

تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك
بالتطبيق على البنك الراجحي في المملكة العربية السعودية / الخبر
"دراسة حالة"

نور هيثم شريف الطالب

2021205936

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الشكر والتقدير

من دواعي سروري أن أقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم ودعمني في هذه الرحلة العلمية.

إلى عمتي العزيزة..

أود أن أعبر لك عن خالص شكري وامتناني لدعمك المتواصل وتشجيعك لي في كل خطوة من مسيرتي. لقد كان لوجودك بجانبني وتوجيهاتك الحكيمة دور كبير في تعزيز ثقتي بنفسي ومواصلة تحقيق أهدافي، أشعر بالفخر والسعادة لوجودك في حياتي فأنتِ قدوة لي ومصدر إلهام لا ينضب لك مني كل الحب والتقدير.

ايضاً أود أن أقدم شكري وامتناني العميق لوالدي العزيز، الذي كان سندي وداعمي كما أقدم خالص الشكر لجدتي الغالية التي لطالما كانت مصدر إلهام لي بحكمتها ودعائها المستمر.

ولا أنسى أن أعبر عن امتناني لأخواتي العزيزات على دعمهن الدائم وتشجيعهن المستمر واللواتي كانوا دوماً بجانبني.

وشكر خاص جداً أوجهه إلى دكتورتي الفاضلة، الأستاذة منى العشري التي قدمت لي النصح والإرشاد على مدى فترة إعداد هذا البحث، لقد كانت مصدر إلهام لي وكان لجهودها وإشرافها الدور الأكبر في نجاحي.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتي وأن يوفق الجميع لكل خير.

نور هيثم الطالب.

الإهداء

قال رسول الله ﷺ: “من سلك طريقًا يلتمس فيه علمًا، سهّل الله له به طريقًا إلى الجنة” (رواه مسلم). ما أعظم هذه الكلمات التي تحثنا على طلب العلم ونُبشّرنا بفضله في الدنيا والآخرة. فالعلم نور يهدي به الله عباده، وهو السلاح الذي نبني به مستقبلنا ونحقق به أحلامنا ونسهم من خلاله في تطوير أوطاننا.

إلى من كان لهم الفضل الأكبر بعد الله في توجيهي ودعمي طوال مسيرتي العلمية، اهلي النبع الذي لا ينضب من العطاء والحنان، والذين كانا لي الداعم الأول، زرعاً في قلبي حب العلم وحفزاني على الاستمرار مهما واجهت من صعوبات، كلمات الشكر لن توفي حقكما لكنني أدعو الله أن يجزيكما عني خير الجزاء ويبارك فيكما.

إلى اخواتي، شركاء اللحظات الجميلة والداعمين في الأوقات الصعبة، كنتم دوماً مصدر قوتي وسندي في كل خطوة.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم طوال رحلتي الأكاديمية. كلماتكم وإرشاداتكم كانت دائماً نبراساً ينير طريقي، وكان لها عظيم الأثر في تشكيل فهمي وصقل مهاراتي.

إلى كل من ساهم، ولو بكلمة، في دعمي وتشجيعي لتحقيق هذا الإنجاز. أهدي هذا العمل إليكم جميعاً، تقديرًا وامتنانًا لكل ما قدمتموه لي، داعيًا الله أن يجعل هذا البحث خالصًا لوجهه الكريم، وأن يسهم في تقديم إضافة علمية نافعة تخدم المجتمع وتفتح آفاقًا جديدة في مجالي.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن اثر إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك.

المنهجية: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان شمل عينة عشوائية من موظفي البنك الراجحي من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. عدد العينة 48 فرداً، وتم تحليل النتائج باستخدام أدوات إحصائية مناسبة.

النتائج: تم ذكر ابعاد إدارة مخاطر الائتمان وهم (تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، قياس وتحليل المخاطر الائتمانية، اختيار مجموعة ملائمة من التدبير للتعامل مع مخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) وكذلك ابعاد الأداء الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) والمستوى الذي وصلوا اليه.

التطبيقات والأهمية: تقدم الدراسة توصيات للجهات ذات العلاقة في البنك الراجحي حول أهمية تطبيق إدارة مخاطر الائتمان وعلاقته بأداء الموظفين مما يرفع من مستوى المنظمة، ايضاً تعزيز التكامل بين إدارة المخاطر وأداء الموظفين وضرورة وضع آليات واضحة لربط أهداف إدارة مخاطر الائتمان بأهداف الموظفين لضمان فهم شامل وإدارة أفضل للعمليات، وتوفير برامج تدريبية دورية لتحسين مهارات الموظفين في التعرف على المخاطر وإدارتها واستخدام أنظمة تحفيزية لتحسين أداء الموظفين المرتبطين بعمليات إدارة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: إدارة مخاطر الائتمان، أداء الموظفين.

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير.....
2	الإهداء.....
3	مستخلص الدراسة.....
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
10	1.2. مشكلة الدراسة.....
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
11	1.3. أهمية الدراسة.....
11	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
12	1.4. أسئلة الدراسة.....
12	1.5. أهداف الدراسة.....
13	1.6. فرضيات الدراسة.....
13	1.7. نموذج الدراسة.....
14	1.8. الدراسة الميدانية.....
15	1.9. مخطط المشروع.....
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17	2.1. المقدمة:.....
18	2.2. المتغير المستقل: إدارة مخاطر الانتماء:.....
22	2.3. أداء الموظفين:.....
26	2.4. العلاقة بين إدارة مخاطر الانتماء وأداء الموظفين.....
29	2.5. الخاتمة.....
31	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
32	3.1. المقدمة.....
32	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
32	3.2.1. إدارة مخاطر الانتماء.....
32	3.2.2. أداء الموظفين.....
33	3.3. تصميم البحث (بصلة البحث).....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
34	3.4.1. مجتمع البحث.....

34	3.4.2. عينة البحث.....
34	3.4.3. طرق وتقنيات اخذ العينة.....
34	3.5. طريقة جمع البيانات.....
35	3.5.1. إدارة مخاطر الانتمان.....
35	3.5.2. أداء الموظفين.....
36	3.6. أنواع البيانات.....
36	3.6.1. البيانات الأولية:.....
37	3.6.2. البيانات الثانوية:.....
37	3.7. طرق وأساليب تحليل البيانات.....
37	3.8. الخاتمة.....
39	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
40	4.1. المقدمة.....
40	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
44	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
44	4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة.....
47	4.3.2. ثبات أداة الدراسة.....
48	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
51	4.5. معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة.....
52	4.6. نتائج اختبار فرضيات الدراسة.....
57	4.7. الخاتمة.....
58	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
59	5.1. توصيات الدراسة.....
60	5.2. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
60	5.2.1. الحدود الموضوعية.....
60	5.2.2. الحدود البشرية.....
61	5.3. الخاتمة:.....
63	قائمة المراجع.....

جدول الجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة، المصدر (الباحثة، 2024)	13
2	تصميم البحث للمشروع، المصدر (الباحثة، 2024)	33

جدول الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	جدول لأداة المتغير المستقل (إدارة مخاطر الائتمان)	36
2	جدول لأداة المتغير التابع (أداء الموظفين)	37
3	توصيف عينة البحث.	42
4	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل	46
5	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.	47
6	قياس الثبات لأداة الدراسة.	48
7	دلالة المتوسطات الحسابية.	49
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.	50
9	معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.	52

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١. المقدمة:

تحتاج البنوك لمجموعة من الكوادر المختلفة لتغطية مهام البنوك وتختلف حسب أداء الموظفين. حيث يشير الأداء الى درجة تحقيق واطماف المهام المكونة لوظيفة الفرد فهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها متطلبات الوظيفة (راوية حسن، 2004). ويرى البعض الاخر ان أداء الفرد هو عبارة عن السلوك والانجاز (فواد & سمية، 2012). كما ان الموظفين المتحمسين يشاركون بفاعلية في عملهم ووظائفهم ويكونون أكثر استعدادا لتحمل المسؤوليات (Kuvaas & Dysvik, 2009).

تواجه البنوك والمصاريف مخاطر مختلفة يمكن تصنيفها الى ثلاث مجموعات؛ المالية مع كون مخاطر الائتمان أحد مكوناتها والتشغيلية والاستراتيجية (Cornett & Saunders, 2012). ولهذه المخاطر تأثير مختلف على أداء البنوك التجارية. ان حجم ومستوى الخسارة الناجمة عن مخاطر الائتمان مقارنة بمخاطر الائتمان الأخرى يعد شديدا للتسبب في فشل البنوك (Morris, 2013).

قد يكون الائتمان المقدم للمقترضين معرضا لخطر التخلف عن السداد بحيث أنه في حين تقدم البنوك الائتمان على أساس أن المقترضين سيسددون قروضهم، فإن بعض المقترضين عادة ما يتخلفون عن السداد ونتيجة لذلك، ينخفض دخل البنوك بسبب الحاجة إلى مخصصات القروض. عندما لا يكون لدى البنوك التجارية مؤشر على نسبة المقترضين الذين سيتخلون عن السداد، فإن الأرباح ستختلف مما يعرض البنوك لمخاطر إضافية تتمثل في تقلب أرباحها. تتحمل كل مؤسسة مالية درجة من المخاطر عندما تقرض المؤسسة الأعمال والمستهلكين، وبالتالي تواجه بعض خسائر القروض عندما يفشل بعض المقترضين في سداد قروضهم على النحو المتفق عليه. بشكل أساسي، مخاطر الائتمان للبنك هي إمكانية الخسارة الناشئة عن عدم سداد الفائدة والمبدأ، أو كليهما، أو عدم تحقيق الأوراق المالية على القروض، المبادئ الرئيسية في إدارة مخاطر الائتمان هي: أولاً، إنشاء هيكل واضح، وتوزيع المسؤولية والمساءلة، ويجب تحديد أولويات العمليات وضبطها، ويجب الإبلاغ عن المسؤوليات بوضوح وإسناد المساءلة إليها (Lindergren, 1987).

حيث تعد مخاطر الائتمان المصرفي من المخاطر الرئيسية التي تواجهها البنوك وهذه المخاطر التي تنشأ بسبب عدم السداد بالكامل وفي الوقت المحدد (عبد الرزاق، 2020). وتهدف عملية إدارة مخاطر الائتمان على حماية المؤسسات المالية مثل (البنوك) من الخسائر التي قد تنجم عن عدم سداد القروض أو الديون (Dubil, 2004). إدارة مخاطر الائتمان لها تأثير كبير على أداء الموظفين منها تأثيرات إيجابية وسلبية اعتمادا على كيفية تنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر.

يوجد العديد من الدراسات السابقة عن إدارة مخاطر الائتمان وتأثيرها على العوامل الأخرى مثل: الاستقرار المالي أو الكفاءة التشغيلية وغيرها، وقد درس (Charles & Okaro Kenneth, 2013) تأثير إدارة مخاطر الائتمان على كفاية رأس المال والأداء المالي في نيجيريا، من أوجه القصور في دراسة (Charles & Okaro Kenneth, 2013) ان الدراسة ركزت على تأثير إدارة مخاطر الائتمان على كفاية رأس المال والأداء المالي، ولم تتناول جوانب أخرى كأداء الموظفين.

اختبرت Ruziqa (2013) تأثير مخاطر الائتمان ومخاطر السيولة على الأداء المالي للبنوك التقليدية في إندونيسيا. وأوضحت النتائج أن مخاطر الائتمان كانت مرتبطة سلبا بالربحية في حين أظهرت مخاطر السيولة تأثيرا إيجابيا، وهذه الدراسة أيضا لم تتناول جانب الأداء الوظيفي.

والدراسات حول أداء المؤسسات المصرفية كثيرة. وتشير نتائج هذه الدراسات بقوة إلى أن محددات ربحية المصارف تختلف باختلاف البلدان وكذلك فيما بين مناطق العالم (مثل دولينتي، 2003) وكذلك لم تتناول هذه الدراسات جوانب أخرى كأداء الموظفين.

المصارف التجارية هي المؤسسات المالية المهيمنة، وتغيراتها في أدائها وهيكلها لها آثار بعيدة المدى على الاقتصاد (Bohnstedt et al, 2000). إن طبيعة العمل المصرفي حساسة للغاية لأن أكثر من 85% من التزاماتها هي ودائع من المودعين (Saunders & Cornett, 2005). تستخدم البنوك هذه الودائع لتوليد الائتمان للمقترضين، وهو في الواقع نشاط مدر للدخل لمعظم البنوك. تعرض عملية إنشاء الائتمان هذه البنوك لمخاطر التخلف عن السداد العالية التي قد تؤدي إلى ضائقة مالية بما في ذلك الإفلاس. في عالم التحركات النقدية المتقلبة وزيادة الإقراض والاقتراض العالمي للأموال، لا يزال عدد قليل من البنوك، إن وجد، غير متأثر بتأخر المقترض وعدم سداد التزامات القروض. وينتج ذلك عن عدم قدرة البنك على تحصيل أرباح الفوائد المتوقعة وكذلك خسارة رأس المال الناتجة عن التخلف عن سداد القروض وتعتبر إدارة مخاطر الائتمان من أهم الجوانب التي تؤثر على الأداء المالي والاستقرار العام للمؤسسات المالية ومع ذلك قد يكون لهذا الجانب تأثيرات غير مباشرة على جوانب أخرى من البنوك بما في ذلك أداء الموظفين.

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها ستوفر فهم أعمق للعلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين في البنوك، وستساعد في تحسين سياساتها وإجراءاتها المتعلقة بإدارة مخاطر الائتمان والأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية للبنوك لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين.

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى دراسة تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي.

١,٢ . مشكلة الدراسة

المصارف التجارية هي المؤسسات المالية المهيمنة، وتغيراتها في أدائها وهيكلها لها آثار بعيدة المدى على الاقتصاد (Bohnstedt et al, 2000). إن طبيعة العمل المصرفي حساسة للغاية لأن أكثر من 85% من التزاماتها هي ودائع من المودعين (Saunders & Cornett, 2005). تستخدم البنوك هذه الودائع لتوليد الائتمان للمقترضين، وهو في الواقع نشاط مدر للدخل لمعظم البنوك. تعرض عملية إنشاء الائتمان هذه البنوك لمخاطر التخلف عن السداد العالية التي قد تؤدي إلى ضائقة مالية بما في ذلك الإفلاس. في عالم التحركات النقدية المتقلبة وزيادة الإقراض والاقتراض العالمي للأموال، لا يزال عدد قليل من البنوك، إن وجد، غير متأثر بتأخر المقترض وعدم سداد التزامات القروض. وينتج ذلك عن عدم قدرة البنك على تحصيل أرباح الفوائد المتوقعة وكذلك خسارة رأس المال الناتجة عن التخلف عن سداد القروض وتعتبر إدارة مخاطر الائتمان من أهم الجوانب التي تؤثر على الأداء المالي والاستقرار العام للمؤسسات المالية ومع ذلك قد يكون لهذا الجانب تأثيرات غير مباشرة على جوانب أخرى من البنوك بما في ذلك أداء الموظفين.

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

محدودية الدراسات المركزة على العلاقات المباشرة: على الرغم من وجود دراسات حول إدارة مخاطر الائتمان إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز بشكل مباشر على كيفية تأثير هذه الإدارة على أداء الموظفين ومعظم هذه الأدبيات تركز على الجوانب المالية والاقتصادية متجاهلة التأثيرات النفسية والاجتماعية على الموظفين.

نقص التعمق في الأطر النظرية: تحتاج الأدبيات الحالية أيضاً إلى تعمق أكبر في الأطر النظرية التي تشرح العلاقة بين إدارة المخاطر وأداء الموظفين، هناك حاجة لتطوير نماذج نظرية تربط بين هذه العوامل بشكل أكثر دقة وشمولية.

تباين النتائج: تظهر بعض الدراسات نتائج متباينة حول تأثير إدارة مخاطر الائتمان على الموظفين، مما يشير إلى وجود عوامل وسيطة أو تعديلات تحتاج إلى استكشاف أعمق لفهم هذه العلاقة بشكل أفضل.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف التواصل الداخلي: تشير بعض الدراسات الى ان ضعف التواصل الداخلي بشأن سياسات إدارة المخاطر يمكن ان يؤدي الى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الموظفين، مما يؤثر سلباً على أدائهم، تحسين التواصل يمكن ان يسهم في تقليل التوتر وزيادة الكفاءة.

قياس الأثر العملي: تحتاج البنوك الى تطوير أدوات وطرق قياس فعالة لتحديد تأثير مخاطر الائتمان على أداء الموظفين، القياسات الحالية قد تكون غير كافية لتقديم صورة دقيقة وشاملة عن هذه العلاقة.

وفقاً لما سبق تهدف الدراسة الحالية الى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"كيف تؤثر إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي في المملكة العربية السعودية/الخبر؟"

١,٣. أهمية الدراسة

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لأنها ستوفر فهم أعمق للعلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين في البنوك، وستساعد البنوك في تحسين سياساتها واجراءاتها المتعلقة بإدارة المخاطر والأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية للبنوك لتحسين بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين.

١,٣,١. على المستوى النظري:

أثر الادبيات الاكاديمية: يساهم هذا البحث في تعزيز المعرفة النظرية حول العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين، مما يضيف قيمة الى الادبيات الاكاديمية للقائمة.

فهم أعمق للعوامل المؤثرة: يوفر البحث نظرة متعمقة حول كيفية تأثير مختلف عوامل إدارة مخاطر الائتمان على الأداء الوظيفي للموظفين، مما يسهم في تطوير نماذج نظرية جديدة او تحسين النماذج القائمة.

توجيه البحوث المستقبلية: يمكن ان يكون هذا البحث بمثابة قاعدة لدراسات مستقبلية تستكشف جوانب أخرى من إدارة المخاطر والأداء الوظيفي في قطاعات أخرى وضمن سياقات مختلفة.

تحليل العلاقة السببية: يسهم البحث في فهم العلاقة السببية بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين، مما يمكن ان يساعد في تحديد النقاط الحرجة التي يمكن التدخل فيها لتحسين الأداء.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تحسين الأداء الوظيفي: يمكن للبنوك استخدام نتائج هذا البحث لتطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أداء موظفيها من خلال تحسين سياسات إدارة مخاطر الائتمان.

تقليل الضغوط الوظيفية: من خلال فهم تأثير إدارة مخاطر الائتمان على الموظفين، يمكن للبنوك تبني سياسات تقلل من الضغوط الوظيفية وتحسين من رضا الموظفين.

تطوير برامج تدريبية: يمكن ان يساهم البحث في تصميم برامج تدريبية مخصصة للموظفين تساعد في التعامل بشكل أفضل مع مخاطر الائتمان مما يزيد من كفاءاتهم وادائهم.

١,٤. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي: كيف تؤثر إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك؟

السؤال الفرعي 1: ما أثر تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي؟

السؤال الفرعي 2: ما أثر قياس وتحليل مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي؟

السؤال الفرعي 3: ما أثر اختيار مجموعة ملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي؟

السؤال الفرعي 4: ما أثر تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي؟

١,٥. أهداف الدراسة

هدف البحث الرئيسي "تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي".

- تحديد تأثير تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية على أداء الموظفين بالتطبيق على البنك الراجحي.

- قياس وتحليل تأثير مخاطر الائتمان على أداء الموظفين بالتطبيق على البنك الراجحي.
- اختبار مجموعة من التدابير الخاصة بمخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء الموظفين بالتطبيق على البنك الراجحي.
- تنفيذ ومراقبة مخاطر الائتمان وتأثيرها على أداء الموظفين.

١,٦. فرضيات الدراسة

H توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

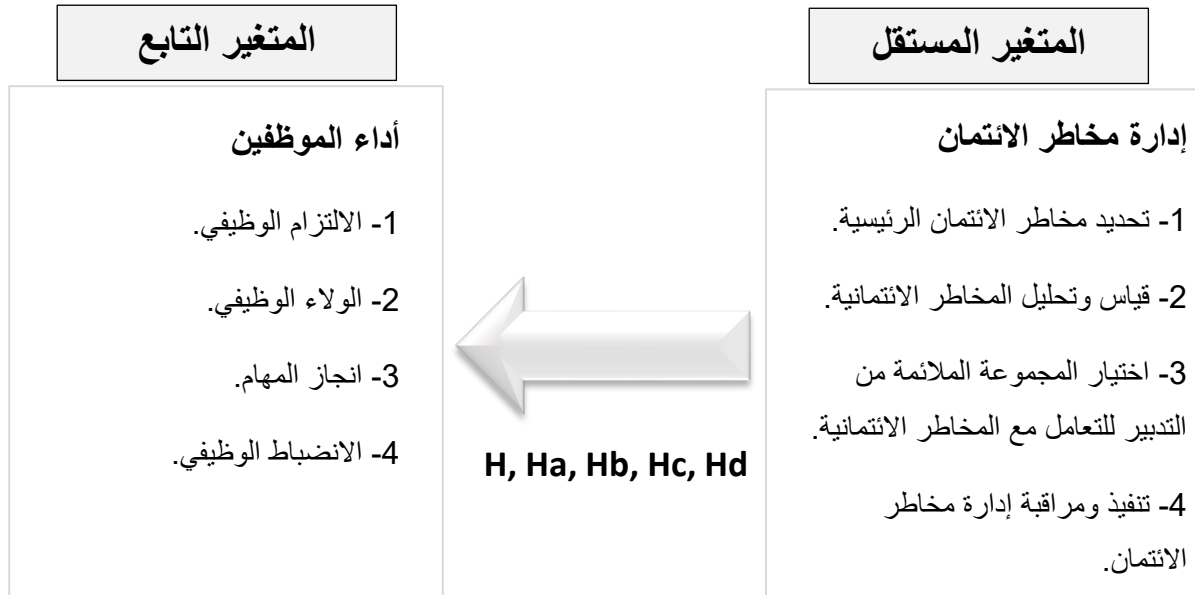
Ha: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

Hb: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قياس وتحليل مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

Hc: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار مجموعة خاصة من التدابير الملائمة مع مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

Hd: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومراقبة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة المقترح. المصدر: الباحثة

١,٨. الدراسة الميدانية

إدارة مخاطر الائتمان هي عملية حيوية تهدف الى تقليل الخسائر الناجمة عن عدم قدرة المقترضين على سداد ديونهم في البنوك، تلعب إدارة المخاطر دورا محوريا في الحفاظ على استقرار المؤسسة المالية وضمان استمراريتها، تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين يمكن ان يكون ملموسا بعدة طرق، من خلال الدراسة الميدانية على البنك الراجحي يمكن فهم كيفية تطبيق سياسات إدارة مخاطر الائتمان بشكل عملي وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين.

بنك الراجحي كواحد من أكبر البنوك في المملكة العربية السعودية يقدم نموذجا مثاليا لدراسة هذا التأثير نظرا لحجمه الكبير وتنوع خدماته المالية.

واصلت مجموعة المخاطر بمصرف الراجحي خلال عام 2023 وضع حدود للمخاطر من خلال تقييم مستوى قابلية المخاطر لدى المصرف، وتحديد المخاطر بدقة وأثرها على عملية تحقيق القيمة للمصرف، وإدارة هذه المخاطر بحكمة وواقعية بهدف الاستمرار في تحقيق الربحية واستدامة العائدات للمساهمين.

يتأسس رئيس إدارة المخاطر فريق مجموعة المخاطر، ويعمل هذا الفريق ضمن إطار وسياسات المخاطر المعتمدة من قبل مجلس الإدارة، وتشمل صلاحياته إدارة المخاطر على مستوى عمليات المصرف بشكل عام. وتتضمن تقارير المجموعة إلى مجلس الإدارة واللجان المختصة كل ما يتعلق بمخاطر الائتمان وجودة أصول المحافظ والمخاطر التشغيلية ومخاطر السيولة ومخاطر السوق ومخاطر السمعة ومخاطر التقنية والأمن السيبراني بالإضافة إلى مهام أخرى عديدة.

نظراً لتركز خدمات المصرف على الأفراد في المقام الأول، وتقديمه تسهيلات ائتمانية للعملاء داخل الميزانية وخارجها، تظل مخاطر الائتمان المخاطر الأعلى نسبة والأكثر شيوعاً من بين أنواع المخاطر الأخرى التي يتعرض لها المصرف. ورغم ذلك، تمكن المصرف من إبقاء مخاطر الائتمان عند أدنى مستوياتها مقارنةً بالمؤسسات المماثلة خلال الفترة المشمولة بالتقرير مدفوعاً بأداء الموظفين القوي لمحفظته تمويلاته التي تركز بشكل أكبر على العملاء من القطاع العام ممن يتقاضون الرواتب.

في ظل المخاطر المتزايدة التي تفرضها محفظة الخدمات المصرفية للأفراد، والتي تضم عدداً كبيراً من العملاء ذوي التمويلات الصغيرة، حرص مصرف الراجحي على إجراء عمليات مراقبة دورية للبيانات

ومحافظ التمويل، وتقديم تقييم عادل للمُمولين الأفراد، وتحليل أوضاعهم المالية بشكلٍ دقيقٍ، بهدف ضمان قدرتهم على السداد وحماية المصرف من الخسائر المحتملة.

ضافةً إلى ذلك، تم تطبيق استراتيجيات مختلفة لضمان خفض التدفقات الداخلة إلى الفئات المتأخرة في السداد ومعالجة المشكلات المتعلقة بالأنظمة والأساليب المتبعة لتقييم الحالات الحقيقية للتعثر في السداد وإيجاد الحلول الملائمة. وطرح المصرف منظومة كاملة لإدارة أي تعثر محتمل في محفظة تمويل الأفراد، بدعمٍ من فريق عمل مختص بالإشراف على جميع القضايا القانونية ذات الصلة.

شهد عام 2023 انخفاضًا كبيرًا في معدل الخطأ وتحسُّنًا في وقت إنجاز المعاملات في ظل عمليات الأتمتة المستمرة والتحسينات التي طرأت على السياسات ووظائف المراقبة. ومن المتوقع أن تُسهم جميع القرارات الائتمانية المقرر اتخاذها من خلال محرك اتخاذ القرارات الائتمانية للمصرف في تخفيض معدل الخطأ بنسبة أكبر ليصل إلى معدل خطأ صفري بعد الانتهاء من التنفيذ المرحلي بحلول 2024.

١,٩. مخطط المشروع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: التوصيات والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

تشكل إدارة مخاطر الائتمان جزءاً حيوياً من النظام المالي للبنوك، حيث تسعى الى حماية الأصول وتقليل الخسائر المحتملة نتيجة عدم قدرة العملاء على سداد ديونهم، وبالنظر الى الأهمية الكبرى لهذا المجال فإن تأثيره لا يقتصر فقط على الأداء المالي للبنك، بل يمتد ليشمل أداء الموظفين الذين يتعاملون مع هذه المخاطر بشكل يومي. يهدف هذا البحث الى دراسة العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين في بنك الراجحي، حيث يتداخل الأداء الوظيفي مع مستوى الضغوط والمسؤوليات المرتبطة بإدارة المخاطر.

إدارة مخاطر الائتمان تساهم في حماية المؤسسة المالية من الخسائر المحتملة الناتجة عن تعثر العملاء في سداد ديونهم، ومع تزايد التعقيدات في الأسواق المالية، أصبح من الضروري للبنوك تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة هذه المخاطر، لضمان استمرارية أعمالها وتحقيق النمو المستدام (Altman & Saunders, 1998). ومع ذلك، لا يمكن اغفال التأثيرات التي قد تنجم عن تطبيق هذه الاستراتيجيات على أداء الموظفين داخل البنوك، حيث يمكن ان تؤثر إجراءات إدارة المخاطر بشكل مباشر او غير مباشر على بيئة العمل، الدفاعيات، والرضا الوظيفي.

أظهرت الدراسات ان إدارة مخاطر الائتمان يمكن ان تؤدي الى تغييرات جوهرية في طبيعة العمل اليومي للموظفين المصرفيين، فمثلاً زيادة المتطلبات الرقابية والامتثال يمكن ان تؤدي الى زيادة الضغط على الموظفين، مما يؤثر على مستوى انتاجيتهم ورضاهم عن العمل (Drehmann, Sorensen, & Stringa, 2008). كما ان الالتزام الصارم بإجراءات التقييم والتدقيق قد يؤدي الى زيادة الأعباء الإدارية على الموظفين، مما قد يحد من قدرتهم على الابتكار واتخاذ القرارات بشكل مستقل (Treacy & Carey, 2000).

من ناحية أخرى، يمكن ان تساهم إدارة مخاطر الائتمان الفعالة في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وامنة. فعندما يتمكن البنك من التحكم بشكل جيد في المخاطر المحتملة، يمكن ان يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي، مما يعزز دافعيتهم وادائهم العام (Mckinley, Sanchez, Schick, 1995). بالإضافة الى ذلك، يمكن ان توفر إدارة المخاطر التدريب الازم للموظفين للتعامل مع التحديات المرتبطة بالمخاطر المالية، مما يعزز من مهاراتهم ويزيد من شعورهم بالرضا الوظيفي (Hampton, 2009).

علاوة على ذلك، يؤكد بعض الباحثين ان إدارة مخاطر الائتمان تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تأثيرها على ثقافة المؤسسة وسياساتها الداخلية. فمثلاً اذا كانت إدارة المخاطر تعتمد نهجاً صارماً في التقييم والمراقبة، فقد يؤدي ذلك الى خلق بيئة عمل تتسم بالجمود والبيروقراطية، مما يؤثر سلباً على روح المبادرة والابتكار لدى الموظفين (Pfeffer & Salancik, 1978). وفي المقابل فإن إدارة المخاطر التي تشجع على التوازن بين الالتزام بالمخاطر وتشجيع الابتكار يمكن ان تعزز من روح الفريق والقدرة على مواجهة التحديات بمرونة (Soin & Collier, 2013).

يلعب دعم الإدارة العليا دوراً حاسماً في تحديد تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين، فالإدارة التي تتبنى نهجاً تشاركياً في وضع استراتيجيات إدارة المخاطر يمكن ان تساهم في تحسين التواصل الداخلي، وتعزيز شعور الموظفين بالملكية والمسؤولية تجاه نتائج أعمالهم (Collins & Smith, 2006). بينما قد يؤدي النهج القمعي والانعزالي الى تدهور الروح المعنوية وانخفاض مستوى الأداء (Judge et al, 2001).

قد تؤثر إدارة مخاطر الائتمان ايضاً على فرص الترقيات والتطوير المهني داخل المؤسسة، ففي البنوك التي تولي أهمية كبرى لإدارة المخاطر، قد يفضل ترقية الموظفين الذين يتمتعون بمهارات وخبرات في هذا المجال، مما قد يؤثر على مسارات الترقيات للموظفين الآخرين ويؤدي الى إحباطهم (Lehner, 2014).

في المجمل يمكن القول ان تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك يعد موضوعاً معقداً ومتعددة الأبعاد، يتطلب هذا الموضوع فهم العلاقة بين السياسات المالية والإدارية وبين عوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الموظفين، ومن هنا تبرز أهمية تبني استراتيجيات إدارة مخاطر متوازنة تأخذ في اعتبارها ليس فقط الجوانب المالية، بل ايضاً تأثيراتها المحتملة على بيئة العمل وأداء الموظفين.

٢,٢. المتغير المستقل: إدارة مخاطر الائتمان:

على الرغم من اختلاف طبيعة الائتمان في حجمه وغرضه وأسعار الفائدة عليه، وتاريخ استحقاقه، ونوع الضمان المطلوب من عميل الى اخر الا ان الخطر موجود دائماً بالقرض الممنوح ويعد من أبرز المخاطر التي تعترض نشاط البنوك (ابتهاج، 2000). حيث تنشأ المخاطر الائتمانية بسبب لجوء البنك الى تقديم القروض او الائتمان للأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة مع عدم قدرته على استرجاع حقوقه المتمثلة

في اصل القرض وفوائده، وهذا السبب قد يكون نتج عن عدم قدرة المقترض على الوفاء برد اصل القراض وفوائده في تاريخ الاستحقاق المحدد، او انه له القدرة المالية على السداد ولكنه لا يرغب في ذلك لسبب او لآخر، وبالتالي فالمخاطر الائتمانية تتمثل في الخسائر التي يمكن ان يتحملها البنك بسبب عدم قدرة الزبون او عدم وجود النية لديه لسداد اصل القرض وفوائده (صلاح الدين، 2004).

وتعرف إدارة مخاطر الائتمان بأنها تحديد المخاطر الناشئة عن إمكانية التخلف عن سداد القروض وقياسها ورصدها ومراقبتها (Early, 1996).

قد يكون الائتمان المقدم للمقترضين معرضا لخطر التخلف عن السداد بحيث أنه في حين تقدم البنوك الائتمان على أساس أن المقترضين سيسدون قروضهم، فإن بعض المقترضين عادة ما يتخلفون عن السداد ونتيجة لذلك، ينخفض دخل البنوك بسبب الحاجة إلى مخصصات القروض.

المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية تهدد بحدوث أزمات ليس فقط في البنوك، ولكن للسوق المالية ككل ومخاطر الائتمان هي واحدة من التهديدات لسلامة البنوك التجارية. وللد من مخاطر الائتمان، تشجع المصارف على استخدام مبدأ "اعرف عميلك" على النحو الذي شرحتة لجنة بازل المعنية بالإشراف المصرفي (Kunt-Demirguc & Detragiache, 1997)

ويمكن تعريفه أيضاً بأنه احتمالية عدم سداد المقترضين التزاماتهم المالية المستحقة للبنك وأبرز هذه الالتزامات، والمتطلبات المالية هي القروض والسندات، فقد يكون هناك سداد، ولكن ليس بكامل المبلغ المتفق عليه، أو قد يكون هناك سداد بكامل المبلغ المتفق عليه، ولكن ليس بالفترة الزمنية المتفق عليها، ولذلك تتعرض البنوك التجارية لهذا النوع من المخاطر إذا قدمت قروضا أو اشترت سندات ذات آجال طويلة مقارنة بالبنوك التي تقدم قروضا أو اشترت سندات بآجال قصيرة ذلك أن المقترضين سواء بشكل مباشر من البنك أو بشكل غير مباشر عن طريق بيعهم للسندات إلى البنك التجاري، في الاجل الطويل قد يواجهون صعوبات أكثر قد تحد وتقل، أو تضعف من قدرتهم على السداد بالمبلغ او الأوقات المحددة للسداد (عدنان، 2010).

إدارة مخاطر الائتمان شهدت تطورات كبيرة على مدى السنوات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وهذه التطورات تشمل:

استخدام التكنولوجيا المتقدمة: أصبحت المؤسسات المالية تعتمد بشكل أكبر على التكنولوجيا في تحليل وإدارة مخاطر الائتمان. الأدوات التحليلية المتقدمة مثل: العلم الآلي والذكاء الاصطناعي، تساعد في توقع المخاطر والتعامل معها بفعالية أكبر (Berg et al, 2020).

التشريعات واللوائح التنظيمية: أدت الازمات المالية الى تشديد الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية من خلال تعزيز اللوائح التنظيمية التي تتعلق بإدارة مخاطر الائتمان، على سبيل المثال: اطر بازل III أدخلت معايير جديدة لمراقبة رأس المال والسيولة، مما أثر على كيفية تعامل المؤسسات مع مخاطر الائتمان (Basel Committee, 2017).

تنويع المحفظة الائتمانية: تطورت استراتيجيات تنويع المحفظة الائتمانية كوسيلة لتقليل المخاطر المحتملة. هذه الاستراتيجيات تعتمد على توزيع الائتمان عبر مختلف القطاعات الجغرافية والصناعية لتقليل احتمالية تعرض المؤسسة لمخاطر متراكمة من قطاع واحد (Altman & Saunders, 1998).

إدارة البيانات والتحليلات: أصبح من الضروري للبنوك والمؤسسات المالية جمع وتحليل كميات كبيرة من البيانات لفهم سلوك العملاء بشكل أفضل، مما يسمح بتقدير المخاطر بشكل ادق (Thomas et al, 2017).

تتضمن إدارة مخاطر الائتمان عدة ابعاد رئيسية تساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسات المالية وضمان قدرتها على التعامل مع المخاطر المحتملة. **هذه الابعاد تشمل:**

- **تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية:** الخطوة الأولى في إدارة مخاطر الائتمان هي تحديد المخاطر الرئيسية التي تواجه المؤسسة، يشمل ذلك تحديد المقترضين المحتملين وتحليل البيئة الاقتصادية والصناعية التي يعملون فيها، استخدام تقنيات التحليل المتقدمة وأدوات التقييم مثل تقييم الجدارة الائتمانية يساعد في تحديد المخاطر بدقة (Altman & Saunders, 1998).
- **قياس وتحليل المخاطر الائتمانية:** بعد تحديد المخاطر، يتطلب الامر قياسها وتحليلها، يتم ذلك باستخدام نماذج التقييم الإحصائية والاقتصادية التي تساعد في تقييم احتمالية التعثر وتقدير الخسائر المتوقعة، هذه النماذج تساعد المؤسسات على تحديد حجم المخاطر المرتبطة بكل عميل او محفظة ائتمانية (Bluhm et al, 2016).

■ **اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية:** بناءً على نتائج القياس والتحليل، تقوم المؤسسات باختيار مجموعة من التدابير الملائمة لإدارة المخاطر، هذه التدابير قد تشمل تحسين سياسات الإقراض وزيادة متطلبات الضمان وتنويع المحفظة الائتمانية، الهدف من هذه التدابير هو تقليل احتمالية الخسائر وضمان الاستدامة المالية للمؤسسة (McNeil et al, 2015).

■ **تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان:** المرحلة الأخيرة تتعلق بتنفيذ استراتيجيات إدارة مخاطر الائتمان ومراقبة فعاليتها، يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ومتواصلة، حيث يتم تقييم أداء التدابير المتخذة وتعديلها حسب الحاجة بناءً على التغيرات في البيئة الاقتصادية أو أداء المحفظة الائتمانية، الأنظمة التكنولوجية الحديثة تتيح المراقبة اللحظية وتحسين استجابة المؤسسات للمخاطر (Duffie & Singleton, 2012).

تتضمن نظريات إدارة مخاطر الائتمان:

■ **نظرية المحافظ الاستثمارية (Portfolio Theory):**

تعتمد نظرية المحافظ الاستثمارية على فكرة أن التنوع في الاستثمار يساعد في تقليل المخاطر. في إدارة مخاطر الائتمان، يمكن استخدام هذه النظرية لتوزيع القروض على عدد متنوع من العملاء أو القطاعات لتقليل مخاطر الائتمان (Markowitz, 1952).

■ **نظرية الإشارة (Signaling Theory):**

هذه النظرية تنص على أن الأطراف المختلفة في السوق تمتلك معلومات غير متساوية، وأن الإشارات يمكن أن تُستخدم لنقل المعلومات. في إدارة مخاطر الائتمان، يمكن أن تشير المؤسسات المالية إلى جودة العملاء المحتملين من خلال فحص تاريخهم الائتماني وسلوكهم المالي (Spence, 1973).

■ **نظرية وكيل (Agency Theory):**

تبحث هذه النظرية في العلاقة بين الوكيل (المدير) والموكل (المالك) وكيفية تقليل النزاعات بينهما. في إدارة مخاطر الائتمان، يمكن أن تكون هذه النظرية مفيدة لفهم كيف يمكن للبنوك ومؤسسات الإقراض ضمان أن المديرين يتخذون قرارات تصب في مصلحة الشركة وتقلل من مخاطر الائتمان (Jensen & Meckling, 1976).

■ **نظرية تكلفة الوكالة (Agency Cost Theory):**

تستكشف هذه النظرية التكاليف المرتبطة بضمان توافق مصالح الوكلاء مع مصالح الموكلين. في إدارة مخاطر الائتمان، قد تظهر تكاليف الوكالة عندما تكون هناك حاجة لمراقبة سلوك المقترضين لضمان استيفائهم لشروط القرض (Fama & Jensen, 1983).

■ نظرية المعلومات غير المتماثلة (Asymmetric Information Theory):

تتناول هذه النظرية كيف يمكن أن يؤدي عدم تماثل المعلومات بين المقترض والمقرض إلى مشاكل في اتخاذ القرارات، مما يزيد من مخاطر الائتمان (Akerlof, 1970).

٢,٣. أداء الموظفين:

عرف الأداء على أنه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به المؤسسة لتحقيق هدف معين، كما يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من رضا وتوقعات عملائها (حمزة الزبيدي، 2011).

كذلك يعرف الأداء على أنه قدرة المؤسسة على استخدام الكفاء للموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية المتاحة من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وتحقيق التميز على المنافسين كما نجد من يعرف الأداء على أنه تعبير عن كيفية توظيف المؤسسة لمواردها المتاحة وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة والطويلة بغاية الاستمرار في مجال الأعمال، وذلك من خلال النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال وتنفيذ هذه الأعمال، ويعرف أيضاً بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها في شكل سلع وخدمات (إكرم & صلاح الدين، 2018).

ويمكن تعريف أداء الموظفين أيضاً أنه الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته، أي أنه مقياس يظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة (البطينة، 2016).

يعرف الأداء بأنه مستوى الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه (الدكتورة عمان، 2012).

وقد عرف الباحثون الأداء على انه درجة تحقيق و اتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، يشير الى الطاقة المبذولة اما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد (حمداوي، 2004).

يعد الأداء الوظيفي مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام وهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية لجميع حقول المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه وهو مفهوم عام يعكس بنجاح او فشل المنظمة، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزام الافراد العاملين بها (وائل & طاهر، 2009).

ويرى (Tinofirei, 2011) ان أداء الموظف هو عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة اليه بالاتفاق مع صاحب العمل، في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، أدائها مكتملة تبعاً لظروف مناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام.

تطورات أداء الموظفين:

التحول الرقمي والتكنولوجيا: أدى التحول الرقمي السريع في معظم الصناعات الى تغييرات جوهريّة في كيفية أداء الموظفين لأعمالهم، مع اعتماد التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، أصبح الموظفون قادرين على تنفيذ مهامهم بكفاءة أكبر وبأقل مجهود (Smith, 2020). وقد أظهرت الأبحاث ان استخدام التكنولوجيا يعزز من إنتاجية الموظفين ويحسن من دقة وأداء الاعمال اليومية (Brown, 2019).

المرونة في العمل: زاد الاهتمام بالمرونة في بيئات العمل خاصة بعد الجائحة العالمية، تزايد الاعتماد على العمل عن بعد والهجين مما أتاح للموظفين مزيداً من الحرية في تحديد جداول أعمالهم وتحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية، هذه التغييرات ساهمت في تحسين رضا الموظفين وزيادة ولائهم للشركة (Johnson, 2021).

التركيز على تطوير المهارات والتعلم المستمر: مع التغييرات السريعة في متطلبات السوق، أصبح من الضروري ان يستمر الموظفون في تطوير مهاراتهم، الشركات اليوم تستثمر بشكل أكبر في برامج التدريب والتطوير المهني لتعزيز مهارات موظفيها وضمان بقائهم قادرين على مواجهة تحديات المستقبل (Davis, 2018). هذا الاستثمار في التدريب أدى الى تحسين أداء الموظفين وزيادة انتاجيتهم.

الثقافة التنظيمية والقيادة: الثقافة التنظيمية القوية والداعمة تلعب دوراً حاسماً في تعزيز أداء الموظفين، تظهر الدراسات ان الموظفين الذين يعملون في بيئات تتميز بـثقافة إيجابية ودعم من القيادة يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية (Garcia & Lee, 2022). القيادة الفعالة التي توفر توجيهاً ودعمًا مستمرًا تسهم في خلق بيئة عمل تحفز الأداء العالي.

هناك توافق بين الباحثين على ابعاد متعددة لمفهوم الأداء الوظيفي، واهم ابعاد الأداء الوظيفي التي يركز عليها الباحثون هي الالتزام الوظيفي، والولاء الوظيفي، والانضباط الوظيفي، وإنجاز المهام (عائشة، 2022).

الالتزام الوظيفي: هو حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال واستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لصالح لمنظماتهم، وقبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء، ويتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (مشتي & خطار، 2020) يعبر الالتزام الوظيفي عن درجة ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده للبقاء فيها والعمل من أجل تحقيق أهدافها، يعتبر هذا الالتزام مكوناً أساسياً من مكونات أداء الموظفين حيث ان الموظفين الملتزمين يشعرون بانتماء أكبر للمنظمة، مما يزيد من مستوى الأداء والإنتاجية (Meyer & Allen, 1991).

الولاء الوظيفي: هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون رغبة في خدمة المنظمة بشكل كبير، والاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث يجب أن تكون هذه العلاقة قوية وإيجابية وديناميكية وقائمة على المعتقد فيما يتعلق بأهداف أو غايات المؤسسة، ليس لمجرد تقييم لما حصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء لديها (القحطاني و المعمرى، 2016)، يتداخل الولاء الوظيفي مع الالتزام الوظيفي، ولكنه يركز بشكل أكبر على الرغبة الصادقة للموظف في البقاء مع المنظمة والمساهمة في نجاحها، الولاء الوظيفي يرتبط بالعلاقات بين الموظفين والإدارة وبيئة العمل العامة، وفقاً (Mowday & Steers 1979) الموظفون الذين يشعرون بالولاء تجاه منظماتهم يكونون أكثر احتمالاً للبقاء في المنظمة لفترة أطول ويساهمون بإيجابية في ثقافة العمل.

إنجاز المهام: الانضباط أحد العوامل المهمة في المنظمة لأنه يؤثر على أداء الموظفين، كلما ارتفع مستوى الانضباط لدى الموظفين ارتفع مستوى الأداء، والانضباط ضد التسبب وهو حالة النظام في المؤسسة حيث يلتزم الموظفون بالمعايير المعمول بها ويسعون إلى تحقيق الأهداف المحددة (علي و خرواع، ٢٠٢٠).

يشير الى مدى كفاءة ودقة الموظف في تنفيذ المهام المطلوبة منه، ويعتبر هذا البعد هو الجوهر الأساسي لإداء الموظف، حيث يقاس من خلال القدرة على تحقيق الأهداف المحددة ضمن الزمن والموارد المتاحة

Campbell et al, (1993) اوضحوا ان انجاز المهام يتأثر بالقدرات الشخصية للموظف، والتدريب، والتحفيز.

الانضباط الوظيفي: وهي كافة السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ أعمال المؤسسة، مثل في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل ذلك الإنجاز، أو السلوك المطلوب لتحويل الفرد من حالة النزاع إلى مناخ تنافسي من خلال الصراع، أو يمكن أن يكون السلوك جهداً محفزاً لخلق ذلك المناخ (عائشة، ٢٠٢٢) ، يشير الى التزام الموظف بالسياسات والقواعد التنظيمية وتجنب السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على سير العمل، الانضباط يشمل الحضور في الوقت المحدد الالتزام بالمهام، والاحترام لزملاء العمل والإدارة Podsakoff et al, (2000) ناقشوا هذا البعد ضمن سياق السلوكيات التنظيمية المواطنة، حيث ان الانضباط الوظيفي يساهم في تحسين الأداء الجماعي وزيادة الفعالية التنظيمية.

باختصار هذه الابعاد الأربعة تعتبر جوهرية لفهم وتقييم أداء الموظفين في المنظمات، وكل بعد يلعب دوراً محدداً في تعزيز الكفاءة العامة والثقافة التنظيمية.

نظريات أداء الموظفين:

■ نظرية التوقع (Expectancy Theory):

تعتبر نظرية التوقع التي طورها Vroom (1964) واحدة من اهم النظريات التي تشرح أداء الموظفين، تركز هذه النظرية على العلاقة بين الجهد الذي يبذله الموظف وتوقعاته للنتائج، تفترض النظرية ان الأداء يعتمد على الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي الى نتائج معينة وان هذه النتائج ستكون مكافأة مجزية.

■ نظرية تعزيز السلوك (Reinforcement Theory):

تعتمد هذه النظرية على مفهوم تعزيز السلوكيات المرغوبة من خلال المكافآت، وتقليل السلوكيات غير المرغوبة من خلال العقوبات يعتبر Skinner (1953) من أبرز المطورين لهذه النظرية وهي تعتمد بشكل أساسي على مبدأ " السلوك المستمر سيتم تعزيزه ".

■ نظرية الأهداف (Goal Setting):

اقترحوا Locke & Latham (2002) نظرية الأهداف التي تفترض أن وضع أهداف واضحة وصعبة يؤدي إلى تحسين الأداء. توضح هذه النظرية أن التزام الموظفين بتحقيق الأهداف يزيد من مستوى جهمهم، وبالتالي يحسن من أدائهم.

■ نظرية المساواة (Equity Theory):

تم تطوير نظرية المساواة بواسطة Adams (1965)، وهي تركز على كيفية إدراك الموظفين للعدالة في مكان العمل. تفترض هذه النظرية أن الموظفين يقارنون مدخلاتهم ومخرجاتهم مع الآخرين داخل المنظمة، ويؤثر ذلك على مستوى رضاهم وأدائهم.

■ نظرية الدوافع الإنسانية (Maslow's Hierarchy of Needs):

على الرغم من أن هذه النظرية ترتبط في الأساس بعلم النفس، إلا أنها تُستخدم أيضًا في مجال إدارة الموارد البشرية. تقترح هذه النظرية أن الموظفين لديهم احتياجات هرمية تبدأ بالاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى، وتتصاعد إلى احتياجات أعلى مثل تحقيق الذات. الأداء العالي يتحقق عندما تُلبى هذه الاحتياجات (Maslow, 1943).

٢,٤. العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين

إدارة مخاطر الائتمان هي عملية تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة المرتبطة بتقديم الائتمان للعملاء أو الأطراف الأخرى. يتطلب هذا النوع من الإدارة نهجًا شاملاً لتحديد مدى قدرة المؤسسة على مواجهة المخاطر المحتملة دون التأثير السلبي على أدائها المالي.

أداء الموظفين يشير إلى مدى فعالية وكفاءة الموظفين في تحقيق أهدافهم العملية وتحقيق الأهداف التنظيمية العامة. ويشمل هذا الأداء مجموعة متنوعة من العوامل مثل الإنتاجية، وجودة العمل، والالتزام بالمواعيد النهائية.

تعتبر العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين من الموضوعات الهامة التي تلقت اهتماماً متزايداً في الأبحاث المالية والإدارية. تركز الدراسات على كيفية تأثير سياسات وإجراءات إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين، سواء من حيث الإنتاجية أو الرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.

تؤثر إدارة مخاطر الائتمان بشكل كبير على أداء الموظفين في المؤسسات المالية. فعندما يتم تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر بفعالية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء العام للموظفين. على سبيل المثال، يوفر إطار إدارة المخاطر القوي هيكلًا يمكن من خلاله للموظفين العمل بكفاءة، مع تقليل مخاطر اتخاذ قرارات مالية غير مدروسة. هذا الإطار يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة، مما يعزز من رضا الموظفين ويحفزهم على العمل بجدية أكبر.

على الجانب الآخر، قد يؤدي التركيز الزائد على إدارة المخاطر إلى زيادة الضغط على الموظفين، مما قد ينعكس سلباً على أدائهم. تتطلب إدارة مخاطر الائتمان الصارمة من الموظفين الالتزام بسياسات وإجراءات محددة للغاية، مما قد يقلل من مرونتهم ويزيد من مستوى التوتر لديهم. وفي دراسة أجراها Jensen & Meckling (1976) حول نظرية الوكالة، أشار الباحثان إلى أن الصراع بين الوكلاء (المديرين) والموكلين (المالكين) قد يتفاقم إذا شعر الموظفون بأن السياسات الصارمة في إدارة المخاطر تحد من قدرتهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية.

تشير الدراسات الحديثة إلى أن بيئة العمل المتأثرة بإدارة مخاطر الائتمان يمكن أن تكون سلاحاً ذو حدين. ففي بيئة تدعم التعاون والتواصل بين الأقسام المختلفة، يمكن أن تؤدي إدارة المخاطر الجيدة إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تعزيز العمل الجماعي وزيادة الوعي بالمخاطر المحتملة. وقد أظهرت دراسة أجرتها Hermanson et al (2005) أن تنفيذ إدارة المخاطر بشكل متكامل يمكن أن يحسن من تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، مما يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية والكفاءة، ومع ذلك إذا تم تنفيذ إدارة المخاطر بشكل صارم ودون إشراك الموظفين في العملية، فقد يؤدي ذلك إلى شعور الموظفين بالإحباط وعدم الرضا، مما ينعكس سلباً على أدائهم. تعتبر مشاركة الموظفين في صنع القرار أمراً حيوياً لضمان قبولهم واستعدادهم لتنفيذ سياسات إدارة المخاطر. وفي حالة عدم إشراك الموظفين، قد يشعرون بأنهم مجبرون على الامتثال لإجراءات لا يفهمونها بالكامل أو لا يؤيدونها.

تشير بعض الدراسات إلى أن تحسين إدارة مخاطر الائتمان يمكن أن يؤثر إيجاباً على أداء الموظفين، حيث توفر إدارة المخاطر الفعالة بيئة مستقرة وآمنة للموظفين، مما يحسن من أدائهم. من ناحية أخرى، قد يؤدي التوتر الناتج عن المخاطر العالية إلى انخفاض الأداء الوظيفي (Bikker & Metzmakers, 2005).

ووجد Buchanan (2017) في دراسته عن دور إدارة مخاطر الائتمان أن المؤسسات التي تطبق إجراءات قوية لإدارة مخاطر الائتمان تلاحظ تحسناً في أداء موظفيها، حيث أن توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة مالياً يعزز من ثقة الموظفين في المؤسسة ويزيد من تركيزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية.

وقاموا Smith & Taylor (2020) بتحليل تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين ووجدوا أن هناك علاقة إيجابية بين الجانبين. حيث أن تنفيذ سياسات واضحة لإدارة المخاطر يقلل من الضغوط على الموظفين ويعزز من إنتاجيتهم.

وأشاروا Johnson et al (2018) في دراستهم إلى أن العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين قد تكون غير مباشرة، حيث أن إدارة المخاطر الجيدة تؤدي إلى استقرار مالي أعلى، مما ينعكس بشكل إيجابي على الروح المعنوية للموظفين وبالتالي على أدائهم.

من أنماط العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين، النمط التعاوني في بعض المؤسسات تؤدي إدارة مخاطر الائتمان بشكل تعاوني بين الأقسام المختلفة إلى تحسين أداء الموظفين عبر تعزيز التواصل وتنسيق الجهود، والنمط الصراعي في حالات أخرى قد يؤدي الضغط المستمر على الموظفين للحد من المخاطر إلى تضارب في الأولويات وزيادة العبء مما يؤثر سلباً على الأداء (Beasley et al, 2005). ومعظم الدراسات تتفق على أن الإدارة الفعالة لمخاطر الائتمان تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وداعمة، هناك أيضاً دراسات تشير إلى أن الضغوط المتزايدة الناتجة عن إدارة مخاطر الائتمان قد تؤدي إلى توتر بين الموظفين مما يؤثر سلباً على أدائهم.

واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات في إدارة مخاطر الائتمان هي الموازنة بين الامتثال الصارم للسياسات وبين الحفاظ على مرونة الموظفين. تتطلب إدارة مخاطر الائتمان في كثير من الأحيان إجراءات صارمة للتأكد من تقليل المخاطر المحتملة، وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الضغط على الموظفين. في دراستهم حول الأداء المؤسسي وإدارة المخاطر، أشار Gordon et al (2009) إلى أن المؤسسات التي تتبع سياسات صارمة في إدارة المخاطر قد تواجه تراجعاً في الروح المعنوية للموظفين، مما يؤثر سلباً على إنتاجيتهم.

من ناحية أخرى، إذا تم تقييد الموظفين بشكل كبير بسبب هذه السياسات، فقد يصبحون أقل ابتكاراً في عملهم، حيث يشعرون بأن أي خطوة خاطئة قد تؤدي إلى مخاطر كبيرة. هذا التوتر بين الحاجة إلى الامتثال والمرونة قد يؤدي إلى تضارب بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي.

الصراعات بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين تصف بعض الدراسات تشير إلى وجود صراع بين الحاجة إلى إدارة المخاطر بصرامة والحفاظ على تحفيز الموظفين، قد يشعر الموظفون أن السياسات الصارمة في إدارة المخاطر تحد من مرونتهم في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والأداء (Gordon et al, 2009). التوتر بين الامتثال والمرونة تتضح في العديد من الدراسات أن هناك صراعاً بين الحاجة إلى الامتثال الصارم لإدارة المخاطر والحاجة إلى مرونة الموظفين في اتخاذ القرارات، وهناك صراع محتمل بين السياسات المتشددة في إدارة المخاطر والحفاظ على رفاهية الموظفين.

رغم الأبحاث المتزايدة حول العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين، لا تزال هناك فجوات تحتاج إلى استكشاف. واحدة من هذه الفجوات هي قلة الدراسات التي تبحث في تأثير إدارة مخاطر الائتمان على الجوانب النفسية والعاطفية للموظفين.

هناك حاجة لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين. فالثقافة التنظيمية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في كيفية تنفيذ سياسات إدارة المخاطر وفي كيفية استجابة الموظفين لهذه السياسات. في دراسة أجراها Paape (2012)، تم التأكيد على أهمية تبني إدارة مخاطر متوافقة مع الثقافة التنظيمية لتحقيق الأداء الأمثل.

تشير الأدبيات إلى أن إدارة مخاطر الائتمان لها تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين. يتأثر هذا التأثير بشكل كبير بطريقة تنفيذ سياسات إدارة المخاطر والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة. على الرغم من أن الإدارة الفعالة لمخاطر الائتمان يمكن أن تحسن من الأداء، إلا أن التحديات والصراعات المحتملة قد تعيق تحقيق هذا الهدف إذا لم يتم التعامل معها بحذر. تبقى الفجوات البحثية حول التأثيرات النفسية والثقافية مجالاً واعداً للمزيد من الدراسات المستقبلية.

٢,٥. الخاتمة

في هذا البحث، تم استعراض العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين من خلال تحليل الدراسات السابقة والمفاهيم النظرية ذات الصلة. تظهر الأدلة من الأدبيات أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين. فالمؤسسات التي تنفذ سياسات إدارة مخاطر ائتمانية فعالة تلاحظ تحسينات في استقرارها المالي، مما ينعكس بشكل مباشر على أداء موظفيها.

كما تشير الدراسات إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تسهم في خلق بيئة عمل مستقرة وآمنة، مما يعزز من الثقة والولاء لدى الموظفين. على سبيل المثال، أشارت دراسة Buchanan (2017) إلى أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة مخاطر ائتمانية قوية تلاحظ زيادة في رضا الموظفين وأدائهم العام. كما دعم كل من Smith & Taylor (2020) هذا الرأي حيث وجدوا أن تنفيذ سياسات إدارة مخاطر ائتمانية واضحة وفعالة يقلل من الضغوط العملية على الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين إنتاجيتهم.

مع ذلك، يجب على المؤسسات أن تكون حذرة في تطبيق سياسات إدارة المخاطر، حيث أن زيادة التعقيد أو فرض مسؤوليات إضافية قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على أداء الموظفين. أكد Johnson et al (2018) على أن إدارة المخاطر قد تكون لها تأثيرات غير مباشرة على الروح المعنوية للموظفين، مما يستدعي ضرورة التوازن بين التحكم في المخاطر والحفاظ على بيئة عمل محفزة ومرنة.

بالتالي، فإن فهم العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين يمكن أن يساهم في تطوير استراتيجيات فعالة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. وهذا يتطلب دراسة مستمرة للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة لضمان تحسين الأداء العام للمؤسسة.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في التحقيق (تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك) وهو يعرض بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصالحيتها.

٣,٢,١. إدارة مخاطر الائتمان

إدارة مخاطر الائتمان هي عملية تهدف إلى قياس وتحليل وتحديد المخاطر المرتبطة بعملية الإقراض، بهدف اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تضمن تقليل هذه المخاطر وتحقيق أعلى درجة من الأمان المالي للمؤسسات المالية. وتشمل هذه العملية تحليل الجدارة الائتمانية للمقترضين، وتحديد حدود الائتمان، ومتابعة السداد، واستخدام أدوات مالية لتخفيف المخاطر (القريوتي، 2015).

٣,٢,٢. أداء الموظفين

أداء الموظفين هو مستوى تنفيذ الموظف للمهام الموكلة إليه وفقاً لمعايير الأداء المحددة من قبل المنظمة، والذي يتم قياسه بناءً على الإنتاجية، والجودة، والالتزام بالمواعيد، والقدرة على التعاون مع الفريق، وتحقيق الأهداف المحددة (الشمري، 2020).

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

فلسفة البحث: الوضعية.

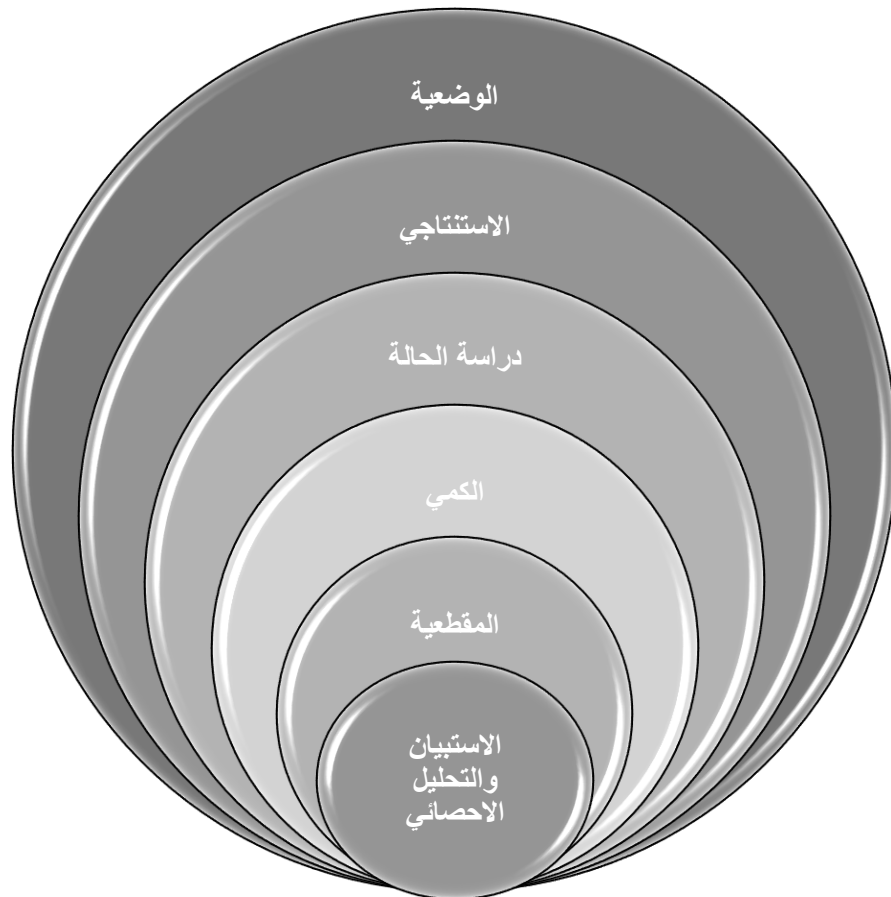
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان



الشكل 2: تصميم البحث للمشروع. المصدر له: الباحثة

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١. مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في جميع الموظفين العاملين في بنك الراجحي في مختلف إداراته داخل المملكة العربية السعودية - الخبر، وخاصة الموظفين المعنيين بإدارة الائتمان والمخاطر. ويشمل المجتمع جميع الفئات الوظيفية المعنية مباشرة أو غير مباشرة بعمليات إدارة مخاطر الائتمان، حيث يتوقع أن تؤثر هذه العمليات على أدائهم الوظيفي وطريقة تعاملهم مع العملاء وحجم المسؤوليات التي يتحملونها.

٣,٤,٢. عينة البحث

تم اختيار عينة ممثلة من مجتمع البحث تشمل الموظفين العاملين في إدارة الائتمان والمخاطر، بالإضافة إلى عدد من الموظفين من الإدارات الأخرى التي تتأثر بقرارات إدارة مخاطر الائتمان. تهدف العينة إلى تمثيل جميع المستويات الوظيفية ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بعمليات إدارة الائتمان، مما يسهم في تحقيق نتائج دقيقة وشاملة يمكن تعميمها على جميع العاملين في البنك.

٣,٤,٣. طرق وتقنيات أخذ العينة

تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية لاختيار المشاركين في الدراسة، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى طبقات تمثل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل البنك. بعد ذلك، تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة لضمان تمثيل جميع الفئات المعنية، مما يعزز من دقة النتائج ويمكن من مقارنة تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في مختلف الأقسام. كما تم الحرص على اختيار حجم عينة مناسب لضمان تمثيل كافٍ لمجتمع الدراسة وتحقيق استجابات دقيقة.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث. وعليه فقد اعتمدت الباحثة على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات. وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

٣,٥,١. إدارة مخاطر الائتمان

اعتمد الباحث محمد جاسم (2020) وذلك لقياس المتغير المستقل (إدارة مخاطر الائتمان) الذي يتضمن اربع ابعاد وهم "تحديد مخاطر الائتمان، قياس وتحليل إدارة المخاطر الائتمانية، اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع مخاطر الائتمان، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان" بأجمالي 26 فقرة، حيث ان (تحديد مخاطر الائتمان) يتكون من 6 عناصر و(قياس وتحليل المخاطر الائتمانية) يتكون من 7 عناصر و(اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية) يتكون من 5 عناصر و(تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) يتكون من 6 عناصر ونوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث 1= اتفق تماماً ، 5= لا اتفق تماماً.

جدول لأداة المتغير المستقل (إدارة مخاطر الائتمان)

المتغير	ابعاده	عدد الفقرات	المرجع
إدارة مخاطر الائتمان	تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية	6	جامعة كربلاء. (2020). إدارة مخاطر الائتمان وتأثيرها في منع الانهيار التنظيمي.
	قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	7	
	اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	5	
	تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	6	
الإجمالي		24	

الجدول (1) بواسطة الباحث.

٣,٥,٢. أداء الموظفين

اعتمد عزو & معلم بشير (2022) وذلك لقياس المتغير التابع (أداء الموظفين) الذي يتضمن أربعة ابعاد وهي: "الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي" بأجمالي 16 فقرة، حيث ان (الالتزام الوظيفي) يتكون من 4 عناصر و(الولاء الوظيفي) يتكون من 4 عناصر و (انجاز المهام) يتكون من 4

عناصر و(الانضباط الوظيفي) يتكون من 4 عناصر ونوع الاستبيان هو ليكرت الخماسي حيث 1= اتفق تماماً ، 5= لا اتفق تماماً.

جدول لأداة المتغير التابع (أداء الموظفين)

المرجع	عدد الفقرات	ابعاده	المتغير
معلم, بشير, عزو, حمزة, فودوا, & محمد/مؤطر. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي (Doctoral) dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).	4	الالتزام الوظيفي	الأداء الوظيفي
	4	الولاء الوظيفي	
	4	انجاز المهام	
	4	الانضباط الوظيفي	
16		الاجمالي	

جدول(2) بواسطة الباحث.

٣,٦. أنواع البيانات

يستعرض هذا القسم البيانات الأولية والبيانات الثانوية المستخدمة في البحث.

٣,٦,١. البيانات الأولية:

ركزت عملية جمع البيانات الأولية في هذا البحث على استخدام أداة الاستبيان التي تم تصميمها بشكل متخصص لتتناسب مع أهداف البحث واستقصاء الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة. تم توزيع الاستبيان على مجموعة من المشاركين تم اختيارهم بعناية لضمان الحصول على عينة تمثل المجتمع المستهدف بشكل دقيق. وقد تضمن الاستبيان مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تسلط الضوء على مختلف جوانب الموضوع المدروس. بعد جمع الاستجابات، تم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المتقدمة، مما ساهم في استخراج نتائج دقيقة تدعم الإجابة عن أسئلة البحث وتقديم استنتاجات ذات مغزى.

٣,٦,٢. البيانات الثانوية:

اعتمد هذا البحث على مجموعة من المصادر الثانوية التي تضمنت مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة. وقد شملت هذه المراجعات الاستناد إلى أبحاث سابقة، وكتب متخصصة، وتقارير أكاديمية صادرة عن مؤسسات معروفة في المجال. وقد ساهمت هذه المصادر في توفير إطار نظري متين للبحث، مما أتاح للباحثين الاستفادة من الخبرات السابقة ووضع نتائج البحث في سياق أوسع يربط النتائج الحالية بالمعرفة المتاحة في هذا المجال.

٣,٧. طرق وأساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق التحليل العملي الاستكشافي لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

٣,٨. الخاتمة

في ختام هذا البحث، تم تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين في البنوك، مع التركيز على تطبيق ذلك في بنك الراجحي كدراسة حالة. أظهرت النتائج أن إدارة مخاطر الائتمان تلعب دوراً حاسماً في تحسين كفاءة العمليات المصرفية وتقليل المخاطر المحتملة، مما يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر

على أداء الموظفين. كما أظهرت الدراسة أن التعامل مع مخاطر الائتمان بفاعلية يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي، ويدعم قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة وثقة أكبر.

يوصي البحث بإيلاء اهتمام أكبر لتدريب الموظفين على أفضل ممارسات إدارة المخاطر وتطوير السياسات التي تقلل من التوتر الناتج عن التحديات المرتبطة بالائتمان. كما يقترح تعزيز التواصل بين الإدارات المختلفة داخل البنك لضمان فهم شامل للمخاطر وتحقيق التنسيق الفعال بين الإدارات.

وبذلك، يمكن للبنوك، وخاصة بنك الراجحي، الاستفادة من هذه النتائج لتحسين استراتيجيات إدارة مخاطر الائتمان، مما سينعكس إيجاباً على أداء الموظفين ورضا العملاء، وبالتالي تحقيق مزيد من النجاح والاستقرار في البيئة المصرفية المتغيرة.

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة الميدانية التي تم تحليلها احصائياً باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار 28، الفصل الحالي للتحليل الاحصائي يتضمن الإحصاء الوصفي للعينة محل الدراسة باستخدام SPSS الإصدار 28 اختبار صدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات المطلوبة من عينة الدراسة الحالية، من اجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملائمة النموذج، تم اجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر SPSS 28.

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

❖ تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للاتي: الجنس – الفئة العمرية – المؤهل العلمي – مدة العمل.
❖ تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل:

- الجنس يشمل (ذكر- انثى).
- الفئة العمرية تشمل (20-29 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة، 50-59 سنة، 60 سنة فأكثر).
- المؤهل العلمي (ثانوي، دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).
- مدة العمل (1-4 سنوات، 5-9 سنوات، 10-14 سنة، 15-19 سنة، 20 سنة فأكثر).

الجدول، الرسومات والفقرات التالية توضح تصنيف العينة محل الدراسة كما يلي:

جدول(3): توصيف عينة البحث.

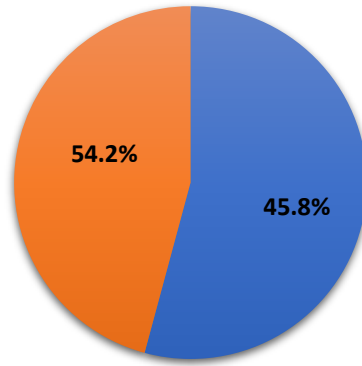
المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الاجمالية
الجنس	ذكر	22	%45.8
	انثى	26	54.2
	الاجمالي	48	%100
الفئة العمرية	29-20 سنة	31	%64.6
	39-30 سنة	10	%20.8
	49-40 سنة	5	%10.4
	59-50 سنة	2	%4.2
	الاجمالي	48	%100
	ثانوي	8	%16.7
	دبلوم	6	%12.5
المؤهل العلمي	بكالوريوس	32	%66.7
	دراسات عليا	2	%4.2
	الاجمالي	48	%100
	4-1 سنوات	37	%77.1
	9-5 سنوات	5	%10.4
مدة العمل	14-10 سنة	2	%4.2
	19-15 سنة	1	%2.1
	20 سنة فأكثر	3	%6.3
	الاجمالي	48	%100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية.

من بيانات الجدول رقم (4) تم استخلاص النتائج الآتية:

- **نوع الجنس:** أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، حيث بلغت عدد الإناث 26 مفردة بنسبة 54.2% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الذكور 22 مفردة بنسبة 45.8% من إجمالي العينة كما موضح بالشكل التالي:

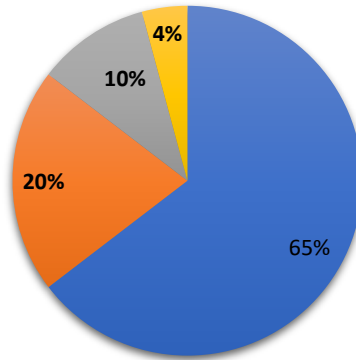
الجنس



■ ذكر ■ انثى

- **الفئة العمرية:** إن الفئة العمرية من 20-29 سنة تبلغ 31 مفردة بنسبة 64.6% من إجمالي العينة، ومن 30-39 سنة تبلغ 10 فردة بنسبة 20.8% من إجمالي العينة، ومن 40-49 سنة تبلغ 5 فردة بنسبة 10.4% من إجمالي العينة، ومن 50-59 سنة تبلغ 2 فردة بنسبة 4.2% من إجمالي العينة.

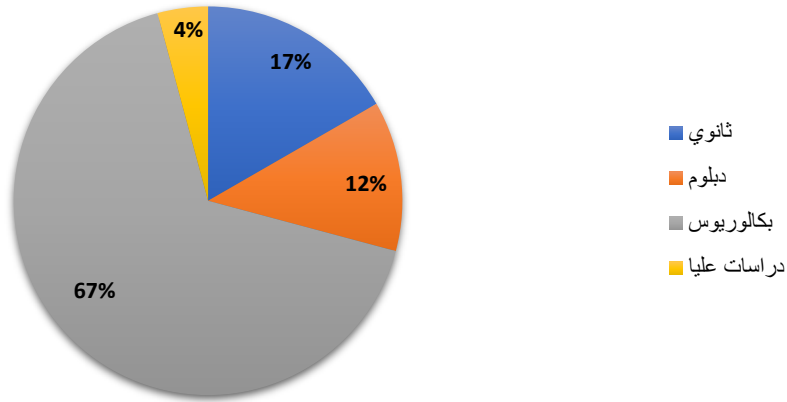
العمر



■ سنة ٢٩-٢٠ ■ سنة ٣٩-٣٠ ■ سنة ٤٩-٤٠ ■ سنة ٥٩-٥٠

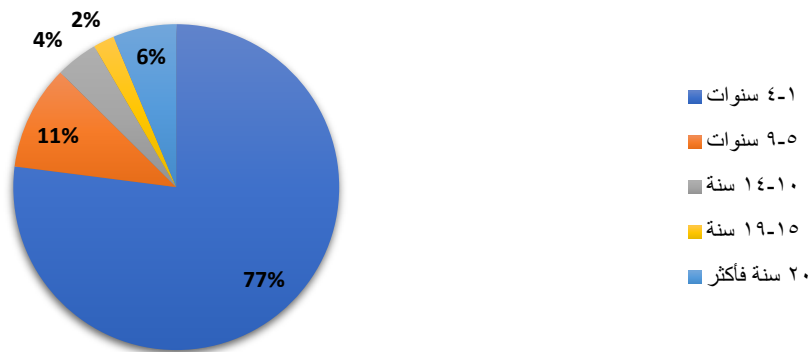
- **المؤهل العلمي:** بلغ عدد من يحملون مؤهل الثانوي 8 فردة بنسبة 16.7% من اجمالي العينة، ومن يحملون مؤهل الدبلوم 6 فردة بنسبة 12.5% من الجمالي العينة، ومن يحملون مؤهل البكالوريوس 32 فردة بنسبة 66.7% من الجمالي العينة، ومن يحملون مؤهل الدراسات العليا 2 فردة بنسبة 4.2% من الجمالي العينة.

المؤهل العلمي



- **مدة العمل:** أظهرت النتائج الإحصائية ان مدة العمل من 1-4 سنوات تبلغ 37 فردة بنسبة 77.1% من اجمالي العينة، ومدة العمل من 5-9 سنوات تبلغ 5 فردة بنسبة 10.4% من اجمالي العينة، ومدة العمل من 10-14 سنة تبلغ 2 فردة بنسبة 4.2% من اجمالي العينة، ومدة العمل من 15-19 سنة تبلغ 1 فردة بنسبة 2.1% من اجمالي العينة، ومدة العمل من 20 فأكثر تبلغ 3 فردة بنسبة 6.3% من اجمالي العينة.

مدة العمل في المصرف



٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المعايير المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Expected بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM)، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 28. الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

٤,٣,١. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted).

• صدق الاتساق الداخلي:

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقاً لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط اقل من 0.5 سيتم حذفه من الاستبانة.

• الصدق التقاربي:

يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس، وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين المستخرج (AVE)، التي يجب ان تكون قيمتها اكبر من 0.5 وفقاً ل Hair et al. (2006).

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة بمعاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 28 كما يلي:

جدول رقم (4): صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير المستقل

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
إدارة مخاطر الائتمان	تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية	A1	0.725	0.545	1.176	0.00	0.717
		A2		0.698	0.618	0.00	
		A3		0.668	1.148	0.00	
		A4		0.853	0.781	0.00	
		A5		0.746	0.829	0.00	
		A6		0.793	0.988	0.00	
	قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	B1		0.758	0.729	0.00	0.635
		B2		0.533	0.692	0.00	
		B3		0.608	0.945	0.00	
		B4		0.577	0.703	0.00	
		B5		0.647	1.096	0.00	
		B6		0.685	0.945	0.00	
	اختبار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	B7		0.641	0.778	0.00	0.669
		C1		0.758	0.649	0.00	
		C2		0.715	0.994	0.00	
		C3		0.652	1.011	0.00	
		C4		0.710	0.866	0.00	
		C5		0.511	1.045	0.00	
	تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	D1		0.815	0.798	0.00	0.667
		D2		0.683	0.812	0.00	
		D3		0.552	0.714	0.00	
		D4		0.606	1.007	0.00	
		D5		0.665	0.959	0.00	
		D6		0.684	0.805	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة وبناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه:

- **مقياس إدارة مخاطر الائتمان:** جميع معاملات الارتباط للعبارات التي تقيس متغير إدارة مخاطر الائتمان و"تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، وقياس وتحليل المخاطر الائتمانية، واختبار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان" ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من **0.5**، بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائياً عند مستوى معنوية أقل من **0.001** وفقاً لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج **AVE**، يتضح

ان قيمة AVE لمتغير تطبيق إدارة مخاطر الائتمان هو 0.670 وهو اكبر من 0.5 وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

جدول(5): صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة للمتغير التابع.

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
أداء الموظفين	الالتزام الوظيفي	AA1	0.830	0.632	0.700	0.00	0.700
		AA2		0.646	0.973	0.00	
		AA3		0.822	0.874	0.00	
		AA4		0.703	0.890	0.00	
	الولاء الوظيفي	AB1		0.759	0.707	0.00	0.733
		AB2		0.754	0.831	0.00	
		AB3		0.592	0.967	0.00	
		AB4		0.828	0.824	0.00	
	انجاز المهام	AC1		0.542	0.808	0.00	0.709
		AC2		0.644	0.928	0.00	
		AC3		0.783	0.930	0.00	
		AC4		0.867	0.891	0.00	
	الانضباط الوظيفي	AD1		0.811	0.761	0.00	0.715
		AD2		0.726	0.967	0.00	
		AD3		0.647	0.930	0.00	
		AD4		0.677	0.815	0.00	

المصدر: من اعداد الباحثة وبناءً على النتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول أعلاه:

- **مقياس أداء الموظفين:** جميع معاملات الارتباط التي تقيس متغير أداء الموظفين و "الالتزام الوظيفي، والولاء الوظيفي، وانجاز المهام، والانضباط الوظيفي" ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها، عند قيم أكبر من 0.5 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001 وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك، من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرج AVE ، يتضح ان قيمة AVE لمتغير تطبيق أداء الموظفين هو 0.714 وهو اكبر من 0.5 وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

٤,٣,٢. ثبات أداة الدراسة

يشير ثبات الاستبيان إلى: الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة. لقياس ثبات الاستبانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، تم احتساب قيم ألفا كرو نباخ، بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقاً ل (Hair et al, (2010 يجب ان تكون القيم أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

جدول رقم (6): قياس الثبات لأداة الدراسة.

المتغير	عدد العبارات	Cronbach's alpha
إدارة مخاطر الائتمان	6	0.886
	7	0.762
	5	0.798
	6	0.753
أداء الموظفين	4	0.915
	4	0.856
	4	0.881
	4	0.894

المصدر: من اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم معاملات الثبات لمقاييس الدراسة كما يلي:

- **مقياس إدارة مخاطر الائتمان:** اظهرت النتائج ان قيم ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0.848) ولأبعاد إدارة مخاطر المشروع، **تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية** (0.886)، قياس وتحليل المخاطر الائتمانية (0.762)، اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية (0.798)، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان (0.753)، مما يدل على ان جميع القيم اكبر من 0.6، ووفقاً ل Hair et al, (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

- **مقياس أداء الموظفين:** أظهرت النتائج ان قيم ألفا كرونباخ للمقياس ككل (0.913) لأبعاد أداء الموظفين، الالتزام الوظيفي (0.915)، الولاء الوظيفي (0.856)، انجاز المهام (0.881)، الانضباط الوظيفي (0.894)، مما يدل على ان جميع القيم اكبر من 0.7، ووفقاً ل Hair et al, (2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي تثبت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصالحية هذه الاستبيانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في اجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس، طبقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وفقاً لما يلي:

اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
-------------	------	-------	---------	----------------

ثم يتم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في (5/100) حيث ان 5 هي المقياس الخماسي، وانشاء جدول لتوضيح دلالة المتوسطات الحسابية.

جدول (7): دلالة المتوسطات الحسابية.

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 الى اقل من 1.80	اتفق تماماً	من 84 الى اقل من 100 %	مرتفع جداً
من 1.80 الى اقل من 2.60	اتفق	من 68 الى اقل من 84 %	مرتفع
من 2.60 الى اقل من 3.40	محايد	من 52 الى اقل من 68 %	متوسط
من 3.40 الى اقل من 4.20	لا اتفق	من 36 الى اقل من 52 %	منخفض
من 4.20 الى اقل من 5	لا اتفق تماماً	من 20 الى اقل من 36 %	منخفض جداً

المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

يبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناءً على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي حيث يتم النظر الى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوى تطبيق إدارة مخاطر الائتمان وابعاده وكذلك مستوى أداء الموظفين وابعاده، وذلك وفقاً لوجهة نظر عينة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة.

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الاهمية	
إدارة مخاطر الائتمان	تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية	1.99	1.88	0.490	0.498	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	1.82	1.88	0.606	0.498	موافق	موافق	مرتفع	
	اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	1.90	1.88	0.665	0.498	موافق	موافق	مرتفع	
	تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	1.81	1.88	0.634	0.498	موافق	موافق	مرتفع	
أداء الموظفين	الالتزام الوظيفي	1.87	1.79	0.696	0.622	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	الولاء الوظيفي	1.74	1.79	0.664	0.622	موافق تماماً	موافق	مرتفع جداً	
	انجاز المهام	1.84	1.79	0.703	0.622	موافق	موافق	مرتفع	
	الانضباط الوظيفي	1.72	1.79	0.730	0.622	موافق تماماً	موافق	مرتفع جداً	

المصدر: من اعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية.

يتضح من الجدول أعلاه الخاص بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة ما يلي:

- تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (إدارة مخاطر الائتمان): الى ان الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق إدارة مخاطر الائتمان في مصرف الراجحي في الخبر، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.88، مع نسبة موافقة بلغت 68%

عند انحراف معياري 0.498. ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد إدارة مخاطر الائتمان، أن الأبعاد الأربعة لمتغير إدارة مخاطر الائتمان (تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، قياس وتحليل المخاطر الائتمانية، اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى مصرف الراجحي، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد " تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية 1.99 بنسبة موافقة 84% عند الانحراف المعياري 0.490، المتوسط الحسابي لبعد " قياس وتحليل المخاطر الائتمانية" هو 1.82 بنسبة موافقة حوالي 80% عند الانحراف المعياري 0.606، بلغ المتوسط الحسابي لبعد " اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية " 1.90 بنسبة موافقة 84% عند الانحراف المعياري 0.665، بلغ المتوسط الحسابي لبعد " تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان" 1.81 بنسبة 84% عند الانحراف المعياري 0.634.

- **بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (أداء الموظفين):** أوضحت النتائج ان الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق أداء الموظفين في مصرف الراجحي. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل 1.79 مع نسبة موافقة بلغت 68% عند الانحراف المعياري 0.622، ، كذلك أوضحت النتائج الإحصائية الوصفية لأبعاد أداء الموظفين، أن الأبعاد الأربعة لمتغير أداء الموظفين (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى مصرف الراجحي، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لبعد " الالتزام الوظيفي" 1.87 بنسبة موافقة 84% عند الانحراف المعياري 0.696، المتوسط الحسابي لبعد " الولاء الوظيفي " هو 1.74 بنسبة موافقة مرتفعة حوالي 84% عند الانحراف المعياري 0.664، بلغ المتوسط الحسابي لبعد " انجاز المهام " 1.84 بنسبة موافقة 80% عند الانحراف المعياري 0.703، بلغ المتوسط الحسابي لبعد " الانضباط الوظيفي " 1.72 بنسبة 84% عند الانحراف المعياري 0.730.

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (إدارة مخاطر الائتمان) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في المصرف

مرتفع, بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (أداء الموظفين) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في المصرف, وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

٤,٥ . معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS-V 28 وذلك على النحو التالي:

جدول (9): معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

المتغير	تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية	قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	أداء الموظفين
Pearson Correlation	1	.498**	.321*	.458**	.435**
Sig. (2-tailed)		<.001	.026	.001	.002
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation	.498**	1	.686**	.739**	.709**
Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation	.321*	.686**	1	.742**	.661**
Sig. (2-tailed)	.026	<.001		<.001	<.001
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation	.458**	.739**	.742**	1	.787**
Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001		<.001
N	48	48	48	48	48
Pearson Correlation	.435**	.709**	.661**	.787**	1
Sig. (2-tailed)	.002	<.001	<.001	<.001	
N	48	48	48	48	48

المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

❖ الارتباط الخطي بين إدارة مخاطر الائتمان وابعاده (كمتغير مستقل) وأداء الموظفين (كمتغير تابع):

تبع:

- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب (0.435) بين إدارة مخاطر الائتمان كممتغير مستقل وبين أداء الموظفين (اجمالي) كممتغير تابع عند مستوى دلالة اقل من (0.01).
- تبين وجود ارتباط معنوي متوسط موجب بين كل بعد من ابعاد إدارة مخاطر الائتمان (تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، قياس تحليل المخاطر الائتمانية، اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) عند معامل ارتباط: 1 ، 0.498 ، 0.321 ، 0.458 على الترتيب كمغيرات مستقلة عند مستوى دلالة اقل من (0.01) وبين أداء الموظفين كممتغير تابع.
- يلاحظ مما سبق ان قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

الارتباط الخطي بين ابعاد إدارة مخاطر الائتمان وبين متغير إدارة مخاطر الائتمان ككل، وبين

بعضها البعض:

- يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين إدارة مخاطر الائتمان وبين ابعاده (تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، قياس تحليل المخاطر الائتمانية، اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) عند مستوى دلالة (0.01).

٤,٦. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V.28, SEM-PLS، على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة:

- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

ويتفرغ من هذا الفرض الرئيسي فروضاً فرعية كما يلي:

- الفرضية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- الفرضية 2: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قياس وتحليل مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- الفرضية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار مجموعة خاصة من التدابير الملائمة مع مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- الفرضية 4: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومراقبة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

نتائج اختبار الفرض الرئيس للدراسة:

ينص هذا الفرض على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين".

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis) ، والذي يعد احد الأساليب الإحصائية الشائعة المستخدمة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذا السياق تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان التي تمثل المتغير المستقل في الدراسة وأداء الموظفين التي تعتبر المتغير التابع، ويهدف التحليل الى تحديد ما اذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة مخاطر الائتمان في الشركة وبين تطبيق ممارسات أداء الموظفين. من خلال هذا التحليل يتم اختبار مدى تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.628	.620	.384

a. Predictors: (Constant), المتغير_ادارة_مخاطر_الائتمان

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.420	1	11.420	77.607	<.001 ^b
	Residual	6.769	46	.147		
	Total	18.189	47			

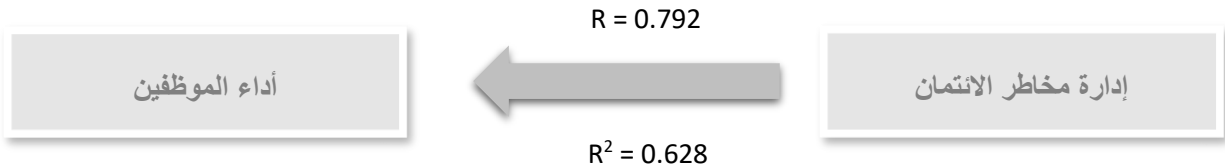
a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين

b. Predictors: (Constant), المتغير_اداء_مخاطر_الاكتمان

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.064	.218		-.294	.770	-.503	.375
	المتغير_اداء_مخاطر_الاكتمان	.989	.112	.792	8.809	<.001	.763	1.215

a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig. F) أقل من (0.01) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.792$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- يوضح معامل التحديد المعدل (R^2) أن حوالي 62% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى إدارة مخاطر الائتمان.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (B)، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من (0.01).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان (اجمالاً) كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول والثاني والثالث والرابع للدراسة:

- ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان وأداء الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين تحديد مخاطر الائتمان محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قياس وتحليل مخاطر الائتمان وأداء الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين قياس وتحليل مخاطر الائتمان محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الثالث على أنه " توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار مجموعة خاصة من التدابير الملائمة مع مخاطر الائتمان وأداء الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقة بين اختيار مجموعة خاصة من التدابير الملائمة مع مخاطر الائتمان محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.
- ينص هذا الفرض الفرعي الرابع على أنه " توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومراقبة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين" يختبر هذا الفرض العلاقة بين تنفيذ ومراقبة مخاطر الائتمان محل الدراسة كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.660	.629	.379

a. Predictors: (Constant), تنفيذ_مراقبة_المخاطر, تحديد_المخاطر
اختيار_المجموعة_الملائمة, قياس_تحليل_المخاطر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.009	4	3.002	20.891	<.001 ^b
	Residual	6.180	43	.144		
	Total	18.189	47			

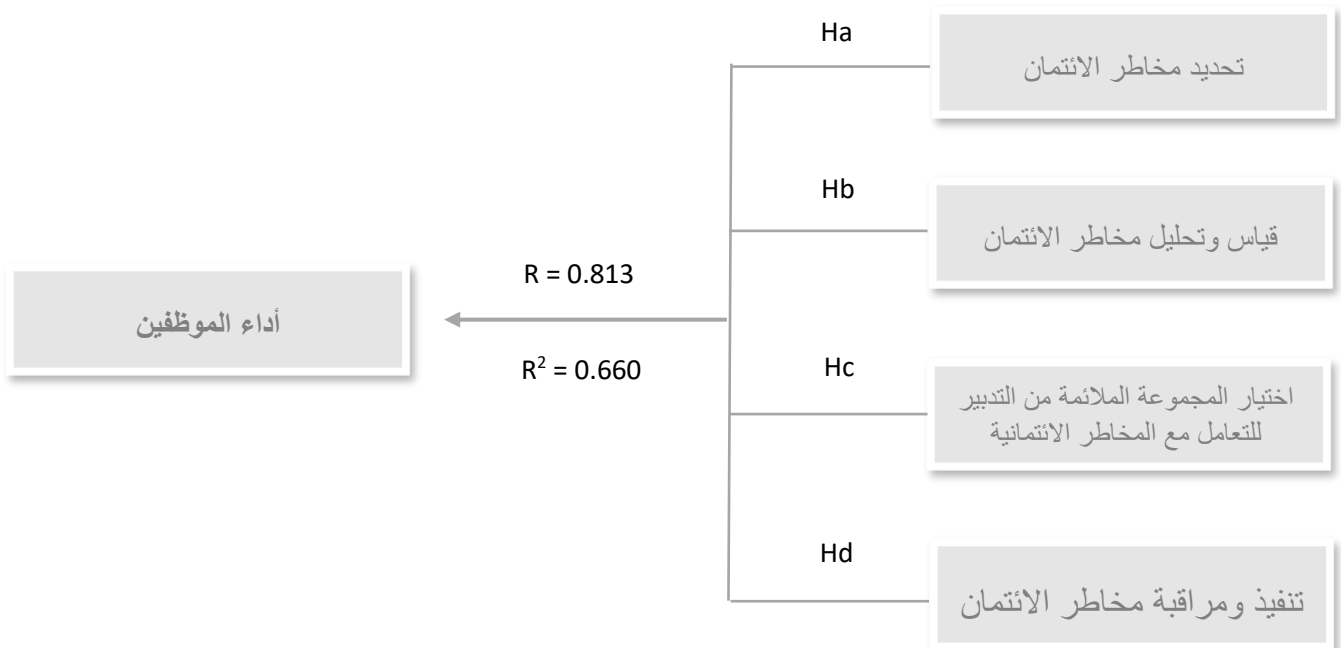
a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين

b. Predictors: (Constant), تنفيذ_مراقبة_المخاطر, اختيار_المجموعة_الملائمة, قياس_وتحليل_المخاطر, تحديد_المخاطر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.131	.248		.527	.601	-.370	.632
	تحديد_المخاطر	.064	.133	.051	.485	.630	-.203	.332
	قياس_وتحليل_المخاطر	.238	.149	.232	1.601	.117	-.062	.538
	اختيار_المجموعة_الملائمة	.097	.131	.103	.737	.465	-.168	.361
	تنفيذ_مراقبة_المخاطر	.506	.151	.515	3.360	.002	.202	.810

a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين



يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) الى ان قيمة (sig) اقل من 0.01 مما يدل على ان نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.813$) الى وجود ارتباط إيجابي قوي بين ابعاد إدارة مخاطر الائتمان " تحديد مخاطر الائتمان، قياس وتحليل مخاطر الائتمان، اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية" وبين أداء الموظفين.
- يشير معامل التحديد المعدل (R^2) الى ان 66% من التباين الحاصل في أداء الموظفين يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى ابعاد إدارة مخاطر الائتمان.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) الى معنوية معامل الانحدار بيتا (B) حيث ان مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) اقل من 0.02.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الفرعية التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر الائتمان وابعاده كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع.

4.7 الخاتمة

يتناول هذا الفصل التحليل الاحصائي التفصيلي لنتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عينة من موظفي البنك الراجحي في الخبر، والذي كان هو الموقع الذي تم اختياره لتنفيذ البحث. لقد تم استخدام أساليب إحصائية متقدمة من خلال برنامجي SPSS الإصدار 28 وSEM-PLS لتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث توفر هذه البرامج أدوات إحصائية قوية تساعد في تفسير البيانات واستخلاص النتائج بشكل دقيقة وموثوق.

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. توصيات الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز الوعي حول مفهوم إدارة مخاطر الائتمان:

ضرورة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية تهدف إلى زيادة وعي الموظفين والمديرين بمفهوم إدارة مخاطر الائتمان وأهميتها في تحسين استقرار وأداء البنك، وإدراج مفهوم إدارة مخاطر الائتمان ضمن البرامج التدريبية الجديدة للموظفين لضمان فهم شامل لسياسات وإجراءات البنك.

- تشجيع المديرين على استخدام أساليب إدارة مخاطر مبتكرة:

تشجيع المديرين على تبني أساليب تحليل البيانات وتطبيق التكنولوجيا المالية (FinTech) لتحليل وإدارة مخاطر الائتمان بشكل أكثر كفاءة، واعتماد منهجيات مرنة مثل تحليل السيناريوهات والتخطيط للطوارئ لتقليل تأثير المخاطر غير المتوقعة.

- توفير الأدوات والموارد اللازمة لإدارة المخاطر:

تزويد الموظفين بأنظمة تكنولوجية حديثة تساعد على التعرف على المخاطر المحتملة وتحليلها وإدارتها بكفاءة، وتوفير قاعدة بيانات مركزية متكاملة تحتوي على معلومات دقيقة وموثوقة لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بمخاطر الائتمان.

يقترح الباحث أن يتم تحسين بيئة العمل لتعزيز الأداء الوظيفي وتقديم حوافز مادية ومعنوية للموظفين الذين يساهمون بشكل فعال في إدارة المخاطر وتحقيق أهداف البنك، وتطوير سياسات شفافة تُحفز على تحسين التواصل بين الإدارات المختلفة لضمان تعاون فعال في إدارة المخاطر.

- تعزيز ثقافة التعاون بين إدارة المخاطر والموظفين:

اقترح إنشاء فرق عمل مشتركة تضم ممثلين من مختلف الإدارات لتبادل المعرفة والخبرات في مجال إدارة مخاطر الائتمان، والتأكيد على أهمية دور الموظفين في جميع مستويات المؤسسة في تحديد ومعالجة المخاطر المحتملة.

٥,٢. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة: تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي

٥,٢,١. الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وابعاده (تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، قياس وتحليل المخاطر الائتمانية، اختيار مجموعة ملائمة من التدبير للتعامل مع مخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) وأداء الموظفين وابعاده الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) في القطاع المصرفي، وتتضمن الموضوعات التي تم تناولها:

- مفهوم إدارة مخاطر الائتمان وأهميتها في تقليل المخاطر المالية.
- تأثير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المخاطر على أداء الموظفين ومستوى إنتاجيتهم.
- استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي في ضوء إدارة المخاطر.

٥,٢,٢. الحدود البشرية

شملت الدراسة عينة من موظفي البنك الراجحي بمستويات وظيفية مختلفة (إدارية وفنية وتشغيلية)، بالإضافة إلى المديرين المسؤولين عن إدارة مخاطر الائتمان، لضمان تنوع الآراء وتغطية الجوانب المختلفة للموضوع.

٥,٢,٣. الحدود المكانية

تم إجراء الدراسة في البنك الراجحي داخل المملكة العربية السعودية في الخبر، حيث تمت دراسة العلاقة في بيانات عمل مختلفة داخل البنك لتحقيق رؤية أكثر شمولية.

٥,٢,٤. الحدود الزمنية

أُجريت الدراسة خلال الفترة من منتصف سنة 2024 حتى نهايتها حيث تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذا الإطار الزمني لقياس تأثير إدارة مخاطر الائتمان على الأداء الوظيفي للموظفين.

تساهم هذه الحدود في تحديد نطاق الدراسة وضمان تركيزها على الجوانب الأكثر ارتباطًا بموضوع البحث.

٥,٢,٥. الدراسات المستقبلية

من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي أظهرت العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وابعاده (تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية، قياس وتحليل المخاطر الائتمانية، اختيار مجموعة ملائمة من التدبير للتعامل مع مخاطر الائتمانية، تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان) وأداء الموظفين وابعاده الوظيفي (الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي) يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات لاستكشاف العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وتحقيق الميزة التنافسية في البنوك السعودية و متابعة تأثير تطبيق هذه التوصيات على الأداء الوظيفي ومراجعتها بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

٥,٣. الخاتمة:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين في البنوك، مع التركيز على البنك الراجحي كنموذج تطبيقي، يمكن القول بأن إدارة مخاطر الائتمان تمثل ركيزة أساسية لضمان استقرار القطاع المصرفي وتعزيز كفاءته. وقد أظهرت الدراسة أن التكامل بين سياسات إدارة المخاطر وتطوير أداء الموظفين يلعب دورًا في تحقيق أهداف البنك على المستويين المالي والتنظيمي.

ركزت الدراسة على توضيح أهمية مفهوم إدارة مخاطر الائتمان الذي يشمل مجموعة من العمليات والإجراءات الهادفة إلى التنبؤ بالمخاطر، وتقييمها، والتعامل معها بطرق تضمن تقليل الخسائر المالية وتحسين الاستدامة. من جانب آخر، تم استعراض تأثير هذه الإدارة على أداء الموظفين، حيث تبين أن بيئة العمل المدعومة بأنظمة واضحة لإدارة المخاطر تساهم في تحسين كفاءة الموظفين ورفع مستوى التزامهم المهني.

وقد أكدت النتائج أن البنك الراجحي، بصفته أحد أكبر المؤسسات المصرفية في المملكة العربية السعودية، يمكنه تحقيق ميزة تنافسية أكبر إذا تم التركيز على التكامل بين إدارة المخاطر وأداء الموظفين، وتبين أن تحسين مستوى وعي الموظفين بأهمية إدارة مخاطر الائتمان وتوفير التدريب اللازم لهم يؤدي إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة ورفع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للبنك.

من الناحية التطبيقية، قدمت الدراسة توصيات عملية للبنك الراجحي، منها ضرورة تعزيز الوعي بمفهوم إدارة مخاطر الائتمان على جميع المستويات الوظيفية وتشجيع المديرين على استخدام أساليب إدارة مبتكرة تعتمد على التحليل التكنولوجي وتوفير الموارد اللازمة لتحقيق ذلك كما تم اقتراح تحسين بيئة العمل لتكون أكثر تحفيزاً للموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية ترتبط مباشرة بمساهماتهم في تحقيق أهداف البنك. على الصعيد البحثي، أشارت الدراسة إلى وجود فجوات بحثية يمكن استكشافها مستقبلاً، مثل دراسة تأثير العوامل الثقافية والتنظيمية على العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين، أو مقارنة هذه العلاقة في بنوك أخرى محلية ودولية.

في الختام، تؤكد هذه الدراسة أن تعزيز التكامل بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين ليس فقط ضرورة لتحقيق الاستقرار المالي، ولكنه أيضاً فرصة لتعزيز الابتكار والتنمية المستدامة في القطاع المصرفي. نأمل أن تسهم هذه الدراسة في دعم الجهود المبذولة لتحسين أداء البنوك السعودية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية.

قائمة المراجع

العربية:

-إدارة المخاطر بنك الراجحي.

https://www.alrajhibank.com.sa/ir23/ar/corporate_governance/risk_management.html

-السعيدى & رابعة. العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة. (Doctoral dissertation).

-المصرية دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال. التجارة والتمويل, 43(2), 545-597.

-تفريج, هادي, نور الهدى, بوزيد, & علي/مؤطر. (2020). النمط القيادي وأثره على أداء الموظفين (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

-حفيان. إدارة المخاطر الائتمانية في البنوك التجارية دراسة استبائية في مجموعة من البنوك التجارية العاملة بولاية ورقلة خلال سنة 2012 (Doctoral dissertation).

-حياة عائشة, عجابي, رسيوي, & بوخاري. (2024). أثر التغيير التكنولوجي على أداء الموظفين (دراسة حالة). جامعة غرداية: كلية العلوم الإقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.

-حياة عيساوي, & شهيرة زعبال. (2022). إدارة المخاطر الائتمانية ودورها في التقليل من القروض المتعثرة.

-زيادي, م. م., مشهور منصور محمد, فلفلان, & عساف زكي. (2024). التحول الرقمي وأثره على تحسين أداء الموظفين في الشركات. المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية, 8(32), 519-562.

-سعيد، م. ر., محمد رمضان, بخيت, محمد بهاء الدين, عبد العزيز, رجب, & أيمن أحمد. (2023). تأثير التحول الرقمي على ادارة مخاطر الائتمان للبنوك التجارية بالتطبيق على البنوك التجارية المقيدة في البورصة المصرية دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراة المهنية في إدارة الأعمال. التجارة والتمويل, 43(2), 545-597.

-محمد السيد المتولي, س., & سامح. (2022). توسيط تحسين اداء العاملين في العلاقة بين أبعاد العمل اللائق وتحقيق التنمية المستدامة: دراسة ميدانية. المجلة المصرية للدراسات التجارية, 46(2), 100-150.

-معلم, بشير, عزو, حمزة, فودوا, & محمد/مؤطر. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).

English:

-Akerlof, G. A. (1970). The market for "lemons": Quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488-500.

-Altman, E. I., & Saunders, A. (1998). Credit risk measurement: Developments over the last 20 years. *Journal of Banking & Finance*, 21(11-12), 1721-1742.

-Basel Committee on Banking Supervision. (2017). Basel III: Finalising post-crisis reforms. Bank for International Settlements.

-Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation. **Journal of Accounting and Public Policy*, 24*(6), 521-531.

-Berg, T., Burg, V., Gombović, A., & Puri, M. (2020). On the rise of fintechs: Credit scoring using digital footprints. **The Review of Financial Studies**, 33(7), 2845-2897.

-Bikker, J. A., & Metzmakers, V. (2005). Risk management in financial institutions: The role of employee performance. **Journal of Banking & Finance*, 29*(3), 625-639.

-Bluhm, C., Overbeck, L., & Wagner, C. (2016). **An introduction to credit risk modeling** (2nd ed.). CRC Press.

-Brown, T. (2019). **Impact of Technological Advances on Employee Productivity**. *International Journal of Technology and Work*, 22(2), 75-88.

-Buchanan, J. (2017). The Role of Credit Risk Management in Enhancing Employee Performance. **Journal of Financial Services Management**, 14(3), 204-219.

-Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), **Personnel selection in organizations** (pp. 35-70). Jossey-Bass.

- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy of Management Journal**, 49(3), 544-560.

- Davis, M. (2018). **Continuous Learning and Professional Development in the Modern Workplace**. *Journal of Organizational Development*, 30(4), 223-237.

- Drehmann, M., Sorensen, S., & Stringa, M. (2008). The integrated impact of credit and interest rate risk on banks: A dynamic framework and stress testing application. **Journal of Banking & Finance**, 32(2), 374-388.

- Dubil, R. (2005). *An arbitrage guide to financial markets*. John Wiley & Sons.

- Duffie, D., & Singleton, K. J. (2012). **Credit risk: Pricing, measurement, and management**. Princeton University Press.

- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. **Journal of Law and Economics*, 26*(2), 301-325.

- Garcia, P., & Lee, H. (2022). **The Role of Organizational Culture in Employee Motivation and Performance**. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(2), 134-150.

-Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy, 28*(4), 301-327.

-Hampton, J. J. (2009). *Fundamentals of enterprise risk management: How top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity*. AMACOM.

-Hair, J.F. Jr, Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), Multivariate Data Analysis: A Global Perspective, 7th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

-Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L., (2006). Multivariate data analysis (Vol. 6).

-Kaiser, H.F., (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39(1), pp.31-36

-Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360.

- Johnson, L., Peterson, M., & Roberts, K. (2018). Credit Risk and Organizational Stability: The Indirect Effects on Employee Morale. **Corporate Finance Review**, 23(4), 99-112.

- Johnson, R. (2021). **The Rise of Remote Work: Implications for Employee Satisfaction and Organizational Commitment**. *Human Resource Management Review*, 35(1), 45-60.

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 127(3), 376-407.

- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard business review*, 90(6), 48-

- Kithinji, A. M. (2010). Credit risk management and profitability of commercial banks in Kenya.

- Kodithuwakku, S. (2015). Impact of credit risk management on the performance of commercial banks in Sri Lanka.

- Lehner, O. M. (2014). The formation and interplay of social capital in crowd-funded social ventures. **Entrepreneurship & Regional Development**, 26(5-6), 478-499.

-Markowitz, H. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance, 7*(1), 77-91.

-Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

-McKinley, W., Sanchez, C. M., & Schick, A. G. (1995). Organizational downsizing: Constraining, cloning, learning. *Academy of Management Review*, 20(1), 235-237.

-McNeil, A. J., Frey, R., & Embrechts, P. (2015). *Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools* (Revised ed.). Princeton University Press.

-Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

-Mwangi, B. W., & Muturi, W. (2016). Effects of credit risk management on loan repayment performance of commercial banks in Kenya. International Academic Journal of Economics and Finance, 2(2), 1-2

-Mwangi, G. N. (2012). The effect of credit risk management on the financial performance of commercial banks in Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi,).

-Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. **European Accounting Review*, 21*(3), 533-564.

-Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Harper & Row.

-Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. **Journal of Management**, 26(3), 513-563.

-Smith, A. (2020). **Digital Transformation and Employee Performance: The Role of Technology in Enhancing Workplace Efficiency**. *Journal of Business Innovation*, 15(3), 100-115.

-Smith, R., & Taylor, P. (2020). Credit Risk Management and Its Impact on Employee Productivity. **International Journal of Business and Management**, 15(1), 45-58.

- Soin, K., & Collier, P. M. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 24(2), 82-87.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87*(3), 355-374.
- Thomas, L. C., Crook, J. N., & Edelman, D. B. (2017). *Credit scoring and its applications* (2nd ed.). SIAM.
- Treacy, W. F., & Carey, M. S. (2000). Credit risk rating systems at large US banks. *Journal of Banking & Finance*, 24(1-2), 167-201.
- Zou, Y., & Li, F. (2014). The impact of credit risk management on profitability of commercial banks: A study of Europe.

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

ا قدم لكم هذا الاستبيان المعد لغرض البحث العلمي بهدف الحصول على درجة بكالوريوس إدارة المشاريع الذي هو بعنوان "تأثير ادارة مخاطر الائتمان على اداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي في المملكة العربية السعودية / الخبر ."

والذي نسعى من خلال على التعرف على آرائكم، ونؤكد لكم ان جميع المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم الا لغرض البحث، يستغرق الاستبيان بضع دقائق فقط ونقدر لكم حسن تعاونكم وجهودكم ..

الجزء الأول البيانات الشخصية:

1- الجنس							
انثى				ذكر			
2- العمر							
29-20		30-39		40-49		50-59	
60 فأكثر							
3- المؤهل العلمي							
ابتدائي		متوسط		ثانوي		دبلوم	
دراسات عليا							
4- مدة العمل في المصرف							
4-1 سنوات		9-5 سنوات		14-10 سنة		19-15 سنة	
20 فأكثر							

الجزء الثاني محاور الاستبيان:

المحور الأول:

المتغير المستقل إدارة مخاطر الائتمان

إدارة مخاطر الائتمان: هي مجموعة العمليات التي تتضمن "تحديد، قياس وتحليل إدارة المخاطر الائتمانية التي يتعرض لها المصرف".

المتغير	ابعاده	عدد الفقرات	المرجع
إدارة مخاطر الائتمان	تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية	6	جامعة كربلاء. (2020). إدارة مخاطر الائتمان وتأثيرها في منع الانهيار التنظيمي.
	قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	7	
	اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	5	
	تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان	6	

البعد	الرقم	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية	1	يعمل المصرف عند منحه الائتمان على عدم تركيز الائتمان جغرافياً او قطاعياً.					
	2	تسهم الثقة المتبادلة بين المصرف والزبون في الحصول على الائتمان.					
	3	يراعي المصرف العجز المؤقت في خزانة الزبون عند السداد.					
	4	تؤثر ظروف البيئة المحيطة بالزبون في القدرة على السداد.					
	5	يعتمد المصرف على خبرة موظفيه في معالجة أخطاء العميل.					
	6	الاعتماد على التكنولوجيا يقلل من التعرض للخطأ.					

البعد	الرقم	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	1	يعتمد المصرف على التصنيف الائتماني للزبون عند منحه الائتمان.					
	2	استحقاق الائتمان من الأمور المهمة في منح الائتمان.					
	3	يمتلك المصرف تصوراً عن المخاطر والعوائد المتحققة من الائتمان الممنوح.					
	4	قدرة الزبون على السداد من العناصر الجوهرية في الحصول على الائتمان.					
	5	يعمل المصرف على نقل المخاطر الى طرف اخر كتدبير وقائي لمواجهة تلك المخاطر.					
	6	تسهم الضمانات المقدمة من قبل الزبون في تقليل الخسائر.					
	7	تسهم الإدارة الجيدة لمشروع الزبون في تقليل مخاطر الائتمان.					
اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	1	يرغب المصرف عند منحه الائتمان في تجنب مخاطره قدر المستطاع.					
	2	يحتفظ المصرف باحتياطات مناسبة لمقابلة الخسائر.					
	3	يقبل المصرف المخاطر الائتمانية عندما يحقق عوائد مرتفعة.					
	4	يعد تنويع الائتمان أحد الحلول التي يتبعها المصرف في تقليل المخاطر الائتمانية.					
	5	يعمل المصرف على نقل المخاطر الى طرف اخر كتدبير وقائي لمواجهة تلك المخاطر.					

					يعتمد المصرف على نظام فعال في تقديم التقارير للفحص والمراجعة.	1	تنفيذ ومراقبة إدارة مخاطر الائتمان
					تمتلك إدارة مصارف نظاماً للمعلومات يسمح بتحديد ومراقبة المخاطر الائتمانية.	2	
					يتبع المصرف إجراءات إدارية وائتمانية تتسجم مع النتائج المخطط لها.	3	
					يعتمد المصرف نظام رقابة داخلي فعالاً.	4	
					تساعد سلامة صياغة الرأي والتوصية في تطبيق إدارة مخاطر الائتمان.	5	
					يسهم الاتصال الفعال بين إدارة المصرف واقسامه في تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان.	6	

رابط الاستبيان/

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSckVSg2NVZNqC20qOjSnzbo_mkbJmmdA6kBRJLZqDMBU98tDFA/viewform

المحور الثاني:

المتغير التابع أداء الموظفين

الأداء الوظيفي "الالتزام الوظيفي، الولاء الوظيفي، انجاز المهام، الانضباط الوظيفي"

المرجع	عدد الفقرات	ابعاده	المتغير
معلم, بشير, عزو, حمزة, فودوا, & محمد/مؤطر. (2023). أثر الالتزام التنظيمي على جودة الأداء الوظيفي (Doctoral) dissertation, جامعة احمد دراية-ادرار).	4	الالتزام الوظيفي	الأداء الوظيفي
	4	الولاء الوظيفي	
	4	انجاز المهام	
	4	الانضباط الوظيفي	

البعد	الرقم	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الالتزام الوظيفي	1	يوفر البنك ظروف عمل جيدة للموظفين.					
	2	يشجع البنك موظفيه على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهداف البنك.					
	3	يقدم البنك حوافز وترقيات للموظفين مما يشجعهم على القيام بأي مهام إضافية موجهة لهم.					
	4	تشجع بيئة البنك الرغبة لدى الموظفين في البقاء.					
الولاء الوظيفي	1	تؤدي عملك بكل حب ووفاء وإخلاص.					
	2	يحرص الموظفون على الحفاظ على ممتلكات عملهم.					
	3	تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذا البنك.					
	4	تتمنى أن تواصل مشوارك المهني في هذا البنك.					
إنجاز المهام	1	ينجز الموظفون عملهم بشكل مثالي وفي الوقت المحدد.					
	2	تحدد الأعمال بشكل مصنف بين الموظفين.					
	3	المهام والبرامج والمقاييس واضحة ومفهومة.					
	4	يسود روح التعاون بين الموظفين من أجل ضمان جودة العمل.					
الانضباط الوظيفي	1	يلتزم الموظفون بالقواعد والقوانين الداخلية للبنك.					
	2	ينجز الموظفون المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد وان					

					ترتب على ذلك إضافة ساعات إضافية.		
					ينفذ الموظفون القرارات والتعليمات الصادرة فور إعلانها.	3	
					أؤدي عملي بشكل جيد	4	

الإحصاء الوصفي للعينة

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	45.8	45.8	45.8
	انثى	26	54.2	54.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-29 سنة	31	64.6	64.6	64.6
	30-39 سنة	10	20.8	20.8	85.4
	40-49 سنة	5	10.4	10.4	95.8
	50-59 سنة	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	8	16.7	16.7	16.7
	دبلوم	6	12.5	12.5	29.2
	بكالوريوس	32	66.7	66.7	95.8
	دراسات عليا	2	4.2	4.2	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

مدة_العمل_في_المصرف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-4 سنوات	37	77.1	77.1	77.1
	5-9 سنوات	5	10.4	10.4	87.5
	10-14 سنة	2	4.2	4.2	91.7
	15-19 سنة	1	2.1	2.1	93.8
	20 سنة فأكثر	3	6.3	6.3	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
A1	2.65	1.176	48
A2	1.52	.618	48
A3	2.46	1.148	48
A4	1.67	.781	48
A5	1.69	.829	48
A6	1.96	.988	48
B1	1.75	.729	48
B2	1.77	.692	48
B3	1.85	.945	48
B4	1.63	.703	48
B5	2.10	1.096	48
B6	1.85	.945	48
B7	1.77	.778	48
C1	1.56	.649	48
C2	1.90	.994	48
C3	2.00	1.011	48
C4	1.88	.866	48
C5	2.19	1.045	48
D1	1.71	.798	48
D2	1.75	.812	48
D3	1.85	.714	48
D4	1.92	1.007	48
D5	1.88	.959	48
D6	1.77	.805	48

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.725
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	646.323
	df	276
	Sig.	<.001

Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
A1	-.126-	-.165-	.189	.545	.213	-.521-
A2	.037	.006	.373	-.147-	.698	.239
A3	-.055-	-.104-	.289	.668	.270	.135
A4	.088	.014	.020	.042	.115	.853
A5	.290	-.043-	-.120-	-.012-	.746	-.064-
A6	.224	.068	.793	.075	-.010-	-.060-
B1	.758	.162	.357	.071	.223	.126
B2	.380	.218	.533	.122	.069	.268
B3	.608	.182	.095	.122	.094	.554
B4	.577	.339	.426	.037	.072	.190
B5	.434	.231	.001	.647	-.216-	.078
B6	.409	.088	.685	.104	-.033-	-.198-
B7	.174	.241	.641	.285	.156	.410
C1	.196	.758	.107	.114	-.037-	.088
C2	.404	.715	.027	-.029-	.129	.122
C3	.119	.409	.025	.652	-.061-	-.009-
C4	-.009-	.710	.435	.231	.030	-.011-
C5	.511	.311	.215	.507	-.066-	-.047-
D1	.815	.177	.154	.068	.124	.036
D2	.683	.278	.233	.093	.370	.105
D3	.345	.552	.407	.145	.194	-.072-
D4	-.036-	.459	.606	.121	.358	.006
D5	.151	.352	.065	.316	.665	.061
D6	.534	.684	.082	.032	.077	.132

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
AA1	1.75	.700	48
AA2	1.90	.973	48
AA3	1.96	.874	48
AA4	1.88	.890	48
AB1	1.60	.707	48
AB2	1.77	.831	48
AB3	1.79	.967	48
AB4	1.79	.824	48
AC1	1.83	.808	48
AC2	1.90	.928	48
AC3	1.83	.930	48
AC4	1.81	.891	48
AD1	1.63	.761	48
AD2	1.79	.967	48
AD3	1.83	.930	48
AD4	1.63	.815	48

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.830
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	587.324
	df	120
	Sig.	<.001

Rotated Component Matrix^a

	Component				
	1	2	3	4	5
AA1	.238	.329	.325	.304	.632
AA2	.562	.351	-.189-	.061	.646
AA3	.199	.008	.181	.147	.822
AA4	.061	.703	.439	.216	.345
AB1	.038	.342	.105	.759	.358
AB2	.104	.465	.754	.216	.203
AB3	.592	.343	.504	.036	.293
AB4	.828	.201	.090	.199	.254
AC1	.456	.356	.083	.542	-.177-
AC2	.602	.644	.185	.249	.022
AC3	.783	.056	.281	.138	.264
AC4	.182	.867	.112	.185	.097
AD1	.281	.117	.195	.811	.253
AD2	.726	.087	.312	.406	.136
AD3	.372	.028	.647	.524	-.088-
AD4	.548	.141	.677	.061	.244

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.848	.844	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تحديد المخاطر	5.54	2.957	.468	.277	.886
قياس تحليل المخاطر	5.71	2.204	.788	.623	.762
اختبار المجموعة الملائمة	5.62	2.157	.710	.599	.798
تنفيذ مراقبة المخاطر	5.71	2.108	.803	.664	.753

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.913	.914	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الالتزام الوظيفي	5.30	3.766	.719	.567	.915
الولاء الوظيفي	5.43	3.518	.896	.804	.856
انجاز المهام	5.33	3.538	.817	.684	.881
الانضباط الوظيفي	5.45	3.515	.783	.675	.894

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
تحديد_المخاطر	48	2	1	3	1.99	.071	.490	.240
قياس_تحليل_المخاطر	48	2	1	3	1.82	.087	.606	.367
اختبار_المجموعة_الملائمة	48	2	1	3	1.90	.096	.665	.443
تنفيذ_مراجعة_المخاطر	48	2	1	3	1.81	.091	.634	.401
المتغير_ادارة_مخاطر_الاكتمال	48	2	1	3	1.88	.072	.498	.248
Valid N (listwise)	48							

Descriptive Statistics

	N Statistic	Range Statistic	Minimum Statistic	Maximum Statistic	Mean		Std. Deviation Statistic	Variance Statistic
الالتزام_الوظيفي	48	3	1	4	1.87	.100	.696	.484
الولاء_الوظيفي	48	2	1	3	1.74	.096	.664	.441
انجاز_المهام	48	3	1	4	1.84	.101	.703	.494
الانضباط_الوظيفي	48	3	1	4	1.72	.105	.730	.534
المتغير_اداء_الموظفين	48	2	1	3	1.79	.090	.622	.387
Valid N (listwise)	48							

Correlations

		تحديد المخاطر	هاس تحليل المخاطر	اختبار المجموعة ال مأتمه	تنفيذ مراهبه المخاطر	المتغير اداء مخاطر الاكتمان	الافراد الوظيفي	الولاء الوظيفي	الحاز المهام	الانضباط الوظيفي	المتغير اداء الموظف بن
تحديد المخاطر	Pearson Correlation	1	.498**	.321*	.458**	.657**	.310*	.400**	.363*	.474**	.435**
	Sig. (2-tailed)		<.001	.026	.001	<.001	.032	.005	.011	<.001	.002
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
هاس تحليل المخاطر	Pearson Correlation	.498**	1	.686**	.739**	.903**	.554**	.648**	.712**	.614**	.709**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
اختبار المجموعة المأتمه	Pearson Correlation	.321*	.686**	1	.742**	.836**	.494**	.633**	.684**	.548**	.661**
	Sig. (2-tailed)	.026	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
تنفيذ مراهبه المخاطر	Pearson Correlation	.458**	.739**	.742**	1	.899**	.605**	.777**	.733**	.692**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
المتغير اداء مخاطر الاكتمان	Pearson Correlation	.657**	.903**	.836**	.899**	1	.602**	.751**	.765**	.706**	.792**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
الافراد الوظيفي	Pearson Correlation	.310*	.554**	.494**	.605**	.602**	1	.745**	.665**	.594**	.840**
	Sig. (2-tailed)	.032	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
الولاء الوظيفي	Pearson Correlation	.400**	.648**	.633**	.777**	.751**	.745**	1	.811**	.810**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.005	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
الحاز المهام	Pearson Correlation	.363*	.712**	.684**	.733**	.765**	.665**	.811**	1	.734**	.900**
	Sig. (2-tailed)	.011	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
الانضباط الوظيفي	Pearson Correlation	.474**	.614**	.548**	.692**	.706**	.594**	.810**	.734**	1	.883**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48
المتغير اداء الموظف بن	Pearson Correlation	.435**	.709**	.661**	.787**	.792**	.840**	.942**	.900**	.883**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.792 ^a	.628	.620	.384

a. Predictors: (Constant), المتغير_اداره_مخاطر_الاكمان

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11.420	1	11.420	77.607	<.001 ^b
	Residual	6.769	46	.147		
	Total	18.189	47			

a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين

b. Predictors: (Constant), المتغير_اداره_مخاطر_الاكمان

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.064	.218		-.294	.770	-.503	.375
	المتغير_اداره_مخاطر_الاكمان	.989	.112	.792	8.809	<.001	.763	1.215

a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.813 ^a	.660	.629	.379

a. Predictors: (Constant), تنفيذ_مراجعة_المخاطر, تحديد_المخاطر, اختبار_المجموعة_المانحة, قياس_تحليل_المخاطر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.009	4	3.002	20.891	<.001 ^b
	Residual	6.180	43	.144		
	Total	18.189	47			

a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين

b. Predictors: (Constant), اختبار_المجموعة_المانحة, تحديد_المخاطر, تنفيذ_مراجعة_المخاطر, قياس_تحليل_المخاطر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.131	.248		.527	.601	-.370-	.632
	تحديد_المخاطر	.064	.133	.051	.485	.630	-.203-	.332
	قياس_تحليل_المخاطر	.238	.149	.232	1.601	.117	-.062-	.538
	اختبار_المجموعة_المانحة	.097	.131	.103	.737	.465	-.168-	.361
	تنفيذ_مراجعة_المخاطر	.506	.151	.515	3.360	.002	.202	.810

a. Dependent Variable: المتغير_اداء_الموظفين

Abstract

Objective: This study aims to reveal the impact of credit risk management on employee performance in banks.

Methodology: The study used the descriptive analytical approach, and data were collected through a questionnaire that included a random sample of Al Rajhi Bank employees from various departments and job levels. The sample size was 48 individuals, and the results were analyzed using appropriate statistical tools.

Results: The dimensions of credit risk management were mentioned, which are (identifying the main credit risks, measuring and analyzing credit risks, selecting an appropriate set of measures to deal with credit risks, implementing and monitoring credit risk management), as well as the dimensions of job performance (job commitment, job loyalty, task accomplishment, job discipline) and the level they reached.

Applications and importance: The study provides recommendations to relevant parties in Al Rajhi Bank on the importance of applying credit risk management and its relationship with employee performance, which raises the level of the organization, also enhancing integration between risk management and employee performance and the need to establish clear mechanisms to link credit risk management objectives with employee objectives to ensure a comprehensive understanding and better management of operations, and providing periodic training programs to improve employees' skills in identifying and managing risks and using incentive systems to improve the performance of employees associated with risk management operations.

Keywords: Credit risk management, employee performance.

The Impact of Credit Risk Management on the Performance of Bank Employees

Applied to Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia /

Al Khobar

- Case Study -

Noor Haitham Altalib

2021205936

Graduation Project – 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Third semester - 2024