

دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآلية فاعلة لإدارة المخاطر المالية

"دراسة ميدانية على مصرف المتحد - فرع طرابلس"

أحمد عمار خليفة عمار

كلية الاقتصاد العجيات، جامعة الزاوية، العجيات، ليبيا

الملخص

هدفت هذه الدراسة بشكل واضح ومباشر إلى معرفة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآلية فاعلة لإدارة المخاطر المالية وذلك من خلال دراسة ميدانية تمت على مصرف المتحد فرع طرابلس، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (16) فقرة تتعلق بقياس دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآلية فاعلة لإدارة المخاطر في المصرف محل الدراسة، وتم توزيع الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية وتم تجميعها بالكامل، وتم تحليل البيانات المجمع باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إذ تم استخدام الإحصاء الوصفي التحليلي وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور إيجابي ومؤثر للأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة كنظام ABC وبطاقة BSC والموازنات المرنة بأن لها دور مهماً كآلية فاعلة لإدارة المخاطر. تعتبر بطاقة الأداء المتوازن BSC ذات دور محوري في ربط أهداف المصرف لمؤشرات قياس المخاطر وتوفير رؤية شاملة ورقابة استباقية. وخلصت أيضاً إلى أن نظام التكلفة على أساس النشاط ABC يدعم القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية. وقد أوصت هذه الدراسة توصي بضرورة تعزيز أنظمة المعلومات وقواعد البيانات لما تتيح القدرة على معالجة وتوفير البيانات الدقيقة وتخصيص الموارد وتبني فهم تدريجي للتطبيق لمواجهة تحدي التكلفة المرتفعة وتطبيق إحدى الأدوات لبطاقة الأداء المتوازن.

Submitted: 01/06/2026

Accepted: 08/07/2026

1.1 المقدمة

برزت المحاسبة الإدارية في الآونة الأخيرة كأداة حيوية تزود الإدارة بالمعلومات اللازمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، ومع تعدد العمليات وزيادة حجم المخاطر، لم تعد الأدوات التقليدية للمحاسبة الإدارية كافية لمواجهة هذه التحديات، مما استدعى ظهور وتطور ما يعرف بأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (Horngren et al., 2018, p. 5)، والتي تهدف إلى توفير معلومات أكثر دقة وملاءمة وذات توقيت مناسب لدعم القرارات الإدارية الاستراتيجية والتشغيلية، ويرى (الشيرازي، 2021، ص. 33) أن التحول نحو هذه الأدوات لم يعد ترفاً فكرياً بل ضرورة حتمية للمؤسسات الطامحة للتميز. إن إدارة المخاطر المالية على وجه الخصوص، تعتبر من أهم الوظائف الحيوية في القطاع المصرفي، نظراً لطبيعة عمل المصارف كوسيط مالي يتعامل بمجموعة متنوعة من الأصول والخصوم المالية التي تتعرض لمختلف أنواع المخاطر، ويشير (Drury, 2018, p. 78) إلى أن الفشل في إدارة هذه المخاطر بفعالية يمكن أن يؤدي إلى خسائر مالية وقد يهدد استمرارية المصرف ذاته، ومن هنا تبرز أهمية توظيف أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآليات فاعلة في منظومة إدارة المخاطر المالية. وبما أنه القطاع المصرفي الليبي، شأنه شأن العديد من القطاعات المصرفية في الدول النامية، ويواجه تحديات خاصة تتعلق ببيئة التشغيل والتقلبات الاقتصادية، مما يجعل الحاجة إلى تطبيق أنظمة متطورة لإدارة المخاطر المالية أكثر إلحاحاً، ويعد مصرف المتحد أحد المصارف العاملة في هذا القطاع، والذي يهدف إلى تقديم خدمات مصرفية متنوعة.

2.1 الدراسات السابقة

دراسة محمد وعون (2025)، بعنوان "دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية الليبية"، هدفت الدراسة في دور هذه الأساليب في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر بالمصارف التجارية الليبية وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن وجود المحاسبة الإدارية الحديثة ضروري لنظام رقابي فعال يحسن جودة إدارة المخاطر، وأوصت بضرورة استخدام هذه الأساليب لتوفير معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرار. دراسة التير وعلى (2024)، بعنوان "الدور الوسيط لإدارة مخاطر السيولة في العلاقة بين المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الليبية"، هدفت الدراسة إلى بيان دور المعلومات المحاسبية في إدارة مخاطر السيولة لتحسين الأداء المالي بالمصارف التجارية الليبية. وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود دور إيجابي وذو دلالة إحصائية للمعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي من خلال الدور الوسيط لإدارة مخاطر السيولة.

دراسة الشیخی والعربی (2024)، بعنوان "أثر المخاطر المالية على الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة - بنغازي"، تناولت الدراسة أثر مخاطر السيولة والائتمان على الأداء المصرفي. ومن خلال دراسة ميدانية على العاملين في إدارة المخاطر بمصرف الوحدة في بنغازي، توصلت إلى أن من الضرورة توفر رؤية تطبيقية حول كيفية تأثير أنواع محددة من المخاطر على أداء مصرف ليبيا.

دراسة عمر وآخرون (2022)، بعنوان "دور تبني أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في إدارة مخاطر الائتمان بالمصارف التجارية الليبية"، أبرزت الدراسة دور نظام التكلفة على أساس النشاط في دعم إدارة مخاطر الائتمان، ووجدت أن تبني هذا الأسلوب يساهم بفعالية في ترشيد قرارات منح الائتمان وتعزيز القدرة على إدارة هذا الخطر من خلال توفير معلومات دقيقة عن التكاليف.

دراسة أحمد (2023)، بعنوان "أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الليبية"، هدفت لقياس أثر هذه الأساليب على إدارة المخاطر التشغيلية بالمصارف الإسلامية في ليبيا، وبيّنت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيقها في الحد من المخاطر التشغيلية، مع التوصية بضرورة تبنيها.

التعليق على الدراسات السابقة: توصلت الدراسات السابقة إلى تأكيد أهمية استخدام الأساليب المحاسبية والإدارية، وذلك في دعم وفعالية وكفاءة وتحسين آلية إدارة المخاطر المالية، فقد تناولت هذه الدراسات الموضوع من زوايا متكاملة، بتأكيد الأثر المباشر للمخاطر المالية، وتحديد مخاطر السيولة والائتمان على الأداء المصرفي. إن للمعلومات المحاسبية دوراً إيجابياً وفعالاً في تحسين الأداء المالي، وذلك من خلال دورها كوسيط في إدارة مخاطر السيولة. وعليه فإن هذه الدراسة تُعد امتداداً للدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع البحث، إلا أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو دراسة دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآلية فعالة لإدارة المخاطر المالية.

3.1 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآلية فاعلة لإدارة المخاطر المالية في مصرف المتحد - فرع طرابلس؟ ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

- ما هي أبرز أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المطبقة في مصرف المتحد - فرع طرابلس؟
- ما هي أهم المخاطر المالية التي يواجهها مصرف المتحد - فرع طرابلس؟
- كيف تساهم أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المطبقة في تحديد وقياس ومراقبة المخاطر المالية في المصرف؟
- ما هي المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر المالية بالمصرف؟

4.1 أهمية الدراسة

أهمية المحاسبة الإدارية ضرورية للمؤسسات والشركات التي تسعى لتطبيق أسس الجودة والتميز والمنافسة وضبط الأداء وإدارة المخاطر، وذلك حتى يمكن تقديم الاستشارات للإدارة حول أنشطة المؤسسة وعملياتها انسجاماً مع ذلك الدور الكبير الذي تحققه تلك الممارسة في العمل الرقابي والتخطيطي، حيث تكمن أهمية هذه الدراسة في تقييم دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كآلية فاعلة لإدارة المخاطر المالية.

5.1 أهداف الدراسة

- التعرف على التحديات التي تعيق دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر المالية بالمصارف الليبية.
- التعرف على مدى فعالية أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر المالية.
- التعرف على أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة المستخدمة في المصارف الليبية.
- محاولة تحديد أبرز المخاطر المالية التي تواجهها المصارف الليبية.

6.1 فرضيات الدراسة

بالنظر إلى مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وإدارة المخاطر المالية في مصرف المتحد - فرع طرابلس.

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد هناك مساهمة فعالة لتطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في إدارة المخاطر المالية بمصرف المتحد - فرع طرابلس.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد هناك مساهمة فعالة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في إدارة المخاطر المالية بمصرف المتحد - فرع طرابلس.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد هناك مساهمة فعالة لتطبيق الموازنات المرنة في إدارة المخاطر المالية بمصرف المتحد - فرع طرابلس.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد معوقات تحد من فعالية تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر المالية بمصرف المتحد - فرع طرابلس.

7.1 منهجية الدراسة

تعتمد منهجية الدراسة على مجموعة من الأساليب التي تهدف إلى تحليل دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة كألية فاعلة في إدارة المخاطر المالية. وتتمثل منهجية الدراسة فيما يلي:
المنهج الوصفي والتحليلي حيث تعتمد الدراسة على هذا المنهج لوصف وتحليل الوضع الحالي لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وتقييم مدى أهميتها في إدارة المخاطر المالية.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الأقسام ذات العلاقة بالمحاسبة المالية والإدارية وإدارة المخاطر المالية في المؤسسة سائلة الذكر.

9.1 حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة دور أسلوب المحاسبة الإدارية الحديثة كألية فاعلة لإدارة المخاطر المالية.
الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على إجراء الدراسة الميدانية على كافة العاملين بالأقسام المحاسبية والمالية وإدارة المخاطر المالية بمصرف المتحد - فرع طرابلس.
الحدود الزمنية: تقتصر نتائج الدراسة الميدانية على الفترة التي أجريت فيها الدراسة 2026-2-1 الي 2026-3-30.

1.2 ماهية المحاسبة الإدارية الحديثة وأهدافها

1.1.2 مفهوم المحاسبة الإدارية الحديثة وخصائصها

يمكن النظر إلى المحاسبة الإدارية الحديثة على أنها تطور طبيعي للمحاسبة الإدارية استجابة للمتغيرات البيئية المعاصرة، فهي تمثل نظاماً شاملاً للمعلومات يهدف إلى تزويد الإدارة في جميع مستوياتها بالبيانات والمعلومات المالية وغير المالية لتمكينها من أداء وظائفها الرئيسية المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك بأسلوب يضمن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعظيم قيمة المنشأة (قمازي، 2018، ص 45)، ويرى (بوغازي ومراد، 2021، ص 305) أن جوهر التحول يكمن في الانتقال من التركيز على "المعلومات الداخلية" إلى التركيز على "المعلومات من أجل خلق القيمة"، وهذا يتطلب نظرة تمتد إلى خارج حدود المنشأة لتشمل العملاء والمنافسين والموردين.

2.1.2 أهداف المحاسبة الإدارية الحديثة ووظائفها

يمكن إيجاز هذه الأهداف فيما يلي: أولاً دعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث توفر معلومات تحليلية حول ربحية المنتجات والأسواق والعملاء، مما يساعد الإدارة العليا في اتخاذ قرارات حاسمة مثل الدخول إلى أسواق جديدة أو إيقاف خط إنتاجي أو تطوير خدمات مبتكرة، وهذا ما أكدته (اليمني، 2024، ص 15) بقوله إن القرارات الاستثمارية في ظل ظروف عدم التأكد تتطلب معلومات تتجاوز البيانات المحاسبية التقليدية. ثانياً توفير قاعدة بيانات دقيقة وموثوقة لأغراض التخطيط والرقابة الفعالة. ثالثاً قياس وتقييم الأداء بشكل شامل ومتوازن. (البر عصي وآخرون، 2018، ص 77). رابعاً الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، من خلال فهم مسبباتها وربطها بالأنشطة التي تضيف قيمة للعميل، والتخلص من الهدر والأنشطة عديمة القيمة. وأخيراً وهو الهدف الذي يمثل صلب اهتمام هذا البحث، المساهمة الفعالة في منظومة إدارة المخاطر من خلال توفير معلومات استباقية تساعد على تحديد وقياس ومراقبة المخاطر قبل وقوعها (الطبال، 2025، ص 12).

3.1.2 أهمية تطبيق المحاسبة الإدارية الحديثة في القطاع المصرفي

إن الخدمات المصرفية هي خدمات غير ملموسة، وتكاليفها معظمها غير مباشرة، مما يجعل من الصعب تخصيصها بالطرق التقليدية، وهنا تبرز أهمية نظام مثل "التكاليف على أساس النشاط" في تحديد التكلفة الحقيقية لخدمات مثل القروض والودائع والتحويلات، وتحديد ربحية كل خدمة وكل عميل بدقة متناهية. (أبو محسن، 2009، ص 55)، إن بيئة المنافسة الشديدة بين المصارف تفرض عليها ضرورة الابتكار وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للعملاء، وهذا يتطلب فهماً عميقاً لسلسلة القيمة الخاصة بالمصرف، وتحديد الأنشطة التي يمكن من خلالها تحقيق التميز، كما أن الطبيعة عالية المخاطر للعمل المصرفي تجعل من إدارة المخاطر وظيفة مركزية، كما يرى (حبشي، 2021، ص 242) أن بطاقة الأداء المتوازن تربط أهداف إدارة المخاطر بالاستراتيجية العامة للمصرف وتجعلها جزءاً من منظومة تقييم الأداء، وأن الموازنات المرنة تساعد في فهم ومواجهة تقلبات السوق.

2.2 أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة القائمة على التكلفة

1.2.2 نظام التكاليف على أساس النشاط

حيث أنه ينتقل بالتحليل من التركيز على المنتج كوحدة تكلفة نهائية إلى التركيز على الأنشطة باعتبارها المحرك الأساسي لاستهلاك الموارد، فالفلسفة التي يقوم عليها هي أن المنتجات أو الخدمات لا تستهلك التكاليف بشكل مباشر، بل هي تستهلك مجموعة من الأنشطة اللازمة لإنتاجها وتقديمها، وهذه الأنشطة بدورها هي التي تستهلك موارد المنشأة الاقتصادية (قمازي، 2018، ص 88)، وبناءً عليه يعمل النظام على تتبع تكاليف الموارد وتجميعها في مجموعات خاصة بالأنشطة المتجانسة، ومن ثم يتم تخصيص تكاليف هذه المجموعات على المنتجات والخدمات النهائية باستخدام مقاييس دقيقة تعكس علاقة السبب والنتيجة تعرف بموجهات تكلفة النشاط. (حبشي، 2021، ص 245)

2.2.2 التكلفة المستهدفة

يتم تحديد سعر البيع التنافسي الذي يكون العميل مستعداً لدفعه مقابل منتج بخصائص ووظائف معينة، ثم تقوم الإدارة بتحديد هامش الربح الذي تسعى لتحقيقه من هذا المنتج، وبطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع المستهدف، نصل إلى "التكلفة المستهدفة"، والتي تصبح بمثابة تحدٍ وسقف لا يجب تجاوزه خلال مراحل التصميم والتطوير والإنتاج (الشطي، 2018، ص 34)، والمعادلة الأساسية لهذه الأداة هي: "التكلفة المستهدفة = سعر البيع التنافسي - هامش الربح المستهدف"، حيث تفرض على جميع الأقسام (التصميم، الهندسة، الإنتاج، التسويق، المحاسبة) العمل معاً كفريق واحد منذ اللحظة الأولى لإيجاد سبل مبتكرة لخفض التكاليف دون المساس بالجودة أو الوظائف التي يقدّرها العميل، وفي القطاع المصرفي يمكن تطبيق هذا المفهوم بفعالية عند تصميم بطاقة ائتمان جديدة مما يضمن أن الخدمة الجديدة ستكون مربحة وتنافسية منذ يومها الأول (اليمنى، 2024، ص 25).

3.2 أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة ذات البعد الاستراتيجي

1.3.2 بطاقة الأداء المتوازن

هي نظام إداري متكامل لا يقتصر على قياس الأداء، بل يساعد المنشأة على ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها إلى مجموعة متماسكة من الأهداف والمقاييس والمبادرات المترابطة، وتكمن عبقريّة هذه الأداة في تحقيقها للتوازن، فهي توازن بين الأهداف المالية قصيرة الأجل والأهداف غير المالية طويلة الأجل التي تقود الأداء المالي المستقبلي (أدم، 2015، ص 60)، وتتكون البطاقة من أربعة أبعاد رئيسية، وهي البعد المالي وبعد العملاء وبعد العمليات وأخيراً بعد التعلم والنمو والقوة الحقيقية للبطاقة لا تكمن في هذه الأبعاد منفصلة، بل في علاقات السبب والنتيجة التي تربط بينها، (البرعصي وآخرون، 2018، ص 81)، وهذا المنطق يجعل من البطاقة أداة استراتيجية فعالة لضمان توجيه كافة الجهود والموارد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بما فيها أهداف إدارة المخاطر (داود، 2024، ص 22).

3.3 الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

1.3.3 مفهوم المخاطر المالية وأنواعها

تُعرف المخاطر المالية بشكل عام بأنها حالة عدم التأكد المحيطة بالنتائج المستقبلية، والتي تنطوي على احتمالية تعرض الوحدة الاقتصادية لخسائر مالية نتيجة أحداث أو متغيرات غير متوقعة، مما يؤدي إلى انحراف العوائد الفعلية عن العوائد المتوقعة (المصطفى، 2021، ص 55)، ويرى (ابن سعد، 2023، ص 50) أنها تمثل الجانب السلبي أو التهديد الكامن في التقلبات التي قد تمنع المصرف من تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمالية، وتواجه المصارف طيفاً واسعاً من المخاطر المالية التي يمكن تصنيفها

في مجموعات رئيسية لتسهيل فهمها وإدارتها، وأهم هذه الأنواع هي مخاطر الائتمان (سعد، 2019، ص 88)، تليها مخاطر السوق ثم مخاطر السيولة، بالإضافة إلى المخاطر التشغيلية. (أحمد، 2023، ص 62).

2.3.3 أهداف وأهمية إدارة المخاطر المالية في المصارف

إن الهدف الأساسي من عملية إدارة المخاطر المالية في المصارف هو فهم هذه المخاطر وقياسها وإدارتها ضمن حدود مقبولة ومحددة مسبقاً، بما يحقق التوازن الأمثل بين العائد والمخاطرة (عبد العليم، 2014، ص 70)، ويمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لإدارة المخاطر في عدة نقاط، أولاً حماية رأس مال المصرف ثانياً ضمان استقرار واستدامة الأرباح عن طريق الحد من التقلبات العنيفة في الأداء المالي (بن عطف وبنصباحو، 2021، ص 120)، ثالثاً الامتثال والالتزام بالمتطلبات القانونية والرقابية التي تفرضها السلطات النقدية. رابعاً تحسين جودة عملية اتخاذ القرار. وخامساً تهدف كل هذه الجهود إلى تعظيم قيمة المصرف لأصحابه على المدى الطويل. (خليل، 2011، ص 160).

2.3 دور اساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في قياس ومراقبة المخاطر المالية

1.2.3 دور نظام التكاليف على أساس النشاط في تحليل مخاطر الائتمان والتشغيل

يصف نظام التكاليف على أساس النشاط بعداً آخر وهو "تكلفة خدمة العميل"، حيث أن العملاء ذوي المخاطر العالية ليسوا فقط أكثر عرضة للتعرض، بل إنهم يستهلكون أيضاً أنشطة أكثر تكلفة على المصرف، مثل أنشطة "التقييم الائتماني العميق"، و"المتابعة المستمرة للحسابات"، و"إجراءات التحصيل الخاصة"، وعندما يتم قياس تكلفة هذه الأنشطة وتحملها بشكل دقيق على العملاء الذين يسببونها، يستطيع المصرف تحديد الربحية الحقيقية لكل عميل وشريحة عملاء (حبشي، 2021، ص 1255)، وعليه فإن المعلومات الدقيقة تمكن المصرف من تسعير قروضه بشكل يعكس المخاطرة الحقيقية، ووضع حدود ائتمانية أكثر موضوعية، واتخاذ قرارات أكثر رشداً بشأن الاحتفاظ بالعملاء، أما بالنسبة للمخاطر التشغيلية، فيقوم النظام بتسليط الضوء عليها وجعلها ملموسة من خلال قياس "تكلفة الأنشطة الناتجة عن الفشل"، مثل تكلفة "إعادة إدخال البيانات" بسبب أخطاء الموظفين، أو تكلفة "معالجة شكاوى العملاء" الناتجة عن خلل في النظام، وعندما ترى الإدارة هذه التكاليف بالأرقام، يصبح لديها حافز قوي للاستثمار في تدريب الموظفين وتحسين العمليات والأنظمة لتقليل هذا الهدر، وبالتالي تخفيف المخاطر التشغيلية من مصدرها (قمزي، 2018، ص 112).

2.2.3 دور بطاقة الأداء المتوازن في المراقبة الاستراتيجية للمخاطر

تقوم على أجبار الإدارة على النظر إلى ما هو أبعد من المؤشرات المالية المتأخرة، مثل صافي الربح أو نسبة القروض المتعثرة، والتي نخبرنا بالمشاكل بعد وقوعها، وتدفعها إلى التركيز على المؤشرات غير المالية التي تعتبر "مؤشرات أداء قائدة" أو "أنظمة إنذار مبكر" للمخاطر المستقبلية (داود، 2024، ص 30)، فمن خلال ربط أبعاد البطاقة الأربعة بالمخاطر، يمكن للمصرف بناء لوحة تحكم استراتيجية للمخاطر، فعلى سبيل المثال، في بعد "التعلم والنمو"، يمكن أن يكون "ارتفاع معدل دوران الموظفين الرئيسيين" مؤشراً مبكراً على زيادة محتملة في المخاطر التشغيلية، وفي بعد "العمليات الداخلية"، يمكن أن يكون "زيادة متوسط الوقت اللازم للموافقة على القرض" مؤشراً على عدم الكفاءة التي قد تؤدي إلى فقدان عملاء جدد (البرعصي وآخرون، 2018، ص 85)، وفي "بعد العملاء"، يعتبر "الانخفاض المستمر في مؤشر رضا العملاء" إنذاراً مبكراً لمخاطر السمعة ومخاطر السيولة المحتملة إذا قرر هؤلاء العملاء سحب ودائعهم.

3.2.3 دور الموازنات المرنة وتحليل الانحرافات في إدارة مخاطر السوق

إن استخدام الموازنات المرنة يسمح بإجراء تحليل أكثر عمقاً ودلالة للانحرافات، حيث يمكن فصل الانحراف الكلي إلى مكونين رئيسيين: انحراف ناتج عن تغير حجم النشاط (الفرق بين الموازنة المرنة والموازنة الثابتة)، وانحراف ناتج عن الأسعار والكفاءة (الفرق بين النتائج الفعلية والموازنة المرنة)، وفي سياق إدارة مخاطر السوق، يعتبر هذا الفصل في الانحرافات أمراً حيوياً، فهو يساعد الإدارة على فهم الأثر المالي الصافي للتقلبات في أسعار الفائدة أو أسعار الصرف بشكل معزول عن تأثير التغيرات في حجم القروض أو الودائع، وهذه المعلومة تمكن الإدارة من تقييم مدى حساسية أرباح المصرف لتقلبات السوق بدقة أكبر، وتحديد ما إذا كانت استراتيجيات التحوط المطبقة فعالة أم لا، واتخاذ قرارات تصحيحية مبنية على فهم واضح لمصدر الانحرافات بدلاً من التخمين (عبود وجاسم، 2017، ص 190).

1.3 منهج الدراسة

نظراً لطبيعة الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها واستخراج النتائج وتفسيرها

2.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وقد تضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المحكمة والمنظمة التي غطت محاور الدراسة الرئيسية المتمثلة في أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة ودورها في إدارة المخاطر المالية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تم تطبيق الراسة على موظفي مصرف المتحد - فرع طرابلس، وتم اختيار عينة قصدية من مجتمع الدراسة، تكونت من 30 موظفاً من العاملين في مختلف الأقسام المالية والمستويات الوظيفية لضمان شمولية وتنوع آراء المشاركين.

4.3 تحليل البيانات

ينقسم هذا الجزء إلى قسمين: تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة، وتحليل محاور الاستبيان. القسم الأول: تحليل المعلومات العامة (الديموغرافية)

1. الجنس:

الجدول (1.4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	63.3%
أنثى	11	36.7%
المجموع	30	100%

يظهر الجدول أن نسبة الذكور (63.3%) هي الأعلى في عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس الطبيعة العامة للتوظيف في القطاع المصرفي الليبي.

2. الفئة العمرية:

الجدول (2.4): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	5	16.7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	46.6%
من 40 إلى 50 سنة	8	26.7%
أكثر من 50 سنة	3	10.0%
المجموع	30	100%

يلاحظ أن الفئة العمرية "من 30 إلى أقل من 40 سنة" تشكل النسبة الأكبر (46.6%)، مما يشير إلى أن قوة العمل في المصرف تتركز في فئة الشباب وأصحاب الخبرة المتوسطة.

3. المؤهل العلمي:

الجدول (3.4): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم متوسط أو عال	7	23.3%
بكالوريوس	18	60.0%
ماجستير	4	13.3%
دكتوراه	1	3.4%
المجموع	30	100%

يُظهر الجدول أن غالبية أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس (60.0%)، مما يدل على وجود مستوى تعليمي جيد لدى موظفي المصرف يؤهلهم لفهم الممارسات الإدارية الحديثة.

4. سنوات الخبرة:

الجدول (4.4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	20.0%
5 - 10 سنوات	13	43.3%
11 - 15 سنة	7	23.4%
16 - 20 سنة	3	10.0%
أكثر من 20 سنة	1	3.3%
المجموع	30	100%

تتركز الخبرة لدى غالبية العينة في فئة "5 - 10 سنوات" (43.3%)، مما يعكس وجود كادر وظيفي يمتلك خبرة عملية جيدة في المجال المصرفي.

5. المسمى الوظيفي:

الجدول (5.4): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	16	53.3%
رئيس قسم	8	26.7%
مدير إدارة / مساعد مدير فرع	4	13.3%
مدير فرع	1	3.4%
أخرى	1	3.3%
المجموع	30	100%

يتضح أن غالبية العينة من الموظفين التنفيذيين (53.3%)، مع تمثيل جيد للمستويات الإشرافية والإدارية، مما يضمن الحصول على آراء من مختلف المستويات التنظيمية.

القسم الثاني: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول: تطبيق أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) ودوره في إدارة المخاطر المالية

الجدول (6.4): تحليل استجابات العينة لفقرات المحور الأول

رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يساعد نظام (ABC) في تحديد التكاليف الحقيقية للخدمات المصرفية، مما يساهم في تسعيرها بشكل يغطي المخاطر المرتبطة بها.	13 (43.3%)	12 (40.0%)	4 (13.3%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	4.23	0.82
2	يساهم تطبيق نظام (ABC) في تحديد الأنشطة عالية التكلفة والمخاطر، مما يساعد الإدارة على تركيز جهودها الرقابية.	15 (50.0%)	11 (36.7%)	3 (10.0%)	1 (3.3%)	0 (0.0%)	4.33	0.79
3	يوفر نظام (ABC) معلومات دقيقة تساعد في تقييم مخاطر الائتمان المرتبطة بالعملاء والمنتجات المختلفة.	12 (40.0%)	13 (43.3%)	3 (10.0%)	2 (6.7%)	0 (0.0%)	4.10	0.92

0.71	4.33	0 (%0.0)	0 (%0.0)	4 (%13.3)	12 (%40.0)	14 (%46.7)	يدعم أسلوب (ABC) عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحليل تكاليف الأنشطة التشغيلية.	4
0.81	4.25						المتوسط العام للمحور	

تحليل مفصل لفقرات المحور الأول:

1. تحديد التكاليف والتسعير القائم على المخاطر: حظيت الفقرة الأولى بموافقة إجمالية بلغت 83.3% (موافق بشدة + موافق)، وبمتوسط حسابي مرتفع (4.23). هذا يدل على إدراك المشاركين القوي بأن نظام ABC أداة فعالة لتحديد التكاليف الحقيقية للخدمات، مما يساعد في تسعيرها بشكل أدق يراعي المخاطر.
2. تحديد الأنشطة عالية المخاطر: حصلت الفقرة الثانية على أعلى نسبة موافقة (إجمالي 86.7%) وأحد أعلى المتوسطات الحسابية (4.33). يشير هذا إلى أن القيمة الأكبر لنظام ABC من وجهة نظر الموظفين تكمن في قدرته على تسليط الضوء على الأنشطة التي تتطلب رقابة مشددة بسبب ارتفاع تكلفتها ومخاطرها.
3. تقييم مخاطر الائتمان: سجلت هذه الفقرة أدنى متوسط حسابي في المحور (4.10) رغم حصولها على موافقة إجمالية عالية (83.3%). الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (0.92) قد يشير إلى تباين في الآراء حول مدى التطبيق الفعلي للنظام في تقييم مخاطر الائتمان تحديداً.
4. دعم قرارات المخاطر التشغيلية: حصلت هذه الفقرة على تأييد قوي جداً بإجمالي موافقة 86.7% ومتوسط حسابي مرتفع (4.33). يؤكد هذا على الاقتناع التام بدور النظام في دعم إدارة المخاطر التشغيلية من خلال تحليل تكاليف العمليات الداخلية.

تحليل إجمالي للمحور الأول:

يُظهر المتوسط العام المرتفع للمحور (4.25) وجود موافقة قوية على الدور الإيجابي الذي يلعبه نظام ABC في إدارة المخاطر. يتضح أن المشاركين يرون أن النظام فعال بشكل خاص في تحديد الأنشطة عالية المخاطر ودعم إدارة المخاطر التشغيلية. النتائج تدعم الفرضية الفرعية الأولى بوجود مساهمة فعالة لتطبيق أسلوب (ABC) في إدارة المخاطر المالية بالمصرف.

المحور الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ودورها في إدارة المخاطر المالية
الجدول (7.4): تحليل استجابات العينة لفقرات المحور الثاني

رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5	تساعد بطاقة الأداء المتوازن في ربط أهداف المصرف الاستراتيجية بمؤشرات واضحة لقياس وإدارة المخاطر.	16 (%53.3)	11 (%36.7)	3 (%10.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	4.43	0.68
6	تساهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في خلق رؤية شاملة للمخاطر.	14 (%46.7)	13 (%43.3)	3 (%10.0)	0 (%0.0)	0 (%0.0)	4.37	0.67
7	تُستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة الاستباقية على المخاطر من خلال متابعة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs).	15 (%50.0)	12 (%40.0)	2 (%6.7)	1 (%3.3)	0 (%0.0)	4.37	0.76
8	يعزز تطبيق (BSC) من قدرة المصرف على إدارة مخاطر السيولة من خلال ربطها بأهداف رضا العملاء والعمليات الداخلية.	12 (%40.0)	11 (%36.7)	6 (%20.0)	1 (%3.3)	0 (%0.0)	4.10	0.88
	المتوسط العام للمحور						4.32	0.75

تحليل مفصل لفقرات المحور الثاني:

1. ربط الاستراتيجية بالمخاطر: حظيت هذه الفقرة بأعلى متوسط حسابي في الدراسة كلها (4.43) وإجماع شبه تام على الموافقة (إجمالي 90.0%). هذا يعكس إيماناً راسخاً بأن القوة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن تكمن في قدرتها على ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مؤشرات أداء تشمل إدارة المخاطر.
2. خلق رؤية شاملة للمخاطر: أظهر المشاركون موافقة قوية جداً (إجمالي 90.0% ومتوسط 4.37) على أن أبعاد البطاقة الأربعة (المالي، العملاء، العمليات، التعلم والنمو) توفر نظرة متكاملة وشاملة للمخاطر تتجاوز المنظور المالي فقط.
3. الرقابة الاستباقية: حصلت هذه الفقرة على تأييد قوي مماثل (إجمالي 90.0% ومتوسط 4.37)، مما يؤكد على أن الموظفين يرون البطاقة أداة فعالة للإنذار المبكر والرقابة الاستباقية على المخاطر قبل تفاقمها.
4. إدارة مخاطر السيولة: سجلت هذه الفقرة أدنى متوسط حسابي في المحور (4.10) وأعلى نسبة حياد (20.0%). ورغم أن الموافقة لا تزال جيدة (إجمالي 76.7%)، إلا أن النتائج تشير إلى أن التطبيق العملي للبطاقة في إدارة مخاطر محددة مثل السيولة قد يكون أقل وضوحاً للموظفين.
5. تحليل إجمالي للمحور الثاني: بمتوسط عام مرتفع جداً بلغ (4.32)، يتضح وجود موافقة قوية جداً على الدور المحوري لبطاقة الأداء المتوازن. يرى المشاركون أنها أداة استراتيجية من الطراز الأول تربط الأهداف بالرقابة وتوفر رؤية شاملة للمخاطر. النتائج تدعم بقوة الفرضية الفرعية الثانية، مع لفت الانتباه إلى فرصة لتعزيز تطبيقها في إدارة أنواع مخاطر محددة.

المحور الثالث: تطبيق الموازنات المرنة ودورها في إدارة المخاطر المالية

الجدول (8.4): تحليل استجابات العينة لفقرات المحور الثالث

رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	يساعد استخدام الموازنات المرنة المصرف على التكيف مع التقلبات الاقتصادية وإدارة مخاطر السوق بفعالية.	11 (36.7%)	14 (46.7%)	4 (13.3%)	1 (3.3%)	0 (0.0%)	4.17	0.80
10	تساهم الموازنات المرنة في تحليل الانحرافات بشكل دقيق، مما يعزز الرقابة على التكاليف وإدارة المخاطر التشغيلية.	13 (43.3%)	13 (43.3%)	3 (10.0%)	1 (3.4%)	0 (0.0%)	4.27	0.83
11	تُعتبر الموازنات المرنة أداة فعالة للتخطيط لسيناريوهات مختلفة، مما يحسن من جاهزية المصرف لمواجهة الأزمات المالية.	15 (50.0%)	10 (33.3%)	5 (16.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4.33	0.76
12	تدعم الموازنات المرنة اتخاذ قرارات أفضل بشأن إدارة السيولة في ظل ظروف عدم التأكد.	12 (40.0%)	12 (40.0%)	5 (16.7%)	1 (3.3%)	0 (0.0%)	4.17	0.89
	المتوسط العام للمحور						4.23	0.82

تحليل مفصل لفقرات المحور الثالث:

1. التكيف مع مخاطر السوق: حازت هذه الفقرة على موافقة جيدة (إجمالي 83.4%، متوسط 4.17). يرى المشاركون أن الموازنات المرنة تساعد المصرف على التكيف مع التغيرات، ولكن ربما ليس بنفس قوة الأدوات الأخرى.
2. الرقابة على التكاليف والمخاطر التشغيلية: حصلت هذه الفقرة على تأييد قوي (إجمالي 86.6%، متوسط 4.27)، مما يؤكد الدور التقليدي والقوي للموازنات في تحليل الانحرافات وتعزيز الرقابة على التكاليف وبالتالي إدارة المخاطر التشغيلية.
3. التخطيط للسيناريوهات والأزمات: برزت هذه الفقرة كأقوى نقطة في المحور، بمتوسط حسابي مرتفع (4.33) وموافقة إجمالية بلغت 83.3%. هذا يدل على أن الموظفين يقدرّون بشدة قدرة الموازنات المرنة على تحسين جاهزية المصرف للأزمات من خلال التخطيط لسيناريوهات متعددة.
4. دعم قرارات السيولة: حصلت هذه الفقرة على نتائج مشابهة للفقرة الأولى (متوسط 4.17، إجمالي موافقة 80.0%). يشير هذا إلى وجود تصور إيجابي لدورها في دعم قرارات السيولة، ولكنه قد يكون أقل تأثيراً مقارنة بدورها في التخطيط للأزمات.

تحليل إجمالي للمحور الثالث:

يعكس المتوسط العام للمحور (4.23) وجود موافقة قوية على أهمية الموازنات المرنة. تبرز قيمتها بشكل خاص في التخطيط الاستباقي للأزمات والرقابة على الانحرافات. النتائج تدعم الفرضية الفرعية الثالثة، وتوضح أن الموازنات المرنة أداة ديناميكية فعالة لإدارة المخاطر.

المحور الرابع: معوقات تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة

الجدول (9.4): تحليل استجابات العينة لفقرات المحور الرابع

رقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13	يعتبر نقص الوعي لدى الإدارة العليا بأهمية هذه الأدوات عائقاً رئيسياً أمام تطبيقها.	8 (%26.7)	10 (%33.3)	7 (%23.3)	4 (%13.3)	1 (%3.4)	3.67	1.15
14	توجد مقاومة للتغيير من قبل الموظفين عند محاولة تطبيق أدوات محاسبية جديدة.	9 (%30.0)	12 (%40.0)	5 (%16.7)	3 (%10.0)	1 (%3.3)	3.80	1.10
15	تُعد التكلفة المرتفعة لتطبيق وتدريب الموظفين على هذه الأدوات من أبرز معوقات التطبيق.	12 (%40.0)	11 (%36.7)	4 (%13.3)	2 (%6.7)	1 (%3.3)	4.03	1.10
16	يمثل ضعف الأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات في المصرف تحدياً أمام التطبيق الفعال لهذه الأدوات.	14 (%46.7)	10 (%33.3)	4 (%13.3)	2 (%6.7)	0 (%0.0)	4.20	0.96
	المتوسط العام للمحور						3.93	1.08

تحليل مفصل لفقرات المحور الرابع:

1. نقص وعي الإدارة العليا: سجلت هذه الفقرة أدنى متوسط حسابي في المحور (3.67)، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن وعي الإدارة قد يكون عائقاً، لكنه ليس العائق الأكبر مقارنة بالمعوقات الأخرى.
2. مقاومة الموظفين للتغيير: بمتوسط (3.80) وموافقة إجمالية (70.0%)، يعتبر المشاركون أن مقاومة التغيير من قبل زملائهم تمثل عائقاً حقيقياً، مما يؤكد على أهمية إدارة التغيير عند تطبيق أي أدوات جديدة.
3. التكلفة المرتفعة للتطبيق والتدريب: حصلت هذه الفقرة على متوسط مرتفع (4.03)، مما يشير إلى أن العائق المالي المتمثل في تكاليف التطبيق والتدريب يُعتبر من أهم المعوقات من وجهة نظر الموظفين.

4. ضعف الأنظمة المعلوماتية: سجلت هذه الفقرة أعلى متوسط حسابي (4.20) وأعلى نسبة موافقة (إجمالي 80.0%)، مما يجعلها العائق الأول والأهم في نظر العينة. وهذا يؤكد على أن نجاح تطبيق هذه الأساليب الحديثة يعتمد بشكل حاسم على وجود بنية تحتية تكنولوجية قوية.

تحليل إجمالي للمحور الرابع:

بمتوسط عام بلغ (3.93)، يؤكد المشاركون على وجود معوقات حقيقية تواجه تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة. تبرز المعوقات التكنولوجية (ضعف الأنظمة) والمادية (التكلفة) كأهم التحديات، تليها المعوقات البشرية (مقاومة التغيير ووعي الإدارة). هذه النتائج تدعم الفرضية الرئيسية الثانية وتوفر رؤية واضحة لمجالات التحسين المطلوبة لتفعيل دور هذه الأدوات.

5.3 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

بعد تحليل البيانات وصفيًا، تم في هذا الجزء إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات البحث، وربط النتائج المستخلصة بالدراسات السابقة التي تم عرضها في الإطار النظري.

أولاً: اختبار الفرضيات الرئيسية (اختبار T-Test)

لاختبار الفرضيات المتعلقة بوجود دور فعال لأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة، تم استخدام اختبار (ت) للعينة الواحدة (One-Sample T-Test) لمقارنة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لكل محور بالمتوسط المحايد (3)، والذي يمثل درجة "محايد" على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحديد مستوى الدلالة (α) عند 0.05.

الجدول (10.4): نتائج اختبار (ت) للفرضيات الرئيسية

الفرضية	المحور (المتغير)	المتوسط الحسابي	القيمة المحسوبة (ت)	مستوى الدلالة P- (Value)	القرار
H1.1	دور أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في إدارة المخاطر المالية	4.25	8.49	0.000	قبول الفرضية
H1.2	دور بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في إدارة المخاطر المالية	4.32	9.60	0.000	قبول الفرضية
H1.3	دور الموازنات المرنة في إدارة المخاطر المالية	4.23	8.26	0.000	قبول الفرضية
H2	وجود معوقات تحد من تطبيق أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة	3.93	4.70	0.000	قبول الفرضية

تفسير نتائج اختبار (ت):

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى ما يلي:

1. جميع قيم مستوى الدلالة (P-Value) المحسوبة للمحاور الثلاثة الأولى (ABC, BSC, الموازنات المرنة) هي (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وهذا يعني وجود دلالة إحصائية، وأن المتوسطات الحسابية لهذه المحاور (4.25, 4.32, 4.23) أعلى من القيمة المحايدة (3) بشكل جوهري، وبناءً عليه، يتم قبول الفرضيات الفرعية H1.1, H1.2, H1.3، مما يؤكد وجود دور فعال ومساهمة إيجابية لأدوات المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر المالية من وجهة نظر عينة الدراسة.

2. بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية (H2)، بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهي أقل من (0.05). هذا يدل على أن متوسط المحور (3.93) أعلى من القيمة المحايدة (3) بشكل جوهري وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، مما يؤكد وجود معوقات ذات دلالة إحصائية تحد من فعالية تطبيق هذه الأدوات.

ثانياً: اختبار الفروق في الاستجابات (تحليل التباين ANOVA)

للتحقق مما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الديموغرافية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA). سيتم عرض نتيجة الاختبار للمتغير الأكثر أهمية في الدراسات الإدارية وهو "المسمى الوظيفي".

الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط استجابات أفراد العينة حول دور أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة ككل تعزى لاختلاف "المسمى الوظيفي".

الجدول (11.4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار الفروق حسب المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (P-Value)	القرار
بين المجموعات	1.87	3	0.62	1.15	0.345	قبول الفرضية الصفرية
داخل المجموعات	14.03	26	0.54			
المجموع	15.90	29				

تفسير نتائج تحليل التباين:

أظهرت نتائج تحليل التباين أن قيمة مستوى الدلالة (P-Value) بلغت (0.345)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الصفرية، ونستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المشاركين حول دور أدوات المحاسبة الإدارية الحديثة يمكن أن تُعزى لاختلاف مستوياتهم الوظيفية، وهذا يعكس وجود إدراك ووعي مشترك بأهمية هذه الأدوات بين جميع فئات الموظفين في المصرف، سواء كانوا في المستويات التنفيذية أو الإشرافية أو الإدارية

6.3 الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج وجود اتجاه عام وموافقة قوية وذات دلالة إحصائية من قبل موظفي المصرف على أن أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة (نظام ABC، بطاقة BSC، الموازنات المرنة) تلعب دوراً فعالاً ومهماً كآلية لإدارة المخاطر المالية.
2. تقاوت في قوة تأثير الأدوات حسب طبيعتها على الرغم من الاتفاق العام على أهمية جميع الأساليب، إلا أن النتائج أظهرت تصورات مختلفة حول نقاط القوة لكل أداة:

 - بطاقة الأداء المتوازن (BSC) تُعتبر الأداة الأقوى من الناحية الاستراتيجية، حيث برز دورها المحوري في ربط أهداف المصرف العليا بمؤشرات قياس المخاطر وتوفير رؤية شاملة ورقابة استباقية.
 - نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC) يُنظر إليه كأداة تشغيلية ورقابية فعالة للغاية، خاصة في تحديد الأنشطة عالية التكلفة والمخاطر، ودعم القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر التشغيلية.
 - الموازنات المرنة تبرز أهميتها بشكل خاص في تعزيز الجاهزية لمواجهة الأزمات من خلال التخطيط للسيناريوهات المختلفة، بالإضافة إلى دورها التقليدي في الرقابة على التكاليف وتحليل الانحرافات.

3. أكدت الدراسة بشكل قاطع وذي دلالة إحصائية وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق هذه الأساليب الحديثة في المصرف.
4. كشفت النتائج أن أهم وأبرز هذه المعوقات من وجهة نظر الموظفين هو "ضعف الأنظمة المعلوماتية وقواعد البيانات"، يليه مباشرة "التكلفة المرتفعة للتطبيق والتدريب". وهذا يشير إلى أن التحديات البنوية والمادية هي العائق الأكبر أمام التحول نحو هذه الممارسات الحديثة.
5. أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين تعزى لاختلاف مناصبهم الوظيفية، مما يدل على وجود قناعة وإدراك مشترك بأهمية هذه الأساليب ودورها في إدارة المخاطر لدى جميع العاملين، من المستويات التنفيذية إلى الإدارية.

7.3 التوصيات

1. توصي الدراسة بضرورة قيام إدارة المصرف بوضع خطة استراتيجية لتحديث وتطوير أنظمة المعلومات وقواعد البيانات، بما يتيح القدرة على معالجة وتوفير البيانات الدقيقة التي تتطلبها أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة.
2. توصي الدراسة بضرورة تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومستمرة للموظفين على كافة المستويات، لا تقتصر على الجانب النظري لهذه الأساليب، بل تركز على التطبيق العملي وكيفية استخدامها في مهامهم اليومية لإدارة المخاطر. هذا من شأنه أن يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من كفاءة الاستخدام.
3. تعزيز دور الإدارة العليا كقائد للتغيير يجب على الإدارة العليا في المصرف أن تتبنى دوراً قيادياً وداعماً بشكل واضح وصريح لعملية التحول نحو هذه الأساليب. يتأتى ذلك من خلال إدراجها ضمن الأهداف الاستراتيجية للمصرف، والتواصل الفعال مع الموظفين حول أهميتها، وتوفير الدعم اللازم لفرق العمل المسؤولة عن التطبيق.

قائمة المراجع

1. محمد، خالد البشير؛ وعون، مفتاح علي عامر". (2025). دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في تحسين جودة أداء إدارة المخاطر في المصارف التجارية الليبية. "مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية"، المجلد 6، العدد 1، ص 180-195.
2. التير، أحمد؛ وعلي، حنان فرج محمود". (2024). الدور الوسيط لإدارة مخاطر السيولة في العلاقة بين المعلومات المحاسبية وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الليبية. "مجلة البحوث الأكاديمية"، المجلد 28، العدد 1، ص 1-5.
3. الشخي، فاطمة عبد اللطيف؛ والعريبي، حواء محمد". (2024). أثر المخاطر المالية على الأداء المصرفي: دراسة ميدانية على مصرف الوحدة - بنغازي. "مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة"، المجلد 43، العدد 1، ص 240-261.
4. آدم، أ. ع. أ. (2015). أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن على جودة التقارير المالية في المصارف التجارية. "مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة النيلين".
5. ابن سعد، إ. ع. (2023). أثر المخاطر المالية في الأداء المالي للمصارف التجارية الليبية للفترة من "2011-2017". "مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الزيتونة".
6. أبو زيد، أحمد محمد (2022). أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إدارة المخاطر بمنشآت الأعمال الصناعية. "مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة سوهاج".
7. أحمد، خالد محمود (2023). أثر استخدام أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على إدارة المخاطر التشغيلية في المصارف الإسلامية الليبية. "مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة صبراتة".
8. البر عصي، ع. ح.، الجازوي، ص. أ.، والعشبي، م. م. (2018). تقييم الأداء القطاع المصرفي الليبي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية. "مجلة جامعة بنغازي العلمية".
9. بن عطاق، و. ف. ح.، ووبصباحو، ع. (2021). دور الاتجاهات الحديثة في المراجعة الداخلية وأساليب إدارة المخاطر في البنوك الإسلامية. "المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)"، (39)، 115-135.
10. بوغازي، إ.، ومراد، إ. (2021). دور وسائل المحاسبة الإدارية في دعم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية. "مجلة مجاميع المعرفة"، 7 (1)، 300-315.
11. الجاوي، طارق، والساعدي، مؤيد (2020). دور المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في إدارة المخاطر المالية بالبنوك التجارية. "مجلة دنانير، جامعة الموصل".
12. حبيشي، ن. ع. (2021). تقييم استخدام إدارة المخاطر في المحاسبة الإدارية الحديثة بهدف إدارة تكلفة سلسلة القيمة: دراسة تطبيقية. "مجلة البحوث المالية والتجارية"، 22 (3)، 1240-1265.
13. خليل، م. أ. (2011). تطوير دور المراجعة الداخلية كنشاط مضيف للقيمة للحد من آثار المخاطر والأزمات المالية. "المجلة العربية للمحاسبة"، 15 (1)، 158-184.
14. داود، ن. ف. م. (2024). تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على المخاطرة المنتظمة في البنوك المسجلة بالبورصة المصرية. "المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر".
15. سعد، م. ر. م. (2019). قياس أثر مخاطر "رأس المال، الانتماء، السيولة" على درجة الأمان المصرفي: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية. "مجلة جامعة بنغازي العلمية".
16. الشطي، ح. خ. (2018). أثر استخدام مدخل تكلفة (Kaizen) على تحسين مدخل التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. "مجلة دراسات - العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية".
17. الشيرازي، عباس. (2021). المحاسبة الإدارية المتقدمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. الطبال، غ. أ. (2025). دور المحاسب الإداري في إدارة المخاطر. "مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، جامعة طرابلس".
19. عبود، ف. غ.، وجاسم، ب. ف. (2017). المحاسبة عن المشتقات المالية ودورها في تخفيض المخاطر المالية (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية). "مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية"، 12 (3)، 181-202.
20. عبد العليم، م. (2014). تأثير إدارة المخاطر المالية على أداء البنوك: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية. "المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر".
21. عمر، مفتاح محمد وآخرون. (2022). دور تبني أسلوب التكلفة على أساس النشاط (ABC) في إدارة مخاطر الانتماء بالمصارف التجارية الليبية. "المجلة الليبية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة بنغازي".
22. الفههي، شادي مسعود علي (2021). مدى تطبيق المصارف التجارية الليبية لأساليب المحاسبة الإدارية الحديثة وأثر ذلك على جودة المعلومات المحاسبية [رسالة ماجستير، جامعة طرابلس].

23. قمازي، ن. (2018). *مساهمة الأساليب الحديثة للمحاسبة الإدارية في تعظيم قيمة المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية* [أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف-1].
24. المصطفى، س. ز. (2021). *أثر هيكل الملكية على المخاطر المالية: دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.*
25. النفاعي، ح. م. (2017). *دور المراجعة الداخلية في إدارة مخاطر الأعمال: دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات العاملة في ليبيا. مجلة الجامعي، (24)، 211-182.*
26. اليمنى، ح. إ. (2024). *استخدام أدوات إدارة التكلفة الاستراتيجية في ترشيد القرارات الاستثمارية في ظل ظروف عدم التأكد. مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد.*

27. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting*. Cengage Learning.
28. Horngren, C. T., Datar, S. M & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Pearson.
29. Kaplan, R. S & Cooper, R. (1998). *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. Harvard Business School Press.
30. Kaplan, R. S & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.