

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

3	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
4	المقدمة:	1.1
6	مشكلة الدراسة	1.2
6	فجوات على المستوى النظري	1.2.1
7	فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
7	أهمية الدراسة	1.3
7	على المستوى النظري:	1.3.1
8	على المستوى التطبيقي:	1.3.2
8	أسئلة الدراسة	1.4
8	أهداف الدراسة	1.5
9	فرضيات الدراسة	1.6
9	نموذج الدراسة	1.7
10	منهجية الدراسة	1.8
11	الدراسة الميدانية	1.9
12	مخطط المشروع المقترح	1.10
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2
14	المقدمة:	2.1
15	المتغير المستقل: إدارة مخاطر الائتمان:	2.2
19	المتغير التابع: أداء الموظفين:	2.3
23	العلاقة بين إدارة مخاطر الائتمان وأداء الموظفين	2.4
26	الخاتمة	2.5

جدول الاشكال

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

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 دوليتني، 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 الى 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

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.

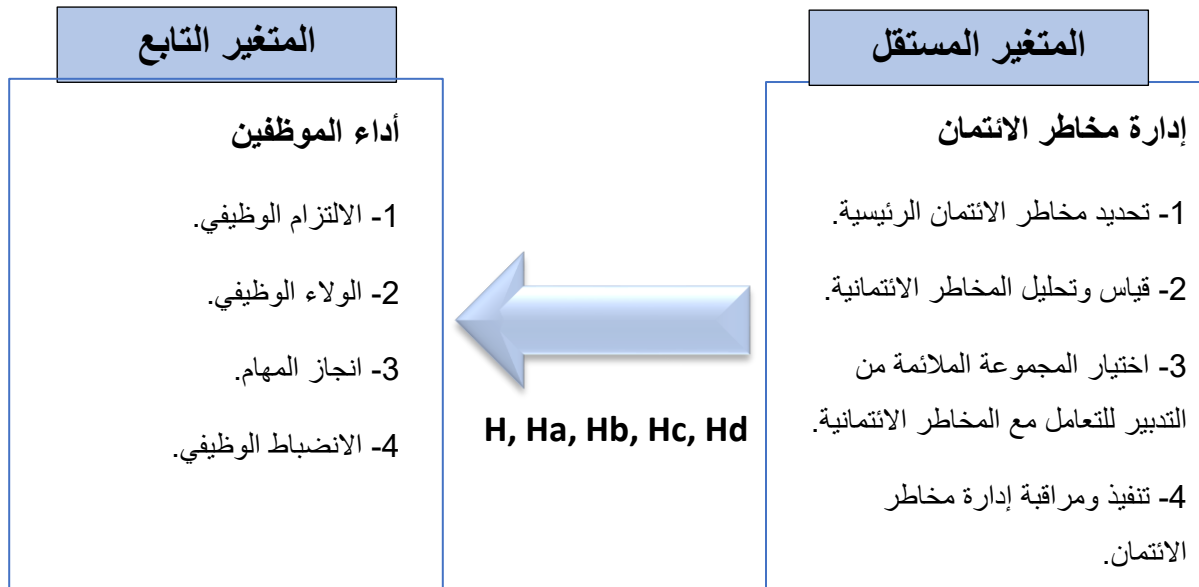
Ha: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد مخاطر الائتمان وأداء الموظفين.

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 منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

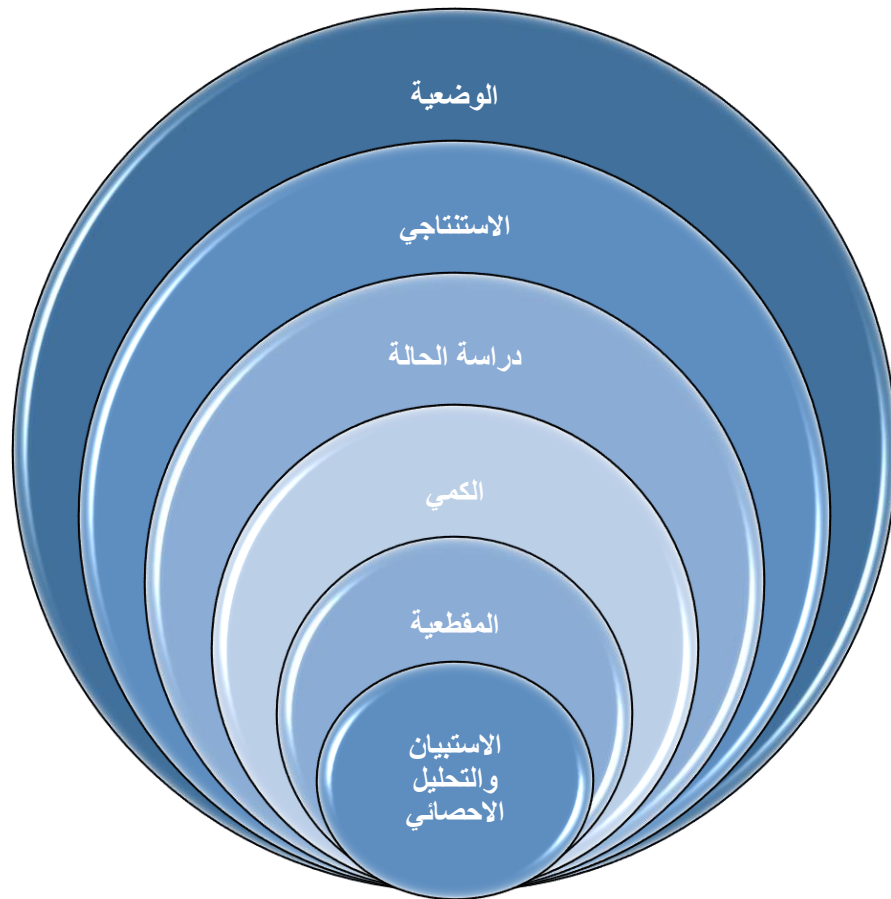
منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: دراسة الحالة.

نوع البحث: الكمي.

الأفق الزمني: المقطعية.

التقنيات والاجراءات: الاستبيان والتحليل الاحصائي.



الشكل 2: تصميم البحث للمشروع. المصدر له: الباحثة

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.

١٠,١ مخطط المشروع المقترح

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 اعمالها 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، الدافعيات، 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 تسهم 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:

٢,٢,١ تعريفات 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 سيسددون 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. ولحد 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).

٢,٢,٢ تطورات إدارة مخاطر الائتمان:

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).

٢,٢,٣ ابعاد إدارة مخاطر الائتمان:

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 ان 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).

٢,٢,٤ 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 المتغير التابع: أداء الموظفين:

٢,٣,١ تعريفات 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 (أكرم & 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 (البطانية، 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 واثمام 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 الية 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.

٢,٣,٢ 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 وانتاجية (Garcia & Lee, 2022). القيادة الفعالة التي توفر توجيهاً ودعمًا مستمرًا تسهم في خلق بيئة عمل تحفز الأداء العالي.

٢,٣,٣ ابعاد أداء الموظفين:

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 بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويتأثر الالتزام الوظيفي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (مشتي & خطر، 2020) يعبر الالتزام الوظيفي عن درجة ارتباط الموظف بالمنظمة واستعداده للبقاء فيها والعمل من اجل 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.

٢,٣,٤ نظريات أداء الموظفين:

■ نظرية التوقع (Expectancy Theory):

تعتبر نظرية التوقع التي طورها Vroom (1964) واحدة من أهم 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 التوتر 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 الى وجود صراع بين الحاجة الى إدارة المخاطر بصرامة والحفاظ على تحفيز الموظفين، قد يشعر الموظفون ان السياسات الصارمة في إدارة المخاطر تحد من مرونتهم في اتخاذ القرارات مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية والأداء (Gordon et al, 2009). التوتر بين الامتثال والمرونة تتضح في العديد من الدراسات ان هناك صراعاً بين الحاجة الى الامتثال الصارم لإدارة المخاطر والحاجة الى 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 انتمائية قوية تلاحظ زيادة في رضا الموظفين وأدائهم العام. كما دعم كل من Smith & Taylor (2020) هذا الرأي حيث وجدوا أن تنفيذ سياسات إدارة مخاطر انتمائية 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 يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة تدعم تحقيق الأهداف المؤسسية. وهذا يتطلب دراسة مستمرة للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة لضمان تحسين الأداء العام للمؤسسة.

قائمة المراجع

العربية:

إدارة المخاطر بنك الراجحي.

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

السعيدى & رابحة. 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 استنبائية 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 زعال. (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 للآداب 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-ادرا).

الإنجليزية:

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.

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.

الملاحق

الاستبيان

في إطار التحضير لنيل شهادة البكالوريوس في الإدارة تخصص إدارة مشاريع تحت عنوان " تأثير إدارة مخاطر الانتماء 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 نستخدم 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	جامعة كربلاء. (2020). إدارة مخاطر الائتمان وتأثيرها في منع الانهيار الانتظيمي.
	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 منحه 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	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	تتضمن ان تواصل مشوارك المهني في هذا البنك.					
إنجاز المهام	1	ينجز الموظفون عملهم بشكل مثالي وفي الوقت المحدد.					
	2	تحدد الاعمال 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					

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 – 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Second semester - 2024