# القدرة الإدارية للمصارف التجارية وتأثيرها في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف بحث تحليلي لعينة من المصارف التجارية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية

# The Administrative Capacity of Commercial Banks and Its Impact on Lending Behavior with a Specific Growth Medium for the Bank

**أ.م.د علي أحمد فارس**
**Prof. Dr. Ali Ahmed Fares**
**ali.ahmed@uokerbala.edu.iq**
**جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والإقتصاد**
**Karbala University / College of Administration and Economics**

**زهراء نزار عبد الوهاب**
**Zahra Nizar Abdel Wahab**
**Zahraa.nizar@s.uokerbala.edu.iq**
**جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والإقتصاد**
**Karbala University / College of Administration and Economics**

**المستخلص:** يهدف البحث الى قياس وتحليل علاقة الأثر الكلي (المباشر وغير المباشر) بين القدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (المتغير المستقل) وسلوك الإقراض (المتغير التابع) بتوسط محدد النمو (المتغير الوسيط)، اذ تم الإعتماد على التقارير السنوية لعينة من المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية والبالغة (8 مصارف) كمصرف (بغداد، الإستثمار العراقي، الشرق الأوسط، الأهلي العراقي،الخليج التجاري، الموصل للتنمية والإستثمار، الشمال للتمويل والإستثمار، المنصور للإستثمار) من إجمالي المصارف المدرجة والبالغ (25 مصرفًا) للمدة (2006-2020) لغرض الإجابة على أبرز التساؤلات الواردة في مشكلة البحث (هل تؤثر القدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في توجيه سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف؟). تم قياس وتحليل متغيرات البحث بإستخدام عددٍ من النسب والأساليب المالية كـ {إسلوب تحليل مغلف البيانات (Data Envelope Analysis) (DEA)، إسلوب تحليل هيرشمان_ هيرفندال (Herfndahl- ( HHI (Hirschman، نمو الموجودات}. تم إختبار فرضيات الدراسة بإستخدام البرنامج الإحصائي (SmartPLS.v.3). وقد توصل البحث الى مجموعة من الإستنتاجات أهمها (إن هناك تأثير للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف). وإختتم البحث بعددٍ من التوصيات أهمها (ضرورة إهتمام المصارف عينة البحث برفع مستويات القدرة الإدارية الخاصة بها لما لها من آثارٍ إيجابية على توجيه سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف).

**الكلمات المفتاحية:** القدرة الإدارية، النمو، تحليل مغلف البيانات (DEA)، سلوك الإقراض.

**Abstract:** The research aims to measure and analyze the overall effect relationship (direct and indirect) between the administrative capacity of the research sample banks (the independent variable) and the lending behavior (the dependent variable) by mediating a specific growth (the mediating variable), as the annual reports of a sample of listed Iraqi banks were relied upon In the Iraq Stock Exchange, amounting to (8 banks), and they are (Baghdad, Iraqi Investment, Middle East, Iraqi National Bank, Business Bay, Mosul for Development and Investment, North Finance and Investment, Al-Mansour Investment) out of the total number of listed banks amounting to (25 banks) for the period (2006 -2020) for the purpose of answering the most prominent questions contained in the research problem (Does the administrative capacity of the research sample banks affect directing the lending behavior through the mediation of a growth determinant for the bank?). The research variables were measured and analyzed using a number of financial ratios and methods such as {Data Envelope Analysis (DEA), HHI (Herfndahl-Hirschman), asset growth}. The study hypotheses were tested using the statistical program ((SmartPLS.v.3). The research reached a set of conclusions, the most important of which is

(that there is an effect of the administrative capacity of the research sample banks on the lending behavior by mediating a specific growth of the bank). The research concluded with a number of recommendations, the most important of which is (necessity of attention the research sample banks to raise the levels of their administrative capacity because of their positive effects on directing lending behavior by mediating a specific growth of the bank).

**Keywords:** Administrative Ability, growth, data envelope analysis (DEA), lending behavior.

### 1. المقدمة

تعد القدرة الإدارية من وجهة النظر العامة أحد المصطلحات الأكثر تداولًا اليوم في النهج المصرفي، لتأثيرها الواضح على قرارات التمويل والاستثمار اليومية، أما وجهة النظر الخاصة فتشهد فاعليتها في الموائمة بين تدنية التكاليف التنافسية وتعظيم إيرادات الأنشطة وبالمزامنة مع المنافسة الشديدة والتعقيد وعدم اليقين إضافة الى ندرة الموارد التي يشهدها الوقت الحالي. لذا فإن القدرة الإدارية تعد موجهًا أساسيًا لسلوك الإقراض بين المصارف المختلفة كونها العنصر الفعال والعامل الأساسي في رسم إتجاه السلوك الكمي والنوعي الداعم للتنوع الخاص بعملية منح القروض للقطاعات الإقتصادية المختلفة، في ظل وجود عددٍ من الخصائص والمتغيرات ذات الأهمية الكبرى بين المصارف المختلفة كمستويات النمو السنوية. إستنادًا لما سبق فإن مواضيع القدرة الإدارية للمصارف التجارية وسلوك الإقراض والنمو يستحقون البحث لأهميتهم في إنعاش النشاط الإقتصادي وفاعليتهم في مواجهة الأزمات المالية المحتملة، لذا سيتم قياس وتقييم القدرة الإدارية وسلوك الإقراض والنمو بإستخدام عددٍ من النسب والأساليب والبرامج المالية والإحصائية وإختبار علاقة الأثر الكلي (المباشر وغير المباشر) بين المتغيرات الثلاث لعينة مختارة من المصارف العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة (2006-2020).

## 2. منهجية البحث والدراسات السابقة

### 2-1. مشكلة البحث

ان مشكلة البحث تتلخص بمدى امكانية توجه سلوك الإقراض نحو التنوع والاستفادة من متوسط النمو المتباين بين المصارف التجارية في ظل تفاوت مستويات القدرة الإدارية لها، لذا سيتم وصف مشكلة البحث بعددٍ من التساؤلات كما يلي:-

2-1-1. هل تمتلك إدارة المصارف عينة البحث مستوياتٍ تامة من القدرة اللازمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة التشغيلية؟

2-1-2. هل تمتلك المصارف عينة البحث سلوك الإقراض الموجه نحو التنوع في منح القروض؟

2-1-3. هل هناك اثر للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو؟

### 2-2. أهداف البحث

2-2-1. قياس وتحليل القدرة الإدارية للمصارف عينة البحث.

2-2-2. قياس وتحليل سلوك الإقراض للمصارف عينة البحث.

2-2-3. قياس وتحليل مستويات النمو السنوية للمصارف عينة البحث.

2-2-4. قياس أثر القدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط متغير النمو.

2-2-5. تقديم عددًا من المقترحات والتوصيات اللازمة لإصلاح وتطوير الوحدات الإدارية في المصارف عينة البحث لضمان تحقيق المستويات التامة للقدرة الإدارية الفاعلة في تدنية كلف المدخلات عند مستوى معين من المخرجات، أوتعظيم ايرادات المخرجات عند نفس المستوى من المدخلات بين المصارف عينة البحث بتوسط محدد النمو.

**2 -3. أهمية البحث**

تتجلى أهمية البحث من الناحية الأكاديمية عن طريق عرض المفاهيم الهامة التي ترتبط بصورة مباشرة بالمستويات التامة للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث ذات الفاعلية في توجيه القروض الممنوحة الى القطاعات المختلفة نحو التنوع في ظل تفاوت مستويات النمو السنوي بين المصارف المختلفة ومدى قدرة الادارة على توظيفه في خدمة اهدافها. أما أهميته الميدانية فتظهر في تقديم الأسس العلمية التي تستند عليها المصارف لتحفيز إدراك الوحدات الإدارية الى اهمية مفهوم القدرة الإدارية ودورها في تنوع عملية الإقراض وإدارته بفاعلية لتعظيم وتنمية الإيرادات المستقبلية تعويضا عن القيمة الحالية للأموال بتوسط المستويات السنوية للنمو ودوره الهام بين المصارف بصفتهِ أحد الخصائص الرئيسية المرتبطة بالمصرف.

**2-4. فرضيات البحث**

2-4-1. تمتلك إدارات المصارف عينة البحث مستوياتٍ تامة للقدرة الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة التشغيلية.

2-4-2. لدى المصارف عينة البحث سلوك الإقراض الموجه نحو التنوع في منح القروض.

2-4-3. لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف.

**2-5. مجتمع وعينة البحث**

يشمل مجتمع البحث كافة المصارف العاملة في القطاع المصرفي العراقي المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية (السوق النظامي)، بعددٍ إجمالي يبلغ (25) مصرفًا، أما عينة البحث فكانت عبارة عن ثمانية مصارف (بغداد، مصرف الإستثمار العراقي، مصرف الشرق الأوسط، المصرف الأهلي العراقي، مصرف الخليج التجاري، مصرف الموصل للتنمية والإستثمار، مصرف الشمال للتمويل والإستثمار، مصرف المنصور للإستثمار) للمدة (2006-2020).

**2-6. أساليب وبرامج ونسب قياس متغيرات البحث**

تم إستخدام عددًا من النسب والبرامج والأساليب المالية لقياس وتقييم كلًا من القدرة الإدارية وسلوك الإقراض والنمو على التوالي كالآتي:-

2-6-1. إسلوب تحليل مغلف البيانات (DEA) (Data Envelope Analysis) (DEA)

2-6-2. إسلوب تحليل هيرشمان_هيرفندال (HHI) (Herfndahl-Hirschman).

2-6-3. نمو الموجودات.

2-6-4. برنامج (SmartPLS.v.3).

**3. الجانب النظري**

**3-1. القدرة الإدارية**

**3-1-1. مفهوم القدرة الإدارية:-** يتم تحديد وتنفيذ كافة أنشطة ووظائف عمل المصرف إعتمادًا على صلاحيات وخبرة ومعرفة وإدراك ومرونة وحداتهِ الإدارية، مما دفع الى ضروره وضع مفهوم حديث ذي إحاطة شاملة بمفردات القدرة الإدارية (Phan,2021:193). فان تعريف القدرة الإدارية من وجهة نظر (Cingolany,2013:28) هو الصفه المتجذرة في المصارف الحديثة، ذات الأنظمة والقوانين المحترفة والموضوعية والشفافية اللازمة للتنفيذ غير الشخصي للسياسات والخطط المتبعة التي تتطلب كلًا من المدراء الماليين والموظفين المهرة ومن ذوي القدرات والخبرات والكفاءات المطلوبة. وبمفهوم أكثر حداثة عبِرَعنها كلًا من (Puchr&Martinos,2018:11) على إنها طريقة تفاعل مزيجًا من الإدارة والموارد البشرية والهيكل التنظيمي والأنظمة والقوانين والأدوات داخل وخارج المصرف لأداء الأنشطة المختلفة وإمكانية تخطي العقبات وحل المشكلات والعمل على تحديد الأهداف وتنفيذها.

**3-1-2. أهمية القدرة الإدارية**

أ- إمكانية تحديد الأولويات، وكذلك رصد وحل المشاكل والحد منها وتجنب تكرارها من خلال التخطيط طويل الأجل وتنفيذ ومراقبة السياسات اللازمة لإنتاج الخدمات بكفاءة وفاعلية (Pritchett,etal.,2013:1).

ب- إمكانية إستغلال الموارد المتاحة، الإستغلال الأمثل وربطها بالإجراءآت اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة بالفعل، لكونها عنصرًا مهمًا من عناصر ربحية وديمومة المصارف (Howlett,2019:125).

ج- ضمان الأمان والخصوصية في المعاملات، إضافة الى التنفيذ الدقيق لأعداد كبيرة جدًا من المعاملات، وتقديم الخدمات بالطرق الملائمة والفعالة (Osterweil,etal.,2007:124).

3-1-3. **بناء وتطوير القدرة الإدارية**

إن بناء القدرة الإدارية يتطلب من المصارف رؤية عميقه وطويله الاجل للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها، لذلك كان لابد لتلك المصارف من خلق بيئة إدارية مبتكرة تساعد على الإستجابة للتطورات في بيئة العمل المصرفي من خلال كلًا مما يلي (Helfat,etal.,2007:9)، (Yossef&Rakha,2017:113):-

**التدريب:-** يعتبر التدريب جزءًا هامًا في بناء وتطوير القدرة الإدارية، فالمصارف التي يعمل فيها أفراد على مستوى عالي من التدريب تكون أكثر فاعليةً ونشاطًا، إذ يجب فهم وإدماج كل من المكونات الفردية والتنظيمية والإدارية بجدول تدريبي واحد متكامل ومتناغم، وتعزيز قاعدة العمل الميداني بحيث يمكن للموظفين والعملاء والموردين فهم وبناء الروابط بين تلك المكونات الثلاثة (Thomas,2006:3).

**الإبتكار:-** يعد الإبتكار عنصرًا هامًا وحاسمًا في بناء وتطوير القدرة الإدارية، فمثلًا إن سياسة إبتكار الحلول للمشاكل وإتخاذ القرارات المتعلقة بإتمام الأنشطة اليومية، كفيلة للوصول بشكل مباشر أو غير مباشر الى مستويات القدرة الإدارية التامة والداعمة للإبتكار المضطلعة بتحقيق النمو والإزدهار والربحية والديمومة للمصرف (Cirera&F.Maloney,2017:91).

**الإبداع:-** إن تواجد روح الإبداع داخل المصرف يعد عنصرًا هامًا وحاسمًا في بناء وتطوير القدرة الإدارية، إذ يعتمد توليد الأفكار الخاصة بإنتاج خدمات ودخول أسواق جديدة أو فتح فروع جديدة، بالدرجة الأولى على قدرة المديرين المبدعين وإمكانيتهم بالشعور بالأسواق الأكثر نشاطًا، لضمان الإستيلاء على الفرص المتاحة بكفاءة وفاعلية وبأقل التكاليف (Helfat&Martin,2015:1395).

**التعلم من الخبرات السابقة:-** يمثل التعلم من الخبرات السابقة عنصرًا هامًا وحاسمًا في بناء وتطوير القدرة الإدارية، فإن الإدارة الذكية إعتبرت بناء وتطوير رأس المال البشري من متطلبات الدعم الفني المتمثل بتعزيز وإستقطاب الخبراء والمستشارين والتعليم والندوات والزيارات والبحوث التدريسية اللازمة لتخطيط الإستثمار وتقييم الإحتياجات وإعدادها وتصميمها وتنفيذها ضمن خطط العمل المشتركة (Pucher&Martinos,2018:28).

**المنافسة:-** تمثل البيئة التنافسية عنصرًا هامًا وحاسمًا في بناء وتطوير القدرة الإدارية، ففي حال تباين القدرة الإدارية بين المصارف فإن المنافسة ستزداد، مما يجعل من الصعب على المصارف البقاء والازدهار دون بلوغ المستويات التامة للقدرة الإدارية (Yossef&Rakha,2017:120).

**3-1-4. آليات ومعايير دعم وتقييم جودة القدرة الإدارية**

يعد السعي وراء إنشاء آليات لدعم القدرة الإدارية أمرًا هامًا، إلا أن الأهم من ذلك هو تقييم إستعداد ومرونة ومواضبة المصرف لمتابعة هذه الآليات وإجراء الفحص الدوري والفوري لها، والتأكد من إنها على إستعداد لدعم التحول نحو ثقافة تسعى بإستمرار لمواجة الضغوط المتعددة في بيئات عدم اليقين، فعلى الرغم من أن هذه الآليات قد تكون كبيرة وعديدة إلا أنها ليست مستعصية، إذ أن المصارف ذات المستويات التامة للقدرة الإدارية يمكنها أن تلبي إحتياجات العملاء بحماس وإحتراف وتفانٍ مطلق وثابت، من خلال روح المشورة للمهنيين المتفانين فيما يتعلق بفرص العمل والتوظيف بشكل أفضل من هذهِ الآليات ما يلي (Osterweil,etal.,2007:124):-

أ- مراقبة السياق المجتمعي لضمان مراقبة القدرة الإدارية بشكلٍ مستمرٍ ودوري.

ب- تتبع التكنلوجيا الحديثة لتلبية أعباء العمل المتوقعة والحالية والمستقبلية.

ج- وضع أهداف كمية قابلة للقياس بدقة وتحقيقها في الوقت المحدد ضمن الميزانية المخصصة لها، إضافةً الى وضع أدوات فعالة لقياسها ومطابقتها بما تم تحقيقهُ، وإيجاد مقدار الفجوة إن وجدت للمساعدة في تشخيص الحوادث وإمكانية حلها.

د- الحفاظ على العلاقات الوثيقة والودية والمستمرة مع جميع مجتمعات تعامل المصرف، لضمان توفرموارِدٍ ومعداتٍ كافيةً دائمًا لإكمال الوظائف والأنشطة.

هـ- التغيير والتطور المستمر وتحويل العمليات داخل المصرف وتقدير العدد الأكثر كفاءة لأعضاء فريق العمل، وتحديد الساعات المطلوبة لإنجاز الأهداف، والإطار الزمني المناسب للبدء بتعيين موظفين جدد.

**3-1-5. مؤشر قياس القدرة الإدارية**

إتخذ إسلوب تحليل مغلف البيانات (Data Envelope Analysis) (DEA) كمؤشر لقياس وتقييم القدرة الإدارية بين المصارف إذ عرفهُ (Cakar,etal.,2021:1752) على إنهُ إسلوب تحليل تستخدمهُ المصارف لتقييم القدرة الإدارية وقياس التغييرات اللتي تطرأ عليها، لتنحصر نسبتهُ المعيارية بين (0-1)، فتمثل القيمة (1) مستويات القدرة

الإداريـة التامـة المكونـة بـذلك حـدودًا فعالـة مغلفـة للمسـتويات الـدنيا لقـدرات المصـارف الأخـرى ذات القيمـة (0) لتكـون كنقطة مرجعية معيارية لتلك المصارف ويحسب كما في المعادلة الآتية:

$$\frac{\sum_{i=1}^{s} u_i\, y_{ik}}{\sum_{j=1}^{m} v_j x_{jk}} k = 1 \dots . n \qquad \cdots\cdots\cdots (1)$$

إذ إن (Demerjian,etal.,2012:1232):

s تمثـل المخرجـات بينمـا ال m تمثـل المـدخلات ل n مـن المصـارف، إضـافةً لتعيـين وزن لكـل مخـرجٍ ومـدخلٍ مشـارًا لهـا ب (u ، v)، أما كميات المخرجات والمدخلات فيشار لها بواسطة γ، χ على التوالي.

**2-3. سلوك الإقراض**

**1-2-3. مفهـوم الإقـراض:-** يعـد الإقـراض مصـدرًا رئيسـيًا للتمويـل الخـارجي للقطـاع الحقيقـي فـي جميـع أنحـاء العـالم، لمـا لـه مـن مسـاهمة فـي نمـو القطـاع الحقيقـي، مـن خـلال تكـوين رأس المـال العامـل مـن قبـل الشـركات، وتعزيـز الإسـتهلاك مـن السـلع والخـدمات مـن قبـل الأسـر (Ashraf&Shen,2019:2). ممـا دعـى الـى ضـرورة توضـيح مفهـوم الإقـراض، فجـاءت (Kaaya,2013:55) لتعرفـهُ علـى إنـهُ عمليـة يُسـمح بموجبهـا حيـازة الخـدمات دون الـدفع الفـوري لهـا بنـاءًا علـى إتفـاق تعاقـدي للـدفع لاحقًـا. كمـا يعـرف علـى إنـهُ ثقـة المصـرف تجـاه شـخصٍ مـا سـواء كـان طبيعيًـا أومعنويًـا، ليمنحـهُ مبلغًـا مـن المـال يـتم إسـتخدامهِ فـي غـرضٍ محـدد، خـلال فتـرة زمنيـة متفـق عليهـا وبشـروط معينـة لقـاء عائـدًا ماديًـا متفـق عليـهِ وبضماناتٍ تمكن المصرف من إسترداد قرضهِ في حال توقف العميل عن السداد (Simpson,2014:34).

**2-2-3. أهمية الإقراض**

يحـول الإقـراض دون تـراكم الأمـوال بشـكلٍ معطـل أومجمـد ممـا جعـل هنـاك أهميـة كبـرى تنسـب إليـه بصـفتهُ ضـرورةً جوهريةً للإقتصاد كما يلي (Hammoud, 2019:7) :-

أ- تمويل الأنشطة والمشاريع الإقتصادية المختلفة من خلال توزيع الموارد المالية.

ب- رفع مستوى الإنتاجية وتوفير فرص العمل.

ج- رفع معدل الإستهلاك من خلال توفير التمويل اللازم لشراء السلع والخدمات.

د- رفع مستويات النمو والإستقرار الإقتصادي.

**3-2-3. الأنواع الرئيسة لتوجه سلوك الإقراض**

يعمـل سـلوك الإقـراض علـى زيـادة مرونـة المصـارف فـي مواجهـة الصـدمات اللتـي قـد تتعـرض لهـا، مـن خـلال التنـوع فـي القـروض الممنوحـة لعـددٍ مـن القطاعـات الإقتصـادية المختلفـة، إذ إنـهُ يقلـل مـن الإرتبـاط بـين كـلًا مـن مخـاطرة وتـدفق الأربـاح المختلفـة (Gelman,etal.,2021:2). لـذا سـيتم التطـرق الـى الأنـواع الرئيسـة لتلـك القـروض كلآتـي (Koch&Macdonald,2015:507):-

أ- القروض العقارية.
ب- القروض التجارية، الصناعية والزراعية.
ج- قروض الأفراد.

د- قروض الأعمال.
هـ- القروض الخدمية.

**3-2-4. التحديات المرافقة لتطبيق المعايير الدولية المفروضة على المصارف مقابل التدابير الخاصة للتقليل من حدتها:-**

تعتبر مخاطر عدم السداد من أكبر العوامل التي تؤثر على السلامة المصرفية وسلامة النظام المالي ككل، وبما إن منح القروض يعد العمل الرئيس للمصارف الذي يجب عليها حمايتهُ من المخاطر، قامت المصارف بتبني معيارًا دوليًا صارماً للحد من مخاطر السداد لضمان توافر مصادر بديلة للسداد، فجعل هناك تحديًا كبيرًا أمام المصارف في تغيير سياساتها وأهدافها للموائمة مع متطلبات المعايير الدولية وتجنب تأثيرها السلبي، ووضع تدابير خاصة بها للحد من الآثار السلبية التي قد تتعرض لها جراء ذلك كما يلي (Central bank of Kenya,2021:13):-

أ- التأثير السلبي على كفاية رأس المال، مما تطلب من المصارف ضخ رأس مال إضافي لإستيعاب الزيادة المتوقعة في خسائر القروض.

ب- تقدير التراكبات المستقبلية للإقتصاد الكلي يمثل تحدياً كبيراً في البيئآت الحالية، مما دفع المصارف الى تطوير نماذج تصنيف داخلية لتقييم مخاطر الإقراض في جميع القطاعات.

ج- يعد إمكانية دمج عوامل الإقتصاد الكلي الموثوقة أمرًا صعبًا في ظل إقتصادٍ غير المؤكد، مما جعل هناك ضرورة لتعيين المستشارين والخبراء للتحقق من صحة الإفتراضات والتأكد من موثوقيتها.

د- الآثار السلبية المترتبة على تكلفة التكنلوجيا ذات الصلة، وإستقطاب الخبراء والإستشاريين، ومصاريف تدريب وتطوير الموظفين مما دفع المصارف الى أتمتة النماذج والأنشطة لتقليل الخسائر.

هـ- الحد الأدنى في نمو منح القروض، بسبب التصنيفات والمعايير الدقيقة للمخاطر من قبل الوكالات العالمية للتصنيف مما أثر بدورهِ على الربحية، ودفع المصارف الى التركيز أكثرعلى منح القروض المضمونة وتكثيف الجهود لإستردادها.

**3-2-5. مؤشر قياس سلوك الإقراض**

إتخذَ إسلوب هيرشمان- هيرفندال (HHI) (Herfndahl-Hirschman) كمؤشرًا لقياس تنوع وتركيز القروض الممنوحة، ويعرف على إنهُ مجموع مربعات التعرضات النسبية للمصارف في الصناعة أو القطاعات الإقتصادية المحددة المعبر عنها بأرقام حقيقية أوكسور عشرية، وتتراوح قيمتهُ بين (0-10000) نقطة، فتزداد درجة التركيز، وينعدم التنويع بزيادة عدد النقاط عن الصفر ويحسب كما في المعادلات الآتية:

$$(HHI)_{bt} = \sum_{i=1}^{n} r_{bti}^2 \qquad \cdots\cdots (2)$$

$$r_{bti} = \frac{r_i^{bt}}{\sum_{j=1}^{n} r_j^{bt}} \qquad \cdots\cdots (3)$$

إذ إن (Tabak,etal.,2010:6):

$(HHI)_{bt}$ = مجموع مربعات التعرضات النسبية للمصرف (b) في الزمن (t).

$r_i^{bt}$ = إجمالي القروض اللتي منحها المصرف (b)، في الزمن (t)، للقطاع (i).

$\sum_{j=1}^{n} r_j^{bt}$ = إجمالي القروض اللتي منحها المصرف (b)، في الزمن (t)، الى جميع القطاعات (j).

**3-3. النمو**

واجهت المصارف صعوبة كبيرة في تحقيق نسب تغيير إيجابية لمعدلات النمو السنوية، بسبب تعرض نتائج الأعمال التقليدية الخاصة بها للدمار نتيجةً لـ (تجويف الإقتصادات، العولمة، التغيير التكنلوجي، نزوح السكان وهجرة مناطق سكناهم بسبب الحروب والجائحات، وأخيرًا الشيخوخة السريعة للخدمات المقدمة) (Kobayashi&Bremer,2022:1). وبما إن نموها يرتبط بشكلٍ كبير بالنمو الإقتصادي، فإن أي تخلف للقطاع المصرفي يقود الى مستويات نمو أبطأ على مستوى الإقتصاد الكلي، لإنهُ يرجع الى النمو في الخدمات الجديدة والمبتكرة المقدمة من قبل المصارف لتمويل الشركات وتحقيق التنمية المالية لها (Thampy&Tiwary,2021:97). ولما كان النمو عملية غير منتظمة وليس لها موعد محدد، فإن التنبؤ به ذا أهمية كبرى لصانعي القرار، لذا من الضروري قياسهُ وتحليلهُ لتحديد مستويات النمو الدورية بين المصارف المختلفة من خلال تطبيق معادلة نمو الموجودات لمعرفة نسبة التغيير في النمو السنوي وكلما كانت النسبة أكبر دل ذلك على وجود معدلات نمو سنوية إيجابية كما يلي :-(Krasniqi&Mustafa,2016:3)

$$G_{it} = \frac{A_2 - A_1}{A_1} \qquad \ldots\ldots\ (4)$$

إذ إن $G_{it}$ = رمز يشير الى مؤشر النمو للمصرف (i) للعام (t).

$A_2$ = إجمالي الموجودات الحالية.

$A_1$ = إجمالي الموجودات السابقة.

**4. الجانب التطبيقي (التحليل المالي والاحصائي)**

**4-1. التحليل المالي للقدرة الإدارية:-**

يشير جدول (1-4) أدناه، الى القيم السنوية والمعدل العام للمدخلات المتمثلة بـ (القروض والتكاليف)، والمخرجات المتمثلة بـ (الإيرادات). وقيم (DEA) للمصارف عينة البحث للمدة (2006-2020). إذ بلغ المعدل العام لقروضها (1,045,897) (مليون دينار) لإجمالي مدة البحث. كما لوحظ إن القروض ترتفع بمقدار (101,053) (مليون دينار) سنويًا[1] متخطية بذلك معدلها العام. في حين بلغت أدنى وأعلى المبالغ للقروض (124,565)، (1,666,529) (مليون دينار) خلال عام (2008)، (2015) على التوالي. أما المعدل العام لتكاليفها فقد بلغ (165,377) (مليون دينار) لإجمالي مدة البحث. كما لوحظ إن التكاليف تتعرض الى إرتفاع بمقدار (7,516) (مليون دينار) سنويًا[1]. في حين بلغت أدنى وأعلى المبالغ للتكاليف (47,100)، (285,353) (مليون دينار) خلال عام (2006)، (2015) على التوالي. بينما بلغ المعدل العام لإيراداتها (266,963) (مليون دينار) لإجمالي مدة البحث. كما لوحظ إن الإيرادات

---

[1] **إستخدمت معادلة الإنحدار الخطي البسيط لتحديد مقدار الميل الحاصل في (التكاليف والقروض، الإيرادات، (DEA)) من خلال إعتبار (السنوات المتغير المستقل، قيم (التكاليف والقروض، الإيرادات، (DEA) المتغير التابع) $Y = \alpha + \beta X$.**

تحقق إرتفاعًا بمقدار (3,755) (مليون دينار) سنويًا[1]. في حين بلغت أدنى وأعلى المبالغ للإيرادات (73,745)، (541,541) (مليون دينار) خلال عام (2006)، (2013) على التوالي. وبالتالي بلغ المعدل العام لمؤشر (DEA) (0.2383) لإجمالي مدة البحث. كما لوحظ إن مؤشر (DEA) يعاني إنخفاضًا ملحوظًا بمقدار (-0.035) درجة سنويًا[1]. في حين بلغت أدنى القيم لمؤشر (DEA) خلال عام (2019) بمقدار (0.064) درجة، وهي أصغر من (1) مما يدل على إن المصارف تعاني من مستويات قدرة إدارية منخفضة لذلك العام. وفي المقابل كانت أعلى درجة لهُ خلال عام (2008) بمقدار (1) درجة، مشيرةً الى إن المصارف قد حققت مستوياتٍ تامة للقدرة الإدارية خلال ذلك العام.

**جدول (1-4) يوضح قيم مدخلات ومخرجات و (DEA) للمصارف عينة البحث للمدة (2006-2020)**

| إجمالي المصارف عينة البحث للمدة (2006-2020) (الف دينار) | | | | |
|---|---|---|---|---|
| السنة | المدخلات | | المخرجات | %(DEA) |
| | (القروض) | (التكاليف) | (الإيرادات) | |
| 2006 | 233,196,000 | 47,100,316 | 73,745,046 | 0.182 |
| 2007 | 152,945,732 | 75,945,925 | 163,935,851 | 0.617 |
| 2008 | 124,565,738 | 115,254,080 | 216,497,184 | 1.000 |
| 2009 | 340,930,240 | 117,321,075 | 197,299,881 | 0.333 |
| 2010 | 717,927,123 | 128,527,003 | 219,319,727 | 0.176 |
| 2011 | 1,030,553,407 | 161,894,966 | 300,403,379 | 0.168 |
| 2012 | 1,616,700,172 | 200,988,398 | 443,109,602 | 0.158 |
| 2013 | 1,659,874,962 | 249,520,345 | 541,541,702 | 0.188 |
| 2014 | 1,581,334,276 | 260,313,996 | 430,974,091 | 0.157 |
| 2015 | 1,666,529,679 | 285,353,321 | 370,151,296 | 0.128 |
| 2016 | 1,223,408,649 | 206,856,059 | 304,712,643 | 0.143 |
| 2017 | 1,134,461,903 | 196,373,125 | 232,479,700 | 0.118 |
| 2018 | 1,266,119,368 | 147,928,520 | 154,881,326 | 0.070 |
| 2019 | 1,369,233,876 | 141,845,614 | 152,651,757 | 0.064 |
| 2020 | 1,570,679,717 | 145,436,607 | 202,745,687 | 0.074 |
| المعدل | 1,045,897,389 | 165,377,290 | 266,963,258 | 0.2383 |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المالية للمصارف عينة البحث بإستخدام برنامج (Excel2010)**

**وعليهِ:-** نرفض الفرضية الأولى التي نصت على **(تمتلك إدارات المصارف عينة البحث مستوياتٍ تامة للقدرة الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة التشغيلية)**.

ونقبل فرضية **(لا تمتلك إدارات المصارف عينة البحث مستوياتٍ تامة للقدرة الإدارية اللازمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة التشغيلية)** للمصارف العراقية عينة البحث للمدة (2006-2020).

### 4-2. التحليل المالي لسلوك الإقراض:-

يشير جدول (2-4) أدناه، الى حجم التعرض النسبي للقروض الممنوحة من قبل المصارف عينة البحث لكل قطاع من القطاعات الإقتصادية المختلفة، وقيم مؤشر (HHI) خلال سنوات البحث للمدة (2006_2020). إذ بلغ المعدل العام لمؤشر (HHI) (2882) لإجمالي مدة البحث ومن الملاحظ إنه أكبر من (1800) مما دل على وجود تركز عالي يقابلهُ تنوع متدني للقروض الممنوحة خلال مدة البحث. في حين بلغت أعلى قيمة للمؤشر (4206) عام (2007) وهي أكبر من (1800) مشيرةً أيضًا الى وجود تركز تام يقابلهُ تنوع متدني للقروض الممنوحة ، قد يعود السبب في ذلك الى تركز المصارف خلال ذلك العام على قروض قطاع (الأفراد) بشكلٍ كبير وبنسبة (61.84%) من إجمالي نسب قروضها الممنوحة للقطاعات الإقتصادية المتبقية والبالغة (38.16%). وفي المقابل بلغت أدنى درجة لذات المؤشر (2152) عام (2015)، لتشير مجددًا الى وجود تركزًا مرتفعًا نسبيًا يقابلهُ تنوعًا متدنيا للقروض الممنوحة لأن قيمة المؤشر لا تزال أكبر من (1800) وقد يعود السبب في ذلك الى تركز المصارف على قروض قطاع (الأفراد) بشكل كبير وبنسبةٍ تبلغ (25.81%) من إجمالي القروض الممنوحة للقطاعات المتبقية لذلك العام، بينما بلغت نسبة قروض القطاع التجاري (22.63%)، تليها نسبة قروض القطاع الخدمي (21.90%)، لتأتي بعدها نسبة قروض قطاع الأعمال (21.51%). في حين كانت نسب القطاعات الإقتصادية الأخرى طفيفة ومتفاوتة نسبيًا من إجمالي نسب القروض للمدة (2006_2020).

**جدول (4-2) حجم التعرض النسبي وقيم مؤشر (HHI) للمصارف عينة البحث للمدة (2006_2020)%**

| السنة | حجم التعرض النسبي للقطاعات الإقتصادية r %(المصارف عينة البحث | | | | | | | HHI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | تشييد وبناء | صناعي | زراعي | تجاري | خدمي | أفراد | أعمال | |
| 2006 | 6.55 | 34.12 | 0.28 | 9.29 | 2.06 | 45.45 | 2.24 | 3369 |
| 2007 | 7.01 | 3.75 | 0.23 | 15.71 | 4.04 | 61.84 | 7.41 | 4206 |
| 2008 | 6.67 | 4.33 | 0.81 | 17.39 | 5.40 | 55.49 | 9.92 | 3573 |
| 2009 | 11.68 | 1.70 | 0.40 | 17.05 | 6.73 | 52.82 | 9.62 | 3358 |
| 2010 | 2.65 | 16.27 | 0.35 | 15.04 | 6.76 | 51.45 | 7.48 | 3247 |
| 2011 | 5.31 | 8.22 | 0.53 | 26.27 | 14.83 | 38.25 | 6.59 | 2512 |
| 2012 | 10.19 | 1.65 | 0.71 | 34.62 | 11.44 | 35.18 | 6.21 | 2713 |
| 2013 | 6.45 | 1.84 | 0.95 | 35.86 | 11.51 | 37.89 | 5.49 | 2930 |
| 2014 | 3.95 | 5.01 | 0.59 | 36.15 | 11.38 | 32.81 | 10.12 | 2656 |
| 2015 | 3.25 | 4.53 | 0.37 | 22.63 | 21.90 | 25.81 | 21.51 | 2152 |
| 2016 | 3.08 | 2.93 | 1.71 | 33.29 | 12.46 | 20.33 | 26.20 | 2384 |
| 2017 | 2.18 | 1.93 | 4.13 | 39.75 | 4.62 | 26.33 | 21.07 | 2764 |
| 2018 | 9.47 | 4.66 | 3.13 | 24.71 | 2.98 | 30.38 | 24.66 | 2272 |
| 2019 | 9.69 | 4.46 | 2.38 | 16.99 | 3.00 | 28.63 | 34.84 | 2451 |
| 2020 | 8.12 | 3.12 | 0.81 | 22.34 | 2.85 | 24.89 | 37.87 | 2637 |
| المعدل | 6.42 | 6.57 | 1.16 | 24.47 | 8.13 | 37.84 | 15.42 | 2882 |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المالية للمصارف عينة البحث بإستخدام برنامج (Excel2010)**

**وعليه:-** نرفض الفرضية الثانية التي نصت على **(لدى المصارف عينة البحث سلوك الإقراض الموجه نحو التنوع في منح القروض).**

ونقبل فرضية **(لدى المصارف عينة البحث سلوك الإقراض الموجه نحو التركز في منح القروض)** للمصارف العراقية عينة البحث للمدة (2006-2020).

### 4-3. التحليل المالي للنمو:-

يشير جدول (4-3) أدناه، الى (إجمالي الموجودات)، ومؤشر قياس (النمو) المشار له بالرمز $(G_{it})$ للمصارف عينة البحث خلال سنوات البحث للمدة (2006-2020). إذ بلغ المعدل العام لمؤشر قياس النمو ( $G_{it}$ ) (15.69%) لإجمالي مدة البحث مما يشير الى إن المصارف عينة البحث تحقق مستويات تغيير إيجابية دالة على زيادة النمو. في حين بلغت أعلى نسبة للمؤشر (49.26%) عام (2012) مشيرة الى زيادة في مستويات النمو المنسوبة الى الزيادة الحاصلة في قيم الموجودات لذلك العام مقارنةً بالعام السابق لهُ والبالغ (1,896,056) (مليون دينار). وفي المقابل بلغت أدنى نسبة للمؤشر (-11.45 %) عام (2015) مشيرةً الى تراجع مستويات النمو المنسوبة الى الإنخفاض الحاصل في قيم الموجودات لذلك العام مقارنة بالعام السابق لهُ والبالغ (-827,609) (مليون دينار).

**جدول (4-3) يوضح قيم الموجودات، مؤشر قياس الحجم للمصارف عينة البحث للمدة (2006-2020)**

| إجمالي المصارف عينة البحث للمدة (2006-2020) | | |
|---|---|---|
| السنة | الموجودات (الف دينار) | %Git |
| 2005-2006 | 1,032,038,933 | |
| 2007 | 1,161,833,902 | 12.58 |
| 2008 | 1,592,933,836 | 37.11 |
| 2009 | 2,269,391,305 | 42.47 |
| 2010 | 2,764,703,387 | 21.83 |
| 2011 | 3,414,975,629 | 23.52 |
| 2012 | 3,849,004,834 | 12.71 |
| 2013 | 5,745,061,124 | 49.26 |
| 2014 | 7,342,192,496 | 27.80 |
| 2015 | 7,229,924,072 | -1.53 |
| 2016 | 6,402,314,961 | -11.45 |
| 2017 | 5,979,710,870 | -6.60 |
| 2018 | 5,890,122,080 | -1.50 |
| 2019 | 6,111,532,037 | 3.76 |
| 2020 | 7,328,608,737 | 19.91 |
| المعدل | 7,733,426,061 | 5.52 |
| | 4,987,715,689 | 15.69 |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على البيانات المالية للمصارف عينة البحث بإستخدام برنامج (Excel2010)**

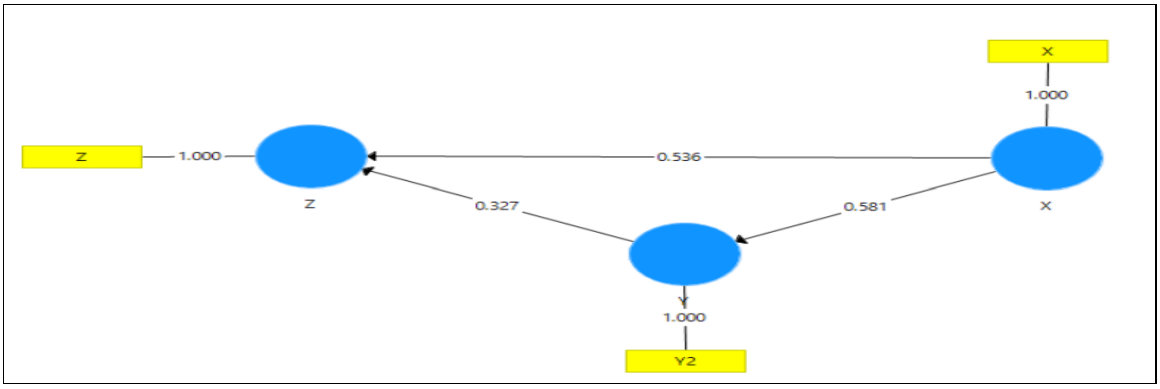
### 4-4. التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات وتحديد علاقات الأثر بين المتغيرات

نصت الفرضية الثالثة على **(لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف).**

تكونت الفرضية الثالثة من ثلاث متغيرات وإختبرت من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية بإستخدام برنامج (SmartPLS.v.3) لتحديد مسار ومقدار علاقة الأثر الكلي (المباشر، غير المباشر) بين المتغير المستقل (القدرة الإدارية للمصارف X) والمتغير التابع (سلوك الإقراض Z) بتوسط (النمو $Y_2$) وكما يلي:

#### 4-4-1. الأثر المباشر:-

يشير جدول (4-4) أدناه، الى علاقة الأثر المباشر بين القدرة الأدارية (X)، وسلوك الإقراض (Z)، والنمو ($Y_2$) كما هو موضح في الشكل (4-1). فقد كان الأثر المباشر للقدرة الإدارية (X) والنمو ($Y_2$) عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة القدرة الإدارية وحدة واحدة سيزداد النمو بمقدار (0.581) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (3.585) وهي أكبر من (1.746) ودالة عند 5%. بينما كان الأثر المباشر للقدرة الإدارية (X) وسلوك الإقراض (Z) عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة القدرة الإدارية وحدة واحدة سيزداد تحسين سلوك الإقراض بمقدار (0.536) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (2.304) وهي أكبر من (1.746) ودالة عند 5%. بالمقابل كان الأثر المباشر للنمو ($Y_2$) وسلوك الإقراض (Z) عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة النمو وحدة واحدة سيزداد تحسين سلوك الإقراض بمقدار (0.327) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (1.448) وهي أصغر من (1.746) وغير دالة معنويًا.




**شكل (4-1) يوضح مسارعلاقة الأثر المباشر للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (X) وسلوك الإقراض (Z) والنمو ($Y_2$) المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS.v.3)**

**جدول (4-4) يوضح قيم علاقة الأثر المباشر للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (X) وسلوك الإقراض (Z) والنمو ($Y_2$)**

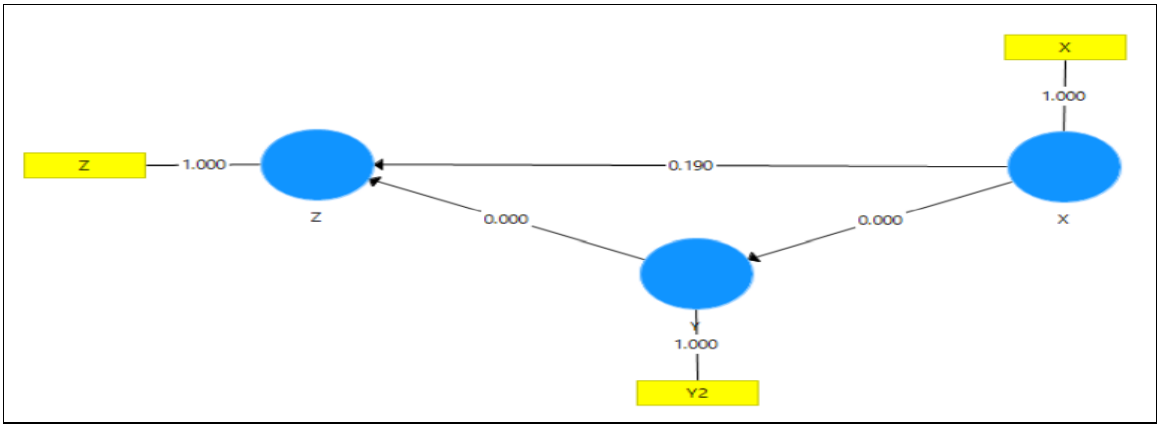
| الأثر المباشر | معامل التقدير | متوسط العينة | الخطأ المعياري | قيم الثقة الحرجة (t) | قيم المعنوية (p) |
|---|---|---|---|---|---|
| $Y_2 \leftarrow X$ | 0.581 | 0.582 | 0.162 | 3.585 | 0.000 |
| $Z \leftarrow X$ | 0.536 | 0.540 | 0.233 | 2.304 | 0.021 |
| $Z \leftarrow Y_2$ | 0.327 | 0.349 | 0.226 | 1.446 | 0.148 |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الشكل (4-1)**

#### 4-4-2. الأثر غير المباشر:-

يشير جدول (4-5) أدناه، الى علاقة الأثر غير المباشر للقدرة الأدارية (X)، وسلوك الإقراض (Z)، بتوسط محدد النمو ($Y_2$) كما هو موضح في الشكل (4-2). فقد كان الأثر غير المباشر للقدرة الإدارية (X) وسلوك الإقراض (Z)

عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة القدرة الإدارية وحدة واحدة سيزداد تحسين سلوك الإقراض بمقدار (0.190) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (0.994) وهي أصغر من (1.746) وغير دالة معنويًا.




**شكل (2-4) يوضح مسارعلاقة الأثر غير المباشر للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (X) وسلوك الإقراض (Z) بتوسط محدد النمو ($Y_2$) المصدر**

**إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS.v.3)**

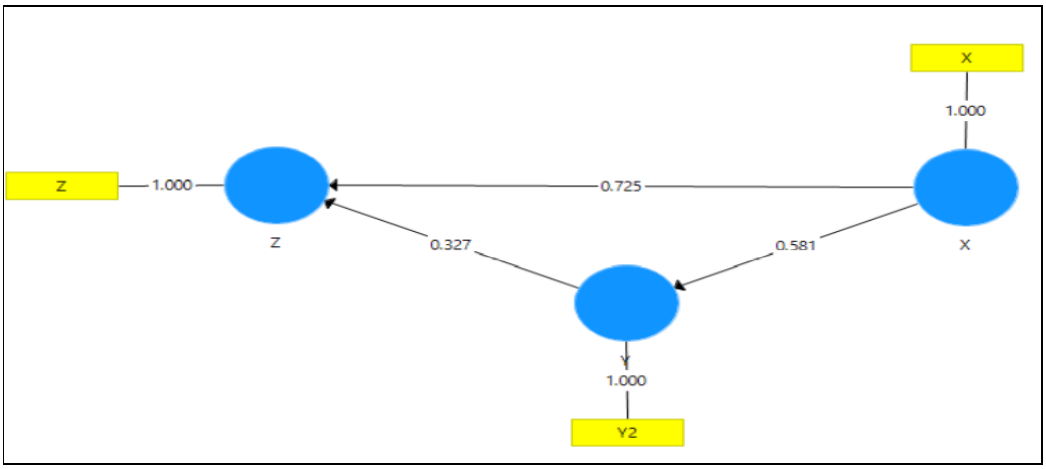
**جدول (4-5) يوضح قيم علاقة الأثر غير المباشر للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (X) وسلوك الإقراض (Z) بتوسط محدد النمو ($Y_2$)**

| الأثر غير المباشر | معامل التقدير | متوسط العينة | الخطأ المعياري | قيم الثقة الحرجة (t) | قيم المعنوية (p) |
|---|---|---|---|---|---|
| $Y_2 \leftarrow X$ | _ | _ | _ | _ | _ |
| $Z \leftarrow X$ | **0.190** | **0.223** | **0.191** | **0.994** | **0.320** |
| $Z \leftarrow Y_2$ | _ | _ | _ | _ | _ |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الشكل (2-4)**

### 4-4-3. الأثر الكلي:-

يشير جدول (4-6) أدناه، الى علاقة الأثر الكلي للقدرة الأدارية (X)، وسلوك الإقراض (Z)، بتوسط محدد النمو ($Y_2$) كما هو موضح في الشكل (4-3). فقد كان التأثير الكلي للقدرة الإدارية (X) والنمو ($Y_2$) عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة القدرة الإدارية وحدة واحدة سيزداد النمو بمقدار (0.581) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (3.515) وهي أكبر من (1.746) ودالة عند 5%. بينما كان الأثر الكلي للقدرة الإدارية (X) وسلوك الإقراض (Z) عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة القدرة الإدارية وحدة واحدة سيزداد تحسين سلوك الإقراض بمقدار (0.725) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (7.227) وهي أكبر من (1.746) ودالة عند 5%. بالمقابل كان الأثر الكلي للنمو ($Y_2$) وسلوك الإقراض (Z) عبارة عن علاقة خطية تدل على الأثر الإيجابي، فعند زيادة النمو وحدة واحدة سيزداد تحسين سلوك الإقراض بمقدار (0.327) وحدة والعكس صحيح، فضلًا على إن القيم النسبية الحرجة (t) قد بلغت (1.470) وهي أصغر من (1.746) وغير دالة معنويًا.




**شكل (4-3) يوضح مسارعلاقة الأثر الكلي للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (X) وسلوك الإقراض (Z) بتوسط محدد النمو ($Y_2$) المصدر**

**إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS.v.3)**

**جدول (4-6) يوضح قيم علاقة الأثر الكلي للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث (X) وسلوك الإقراض (Z) بتوسط محدد النمو ($Y_2$)**

| الأثر الكلي | معامل التقدير | متوسط العينة | الخطأ المعياري | قيم الثقة الحرجة (t) | قيم المعنوية (p) |
|---|---|---|---|---|---|
| $Y_2 \leftarrow X$ | 0.581 | 0.580 | 0.165 | 3.515 | 0.000 |
| $Z \leftarrow X$ | 0.725 | 0.764 | 0.100 | 7.227 | 0.000 |
| $Z \leftarrow Y_2$ | 0.327 | 0.349 | 0.222 | 1.470 | 0.142 |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج الشكل (4-3)**

### 4-4-4. معامل التفسير ($R^2$):-

بلغ معامل التفسير في الجدول (4-7) أدناه (0.337)، وهذا يدل على إن التغييرات في قيمة القدرة الإدارية (X) تفسر ما نسبتهُ (33.7%) من التغييرات الحاصلة في النمو ($Y_2$)، أما النسبة المتبقية والبالغة (66.3%) فقد تعود لأثر المتغيرات الأخرى لم تدخل ضمن إنموذج البحث. كما بلغ معامل التفسير (0.597)، وهذا يدل على إن التغييرات في قيمة القدرة الإدارية (X) تفسر ما نسبتهُ (59.7%) من التغييرات الحاصلة في سلوك الإقراض (Z)، أما النسبة المتبقية والبالغة (40.3%) فقد تعود لأثر المتغيرات الأخرى لم تدخل ضمن إنموذج البحث.

**جدول (4-7) يوضح قيم معامل تفسير العلاقات بين متغيرات البحث**

| المتغير | معامل التفسير ($R^2$) |
|---|---|
| النمو ($Y_2$) | 0.337 |
| سلوك الإقراض (Z) | 0.597 |

**المصدر إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS.v.3)**

وهذا يدل على وجود تأثير كلي (مباشر وغير مباشر) للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف. **وعليهِ:-** نرفض الفرضية الثالثة **(لايوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف)** ، ونقبل فرضية **(يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف).**

## 5. الإستنتاجات والتوصيات

### 5-1. الإستنتاجات:-

5-1-1. تبين من خلال التحليل المالي إن المصارف عينة البحث تعاني من تدني مستويات القدرة الإدارية عن المستويات التامة اللازمة لتحقيق الفاعلية والكفاءة التشغيلية، خاصةً في السنوات الأخيرة من مدة الدراسة، لكنها إقتربت من مستوياتها التامة خلال عام (2007) بمقدار (0.6). أما عام (2008) كان العام الوحيد الذي حققت فيهِ المصارف عينة البحث مستويات تامة للقدرة الإدارية.

5-1-2. تبين من خلال التحليل المالي للمدخلات إن المصارف تواجه إرتفاعًا سنويًا في معدلات القروض والتكاليف، مما جعل مبلغ المدخلات في تزايد.

5-1-3. تبين من خلال التحليل المالي للمخرجات إن المصارف تواجه إرتفاعًا طفيفًا في الإيرادات مقارنةً بالمبالغ الكبيرة التي إرتفعت بها المدخلات للعام ذاته.

5-1-4. تبين من خلال التحليل المالي إن المصارف تتوجه نحو التركز في منح القروض على قطاعاتٍ محدودة، خاصةً قطاع (الأفراد) مقارنة بنسب القروض الممنوحة الى باقي القطاعات الإقتصادية وبشكلٍ متفاوت إذ شمل ذلك التركز إجمالي مدة البحث (2006-2020).

5-1-5. تبين من خلال التحليل المالي إن المصارف تشهد معدلات تغيير ايجابية لمستويات النمو السنوية لاغلب سنوات مدة البحث (2006-2020).

5-1-6. تبين من خلال التحليل الإحصائي إن هناك أثرًا ذو دلالة إحصائية للقدرة الإدارية للمصارف عينة البحث في سلوك الإقراض بتوسط محدد النمو للمصرف.

### 5-2. التوصيات

5-2-1. تشديد المصارف على دعم آليات وبرامج بناء وتطوير الخبرات الإدارية، وجذب الخبراء والمستشارين في حال عدم تواجدهم داخل المصرف وتسنيمهم مناصب ذات أهمية في سلم الهيكل الإداري، إضافةً الى إخضاع رأس المال البشري قاطبًة الى كورسات تدريب مكثفة بشكلٍ دوري، لضمان رفع مستويات القدرة الإدارية المتدنية الذي لوحظ لدى المصارف عينة البحث.

5-2-2. حث المصارف على الموازنة بين عوائد ومخاطرة القروض الممنوحة، للتمكن من تخفيض مبالغ مخصص خسائر القروض الى المستويات المقبولة، لتظفر بمستويات معتدلة من الزيادة السنوية في مبالغ القروض الممنوحة ضمن الأهداف المرسومة. مع الإشادة بإستخدام إقتصاديات الحجم والنطاق وتقليل التكاليف الثابتة لضمان تدنية التكاليف قدر المستطاع، لتحجيم مستويات الزيادة السنوية في مبالغ التكاليف وحصرها ضمن النطاق المخصص لها.

5-2-3. إهتمام المصارف بتعظيم الإيرادات من خلال تنويع الخدمات المصرفية المقدمة وإستحداث خدمات جديدة، أوإبتكار خدمات إضافية لنفس خطوط الإنتاج الحالية و زيادة إنتشارها من خلال الهيمنة الرقمية، لضمان حصاد أوفر في مبالغ الإيرادات المتحققة مقارنة بالمبالغ المتوقعه ضمن الأهداف المرسومة.

5-2-4. ضرورة اعتماد المصارف سلوكًا إقراضيًا متجهًا نحو التنوع في منح القروض لعددٍ من القطاعات الإقتصادية المختلفة، لضمان تحقيق إقتصاديات الحجم والنطاق ونشر المخاطرة على أصغر حيز ممكن من الخسائر، مما يضمن التعرض النسبي الأدنى لضرر خسارة القروض.

5-2-5. اهمية الاستفادة من معدلات التغيير الايجابية لمستويات النمو السنوية باعتبارها من نقاط القوة للمصرف وتوظيفها بشكل ملائم يهدف الى تحقيق الاهداف المرسومة.

5-2-6. وأخيرًا يتوجب على المصارف رفع مستويات القدرة الإدارية لبلوغ الحدود المعيارية المخصصة لها، لما لها من آثار إيجابية على سلوك الإقراض في ظل نسب التغيير الإيجابية لمستويات النمو السنوية.


**Almasadir Alearabiat Wal'ajnabia**

**1. Almasadir Alearabiatu:-**

**1-1. Altaqarir walwathayiq alrasmiatu:-**

1-1-1. Altaqarir almaliat limasrif baghdad lilmuda (2006-2020).
1-1-2. Altaqarir almaliat limasrif al'iistithmar aleiraqii lilmuda (2006-2020).
1-1-3. Altaqarir almaliat lilmasrif alsharq al'awsat lilmuda (2006-2020).
1-1-4. Altaqarir almaliat lilmasrif al'ahlii aleiraqii lilmuda (2006-2020).
1-1-5. Altaqarir almaliat limasrif alkhalij altijarii lilmuda (2006-2020).
1-1-6. Altaqarir almaliat limasrif almawsil liltanmiat wal'iistithmar lilmuda (2006-2020).
1-1-7. Altaqarir almaliat limasrif alshamal liltamwil wal'iistithmar lilmuda (2006-2020).
1-1-8. Altaqarir almaliat limasrif almansur liltamwil lilmuda (2006-2020).

**1-2. Theses and dissertations**

Ibrahim, Ehab Abdel-Fattah Mohamed, "Measuring the impact of managerial ability on the quality of accounting profits in the banking business environment: an applied study," a letter submitted to the Council of the Faculty of Commerce, Ain Shams University, to obtain a master's degree in accounting, 2017.

**2. Foreign sources: -**

**2-1. Books:-**

2-1-1. Cirera, Xavier & F.Maloney, William, " Building and Accumulating Managerial Capabilities", Ch-5, 2017.
2-1-2. Helfat, Constance, A.Peteraf, Margary & G.Winter, Sidney, "Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations", Blackwell, 1st ed, 2007.
2-1-3. Howlett, Michael, "Designing public policies : principles and instruments", Routledge,2nd ed, 2019.
2-1-4. Koch, Timoty w. & Macdonald, Scott S., "Bank management", 8th ed, Cengage learning, 2015.
2-1-5. Osterweil J.,Leon, Millett I., Lynette & Winston D., Joan, "Social security administration electronic service provision", United states of America, 2007.
2-1-6. Simpson D., Thomas, "Financial markets , banking and monetary policy", 1st ed, Wiley, 2014.

**2-2. Research and Articles:-**

2-2-1. Ashraf, Badar Nadeem & Shen, Yinjie, " Economic policy uncertainty and banks' loan pricing", Journal of financial stability, Vol_44, No_1, 2019.
2-2-2. Cakar, Tarik, Koker, Rasit & Narin, Muhammed Ali, "Nevrotic Fuzzy-Data-Envelopment Analysis to forecast efficiency of bank branches", TEM journal, Vol_10, No_4, 2021.
2-2-3. Demerjian, Peter, Lev, Baruch & Mcvay, Sarah, "Quantifying managerial ability: A new measure and validity tests", Management science, Vol_58, No_07, 2012.
2-2-4. Helfat E., Constance & Martin A., Jeffrey, "Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change", Journal of Management, Vol_ 41, No_ 5, 2015.
2-2-5. Kaaya, Indiael & Pastory, Dickson, "Credit risk and commercial banks performance in Tunzania ; A panel data analysis", Research journal of finance and accounting, Vol_4, No_16, 2013.
2-2-6. Kobagashi, Ayami Tanaka & Bremer, Marc, "Lessons from mergers and acquisitions of regional banks in Japan: What does the stock market think?", Journal of the Japanese and international economies, 2022.
2-2-7. Krasniqi, Besnik A. & Mustafa, Muhamet, "Small firm growth in a post-conflict environment: The role of human capital, institutional quality, and managerial capacities", International entrepreneurship and management journal, Vol_12, No_4, 2016.
2-2-8. Pritchett ,Lant ,Woolcock ,Michael & Andrews ,Matt , " Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation",The journal of development studies , Vol_49 , No_1 , 2013.
2-2-9. Thampy, Ashok & Tiwary, Mrityunjay K., "Local banking and manufacturing growth: Evidence from India", IIMB mamagement review, Vol_33, No_2, 2021.
2-2-10. Thierry, Belinga, Jun, Zhou, Eric, Doumbe Doumbe, Yannick, Gahe Zimy Samuel & Landry, Koffi Yao Stephane, "Causality relationship between bank credit and economic growth: Evidence from a time series analysis on a vector error correction model in Cameroon", Procedia social and behavioral sciences, Vol_235, No_1, 2016.

2-2-11. Thomas, Vinod, "Linking Individual, Organizational, and Institutional Capacity Building to Results", World Bank Institute Capacity Development , No_19 , 2006.
2-2-12. Yossef,Sameh&Rakha,Ahmed, "Efficiency of personal and administrative skills for managerial leadership on administrative creativity at najran university", Journal of education and practice, Vol-8, No-6, 2017.

**2-3. Reports and Periodicals:-**

2-3-1. Central bank of Kenya, "Credit officer survey for the quarter ended", Commercial bank's, 2021.
2-3-2. Cingolani, Luciana & Fazekas, Mihaly, "Administrative capacities that matter: Organisational drivers of public procurement competitiveness in 32 European countries", DIGIWHIST, 2017.
2-3-3. Gelman, Michael, Goldstein, Itay & Mackinlay, Andrew, "Bank diversification and lending resiliency", 2021.
2-3-4. Pucher, Jurgen & Martinos, Haris, "Administrative capacity of local and regional authorities: Opportunities and challenges for structural reforms and a more effective European economic governance", European Union, 2018.
2-3-5. Tabak, Benjamin M., Fazio, Dimas M. & Cajueiro, Daniel O., "The effects of loan portfolio concentration on Brazilian bank's return and risk", Working paper series 215, 2010.