

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

أسم الطالب:

نور هيثم شريف الطالب

2021205936

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	6
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	7
1.5. أهداف الدراسة	7
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	13
2.1. المقدمة:	14
2.2. المتغير المستقل	14
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5. الخاتمة	15
قائمة المراجع	16

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 و اتمام 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 او الديون (Dubil, 2004).

وإدارة 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 دوليتي، 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 and 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.

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 and 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 الى وجود عوامل وسيطة او تعديلات تحتاج الى 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

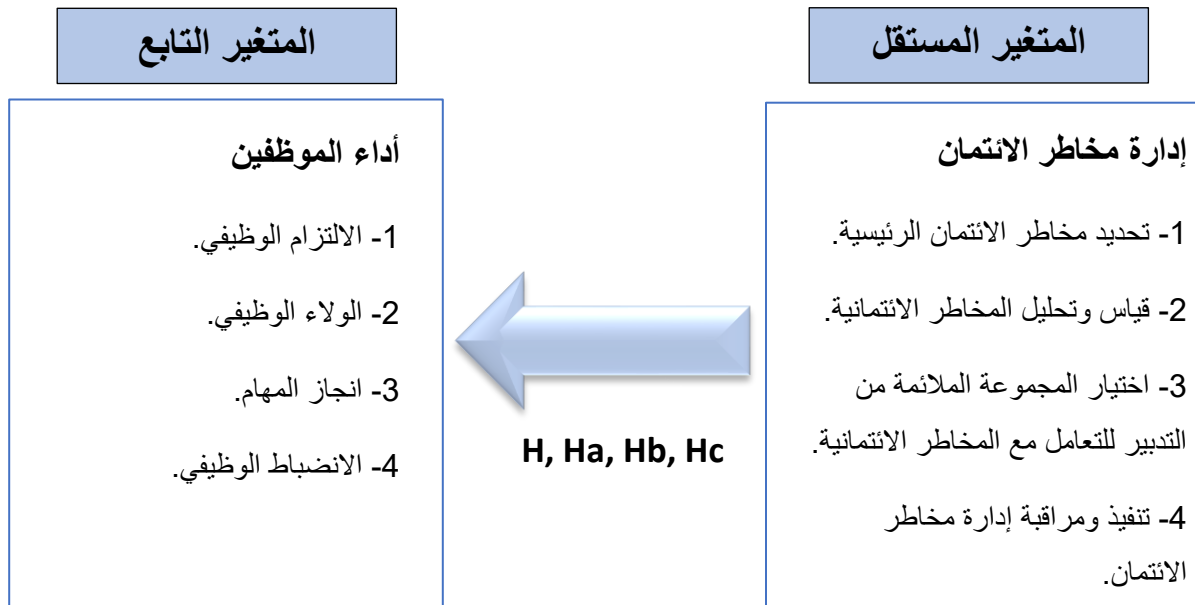
- تحليل تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي.
- تحديد تأثير تحديد مخاطر الائتمان الرئيسية على أداء الموظفين بالتطبيق على البنك الراجحي.

- 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

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين قياس وتحليل مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار مجموعة خاصة من التدابير الملائمة مع مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.
- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ ومراقبة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

١,٧. نموذج الدراسة



الشكل 1: تم تصميمها من قبل الطالبة

١,٨ . منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

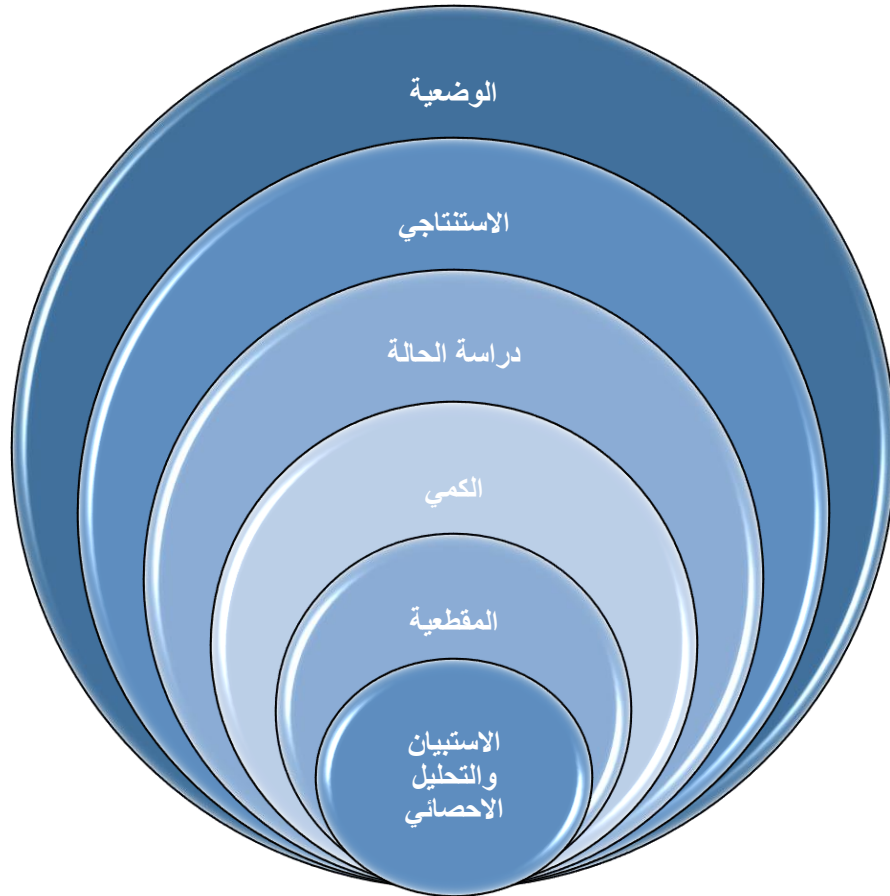
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

١,٩. 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.

يترأس 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 انخفاضاً كبيراً في معدل الخطأ وتحسناً 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.

١.١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

٢,٥ . الخاتمة

قائمة المراجع

العربية:

- إدارة المخاطر بنك الراجحي.

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

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

[saidi-rabha.pdf \(univ-ouargla.dz\)](https://www.univ-ouargla.dz/saidi-rabha.pdf)

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

https://journals.ekb.eg/article_297552_434720b386b570a0294961f381720cc6.pdf

الإنجليزية:

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

- Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: a new framework. *Harvard business review*, 90(6), 48-
https://www.nsf.gov/oirm/bocomm/meetings/spring_2018/Managing_Risks_A_New_Framework.pdf

الملاحق

الاستبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة البكالوريوس في الإدارة تخصص إدارة مشاريع تحت عنوان " تأثير إدارة مخاطر الائتمان على أداء الموظفين في البنوك بالتطبيق على البنك الراجحي في المملكة العربية السعودية/الخبر - دراسة حالة - " الرجاء منكم ان تفضلوا بالإجابة على الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان ونحن على ثقة من اجابتم بأنها ستتصف بالدقة والموضوعية والاهتمام، ونعاهدكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة، ولن تستخدم الا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

الجزء الأول البيانات الشخصية:

1- الجنس							
ذكر				انثى			
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	
	قياس وتحليل المخاطر الائتمانية	7	
	اختيار المجموعة الملائمة من التدبير للتعامل مع المخاطر الائتمانية	7	
	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 منحة الائتمان على عدم تركيز الائتمان جغرافياً أو 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.					

					يعمل المصرف على المشاركة بالمخاطر الائتمانية.	6	
					يستخدم المصرف المشتقات المالية كوسيلة وقائية للتحوط ضد المخاطر الائتمانية.	7	
					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 وأقسامه في تنفيذ إدارة مخاطر الائتمان.	6	

المحور الثاني:

المتغير التابع أداء الموظفين

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

المرجع	عدد الفقرات	إبعاده	المتغير
	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.					
التواء 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	تتضمن 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.					
	3	يففذ الموظفون القرارات والتعليمات الصادرة فور إعلانها.					
	4	أؤدي عملي بشكل جيد					