

إمكانية تحقيق الإندماج المصرفي في ظل الأزمات المالية دراسة عن بعض المصارف التجارية العراقية

الباحثة

أ. د. عائده كمون

جامعة صفاقس / كلية العلوم والتصرف /
دولة تونس

aida.kammoun@isaas.usf.tn

الباحثة

عموده عبید حسين الشبلاوي

جامعة صفاقس / كلية العلوم والتصرف / دولة
تونس

alshblynwran@gmail.com

الملخص:

يعتبر الاندماج المصرفي أحد نواتج العولمة ، و هو من المتغيرات المصرفية العالمية الجديدة التي تزايد تأثيرها خصوصا من خلال النصف الثاني من التسعينات مع تزايد الاتجاه نحو عولمة البنوك كجزء من منظومة العولمة الاقتصادية وقد أصبح ظاهره عالميه في الوقت الحاضر وذلك لأسباب المنافسة العالمية، 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 الأزمات المصرفية في الاقتصاد العراقي من خلال تتبع ذلك في بعض المصارف التجارية العراقية.

الكلمات المفتاحية : (الاندماج المصرفي، الأهمية الاقتصادية للمصارف، المصارف التجارية العراقية).

The possibility of achieving banking merger in light of financial crises, a study on some Iraqi commercial banks

eamuduh eubayd husayn alshiblawi da. eayiduh kamun

University of Sfax / Faculty of Science and Management / State of Tunisia

Abstract:

Banking merger is one of the outcomes of globalization, and it is one of the new global banking variables whose influence increased, especially during the second half of the nineties, with the increasing trend towards the globalization of banks as part of the system of economic globalization. It has become a global phenomenon at the present time, due to reasons of global competition, and in light of changes In light of globalization, the success of banking operations depends directly on its success in managing banking risks and choosing a business strategy that reduces threats and challenges, whether internal or external, as crisis management means how to deal with and overcome them with various scientific tools, as well as avoiding their negatives. Benefiting from it in the future, given that the crisis is not the result of itself, and the researcher sought through the foregoing to show the importance of managing banking crises in the Iraqi economy by tracking that in some Iraqi commercial banks.

Keywords: (banking merger, the economic importance of banks, Iraqi commercial banks).

مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة البحث في السؤال الآتي وهو ، هل ان عملية الإندماج المصرفي ممكنة التطبيق وهل لها أهمية كبيرة لزيادة الثقة في التعامل مع المصارف التجارية العراقية وتضمن تحقيق اهدافها.

فرضية البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث يمكن ان نفترض إنه من الممكن تحقيق الإندماج المصرفي كما ان له 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 يلعب الإندماج في 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 اهمية الاندماج المصرفية في تحقيق الثقة المصرفية وضمان 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 للاندماج في ظل الأزمات المصرفية، اما المبحث الثاني فقد تناول الجانب العملي متضمناً تجربة مصرف تجاري في العراق، اما المبحث الثالث فقد تضمن

الاستنتاجات والتوصيات التي توصلت اليها الباحثة من أجل امكانية دراستها وتطبيقها لتحقيق الاهداف المصرفية والاقتصادية.

المبحث الأول

مفهوم ومراحل وأيجابيات الاندماج المصرفي في ظل الأزمات المالية

أولاً: مفهوم الاندماج المصرفي وادارة الأزمات

تعددت المفاهيم في اقتصاديات البنوك فيما يتعلق بالاندماج المصرفي على " انه اتفاق يؤدي الى اتحاد بنكين او اكثر وذوبانهما اراديا في كيان مصر في واحد ، بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفاعلية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل أتمام عملية تكوين المصرف الجديد" كما يرى البعض ان الاندماج المصرفي هو تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك او اكثر بواسطة مؤسسة مالية ومصرفية اخرى بحيث يتخلى البنك المندمج عادة عن استقلالته ويدخل في البنك الدامج ويصبح مصرفا واحدا ويتخذ المصرف الجديد اسما جديدا عادة اسم المؤسسة الدامجة واسم مشترك بينهما ، وتضاف أصول وخصوم البنك المندمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج ويعتبر التوسع في الاندماج المصرفي وتكوين مصارف عملاقة من أهم السمات المعاصرة للعمل المصرفي في ظل العولمة المالية.

اما الأزمة المالية فهي تعرف بأنها وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد بطبيعته يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو سمعة أو وجود منظمة . (١ : ٢٠١٢ ، Haris) 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 سلبيًا على تطور الشركة إلى حد كبير، فهي تعني إما تعرض للخطر أو تجعل بقاء الشركة المتضررة أمرًا مستحيلًا.

(٣ : ٢٠٠٤, D. , Glaesser) ويرى (١٣٨ : ٢٠١٢, Jia et al) ان إدارة الأزمات هي تقنية لتجنب حالات الطوارئ والتخطيط للحالات غير المتوقعة ، وكذلك طريقة للتعامل معها عند حدوثها وذلك للتخفيف من عواقبها. ويبين (١٢٩٢ : ٢٠٠٦, Anderson) 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, ١٦٦٣, ٢٠١٧, Coombs) وتشير إدارة الازمات إلى تجنب الأزمات قبل حدوثها ، واحتواء تداعيات آثارها السلبية ، ومنع انتشارها ، والتحكم في مدى الضرر الناتج عن الأزمة ، والخروج منها بأقل الخسائر الممكنة . (٣ : ٢٠٢١, Hazaa, Al-Swidi) 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، وغالبًا ما تتضمن الحاجة إلى القيام بذلك قرارات سريعة على أساس معلومات غير مؤكدة أو غير كاملة، وعرف (٧ : ٢٠٢٠, Canyon) إدارة الأزمات على انها التدابير والمنهجيات المستخدمة في التعرف على أضرار الأزمة والسيطرة عليها والحد منها ، و آثاره المتموجة ". و يرى (١٥ : ٢٠٢٠, EUROPEAN) ان إدارة الأزمات بانها مجموعة الإجراءات المتخذة للتعامل مع التهديدات مسبقًا أثناء وبعد الأزمة وتشير إلى مجموعة السياسات والإجراءات بهدف تقليل الآثار السلبية المباشرة لتهديد عاجل، وعرف

(٢٣ : ٢٠٠٤, Glaesser) 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 الماليّة له العديد من الأبعاد المعرفية القائمة على الجدل

الفلسفي حول تفسير الأزمة المالية وتعريفها ومضمونها، نظراً لاختلاف حالات الأسواق الماليّة

التي تعرضت لأزمات ماليّة واختلاف درجة مخاطر وتداعيات وأسباب كلّ أزمة مالية، فضلاً

عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الأسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي

ثانياً: مراحل عملية الاندماج المصرفي :

١. التمهيد لمرحلة الاندماج

٢. الاعلان عن الاستعداد للاندماج

٣. تقدير و تحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج .

ثانياً: ايجابيات الدمج المصرفي :

١. تحقيق وفورات الحجم الكبير

٢. زيادة قدرة البنك على النمو و التوسع و فتح فروع جديدة

٣. تنوع مصادر الودائع

٤. زيادة القدرة التنافسية

٥. الارتقاء بالمناخ التنظيمي و تطوير النظم الإدارية

٦. تحسين الربحية و زيادة الأرباح الصافية و رفع قيمة السهم الجديد

٧. زيادة قدرة البنك على تصدير الخدمات المصرفية إلى الخارج

٨. زيادة قدرة البنك على تكوين احتياطات لتدعيم المركز المالي و معيار كفاية

رأس المال

٩. زيادة قدرة البنك على تمويل المشاريع المختلفة و تنوع النشاط المصرفي

١٠. زيادة قدرة البنك على الانفاق على البحوث و الدراسات لتطوير كفاية رأس المال
١١. تدنية المخاطر الى أقل حد ممكن ، حيث تتعرض البنوك صغيرة الحجم لمخاطر متعددة وذلك عكس البنوك كبيرة الحجم .
١٢. القدره على الأستثمار فى مجال التكنولوجيا المصرفيه ، حيث لايتوافر ذلك الا فى البنوك كبيرة الحجم

٣- 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 و حدوثها ، وتقديم الدعم اللازم لإعادة التوازن إلى حالته الطبيعية ، وتتلخص أهداف إدارة الأزمات في النقاط التالية: (الحدراوي، ٢٠١٠: ٢٠٠)
- 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. (السهي، ٢٠٢٠: ٥٨٧)

- إبعاد المنظمة عن مجرى الأزمة من خلال الأنشطة التي تهدف إلى دعم سمعة المنظمة ومصداقيتها والتي تعد من أهم العناصر المؤثرة. (الهاجري ، ٢٠٢٠ : ٢٢٦)
- 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، ٢٠٢٠: ٥٨٧)

- 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 أيضًا:
(الشوبكي ، واخرون، ٢٠١٦: ١٩)

- 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، ٢٠١٨ : ٢٧)

١. **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، وغالبًا 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 جزءًا أساسيًا منها
 - الإيمان بعبارة ، لا يمكننا ادخار المال.
٢. **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.
٣. **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 ، ٢٠٠٨ ، ٦٠)
- 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.
٤. معوقات تتعلق بعملية التخطيط لإدارة الأزمة: يمكن تلخيص المعوقات التي تزيد من كفاءة عملية التخطيط على النحو التالي: (أبو عزيز ، ٢٠١٠ ، ٥٢)
- قلة البيانات والمعلومات لأغراض التنبؤ بالأزمات المحتملة وقلة الخبراء والمتخصصين لتحليل البيانات باستخدام الأساليب العلمية والحديثة قد يعطي مؤشرات خاطئة.
 - عدم القدرة على النقاط 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 يبني عليها التخطيط.
 - عدم وجود إمكانيات فنية وتكنولوجية للتمييز بين البدائل ووسائل الاتصال السلوكية 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.

٥. معوقات تتعلق بوظيفة التوجيه (المشيخ ، ٢٠٢٠ : ٦٩)

- انخفاض الاهتمام بتطوير وتعزيز العلاقات الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- عدم الكفاءة والفعالية 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 ، ٢٠٠٨ : ٦١)

٦. 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

١ - أنماط التعامل مع الأزمات

يعد أسلوب التعامل مع الأزمات من الخيارات الرئيسية التي تظهر كفاءة الإدارة وتحدد المواقف الصعبة بطريقة رائعة لمدى 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)،
وتتضح هذه الأنماط على النحو التالي:(الزكي ، ٢٠١٢ : ٤٩)

- **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:

١. **المهارات القيادية:** يجب أن يكون لدى قائد المنظمة مهارات مميزة 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 ، ٢٠١٩ : ٤٥٤).

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

(بورزان ، ٢٠٢١ : ٣٦)

٣. **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 ، ٢٠١١ : ١١).

٤. **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 ، عولمي ، ٢٠١٦ : ٤٨)

٥. **تفويض السلطة:** التي تعد ذات أهمية بالغة عند التعامل مع الأزمات ، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ القرار المناسب بسرعة وبدون 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، ٢٠١٤ : ١٢)

المبحث الثاني

واقع وامكانية الإندماج في بعض المصارف التجارية العراقية

أولاً: - مصرف بغداد

١. نبذة تعريفية عن مصرف بغداد

أسس المصرف بتاريخ ١٨/٢/١٩٩٢ في بغداد كشركة مساهمة خاصة
بنسبة (١٠٠٪) براس مال قدرة (١٠٠,٠٠٠,٠٠٠) مئة مليون دينار عراقي،
وادرج في سوق العراق للاوراق المالية بتاريخ ١٥/٦/٢٠٠٤ براس مال قدرة
(٥,٢٨٠,٠٠٠,٠٠٠) خمسة مليار ومئتان وثمانون مليون دينار عراقي، أما
راس المال المدرجة في ٣٠/٦/٢٠١٩ قدرة (٢٥٠,٠٠٠,٠٠٠,٠٠٠) مئتان
وخمسون ملياراً ديناراً عراقياً، اذ يهدف المصرف الى ممارسة الاعمال
المصرفية.

٢. إدارة المخاطر

• يقوم المصرف بإدارة المخاطر المصرفية عن طريق تحديد المخاطر التي
يمكن التعرض لها وسبل مواجهتها وتخفيفها ، ضمن إطار كلي لإدارة
المخاطر وذلك استناداً لأفضل المعايير والأعراف والممارسات المصرفية
وبالاستناد إلى مفهوم خطوط الدفاع الثلاثة الذي يحدد مسؤولية كافة

الأطراف عن إدارة المخاطر ومواجهة أثرها مع مراعاة الفصل ما بين دوائر المخاطر ودوائر الأعمال ودوائر العمليات (التنفيذ).

• إن مجلس الإدارة مسؤول عن السياسات العامة لإدارة المخاطر ومتابعة تنفيذها والموافقة على استراتيجيات إدارة المخاطر وحدود المخاطر وقد شكل المصرف لجنة لإدارة المخاطر Board Risk Committee مشتقة عن مجلس الإدارة والتي تتولى بدورها العمل ضمن وجود نظام رقابي داخلي فعال وهي المسؤولة عن تصوير استراتيجية المخاطر وتطبيق هيكل المخاطر وسيادتها وحدودها في المجموعة ، كما إنها مسؤولة عن قرارات إدارة المخاطر وتحديد مستويات المخاطر المسموح بها والابلاغ عن أية مخاطر محتملة إلى مجلس الإدارة إيضاحات حول القوائم المالية الموحدة للسنة المنتهية في ٣١ كانون الأول ٢٠٢٠ تتولى دائرة ادارة المخاطر مسؤولية ادارة مختلف أنواع المخاطر من حيث تنفيذ سياسات وإجراءات إدارة المخاطر المعتمدة من مجلس الإدارة ه تحليل جميع أنواع المخاطر (الإئتمان والرقابة عليه السوق ، التشغيل ، السيولة ، العمليات أمن المعلومات ، الاستراتيجية ، والسمعة) و تطوير منهجيات القياس والإختبارات لكل نوع من أنواع المخاطر وتزويد مجلس الادارة عن طريق لجنة إدارة المخاطر والادارة العليا بكشوفات ومعلومات عن قياس المخاطر تشمل على سبيل المثال الا الحصر إختبارات كفاية رأس المال وفق Howl III وإختبارات التقييم الداخلي لكفاية رأس المال ICAAP وإختبارات السيولة بضمنها تحليل فجوة الإستحقاق ومؤشرات السيولة المعتمدة من البنك المركزي العراقي ولجنة Basel ، قائمة حدود المخاطر الدورية Risk

Statement Appetite، أو أثر مخاطر معدل الفائدة في سجلات
المصرف IRRBE اختبارات الضغط Tests Stress وغيرها العديد من
الاختبارات والقياسات الأخرى

• ان إدارة المخاطر هي المسؤولة عن تطبيق الإجراءات المعتمدة لإدارة
المخاطر للتأكد من محافظة المصرف على عمليات رقابة مستقلة ، وتعمل
دائرة إدارة المخاطر بشكل قريب وتوجه تقاريرها إلى لجنة إدارة المخاطر
والتأكد من أن الاجراءات المعتمدة متوافقة مع هيكل المخاطر المعتمد
ويقوم المصرف بإدارة المخاطر المصرفية المتنوعة بوسائل متعددة ، ويوجد
خطة موثقة موضوعة لتحديد المخاطر وسبل مواجهتها وتخفيفها .

٣. ادارة الحوكمة

پولي مجلس الإدارة وانطلاقا من رؤية المصرف الاستراتيجية كل العناية
اللازمة لممارسات وتطبيقات الحاكمية المؤسسية السليمة وبما يتوافق
التشريعات التي تحكم أعمال المصارف وتعليمات البنك المركزي العراقي ،
كما ويلتزم مجلس الإدارة بتطبيق دليل الحاكمية المؤسسية بما يتوافق مع
بيئة العمل المصرفي العراقي والأطر التشريعية والقانونية الناظمة لأعمال
المصرف هذا ويقوم المصرف بمراجعة دليل الحوكمة وتطويره وتعديله من
وقت لآخر وكما ألتحت الحاجة وذلك بهدف مواكبة التغيرات في احتياجاته
وتوقعاته إضافة إلى التغيرات في السوق المصرفي المحور الأول (مجلس
الإدارة) - رئيس مجلس الإدارة حرصا من المصرف على الوصول إلى
أفضل الممارسات الإدارية ، فقد قام المصرف بالفصل بين منصب رئيس
مجلس الإدارة والمدير المفوض وتم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة

بكل منهما ويتألف مجلس الإدارة في مصرف بغداد من سبعة أعضاء ويتم انتخاب أعضاء المجلس من قبل الهيئة العامة لفترة أربع سنوات ، ويتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخبرات والمؤهلات التي تؤهل كل واحد منهم لأن يبدي رأيه في مناقشات المجلس باستقلالية تامة ، هذا وتم التحقق من مدى سلامة أعضاء مجلس الإدارة لسياسة ملائمة أعضاء المجلس لمتطلبات تعليمات المالية المؤسسية مدار البحث ، كما يتم اختيار رئيس مجلس الإدارة من قبل أعضاء المجلس وفي هذا السياق فقد استمع مجلس الإدارة خلال عام ٢٠٢٠ (١٣) مرة ، ويكون المجلس في كل جلسة جدول أعمال محدد ، حيث يتم توثيق مناقشات وقرارات مجلس الإدارة ضمن محاضر رسمية ، يتولى أمين سر المجلس إعدادها أسماء أعضاء مجلس الإدارة .

٤ . الامتثال ومكافحة غسل الاموال وتمويل الارهاب وشكاوي العملاء

وفي إطار تعزيز التزام وتوافق المصرف مع متطلبات الجهات الرقابية فقد تم تأسيس دائرة الامتثال وأوكلت إليها مهام الأشراف على الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات والمعايير والتطلعات العالمية والأخلاقية الصادرة عن الجهات الرقابية المختلفة وسياسات المصرف الداخلية ورفدها بالكوادر البشرية المؤهلة ، وعلى صعيد إدارة الامتثال فقد تم حصر كافة القوانين والأنظمة والتعليمات الناظمة لأعمال المصرف ، وتثقيف ونوعية كافة الموظفين ، بمفهوم الامتثال من خلال النشرات والدورات التدريبية ، كما تم تطوير سياسة مكافحة عمليات غسل الأموال وتمويل الإرهاب ليتوافق مع تعليمات مكافحة غسل الأموال

وتمويل الإرهاب . كما تم تأسيس قسم مستقل يعني في التعامل مع
شكاوى العملاء ، و تقرير الحوكمة وفيما يلي الإطار العام لعمل إدارة
الأمثتان وإدارة مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب .

- إعداد سياسة الامتثال وتطويرها ومراجعتها بشكل دوري (مرة
بالسنة كحد أدنى وكلما دعت الحاجة لذلك
- تطبيق سياسة الامتثال في المصرف
- إعداد منهجية فعالة لضمان امتثال المصرف الجميع القوانين
والتشريعات النافذة وأي إرشادات وأدلة ذات علاقة
- رفع التقارير الدورية حول نتائج أعمالها ومراقبتها الامتثال إلى
لجنة الامتثال لمجلس الإدارة
- إعداد وتطبيق سياسات متخصصة لكل من مكافحة عمليات
غسيل الأموال وتمويل الإرهاب
- تلبية متطلبات ال FATCA
- إدارة ومعالجة شكاوى العملاء .

المبحث الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

توصلت الباحثة من خلال ماتقدم في البحث الى مايتي:

١. من المهم ان يكون هناك اندماج لبعض المصارف من أجل مواجهة الأزمات كونها
وضع غير طبيعي وغير مستقر ومعقد بطبيعته يمثل تهديداً للأهداف الاستراتيجية أو
سمعة أو وجود المؤسسة المصرفية.

٢. ان إدارة المخاطر والأزمات ومن ثم القيام بعملية الاندماج لها أهمية كبيرة في تعزيز الثقة المصرفية وتوسيع النشاط المصرفي التجاري مع العملاء وهو ما يعد إثبات لفرضية البحث التي انطلق منها.

٣. ان إدارة المخاطر والأزمات هي تقنية لتجنب حالات الطوارئ والتخطيط للحالات غير المتوقعة ، وكذلك طريقة للتعامل معها عند حدوثها وذلك للتخفيف من عواقبها.

٤. إن الهدف العام لإدارة الأزمات هو تحقيق استجابة سريعة وفعالة للظروف المتغيرة بسرعة للأزمة ، وذلك بهدف درء أو التخفيف من إخطارها المتوقعة.

٥. 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.

ثانياً: التوصيات.

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

١. من المهم رسملة المصارف باعتباره ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة ومصدر مهم لإدارة الأزمات في بيئة تنافسية قائمة على المعلومات والمعرفة.

٢. ضرورة تفويض السلطة: التي تعد ذات أهمية بالغة عند التعامل مع الأزمات ، فقد تضطر الأحداث إلى اتخاذ القرار المناسب بسرعة ودون انتظار الشخص.

٣. 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

٤. تفعيل نظام المعلومات والتي تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها عند الحاجة.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

١. الهاجري ،محمد دخيل الله ،(٢٠٢٠)،" واقع إدارة الأزمات بمدارس المرحلة المتوسطة التعليمية بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين" ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد، ١٨٦ ، ج ٣.
٢. المشيخ ،جوزاء محمد، (٢٠٢٠) ،"معوقات إدارة الأزمات المدرسية في المدارس الابتدائية للبنات شمال مدينة بريدة من وجهة نظر مديرات المدارس" ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ،مجلة العلوم ، التربية والنفسية المجلد ٤ ، العدد٤٣.
٣. العيسي ،عبدالله محسن عبدالله & الألفي، أشرف عبده حسن، (٢٠١٩) ،"متطلبات إدارة الأزمات في مدارس محافظة القنفذة" ، المجلد ٣٥ ، العدد ٨.
٤. العجمي ،ناجع محمد، (٢٠١١) ،"مستوى تطبيق إدارة الازمات في شركة نقط الخليج الكويتي" ،رسالة ماجستير -جامعة الشرق الأوسط .
٥. العتوم ،عامر يوسف، واخرون،(٢٠١٩) ،"الاندماج المصرفي حقيقته وأثره على الأداء المالي للمصرف الإسلامي دراسة حالة مصرف السلام البحرين" ، المجلد ٤٦ ، العدد ٣ .
٦. الطيراوي ،توفيق محمد حسين ، (٢٠٠٨)،"واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسسات الأمنية والمدنية في فلسطين" ،رسالة ماجستير -جامعة النجاح- فلسطين.
٧. الشوبكي ، واخرون، (٢٠١٦) ،"أثر التوجهات الإستراتيجية على وكالة إدارة الأزمات" ،المؤتمر العلمي الأول لتنمية المجتمع ٥-٦ نوفمبر ٢٠١٦ ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر بغزة ، فلسطين.

٨. السهلي، جميل سلمان، (٢٠٢٠)، "معوقات إدارة الأزمات في الحوادث الأمنية" ،المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٢١.
٩. السلطاني واخرون،(٢٠١٧)، "تشخيص العلاقة بين القيادة الادارية واستراتيجيات مواجهة الازمات"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل ، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد ٥، العدد ٤.
١٠. الزكي، أحمد عبد الفتاح،(٢٠١٢)، "درجة توافر عناصر إدارة الأزمات بالإدارة العامة للتربية والتعليم بمحافظة الإحساء"، مجلة بحوث التربية النوعية، المجلد ٢٠١٢، العدد ٢٧.
١١. الرفاعي، خليل & عولمي، بسمة،(٢٠١٦)، "الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية"، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية (رمح)-عمان ، الطبعة الأولى.

ثانيا: المصادر الأجنبية

١. Anderson, B. A. (٢٠٠٦). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript. *Tourism Management*, ٢٧(٦),p ١٢٩٢
٢. Marcus, G. (٢٠٠٠). Issues for consideration in mergers and takeovers from a regulatory perspective. *BIS Review*, ٦٠.
٣. Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D. (٢٠١٢). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, ٢٩, ١٣٨ Jia et al, ٢٠١٢: ١٣٨.

٤. Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A., & Al-Swidi, A. (٢٠٢١). Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. Cogent Business & Management, ٨(١), ١٨٧٨٩٧٩.p ٣.
٥. Haris Hamidovic(٢٠١٢) An Introduction to Crisis Management, ISACA JOURNAL Volume ٥,p١.
٦. EUROPEAN, COMMISSION (٢٠٢٠) Directorate-General for Structural Reform Support (DG REFORM),P١٥.
٧. Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (٢٠١٦). Organizing for crisis management: Building governance capacity and legitimacy. Public Administration Review, ٧٦(٦), ٨٨٨.
٨. Canyon, D. K. (٢٠٢٠). Definitions in crisis management and crisis leadership. Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies Honolulu United States.p٧.
٩. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (٢٠١٧). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. Journal of management, ٤٣(٦), P١٦٦٣.