

كفاءة الادارة ودورها في تحديد الازمات المصرفية

دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية للمدة 2018-2022

Management efficiency and its role in identifying banking crises An applied study of a sample of Iraqi private commercial banks for the period (2018-2022)

أيسر حسن اسماعيل

Ayser Hassan Ismail

ahil_2008@yahoo.com

مصرف الرشيد/ الادارة العامة/مديرة قسم الدراسات والعمليات المصرفية

الكلمات الرئيسية: الكفاءة، ادارة الازمات، الادارة الاستراتيجية، المخاطر

Keywords: good governance, crisis management, strategic management, risks

المستخلص

تمثل الادارة دوراً هاماً ومحورياً في إدارة المنظمة، خاصة إذا امتلكت تلك الادارة بصيرة تؤهلها للوقوف في وجه الأزمة وتبعاتها، حيث يرى الكثير من المتخصصين أن نجاح المنظمة من نجاح قياداتها، وفشلها من فشلهم، لذا هدف البحث إلى التعرف على الدور الذي تلعبه الادارة الكفوة في مواجهة الازمات داخل المؤسسات وإلى المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الادارة الكفوة والتعرف على المكونات التي تندرج تحت هذا المفهوم، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين الادارة ونجاح المنظمة، وقد تم تطبيقه على اساس إن البحث سوف يربط بين الادارة الكفوة ودورها في الحد من تأثير الازمات المالية، ومن ثم طبيعة الموضوع. تفرض التطرق إلى دراسة دور الادارة في إدارة الازمات دون تحديد نوع الخطر، وتم الاستعانة بالتحليل الاحصائي وقد تم تطبيق البحث على ثلاثة مصارف تجارية خاصة وبواقع خمسة سنوات للمدة (2018-2022)، وتوصل البحث الى مجموعة من استنتاجات اهمها: إجراء البنك المركزي العراقي عدداً من المسوحات لمعرفة ممارسات إدارة المخاطر لدى المصارف التجارية ليتاح معرفة التأثير المتوقع الذي قد ينتج عند تطبيق المعايير الجديدة حيث اوصى البحث بجملة توصيات من اهمها: التوصل إلى أساليب جديدة ومفيدة ذات جدوى أكثر وفعالية أكبر لتجنب المخاطر.

Abstract

Management represents an important and pivotal role in the management of the organization, especially if that administration possesses insight that qualifies it to stand in the face of the crisis and its consequences, as many specialists believe that the success of the organization is from the success of its leaders, and its failure from their failure, so the study aimed to identify the role that good management plays in Facing crises within institutions and the concepts related to the concept of good governance and identifying the components that fall under this concept, which helps to clarify the relationship between management and the success of the institution. The search was applied on the basis that the study will link between good governance and its role in reducing

the impact of crises. Finance, and then the nature of the subject necessitates addressing the study of the role of management in crisis management without specifying the type of risk. The Central Bank of Iraq conducted a number of surveys to know the risk management practices of commercial banks in order to make it possible to know the expected impact that may result when applying the new standards.

المقدمة

تعد الادارة الكفوة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات، وتلبية متطلبات العاملين وتحقيق طموحاتهم المتجددة، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات. إن العمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفوة، واعتمادا على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية، فضلا عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض المصارف لها. حيث يشهد عالم اليوم أعدادا كبيرة وأشكالا عديدة من المخاطر والازمات، والتي يتفاوت مدى حدوثها سواء كان على المستوى الفردي او على مستوى الجماعات او المحلي أو الوطني أو حتى على المستوى العالمي. ونظرا لأن البيئة والظروف المحيطة بنا غير مستقرة، والتغيرات سريعة ومتلاحقة، ولأن العلاقات بين مختلف التنظيمات يسودها منطق التحدي والتنافس، وهو ما أدى إلى تعقد الأزمات وتعدد أبعادها. لقد أصبحت الازمات التي تمر على المصارف من بين العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند التفكير في وضع خطط وبرامج المنظمات. ان الأزمات تتخذ أشكالا مختلفة، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة، وقد يكون بعضها داخليا لا يلاحظ من خارج المنظمة، وقد يكون البعض الآخر عاما ويتخذ نطاقا واسعا، قد يطل تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت.

يمكن القول أن الادارة تمثل حجر الأساس في تطوير الجهاز الإداري، على اعتبار أن أهمية الادارة الكفوة تنبع من الدور الأساسي في العملية الإدارية ووظائفها المختلفة، فهي التي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الاول/ المنهجية وبعض الدراسات السابقة

1: المنهجية:

1-1: مشكلة البحث: وبناء على ما تقدم في المقدمة يمكن أن تطرح الإشكالية التالية: كيف يمكن للإدارة الكفوة أن تحافظ على استمرار المنظمة واستقرارها في فترة الأزمات؟ وتحت هذه الإشكالية تدرج الأسئلة التالية:

1-1-1- مدى امكانية الادارة الكفوة في الحفاظ على استمرار المنظمة واستقرارها في ظل ادارة الازمة المصرفية؟

1-1-2- هل تؤثر خصائص الادارة على مواجهة مختلف مراحل الأزمة داخل المنظمة؟

1-1-3- هل يستدعي وجوب امتلاك الادارة الكفوة لأساليب إبداعية بغية الحفاظ على مركزها وحتى نموها؟

1-1-4- ما هي أهم المقومات والعوامل التي يستند إليها الإداريون داخل منظماتهم في سبيل تخطي الأزمات؟

1-1-5- هل يمكن أن تلعب الادارة الكفوة دورا هاما في تصويب توجهات المنظمة نحو بلوغها للأهداف التي سطرته مسبقا؟

2-1: الأهمية: لقد تم اختيار موضوع الإدارة الكفوة وذلك لأهمية الإدارة داخل أي منظمة ، وما قد تلعبه من أدوار محورية في نجاحها أو فشلها ، حيث تعتبر الإدارة الكفوة بمثابة بوصلة تسيير بالمنظمة باتجاه الصحيح الذي تم رسمه ، ولتحقيق ذلك لا بد من تذليل مختلف الصعوبات وإزالة الحواجز والعقبات، ومحاولة تجنب الأزمات أو التخفيف من حدتها، من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، والحفاظ على بقائها واستمرار نموها.

3-1: الأهداف: إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه الإدارة الكفوة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المنظمات، وذلك بعد التطرق إلى أهم المفاهيم ذات الصلة بمفهوم الإدارة الكفوة وكذلك التعرف على أهم العناصر والمكونات التي تندرج تحت هذا المفهوم، وهو ما يساعد على إيضاح العلاقة بين الإدارة الكفوة ونجاح المنظمات.

4-1: الفرضيات: وبناءً على ما تقدم في مشكلة البحث يمكن أن تكون لدينا الفرضيات الآتية:
H0: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات كفاءة الإدارة على مؤشرات المخاطر المصرفية عينة البحث .

H1: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات كفاءة الإدارة على مؤشرات المخاطر المصرفية عينة البحث.

5-1: مجتمع وعينة البحث: يتضمن مجتمع البحث كافة شركات القطاع المصرفي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، أما عينة البحث اقتضت على (3) مصارف تجارية خاصة والمبينة في الجدول (1) أدناه خلال المدة (2018-2022)، ومن أسباب اختيار المصارف عينة البحث الآتي:

- أن المصارف عينة البحث جميعها مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية ووجود تقارير مالية متكاملة ومدققة من أجهزة التدقيق الخارجي.
- أن المصارف عينة البحث كانت من أكثر المصارف نشاطاً في التداول لأسهمها خلال السنوات وأقلها انقطاعاً للتداول من المصارف الأخرى.

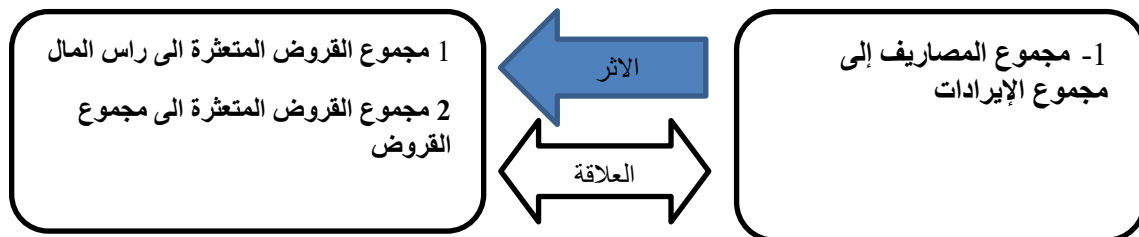
الجدول (1) المصارف التجارية الخاصة العراقية عينة البحث.

ت	المصارف التجارية الخاصة	رمز المصرف
1	الاهلي العراقي	BBOB
2	المتحد	BIME
3	الاستثمار	RNOI

المصدر: اعداد الباحثة.

6-1: المخطط الفرضي للبحث

الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة
السلامة المالية



المصدر: اعداد الباحثة.

2: الدراسات السابقة

1-2: دراسة رحيل 2019 بعنوان " دور الادارة الإدارية في مواجهة الأزمات - دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بالمصارف الليبية". وقد تطرق فيها الباحث الى العلاقة بين العوامل الديموغرافية ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات. وقد اعتمد الباحث عينة مستهدفة من (150) وظيفة قيادية شملت الإدارات العليا ومديرو الأقسام ومشرفي الوحدات الإدارية بالمصارف. وقد استخلص البحث بأن هناك استجابة ولكن بمؤشر ضعيف بين خصائص الادارة الادارية في المنظمات ودرجة الوعي بمخاطر الأزمات لا ترقى لمستوى العلاقة المؤثرة.

2-2- دراسة خلف، 2020. بعنوان "ادارة المخاطر المصرفية وربحية المصارف التجارية العراقية- العلاقة والأثر" هدفت الى التوصل الى نسبة معالجة المخاطر المصرفية من خلال تكوين مخصص الديون المشكوك في تحصيلها وقياس المخاطر لكل مصرف وتعظيم الارباح للمصارف من طرف القروض الممنوحة وتحديد الفوائد المتأتية من تلك القروض الممنوحة للمودعين. وكان مجتمع الدراسة يتكون من المصارف العاملة في العراق وعينة البحث متكونة من (8) مصارف، واعتمد البحث على المنهج التحليلي واستخدام الاسلوب الاحصائي وفق برنامج spss، واستنتجت الدراسة انه كلما ارتفع مستوى الانتماء الممنوح كلما زاد مستوى الارباح، واوصت الدراسة الى انه يتوجب على ادارة المصارف ان تعمل وفق سياسة اقتراضيه معتدلة بحيث تحقق التوافق ما بين رغباتها في الحصول على العائد ومدى قدرتها على تحمل المخاطر المصاحبة له.

المبحث الثاني

الإطار المفاهيمي: تعتبر الادارة ظاهرة اجتماعية ذات جذور عميقة، لازمت التجمعات البشرية في كل زمان ومكان، حيث استدعى وجود تلك التجمعات والتنظيمات بشقيها الرسمي وغير الرسمي، ضرورة وجود نوع من السلوك الإنساني كفطرة وضرورة طبيعية في نفوس البشر، والتي تقرر أن يطلق عليها لفظ الادارة، حيث تقتضي الأمر الاهتمام بها من قبل الباحثين والمفكرين، من خلال البحث في مكوناتها وخصائصها وإمكانية اكتساب قدر من صفاتها، وصياغة العديد من النظريات والافتراضات التي حاولت تفسير وجود أشكال وأنماط عديدة من الادارة، وكذلك مختلف العوامل التي تؤثر في تحديد الأساليب الادارة، ومحاولة الكشف وتقديم الحلول لمختلف العراقيل التي تحد من فاعلية الأداء القيادي، وقيام المديرين بالمهام والأدوار التي أوكلت إليهم، سواء كانت في الظروف الاعتيادية أو الاستثنائية، التي تمر بها التنظيمات التي يتصدرون القيام بإدارتها.

1- كفاءة الادارة: ان الادارة الكفوة للمصرف هي التي تجعل من ادائها للمصرف ان يخلق قيمة اقتصادية مضافة للمصرف وتعرف بانها الربح او الخسارة المتحققة بعد طرح تكلفة رأس المال او هي التدفقات النقدية من العمليات التي يقوم بها المصرف، بعد خصم الضرائب والفوائد وبعد اجراءات التسويات المالية المحاسبية، واحد مضامينها بوجهها للأداء هو ان المصرف يمكن ان يحقق ربحا اذا قام بقبول الاستثمارات التي يكون عوائدها اكبر تكلفة رأس مالها وهي النسبة المثلثي بين التكلفة والعائد (Apitaichioae,2015:38)، وهذه القيمة تكون موجبة عندما يكون صافي الربح بعد الضرائب اكبر من تكلفة رأس المال، وتكون سالبة اذا كان صافي الربح اصغر من تكلفة رأس المال.

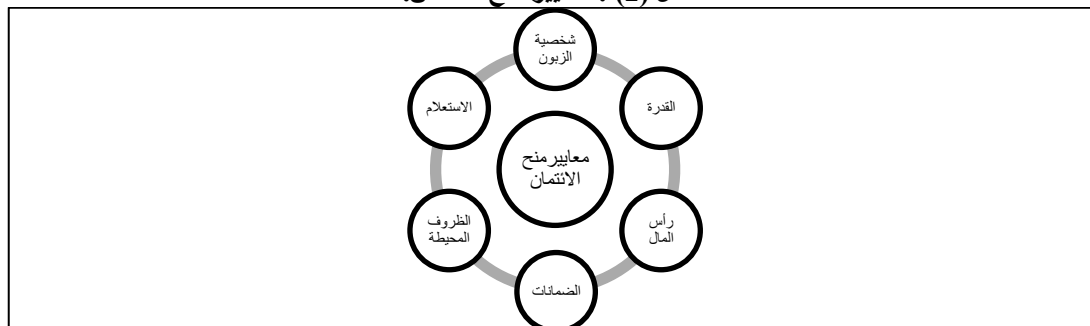
2 - الإدارة الاستراتيجية: إن التوجه الحديث لمواجهة الأزمات لا يعتمد فقط على مبادئ الإدارة العادية السابقة الذكر، بل يتعداها إلى الإدارة الاستراتيجية، لما تملكه من بدائل متنوعة وأدوات، لا تساعد فقط في مواجهة الأزمات الحالية، بل أيضا في خلق نظام وقائي يساعد على تجنب الأزمات مستقبلا. لذلك يجب وضع إدارة استراتيجية للأزمات تقوم على القواعد التالية (العزوي، 2009:114):

- 1-2- القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.
- 2-2- تأصيل مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات .
- 2-3- مرونة التشغيل التنظيمي للكيان وصياغة التشريعات المختلفة بقضايا الأزمات.
- 2-4- الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والقدرة على تحديد الأولويات .
- 2-5- الفاعلية في تنمية العلاقات التيارية والتعاونية والتكاملية مع الأطراف البيئية.
- 3- إدارة الأزمة المفهوم والعوامل المؤثرة
- 3-1 - مفهوم إدارة الأزمة: عرفت إدارة الأزمة على إنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها، او اجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الادارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها او قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والاضرار المتتالية التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتيجة او الضرر او الخسارة، كما عرفت على انها طريقة السيطرة على الأزمة. وقد عرفها (fink) بأنها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوء ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.
- ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي(تلعيش، 2010: 96):
- 3-1-1- تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .
- 3-1-2- تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار .
- 3-1-3- تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريباً خاصاً .
- 3-1-4- عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الوظيفي.
- 3-2- العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة: هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول بين اصدار انذارات مبكرة تنبئ بوقوع ازمة ما، ومن اهمها(هداش، 2020: 11):
- 3-2-1- حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالأزمة المحتملة) عن الاطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل الى هذه الاطراف والى هؤلاء الافراد.
- 3-2-2- عدم قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والفاعلة في الوقت المناسب لدرء للأخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الازمات).
- 3-2-3- وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات.
- 4: إدارة المخاطر المصرفية: تهدف إدارة المخاطر المصرفية الى تحديد أقصى قدر من المخاطر، من أجل الحد منها او تقليلها ضمن الحدود المقبولة(Brown,2014:16)، ولذلك تعد إدارة مخاطر الائتمان مشكلة معقدة. ويقول(Edwards,2004:83)، في كتابه أن الجميع يجب أن يفهم أن الائتمان يعني الثقة، والثقة يجب أن تقوم على المعرفة من أجل أن يكون لها معنى حقيقي وان الجمع والتحليل واتخاذ القرارات على أساس تلك المعرفة هو إدارة الائتمان.
- ان إدارة مخاطر الائتمان هي ببساطة الاجراءات التي تتفهدا المصارف بهدف تقليل أو تجنب مخاطر الائتمان، وهي شكل من أشكال الهندسة التي يتم فيها إنشاء نماذج وهياكل تمنع الفشل المالي أو توافر ضمانات ضدها (Dam,2010:29) .

- 5: إدارة المخاطر الائتمانية لعمليات التجزئة المصرفية: يتعين في ادارة المخاطر الائتمانية لعمليات التجزئة المصرفية وجود نظام للمعلومات الائتمانية، يتضمن بيانات الزبائن الأساسية وفقا لما يأتي (تعليمات البنك المركزي العراقي، 2019: 13):
- 5-1- أن يكون لكل مقترض درجة تقييم المخاطر المتعلقة به.
- 5-2- فتح حساب واحد لكل زبون لرصد إجمالي التسهيلات الممنوحة له.
- 5-3- الالتزام بتعليمات البنك المركزي العراقي والسياسة المعتمدة.
- 5-4- السلطات والمسؤوليات المرتبطة بمنح القروض والضوابط الخاصة بكل نوع من أنواع القروض.
- 6: **الأزمات المصرفية:** تتعرض المصارف للآثار (خلف، 2019: 124):
- 6-1- أزمة تراكم الخدمة: إن إجهاد العملاء عن طلب الخدمات المصرفية يؤدي إلى نقص المبيعات بشكل مضطرب وتزداد المنافسة في السوق المصرفي سواء للخدمات المتماثلة والمتشابهة من جانب المنافسين أو المنافسة البديلة التي يمكن أن تحل محل الخدمات التي هي لمنافسين آخرين ونتيجة لذلك يزداد الضغط على أقسام المصرف ويوجه إليها مزيدا من اللوم.
- 6-2- أزمة العمالة: حيث يؤدي الركود إلى قيام المصرف بالاستغناء عن خدمات العديد من الموظفين وتزداد الضغوط على بقية العاملين ، وبسبب تحمل مسؤوليات عمل كبيرة تسوء حالتهم النفسية خوفا على مستقبلهم الوظيفي المجهول.
- 6-3- أزمة الإحباط العام : حيث يؤدي الركود إلى تفشي الإحساس بالعجز والقصور وعدم القدرة على عمل شيء وان هناك من القيود والحوجز التي تحول دون القيام بأي شيء ومن ثم يتسرب إلى داخل النفوس، وتبدأ مرحلة الإحباط العام تتشكل، وتأخذ معالمها الحادة على شكل تصرفات مدمرة.
- 7: **سياسات تجنب الأزمات المصرفية:** يمكن تجنب الأزمات المصرفية باتخاذ بعض الخطوات الأساسية الآتية:
- 7-1- خفض الاضطرابات والمخاطر التي يتعرض لها الجهاز المصرفي، بالتوزيع وشراء تأمين ضد المخاطر...الخ.
- 7-2- خفض حالات عدم التلاؤم والمطابقة في السيولة بفرض احتياطي قانوني عالي خلال الفترات العادية، ويمكن خفضه في حالات احتياج المصارف للسيولة وقت الأزمات.
- 7-3- إتباع المعايير الدولية كمعيار لجنة بازل لكفاية رأس المال ورفع الحد الأقصى لرأس المال.
- 7-4- زيادة الشفافية والإفصاح عن نسبة الديون المعدومة من جملة أصول المصرف والقطاع المصرفي والمالي.
- 8: **معايير منح الائتمان:** تسعى إدارة الائتمان قبل اتخاذ القرار الائتماني الإحاطة بالمخاطر التي سيتعرض لها المصرف عند منح الائتمان ووضع معايير لها وفيما يلي عرض لهذه المعايير (رحيم، 2014: 135):
- 8-1: شخصية الزبون تُعد شخصية الزبون الركيزة الأساسية الأولى في القرار الائتماني والركيزة الأكثر تأثيرا في المخاطر التي تتعرض لها المصارف (خضير ويعقوب، 2021: 148).
- 8-2- القدرة: يعد معيار القدرة على الاستدانة أحد أهم المعايير التي تؤثر في مقدار المخاطر التي تتعرض لها إدارة الائتمان.
- 8-3- رأس المال: يحدد رأس المال من خلال الكشف المالية للشركة وادائها وتكشف نسب التحليل المالي عن حقوق الملكية الحقيقية للشركة (العامري، 2013: 220).

- 4-8- الضمانات: الضمانات نوع من الحماية او التأمين للمصرف من مخاطر التوقف عن السداد ولا ينبغي له اطلاقاً وصف الضمانات المصدر الرئيس للاطمئنان ودرع المخاطر الائتمانية.
- 5-8- الظروف المحيطة بالزبون : يقصد بالظروف المحيطة تأثير الظروف العامة والخاصة المحيطة بالزبون طالب الائتمان على النشاط او المشروع المطلوب (عيسى، 2010: 64).
- 6-8- الاستعلام: وهو نظام يقوم بضبط التمويل ويحدد عملاء البنوك من خلال ربطهم عبر شبكة الانترنت بين البنك الذي يريد منحهم والبنوك الاخرى (لشبور، سالمى، 2021 : 235) وكما مبين في الشكل (2):

الشكل (2) : معايير منح الائتمان.



المصدر: اعداد الباحثة.

المبحث الثالث

3: مؤشرات قياس كفاءة الإدارة وعلاقتها بمؤشرات الازمة المصرفية: قبل تحليل مؤشرات قياس كفاءة الإدارة وعلاقتها بمؤشرات الازمة المصرفية لابد من تعريف مفهوم CAMELS: يسعى نموذج CAMELS من خلال تقييم المؤشرات التي يتكون منها إلى تقديم صورة منفردة عن كل مؤشر من المؤشرات وصوره شاملة عن كل المؤشرات وبالتالي إعطاء تقييم دقيق للداء عن طريق فحص القوائم المالية (Deyoung, et al, 2001:903) لقد تناول الباحثون والكتاب هذا المفهوم من زوايا مختلفة بشأن تعريف نموذج CAMELS من خلال تصنيفه إلى ثلاث مجموعات وكما يأتي:

من خلال مؤشرات: بين كل من صندوق النقد الدولي (IMF) والبنك المركزي العراقي (CBI) نموذج CAMELS بوصفه مؤشر لتحليل ودراسة المؤسسات المالية من خلال مؤشرات الأساسية الستة، إذ عرف (IMF) النموذج بأنه "احد مؤشرات السلامة للمؤسسات المالية والتي تشمل ستة مؤشرات رئيسية: كفاية رأس المال Capital adequacy، جودة الموجودات quality Asset، جودة الإدارة Management quality، الربحية Earnings، السيولة Liquidity، الحساسية لمخاطر السوق Sensitivity to Market Risk. كما تم تعريفه من خلال (CBI) بأنه "ستة مؤشرات تجميعية أساسية لتحليل وضع المؤسسات المالية وهي كفاية رأس المال، وجودة الموجودات وسلامة الإدارة، والربحية، والسيولة، والحساسية لمخاطر السوق" (البنك المركزي العراقي، 2012: 35).

من خلال الرقابة والتفتيش تم تعريفه على أنه "نموذج رقابي موحد فعال لتقويم أداء المصارف لتحديد جدارتها المالية من خلال تشخيص نقاط قوتها وضعفها باعتماد ستة عناصر جوهرية لتمكين السلطة الاشرافية من التدخل لتصحيح الأوضاع وحماية السلامة المالية في القطاع المصرفي" (الامام، 2010: 19)، وعرف أيضاً نموذج CAMELS على أنه "مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضع المالي لأي مصرف ومعرفة درجة تصنيفه وتعد هذه الطريقة احدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، (شوقي، 2009: 2).

من خلال تقييم الأداء: عرف نموذج CAMELS من قبل الباحثين (Gulzeb) و (عبدالله) وفقا لتقييم الأداء على أنه "نظام لتقييم سلامة المؤسسات المالية للتعرف على نقاط القوة والضعف في الأداء" (Gulzeb,2011:34) .

3-1- تحليل مؤشر كفاءة الإدارة: تعد الإدارة العنصر الأكثر أهمية في النظام المصرفي لأنها تلعب دورا كبيرا في نجاح المصرف فهي لديها استراتيجيات وأهداف واضحة في توجيه أعمال المصرف ومراقبة جميع النسب المالية بما يتفق مع استراتيجياتها، وتحليل كفاءة الإدارة سوف يتم استخدام نسبة (مجموع المصاريف إلى مجموع الإيرادات) (1) بوصفها معبرا عن كفاءة الإدارة، وذلك اعتمادا على ما تيسر من بيانات وسلسلة زمنية مكونة من (5) سنوات امتدت من سنة 2018 ولغاية سنة 2022 ويوضح الجدول (2) النسب أعلاه للمدة المبحوثة للمصارف عينة البحث وكما يأتي:

جدول (2) نسبة (مجموع المصاريف إلى مجموع الإيرادات) للمصارف التجارية عينة البحث للمدة (2018- 2022)

السنة		الأهلي		المتحد للاستثمار		الاستثمار العراقي	
		Ratio	CI	Ratio	CI	Ratio	CI
2018		34%	3	95%	5	53%	5
2019		71%	5	11cd7%	5	110%	5
2020		122%	5	221%	5	119%	5
2021		67%	5	119%	5	96%	5
2022		54%	5	11%	1	63%	5
Mean		70%	4.6	113%	4.2	88%	5

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية السنوية للمصارف التجارية عينة البحث للمدة (2018-2020).

يلاحظ من الجداول (2) ما يأتي:

1: المصرف الأهلي:

1-1-: بلغت قيمة الوسط الحسابي لكفاءة الإدارة خلال سنوات البحث (70) حسب المعادلة (مجموع المصاريف إلى مجموع الإيرادات) (1)، وهي أكبر بكثير من نسبة الحد الأدنى المعيارية المقررة من قبل مؤسسة (ACCION) الأمريكية والبالغة اقل من (25%) ونموذج التقييم CAMEL، وبذلك حصلت المصارف عينة البحث بموجبها على التصنيف (4.6) في نموذج التقييم.

1-2-: سجل المصرف انخفاضا متذبذبا في كفاءة الإدارة حسب المعادلة (1)، إذ حقق المصرف افضل مستوى أداء له في سنة 2018 والبالغة (34%) وبذلك احتل المصرف التصنيف (3) وهذا يشير إلى أن أداء إدارة المصرف ومجلس إدارته يحتاج إلى التحسين والتطوير وأن إدارة المخاطر اقل من مرضية كذلك يبين قدرة الإدارة أو مجلس الإدارة قد تكون غير كافية ولا تتناسب وحجم طبيعة وظروف المصرف، وإن المشاكل والمخاطر المهمة يمكن أن تكون غير معرفة ومقاسة ومراقبة بشكل كاف.

فيما سجل المصرف ادنى مستوى أداء له في سنة 2020 إذ بلغت (122) ويعزى السبب إلى انخفاض في مجموع الإيرادات قياسا بسنة 2019 بمقدار (28123712) ألف دينار وهذا يشير إلى ضعف كبير في أداء الإدارة أو مجلس الإدارة كذلك الضعف في إدارة المخاطر واحتل المصرف التصنيف أـ (5) والمبين في الجدول (3) .

2- المصرف المتحد للاستثمار:

1-2: بلغت قيمة الوسط الحسابي لكفاءة الإدارة خلال سنوات البحث (113%) حسب المعادلة (مجموع المصاريف إلى مجموع الإيرادات) (1)، وبذلك حصل المصرف بموجبها على التصنيف (4) في نموذج التقييم.

2-2: سجل المصرف انخفاضاً متذبذباً في كفاءة الإدارة حسب المعادلة (1)، إذ حقق المصرف أفضل مستوى أداء له في سنة 2022 والبالغة (11%) وبذلك احتل المصرف التصنيف (1) وهذا يشير إلى أن الإدارة ذات الأداء القوي في إدارة المخاطر وتتناسب مع حجم ودرجة تعقيد المخاطر الكلية للمصرف مجلس الإدارة والإدارة أظهرت القدرة على التعامل مع المخاطر وبنجاح في تلك السنة.

فيما سجل المصرف أدنى مستوى أداء له في سنة 2020 إذ بلغت (221%) ويعزى السبب في ذلك إلى الانخفاض في مجموع الإيرادات قياساً بسنة 2019 بمقدار (1579345) ألف ديناراً وهذا يشير إلى ضعف كبير في أداء الإدارة أو مجلس الإدارة كذلك الضعف في إدارة المخاطر واحتل المصرف التصنيف أـ (5) والمبين في الجدول (3).

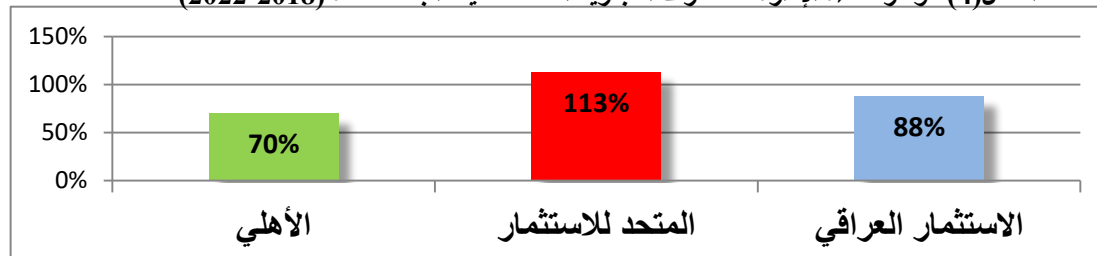
3- مصرف الاستثمار العراقي:

1-3: بلغت قيمة الوسط الحسابي لكفاءة الإدارة خلال سنوات البحث (57%) حسب المعادلة (مجموع المصاريف إلى مجموع الإيرادات) (1)، وبذلك حصل المصرف بموجبها على التصنيف (4) في نموذج التقييم.

2-3: سجل المصرف انخفاضاً متذبذباً في كفاءة الإدارة حسب المعادلة (1) إذ حقق المصرف أفضل مستوى أداء له في سنة 2018 والبالغة (53%) وبذلك احتل المصرف التصنيف (5) ويعود السبب في ذلك إلى زيادة المصاريف عن السنة السابقة بـ (120205) ألف ديناراً، فيما سجل المصرف أدنى مستوى أداء له في سنة 2020 إذ بلغت (119%) ويعزى السبب إلى انخفاض في القروض والسلف المقدمة قياساً بسنة 2019 بمقدار (69985381) ألف ديناراً وهذا يشير إلى ضعف كبير في أداء الإدارة أو مجلس الإدارة كذلك الضعف في إدارة المخاطر واحتل المصرف التصنيف أـ (5) والمبين في الجدول (3).

هذا يبين أن أداء إدارة المصارف ومجالس إدارتها يحتاج إلى التحسين والتطوير وأن إدارة المخاطر أقل من مرضية كذلك يبين قدرة الإدارة أو مجلس الإدارة يمكن أن تكون غير كافية ولا تتناسب وحجم طبيعة وظروف المصرف، وأن المشاكل والمخاطر المهمة يمكن أن تكون غير معروفة، ومقاسة ومراقبة بشكل كاف.

الشكل (4) مؤشر كفاءة الإدارة للمصارف التجارية الخاصة عينة البحث للمدة (2022-2018)



* ملاحظة حسب النسب المعيارية لمؤشر كفاءة الإدارة فأن النسب الأقل هي الأفضل
المصدر: اعداد الباحثة.

جدول (3) التصنيف المركب لنموذج CAMELS

درجة التصنيف	وزن التصنيف	نوع التصنيف	تحليل التصنيف	الإجراء الرقابي المطلوب
1	1 - 1.4	Strong	المصرف جيد وسليم ولا يعاني من أي مشاكل	لا يتخذ أي إجراء
2	1.5 - 2.4	Satisfactory	المصرف سليم نسبياً ولكن قد يعاني من مشاكل وسلبات	معالجة السلبات
3	2.5 - 3.4	Fair	المصرف لديه بعض نقاط الضعف المالية والتشغيلية	رقابة ومتابعة مستمرة
4	3.5 - 4.4	Marginal	لدى المصرف نقاط ضعف مالية خطيرة قد تضر بالقدرة المستقبلية أو النمو المستقبلي	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5	4.5 - 5	Unsatisfactory	لدى المصرف نقاط ضعف مالية حرجية تؤدي إلى الفشل .	رقابة قوية دائمة

Rozzani, Nabilah and Abdul, Rashidah, Camels and Performance Evaluation of Banks in Malaysia, Finance and Business Research, Vol. 2. No. 1. 2013, p39

2-3 تحليل جودة المخاطر الائتمانية: هي احتمالية عدم التزام عملاء المصرف المقترضين بالوفاء بالتزاماتهم تجاه المصرف، وذلك عند استحقاق هذه الالتزامات أو عدم السداد حسب ما متفق عليه، وسنتناول مجموعة من النسب التي تشير إلى حجم المخاطر التي من الممكن أن تلحق بالمصرف والمتولدة من عدم قدرة المقترض على سداد أصل مبلغ القرض مع الفوائد المستحقة في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه وتلك النسب هي (القروض المتعثرة إلى رأس المال) (1) ونسبة (مجموع القروض المتعثرة / مجموع القروض) (2) بوصفها معبر عن مؤشر جودة المخاطر الائتمانية، وذلك اعتماداً على ما تيسر من بيانات وسلسلة زمنية مكونة من (17) سنة امتدت من سنة 2018 ولغاية 2022، ويوضح الجدول (2) النسبة أعلاه للمدة المبحوثة للمصارف عينة البحث وكما يأتي

3-3- نسبة القروض المتعثرة إلى رأس المال الممتلك: يطلق عليها نسبة التغطية والتي تقيس مدى كفاية المخصصات المقطوعة من حق الملكية لمواجهة القروض المتعثرة وكلما ارتفعت هذه النسبة زادت القدرة على تغطية الجزء غير المغطى من القروض المتعثرة نتيجة احتفاظها بمستويات مرتفعة من رأس المال، أي أن هذه النسبة تشير إلى حجم المخاطر التي من الممكن أن تلحق بالمصرف لعدم قدرة المقترض على سداد أصل القرض مع الفوائد المستحقة عليه في تاريخ الاستحقاق المتفق عليه ومن ثم عدم تحقيق العائد المطلوب (الربيعي وراضي، 2013: 174)، أي أن القروض المتعثرة هي تلك القروض التي مضى على استحقاقها 90 يوماً أو أكثر، أما القروض المعدومة هي تلك القروض المصرح بها من لدن إدارة المصرف باعتبارها قروض متعذر تحصيلها ومن ثم تقرر شطبها من السجلات وإذا تم تحصيل بعض منها فإن المبالغ المستحقة تنزل من إجمالي الديون المعدومة وصولاً إلى صافي الديون المعدومة ويمكن حسابها بالمعادلة الآتية:

$$\text{نسبة القروض المتعثرة} = \frac{\text{القروض المتعثرة}}{\text{رأس المال الممتلك}} \times 100$$

جدول (4) نسبة (مجموع القروض المتعثرة / رأس المال) للمصارف التجارية عينة البحث للمدة (2018-2022)

السنة	الأهلي	المتحد للاستثمار	الاستثمار العراقي
	Ratio	CI	Ratio
2018	10%	5	0.8%
2019	22%	5	0.7%
2020	8%	5	0.9%
2021	7%	5	9.3%
2022	11%	5	0.1%
Mean	12%	5	2%

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية السنوية للمصارف التجارية عينة البحث للمدة (2018-2022)

3-4.نسبة القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض: مقياس مباشر لجزء من اصول المصرف المتعثرة أو في طريقها إلى التعثر فهو يهدد المشاكل المتعلقة بجودة الاصول في محفظة القروض، ويشير تزايد النسبة إلى تدهور محفظة الائتمان (حسين، 2019: 12). وتقاس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية (ال شبيب، 2012: 116):

$$\text{نسبة مخاطر الائتمان} = \frac{\text{مجموع القروض المتعثرة}}{\text{مجموع القروض}} \times 100$$

جدول (5) نسبة (مجموع القروض المتعثرة / مجموع القروض) للمصارف التجارية عينة البحث للمدة (2018- 2022)

الاستثمار العراقي		المتحد للاستثمار		الأهلي		السنة
CI	Ratio	CI	Ratio	CI	Ratio	
2	2.3%	5	29%	5	23%	2018
2	1.6%	5	10%	5	46%	2019
2	1.8%	5	50%	5	27%	2020
5	16.5%	5	6%	5	13%	2021
1	0.2%	5	66%	5	10%	2022
2.4	4%	5	32%	5	24%	Mean

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير المالية السنوية للمصارف التجارية عينة البحث للمدة (2018-2022).

يلاحظ من الجداول (4) (5) ما يأتي:

1-المصرف الأهلي:

1-1: بلغت قيمة الوسط الحسابي لمؤشر جودة المخاطر الائتمانية خلال سنوات البحث (12%) (24%) حسب المعادلات (1)(2)، وبذلك حصل المصرف بموجبها على التصنيف (5) على التوالي في نموذج التقييم.

1-2: سجل المصرف شبه الثبات في المخاطر الائتمانية حسب معادلة (1)، إذ حقق افضل مستوى أداء في السنة 2021 والبالغة (7 %) بسبب ارتفاع راس المال وبذلك احتل المصرف التصنيف (2) والذي يبين أن جودة المخاطر الائتمانية مرضية بالنسبة إلى إدارة القروض وان مستوى وحدة تصنيف القروض وغيرها تحتاج إلى متابعة من قبل السلطات الرقابية، فيما سجل المصرف أدنى مستوى له في سنة 2019 إذ بلغت (22%) واحتل المصرف التصنيف (5) الذي يبين أن هنالك ضعفاً في جودة المخاطر الائتمانية وإدارة القروض مما يشكل تهديداً مباشراً إلى وضع المصرف المالي، وفي المعادلة الـ (2) سجل المصرف نتائج ضعيفة واحتل التصنيف (5) إذ نجد إن افضل نسبة مسجلة والبالغة (10%) في سنة (2022) ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع مجموع القروض لتلك السنوات مع انخفاض في القروض المتعثرة وكانت ادنى نسبة مسجلة في سنة 2019 والبالغة (46%) ويعود السبب في ذلك إلى زيادة القروض عن السنة السابقة بمقدار (9672824) الف دينار.

2- المصرف المتحد للاستثمار:

1-2: بلغت قيمة الوسط الحسابي لمؤشر جودة المخاطر الائتمانية خلال سنوات البحث (25%) (32%) حسب المعادلات (1)(2)، وبذلك حصل المصرف بموجبها على التصنيف (5) على التوالي في نموذج التقييم.

2-2: سجل المصرف تذبذب في المخاطر الائتمانية حسب معادلة (1)، إذ حقق افضل مستوى أداء في السنة (2020) والبالغة (5%) وبذلك احتل المصرف التصنيف (3) والذي يبين أن جودة المخاطر الائتمانية مرضية بالنسبة إلى إدارة القروض وان مستوى وحدة تصنيف القروض وغيرها تحتاج إلى

متابعة من قبل السلطات الرقابية، فيما سجل المصرف أدنى مستوى له في سنة 2018 إذ بلغت (27%) واحتل المصرف التصنيف (5) ويعود السبب في ذلك إلى ارتفاع القروض المتعثرة عن السنة السابقة بمقدار (138806454)، وفي المعادلة أـ (2) سجل المصرف نتائج ضعيفة واحتل التصنيف (الخامس) إذ نجد إن أعلى نسبة كانت في سنة 2021 والبالغة (6%) ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض القروض المتعثرة بمقدار (841002) ألف ديناراً، وأدنى نسبة مسجلة كانت في سنة 2022 والبالغة (66%) ويعود السبب في ذلك إلى زيادة القروض المتعثرة عن السنة السابقة بمقدار (298481) ألف ديناراً.

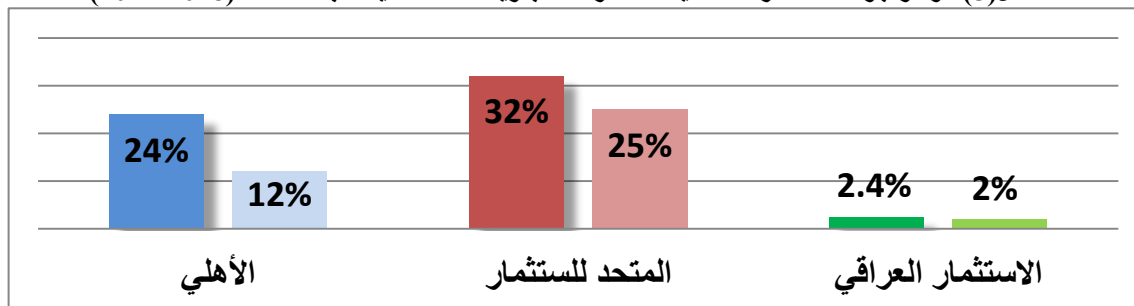
3- مصرف الاستثمار العراقي:

3-1: بلغت قيمة الوسط الحسابي لمؤشر جودة المخاطر الائتمانية خلال سنوات البحث (1.8%) (2.4%) حسب المعادلات (1)(2)، وبذلك حصل المصرف بموجبها على التصنيف (2) على التوالي في نموذج التقييم.

3-2: سجل المصرف شبه الثبات في المخاطر الائتمانية حسب معادلة (1)، إذ حقق أفضل مستوى أداء في السنة 2022 والبالغة (0.1%) وبذلك احتل المصرف التصنيف (1)، فيما سجل المصرف أدنى مستوى له في سنة 2021 إذ بلغت (9.3%) واحتل المصرف التصنيف (4)، وفي المعادلة أـ (2) سجل المصرف أعلى نسبة في سنة 2022 والبالغة (0.2%) وأدنى نسبة مسجلة كانت في سنة 2021 والبالغة (16.5%).

وفقاً لما سبق نلاحظ أن المصارف التجارية الخاصة عينة البحث بعد حصولها على التصنيف (5)(5)(2) هذا مؤشر إلى أن جودة المخاطر الائتمانية بحاجة إلى اهتمام من قبل السلطات الرقابية وتحسين مستوى إدارة القروض وإدارة المخاطر من قبل الإدارة، كذلك يبين التصنيف أن جودة المخاطر الائتمانية تحتاج اهتماماً من قبل السلطات الرقابية وإن اتجاه تصنيف الديون سيكون قابلاً للتدهور والشكل 5 يوضح ما يأتي.

الشكل (5) مؤشر جودة المخاطر الائتمانية للمصارف التجارية الخاصة عينة البحث للمدة (2018-2022)



* ملاحظة حسب النسب المعيارية لمؤشر جودة المخاطر الائتمانية فإن النسب الأقل هي الأفضل.

4- قياس تأثير مؤشر كفاءة الإدارة على المخاطر الائتمانية للمصارف عينة البحث: في هذه الفقرة سوف يتم تناول التحليل الإحصائي للبحث: والمتضمن اختبار الفرضية الرئيسية المتمثلة بـ H_0 : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات كفاءة الإدارة على المخاطر الائتمانية عينة البحث، مقابل H_1 : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشرات كفاءة الإدارة على المخاطر الائتمانية عينة البحث.

جدول (6) اثر كفاءة الإدارة على المخاطر الائتمانية للمصارف التجارية عينة البحث

المصرف	المتغيرات				
	R	R^2	Sig	T المحسوبة	الخطأ المعياري B
الأهلي	0.94	0.96	0.0420	2.166	0.345
المتحد للاستثمار	0.97	0.98	0.0367	2.421	0.238
الاستثمار العراقي	0.94	0.97	0.0015	4.423	0.183

المصدر : إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي .

أ- المصارف التجارية عينة البحث: من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) يتبين ما يأتي:

1- مصرف الاهلي:

• بلغت قيمة (R^2) (0.96) وهذا يعني أن المتغير المستقل (كفاءة الإدارة) تفسر ما نسبته 96% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (المخاطر الائتمانية) أما النسبة المتبقية (4%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم تضمن في هذا النموذج لتفسر هذا التغيير، وان قوة الارتباط (R) كانت بقيمة (0.94) وهذا يعني أن الارتباط بين المتغير المستقل والتابع ارتباط طردي قوي.

• بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) لكفاءة الإدارة هو (0.7487) وقيمة اختبار T لها بلغت (2.166) وهذا يعني أن التغيير في (كفاءة الإدارة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في (المخاطر الائتمانية) بمقدار (0.7487) وحدة.

• قيمة sig تساوي (0.0420) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (جودة الإدارة) والمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) ومنها نستنتج أن جودة الإدارة لها تأثير معنوي على المخاطر الائتمانية خلال مدة الدراسة (2018-2022) وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الرئيسية (H_1) التي تنص "يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشر جودة الإدارة على المخاطر الائتمانية للمصارف عينة البحث".

ثانيا مصرف المتحد:

• بلغت قيمة (R^2) (0.98) وهذا يعني أن المتغير المستقل (كفاءة الإدارة) تفسر ما نسبته 96% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (المخاطر الائتمانية) أما النسبة المتبقية (4%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم تضمن في هذا النموذج لتفسر هذا التغيير، وان قوة الارتباط (R) كانت بقيمة (0.94) وهذا يعني أن الارتباط بين المتغير المستقل والتابع ارتباط طردي قوي.

• بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) لكفاءة الإدارة هو (0.5769) وقيمة اختبار T لها بلغت (2.421) وهذا يعني أن التغيير في (كفاءة الإدارة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في (المخاطر الائتمانية) بمقدار (0.5769) وحدة.

• قيمة sig تساوي (0.0367) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (جودة الإدارة) والمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) ومنها نستنتج أن جودة الإدارة لها تأثير معنوي على المخاطر الائتمانية خلال مدة الدراسة (2018-2022) وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الرئيسية (H_1) التي تنص "يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشر جودة الإدارة على المخاطر الائتمانية للمصارف عينة البحث".

ثالثا- المصرف الاستثمار:

• بلغت قيمة (R^2) (0.97) وهذا يعني أن المتغير المستقل (كفاءة الإدارة) تفسر ما نسبته 96% من التغيير الحاصل في المتغير التابع (المخاطر الائتمانية) أما النسبة المتبقية (4%) فتعود إلى متغيرات أخرى لم تضمن في هذا النموذج لتفسر هذا التغيير، وان قوة الارتباط (R) كانت بقيمة (0.94) وهذا يعني أن الارتباط بين المتغير المستقل والتابع ارتباط طردي قوي.

• بلغت قيمة معلمة الانحدار (β) لكفاءة الإدارة هو (0.8103) وقيمة اختبار T لها بلغت (4.423) وهذا يعني أن التغير في (كفاءة الإدارة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في (المخاطر الائتمانية) بمقدار (0.8103) وحدة.

• قيمة sig تساوي (0.0015) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا دليل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (جودة الإدارة) والمتغير التابع (المخاطر الائتمانية) ومنها نستنتج أن جودة الإدارة لها تأثير معنوي على المخاطر الائتمانية خلال مدة الدراسة (2018-2022) وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية الرئيسة (H_1) التي تنص "يوجد اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمؤشر جودة الإدارة على المخاطر الائتمانية للمصارف عينة البحث".

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. ترتب على ظهور الأزمات المصرفية والمالية منذ عقد السبعينات، ضرورة بناء أسس وقائية دفاعية للمصارف، من شأنها الحد من توسع تلك الأزمات وتكرارها.
2. إجراء البنك المركزي العراقي عدداً من المسوحات لمعرفة ممارسات إدارة المخاطر لدى المصارف التجارية لفتح معرفة التأثير المتوقع الذي قد ينتج عند تطبيق المعايير الجديدة.
3. الغرض من مؤشرات السلامة المالية هو التأكد من أن المصرف يحتفظ بحد أدنى من أمواله الذاتية لمواجهة تلك المخاطر التي يتعرض لها، بغية استيعاب أي خسائر متوقعة.
4. تبين أن نجاح الادارة الإدارية مرهون بجملة من المقومات والخصائص التي يتمثل جزء مهم منها في الصفات الفطرية والمكتسبة التي يتمتع بها القائد الإداري، وان تلك الصفات بالإضافة إلى مجموعة السبل والأسس التي تساعد القائد في تجاوزه للأزمة.

التوصيات:

1. العمل على حسن إدارة المخاطر عن طريق تحقيق القدرة على قياس كل أنواعها، وإنشاء إدارات خاصة لمتابعة تنفيذ السياسة المتبعة بالنسبة للمخاطر، وتقوية دور الرقابة الداخلية، وتفعيل دورها بحيث تستطيع توقع المخاطر قبل حدوثها بدلاً من التعامل معها بأسلوب رد الفعل.
2. إعادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف إشارات الإنذار وبناء نظام للإنذار المبكر وتوظيفه في الوقاية من الأزمات يكون عن طريق استخدام إشارات السلوكية للإنذار المبكر، لتلافي السلبات والتغلب على التحديات الموجودة في الواقع ومنها.
3. إعداد سيناريوهات مناسبة لمواجهة الأزمات المحتملة.
4. تطبيق نظام لتصنيف درجات المخاطر الائتمانية، للزبائن يستند إلى البيانات المالية والنوعية والضمانات المقدمة الأمر الذي يساعد على اتخاذ قرارات ائتمانية صائبة.
5. ضرورة وضع مجموعة من الضوابط التي تعزز من قدرة المصارف التجارية العراقية على ضبط الائتمان.

قائمة المصادر References

- 1- ال شبيب، دريد كامل، (2012). ادارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الاولى عمان.
- 2- الأمام، صلاح الدين، (2010). "استخدام نظام CAMELS في تحقيق السلامة المالية للمصارف، بحث تطبيقي في عينه من المصارف العراقية الخاصة"، مجلة المنصور، العدد 13.
- 3- تعليمات البنك المركزي العراقي، قسم تحليل اداء المصارف ومراقبة المخاطر لسنة 2019 .

- 4- التقارير السنوية للمصارف (الاهلي، المتحد، الاستثمار).
- 5- تلغيش، خالد، (2010). دور الادارة في إدارة الأزمات ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2010
- 6- حسين، خالد حسين، (2019). مؤشرات السلامة المالية في العراق، البنك المركزي العراقي ، دائرة الاحصاء والابحاث
- 7- خضير، محمد احمد، يعقوب، فيحاء عبدالله، (2021). معايير الجدارة الائتمانية للزبائن وأثرها في سيولة المصارف التجارية العراقية الخاصة، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد مجلة دراسات مالية ومحاسبية، العدد
- 8- خلف، نجس وسام، (2020). المخاطر الائتمانية وربحية المصارف التجارية العراقية- العلاقة والأثر، جامعة كركوك كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد 1.
- 9- خلف، عمار حمد، (2019). سياسة الحيلة الكلية ودورها في تقليل المخاطر النظامية وضمان الاستقرار المالي ، مجلة الدراسات النقدية والمالية ، العدد 6.
- 10- الربيعي، حاكم محسن، راضي، حمد عبد الحسين، (2013). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11- رحيل، عبد السلام يونس، (2019). دور القيادة الإدارية في مواجهة الأزمات - دراسة ميدانية لعينة من القادة الإداريين بالمصارف الليبية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والابحاث الليبية، العدد 2.
- 12- رحيم، عباس فاضل، (2014). أهمية نظام CAMELS في تقييم اداء المصارف في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39 .
- 13- شوقي، بورقبة. (2011). "الكفاءة التشغيلية للمصارف الإسلامية-المصارف الإسلامية- دراسة تطبيقية"، جامعة سطيف، فرحات عباس، أطروحة دكتوراه.
- 14- العامري، محمد علي ابراهيم، (2013). الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الاولى، الاردن.
- 15- العزاوي، نجم (2009). أثر التخطيط الإستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي السابع، جامعة الزرقاء، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
- 16- عيسى، مهدي حنا نقولا، (2010). إدارة المخاطر المحافظ الائتمانية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
- 17- لشبور، فتحية، سالم، رشيد، (2021). دور الاستعلام المصرفي في اتخاذ القرار الائتماني في البنوك التجارية – كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة الميمنية، الجزائر، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية
- 18- محمد، جمال هداش، ختلان، ياسمين ممدوح، (2021). قياس السلامة المالية للمصارف في العراق، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54.

المصادر الاجنبية

- 19- Apatachioae, Adina, (2015) The performance, banking risks and their
- 20- Deyoung, Robert & Flannery, MARK J. & Lang, WILLIAM W. & Sorescu, SORIN M. (2001), "The Information Content of Bank Exam Ratings and Subordinated Debt Prices", Journal of Money, Credit and Banking, Volume (33), Number (4), pp: 900-925.

-
- 21- Edwards, Burt (Ed.). (2004). Credit management handbook. Gower Publishing, Ltd.
- 22- GulZeb, Haseeb Zaman Babar (2011), "CAMELS Rating Syatem for Banking Industry in Pakistan", Umea school of busines. Ioan Cuza" University, Procedia Economics and Finance 20 -35 – 43.
- 23- Dam Luy Dan .(2010). Evaluation of credit risk management policies and practices in a Vietnamese joint-stock commercial banks transaction office.regulation , a Faculty Of Economics and Business Administration "Alexandru
- 24- Rozzani ,Nabilah and Abdul, Rashidah, Camels and Performance Evaluation of Banks in Malaysia, Finance and Business Research, Vol. 2. No. 1. 2013, p39.