نقبل الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية الإدارية في التنبؤ بمستوى الأمن الوظيفي بمصرف السراي للتجارة والإستثمار".

**مناقشة النتائج وتفسيرها**

تتمحور مناقشة النتائج حول الإجابة على التساؤل الرئيس للدراسة: كيف تسهم الشفافية الإدارية في صياغة شعور الموظف بالأمن الوظيفي في بيئة مصرفية خاصة؟

(1) **مناقشة مستوى الشفافية والأمن الوظيفي (الواقع الراهن)**

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة الشفافية الإدارية في مصرف السراي للتجارة والاستثمار جاء "كبيراً" بمتوسط (3.82)، وهو ما تزامن مع مستوى "مرتفع" للأمن الوظيفي بمتوسط (3.75).

• **التفسير:** يرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس نجاح إدارة مصرف السراي للتجارة والاستثمار في تبني نموذج إداري حديث يتجاوز البيروقراطية التقليدية، إن تفوق بعد "وضوح السياسات" (4.12) يشير إلى أن مصرف التجارة والاستثمار استطاع تحويل اللوائح من مجرد نصوص جامدة إلى "ممارسات معلنة"، مما أوجد بيئة عمل متوقعة قللت من التوتر المبي.

• **المقارنة:** تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فزق ورضوان، 2023) التي أكدت أن وضوح التعليمات هو الركيزة الأساسية للشفافية الإدارية، ولكنها تختلف عن دراسة (أحمد، 2023) التي وجدت قصوراً في شفافية المؤسسات الحكومية، مما يثبت أن القطاع المصرفي الخاص في ليبيا يمتلك مرونة وشفافية أعلى استجابةً لمتطلبات الحوكمة العالمية.

(2) **مناقشة علاقة الارتباط (الشفافية كحارس للأمن)**

كشفت معامل ارتباط بيرسون (0.73) عن علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً.

• **التفسير:** يفسر الباحث هذه القوة بأن الشفافية الإدارية تعمل كـ "آلية دفاعية" للموظف؛ ففي بيئة مصرفية تتسم بالمخاطر المالية، يمثل "الوضوح" طوق نجاة للموظف من التقديرات الذاتية والمحسوبة.

• **المقارنة:** تدعم هذه النتيجة ما ذهبت إليه دراسة (السلامي، 2023) من أن الشفافية الإدارية تبني الثقة، وتتكامل مع دراسة (ذيب، 2018) التي اعتبرت أن وضوح الحقوق (المستحقات) هو جوهر الأمن الوظيفي، إن الربط بين

المتغيرين في "مصرف السراي للتجارة والاستثمار" يثبت أن الأمن الوظيفي ليس مجرد "راتب مجزي"، بل هو "نظام شفاف" يضمن استدامة هذا الراتب وعدالة توزيعه.

### (3) مناقشة القدرة التنبؤية (تحليل الانحدار)

أثبتت تحليل الانحدار أن الشفافية الإدارية تفسر (61.2%) من التباين في الأمن الوظيفي، مع تفوق "وضوح السياسات" كأكثر الأبعاد تأثيراً.

• التفسير: يرى الباحث أن هذه النتيجة هي "قلب الدراسة": فالموظف المصري الليبي يولي أهمية قصوى لـ "السياسة الواضحة" ( $B = 0.468$ ) "أكثر من" المشاركة في القرار ( $B = 0.142$ )، هذا يفسر طبيعة الثقافة التنظيمية في المصارف الليبية التي تميل إلى احترام "النظام والقانون" كمصدر أساسي للأمن الوظيفي.

• المساهمة العلمية: تقدم هذه النتيجة حلاً إدارياً لما حذرت منه دراسة (أبو العنين، 2024)؛ فإذا كان "انعدام الأمن" يؤدي إلى "الاغتراب الوظيفي" وتراجع الأداء، فإن "الشفافية الإدارية" هي الترياق الذي يمنع هذا الاغتراب عبر توفير اليقين المهني.

### (4) مناقشة الفجوة في "المشاركة في القرار" و"الطمأنينة المادية"

لوحظ أن بُعد "المشاركة في القرار" و"الطمأنينة المادية" كانا الأقل تقييماً.

• التفسير: يحلل الباحث ذلك بأن المركزية في القرارات المالية بمصرف السراي للتجارة والاستثمار قد تشعر الموظف بضعف التأثير في صياغة مستقبله المادي، خاصة في ظل التضخم الاقتصادي بليبيا، هذه الفجوة تشير إلى أن الشفافية "الإجبارية" (إبلاغ الموظف) موجودة، لكن الشفافية "التشاركية" (إشراك الموظف) لا تزال في طور النمو. الخلاصة والمساهمة:

تخلص مناقشة النتائج إلى أن الشفافية الإدارية في مصرف السراي للتجارة والاستثمار، ليست مجرد خيار "أخلاقي"، بل هي "ضرورة استراتيجية" لتحقيق الأمن الوظيفي، إن هذه الدراسة تملأ الفجوة المكانية (ليبيا) والقطاعية (المصارف الخاصة)، وتقدم نموذجاً كمياً يثبت أن استقرار الكفاءات المصرفية في ظل الأزمات مرهون بمدى وضوح السياسات وانسيابية المعلومات من الإدارة إلى القاعدة الوظيفية.

### النتائج الرئيسية للدراسة:

بناءً على التحليل الإحصائي لعينة مكونة من (200) موظف بمصرف السراي للتجارة والاستثمار، توصلت الدراسة إلى النتائج الجوهرية التالية:

1. مستوى مرتفع من الشفافية: أظهرت النتائج أن مصرف السراي للتجارة والاستثمار يتبنى مستويات عالية من الشفافية الإدارية بمتوسط (3.82)، مع تميز استثنائي في بُعد "وضوح السياسات والإجراءات"، مما يعكس نضج النظام المؤسسي للمصرف.

2. ارتباط شرطي وثيق: أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ( $SR = 0.73$ ) بين الشفافية الإدارية والأمن الوظيفي؛ مما يعني أن شعور الموظف بالاستقرار في المصارف الخاصة الليبية مرهون بمدى وضوح الإدارة ونزاهتها في تداول المعلومات.

3. القدرة التنبؤية العالية: كشف نموذج الانحدار أن الشفافية الإدارية تفسر (61.2%) من التباين في الأمن الوظيفي، وأن "وضوح السياسات" هو المحرك الأكبر لهذا الشعور، يليه "كشف المعلومات"، ثم "المشاركة في القرار".

4. فجوة المشاركة والطمأنينة: لوحظ وجود انخفاض نسبي في مستوى "المشاركة في اتخاذ القرار" و"الطمأنينة المادية"، مما يشير إلى أن السياسات المالية والحوافز لا تزال تُصاغ بمركزية قد تؤثر مستقبلاً على ولاء الكفاءات.

5. تأكيدات الفرضيات: نجحت الدراسة في إثبات كافة فرضياتها، مؤكدة أن الشفافية الإدارية هي المتغير "الوقائي" الذي يحمي الموظف من القلق الوظيفي في ظل الظروف الاقتصادية المتقلبة في ليبيا.

## ثامناً: التوصيات

بناءً على ما تقدم، يضع الباحث أمام إدارة مصرف السراي للتجارة والاستثمار والقطاع المصرفي الليبي التوصيات التالية:

1. تبني استراتيجية "الإدارة بالشفافية": ضرورة مأسسة مبادئ الشفافية الإدارية بحيث تصبح جزءاً من الهوية التنظيمية مصرف السراي للتجارة والاستثمار، وليس مجرد ممارسات فردية لبعض المديرين.
2. تفعيل الشفافية التشاركية: يوصى بزيادة مساحة مشاركة الموظفين التنفيذيين في صياغة الأهداف السنوية، لتقليل المسافة النفسية بين الإدارة والقاعدة الوظيفية، مما يرفع من مستوى أمنهم المهني.
3. وضوح نظم المكافآت والحوافز: لمواجهة الانخفاض في "الطمأنينة المادية"، يجب على مصرف السراي للتجارة والاستثمار الإفصاح الكامل عن معايير المنح والترقيات لضمان شعور الموظف بالعدالة التنظيمية.
4. نظام إنذار مبكر للمعلومات: تطوير منصة داخلية (Intranet) تضمن وصول المعلومات الدقيقة للموظفين في وقتها، لمنع انتشار الشائعات التي تضر بالروح المعنوية وتزعزع الاستقرار الوظيفي.

## قائمة المراجع - (References) وفق نظام APA 7

1. أبو العينين، محمد؛ وآخرون. (2024). انعدام الأمن الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع السياحة. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، مصر*.
2. أحمد، محمود. (2023). أثر الشفافية الإدارية على الأداء الوظيفي للعاملين بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة سوهاج. *المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة سوهاج، مصر*.
3. الحباشنة، إيمان. (2023). درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية، الأردن*.
4. الخزعلي، قاسم. (2014). أثر الشفافية الإدارية في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في المؤسسات العامة الأردنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق*.
5. الدعجاني، فهد. (2024). القيادة الشفافة ودورها في تعزيز المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية في البيئة السعودية. *مجلة العلوم الإدارية، السعودية*.
6. السلامي، عبد الكاظم. (2023). الشفافية الإدارية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية: بحث تحليلي في كليات جامعة الكوفة. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق*.
7. القرعان، إبراهيم؛ وآخرون. (2023). [دراسة حول مدارس النقب] درجة ممارسة الشفافية الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بالأمن الوظيفي. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*.
8. ذيب، محمد. (2018). *إدارة الموارد البشرية والأمن الوظيفي في المؤسسات المعاصرة*. دار الفكر للنشر والتوزيع.
9. قزق، إياد؛ ورضوان، محمود. (2023). الشفافية الإدارية وعلاقتها بالأمن الوظيفي لدى معلمي المدارس الخاصة في محافظة إربد. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، فلسطين*.