

دور الذكاء الإداري في مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في عدد من فروع المصارف الأهلية العاملة في محافظتي دهوك و أربيل *

أ.م.د.هادي خليل اسماعيل / فاكلي الادارة والاقتصاد / جامعة دهوك	م.م.هوزان تحسين توفيق / فاكلي الادارة والاقتصاد / جامعة دهوك
---	---

المستخلص

هدف البحث إلى الكشف عن دور الذكاء الإداري في مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي. حيث تناول البحث أربعة أبعاد للذكاء الإداري، وهي: الرؤية، السلوك الذكي، أسلوب الإتصال، والتغذية العكسية بهدف اختبار علاقتها مع مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي، استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني حيث وزعت على المديرين في (٢٠) من فروع المصارف الأهلية العاملة ضمن محافظة دهوك واربيل وفروعها، وبلغ عدد افراد العينة (٩٠) من المديرين في تلك المصارف. استخدمت عدة ادوات احصائية لاختبار فرضيات الدراسة ومنها النسب المئوية والتوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد.

تمثلت الاستنتاجات الرئيسة بوجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الإداري ومراحل صنع قرار الائتمان المصرفي ووجود علاقات تأثيرية معنوية موجبة بينهما. تضمنت الدراسة عدد من التوصيات للمصارف المبحوثة تساهم في كيفية تعزيز مستويات الذكاء الإداري لدى إدارتها، وكذلك ترشيدها لكيفية صنع قرارات الائتمان المصرفي بشكل أفضل ومنها العمل على تعزيز معارف، ومهارات الذكاء الإداري لدى المديرين في المصارف المبحوثة، وبخاصة الذين يتخذون قرارات الائتمان المصرفي من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، وان تركز هذه الدورات على إكسابهم المعرفة والمهارات في المجالات وضع الرؤية المستقبلية لتوجهات المصارف، وكيفية نشرها بين العاملين واقناعهم بها واتخاذ السلوك الذكي الذي يسمح للمدير بأن يرتقي إلى مستويات أعلى من الإنجاز ليصبح قدوة لمرؤوسيه. الكلمات الدالة: الذكاء الإداري، قرار الائتمان المصرفي

المقدمة

يعد الذكاء الإداري من المفاهيم الإدارية الحديثة إذ يشير إلى مجموعة من القدرات، والمهارات الذهنية التي تكفل لإدارة المنظمة تقديم أفضل الحلول للمشاكل الحاضرة، والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها، وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة.

* قدم هذا البحث في المؤتمر العلمي الدولي الثاني لجامعة التنمية البشرية/السلامانية/نيسان ٢٠١٥

وتكمن أهمية هذا المفهوم للمنظمة، كونه يمثل الإدارة والقيادة معاً، فمن خلاله يستطيع الإداري أن يُمارس العمليات الإدارية، والتي يستطيع من خلالها إقرار التغيير على الأنظمة، والقوانين، والهياكل التنظيمية، والتكنولوجيا المستخدمة. ويستطيع كذلك ممارسة القيادة، والتي من خلالها يمكنه تحفيز العاملين، وكسب ودهم، واحترامهم، وبالتالي ولائهم، وانتمائهم للمنظمة.

ومن جانب آخر فإن صنع قرار الائتمان المصرفي يُعد من أهم، وأخطر القرارات التي تُتخذ من قبل إدارة المصرف؛ حيث يمكن أن يؤدي إلى إنهاء المصرف، كونه يحمل في طياته مخاطرة عدم التسديد من قبل المقترضين، وهو في الوقت ذاته يمثل الاستثمار الأكثر جاذبية، والذي يمكن من خلاله تحقيق الجزء الأكبر من الأرباح، وبدونه تفقد المصارف وظيفتها الرئيسية، كوسيط مالي في الاقتصاد. لذلك فإن هذا القرار يحتاج إلى توفر المعلومات وفق الخصائص التي يحتاجها متخذ القرار الائتماني وفي كافة مراحل صنع القرار. كما يتطّب هذا القرار ضرورة أن يمتلك مُتخذ القرار الائتماني قدراً من الذكاء الإداري يُمكنه من إتخاذ القرار الائتماني المناسب.

وتأسيساً على ما تقدم، ولأهمية الذكاء الإداري والقرار الائتماني للمصارف عامة، ومنها المصارف الأهلية جرى اختيارهما؛ ليكونا المتغيرين الرئيسيين للبحث الحالي بهدف تشخيص دور الذكاء الإداري في مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي. واختيرت عدد من المصارف الأهلية العاملة في محافظتي دهوك، وأربيل لإجراء الجانب الميداني من الدراسة.

توزعت محتويات البحث الدراسة في خمسة محاور خصص الأول لتقديم تأطير نظري عن الذكاء الإداري وأبعاده. أما الثاني فخصص لتقديم تأطير نظري عن قرار الائتمان المصرفي ومراحل صنعه، بينما خصص الثالث لمنهجية الدراسة، وتناول المحور الرابع تحليل نتائج البحث ومناقشتها، وفي الخامس عرضت الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً- الذكاء الإداري وأبعاده (تأطير نظري)

ظَهَرَ مصطلح الذكاء الإداري حديثاً مع بدايات القرن الحادي والعشرين. ويعرف بأنه " مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص، أو عام، وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة " (ماركم وآخرون، ٢٠٠٢ : ٣).

ونظر إليه (الصليبي، ٢٠١٢ : ٢٢٥) بأنه " مجموع القدرات والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة المنظمة، وتحقيق الأهداف بأكثر من طريقة ".

وعُرف الذكاء الإداري أيضاً بأنه " مجموعة المهارات، والقدرات العقلية التي تكفل لمن يجلس في أيّ من المستويات الإدارية على أن يُقدم حلاً للمشاكل الحالية، والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها " (الصليبي، ٢٠١٢ : ٢٢٤).

ويرى (عبودي، ٢٠٠٧ : ٧١) ان الذكاء الاداري يجمع بين القيادة والادارة فالمنظمة تحتاج للإدارة الجيدة، والقيادة الجيدة؛ وذلك للوصول إلى الذكاء الإداري الجيد. فلا يمكن أن نُحل إحداها محل الأخرى، ولهذا فيجب التوازن بينهما، فقوة المديرين تأتي من السلطة الرسمية الممنوحة من قبل الهيكل التنظيمي الرسمي فهي تؤكد على الثبات،

والاستقرار، والانضباط وحل المشاكل داخل هيكل، وأنظمة المنظمة. أما قوة القائد فتأتي من مصادر شخصية، والتي ليس لها علاقة بالمنظمة، مثل: الخصائص الشخصية، والأهداف، والقيم .

أما عن أبعاد الذكاء الإداري فقد قدم الكتاب والباحثون أربعة أبعادٍ محددة متكاملة، ومنسجمة تمثل أبعاد الذكاء الإداري وهي (ماركم وآخرون، ٢٠٠٢ : ٣ - ٥):

١- الرؤية:

تعد صورة إيجابية لما يُمكن أن تصبح عليه المنظمة، وممراً نحو تلك الغاية. ومن أجل إيجاد رؤية مشتركة، يحتاج القائد دوماً إلى أفكار جديدة تتلاءم مع استراتيجية المنظمة، وإلى أن يكون ذكياً بما يكفي لإلتقاط الجيدة منها. ويجب أن يكون أيضاً وبشكل حكيم فنانياً بارعاً لتحويل تلك الأفكار إلى تصورات، وقصص مثيرة، وذات معنى، ويمكن تحقيقها (الشهابي، ٢٠٠٣ : ٢٠).

وقد وُصفت الرؤية بطرق متعددة على أنها " فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة) ". حيث اعتبرت شكلاً من أشكال القيادة، وإحدى المهمات العظيمة، والحساسة التي يقوم بها كبار القادة في المنظمة. والرؤية لا تعني مجرد تصور، أو تخيل ذا علاقة بفترة، أو بأوضاع قادمة، وإنما هي بمثابة أداة، وقدرة تستند إلى إمكانيات، وخبرة، ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة. مما يجعلها تُحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا (النعيمي، ٢٠٠٣ : ٤٨ - ٤٩).

٢- السلوك الذكي:

يشمل السلوك الذكي مهارات إدارة الذات، والوقت، والمعلومات التي تسمح للمدير بأن يرتقي الى مستويات أعلى من الانجاز ليصبح قدوة لمرؤوسيه. والسلوك الذكي يتميز بكونه سلوكاً مبتكراً لا يظهر إلا في المواقف الجديدة، والمشكلات التي تتجاوز قدرة الغريزة والعادة. فالسلوك بشكل عام هو أي شيء يقوله، أو يفعله، أو يفكر به الفرد، وأيضاً هو: أي استجابة، أو نشاط ملحوظ، أو غير ملحوظ يقوم به الفرد، وبالتالي نجد أن ما يقوم به الفرد يومياً هو بمثابة سلوك (الصيرفي، ٢٠٠٧ : ١١).

وللسلوك الذكي مبادئ، وهي كالآتي (الخواجة، ٢٠١٠ : ١٣٢):

أ- يتم تعلم السلوك من خلال التعزيز، فالسلوك محكوم بنتائجه، فإذا كانت النتائج إيجابية معززة سيتم تعلمه ويقوى، وإذا لم يكن كذلك فإن السلوك سينطفئ ويختفي.

ب- من الممكن إضعاف السلوك الذي تم تعلمه عن طريق التوقف عن تعزيره، وتجاهله، وهذا المبدأ يسمى بمبدأ (الاطفاء)، أو (المحو)، أو (الالغاء).

ت- يمكن إضافة مثير، مُنفر (عقاب) بعد السلوك، وهذا يُقلل من احتمالات ظهور السلوك في المستقبل.

ث- مبادئ التعميم وهو أن تعزيز السلوك في مواقف معينة قد يسهم في ظهور ذلك السلوك في ظل ظروف ومواقف مشابهة.

ج - ان تكرار المعزز يقوي السلوك.

٣- أسلوب الإتصال:

يتمثل أسلوب الإتصال بالمهارات القيادية التي يهدف المدير من خلالها إلى التأثير في الآخرين، وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة. والمهارات يجب أن يمتلكها، أو يتعلمها المدير. فالمنظمات الفاعلة لا تنتظر وفود القادة إليها. وعلى مثل هذه المنظمات البحث عن أفراد يمتلكون القدرات، والمهارات القيادية الكامنة والعمل على تعريضهم للخبرات، والحالات، والتجارب التي من شأنها أن تطور مثل هذه المهارات القيادية، وهناك خمس مهارات قيادية أساسية هي كالاتي (جواد، ٢٠٠٠ : ٢٩١-٢٩٢):

- أ- التمكين: وتعني مشاطرة، ومقاسمة الأتباع أعمال الرقابة، والتأثير في الآخرين،
- ب- الحدس: وهي القابلية على التوقع (التنبؤ) بالتغيير، ووقوع الأحداث الجديدة، وتوسيع مدى الرؤيا وبعث تفصيلي، وتبني المخاطرة وبناء الثقة.
- ت- فهم الذات: وهي قدرة القائد على تشخيص مواطن الضعف والقوة لديه.
- ث- التبصر: وهي قابليات القائد على التصور، والتخيل، والنظر إلى ما وراء الحالات التي قد تواجه المنظمة في المستقبل القريب للعمل على جني الإيجابيات لصالحها.
- ج- انسجام القيم: وهي قدرات القائد على فهم، واستيعاب المبادئ المسيرة للمنظمة، وقيم العاملين والعمل على إحداث الانسجام والتوافق بينهما.

٤- التغذية العكسية:

تتمثل في انصات المدير إلى آراء الآخرين حول إنجازاته المدير. ويوفر هذا العنصر للمدير الجرعة التي يحتاجها من النقد الذاتي. وتمثل التغذية العكسية عنصراً أساسياً في عمليات التطوير والتحسين. والتغذية العكسية هي طريقة لتقييم الأداء تشمل الرؤساء والمؤسسين، والزملاء، وحتى الزبائن الداخليين والخارجيين في تقييم أداء حامل الوظيفة (حمود واللوزي، ٢٠٠٨ : ٢٩٢).

ثانياً- مفهوم ومراحل صنع قرار الائتمان المصرفي

عرف الشنباري قرار الائتمان المصرفي بأنه " النتيجة التي يتوصل إليها متخذي القرار الائتماني وصنائه فيما يتعلق بالموافقة او عدم الموافقة على منحه " (الشنباري، ٢٠٠٦ : ١٤) . ويرى (حمود، ١٩٩٣ : ٢٣٥) ان القرار الائتماني يعني اتخاذ قرار الموافقة بمنح الائتمان عندما يطلبه الزبون (الفرد أو شركة الأعمال) أو رفض طلبه.

ويعد قرار الائتمان المصرفي على مستوى المصرف الاستثمار الأكثر خطورة على إدارة المصرف نظراً للمخاطرة العالية التي قد تؤدي إلى إختيار المصرف، وهو في الوقت ذاته الاستثمار الأكثر جاذبية للمصرف والذي يمكن من خلاله تحقيق الجزء الأكبر من الأرباح وبدونه تفقد المصارف دورها كوسيط مالي في الاقتصاد (زايدة، ٢٠٠٦ : ٢١).

أما عن مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي فيمر صنع قرار الائتمان في المصارف بعدة مراحل وهي :

١- الاستقطاب (البحث عن الفرص وجذب الزبائن).

يجب أن لا يكتفي المصرف التجاري بانتظار زبائنه الذين يأتون إليه، أو يدعوهم للتعامل معه في وسائل الدعاية، بل لا بد له من البحث عن الفرص بالدراسات المكتبية، والميدانية، والذهاب للزبائن، والتعرف على احتياجاتهم التمويلية. ويلعب التسويق المصرفي دوراً مهماً في جذب الزبائن، وزيادة الحصة السوقية للمصرف (نصار، ٢٠٠٥ : ٦٤ - ٦). حيث من المتوقع أن تكون المبادرة من المصرف في جذب الزبائن، والبحث عن الفرص لتسويق القروض. فالمصارف تقوم بعمل دعائية، وإعلان للتسهيلات داخل المصرف، وخارجه من خلال وسائل الإعلام المختلفة لتسويق قروضها، أو من خلال زيارة الزبائن، والمؤسسات العامة والخاصة لاستقطاب موظفيها لمنحهم قروضاً (عبد الحميد، ٢٠٠٢ : ١٣٥).

٢- دراسة طلب الزبون.

يقوم المصرف بتصميم استمارة طلب قرض يحوي جميع البيانات الأساسية التي تُسرّع من عملية التحليل، وصناعة القرارات. ويفضل أن يشمل الطلب بقدر الإمكان خطة مدروسة لتقلل من عملية الاستيفاءات التي تتم بعد ذلك. وينبغي على المصرف تذكير الزبون بضرورة كتابة نقاط الضعف، والسلبات منذ البداية، بحيث يفهم الزبون أن المصرف يسلك طريق الوضوح في كل شيء. ومن الضروري تصميم نماذج الطلبات بحيث يمكن إدخالها إلى الحاسوب؛ لتكوين قاعدة معلومات. وعمل دليل للائتمان يقدم لكل الزبائن المرتقبين، الضروري وجود مسؤول، أو أكثر لمساعدة الزبائن في استيفاء بيانات الطلب، وغالباً ما يتم هذا عن طريق مقابلة شخصية بين الزبون وأحد الباحثين الائتمانيين، وخلال هذه المقابلة يقوم الباحث الائتماني بتقييم مبدئي للزبون، وللطلب الذي تقدم به، وهل يتفق مع السياسة الائتمانية للمصرف أم لا؟. ويجب أن تتم المقابلة في جو من الوُدِّ، والترحيب بالزبون؛ لاكتساب ثقته، واحترامه للمصرف، والعاملين فيه، وخلق انطباع إيجابي من خلال الصراحة، والصدق التام الذي يجب أن يتحلى به الباحث الائتماني في حديثه مع الزبون (الشنباري، ٢٠٠٦ : ١١١).

٣- تحليل المركز المالي للزبون.

بعد تحليل المركز المالي للزبون من المراحل المهمة للقرار الائتماني؛ حيث تتم فيها دراسة الملف الائتماني، وتحليل معلوماته بدقة وفاعلية؛ لأن المخاطر الائتمانية سوف تنخفض عندما ترتفع درجة الدقة في تحليل تلك المعلومات في حين ترتفع درجة المخاطر عندما يتم تحليل معلومات وبيانات مضللة لأن النتائج ستكون غير دقيقة، وبالتالي ينعكس أثرها في شكل القرار الائتماني فيجعله محاطاً بدرجة عالية من الضبابية (الزبيدي، ٢٠٠٢ : ١٢٤).

يسعى المصرف قبل منحه الائتمان إلى دراسة المركز المالي للزبون بصورة دقيقة، وذلك بتكليف قسم المعلومات الائتمانية في المصرف، والذي يزود المصرف بصورة شاملة، ومتكاملة عن رغبة وقدرة المقترض على التسديد (الحسيني والدوري، ٢٠٠٣ : ١٣٤).

٤ - التفاوض مع الزبون.

بعد دراسة المعلومات المجتمعة عن طبيعة القرض، ومقدم طلب الاقتراض، يقوم المصرف بالتفاوض مع الزبون على شروط العقد التي تتضمن تحديد مبلغ القرض، وكيفية الصرف، وطريقة سداد القرض، والضمانات التي يحتاج إليها المصرف وسعر الفائدة وغيرها من الشروط (أنجرو، ٢٠٠٧ : ٣٠). ويقوم المصرف في هذه المرحلة بالطلب من الزبون تقديم ضماناته، والمستندات التي تثبت ملكيته لهذه الضمانات، فضلاً عن وثائق التأمين على الأصول المقدمة كضمانات (آل علي، ٢٠٠٢ : ٢٢٩). وينبغي أن تتصف سياسات الإقراض في مجال التفاوض بشيء من المرونة بما يتيح فرصة أفضل لنجاحها فمثلاً إذا ما اعترض الزبون على أي بند فينبغي أن تكون لإدارة الإقراض الصلاحية لإقتراح بدائل أخرى (هندي، ١٩٩٦ : ٢٣٣). وعند اتفاق الطرفين على شروط التعاقد، وبنود التفاوض بينهما، يقومان بتوقيع عقد، أو اتفاقية بينهما تتضمن الشروط كافة (نصار، ٢٠٠٥ : ٦٧).

٥ - اتخاذ قرار منح الائتمان ومتابعته.

في ضوء ما تسفر عنه المراحل السابقة يبدأ جهاز الائتمان بالوحدة المصرفية إعداد مذكرة عرض التسهيل الائتماني. تلك المذكرة يتعين أن تتضمن البيانات، والمعلومات اللازمة والتي تمكن الإدارة من تكوين رأي واضح عن الزبون، طالب القرض، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب بمنح الائتمان ومقداره من عدمه (موسى، ٢٠١٠ : ٥٥). ويقوم المصرف باتخاذ قرار منح الائتمان، بعد دراسة المركز المالي للزبون، وبعد التأكد من سمعته المالية، ونيته في السداد، إلا أنه من واجب مسؤولي الائتمان في المصرف أن يستمروا في متابعة التغيرات التي تقع على الزبون، أو مركزه المالي والتي قد تؤثر في قدرته على السداد (زايدة، ٢٠٠٦ : ٢٨). وبعد توقيع عقد القرض بين المصرف، والزبون مقدم طلب الاقتراض يقوم المصرف بوضع قيمة القرض تحت تصرف الزبون كلية حيث يكون من حق الزبون سحب كل المبلغ أو جزء منه (آل علي، ٢٠٠٢ : ٢٢٩).

يقوم المصرف بتحصيل مستحقاته وفقاً لجداول السداد المبنية في عقد القرض الموقع بينه، وبين الزبون، ولضمان متابعة عملية السداد فإن من الضروري فتح ملف لكل زبون يوضع فيه كافة المستندات الخاصة بالقرض. إلى إن دور المصرف لا ينتهي عند منح القرض بل أنه يمتد ليشمل كذلك متابعة القرض، والتأكد من تسديده في الأوقات المحددة وكذلك المتابعة والاطمئنان على حسن سير المقترض في أعماله، وعدم حدوث تطورات تؤثر في مقدرة المقترض على سداد القرض، ومتابعة تحصيل القرض في المواعيد المحددة لذلك. وأغلب المصارف حالياً تقوم بإدخال البيانات المتعلقة بالزبون كافة على الحاسبات الآلية، حتى يمكنها إجراء المتابعة، وتحليل الموقف آلياً، واستخدام نظم المعلومات المصرفية المفيدة في هذا الصدد، كنظم دعم القرار (آل علي، ٢٠٠٢ : ٢٢٩) (عبد الحميد، ٢٠١٠ : ٥٢).

ثالثاً- منهجية الدراسة

١- مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها :

أ- مشكلة الدراسة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية :

- ما هي طبيعة العلاقة بين الذكاء الإداري ومراحل صنع قرار الائتمان المصرفي؟

- هل يؤثر الذكاء الإداري في مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي؟

ب- أهمية الدراسة.

تتجسد أهمية الدراسة في جانبين مهمين هما:

- الأهمية الأكاديمية: تكتسب الدراسة أهميتها أكاديمياً في تناولها لمتغيرين مهمين في مجال العلوم المصرفية

والمتمثلان في الذكاء الإداري، ومراحل صنع القرار الائتماني. فالذكاء الإداري يعد من المواضيع الحديثة في أدبيات الإدارة وتناوله في البحث يعد مساهمة متواضعة؛ لإغناء المعرفة في هذا المجال، كما إن المعلومات تشكل الحجر الأساس لأي قرار.

- الأهمية الميدانية: تكتسب الدراسة أهميتها في الجانب الميداني من خلال تطبيق المفاهيم والأفكار النظرية

للبحث في ميدان العمل على عينة من المصارف وما ينتج عن ذلك وما ينتج عن ذلك من استنتاجات تسهم في تعزيز قدرات تلك المصارف في تبني الذكاء الإداري، كذلك تمكن متخذي القرارات من اتخاذ قرارات ائتمان رشيدة وتشخيص العوائق التي تحول دون ذلك.

ت- أهداف الدراسة.

في ضوء مشكلة الدراسة تسعى الدراسة الحاضرة إلى الآتي:

- تقديم اطار نظري لتوضيح متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية بالاعتماد على ما ورد في ادبيات الموضوع .

- تشخيص مستويات توفر الذكاء الإداري لدى المديرين في المصارف المبحوثة، ومراحل قرار الائتمان

المصرفي فيها.

- اختبار طبيعة علاقات الارتباط وعلاقات التأثير بين الذكاء الإداري وبين مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي.

٢- فرضيتي الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى:

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء الإداري ومراحل قرار الائتمان المصرفي.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يؤثر الذكاء الإداري معنوياً على مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي

٣- أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمدت الاستبانة للحصول على البيانات الخاصة بالجانب الميداني، و تضمنت الاستبانة في صيغتها النهائية (الملحق ١) على ثلاثة أجزاء ، الجزء الاول خاص بالمعلومات العامة. والتي تتضمن معلومات خاصة بالأفراد المبحوثين ، اما الجزء الثاني فضم هذا المقاييس الخاصة بأبعاد الذكاء الإداري، واقتبست فقرات هذا الجزء من، (محمد، ١٩٨٧)، (ميرخان، ٢٠٠٣)، (أبو رذن، ٢٠٠٥)، (Thompson & Strickland، ٢٠٠١)، (Johnson & Scholes، ٢٠٠٢).

ولغرض التأكد من مقدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة فقد اختبر الصدق الظاهري لفقراتها بعد إعدادها وذلك لعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين في العلوم الإدارية وعلم النفس، كما تم قياس الثبات حيث بلغت قيمة معامل (كرونباخ الفا) (٠,٩٦٣) على المستوى الكلي للمقياس وبلغت ٠,٩١٣ و ٠,٩١٦ بالنسبة لأبعاد الذكاء الإداري، ومراحل قرار الائتمان المصرفي على التوالي ، وهي قيم عالية لكل متغير، مما يؤكد الثبات المطلوب لمتغيرات الدراسة.

٤- وصف مجتمع الدراسة وعينتها

اختيرت عينة من فروع المصارف الأهلية العاملة في محافظتي دهب وأرييل بغية اختبار فرضيات الدراسة عليها، حيث تم انتخاب عينة من (٢٠) مصرفاً من بين تلك المصارف إذ تم انتخاب (١٣) فرعاً في محافظة دهب و (٧) فروع في محافظة أرييل لتشكيل عينة الدراسة من اجل الاختبار الميداني لأنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث يبين الملحق (٢) بعض البيانات الخاصة بالمصارف المبحوثة.

اما على صعيد أفراد العينة تم اختيار الأفراد كافة الذين يشغلون منصباً إدارياً في المصارف المبحوثة (مدير المصرف، ومعاونيه، ورؤساء الأقسام) حيث وزعت (١٠١) استبانة على أفراد العينة، وتمت عملية فرز الاستثمارات للتعرف على الاستثمارات الصالحة واستبعاد الاستثمارات غير الصالحة حيث بلغ حجم العينة النهائية (٩٨) مبحوثاً. ويبين الجدول (١) الخصائص الفردية للمبحوثين

الجدول (١)

التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المبحوثين

ت	السمة	الفئة	التكرار	النسبة (%)
١.	الجنس	ذكر	٤٤	٤٨,٩
		أنثى	٤٦	٥١,١
	العمر	أقل من ٣٠	٤٤	٤٨,٩
		٣٠ - أقل من ٤٥	٣٧	٤١,١
		٤٥ فأكثر	٩	١٠,٠
٢.	عدد سنوات الخدمة في	اقل من ٣ سنوات	٤٦	٥١,١
		٣ - ٧ سنوات	٣٦	٤٠,٠

٨,٩	٨	٧ سنوات فأكثر	المنصب الحالي		
٥٨,٩	٥٣	أقل من ٥ سنة	عدد سنوات الخدمة في مجال العمل المصرفي		
٢٥,٦	٢٣	٥- أقل من ١٠			
١٥,٦	١٤	١٠ سنة فأكثر			
٦,٧	٦	اعدادية فما دون	المؤهل الدراسي		
٣٠,٠	٢٧	دبلوم			
٦٢,٢	٥٦	بكالوريوس			
١,١	١	شهادة عليا			
٣٣,٣	٣٠	أعزب	الحالة الاجتماعية	٦.	
٦٣,٣	٥٧	متزوج			
٣,٣	٣	أرمل			
٠,٠	٠	مطلق			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

حيث يتضح من الجدول (١) إن نسبة الاناث اكبر من نسبة الذكور وبلغت (٥١%)، اما عن العمر فان اغلبية عينة الدراسة تقع أعمارهم ضمن فئة (أقل من ٣٠ سنة) ويشكلون نسبة (٤٩%) من المبحوثين، وعن عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي فان غالبية أفراد العينة هم من الذين لهم خدمة وظيفية تكون (أقل من ٣ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٥١%)، وعن عدد سنوات الخدمة في مجال العمل المصرفي فان غالبية أفراد العينة هم من الذين لهم خدمة وظيفية في مجال العمل المصرفي تكون (أقل من ٥ سنة)، إذ بلغت نسبتهم (٥٩%) وبخصوص المؤهل الدراسي يتضح أن غالبية الأفراد هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (٦٢,٢)، وعن الحالة الاجتماعية يتبين أن نسبة (٦٣,٣) من الأفراد المبحوثين هم متزوجين وبذلك يشكلون الغالبية.

رابعاً- تحليل النتائج والمناقشة

١- تشخيص ووصف متغيرات الدراسة:

أ- تشخيص و وصف أبعاد الذكاء الإداري:

يبين الجدول (٢) النسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المستجيبين عن أبعاد الذكاء الإداري في المصارف التي يعملون فيها والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات. ومن تحليل معطيات الجدول على مستوى المؤشر الكلي الذي يشير إلى متوسط اجابات المبحوثين عن جميع الخصائص يتبين ان المستجيبين

متفقين على توفر الرؤية ، السلوك الذكي ، أسلوب الأتصال، والتغذية العكسية مجتمعة في الذكاء الإداري، وتؤكد هذه النتيجة قيمة المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين للمؤشر الكلي والبالغ () وبانحراف معياري (٠).
 اما على مستوى كل خاصية فكانت النتائج على النحو الآتية:

-الرؤية: تشير النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذا البعد يميل باتجاه الاتفاق على توافر بعد الرؤية لديهم، حيث بلغت نسبة المتفقين على ذلك (٨٨,٥٩%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدين ((٩,٤٣%))، أما نسبة الذي ابدوا عدم الاتفاق فبلغت نسبتهم (٢,٠٢%) ، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين عن جميع الفقرات التي تقيس الرؤية (٤,٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٦٨) وهذه القيمة تزيد على متوسط مساحة المقياس البالغة (٣) درجات .

الجدول (٢)

النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المستجيبين عن أبعاد الذكاء الإداري

ت	الخصائص	نسبة الاتفاق %	نسبة المحايدين	نسبة عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الرؤية	٨٨,٥٩%	٩,٤٣%	٢,٠٢%	٤,٢	٠,٦٨
	السلوك الذكي	٨٧,٣٧%	١٠,٥٧%	٢,٣١%	٤,٢	٠,٧٢
	أسلوب الأتصال	٨٣,١%	١٣,٩٨%	٥,٢٢٥%	٤,١٤	٠,٧٧
	التغذية العكسية	٦٦,٣%	٢٦,٨٥%	٧,٣٨%	٣,٧٨	٠,٨٦
	المؤشر الكلي					

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

- وصف بعد السلوك الذكي: تظهر النتائج الواردة في الجدول (٢) اتفاق اغلب المبحوثين على توافر بعد السلوك الذكي في المصارف المبحوثة حيث بلغت نسبة الاتفاق (٨٧,٣٧%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدين (١٠,٥٧%)، أما نسبة اللذين لم يتفقوا مع هذا التوجه فبلغت (٢,٣١%). وتؤكد هذه النتيجة ايضا قيمة المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والبالغة (٤,٢) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٢) حيث تزيد عن متوسط مساحة المقياس.

- وصف بعد أسلوب الأتصال: تبين النتائج الواردة في الجدول (٢) إلى أن إجابات المبحوثين حول هذه البعد تميل باتجاه الاتفاق، حيث بلغت نسبة المتفقين على ذلك (٨٣,١%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدين (١٣,٩٨%)، أما نسبة الذي ابدوا عدم الاتفاق فبلغت نسبتهم (٥,٢٢٥%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين عن جميع الفقرات التي تقيس أسلوب الأتصال (٤.١٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٧) وهذه القيمة تزيد على متوسط مساحة المقياس البالغة (٣) درجات.

- وصف بعد التغذية العكسية: تظهر النتائج الواردة في الجدول (٢) اتفاق اغلب المبحوثين على توفر بعد التغذية العكسية كأحد أبعاد الذكاء الإداري لدى المبحوثين. حيث بلغت نسبة الاتفاق (٦٦,٣%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدون (٢٦,٨٥%)، أما نسبة اللذين لم يتفقوا مع هذا التوجه فبلغت (٧,٣٨%). وتؤكد هذه النتيجة أيضا قيمة المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والبالغة (٣,٧٨) وانحراف معياري مقداره (٠,٨٦) حيث تزيد عن متوسط مساحة المقياس.

ب- تشخيص و وصف مراحل صنع القرار الائتماني:

يبين الجدول (٣) النسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المستجيبين عن مراحل القرار الائتماني في المصارف التي يعملون فيها والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لتلك الاجابات . ومن تحليل معطيات الجدول على مستوى المؤشر الكلي الذي يشير الى متوسط اجابات المبحوثين عن جميع المراحل يتبين ان من المستجيبين متفقين على ان قرارات الائتمان المصرفي تتم بشكل جيد ، وتؤكد هذه النتيجة قيمة المتوسط الحسابي لاجاباتالمبحوثين للمؤشر الكلي والبالغ وبانحراف معياري .

اما على مستوى كل مرحلة فكانت النتائج على النحو الآتية:

الاستقطاب (البحث عن الفرص وجذب الزبائن): تظهر النتائج الواردة في الجدول (٣) اتفاق اغلب المبحوثين على قيام المصارف المبحوثة باستقطاب الزبائن حيث بلغت نسبة الاتفاق (٩٠,٨٥%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدون (٦,٦٣%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (٢,٧٨%). وتؤكد هذه النتيجة أيضا قيمة المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والبلغه (٤,٣) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٢) حيث تزيد عن متوسط مساحة المقياس.

-دراسة طلب الزبون: تشير النتائج الواردة في الجدول (٢١) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للمصارف المبحوثة حول هذه المرحلة تميل باتجاه الاتفاق على اهتمام ادارات المصارف المبحوثة بدراسة طلب الزبون حيث بلغت نسبة المتفقين على ذلك (٩٣,٠٣%) من تلك الإجابات وهي نسبة اتفاق عالية ، في حين بلغت نسبة المحايدون (٥,٨٥%)، أما نسبة عدم الاتفاق فبلغت نسبة (٣,٣%).

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لاجابات المبحوثين عن جميع الفقرات التي تقيس بعد دراسة طلب الزبون وانحراف معياري مقداره (٠,٦٨) وهذه القيمة تزيد كثيرا على متوسط مساحة المقياس البالغة (٣) درجات .

الجدول (٣)

النسب المئوية والاطراف الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات المبحوثين عن مراحل القرار الائتماني

ت	مراحل قرار الائتمان المصرفي	نسبة الاتفاق %	نسبة المحايدون	نسبة عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	الاستقطاب	٩٠,٨٥%	٦,٦٢٥%	٢,٧٨	٤,٣٢	٠,٧١٩
	دراسة طلب	٩٣,٠٣%	٥,٨٥%	٣,٣%	٤,٤٥	٠,٦٨

					الزبون	
٠,٦٤	٤,٣٤	%١,٨٣٣	٥,٢٧٥%	٩٣,٣٥%	تحليل المركز المالي للزبون	
٠,٧٤٦	٤,٤٤	%٢,٥٢	٥%	٩٢,٤٨%	التفاوض مع الزبون	
٠,٧٣٢	٤,٤٢	%٢,٩٣	٧,٥٤%	٩٠,٥١%	اتخاذ قرار منح الائتمان ومتابعته	
					المؤشر الكلي	

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS)

- تحليل المركز المالي للزبون: تظهر النتائج الواردة في الجدول (٣) اتفاق اغلب المبحوثين على قيام المصارف المبحوثة بتحليل المركز المالي للزبون حيث بلغت نسبة الاتفاق (٩٣,٣٥%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدين (٥,٢٨%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (١,٨٣%). وتؤكد هذه النتيجة أيضا قيمة المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والبلغة (٤,٣٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٦٤) حيث تزيد عن متوسط مساحة المقياس.

- التفاوض مع الزبون: تظهر النتائج الواردة في الجدول (٣) اتفاق اغلب المبحوثين على اهتمام ادارات المصارف المبحوثة بمرحلة التفاوض مع الزبون كاحد مراحل صنع قرار الائتمان المصري حيث بلغت نسبة الاتفاق (٩٢,٤٨%) من تلك الإجابات، في حين بلغت نسبة المحايدين (٥%)، أما نسبة عدم الاتفاق مع هذا التوجه فبلغت (٢,٩٣%). وتؤكد هذه النتيجة أيضا قيمة المتوسط الحسابي لجميع المتوسطات والبلغة (٤,٤٤) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٥) حيث تزيد عن متوسط مساحة المقياس،

- اتخاذ قرار منح الائتمان ومتابعته: تشير النتائج الواردة في الجدول (٣) إلى أن إجابات المبحوثين وعلى المستوى الكلي للمصارف المبحوثة حول هذه المرحلة تميل باتجاه الاتفاق على ان المصارف المبحوثة تتخذ قرار منح الائتمان وتتابعه بشكل جيد ، حيث بلغت نسبة المتفقين على ذلك (٩٠,٥١%) من تلك الإجابات وهي نسبة اتفاق عالية ، في حين بلغت نسبة المحايدين (٧,٥٤%)، أما نسبة عدم الاتفاق فبلغت نسبة (٢,٩٣%). وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لاجاباتالمبحوثين عن جميع الفقرات التي تقيس بعد دراسة طلب الزبون (٤,٤٢) وانحراف معياري مقداره (٠,٧٣) وهذه القيمة تزيد كثيرا على متوسط مساحة المقياس البالغة (٣) درجات .

٢- تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

أ- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة:

يكشف هذا المحور عن طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة، عبر استخدام معامل الارتباط Pearson

وعند مستوى معنوية ($p < 0.05$) وعلى النحو الآتي:

يُبين الجدول (٤) نتائج علاقات الارتباط بين الذكاء الإداري (المؤشر الكلي)، وبين مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي (المؤشر الكلي)، حيث يشير إلى أن هناك علاقات ارتباط موجبة، وذات دلالة معنوية بينهما، وعلى المستوى الكلي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٥)، وهي قيمة معنوية عند مستوى (٠,٠١)؛ إذ إن تلك القيمة تؤثر قوة العلاقة بين المتغير المستقل الذكاء الإداري (المؤشر الكلي)، والمتغير التابع مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي (المؤشر الكلي) بحسب معطيات التحليل في الجدول المذكور.

الجدول (٤)

علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء الإداري ومراحل صنع قرار الائتمان المصرفي على المستوى الكلي للمصارف
عينة الدراسة

المؤشر الكلي	التغذية العكسية	أسلوب الإتصال	السلوك الذكي	الرؤية	أبعاد الذكاء الإداري مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي
**٠,٣٨٦	**٠,٣١	**٠,٣٠	**٠,٤٠	*٠,٢٦	الاستقطاب (البحث عن الفرص وجذب الزبائن)
**٠,٤٧٩	**٠,٣٩	**٠,٣٢	**٠,٤٥	**٠,٤٢	دراسة طلب الزبون
**٠,٥٦٤	**٠,٤١	**٠,٤٤	**٠,٥٥	**٠,٤٩	تحليل المركز المالي للزبون
**٠,٥٠٠	**٠,٤٣	**٠,٣٣	**٠,٤٦	**٠,٤٢	التفاوض مع الزبون
**٠,٥٩٠	**٠,٥٢	**٠,٣٧	**٠,٥٣	**٠,٥٠	اتخاذ قرار منح الائتمان ومتابعته
**٠,٦٥	**٠,٥٣	**٠,٤٥	**٠,٦٢	**٠,٥٤	المؤشر الكلي

المصدر: إعداد الباحثان باعتماد مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS) $P^* \leq 0.05, N = 90$

يتضح من الجدول أيضاً أن الأبعاد الأربعة للذكاء الإداري (الرؤية، السلوك الذكي، أسلوب الاتصال، والتغذية العكسية) منفردة ترتبط بعلاقة معنوية موجبة مع متغير مراحل قرار الائتمان المصرفي (المؤشر الكلي) وذلك بالاستناد إلى قيم معامل الارتباط بينها، وتحققت أقوى علاقة ارتباط بين السلوك الذكي ومراحل قرار الائتمان المصرفي (المؤشر الكلي)، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (٠,٦٢) ومما يعكس أهمية السلوك الذكي في كافة مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي على نحو أكثر من أبعاد الذكاء الإداري الأخرى.

وبناءً على طبيعة العلاقات السابقة فإنه كلما امتلكت المنظمات المبحوثة لأبعاد الذكاء الإداري كلما تمكنت من صنع قرارات الائتمان المصرفي بشكل أفضل، وبكافة مراحل صنع القرار.

بناءً على ما تقدم يتضح أن نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة أظهرت أن جميع العلاقات على المستوى الكلي والجزئي ظهرت معنوية موجبة مما يعني تحقق فرضية الدراسة الرئيسة الأولى وجميع فرضياتها الفرعية .

ب- تحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

يكشف الجدول (٤) عن نتائج تحليل الانحدار بين ابعاد الذكاء الإداري مجتمعة (المؤشر الكلي) كمتغير مستقل وبين مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي مجتمعة كمتغير معتمد (المؤشر الكلي)، بهدف اختبار علاقة التأثير بينهما، حيث اعتمد في ذلك على قيمة معامل التحديد (R^2) بينهما، وجرى اختبار قيمة معامل التحديد بدلالة (F). ومن خلال متابعة قيمة معامل التحديد يتبين ان ابعاد الذكاء الإداري (المؤشر الكلي) تفسر (٤٢%) من التغيرات الحاصلة في القيم التي تعبر عن مراحل القرار الائتماني (المؤشر الكلي) أما بقية النسبة فإنها تفسرها متغيرات اخرى غير داخلية في النموذج الدراسة، وعند اختبار معنوية هذه القيمة بدلالة (F) فإنها تعد معنوية عند مستوى المعنوية (٠,٠٠) وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغ (٠,٠٥)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦٣,٢٧) وهي أكبر كثيرا من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٥) بدرجتي حرية (١, ٨٨).

واعتماداً على النتيجة السابقة فإنه توجد علاقة تأثير معنوية بين الذكاء الإداري (المؤشر الكلي)، وبين مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي (المؤشر الكلي). وتفسير هذه النتيجة يعني: أن عينة الدراسة متفقة على أن امتلاك إدارات المصارف المبحوثة للذكاء الإداري يقود إلى صنع قرارات منح الائتمان المصرفي بشكل أفضل.

الجدول (٥)

تأثير أبعاد الذكاء الإداري في مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي على المستوى الكلي للمصارف عينة الدراسة

مراحل قرار الائتمان المصرفي					المتغير المعتمد (المتغير المستقل)
قيمة F المحسوبة	R^2	قيمة T المحسوبة	B1 1	B0	
٦٣,٢٧	٠,٤٢	٥,٩٨	٠,٤٧	٢,٤٢	الرؤية
		٧,٣٥	٠,٥١	٢,٢٧	السلوك الذكي
		٤,٧٤	٠,٣٧	٢,٨٧	أسلوب الأتصال
		٥,٨٣	٠,٣١	٣,٢١	التغذية العكسية

$P \leq 0.05$, $N = 90$

قيمة (t) الجدولية عند درجة حرية (٨٩) = ١,٦٦

قيمة (F) الجدولية عند درجتي حرية (٨٨,١) = ٣,٩٣

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات البرمجية الإحصائية (SPSS).

أما نتائج تحليل الانحدار بين كل بعد من أبعاد الذكاء الإداري كمتغيرات مستقلة وبين مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي كمتغير معتمد فيظهرها الجدول (٥)، حيث اعتمد على قيم بيتا بهدف اختبار طبيعة علاقات التأثير بينهما، وجرى اختبار معنوية تلك القيم بدلالة (t). ومن تحليل معطيات الجدول يتضح الآتي:

- ١- تبين معطيات الجدول وجود علاقة تأثير معنوية، وذات دلالة إحصائية لبُعد الرؤية في مراحل صنع القرار الائتمان المصرفي بدلالة قيمة الحد المطلق (B_0) البالغة (٢,٤٢)، وقيمة ميل خط الانحدار (B_1) البالغة (٠,٤٧)؛ إذ تعد هذه القيمة معنوية بدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (٥,٩٨) عند مستوى المعنوية (٠,٠٠)؛ إذ إنها تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة الحاضرة (٠,٠٥). كما أن قيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية البالغة (١,٦٦). وتفسير هذه العلاقة يعني: اتفاق عينة الدراسة على أن امتلاك إدارات المصارف المبحوثة للرؤية يقود إلى صنع قرارات منح الائتمان المصرفي بشكل أفضل.
- ٢- يكشف الجدول عن علاقة تأثير معنوية، وذات دلالة إحصائية للسلوك الذكي في مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي؛ إذ إن قيمة الحد المطلق (B_0) بينهما بلغت (٢,٢٧)، وقيمة ميل خط الانحدار (B_1) بينهما بلغت (٠,٥١)، وهي معنوية بدلالة (T) المحسوبة البالغة (٧,٣٥) وعند مستوى المعنوية (٠,٠٠)، وتفسير هذه العلاقة يؤشر إلى اتفاق المبحوثين على أن تبني إدارات المصارف المبحوثة للسلوك الذكي ينعكس إيجابياً في صنع قرارات منح الائتمان المصرفي في تلك المصارف.
- ٣- تُشير بيانات الجدول إلى وجود علاقة تأثير معنوية وذات دلالة إحصائية لأسلوب الإتصال في مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الحد المطلق بينهما (B_0) البالغة (٢,٨٧)، وقيمة ميل خط الانحدار (B_1) بينهما البالغة (٠,٣٧)؛ إذ تعد قيمة (T) المحسوبة بينهما، والبالغة (٤,٧٤) معنوية عند مستوى المعنوية (٠,٠٠)، وبذلك فإن هذه النتيجة تعني: أنه كلما انتهجت إدارات المصارف المبحوثة أسلوب الإتصال المناسب، فإن ذلك ينعكس إيجابياً في صنع قرار منح الائتمان المصرفي في تلك المصارف.
- ٤- تُؤشر بيانات الجدول وجود علاقة تأثير معنوية، وذات دلالة إحصائية للتغذية العكسية في مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي، وذلك بالاستناد إلى قيمة الحد المطلق بينهما (B_0) البالغة (٣,٢١)، وقيمة ميل خط الانحدار (B_1) بينهما البالغة (٠,٣١)؛ إذ تُعد قيمة (T) المحسوبة بينهما، والبالغة (٥,٨٣) معنوية عند مستوى المعنوية (٠,٠٠). وبذلك فإن هذه النتيجة تعني: أنه كلما تبنت إدارات المصارف المبحوثة التغذية العكسية، فإن ذلك ينعكس إيجابياً في صنع قرار منح الائتمان المصرفي في تلك المصارف.
- واستناداً على النتيجة السابقة فإنه توجد علاقة تأثير معنوية بين أبعاد الذكاء الإداري (المؤشر الكلي) وبين مراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي (المؤشر الكلي). وتفسير هذه النتيجة يعني: أن عينة الدراسة متفقة على أن امتلاك إدارات المصارف المبحوثة للذكاء الإداري يقود إلى صنع قرارات منح الائتمان المصرفي بشكل أفضل.
- وتأسيساً على ما سبق يتبين أن تحليل علاقات التأثير بين الذكاء الإداري، ومراحل صنع قرار منح الائتمان المصرفي أظهرت وجود علاقات تأثير معنوية بينهما على المستوى الكلي والجزئي، مما يعني أن هذه النتائج جاءت داعمة لصدق فرضية البحث الرئيسة الثانية، وجميع فرضياتها الفرعية.

خامسا- الاستنتاجات والتوصيات

١- الاستنتاجات

- أ- يُستنتج من تحليل آراء عينة الدراسة حول مستويات الذكاء الإداري في المصارف المبحوثة، أن إدارات تلك المصارف تمتلك الذكاء الإداري المناسب لكي تكون قادرة على إدارة تلك المصارف من خلال ما تمتلكه من رؤية مستقبلية، وتبنيها السلوك الذكي، واستخدامها لوسائل الإتصال المناسبة، واعتمادها على التغذية العكسية في الحصول على البيانات التي تُظهر الابتعاد في الاداء وإجراء التصحيحات المناسبة.
- ب- تقود إجابات المبحوثين بخصوص قرارات الائتمان المصرفي إلى الاستنتاج بأن أغلب المبحوثين متفقون على أن تلك القرارات تُتخذ في المصارف المبحوثة بشكل عقلائي، ورشيد، وفي كافة مراحل صنع القرار.
- ت- تقود نتائج تحليل علاقات الارتباط بين الذكاء الإداري، ومراحل صنع قرار الائتمان المصرفي، والتي ظهرت جميعها معنوية طردية إلى الاستنتاج بوجود الاقتران، والتلازم بين أملاك إدارات المصارف المبحوثة للذكاء الإداري، وبين اتخاذ تلك الإدارات قرارات ائتمان مصرفية ناجحة، أي: أنه كلما امتلكت إدارات المصارف الرؤية المستقبلية، وتبنت السلوك الذكي، واعتمدت أساليب إتصال فعالة، واعتمدت على التغذية العكسية، كلما استطاعت اتخاذ قرارات ائتمان مصرفي أفضل، والعكس صحيح أيضاً.
- ث- تقود علاقات التأثير المعنوية الموجبة بين الذكاء الإداري، ومراحل صنع قرار الائتمان المصرفي إلى الاستنتاج بأن قرارات الائتمان المصرفي الجيدة التي تتخذ في المصارف المبحوثة جاءت نتيجة لامتلاك إدارات تلك المصارف للذكاء الإداري المطلوب لاتخاذ تلك القرارات.

٢- التوصيات

- أ- العمل على تعزيز معارف، ومهارات الذكاء الإداري لدى المديرين في المصارف المبحوثة، وبخاصة الذين يتخذون قرارات الائتمان المصرفي من خلال إشراكهم في الدورات التدريبية، وتركز هذه المنظمات على إكسابهم المعرفة والمهارات في المجالات الآتية :
- وضع الرؤية المستقبلية لتوجهات المصارف، وكيفية نشرها بين العاملين واقناعهم بها.
 - اتخاذ السلوك الذكي الذي يسمح للمدير بأن يرتقي إلى مستويات أعلى من الإنجاز ليصبح قدوة لمرؤوسيه.
 - تعلم اسلوب الاتصال المناسب الذي يمكن من خلاله التأثير في الآخرين، وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة.
 - الاعتماد على التغذية العكسية في الحصول على البيانات عن نتائج اتخاذ القرارات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.
- ب- لتحسين جودة قرارات الائتمان المصرفي نقترح الآتي:

- ضرورة أن تبحث المصارف عن الزبائن من خلال إستخدام وسائل الإعلام المتاحة للتعريف عن الخدمات التي تقدمها، وبخاصة الجديدة منها، والترويج لتلك الخدمات.
- ضرورة التعاون بين المصارف المبحوثة في مجال تبادل المعلومات فيما يخص الزبائن الراغبين في الحصول على القروض ضمن قرارات الائتمان المصرفي؛ وذلك بهدف التأكد من العلاقات السابقة للزبائن مع المصارف.
- تصميم نماذج مناسبة لطلبات الحصول على القروض على أن يتم تصميمها بحيث توفر البيانات المطلوبة فعلا.
- ضرورة تحسين جودة الخدمات المصرفية، وبخاصة في ما يتعلق بتحقيق السرعة في إصدار قرار الائتمان المصرفي، وعدم جعل الزبون ينتظر لفترة طويلة تفادياً لخسارته.
- دراسة طلبات الزبائن، وتحليل المركز المالي للزبون بشكل دقيق، ويمكن في هذا المجال الاستفادة من ذوي الخبرة، والاختصاص خارج المصرف في حالة عدم توفرهم من داخل المصرف.
- المتابعة الدورية المنتظمة لفترات السداد بما يضمن سدادها في الوقت المناسب، ويمكن أن تستحدث وحدة تنظيمية تقوم بهذه المهمة.
- البحث باستمرار عن أفضل الفرص الاستثمارية التي تحقق الأرباح التي من خلالها تجتنب المصارف خطورة التعرض لمشكلة عدم القدرة على سداد الودائع. ويمكن في هذا المجال التنسيق بين المصارف المبحوثة، وهيئة الاستثمار في إقليم كردستان للبحث عن أفضل الفرص الاستثمارية لاستثمار ودائعها بما يحقق الأرباح المناسبة لأصحاب الودائع.
- ضرورة الالتزام المستمر من قبل المصارف المبحوثة بالقوانين، والتعليمات التي تحدد كيفية تصرف المصارف بالودائع بما يضمن عدم تعرضها للمخاطر من جهة، وتحقيق الأرباح من جهة أخرى وضمن تحقيق الموازنة بين السيولة والربحية.
- ضرورة أن تكون المصارف المبحوثة شفافة في نشر المعلومات عن موجوداتها، وعن قرارات الائتمان المصرفي التي اتخذتها، ومجمل الأموال التي قدمتها كقروض للزبائن، بما يمكن من الاطلاع عليها من قبل المودعين، والجهات الرقابية والحكومية، ويمكن أن يكون ذلك في صيغة تقارير دورية تُنشر في شبكة الانترنت.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١- أميدي، تورين أحمد ابراهيم، (٢٠٠٨)، الأثر التتابعي للذكاء العاطفي والأنماط القيادية في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك.
- ٢- انجرو، إيمان، (٢٠٠٧)، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض (المصرف الصناعي السوري أنموذجاً)، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سورية.
- ٣- زائدة، دعاء محمد، (٢٠٠٦)، التسهيلات الائتمانية المتعثرة في الجهاز المصرفي الفلسطيني - دراسة تطبيقية على المصارف الوطنية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة بالجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- ٤- الشنباري، رامي هاشم، (٢٠٠٦)، التحليل المالي ودوره في صنع القرار الائتماني - في المصارف التجارية العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة العالم الأمريكية.
- ٥- الطلاع، مراد سالم، (٢٠١٠)، إدارة العملية التفاوضية في قرار منح الائتمان - دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- ٦- نصار، صديق توفيق، (٢٠٠٥)، العوامل المحددة لقرار منح التسهيلات الائتمانية المباشرة - دراسة تحليلية مقارنة في المصارف الإسلامية والتجارية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
- ٧- ماركم، ديف وآخرون، (٢٠٠٢)، الذكاء الإداري : إعادة النظر في تطبيقات الإدارة ونظرياتها، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة العاشرة، العدد ١٥، أغسطس.
- ٨- الصليبي، عمر، (٢٠١٢)، الذكاء الإداري وأثره في التنمية، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ٢٣-٢٦ نيسان (ابريل ٢٠١٢)، عمان- الاردن.
- ٩- آل علي، رضا صاحب أبو حمد، (٢٠٠٢)، إدارة المصارف مدخل تحليلي كمي معاصر، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٠- بربر، كامل، (٢٠٠٨)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، الطبعة الثانية، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان.
- ١١- جلعوط، سامر، وهاتيرسللي، ميشيل إي.، وماكنجيت، ليندا، (٢٠٠٢)، الاتصال والاتصال الإداري : المبادئ والممارسة، الجزء الثاني، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، سوريا - دمشق.
- ١٢- جواد، شوقي ناجي، (٢٠٠٠)، إدارة الأعمال منظور كلي، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٣- الحسيني، فلاح حسن، والدوري، مؤيد عبدالرحمن، (٢٠٠٣)، إدارة البنوك : مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن.
- ١٤- حمود، سمير سليم، (١٩٩٣)، التحليل الائتماني، دار الوحدة للطباعة والنشر، بيروت - لبنان.
- ١٥- الخواجه، عبدالفتاح، (٢٠١٠)، الإدارة الذكية المطورة للمؤسسين، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان - الأردن.
- ١٦- الزبيدي، حمزة محمود، (٢٠٠٢)، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ١٧- الزبيدي، حمزة محمود، (٢٠٠٤)، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- ١٨- الشهابي، غادة، (٢٠٠٣)، أدوات القيادة، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- ١٩- الشواربي، محمد عبد الحميد، (٢٠٠٢)، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الإسكندرية - مصر.
- ٢٠- الصيرفي، محمد، (٢٠٠٧)، السلوك، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر.
- ٢١- عبد الحميد، عبد المطلب، (٢٠١٠)، الإلتزام المصرفي ومخاطره : منهج متكامل، الطبعة الأولى، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، جمهورية مصر العربية.
- ٢٢- عبد الحميد، عبد المطلب، (٢٠٠٨)، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية ٨٤، شارع زكريا غنيم - الأبراهيمية.
- ٢٣- عبد الحميد، عبد المطلب، (٢٠٠٢)، البنوك الشاملة : عملياتها وإدارتها، جامعة عين شمس، الدار الجامعية، القاهرة - مصر.
- ٢٤- عبودي، زيد منير، (٢٠٠٧)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- ٢٥- محمد، هدى فؤاد، (٢٠٠٨)، القيادة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للطبع والنشر، القاهرة - مصر.
- ٢٦- هلال، محمد عبد الغني حسن، (٢٠١١)، مهارات القيادة: التميز في قيادة الآخرين، ديبك للنشر والتوزيع.
- ٢٧- هندي، منير، (١٩٩٦)، إدارة البنوك التجارية : مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر.

ثانياً : المصادر الانكليزية

- 1- Cantor, N. & Kihlstrom, J. F, (1987), Personality and social Intelligence, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 2- Fiedler, F.E, (1990), Research on Leadership Selection and training : one view of the future, Administration Science Quarterly, June.
- 3- Fiedler, Fred E & Potter, Earl H & Zais, Mitchell M & Knowlton, William A., (1979) , Organizational stress and the use and misuse of managerial intelligence and experience, Journal of Applied Psychology, Vol 64(6), Dec.
- 4- Johnson, Gerry & Scholes, Kevan, (2002), Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 6th ed., Financial Times, Prentice Hall, New York.
- 5- Krajewski, Lee J. & Ritzman, Larry P., (2002) , Operations Management , 6th . Edition., New Jersey.
- 6- Kreitner, Robert. & Kiniki, Angelo., (2001), Organizational Behavior, 5th ed, New York, USA, McGraw-Hill Co, Inc.

الملحق (١)

جامعة دهوك

فاكولتي القانون والادارة

سكول الإدارة والاقتصاد

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد ...

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (دور الذكاء الإداري في مراحل صنع قرار الائتمان المصرفي - دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عدد من المصارف الأهلية العاملة في محافظتي دهوك وأربيل) .
وان تفضلكم بالاجابة المناسبة يساهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز من تحقيق أهداف البحث ، علماً أن الإجابات تستخدم حصراً لأغراض البحث العلمي دون الضرورة لذكر الاسم .

شاكرين تعاونكم معنا خدمة للمسيرة العلمية

ملاحظات عامة :

١- يرجى الإجابة على جميع الأسئلة لأن ترك أي سؤال دون إجابة يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .

٢- يرجى وضع علامة (✓) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك .

أولاً: بيانات تعريفية عن المصرف:

١. المصرف

٢. سنة التأسيس

ثانياً: بيانات تتعلق بالمستجيب على استمارة الاستبيان:

١- الجنس : () ذكر ، () أنثى .

٢- العمر : () أقل من ٣٠ سنة ، () من ٣٠- أقل من ٤٥ سنة

() ٤٥ سنة فأكثر .

٣- اجمالي الخدمة في المنصب الحالي : () أقل من ٣ سنوات ،

() من ٣- أقل من ٧ سنوات ، () ٧ سنوات فأكثر .

٤- اجمالي الخدمة في مجال العمل المصرفي : () أقل من ٥ سنوات ،

() من ٥ - أقل من ١٠ سنوات ، () ١٠ سنوات فأكثر .

٥- المؤهل العلمي : () اعدادية فمــــا دون ، () دبلــــوم ،

() بكالوريوس ، () شهادة عليا .

٦- الحالة الاجتماعية : () أعزب ، () متزوج ،

() أرملة ، () مطلق .

ثانياً: أبعاد الذكاء الإداري

فيما يلي عدد من العبارات المتعلقة بأبعاد الذكاء الإداري يرجى اختيار الإجابة المناسبة :

١- الرؤية :

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
١	تمتلك ادارة المصرف الذي تعمل فيه رؤية شمولية واعية لتوجهات المصرف المستقبلية.					
٢	تُمكن الرؤية إدارة مصرفنا من إكتساب الثقة بالنفس.					
٣	تمتلك إدارة مصرفنا القدرة على ترجمة رؤيتها إلى واقع عملي.					
٤	يملك العاملون في مصرفنا المعلومات الكاملة عن رؤية المصرف ورسائله وأهدافه.					
٥	تبنى إدارة مصرفنا رؤيتها بالاعتماد على الخبرة والدراسة العقلانية لواقع ومستقبل مصرفنا.					
٦	تحقق الرؤية الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه الأهداف العليا للمصرف.					

٢- السلوك الذكي :

ت	الفقرة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
٧	تتخذ إدارة مصرفنا السلوك الذي يسمح لها بأن ترتقي إلى مستويات أعلى من الانجاز لتصبح قدوة للعاملين .					
٨	تتم إدارة مصرفنا بالسلوك الذي ينتج عنه تلبية احتياجات الزبائن.					
٩	تعزز إدارة مصرفنا السلوك الإيجابي وتعممه بهدف تبنيه في المواقف المشابهة.					
١٠	تتجنب إدارة المصرف السلوكيات الخاطئة في ظل ظروف ومواقف مشابهة.					
١١	يعبر سلوك الإدارة عن امتلاكه لمهارات إدارة الذات.					
١٢	يعبر سلوك إدارة المصرف عن قدرته في التعامل مع المواقف الصعبة.					

٣- أسلوب الإتصال :

ت	الفقرة	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
١٣	يسهم أسلوب اتصال الإدارة في مصرفنا مع الزبائن في تقليل الأخطاء.					
١٤	تهدف إدارة مصرفنا من خلال الاتصال إلى التأثير في الآخرين وقيادتهم نحو الأهداف المرجوة.					
١٥	تستخدم إدارة مصرفنا جميع أنواع الإتصالات مع العاملين (رسمية، وغير رسمية).					
١٦	تستخدم إدارة مصرفنا التقنيات الحديثة في الاتصال.					
١٧	تتيح نظم الاتصال في مصرفنا وصول جميع العاملين إلى المعلومات التي يحتاجونها.					

٤- التغذية العكسية :

ت	الفقرة	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة
١٨	يعتمد مصرفنا على معلومات التغذية العكسية للتأكد من مطابقة المخرجات مع ما هو مخطط.					
١٩	تدرك إدارة مصرفنا أهمية معلومات التغذية العكسية لاتخاذ القرارات.					
٢٠	يتمكن مصرفنا من خلال التغذية العكسية إجراء التعديل على أية عملية حسب احتياجات الزبائن.					
٢١	يستند مصرفنا على التغذية العكسية لتحديد مستويات رضا الزبائن .					
٢٢	تعتمد إدارة مصرفنا على آراء الآخرين حول إنجازات الإدارة وأدائها كسبيل لتحقيق التغذية العكسية.					
٢٣	تعتمد إدارة مصرفنا على بيانات التغذية العكسية في توجيه عمل مرؤوسيههم وتدريبهم وتقييم أدائهم.					

ثالثا : مراحل القرار الإئتماني

ت	الفقرة	أفق بشدة	أفق	محايد	لا أتفق بشدة	لا أتفق بشدة

					أولاً : الاستقطاب (البحث عن الفرص وجذب الزبائن)
					١ تقوم إدارة مصرفنا باستمرار بالبحث عن الفرص وجذب الزبائن .
					٢ تعمل إدارة مصرفنا باستمرار على زيادة الحصة السوقية للمصرف .
					٣ تعتمد إدارة مصرفنا أسلوب المبادرة فنجذب العملاء من خلال الدعاية وإعلان التسهيلات .
					٤ يمتلك مصرفنا سياسة واضحة لجذب الزبائن .
					ثانيا : دراسة طلب الزبون
					٥ يقوم مصرفنا بتصميم طلب قرضي حو يجتمع بالبيانات الأساسية التي يحتاجها القرار الائتماني .
					٦ يتم استيفاء بيانات الطلب للزبون من خلال المقابلة الشخصية .
					٧ يقوم الزبون بتعبئة طلب الإقراض وفقاً للنموذج المعد من قبل مصرفنا حصراً .
					٨ يقوم مصرفنا بدراسة طلبات الزبائن من حيث الغرض من القرض وفترته وجدول السداد .
					ثالثا : تحليل المركز المالي للزبون
					٩ يطلب من الزبون قبل قبول طلبه سلسلة من قوائمته المالية التاريخية على مدار عدة فترات محاسبية سابقة .
					١٠ عند الانتهاء من تحليل القوائم المالية للزبون يحدد فيما إذا كان العميل في وضع يسمح له بالحصول على الائتمان أم لا .
					١١ تستفسر إدارة الائتمان عن السمعة التجارية للزبون وشكل علاقته السابقة مع المصرف والمصارف الأخرى .
					١٢ تساعد المعلومات التي نحصل عليها من تحليل طلب الزبون في اتخاذ قرار ائتماني سليم .
					رابعا : التفاوض مع الزبون
					١٣ يقوم مصرفنا بالتفاوض مع الزبون على شروط العقد .

				يملك مصرفنا خبرة في مجال التفاوض مع الزبائن .	١٤
				تتضمن شروط العقد كافة الشروط التي يلتزم بها الزبون في سداد القرض .	١٥
				يطلب مصرفنا من الزبون بتقلم ضماناته والمستندات التي تثبت ملكيته لضمانات الزبون .	١٦
				خامساً : اتخاذ قرار من حال الائتمان ومتابعته	
				تقوم إدارة الائتمان في مصرفنا بإعداد مذكرة تتضمن المعلومات اللازمة عن الزبون .	١٧
				تتخذ إدارة مصرفنا القرار المناسب بمنح الائتمان بعد قناعة كاملة بسلامة القرار.	١٨
				يتم التوقيع على قرار الائتمان من خلال اتفاق الإدارة والزبون على شروط العقد كافة.	١٩
				يقوم مصرفنا بوضع قيمة القرض تحت تصرف الزبون حيث يكون من حق الزبون سحب كل المبلغ أو جزء منه .	٢٠
				يقوم مصرفنا بتحصيل مستحقاته وفقاً لجدول السداد المبينة في عقد القرض الموقع بينه وبين الزبون .	٢١
				يقوم مصرفنا بمتابعة القرض من خلال التأكيد من تسديده في الأوقات المحددة .	٢٢
				يقوم مصرفنا بحزن المعلومات الخاصة بالعقد إلكترونياً لتسهيل عملية المتابعة .	٢٣
				يقوم مصرفنا بتحصيل مستحقاته وفق الطرق التي تنظمها اتفاقية القرض .	٢٤
				يلجأ مصرفنا للقضاء عند عدم قيام الزبون بالتسديد حسب اتفاقية القرض .	٢٥

الملحق (٢)

وصف المصارف عينة الدراسة

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس
١	مصرف الشرق الأوسط العراقي للأستثمار - فرع تابان/دهوك	١٩٩٤
٢	مصرف الشرق الأوسط العراقي للأستثمار - فرع بلند/زاخو	٢٠٠٧
٣	مصرف الشرق الأوسط العراقي للأستثمار - فرع خليل/زاخو	١٩٩٣
٤	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار / فرع دهوك	٢٠٠٩
٥	مصرف الموصل للتنمية والأستثمار/ فرع أربيل	٢٠٠٧
٦	مصرف بغداد / فرع دهوك	١٩٩٢
٧	مصرف بغداد/ فرع زاخو	٢٠١١
٨	مصرف الشمال للتمويل والاستثمار / دهوك	٢٠٠٤
٩	أميرالد بنك /دهوك	٢٠٠١
١٠	مصرف دار السلام للأستثمار/ فرع دهوك	٢٠٠٩
١١	مصرف الخليج التجاري/ دهوك	٢٠١١
١٢	مصرف كردستان الدولي / فرع دهوك	٢٠٠٧
١٣	مصرف الوركاء للأستثمار والتمويل/ فرع أربيل	٢٠٠٦
١٤	مصرف المتحد للأستثمار/ فرع أربيل	٢٠٠٩
١٥	مصرف المتحد للأستثمار/ فرع زاخو	٢٠١٢
١٦	مصرف جيهان/زاخو	٢٠١٠
١٧	مصرف الأهلي العراقي/ فرع أربيل	١٩٩٥
١٨	مصرف أربيل للأستثمار والتمويل/ أربيل	٢٠٠٩
١٩	مصرف أنتر كونتينتال/ فرع أربيل	٢٠٠٨
٢٠	مصرف سومر التجاري/ فرع أربيل	٢٠٠٩

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على سجلات المصارف المبحوثة لعام ٢٠١٢.