جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء كلية الإدارة والاقتصاد
الدراسات العليا
قسم العلوم المالية والمصرفية

إدارة مخاطر الائتمان وأثرها في منع الانهيار التنظيمي

دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف العراقية الحكومية و الأهلية

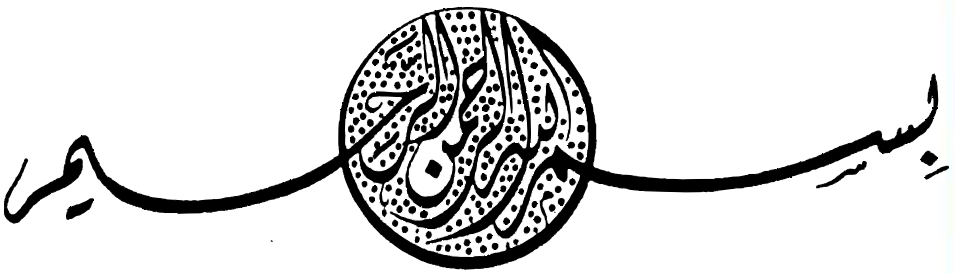
رسالة تقدم بها

محمد جاسم محمد

إلى مجلس كلية الإدارة و الاقتصاد – جامعة كربلاء
وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية
بإشراف
الأستاذ الدكتور

علاء فرحان طالب

1432هـ **2011م**



﴿قُلِ اللَّهُمَّ مَٰلِكَ الْمُلْكِ تُؤْتِي
الْمُلْكَ مَنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمُلْكَ مِمَّنْ تَشَاءُ
وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِيَدِكَ
الْخَيْرُ إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ
شَيْءٍ قَدِيرٌ﴾

صدق الله العظيم

(سورة آل عمران / الآية 26)

الإهداء

❖ أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من أنار الكون بأخلاقه وقاد أمة العرب من الظلمات إلى النور إلى سيد الكونين الرسول الأعظم ﷺ (صلى الله عليه وآله وسلم)

❖ إلى التي قلبها أكبر من الأرض إلى ينبوع الحب والحنان والدتي العزيزة.....براً وإحسانا و إكراما .

❖ إلى تاج رأسي ومثلي الأعلى والدي الحبيب..... حبا واحتراما.

❖ إلى الورود الزكية..... إلى الشموع التي ترافقني أمد الحياة اخوتي.....حبا ووفاء وإخلاصا .

❖ إلى رفيقة دربي زوجتي.....الحبيبة.

❖ إلى الذين يفيض بهم قلبي تقديرا ومودة .....أساتذتي الفضلاء .

❖ إلى رمز التضحية جميع الأصدقاء ..... تقديراً واحتراما.

الباحث

الشكر و التقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولاه وأفضل الصلاة وأتم التسليم على حبيب القلوب و شفيع الذنوب أبي القاسم محمد وعلى آله الطيبين الطاهرين . أما بعد وأنا أضع اللمسات الأخيرة لهذه الرسالة لا يسعني إلا أن أقدم جزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الدكتور (**علاء فرحان طالب**) عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء المشرف على إعداد هذه الرسالة حول الملاحظات القيمة والمهمة و الاستشارة التي قدمها لي خلال مرحلة إعداد هذه الرسالة والذي كان له الأثر الكبير في ظهورها بالشكل التي هي عليه الآن راجيا من الباري عزّ وجل أن يوفقه ويمنّ عليه بالصحة وبالمزيد من التألق والإبداع .

و أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور (**حيدر يونس**) رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية و الأستاذ المساعد الدكتور (**مهدي سهر**) معاون العميد للشؤون العلمية و مسؤول الدراسات العليا في الكلية وإلى أساتذتي الأعزاء في المرحلة الأولى الماجستير لما أبدوه من اهتمام ونصح و أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور (**مسلم علاوي شبلي**) لما قدمه لي من مساعده فجزاه الله عني خير الجزاء و أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة محكمي استمارة الاستبانه الذين قدموا ملاحظات وافيه ومهمة للباحث حول فقرات الاستبانه وأتقدم بالشكر إلى كل من راجع هذه الدراسة علميا ولغويا و أبدى ملاحظات قيمة وفعالة حولها هذا وأتوجه بالشكر أيضا إلى السادة المديرين في المصارف المبحوثة على تعاونهم معنا في الإجابة عن فقرات الاستبانه و أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ (**علي ناصر**) لما قدمه لي من مساعدة فجزاه الله خير الجزاء . وأتقدم بالشكر الجزيل إلى السادة رئيس لجنة المناقشة وأعضائها لتفضلهم قبول مناقشة الرسالة وكذلك أتقدم بالشكر الوافر لزملائي الطلبة في الدراسات العليا ولكل من ساعدني في أنجاز هذه الرسالة وأسأل الله أن يوفق الجميع إنه سميع مجيب .

الباحث

المستخلص

يحتل موضوع إدارة مخاطر الائتمان مكانة خاصة لدى المصارف خاصة في الآونة الأخيرة بعد حدوث الأزمات العالمية والتي أدت إلى انهيار العديد من المؤسسات المالية نتيجة عدم إدارة المخاطر التي تواجهها لذلك تهدف هذه الدراسة إلى تناول إدارة مخاطر الائتمان وأثرها في منع الانهيار التنظيمي للمصارف (دراسة استطلاعية مقارنة في عينة من المصارف الحكومية والأهلية العراقية) . إن حالة عدم الاستقرار في البيئة المصرفية العراقية بصورة خاصة والبيئة الكلية بصورة عامة التي نتجت عن عدم التأكد وصعوبة التنبؤ بالمستقبل والظروف القادمة جعل من الضرورة إن تحمي المصارف نفسها من الانهيارات .

وتعتمد المصارف اليوم للبقاء في البيئة التي تتسم بالديناميكية والتنافسية على ما تمتلكه من موارد و قابليات تجعلها قادرة على مواصلة العمل من خلال إدارة المخاطر التي تواجهها ومنها المخاطر الائتمانية كون الائتمان يشكل نسبة كبيرة من النشاط الذي تزاوله المصارف وعلى الرغم من أهمية إدارة مخاطر الائتمان نجد اليوم العديد من المصارف لا تدرك الدور الذي تؤديه إدارة مخاطر الائتمان في الحفاظ على المصارف ومنعها من الانهيار، المشكلة التي ركزت عليها الدراسة هي (التباين في تبني إدارة مخاطر الائتمان وحدوث في الانهيار التنظيمي) بالنسبة لعينة الدراسة كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي من أهمها :-

1- معرفة مدى تبني المصارف المبحوثة (عينة الدراسة) إدارة مخاطر الائتمان وما هو دورها في منع الانهيار التنظيمي .
2- تحديد وتحليل علاقة الارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي في المصارف المبحوثة.
3- تحديد وتحليل علاقة الأثر بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي في المصارف المبحوثة.

و لأجل تحقيق هذه الأهداف فقد تبنت الدراسة مخططا فرضيا يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة، ومن أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة ، فقد تم طرح ثلاث فرضيات رئيسة بوصفها إجابات أولية تسعى الدراسة إلى التحقق من مدى صحتها في هذا السياق و الفرضيات هي:-

1- هناك تباين في مستوى تبني وحدوث المتغيرات الرئيسة للدراسة.
2- هناك علاقة ارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها والانهيار التنظيمي بأبعاده .
3- هناك علاقة أثر بين إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها والانهيار التنظيمي بأبعاده .

ومن اجل تطبيق هذه الدراسة ميدانيا واختبار فرضياتها بوصفها دراسة مقارنة فقد تم اختيار المصارف الحكومية (مصرف الرافدين ومصرف الرشيد) والمصارف الأهلية (المصرف الأهلي العراقي ومصرف الشمال للتمويل والاستثمار ومصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل والمصرف التجاري العراقي ومصرف الخليج التجاري ومصرف الاستثمار العراقي) لكونها مصارف رائده وذات تأريخ في الصيرفه العراقية ولها إدارات جيدة صالحة للدراسة ومؤهلة للإجابة عن الاستبانة وتعاونت مع الباحث في توزيع استمارة الاستبانة كونها الأداة الأساسية للدراسة وقد بلغ حجم العين (84) من المديرين ومعاوني المديرين ومديري الشعب وقد استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) و(Microsoft Excel) لغرض إجراء المعالجات الإحصائية

وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها :-

1- لا تتباين المصارف الحكومية عينة الدراسة في تبني إدارة مخاطر الائتمان .

2- تتباين المصارف الأهلية عينة الدراسة في تبني إدارة مخاطر الائتمان .

3- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي لدى عينة الدراسة (المصارف الحكومية والأهلية).

4- هنالك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي .

وقد تضمنت عدة توصيات أبرزها :-

1- ضرورة تبني إدارة مخاطر الائتمان في المصارف الأهلية .
2- ينبغي على المصارف البحث المستمر عن الوسائل الحديثة لإدارة المخاطر الائتمانية.
3- ضرورة اهتمام المصارف بتنويع تعاملها مع قطاعات اقتصادية مختلفة لغرض تنويع وتوزيع حجم المخاطر مما ينعكس في تقليل أثرها.
4- ضرورة اعتماد المصارف على نماذج ذات شمولية من حيث العناصر في الكشف عن الانهيارات ، كعناصر أخرى تعد كمؤشر يدل على الانهيار .
5- الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية في القطاع المصرفي وفق معايير الخبرة والكفاءة.

قائمة المحتويات Contents List

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
المستخلص باللغة العربية	ج – د
قائمة المحتويات	هـ – ز
قائمة الجداول	ح – ي
قائمة الأشكال	ك
قائمة الملاحق	ل
المقدمة	2-1
الفصل الأول: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي	**3- 65**
المبحث الأول: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة المخاطر الائتمانية	4 -31
أولاً: المخاطر والمخاطر الائتمانية المفهوم والأنواع	6 – 12
ثانياً: إدارة المخاطر والمخاطر الائتمانية	12 – 16
ثالثاً: عمليات إدارة مخاطر الائتمان	16 – 31
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للانهيار التنظيمي	32 – 65
أولا : مفهوم الانهيار التنظيمي	32 – 33
ثانيا : مصادر الانهيار التنظيمي	33 – 40
ثالثا : مراحل الانهيار التنظيمي	40 – 43
رابعا : نماذج الانهيار التنظيمي	44 – 49
خامسا :أبعاد الانهيار لتنظيمي	50 – 65
الفصل الثاني: الجهود المعرفية السابقة والبنية الإجرائية للدراسة	**66 – 91**
المبحث الأول: عرض بعض الجهود المعرفية السابقة	67 – 76
أولا: الجهود المعرفية الخاصة بإدارة مخاطر الائتمان	67 – 71

1- الدراسات العربية	67 – 69
2- الدراسات الأجنبية	69 -71
ثانيا: الجهود المعرفية الخاصة بالانهيار التنظيمي	71 – 75
1- الدراسات العربية	71 – 72
2- الدراسات الأجنبية	72 – 75
ثالثا: مناقشة الدراسات السابقة	76
رابعا: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	76
خامسا: مميزات الدراسة الحالية	76
المبحث الثاني: البنية الإجرائية للدراسة	77 – 91
أولا: مشكلة وتساؤلات الدراسة	77
ثانيا: أهمية الدراسة	77
ثالثا: أهداف الدراسة	78
رابعا: المخطط الفرضي للدراسة ومتغيراتها	78 – 79
خامسا: فرضيات الدراسة	79 – 80
سادسا: منهج الدراسة	80
سابعا: حدود الدراسة	81
ثامنا: أدوات الدراسة	81 – 82
تاسعا: توزيع استمارة الاستبانة	83
عاشرا: الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة	83 – 84
أحد عشر : وصف مجتمع الدراسة	85 – 88
اثنا عشر : وصف عينة الدراسة	88 – 91
الفصل الثالث: اختبار وتحليل مشكلة الدراسة وفرضياتها	92 – 138
المبحث الأول: وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها	94 – 114
المبحث الثاني: التحليل الإحصائي لتباين متغيرات الدراسة	115 – 117
المبحث الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة	118 – 127
المبحث الرابع: التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة	128 – 138
الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والأفاق المستقبلية	139 – 145
المبحث الأول: الاستنتاجات	140 – 143

المبحث الثاني: التوصيات والأفاق المستقبلية	145 – 144
المصادر والمراجع العربية والانكليزية	156 – 146
الملاحق	172 – 157
المستخلص باللغة الانكليزية	

قائمة الجداول Table List

ت	عنوان الجدول	الصفحة
1	إسهامات الباحثين في تحديد أنواع المخاطر	7
2	إسهامات الباحثين حول مفهوم إدارة المخاطر	13
3	إيجابيات وسلبيات التعددية والتجزئة	60
4	محاور استمارة الاستبانة	82
5	عدد الاستمارات الموزعة	83
6	النتائج النهائية لمعاملات الفاكرونباخ في المصارف الحكومية	84
7	النتائج النهائية لمعاملات الفاكرونباخ في المصارف الأهلية	84
8	وصف عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي	88
9	وصف عينة الدراسة حسب الجنس	89
10	وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	89
11	وصف عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي	90
12	وصف عينة الدراسة حسب سنوات العمل بالمصرف	91
13	التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات إفراد عينة الدراسة الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الحكومية	98
14	التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الأهلية	102
15	التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالانهيار التنظيمي في المصارف الحكومية	107

ت	عنوان الجدول	الصفحة
16	التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات إفراد عينة الدراسة الخاصة بالانهيار التنظيمي في المصارف الأهلية	112
17	مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية حول إدارة مخاطر الائتمان	113
18	مقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية حول الانهيار التنظيمي	114
19	تحليل التباين للمصارف الحكومية حول تبني إدارة مخاطر الائتمان	115
20	تحليل التباين للمصارف الأهلية حول تبني إدارة مخاطر الائتمان	116
21	تحليل التباين للمصارف الحكومية حول حدوث الانهيار	117
22	تحليل التباين للمصارف الأهلية حول حدوث الانهيار	117
23	نتائج علاقة الارتباط بين تحديد المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	119
24	نتائج علاقة الارتباط بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	120
25	نتائج علاقة الارتباط بين اختيار المجموعة الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	122
26	نتائج علاقة الارتباط بين تنفيذ المخاطر الائتمانية ومراقبتها والانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	124
27	نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	125
28	ترتيب قوة علاقة الارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي	127
29	العلاقة التأثيرية لتحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	128
30	العلاقة التأثيرية لقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	131
31	العلاقة التأثيرية لاختيار المجموعة المناسبة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	132

32	العلاقة التأثيرية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	134
33	علاقة الأثر بين إدارة المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	136
34	تدرج علاقة الأثر بين إدارة مخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي لكل من المصارف الحكومية والأهلية	137

قائمة الأشكال Figures List

ت	عنوان الشكل	الصفحة
1	هيكلية الدراسة	2
2	محتويات الفصل الأول	4
3	محتويات المبحث الأول	5
4	نموذج معيار إدارة المخاطر لأنواع المخاطر	9
5	عمليات إدارة مخاطر الائتمان	17
6	أنواع مخاطر التشغيل	21
7	مبادلات الائتمان (العائد الكلي)	30
8	مبادلات الائتمان الخالصة	30
9	محتويات المبحث الثاني	32
10	مفهوم الضغط من وجهة نظر Myere,2011	35
11	الانهيار سببه الضغط	35
12	مصادر الأزمات	40
13	نموذج الانهيار kreitner	45
14	نموذج الانهيار Akhtar et al	47
15	نموذج الانهيار Skinner & Roche	48
16	نموذج الانهيار pretorus	49
17	تأثير الاختلافات الفردية على الأداء الفردي	59
18	مراحل التخطيط المالي	61
19	مدخل صافي الدخل التشغيلي	62
20	المدخل التقليدي	63
21	المخطط الفرضي للدراسة	79

قائمة الملاحق Supplement List

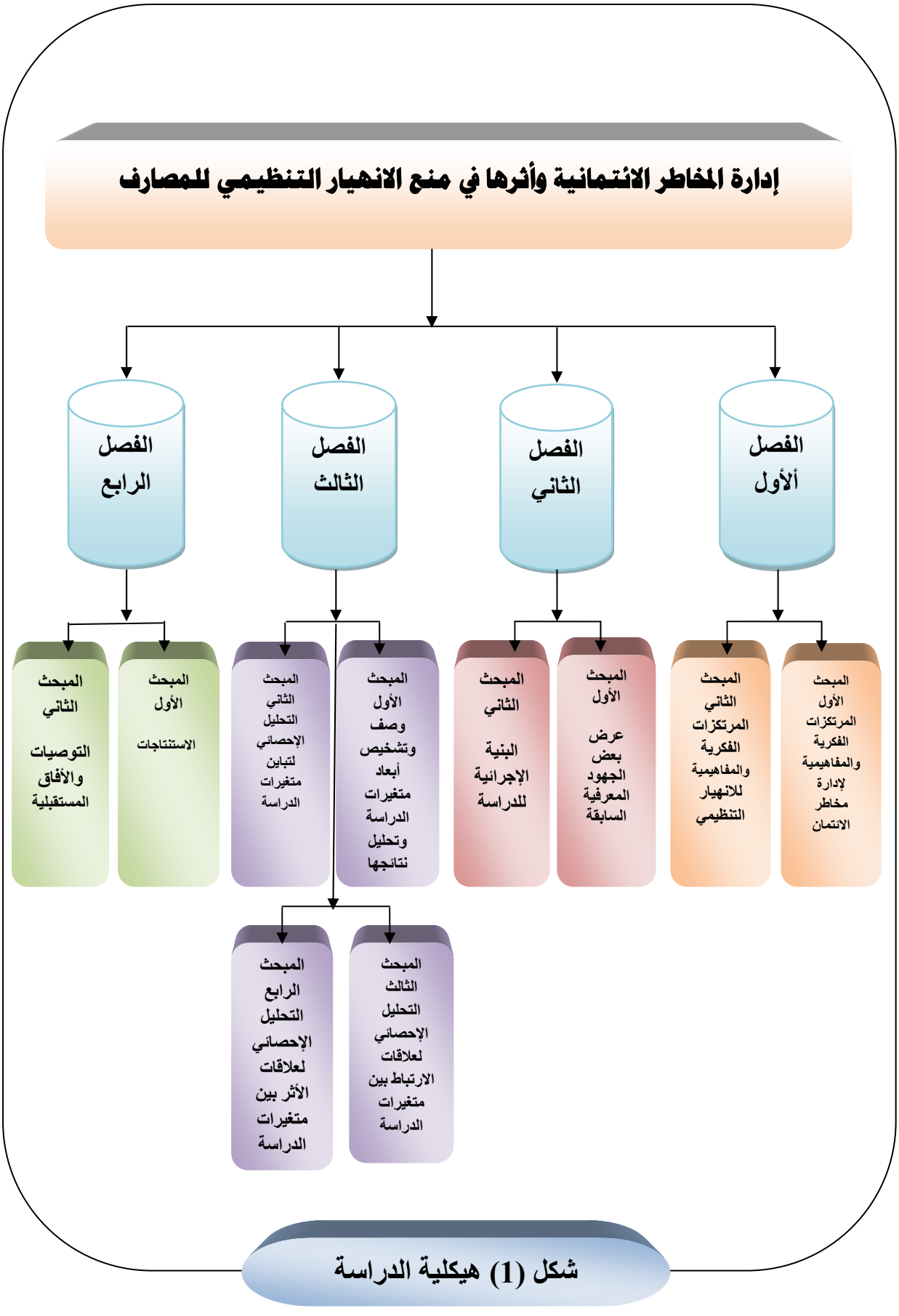
ت	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء السادة المحكمين	158
2	استمارة الاستبانة	159- 169
3	الوسائل الإحصائية المستخدمة	170 - 172

المقدمة

Introduction

تعد المصارف من أهم المؤسسات المالية لأي بلد للدور الذي تؤديه في الاقتصاد وأنها تقدم العديد من الخدمات مما جعلها تحظى بأهمية كبيره كان لزاماً على القائمين عليها تطويرها والحفاظ عليها من الأزمات التي تعصف بالعالم وتداخل الأسواق مع بعضها في ظل العولمة وهنا يأتي دور إدارة مخاطر الائتمان كصمام أمان في المحافظة على أموال المودعين بالدرجة الأولى كون نسبة كبيرة من أموال المصارف هي إيداعات الزبائن فضلا عن ضمان حصول الزبائن على الائتمان وغيرها من الخدمات الأخرى ودورها في منع الانهيار التنظيمي ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى إثارة اهتمام المصارف بصورة عامة والمصارف المبحوثة بصورة خاصة إلى الدور الذي تؤديه إدارة مخاطر الائتمان في منع الانهيار التنظيمي ومن الجدير بالذكر أن الباحث قد تم هيكلة الدراسة بأربعة فصول وكل فصل قسم إلى عدد من المباحث على وفق الأتي :-

1- تناول الفصل الأول (المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لمتغيرات الدراسة) والذي يشتمل على مبحثين تناول المبحث الأول المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة مخاطر الائتمان أما المبحث الثاني فقد خصص لتوضيح المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للانهيار التنظيمي.
2- أما الفصل الثاني (الجهود المعرفية السابقة والبنية الإجرائية للدراسة) وتألف من مبحثين تناول المبحث الأول عرض بعض الجهود المعرفية السابقة فيما تناول المبحث الثاني البنية الإجرائية للدراسة.
3- في حين تناول الفصل الثالث (اختبار وتحليل مشكلة الدراسة وفرضياتها) والذي ينقسم بدوره إلى أربعة مباحث تناول المبحث الأول وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها والمبحث الثاني التحليل الإحصائي لتباين متغيرات الدراسة وكان المبحث الثالث التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وكان المبحث الرابع و الأخير التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة .
4- أما الفصل الرابع (الاستنتاجات والتوصيات والأفاق المستقبلية) فقد كان المبحث الأول الاستنتاجات والمبحث الثاني التوصيات والأفاق المستقبلية. والشكل التالي يوضح هيكلية الدراسة .



شكل (1) هيكلية الدراسة

الفصل الأول

إدارة مخاطر الائتمان وأثرها في منع الانهيار التنظيمي

المبحث الأول : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة مخاطر الائتمان

المبحث الثاني : المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للانهيار التنظيمي

الفصل الأول

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي

المقدمة : يتضمن هذا الفصل مبحثين :-

تخصص المبحث الأول من هذا الفصل في بيان المرتكزات الفكرية والمفاهيمية لإدارة مخاطر الائتمان من مفهوم المخاطرة ، أنواع المخاطر التي توجه المصارف ، المخاطر الائتمانية، إدارة المخاطر و المخاطر الائتمانية وعمليات إدارة المخاطر الائتمانية.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تم تخصيصه لبيان المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للانهيار التنظيمي من مفهوم ، مراحل ، مصادر ، نماذج وأبعاد الانهيار التنظيمي.

شكل (2) يوضح محتويات الفصل الأول
المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الأول

المرتكزات الفكرية و ألمفاهيمه لإدارة مخاطر الائتمان

المقدمة Introduction

يعد موضوع إدارة المخاطر ألائتمانية من أهم المواضيع البارزة في الثقافة المالية على المستوى العالمي، خصوصاً في أعقاب الأزمات المالية والانهيارات التي تعصف بالمؤسسات المالية والمصرفية في عدد من الدول على المستوى العالمي خلال السنوات الماضية ، مما أدى إلى الاهتمام بهذه الأزمات والانهيارات ومعرفة أسبابها، طرق معالجتها وخصوصا من بنك التسويات الدولية في سويسرا وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي، فضلاً عن اهتمام مسؤولي وحكام المصارف المركزية للدول العشر الكبرى والأكثر تقدما في العام (Group of Ten - G10) والتي تشكلت منها لجنة بازل،إذ تبين أن أهم الأسباب للأزمات والانهيارات هو تزايد المخاطر في المؤسسات المالية و المصارف و منها المخاطر ألائتمانية التي تواجه المؤسسات المالية والمصرفية من جهة وعدم إدارتها بصورة جيدة من جهة أخرى .

شكل (3) يوضح محتويات المبحث الأول
المصدر : من إعداد الباحث

أولاً:المخاطرة Risk:

1- مفهوم المخاطر: The Concept of Risk

قبل الخوض في أنواع المخاطرلابد من الإشارة إلى مفهوم المخاطرة بشكل عام ، فقد تناولت الأدبيات مفهوم المخاطرة من زوايا متنوعة تعكس وجهات نظر الكتاب والباحثين . فقد ذكر قاموس (Webster) أن المخاطرة هي إمكان التعرض إلى الخسارة أو الضرر أو المجازفة . إن كلمة المخاطرة جاءت بشكل رئيس من الكلمة الايطالية (Risicare) التي تعني الاقتحام أو التقدم أو التجرؤ (To Dare) بناءً على ذلك فأن المخاطرة بمعناها الأصلي تعني الاختيار أكثر من كونها قدرا أو نصيبا. (Emblemsvag & Kjolstand ,2002:20) هذا وقد ذكر (Williams) على أن الاختلاف و التعدد في مفهوم المخاطرة يعود إلى الاختلاف في مكونات المخاطر والتأثير في الجوانب الشخصية في تحديد درجة أدراك المخاطر ومكوناتها. (Williams ,1999:105)

ويميز الحسيني والدوري بين مفهوم المخاطرة risk وعدم التأكد (uncertaiuty) إذ يعتمد الموضوع على درجة البيانات والمعلومات التاريخية المتوافرة ، إذ يمكن قياس المخاطرة عن طريق توفر معلومات عن عوائد الاستثمارات خلال السنوات الماضية ، أما حالة عدم التأكد فأنها تنشأ عند عدم توافر هذه المعلومات عن الاستثمارات وبالتالي اللجوء إلى وضع تقديرات تخمينية حول العائد. (الحسيني و الدوري ،166:2008)

ويرى الشمري أن المخاطرة بالمفهوم المالي تشير إلى تقلب العوائد وعدم استقرارها أو التقلب في القيمة السوقية للمصرف . أي عدم التأكد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية إذ إن كل مؤسسة مالية أو مصرف تفضل التدفقات النقدية المؤكدة على التدفقات النقدية غير المؤكدة أي يجب ملاحظة الأتي :- (الشمري ، 2008: 183-184)

- فهم المخاطرة : المخاطرة يجب أن تكون ضمن الحدود المتفق عليها من قبل مجلس الإدارة .
- العائد المتوقع: أي أن العائد يجب أن يتناسب مع درجة المخاطرة .
- التخصيص : أن تخصيص رأس المال والموارد يتناسب مع مستوى المخاطر.
- ألقرارات : أن القرارات المتعلقة بتحمل المخاطرة واضحة وسهلة الفهم.

في حين عرف (Jones & Bergin,1998:9) المخاطرة على أنها تمثل تهديداً وحالة عدم التأكد فضلاً عن كونها حدثاً غير متوقع قد يؤدي إلى خسارة تعيق عمل المصرف. في حين أشارة لها كل من (Jae & Joel,2007:174) و (Warwick,2003:34) على أنها احتمال خسارة أموال بين بداية مدة الاستثمار ونهاية مدة محددة.

هذا وقد أتفق كل من (William،2007:207) و(Alttest,2007:602) على أنها عدم التأكد في النتائج . في حين ينظر للمخاطرة على أنها مجموعة احتمال لأحداث والنتائج التي تشكل الفرق المنفعة وتهديدات النجاح (Dan Luy,2010:18).

هذا ويتفق الباحث على ما جاءه فيه (Jones & Bergin,1998:9) على أن المخاطرة تمثل تهديداً وحالة من عدم التأكد فضلاً عن كونها حدثاً غير متوقع قد يؤدي إلى خسارة تعيق عمل المصرف.

2- أنواع المخاطر التي تواجهها المصارف : The Types of Risk Which affect The Banks

يعد تزايد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المصارف من أهم التحديات التي تواجهها ، وتؤثر تأثيرا فاعلا في عملياتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، حتى أصبحت السمة الرئيسة لبيئة المصارف التي تتسم بدرجة عالية من المخاطرة، وعدم التأكد، وأصبح المؤكد الوحيد وهو عدم التأكد، أن عدم التأكد في بيئة المصارف يعود إلى عدة أسباب منها:- (العبيدي ، 445:2011)

1- انفتاح الأسواق المالية في ظل ما يسمى بالعولمة وتنامي الأعمال الالكترونية .
2- تنوع مصادر المخاطر الداخلية والمصادر الخارجية (البيئية ،التكنولوجية ،المالية، السياسية،...)
3- تزايد أثر العامل اللاأخلاقي نتيجة عدم التزام العاملين وبخاصة في الإدارات العليا بأخلاقيات الأعمال مثل (الرشاوى ،عدم الإفصاح عن الحقائق ،الغش ، و التزوير بالوثائق الرسمية،...)

والجدول الأتي يوضح بعض إسهامات الباحثين في تحديد أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف.

جدول (1)

إسهامات الباحثين في تحديد أنواع المخاطر التي تتعرض لها المصارف

ت	الباحث	السنة	الصفحة	أنواع المخاطر
1	John	2000	103	سعر الفائدة ، السوق ، الائتمان ، العمليات ، التكنولوجية ، الصرف الأجنبي ، السيولة ، خارج الميزانية ،القطر، القدرة على الوفاء.
2	الخطيب	2005	109	الائتمان ،السيولة ، سعر الفائدة ،سعر الصرف ، التشغيل ،مخاطر رأس المال ، مخاطر استراتيجيه .
3	JAE & JOEL	2007	177	مخاطر الأعمال ،مخاطر السيولة ، مخاطر النكول ،مخاطر السوق ، مخاطر سعر الفائدة ، مخاطر القوة الشرائية .
4	Rose & Hudgins	2010	481	سعر الفائدة ، الائتمان ، الجريمة ، سعر الصرف.
5	Dau Luy	2010	20	السوق ، الائتمان ، السيولة ، التشغيلية ، الأعمال، الإستراتيجية ، السمعة.

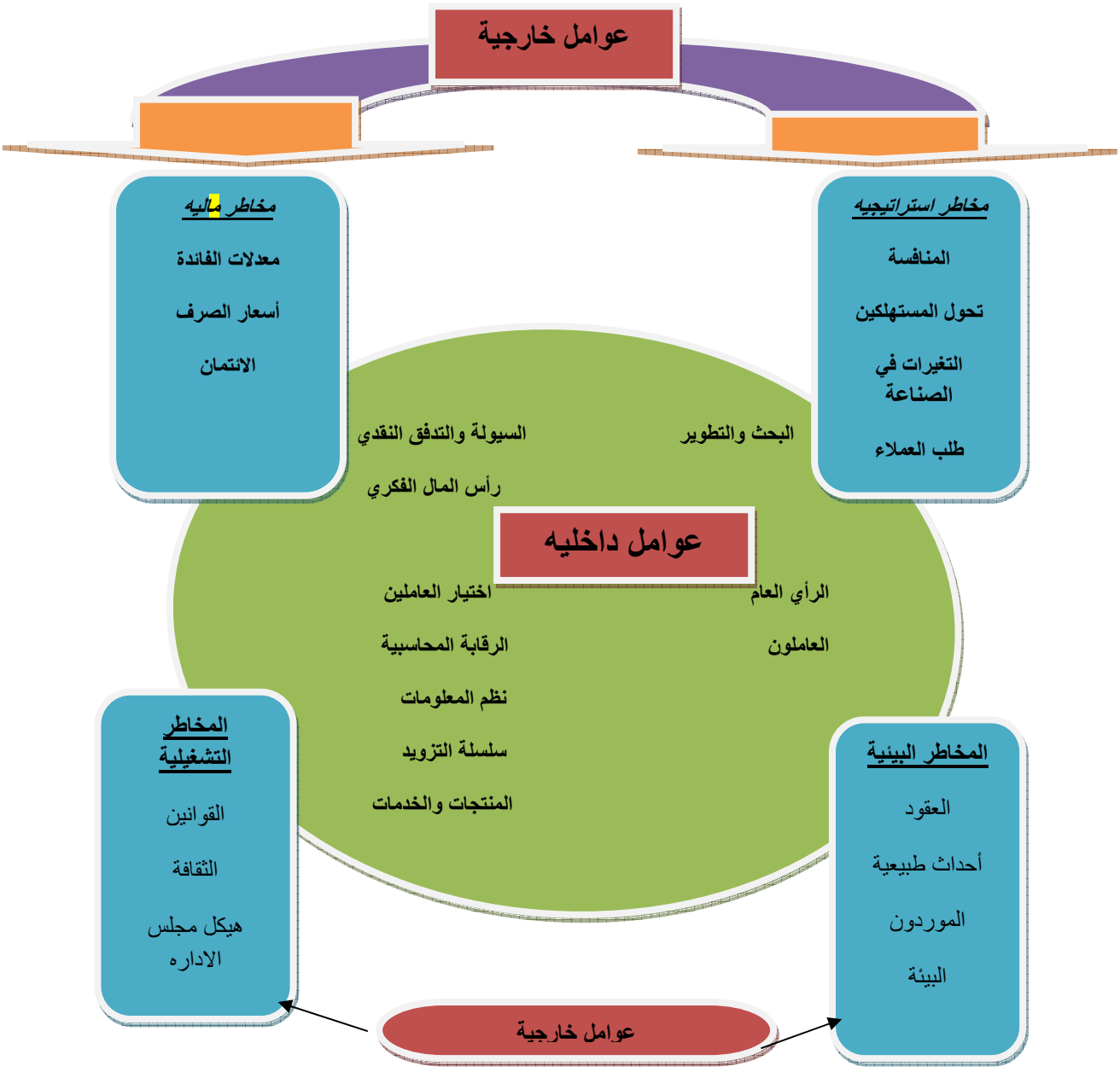
المصدر :من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات

أما أهم المخاطر التي تواجهها المصارف والتي أشارت إليها مقررات لجنة بازل 2.
(بدران ،11:2005)

- مخاطر الائتمان.
- مخاطر السوق.
- مخاطر التشغيلية.

في حين بقية المخاطر الأخرى لا تدخل في حساب معدل كفاية رأس المال. أما معيار إدارة المخاطر فقد ركز هذا المعيار على أن مصادر المخاطر إما أن تكون من مصادر داخلية أو خارجية كما يظهر في الشكل (4). كما يشير إلى أن المخاطر التي يمكن أن تواجهها المصارف هي المخاطر الإستراتيجية والمخاطر المالية والمخاطر التشغيلية والمخاطر البيئية فضلاً عن المخاطر التي تنشأ من العوامل الداخلية).

(Risk management standard (2002), prepared by the Joint Technical Committee (AIRMIC,ALARM,IRM)p.4



شكل (4) يمثل أنموذج معيار المخاطر لأنواع المخاطر

Source :Risk management standard (2002), prepared by the Joint Technical Committee (AIRMIC,ALARM,IRM)p.4

وفي ضوء ما جاء في الأدبيات ومقررات لجنة بازل ل 2 وكما ورد في جدول (2) واتفاق الباحثين ،على أنواع المخاطر سوف يتم توضيح بعض المخاطر الرئيسة التالية التي تواجهها المصارف. (السيولة ، التشغيل ، السوق ، الائتمان).

1- مخاطر السيولة Liquidity Risk

تواجه المصارف مخاطر سيولة حقيقية عندما تحتاج المصارف إلى النقد لتغطية سحوبات الزبائن وكذلك لمواجهة طلبات الائتمان من قبل الزبائن الجيدين . وفي حالة أن المصارف لا تقوم بمواجهة الدفاعات بشكل جيد وضمن الكلفة المعقولة فأن المصارف سوف تفقد عدداً من زبائنها وتعد أشارة أولية لوجود مشكلة يعاني منها المصرف في ما يخص توافر السيولة اللازمة التي تعد في النهاية أحد أسباب الأزمات والانهيارات المالية.

(Rose & Hudgins , 2010 : 481)

2- مخاطر التشغيل Operational Risk

توجد عدة أسباب تؤدي إلى تغير العوائد نتيجة لسياسات التشغيل التي تتبعها المصارف، بعض المصارف لا تمتلك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة وأخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفو المصرف ، وهكذا تشير مخاطر التشـــغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصورة كبيرة عما هو متوقع . (الخطيب ،118:2005)

كما ينظر إلى المخاطر التشغيلية (Operational risk) بأن مجهزي الخدمات المالية ونقصد بمجهز الخدمة، (المصارف) يواجهون مخاطر تشغيلية في ما أذا حدث ضرر أو تقادم أو خطأ في نظم الحاسبات ، أو خلل في السيطرة على جودة الخدمة المقدمة ،الذي يؤثر في كفاءة أنتاج وتوصيل الخدمات ، كما يمكن أن تنتج عن الكوارث الطبيعية ، أعمـــال التخريب ، أخطاء في قرارات الحكم الإدارية ، التذبذب في الاقتصاد ،هذا يمكن أن يؤثر على طلب الخدمات المالية (financial service) هذه التغيرات ممكن أن تؤثر في كل من تدفقات العوائد ،كلفة التشغيل ،قيمة استثمار المالكين بالمصرف (سعر السهم للمصرف).

(Rose & Hudgins,2008:477)

3- مخاطر السوق Market Risk

لجنة بازل1 ركزت على نسبة كفاية رأس المال والتي يجب أن لا تقل عن 8% أضيفت لها في عام 1996مخاطر السوق بعد سلسلة الأزمات وخاصة أزمة المكسيك عام 1995 ، وقد وضع الأساس لاتفاقية بازل 2 عام 1999 بعد الأزمات التي عصفت باقتصاديات دول جنوب شرق أسيا والأرجنتين وروسيا ، وحلت هذه الاتفاقية الجديدة بدل القديمة بداية عام 2007.

وتختلف مخاطر السوق عن مخاطر الائتمان، إذ أن مخاطر السوق التي تواجهها المصارف، لا تنبع بالضرورة عن أداء ضعيف للمصدّر أو بيع أدوات مالية أو منح الائتمان أو أصول، بل أنها تنتج عن التغييرات المعاكسة التي ليست في صالح المصرف وذلك بالنسبة لأسعار السوق . وتصنّف مخاطر السوق عادة ضمن فئة مخاطر المضاربة (Speculative Risk) حيث أن تحركات الأسعار ممكن أن ينتج عنها ربح أو خسارة بالنسبة للمصرف. (بدران ،11:2005) ويمكن تقسيم مخاطر السوق إلى الأتي :-

أ- **مخاطر سعر الصرف Exchange Risk**

تواجه البنوك الكبيرة وشركات الأوراق المالية مخاطر سعر الصرف من خلال تعاملها في العملات الأجنبية المتاجر بها على المستوى العالمي . المصارف التي تتاجر بهذه العملات لنفسها أو لعملائها بشكل مستمر تخوض هذه المخاطر من خلال تغيرات السوق اليومية المتعلقة بحركات الأسعار المعاكسة البيع والشراء في جانبي السوق.(Rose &Hudgins,2008:477)

ب- **مخاطر سعر الفائدة Interest Rate Risk**

يتفق كل من (ابو كمال, JAE & JOEL) بأن مخاطر سعر الفائدة ،هو الخطر الذي يسبب التقلب في قيمة الموجودات التي يمتلكها المصرف ونتيجة التقلب في أسعار الفائدة ارتفاع و انخفاض ويكون له أثار على عوائد المصرف. (ابوكمال،74:2007) (JAE& JOEL,2007:177)

كما يمكن النظر إلى مخاطر سعر الفائدة بأنها المخاطرة التي يتحملها المصرف من جراء منح قرض بسعر الفائدة السائد الآن ، مغطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة منخفضة معروفة ثم اضطرت خلال اجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى ، فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه المصرف على القرض ثابتاً ويرتفع سعر أعادة التمويل ، فأن المردود الصافي الذي يحققه المصرف سوف ينخفض ذلك لأن توقيت تقديم القرض لا يتوافق مع فرص حصول المصرف على الأموال ومنها الودائع ، وهكذا يتعرض المصرف إلى درجة من التقلبات في الأرباح بسبب تقلبات أسعار الفائدة. (الراوي ،11:2005)

وكذلك يتعرض المصرف إلى نوع معين من مخاطر التغير في سعر الفائدة وهو مخاطر إعادة الاستثمار. الذي ينتج عن أن المستثمر لا يعلم سعر الفائدة الذي يمكن فيه أعادة استثمار الأصل المالي المستحق للفترة الباقية من فترة الامتلاك للأصل.

(Alexander et al,2001:170)

4- المخاطر الائتمانية Credit Risk

يعد الائتمان من أكثر مجالات الاستثمار جاذبية للمصارف و يتمثل بصفة أساسية بالقروض التي تمنحها المصارف لزبائنها (أفراد ومنظمات ....الخ) ، ويقصد بالائتمان الثقة التي توليها المصارف لزبائنها بإتاحتها مبلغا من المال لاستخدامه في غرض محدد خلال مدة معينة ويتم سداده بشروط معينة مقابل عائد مادي متفق عليه . (نور،7:2005) ويذكر النحلة أن هناك بعض المؤشرات المهمة التي تدل على حجم مخاطر الائتمان وهي .(النحلة ،17:2010)

- كمية الديون ذات النوعية دون المتوسطة .
- الديون المستحقة غير المدفوعة .
- الديون المعدومة .

كما يتفق كل من (Rose & Hudgins،2008:477) ، (Corner et al,2009:269) ، (Dan Luy,2010:3) و(Hull,2010:516) على أن مخاطر الائتمان هي المخاطر التي يواجهها المصرف بسبب عدم إمكانية أو عدم رغبة المقترض بسداد كل أو جزء من التزاماته. في حين وسع (الخطيب ،127:2005) مفهوم المخاطر الائتمانية ليشمل البنود خارج الميزانية ونقصد بالبنود خارج الميزانية (خطابات الضمان و الإعتمادات ألمستنديه)، بالإضافة إلى البنود داخل الميزانية (القروض والسندات) ، هذا وقد ذكر (Altfest,2007:595) أن مخاطر الائتمان تشير نموذجياً إلى الإفلاس .

من خلال ما ورد في الأدبيات يستنتج الباحث أن مفهوم مخاطر الائتمان يوضح كالأتي ، **هي المخاطر التي ترتبط بطرفي العقد بالوفاء بالتزاماته اتجاه الطرف الثاني سواء كانت دفعات أصلية (أصل المبلغ) أو الفوائد المترتبة عليه والتي تسبب خسائر للطرف الدائن.**

هذا ويتفق كل من **(Risk management standard, 2002:2)،(الخطيب ،111:2005)** و**(Certified, 2005:11)** على أن المخاطر الائتمانية ترتبط بالعديد من مناطق الفحص في المصرف، ومن بينها مخاطر محفظة القروض والسلف التي قد تتحقق نتيجة لعوامل خارجية و أخرى داخلية يمكن بيانها على النحو الأتي :-

أ- العوامل الخارجية :وتشمل التغيرات في الأوضاع الاقتصادية واتجاه الاقتصاد القومي نحو الركود أو الكساد أو انهيار غير متوقع في أسواق المال .

ب- العوامل الداخلية : ويأتي على رأسها ضعف إدارة الائتمان ، وعدم كفاية جهاز التسليف سواء لعدم الخبرة أم لعدم التدريب الكافي أم عدم توافر سياسة رشيدة سواء لمنح الائتمان أم متابعته .

كما حدد كل من Koch & Scott أن المخاطر الائتمانية يمكن أن تنشأ من عدة مصادر من أهمها:- (Koch & Scott, 2005: p122)

1- نقص عمليات تنويع المحفظة الائتمانية.
2- المصارف التي تواجه نمواً في محافظها الائتمانية تواجه مخاطر ائتمانية عالية.
3- التحليل الائتماني و الإجراءات أقل صرامة.

ثانيا : إدارة المخاطر و مخاطر الائتمان Risk management and Credit Risk

1- نشأت إدارة المخاطر Origin of Risk Management

ظهر مفهوم إدارة المخاطر إلى حيز الوجود بعد الحرب العالمية الثانية نتيجة لوجود مشكلات كبيرة في الأعمال اللوجستية وإدارة الموارد والاستراتيجيات . ولكن البدايات الأولى لإدارة المخاطر كانت مع ارتباطها بحقل التأمين . وبعد ذلك إي في عام 1960 اتجهت الأنظار في الولايات المتحدة الأمريكية نحو إدارة المخاطر بشكل أوسع بوصفها فرع من فروع الإدارة العامة . (عبدالزهرة،35:2006)

على الرغم أن مصطلح إدارة المخاطر يطلق على الأقسام التي تهتم وتستخدم لغرض توفير الحماية للمؤسسات (المصارف) في منتصف القرن الماضي إلا أن المصادر تدل على أن هذا النشاط كان يمارس قديماً إذ انقضت قرون عديدة في استخدام تدابير معينة في التعامل مع الخاطر فهو الذي يشخصها ويحللها ويقيمها ويطرح التدابير المناسبة للتعامل معها.(فاضل،22:2010)

كما تنشأ إدارة المخاطر حيث توجد المخاطرة وأيضاً عند المراجعة المستقلة للمخاطرة ووظائف المراقبة على مستويات مجلس الإدارة .ويختلف تطبيق أساليب إدارة المخاطر من مصرف إلى أخر طبقاً لحجم وتعقيد عمليات النشاط التجاري للهيكل التنظيمي لمراقبة المخاطر. (Certified,2005:13)

2- مفهوم إدارة المخاطر . Concept of Risk Management

لقد تنوع الباحثون والكاتبون في عروضهم حول مفهوم إدارة المخاطر وذلك بحسب الزاوية التي ينظر أليها الباحث أو الكاتب فيما يخص إدارة المخاطر ، ويمكن عرض بعض ما جاء في الأدبيات حول مفهوم إدارة المخاطر على وفق الجدول الأتي .

جدول (2) إسهامات الباحثين حول مفهوم إدارة المخاطر

ت	الباحث	السنة	الصفحة	المفهوم
1	William	2007	793	هي الإدارة التي تهتم بالمخاطر المحتملة ،تحليلها ، تقييم المخاطر ، تدنيه المخاطر المحتملة الحدوث و تأسيس خطط طوارئ لها (أموال احتياطية) للتعامل مع أي نوع من المخاطر.
2	Altfest	2007	256	تعرف إدارة المخاطر على أنها عمليات السيطرة على مستوى المخاطر لذلك فهي مهمة بالنسبة لكل من محفظة الموجودات الكلية ، و الثروة العائلة .
3	Von & Lambert	2007	68	هي الإدارة التي تتضمن عملية تخفيف تجنب و تحويل المخاطر.
4	Dorfman	2008	43	تعرف إدارة المخاطر على أنها تطوير منطقي وتطبيق للخطط للتعامل مع الخسائر المحتملة، الغرض من برامج إدارة المخاطر إدارة المخاطر (الخسائر) التي يتعرض لها المصرف.
5	William et al	2008	641	هي مجموعة العمليات التي تتضمن تحديد ،قياس،و إدارة المخاطر التي يتعرض لها المصرف .
6	Megginson et al	2008	520	هي الإدارة التي تتضمن تحديد الأحداث المحتملة مثل التهديدات التي تواجه التدفقات النقدية للمصرف وتقليل أثر هذه الأحداث أو التقليل من أثرها في التدفقات النقدية ،و أنها تتضمن العمليات التي تهدد المصرف لتعرضه لخطر معين ، وإدارتها بواسطة مشاريع معينة مثل (التامين)،كذلك تتضمن تحديد و قياس وإدارة كل أنواع المخاطر التي يتعرض لها المصرف.
7	Rejdn	2011	4	إدارة المخاطر تعني العمليات التي تواجه المخاطر لأي مصرف واختيار التدابير الملائمة لمعالجة هذه المخاطر .

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات

3- مهام إدارة المخاطر: Task of Risk Management

تضطلع إدارة المخاطر في المصارف بوظائف عديدة يمكن تحديد أهم هذه الوظائف بالأتي:- (الخطيب ،2006:671)

أ- التنسيق بين الإدارات كافة في المصرف لتوفير البيانات كافة حول المخاطر خاصة المخاطر الائتمانية ومخاطر السيولة ومخاطر السوق.

ب- إعداد تقرير شامل ملخص شهرياً يتم رفعه للإدارة العليا.

ت- التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للتأكد من دقة ودورية تقرير المخاطر.

ث- التوصية بتخفيض مستويات التعرض سواء للأنشطة ذات المخاطر المرتفعة أم علاقة بعض المخاطر بالعائد المتحقق من ورائها .

ج- التوصية بتحديث النظام الآلي لضمان توحيد تقارير المخاطر على مستويات المصرف كافة.

4- أهمية إدارة المخاطر: Importance of Risk management

تحمل إدارة المخاطر أهمية كبيرة لجميع المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات مصارف أم غيرها من المؤسسات المالية الأخرى،يمكن أجمال الفوائد التي تحصل عليها المصارف من تطبيق إدارة المخاطر بالأتي :-

(Treasury board of Canada ,1999) و (الخطيب ،2007:67)

أ- تحقيق أهداف المصرف .

ب- التركيز بشكل أكبر على أولويات الأعمال ، فضلاً عن ذلك فأنها تمكن المديرين من التركيز على الموارد كهدف أولي مهم .

ت- تغيير الثقافة التنظيمية بشكل يؤدي إلى الوصول إلى نقاشات مفتوحة حول المخاطر والى التركيز على التعلم من الأخطاء.

ث- تحسين الإدارة المالية والتشغيلية من خلال التأكد من أن المخاطر تم تقديمها بشكل دقيق من قبل عمليات اتخاذ القرار.

ج- دعم عمليات التخطيط من خلال كون إدارة المخاطر أحد الوسائل لتحديد الفرص (النتائج الإيجابية للمخاطر).

ح- زيادة مسؤولية الإدارة في المدى القصير أما على المدى البعيد فأنها تؤدي إلى زيادة قدرة الإدارة الإجمالية.

خ- زيادة قيمة المصرف .

د- التقليل من المخاطر وتحسن مراقبتها والتحكم بها على المستويات كافة بدقة وفعالية .

ذ- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد وقياس المخاطر للحد منها ومراقبتها بشكل صحيح.

يذكر عبد الزهرة انه عند تطبيق إدارة المخاطر تتحقق للمصرف مجموعة من الفوائد لخصت بالأتي:- (عبد الزهرة ،2006:37)

أ- التأكد من استمرار المصرف في نشاطه.

ب- زيادة القيمة السوقية للمصرف.

ت- زيادة الربحية وتقليل تذبذبها .

ث- تقليل التقلب في التدفقات النقدية.
ج- تقليل التقلبات في الأرباح وزيادة الربحية.
ح- التأثير في سلوك العاملين .

في حين يرى(Rejda,2011:44) أن لإدارة المخاطر في المصارف أهدافاً مهمة صنفت إلى نوعين من الأهداف وهي :-

أ- **الأهداف قبل الخسارة Pre- loss objectives** : الأهداف المهمة قبل الخسارة التي تتضمن مجابهة الأحداث ،تخفيفها ، التأكيد على الالتزامات القانونية .وتقسم إلى مجموعة من الأهداف كالتالي .

- الهدف الأول : من الأهداف قبل الخسارة هو أن المصرف يجب أن يقوم بإجراءات قبل وقوع الخسارة .هذه الإجراءات تتضمن ، الاستعداد للخسارة المحتملة ، وبعض التحضيرات تتضمن تحليل الكلفة ، برامج الأمان ،علاوة التامين المدفوعة والكلفة المرتبطة باختلاف تقنيات التحوط للمخاطر .
- الهدف الثاني : هو تخفيف قلق التعرض للخسارة الممكنة التي يمكن أن يكون سببها الأعظم هو قلق مديري المخاطر ،المديرون التنفيذيون الرئيسيون .
- الهدف الثالث :الإيفاء بالالتزامات القانوني .

ب-الأهداف بعد الخسارة Post - loss objective : إدارة المخاطر كذلك تؤكد على الأهداف التي تحدث بعد الخسائر ،هذه الأهداف تتضمن بقاء و استمرار العمليات ،استقرار الارباح، الاستمرار بالنمو ، المسؤولية الاجتماعية.

- الهدف المهم بعد الخسارة هو بقاء المصرف ، يعني أن بعض العمليات يمكن أن تستأنف ضمن المدة الزمنية المعقولة .
- الهدف الثاني بعد الخسارة هو استمرار العمليات في بعض المصارف القدرة التشغيلية بعد الخسائر جدا مهمة .
- الهدف الرئيس الثالث هو استقرار الدخل ، العائد على السهم (حصة السهم) يمكن أن يبقى إذا المصرف استمر في عملياته ، مع ذلك المصارف قد تتحمل نفقات كبير إضافية لنيل هذه الأهداف .
- الهدف الرئيسي الرابع هو الاستمرار في النمو.
- الهدف الأخير هو المسؤولية الاجتماعية التي تعني تقليل أثر الخسائر في الأشخاص الآخرين والمجتمع .

5- مبررات دراسة إدارة المخاطر: Justifications of Risk Management study

إن بيئة المصارف بما فيها من منافسة وتطورات تكنولوجية فرضت العديد من التحديات لهذه المصارف . وإن التحديات أدت بالمصارف إلى زيادة المخاطر. ومنها المخاطر الائتمانية، و هذه التحديات يمكن تلخيصها بالأسئلة الآتية:- (عبدالزهرة،34:2006)

- هل أن التغيرات في البيئة الخارجية تهدد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف؟
- هل أن العناصر التي يمكن أن تضعف وضع المصرف تحت السيطرة؟

في حين يذكر (جيران ،538:2009) أن هناك مجموعة من الأسباب وراء إدارة المخاطر وهي كالأتي :-

أ- زيادة الاضطراب والتذبذب السوقي في الأسواق المالية العالمية أفضى إلى ضرورة تحسين الأداء المعدل بالمخاطر(Risk-adjusted Return)

ب- تحسين القدرة الائتمانية (Credit capacity) يمكن لإدارة المخاطر أن تؤمن التدفقات النقدية التي يحتاجها المستثمر شخصا كان أم مؤسسة وتخفض بالتالي مخاطر العسر المالي والإفلاس المصاحب لانخفاض هذه التدفقات .

ت- المحافظة على موازنة رأسمالية مثلى (maintaining optimal capital budget) تساعد حاجة تدفقات المصرف الداخلية المدارة بالمخاطر مثل الارباح المحتجزة ومخصصات الاندثار على دعم حاجة الموازنة الرأسمالية للأموال وتجنبها اللجوء إلى مصادر التمويل بالملكية (External Equity) ذات الكلفة العالية .

ث- الحد من تغيرات (Variability) عوائد الاستثمارات :تسهم إدارة المخاطر بالاستقرار النسبي لعوائد الاستثمارات المحلية والأجنبية وخاصة عند اضطراب أسعار صرف العملات المستثمر فيها أو تعرض تشكيلة المحافظ الاستثمارية إلى هزات عنيفة خلال الأزمات المالية .

ج- التأثيرات الضريبية: إن معالجة الائتمان الضريبي وقواعد التحكم بالخسارة عن طريق نقل صافي الخسارة التشغيلية المخفضة لسنوات لاحقة هي من المهمات التي تسعى إليها إدارة المخاطر للمحافظة على عوائد الاستثمارات التي تعاني من التذبذب.

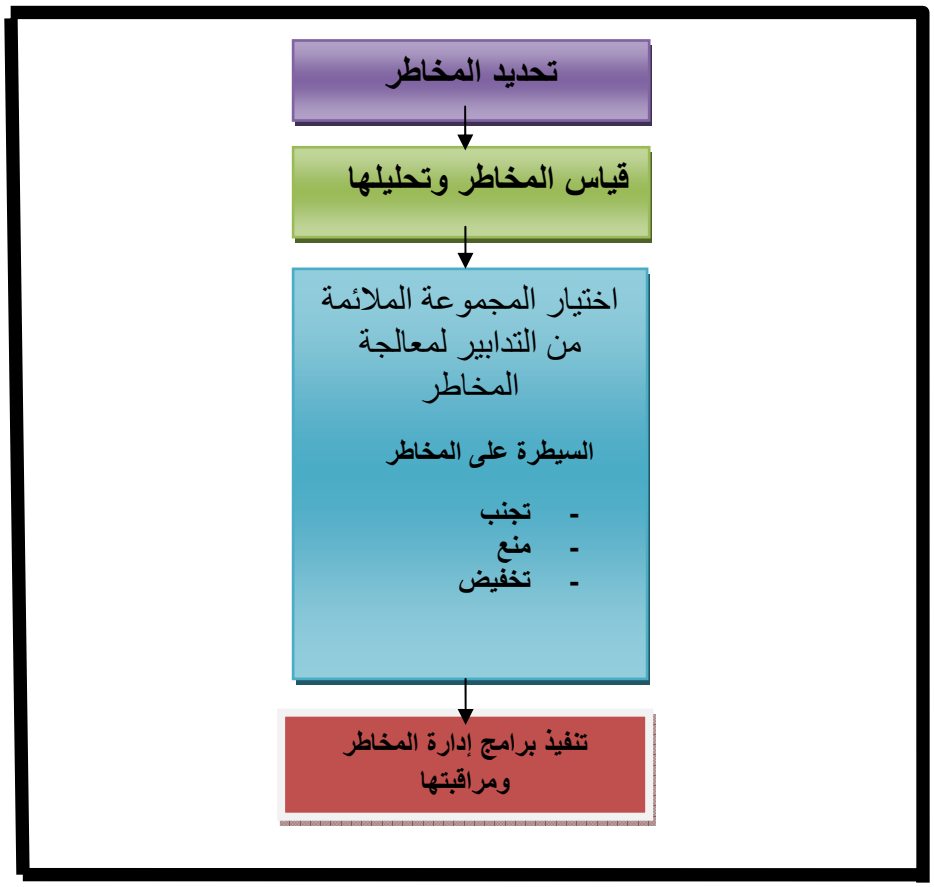
6-إدارة مخاطر الائتمان: Credit Risk Management

تعرف إدارة مخاطر الائتمان على أنها الإجراءات التي تطبقها المصارف بهدف تقليل و تفادي المخاطر الائتمانية . (Dou Luy,2010:28) كما عرفت على أنها الجزء الأساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مصرف، و أنها الإجراءات التي تتبعها المصارف لمواجهة المخاطر الائتمانية المصاحبة لأنشطتها ، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة الأنشطة، (Risk Management Standard,2002:2) هذا وتهدف أسس إدارة مخاطر الائتمان بصفة أساسية إلى تحقيق الحد الأقصى من العائد مقابل المخاطر التي يتحملها المصرف وذلك من خلال الإبقاء على المخاطر الائتمانية في حدود المعايير المقبولة . وتعد الإدارة الفعالة لمخاطر الائتمان هي العنصر الأساسي لحقيق النجاح لأي مصرف على المدى الطويل . وتعد عملية منح القروض هي من أكبر وأهم المصادر للمخاطر الائتمانية ، وعلى هذا ينبغي أن يكون لدى المصارف وعياً كاملاً بمدى الحاجة إلى تحديد ،قياس، التحكم بالمخاطر الائتمانية و الرقابة فضلاً عن تحديد رأس المال الكافي لمجابهة تلك المخاطر . هذا و تهدف لجنة بازل2 إلى وضع أسس للرقابة على المصارف لتحقيق الممارسات السليمة لإدارة تلك المخاطر. (الخطيب ،6:2006)

ثالثا : عمليات إدارة مخاطر الائتمان: Operations of Credit Risk Management

يتفق كل من (Jones&Bergin,1998:17) و(Cadle & yeates, 2004:254) و (Altfest,2007:257) و (William et al,2008:641) و (النحلة،58:2010) و (Rejda,2011: 45) على أن إدارة المخاطر تضطلع بأربع عمليات رئيسة هي :-

العملية الأولى : تحديد المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف.
العملية الثانية : قياس وتحليل المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف.
العملية الثالثة : اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية التي يواجهها المصرف.
العملية الرابعة : تنفيذ ومراقبة برنامج إدارة المخاطر الائتمانية بالمصرف.



شكل (5) يوضح عمليات إدارة المخاطر

Source: Cerge E.Rejda ,(2011)" Risk Management And Insurance" 4th, New Jersey,p(45)

العملية الأولى : تحديد المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف

يتفق كل من (Suisse,1997:7) و (ابوكمال،81:2002) و (ابوكرش،8:2005) و(Nelson,2011:20) و (النحلة ،18:2010) على أن المصارف تواجه أربعة أنواع رئيسة من مخاطر الائتمانية وهي مخاطر الانتشار ومخاطر نكول الائتمان ومخاطر الصناعة التي يزاولها المقترض ومخاطر عدم خبرة موظفي المصرف. لذا ارتأت الدراسة باعتمادها أهم أنواع مخاطر الائتمان، لذا يتطلب الأمر سبر الغور في هذه المخاطر على وفق طروحات الباحثين والكتاب لزيادة الإلمام فيها واكتمال المنفعة على وفق الأتي:-

1- مخاطر انتشار الائتمان : Credit Spread Risk

يرتبط عنصر الانتشار بحالة من عدم التأكد التي تصاحب اتخاذ القرار الائتماني ، هناك دائما درجة من المخاطر التي ترتبط بنتائج القرارات الائتمانية المرتبطة بالمستقبل ، وهي عملية حتمية وضرورية يتحتم على من يمارسها أن يعي بهذه المخاطر، لذلك فأن الانتشار يكون كالأتي:-(ابوعبيد ،4:2010)

أ- الانتشار النوعي وهو الانتشار المتعلق بنوع النشاط الممول، إذ يجب أن يكون الائتمان الممنوح من المصارف ممتداً إلى جميع الأنشطة الاقتصادية الممكن تمويلها بربحية.

ب- الانتشار الجغرافي، وهو الانتشار الذي يجب أن يغطي الائتمان فيه المناطق الجغرافية كافة التي يتوافر فيها مشروعات اقتصادية أو نشاط اقتصادي يمكن تمويله بربحية.

ت- الانتشار بين مختلف أنواع العملاء (فرد، شركة تضامن، شركة مساهمة،....)

ث- الانتشار السوقي بين الأسواق المختلفة (أسواق النقد، أسواق رأس المال والمستقبليات).

2- **مخاطر نكول الائتمان : Credit default Risk**

إن ربح المصرف يتطلب أساسا عدم فقدان الأموال ، لذلك فأن ائتمان المصارف سواء كان موجه للاستهلاك أم للاستثمارات، فهو يقترن بالمخاطر ، فلا يوجد ائتمان بدون مخاطر وذلك مهما تطورت تقنيات المصرفية.

فنجد مثلا أن مصارف الدول المتقدمة قد تحكمت لحد الآن بدرجة عالية من مخاطر السوق (نماذج حديثة ،رقابة داخلية فعالة) غير أن مخاطر الائتمان تبقى من أصعب المهام في المصارف وتأخذ أشكال عديدة أهمها مخاطر النكول .

وتعرف مخاطر النكول default Risk على أنها المخاطر الناتجة عن نكول الطرف الأخر في سداد التزاماته وتشير نموذجيا إلى الإفلاس (Altfest,2007:595) كما عرفت على أنها عدم مقدرة المدينين على سداد التزاماتهم بالكامل أو بالوقت المحدد. (عثمان ، 17:2008)

وترتبط مخاطر النكول بالقروض الآتية:-(www.djelfa.info.com)

- القروض المباشرة : التي تفرض على المدينين تسديد ديونهم حسب شروط متفق عليها مسبقا، المبلغ ، المدة ،.....الخ)
- القروض غير مباشرة : والتي تمثل القروض ضمان التوقيع الذي يفرض على المدين التسديد في حالة استعمال هذا الضمان مع مراعاة الأجل المحدد.

بالمقابل نجد أن شروط عدم التسديد تتمثل بالأتي :-

- عجز ظرفي : ناجم عن أشكال أو خلل مؤقت في خزينة الزبون(المقترض)
- عجز هيكلي : مرتبط بمرور نشاط الزبون بظروف تؤثر في قدرة الزبون على السداد .
- سوء النية : يجعل الزبون يمتنع عن تسديد ديونه عمدا ، خاصة عند ما يكون في موضع قوة مقارنة بالمصرف .

وغالبا ما يتضح أن مخاطر النكول أساسها هو سوء تقدير لإمكانات الزبون، هذا لان عملية منح القروض تستدعي دراسة وتحليل دقيق لحالة المقترض ولاسيما الأتي :-

1- العناصر غير المالية .

- عامل الثقة الذي يعد عاملا إنسانيا يحكم العلاقة بين المصرف والزبون .
- متغيرات البيئة المحيطة (الاقتصادية، الاجتماعية، .....الخ.)
- دراسة السوق والسلع (التسويق).
- دراسة الصناعة : التجهيزات ، الكفاءات ، تنظيم الإنتاج ، الوسائل ،.....الخ.

2- التشخيص المالي .

- فحص الوثائق والمستندات المستعملة ، الميزانية ، كشف نتائج الأعمال، مخطط التمويل ، مخطط الاستثمار ،.....الخ.
- تشخيص عام : دراسة مخاطر فقدان السيولة ، انخفاض المردود، عدم القدرة على الوفاء ، وغيرها من المخاطر المالية للزبون .
- تشخيص خاص :ويتم فيه حساب النسب الملائمة التي تكشف عن حقيقة الحالة المالية للزبون ولابد أن تعطى هذه الأخيرة الاهتمام الأكبر للمصرف وتشمل هذه النسب.
  - نسب هيكلية (نسب السيولة)
  - نسب التمويل
  - نسب المردود

3- مخاطر الصناعة التي يمارسها الزبون : Industry Risk Which Costumer Exercise

منح الائتمان إلى عدد محدد من الزبائن في قطاع معين قد ينجم عنه مخاطر ائتمانية جديدة، وأن على المصارف أخذها بنظر الاعتبار حتى وإن كان التوجه المذكور يمكن السيطرة عليه . (النعيمي ،250:2010) كما أنها تنجم عن ظروف تخص الصناعة كوجود صعوبة في توفير المواد الأولية اللازمة للصناعة ، وكذلك التأثيرات الخاصة للقوانين الحكومية المتعلقة بالرقابة على التلوث و تأثيرات المنافسة الأجنبية على الصناعة المحلية ، وهناك أيضا التأثيرات المتمثلة بالتغير المستمر في أذواق و تفضيلات المستهلكين في الاقتصادات المتطورة ، فضلا عن التأثيرات المتعلقة بظهور منتوجات جديدة أو تكنولوجيا جديدة . (الحسيني والدوري،170:2008)

وعلى الرغم من أن الائتمان المقدم من المصارف تحكمه عادة سياسات ومعايير تهدف إلى الحد من المخاطر الائتمانية المحتملة ، إلا أنه من الناحية العملية لا يمكن لأي مصرف أن يصل إلى درجة تنعدم فيها المخاطر الائتمانية لديه لأن الائتمان يكون مصحوبا دائما بالمخاطر. وأول هذه المخاطر ناجم عن كون الائتمان يعتمد في تسديده على التدفقات النقدية المتوقعة للمقترض أو المشروع و النشاط الذي يزاوله المقترض ، وبما أن هذه التدفقات ستحصل في المستقبل فإن حصولها لن يكون مضموناً بالكامل . (ابوعبيد،3:2010)

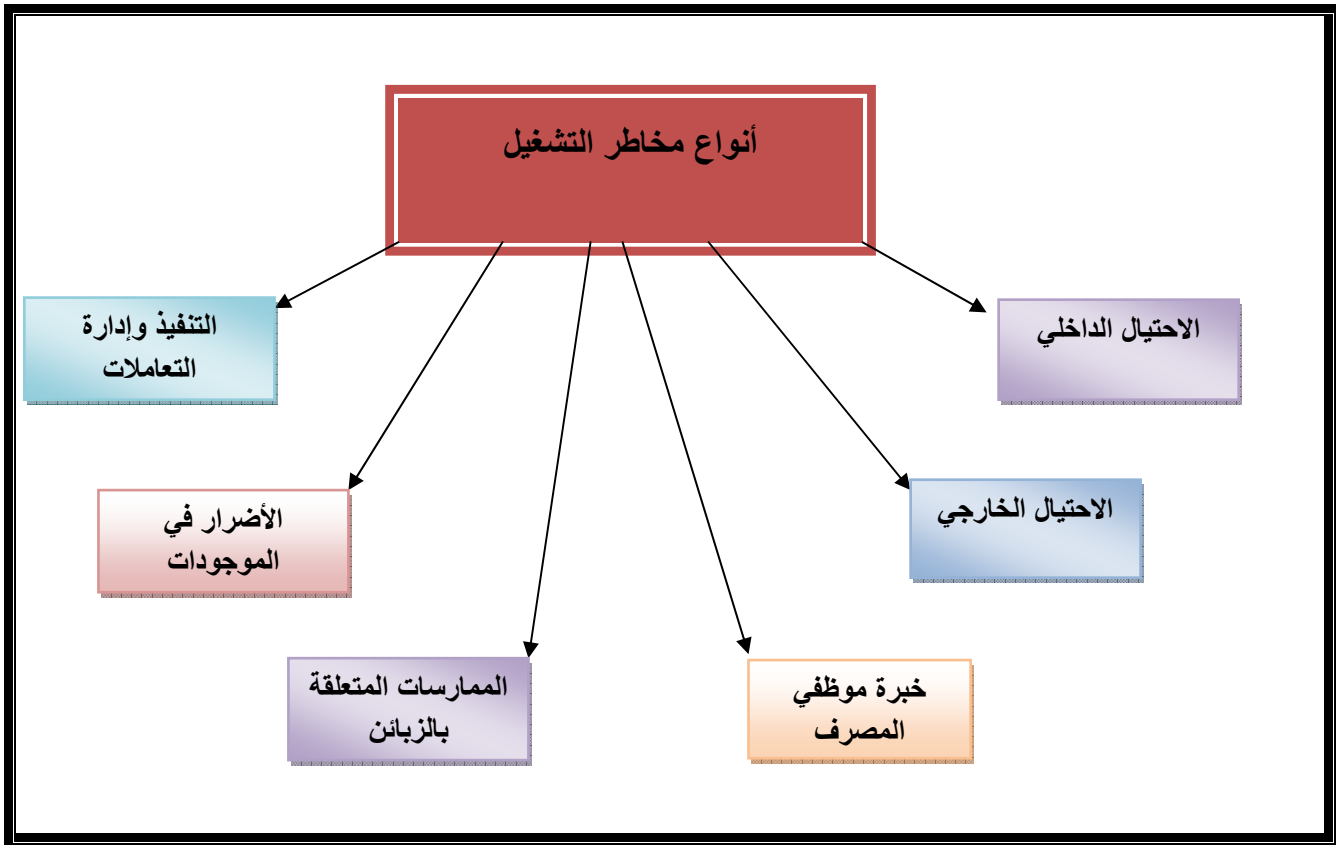
4- مخاطر خبرة موظفي المصرف : Experience Risk of Bank Employees

تتعرض معظم المصارف العالمية إلى خسائر العمليات التي تنجم عن الأخطاء المهنية وتقصير العاملين وإهمالهم فيها في تأدية وظائفهم وتشتمل تلك الخسائر على الخسائر الناتجة من أخطاء العاملين كقيامهم بتنفيذ عمليات تجارية أو مالية غير معتمدة أو تحويل مبالغ كبيرة إلى حسابات خاطئة والخطأ في تسجيل معاملات الأوراق المالية وغيرها. وفي حالة حدوث مثل هذه الأخطاء في دفاتر وحسابات المصرف فإنّ الخسائر الناجمة عنها سوف تصعب مواجهتها والتحكم بها عن طريق التأمين . ومن هنا تظهر أهمية وضع إجراءات رقابية تقليدية عليها والتي تتمثل في وضع إجراءات رقابة داخلية مشددة، وإعداد برامج لضمان جودة العمل، ووضع برامج تدريب مكثفة للعاملين بالمصرف وتعيين إدارة أكثر فاعلية وكفاءة (تدعيم فاعلية الإدارة).

(www.sama.gov)

كما يمكن وضع تعريف محدد لمخاطر خبرة موظفي المصرف وحسب لجنة بازل2، بأنها مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة. (الشمري ،193: 2008) إن عدد من المصارف قد أولت أهمية إلى مخاطر خبرة موظفيها كما هو الحال في المخاطر الائتمانية والمخاطر السوقية ، وعدد من المصارف قد عرفت هذه المخاطر على أنها جزء من مخاطر التشغيل التي يكون سببها هو قلة خبرة أو فشل الموظفين أو التقنية التي يستخدمها المصرف في تأدية مهامه.
(Kannan & Thangavel , 2008:6)

والشكل الأتي يوضح أن مخاطر خبرة موظفي المصرف هي جزء من المخاطر التشغيلية .



شكل (6) أنواع مخاطر التشغيل

المصدر : الشمري ، صادق رشيد "إدارة المصارف" الطبعة الأولى،دار الفرح للنشر والتوزيع، بغداد- العراق، 2008: ص194

في حين ينظر Madura إلى أن هذه المخاطر تنشأ عن سوء في الإدارة أو خلل في السيطرة على العمليات من قبل إدارة المصرف . (Madura , 2010:345)

ويتفق كل من (الشمري،194:2008) و(الخطيب ،241:2005) على أن العوامل التي زادت من أهمية أخذ المخاطر بالنظر بالنسبة للمصارف يعود إلى .

- تطور وتعقد الخدمات المالية .
- زيادة الاعتماد على التكنولوجية .
- توسع المصارف في ممارسة أنشطته على المستوى العالمي بعد أن كانت ألأنشطة مقتصرة على المستوى المحلي .
- اعتماد المصارف على طرف ثالث لإدارة البنية التحتية التكنولوجية المناسبة لدعم عمليات الصيرفة الإلكترونية .

وقد تنشأ هذه المخاطر بسبب وجود ثغرات في نظام الرقابة الداخلية ، أو ضعف في سيطرة الإدارة على مجريات الأمور في المصرف ، مما يؤدي إلى حدوث خسائر مالية بسبب الأخطاء أو التأخير في تنفيذ القرارات ، أو عدم الالتزام بقواعد العمل المصرفي كأن يتجاوز موظفو الائتمان السلطات الائتمانية المخولة لهم، كما ترتبط هذه المخاطر بمدى قدرة إدارة المصرف من متابعة الائتمان المقدم للزبون، والتحقق من قيام الزبون بالمتطلبات المتعلقة نحوه.

العملية الثانية : قياس وتحليل المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف

1- **قياس المخاطر الائتمانية**

لقد تم التركيز في مقررات بازل -٢على تصنيف العميل (ClientRating) كنقطة انطلاق أساسية في قرار المصرف في منح الائتمان، وأعطى المصرف الحرية في استخدام الأساليب والنماذج الداخلية الخاصة لقياس مخاطر الائتمان الذي يناسبه .وأصبح للمصرف بدائل عديدة للتصنيف الائتماني أهمها :- (Certified,2005:11)

- التصنيف الائتماني الخارجي: (ECAI) وهو الذي تقوم به مؤسسات تصنيف (وكالات) معروفة ومعترف بها.
- التصنيف الائتماني الأساسي: (Foundation) أو الداخلي المتقدم ، إذ تعمل المصارف على تحقيق المعايير والشروط الواجب توافرها لكل أسلوب من أساليب التصنيف الداخلي.

أن التزام المصارف بما ورد في بازل - ٢ لجهة الأخذ بالتصنيف الائتماني سواء الخارجي أم الداخلي سيؤدي إلى خفض مخاطر الائتمان لأنها تتبع الأساليب العملية السليمة التي تفرّق بين الزبائن حسب الجدارة الائتمانية (Credit Worthiness) ومن ثم تصنيفهم الائتماني وبذلك يتم تجنب منح الائتمان للعملاء ذوي المخاطر العالية .

وتعرف وكالات التصنيف الائتماني (Credit Ratings Agency) منظمات التصنيف الائتماني هي منظمات تعمل على وفق ميثاق شرف خاص وتقوم بإصدار تصنيف(مقياس حرفي للجدارة الائتمانية) يعبر عن رأيها بالملاءة المالية للشركات وإصداراتها من الأوراق المالية ومدى قدرتها على سداد التزاماتها المالية في موعد الاستحقاق .ومما رفع من أهمية هذه الشركات الدور الرئيسي الذي حدد لهاعلى وفق متطلبات اتفاقية بازل 2 . ومن أهم هذه الشركات (Standard & Poors and Moodys) وإن لمنظمات التصنيف الائتماني في الأسواق المالية دوراً أساسيا ومحوريا ، كما أن لها دورا أساسيا في دعم عنصر الشفافية في الأسواق عن طريق تزويد المستثمرين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ قراراتهم بثقة أكبر. فهذه المنظمات تسهم في حل مشكلة القصور في كفاءة المعلومات والبيانات بين المقرضين والمقترضين من جانب والمقرضين والمستثمرين من جانب آخرن، وفي الكشف عن الملاءة المالية وتحديد درجة المخاطر المرتبطة بمصدر الشركة . كما يعبر التصنيف عن تقدير لحجم مخاطر الائتمان المرتبطة بالمصدر الشركة فإنه يعبر أيضا عن نوعية وجودة أوراق المديونية كالسندات والصكوك التي تصدرها الحكومات والشركات والمؤسسات المالية وغيرها وقياس لاحتمال تعثرها . (www.capstandards.com)

ويذكر بورسلي أن للتصنيف الائتماني فوائد للمصارف تتمثل بالأتي :- (بورسلي ،9:2011)

أ- تسهيل تطبيق بنود اتفاقية بازل 2 الخاصة بتحديد أوزان المخاطر وتحديد مخصصات القروض.
ب- أداة جيدة لإدارة مخاطر الائتمان والمخاطر التشغيلية.
ت- تعزيز قدرة المصرف على منح القروض بثقة أكبر.
ث- تخفيض تكلفة التمويل على المؤسسات ذات الملاءة المالية الأعلى.
ج- تقليل عنصر مخاطر التعثر بسبب خضوع القرض لتقييم طرف ثالث مستقل على وفق متطلبات بازل 2.

تعد القدرة الائتماني (Credit worthiness) من أهم الموضوعات التي تسترعي اهتمام إدارة المصارف بشكل متزايد في ظل الظروف البيئية المعقدة التي تعمل فيها المصارف،ويتوقف نجاح المصارف على مدى نجاحها في رسم سياستها الائتمانية . ويأتي اهتمام المصارف بالقدرة الائتمانية لكون الأنشطة الاقراضية تمثل أكثر مجالات الاستثمار جاذبية . وعموما تواجه المصارف مشكلة في تحديد القدرة الائتمانية، ويقصد بالقدرة الائتمانية كما ورد في قاموس (Finance & Banking) **تقييم قدرة الأفراد أو منظمات الأعمال على الدفع لمشتريات البضائع أو الخدمات المستلمة (القروض).** (نور ،8:2005)

وإذا كانت الدولة أو منظمات الأعمال أو الزبائن ذا قدرة ائتمانية (Credit Worth) جيدة وسمعة جيدة في تسديد القروض في وقتها المحدد ، يمكن للمصارف إقراضهم بثقة. كم أن مفهوم القدرة الائتمانية ينطوي على بعد دولي وعليه يتم تصنيف الدول من قبل وكالات التصنيف الدولية والعالمية على أساس قدرتها الائتمانية . وعلى وفق ذلك فقد تم تصنيف دول العالم إلى مجموعتين هما :- (الخطيب،71:2006)

المجموعة الأولى : تتمتع هذه المجموعة من الدول بوزن مخاطر لها يقل عن الدول الأخرى، بعض هذه الدول (بلجيكا – كندا – فرنسا – ألمانيا – إيطاليا – اليابان – لوكسمبرج، هولندا – السويد – سويسرا – المملكة المتحدة – الولايات المتحدة – أيسلندا – أيرلندا - أسبانيا – استراليا – البرتغال – اليونان - الدانمارك – فنلندا – النمسا – النرويج – نيوزلنده، تركيا – المملكة العربية السعودية).

المجموعة الثانية : تشتمل على باقي دول العالم ولا تتمتع بتخفيضات أوزان المخاطر المقررة للمجموعة الأولى بل تعد ذات مخاطر أعلى.

يتفق كل من(المزوري ،69:2005) و(الخطيب،81:2006) على ما جاء في اتفاقية بازل الجديدة على أن هنالك ثلاثة أساليب لقياس مخاطر الائتمان وهي:-

أ- الأسلوب القياسي Standaradized Approach

2- أسلوب التصنيف الداخلي foundation Internal Ratings

3- أسلوب التصنيف الداخلي المتقدم Advanced IRB Approach

1- الأسلوب القياسي (النمطي) Standardized Approach

ويستخدم من قبل المصارف غير القادرة على استخدام أسلوب التصنيف الداخلي ، وهو نظام معدل للنظام المتبع على وفق مقررات بازل لعام 1988 .

هذا ويتفق كل من المزوري والخطيب على أن هناك خمسة مؤشرات يمكن مراعاتها لقياس المخاطر الائتمانية على وفق هذه الطريقة وهي: (المزوري ،69:2005) (الخطيب ،81:2006)

- **المؤشر الأول :** وهو احتمال التخلف عن الإيفاء اي احتمال تعثر العميل أو الفشل (Probability of Default) في ظل هذا المؤشر سيسمح للمصارف استخدام التقييم الائتماني سواء من وكالات التقييم الائتماني أم من وكالات ضمان الائتمان أي استخدام تقييم خارجي .
- **المؤشر الثاني:** وهو الخسارة الناتجة عن عدم الإيفاء أو الخسارة عند التعثر (Loss Given Default) (LGD) مع النظر في حجم الخسائر ضمن الضمانات المقابلة للموجودات ويغطي هذا المؤشر جزءاً خاصا بنواحي تخفيف المخاطر الائتمانية (Credit Risk Mitigation)

- **المؤشر الثالث :** هو الانكشافات التي قد تنشأ نتيجة عدم الايفاء(Exposure at Default) (EAD) إذ غالبا ما تجد المصارف نفسها معرضة لانكشافات أو خسائر أكثر مما كانت تتوقع ، بسبب العمليات خارج الميزانية .
- **المؤشر الرابع :** أوقات الاستحقاق أو استحقاق التعرض (Maturity of Default) (M)
- **المؤشر لخامس :** درجة تركيز المخاطر .

2 - أسلوب التصنيف الداخلي Foundation Internal Ratings

يتم استخدامه بمعرفة المصارف بنفسها بشرط إقرار الأسلوب المتبع من السلطة الرقابية وينقسم إلى طريقتين هما:-

أ- الطريق الأساسية

ب- الطريقة المتقدمة

ويستخدم لدى المصارف التي لديها أنظمة داخلية متطورة ، ويسمح لها باستخدام التصنيفات المعدة بمعرفتها على وفق أنظمتها الداخلية في تقييم جدارة المقترضين وبالتالي تحديد مخاطر الائتمان في محافظها .

ويعتمد التقييم الداخلي لمخاطر الائتمان على الأتي : (الخطيب ،2006:18)

- تقييم المخاطر المرتبطة بالزبون Borrower
- تقييم خصائص المخاطر بنوع العملية الائتمانية Transaction Specific

كما يذكر المزوري أن المؤشرات التي تستخدم في التقييم المستند إلى الأسلوب القياسي هي نفسها تستخدم بالطريقة المستندة على التقييم الداخلي . في حين يذكر (الخطيب 2006) أن في الطريقة الأساسية (FIRB) المصارف تقوم باحتساب العنصر الأول فقط (PD) احتمال التعثر، أما باقي العناصر (LGD, EAI,M) تحسب من قبل الجهة الرقابية على وفق بازل 2 ، الـLGD الخسارة عند التعثر تحسب 45% لكل العمليات غير المضمونة وتصل الى75% للديون متأخرة السداد، أما في الطريقة (AIRB) فأن المصارف تقوم بتحديد المدخلات الخاصة بالنظام كافة. (الخطيب ،2006:81)

2- تحليل المخاطر الائتمانية

هنالك مجموعة من النماذج التي تناولت تحليل المخاطر الائتمانية في المصارف أهمها .

أولا : النموذج المعروف بـ 5CS

ثانيا : النموذج المعروف بـ 6CS

ثالثا : النموذج المعروف بـ 6 PS

رابعا: النموذج المعروف بـ L.A.P.P

خامسا: النموذج المعروف بـ PRISM

أولا : النموذج المعروف بـ 5CS (هندي ، 1996:190-193)

1- **شخصية الزبون Character :** ويقصد بها مجموعة السمات الشخصية التي تكشف عن نمط استجابة الزبون المحتمل نحو سداد التزاماته المالية وتكمن أهمية هذا العامل في أن منح الائتمان ينطوي ضمنياً على وعد من المقترض بالسداد عند حلول أجل

الـدين ، وبالتـالي مـن الضـروري التأكـد مـن أن الزبـون الحاصـل علـى الائتمـان هـو مـن الشخصـيات الملتزمـة نحـو المقابـل . ويعتمـد محلـل الائتمـان فـي الكشـف عـن جوانـب شخصـية الزبـون علـى مـا يعـرف بالتـاريخ الائتمـاني ويقصـد بـه سـمعة الزبـون مـن حيـث قيامة بسداد ما عليه من الالتزامات سابقة تجاه المقابل.

2- **الطاقـة الاقتراضـية Capacity:** تقـيس الطاقـة الاقتراضـية للزبـون مـدى قدرتـه علـى توليـد الأمـوال الكافيـة لخدمـة الـدين (فوائـد القـرض) ، ويمكـن لمحلـل الائتمـان الوصـول إلـى تلـك الطاقـة مـن خـلال التحليـل المـالي لقـوائم الزبـون ، ربحيـة النشـاط لعـدد مـن السـنوات السـابقة ، متوسـط رصـيد النقديـة ، وكـذلك يعـد البـاحثون أن الطاقـة الاقتراضـية هي معيار موضوعي وكمي في قياس قدرة الزبون على السداد.

3- **رأس المـال Capital :** ويعبـر هـذا العنصـر عـن الوضـع المـالي للزبـون علـى وفـق مـا أسـفرت عنـه نتـائج تحليـل القـوائم الماليـة وهنـاك بعـض النسـب الماليـة التـي يمكـن الاسـتعانة بها في هذا الإطار .

- نسـب التـداول : وتقـيس مـدى قـدرة الزبـون علـى سـداد الالتزامـات المتداولـة مـن الأصـول المتداولة في الأجل القصير .
- معـدلات الإقـراض : وتعطـي مؤشـرات حـول المـدى الـذي وصـل إليـه الزبـون فـي تمويـل أصوله من أموال الاقتراض .
- معـدلات تغطيـة الفوائـد : تكشـف عـن مـدى إمكـان قيـام صـافي ربـح العمليـات بتغطيـة الفوائد المستحقة على الزبون .

4- ***الـرهن (الضـمان) Coiiateral :*** ويتمثـل الـرهن فـي الأصـول التـي يقـدمها العميـل إلـى المصـرف لغـرض الحصـول علـى القـرض ، وهنالـك العديـد مـن الرهونـات التـي يمكـن أن يقـدمها الزبـون وتقبلهـا المصـارف كضـمان للقـروض المقدمـة بحيـث إذا توقـف الزبـون عـن السداد يحق للمصرف الرجوع و التصرف في هذا الرهن .

5- ***الظـروف الاقتصـادية (المنـاخ العـام) Conditions :***تـؤثر الظـروف الاقتصـادية علـى قـدرة الزبـون علـى سـداد التزاماتـه التـي قـد تكـون غيـر مؤتيـة فقـد تتـوافر الصـفات الأربـع السـابقة فـي طلـب الائتمـان ولكـن الظـروف الاقتصـادية المتوقعـة تجعـل مـن غيـر المنطقـي التوسـع فـي مـنح الائتمـان لـذلك علـى إدارة الائتمـان التنبـؤ المسـبق بهـذه الظـروف خصوصا إذا كان الائتمان طويل الأجل .

<u>ثانيا:النموذج المعروف ب 6 CS</u> (Rose,2000:143)

جـادل بعـض محللـي الائتمـان حـول عـدد المتغيـرات التـي يفتـرض أن تضـمها نمـاذج المخـاطر الائتمانيـة للمصـارف ، فعنـدها أشـار إلـى سـتة وليسـت خمسـة كمـا أشـار إليهـا النموذج السابق في نموذج **5CS** فضلاً عن متغير الرقابة.

ويقصـد بمتغيـر الرقابـة الاعتبـارات القانونيـة المصـاحبة لعمليـة مـنح الائتمـان إذ يجـب أن تتفـق السياسـة الائتمانيـة التـي يتبعهـا المصـرف مـع القواعـد والتشـريعات المنظمـة للعمـل في المصرف داخل الحدود التي تضعها المصارف المركزية .

ثالثا :النموذج المعروف ب 5ps (مطر ،367:2010)

تعزز إدارة مخاطر الائتمان القرار الائتماني بتحليل ائتماني يعتمد على عدد من العناصر تعرف ب **5ps** ،وتحليل هذه العناصر الخمسة يعطي لإدارة المصرف ذات الدلالة التي يعطيها نموذج **5CS** ولكن بأسلوب أخر، والعناصر الخمسة على وفق نموذج **5ps** هي :-

1- **نوع العميل People:** تقييم الوضع الائتماني للعميل من خلال تكوين صورة كاملة وواضحة عن شخصية العميل وحالته الاجتماعية ومؤهلاته وأخلاقياته .
2- **الغرض من الائتمان Purpose** : والغرض من الائتمان يحدد احتياجات الزبون التي يمكن تلبيتها أو التي لا يمكن تلبيتها أو التي لا تتناسب مع سياسة المصرف وصلاحيته.
3- **القدرة على السداد Pay meant:** أي قدرة الزبون على تسديد القرض وفوائده في الموعد المتفق عليه .
4- **الحماية Protection :** أي اكتشاف احتمالات توفر الحماية الائتمانية المقدمة للزبون وذلك من خلال تقييم الضمانات المقدمة من الزبون.
5- **النظرة المستقبليةPerspective :**أي اكتشاف حالة عدم التأكد التي تحيط بالائتمان الممنوح للزبون ومستقبل ذلك الائتمان ، أي استكشاف الظروف البيئية والمستقبلية المحيطة بالزبون سواء كانت داخلية أم خارجية .

رابعاً:النموذج المعروف ب L.A.P.P (ابوكرش،14:2005)

ويتكون من عدة عناصر هي :-

1- **السيولة Liquidity :** سيولة الزبون تقود إلى قدرته على تسديد التزاماته قصيرة الأجل عند استحقاقها وهناك مجموعة من الأدوات المالية التي تستخدم في هذا المجال مثل نسبة السيولة ، السيولة السريعة و رأس المال العامل .
2- **النشاط Activity :** بمعنى مبيعات أكثر تتطلب تمويل أكبر أما من خلال التمويل بالدين ، وبحقوق الملكية ، وهناك عدة مقاييس يمكن استخدامها في هذا المجال :-
   - **دوران الذمم المدينة = المبيعات / الذمم المدينة**
   - **معدل فترة التحصيل = الذمم المدينة / المبيعات * 360**
   - **دوران المخزون = المبيعات /المخزون**
   - **دوران مجموع الأصول = المبيعات / مجموع الأصول**
3- **الربحية profitability :** بمعنى أن الأرباح هي التي تشكل أساس البناء أو الهيكل المالي للزبون وهناك عدة مقاييس يمكن استخدامها في هذا المجال منها:-
   - العائد على الأصول (الاستثمار) = صافي الدخل / مجموع الأصول
   - هامش الربح = صافي الدخل / المبيعات
   - العائد على حقوق الملكية = صافي الدخل / حقوق الملكية

4-**الإمكانات Potentials :** إن أمكانية الزبون يمكن التنبؤ فيها في المستقبل وذلك بفحص قدرة الإدارة والموارد البشرية و الموارد المالية.

خامساً :النموذج المعروف ب PRISM (الزوام و ابراهيم ،16:2009)

يعد نموذج **PRISM** احدث ما توصلت إليه الصناعة المصرفية في التحليل الائتماني وقراءة مستقبل الائتمان ، ويعكس هذا المنهج جوانب القوة والضعف لدى الزبون لذلك ارتأينا في دراستنا تبني هذا النموذج في تحليل المخاطر الائتمانية ، وتتكون عناصر هذا النموذج من الأتي:-

1- ***التصور Perspective :***ويقصد بالتصور ، الإحاطة الكاملة بمخاطر الائتمان والعوائد المنتظر تحقيقها من قبل إدارة الائتمان بعد منح الائتمان ، ومضمون هذه الإدارة هو القدرة والفاعلية على:-
   - تحديد المخاطر والعوائد التي تحيط بالزبون عند منحه الائتمان.
   - دراسة استراتيجيات التشغيل والتمويل عند الزبون.
2- ***القدرة على السداد Repayment :*** ومضمون هذا المتغير هو تحديد قدرة الزبون على تسديد القرض و الفائدة خلال المدة المتفق عليها ويتم التركيز هنا على المصادر الداخلية التي تساعد الزبون على إعادة تسديد ما بذمته من التزامات .
3- ***الغاية من الائتمان Intention or purpose :*** بمعنى تحديد الغاية من الائتمان المقدم للزبون والقاعدة أن الغاية من الائتمان يجب أن تكون عنصراً أساسياً عند منح الائتمان .
4- ***الضمانات Safeguards*** : ومضمون هذا العنصر هو تحديد الضمانات التي تقدم للمصرف ليكون ضمانا لاسترجاع الائتمان لمواجهة احتمالات عدم القدرة على السداد ،ويمكن أن تكون الضمانات داخلية وهي التي تعتمد على قوة المركز المالي للزبون أو خارجية كالضمانات العينية.
5- ***الإدارة Management :*** تركز إدارة المخاطر على تحليل الفعل الإداري للزبون ويشمل :-
   - العمليات **:** ومن خلالها يتم التعرف على أسلوب الزبون في إدارة أعماله ، وتحديد كيفية الاستفادة من الائتمان وتحديد ما إذا كان الزبون يتسم بتنويع منتجاته أم لا .
   - الإدارة : ومن خلالها يتم التعرف على الهيكل التنظيمي للزبون ، السيرة الذاتية لمديري الأقسام وتحديد قدرة الزبون على النجاح والنمو .

العملية الثالثة : اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف

يذكر كل من Rose & Hudgins أن المصارف لن تكون خالية بخصوص الدفاع مقابل تلك المخاطر المتعددة ، في الواقع هناك عدة فقرات للدفاع التي يعتمد عليها لحماية المركز المالي للمصرف منها. (Rose& Hudgins ,2008:479)

أ- **جودة الإدارة Quality Management :**أحدى الدفاعات المستخدمة ضد المخاطر هي جودة الإدارة أو الإدارة الجيدة ، وهي قدرة المديرين في الطراز الأول للتعامل مع المشكلات قبل أن تقهر المصرف.

ب- **التنويع Diversification :** تنويع مصادر واستخدام الأصول، هو احد مصادر تخفيض المخاطر في المحفظة .

ت- تـأمين الودائـع Deposit Insurance :مـازال يوجـد هنالـك خـط دفـاع ثـانٍ مقابـل المخـاطر وهـو تـأمين الودائـع ، المؤسسـات الفيدراليـة التـي أنشـئت فـي أمريكـا عـام1934 تحمـي المـودعين الـذين يمتلكـون ودائـع لحـد 100000 دولار فـي أي مؤسسـة ماليـة مـؤمن عليها .

ث- رأس المـال الممتلـك Owners Capital : عنـدما تفشـل كـل فقـرات الـدفاع عـن المخـاطر السـابقة فـإن رأس المـال الممتلـك (صـافي الثـروة) الـذي يشـكل الدعامـة لامتصـاص المخـاطر ،مخـاطر خسـائر القـروض ،الاسـتثمارات ذات الضـمانات ،مخـاطر الجريمة ،مخاطر سوء الإدارة.

كمـا يـذكر Altfest علـى أن هنـاك مجموعـة مـن التـدابير التـي يمكـن للمصـارف اسـتخدامها للتعامـل مـع المخـاطر الائتمانيـة مثـل (تجنـب المخـاطر ، تقليـل المخـاطر ، تقليـل أمكانيـة الخسـائر ،الاحتفـاظ بالمخـاطر ، التنويـع ، المشـاركة بالمخـاطر ، نقـل المخـاطر ، التعامل بالمشتقات الائتمانية): (Altfes,2007:258).

أ- تجنب المخاطر:

في هذه الحالة يمكن للمصرف أن القيام بنشاط أو بعملية معينـة إذ ارتـأى أن الفائدة المرجوة من القيام بهذا النشاط لا تزيد من المخاطر لهذا النشاط .(الكراسنه،46:2006)

ب- تقليل المخاطر:

توريق القروض هي فكرة بسيطة للحصول على التمويل الجديد وتقليل المخاطر الائتمانية ، إذ تتحول هذه القروض إلى أوراق مالية يتاجر بها للعامة. (Roes & Hudgins,2008:282)

ت- تقليل إمكانية الخسائر:

تميز المصارف بين نوعين من الخسائر التي تتعرض لهاهما:- (ابوكمال،67:2007-68)

1- الخسائر المتوقعة Expected Losses (EL): وهي الخسائر التي يتوقع المصرف حدوثها، مثل توقع معدل عدم الوفاء بالدين في محفظة قروض المصرف، والتي تتحوط لها المصارف باحتياطيات مناسبة.

2- الخسائر غير المتوقعة Unexpected Losses (UL): وهي الخسائر التي تتولد نتيجة لأحداث غير متوقعة، مثل : تقلبات مفاجئة في أسعار الفائدة، أو تقلبات مفاجئة في اقتصاد السوق. وتعتمد المصارف في هذه الحالة على متانة رأس المال لمقابلة الخسائر غير المتوقعة.

ث- **قبول بالمخاطر:**

يمكن لإدارة المصرف أن تقبل المخاطر على اعتبار أن هناك إدارة جيدة لإدارة المخاطر في المصرف هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الفائدة المرجوة من هذه النشاطات تفوق التكلفة الناجمة عن القيام بها ، ولكن بغض النظر عن الخيار الذي تم اتخاذه، أن المصارف يجب أن تكون لديها أنظمة رقابة كافية، رقابة مجلس الإدارة، وجود سياسات وتقارير، وإجراءات تقلل من أثر الخسائر عن المصرف. (الكراسنة،50:2006).

ج- **التنويع :**
تنويع مصادر واستخدامات الأصول، هو احد مصادر تخفيض المخاطر في محفظة القروض ، أن التنويع يتيح للمصرف الذي يخضع إلى تقلبات اقتصادية في منطقة معينة أن يمتلك محفظة قروض لها تنويع جغرافي عالٍ والتي قد تجعل الخسائر المحلية تعوضها العائدات الكبيرة من القروض المصدرة من مختلف المواقع الجغرافية مع اقتصادات أكثر استقرارا. (Rose & Hudegins،2008:283)

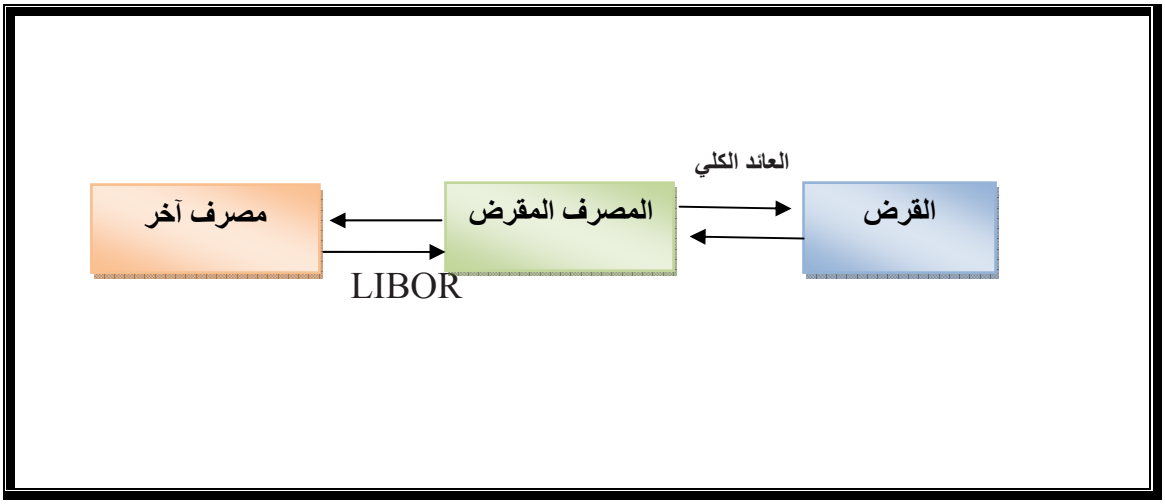
ح- **المشاركة بالمخاطر:**
إن تحويل المخاطر ليس دائما يكون بصورة كاملة ، بعض المخاطر يتم القبول بها ، فعندما يقوم المصرف بتحويل بعض المخاطر ويحتفظ بجزء آخر يدعى ذلك المشاركة بالمخاطر. (Altfest,2007:258)

خ- **نقل المخاطر:**
لقد تطورت منذ مدة قريبة أداة مالية حديثة غايتها التقليل من مخاطر الائتمان للقروض أو الورقة المالية ، وهي تساعد المصارف لإدارة المخاطر الائتمانية وتحمي المقرضين من مخاطر عدم إيفاء المقترضين . فلو فرضنا أن المصرف(A) متردد في منح قرض إلى الزبون (X) ربما بسبب مقدار حجم المخاطر الكلية التي قد يتعرض لها الزبون . أي أن المصرف (A) يمكن أن يعطي القرض ولكن يستعمل مشتقات الائتمان لينقل المخاطر إلى المصرف (B)، أما أهم مشتقات الائتمان فسوق يتم توضيحها في فقرة المشتقات المالية . (Sanders & Corett,2003:708)

د- **استخدام المشتقات المالية للتحوط ضد المخاطر**:
تعرف المشتقات المالية على أنها عقود يجري تسويتها في تاريخ مستقبلي يتحمل المتعامل بها تكلفة لكنها متواضعة مقارنة بقيمة العقد فضلاً عن ذلك تتوقف المكاسب أو الخسائر لأطراف المشتقة (على الأصل المالي محل التعاقد) .(الداغر ،125:2005)
وهنالك مجموعة من المشتقات المالية التي يمكن أن تستخدم للتعامل مع المخاطر الائتمانية مثل :-
(Sanders & Corett,2003:708)

1- **مبادلات الائتمان Credit Swaps**
تطورت في الأعوام الأخيرة أنواع أخرى من المبادلات تسمح للمصارف بالتحوط من مخاطر الائتمان . وهذا النوع مهم جدا لسببين الأول هو أن هناك احتمالاً كبيراً أن مخاطر الائتمان تسبب في فشل المصارف أكثر من باقي المخاطر، والسبب الثاني هو أنها تسمح للمصارف بالمحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن الذين يحملون قروضا طويلة الأجل ، ولمبادلات الائتمان نوعان هما:-

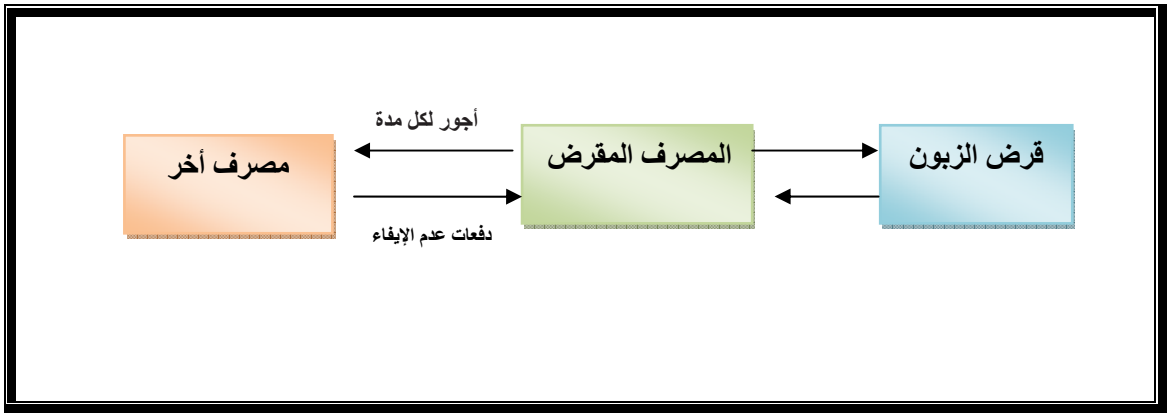
أ- **مبادلات العائد الكلي**: وهي مبادلة تتضمن التزام بدفع فائدة ثابتة أو معومة مقابل دفعات تمثل العائد الكلي للمبلغ المحدد ويمكن للمقرض أن يستعمل هذا العقد للتحوط من التغير المحتمل في التعرض لمخاطر الائتمان. لأن الحالة الائتمانية للمقترض قد تسوء بشكل غير متوقع بعد إصدار القرض وذلك يقلل من القيمة السوقية ويقل تبعا لذلك صافي الربح للمصرف المقرض .



شكل (7) مبادلات الائتمان (العائد الكلي)

Source: Sanders & Corett,"Financial institution management " fourth Edition ,2003:708

ب- **مبادلات الائتمان الخالصة :** وفيها يستلم المصرف القيمة الدفترية للدفعات التي لم يتم إيفاؤها من قبل المقترض مقابل دفع أجور مبادلة .



شكل (8) مبادلات الائتمان الخالصة

Source: Sanders & Corett,"Financial institution management " fourth Edition ,2003:708-710

2- خيارات الائتمان Credit Options

وتعني أن المصرف يمكن أن يقلل من مخاطر عدم الإيفاء وذلك من خلال الحصول على وثيقة خيار ضمان مقابل مقدار الائتمان . (الربيعي و اخرون،2011:385)

3- كمبيالات الائتمان المترابط Credit Linked Notes

وهي تجمع ميزات السند القانوني و خيار الائتمان ، وهذه الكمبيالة تضمن الحصول على دفعات قانونية ومنظمة وهي أيضا تضمن الحصول على قيمة السند في تأريخ الاستحقاق . أن هذا النوع من المشتقات يمكن أن يقلل المخاطر . (الربيعي و آخرون ،2011:358)

العملية الرابعة : تنفيذ برامج إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها

المراقبة والمراجعة خطوة ضرورية وتكميلية في عمليات إدارة مخاطر الائتمان لأن المخاطر من الضروري أن تراقب. (Ranong&phuenngam,2009:20) تتطلب إدارة المخاطر الفعالة نظاماً لتقديم التقارير والمراجعة للتأكد من التعرف على المخاطر وقياسها ، وإجراءات التحكم الملائمة قدتم اتخاذها ، و يجب المراجعة الدورية للسياسات ومستويات التوافق مع القوانين ، ومراجعة معايير الأداء لتحديد فرص التطوير، ويجب أن نذكر أن المصارف ذات ديناميكية وتعمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة لذلك يجب التعرف على التغيرات في المصارف وعلى البيئة التي تعمل فيها وانه قدتم عمل التعديلات الملائمة .

كما يجب على عمليات الرقابة والمراجعة أن تحدد فيما إذا كانت:-

(Risk Management Standard, 2002:12)

4- الإجراءات المتبعة قد أعطت النتائج المخطط لها.
5- الإجراءات المتبعة والمعلومات التي جمعت لغرض فحص المخاطر كانت ملائمة .
6- التطوير المعرفي قد ساعد على الوصول إلى قرارات أفضل وتحديد الدروس المستفادة لفحص المخاطر مستقبلا .

و أن إدارة المخاطر الائتمانية تستلزم توافر الأمور الآتية (شاهين،10:2005)
1- وجود نظام يسمح بأجراء تقييم مستقل وشامل لسياسات المصرف و إجراءاته المتعلقة بمنح القروض والاستثمارات.
2- وجود سياسات وإجراءات ملائمة للتحقق من جودة الموجودات وكفاية الاحتياطات المخصصة لتغطية خسائر الائتمان .
3- وجود نظام للمعلومات لدى الإدارة العليا للمصرف يسمح بتحديد و مراقبة المخاطر المركزة الموجودة في محفظة القروض والاستثمارات .

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للانهيار التنظيمي

يعد الانهيار من أهم المواضيع البارزة في الثقافة المالية ومن أكثر التحديات خطورة خصوصاً بعد الأزمات التي عصفت العالم مؤخراً وأدت إلى انهيار الكثير من المؤسسات المالية ومنها أكبر المصارف في العالم .لذلك خصص هذا المبحث لبيان المرتكزات الفكرية والمفاهيمية للانهيار التنظيمي عبر تتبع المسارات الأدبية ، بدأ بالمفهوم ، المصادر ، المرحل ، النماذج و الأبعاد. وسيتم توضيح محتويات هذا المبحث وفق الفقرات الآتية :

شكل (9) يوضح محتويات المبحث الثاني
المصدر : إعداد الباحث

أولاً : - مفهوم الانهيار التنظيمي Concept of Organizational Collapse

يعد الانهيار أرعب ما واجهته الأنظمة الاقتصادية بصورة عامة والنظام المالي بصورة خاصة ويعرف النظام المالي (Financial System) بتجميع الأسواق ، المؤسسات ، القوانين ، التشريعات والتقنيات التي من خلالها يتم تداول الأسهم والسندات والأوراق المالية الأخرى ، وتحقيق الوساطة المالية ، وتقديم الخدمات المالية عبر العالم. (Rose,2003:2)

وقد جاء الانهيار (Collapse) في أغلب الأحيان مع رياح العولمة وتداخل الأسواق المالية مع بعضها لكي يعصف بالمصارف . فقد عرف قاموس (Webster's) الانهيار (collapse) على أنه التناقص المفاجئ في كمية وقيمة أسهم المصرف بعد الأخبار السيئة عن أعمالها ، في حين عرف قاموس (Oxford) الانهيار (collapse) على انه التوقف والسقوط المفاجئ في القيمة أو القوة الذي يبدأ من ضربة أو إعياء .

و أشار (Koustelios,2009:66) إلى علاقة الانهيار بالخصائص التنظيمية وغموض الأدوار، الذي يكون سبباً رئيساً في الرضا الوظيفي المنخفض ومستويات عالية من الانهيارات . بالاتفاق مع (Akhtar,Jenny&Jennifer,2003:4)

كما عرفه كل من (عقلي والمؤمن ،50:1994) و (مختار،16:2010) الانهيار على انه مرحلة فقدان المصرف لاستقراره بسبب ضعف المصرف وعدم قدرته على الاستمرار عندما يفشل في توقع ، إدراك ، تجنب أو التواكب مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تهدد مسيرته في المستقبل .في حين عرفه كل من (Dessler,2000:588) و(Silveira et al,2005:2) على أنه الاستنزاف الكلي للموارد التي يحدثها الصراع والضغط الطويل والذي يؤدي إلى أمر غير مرغوب مرتبط بالعمل .

كما أشارة له كل من (Kreitner et al ,1999:40) و(Colquitt et al ,2010:84)على أنه الإعياء العقلي والعاطفي الناتج عن التحمل المرهق للضغوطات.في حين أشارة له (Nico,2001:873) على أنه الانحدار المستمر في التفوق أو الانجازات التي يحققها الفرد أو المصرف.كما ينظر إلى الانهيار على أنه شكل من أشكال الضغط المزمن وأنه يتطور مع الزمن استجابة لمدة طويلة من الضغط العالي .(Skinner&Roche,2005:5)

في حين أشارة Koustelios إلى الانهيار على أنه نتائج كل من غموض الأدوار والنزاع بالتعاقب مسبب الانهيار، كما ينظر إلى الانهيار على أنه مفهوم ثلاثي الأبعاد يتمل في الإجهاد ، إلغاء الشخصية ، انخفاض في مستوى الانجازات الشخصية .(Koustelios,2009:66) في حين عرف ليبراسيون الانهيار على أنه انخفاض سريع و مفاجئ في قيمة الأسهم تصيب مساحة مالية أو أكثر واحد صفاته الأساسية هي النتيجة المؤلمة ، كما ينظر إلى الانهيار على أنه انخفاض الاسعار بنسبة أكثر من 20% خلال أيام على مساحة مالية ما .(ليبراسيون،1:2009)

ويتفق الباحث على ما جاءه به كل من (عقلي والمؤمن ،50:1994) و (مختار،16:2010)على أن الانهيار هو الاستنزاف الكلي للموارد ومرحلة فقدان المصرف لاستقراره بسبب ضعفه وعدم قدرته على الاستمرار عندما يفشل في توقع ، إدراك ، تجنب و التواكب مع الضغوطات الداخلية أو الخارجية التي تهدد مسيرته في المستقبل.

ثانياً : مصادر الانهيار Sources of Collapse

تعـدد البـاحثين فـي تحديـدهم لمصـادر الانهيـار بصـورة عامـة والانهيـار التنظيمـي للمصـارف بصـورة خاصـة كـل حسـب الزاويـة التـي ينظـر منهـا للانهيـار ، بنـاءً علـى ذلـك قسمت الدراسة مصادر الانهيار إلى مجموعتين هما:-

- **المجموعـة الأولـى** : وهنـا ينظـر إلـى الانهيـار علـى المسـتوى الفـردي إذ تـم تحديـد المصـادر بالتـالي (الإعيـاء ، ضـغط العمـل ، انخفـاض فـي مسـتوى الإنجـازات الشخصـية، الإرهـاق العـاطفي ، تبـدد الشخصـية ، غمـوض الأدوار ، النـزاع ، الإحبـاط ، الإجهـاد البـدني والعقلـي استجابة للضغوط وهذا ما ذهبت إلية دراسة كل من.
(Nico, 2001:873) و(Silveira et al, 2005:2) و(Koustelios ,2009:99) و (Kreitner et al,1999:40) و (Colquitt et al,2010:84)

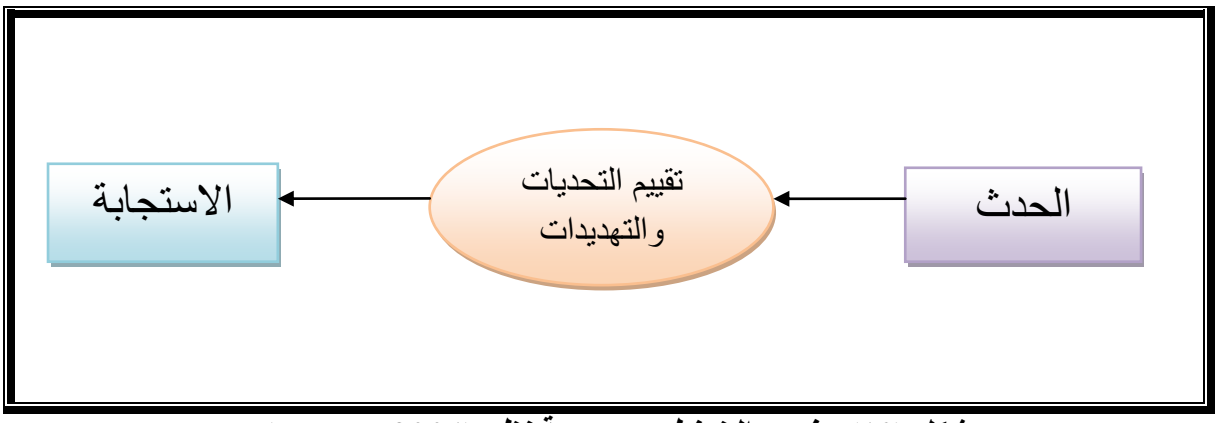
- **المجموعـة الثانيـة** : التـي تناولـت الانهيـار علـى مسـتوى المؤسسـة (المصـرف) فقـد حـددت مصـادر الانهيـار بالتـالي(الضـغوطات التـي يتعـرض لهـا المصـرف سـواء مـن داخـل المصـرف أم مـن خارجـه و الأزمـات التـي يتعـرض لهـا المصـرف) وهـذا مـا ذهبـت إليـة دراسة كل من (ليبراسيون،1:2009) و(مختار،16:2010) .
وقد اتفق كل من (Koustelios,2009:66) و(Akhtar,Jenny&Jennifer,2003:4) على أن الانهيار يتأثر بمجموعتين من العوامل هما:-
أ - العوامل الظرفية : مثل خصائص العمل ، المهنة ، الخصائص والسمات التنظيمية .
ب - العوامل الأخرى : مثل الخصائص الديمغرافيه ، الخصائص الشخصية .

مـن خـلال العـرض السـابق لـبعض وجهـات نظـر الكتـاب والبـاحثين حـول مصـادر الانهيـار، ارتـأت دراسـتنا اعتمـاد مصـادر الانهيـار التنظيمـي الأتـي (الضـغط ، الأزمـات والفشـل المـالي)لأنهـا تتماشـى مـع دراسـتنا كوننـا نتنـاول الانهيـار التنظيمـي علـى مسـتوى المؤسسـة (المصـرف) ولـيس علـى مسـتوى الفـرد، و أن بعـض هـذه المصـادر تشـترك فـي كـلا المجموعتين.

1- الضغط stress

عرف الضغط على أنه رد فعل الأفراد و المؤسسة (المصرف) على حالة محسوسة كتحدٍ أو تهديد يواجه الفرد و المصرف . (McShane&Glinow,2007:305) في حين ذكر كل من kreitner & kinicki أن الضغط الذي يتعرض له المصرف و الفرد هو سلوك طبيعي ونفسي للـرد علـى مصـادر الضـغوطات المتمثلـة بمجموعـة مـن العوامـل مثـل العوامـل البيئيـة. (kreitner & kinicki ,2001:753) وهذا ما ذهب إلية جلاب إذ يرى أن الضغط يمثل حالة طبيعية للتعاطي مع المتغيرات الحادثة في البيئة ، فالضغط يمثل نوعا من الاستجابة المادية أو النفسية لحدث أو موقف خارجي يضع قيودا مادية وفسيولوجية على الفرد والمصرف مسببة له انحراف عن الأداء بشكل طبيعي.

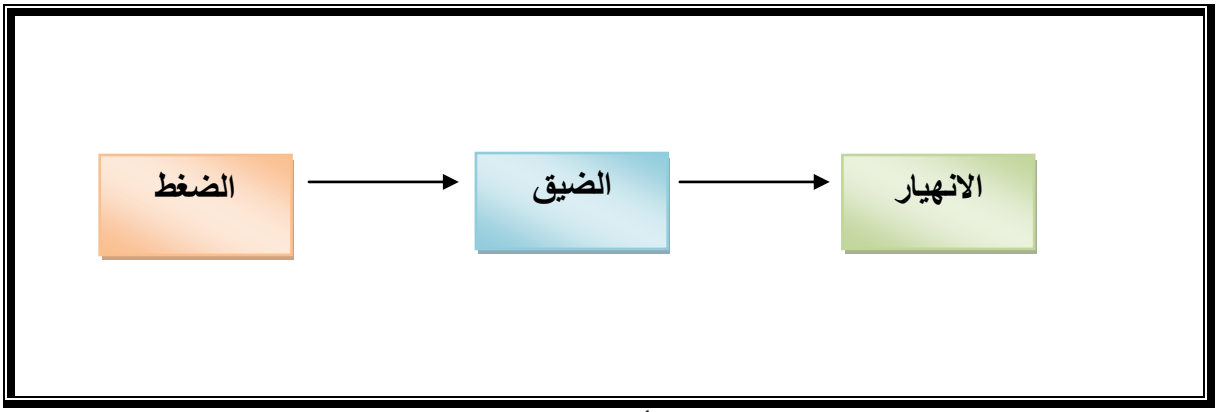
فالضغط يمكن أن يعرف بدلالة المنبهات(stimulus) أو بدلالة الاستجابة (Response) وإذا نظرنا إلى الضغط على أنه منبهات ، نرى أن الضغط يمثل حدثا (Event) أو خاصية (Characterisc) مهمة قد تتسبب في نتيجة غير محبذة ، وإذا تمعنا النظر بالاتجاه الثاني على أن الضغط يمثل استجابة ، فإن الضغط يمثل استجابة لبعض المنبهات التي تدعى مسببات الضغط التي هي في العادة أحداث أو مواقف خارجية تسبب التهديد أو الأذى . (جلاب ،190:2011) كما يذكر جلاب نقلن عن (myere,2001) بأن الضغط ليس فقط منبها أو استجابة بل هو عملية يقيم من خلالها الفرد أو المصرف التحديات والتهديدات البيئية و يتعاطى معها .



شكل (10) مفهوم الضغط من وجهة نظر (myere, 2001)

المصدر: جلاب ،احسان دهش "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير"الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، 2011، ص192.

هذا وقد ميز كل من(Roche & Skinner) بين الضغط والانهيار وحسب المفهومين الواردين ، فقد عرف الضغط على انه الاستجابة الجسدية والسلوكية لمتطلبات العمل خلال فترة منفصلة أو فترة قصيرة من الزمن ، في حين عرف الانهيار على انه شكل من أشكال الضغط المزمن وأنه يتطور مع مرور الزمن استجابة لمدة طويلة من الضغط العالي . (Skinner & Roche , 2005 :5)



شكل (11) يوضح أن الانهيار سببه الضغط

Source: Borritz ,M,(2006) " Burnout in human service work causes and consequences ,P45.

ويحـــدد(جـــواد، 267:2010) نقـــلاً عـــن كـــل مـــن (Mareshall & Cooper) ســـتة مصادر للضغط هي :-

1 - **أعمـال الإدارة** : إن أحـد المصـادر للضـغط لـدى المـديرين هـو مـيلهم للعمـل سـاعات طويلـة والقيام بأنشطة متعددة وبالتالي يتحمل هؤلاء عبئاً ماديا ومعنويا .
2 - **دور المـديرين فـي المصـرف** :المصـدر الثـاني الـذي يسـبب الضـغط يـرتبط بالـدور الـذي يؤديـه المـدير فـي المصـرف ومـا يلحقـه هـذا الـدور مـن احراجـات وتعقيـدات عمـل ، فهنـاك مثلا دور متخذ القرار والمتفاوض وحلال المشكلات .
3 - **العلاقـات الشخصـية المتداخلـة** : المصـدر الثالـث للضـغط هـو العلاقـات الشخصـية المتداخلـة ، حيـث إن عـدد العلاقـات المتداخلـة الناشـئة عـن طبيعـة العمـل ونوعيتهـا ومـداها تكـون سـبباً للضغوط .
4 - **الطموحـات المسـتقبلية للمـدير** : كـل فـرد فـي المصـرف يتطلـع لمسـتقبل معـين علـى وفـق معايير بناها خلال مسيرة حياته .
5 - **المنـاخ والهيكـل التنظيمـي** : يـؤدي كـل مـن الهيكـل التنظيمـي ومنـاخ العمـل دورا ملحوظـا فـي أحـداث الضـغط، ولمـا يسـببه مـن تهديـد لحريـة المـدير فـي التصـرف، الهيكـل التنظيمـي يرسـم أبعـاد وأسـاليب المشـاركة والصـلاحيات اللازمـة لاتخـاذ القـرار والارتباطـات الرسـمية مـع الآخرين ويحدد كل ذلك سلوك المدير .
6 - **مـدخل متطلبـات الحيـات الاجتماعيـة** : المسـبب الأخيـر للضـغط ينشـأ نتيجـة العلاقـات التبادليـة بـين المـدخلات والأحـداث الحاصـلة بـين الحيـاة التنظيميـة للمـدير والحيـاة خـارج المصـرف ، التـي مـن شـأنها أن تحـدث بعـض الضـغوط علـى المـدير منهـا علـى سـبيل المثـال :- (جواد،267:2010)

أ - المشكلات والأحداث العائلية .
ب -ألازمات في الحياة التي يمر فيها الفرد.
ت -الأزمات المالية.
ث -تعارض المعتقدات الشخصية والمصرفية .
ج -تقاطع متطلبات العائلة والمصرف .

فـي حـين يـذكر (Luthans,2005:378) أن هنـاك مجموعـة مـن النقـاط المهمـة حـول (stress) يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار وهي:-

أ - الضغط ببساطة ليس قلقاً .
ب -الضغط ببساطة ليس توتراً .
ت -الضغط ليس شيئاً سيئاً أو ضرراً لتفاديه .

كما يرى كل من (Ramarajan & Barsade, 2006:6) أن الاحترام وعدم الاحترام له تأثير في الانهيار ، وتؤثر بعدة طرق منها :-

أ - الاعتقاد أنه كلما كان المصرف لا يعامل الموظف باحترام يمكن أن يسبب في انهياره .
ب -في نقـاط البيـع المباشـر أسـاس العمـل هـو التعامـل الفـردي المميـز والعلاقـة التبادليـة ، وأن عدم الاحترام يؤثر سلبا في العلاقة بالمصرف.

2- الفشل المالي *Financial Failure*

للفشل مفهومان أحدهم اقتصادي والأخر مالي إذ ينصب الأول على قياس النجاح أو الفشل اعتمادا على مقدار العائد على رأس المال ، ويعد المصرف فاشلاً عند عجزه عن تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر والذي يتناسب مع المخاطر المتوقعة، ويؤشر الثاني عدم قدرة المصرف على تسديد التزاماته المستحقة في مواعيدها المقررة .

وقد حدد (رمو و الوتار ،12:2010) مظاهر الفشل في المصارف بالأتي :-

أ - تراجع حجم المبيعات بشكل مستمر.

ب -تغيير متكرر في الإدارة .

ت -وجود طلبات متكررة لإعادة الجدولة .

ث -ارتفاع دوران الموظفين .

ج -تزايد المديونية بشكل مستمر .

ح -التأخر في دفع التزامات الموردين .

في حين حددها www.qcborg.com بالأتي:-

أ - وجود مشكلات في السيولة.

ب -التدهور الذي يعتري نوعية الموجودات نظرا لزيادة القروض الرديئة المتعثرة .

ت -زيادة التركيز الائتماني Credit Concetration في قطاعات عرضة للتقلبات.

لذلك على المصارف أن تطبق مفهوم مؤشرات السلامة المالية Financial Soundness indicators وتعرف مؤشرات السلامة المالية على أنها مجموعة مؤشرات وقائية كلية (macro prudential indicators) تستخدمها المؤسسات المالية والمؤسسات غير المالية لتقوية استقرار المؤسسات وعدم فشلها. وحدد(الامام،15:2010) المصطلحات الفنية لمؤشرات السلامة المالية والتي عدّها صندوق النقد الدولي على أنها المجموعة الجوهرية بالأتي:-

1 -كفاية رأس المال Capital adequacy
- رأس المال إلى الموجودات الموزونة بالمخاطرة.
- رأس المال الأساسي إلى الموجودات الموزونة بالمخاطرة.
- صافي تخصيصات القروض المتعثرة إلى رأس المال.

2 -نوعية الموجودات Assets quality
- القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض.
- التوزيع القطاعي للقروض إلى القروض الكلية .

3 -الأرباح Earnings and profitability
- العائد على الموجودات
- العائد على حق الملكية
- هامش الفائدة لإجمالي الدخل
- المصاريف من غير الفائدة لإجمالي الدخل

4 -السيولة Liquidity
- الموجودات السائلة إلى إجمالي الموجودات
- الموجودات السائلة إلى المطلوبات قصيرة الأجل

5 -الحساسية إلى مخاطر السوق Sensitivity to market Risk

- صافي موقف التحويل الخارجي إلى رأس المال

إن التغيرات في البيئة المصرفية قد أدت إلى تحولات رئيسة في التفكير حول عمليات مراقبة المصارف التي أعطت تركيزاً كبيراً على تقويم السلامة المالية لعمليات إدارة المصارف آخذين بنظر الاعتبار المخاطرة ، وأن هذا التحول في التفكير قد انعكس في تركيز جديد على إدارة المخاطر من خلال اعتماد نموذج حديث ألا وهو (CAMELS System) .

تستخدم السلطات الرقابية ستة عناصر أو مكونات أساسية لتقويم الأمان والسلامة للمصارف معتمدة على درجة كل من هذه العناصر وهو نظام تصنيف وتقويم لعدة عناصر حروفها الأولية تشير إلى كلمة (CAMELS) حيث كل حرف يشير إلى عنصر مختلف ، فلو نظرنا إلى واقع المصارف نجد أن مصرفين لهم تقريبا نفس حجم الأعمال في السوق مع نفس قاعدة الزبائن والظروف الاقتصادية ، نجد احدهم يبقى والأخر يفشل، أن نجاح أو فشل المصارف يعتمد بشكل كبير على مجموعة من العناصر المهمة التي يتمثل معظمها في نظام (CAMELS).

أن نظام CAMELS يحدد الجودة الكلية لموقف المصارف من خلال عناصره التي أشار ليها (Macdonal & Koch ,2006:5).

أ - كفاية رأس المال Capital adequacy : يشير إلى مقدرة المصرف في المحافظة على رأس المال المناسب مع طبيعة ومحتوى كل أنواع المخاطر ومقدرته لتحديد ، قياس ، مراقبة والسيطرة على تلك المخاطر ، أي يشير إلى قيمة رأس المال التنظيمي الذي يتطلبه المصرف لحمايته.

ب -جودة الموجودات Assets quality : يعكس قيمة مخاطرة الائتمان الموجودة والمرتبطة بمحفظة القروض الاستثمارات وكذلك نشاطات بنود خارج الميزانية (Off-Balance Sheet items)، وأنها تؤشر الحجم النسبي لمشكلات وخسائر القروض ، شروط الائتمان والتوثيق المعتمد لضمان الائتمان والقروض من قبل المصارف.

ت -جودة الإدارة Management quality : فهو يعكس كفاءة مجلس الإدارة ونظم الإدارة العليا وإجراءاتها لتحديد ، قياس ، مراقبة ورقابة المخاطر ، ومدى وجود واستخدام السياسات والعمليات لإدارة المخاطر ضمن أهداف الإدارة العليا ، إذ أن جودة الإدارة تقيم في ضوء رقابة سياسات المصرف وأدائه من خلال الملاحظة والتعرف على سياسات المصرف المتعلقة بالائتمان ، الاستثمارات ، رأس المال ، السيولة ، الودائع ، والموازنات العامة لتحديد فيما إذ كان المصرف سائر بشكل جيد ، وهو مقياس جوهري للنجاح المصرفي.

ث -مكون الأرباح Earning Component: لا يعكس فقط كمية واتجاه الأرباح لكن كذلك العوامل التي ربما تؤثر في احتمالية أو نوعية الأرباح .

ج -مكونات السيولة Liquidity Component : تشير إلى كفاية المصادر المالية والمحتملة في مواجهة احتياجات السيولة وفي إدارة الأموال.

ح - حساسية مخاطر السوق Sensitivity to Market Risk : فهو يعكس الدرجة التي يمكن أن تؤثر فيها التغيرات في معدلات الفائدة ، معدلات التحويل الخارجي ، وأسعار أدوات الملكية عكسيا على الأرباح ، كما وأنها تأخذ بنظر الاعتبار مقدرة المصرف لتحديد، قياس، مراقبة ، والسيطرة على مخاطر الأسعار ، ومخاطر السوق ترتبط أساسا بحساسية الدخل وحق الملكية للتغيرات في معدلات الفائدة.

3- الأزمات *Crises*

تعد الأزمة مشكلة غير متوقعة Unexpected problem يمكن أن تؤدي إلى كارثة إذا لم تحل أو تواجه بصورة سريعة لذا فأن عنصر المفاجأة أهم ما يميز الأزمة إذ يحدد الباحثان (Iruin & millar) خصائص الأزمة (المفاجأة ، انخفاض سريع في الطلب ، اضطرابات في الأداء و أحداث غير مؤكدة ، وضغوطات وتهديدات لسمعة وجود المصرف).(ابراهيم وحافظ،140:2009)

لذلك يصعب تحديد مفهوم دقيق وشامل للأزمة ، وخاصة بعد اتساع نطاق استعمالها ،وانطباقها على مختلف صور العلاقات الإنسانية ، وفي مجالات التعامل كافة. إن التطور التاريخي ، قد ظهر في الطب الإغريقي القديم ، تعبيراً عن نقطة تحول مصيرية في تطور المرض ،يرتهن بها شفاء المريض ، خلال مدة زمنية محددة، أو موته ومن ثم ، تكون مؤشرات المرض دلائل الأزمة ،وهي الأعراض ، التي تظهر على المريض ، والناجمة عن الصراع، بين الميكروبات والجراثيم ومقاومة الجسم لها ،وليس عن الأزمة المرضية ، التي ألمت به ، وبعد ذلك شاع استخدامه ، مع بداية القرن التاسع عشر.

حدد قاموس(WEBSTER) الأزمة بأنها (فترة حرجة أو حالة غير مستقرة، تنتظر حدوث تغير حاسم ، هجمة مبرمجة من الألم أو خلل وظيفي) . في حين عرفها(Shekhar) على أنها نقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ "لحظة حاسمة " أو "الوقت الحاسم " ويمكن وصفها أيضا الحالة التي وصلت إلى مرحلة حرجة. كما يمكن وصفها على أنها خطر كبير على العملية التي يمكن أن تكون لها عواقب سلبية إذا لم يكن التعامل معها بشكل صحيح ويمكن أن تخلق ثلاثة تهديدات هي :-

(Shekhar,2009:359)

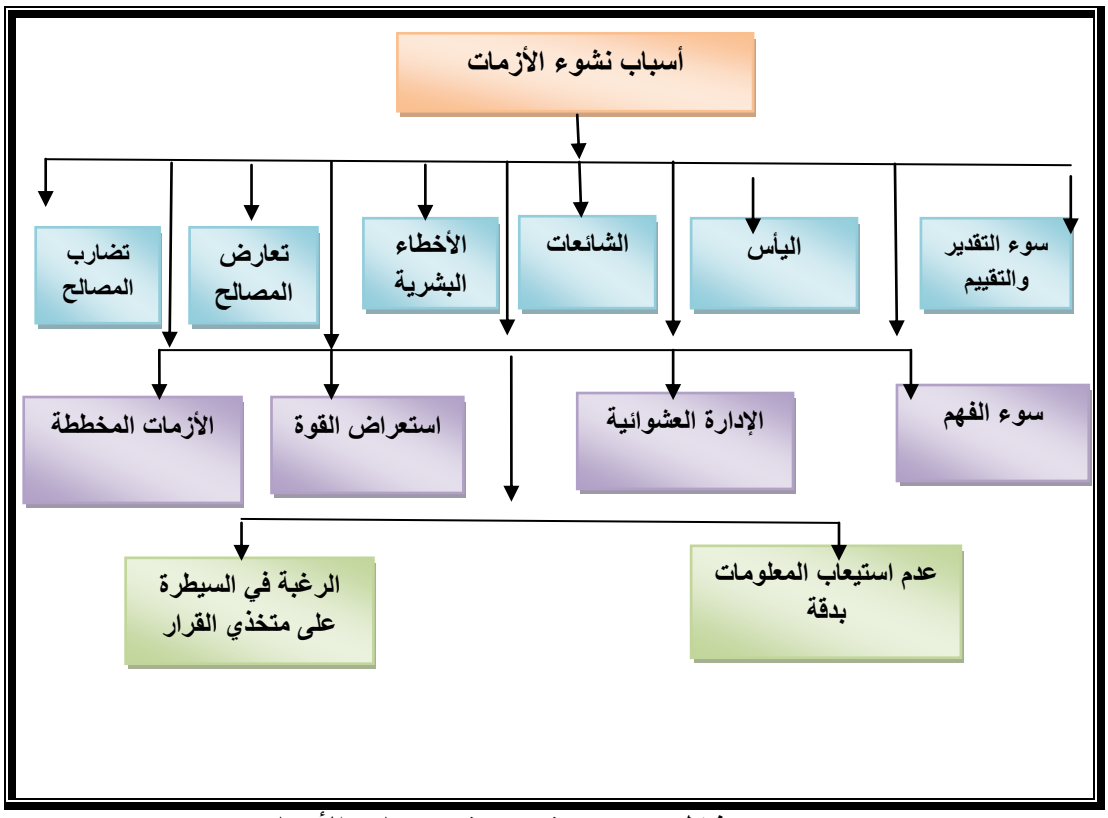
- السلامة بصورة عامة
- الخسائر المالية.
- خسائر السمعة.

ويحدد(الظاهر ،5:2009) أن الهدف من مواجهة الأزمات ، بالسعي بالإمكانات البشرية والمادية المتوافرة إلى إدارة الموقف ، وذلك من أجل:-

1 - وقف التدهور والخسائر.
2 - تأمين وحماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
3 - السيطرة على حركة الأزمة والسيطرة عليها .
4 - الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطور .
5 - دراسة الأسباب والعوامل التي أدت للأزمة ، اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها أو حدوث أزمات مشابهة لها.

يرى (أحمد ، 115:2009) أن الأزمة مصدرها بؤرة من عدم الاستقرار داخل التنظيم الإداري تنشأ نتيجة تجمع نقاط مبهمة ودوائر مغلقة من عدم التأكد ، بمعنى آخر نقاط لا يخترقها جهاز المعلومات لدى التنظيم الذي نشأت فيه الأزمة ، ونتيجة لعدم المعرفة ووجود المناخ المؤيد والعوامل المساعدة تتولى قوى الضغط وتتجمع في بؤرة الأزمة ، وقد تؤدي إلى انهيار التنظيم وانهيار مصالح ومكاسب وحقوق معها .

فقد حدد(الظاهر ،8:2009) أسباب الأزمات حسب الشكل الأتي.



شكل (12) يوضح بعض مصادر الأزمات

المصدر: الظاهر، نعيم إبراهيم،"إدارة الأزمات"جداراً للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الأولى،2009،ص8.

ثالثاً : مراحل الانهيار Collapse Stages

في بعض الأحيان يصل المصرف إلى مرحلة الانهيار مبكراً، وهو في بداية حياته إذا لم يتمكن من تنمية هيكل مستقر يمكنه من مجابهة الالتزامات الجديدة ،ويمكن أن ينهار المصرف من جراء نمو المصرف بدرجة كبيرة لا يستوعبها موارده الداخلية مثل القوى الداخلية بالمصرف والتي تعارض أو تمنع إحداث هذا التغير ،(Organizational inertia) مهما يكن عما إذا وصل المصرف لمرحلة الانهيار في بدايات حياته ، أو إذا وصل بعد مراحل طويلة ، فأن المصرف في هذه المرحلة يفشل في الحصول على موارده من المتعاملين معه (التمويل المالي من الممولين، المدخلين من الموردين ،الإيرادات من الزبائن، الموارد البشرية من سوق العمل وهكذا). (مختار ،16:2010)

في حين يذكر (الزهيري) أن المؤسسات ومنها المصارف قد تبدو مزدهرة ومتألقة من الخارج ، بالرغم من أنها تتراجع وتسير في طريقها إلى الهاوية والانحدار، وربما تكون على شفا حفرة عميقة وهي لاتدري ،وهذا ما يجعل انهيار المصارف مخيفا ومرعبا، وأن أعراض الإخفاق تتسرب ببطء شديد إلى هيكل المصرف وفجأة تجد المصارف نفسها في مأزق . (الزهيري ،80:2010)

يتفق معظم الكتاب والباحثين على أن المؤسسات ومنها المصارف تمر بعدة مراحل قبل الوصول إلى مرحلة الانهيار بالشكل النهائي .

إذ يتفق كل من (Daft,2004:343) و (مختار ،17:2010) أن المصارف تمر بخمس مراحل هي :-

المرحلة الأولى : مرحلة التعتيم Blinded Stage

في المرحلة الأولى من مراحل انهيار المصرف ، يكون المصرف غير قادر على معرفة ما يحيط به من مشكلات داخلية وخارجية تهدد مسيرته في الأجل الطويل، وينشأ هذا التعتيم عندما لا يمتلك المصرف نظم المعلومات المناسب ليقيس فعالية المصرف ويعمل على اكتشاف مثل هذه المشكلات أول بأول ، ويحتاج المصرف في هذه المرحلة إلى معلومات جيدة ودقيقة فضلاً عن فريق عمل إداري فعال وإلا فأن فعالية المصرف ستبدأ في الانهيار .

حتى يتمكن المصرف وقف هذا الانهيار ، على المصرف أن يعمل على استعراض العوامل كافة (الداخلية والخارجية) باستمرار حتى يتسنى للمصرف تصحيح الأوضاع في الوقت المناسب .

المرحلة الثانية : مرحلة عدم العمل Inaction Stage

إذا لم يدرك المصرف أنه أمام مشكلة في مرحلة التعتيم ، فأنه سوف ينحدر إلى مرحلة عدم العمل (مرحلة الخمول) ، وفي هذه المرحلة وبالرغم من التدهور الظاهر في أداء المصرف (مثل انخفاض المبيعات أو الأرباح) ، يكون تصرف الإدارة العليا محدوداً للغاية إزاء هذه المشكلات ، وذلك نسبة لعدم امتلاكهم المعلومات الكافية عن المشكلة ، أو القصور في إدراكها بآثارها على المدى الطويل (قد يعتقد قادة المصرف أن سبب هذه التغيرات البيئية الطفيفة التي تكون لها أثار بسيطة في الأجل القصير فقط)، ويمكن أن تحدث حالة الخمول عندما ينخرط قادة المصرف في تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المصرف ، عدم استجابة العاملين للتغير أو معارضتهم له قد تؤدي كذلك إلى تأخير استجابة مديري المصارف للوضع المتردي لهذه المصارف. والتصرف الصحيح في هذا الوضع هو عدم قيام قادة المصرف بعمل فوري في الاتجاه الصحيح ، وكأن يقومون مثلا بتخفيض عدد العاملين أو أن يقوموا بإجراء تعديل في الهيكل التنظيمي لوقف مقاومة الغير وهكذا ، وإلا فأن المصرف سينزلق حتما للمرحلة التالية من الانهيار في حالة قيام الإدارة بتصرفات غير مناسبة أو خاطئة .

المرحلة الثالثة : مرحلة الأداء الخاطئ Faulty Action Stage

عندما يفشل المصرف في التصرف على وفق الاتجاه الصحيح لمشكلة المرحلة السابقة ، تتواصل مشكلات المصرف في التضخم ، وتنشأ النزاعات بين قادة المصرف ونتيجة لذلك ، ينهمك قادة المصرف في اتخاذ قرارات وتصرفات في الاتجاه الخاطئ لعلاج هذه المشكلات (مثل انتهاج استراتيجيات تخفيض التكاليف وتخفيض القوى العاملة، في حين أن الوضع لا يتطلب مثل هذه الإجراءات) .فضلاً عن ذلك فأن تخوف هؤلاء القادة من عمل تغيرات متطرفة في هذا الوقت ، ولإحساسهم بأن هذه التغيرات قد تعود بالضرر للمصرف أكثر من أن تفيده ، وهذا ما يقود إلى تفاقم مشكلة المصرف ويقود إلى المراحل المتأخرة من الانهيار .

ولا مجال لإيقاف هذا التدهور إلا بأجراء تعديلات جوهرية تصحيحية تناسب تماما مشكلة المصرف ووضعه الراهن .

المرحلة الرابعة : مرحلة الأزمات Crisis Stage

بمرور الزمن واستمرار تصرفات قادة المصرف تتواصل حلقات تدهور المصرف، ويدخل مرحلة تفاقم الأزمات ، مرحلة الأزمات هي المرحلة الحرجة من حياة المصرف والتي تتفاقم بتخلي زبائن المصرف عن التزاماتهم تجاه المصرف أو وضع بعض القيود على هذه الالتزامات (مثل قد يفكر أفضل قادة المصرف في ترك العمل بالمصرف – إحجام المستثمرين عن المغامرة بأموالهم في هذا المصرف – رفض الموردين الاستمرار في توريد مدخلات المصرف – انخفاض ولاء الزبائن). وإزاء هذا التدهور فأن العلاج يصبح صعبا للغاية ، مما يستوجب إدخال تغيير شامل لاستراتيجيات المصرف وهيكله التنظيمي ، وهو وحده التصرف الذي قد يوقف تدهور المصرف في هذه المرحلة . وهذا ما لا يمكن تحقيقه الا بتدخل قادة جدد يجتهدون في خلق بيئة جديدة للمصرف وتقديم أفكار جديدة للاستجابة لمتطلبات هذه البيئة الجديدة وفي بعض الأحيان قد يتطلب الأمر تنمية مصرف جديدة لايشابه المصرف القديم إلا في الاسم فقط.

عندما لا يتسنى للمصرف إجراء مثل هذه التدخلات ، فأن المصرف سوف يستمر حتى يصل المصرف إلى مرحلة الانحلال .

المرحلة الخامسة : مرحلة الانحلال Dissolution Stage

عندما يصل المصرف إلى مرحلة الانحلال ، تنعدم خيارات العلاج لمشكلاته المستعصية ، وذلك لفقدانه أي دعم من زبائنه مع انحلال موارده وفقدانه لأسواقه وحتى ولو تم اختيار قادة جدد لقيادة المصرف ، فأنهم سوف لا يجدون أي موارد تعينهم على تنفيذ خططهم . ولا خيار لهذا المصرف سوى عرضه وإعلان إفلاسه وتصفية أعماله بالسرعة اللازمة حتى يتسنى لأصحاب المصلحة تحويل جهودهم الاستثمارية لمجالات استثمارية أخرى جديدة.

فـــي حـــين يـــرى (الزهيـــري،2010: 82) نقـــلاً عـــن (كـــولينز ، 2009) أن الانهيـــار يمـــر بالمراحل الآتية :-

المرحلة الأولى : مرحلة غطرسة النجاح

قد يعمي النجاح بصيرة المصارف الكبيرة فقوة الدفع الناتجة عن النجاح المتواصل تجعل المصرف يواصل التقدم للأمام حتى لو اتخذ قادته قرارات خاطئة أو فقدوا زمام الأمر .

المرحلة الثانية : الاندفاع المحموم وطلب المزيد

من الطبيعي أن تقود غطرسة المرحلة الأولى إلى مرحلة الاندفاعات المجنونة وطلب المزيد من الحصة السوقية وكل شيء يعده أصحاب السلطة و الإدارة مجالا للنجاح و الريادة . يفقد المصرف بوصلته ويضل على الإبداع المنهجي المنظم الذي أوصله إلى النجاح والعظمى وينطلق في مجالات لا يتميز فيها ولا يحقق نمواً وان حافظ على أدائه وتميزه الحالي .

المرحلة الثالثة: تجاهل ألأخطار والتحديات

مع انتقال المصارف إلى المرحلة الثالثة تتزايد إشارات التحذير ألداخليه ، ولكن النتائج الخارجية تظل قويه بما يكفي لتبديد صيحات التحذير فيتجاهل المسؤولون والتنفيذيون البيانات السلبية ويرجون ويعظمون من شأن البيانات الأيجابيه ويبدأ من هم في السلطة بإلقاء اللوم على العوامل الخارجية بدلا من تحمل المسؤوليه عن النكسات التي يشهدها المصرف . وتتراجع نغمة الحماس التي كانت سائدة بين أعضاء الفرق عالية الأداء أو تتلاشى تماما وعندما يعرض المديرون المصرف لمخاطر عالية فأن المصرف سوف ينزلق بسرعة إلى المرحلة الرابعة .

المرحلة الرابعة : البحث عن منقذ

في هذه المرحلة تكشر المخاطر والأخطاء التي ارتكبها المصرف في المرحلة الثالثة عن أنيابها، وتنهل في جسد المصرف فيبدو التدهور ماثلاً للعيان فيبحث المصرف عن منقذ أو عن قشة يتعلق بها وقد يكون المنقذ شخصية ملهمة ، استراتيجيات جريئة ، ثورة ثقافية عميقة ، عملية تحول جوهرية ، أو شراء مصرف منافس ،أو أي حل آخر وقد تبدو النتائج الأولية لا تأخذ مثل هذه الإجراءات، عميقة وإيجابية في البداية لكنها لا تستمر طويلا.

المرحلة الخامسة : الاستسلام والموت

كلما طال بقاء المصرف في المرحلة الرابعة وتكررت محاولاته لإحداث تغيير عميق من دون جدوى ، زادت فرص انهياره . وفي هذه المرحلة تؤدي النكسات الزائفة المتتالية و المكلفة إلى استنزاف القوة المالية للمصرف وإحباط الروح الفردية لدرجة يتخلى فيها جميع المديرين عن أمل بناء مستقبل عظيم . وفي بعض الحالات ينجو مدير المصرف بنفسه ويحقق أقصى استفادة شخصية وفي حالات أخرى ينحدر المصرف في فشل ذريع وفي الحالات المتطرفة يموت المصرف تدريجيا وبكل بساطة وبدون ضجيج .

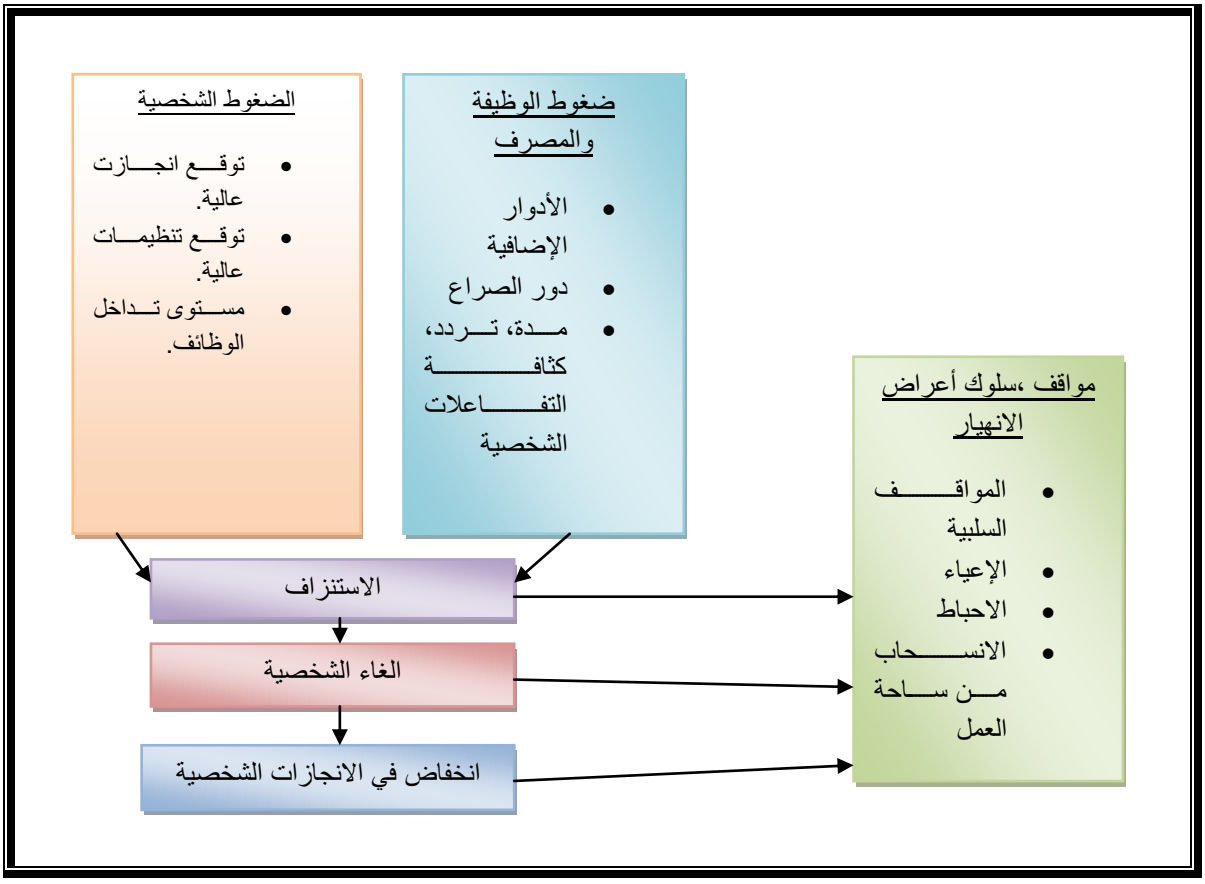
رابعا : نماذج الانهيار التنظيمي : Models of Organizational Collapse

1 -نموذج (Kreitner) وزملائه عام (1999)

وهو نموذج يرتكز على ثلاثة أبعاد رئيسه متفق عليها في الانهيار وهي :-

- الاستنزاف .
- إلغاء الشخصية.
- انخفاض الانجازات الشخصية.

ولكن قدمها بشكل آخر إذ بيّن أن الاستنزاف يكون بدوره ناتجاً عن كل من الضغوط الشخصية التي تمثل (توقع عالٍ في الانجازات ، توقع تنظيمات عالية، مستوى تداخل الوظائف) وضغوط الوظيفة والمصرفية والتي تمثل (الأدوار الإضافية ، دور الصراع ، الفترة ، تردد وكثافة التفاعلات الشخصية) والتي تؤدي بمجملها إلى الأبعاد السابقة التي تؤدي إلى الانهيار والتي تعكس من خلال (المواقف السلبية ، الإعياء ، الإحباط ، الانسحاب من ساحة العمل).



شكل (13) نموج (Kreitner) للانهيار

Source: Kreitner R., Kinicki A. & Buelens M.;"Organizational Behaviour"first European edition, McGraw-Hill , New York, USA ,1999.p512

2 -نموذج (Akhtar) وزملائه عام (2003)

اعتمد كل من**Akhtar , Jenny & Jennifer** في بناء نموذجهم على أربعة متغيرات رئيسه ، التي تسبب الانهيار التنظيمي وهي الخصائص التنظيمية ، المتغيرات الفردية أو الشخصية ، التعامل بالموارد والمصادر الملموسة للضغط أو الإجهاد ، تتفرع كل منهم إلى مجموعة من الأسباب الفردية :-

أ - الخصائص التنظيمية وتشمل الأسباب الفردية الأتية :-

- نوع المصرف
- عمر المصرف
- عدد العاملين في المصرف
- عدد الفروع أو المكاتب

ب -المتغيرات الفردية أو الشخصية

- الصناعة التي يزاولها المصرف
- عدد السنوات التي يزاول فيها المصرف هذه الصناعة

ت -التعامل بالموارد أو استخدامها .

- وظيفة الرقابة
- الدعم والإشراف
- دعم المصارف المماثلة
- الفاعلية الذاتية

ث -المصادر الملموسة للضغط

- عدم الاعتراف بالخبرات المهنية
- المسؤولية
- الشخصية والنزاعات خارج المصرف
- دور الصراعات
- حدة التوتر في علاقات العمل بين الموظفين
- حدة التوتر في العلاقة بين الموظف والزبون
- تداخل الأدوار

طلبات التوظيف ، ويشير كل من Skinner&Roche إلى أن طلبات التوظيف هي الجوانب المهمة التي تتطلب العقلية ، البدنية ، الجهد عبء العمل(على سبيل المثال ضغط الوقت تحديات متعدد للعملاء والمشاكل المعقدة). (Skinner&Roche,2005:11)

3 -نموذج Skinner&Roche عام (2005)

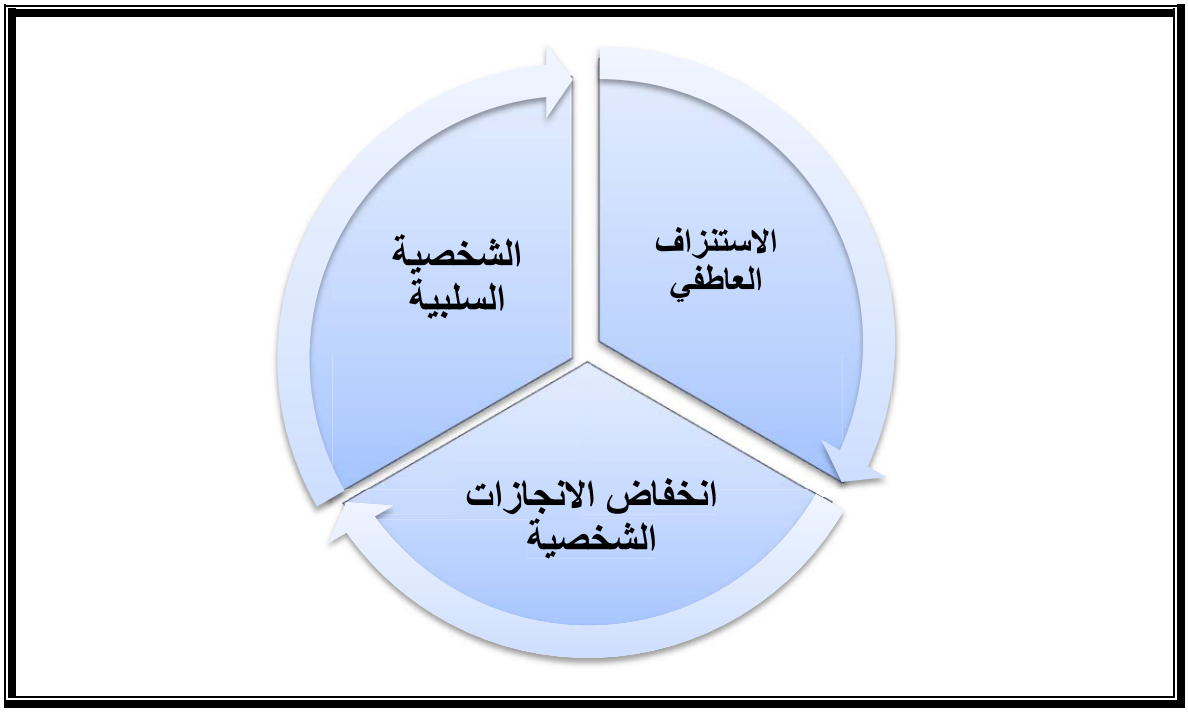
وهو نموذج ثلاثي الأبعاد وقد تناول الكثير من الباحثين في دراساتهم هذا النموذج مثل، (Schavfeli&R-Greengless,2001:510) ، (Brovwers et al ,2001:1477) ، (Dorman ,2003:35) و (Fcilliers,2003:26) و (Silveria et al 2005) ، (Srothmann&Ligorgen ,2007:75)، (Hongan & Mcknight,2007:118) ، (Cossman&Street,2009:338) و (Koustelios,2009:66) .

وأبعاد هذا النموذج هي :-

أ - الاستنزاف : وهو شعور باستنزاف العواطف والموارد المادية.

ب -إلغاء الشخصية : تطور المواقف السلبية في العمل و الرؤى .

ت -انخفاض الانجازات الشخصية : تعني مشاعر عدم الرضا عن الانجازات وانخفاض الكفاءة والفاعلية (فقدان الشخصية الفاعلة) .



شكل (15) نموذج (Skinner&Roche) للانهيار

Source: Skinner,N. & Roche, A. (2005) "Stress and Burnout" p6

4 -نموذج (pretorius) عام (2008)

يتكون هذا النموذج من خمسة عناصر كما أوردها الزهيري نقلا عن (Pretorius 2008: 412-414,) وهي كالأتي:-

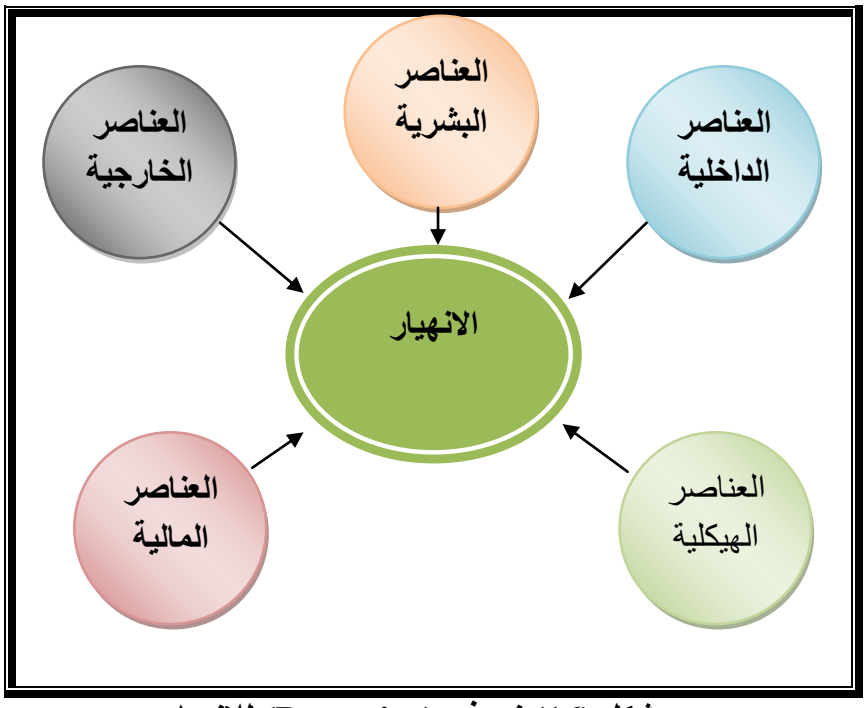
أ - العناصر الداخلية : وتتمثل بمجموعة من العناصر الفرعية وهي(التكاليف المرتفعة ، الافتقار إلى رأس المال ، قصر النظر أو عدم استشراف المستقبل ، الافتقار إلى المعرفة ، غياب الرقابة ، عدم ملاءمة استراتيجيات التسويق).

ب -العناصر الخارجية : تتمثل بالتغيرات البيئية المتنامية التي يتعرض لها المصرف .

ت -العناصر البشرية : وتتصل هذه العناصر بالقيادة و الإدارة ، السلوك ،المهارات و القدرات.

ث -العناصر الهيكلية : وتتمثل بزيادة المركزية ، انعدام التخطيط طويل الأمد ، تقليص الابتكار، رحيل الكفاءات ، استنزاف الموارد وتناقصها و التعددية والتجزئة .

ج -العناصر المالية : يعد التمويل هو سبب في الانهيار في نهاية المطاف ، إذ يجب مراقبة الأوضاع المالية بما فيها رأس المال والتدفق النقدي و غيرها من أسباب الفشل المالية.



شكل (16) نموذج (Pretorius) للانهيار

المصدر: الزهيري،نور عبد الكريم ، "دور إدارة عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية وأثرها في الانهيار التنظيمي"رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الكوفة ،2010،ص87.

خامسا: أبعاد الانهيار التنظيمي :Dimensions of Organizational Collapse

لغرض تحديد أبعاد الانهيار التنظيمي وبشكل دقيق يتلاءم مع تساؤلات الدراسة، وبعد استعراض بعض النماذج وما تحمله في طياتها من خطوات في عددها أو مضمونها قد ارتأت دراستنا تبني نموذج (Pretorius) للانهيار في تحديده أبعاد الانهيار التنظيمي للمصارف وذلك للأسباب الآتية :-

1 شمول النموذج لعدد من العناصر التي تقف خلف الانهيار التنظيمي ومنها العناصر المالية (الفشل المالي) والتي تعد أحد الأسباب الرئيسة التي تقف خلف الانهيارات التي تشهدها المصارف في العالم .
2 إن حداثة دراسة الانهيار التنظيمي في المصارف ، يتطلب اعتماد نموذج يتصف بالشمولية من حيث المتغيرات بين داخلية ، خارجية ، بشرية ، هيكلية ومالية.
3 أغلب الدراسات قد تناولت الانهيار من الجوانب الشخصية أي الانهيار على مستوى الفرد وليس على مستوى المؤسسة (المصرف) في حين دراستنا تناولت الانهيار على مستوى المصرف .
4 شمول النموذج على العناصر الداخلية والعناصر الخارجية وهذه العناصر أشار إليها كل من (مختار،17:2011) و (Dafit,2004:343) على أنها من العناصر التي يجب استعراضها لتصحيح الوضع بالوقت المناسب.

وبعد تبني نموذج (Pretorius) للانهيار في الجانب الميداني للدراسة يتطلب الأمر سبر غور متغيرات النموذج على وفق طروحات الباحثين والكتاب لزيادة الإلمام بها واكتمال المنفعة على وفق الأتي:-

البعد الأول : العناصر الداخلية

وتشتمل هذه العناصر على مجموعة من العناصر الفرعية أو الثانوية وتتمثل بالتكاليف المرتفعة ، الافتقار إلى رأس المال ، عدم استشراف المستقبل ، الافتقار إلى المعرفة ، غياب الرقابة ، عدم ملاءمة استراتيجيات التسويق.

1 - **التكاليف المرتفعة :** أن أهمية هذا العنصر تتفاوت من مصرف إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى وحسب التكنولوجيا المستخدمة ، ومرحلة التطور التي يمر فيها التنظيم . ويبقى من المهم التأكد بأن احتياجات المصرف صغير الحجم تواجه مشكلات تختلف عن المصارف الكبيرة . إذ أنها (المصارف الصغيرة) تحتاج لآليات رقابية ومختلفة تقوم على الرقابة والملاحظة المباشرة على عكس المصارف الضخمة التي تعتمد وسائل تقنية ورسمية التي تعد فعالة في ضبط سلوك العاملين. (القريوتي ،189:2008)

لذلك على المصرف أن يضع في حساباته مفهوم التكلفة الاستراتيجية (Strategic cost) و تتضمن التكلفة الاستراتيجية أو تحليل الكلفة الاستراتيجية مقارنة لكيفية تجميع بنود تكاليف وحدة خدمة المصرف، ومقارنتها بتكاليف وحدة نشاط المنافسين الرئيسين . مما يوضع أجمالي تكلفة الأنشطة الداخلية التي تعد مصدرا أساسيا للميزة أو العيب التنافسي للمنافسين الآخرين .
(تومسون و ستريكلاند ،137:2006)

2 -**الافتقار إلى رأس المال :** إحدى القضايا المهمة في المصارف ، هو ما هو حجم رأس المال المطلوب فعلا، لقد كانت إحدى القضايا ذات الخلاف في تاريخ الصناعة المالية هو لو فشل احد المصارف بسبب القصور المتعلق برأس المال المطلوب ، تلك الإخفاقات سوف تهدد استقرار النظام المالي الكلي ، و أن المصارف يجب أن تمتلك الحد الأدنى من رأس المال قبل أن تعتمد. (Rose &Hudgins ,2008:482)

كما حدد (Svitek,2001:37-40) المهمات المتعددة التي يؤديها رأس المال بالأتي:-

أ - رأس المال يمثل دعامة صلبة لمقابلة المخاطر التي تواجه المصارف مثل مخاطر الفشل ، من خلال امتصاص الخسائر التشغيلية والمالية إلى المرحلة التي يستطيع أن يواجه المصرف المشكلات ويعيد ربحيته.

ب -رأس المال يوفر الأموال التي يحتاجها المصرف للعقد ، تنظيم وعمل المصرف قبل الحصول على مصادر الأموال الأخرى.

ت -رأس المال يعزز ثقة الجمهور و يطمئن اهتمامات الدائنين بقوة وإمكانية المصرف.

ث -رأس المال يوفر الأموال لنمو المصرف وتطوير خدمات وتسهيلات جديدة.

ج -أخيرا رأس المال أصبح أداة مهمة ومتزايدة لتحديد ما هو حجم المخاطر التي تتعرض لها المصارف ليكون مقبول.

3 -**عدم استشراف المستقبل :** المصارف الناجحة تحتاج إلى رسم صورة في خيالها عن مستقبل عملها ، والدليل على ذلك أغلب المصارف لها استراتيجيات من أجل تحقيق هدف مهم ألا وهو تطوير المصرف إلى مصرف كبير ومعروف على نطاق دولي. (بروميدج ،46:2003)
أن تبني استراتيجيه المصرف عادة على أساس استشراف المستقبل (سياسات، قرارات، برامج، مشاريع ،....الخ) يتيح للمصرف التأثير و التفاعل مع متغيرات بيئته الخارجية، انطلاقاً من تصور منهجي مفاده ، أن هذه ألاستراتيجيه ما هي إلاّ سمة داخلية لمتغيرات البيئة ، وبالنتيجة استقرار استراتيجية مسارات التوجه الاستراتيجي للمصرف، فلسفته ، تكوين هيكله التنظيمي، نموذج إدارة نشاطه ، علاقته بالمصارف الأخرى وسبل أدائها الوظيفي . (لفتة،132:2008)

4 -**الافتقار إلى المعرفة :** عرفت المعرفة على أنها تلك المعلومات التي قيّمت ونظمت لكي يتم استخدامها بشكل هادف . (Uriarte,2008:12) وأنها تمثل معالجة المعلومات ، وهي مهارة تعتمد على فهم التجارب السابقة ،أو إلى كسب معرفة من التجارب السابقة أو من تجارب الآخرين ويتفق أغلب الباحثين على وجود نوعين من المعرفة وهما:- (Bocij et al ,2006:29)

أ - **المعرفة الضمنية Tacit knowledge**

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات (Skills) التي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها إلى الآخرين ، وهي متراكمة خلال الدراسات والتجربة وهي متطورة خلال عمليات التفاعل مع الناس الآخرين ، وتنمو المعرفة الضمنية خلال الممارسات ، التجارب ، الخطأ ،الفشل و النجاح . (Uriarte,2008:12)

ب -المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge

وتتعلق المعرفة الظاهرية بالمعلومات الموجودة والمخزونة في أرشيف المصرف ومنه (الكتيبات المتعلقة بالسياسات ، الإجراءات ، المستندات ، معايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المصرف الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين . (Bocij et al ,2006:29)

كما ينظر إلى إدارة المعرفة **(Knowledge Management)** على أنها عبارة عن العمليات التي تساعد على توليد المعرفة والحصول عليها ، اختيارها ، تنظيمها ، استخدامها ،نشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي يمتلكها المصرف والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ،التعلم والتخطيط الاستراتيجي.

ولكي تكون المصارف قادرة على الاستفادة بشكل أفضل من نظام إدارة المعرفة ينبغي أن تكون قادرة على قياس أدائها، وهذا أمر سهل إذا كان مستوى الأداء الحالي معروفاً، ثم يتم فحصه فيما إذا كانت هناك زيادة أم لا ثم يصبح من الممكن تعقب التغيرات. (Shannak,2009:242)

ولكي يتم تطبيق إدارة المعرفة يتطلب أخذ الأمور التالية بنظر الاعتبار:-

(Yewwong&Aspinwall,2004:100)

أ- يجب أن يكون هناك هيكل متطور وواضح بحيث يقدم توجيهات بشأن كيفية تنفيذ إدارة المعرفة.

ب- تحديد مصادر المعرفة بالشكل أو أنواع المعرفة التي سوف تدار لأن أنواع المعرفة تتطلب إدارة مختلفة.

ث - تسليط الضوء على الأنشطة أو العمليات الضرورية لإدارة المعرفة التي هي بحاجة إلى معالجة.

ج - تشمل التأثيرات أو العوامل التي ستؤثر في الأداء وتحمل إدارة المعرفة.

ح -تقديم وجهات نظر متوازنة بين دور التكنولوجية والبشر في إدارة المعرفة.

5 - غياب الرقابة : يشير Rose إلى الأدوار التي يؤديها البنك المركزي في النظام المالي والتي تغيرات عبر الأزمان وأن أهم دور من هذه الأدوار في الحاضر هو ما يتعلق بالمحافظة على نظام مالي وصيرفي سليم ، وهو ينشئ ويؤسس نظاماً صيرفياً سليماً بالفحص المنظم للمصارف والتأكد من أتباع الضوابط والتعليمات ، لهذا فأن التنظيم يعتمد لتحقيق الأمان والسلامة والاستقرار للمصارف لغرض تحقيق ثقة الجمهور فيها وتجنب الفشل المصرفي. (Rose,2003:273)

6 - **عدم ملاءمة استراتيجيات التسويق**: تعرف الإستراتيجية التسويقية على أنها الوسائل التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف التسويقية ويمكن القول انه هناك ست إستراتيجيات تسويقية تعد بمثابة خيارات للمصارف كما حددها (البر واري، 141:2008) نقلاً عن (Kotler,2000:) يمكن إيجا زها بالأتي:-

أ - استراتيجيات الدفاع التسويقي Defensive Marketing Strategies :
وتعني الدفاع عن الحصة للمصرف من خلال تقديم منتوجات جديدة وصاحب هذا الخيار هو المصرف وهو القيادي في السوق.

ب -استراتيجيات الهجوم التسويقي Attack Marketing Strategies:
وتعني محاولة المصرف توسيع حصته السوقية بالتركيز على نقاط قوتها إزاء نقاط ضعف المنافسين وصاحب هذا الخيار المصارف الرائدة الراغبة في تحقيق ميزتها التنافسية.

ت - إستراتيجية الاتباع التسويقي Marketing follows Strategy:
وتعني محاولة المصارف الصغيرة عادة اتباع قائدة السوق بدلاً من تحديه أو منافسته وذلك بتقليد المنتوج الذي تطرحه أو تعديله او الاقتصار على جزء واحد من السوق وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها تجنب المصارف تحمل نفقات الابتكار و التطوير الضخمة.

ث -استراتيجيات الاكتشاف Flanking Marketing Strategy :
وتستخدم من قبل المصارف المغامرة عادة وتقبل تحمل المخاطر لاكتشاف منتوجات جديدة وطرحها في السوق لتحقيق أرباح عالية وتكون هذه المصارف ذات سيطرة عالية جدا على السوق.

ج -استراتيجيه قيادة الأسواق الصغيرة Market Nicher Strategy:
وتعد أكثر جاذبية و ملاءمة للمصارف الصغيرة التي لا ترغب في أتباع المصارف القائدة وبالوقت نفسه تتجنب منافستها فتستهدف الأسواق الصغيرة ذات الأهمية القليلة أو المعدومة بالنسبة للمصارف الكبيرة.

ح -إستراتيجية الملاحقة Chase Strategy:
وتعني محاولة المصارف غير القائدة بالتسابق إلى مستوى المصارف الكبرى أو ملاحقتها أو في الأقل زيادة حصتها السوقية من خلال الهجوم على قائد السوق .

في حين حدد (Michael Porter) أن هناك ثلاث استراتيجيات دفاعية بطبيعتها تساعد المصارف في تحقيق تفوقها مقابل القوى التنافسية الخمس وهي (Dess et al ,2007:163)

أ - استراتيجيه قيادة الكلفة Cost Leadership Strategy : السعر هو أساس المنافسة مثال ذلك العديد من المنتجات الكورية تحقق القيادة من خلال تنظيم استخدام الطاقة وتحقيق الحجم الاقتصادي وتطوير التكنولوجيا واستخدام العمالة الماهرة ومن الأمثلة الناجحة في هذا المجال أقلام BEC وساعات **Timex** وسلسلة فنادق **Budget Motels**.

ب -استراتيجيه التميز Differentiation Strategy: هي الإستراتيجية التي تهدف إلي تقديم منتج مختلف من المنتج أو المنتجات التي يقدمها المنافسون من وجهة نظر

الزبـون أن القيمـة المضـافة للمنـتج (التمـايز) يجـب أن تـؤثر فـي قـرار الزبـون الشـرائي وتحقق الرضا له .

ت -استراتيجيه التركيز Focus Strategy: غالباً ما يتم التركيز عن طريق تقديم المنتج إلي شريحة سوقية معينة أو التركيز علي خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته. ويوجد نوعان من استراتيجيه التركيز هما:-

- التركيز على الكلفة Cost focus Strategy.
- التركيز على التميز Differentiation focus Strategy .

البعد الثاني :العناصر الخارجية

تتمثـل بـالتغيرات البيئيـة المتناميـة التـي تتعـرض لهـا المصـارف، وتتمثـل البيئـة الخارجية بالمتغيرات الآتية :-

1 - **القـوى الاجتماعيـة والثقافيـة Socio Cultural Forces :**و تشـتمل هـذه علـى عناصـر مثـل المعتقـدات ، الأعـراف ،التقاليـد ، القـيم الاجتماعيـة التـي يجـب مراعاتهـا، الاتجاهـات التربويـة والتعليميـة والمؤسسـات الاجتماعيـة بـاختلاف أنواعهـا والمؤشـرات الديموغرافيـة السكانية. (Pearce & Robinson,2003:58)

2 - **البعـد الـدولي International Dimension**: ويقصـد فيـه المـدى الـذي يتـأثر فيـه المصـرف مـن قبـل المصـارف الموجـودة فـي دول أخـرى أو بقـوانين وتشـريعات تلـك الـدول. (العامري، الغالبي،119:2008)

3 - **القـوى القانونيـة والسياسـية Political- Legal Forces :** وتمثـل مجموعـة التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومة والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم .

(Obeidat & Dmour,2005:59)

4 - **القـوى التكنولوجيـة Technological Forces :** ونقصـد بهـا تطـور وميسـورية الحصـول علـى التكنولوجيـة كمـا تشـتمل أيضـا علـى التطـور العلمـي والمعرفـي والبنيـة التحتية العلمية في المجتمع . (perreault & McCarthy,2002:106)

5 - **القـوى الاقتصـادية Economic Forces :** وتتمثـل بإجمـالي المتغيـرات الاقتصـادية المحيطـة بالمصـرف مثـل الوضـع الاقتصـادي العـام والتضـخم ومسـتويات الـدخل وأسـعار الفائـدة والنـاتج المحلـي و الإجمـالي ومسـتوى البطالـة ومتوسـط دخـل الفـرد وغيرهـا مـن العوامل المتعلقة بالسياسة النقدية والمالية . (perreault & McCarthy,2008:88)

6 - **ظـروف البيئـة الطبيعيـة Natural Conditions :** وتشـمل مجموعـة مـن مكونـات البيئـة الطبيعيـة مـن أرض ومـاء وهـواء ، وكـذلك السياسـات البيئيـة والقـوانين المرتبطـة بهـا والجمعيـات المتخصصـة بحمايـة البيئـة والقـوانين المرتبطـة بهـا والجمعيـات المتخصصـة بحماية البيئة ورعايتها . (Pearce & Robinson,2003: 61)

البعد الثالث :العناصر البشرية

وتتصل هذه العناصر بالقيادة و الإدارة والسلوك والمهارات والقدرات وكل ذلك مرتبط ارتباطا وثيقا بالتعلم والإدراك ، لذلك سيتم توضيحهما لزيادة الإلمام بها واكتمال المنفعة على وفق الأتي:-

1 - القيادة والإدارة

تحتاج المصارف الحديثة إلى القيادة والإدارة معاً وليس أي منهم منفردة، غير أن المفهومين يختلفان عن بعضهم في نواحٍ عديدة ، فبعض المديرين قد يكونون قادة جيدين ولكن ليس بالضرورة أن يكون القادة الجيدون مديرين . وبسبب تركيز القيادة المحدوده على الصلاحيات فأنها تتعامل مع التابعين على العكس من الإدارة التي تقوم على الصلاحية لتركز بذلك على التعامل مع المرؤوسين. (جلاب ،470:2011)

وحدد (Daft &Noe,2001:380) الفرق بين القيادة والإدارة وهي كالأتي:-

- القائد رؤيوي Visionary في حين أن المدير عقلاني Rational
- القائد عاطفي (متحمس) (Passionate)في حين أن المدير استشاري (Consulting).
- القائد خلاق (مبتكر) (Creative) في حين أن المدير هو رئيس (President) .
- القائد مرن (Flexible) في حين أن المدير هو حلال المشكلات (Problem).
- القائد روحي (Inspiring)في حين أن المدير تفكيري(Tough minded).
- القائد مبدع (Innovative) في حين أن المدير تحليلي (Analyticcal).
- القائد شجاع (جريء) (Courageous) في حين أن المدير مهيكل Structured .
- القائد صوري (Imaginative) في حين أن المدير مدروس (Deliberate).
- القائد مجرب (Experimental) في حين أن المدير مستقر (Stabilizing).
- القائد يعتمد على القوة الشخصية (Personal power) في حين أن المدير يعتمد على قوة الموقع (Position power).

2 - السلوك : الواقع أن كلمة السلوك متعددة الجوانب ، فتشتمل على جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد ، والسلوك يتمثل بالنشاط المستمر الدائم الذي يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ، ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته . كما يمكن تعريف السلوك على أنه سلسلة من الاختبارات Choices يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة Possible Responses عندما تنقل الفرد من موقف Situation إلى أخر . فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه إلى حد كبير مع اتخاذ القرارات . (فلية وعبد المجيد ،30:2009)

3 - **المهـارات :** تعـرف المهـارة علـى أنهـا مسـتوى براعـة proficiency الفـرد فـي أداء مهمـة محـددة ، كمـا تعـرف علـى أنهـا القـدرة Ability علـى تحويـل المعرفـة إلـى فعـل Action وعلـى النحـو الـذي يـؤدي إلـى بلـوغ الأداء، والمهـارة تختلـف عـن القـدرة فـي أن الأخيـرة تمثـل مقـدرة Talent الفـرد لإنجـاز مهمـة ماديـة أو ذهنيـة ، وان قـدرة الفـرد مسـتقرة مـع مـرور الـزمن ، غيـر أن مهارتـه تختلـف مـع اخـتلاف الخبـرة ومسـتوى التـدريب. (جلاب،36:2011)

ويشير (Luthans,2005:597) إلى أكثر عشر مهارات غالبا ما تحدد بالأتي :-

أ - مهارات الاتصالات الشفوية (تتضمن الإصغاء).

ب -إدارة الوقت والضغوط.

ت -إدارة القرارات الفردية.

ث -مهارات الاعتراف والتعريف لحل المشكلات.

ج -التحفيز والتأثير في الآخرين .

ح -الإيفاد (Delegating).

خ -ضبط الأهداف وصنع الرؤية.

د - الوعي الذاتي.

ذ - بناء الفريق.

ر -إدارة النزاع.

4 - **القـدرات :** تعـرف القـدرات علـى أنهـا الكفـاءات الطبيعيـة و القابليـات المتعلمـة (المكتسـبة) لنجاح المهمة بشكل كامل. (McShane & Von Glinow, 2005:575)

المعرفـة بجانـب المعلومـات تحتـاج إلـى قـدرة علـى صـنع معلومـات مـن البيانـات التـي يـتم الحصـول عليهـا لتحويلهـا إلـى معلومـات يمكـن اسـتخدامها والاسـتفادة منهـا، ويمتلـك بعـض الأفـراد القـدرة علـى التفكيـر بطريقـة إبداعيـة والقـدرة علـى تحليـل وتفسـير المعلومـات ، مـن ثـم التصـرف بنـاءً علـى مـا يتـوافر مـن معلومـات ، و إذا لـم تتـوافر لـدى الأفـراد القـدرات و الكفـاءات الأساسـية للتعامـل مـع المعلومـات عندئـذ نسـتطيع أن نقـول إن أحـد المحـاور الأساسية للمعرفة مفقود . (اوسو،65:2010)

كمـا يشـار إلـى القـدرات علـى أنهـا القابليـات التـي يمتلكهـا الفـرد والمسـتقرة نسـبيا لديـه لأداء مدى معين من الأنشطة ذات العلاقة . (Colquitt et al,2010:577)

البعد الرابع : العناصر الهيكلية

1- **زيادة المركزية :** لم يتفق الكتاب و الباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد وجامع "للهيكل التنظيمي" وتتفاوت وجهات النظر والمفاهيم التي قدموها من حيث الشمول والعمق ولكن أغلبهم يرون أن الهيكل التنظيمي ما هو إلاّ وسيلة وأداة لتحقيق أهداف المصرف. ومن أكثر التعاريف شمولية التعريف الذي وضعه (John Child) إذ يرى أن الهيكل التنظيمي يشتمل على الجوانب الرئيسة الآتية . (حريم،104:2009)

أ - توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.
ب -تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له. وتحديد عدد المستويات التنظيمية (تطبيق نطاق الإشراف).
ت -تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا .
ث -تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك.
ج - تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في عملية صنع القرارات ، وكذلك التفاعل والتعامل مع الجمهور وتقديم خدمات / منتجات جيدة.
ح - توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين .

أن الهيكل التنظيمي لا يخرج عن كونه إما هيكلاً تنظيمياً ميكانيكياً (Mechanistic Structure) والذي يمتاز بالتعقيد الكبير(High Complexit) والرسمية العالية(High Formalization) ووجود شبكة محددة من المعلومات (Network Limited information) أو هيكلاً تنظيمياً مرناً (عضوي)(Organic Structure) الذي يمتاز بكونه اقل تقيداً (Low Complexity) واقل رسمية (Low Formalization) ووجود شبكة واسعة من المعلومات ، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات من قبل الأفراد العاملين. (عبد الامام،107:2006)

أن على المصرف القيام بتغيير الهيكل التنظيمي وأنماط الرقابة وأسلوب اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع متطلبات المصرف. (ديسلر، 612:2000)
حدد (Daft,2004:17-18) المكونات الأساسية للهيكل التنظيمي بالأتي:-

أ - **الرسمية (Formalization)**

يتمثل هذا المكون بمقدار التوثيق التحريري المكتوب في المصرف ، التوثيق يشمل الإجراءات ، وصف العمل ،التعليمات ، اللوائح، والسياسات وهذا التوثيق المكتوب يصف السلوك والأنشطة ، أن الرسمية يمكن قياسها بشكل كمي من خلال حساب عدد الوثائق الموجودة في المصرف.

ب -التخصص (Specialization)

ويقيس الدرجة أو المقدار الذي تقسم فيه المهام التنظيمية والوظائف أو الأعمال منفصلة حيث انه كلما كان هناك تقسيم محدد للأعمال استطاع العاملون أداء أعمالهم بصورة صحيحة ، ويشار أحيانا إلى التخصص بتقسيم العمل.

ت- هرم السلطة (Hierarchy of authority)

يحدد هذا البعد الجهة التي ترفع لها التقارير ، كذلك نطاق الرقابة لكل مسؤول وهناك ارتباط بين نوع الهيكل التنظيمي ونطاق الإشراف فكلما كان نطاق الإشراف ضيقا فإن الهيكل التنظيمي يميلٍ إلى أن يكون طويلاً ، في حين يكون الهيكل التنظيمي قصيرا إذا كان نطاق الإشراف واسعا.

ث -المركزية (Contralzation)

وتشير إلى المستوى الهرمي الذي يمتلك صلاحية اتخاذ القرار، فان كانت السلطة تتركز بيد الإدارة العليا يكون المصرف أكثر مركزية ، في حين عندما تفوض السلطة إلى المستويات التنظيمية الأدنى فيميل المصرف إلى اللامركزية.

ج -المهنية (Professionalisation)

وتحدد مستوى الثقافة والتدريب للأفراد والعاملين ، وتكون مستوى المهنية عالياً عندما يحتاج الأفراد العاملون إلى فترات تدريبية طويلة للحصول على عمل في المصرف ويقاس هذا البعد بعدد سنوات التعلم لدى الأفراد العاملين .

ح -نسبة الأفراد (Personnel ration)

ويشير إلى توزيع الأفراد على الوظائف المختلفة و الأقسام داخل المصرف. في حين حدد حريم أبعاد الهيكل التنظيمي الرئيسة الثلاثة الأتي:-

أ - درجة الرسمية (Formalization)

ب -درجة المركزية (Centralization)

ت -التعقيد (Complexity)

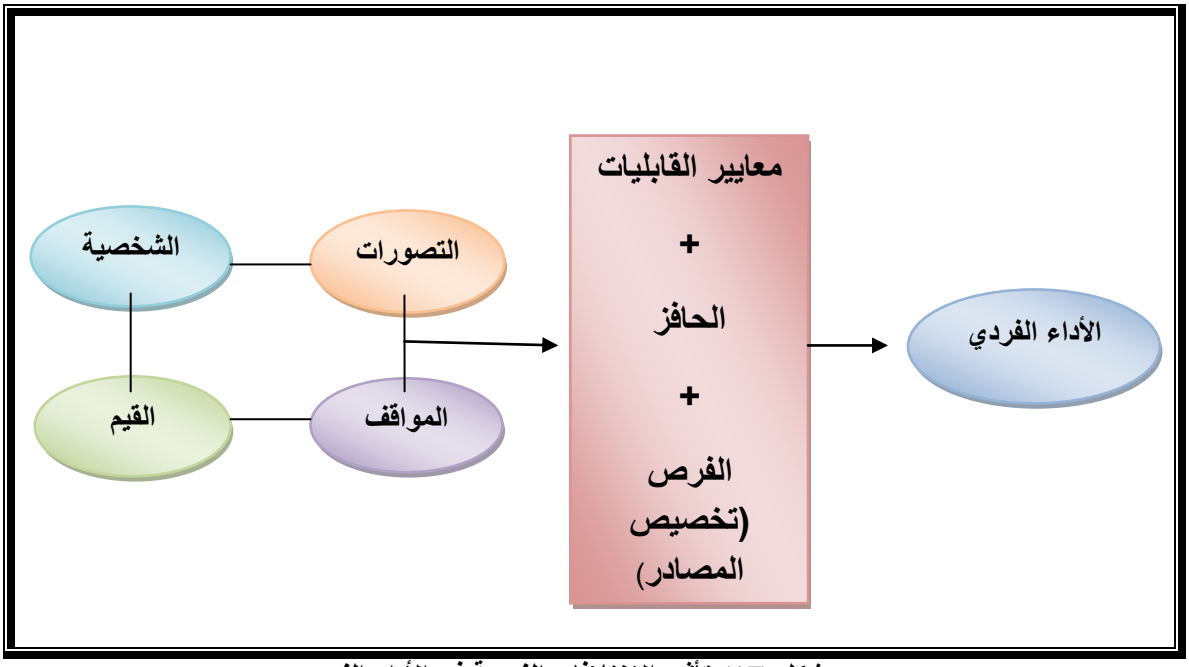
وهناك ثلاثة عناصر تكوّن درجة التعقيد وهي: التمايز الأفقي (Horizontal differentiation) والتمايز الرأسي (Vertical differentiation) والتمايز الجغرافي (Territorial differentiation) . ويشير التمايز الأفقي إلى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ، ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها. وأما التمايز الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات التنظيمية. أما التمايز الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المصرف و أنشطته. (حريم ،107:2009)

2- انعدام التخطيط بعيد الأجل: يعرف التخطيط على أنه وظيفة الإدارة لتقييم بيئة المصرف لوضع الأهداف المستقبلية ،الصورة والخطط والنشاطات الضرورية لتحقيق الأهداف. (Gomez- Mejia&Balkin,2002: 410)

ويغطي هذا النوع من التخطيط مدة زمنية طويلة ،يصعب تحديدها ، وقد يختلف من مصرف إلى آخر حسب طبيعة نشاطه، ولكن غالبا ما تغطي فترة من(3-5) سنوات ، وكلما طالت المدة ازدادت صعوبة التنبؤ بالظروف المستقبلية بصورة دقيقة، نظرا لتعقيد هذه الظروف وسرعة تغيرها ، وبشكل عام يشتمل التخطيط طويل الأجل على أهداف عامة و لا يتناول التفصيلية. (حريم،116:2010)

3- تقليص الابتكار: يتسبب إبداع وابتكار المنتج في إعادة تنظيم هيكل السباق التنافسي ، من خلال توسيع قاعدة زبائن الصناعة المالية واستعادة نمو الصناعة وتوسيع درجة اختلاف نوعية المنتج بين المنافسين . (تومسون و ستريكلاند ،103:2006)

4- رحيل الكفاءات : تحتاج المصارف لغرض إيجاد الموظفين المناسبين والمحافظة عليهم إلى دراسة الكثير من الصفات المختلفة للأفراد . إذ إن القابليات والشخصية وأساليب التعلم كلها أختلافات يجلبها الفرد إلى المصرف ويمكن أن تؤثر هذه الاختلافات في النهاية بالسلوك التنظيمي. كما تؤثر الاختلافات الفردية في كل من النتائج الفردية والتنظيمية أي أن الاختلافات الفردية تؤثر فيما إذا كان الموظفون مقتنعين ويمكن أن يقوموا بالعمل بشكل فعال ويتصفون بالإبداع والابتكار(Daft&Noe,2001: 96)



شكل (17) تأثير الاختلافات الفردية في الأداء الفردي

Source: Daft ,Richard L. & Noe, Raymond A.;" Organizational Behavior ", Harcourt,Inc, college publisher,U.S.A.,2001

5- استنزاف الموارد وتناقصها: يتصف هذا العامل بوجود مشكلة نقص أو عجز في بعض الموارد الأولية أو الطبيعية اللازمة لإشباع الحاجات الأساسية للأفراد ، ومثل هذا العجز يلقي على المصارف مسؤوليتين رئيستين هما :-

أ - قيام المصرف بترشيد الطلب على المنتجات التي تتصف بالندرة أو النقص.

ب -اكتشاف بعض البدائل من تلك المنتجات التي تتصف بندرتها أو بندرة المواد التي تدخل في إنتاجها (الهاشمي، 36:2006).

6- التعددية والتجزئة: يقوم هذا النوع من التنظيم أساسا على تجزئة المصارف إلى وحدات (قطاعات) شبه مستقلة – تطبق اللامركزية – لكل منها منتجاتها وعملاؤها وسوقها ومنافسوها وأهدافها الربحية ، ويتمتع مدير كل وحدة بقدر كبير من السلطة والسيطرة على وحداتها ، ويتركز دور الإدارة العليا في الإشراف العام ، وتوفير الخدمات المساندة ، ومتابعة وتقويم أداء الوحدات . (حريم،202:2010)

جدول (6)
ايجابيات وسلبيات التعددية والتجزئة

ايجابيات التعددية والتجزئة	سلبيات التعددية والتجزئة
- يضع المسؤولية الكاملة عن منتج معين بين يدي مدير القسم. - يوفر مزيدا من المساءلة ويركز على النتائج ويعمل على تخفيف عبء العمل عن الإدارة العليا. - ويوفر وسيلة جيدة لتدريب مديرين عامين. - توفر للأقسام الاستجابة ومزايا التخصص.	-ازدواجية الأنشطة والموارد. - إثارة النزاع وعدم التعاون بين الأقسام . - صعوبة التنسيق بين الأقسام .

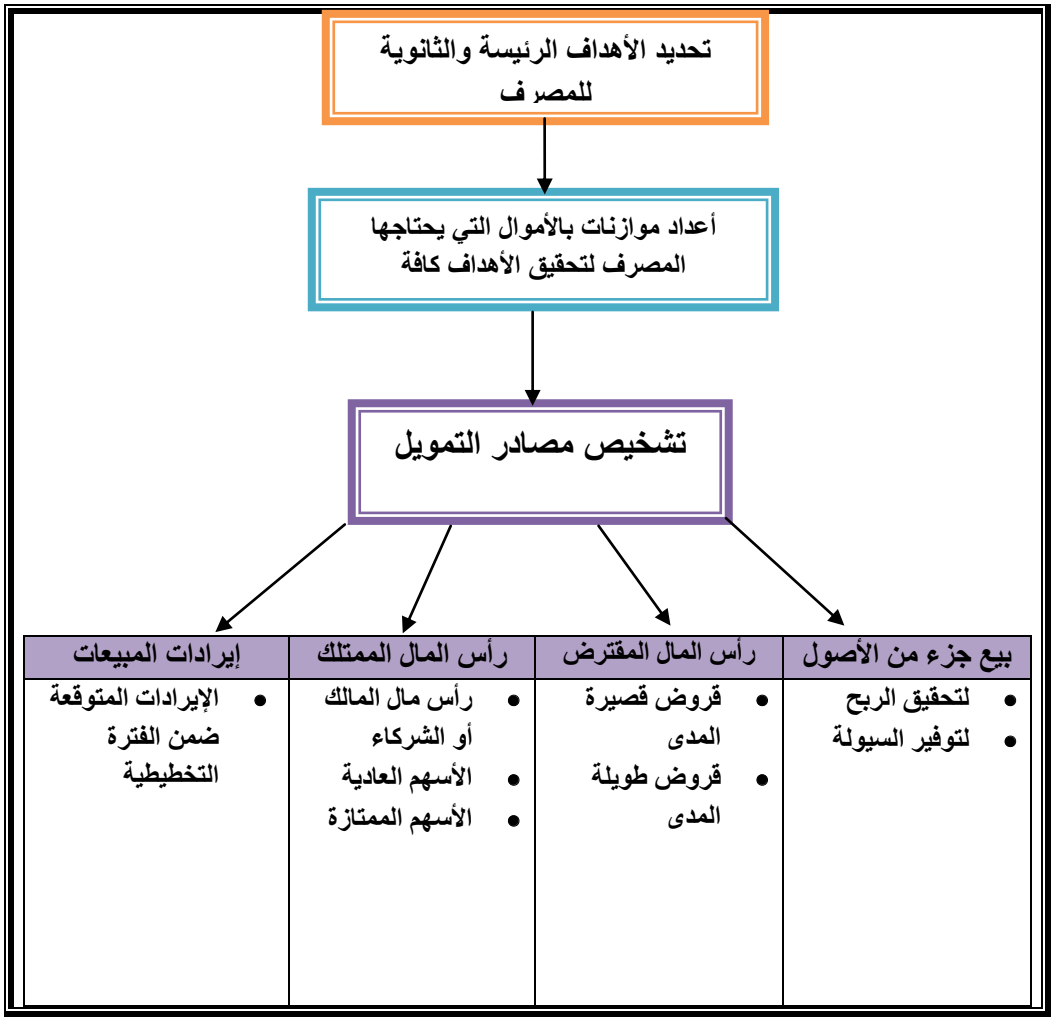
المصدر: حريم،حسين."مبادئ الإدارة الحديثة"دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، الطبعة الثانية،2010،ص202.

البعد الخامس : العناصر المالية

يعد التمويل أحد أبعاد الانهيار في نهاية المطاف ، إذ يجب مراقبة الأوضاع المالية بما فيها رأس المال والتدفق النقدي و كأحد أبعاد الانهيار التنظيمي.

1 -**رأس المال** : قدتم التطرق لها في فقرات أخرى من البحث.

تبدأ المصارف أعمالها بوضع خطتها المالية وتعرف الخطة المالية financial plan (على أنها خطة للحصول على الأموال واستخداماتها لتحقيق أهداف المصرف) تبدأ الخطة المالية بتحديد أهداف رئيسة وأهداف تشغيلية واقعية وممكنة التحقيق. وضمن هذا السياق يحدد المديرين الماليون كمية الأموال اللازمة لإنجاز كل هدف رئيس أو ثانوي وارد في الخطة ، بعد ذلك تحاول الإدارة إيجاد مصادر التمويل واختيار أفضلها للحصول على الأموال اللازمة . ويمكن أن توضح خطوات التخطيط المالي من خلال الشكل الأتي. (العامري و الغالبي،690:2008)



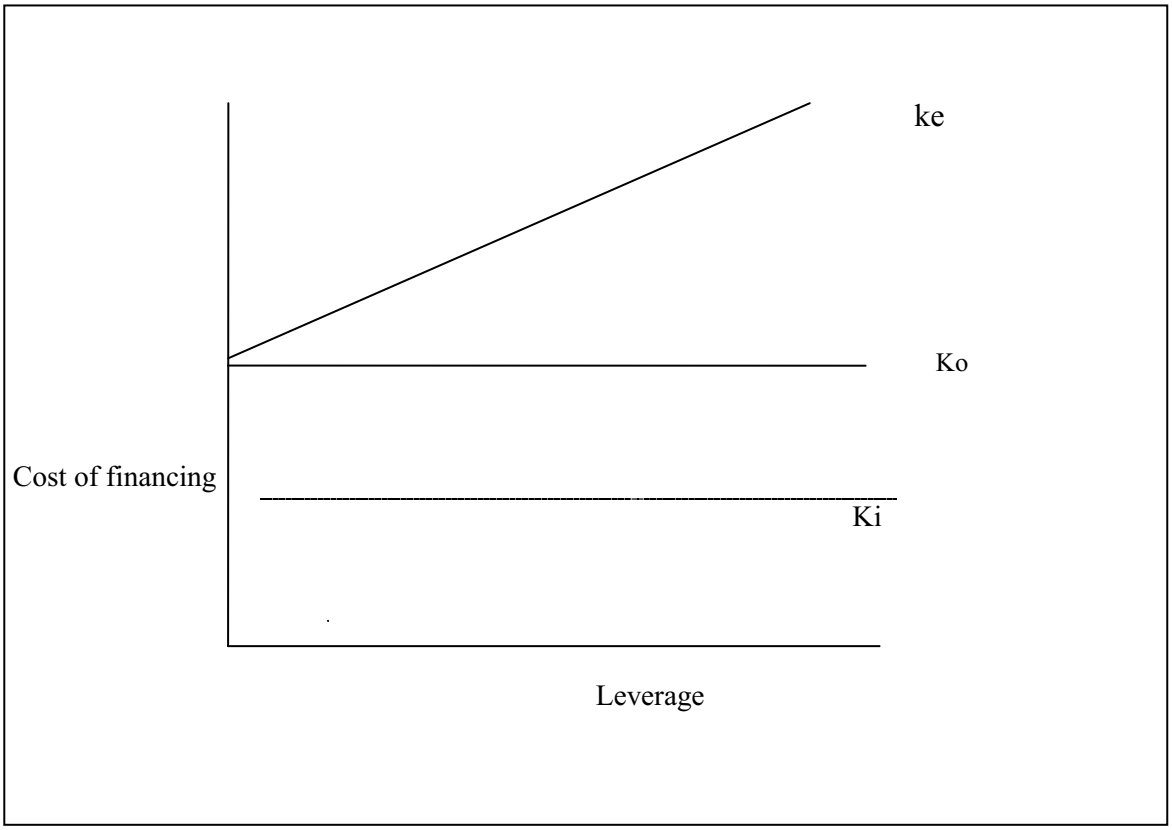
شكل (18) مراحل التخطيط المالي

المصدر: العامري، صالح مهدي و منصور، طاهر محسن،"الإدارة والأعمال" دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية،2008،ص690.

وإنه عند التعرض إلى موضوع الهيكل المالي فأن من المنطق التطرق إلى المداخل التي تناولت هذا الموضوع لأنها تمثل وجهات نظر اختلفت في نقاط معينة واتفقت في أخرى بالرغم كونها تدور جميعا حول التغيرات التي تحصل في الهيكل المالي وأثرها في كلفة التمويل وقيمة المصرف كما أشار إليها . (Van Horne, 2004:254-257)

أ - مدخل صافي الدخل التشغيلي Net Operating Income Approach

يفترض هذا المدخل أن المعدل الموزون لكلفة التمويل في المصرف(ko) مستقره مع مستويات مختلفة من الرفع المالي وأن قيمة المصرف يمكن حسابها من خلال هذه الكلفة ، أما القيمة السوقية لحق الملكية فيمكن حسابها من خلال طرح القيم السوقية للمديونية من القيمة الكلية للمصرف.



شكل (19) كلفة التمويل على وفق مدخل صافي الدخل التشغيلي

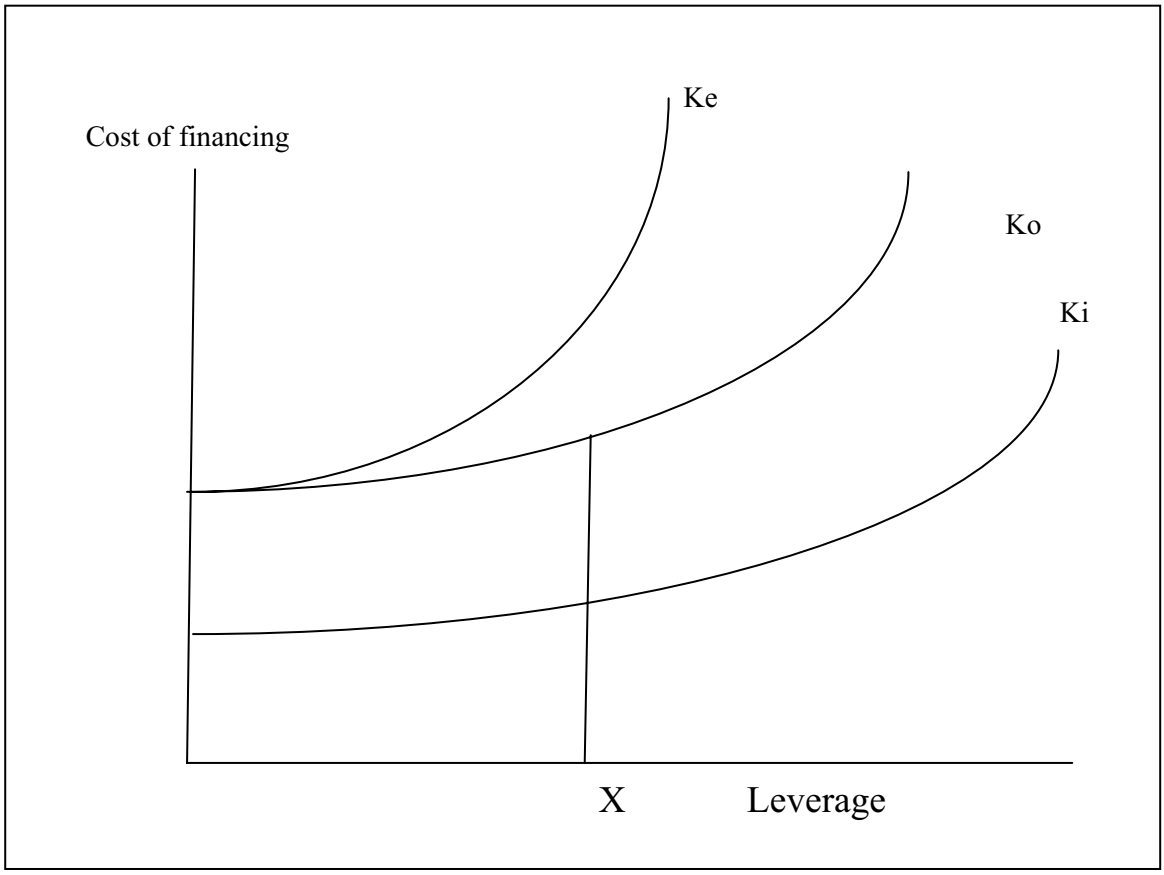
Source: Van Horne, "Financial Management & policy",12 th Edition, prentice-Hall, Newdelhi , 2004: 256

ب -المدخل التقليدي Traditional Approach :

يفترض هذا المدخل أن هناك هيكل رأس مال أمثل والمصرف يمكن أن يزيد من قيمته الكلية من خلال استخدام حكيم للرفع . والمدخل يقترح بأن المصرف يمكن ابتاءا أن يخفض من كلفة رأس المال ورفع قيمته الكلية من خلال الرفع . والمستثمر بالتالي يرفع معدل العائد على حق الملكية ، وهذا يجعل زيادة (Ke) لا تقدم فوائد بشكل عام من استخدام التمويل بالقروض ، و كلما حدث رفع أكثر فأن المستثمر يرفع معدل العائد المطلوب على حق الملكية وسوف يؤثر ذلك أكثر من عمليات رخص التمويل بالقروض، كما أن المدخل التقليدي يفترض الارتفاع بنسبة متزايدة مع الرفع

في حين (Ki) يفترض أن ترتفع فقط عند حدوث الرفع في البداية ، المعدل الموزون لكلفة رأس المال يتناقص مع الرافعة لأن ارتفاع (Ke) لا تقابل بشكل كلي استخدام تمويل القرض الرخيص . وكنتيجة لذلك فإن المعدل الموزون لكلفة رأس المال(Ko) تتناقص مع الاستخدام المعتدل للرفع . وعلى كل حال فان زيادة(Ke) أكثر مما يقابلها من استخدم التمويل الرخيص بالقروض في هيكل رأس المال بعد نقطة معينة ، و(Ko) تبدأ بالارتفاع . وارتفاع Ko مدعوم ببداية ارتفاع Ki .

وهيكل رأس المال الأمثل هو في النقطة التي تكون بها Ko في اقل ما يمكن، وفي الشكل رقم (19) تعد النقطة X هي هيكل رأس المال الأمثل . لذلك فإن المدخل التقليدي يعني ضمنا أن كلفة رأس المال ليست مستقلة عن هيكل رأس المال للمصرف وأن هناك هيكلاً أمثل لرأس المال.



شكل (20) كلفة التمويل على وفق المدخل التقليدي

Source: Van Horne, "Financial Management & policy ",12 th Edition, prentice-Hall, Newdelhi , 2004: 257

ت -**مدخل مدقليان وميلر Modiqliani-Miller Approach**

كل من Modiqliani-Millerنصحا بأن العلاقة بين الرافعة وكلفة رأس المال تتوضح من خلال مدخل صافي الدخل التشغيلي وقد شنّا هجوما بسبب عرضه التعديلات السلوكية في امتلاك رأس مال(Ko) والتي تبقى ثابتة من خلال كل درجات الرفع.

2- التدفق النقدي Cash flow : تم توضيح التدفق النقدي على انه "توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية للتدفقات ومواعيدها " ويعني هذا تزويد المصرف بمعلومات حول مواعيد دخول النقد وخروجه خلال مدة زمنية معينة ويوفر معلومات عن كمية النقد التي يحتاجها المصرف والمصادر اللازمة للحصول عليه. و بما أن التدفق النقدي يمثل كمية ألأموال التي تدخل إلى المصرف وكمية ألأموال التي تخرج من المصرف خلال مدة زمنية معينة لذلك هناك نوعان من التدفقات النقدية وكما أشار لها. (Edmond el at ,2009:691)

أ - التدفق النقدي الداخل Cash inflow: ونقصد بالتدفق النقدي الداخل كمية ألأموال التي تدخل إلى المصرف خلال مدة زمنية معينة غالبا ما تمثل سنة.

ب-التدفق النقدي الخارج Cash outflow: ويمثل كمية ألأموال التي تخرج من المصرف خلال المدة نفسها.

كما ينظر إلى كشف التدفق النقدي كما أشار إليه (Perreault & McCarthy) على أنه يمثل التقرير المالي الذي يوضح كم هي ألأموال المتوافرة للمصرف بعد دفع المصاريف أي كشف بالمقبوضات والمدفوعات. (Perreault & McCarthy,2002:2)

وأن (Williams et al ,2008:572-577) أشار إلى أن التدفق النقدي يتكون من التدفقات الفرعية الأتي :-

- Operating activities : يتم احتساب صافي التدفقات النقدية من العمليات من خلال إجراء تعديل على رقم صافي الدخل المستخرج من قائمة الدخل مثل.
  * تعديل لإلغاء أثر المصروفات غير النقدية بطبيعتها على صافي الدخل.
  * تعديلات لأثر التغيرات في رأس المال العامل.
  * تعديلات لاستبعاد أثر البنود المرتبطة بالعمليات والتي تعكسها قائمة الدخل مثل أرباح وخسائر بيع الأصول الثابتة.
- Investing activities : تطرح الزيادة في الأصول الرأسمالية (الثابتة) الاستثمارات طويلة الأجل ، والأصول غير الملموسة مثل شهرة المصرف ، براءة الاختراع ، العلامة التجارية، ويضاف النقص في هذه الأصول.
- Financing activities : تضاف القروض القصيرة الأجل وطويلة الأجل وطرح تسديدات هذه القروض ، كذلك تضاف المقبوضات من عملية إصدار الأسهم العادية والممتازة والسندات وتطرح المبالغ المدفوعة لقاء إعادة شراء هذه الأسهم و إطفاء السندات ، وتطرح حصص الأرباح النقدية الموزعة.

أما بالنسبة لإدارة التدفقات النقدية فيرى (الحميري،5:2006) نقلاً عن (Heifert) أن إدارة التدفقات النقدية في المصارف ما هي إلاّ مجموعة من القواعد المتعلقة بتحديد التدفق النقدي الحر(Free Cash Flow) و التدفق النقدي الحر يبين لنا التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية مطروح منها التدفقات النقدية التي تستخدم في التوسعات الرأسمالية ومقسوم الأرباح الذي يوزع على حملة الأسهم.

ومما تجدر الإشارة أليه هناك حاجة ماسة إلى وجود إدارة خاصة بالتدفقات النقدية تتولى مسؤولية تنفيذ الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بتحقيق أهداف المصرف ، هذا من جهة و الحاجة إلى وجود مثل هذه الإدارة يرجع بالأساس إلى احتمال فشل أو عدم إمكانية الاعتماد على قانون المتوسطات (Law of Average) وهذا القانون على وفق رأي (Nadler) يقوم على الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، أي أنه ، إذا قامت مجموعة من المودعين بسحب جزء من ودائعها، فأن هناك احتمال كبير بان تقوم مجموعة أخرى بإيداع أموال تعادل أو تساوي تقريبا الأموال التي تم سحبها في حين يرى (Rose et al, 1993:269) أنه في ظروف معينة أخرى قد لا يتحقق هذا الافتراض ، فعندما لا تغطي التدفقات النقدية الداخلة التدفقات النقدية الخارجة يتعذر على المصرف الإيفاء بالتزاماته اتجاه المقترضين والمودعين.

ومن كل ما تقدم يتبين مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه الإدارة في المواءمة بين مصادر التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ، إذ هي تقوم بالتنبؤ بحجم وتوقيت التدفقات النقدية وتحديد أساليب مواجهة العجز أو الفائض النقدي المتوقع وغير المتوقع لتلافي وجود فجوة بين المدخلات والمخرجات واستغلال الفرص المربحة وحماية المصرف من التعرض للعسر المالي .

الفصل الثاني

الجهود المعرفية السابقة والبنية الإجرائية للدراسة

المبحث الأول : الجهود المعرفية السابقة

المبحث الثاني : البنية الإجرائية للدراسة

المبحث الأول

الجهود المعرفية السابقة

بما أن ما يميز البحث العلمي هو أن يتيح المجال للتعرف على وجهات نظر الآخرين، إذ تعد الجهود المعرفية السابقة من الأمور المهمة لأية دراسة جديدة ،لذا يهدف هذا المبحث إلى عرض بعض الدراسات السابقة التي شكلت أحد المنابع المهمة التي أفاد منها الباحث لفهم معطيات الدراسة الحالية ومتغيراتها ، إذ أنها تناولت معلومات ذات صلة بموضوع الدراسة سواء كانت بشكل مباشر أم غير مباشر لتمثل انطلاق الباحث من حيث انتهى الآخرون وبعد الاطلاع على الدراسات التي تناولت إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي، لم يجد الباحث أية دراسة ربطت بين الموضوعين في آن واحد إنما كانت الدراسات منفصلة الواحدة عن الأخرى لذا سوف يتم مناقشتها ضمن المحاور الآتية:-

أولا : الجهود العرفية السابقة الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية.

1- الدراسات العربية

دراسة	دراسة نور (2005)
عنوان الدراسة	قياس القدرة الائتمانية في منظمات الأعمال في الأردن
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مكان الدراسة	العراق
هدف الدراسة	التعرف على المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الائتمان و ما هي أسس قياس المخاطر الائتمانية .
الوسائل الإحصائية	المتوسطات و الانحراف المعياري و تحليل ألعاملي
حجم العينة	16 مصرفاً و 40 شركة مسجلة في سوق عمان للأوراق المالية
أهم النتائج	1- تباين في العائد على حق الملكية في المصارف و ارتفاع المخاطر الائتمانية . 2- في الشركات انخفاض في العائد على حق الملكية و ارتفاع نسبة المديونية وتحقيق بعض الخسائر مما يؤثر سلبا في القدرة الائتمانية.

نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت هذه الدراسة في بيئة عربية الأردن وليست عراقية. 2- دراسة تطبيقية في حين دراستنا هي دراسة استطلاعية مقارنة.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- تناولت القطاع المصرفي كجزء من العينة فضلاً عن الشركات 2- استخدام بعض المقاييس الإحصائية مثل الارتباط والانحراف المعياري.
الفائدة من الدراسة	1- تدعيم الجانب النظري من الدراسة .
دراسة	دراسة أبو كمال (2007)
عنوان الدراسة	الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان في المصارف وفقا للمعايير الدولية للجنة بازل2
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
مكان الدراسة	فلسطين
هدف الدراسة	1- تقييم واقع استراتيجي ونظم إدارة مخاطر الائتمان 2- إعداد إطار شامل لإدارة مخاطر الائتمان في المصارف
الوسائل الإحصائية	استخدام المنهج الوصفي للتحليل (معامل بيرسون للارتباط الخطي)
حجم العينة	187 موظفاً في إدارة الائتمان
أهم النتائج	يتمتع الأشخاص القائمون بوظيفة مراجعة المخاطر والتدقيق بالاستقلالية.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت هذه الدراسة في بيئة عربية وليست عراقية. 2-تناولت المعايير الدولية لبازل2 .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	تناولت المخاطر الائتمانية في المصارف.
الفائدة من الدراسة	1- تدعيم الجانب النظري من الدراسة.
دراسة	دراسة الزوام و إبراهيم (2009)
عنوان الدراسة	إدارة مخاطر الائتمان المصرفي في ظل الأزمة المالية العالمية
نوع الدراسة	تحليلية

عينة الدراسة	ليبيا
هدف الدراسة	معرفة ما هي مخاطر الائتمان المصرفي و أنواعه والسياسات الوقائية في منح الائتمان، آليات التقييم ، التحكم و وضع مدخل مقترح بشكل محدد أمام المصارف لإدارة المخاطر الائتمانية في ظل الأزمة المالية العالمية.
الوسائل الإحصائية	أسلوب وصفي
حجم العينة	ـــــ
أهم النتائج	1- تحتل إدارة مخاطر الائتمان المصرفي مكانة خاصة. 2- يعد نموذج P.R.I.S.M أحدث النماذج وأكثرها فاعلية في نماذج مخاطر الائتمان . 3- فشل المؤسسات المالية يرجع بشكل جوهري لعدم تطبيق المفاهيم الحديثة في إدارة الائتمان
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت في بيئة عربية وليست عراقية . 2- دراسة تحليلية في حين دراستنا كانت دراسة استطلاعية مقارنة .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	عينة الدراسة كانت مصارف.
الفائدة من الدراسة	1- تعزيز الجانب انظري . 2- استخدمت كدراسة سابقة .

2- الدراسات الأجنبية

دراسة	Mcdonald & Eastwood (2000)
عنوان الدراسة	Credit Risk Rating at Australian Banks تقدير خطر الائتمان في البنوك الاسترالية
نوع الدراسة	استطلاعية
مكان الدراسة	استراليا

هدف الدراسة	إجـراء مسـح عـن مخـاطر الائتمـان التـي تقـدرها النمـاذج التـي تسـتخدمها المصـارف الاسـترالية ومقارنـة التقيـيم المحلـي بـالتقييم العالمي.
الوسائل الإحصائية	الانحراف والارتباط
حجم العينة	10 مصارف عاملة في استراليا
أهم النتائج	1- لـيس هنـاك طريقـة قيـاس موحـدة لمخـاطر الائتمـان تتفـاوت بشـكل واسع بين المصارف.
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت في بيئة أجنبية .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- عينة الدراسة كانت مصارف. 2- التشابه في بعض الوسائل الإحصائية مثل الانحراف والارتباط . 3- دراسة استطلاعية .
الفائدة من الدراسة	استخدمت كدراسة سابقة.
دراسة	Ranang & phuanngam 2009
عنوان الدراسة	Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries تحليل عوامل النجاح الفعالة الحرجة لإجراءات إدارة مخاطر الائتمان
نوع الدراسة	استطلاعية
مكان الدراسة	السويد
هدف الدراسة	استكشاف عوامل النجاح الحرجة (الالتزام ،الدعم، الاتصال ، الثقافة ، تقنية المعلومـات، تركيـب المنظمـة ، تـدريب ، ثقـة)التـي تزيـد مـن فعاليـة أدارة مخاطر الائتمان.
الوسائل الإحصائية	المتوسطات والانحرافات
حجم العينة	(34) مديراً من الإدارة العليا في المؤسسات المالية .
أهم النتائج	1- الإدارة العليا تؤدي دورا مهما في نجاح إدارة مخاطر الائتمان. 2- العوامل السبعة تزيد من فعالية إدارة مخاطر الائتمان.

نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت في بيئة أجنبية.
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- طبقت في المؤسسات المالية (المصارف) . 2- دراسة استطلاعية.
الفائدة من الدراسة	1- المساهمة في أغناء الجانب النظري. 2- استخدمت كدراسة سابقة.

ثانيا : الجهود المعرفية السابقة الخاصة بالانهيار التنظيمي.

1- الدراسات العربية

دراسة	دراسة الزهيري (2010)
عنوان الدراسة	دور إدارة عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية لمنع الانهيار التنظيمي.
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية تحليلية
مكان الدراسة	العراق
هدف الدراسة	1- بيان علاقة وأثر إدارة عوامل النجاح الحرجة مع الانهيار التنظيمي 2- تشخيص واقعي لسلوك المواطنة التنظيمية 3- تحديد علاقة سلوك المواطنة التنظيمية والانهيار التنظيمي 4- بيان أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الانهيار التنظيمي
الوسائل الإحصائية	استخدام الانحدار المتعدد والبسيط
حجم العينة	70 مدير ومعاون مدير
أهم النتائج	1- دعم الإدارة العليا والاتصالات وإدارة التغيير والتعلم والتدريب وسمعة المنظمة من أهم أبعاد النجاح الحرجة. 2- الكشف المبكر عن مؤشرات الأزمة يجعل المنظمة تتهيأ وتخطط بشكل منظم وإدارتها واحتواء الخطر .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- ربطت بين عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية لمنع الانهيار التنظيمي. 2- طبقت في شركات صناعية وليست خدمية (مصارف)

نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات. 2- طبقت في بيئة عراقية. 3- تناولت الانهيار على مستوى المؤسسة.
الفائدة من الدراسة	1- المساهمة في أغناء الجانب النظري من الدراسة . 2- الاسترشاد ببعض المراجع والبحوث والدراسات التي أغنت الدراسة الحالية. 3- استخدمت كدراسة سابقة .

2- الدراسات الأجنبية

دراسة	دراسة Emmerik,et al (2005)
عنوان الدراسة	Associations among altruism, burnout dimensions, and organizational citizenship behavior تقدير بين الإيثار وإبعاد الانهيار وسلوك المواطنة التنظيمية
نوع الدراسة	استبانة على الانترنيت
مكان الدراسة	الولايات المتحدة
هدف الدراسة	توضيح العلاقة بين الانهيار وكل من 1- الإيثار 2- سلوك المواطنة 3- الإجهاد .
الوسائل الإحصائية	تحليل الانحدار/ الانحراف المعياري ، معامل الارتباط .
حجم العينة	178 من موظفي الجامعات في كل من الولايات المتحدة وهولندا
أهم النتائج	1 - الانهيار يرتبط سلبيا مع كل من سلوك الموطنة التنظيمية و الإجهاد العاطفي 2- ارتباط الانهيار في الانجازات الشخصية منخفض جدا .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية **2-** تناولت الانهيار من الناحية الفردية في حين دراستنا تناولت الانهيار على

	مستوى المؤسسة (المصرف).
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات
الفائدة من الدراسة	1- تعزيز الجانب النظري للدراسة . 2- استخدمت كدراسة سابقة .
دراسة	**Ramarajan &Barsade (2006)**
عنوان الدراسة	The influence of Organizational Respect on burnout The human Services تأثير الاحترام التنظيمي في الانهيار لخدمات العاملين
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مكان الدراسة	الولايات المتحدة الامريكية
هدف الدراسة	توضيح أثر عدم الاحترام في الانهيار
الوسائل الإحصائية	تحليل الانحدار
حجم العينة	108 من مزودي الخدمات في نيويورك
أهم النتائج	1- الانهيار يرتبط ارتباطاً سلبياً مع الاحترام الشخصي. 2- العاطفية لها علاقة عكسية مع الانهيار .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	3- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية 4- دراسة ميدانية 5- تناولت الانهيار من الناحية الفردية في حين دراستنا تناولت الانهيار على مستوى المؤسسة (المصرف) .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- طبقت في قطاع الخدمات . 2- استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات .
الفائدة من الدراسة	1- تدعيم البناء المعرفي للرسالة .

	2- استخدمت كدراسة سابقة .
دراسة	**دراسة Kaustelios (2009)**
عنوان الدراسة	**The Effect of Organizational Size on Sport Centers' Employees Burnout** تأثير الحجم التنظيمي في الانهيار لدى المستخدمين في مراكز الرياضة .
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
مكان الدراسة	اليونان
هدف الدراسة	دراسة الحجم التنظيمي على انهيار موظفي المراكز الرياضية
الوسائل الإحصائية	الانحراف المعياري و معامل الارتباط
حجم العينة	163 فرداً مستخدمين المراكز الرياضية
أهم النتائج	1- مستوى انهيار منخفض في الرياضة في اليونان 2- وجود فروق ذات دلالات في الانهيار بين المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة . 3- العاملون في المنظمات الصغيرة شهدوا مستوى أدنى من الإجهاد العاطفي ومستوى عالياً من الانجازات الشخصية وفروق ذات دلالات في إلغاء الشخصية .
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت في بيئة أجنبية. 2- اهتمت بدراسة مدى انهيار الفرد داخل المنظمة .
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- استخدام استمارة الاستبانة بوصفها أداة لجمع البيانات . 2- طبقت في قطاع واحد .
الفائدة من الدراسة	تدعيم البناء المعرفي للدراسة.
دراسة	**دراسة Farahbakhsh (2009)**
عنوان الدراسة	**A Study of Job Burnout, Sources and Coping Strategies in Top Managers of Governmental Organizations in Province of Lorestan, Iran** دراسة الانهيار ومصادره واستراتيجيات التصدي له للمديرين في الإدارة

	العليا للهيئات الحكومية في محافظة لورستان في ايران .
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
مكان الدراسة	إيران
هدف الدراسة	التعرف على مصادر الانهيار واستراتيجيات التصدي له
الوسائل الإحصائية	تحليل العاملي واختبارات الصدق والثبات
حجم العينة	245 من المديرين والرؤساء في المنظمات غير الحكومية جمعت بشكل عشوائي
أهم النتائج	تحديد أسباب الانهيار ب1- الإجهاد العاطفي 2- تبدد الشخصية 3- انخفاض الإنجازات الشخصية
نقاط الاختلاف عن الدراسة الحالية	1- طبقت الدراسة في بيئة أجنبية 2- ناقشت الدراسة الانهيار الذي يصيب الفرد(المديرين) ونحن نناقش الانهيار الذي يصيب المؤسسة(المصرف).
نقاط التشابه مع الدراسة الحالية	1- استخدمت استمارة الاستبانة في جمع البيانات
الفائدة من الدراسة	استخدمت كدراسة سابقة

ثالثا : **مناقشة الدراسات السابقة**

بعد تفحص وتحليل الدراسات السابقة المذكورة آنفاً في مجال إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي تمكن الباحث من تثبيت الملاحظات الأتية :-

1- امتازت الدراسات السابقة بعرضها إدارة مخاطر الائتمان بصورة عامة في حين دراستنا تناولتها بشيء من التخصص وهي عمليات إدارة المخاطر الائتمانية الرئيسة الأربع.
2- أغلب الدراسات كانت دراسة تطبيقيه أو دراسة تحليلية في حين دراستنا كانت دراسة استطلاعية مقارنه .
3- تباين عينات الدراسة من حيث النوع وطبيعة القطاع والصناعة فنجد هنالك عينات اقتصرت على المصارف أو الشركات أو المؤسسات في حين كانت عينة دراستنا مصارف (حكومية وأهلية)
4- لم تتناول أي من الدراسات السابقة الانهيار على مستوى المؤسسة (المصرف) فيما عدا دراسة الزهيري .

رابعا: **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة** :-

1- الاطلاع على المصادر المستخدمة في الجانب النظري والتعرف على آراء الكتاب والباحثين .
2- المساهمة في أغناء الجانب النظري للدراسة .
3- التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة فيها وتحديد أفضل الوسائل و الأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات دراستنا الحالية مع ملاحظة أساليب الصدق والثبات فيها .
4- معرفة ما توصلت إليها تلك الدراسات وما التوصيات بشأن ذلك والانطلاق من حيث انتهت.

خامسا :**مميزات الدراسة الحالية**:-

بعد توضيح موقف الدراسات السابقة ينبغي علينا أن نوضح ما تميزت به الدراسة الحالية التي تلخصت بالنقاط الأتي :-

1- إنها جمعت بين متغيرين لم يسبق لهما أن جمعا معا في دراسة من قبل حسب اطلاع الباحث .
2- اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المقارنة في القطاع المصرفي فقد عمدت الدراسة إلى مقارنة عينة من المصارف الحكومية العراقية مع عينة من نظيرتها الأهلية (المصارف الخاصة) العراقية.
3- إنها تناولت الانهيار التنظيمي على مستوى المؤسسة (المصرف).

المبحث الثاني

البنية الإجرائية للدراسة

يوضح هذا المبحث الخطوات الأساسية للبنية الإجرائية للدراسة وذلك على وفق الفقرات الآتية:-

أولا : مشكلة الدراسة:Study Problem

تبدأ مشكلة الدراسة في المصارف المبحوثة (عينة الدراسة) إذ تمتاز المصارف العراقية الحكومية و الأهلية بأنها تعمل في ظل بيئة غير مستقرة اقتصاديا وسياسيا وبالتالي فهي تختلف عن المصارف الموجودة خارج القطر من حيث التطور و الإمكانات وهذا ما جعل من الصعب عليها تبني إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربع الرئيسة للدور الذي تؤديه إدارة مخاطر الائتمان في منع الانهيار التنظيمي .

أن المشكلة بعامة تطرح على فق الأسئلة الأتية:

أ- ما هي عمليات إدارة مخاطر الائتمان الرئيسة التي تتبناها المصارف المبحوثة؟
ب- ما مدى اهتمام إدارة المصارف المبحوثة بإدارة مخاطر الائتمان ؟
ت- هل توجد علاقة ارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي؟
ث- هل توجد علاقة أثر بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي؟

ثانيا : أهمية الدراسة: Study importance

تستمد الدراسة أهميتها الأكاديمية من خلال تناولها موضوعين مهمين يرتبطان معاً بعلاقة وثيقة في ضوء إشارات الباحثين من خلال ما تم استعراضه في ميدان إدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي. وعليه يمكن إبداء أهمية الدراسة في الآتي :-

1. تلافي النقص في الدراسات السابقة التي تربط بين موضوع هذه الدراسة ومتغيراتها، وبما يجعلها الأولى في البيئة العراقية (في حدود إطلاع الباحث) التي تدرس هذا الموضوع، وتسعى إلى استنباط علاقاتها وتفحص تأثيراتها واستشراف جدواها المستقبلية مما سيكون له انعكاس في إثراء المكتبة العربية بالدراسات في مجال إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي.
2. تتجلى أهمية هذه الدراسة ميدانياً في زيادة إدراك إدارة المصارف العراقية لأهمية إدارة مخاطر الائتمان في منع الانهيار التنظيمي.
3. في إطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة العراقية تعد المصارف فيها من أهم المؤسسات المالية التي تحاول مواكبة تلك التغييرات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات الزبائن مما يضفي على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون

المصارف في العراق بصورة عامة تشكل حلقة الوصل بين وحدات العرض والطلب وبشكل خاص تعد المصارف المبحوثة ذات تأريخ طويل وتجارب كثيرة في السوق العراقية فهي تسهم في توفير خدمات مصرفية للمواطن العراقي وبالتالي تشارك في الناتج المحلي.

4. تعاملها مع ما هو مستحدث في مجال عمليات إدارة مخاطر الائتمان(تحديد ،قياس، التعامل و مراقبة عمليات إدارة مخاطر الائتمان .

ثالثا : أهداف الدراسة: Study objectives

استرشاداً بالأسئلة المطروحة في مشكلة الدراسة وبمسوغات إجراء الدراسة الحالية يمكن إجمال أهداف الدراسة بالآتي:

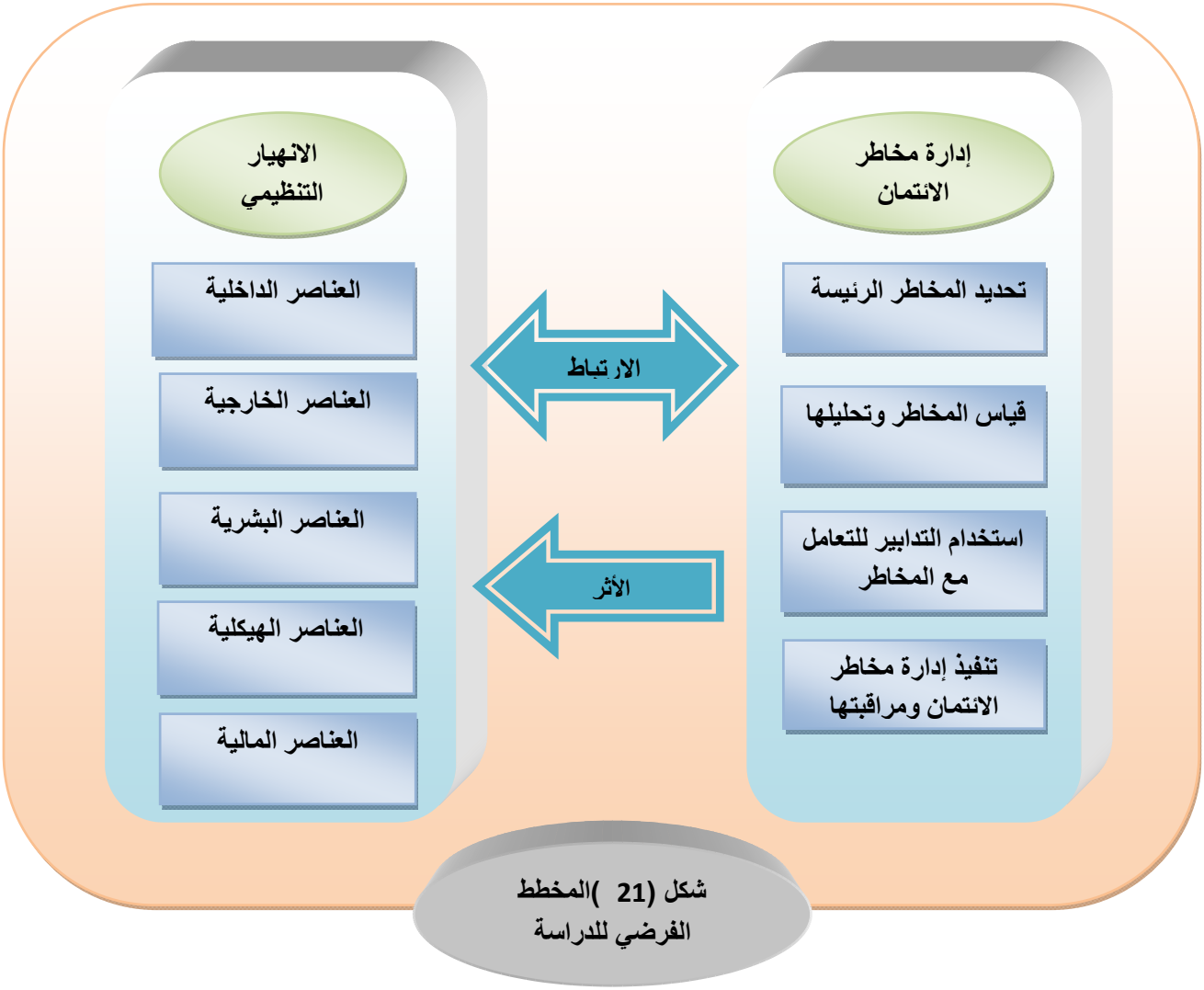
1. بناء إطار معرفي فلسفي يتعلق بمتغيرات الدراسة وهي (عمليات إدارة مخاطر الائتمان و الانهيار التنظيمي) وعناصره الفرعية عبر تتبع المسارات التنظيرية للأدبيات المتخصصة و تجذير المعرفة التي تحويها.
2. ربط متغيرات الدراسة في إطار دراسة استطلاعية علمية ترفد المكتبة العراقية خصوصاً والعربية عموماً بمثل تلك الدراسات التي تشهد تلك المكتبات حالة الندرة فيها في حدود إطلاع الباحث.
3. بناء نموذج فرضي يصف شكل العلاقة بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية والتحقق من المصداقية والجدوى العلمية والعملية للنموذج المطروح من أجل الوصول إلى وضع الاستنتاجات والتوصيات اللازمة.
4. توفير قاعدة معلوماتية للباحثين المهتمين بموضوعات الدراسة، ولمديري المصارف العاملة في العراق والتي قد تسهم في تطوير رؤاهم المستقبلية في ما يتعلق بتبني إدارة المخاطر الائتمانية دخل المصارف العراقية لتجنب الانهيار التنظيمي.

رابعا : المخطط الفرضي للدراسة ومتغيراتها: Study Supposal Diagram & Hypotheses

في ضوء الدراسة وأهدافها وضمن إطارها النظري والتطبيقي تم تصميم مخطط فرضي يعبر عن العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (20) والذي تم استنباطه من الأدبيات المستخدمة في هذه الدراسة والذي يعبر بدوره عن نوعين من المتغيرات هما:-

1- المتغير المستقل : الذي تتضمنه إدارة مخاطر الائتمان وعملياتها (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة ، قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها ،استخدام التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية وتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها) . (Rejda,2011:45)

2- المتغير المعتمد (التابع) : الذي يتضمنه الانهيار التنظيمي وعناصره الرئيسة (عناصر داخلية،عناصر خارجية، عناصر هيكلية ، عناصر بشرية و عناصر مالية). (الزهيري ،2010: 86) عن (Pretorius,2008).



شكل (21)المخطط الفرضي للدراسة

خامسا : فرضيات الدراسة : Study Hypotheses

تعد الفرضية تفسيرا مؤقتا أو إجابة محتملة للأسئلة التي يضعها الباحث في مشكلة بحثه، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة و اختبار نموذجها الفرضي فقد تم وضع الفرضيات الآتية:-

1. الفرضية الرئيسة الأولى: هناك تباين في مستوى تبني وحدوث المتغيرات الرئيسة ، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-
   أ- هناك تباين في تبني إدارة مخاطر الائتمان .
   ب- هناك حداثة في تحقيق الانهيار التنظيمي.

2. الفرضية الرئيسة الثانية: " هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربع والانهيار التنظيمي بعناصره "، وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة و الانهيار التنظيمي بعناصره .

ب- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والانهيار التنظيمي بعناصره .

ت- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي بعناصره .

ث- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها والانهيار التنظيمي بعناصره.

3. الفرضية الرئيسة الثالثة : " هناك علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربع والانهيار التنظيمي بعناصره "،وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:-

أ- هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة و الانهيار التنظيمي بعناصره .

ب- هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين قياس وتحليل المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي بعناصره .

ت- هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين استخدام التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي بعناصره .

ث- هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي بعناصره.

سادسا : منهج الدراسة:Methodology of the Study

عمدت الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اختبار الفرضيات من خلال العلاقة بين متغيرات الرئيسة بواسطة جمع البيانات ذات العلاقة بمجتمعها وقياسها باستخدام بعض المؤشرات الإحصائية مثل معامل الانحدار والانحراف المعياري والمعاملات الإحصائية الأخرى .

سابعا : حدود الدراسة: Study boundaries

1. الحدود المكانية للدراسة : Spatial boundaries of Study

ألزمت متغيرات الدراسة أن تكون عينة الدراسة مختصة في القطاع المصرفي لذلك كانت عينة الدراسة مجموعة من المصارف العراقية كما كانت طبيعة الدراسة أنها مقارنة بين المصارف الحكومية و مجموعة من المصارف الأهلي و أن العينة تكونت من المصارف الحكومية متمثلة بمصرفين هما مصرف الرافدين ومصرف الرشيد ويعود سبب اختيارهما إلى الدور الذي يؤديانه في الاقتصاد العراقي أما في ما يختص بالمصارف الأهلية فتمثلت بالمصرف الأهلي العراقي ومصرف الشمال للتمويل والاستثمار ومصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل والمصرف التجاري العراقي ومصرف الخليج التجاري ومصرف الاستثمار العراقي ويعود اختيارهم إلى سببين رئيسين هما:-

أ- التعاون مع الباحث .

ب- ذات تأريخ في الصناعة المصرفية.

2. الحدود الزمانية للدراسة :Period boundaries of Study

الحدود الزمنية هي المدة التي قام فيها الباحث بإجراء الدراسة والتي تمثلت سنة أما المدة التي تمتد من (2011/7/1) ولغاية (2011/8/15) فقد استخدمها الباحث لأجراء المقابلات مع المديرين و معاوني المديرين ومديري الشعب وتوزيع استمارة الاستبانه وجمعها.

ثامنا : أدوات الدراسة : Study instruments

من أجل أن تحقق هذه الدراسة غاياتها فقد تم الاعتماد في عملية جمع البيانات وتحليلها على عدد من الأدوات :-

1. أدوات الإطار النظري :: Conceptual framework References of Study

من أجل إغناء الجانب النظري للدراسة فقد تم الاعتماد على إسهامات الكتاب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات و الاطاريح والبحوث والدراسات العلمية وباللغتين العربية والأجنبية ، ذات الصلة بموضوع الدراسة، فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية للمعلومات .

2. أدوات الإطار الميداني : Field References of Study

في هذا الجانب اعتمد الباحث على أسلوب الاستبانه من خلال استخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على البيانات التي اتسمت بالبساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة كما عرض النموذج الأولي على عدد من الخبراء

المختصين للتعرف على ملاحظاتهم و إجراء التعديلات اللازمة عليها لسد الثغرات و الصعوبات التي يمكن أن تواجه أفراد عينة الدراسة عند وضع إجاباتهم الخاصة بأسئلة الاستبانه وقدتم اعتماد المقياس الخماسي لقياس إجابات أفراد العينة وتضم الاستمارة المحاور الأتية :-

1- **المحور الأول** : تضمن هذا المحور معلومات خاصة بالمستجيبين على فقرات الاستبانه وقد اشتملت على الفقرات التالية (اسم المصرف والعنوان الوظيفي و الجنس والعمر والمؤهل العلمي و مدة العمل في المصرف).
2- **المحور الثاني** : وتمثل بعمليات إدارة مخاطر الائتمان الرئيسة (تحديد وقياس وتحليل واختيار المجموعة الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية و تنفيذ المخاطر الائتمانية ومراقبتها).
3- **المحور الثالث** : تضمن أبعاد الانهيار التنظيمي (العناصر الداخلية والعناصر الخارجية والعناصر البشرية والعناصر الهيكلية والعناصر المالية).

و أن الجدول (4) يوضح محاور الاستمارة .

ت	المحاور	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر
المحور الأول	معلومات عامة تخص مجيبي استمارة الاستبانه	اسم المصرف ، العنوان الوظيفي الجنس،العمر، المؤهل العلمي، مدة العمل في المصرف .	6	
المجموع			6	
المحور الثاني	عمليات إدارة مخاطر الائتمان	**1.** تحديد. **2.** قياس وتحليل. **3.** اختيار المجموعة الملائمة . **4.** تنفيذ ومراقبة .	6 7 7 6	**(William et al ,2008:641)** **(Cadle & Yeates,2004:254)** **(Suisse,1997:7)** **(Nelson,2011:20)** **(النحلة،18:2011)** **(ابوكرش،8:2005)** **(ابو كمال،81:2002)**
المجموع			26	
المحور الثالث	الانهيار التنظيمي .	**1.** العناصر الداخلية. **2.** العناصر الخارجية. **3.** العناصر البشرية. **4.** العناصر الهيكلية. **5.** العناصر المالية.	6 6 5 6 6	(الزهيري،87:2010)
المجموع			**29**	
المجموع الكلي			**61**	

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات

تاسعا : **توزيع استمارة الاستبيان** Questionnaire Distributions

الجدول (5) يشير إلى عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة من قبل المستجيبين إذ كان عدد الاستمارات الموزعة (97) استمارة وعدد الاستمارات المسترجعة (84) وهذا يعني أن نسبة الاسترجاع كانت (86.6%).

جدول (5) عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة

مجتمع الدراسة	حجم العينة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	النسبة المؤوية
المصارف الحكومية	71	71	59	%83
المصارف الأهلية	26	26	25	%96
المجموع	**97**	**97**	**84**	**%86.6**

المصدر :من إعداد الباحث اعتمادا على الاستمارة الموزعة والمسترجعة

عاشراً : **الاختبارات الخاصة باستمارة الاستبانة** Questionnaire Test

1- **الاختبار قبل البدء بتوزيع الاستمارة**:

قبل البدء بتوزيع الاستبانة على المستجيبين بصورة نهائية عمد الباحث بعد القيام بإعدادها إلى عرضها وتوزيعها على مجموعة من الخبراء والمختصين والبالغ عددهم (12) خبيراً ومختصاً في العلوم الإدارية و العلوم المالية والمصرفية والعلوم الإحصائية و قد وردت أسماؤهم في الملحق (1) وقد تم استطلاع أرائهم حول موضوعية ووضوح فقرات الاستبانة فضلا عن دقتها العلمية وعلى أساس ذلك قام الباحث بأجراء التعديلات الضرورية التي اقترحها الخبراء على فقرات ومحاور الاستبانة .

2- **الاختبار بعد توزيع الاستمارة** :

اختبار صدق مقياس الدراسة وتباينها :- لغرض التأكد من ثبات أداة الدراسة ولغرض تحقيق الدقة في قياس إجابات الأفراد ولهذا يتم استخدام عدة أساليب لذلك ومنها استخدام معامل (Croubchs Alpha) (الفاكرونباخ) لقياس مدى ثبات الإجابات وتعد قيمة معامل الفاكرونباخ مقبولة أذا كانت أكبر أو تساوي (0.75) في البحوث الإدارية والسلوكية وكما في الجدول (6) و (7).

جدول (6) النتائج النهائية لمعاملات الفا كرونباخ في المصارف الحكومية

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	مجموع تباينات الفقرات	التباين الكلي	معامل ارتباط الفا	نسبة الصدق
إدارة مخاطر الائتمان					
تحديد مخاطر الائتمان	6	0.73633	1.27634	0.92634	%92.63
قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها	7	0.42671	1.87325	0.98224	%98.22
اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	7	0.54271	1.62742	0.96526	%96.52
تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها	6	0.69832	1.76524	0.94312	%94.31
الانهيار التنظيمي					
العناصر الداخلية	6	0.37832	1.63760	0.92142	%92.14
العناصر الخارجية	6	0.45212	1.65232	0.96423	%96.42
العناصر البشرية	5	0.54231	1.65227	0.94256	%94.25
العناصر الهيكلية	6	0.34742	1.66723	0.95124	%95.15
العناصر المالية	6	0.6932	1.84362	0.92861	%92.86

جدول (7) النتائج النهائية لمعاملات الفا كرونباخ في المصارف الأهلية

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	مجموع تباينات الفقرات	التباين الكلي	معامل ارتباط الفا	نسبة الصدق
إدارة مخاطر الائتمان					
تحديد مخاطر الائتمان	6	0.52438	1.32764	0.97952	%97.95
قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها	7	0.58732	1.03257	0.93256	%93.25
اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	7	0.75243	1.54327	0.90325	%90.32
تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها	6	0.35672	1.76532	0.89325	%89.32
الانهيار التنظيمي					
العناصر الداخلية	6	0.36892	1.44567	0.93427	%93.42
العناصر الخارجية	6	0.42386	1.82431	0.93256	%93.52
العناصر البشرية	5	0.87325	1.23586	0.94256	%88.32
العناصر الهيكلية	6	0.389321	1.23142	0.88325	%93.25
العناصر المالية	6	0.732571	1.74365	0.93256	%95.37

أحد عشر: وصف مجتمع الدراسة : Study Society Description

بحسب طبيعة الدراسة فأن العينة كانت مجموعة من المصارف الحكومية و الأهلية التي اختيرت على أساس طبيعة الدراسة والمصارف التي تعاونت مع الباحث إذ تم الاعتماد عليها لمجتمع الدراسة وتكونت من مصرفين حكوميين هما مصرف الرافدين ومصرف الرشيد وستة مصارف أهلية هي المصرف الأهلي العراقي و مصرف الشمال للتمويل والاستثمار ومصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل والمصرف التجاري العراقي ومصرف الخليج التجاري ومصرف الاستثمار العراقي وفي ما يلي نبذه مختصره عن كل مصرف .

1- مصرف الرافدين : Al Rafedain Bank

تأسس مصرف الرافدين بموجب قانون رقم (33) لسنة 1941 وباشر أعماله في 1941/5/19 برأس مال قدره 50 ألف دينار عراقي ، مر المصرف بمراحل متعددة خلال مسيرته التاريخية تمثلت أولا كمصرف وطني يمارس الصيرفة التجارية كما مر المصرف بمراحل دمج متعددة شملت المصارف التجارية التي كانت تعمل في العراق، إذ استمر بالعمل بمفرده في ميدان الصيرفه حتى عام 1988 الذي شهد تأسيس مصرف حكومي آخر هو مصرف الرشيد وفي عام 1998 شهد المصرف تطورا جديداً هو تحوله إلى شركة عامه مملوكة للدولة بالكامل طبقا لأحكام قانون الشركات العام رقم 22 لسنة 1997 بهدف المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني في مجال الصيرفة التجارية واستثمار الأموال وتقديم التمويل لمختلف القطاعات على وفق خطط التنمية وفي أطار السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية للدولة إذ يقوم المصرف بقبول الودائع بأنواعها واستثمار الأموال الفائضة النقدية في مختلف أوجه الاستثمار وفق ما رسمه القانون ، ويمثل العمل الائتماني أهم العمليات الاستثمارية التي يقوم بها المصرف ويعد من المهام الأساسية لعمله ونموه ، كما يسهم مساهمة فعالة في تطوير وإسناد المصارف الحكومية والأهلية في مجال الأنظمة المصرفية والاستثمارية الفنية ، يبلغ عدد فروع المصرف حاليا (147) فرعاً (القاهرة ، بيروت ، أبوظبي ، البحرين ، صنعاء ، عمان و جبل عمان) .

2- مصرف الرشيد : Al Rasheed Bank

ويعد ثاني أكبر مصرف حكومي في العراق بعد مصرف الرافدين تأسس مصرف الرشيد بموجب القانون 52 لسنة 1988 وأصبح شركة عامة بموجب قانون الشركات العام رقم (22) لسنة 1997 وبتأريخ 2001/12/4 أصبح رأس مال المصرف مليارين دينار عراقي بعد أن كان مليار دينار عراقي ويهدف مصرف الرشيد إلى المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني من خلال الوظائف التي يقوم بها والتي تتمثل بالصيرفة التجارية واستثمار الأموال وتقديم الخدمات المالية في مجال المعاملات المالية الخارجية والمعاملات المالية الداخلية المتمثلة بالحسابات الجارية والتوفير والودائع الثابتة والقروض المتنوعة والتسهيلات الائتمانية ويمتلك المصرف (162) فرعا ومكتبا منها (52) مكتبا في بغداد و(84) فرعا و(6) مكاتب خارج بغداد .

3- المصرف الأهلي العراقي : Iraq National Bank

تأسس المصرف بموجب إجازة التأسيس المرقمة (م.ش/582) بتأريخ (1995/1/2) برأس مال قدرة (400) مليون دينار عراقي وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي بتأريخ 1995/3/28 على ممارسة الصيرفة بوصفه مصرفا استثماريا باسم المصرف الأهلي للاستثمار والتمويل الزراعي وفي 1997/10/25 تم تعديل عقد التأسيس بما يمكنه من ممارسة الصيرفة الشاملة ، ومن أجل التوسع وتحقيق النمو عبر الصيرفة الشاملة عمل المصرف على التعامل مع القطاعات الاقتصادية المختلفة هذا وحتم على المصرف عام 1999 زيادة رأس مال المصرف إلى (600) مليون دينار عراقي و من أجل تلبية متطلبات الائتمان المتزايدة من قبل الزبائن رفع المصرف رأس المال إلى (750) مليون دينار عراقي وفي عام 2003 تم رفع رأس المال إلى (937.5) مليون دينار عراقي وفي عام 2004 أصبح رأس المال (1134.750) مليون دينار عراقي وفي عام 2005 تم زيادة رأس المال إلى (25) مليار دينار عراقي وذلك بشراكة مع مصرف المال الأردني وتمت زيادة رأس المال إلى 50 مليار دينار عراقي عام 2009.

4- مصرف الشمال للتمويل والاستثمار : North Bank for Finance and Investment

تأسس المصرف كشركة مساهمة خاصة برأس مال قدره (2.5) مليار دينار عراقي وقد باشر أعماله المصرفية في 2004/4/1 استنادا إلى موافقة البنك المركزي العراقي بكتابه ذي العدد234/3/9 في 2004/3/9 ، في تأريخ 2005/5/12 تمت زيادة رأس المال إلى (10) مليارات دينار عراقي واستجابة لمتطلبات الوضع المالي تمت زيادة رأس المال ليصبح (25) مليار دينار عراقي وذلك بتأريخ 2006/8/16 أما الزيادة الكبيرة الأخرى التي حصلت لرأس المال فكانت بتأريخ 2006/12/24 إذ حصلت الموافقة بالزيادة إلى (100) مليار دينار عراقي ثم تم زيادة رأس المال إلى (125)مليار دينار عراقي بتأريخ 2011/2/27 ويبلغ عدد فروع المصرف (14) فرعا بضمنها الفرع الرئيس لغاية 2011/3/8 .

5- **مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل Economy Bank Investment & Finance**

تأسس المصرف بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش 6576 في 1999/1/2 الصادرة من الشركة الوطنية برأس مال مقداره (200) مليون دينار ، وحصل على أجازة ممارسة الصيرفة من قبل البنك المركزي العراقي وباشر نشاطه بتأريخ 1999/8/28 من خلال فرعه الرئيس ، يهدف المصرف إلى تعزيز مسيرة التنمية الاقتصادية في البلد وتدعيم عجلة وخلق منافع اجتماعية واقتصادية وتحويل الاكتناز إلى ادخار والمساهمة في توجيه الكتلة النقدية نحو الاستثمار من خلال ممارسة الأعمال المصرفية لحسابه ولحساب الغير وعلى وفق القوانين النافذه وخلق قيمة مادية بالنسبة للعاملين والمساهمين فيه ، وكخطوة أولى في التقدم نحو الوصول إلى رأس المال المطلوب بالنسبة إلى المصارف و تطبيقا للقانون النافذ وتعليمات البنك المركزي العراقي فقد زيد رأس المال من (200)مليون دينار عراقي عند سنته الأولى إلى أن

وصل إلى (67) مليار دينار عراقي في 31 كانون الثاني عام 2010 ويمتلك المصرف (14) فرعا فضلاً عن الفرع الرئيسي .

6- المصرف التجاري العراقي :Iraq Commercial Bank

أسس المصرف كشركة مساهمة خاصة في 11 شباط 1992 وذلك بموجب أجازة التسجيل المرقمة م.ش/4524 والمؤرخة في 11 شباط 1992 الصادرة عن وزارة التجارة – دائرة تسجيل لشركات برأس مال قدره (150) مليون دينار عرقي ، حصل المصرف على أجازة ممارسة مهنة الصيرفة وذلك بموجب كتاب البنك المركزي العراقي / المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان المرقم 9/14314 والمؤرخ 1992/7/11 أستمر المصرف برسملة أرباحه حتى بلغ (10) مليار دينار وفي نهاية عام 2005 قدم البنك الأهلي المتحد/ البحرين (50) مليار دينار مقابل حصة له قدرها 49% من رأس مال المصرف البالغ (60) مليار دينار عراقي ، مركز إدارة المصرف في بغداد وله عشرة فروع في العراق في الوقت الحاضر .

7- **مصرف الخليج التجاري : Commercial Golf Bank**

تأسس مصرف الخليج التجاري كشركة مساهمة بموجب شهادة التأسيس المرقمة 7002/المؤرخة في 1999/10/20 الصادرة عن دائرة تسجيل الشركات على وفق قانون الشركات رقم 21 لسنة 1997 برأس مال قدره (600) مليون دينار عراقي مدفوع بالكامل وباشر نشاطه الفعلي بتأريخ 2000/4/11 وفتح فرعه الرئيس أبوابه للجمهور بهذا التأريخ بعد حصوله عل أجازة ممارسة الصيرفة من البنك المركزي العراقي المرقمة (ص.أ 115/3/9) والمؤرخة في 2000/2/7 على وفق قانون البنك المركزي العراقي رقم (64) لسنة 1976 الملغي ليمارس المصرف أعمالة الصيرفية وقد تم تعديل عقد التأسيس بزيادة رأس المال عدة مرات ليصل إلى(50)مليار دينار عراقي نهاية عام 2009 ويمتلك المصرف 18 فرعاً موزعة في أنحاء العراق .

8- مصرف الاستثمار العراقي : Investment Bank of Iraq

تأسس مصرف الاستثمار العراقي وأدرج في سجل الشركات تحت رقم (م.ش/5236) بتأريخ 1993/7/13 من قبل دائرة مسجل الشركات في وزارة التجارة برأس مال قدره (100) مليون دينار عراقي على وفق لأحكام قانون الشركات رقم 36 لسنة 1983 المعدل وعلى أثر ذلك أصدر البنك المركزي العراقي ترخيصه للمصرف للعمل كمؤسسة مصرفية مجازة بموجب إجازة الصيرفة المرقمة (ص.أ /10 /5/942) بتأريخ 1993/9/28 على وفق لأحكام البنك المركزي رقم 64 لسنة 1976 وباشر المصرف عملة بتأريخ 1993/9/29 من خلال فرعه الرئيس ، ولدى المصرف ثمانية عشر فرعاً في بغداد وباقي محافظات القطر فضلاً عن مكاتب متخصصة أخرى منها مكاتب الوساطة لبيع وشراء الأوراق المالية ومكتب لبيع وشراء العملات الأجنبية ، ومن خلال مسيرة المصرف تطور رأس المال حتى أصبح (375) مليار دينار عراقي ويعتبر مصرف الاستثمار العراقي من المصارف الرائدة في العراق وقد أسهم في دعم

الاقتصاد الوطني من خلال حشد المدخرات الوطنية واستثمارها بطرائق مباشرة أو غير مباشرة في مشاريع تعود بالنفع على العراق وعلى حملة الأسهم وذلك من خلال تقديم خدمات متميزة باستخدام احدث أساليب العمل المصرفي لتشمل شريحة كبيرة من المتعاملين وأصحاب الأعمال الموجدين في مناطق فروع المصرف المنتشرة في أنحاء العراق .

أثنا عشر : وصف عينة الدراسة Study Sample Description

تم اختيار عينة الدراسة بصورة قصديه التي شملت عدداً من المديرين و معاوني المديرين ومدراء الشعب في المصارف الحكومية و الأهلية والجداول (من8 إلى12) توضح خصائص عينة الدراسة:-

1- **العنوان الوظيفي** : يوضح الجدول (8) النتائج الإحصائية للعنوان الوظيفي التي كانت على وفق التالي نسبة معاون المدير الذي تم استجوابهم في المصارف الحكومية جاءت بالمرتبة الأولى إذ بلغت النسبة 50.8% في حين جاءت نسبة مديري الشعب بالمرتبة الثانية بنسبة 30.5% وبلغت نسبة المديرين الذين خضعوا للاستبانه 18.6% وبالمرتبة لثالثة أما في المصارف الأهلية فقد جاءت فئة مدراء الشعب بالمرتبة الأولى بنسبة 40% وجاءت فئة معاوني المديرين بالمرتبة الثانية بنسبة 32% أما فئة المدراء فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بنسبة 28% وهذا ما يجعل العينة مؤهلة للإجابة عن فقرات استمارة الاستبيان .

جدول (8) وصف عينة الدراسة حسب العنوان الوظيفي

العنوان الوظيفي	المصارف الحكومية		المصارف الأهلية	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
مدير	11	%18.6	7	%28
معاون مدير	30	%50.9	8	%32
مدير شعبة	18	%30.5	10	%40
المجموع	**59**	**%100**	**25**	**%100**

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الاستمارة الموزعة والمسترجعة

1- الجنس : من خلال الجدول (9) نلاحظ أن نسبة الذكور في المصارف الحكومية حققت ما نسبته (28.8 %) من الذكور مقابل (71.2 %) للإناث أما في المصارف الأهلية

فكانت النسبة (52%) للذكور مقابل (48%) للإناث من خلال ذلك يتضح أن المصارف الأهلية تفضل الذكور في المناصب الإدارية وكما يلي:-

جدول (9) وصف عينة الدراسة حسب الجنس

مجتمع الدراسة	العينة المستهدفة الجنس	التكرار	النسبة المئوية
المصارف الحكومية	الذكور	17	%28.8
	الإناث	42	%71.2
المجموع		**59**	**%100**
المصارف الأهلية	الذكور	13	%.52
	الإناث	12	%.48
المجموع		**84**	**%100**

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الاستمارة الموزعة والمسترجعة

2- **الفئة العمرية :** من خلال الجدول (10) نلاحظ أن الفئة العمرية (40-49) حققت المرتبة الأولى بنسبة مئوية 33.9% وجاءت في المرتبة الثانية الفئة (50-59) بنسبة مئوية 30.5% في حين المرتبة الثالثة كانت من صالح الفئة (30-39) بنسبة مئوية 20.3% أما الفئة (60 فأكثر) فقد جاءت بالمرتبة الرابعة بنسبة 8.5% وحققت الفئة (20-29) المرتبة الخامسة بنسبة مئوية 6.8% ولم تحقق الفئة (20فأقل) أي نسبة في المصارف الحكومية وكانت النتائج في المصارف الأهلية مختلفة عما كانت عليه في المصارف الحكومية إذ حققت الفئات الثلاث (30-39)(50-59)(60 فأكثر) النسبة نفسا 24% وجاءت الفئة (20-29) في المرتبة الثانية بنسبة 20% وجاءت الفئة (40-49) بالمرتبة الثالثة ولم تحظ الفئة (20 فأقل) أي نسبة .

جدول (10) وصف عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	المصارف الحكومية		المصارف الأهلية	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسبة المئوية
20 فأقل	0	0	0	0
20- 29	4	% 6.8	5	%20
30- 39	12	% 20.3	6	%24
40 – 49	20	% 33.9	2	%8
50- 59	18	% 30.5	6	%24
60 فأكثر	5	8.5	6	%24
المجموع	**59**	**100**	**25**	**100**

المصدر :من إعداد الباحث اعتمادا على الاستمارة الموزعة والمسترجعة

3- **التحصيل الدراسي:** من خلال الجدول (11) نلاحظ أن شهادة البكالوريوس تحتل المرتبة الأولى في كل من المصارف الحكومية والمصارف الأهلية فقد كانت النسبة في المصارف الحكومية 50.8% وكانت النسبة في المصارف الأهلية 64% وجاءت شهادة الإعدادية بالمرتبة الثانية في المصارف الحكومية بنسبة 27.1% والمرتبة الثالثة كانت من نصيب شهادة الدبلوم بنسبة 20.33% وكان نصيب شهادة الدبلوم العالي في المصارف الحكومية بالمرتبة الرابعة بنسبة 1.7% أما شهادة الماجستير و الدكتوراه فلم تحقق أي نسبة في كل من المصارف الحكومية والمصارف الأهلية في حين احتلت شهادة الدبلوم المرتبة الثانية بنسبة 20% وحققت شهادة الإعدادية المرتبة الثالثة بنسبة 16%ولم تحقق شهادة الدبلوم العالي أي نسبة تذكر.

جدول (11) وصف عينة الدراسة حسب التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	المصارف الحكومية		المصارف الأهلية	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
إعدادية	16	%27.1	4	%16
دبلوم	12	%20.33	5	%20
بكالوريوس	30	%50.8	16	%64
دبلوم عالي	1	1.7	0	0
ماجستير	0	0	0	0
دكتوراه	0	0	0	0
المجموع	**59**	**%100**	**25**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحث اعتمادا على الاستمارة الموزع والمسترجعة

4- **سنوات الخدمة في القطاع المصرفي:** من خلال الجدول (12) نلاحظ أن سنوات الخدمة (20 فأكثر) احتلت المرتبة الأولى في المصارف الحكومية بنسبة 62% أما الفئة (15-19) فقد حققت المرتبة الثانية بنسبة 17% في حين كانت المرتبة الثالثة من نصيب الفئة (1-4) بنسبة 11.8% في حين كانت الفئة (10-14) من نصيب المرتبة الرابعة بنسبة 6.8% وجاءت الفئة (5-9) بالمرتبة الأخيرة وهي الخامسة في حين ترتيب سنوات الخدمة في المصارف الأهلية كان على وفق التالي احتلت الفئة (1-4) المرتبة الأولى بنسبة 40% في حين جاءت الفئة (20فأكثر) بالمرتبة الثانية بنسبة 24% وجاء بالمرتبة الثالثة الفئة (10-14) بنسبة 20% وكانت المرتبة الرابعة من نصيب الفئتين (5-9) و(15-19) وبنسبة 8 %.

جدول (12) وصف عينة الدراسة حسب سنوات العمل في القطاع المصرفي

عدد السنين	المصارف الحكومية		المصارف الأهلية	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
(4 - 1)	7	%11.8	10	%40
(9 - 5)	1	%1.7	2	%8
(14 - 10)	4	%6.8	5	%20
(19 - 15)	10	%17	2	%8
(20فأكثر)	37	%62.7	6	%24
المجموع	**59**	**%100**	**25**	**%100**

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على الاستمارة الموزعة والمسترجعة

الفصل الثالث

وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وفرضياتها

المبحث الأول : وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

المبحث الثاني :التحليل الإحصائي لتباين متغيرات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها

المبحث الرابع :اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها

الفصل الثالث

وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها وفرضياتها

يسلط هذا الفصل في مبحثه الأول الضوء على تحليل المتغيرات الأساسية لفقرات أستبانة الدراسة (إدارة مخاطر الائتمان وعملياتها والانهيار التنظيمي وأبعاده) وفقا للآراء عينة الدراسة مع إجراء الاختبارات الأولية لها لمعرفة مدى اهتمام العينة بتبني المتغيرات الرئيسة للدراسة في حين نجد أن المبحث الثاني قد خصص للتحليل الإحصائي لتباين متغيرات الدراسة أما المبحث الثالث فقد خصص لاختبار فرضيات الارتباط بين متغيرات الدراسة وتحليلها في حين تم تخصيص المبحث الرابع لاختبار علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة وتحليلها .

المبحث الأول

وصف وتشخيص أبعاد متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

يتناول هذا المبحث عرضاً لبيانات استمارة الاستبانة وتحليلها فيما يخص إجابات أفراد العينة حول متغيرات إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي . وقد تم قياس الإجابات عن أسئلة المتغيرات الرئيسة للدراسة باستخدام المقياس الخماسي الذي يتراوح مابين أعلى وزن هو (5) وأدنى وزن له وهو (1) ومن أجل الشروع بتحليل النتائج تم تبويب بيانات الاستبانة بشكل جداول تكرارية لإجابات أفراد العينة بغية استخراج قيم الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة مع الإشارة إلى أن الباحث أعتمد معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) من أجل قياس وتقييم الدرجة المتحصل عليها فيما يخص فقرات إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي للمصارف.
عن طريق إجراء التحليلات والمعالجات الإحصائية والتي سنأتي على توضيحها بالتفصيل تباعا.

أولا : عرض النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين حول إدارة مخاطر الائتمان

1- نتائج المصارف الحكومية Governments Banks Results

من خلال الجدول (13) تتضح إجابات أفراد عينة الدراسة (المصارف الحكومية) حول إدارة مخاطر الائتمان إذ يتضمن الجدول قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة إذ يتضح من نتائج الجدول التالي:

هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (4.15) وبانحراف معياري عام قدره (1.08) في حين نجد أن قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كانت (26%) وهذا يدل على أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) والبالغ (2.5) فضلاً عن ذلك بلغت شدة الإجابة (87%) وبالتالي هذا يعني أن المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة (المصارف الحكومية) ويعود السبب وراء ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة على الدور الذي يؤديه متغير إدارة مخاطر الائتمان في المحافظة على المصارف مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة

ومما يدعم ذلك ويؤكده ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (9.73) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%)وبدرجة حرية (58) وهذا يدل على أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على الأهمية والدور الذي تؤديه إدارة مخاطر الائتمان في قيادة المصارف باتجاه تحقيق أهدافها المرسومة باعتمادها على إمكاناتها ومواردها في ظل حالة اللا تأكد التي تتسم بها الصناعة المصرفية.
وفي ما يلي شرح مفصل لنتائج إدارة مخاطر الائتمان:-

أ- تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة

نجد أن الوسط الحسابي الموزون لتحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة قد بلغ(4.18) بانحراف معياري بلغ (1.17) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف لتحديد المخاطر الائتمانية فكانت (28%) في حين كانت شدة الإجابة (91%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.68) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصورا واضحا حول أهمية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة.

أما في المستوى التفصيلي لتحديد المخاطر الائتمانية فأننا نجد أن جميع فقرات تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة التي هي (x_1,x_2,x_3,x_4,x_5,x_6) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.44, 4.55, 4.11, 3.44, 3.79,4.44) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.97, 0.70, 1.18, 1.18, 0.87, 1.25) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (22%, 15%, 29%, 34%, 20%, 33%) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (83%, 98%, 97%, 81%, 98%, 88%) تأسيسا على ذلك فأن النتائج توضح أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن المصارف الحكومية ومن خلال تحديد المخاطر الائتمانية تعمل على عدم تركيز الائتمان كما تسهم الثقة المتبادلة بين المصرف والزبون في الحصول على الائتمان كما يراعي المصرف العجز المؤقت للزبون بالتسديد كما للظروف المحيطة بالزبون دور في القدرة على السداد و أن المصرف يعتمد على كل من خبرة موظفيه والتكنولوجيا في تقليل ومعالجة أخطاء العمل .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (8.20, 12.84, 9.25, 8.57, 16.83, 11.09) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) .

ب- قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها

بلغ الوسط الحسابي الموزون لقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها (4.42) بانحراف معياري (0.81) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية قياس المخاطر الائتمانية وتحليل لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف لقياس المخاطر الائتمانية وتحليل فكانت (18%) في حين كانت شدة الإجابة (91%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (14.05) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصورا واضحا حول أهمية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في المحافظة على أموال المصرف .

أما في المستوى التفصيلي لجميع فقرات قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها فأننا نجد أن جميع فقرات قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والتي هي ($x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}$) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.34, 4.65, 4.32, 4.35, 4.27, 4.53, 4.42,)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة بالنسبة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.60, 0.75, 0.82, 0.80, 0.99, 0.78, 0.84) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (19%, 17%, 23%, 18%, 20% 16%,14%) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (65%, 63%,64%,57%, 65%, 63%) و يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة تسعى من خلال قياس المخاطر الائتمانية و تحليلها على الاعتماد على التصنيف الائتماني للزبون عند منحه الائتمان وتعد استحقاق الائتمان من الأمور المهمة في منحه كما أن المصرف يمتلك تصور عن المخاطر والعائد المحيط بكل عملية ائتمانية كما أن كلاً من الغاية وقدرة الزبون من العناصر الجوهرية في الحصول على الائتمان كما تسهم كل من الضمانات المقدمة والإدارة الجيدة لمشروع الزبون في تقليل الخسائر التي يتعرض لها المصرف

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (14.20, 10.87, 14.81, 13.48, 20.38, 15.59, 13.96) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) .

ج- اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية

يتضح أن الوسط الحسابي الموزون لاختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية قد بلغ(3.91) بانحراف معياري بلغ (1.18) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية لأفراد عينة الدراسة أما قيمة معامل الاختلاف لاختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية فكانت (30%) في حين كانت شدة الإجابة (82%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.86) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصوراً قوياً على دور فقرة اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية من تخفيف ونقل وتجنب والمشاركة بتلك المخاطر .

أما في المستوى التفصيلي لجميع فقرات اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية فأننا نجد أن جميع الفقرات وهي($x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}, x_{18}, x_{19}, x_{20}$) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.29, 4.14, 3.82, 4.13, 4.46, 3.23, 3.83)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرة المذكورة أعلاه (1.04, 1.09, 1.19, 1.02, 1.18, 1.09, 0.78) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (27%,34%, 25%, 31%, 26%, 17%) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (51%, 49%, 54%, 62%, 58%, 62%, 68%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على أن المصارف تتجنب المخاطر قدر المستطاع وأنها تحتفظ

باحتياطات مناسبة لمقابلة الخسائر الائتمانية و أنها توازن بين العائد والمخاطر ويعد التنويع أحد الحلول فضلاً عن النقل والمشاركة واستخدام المشتقات في التعامل مع المخاطر الائتمانية

أما في ما يخص قيمة (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (14.88, 9.69, 8.92, 10.58, 9.36, 10.53, 10.60) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وهذا يؤكد معنوية إجابات أفراد العينة حول اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية وفقراتها الفرعية .

وقد حققت الفقرة (x_{18}) أعلى معامل اختلاف بلغ (36%) مقارنة بأدنى معامل اختلاف البالغ (17%) والذي حققته الفقرة (x_{14}) وهذا يدل على أن الفقرة (x_{18}) كانت الأقل تجانسا من حيث إجابات أفراد العينة وبالتالي تؤكد أن العينة لديها اهتمام مختلف بشأن نقل المخاطر إلى طرف آخر كتدبير وقائي لمواجه المخاطر الائتمانية.

د- تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها

يشير الجدول إلى الوسط الحسابي الموزون لتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها قد بلغ(4.11) بانحراف معياري بلغ (1.00) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف لتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها فكانت (24%) في حين كانت شدة الإجابة (83%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (10.93) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وهذا يدل على أهمية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها لأفراد العينة (المصارف الحكومية) كخطورة ضرورية و تكميلية في عمليات إدارة مخاطر الائتمان.

أما في المستوى التفصيلي لتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{24}, x_{25}, x_{26}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.15, 4.15, 4.08, 4.01, 4.00, 4.25) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (1.02, 1.01, 0.97, 0.99, 0.93, 1.08) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (24%, 24%, 24%, 25%, 24%, 22%,26%) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (63%, 56%,62%63%, 51%, 56%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على إجماع أفراد العينة على الدور الذي تؤديه عملية تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان في تقديم التقارير للفحص والمراجعة من خلال توافر نظام فعال ونظام للمعلومات يسمح بتحديد ومراقبة المخاطر وإجراءات إدارية وائتمانية تنسجم مع ما هو مخطط له مع توافر نظام رقابة صارم ودور سلامة صياغة التوصية والرأي في تطبيق إدارة مخاطر الائتمان والدور الفعال للاتصال بين الإدارات والأقسام في تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (9.75, 12.05, 11.14, 11.44, 10.79, 10.49) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية البالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وتعد الفقرة (x_{21}) الأكثر إسهاما في أغناء تنفيذ إدارة مخاطر

الائتمان ومراقبتها لكونها حصلت على أعلى وسط حسابي موزون مقارنة بباقي فقرات تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها وبالتالي فأن هذا يؤكد أهمية اعتماد المصارف على نظام فعال في تقديم التقارير للفحص والمراجعة.

جدول (13) التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الحكومية

المجال	الفقرة	مج	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة (T) المحسوبة	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الإجابة
تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة	X1	59	3.79	1.25	33%	8.20	13	22%	17	29%	7	12%	20	34%	2	3%	88%
	X2	59	4.44	0.87	20%	12.84	26	44%	28	47%	1	2%	3	5%	1	2%	98%
	X3	59	3.44	1.18	34%	9.25	2	3%	25	42%	11	19%	12	20%	9	15%	81%
	X4	59	4.11	1.18	29%	8.57	14	24%	32	54%	2	3%	6	10%	5	8%	97%
	X5	59	4.55	0.70	15%	16.83	31	53%	25	42%	1	2%	2	3%	0	0%	98%
	X6	59	4.44	0.97	22%	11.09	31	53%	14	24%	10	17%	4	7%	0	0%	83%
		354	4.18	1.17	28%	8.68	117	33%	141	40%	32	9%	47	13%	17	5%	91%
قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	X7	59	4.27	0.84	20%	13.48	20	24%	29	35%	6	7%	4	5%	0	0%	63%
	X8	59	4.35	0.78	18%	14.81	22	26%	30	36%	4	5%	3	4%	0	0%	65%
	X9	59	4.32	0.99	23%	10.87	25	30%	19	23%	11	13%	3	4%	1	1%	57%
	X10	59	4.65	0.80	17%	14.20	39	46%	13	15%	5	6%	2	2%	0	0%	64%
	X11	59	4.34	0.82	19%	13.96	22	26%	29	35%	6	7%	1	1%	1	1%	63%
	X12	59	4.53	0.75	16%	15.59	30	36%	26	31%	0	0%	3	4%	0	0%	70%
	X13	59	4.42	0.60	14%	20.38	24	29%	31	37%	4	5%	0	0%	0	0%	65%
		413	4.42	0.81	18%	14.05	182	44%	177	43%	36	9%	16	4%	2	0%	91%
اختيار المجموعة الملائمة	X14	59	4.46	0.78	17%	14.88	27	32%	27	32%	2	2%	3	4%	0	0%	68%
	X15	59	4.13	1.09	26%	9.69	17	20%	26	31%	7	8%	7	8%	2	2%	62%
	X16	59	3.82	1.18	31%	8.92	11	13%	22	26%	10	12%	13	15%	3	4%	58%
	X17	59	4.14	1.02	25%	10.58	18	21%	25	30%	7	8%	9	11%	0	0%	62%
	X18	59	3.29	1.19	36%	9.36	5	6%	13	15%	14	17%	19	23%	8	10%	54%
	X19	59	3.23	1.09	34%	10.53	5	6%	10	12%	18	21%	21	25%	5	6%	49%
	X20	59	3.83	1.04	27%	10.60	9	11%	25	30%	16	19%	6	7%	3	4%	51%
		413	3.91	1.18	30%	8.86	92	22%	148	36%	74	18%	78	19%	21	5%	82%
تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	X21	59	4.25	1.02	24%	10.49	23	27%	19	23%	12	14%	4	5%	1	1%	56%
	X22	59	4.00	1.01	25%	10.79	15	18%	21	25%	16	19%	6	7%	1	1%	51%
	X23	59	4.01	0.97	24%	11.44	10	12%	35	42%	6	7%	6	7%	2	2%	63%
	X24	59	4.08	0.99	24%	11.14	13	15%	32	38%	7	8%	5	6%	2	2%	62%
	X25	59	4.15	0.93	22%	12.05	17	20%	26	31%	12	14%	3	4%	1	1%	56%
	X26	59	4.15	1.08	26%	9.75	16	19%	29	35%	6	7%	5	6%	3	4%	63%
		354	4.11	1.00	24%	10.93	94	27%	162	46%	59	17%	29	8%	10	3%	83%
اجمالي		1534	4.15	1.08	26%	9.73	485	32%	628	41%	201	13%	170	11%	50	3%	87%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

2- نتائج المصارف الأهلية private Banks Results

يشير الجدول (14) إلى التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة من المصارف الأهلية حول إدارة مخاطر الائتمان حيث يتضمن الجدول قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة و يتضح من نتائج الجدول التالي:

هناك ارتفاع في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (4.32) وبانحراف معياري عام قدره (1.04) في حين نجد أن قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كانت (24%) وهذا يدل على أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) والبالغ (2.5) فضلاً عن ذلك فقد بلغت شدة الإجابة (90%) وبالتالي هذا يعني أن المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة (المصارف الأهلية) ويعود السبب وراء ذلك إلى ارتفاع

مستوى إدراك أفراد العينة على أهمية الدور الذي يؤديه متغير إدارة مخاطر الائتمان في المحافظة على المصارف مما انعكس بشكل إيجابي على إجابات أفراد العينة

ومما يدعم ويؤكد ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (10.11) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%)وبدرجة حرية (24) وهذا يدل على أن اغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على الأهمية والدور الذي تؤديه إدارة مخاطر الائتمان في قيادة المصارف باتجاه تحقيق أهدافها المرسومة باعتمادها أمكانتها ومواردها في ظل حالة اللا تأكد التي تتسم بها الصناعة المصرفية.

وفي ما يلي شرح مفصل لنتائج إدارة مخاطر الائتمان:-

أ- تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة

نجد أن الوسط الحسابي الموزون لتحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة قد بلغ(4.33) بانحراف معياري بلغ (0.98) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح و أهمية تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة لأفراد عينة الدراسة (المصارف الأهلية) . أما قيمة معامل الاختلاف لتحديد المخاطر الائتمانية فكانت (23%) في حين كانت شدة الإجابة (95%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (10.95) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) و يعود ذلك إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الأهلية) تصور واضحاً حول أهمية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة.

أما في المستوى التفصيلي لتحديد المخاطر الائتمانية فأننا نجد أن جميع فقرات تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة والتي هي (x_1,x_2,x_3,x_4,x_5,x_6) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.35, 4.38, 3.87, 3.52, 4.23, 4.26) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.51, 0.86, 1.18, 1.11, 0.50, 0.98) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.12, 0.20, 0.31, 0.32, 0.12, 0.23) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (100%, 100%, 96%, 72%, 100%, 100%) تأسيسا على ذلك نجد أن أفراد عينة الدراسة (المصارف الأهلية) اتفقوا ومن خلال تحديد المخاطر الائتمانية أن المصارف تعمل على عدم تركيز الائتمان كما تسهم الثقة المتبادلة بين المصرف والزبون في الحصول على الائتمان كما يراعي المصرف العجز المؤقت للزبون بالتسديد كما للظروف المحيطة بالزبون دور في القدرة على السداد و أن المصرف يعتمد على كل من خبرة موظفيه والتكنولوجيا في تقليل ومعالجة أخطاء العمل .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (11.05, 25.77, 9.95, 8.84, 13.06, 25.06) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) .

ب- قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها

بلغ الوسط الحسابي الموزون لقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها (4.52) بانحراف معياري بلغ (0.73) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية قياس المخاطر الائتمان وتحليلها لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف لقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها فكانت (16%) في حين كانت شدة الإجابة (89%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (15.91) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الأهلية) تصوراً واضحاً حول أهمية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في المحافظة على أموال المصرف .

أما في المستوى التفصيلي لجميع فقرات قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها فأننا نجد أن جميع فقرات قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها التي هي ($x_7, x_8, x_9, x_{10}, x_{11}, x_{12}, x_{13}$) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.15, 4.43, 4.23, 4.35, 4.13, 4.70,4.32)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة بالنسبة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.71, 0.33, 0.91, 0.50, 0.93, 0.51, 0.76) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.16, 0.07, 0.22, 0.11, 0.22, 0.12, 0.18) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (76%, 100%, 76%, 100%, 88% ,100% ,80%)وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة تسعى من خلال قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها إلى ألاعتماد على التصنيف الائتماني للزبون عند منحه الائتمان ويعد استحقاق الائتمان من الأمور المهمة في منحه كما أن المصرف يمتلك تصوراً عن المخاطر والعائد المحيط بكل عملية ائتمانية و أن كل من الغاية وقدرة الزبون من العناصر الجوهرية في الحصول على الائتمان كما تسهم كل من الضمانات المقدمة والإدارة الجيدة لمشروع الزبون في تقليل الخسائر التي يتعرض لها المصرف

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (16.75, 40.53 ,12.28 ,25.57 ,11.94 ,25.26 ,15.63) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) .

ج- اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لاختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية (3.95) بانحراف معياري بلغ (1.27) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون اكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية فكانت (32%) في حين كانت شدة الإجابة (84%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.84) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الأهلية) تصوراً قوياً على دور فقرة اختيار المجموعة الملائمة

من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية في التعامل مع المخاطر الائتمانية من تخفيف ونقل وتجنب والمشاركة بتلك المخاطر .

أما في المستوى التفصيلي لجميع فقرات اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية فأننا نجد أن جميع الفقرات وهي(x_{14}, x_{15}, x_{16}, x_{17}, x_{18}, x_{19},x_{20}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.43, 4.23, 3.12, 3.81, 3.59, 3.24, 3.77)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرة المذكورة أعلاه (1.05, 1.39, 1.21, 1.15, 1.14, 0.80, 0.50) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.28, 0.43, 0.34, 0.30, 0.36, 0.19, 0.11) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (68%, 88%, 84%, 84%, 72%, 92%, 100%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على أن المصارف تتجنب المخاطر قدر المستطاع وأنها تحتفظ باحتياطات مناسبة لمقابلة الخسائر الائتمانية و أنها توازن بين العائد والمخاطر ويعد التنويع أحد الحلول فضلاً عن النقل والمشاركة واستخدام المشتقات في التعامل مع المخاطر الائتمانية

أما في ما يخص قيمة (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (25.57, 14.47, 10.07, 9.23, 8.76, 7.57, 10.58) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وهذا يؤكد على معنوية إجابات أفراد العينة حول اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية وفقراتها الفرعية .

وتعد الفقرة(x_{14}) أكثر إسهاما في أغناء هذه العملية فقد حققت وسطاً حسابياً موزوناً بلغ (4.43) في حين سجلت (x_{19}) اكبر نسبة انحراف معيار بين فقرات هذه العملية الذي بلغ (1.39)مما يدل على قلة تجانس إجابات أفراد العينة في هذه الفقرة تحديدا بين عمليات إدارة مخاطر الائتمان .

د- تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبها

يشير الجدول أن الوسط الحسابي الموزون لتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها قد بلغ(4.46) بانحراف معياري بلغ (0.80) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل اختلاف تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها فكان (0.18)في حين كانت شدة الإجابة (95%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (14.20) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وهذا يدل على أهمية تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان لأفراد العينة (المصارف الأهلية) كخطورة ضرورية وتكميلية في عمليات إدارة مخاطر الائتمان.

أما في المستوى التفصيلي لتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (x_{21}, x_{22}, x_{23}, x_{24}, x_{25}, x_{26}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.14, 4.11, 4.20, 4.30, 4.40, 4.31)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.48, 0.78, 0.93, 1.06, 0.92, 0.51) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف

(0.12, 0.21, 0.25, 0.22, 0.19, 0.12) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (100%, 96%, 92%, 92%, 88%, 100%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على إجماع أفراد العينة على الدور الذي تلعبه عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها في تقديم التقارير للفحص والمراجعة من خلال توافر نظام فعال ونظام للمعلومات يسمح بتحديد ومراقبة المخاطر وإجراءات إدارية وائتمانية تنسجم مع ما هو مخطط له مع توافر نظام رقابة صارم ودور سلامة صياغة التوصية والرأي في تطبيق إدارة مخاطر الائتمان والدور الفعال للاتصال بين الإدارات والأقسام في تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (25.10, 11.97, 9.83, 12.01, 15.10, 27.37) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية البالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24).

جدول (14) التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات إفراد عينة الدراسة الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية في المصارف الأهلية

المجال	الفقرة	مج	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة (T) المحسوبة	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الإجابة
تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة	X1	25	4.26	0.98	0.23	11.05	13	52%	9	36%	0	0%	3	12%	0	0%	100%
	X2	25	4.23	0.50	0.12	25.77	10	40%	15	60%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
	X3	25	3.52	1.11	0.32	9.95	5	20%	6	24%	7	28%	7	28%	0	0%	72%
	X4	25	3.87	1.18	0.31	8.84	5	20%	14	56%	1	4%	3	12%	2	8%	96%
	X5	25	4.38	0.86	0.20	13.06	12	48%	12	48%	0	0%	0	0%	1	4%	100%
	X6	25	4.35	0.51	0.12	25.06	13	52%	12	48%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
		150	4.33	0.98	0.23	10.95	58	39%	68	45%	8	5%	13	9%	3	2%	95%
قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها	X7	25	4.13	0.76	0.18	15.63	8	32%	11	44%	6	24%	0	0%	0	0%	76%
	X8	25	4.35	0.51	0.12	25.26	11	44%	14	56%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
	X9	25	4.23	0.93	0.22	11.94	11	44%	7	28%	6	24%	1	4%	0	0%	76%
	X10	25	4.43	0.50	0.11	25.57	15	60%	10	40%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
	X11	25	4.15	0.91	0.22	12.28	12	48%	7	28%	5	20%	1	4%	0	0%	80%
	X12	25	4.70	0.33	0.07	40.53	22	88%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
	X13	25	4.32	0.71	0.16	16.75	14	56%	8	32%	3	12%	0	0%	0	0%	88%
		175	4.52	0.73	0.16	15.91	93	53%	60	34%	20	11%	2	1%	0	0%	89%
اختيار المجموعة الملائمة	X14	25	4.43	0.50	0.11	25.57	15	60%	10	40%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
	X15	25	4.23	0.80	0.19	14.47	12	48%	10	40%	2	8%	1	4%	0	0%	92%
	X16	25	3.12	1.14	0.36	10.07	1	4%	6	24%	7	28%	7	28%	4	16%	72%
	X17	25	3.81	1.15	0.30	9.23	5	20%	12	48%	4	16%	2	8%	2	8%	84%
	X18	25	3.59	1.21	0.34	8.76	3	12%	9	36%	4	16%	7	28%	2	8%	84%
	X19	25	3.24	1.39	0.43	7.57	2	8%	6	24%	3	12%	6	24%	8	32%	88%
	X20	25	3.77	1.05	0.28	10.58	3	12%	11	44%	8	32%	1	4%	2	8%	68%
		175	3.95	1.27	0.32	7.84	41	23%	64	37%	28	16%	24	14%	18	10%	84%
تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها	X21	25	4.31	0.51	0.12	25.10	12	48%	13	52%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
	X22	25	4.40	0.92	0.21	11.97	15	60%	8	32%	1	4%	0	0%	1	4%	96%
	X23	25	4.30	1.06	0.25	9.83	14	56%	7	28%	2	8%	1	4%	1	4%	92%
	X24	25	4.20	0.93	0.22	12.01	11	44%	11	44%	2	8%	0	0%	1	4%	92%
	X25	25	4.11	0.78	0.19	15.10	8	32%	13	52%	3	12%	1	4%	0	0%	88%
	X26	25	4.14	0.48	0.12	27.37	8	32%	17	68%	0	0%	0	0%	0	0%	100%
		150	4.46	0.80	0.18	14.20	68	45%	69	46%	8	5%	2	1%	3	2%	95%
إجمالي		650	4.32	1.04	24%	10.11	260	40%	261	40%	64	10%	41	6%	24	4%	90%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

ثانيا : عرض النتائج المتعلقة باستجابة المبحوثين حول أبعاد الانهيار التنظيمي

1- **نتائج المصارف الحكومية Governments Banks Results**

من خلال الجدول (15) تتضح إجابات أفراد عينة الدراسة من المصارف الحكومية حول أبعاد الانهيار التنظيمي إذ تتضمن الجداول قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة إذ يتضح من نتائج الجدول التالي:

إن هناك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (3.91) وبانحراف معياري عام قدره (1.21) في حين نجد أن قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كانت (31%) وهذا يدل على أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) والبالغ (2.5) فضلاً عن لذلك فقد بلغت شدة الإجابة (82%) وبالتالي هذا يعني أن المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة (المصارف الحكومية) ويعود السبب وراء ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة حول أبعاد الانهيار التنظيمي في المحافظة على المصارف مما انعكس بشكل إيجابي على إجابات أفراد العينة

ومما يدعم ويؤكد ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.51) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%)وبدرجة حرية (58) وهذا يدل على أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على هذه الأبعاد (العناصر) هي التي تسهم في الانهيار بشكل كبير.

وفي ما يلي شرح مفصل لنتائج الانهيار التنظيمي:-

أ- **العناصر الداخلية**

من خلال إطلاعنا على بيانات العناصر الداخلية نجد أن الوسط الحسابي الموزون قد بلغ(3.90) بانحراف معياري بلغ (1.22) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية العناصر الداخلية لأفراد عينة الدراسة (المصارف الحكومية). أما قيمة معامل الاختلاف للعناصر الداخلية فكانت (31%) في حين كانت شدة الإجابة (83%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.41) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصوراً واضحا حول أهمية العناصر الداخلية.

أما في المستوى التفصيلي للعناصر الداخلية فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.02, 4.40, 4.01, 3.58, 3.38, 3.72) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (1.07, 1.32, 1.20, 1.17, 0.92, 1.10) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (29%, 39%, 34%, 29%, 21%, 27%) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (54%, 63%,

55%, 60%, 64%, 54%) تأسيسا على ذلك فأن النتائج توضح أن أفراد عينة الدراسة اتفقوا على أن المصارف الحكومية تفتقر إلى كل من رأس المال الكافي و الاستراتيجيات التسويقية الملائمة وأنه لا يمتلك نظام رقابة فعال على كل من التكاليف، واستشراف المستقبل التنافسي والخضوع إلى الرقابة.

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (10.34, 8.00, 8.88, 8.80, 11.82, 9.59) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وهذا يعني ثبوت معنوية إجابات الأفراد على الفقرات كما نجد أن الفقرة (y_5) قد حققت أعلى متوسط حسابي موزون والبالغ (4.40) وبذلك تكون الأكثر إسهاما في أغناء العناصر الداخلية مقارنة بباقي الفقرات فإن هذا إن دل على شيء فيدل على دور البنك المركزي الرقابي على المصارف.

ب- العناصر الخارجية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد العناصر الخارجية (3.92) بانحراف معياري بلغ (1.21) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية هذا البعد (العناصر الخارجية) لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف للقياس فكانت (31%) في حين كانت شدة الإجابة (81%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.48) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصورا واضحا حول دور هذا البعد في الانهيار التنظيمي .

أما في المستوى التفصيلي لجميع فقرات العناصر الخارجية فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (y_7, y_8, y_9, y_{10}, y_{11}, y_{12},) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.83, 3.88, 4.38, 3.42, 4.01, 3.82)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة بالنسبة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه

(1.19, 1.10, 1.13, 1.15, 1.22, 1.24) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (31%, 28%, 26%, 34%, 30%, 33%) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (54%, 55%, 64%, 56%, 57%, 56%) وهذا يؤكد أن المصارف غالبا ما تقدم الخدمات التي تسند فيها إلى ثقافة الزبون وضعف تأثير السياسات المصرفية المجاورة والدعم الحكومي المساند والافتقار إلى مواكبة التطورات التكنولوجية كما يتصف أفراد المجتمع الذي يتعامل معهم المصرف بمستوى منخفض من الدخل كما لاتسهم الظروف الطبيعة في توافر مصادر أموال المصرف

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (8.23, 8.30, 9.60, 8.93, 9.71, 8.75) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) .

ج- العناصر البشرية

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون للعناصر البشرية (3.91) بانحراف معياري بلغ (1.24) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح العناصر البشرية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (32%) في حين كانت شدة الإجابة (82%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.14) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الحكومية) تصوراً قوياً على دور العناصر البشرية في حدوث الانهيار .

أما على المستوى التفصيلي لجميع العناصر البشرية فأننا نجد أن جميع الفقرات وهي(y_{13}, y_{14}, y_{15}, y_{16}, y_{17},) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (4.00 ,3.93 ,3.92 ,3.93 ,3.75)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرة المذكورة أعلاه (1.32 ,1.25 ,1.10 ,1.13 ,1.39) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (,33% ,32% ,28% ,29% ,37%) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (60% ,57% ,62% ,51% ,60%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على أن المصارف تفتقر إلى القيادة الإدارية الكفوءة وضعف في الانضباط لدى موظفي المصرف وعدم امتلاك المصرف أعداداً كافية من المهارات الإدارية و قابليات الموظفين محدودة بالإضافة إلى القدرة الإبداعية الضعيفة لدى الموظفين على التفكير وتحليل وتفسير المعلومات.

أما في ما يخص قيمة (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (,8.06 ,9.71 ,9.31 ,7.06 7.39) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وهذا يؤكد على معنوية إجابات أفراد العينة حول العناصر البشرية .

د- العناصر الهيكلية

يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي الموزون للعناصر الهيكلية قد بلغ(3.95) بانحراف معياري بلغ (1.28) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية العناصر الهيكلية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (32%) في حين كانت شدة الإجابة (85%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.76) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وهذا يدل على أهمية العناصر الهيكلية لأفراد العينة (المصارف الحكومية)كأحد أبعاد الانهيار التنظيمي.

أما في المستوى التفصيلي للعناصر الهيكلية فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (y_{18}, y_{19},y_{20}, y_{21}, y_{22}, y_{23}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.88, 3.97, 4.31, 4.01, 3.99, 3.40) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه

(1.32 ,1.26 ,1.07 ,1.43 ,1.05 ,1.25) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (34%, 32%, 25%, 36%, 26%, 37%) فضلاً
عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (60% ,62% ,57% ,61% ,61% ,60%)وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على أجماع أفراد العينة (المصارف الحكومية) على أن إدارة المصرف غالبا ما تشرك المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات كما يفتقر المصرف إلى التخطيط بعيد الأمد من أجل كسب الزبون والاحتفاظ به والضعف في المكافئات والحوافز الممنوحة يساعد على هجرة الكفاءات كما هناك ضعف في ابتكار الحلول الاستثنائية من قبل إدارة المصرف فضلاً عن استنزاف المصرف لموارده في أمور لا تحقق له التميز وعدم تمتع مديري المصارف بقدر من السلطة .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (7.89, 9.76, 6.49, 10.23, 8.58, 7.44) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وتعد الفقرة (y_{21}) الأكثر إسهاما في أغناء العناصر الهيكلية لكونها حصلت على أعلى وسط حسابي موزون(4.31) مقارنة بباقي الفقرات.

هـ العناصر المالية

يشير الجدول (18) أن الوسط الحسابي الموزون للعناصر المالية قد بلغ(3.89) بانحراف معياري بلغ (1.08) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح العناصر المالية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (28%) في حين كانت شدة الإجابة (79%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (9.94) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) وهذا يدل على أهمية العناصر المالية لأفراد العينة (المصارف الحكومية)كأحد أبعاد الانهيار التنظيمي.

أما في المستوى التفصيلي للعناصر المالية فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (y_{24}, y_{25}, y_{26}, y_{27}, y_{28}, y_{29}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.66, 4.07, 4.01, 3.94, 3.88, 3.71) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الحكومية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.86, 1.02, 1.18 ,0.94 ,1.26 ,1.15) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (32%, 23%, 31%, 29%, 26%, 23%) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (57%, 58%, 58%, 57%, 54%, 48%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على أجماع أفراد العينة (المصارف الحكومية) على إن المصرف يفتقر إلى كل من هيكل مالي يعظم قيمة المصرف والموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (11.82, 7.87, 9.13, 10.84, 13.76, 9.06) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (1.980) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (58) .

جدول (15) التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالانهيار التنظيمي في المصارف الحكومية

المجال	الفقرة	مج	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة (T) المحسوبة	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	شدة الإجابة
العناصر الداخلية	y1	59	3.72	1.07	29%	10.34	10	12%	19	23%	14	17%	16	19%	0	0%	54%
	y2	59	3.38	1.32	39%	8.00	9	11%	10	12%	6	7%	26	31%	8	10%	63%
	y3	59	3.58	1.20	34%	8.88	9	11%	15	18%	13	15%	18	21%	4	5%	55%
	y4	59	4.01	1.17	29%	8.80	17	20%	19	23%	9	11%	13	15%	1	1%	60%
	y5	59	4.40	0.92	21%	11.82	27	32%	22	26%	5	6%	5	6%	0	0%	64%
	y6	59	4.02	1.10	27%	9.59	18	21%	16	19%	14	17%	11	13%	0	0%	54%
		354	3.90	1.22	31%	8.41	90	25%	101	29%	61	17%	89	25%	13	4%	83%
العناصر الخارجية	y7	59	3.82	1.24	33%	8.23	12	14%	19	23%	12	14%	11	13%	5	6%	56%
	y8	59	4.01	1.22	30%	8.30	16	19%	20	24%	11	13%	8	10%	4	5%	57%
	y9	59	3.42	1.15	34%	9.60	7	8%	14	17%	12	14%	23	27%	3	4%	56%
	y10	59	4.38	1.13	26%	8.93	28	33%	17	20%	5	6%	8	10%	1	1%	64%
	y11	59	3.88	1.10	28%	9.71	13	15%	20	24%	13	15%	12	14%	1	1%	55%
	y12	59	3.83	1.19	31%	8.75	15	18%	13	15%	14	17%	16	19%	1	1%	54%
		354	3.92	1.21	31%	8.48	91	26%	103	29%	67	19%	78	22%	15	4%	81%
العناصر البشرية	y13	59	3.75	1.39	37%	7.06	14	17%	12	14%	9	11%	17	20%	7	8%	60%
	y14	59	3.93	1.13	29%	9.31	14	17%	19	23%	16	19%	7	8%	3	4%	51%
	y15	59	3.92	1.10	28%	9.71	12	14%	26	31%	7	8%	13	15%	1	1%	62%
	y16	59	3.93	1.25	32%	8.06	12	14%	24	29%	11	13%	5	6%	7	8%	57%
	y17	59	4.00	1.32	33%	7.39	16	19%	19	23%	9	11%	9	11%	6	7%	60%
		295	3.91	1.24	32%	8.14	68	23%	100	34%	52	18%	51	17%	24	8%	82%
العناصر الهيكلية	y18	59	3.40	1.25	37%	8.58	5	6%	18	21%	9	11%	18	21%	9	11%	60%
	y19	59	3.99	1.05	26%	10.23	14	17%	25	30%	8	10%	12	14%	0	0%	61%
	y20	59	4.01	1.43	36%	6.49	18	21%	15	18%	8	10%	10	12%	8	10%	61%
	y21	59	4.31	1.07	25%	9.76	26	31%	16	19%	11	13%	5	6%	1	1%	57%
	y22	59	3.97	1.26	32%	7.89	15	18%	21	25%	7	8%	12	14%	4	5%	62%
	y23	59	3.88	1.32	34%	7.44	14	17%	18	21%	9	11%	12	14%	6	7%	60%
		354	3.95	1.28	32%	7.76	92	26%	113	32%	52	15%	69	19%	28	8%	85%
العناصر المالية	y24	59	3.71	0.86	23%	13.76	5	6%	28	33%	19	23%	6	7%	1	1%	48%
	y25	59	3.88	1.02	26%	10.84	10	12%	26	31%	14	17%	7	8%	2	2%	54%
	y26	59	3.94	1.15	29%	9.13	16	19%	17	20%	11	13%	15	18%	0	0%	57%
	y27	59	4.01	1.26	31%	7.87	17	20%	18	21%	10	12%	10	12%	4	5%	58%
	y28	59	4.07	0.94	23%	11.82	14	17%	29	35%	10	12%	5	6%	1	1%	58%
	y29	59	3.66	1.18	32%	9.06	7	8%	23	27%	11	13%	13	15%	5	6%	57%
		354	3.89	1.08	28%	9.94	69	19%	141	40%	75	21%	56	16%	13	4%	79%
اجمالي		1711	3.91	1.21	31%	8.51	410	24%	558	33%	307	18%	343	20%	93	5%	82%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

2- **نتائج المصارف الأهلية private Banks Results**

من خلال الجدول (16) تتضح إجابات أفراد عينة الدراسة من المصارف الأهلية حول أبعاد الانهيار التنظيمي إذ تتضمن الجداول قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة إذ يتضح من نتائج الجدول التالي:

إن هناك ارتفاعاً في الوسط الحسابي الموزون العام الذي بلغ (3.35) وبانحراف معياري عام قدره (1.29) في حين نجد أن قيمة معامل الاختلاف لهذا المتغير كانت (39%) وهذا يد على أن الوسط الحسابي الموزون العام أكبر من معيار الاختبار(الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) والبالغ (2.5) فضلاً عن لذلك فقد بلغت شدة الإجابة (88%) وبالتالي هذا يعني أن المتغير كان واضحا بشكل جيد لدى أفراد العينة (المصارف الأهلية) ويعود السبب وراء ذلك إلى ارتفاع مستوى إدراك أفراد العينة حول أبعاد الانهيار التنظيمي في المحافظة على المصارف مما انعكس بشكل ايجابي على إجابات أفراد العينة

ومما يدعم ويؤكد ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة البالغة (8.24) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%)وبدرجة حرية (24) وهذا يدل على أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة تتفق على هذه الأبعاد (العناصر) وهي التي تسهم في الانهيار بشكل كبير.

وفي ما يلي شرح مفصل لنتائج الانهيار التنظيمي:-

أ- العناصر الداخلية

من خلال اطلاعنا على بيانات العناصر الداخلية نجد أن الوسط الحسابي الموزون قد بلغ(3.56) بانحراف معياري بلغ (1.31) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية العناصر الداخلية لأفراد عينة الدراسة (المصارف الأهلية)، أما قيمة معامل الاختلاف للعناصر الداخلية فكانت (37%) في حين كانت شدة الإجابة (92%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (7.90) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الأهلية) تصوراً واضحا حول أهمية العناصر الداخلية.

أما في المستوى التفصيلي للعناصر الداخلية فأننا نجد أن جميع الفقرات والتي هي (y_1, y_2, y_3, y_4, y_5, y_6) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.36 ,3.86 ,3.56 ,3.24 ,3.26 ,3.39) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (1.14, 1.31, 1.39, 1.50, 1.22 ,0.79) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (33%, 40%, 43%, 42%, 36%,20%) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (88%, 88%, 100%, 88%, 92%, 96%)

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (15.14, 6.44, 7.57, 8.21, 9.81, 8.92) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وهذا يعني ثبوت معنوية إجابات الأفراد.

ب- العناصر الخارجية

بلغ الوسط الحسابي الموزون لبعد العناصر الخارجية (3.68) بانحراف معياري بلغ (1.28) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية هذا البعد (العناصر الخارجية) لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف للقياس فكانت (35%) في حين كانت شدة الإجابة (83%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.06) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الأهلية) تصورا واضحا حول دور هذا البعد في الانهيار التنظيمي .

أما في المستوى التفصيلي لجميع فقرات العناصر الخارجية فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (y_7, y_8, y_9, y_{10}, y_{11}, y_{12},) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (3.03, 3.73, 3.82, 3.84, 3.38, 3.60)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة بالنسبة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (1.04, 1.23, 1.22, 1.07 1.42, 1,55) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.27, 0.36, 0.34, 0.35 0.38, 0.41) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (84% ,76% ,88% ,80% ,80% ,88%) وهذا يؤكد أن المصارف غالبا ما تقدم الخدمات التي تسند فيها إلى ثقافة الزبون وضعف تأثير السياسات المصرفية المجاورة والدعم الحكومي المساند والافتقار إلى مواكبة التطورات التكنولوجية كما يتصف أفراد المجتمع الذي يتعامل معهم المصرف بمستوى منخفض من الدخل كما لاتسهم الظروف الطبيعة في توافر مصادر أموال المصرف

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة نجدها قد بلغت (6.81, 5.84, 10.57, 8.77, 8.65, 11.00) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) .

ج- العناصر البشرية

بلغت قيمة الوسط الحسابي الموزون للعناصر البشرية (3.30) بانحراف معياري بلغ (1.32) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح العناصر البشرية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (40%) في حين كانت شدة الإجابة (90%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.11) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وذلك يعود إلى امتلاك أفراد العينة (المصارف الأهلية) تصوراً قوياً على دور العناصر البشرية في حدوث الانهيار .

أمـا علـى المسـتوى التفصـيلي لجميـع العناصـر البشـرية فأننـا نجـد أن جميـع الفقـرات وهـي(y_{13}, y_{14}, y_{15}, y_{16}, y_{17},) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون في ما عدا الفقرة (y_{13}) الذي بلغ (2.43, 3.94, 2.73, 3.00, 3.15)على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرة المذكورة أعلاه (1.05, 0.98, 1.04, 1.29, 1.25) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.43, 0.25, 0.38, 0.43, 0.40) فضلاً عن ذلك نجد أن شدة الإجابة للفقرات كانت على التوالي (,80%, 88%, 96%, 88%, 100%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على أن المصارف تفتقر إلى القيادة الإدارية الكفوءة وضعف في الانضباط لدى موظفي المصرف وعدم امتلاك المصرف أعداداً كافية من المهارات الإدارية ، و قابليات الموظفين محدودة ، فضلاً عن القدرة الإبداعية الضعيفة لدى الموظفين على التفكير، وتحليل المعلومات وتفسيرها .

أما في ما يخص قيمة (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (11.81, 11.40, 11.75, 8.62, 8.81) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وهذا يؤكد على معنوية إجابات أفراد العينة حول العناصر البشرية .

د- العناصر الهيكلية

يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي الموزون للعناصر الهيكلية قد بلغ(3.07) بانحراف معياري بلغ (1.16) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح أهمية العناصر الهيكلية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (38%) في حين كانت شدة الإجابة (85%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (9.84) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وهذا يدل على أهمية العناصر الهيكلية لأفراد العينة (المصارف الأهلية)كأحد أبعاد الانهيار التنظيمي.

أمـا فـي المسـتوى التفصـيلي للعناصـر الهيكليـة فأننـا نجـد أن جميـع الفقـرات التـي هـي (y_{18}, y_{19},y_{20}, y_{21}, y_{22}, y_{23}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون الذي بلغ (2.58, 2.69, 3.00, 3.91, 2.57, 2.81) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.95, 1.03, 1.32, 1.26, 0.99, 0.92) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.37, 0.38, 0.44, 0.32, 0.38, 0.33) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (80%, 88%, 100%, 84%, 80%, 76%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على إجماع أفراد العينة (المصارف الأهلية) على أن إدارة المصرف غالبا ما تشرك المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات كما يفتقر المصرف إلى التخطيط بعيد الأمد من أجل كسب الزبون و الاحتفاظ به والضعف في المكافآت والحوافز الممنوحة يساعد على هجرة الكفاءات كما هناك ضعف في ابتكار الحلول الاستثنائية من قبل إدارة المصرف فضلاً عن استنزاف المصرف لموارده في أمور لا تحقق له التميز وعدم تمتع مديري المصارف بقدر من السلطة .

أما بالنسبة لقيم (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (12.63, 7.97, 8.37, 11.88, 13.18, 13.55) وبالتالي جاءت أكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24).

هـ العناصر المالية

يشير الجدول (16) إلى أن الوسط الحسابي الموزون للعناصر المالية قد بلغ(3.16) بانحراف معياري بلغ (1.29) وبالتالي فأن الوسط الحسابي الموزون أكبر من معيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) مما يدل على وضوح العناصر المالية لأفراد عينة الدراسة . أما قيمة معامل الاختلاف فكانت (41%) في حين كانت شدة الإجابة (91%) وما يدعم ذلك هو أن قيمة (t) المحسوبة للوسط الحسابي بلغت (8.47) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) وهذا يدل على أهمية العناصر المالية لأفراد العينة (المصارف الأهلية)كأحد أبعاد الانهيار التنظيمي.

أما في المستوى التفصيلي للعناصر المالية فأننا نجد أن جميع الفقرات التي هي (y_{24},y_{25},y_{26},y_{27},y_{28},y_{29}) قد حققت ارتفاعا في الوسط الحسابي الموزون في ما عدا الفقرة (y_{29}) الذي بلغ (2.07, 3.03, 2.56, 2.84, 2.93, 4.01) على التوالي مقارنة بمعيار الاختبار (الوسط الحسابي الفرضي للدراسة) البالغ (2.5) وهذا يدل على تبني هذه الفقرة للمصارف الأهلية وقد كانت معاملات الانحراف المعياري للفقرات المذكورة أعلاه (0.73, 0.90, 1.32, 1.03, 1.17, 1.28) على التوالي . في حين بلغت معاملات الاختلاف (0.18, 0.43, 0.44, 0.40, 0.41, 0.44) فضلاً عن ذلك نجد شدة الإجابة للفقرات كانت (88%, 92%, 96%, 88%, 88%, 96%) وبالتالي فأن هذه النتائج تدل على إجماع أفراد العينة (المصارف الأهلية) على أن المصرف يفتقر إلى كل من هيكل مالي يعظم قيمة المصرف والموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

أما بالنسبة لقيمة (t) المحسوبة فنجدها قد بلغت (8.31, 12.04, 9.94, 8.77, 16.40, 14.64) وبالتالي جاءت اكبر من (t) الجدولية والبالغة (2.064) عند مستوى معنوية (5%) وبدرجة حرية (24) .

جدول (16) التوزيعات التكرارية و الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف وقيمة (t) المحسوبة لاستجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالانهيار التنظيمي في المصارف الأهلية

المجال	الفقرة	مج	الوسط المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	قيمة (T) المحسوبة	اتفق تماما	النسبة	اتفق	النسبة	محايد	النسبة	لا اتفق	النسبة	لا اتفق تماما	النسبة	الأهمية النسبية
العناصر الداخلية	y1	25	3.39	1.14	0.33	9.81	0	0%	13	52%	3	12%	6	24%	3	12%	88%
	y2	25	3.26	1.31	0.40	8.21	3	12%	5	20%	3	12%	10	40%	4	16%	88%
	y3	25	3.24	1.39	0.43	7.57	2	8%	7	28%	0	0%	9	36%	7	28%	100%
	y4	25	3.56	1.50	0.42	6.44	4	16%	6	24%	3	12%	5	20%	7	28%	88%
	y5	25	3.86	0.79	0.20	15.14	5	20%	16	64%	2	8%	2	8%	0	0%	92%
	y6	25	3.36	1.22	0.36	8.92	2	8%	9	36%	1	4%	11	44%	2	8%	96%
	الفقرة	150	3.56	1.31	0.37	7.90	16	11%	56	37%	12	8%	43	29%	23	15%	92%
العناصر الخارجية	y7	25	3.60	1.22	0.34	8.65	3	12%	10	40%	3	12%	7	28%	2	8%	88%
	y8	25	3.38	1.23	0.36	8.77	4	16%	8	32%	5	20%	6	24%	2	8%	80%
	y9	25	3.84	1.04	0.27	10.57	5	20%	10	40%	5	20%	5	20%	0	0%	80%
	y10	25	3.82	1.55	0.41	5.84	8	32%	2	8%	3	12%	8	32%	4	16%	88%
	y11	25	3.73	1.42	0.38	6.81	7	28%	2	8%	6	24%	7	28%	3	12%	76%
	y12	25	3.03	1.07	0.35	11.00	2	8%	4	16%	4	16%	14	56%	1	4%	84%
	الفقرة	150	3.68	1.28	0.35	8.06	29	19%	36	24%	26	17%	47	31%	12	8%	83%
العناصر البشرية	y13	25	2.43	1.05	0.43	11.81	0	0%	4	16%	0	0%	10	40%	11	44%	100%
	y14	25	3.94	0.98	0.25	11.40	7	28%	13	52%	3	12%	1	4%	1	4%	88%
	y15	25	2.73	1.04	0.38	11.75	0	0%	6	24%	1	4%	14	56%	4	16%	96%
	y16	25	3.00	1.29	0.43	8.62	3	12%	2	8%	3	12%	11	44%	6	24%	88%
	y17	25	3.15	1.25	0.40	8.81	3	12%	3	12%	5	20%	10	40%	4	16%	80%
	الفقرة	125	3.30	1.32	0.40	8.11	13	10%	28	22%	12	10%	46	37%	26	21%	90%
العناصر الهيكلية	y18	25	2.58	0.95	0.37	13.18	0	0%	4	16%	5	20%	12	48%	4	16%	80%
	y19	25	2.69	1.03	0.38	11.88	1	4%	3	12%	3	12%	14	56%	4	16%	88%
	y20	25	3.00	1.32	0.44	8.37	2	8%	5	20%	0	0%	11	44%	7	28%	100%
	y21	25	3.91	1.26	0.32	7.97	8	32%	5	20%	4	16%	8	32%	0	0%	84%
	y22	25	2.57	0.99	0.38	12.63	1	4%	1	4%	5	20%	12	48%	6	24%	80%
	y23	25	2.81	0.92	0.33	13.55	0	0%	5	20%	6	24%	12	48%	2	8%	76%
	الفقرة	150	3.07	1.16	0.38	9.84	12	8%	23	15%	23	15%	69	46%	23	15%	85%
العناصر المالية	y24	25	4.01	0.73	0.18	16.40	6	24%	15	60%	3	12%	1	4%	0	0%	88%
	y25	25	2.93	1.28	0.44	8.77	2	8%	4	16%	1	4%	11	44%	7	28%	96%
	y26	25	2.84	1.17	0.41	9.94	2	8%	2	8%	3	12%	12	48%	6	24%	88%
	y27	25	2.56	1.03	0.40	12.04	1	4%	2	8%	3	12%	13	52%	6	24%	88%
	y28	25	3.03	1.32	0.44	8.31	3	12%	3	12%	1	4%	12	48%	6	24%	96%
	y29	25	2.07	0.90	0.43	14.64	0	0%	2	8%	2	8%	11	44%	10	40%	92%
	الفقرة	150	3.16	1.29	0.41	8.47	14	9%	28	19%	13	9%	60	40%	35	23%	91%
اجمالي		725	3.35	1.29	39%	8.24	84	12%	171	24%	86	12%	265	37%	119	16%	88%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

ثالثا : المقارنة بين المصارف الحكومية والأهلية حول متغيرات الدراسة

جدول (17) مقارنة إدارة مخاطر الائتمان

عمليات إدارة مخاطر الائتمان	المصارف الحكومية			المصارف الأهلية		
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تحديد المخاطر	4.18	1.17	الثانية	4.33	0.98	الثالثة
قياس وتحليل	4.42	0.81	الأولى	4.52	0.73	الأولى
اختيار التدابير الملائمة	3.91	1.18	الرابعة	3.95	1.27	الرابعة
تنفيذ ومراقبة	4.11	1.00	الثالثة	4.46	0.80	الثانية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

ومن الجدول (17) أعلاه نلاحظ ما يلي :

1- نجد وبشكل تفصيلي أن عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في المصارف الحكومية جاءت بالمرتبة الأولى كون المصارف الحكومية تولي هذه العملية أهمية كبيرة في سبيل تقليل التعرض إلى الخسائر إلى أبعد حد ممكن وجاءت عملية تحديد المخاطر الائتمانية بالمرتبة الثانية مقابل حلول عملية التنفيذ والمراقبة بالمرحلة الثالثة وكانت المرحلة الرابعة من نصيب عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية.

2- أما في المصارف الأهلية فقد كان الترتيب بالنسبة للمرتبة الأولى متشابه مع المصارف الحكومية فقد كان من نصيب عملية قياس وتحليل المخاطر الائتمانية أما في المرتبات الأخرى فقد كان الوضع مختلفاً حيث إذ جاءت بالمرتبة الثانية عملية التنفيذ والمراقبة وكانت المرتبة الثالثة من نصيب عملية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية كما هو في المصارف الحكومية.

جدول (18) مقارنة الانهيار التنظيمي

عناصر الانهيار	المصارف الحكومية			المصارف الأهلية		
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
العناصر الداخلية	3.90	1.22	الرابعة	3.56	1.31	الثانية
العناصر الخارجية	3.92	1.21	الثانية	3.68	1.28	الأولى
العناصر البشرية	3.91	1.24	الثالثة	3.30	1.32	الثالثة
العناصر الهيكلية	3.95	1.28	الأولى	3.07	1.16	الخامسة
العناصر المالية	3.89	1.08	الخامسة	3.16	1.26	الرابعة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج Excel

ومن خلال الجدول (18) أعلاه نلاحظ أن:-

1- في المصارف الحكومية تحتل العناصر الهيكلية المرتبة الأولى في أولوياتها ضمن أبعاد الانهيار التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة وذلك يعود لإدراكهم حول أهمية هذا البعد في المجال المصرفي في حين جاءت العناصر الخارجية بالمرتبة الثانية وكانت المرتبة الثالثة من نصيب العناصر البشرية وحلت العناصر الداخلية بالمرتبة الرابعة أما المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت من نصيب العناصر المالية .

2- في حين نلاحظ أن المصارف الأهلية كانت قد أبدت اهتماما ببعد العناصر الخارجية فجاء بالمرتبة الأولى في حين كانت المرتبة الثانية من نصيب العناصر الداخلية أما العناصر البشرية فجاءت بالمرتبة الثالثة وجاءت العناصر المالية في المرتبة الرابعة وجاءت العناصر الهيكلية بالمرتبة الخامسة والأخيرة.

المبحث الثاني

التحليل الإحصائي لتباين تبني متغيرات الدراسة

يتضمن هذا المبحث اختبار تباين المصارف من حيث تبنيها للمتغيرات وهي بذلك تكون على وفق الفرضية الرئيسة الأولى ((هناك تباين و حدوث لدى عينة الدراسة في تبني المتغيرات الرئيسية))
ومن آجل أثبات صحة هذه الفرضية فأننا لابد أن نختبر الفرضيتين الفرعيتين المنبثقتين عنها وكما يلي :-

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :- First Sub Hypothesis Test
والتي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني إدارة مخاطر الائتمان)

فرضية الوجود (H_1) : (تتباين المصارف عينة الدراسة في تبني إدارة مخاطر الائتمان)

ولما كانت العينة هي مصارف حكومية وأهلية ولكون الدراسة دراسة مقارنة بالأصل لذلك سنعمد إلى دراسة الفرضية الفرعية بالنسبة للمصارف الحكومية على حدة وللمصارف الأهلية كذلك على حدة وكالاتي :-

أ- اختبار التباين في المصارف الحكومية Government Banks Variance Test
من اجل قبول أي الفرضيتين هنا فأننا سنستخدم أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) الذي من خلاله حصلنا على النتائج التالية في الجدول (22) .

الجدول (19) تحليل التباين للمصارف الحكومية حول تبني إدارة مخاطر الائتمان

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	0.365	1	0.365	2.967	4.08
الخطأ	7.0287	57	0.123		
الكلي	7.393	58			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

وبذلك يتضح من خلال نتائج الجدول (19) أنه توجد فروقات غير معنوية و أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.967) هي أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم (H_0) ورفض فرضية الوجود (H_1) بمعنى ((لا تتباين المصارف الحكومية عينة الدراسة في تبني إدارة مخاطر الائتمان)) ويعود السبب وراء ذلك إلى كون جميع القرارت الخاصة بالمصارف الحكومية تتخذ بصورة مركزية من لدن الدولة و أن مصرف الرشيد هو نسخة طبق الأصل من مصرف الرافدين.

ب- اختبار التباين في المصارف الأهلية Private Banks Variance Test

بعد معالجة البيانات إحصائيا تم التوصل إلى الجدول (20) الذي يوضح أسلوب تحليل التباين باتجاه (One Way ANOVA) لإجابات أفراد عينة المصارف الأهلية حول إدارة مخاطر الائتمان وكما يلي :

الجدول (20) تحليل التباين للمصارف الأهلية في تبني إدارة مخاطر الائتمان

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	0.496	5	0.099	2.783	2.7401
الخطأ	0.678	19	0.035		
الكلي	1.175	24			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الجدول (20) يوضح أنه هناك فروقات معنوية و أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (2.783) هي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.7401) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (19) وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول فرضية الوجود (H_1) بمعنى ((تتباين المصارف الأهلية عينة الدراسة في تبني إدارة مخاطر الائتمان)) أي أن هناك فروقات معنوية بين المصارف الأهلية في تبني إدارة المخاطر الائتمانية.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :- Second Sub Hypothesis Test

التي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا تتباين المصارف عينة الدراسة في حدوث الانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (تتباين المصارف عينة الدراسة في حدوث الانهيار التنظيمي)

وكما جرت العادة في الفرضية الأولى فسوف نتطرق في تحليل التباين إلى كلٌّ من المصارف الحكومية والمصارف الأهلية كلا على حدة وكما يلي :-

أ- اختبار التباين في المصارف الحكومية Government Banks Variance Test

من أجل التعرف فيما إذا كان هناك تباين لدى المصارف الحكومية عينة الدراسة في حداثة الانهيار تم اللجوء إلى استخدام أسلوب تحليل التباين باتجاه واحد (One Way ANOVA) الذي من خلاله حصلنا على النتائج الأتية في الجدول (21) :-

الجدول (21) تحليل التباين للمصارف الحكومية حول حدوث الانهيار التنظيمي

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	0.103	1	0.103	0.350	4.08
الخطأ	16.872	57	0.296		
الكلي	16.956	58			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول (21) نلاحظ انه هناك فروقات غير معنوية و أن قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.350) هي أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.08) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم (H_0) ورفض فرضية الوجود (H_1) بمعنى ((لا تتباين المصارف الحكومية عينة الدراسة في حداثة الانهيار)).

ب- اختبار التباين في المصارف الأهلية Private Banks Variance Test

للوقوف على نتيجة فيما إذا كان هناك تباين أم لا في المصارف الأهلية نلاحظ الجدول (22) والذي يوضح أسلوب تحليل التباين باتجاه (One Way ANOVA) الذي حقق النتائج الأتية:

الجدول (22) تحليل التباين للمصارف الأهلية في حدوث الانهيار التنظيمي

مصادر الاختلاف	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	1.119	5	0.223	0.538	2.7401
الخطأ	7.893	19	0.415		
الكلي	9.012	24			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

نتائج الجدول (22) تشير إلى أن هناك فروقات غير معنوية وان قيمة (F) المحسوبة البالغة (0.538) هي أصغر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.7401) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (19) وبذلك تدفعنا النتائج أعلاه إلى قبول فرضية العدم (H_0) ورفض فرضية الوجود (H_1) بمعنى ((لا تتباين المصارف الأهلية عينة الدراسة في حداثة الانهيار التنظيمي)).

المبحث الثالث

التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

في هذا المبحث يتم تحليل علاقة الارتباط بين كل من إدارة مخاطر الائتمان و الانهيار التنظيمي بعناصره مع اختبار معنوياتها من خلال اختبار علاقة الارتباط في الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وذلك عبر استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل معامل الارتباط الخطي (person) و اختبار قيمة (t).

ومن أجل البت بصورة نهائية في شأن صحة الفرضية الرئيسة الثانية تم اختبار الفرضيات المنبثقة عنها وكما يلي :

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى :- First Sub Hypothesis Test

التي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي)

ويبين الجدول (23) نتائج الارتباط بين متغير تحديد المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة و الجدولية وقيمة الدلالة الإحصائية (P - Value) والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الأولى .

جدول (23) نتائج علاقة الارتباط بين تحديد المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية

المستقل / التابع	الانهيار التنظيمي	
	المصارف الحكومية	المصارف الأهلية
تحديد المخاطر الائتمانية	**0.554**	**0.924**
قيمة (t) المحسوبة	**4.723**	**9.052**
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	**1.980**	**2.064**
P-Value	**0.00**	**0.00**
القرار	**قبول فرضية الوجود**	**قبول فرضية الوجود**

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أ- **الارتباط في المصارف الحكومية Correlation in Government Banks**

من خلال الجدول(23) نجد وبوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تحديد المخاطر الائتمانية كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.554) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (4.723) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.980) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت أقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الحكومية عينة الدراسة لتحديد المخاطر الائتمانية كعملية من عمليات مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

ب- **الارتباط في المصارف الأهلية Correlation in Private Banks**

يتضح من الجدول (23) أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تحديد المخاطر الائتمانية كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.924) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (9.052) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.064) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت أقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة

ارتباط ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الأهلية عينة الدراسة لتحديد المخاطر الائتمانية كعملية من عمليات مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية :- Second Sub Hypothesis Test

التي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والانهيار التنظيمي)

إذ يعرض الجدول (27) نتائج علاقة الارتباط بين متغير قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة و الجدولية وقيمة الدلالة الإحصائية (P - Value) والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الثانية:

جدول (24) نتائج علاقة الارتباط بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها و الانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية

المستقل / التابع	الانهيار التنظيمي	
	المصارف الحكومية	المصارف الأهلية
قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها	**0.601**	**0.745**
قيمة (t) المحسوبة	**0.658**	**7.462**
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	**1.980**	**2.064**
P-Value	**0.00**	**0.00**
القرار	**قبول فرضية العدم**	**قبول فرضية الوجود**

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أ- **الارتباط في المصارف الحكومية Correlation in Government Banks**

من خلال الجدول (24) نجد وبوضوح عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.601) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (0.658) كانت أقل من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.980) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت اقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على رفض فرضية الوجود (H_1) وقبول فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بعدم تبني المصارف الحكومية عينة الدراسة قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها كعملية من عمليات مخاطر .

ب- **الارتباط في المصارف الأهلية Correlation in Private Banks**

يتضح من الجدول (24) أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.745) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (7.462) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.064) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value) كانت أقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين قياس وتحليل المخاطر الائتمانية الرئيسة والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الأهلية عينة الدراسة لعملية قياس وتحليل المخاطر الائتمانية كعملية من عمليات مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :- Third Sub Hypothesis Test

التي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي)

إذ يعرض الجدول (25) نتائج علاقة الارتباط بين متغير اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة و الجدولية وقيمة الدلالة الإحصائية (P - Value) والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة :

جدول (25) نتائج علاقة الارتباط بين اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية

المستقل / التابع	الانهيار التنظيمي	
	المصارف الحكومية	المصارف الأهلية
اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية	**0.511**	**0.682**
قيمة (t) المحسوبة	**4.745**	**5.842**
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	**1.980**	**2.064**
P-Value	**0.00**	**0.00**
القرار	**قبول فرضية الوجود**	**قبول فرضية الوجود**

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أ- الارتباط في المصارف الحكومية Correlation in Government Banks

من خلال الجدول(25) نجد وبوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.511) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما البالغة (4.745) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.980) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت أقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اختيار المجموعة الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الحكومية عينة الدراسة لاختيار المجموعة الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية كعملية من عمليات مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

ب- **الارتباط في المصارف الأهلية Correlation in Private Banks**

يتضح من الجدول(25) أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.682) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما البالغة (5.842) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.064) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت أقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين اختيار المجموعة الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الأهلية عينة الدراسة لاختيار المجموعة الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية كعملية من عمليات إدارة مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :- Four Sub Hypothesis Test

التي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها والانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها والانهيار التنظيمي)

إذ يعرض الجدول (26) نتائج علاقة الارتباط بين متغير تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة و الجدولية وقيمة الدلالة الإحصائية (P - Value) والقرار الخاص بالفرضية الفرعية الرابعة:

جدول (26) نتائج علاقة الارتباط بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها و الانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية

المستقل / التابع	الانهيار التنظيمي	
	المصارف الحكومية	المصارف الأهلية
تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها	**0.534**	**0.626**
قيمة (t) المحسوبة	**7.2115**	**9.5702**
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	**1.980**	**2.064**
P-Value	**0.00**	**0.00**
القرار	**قبول فرضية الوجود**	**قبول فرضية الوجود**

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أ- الارتباط في المصارف الحكومية Correlation in Government Banks

من خلال الجدول (26) نجد وبوضوح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.534) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما البالغة (7.2115) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.980) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value) كانت أقل من مستوى المعنوية (1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الحكومية عينة الدراسة عملية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها كعملية من عمليات إدارة مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

ب- الارتباط في المصارف الأهلية Correlation in Private Banks

يتضح من الجدول(26) أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين عملية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.626) وما يعزز ذلك أن قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط بينهما والبالغة (9.5702) كانت أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.064) وكذلك قيمة الدلالة الإحصائية (p- value)كانت أقل من مستوى المعنوية

(1%) إذ بلغت (0.00) مما يدل على قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) ومعنى ذلك وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها والانهيار التنظيمي وذلك يفسر بأن تبني المصارف الأهلية عينة الدراسة لعملية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها كعملية من عمليات إدارة مخاطر الائتمان سيسهم وبشكل كبير في منع الانهيار التنظيمي.

وللتحقق من معنوية علاقة الارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع لجأ الباحث إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثانية للمصارف الحكومية والأهلية والتي كانت كما يلي:

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي)

يعرض الجدول (27) نتائج الارتباط بين إدارة المخاطر الائتمانية والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية فضلاً عن قيمة (t) المحسوبة و الجدولية وقيمة الدلالة الإحصائية (P - Value) والقرار الخاص بالفرضية:

جدول (27) نتائج علاقة الارتباط بين إدارة المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والأهلية

المستقل / التابع	الانهيار التنظيمي	
	المصارف الحكومية	المصارف الأهلية
إدارة المخاطر الائتمانية	0.520	0.576
قيمة (t) المحسوبة	6.388	6.220
قيمة (t) الجدولية بمستوى معنوية 1%	1.980	2.064
P-Value	0.00	0.00
القرار	قبول فرضية الوجود	قبول فرضية الوجود

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

أ- الارتباط في المصارف الحكومية Correlation in Government Banks

من خلال الجدول (27) نجد أن هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (0.99) بين إدارة مخاطر الائتمان كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع فقد بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.520) وما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (6.388) التي كانت اكبر من (t) الجدولية البالغة (1.980) عند مستوى معنوية (1%) أما قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) فكانت (0.00) وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية (1%) وبالتالي النتائج تدفعنا إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي لدى المصارف الحكومية وبالتالي هذا يدل على أن تبني إدارة مخاطر الائتمان سيسهم في منع الانهيار التنظيمي .

ب- الارتباط في المصارف الأهلية Correlation in Private Banks

من خلال الجدول (27) نجد أن هنالك علاقة ارتباط موجبة وقوية ومعنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) أي بدرجة ثقة (0.99) بين إدارة مخاطر الائتمان كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع فقد بلغت قيمة معامل الارتباط للعلاقة بينهما (0.576) وما يعزز ذلك هو قيمة (t) المحسوبة لعلاقة الارتباط البالغة (6.220) التي كانت أكبر من (t) الجدولية البالغة (2.064) عند مستوى معنوية (1%) أما قيمة الدلالة الإحصائية (p-value) فكانت (0.00) وهي بذلك أقل من مستوى المعنوية (1%) وبالتالي النتائج تدفعنا إلى رفض فرضية العدم (H_0) وقبول الفرضية البديلة (الوجود) (H_1) عند مستوى معنوية (1%) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي لدى المصارف الأهلية وبالتالي هذا يدل على تبني إدارة مخاطر الائتمان سيسهم في منع الانهيار التنظيمي .

ويوضح الجدول (28) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي بشكل إجمالي وعلى مستوى المصارف وكما يلي :

1- نجد أن المصارف الأهلية قد حلت بالمركز الأول من حيث علاقة الارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان كمتغير مستقل والانهيار التنظيمي كمتغير تابع وبمعامل ارتباط كانت قيمة (0.576) فيما حلت بالمرتبة الثانية من حيث العلاقة المصارف الحكومية وبفارق ضئيل عن مثيلاتها المصارف الأهلية إذ بلغ معامل الارتباط (0.520) وهذا يدل على التقارب الكبير بين موقف المصارف الأهلية والمصارف الحكومية فيما يخص إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي

2- أما تفصيليا فنجد هناك اختلافاً واضحاً في مستوى الارتباط من وجه نظر المصارف الحكومية والمصارف الأهلية ففي المصارف الحكومية تربعت علاقة قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها مع الانهيار التنظيمي بمعامل ارتباط (0.601) في المرتبة الأولى في حين جاءت علاقة تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة مع الانهيار التنظيمي بالمرتبة الثانية بمعامل ارتباط (0.554) في حين جاءت عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها بالمرتبة الثالثة بمعامل ارتباط (0.534) و أخيرا جاءت عملية اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية بالمرتبة الرابعة بمعامل ارتباط (0.511) .

أما في المصارف الأهلية فكانت المرتبة الأولى من نصيب عملية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة بمعامل ارتباط (0.924) وكانت المرتبة الثانية من نصيب قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بمعامل ارتباط (0.745) وكانت المرتبة الثالثة من نصيب اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية بمعامل ارتباط (0.682) وخيراً جاءت بالمرتبة الربعة عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها بمعامل ارتباط (0.626) .

جدول (28) ترتيب قوة علاقة الارتباط بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي

المتغير التابع / المتغير المستقل	الانهيار التنظيمي			
	المصارف الحكومية		المصارف الأهلية	
تحديد المخاطر	0.554	الثانية	0.924	الأولى
قياس وتحليل	0.601	الأولى	0.745	الثانية
اختيار التدابير	0.511	الرابعة	0.682	الثالثة
تنفيذ ومراقبة	0.534	الثالثة	0.626	الرابعة
عمليات إدارة مخاطر الائتمان	0.520	الثانية	0.576	الأولى

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

المبحث الرابع

التحليل الإحصائي لعلاقة الأثر بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة المتضمنة ((هناك علاقة أثر بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي)) ومن اجل التحقق من ثبات هذه الفرضية عكف الباحث على استخدام الانحدار الخطي البسيط (Regression) فضلاً عن استخدامه معامل التفسير (R^2) لغرض قياس نسبة ما تفسره إدارة مخاطر الائتمان من تغيرات تؤثر في الانهيار التنظيمي بالنسبة للمصارف عينة الدراسة .

وللوقوف على صحة الفرضية الرئيسة الثالثة كان لزامنا علينا اختبار صحة الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وكما يلي :-

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : First Sub Hypothesis Test

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي)

الجدول (29) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر تحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي للمصارف عينة الدراسة ولكل من المصارف الحكومية والأهلية وكما يلي :-

جدول (29) العلاقة التأثيرية لتحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي

المتغير المستقل / المتغير التابع		Constant Bo	تحديد المخاطر B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجد ولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير(R^2)	المعامل المعياري للانحدار
الانهيار التنظيمي	المصارف الحكومية	2.05	-0.649	4.080	4.00	0.048	0. 74	0.964
	المصارف الأهلية	3.429	-0.749	6.184	4.30	0.046	0.83	0.539

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- علاقة الأثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (29) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (4.080) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.048) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.74) يعني أن نسبة ما تفسره عملية تحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي هي (74%) أما النسبة الباقية البالغة (26%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (-0.649) وهذا معناه أن زيادة في قيمة تحديد المخاطر الائتمانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.649).

2- علاقة الأثر في المصارف الأهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (29) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (6.184) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.30) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (23) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.046) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.83)يعني أن نسبة ما تفسره عملية تحديد المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي هي (83%) أما النسبة الباقية البالغة (17%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار(Beta) (0.749-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة تحديد المخاطر الائتمانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.749).

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية : Second Sub Hypothesis Test

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي)

الجدول (30) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي للمصارف عينة الدراسة ولكل من المصارف الحكومية والأهلية وكما يلي :-

جدول (30) العلاقة التأثيرية لقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي

المتغير المستقل / المتغير التابع		Constant Bo	قياس وتحليل B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير(R^2)	المعامل المعياري للانحدار
الانهيار التنظيمي	المصارف الحكومية	0.360	-0.851	5. 859	4.00	0.010	0. 70	0.629
	المصارف الأهلية	0.630	-0.741	6.615	4.30	0.003	0.73	0.420

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- علاقة الأثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (30) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (5.859) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.010) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.70) يعني أن نسبة ما تفسره عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي هي (70%) أما النسبة الباقية البالغة (30%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.851-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.851).

2- علاقة الأثر في المصارف الأهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (30) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (6.615) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.30) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (23) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.003) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين قياس المخاطر الائتمانية وتحليل و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.73)يعني أن نسبة ما تفسره عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها في الانهيار التنظيمي هي (73%) أما النسبة الباقية البالغة (27%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.741-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.741).

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : Third Sub Hypothesis Test

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي)

الجدول (31) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي للمصارف عينة الدراسة ولكل من المصارف الحكومية والأهلية وكما يلي :-

جدول (31) العلاقة التأثيرية لاختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي

المتغير المستقل / المتغير التابع		Constant Bo	اختيار التدابير B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير(R^2)	المعامل المعياري للانحدار
الانهيار التنظيمي	المصارف الحكومية	2.173	-0.537	5.118	4.00	0.008	0. 69	0.193
	المصارف الأهلية	2.603	-0.539	6.965	4.30	0.00	0.71	0.631

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- علاقة الأثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (31) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (5.118) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.008) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.69)يعني أن نسبة ما تفسره عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي هي (69%) أما النسبة الباقية البالغة (31%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.537-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.537).

2- علاقة الأثر في المصارف الأهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (31) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (6.965) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.30) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (23) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.00) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.71)يعني أن نسبة ما تفسره عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي هي (71%) أما النسبة الباقية البالغة (29%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.539-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.539).

رابعا : اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : For Sub Hypothesis Test

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي)

الجدول (32) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس أثر تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي للمصارف عينة الدراسة ولكل من المصارف الحكومية والأهلية وكما يلي :-

جدول (32) العلاقة التأثيرية لتنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي

المتغير المستقل / المتغير التابع		Constant Bo	تنفيذ ومراقبة B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير(R^2)	المعامل المعياري للانحدار
الانهيار التنظيمي	المصارف الحكومية	2.720	-0.226	10.559	4.00	0.024	0.78	1.90
	المصارف الأهلية	2.549	-0.539	6.268	4.30	0.026	0.77	1.636

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- علاقة الأثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول (32) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (10.559) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.024) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.78)يعني أن نسبة ما تفسره عملية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي هي (78%) أما النسبة الباقية البالغة (22%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.226-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.226).

2- علاقة الأثر في المصارف الأهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول (32) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (6.268) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.30) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (23) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.026) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها و الانهيار التنظيمي.

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.77)يعني أن نسبة ما تفسره عملية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها في الانهيار التنظيمي هي (77%) أما النسبة الباقية البالغة (23%) فتعود لمساهمة عمليات أخرى .

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.539-) وهذا معناه أن زيادة في قيمة عملية تنفيذ إدارة المخاطر الائتمانية ومراقبتها بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.539).

خامسا : اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة Third Sub Hypothesis Test:

فرضية العدم (H_0) : (لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي)

فرضية الوجود (H_1) : (توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي)

الجدول (33) يوضح معلمات نموذج الانحدار البسيط المستخدمة في قياس اثر إدارة المخاطر الائتمانية في الانهيار التنظيمي للمصارف عينة الدراسة ولكل من المصارف الحكومية والأهلية وكما يلي :

جدول (33) العلاقة التأثيرية بين إدارة المخاطر الائتمانية و الانهيار التنظيمي

المتغير المستقل / المتغير التابع		Constant Bo	إدارة مخاطر الائتمان B1	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية	مستوى دلالة (F)	معامل التفسير(R^2)	المعامل المعياري للانحدار
الانهيار التنظيمي	المصارف الحكومية	1.506	-0.517	6.532	4.00	0.013	0.87	0.780
	المصارف الأهلية	0.645	-0.536	5.740	4.30	0.039	0.66	0.622

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- علاقة الأثر في المصارف الحكومية Effect Relation in Government Banks

من خلال الجدول(33) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (6.532) وهي بذلك اكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (57) وان مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.013) مما يعني وجود علاقة اثر بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هنالك علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي .

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.87) أن نسبة ما تفسره إدارة مخاطر الائتمان في الانهيار التنظيمي هي (87%) أما النسبة الباقية البالغة (13%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج.

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (-0.517) وهذا معناه أن زيادة في قيمة إدارة المخاطر الائتمانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.517).

2- علاقة الأثر في المصارف الأهلية Effect Relation in Private Banks

من خلال الجدول(33) يتبين ما يلي :-

أ- إن قيمة (F) المحسوبة لنموذج الانحدار البسيط بلغت (5.740) وهي بذلك أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.30) عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة حرية (23) وأن مستوى دلالة (F) قد بلغت (0.039) مما يعني وجود علاقة أثر بين المتغيرات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (1%) وبالتالي هذا يعني قبول فرضية الوجود (H_1) ورفض فرضية العدم (H_0) وهذا معناه أن هنالك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي .

ب- ويتضح أيضا من قيمة معامل التفسير (R^2) البالغة (0.66) أن نسبة ما تفسره إدارة مخاطر الائتمان في الانهيار التنظيمي هي (66%) أما النسبة الباقية البالغة (34%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج.

ج- بلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (-0.536) وهذا معناه أن زيادة في قيمة إدارة المخاطر الائتمانية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تخفيض حدوث الانهيار بمقدار (0.536).

يوضح الجدول (34) تدرج قوة العلاقة التأثيرية بين إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي من خلال معامل التفسير (R^2) وعلى النحو الأتي :-

جدول (34) تدرج علاقة الأثر بين المتغيرات

المتغير التابع / المتغير المستقل	الانهيار التنظيمي			
	المصارف الحكومية		المصارف الأهلية	
	R2	المرتبة	R2	المرتبة
تحديد المخاطر	0.74	الثانية	0.83	الأولى
قياس وتحليل	0.70	الثالثة	0.73	الثالثة
اختيار التدابير	0.69	الرابعة	0.71	الرابعة
تنفيذ ومراقبة	0.78	الأولى	0.77	الثانية
عمليات إدارة مخاطر الائتمان	0.87	الأولى	0.66	الثانية

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

1- في المصارف الحكومية جاءت عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها بالمرتبة الأولى بمعامل تفسير بلغ (0.78) أما المرتبة الثانية فقد كانت من نصيب عملية تحديد المخاطر الائتمانية بمعامل تفسير مقداره (0.74) وكانت المرتبة الثالثة من نصيب عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بمعامل تفسير بلغ (0.70) أما المرتبة الرابعة فقد كانت من نصيب عملية اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية بمعامل تفسير مقداره (0.69) مما يعطي مؤشراً إلى اهتمام المصارف الحكومية بعملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها كخطوة ضرورية وتكميلية في عمليات إدارة المخاطر الائتمانية.

2- أما في المصارف الأهلية نجد أن عملية تحديد المخاطر الائتمانية جاءت بالمرتبة الأولى بمعامل تفسير بلغ (0.83) وجاءت عملية التنفيذ والمراقبة بالمرتبة الثانية بمعامل تفسير (0.77) أما المرتبة الثالثة فقد كانت من نصيب عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بمعامل تفسير بلغ (0.73) وجاءت عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية بالمرتبة الرابعة بمعامل تفسير (0.71).

3- أما بصورة عامة فقد كانت قوة العلاقة التأثيرية لمتغير إدارة المخاطر الائتمانية بصورة عامة اكبر لدى المصارف الحكومية عند ما جاءت بمعامل تفسير (0.87) مقارنة بالمصارف الأهلية (0.66).

ومن ملاحظة النتائج أعلاه نجد أن هناك تشابهاً بالقوة الترتيبية بعلاقات الأثر بمقدار 50% وذلك من خلال احتلال عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بالمرتبة الثالثة لكل من المصارف الأهلية والمصارف الحكومية وكذلك احتلال عملية اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية المرتبة الرابعة أما عملية التنفيذ والمراقبة فقد جاءت بالمرتبة الأولى بالنسبة للمصارف الحكومية على عكس المصارف الأهلية فقد جاءت عملية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة بالمرتبة الأولى أي بشكل تبادلي مع المصارف الحكومية بالنسبة للعمليتين السابقتين .

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات والأفاق المستقبلية

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات والأفاق المستقبلية

المبحث الأول

الاستنتاجات

في ضوء النتائج المستخلصة من عرض وتحليل الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة فقد تم التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات التي سيتم التطرق لها وعلى فق النحو الأتي:-

أولا: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري للدراسة :-

1- إن ما تتصف به البيئة العامة والبيئة المصرفية بصورة خاصة من حالة الديناميكية وعدم الاستقرار فضلاً عن حالة اللاتأكد والمخاطر التي تواجهها جعل من المصارف تبحث عن وسائل لمواجهة هذه التغيرات والمخاطر وضمان بقائها والحفاظ عليها من الانهيار.

2- هناك العديد من الآليات والنماذج تحليل المخاطر الائتمانية المطبقة في المصارف ومن أهم هذه النماذج (5CS، 6CS، 6PS، L.A.P.P و PRISM) ويعد النموذج الأخير من أحدث النماذج وأكثرها فاعلية في تحليل المخاطر الائتمانية .

3- أن فشل المصارف و انهيارها يعود في أغلب الأحيان لعدم تطبيق عمليات إدارة مخاطر الائتمان الرئيسية الأربع .

4- الاهتمام بعملية تحليل المعلومات والبيانات عن حالة الزبون سوف يعطي ذلك تصوراً جيداً لدى إدارة مخاطر الائتمان حول طبيعة المخاطر الائتمانية التي ترافق العملية الائتمانية.

ثانيا : الاستنتاجات الخاصة بالجانب العملي للدراسة :

1- أظهرت النتائج الإحصائية لتشخيص عينة الدراسة حول متغير إدارة مخاطر الائتمان في كل من المصارف الحكومية والأهلية على حد السواء أن الوسط الحسابي الموزون الكلي لإدارة مخاطر الائتمان كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي نستنتج من ذلك أن العينة تنظر باهتمام كبير لهذا المتغير (إدارة مخاطر الائتمان) وذلك متأتٍ من ارتفاع مستوى أدراك أفراد العينة إلى الدور الذي يؤديه هذا المتغير في مجال عمل المصارف مما انعكس بشكل إيجابي على إجابات أفراد العينة كما أن إدارات المصارف تهتم بشكل كبير عبر :-

أ- تعمل المصارف على تبني عملية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة.

ب- تتبنى عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها وذلك من خلال الاعتماد على التصنيف الائتماني للزبون وكل من الاستحقاق وقدرة الزبون والغاية والضمانات والإدارة الجيدة والتصور حول العائد المتحقق من الائتمان.

ت- تعمل المصارف عينة الدراسة على استخدام التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية من خلال (تقليل المخاطر وتقليل إمكانية الخسائر، تقبل المخاطر، والتنويع والمشاركة بالمخاطر و التحوط ضد المخاطر) .

ث- تهتم المصارف عينة الدراسة بعملية تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان عبر امتلاك نظام فعال للمعلومات و إجراءات إدارية تنسجم مع النتائج المخطط لها .

2- هناك ارتفاع في مستوى الإدراك لدى أفراد العينة حول أبعاد الانهيار التنظيمي في المصارف وما يؤكد ذلك أن الوسط الحسابي الموزون الكلي للانهيار التنظيمي كان أكبر من الوسط الحسابي الفرضي وهذا يدل على أن العينة تنظر باهتمام كبير لهذا المتغير للدور الذي يؤديه هذا المتغير في القطاع المصرفي مما انعكس بشكل إيجابي على إجابات أفراد العينة وقد كانت جميع الأوساط الحسابية الموزونة لجميع الفقرات اكبر من الوسط الحسابي الفرضي .

3- لا تتباين المصارف الحكومية المبحوثة في تبني إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة وقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها واختيار المجموعة المناسبة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية وتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها) إذ أظهرت النتائج أن المصارف الحكومية تولي اهتمامات متقاربة لتلك العمليات أما المصارف الأهلية فقد أوضحت النتائج على وجود تباين لدى المصارف في تبنيها إدارة مخاطر الائتمان.

4- هناك اهتمام متقارب لدى أفراد العينة (المصارف الحكومية والأهلية) في حدوث الانهيار التنظيمي ، إذ أظهرت النتائج أن المصارف تولي هذا المتغير أهمية .

5- أكدت عينة الدراسة عبر النتائج الإحصائية أن المصارف الحكومية والأهلية عينة الدراسة على أن هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان والانهيار التنظيمي من ذلك نستنتج أنه كلما اهتمت عينة الدراسة بمتغير إدارة مخاطر الائتمان كان لها أثر في منع الانهيار التنظيمي.

6- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة) والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والمصارف الأهلية وذلك يدلل بأنه كلما اهتمت المصارف الحكومية والمصارف الأهلية عينة الدراسة بمتغير تحديد المخاطر الائتمان كان لها اثر في منع الانهيار التنظيمي.

7- بينت النتائج الإحصائية على عدم وجود علاقة ارتباط بين متغير(قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها) والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية وعلى عكس ذلك فهناك علاقة ارتباط موجبة وقوية و ذات دلالة إحصائية في المصارف الأهلية وذلك يدلل على أهمية هذا المتغير المصارف الأهلية عينة الدراسة .

8- أثبتت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان (استخدام التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية) والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والمصارف الأهلية وذلك يدلل أنه كلما اهتمت المصارف الحكومية والمصارف الأهلية عينة الدراسة بالتعامل الجيد مع مخاطر الائتمان كان لها أثر في منع الانهيار التنظيمي.

9- دلت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية وذات دلالة إحصائية بين متغير إدارة مخاطر الائتمان (تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها) والانهيار التنظيمي للمصارف الحكومية والمصارف الأهلية وذلك يدلل على أهمية هذه العملية كخطوة ضرورية وتكميلية في عمليات إدارة مخاطر الائتمان للمصارف الحكومية والمصارف الأهلية عينة الدراسة .

10- هناك أولوية في الأهمية بالنسبة لعمليات إدارة مخاطر الائتمان أظهرت النتائج الإحصائية في المصارف الحكومية أن متغير (عملية) قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها تأتي بالمرتبة الأولى من حيث قوة علاقة الارتباط مع الانهيار التنظيمي للمصارف في حين تأتي بالمرتبة الثانية عملية تحديد المخاطر الائتمانية بالمرتبة الثانية وحلت عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها بالمرتبة الثالثة في حين كانت المرتبة الرابعة من نصيب اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية أما في المصارف الأهلية فبالنسبة لعملية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة فقد جاءت بالمرتبة الأولى أما المرتبة الثانية فكانت من نصيب قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها وجاءت عملية اختيار التدابير الملائمة للتعامل مع المخاطر الائتمانية وكانت المرتبة الرابعة من نصيب عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها وهذا يظهر بدوره ترتيب الحاجة إلى تبني كل من تلك العمليات من لدن تلك المصارف.

11- أن تبني متغير إدارة مخاطر الائتمان بعملياتها الأربع (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة، قياس المخاطر الائتمانية وتحليل، اختيار التدابير المناسبة للتعامل مع المخاطر الائتمانية وتنفيذ ومراقبة برامج إدارة المخاطر الائتمانية) في المصارف المبحوثة يكون له أثر معنوي على منع الانهيار التنظيمي.

12- من خلال النتائج الإحصائية نستنتج أن هناك ترتيب في علاقة الأثر بين المصارف الحكومية والأهلية إذ جاءت المصارف الحكومية بالمرتبة الأولى وتلتها المصارف الأهلية بالمركز الثاني مما يظهر حاجة تبني المصارف الحكومية أكثر من المصارف الأهلية على الرغم من حاجة المصارف الأهلية لها أيضا على وفق الاستنتاجات السابقة.

13- هناك ترتيب في قوة الأثر بالنسبة لعمليات إدارة مخاطر الائتمان أذ أظهرت النتائج الإحصائية في المصارف الحكومية أن متغير (عملية) تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قوة الأثر على متغير الانهيار التنظيمي في حين جاءت عملية تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة بالمرتبة الثانية في حين حصلت عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها على المرتبة الثالثة وكانت المرتبة الرابعة من نصيب اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية أما في المصارف الأهلية فقد جاءت عملية تحديد المخاطر الائتمانية بالمرتبة الأولى وكانت المرتبة الثانية من نصيب عملية تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها وجاءت عملية قياس المخاطر الائتمانية وتحليلها بالمرتبة الثالثة أما المرتبة الرابعة فكانت من نصيب اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية.

14- هناك أولوية في الأهمية النسبة لعناصر الانهيار إذ نجد في المصارف الحكومية تحتل العناصر الهيكلية المرتبة الأولى من حيث توافرها من بين أبعاد الانهيار التنظيمي على وفق رأي أفراد عينة الدراسة الذي يتكون من (درجة المركزية وانعدام التخطيط طويل الأمد وتقليص الابتكار، رحيل الكفاءات واستنزاف الموارد وتناقصها والتعددية والتجزئة) في حين جاءت العناصر الخارجية بالمرتبة الثانية وكانت المرتبة الثالثة من نصيب العناصر البشرية وحلت العناصر الداخلية بالمرتبة الرابعة أما المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت من نصيب العناصر المالية في حين نلاحظ أن في المصارف الأهلية أن العناصر الخارجية جاءت بالمرتبة الأولى والمتأتي (القوى الاجتماعية و البعد الدولي والقوى القانونية والسياسية والقوى التكنولوجية والقوى الاقتصادية وظروف البيئة الطبيعية)في حين كانت المرتبة الثانية من نصيب العناصر الداخلية أما العناصر البشرية فجاءت بالمرتبة الثالثة وكانت العناصر المالية في المرتبة الرابعة وجاءت العناصر الهيكلية بالمرتبة الخامسة والأخيرة .

.

المبحث الثاني

التوصيات والأفاق المستقبلية

أولا : التوصيات:

استكمالا وفي ضوء ما تقدم من أطر نظرية لموضوع إدارة مخاطر الائتمان و أثرها في منع الانهيار التنظيمي للمصارف وما أظهرته التحليلات الميدانية من استنتاجات (نظرية و عملية) من جهة أخرى نستعرض فيما يأتي مجموعة من التوصيات المقدمة إلى المصارف بصورة عامة وإلى المصارف المبحوثة بصورة خاصة والتي جاءت على النحو الأتي:-

1- بضرورة استمرار إدارات المصارف الأهلية بتبني إدارة مخاطر الائتمان عبر أقسام خاصة بإدارات كفوءة لإدارة مخاطر الائتمان وعملياها التي تم دراستها (تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة وقياس المخاطر الائتمانية وتحليلها واختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية وتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبتها) لما لتلك الإدارة من أثر كبير في المصارف المبحوثة والذي يتم عبر:-

2- إعداد الكوادر المتخصصة لإدارة مخاطر الائتمان لغرض تحديد وقياس وتحليل المخاطر الائتمانية عبر تنمية إمكانات الأفراد العاملين داخل المصرف من خلال زيادة خبراتهم من خلال إدخالهم في دورات تدريب تأهيلية بالاختصاصات المصرفية .

أ- الاستعانة بالخبرات الكفوءة لدى المصرف من الإداريين والاستشاريين وما يتوفر لدى المصرف من خبراء في التعامل مع المخاطر الائتمانية وتنفيذ إدارة مخاطر الائتمان ومراقبها .
ج- الاستعانة بالنماذج الحديثة والمتطورة التي تستخدم في تحليل المخاطر الائتمانية.
د- التعامل بالمشتقات المالية ومنها مشتقات الائتمان كتدبير وقائي ضد المخاطر الائتمانية.

3- ضرورة الحصول على تقنيات حديثة تساعد المصرف المبحوثة في أداء أنشطته بصورة متقدمة ويمكن ذلك من خلال تدعيم عمل المصرف بالحواسيب و أساليب الاتصال المتطورة ونظم المعلومات الحديثة.

4- ضرورة اهتمام المصارف (المصارف المبحوثة) بتنويع تعاملها مع قطاعات اقتصادية مختلفة لغرض تنويع وتوزيع ثم تقليل المخاطر .

5- ينبغي على المصارف إدارة وإدامة إدارة مخاطر الائتمان بما يتناسب والتطورات الحاصلة في السوق المصرفية والبحث عن وسائل جديدة لإدارة المخاطر الائتمانية .

6- تنمية رأس المال لكونه المورد الأساسي والمهم الذي تعتمد عليه المصارف كدعامة صلبة لمقابلة الخسائر التشغيلية في عمل المصرف .

7- اعتماد المصارف بصورة عامة والمصارف المبحوثة على نماذج ذات شمولية من حيث العناصر في الكشف عن الانهيارات .

8- استعراض العناصر الداخلية والخارجية بشكل مستمر لغرض تصحيح المسار بالوقت المناسب .

9- الاستعانة بالتجارب والمعالجات التي استخدمتها المؤسسات التي كانت على شفا حفرة من الانهيار.

10- مراجعة الاستراتيجيات التسويقية من مدة زمنية لأخرى لأغراض التعديل .

11- الاختيار الدقيق للقيادات الإدارية في القطاع المصرفي على وفق معايير محددة تبنى على أساس الخبرة والكفاءة .

12- الاهتمام بالثقة المتبادلة بين الإدارات المختلفة والعاملين في المصرف مما يسهل انسيابية العمل داخله وتقليل حالات الصراع التنظيمي .

ثانيا : الأفاق المستقبلية

فيما يأتي مجموعة من الأفكار والمقترحات التي تصلح أن تكون مشاريع بحثية ، ويوصي الباحث بأهمية دراستها مستقبلاً في إطار موضوع الدراسة الحالية :-

1- إعطاء موضوع الدراسة الحالية أهمية خاصة في البحوث والدراسات المستقبلية الخاصة بالقطاع المصرفي .

2- القيام بدراسة مماثلة في المستقبل أكثر تعمقاً من خلال زيادة حجم العينة سواء على مستوى المصارف الحكومية أم الأهلية .

3- القيام بدراسة مماثلة في المستقبل أكثر تعمقاً من خلال شمولها مؤسسات مالية أخرى غير المصارف .

4- إمكان التوسع في دراسة أخرى من خلال شمولها على أنموذجاً يحتوي على عناصر أخرى تقف وراء الانهيار التنظيمي.

5- دراسة أثر المخاطر المالية بصورة عامة في منع الانهيار التنظيمي .

ثبت المصادر

أولا : المصادر العربية

أ) الكتب.
ب) الكتب الأجنبية المترجمة.
ت) الرسائل و الاطاريح الجامعية.
ث) البحوث والدراسات والدوريات العربية .
ج) المؤتمرات.
ح) الشبكة العالمية للانترنيت.

ثانيا : المصادر الأجنبية

A)Books

B)Journals and Periodicals

C) Dictionaries

D) Internet (World Wide Web)

المصادر العربية

أولا : الكتب

1 - البـرواري، نـزار عبـد المجيـد و البرزنجي،احمـد محمـد فهمـي،"اسـتراتيجيات التسـويق المفاهيم ،الأسس،الوظائف " دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية،2008.

2 - جـلاب ، احسـان دهـش ، " إدارة السـلوك التنظيمـي فـي عصـر التغيـر "، دار صـفاء للنشـر والتوزيع ، عمان الأردن ،الطبعة الأولى ، 2011.

3 - الجميـل ، سـرمد كوكـب "، التمويـل الـدولي "، دار الجامعيـة للطباعـة والنشـر ، موصـل العراق ، 2002.

4 - جـواد، شـوقي نـاجي،"السـلوك التنظيمـي فـي منظمـات الأعمـال"، دار الحامـد للنشـر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى، 2010.

5 - حـريم، حسـين،"إدارة المنظمـات منظـور كمـي"، دار الحامـد للنشـر والتوزيـع ، عمـان الأردن ، الطبعة الأولى، 2009.

6 - حريم،حسـين."مبـادئ الإدارة الحديثـة"دار الحامـد للنشـر والتوزيـع ،عمـان الأردن ، الطبعـة الثانية،2010.

7 - الحسـيني ، فـلاح حسـن ، والـدوري، مؤيـد ابـرهيم ،" أدارة البنـوك مـدخل كمـي و استراتيجي معاصر"، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الرابعة،2008.

8 - الخطيـب، سـمير،" قيـاس وإدارة المخـاطر بـالبنوك"، دار المعـارف للطباعـة ، الإسـكندرية مصر ، الطبعة الأولى ، 2005.

9 - داغـر، محمـد محمـود، " الأسـواق الماليـة(مؤسسـات- أوراق- بورصـات)"، دار الشـروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ،(2005).

10 -الـراوي ،خالـد وهيـب،"إدارة المخـاطر الماليـة "، دار الميسـر للنشـر والتوزيـع ، الطبعـة الأولى ، عمان الأردن ، 2009.

11 -الربيعـي ، حـاكم محسـن ، وآخـرون "المشـتقات الماليـة"دار اليـازوري للطباعـة والنشـر ، عمان الأردن ،الطبعة الأولى ، 2011.

12 -الشـمري ، صـادق راشـيد، "إدارة المصـارف الواقـع والتطبيقـات العلميـة" ، مطبعـة الفـرح ، بغداد شارع السعدون ، الطبعة الأولى ، 2008 .

13 -الظـاهر، نعـيم ابـراهيم،"إدارة الأزمـات"جـدار للكتـاب العـالمي للنشـر والتوزيـع، عمـان الأردن ، الطبعة الأولى،2009.

14 -العامري، صالح مهدي و منصور، طاهر محسن،"الإدارة والأعمال" دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، الطبعة الثانية،2008.

15 -عقلي،عمر وصفي والمؤمن،قيس عبد علي،"نظرية المنظمة التنظيم"دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى،1994.

16 -فلية،فاروق عبده وعبدالمجيد،السيد محمد،"السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" ، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن، الطبعة الثانية ،2009.

17 - القريوتي، محمد قاسم ،"نظرية المنظمة والتنظيم "دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ، الطبعة الثالثة، 2008.

18 -مختار، حسن محمد احمد ، " إدارة التغير التنظيمي المصادر و الاستراتيجيات "، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، القاهرة مصر ،الطبعة الأولى، 2010.

19 -منصور، طاهر محسن و الخفاجي، نعمة عباس،"نظرية المنظمة مدخل العمليات "اليازوري للطباعة ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى،2009.

20 - النعيمي، عدنان تايه ،والتميمي، أرشد فؤاد ،" الإدارة المالية المتقدمة "،دار اليازوري للطباعة و النشر عمان الأردن ، الطبعة الأولى ،2009.

21 -النعيمي ، عدنان تايه ،" إدارة الائتمان "، دار المسير للنشر و الطباعة ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

22-هندي ، منير ابراهيم ،" أساسيات الاستثمار في الأوراق المالية "، دار المعارف للتوزيع الاسكندرية، مصر،1999.

ثانيا : الكتب الأجنبية المترجمة

1 - تومسون ، ارثر اية. و ستريكلاند، اية جي. "الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات العملية " مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت لبنان ، الطبعة الأولى، 2006.

2 -ديسلر، جاري،"إدارة الموارد البشرية "ترجمة د. محمد سيد احمد عبد المتعال ، الطبعة الثامنة ،2000. دار المريخ للنشر ، الرياض السعودية،2003.

ثالثا : الرسائل و الاطاريح الجامعية

1 أبو كمال، ميرفت علي، الإدارة الحديثة لمخاطر الائتمان المصرفي وفق معايير بازل2، رسالة ماجستير، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة،2007.

2 الحميري، بشار عباس حسين جواد"أثر أدارة التدفقات النقدية على الأداء المالي" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء :2006.

3 الزهيري، نور عبد الكريم ،" دور أدارة عوامل النجاح الحرجة وسلوك المواطنة التنظيمية في منع الانهيار التنظيمي" رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الكوفة،2010.

4 عثمان، محمد داود ،" اثر مخففات مخاطر الائتمان على قيمة البنوك " أطروحة دكتورا مقدمه إلى كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، الأردن،2008.

5 فاضل ، قصي عبد الخالق ،" دور إدارة الخطر في حماية المنظمات الجامعية " رسالة ماجستير في العلوم الإدارية مقدمة إلى المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية جامعة بغداد ،2010.

6 نور، احمد محمد حسن ،" قياس القدرة الائتمانية في منظمات الأعمال في الأردن ، رسالة ماجستير في العلوم المالية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،2005.

7 الهاشمي، بن واضح ،" محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"رسالة ماجستير في علوم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد بوضياف ،2006.

رابعا : البحوث و الدراسات و الدوريات

1 - أبراهيم، بكر وحافظ، سلوان " دور الافصاح المحاسبي في الكشف عن الأزمة المالية العالمية "المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية ، الطبعة الثانية السنة السابعة ،2009.

2 -ابوعبيد، جمال " إدارة القروض المصرفية غير العاملة "بنك الإسكان التجاري والتمويل ، الاكادمية العربية للعلوم المالية والمصرفة ،2010.

3 - احمد، شهناز فاضل،" العلاقة بين تقانة المعلومات و أدارة الأزمة" مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم ، العدد 24 سنة،2009.

4 - رمو، وحيد محمود و الوتار،سيف عبد الرزاق محمد،"استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية "مجلة تنمية الرافدين ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، العدد100، مجلة 32، 2010 .

5 - عبد الامام ، هادي عبد الوهاب " الهيكل التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمات المصرفية، مجلة دراسات أدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة، المجلد الأول ، العدد الأول ،2006.

6 - الكراسنة، ابراهيم ،"أطر أساسية ومعاصره في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر " معهد السياسات الاقتصادية ، صندوق النقد الدولي :2006.

7 - لفتة ، جواد كاظم،" معالجة منهجية التوجه الاستراتيجي في أدارة ظاهرة الهجرة والنزوح ألقصري في العراق " مجلة دراسات الإدارية ، العدد الرابع ، المجلد2 :2008.

خامسا : المؤتمرات

1 - أبو كرش،شريف مصباح،"إدارة مخاطر الائتمان المصرفي" المؤتمر العلمي الأول ، الاستثمار والتمويل في فلسطين، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية:2005.

2 - جيران، علي ،" إدارة مخاطر الاستثمارات المالية " وقائع المؤتمر العلمي الأول ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة القادسية ، المجلد الأول 2009.

3 - شاهين، علي عبد الله ،" إدارة مخاطر الاستثمار" بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الأول ، الاستثمار والتمويل في فلسطين ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية :2005.

سادسا : مصادر الانترنت (شبكة المعلومات الدولية)

1 -الإدارة العامة لمراقبة البنوك www.Sama.gov.

2 -ليبراسيون،"عشرة انهيارات هزت العالم ": 2009. www.buildeyonline.com

3 -المحاسب المجازف (certified) الطبعة الثالثة ،الاصدار 2005:23.
www.lacpa.orq.lb

4 -معيار إدارة المخاطر ، ترجمة الجمعية المصرية لإدارة المخاطر
www.erma-egypt.com

5 -النحلة، مروان ،" قياس وتحليل وإدارة المخاطر المالية : 2010 www.ibsly.com

6 - www.djelfa.info.com

7 – www.QCB.ORG.com

8 - www.capstandards.com

9- www.QCB.ORG.COM

English References

A : - Books

1-Altfest,Lewis,J."Personal Financial Planning"5th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2007.

2- Alexander, Gordon J. ;Sharpe ,william F, &Bailey ,Jeffery V.;"Fundamentals of investments "3th Edition ,Hall .Inc,New Jersey ,2001.

3- Bocij, P. & Chaffy, D. & Hickie, S,"Business In Formation Systems", 3th edition , prentice Hall, 2006.

4- Cadle,J. &Yeates, D.;"Project management for for lnformation systems",4th edition, Ashford colour pressltd, Gosport,England ,2004.

5- Cornett, millon M. ,Adair,troy A. &John N.;"Finance applications & theory earlyrelease", 1th edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2004.

6-Colquitt, Jason A., Lepine, Jeffery,A & Wesson, Micael J.;" Organizational Behavior" 1th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2010.

7- Daft ,Richard L. & Noe, Raymond A.;" Organizational Behavior ", Harcourt,Inc, college publisher,U.S.A.,2001.

8- Daft ,Richard L.;" Organizational Behavior ", Harcourt college publisher,U.S.A.,2001.

9- Daft ,Richard L.;" Organization Theory & Design" ,Eighth edition, Thomson , Southwestern,2004.

10- Dess,Gregory.G, Lumpkin,Tom.G & Eisner,Alan.B; "Strategic Management" 3th edition McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2007.

11- Dessler,G."Human Resource Management " 8th Edition ,prentice-Hall,Inc, New Jersey,2000.

12- Dorfman, mark S.; "Introduction of Risk management and insurance" 5th edition, Person prentice Hall, united states of America ,2008.

13 - Edmonds, Tomase p.& Tsay, Bor Y.& Olds, philip R."Managerial Accounting" fifth Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2009.

14 - Gomez- Mwjia,Luis R. & Balkin, David B.;"Management" International Edition, , McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2002.

15- Jae , Shlm K. & Joel ,Siegel G.;" financial management", thired Edition , McGraw-Hill , New York, USA , 2007.

16- John ,Hull c."Rask Management and financial institutions" 2th Edition, person prentice Hall, United States of America,2010 .

17- John , Shiff M.; "Financial institution management ",third edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2000.

18- Jones, Judith H. & Bergin L.;"the management of corporate Risk",1 Edition ,oceean House of London ,1998.

19- Koch,T.& Scottm ,S.;"Bank management ,Analyzing Bank performance",5th edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2005.

20- Kreitner R., Kinicki A. & Buelens M.; "Organizational Behaviour"first European edition, McGraw-Hill , New York, USA ,1999.

21- Kreitner,R & Kinicki, A.;" Organizational Behavior"5th edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2001.

22- Altfest, Lewis J. "Personal financial planning ", 1 Edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2007.

23- Luthans, F.;"Organizational Behavior"10th edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2005.

24- Madura,J.;"financial lnstitutions and market ",9th edition ,china transla tion&printing services limited in china.2010.

25- Macdonald, Scott S.&Koch, Timothy W. ,"Management of Banking", 6th edition, thomsn south, Western corporation,USA,2006.

26- Mc Neil, Alexander J., Frey R, & Embrechts P," Quantitative Risk Management " 1 th edition , Princeton University Press :2005.

27- McShane, Steven L. & Von Glinow, Mary A."Organizational Behavior"3th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2005.

28- Mc shane, Steven L.& Glinow, mary A.;" Organizational Behavior"1th edition, McGraw-Hill , New York, USA , 2007.

29- Megginson,Willim L.,Smartb B. & lucey, Brian M.;"Introduction to Corprate Finance",1th edition , printed by c&c offset printing co .Ltd , china,2008.

30- Obeidat,M &Dmour, Hani A.;"Principles of Marketing ",first Edition,Dar Wael for printing- publishing,aman Jordan,2005.

31- Pearce, John A. &Robinson, Richard B.;"Competitive Strategy" 8th Edition, , McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2003.

32- Perreault, William D&McCarthy J.:"Basic Marketing"14th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2002.

33- Perreault, William D&McCarthy J.:"Essentials Marketing"10th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2008.

34- Rejda, Georce E.;"Principles of Risk Management and Insurance", person edition,lnc, publishing as prentice Hall, New Jersey, 2011.

35- Rose, Peter S.& Sylvia C. Hudgins"Bank Management and Financial Services " 7th Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2008.

36- Rose ,Peter S. " Commercial Bank Management " 4th Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2002.
37-- Rose ,Peter S. " Commercial Bank Management " 4th Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2000.

38- Rose ,Peter S. & Sylvia C . Hudgins " Bank Management and Financial Services " Eighth Edition, McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2010.

39- Rose, Peter S.& "Money and Capital Markets" th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2003.

40- Rose , P. & Kolari, James W. & Fraser, Donald R., " Financial Institations " , 4th Edition , Boston , HomeWood,IL , 1993.

41-Ross , Stephan A. ; Randolph W .Waster Filed ; Jeffery F. Jeff &Brad Ford D. Jordan" Fundamentals of Corporate Finance" 6th Edition, McGraw-Hill/ Irwin, New York, USA , 2003.

42- Sannders, Anthony & Cornrtt, Marcia millan," Financial institution management" fourth Edition, MCGraw-HILL lrwin ,2003.

43- Uriarte, Filemon A.;"Introduction to knowledge management" 2th Edition ,Asean foundation,Jl sam Ratulang , Jakarta,2008.

44- Van Horne, James C. "Financial Management & policy",12 th Edition, prentice-Hall, Newdelhi , 2004.

45- Williams, Jan R. & Haka, Susan F. & Bettner, Mark S.& Carcello, Joseph V.;"Financial & Managerial Accounting",14th Edition, McGraw – Hill, Inc. , New York, USA, 2008.

46- William ,Stevenson J. ;" operations management",9 th edition , McGraw – Hill Companies, Inc. , New York, USA, 2007.

B : - Journals and Periodicals

1-Emblemsvag ,J. & kjolstand, L. "Strategic Risk Analysis-a Field veesion ",Management Decision,VOL .40,9PP842-852, 2002.

2- Shannak, Rifat O.,"Measuring knowledge management per formance", European Journal of scientific Research, lssn 1450-216x Vol.35 NO 2,PP242-253.(2009) .

3- Shekhar, M. "Crises management –A case study on Mumbai terrorist Attack", European Journal of scientific Research, lssn 1450-216x Vol.27 NO.3,PP358-371.(2009).

4- Warwick , B., "The Hand book of Risk" , (New Gersey :John wiley&Sons,lnc,p34 (2003).

5-William, S. "Determinants of managerial Risk:Exploring personality and culture lnflunces ," the Journal of Social psychology,VOL,139,NO01,P105.1999.

6-Yewwong, K. & Aspin wall, E. "knowledge Management implementation Frameworks:ARVIEW",Knolede and process management ,volum 11 Number 2 pp93-104.(2004).

Dictionaries

1- Merriam - Webster, " Collegiate Dictionary" th Edition, An Encyclopedia BRITANNICA Company, Springfield , Massachusetts,USA,1984.

2- Oxford,2000,p159

E : - Internet (World Wide Web)

1- Acredit Risk Management Framework www.medvegyev.uni-corvinns.hn

2- Akhtar, S. ,Jeuny ,S. &Jennifer, L:2008."In fluencies of stressors and coping resources on jop burnout and intention to gnit among the nurses in the resource management practices " www.fhbgrants.net/report/278108fr

3- Borrity ,M.2006"Burnout in human service work causes and consequences" www.arbejdsmiljoforskning.dk media /boeger-og-rapporter

4- Campbell,Harvey R.& Gray S.& Mauy E."Clobal Financial management " Boudvaluation1999 www.exinfm.com/training pdfilrs/bonds.pdf

5- communication in organizational"www.zainbook.com" /book/human-resouroe -managment1-34 communication in organizational .html.

6-Dan Luy,D" Evaluation of Credit Risk Management Policies and practices in a Vietnamese Joint-stock commercial Banks transaction office.2010 " www.publication .theseus.fi

7- Farahbakhah ,S. 2009."Astudy of Job burnout ,Sources and coping strategies in top managers of Governmental organizations in province of lorestan ,lran .2009. www.insipub.com/ajbas

8-Griffiths, D." Risk-Based International Auditing an Introduction "Version 1.2.2, www.Internalaudit.biz,26Augus2004

9- Holmes.m,Cross.A&Wilde.T,"Credit Risk Management framework"1997. www.medvegyer.uni-corvnus.hn

10- Kanan, N.&Thangarel, N."Risk Management in Financial industry An Overview,2008. chenai www.acadjournal.com

11- Koustelios,A."The effect of organizational size on sport centers employees burnout ,smit-voL.5number2:2009. www.choregia.org/0041.pdf

12- Maysami C.Ramin "understanding and controlling cash flow" www.sbaonline.sbg.gov

13- Mcdonald,A. & Eastwood,G. " Credit Risk rating at Australian Banks"/www.apra.gov.au/Policy/upload/Credit-Risk-Rating-at-Australian-Banks-Jan-2001.pdf
14- Nelson, D."What are the Different Types of Credit Risk Systems 2011. www.wisogeek.com
15- Nico,Van W,"Burnout and depression are identical twis" 2001.www.Sciencedirect.com/scienoe
20- Sanchz R. & Visiting L, www.openrchive.cbs.ak
21- Silveira.N,Vasconcellos.S,Cruz.L, Kiles.R ,Silva.T, Castilhos.D &Gauer .G" Assess ment of burnout Level in a sample of police officers" 2005. www.scielo.bv/pdf
22- Skinner ,N. & Roche ,A.2005."Stress and Burnout " www.neceta.flinders.edu.an
23- Suisse,"Credit Risk management framework"www.medvegyer.uni-corvinus.hu/credit Risk
24- Suisse, C."First Boston International" www.medvegyev.uni-corvinus.bu/creditRisk.pdf
25 - Svitek M. "Function of bank capital" www.nbs.sk/img
26-Ranong,P & Phuenngam , W," Critical Success Factors for effective risk management procedures in financial industries" 2009.www. Critical Success.com
27- Using Derivatives to Hedge Different Types of credit Risk / 2008/06/24 www.financial-education.com
28-Von,V & Lambert,c "Risk analysis of a credit default swap for a new product concept"2007.www.educatis.org
29- Overview of the Basel capital Accor(2003) . **www.ebi .gov.eg**

الملاحـــــق

ملحق رقم (1)

أسماء السادة المحكمين

ملحق رقم (2)

استمارة استبانة

ملحق رقم (3)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

ملحق رقم 1

أسماء السادة المحكمين

1- أ.د مسلم علاوي شبلي/ قسم إدارة الأعمال / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
2- أ.د محمد عبود / قسم الإحصاء / كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
3- أ.د عبد الرضا فرج / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة البصرة
4- أ.م.د طاهر الغالبي / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
5- أ.م.د جواد كاظم / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
6- أ.م.د راضي عبد الله / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
7- أ.م.د علي كريم الخفاجي / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
8- أ.م.د أكرم محسن الياسري/ قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
9- أ.م فؤاد حمودي العطا ر / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة كربلاء
10-أ.م.د محمد حسين منهل / قسم إدارة الأعمال /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة
11- **أ.م.د عبد الخالق البدران/ قسم العلوم المالية والمصرفية /كلية الإدارة والاقتصاد** / جامعة البصرة
12-أ.م منذر جبار/ قسم العلوم المالية والمصرفية /كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة البصرة

ملحق رقم 2

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية العراق
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة كربلاء
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

م/ استمارة استبانة

الأستاذ الفاضل

تحية طيبة ...

نضع بين أيديكم هذه الأستبانه ، آملين أن تمنحونا جزءاً من وقتكم المثمن غالياً، ونشكر لكم حسن التعاون ابتداءً وكلنا ثقة بدقة الأجابه وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها، بوصفها جزءاً من متطلبات إنجاز رسالة الماجستير الموسومة بـ **((إدارة المخاطر الائتمانية وأثرها في منع الانهيار التنظيمي– دراسة في عينة من المصارف العراقية))** يرجى التفضل بملء فقرات الاستبانة نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي ، مما يساعد في نجاح هذه الدراسة ويثري جانبها العملي الذي يعزز ويرفد الجانب النظري ، علما أنه سيتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة فلا داعي لذكر الاسم أو التوقيع وأن هذه الاستمارة معدة خصيصا للبحث العلمي، لذا نرجو وضع علامة (✓) أمام العبارة التي ترونها مناسبة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.....

المشرف

أ.د علاء فرحان طالب

الباحث

طالب الماجستير: قسم العلوم المالية والمصرفية

محمد جاسم محمد

المحور الأول معلومات عامة

البيانات التعريفية :

يرجى التفضل بوضع علامة (✔) محاذاة الإجابة المناسبة من المفردات الآتية :

1- اسم المصرف .....

2- العنوان الوظيفي.....

3- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

4- العمر : ☐ أقل من20 ☐ 20- 29 ☐ 30 -39 ☐ 40 -49

☐ 50 -59 ☐ 60 فأكثر

5- المؤهل العلمي : ☐ إعدادي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

6- مدة العمل في المصرف: ☐ 1-4 سنوات ☐ 5-9 سنوات ☐ 10-14سنة

☐ 15-19سنة ☐ 20 سنة فأكثر

المحور الثاني إدارة مخاطر الائتمان

إدارة مخاطر الائتمان : هي مجموعة العمليات التي تتضمن تحديد ،قياس وتحليل و إدارة المخاطر الائتمانية التي يتعرض له المصرف .(William et al ,2008:641)

أولا / تحديد المخاطر الائتمانية الرئيسة التي يتعرض لها المصرف(Cadle & yeates,2004:254) : مثل (مخاطر انتشار الائتمان، مخاطر نكول الائتمان،مخاطر الصناعة التي يزاولها المقترض ومخاطر عدم خبرة موظفي المصرف)

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
تحديد مخاطر الائتمان الرئيسة	1	يعمل المصرف عند منحة الائتمان على عدم تركيز الائتمان جغرافيا أو قطاعيا.					
	2	تسهم الثقة المتبادلة بين المصرف والزبون في الحصول على الائتمان.					
	3	يراعي المصرف العجز المؤقت في خزينة الزبون عند السداد.					
	4	تؤثر ظروف البيئة المحيطة بالزبون في القدرة على السداد.					
	5	يعتمد المصرف على خبرة موظفيه في معالجة أخطاء العمل.					
	6	الاعتماد على التكنولوجيا يقلل من التعرض للخطأ.					

ثانيا / قياس وتحليل المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف: هناك ثلاثة مقاييس أساسية للقياس هي (الأسلوب القياسي ،التصنيف الداخلي والتصنيف الداخلي المتقدم)أما التحليل فيتم من خلال التعرف على مقدرة الزبون من خلال النموذج المعروف ب PRISM الذي يتضمن مجموعة عناصر هي التصور ، القدرة على السداد ،الغاية من الائتمان ،الضمانات و الإدارة)..(الخطيب ،16:2006)

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	1	يعتمد المصرف على التصنيف الائتماني للزبون عند منحه الائتمان.					
	2	استحقاق الائتمان من الأمور المهمة في منح الائتمان.					
	3	يمتلك المصرف تصوراً عن المخاطر والعوائد المتحققة من الائتمان الممنوح.					
	4	قدرة الزبون على السداد من العناصر الجوهرية في الحصول على الائتمان.					
	5	يعمل المصرف على نقل المخاطر إلى طرف أخر كتدبير وقائي لمواجهة تلك المخاطر.					
	6	تسهم الضمانات المقدمة من قبل الزبون في تقليل الخسائر.					
	7	تسهم الإدارة الجيدة لمشروع الزبون في تقليل مخاطر الائتمان.					

ثالثا / اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية التي تواجه المصرف مثل(تجنب المخاطر،تقليل الخسائر الممكنة، تقبل بالمخاطر، التنويع ، نقل المخاطر ، المشاركة بالمخاطر،التحوط ضد المخاطر باستخدام المشتقات المالية {الخيارات،المستقبليات، المبادلات}) (Lewis,2007:258)

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لاتفق	لااتفق تماما
اختيار المجموعة الملائمة من التدابير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	1	يرغب المصرف عند منحه الائتمان في تجنب مخاطره قدر المستطاع .					
	2	يحتفظ المصرف باحتياطات مناسبة لمقابلة الخسائر.					
	3	يقبل المصرف المخاطر الائتمانية عندما يحقق عوائد مرتفعة.					
	4	يعد تنويع الائتمان أحد الحلول التي يتبعها المصرف في تقليل المخاطر الائتمانية .					
	5	يعمل المصرف على نقل المخاطر إلى طرف آخر كتدبير وقائي لمواجهة تلك المخاطر.					
	6	يعمل المصرف على المشاركة بالمخاطر الائتمانية.					
	7	يستخدم المصرف المشتقات المالية كوسيلة وقائية للتحوط ضد المخاطر الائتمانية.					

رابعـا/ تنفيـذ إدارة مخـاطر الائتمـان ومراقبتهـا: هـي العمليـة التـي مـن خلالهـا يـتم التعـرف علـى أن المخـــاطر الائتمانيـــة قـــدتم تحديـــدها ، قياســـها وإجـــراءات الـــتحكم فيهـــا قـــدتم اتخاذهـــا وأن الإجراءات قدتم فهمها وأتباعها.(Risk Management Standard,2002:12)

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	1	يعتمد المصرف على نظام فعال في تقديم التقارير للفحص والمراجعة.					
	2	تمتلـــك إدارة المصـــرف نظامـــاً للمعلومـات يسـمح بتحديـد ومراقبـة المخاطر الائتمانية.					
	3	يتبـع المصـرف إجـراءات إداريـة و ائتمانية تنسجم مع النتائج المخطط لها .					
	4	يعتمد المصرف نظام رقابة داخلي فعالاً.					
	5	تســاعد ســلامة صــياغة الــرأي والتوصية في تطبيق إدارة مخـاطر الائتمان.					
	6	يســهم الاتصــال الفعــال بــين إدارة المصرف وأقسامه في تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان					

المحور الثالث الانهيار التنظيمي للمؤسسة

الانهيار التنظيمي : هو المرحلة التي يدخل فيها المصرف عندما يفشل في توقع ، إدراك ، تجنب ، التواكب مع الضغوطات الداخلية أو الخارجية التي تهدد مسيرته في المستقبل.(مختار،16:2010)

أولا / العناصر الداخلية : وتتمثل بمجموعة من العناصر الفرعية وهي(التكاليف المرتفعة ، الافتقار إلى رأس المال ، قصر النظر أو عدم استشراف المستقبل ، الافتقار إلى المعرفة ، غياب الرقابة ، عدم ملاءمة استراتيجيات التسويق) .

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
العناصر الداخلية	1	نادرا ما يمتلك المصرف نظام رقابة فعالاً على التكاليف.					
	2	يفتقر المصرف إلى رأس مال كافٍ كدعامة صلبة له.					
	3	لا يمتلك المصرف نظام معلومات فعالاً لاستشراف مستقبل المصرف التنافسي.					
	4	لا توفر أدارة المصرف التقنيات و الإمكانات التي تساعد الموظف في الحصول على المعرفة المطلوبة للعمل .					
	5	غالبا ما يخضع المصرف للرقابة من قبل البنك المركزي.					
	6	تفتقر إدارة المصرف إلى استراتيجيات التسويقية الملائمة للأهداف .					

ثانيا / العناصر الخارجية : تتمثل بالتغير البيئي المتنامي الذي يتعرض له المصرف مثل (القوى الاجتماعية والثقافية، البعد الدولي، القوى القانونية والسياسية، القوى التكنولوجية، القوى الاقتصادية و ظروف البيئة الطبيعية) .

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
العناصر الخارجية	1	غالبا ما يستند المصرف في تقديم الخدمات إلى ثقافة الزبون من(قيم وعادة و أعراف المجتمع).					
	2	إن السياسات المصرفية في الدول المجاورة ضعيفة التأثير في المصرف .					
	3	لا يحصل المصرف على الدعم والمساندة الحكومية .					
	4	يفتقر المصرف إلى مواكبة التطورات التكنولوجية للمحافظة على سير العمل.					
	5	يتصف أفراد المجتمع الذي يتعامل معهم المصرف بمستوى منخفض في الدخل.					
	6	لا تسهم ظروف البيئة الطبيعية للمصرف في توفير موارد المصرف.					

ثالثا / العناصر البشرية : وتتصل هذه العناصر بالقيادة و الإدارة ، السلوك ،المهارات و القدرات.

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
العناصر البشرية	1	يفتقر المصرف إلى القيادة الإدارية الكفوءة					
	2	غالبا ما يتصف موظفي المصرف بالانضباط العالي.					
	3	لا يمتلك المصرف أعداداً كافية من المهارات الإدارية.					
	5	قابليات موظفي المصرف محدودة في تأدية مهماتهم بشكل ناجح.					
	6	ضعف في مستوى القدرة الإبداعية لدى موظفي المصرف على التفكير والتحليل وتفسير المعلومات.					

رابعا / العناصر الهيكلية : وتتمثل بزيادة المركزية ،انعدام التخطيط بعيد الأمد ، تقليص الابتكار، رحيل الكفاءات ، استنزاف الموارد وتناقصها، التعددية والتجزئة .

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
العناصر الهيكلية	1	غالبا ما تقوم إدارة المصرف بإشراك المستويات الدنيا في اتخاذ القرارات.					
	2	يفتقر المصرف تخطيط بعيد الأمد من اجل كسب والاحتفاظ بالزبون.					
	4	هناك ضعف لدى إدارة المصرف في ابتكار الحلول الاستثنائية للمشكلات الجديدة.					
	5	أسهم ضعفِ منح المكافأت والتحفيز في هجرة الكفاءات بالمصرف .					
	6	يستنزف المصرف موارده في أمور لا تحقق له التميز .					
	7	لا يتمتع مديرو الوحدات بقدر من السلطة والسيطرة على الوحدة .					

خامسا / العناصر المالية : ويتكون هذا العامل من مجموعة من العوامل مثل مصادر التمويل، رأس المال،التدفق النقدي و غيرها من أسباب الفشل المالية.

البعد	ت	العبارات	المقياس				
			أتفق تماما	اتفق	محايد	لااتفق	لااتفق تماما
العناصر المالية	1	غالبا ما تتلاءم موارد المصرف بشكل جيد مع متطلبات عملياته.					
	2	لا يتمتع المصرف بمصادر تمويل متعددة.					
	3	قصور الإمكانيات المالية الكافية لتمويل الخدمات المالية.					
	4	يفتقر المصرف إلى هيكل مالي يعظم قيمة المصرف بالسوق.					
	5	لا يمتلك المصرف إدارة مستقلة للتدفقات النقدية.					
	6	يفتقر المصرف إلى الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.					

ملحق رقم (3)

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

1- الوسط الحسابي :-

$$\bar{X} = \frac{\sum \bar{X}_i}{N}$$

إذ أن :-

$\bar{X}$ = تقدير الوسط الحسابي.

$\bar{X}_i$ = استجابات أفراد العينة .

N = حجم الصيغة .

2- الوسط الحسابي الموزون :-

$$W\bar{X} = \frac{F_i \times W_i}{\sum f_i}$$

إذ أن :-

$W\bar{X}$ = الوسط الحسابي الموزون.

f_i = التكرار.

3- الانحراف المعياري :- يستخدم التشتت المطلق: وهو الجذر التربيعي الموجب لمتوسط مجموع مربعات انحرافات قيم المتغير العشوائي عن وسطها الحسابي.

$$S = \sqrt{\frac{\sum f_i(x_i - \bar{x})}{f_i - 1}}$$

إذ أن :-

S = تقدير الانحراف المعياري .

x_i = استجابات أفراد العينة .

f_i = التكرار.

$\bar{x}$ = تقدير الوسط الحسابي للاستجابات

4-معامل الانحدار البسيط.

$$\hat{Y} = a + b\mathrm{x}$$
$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

$$b = \frac{\sum xiyi - n\bar{x}\bar{y}}{\sum xi^2 - n(\bar{x})^2}$$

5- معامل الارتباط r .

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2}\sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

6- معامل التحديد R^2 .

$$R^2 = r^2$$

7- الاختبار (T – Test) لمعنوية الارتباط ز

$$T = r \times \sqrt{\frac{n - 2}{1 - r_{xy}^2}}$$

إذ أن :-

r = معامل الارتباط.

n = حجم العينة.

8-اختبارF : ويستخدم لقياس المعنوية الإحصائية للاتجاه في معادلة الانحدار:-

$$F = \frac{MSA}{MSE} = \frac{mean\ square\ among}{\text{mean square error}}$$

$$y = a + bx1 + cx2$$

9- شدة الإجابة = الوسط الحسابي × 100%

10- معامل الاختلاف :-

$$DC = \frac{\mathbf{S}}{\overline{\boldsymbol{X}}} \times \mathbf{100}$$

إذ أن :-

S = الانحراف المعياري

$\overline{X}$ = الوسط الحسابي

11-اختبار الصدق (معامل ألفا كرونباخ).

إذ أن:-

$$\mathbf{r_{tt}}=\left(\frac{\mathbf{n}}{\mathbf{n-1}}\right)\left(\mathbf{1}-\frac{\sum+sdi^2}{sdi^2}\right)$$

r_{tt} = معامل ارتباط ألفا (كرونباخ)
n= عدد فقرات المقياس
$\sum SDi^2$= مجموع تباينات فقرات المقياس
SDi^2= التباين الكلي للاختيار

12- اختبار (T) للوسط الحسابي

إذ أن:-

$$T=\frac{\overline{X}-\mu}{\frac{\delta}{\sqrt{N}}}$$

$\overline{X}$ = الوسط الحسابي.
N= حجم العينة.
μ = الوسط الفرضي.
δ= الانحراف المعياري.

Abstract

This study aimed to study the credit risk Management and its impact in prevention the organizational collapse of the banks . (an Exploratory comparative study in a sample of government and Private banks) The state of instability in Iraqi banking environment in especial and the total environment in general , which led to emerge uncertainty and difficulty in estimating the future . These all pushed to banks to protect themselves from collapse in whole world .

The banks dependent on today to stay in the environment that are dynamic and competitive on her own resources and capabilities to enable them to continue to work. The most difficulties are the risk management and from this credit risk management despite of the importance of managing these dangers , it is found a lot of Bank don't realize the role which the management of risk plays.

The problem that the study taking into consideration is in adopting the credit risks management and collapse in organizational operations of banks . We choose group of banks as a sample also this study try to attain some targets , the importance of them are :-

1- Knowing the scope of banks adopting to study the credit risks management and its impact in prevention the Organization Collapse.
2- determine the correlation of relationship between credit risks management and the organizational collapse in researched banks .
3- Determine the impact of the relationship between the impact of credit risks management and the organizational collapse in researched banks.

In order to achieve these goals, the study adopted a blueprint presumably reflects the logical relationships between the variables of the study and in order to detect when the nature of this relationship has been put forward several hypotheses as answers to preliminary and this study seeks to verify their validity and in this context was introduced three assumptions ,it was as follows:-

1- There is a deviation in adopting and occuring the main variable of the study.
2- There is a correlation of relationship between credit risks management and the dimension of the organizational collapse.
3- There is a impact of the relationship between credit risks management and the dimension of the organizational collapse.

in order to implement this study in the field and test her assumptions and as a comparative study has been selected Government banks (Rafedain and Rasheed Bank) and private banks (Iraq National Bank , north bank for investment and funds , economic bank for investment and funds , Iraq commerce bank , Gulf commerce Bank and Iraq investment bank) for being the banks, leading, with a history in the banking Iraqi and contains the departments a good fit for the study and are eligible to answer the questionnaire and cooperated with the researcher in the distribution of the questionnaire as a basic tool for the study and had reached the sample (84) of managers , assistant manager and sections managers and has used statistical program (SPSS) and (Microsoft Excel) for the purpose of statistical treatments .

The study got to some findings :-

1- There is no difference between a Government Banks in adoption credit risk management.
2- There is a difference in adoption of credit risk management in private banks .
3- There is a correlation relationship of statistically significant between credit risks management the organizational collapse in both the Government and private banks .
4- There is a impact relationship of statistically significant between credit risks management the organizational collapse in both the Government and private banks .

Finally the study included several recommendations, including :-

1-The researcher recommends the private banks to adopt credit risk management .

2-Banks should be have constant Search about modern Methods to manage the credit risks.

3-Nessity of banks to diversification, distribution and reduce risks .

4-Messily of banks to include other models which have elements check about collapses.

5-The accurate selection for leaderships management in banking sector accorded to efficiency and professional criterion.

Republic of Iraq
Ministry of Higher Education
And Scientific Research
Karbala University
College of Administration and Economics
Department of Financial and Banking Sciences

Credit Risk Management and its impact in Prevention the Organizational Collapse

An Exploratory Comparative Study Between
Government and Private Bank

A Thesis Submitted To
the Council of Administration and Economics College
Karbala University

As a partial fulfillment of Requirements for Master Degree In The Financial and Banking Sciences

Presented by
Mohammed Jasam Mohammed AL-Asady
Supervisied By
Prof.Dr
Alaa Farhan Talib

2011A.B **1432A.H**