

إدارة المخاطر والأزمات المصرفية وأهميتها في المصارف التجارية العراقية دراسة تحليلية*

الباحثة

الباحث

1. د. عائده كمن

عموده عبيد حسين الشبلاوي

جامعة صفاقس / كلية العلوم والتصرف

جامعة صفاقس / كلية العلوم والتصرف

دولة تونس

دولة تونس

المستخلص

تعد المصارف أهم قطاع في جميع بلدان العالم وتلعب دورا هاما وحيويا في النشاط الاقتصادي للقطاعات المختلفة سواء الصناعية أو الخدمية أو الزراعية، إذ تعتبر هذه القطاعات المصدر الرئيس للاستقرار الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة من دول العالم. وفي ضوء التغيرات الاقتصادية في ظل العولمة، يعتمد نجاح العمليات المصرفية بشكل مباشر على نجاحها في إدارة المخاطر المصرفية واختيار استراتيجية العمل التي تقلل من التهديدات والتحديات سواء كانت داخلية او خارجية إذ ان دارة الأزمات تعني كيفية التعامل معها والتغلب عليها بأدوات علمية مختلفة، وكذلك تجنب سلبياتها، ويقصد بذلك الاستفادة منها في المستقبل، باعتبار أن الأزمة ليست نتيجة نفسها. وقد سعت الباحثة من خلال ماتقدم الى إظهار أهمية إدارة المخاطر والأزمات المصرفية في الاقتصاد العراقي من خلال تتبع ذلك في بعض المصارف التجارية العراقية.

الكلمات المفتاحية : المخاطر المصرفية. الأهمية الاقتصادية للمصارف. المصارف التجارية العراقية.

* بحث مستل من أطروحة دكتوراه للباحث الأول.

Abstract

Banks are the most important sector in all countries of the world and play an important and vital role in the economic activity of the various sectors, whether industrial, service or agricultural, as these sectors are the main source of economic and social stability for any country in the world, and in light of economic changes in light of globalization, the success of operations depends Banking directly depends on its success in managing banking risks and choosing a work strategy that reduces threats and challenges, whether internal or external, as crisis management means how to deal with and overcome them with different scientific tools, as well as avoiding their negatives, and this is intended to benefit from them in the future, given that the crisis Not the same result, and the researcher has sought through the above to show the importance of risk management and banking crises in the Iraqi economy by tracking it in some Iraqi commercial banks.

Keywords: banking risks, the economic importance of banks, Iraqi commercial banks.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الآتي وهو . هل ان لإدارة المخاطر والأزمات المصرفية أهمية كبيرة لزيادة الثقة في التعامل مع المصارف التجارية العراقية وتضمن تحقيق اهدافها.

فرضية البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث يمكن ان نفترض ان لإدارة المخاطر المصرفية أهمية كبيرة في زيادة الثقة في التعامل مع المصارف التجارية العراقية وتضمن من خلالها المصارف تطورها وتحقيق اهدافها.

أهمية البحث:

يمكن معرفة أهمية البحث من خلال العنوان العام له اذ تلعب إدارة مخاطر المصارف التجارية دوراً بارزاً في تحقيق مجموعة من الاهداف منها ما يضمن الثقة في التعامل مع تلك المصارف ومنها ما يحقق الارباح لها. فضلاً عن تحقيق الاهداف الاقتصادية للدولة من خلال ضمان ادارة منح الائتمان المصرفي للأفراد والمستثمرين .

هدف البحث

يهدف البحث الى بيان أهمية إدارة المخاطر المصرفية في تحقيق الثقة المصرفية وضمن استمرار تقديم الخدمات المصرفية الى الافراد ومدى مساهمته في تحقيق الاهداف الاقتصادية العامة للدولة

هيكلية البحث

للاوصول الى هدف البحث فقد تم تقسيم البحث على ثلاث مباحث. جاء المبحث الأول منه بالاطار النظري للمخاطر والأزمات المصرفية. اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب العملي متضمناً تجربة مصرف المنصور في العراق. اما المبحث الثالث فقد تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الباحثة من أجل امكانية دراستها وتطبيقها لتحقيق الاهداف المصرفية والاقتصادية.

المبحث الأول

إدارة المخاطر المصرفية مفهومها وأهميتها ومحدداتها

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر والأزمات

1 - مفهوم ادارة المخاطر والأزمات

تعرف الأزمة بأنها وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد بطبيعته يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو سمعة أو وجود منظمة. (Haris, 2012: 1) إذ ان الأزمة حدث أكبر وغير متوقع له عواقب سلبية محتملة قد يتسبب هذا الحدث وعواقبه في إلحاق ضرر كبير بالمؤسسة وموظفيها ومنتجاتها وخدماتها وحالتها المالية وسمعتها. وتصف إدارة الأعمال في الغالب ان المخاطر والأزمة بأنها عملية تؤثر سلباً على تطور الشركة إلى حد كبير فهي تعني إما تعرض للخطر أو تجعل بقاء الشركة المتضررة أمراً مستحيلاً. (Glaesser , D. ,2004: 3) ويرى (Jia et al, 2012: 138) ان إدارة الأزمات هي تقنية لتجنب حالات الطوارئ والتخطيط للحالات غير المتوقعة ، وكذلك طريقة للتعامل معها عند حدوثها وذلك للتخفيف من عواقبها. وبيّن (Anderson, ,2006: 1292) ان إدارة الأزمات تعني بأنه يجب على كبار المسؤولين إدارة تأثير الأزمة على أقسام مختلفة من المنظمة ، مثل أنظمة المعلومات والعمليات والموارد البشرية ، ففيما يتعلق بالموارد البشرية، يجب أن تدرك الإدارة أن موظفيها قد يتعرضون لخسارة شخصية كبيرة في مثل هذه الأوقات وأنه قد يكون هناك انخفاض في أدائهم في مكان العمل. كذلك تعرف إدارة الأزمات على انها إجراءات واتصالات القادة التنظيميين التي تحاول تقليل احتمالية حدوث أزمة ، والعمل على تقليل الضرر الناجم عن الأزمة ، والسعي لإعادة تأسيس النظام بعد الأزمة. (Bundy, Coombs, 2017,1663) وتشير إدارة الأزمات إلى تجنب الأزمات قبل حدوثها ، واحتواء تداعيات آثارها السلبية ، ومنع انتشارها ، والتحكم في مدى الضرر الناتج عن الأزمة ، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة . (Hazaa, Al- Swidi, 2021: 3) وكذلك تعرف إدارة الأزمات (CM) بانها التنسيق الشامل لاستجابة

المنظمة للأزمة ، بطريقة فعالة وفي الوقت المناسب ، بهدف تجنب أو تقليل الضرر الذي يلحق بربحية المنظمة أو سمعتها أو قدرتها على العمل، وغالباً ما تتضمن الحاجة إلى القيام بذلك قرارات سريعة على أساس معلومات غير مؤكدة أو غير كاملة. وعرف (7) : (Canyon, 2020) إدارة الأزمات على أنها التدابير والمنهجيات المستخدمة في التعرف على أضرار الأزمة والسيطرة عليها والحد منها ، و آثاره المتموجة ". ويرى (15:2020, EUROPEAN) ان إدارة الأزمات بانها مجموعة الإجراءات المتخذة للتعامل مع التهديدات مسبقاً أثناء وبعد الأزمة وتشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات بهدف تقليل الآثار السلبية المباشرة لتهديد عاجل. وعرف (Glaesser, 2004: 23) ادارة الازمة على أنها الاستراتيجيات والعمليات والتدابير التي تم التخطيط لها و تدخل حيز التنفيذ لمنع حدوث المخاطر والأزمات والتعامل معها .

وترى الباحثة ان مفهوم الأزمة المالية له العديد من الأبعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير الأزمة المالية وتعريفها ومضمونها، نظراً لاختلاف حالات الأسواق المالية التي تعرضت لأزمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات وأسباب كل أزمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الأسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي

2- أهداف إدارة الازمات

الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق استجابة سريعة وفعالة للظروف المتغيرة بسرعة للأزمة ، وذلك بهدف درء أو التخفيف من إخطارها من خلال الاستعدادات اللازمة للأزمات المتوقعة وحدوثها ، وتقديم الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية. وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط التالية: (الحدراوي، 2010، 200)

- توفير القدرة العلمية على استقراء وتوقع مصادر التهديد الفعلية والمحتملة والاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة للحد من آثار الأزمة.
- تحديد دور كل من الجهات المعنية في تنظيم وإدارة الأزمة وإنشاء مركز قيادة العمليات.

- توفير الإمكانيات العلمية والمادية للتأهب والمواجهة.
- العمل على تقليل الآثار السلبية والضارة للأزمات على الأفراد والجماعات.
- حماية الأحياء والممتلكات في مكان الأزمة وتخفيف المعاناة في فترتها.
- العمل على العودة إلى حالة الحياة الطبيعية من خلال مجموعة من خطوات وإجراءات.
- وضع خطط الطوارئ وأنظمة الإنذار المبكر والتدابير الوقائية اللازمة لمحاولة منع حدوث الأزمات وتحديد خطة الاتصال مع الجهات المعنية وطرق استعادة النشاط والعودة إلى الأوضاع الطبيعية وطرق التعلم وتحليل نقاط القوة والضعف في الدولة وعملية المنع والمواجهة لتقييم أداء الأجهزة المختلفة. (السهلي، 2020: 587)
- إبعاد المنظمة عن مجرى الأزمة من خلال الأنشطة التي تهدف إلى دعم سمعة المنظمة ومصداقيتها والتي تعد من أهم العناصر المؤثرة. (الهاجري، 2020: 226)
- تجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث المخاطر أو الأزمات من خلال المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة واكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتأكد من إبلاغها لصانع القرار في الوقت المناسب لاتخاذ الإجراءات المضادة. (السهلي، 2020: 587)
- لا بد من تشكيل فرق مهمات خاصة للتدخل السريع عند الحاجة ، بشرط أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعالي حسب نوع وحجم المهمة ، والاستفادة من دول أخرى لها أسبقية في هذا المجال ينبغي الاستفادة منها، ومن أهم أهداف إدارة الأزمات أيضاً: (الشوبكي ، وآخرون، 2016: 19)
- العمل على منع الأزمات بإزالة أسبابها.
- تصميم نمط تنظيمي فعال لمواجهة الأزمة عند حدوثها وتقليل آثارها.
- وترى الباحثة ان تحديد دور كل من الأجهزة المعنية لتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها، وكذلك إنشاء مركز قيادة عمليات الطوارئ

ثانياً: معوقات ادارة الازمات

تواجه إدارة الأزمات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تمنعها من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى ما يلي: (شرفة. بوكغان.2018 : 27)

1. معوقات إنسانية: وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة البشرية للأفراد والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، ومن هذه المعوقات:-

- الإيمان بالقول بأن هذا لا يمكن أن يحدث لنا، وغالباً ما يتجنب الناس التفكير في التخطيط للأزمة لأنهم يستبعدون احتمال وقوعها.
- فشل الأفراد في معرفة وفهم المخاطر.
- الاعتماد المفرط على رأي المجموعة.
- اعتقاد بعض الناس أن عملية إدارة الأزمات ليست مهمة وليست جزءاً أساسياً منها
- الإيمان بعبارة . لا يمكننا ادخار المال.

2. العوائق التنظيمية:وتتعلق هذه المعوقات بالجوانب التنظيمية ومنها:

- عدم وجود تهديد واضح للسلطة والمسئولية في المؤسسة.
- اختلاف الثقافات والخلفيات الاجتماعية بين الأفراد.
- ضعف دعم وتأييد الإدارة العليا ومحدودية فهم وفهم القادة لأساليب عملية إدارة الأزمات.
- ضعف سياسات التأهيل والتدريب في مجال إدارة الأزمات.
- عدم ضمان الصلاحيات الممنوحة للجهات المختصة للتعامل مع الأزمات.

3. معوقات تتعلق بالمعلومات والاتصال:هذه هي المعوقات المتعلقة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وتسليمها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة. ويتضح دور الاتصال في الأزمة من خلال اتباع نظام اتصال مرن وفعال في جميع مراحل الأزمة ، ويتم ذلك من خلال تحديد جودة الاتصال المستخدم ، وتحديد الغموض في قنوات الاتصال المستخدمة. واستخدام وسائل الاتصال المناسبة التي

تساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مختلف مراحل الأزمة ، ويمكن تلخيص المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصال في النقاط التالية: (الطيراوي ، 2008، 60)

- عدم وجود نظام اتصال متطور لتزويد العملاء بالمعلومات.
- عدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال.
- ضعف القدرة على تشخيص دقة المعلومات ومصدرها في الظروف المرتبطة بالأزمات.

- المبالغة أو ندرة المعلومات خاصة في أوقات الأزمات.
- احتكار المعلومات للتنبؤ بالأزمات في مراكز ووجهات معينة فقط.
- محدودية استخدام أنظمة الاتصال الحديثة في معالجة الأزمات.

4. معوقات تتعلق بعملية التخطيط لإدارة الأزمة: يمكن تلخيص المعوقات التي تزيد من كفاءة عملية التخطيط على النحو التالي: (أبو عزيز ، 2010، 52)

- قلة البيانات والمعلومات لأغراض التنبؤ بالأزمات المحتملة وقلة الخبراء والمتخصصين لتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والحديثة قد يعطي مؤشرات خاطئة.
- عدم القدرة على التقاط إشارات الإنذار المبكر سواء نتيجة الإهمال أو الغموض أو عدم المراقبة مما قد يتسبب في حدوث أزمات غير متوقعة.
- الاختيار الخاطئ في تشكيل فريق الأزمة والذي لا يمثل التفاصيل اللازمة في عملية التخطيط ، وبالتالي هناك أوجه قصور في جوانب الخطة.
- التكنولوجيا الحديثة معقدة و تتطور بسرعة، وحتى يمكن مواكبتها يجب أن يكون هناك تغيير مستمر في الأسس والافتراضات التي يبنى عليها التخطيط.

- عدم وجود إمكانيات فنية وتكنولوجية للتمييز بين البدائل ووسائل الاتصال السلكية واللاسلكية التي تسهل عملية الاتصال والتنسيق مما يؤثر على عملية التخطيط.

- عدم وضوح الخطة وتضمينها العديد من التعقيدات التي تهدد قدرة الأفراد على تنفيذها ، حيث يؤدي التخطيط الفعال إلى تكلفة ووقت طويل.

- وجود بيئة تتسم بالتعقيد والتغيير المستمر، مما قد يجعل التخطيط غير مرن وقد عفا عليه الزمن قبل أن يكتمل.

5. معوقات تتعلق بوظيفة التوجيه (المشيقة . 2020 : 69)

- انخفاض الاهتمام بتطوير وتعزيز العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- عدم الكفاءة والفاعلية في ممارسة السلطة وعدم اتباع الأساليب الصحيحة في إصدار الأوامر والتعليمات ذات الصلة.

- عدم الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قوية مع ترسيخ القيم المتوافقة مع متطلبات الإدارة والتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.

- تجاهل تطوير وترسيخ أنماط القيادة الإيجابية بين القادة ومرؤوسيه مما يشكل عقبة أمام التوجيه: . (الطيراوي . 2008 : 61)

6. معوقات تتعلق بالرقابة

- تتطلب طبيعة الإدارة الفعالة للأزمات آلية إنذار مبكر، وهذا يمثل جانباً مهماً لتوفير الوقت للتعامل مع الأزمة وإدارتها ولا شك أن الإهمال في ذلك له سلبيات.

- عدم استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة المناسبة التي تساعد على كشف الانحرافات أو الأخطاء وإمكانيات الحدود المستقبلية.

- عدم وجود قاعدة معلومات محدثة تعتمد على أجهزة الكمبيوتر وتوفر المعلومات التي تسمح بإدارة الأزمات بشكل فعال.

- عدم توفر خبرات شديدة في مجال الإشراف والمتابعة.

ثالثاً: أنماط التعامل مع الأزمات ومتطلبات إدارة الأزمات

1 - أنماط التعامل مع الأزمات

يعد أسلوب التعامل مع الأزمات من الخيارات الرئيسية التي تظهر كفاءة الإدارة وتحدد المواقف الصعبة بطريقة رائعة لدى معرفة المديرين وخبراتهم وتحدد قدراتهم على مواجهة الأحداث الصعبة وتختلف المنظمات في أسلوب التعامل مع الأزمات وفق أربعة عوامل: (استراتيجية المؤسسة وأهدافها - الهيكل التنظيمي - الثقافة التنظيمية -

النظام النفسي)، وتوضح هذه الأنماط على النحو التالي: (الزكي . 2012 : 49)

- النمط الجاهز للأزمات: التنظيم بعوامله الأربعة (الإستراتيجية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة السائدة ، والنظام النفسي) قادر على التعامل مع الأزمات وبالتالي يقع في إدارة الأزمات.
- النمط المستهدف للأزمات: والذي يتعارض تماماً مع النمط السابق للعوامل الأربعة غير المناسبة للتعامل مع الأزمات حيث لا توجد خطط أو إستراتيجية لإدارة الأزمات ، والهيكل التنظيمي غير مناسب والنظام الثقافي والنفسي وبالتالي تقع المنظمة في منطقة الخطر .
- الأسلوب الجاهل: في هذا النوع من التنظيم نجد أن الثقافة التنظيمية والنظام النفسي مناسبان لإدارة الأزمات إلا أن المنظمة تجهل ضرورة إدارة الأزمات في المستقبل ، ولا توجد جهود رسمية لإدارة الأزمات.
- النمط البيروقراطي المساوي: يعبر هذا النمط عن المنظمات التي ليس لديها خطط أو بنية أو ثقافة تنظيمية للتعامل مع الأزمات ، لكن الإدارة العليا في هذه المنظمات مناسبة نفسياً للتعامل مع الأزمات. ومن ثم تظل هذه المنظمات منغمسة في اهتماماتها ومشاكلها على الرغم من محاولات الإدارة لتغيير اتجاهاتها.

رابعاً: متطلبات إدارة الأزمات

هناك متطلبات عديدة لإدارة الأزمات وأهمها:

1. المهارات القيادية: يجب أن يكون لدى قائد المنظمة مهارات مميزه عن غيره ، مثل

القدرة على ابتكار وسائل لمواجهة الأزمات غير المتوقعة ، وضبط النفس

والاستقرار العاطفي ، وتوظيف القدرات المادية والبشرية والتقنية اللازمة عند الحاجة ، وتوجيه وتحفيز ورفع معنويات الأفراد المرؤوسين ، والاستماع إليهم ، وترتيب الأولويات ، واستخدام الوقت المتاح لاتخاذ القرار ، ومتابعة إجراءات التعامل مع الأزمة من موقع حدوثها وقيادة فاعلة قادرة على تسيير العمل وفق ما تم التخطيط له وتحقيق الأهداف الموضوعية بأقل وقت وتكلفة. (العيسي ، واخرون ، 2019: 454).

2. دقة الهدف: ان تحديد الأهداف بدقة يساعد على رسم مسار خطة لمعالجة الأزمة بنجاح ، ويتضمن تحديد الهدف تحديد العناصر التي تسببت في الأزمة ، وتقسمها إلى عناصر أساسية وعناصر ثانوية حسب درجة تأثيرها ، وتحديد القوى الداعمة لهذه العناصر ، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة والتوقيت المناسب للهجوم أو الاستجابة ، وردود الفعل المتوقعة للتهديدات والآثار المترتبة عليها. (بورزان ، 2021: 36).

3. نظام المعلومات: مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها ، والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها عند الحاجة ، وتزويد متخذ القرار بها في الوقت المناسب وفي الوقت المناسب وبالشكل الصحيح بالكمية والنوع المناسبين حتى يتمكن من اتخاذ قراره بدرجة مناسبة من اليقين . وفي الوقت نفسه الحرص على انسياب القدر المطلوب من المعلومات عن اتجاهات وتطورات الأزمة لترشيد قراراتها وتوجيهها لتصبح أكثر فاعلية. (العجمي ، 2011: 11).

4. رسمة المصارف: المعرفة كأصل فكري ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في بيئة تنافسية قائمة على المعلومات والمعرفة. لذلك يجب على المؤسسات تحسين استخدام هذا العنصر والحفاظ عليه من خلال مشاريع رسمة المعرفة المتعلقة بالخبرات والأزمات السابقة التي مرت بها هذه المؤسسة أو غيرها من المؤسسات. أي تكوين قاعدة معلومات وبيانات شاملة ودقيقة

عن كافة أنشطة المؤسسة وكافة الأزمات والمخاطر التي قد تواجهها وتأثيرات وتداعيات ذلك على مجمل أنشطة المؤسسة ومواقفها. مختلف الأطراف فيما يتعلق بكل أزمة أو خطر محتمل. فالمعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية صنع القرار في مختلف مراحل الأزمة. (الرفاعي . عولي . 2016 : 48)

5. تفويض السلطة: التي تعد ذات أهمية بالغة عند التعامل مع الأزمات ، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ القرار المناسب بسرعة ودون انتظار الشخص المسؤول وهذا القرار يقع ضمن اختصاصه ، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر لا مفر منه وضروري ، خاصة إذا كان حدثت الأزمة في عدة أماكن متفرقة وبعيدة. (الكعبي . 2014 : 12)

المبحث الثاني

إدارة المخاطر والأزمات في بعض المصارف التجارية العراقية

أولاً: مصرف المنصور للاستثمار

1. نبذة تعريفية اداء مصرف المنصور للاستثمار

لقد تأسس المصرف كشركة مساهمة خاصة برأسمال مدفوع بالكامل قدره (55) ملكار دكانار بموجب شهادة التأسيس المرقمة م.ش / 27520 في 13/9/2005 الصادرة عن وزارة التجارة / دائرة تسجيل الشركات ، بموجب قانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل ، تحت اسم (شركة مصرف المنصور للاستثمار - شركة مساهمة خاصة) وحصلت موافقة البنك المركزي العراقي / المديرية العامة لمراقبة الصيرفة والائتمان ، بكتابه في العدد 9/3/368 في 20/2/2006 على منح المصرف إجازة ممارسة الصيرفة استنادا لقانون المصارف النافذ .

واستمر المصرف في ممارسة اعماله وقد تم زيادة رأسماله ليصبح في سنة 2015 بـ(250000000000)دينار وفي عام 2019 فقد شهد المصرف ركود اقتصادي شديدة وواضح شمل العديد من مفاصل الحياة الاقتصادية بمختلف أشكالها وأنواعها فكان له

الأثر السلبي الكبير على نمو القطاع المصرفي وشل قدرته على القيام بدوره الفاعل في دعم وتطوير القطاع الاقتصادي . وبالنسبة فإن تلك الظروف الاستثنائية أثرت على تحقيق عدد من الأهداف والتطلعات التي سعى المصرف الى تحقيقها ، وعلى الرغم من تلك العوامل والظروف فقد حافظ المصرف على موقعه وصدارته المتميزة والمتقدمة بين المصارف المحلية واستمر بكسب ثقة زبائنه وجمهوره ، كما حاز على ثقة ورضا العديد من الجهات الرقابية التي يخضع لها وفي مقدمتها البنك المركزي العراقي وهيئة الأوراق المالية . ولقد أثرت تلك الظروف على المؤشرات المالية لعام 2019 وفي مقدمتها الأرباح المتحققة ، حيث انخفضت الأرباح عن العام السابق لأسباب عدة منها انخفاض المداخيل بسبب تحديد سقف استثماري في البنك المركزي العراقي بعد أن كان السقف غير محدد ، وجمود الحال خلال الأشهر الثلاثة في نهاية العام بسبب الأوضاع الأمنية ورغم ذلك فقد استمر المصرف في الحفاظ على مركزه وموقعه المتقدم والتنافسي مع المصارف المحلية الأخرى التي شهدت ذات التأثير على مؤشراتهما ، وفي ذات الوقت نجد أن المصرف نجح في تحقيق العديد من الأمور ، فقد تم التوسع في الاستثمارات المالية الخارجية ، شراء السندات الدولارية الصادرة عن وزارة المالية العراقية بحدود (10) ملايين دولار أمريكي ، كما تم تطوير عدد من الجوانب التقنية والفضية للمصرف من خلال استحداث دوائر المخاطر بمختلف أنواعها ، والموارد البشرية وتنمية الكوادر العاملة من خلال إشراكها في دورات تدريبية و تطوير السياسات والإجراءات التي تتضمن قيامهم بالعمل السليم والرصين ، وتم تعظيم التخصيصات المالية لمختلف الأنشطة المصرفية وفي مقدمتها ما يتعلق بتطبيق المعيار الدولي رقم (9) التي شمل العديد من المخاطر المصرفية ، واهتماماً منه بتطوير وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة لزبائنه وجمهوره فقد تم عقد الاتفاقيات اللازمة لتطوير الجانب التكنولوجي للمباشرة بخدمات الصراف الآلي وبطاقات الدفع الإلكتروني و أنظمة ربط المدفوعات ، بالنظام الإلكتروني المصرفي الشامل.

2. وصف أنشطة المصرف بناءً على التنافس في الاداء

ان المصرف قام بما يملي عليه القوانين بموجب قانون المصارف في 24 لسنة 2004 وقانون الشركات رقم (21) لسنة 1997 المعدل وأية شروط مرفقة بتراخيصها او تصاريح الخاصة بممارسة الأعمال المصرفية الصادرة عن البنك المركزي العراقي ،

وبخاصة قبول الودائع وتوضيفها ، والقيام بجيع العمليات المالية والمصرفية وفق القوانين والأنظمة النافذة ووفقا لأحكام النظام الأساسي ، ومن هذه الأعمال .

- تمويل العمليات التجارية ومنح القروض والسلف بجميع أنواعها بالعملة العراقية والأجنبية مقابل ضمانات عينية أو شخصية وغيرها من الضمانات التي يحددها البنك المركزي العراقي.

- فتح حسابات جارية وحسابات توفير بالعملة العراقية والأجنبية .

- تقديم خدمات الدفع والتحصيل وقبول الودائع بالدينار العراقي و العملة الأجنبية لأجال مختلفة وخصم الأوراق التجارية وسندات الأمر ، وبصورة عامة خصم جميع وثائق التسليف والسندات وإصدار أدوات الدفع بما في ذلك السحوبات المصرفية وبطاقات الدفع والائتمان والصكوك السياحية و إدارتها وفق التعليمات الصادرة عن البنك المركزي العراقي

- شراء جميع رسائل الدفع المحررة بالعملات الأجنبية وبيعها والتعامل بها في أسواق الصرف الأنية والأجنة ووفقا لأنظمة القطع النافذة والإستدانة لأجال مختلفة وقبول الكفالات بأنواعها و شراء وبيع أسهم وسندات الشركات المساهمة المطروحة اسهمها على الاككتاب العام . وكذلك الأوراق المالية الأخرى المسموح بتداولها في جمهورية العراق وفق الضوابط والنسب التي يحددها البنك المركزي العراقي.

- ومن اجل ادارة العمل في المصرف والعمل على تحقيق القدرة التنافسية بين المصارف فإنه يعتمد على عدد من اللجان المتخصصة للقيام بمهامه ، وهذه اللجان هي : -

أ- لجنة ادارة المخاطر.

ب- لجنة ادارة الاستثمار والموجودات والمطلوبات.

ت- لجنة تقنية المعلومات والاتصالات .

ث- لجنة الموارد البشرية.

ج- لجنة الاقراض المشتركة .

ح- لجنة المشتريات .

3. الأهداف التي سعى المصرف الى تحقيقها

لقد وضعت اهداف المصرف لعام 2020 من خلال تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وفرص النمو المتوقعة في القطاع المصرفي والمركز التنافسي وفق استراتيجيات الذكاء الاقتصادي (والتي تم الاشارة اليها بالفصل الاول) حيث تضمنت الاهداف العامة لعام 2020 المحاور الرئيسية الاتية :-

• المحور المالي

خ- لقد سعى المصرف في ظل التنافس ورفع القدرة التنافسية الى البحث عن فرص توظيف اموال في قنوات ذات عوائد مقبولة بمخاطر منخفضة , بالإضافة الى المحافظة على جودة المحفظة الائتمانية وتعزيز المتانة الائتمانية للمصرف وعلى حصة المصرف من الودائع و التسهيلات الائتمانية في القطاع المصرفي العراقي.

د- معالجة الديون غير المنتجة القائمة ورفع كفاءة التحصيل وتخفيض نسبة الديون غير المنتجة , بالإضافة الى زيادة الإيرادات من غير الفوائد وتحسين نشاط المصرف وحصته السوقية من التسهيلات غير المباشرة

ذ- تحسين مؤشر الكفاءة من خلال ترشيد الإنفاق في كافة مجالات العمل في المصارف وتعزيز القاعدة الرأسمالية من خلال المحافظة على نسبة عالية من كفاية رأس المال .

• محور العملاء والسوق

ر- العمل على رفع درجة رضى العميل في المصرف من خلال تحسين مستوى الخدمة وتعميق اواصر العلاقات معهم ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبيتها .

ز- دراسة جدوى طرح منتجات وخدمات جديدة وفقاً لاحتياجات العملاء وبما يتناسب مع الظروف المحيطة

• محور العمليات

س- تعزيز الدور الرقابي للإدارات المعنية للتخفيض من اثر المخاطر التشغيلية.

ش- دعم وتعزيز شبكة فروع المصرف المحلية والارتقاء بمستوى اداء الفروع.

ص- تطوير خطة استمرارية الأعمال وإدارة الأزمات .

• محور الموارد البشرية

ض- العمل على رفع درجة رضى الموظفين وولائهم للمصرف وتحسين عملية إنتاجيتهم من خلال توفير بيئة عمل محفزة وجاذبية للعمل . بالإضافة الى تعزيز العمل بروح الفريق الواحد وتفعيل التواصل بين مختلف الإدارات و مراكز العمل في المصرف و السرعة والمرونة في التجاوب لتنفيذ وانجاز الأعمال المطلوبة.

ط- توفير الدورات التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للموظف والتي ترفع كفاءته بما يسهم بالارتقاء بأداء الموظفين ومهاراتهم وتحسين قدراتهم على الاتصال والتواصل بما يعزز مستوى الخدمة للعملاء.

• محور الإفصاحات

ظ- لا يوجد اعتماد على موردين محليين أو عملاء رئيسيين محلياً أو خارجياً اذ يشكلون 10% فأكثر من إجمالي المشتريات أو الإيرادات .

ع- لا توجد أية حماية حكومية أو امتيازات يتمتع بها المصرف أو أي من منتجاته بموجب القانون والأنظمة أو غيرها كما لا توجد اختراعات أو حقوق امتياز حصل عليها المصرف .

غ- لا توجد أية قرارات صادرة عن الحكومة أو المؤسسات الدولية أو غيرها لها اثر مادي على عمل المصرف أو منتجاته أو قدرته التنافسية .

4. سياسة ادارة المخاطر والأزمات في المصرف

ان المصرف يولي أهمية كبيرة لإدارة كافة المخاطر المحتملة لا سيما في ظل تزايد الأنشطة المالية والتطور المتسارع للتكنولوجية المصرفية والتغيرات السياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم ، حيث يقوم المصرف وبشكل مستمر بأجراء عمليات رصد وتقييم وإدارة عوامل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها أعماله وذلك بهدف السيطرة عليها ضمن مستويات المخاطر المقبولة وتوفير بيئة رقابية مناسبة تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمصرف اذ يتعرض المصرف بطبيعة عمله لمجموعة من المخاطر الوارد ذكرها باختصار أدناه ، ويسعى المصرف وكهدف أساسي له لإدارة هذه المخاطر المتنوعة

بشكل حصيف و منهجي ، ولهذا السبب يوجد لدى المصرف مديرية أساسية تسمى مديرية إدارة المخاطر تنقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية وفقا لأنواع المخاطر كما أتت على تصنيفها توصيات بازل وهي المخاطر التشغيلية والمخاطر الائتمانية ومخاطر السوق والسيولة .

أ- المخاطر التشغيلية : وهي المخاطر الناتجة عن إدارة أعمال المصرف ومهامه اليومية والتي يمكن أن يتعرض لها المصرف سواء من داخله كاحتيايل داخلي أو أخطاء بمسار وسياسات العمل أو قصور بالتدريب للموظفين أو نتيجة مشاكل تقنية ، أو من خارجه ك الاحتمالات الخارجية و الأزمات الاقتصادية والطبيعية والسياسية ، ناهيك من مخاطر عدم الالتزام بالقوانين والتشريعات والمعايير الدولية الناضمة للعمل المصرفي والمالي ولمواجهة هذا النوع من المخاطر يقوم قسم المخاطر التشغيلية بمتابعة وتجميع وتصنيف ودراسة وتحليل هذه المخاطر التي يتعرض لها المصرف و بشكل يومي ، وعلى أساس المشاهدة المباشرة والأنظمة المتخصصة بذلك كتقييم المخاطر الذاتي والاستبيانات الدورية للوصول إلى إصدار التقارير لمجلس الإدارة مع التوصيات اللازمة للتحوط من هذه المخاطر بأنجح الطرق ، وتشير إلى انتهاج المصرف لأسلوب المؤشر الأساسي لاحتساب مخصصات المخاطر التشغيلية ، ناهيك عن المخصصات الإضافية وفقا لدراسات الجهد الدوري اللازمة .

ب- مخاطر الائتمان : ويقوم المصرف بإدارة هذا النوع من المخاطر من خلال دائرة مخاطر الائتمان المناط بها إعادة دراسة الملفات الائتمانية ووضع التوصيات اللازمة والكفيلة بتخفيف المخاطر إلى الحدود المقبولة والتي يحددها مجلس الإدارة والممارسات الفضلى ، إضافة إلى الضمانات المختارة التي تتخذ مقابل الضمانات وأخيرا من خلال إدارة جيدة المحفظة الائتمانية و مراقبة القروض وتصنيفها على أساس شهري و أخذ المخصصات اللازمة بناء على قرارات البنك المركزي العراقي .

ت- مخاطر السوق و السيولة : وهي المخاطر التي يتعرض لها المصرف نتيجة التذبذب بأسعار الفائدة او أسعار الصرف او اسعار الأسهم والسندات ، وقد انتهج المصرف سياسة المراجعة والمتابعة الدورية لأوضاع السوق بكافة مخرجاته الوارد ذكرها أنفا ،

وأجراء دراسات جهد شهرية من قبل قسم مختص بمخاطر السوق و يحدد فيها أثر التغيرات على رأسماله وسيولته لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتلافيها ، و يناط بلجنة الموجودات والمطالبات مهمة دراسة هذه التقارير واتخاذ القرارات المناسبة .

5- التزام المصرف بقواعد الحوكمة والقوانين والتعليمات الصادرة من البنك المركزي

يؤمن مجلس ادارة المصرف والإدارة التنفيذية بأن تطبيق إطار الحوكمة الرشيدة اذا يعد مطلب بالغ الأهمية وأنه من أهم الأسس التي تقوم عليها أعمال المصرف من حيث التنافس ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة المصرفية ، ولهذا يلتزم المصرف بتطبيق أفضل الممارسات ومبادئ الحوكمة ودمجها في ثقافة المصرف وممارسته . حيث ان المصرف قسم واجبات عملة وفقاً للآتي :-

✚ مجلس الإدارة :- يتمثل دور مجلس الادارة بالعمل على توفير القيادة الرائدة للمصرف في إطار من الضوابط الحكيمة والفعالة والتي تتيح له تقييم المخاطر وإدارتها ، كما يتمتع مجلس الإدارة بالسلطة الكاملة لإدارة المصرف والسعي إلى تحقيق الهدف الرئيسي المتمثل بإيجاد القيمة للمساهمين ، مع الأخذ بالاعتبار استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الخاصة بالمصرف ، وعلى اعتبار أن مصرف المنصور للاستثمار هو مصرف مرتبط بمجموعة بنك قطر الوطني لذلك يكون لمجلس إدارته دور مزدوج يتعلق الأول بالإشراف على تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالعمليات في جمهورية العراق ويتعلق الثاني بالمنافع العادلة مع المجموعة.

✚ مسؤوليات وواجبات مجلس الإدارة

اهم المهام التي يؤديها مصرف المنصور للاستثمار هي :-

- الرؤية والاستراتيجية في التنفيذ وفق استراتيجيات التنافس المؤسسي ومراجعتها بشكل دوري .
- الإشراف على الإدارة (التخطيط -ميثاق الأخلاق - التنفيذ) عن طريق لجان متخصصة بذلك توكل لها هذه المام ترفع إليها من الإدارات الرقابية الثلاثة (إدارة الالتزام - إدارة التدقيق الداخلي- إدارة المخاطر).

- المالية والاستثمار:- حيث تسعى ادارة المصرف الى المساهمة في تدقيق ومصادقة البيانات المالية للمصرف والتوجيه بشأنها وتسهم في دراسة السياسات التمويلية والاستثمارية للمصرف وتحديد أسسها . بالإضافة الى دراسة السقوف لدى المصارف الأخرى والمصادقة عليها.
- الحوكمة ومراقبة الالتزام:- لقد سعى المصرف وبكل امكانياته من تطبيق كافة القوانين المتعلقة بالعمل والرقابية عليها وقد اعتمد المصرف على قواعد حوكمة الشركات بالنسبة للمصرف ووضع تعليمات الحوكمة للمصرف ومراجعتها . بالإضافة الى مراجعة بيانات إدارة المخاطر لاسيما الخاصة بكفاية رأس المال ومخاطر التمويل والتشغيل والتوجيه بشأنها ، إضافة إلى مراجعة الالتزام بالقوانين والتشريعات الناظمة . والاطلاع على تقارير المدقق الداخلي والخارجي والاجتماع مع الأخير، والتوجيه بشأن الملاحظات وصولاً للخطوات التصحيحية . ودراسة تقارير المراقب المصرفي الداخلي وتحديد نقاط الخلل و التوجيه بالخطوات التصحيحية اللازمة مع الأخذ بعين الاعتبار منع تكرارها .
- لجان مجلس الادارة:- يضع مجلس الادارة مجموعة من اللجان وهي متخصصة ومنبثقة عنه ترفع التقارير بشكل مباشر اليه وتقوم بالواجبات والمهام الموكلة إليها بموجب دليل الحوكمة و الصلاحيات المفروضة للتأكد من تطبيق أفضل الممارسات الفنية وأكثرها كفاءة وفاعلية وهي (اللجنة التنفيذية - لجنة إدارة المخاطر- لجنة السياسات والحوكمة - لجنة المعلومات والاتصالات - لجنة الاستثمار- لجنة شراء العقارات - لجنة مراجعة الحسابات (التدقيق)- لجنة التعويضات والمكافآت)
- بيئة الضبط الداخلي في المصرف
 - أ- التدقيق الداخلي :- يسعى التدقيق الداخلي في المصرف الى إضافة المزيد من القيمة إلى عمليات المصرف والارتقاء بأدائه ، بعد التدقيق من قبل لجنة التدقيق على إدارات المصرف وفروعه مع المتابعات اللازمة للجولات التدقيقية للمعالجة، وترفع النتائج إلى لجنة مراجعة الحسابات بالمجلس لاتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة.

ب- مراقبة الالتزام :- تسعى الى مساعدة مجلس الإدارة في الحد من مخاطر عدم الالتزام. حيث تقوم بمراقبة الاداء المؤسسي ومدى الالتزام بالقوانين والتشريعات والمعايير الناظمة للعمل المصرفي لاسيما قرارات البنك المركزي العراقي ، ومتطلبات مكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب ، وتنفيذ متطلبات قانون الضرائب الامريكي ، ويتم رفع نتائج هذه التقارير إلى لجنة التدفق التي تقوم بدورها باتخاذ القرارات اللازمة .

ت- مديرية إدارة المخاطر :- تسعى الى إصدار العديد من التقارير المتنوعة التي تعالج تسليط الضوء على كل أنواع أصناف المخاطر بالمصرف (اتثمانية . تشغيلية - سوقية) وفقا لسياسة المصرف والمعايير الدولية الناظمة لهذا الشأن لا سيما معايير لجنة بازل (3) و قواعد البنك المركزي بهذا الصدد ، ورفع تقاريرها إلى الإدارة التنفيذية العليا وإلى لجنة إدارة المخاطر متضمنة التوصيات واليات التحوط و النتائج النهائية للمتابعات بكافة المجالات .

ث- التدقيق الخارجي:- حيث يقوم بمراجعة اداء المؤسسة ويقدم المدقق الخارجي تقريره إلى مجلس الإدارة و الهيئة العامة، كما يقوم المدقق الخارجي بأبلاغ مجلس الإدارة خطياً عن أي مخاطر قد يتعرض لها المصرف أو يتوقع أن يتعرض لها وعن جميع المخلفات فور تحديدها حيث يقوم مجلس الإدارة بدوره باتخاذ القرارات اللازمة.

- الإفصاح والشفافية :- تسعى الادارة الى اظهار جميع المعلومات الى المستفيدين سواء أكانت إيجابية أو سلبية أو اعتيادية.
- فروع مصرف المنصور للاستثمار :- يسعى المصرف الى خدمة زبائنه في كافة ارجاء العراق وخارجة حيث سعى المصرف الى فتح فروع متعددة له في جميع ارجاء البلد .
- مكافحة غسل الأموال :- ان المصرف سعى الى اتخاذ الاجراءات المناسبة لمنع غسل الاموال وتمويل الارهاب خلال كافة السنوات التي يعمل بها وفقاً لأحكام قانون مكافحة غسل الأموال وتمويل الارهاب رقم (29) لسنة 2015 النافذ وكذلك التقيد في تعليمات الجهة ذات العلاقة في البنك المركزي العراقي .

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الباحثة من خلال ماتقدم في البحث الى ماياتي:

1. ان إدارة المخاطر والأزمات لها أهمية كبيرة في تعزيز الثقة المصرفية وتوسيع النشاط المصرفي التجاري مع العملاء وهو ما يعد إثباتاً لفرضية البحث التي انطلق منها.
2. ان إدارة المخاطر والأزمات هي تقنية لتجنب حالات الطوارئ والتخطيط للحالات غير المتوقعة ، وكذلك طريقة للتعامل معها عند حدوثها وذلك للتخفيف من عواقبها.
3. ان المخاطر والأزمات هي وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد بطبيعته يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو سمعة أو وجود المؤسسة المصرفية.
4. تواجه إدارة الأزمات العديد من الصعوبات والمعوقات التي تمنعها من تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب ومنها معوقات إنسانية و العوائق التنظيمية و معوقات تتعلق بالمعلومات والاتصال وغيرها من المعوقات والتحديات.
5. إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق استجابة سريعة وفعالة للظروف المتغيرة بسرعة للأزمة ، وذلك بهدف درء أو التخفيف من إخطارها المتوقعة.

ثانياً: التوصيات.

تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات من أجل إدارة المخاطر والازمات في المصارف ومنها :

1. ضرورة تفويض السلطة: التي تعد ذات أهمية بالغة عند التعامل مع الأزمات ، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ القرار المناسب بسرعة ودون انتظار الشخص.
2. من المهم رسملة المصارف باعتباره ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في بيئة تنافسية قائمة على المعلومات والمعرفة.
3. تفعيل نظام المعلومات والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها عند الحاجة.
4. ضرورة تعزيز المهارات القيادية: يجب أن يكون لدى قائد المنظمة مهارات مميزه عن غيره ، مثل القدرة على ابتكار وسائل لمواجهة الأزمات غير المتوقعة ، وضبط النفس والاستقرار العاطفي ، وتوظيف القدرات المادية والبشرية والتقنية اللازمة عند الحاجة

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية

1. الهاجري. محمد دخيل الله. (2020). " واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة بمنطقة الفروانية التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين". مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد. 186، ج 3.
2. المشيخ. جوزاء محمد. (2020). "معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. مجلة العلوم، التربوية والنفسية -المجلد 4، العدد.43.
3. العيسي. عبدالله محسن عبدالله & الألفي. أشرف عبده حسن. (2019). "متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة". المجلد 35، العدد 8.
4. العجمي. ناجع محمد. (2011). "مستوى تطبيق إدارة الازمات في شركة نقط الخليج الكويتي".رسالة ماجستير-جامعة الشرق الأوسط .
5. العتوم. عامر يوسف. وآخرون. (2019). "الاندماج المصري حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الإسلامي دراسة حالة مصرف السلام البحرين". المجلد 46، العدد 3.
6. الطيراوي. توفيق محمد حسين . (2008). "واقع الأزمات والبدايل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين".رسالة ماجستير-جامعة النجاح- فلسطين.
7. الشوبكي ، وآخرون. (2016). "أثر التوجهات الإستراتيجية على وكالة إدارة الأزمات".المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع 5-6 نوفمبر 2016. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين.
8. السهلي. جميل سلمان. (2020). "معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية". المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 21.

9. السلطاني واخرون(2017). "تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات". دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل .مجلة جامعة كربلاء العلمية. المجلد 5. العدد 4.
10. الزكي، أحمد عبد الفتاح. (2012). "درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء". مجلة بحوث التربية النوعية. المجلد 2012، العدد 27.
11. الرفاعي، خليل & عولي، بسمة. (2016). "الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية". مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رماح)-عمان . الطبعة الأولى.

ثانياً: المصادر الأجنبية

1. Anderson, B. A. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, 27(6),p 1292
2. Marcus, G. (2000). Issues for consideration in mergers and takeovers from a regulatory perspective. *BIS Review*, 60.
3. Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, 29, 138 Jia et al, 2012: 138.
4. Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., & Al-Swidi, A. (2021). Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878979.p 3.
5. Haris Hamidovic(2012) An Introduction to Crisis Management, *ISACA JOURNAL* Volume 5,p1.
6. EUROPEAN, COMMISSION (2020)Directorate-General for Structural Reform Support (DG REFORM),P15.
7. Christensen, T., Læg Reid, P., & Rykkja, L. H. (2016). Organizing for crisis management: Building governance

- capacity and legitimacy. *Public Administration Review*, 76(6), 888.
8. Canyon, D. K. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies Honolulu United States.p7.
 9. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), P1663.