



المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
Iraqi Journal For
Economic Sciences



PISSN : 1812-8742

EISSE ONLIN : 2791-092X

Arcif : 0.375

Causes and Effects of Banking Crises, and How to Deal with Them Effectively

أسباب أزمات المصارف وتأثيراتها، وكيفية التعامل معها بفعالية

م.م. شذى سالم دولاب جسام

SHATHA SALIM DOOLAB JASSAM

SHATHASALIM19901994@GMAIL.COM

shathasalim19901994@nahrainuniv.edu.iq

كلية اقتصاديات الاعمال/جامعة النهرين

Abstract:

This study shows that the Banking crises are often caused by a combination of internal factors, such as poor risk management and institutional corruption, and external factors, such as global economic changes. Weak oversight and regulation by regulators contribute to the aggravation of crises and delay the early detection of problems. The impact of banking crises extends to the macroeconomy, leading to a loss of confidence in the banking system and a slowdown in economic growth. It is necessary to strengthen regulations and establish effective control systems to improve banks' resilience to risks.

Keywords: Global crises, economic factors, risk management, regulatory oversight, economic stability.

المستخلص:

يظهر هذا البحث أن الأزمات المصرفية غالباً ما تنجم عن مجموعة من العوامل الداخلية، مثل سوء إدارة المخاطر والفساد المؤسسي، والعوامل الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية العالمية. ويساهم ضعف الرقابة والتنظيم من قبل الجهات التنظيمية في تفاقم الأزمات وتأخير الكشف المبكر عن المشاكل. ويمتد تأثير الأزمات المصرفية إلى الاقتصاد الكلي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة في النظام المصرفي وتباطؤ النمو الاقتصادي. ومن الضروري تعزيز اللوائح وإنشاء أنظمة رقابة فعالة لتحسين قدرة البنوك على الصمود في مواجهة المخاطر. وينبغي التركيز على تعزيز الشفافية المالية وتنفيذ أنظمة إدارة المخاطر المبتكرة للحد من احتمالية حدوث أزمات مصرفية في المستقبل.

الكلمات الرئيسية: الأزمات العالمية، العوامل الاقتصادية، إدارة المخاطر، الرقابة التنظيمية، الاستقرار الاقتصادي

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد وآله الطيبين الطاهرين وأصحابه المنتجبين. أما بعد....

تعد المصارف من الركائز الأساسية للاقتصاد العالمي، وتلعب دوراً حيوياً في دعم الأنشطة الاقتصادية، وتمويل المشاريع، وتعزيز الاستقرار المالي. ومع ذلك، تواجه المصارف أزمات مالية متعددة ناتجة عن

عوامل مختلفة، منها الأوضاع الاقتصادية غير المستقرة، وسوء الإدارة، وايضا الاختلالات الهيكلية، والتغيرات المفاجئة في الأسواق المالية. وقد تؤدي هذه الأزمات إلى انهيار بعض المصارف، ومما يؤثر سلباً على الاقتصاد الوطني والعالمي، ويخلق حالة من عدم اليقين المالي.

ونظراً لأهمية القطاع المصرفي في تحقيق النمو الاقتصادي، فإن دراسة أسباب الأزمات المصرفية وتأثيراتها باتت ضرورة ملحة، من أجل فهم العوامل التي تؤدي إلى هذه الأزمات، وتحليل تداعياتها على الأسواق المالية والاقتصادات المختلفة، ومن ثم البحث عن حلول واستراتيجيات فعالة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية. لذلك، يهدف هذا البحث أهم الأسباب التي تؤدي إلى الأزمات المصرفية، وتحليل تأثيراتها على الاقتصاد، وقد استعراض أبرز الحلول التي يمكن اعتمادها من قبل المؤسسات المصرفية والجهات الرقابية لضمان استقرار النظام المالي والحد من المخاطر المستقبلية. سائلين المولى عز وجل أن يوفقنا في تقديم بحث يساهم في إثراء المعرفة العلمية حول هذا الموضوع الهام، ويكون مرجعاً مفيداً للباحثين وصناع القرار في المجال المصرفي والمالي.

1. منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تواجه المصارف في مختلف دول العالم أزمات مالية نتيجة لأسباب متعددة، منها الأزمات الاقتصادية، وسوء الإدارة، وضعف الرقابة المصرفية، والتغيرات في الأسواق المالية. وتؤثر هذه الأزمات بشكل مباشر على الاستقرار الاقتصادي والنمو المالي، ومما يستدعي دراسة أسبابها وطرق التعامل معها بفعالية. ومن هنا، تتمثل مشكلة البحث في تحديد أسباب أزمات المصارف وتأثيراتها والبحث عن استراتيجيات فعالة لمعالجتها والحد من تداعياتها على النظام المالي والاقتصادي.

ثانياً: هدف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

1. تحديد الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى الأزمات المصرفية.
2. تحليل تأثير هذه الأزمات على القطاعات الاقتصادية المختلفة.
3. استعراض آليات التعامل مع الأزمات المالية في المصارف.
4. تقديم حلول واستراتيجيات وقائية لتجنب حدوث الأزمات المصرفية مستقبلاً.

ثالثاً: أهمية البحث:

- 1- يساهم البحث في فهم تأثير الأزمات المصرفية على الاقتصاد الكلي وكيفية الحد من تداعياتها.
- 2- يضيف البحث إلى الأدبيات المالية والمصرفية من خلال تحليل أسباب الأزمات وتقديم حلول فعالة.
- 3- يساعد صناع القرار في المصارف والمؤسسات المالية على تبني سياسات وإجراءات تحمي المصارف من الأزمات المحتملة.

ثالثاً: مجتمع وعينة البحث: وايضا يتناول البحث مجتمع المصارف التجارية والاستثمارية، مع التركيز على الحالات التي تعرضت لأزمات مالية في العقود الأخيرة. سيتم اختيار عينة من المصارف الدولية والإقليمية التي مرت بأزمات مالية، وذلك لدراسة تأثيرات هذه الأزمات وكيفية تعاملها معها.

رابعاً: منهج البحث: يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال:

1. لتحديد طبيعته الأزمات المصرفية والاسباب التي تؤثر عليها .
2. لتحليل بيانات الأزمات المصرفية ودراسة استراتيجيات التعامل معها.
3. لمقارنة الأزمات المصرفية في مختلف الدول وتحليل السياسات الفعالة لمعالجتها.

خامساً: الإطار الزمني والمكاني:

1-الإطار الزمني: يغطي البحث الفترة من 2008 إلى 2023، وحيث شهد العالم العديد من الأزمات المصرفية بدءاً من الأزمة المالية العالمية عام 2008 وصولاً إلى الأزمات التي حدثت في جائحة كورونا والتضخم العالمي.

2-الإطار المكاني: يركز البحث على المصارف في الدول المتقدمة والنامية، وتركيز على الدول العربية التي تأثرت بالأزمات المصرفية.

المحور الاول : الاطار النظري للأزمات المصرفية

المطلب الاول : العوا مل الاقتصادية: تشهد الولايات المتحدة أزمة مالية حادة انتشرت تأثيراتها إلى الأسواق المالية العالمية، وأصبح التعامل معها معقدا . هذه الأزمة لم تعد مقتصرة على قطاع العقارات بل تحولت إلى أزمة شاملة تؤثر على الاستهلاك الفردي، الذي يشكل حوالي ثلاثة أرباع الاقتصاد الأميركي، وهو عامل أساسي في معدلات النمو الاقتصادي. الأزمات المالية لا تظهر فجأة، بل وتتفاعل مع مشاكل هيكلية يعاني منها الاقتصاد الكلي في الولايات المتحدة، مثل عجز الموازنة، واختلال الميزان التجاري، وتفاقم المديونية العامة والخاصة، إلى جانب ارتفاع معدلات البطالة والتضخم والفقر. شهد سوق العقارات إقبالا كبيرا من الأفراد والشركات على الشراء بغرض السكن أو الاستثمار أو المضاربة. وايضا ومع التسهيلات المصرفية المفرطة، مُنحت قروض حتى لمن ليس لديهم القدرة على السداد بسبب ضعف دخولهم. وصلت الأزمة العقارية إلى ذروتها في صيف 2007، حيث انخفضت قيم العقارات بشكل كبير، ومما جعل الأفراد غير قادرين على الوفاء بديونهم حتى بعد بيع ممتلكاتهم المرهونة. ونتيجة لذلك، فقد أكثر من مليوني شخص ممتلكاتهم العقارية وأصبحوا مكبلين بالديون مدى الحياة. وقد تسببت هذه الأزمة في خسائر كبيرة للمصارف بسبب تعثر المقرضين، ومما أدى إلى هبوط أسعار أسهمها في البورصة وإفلاس العديد من الشركات العقارية. كإجراء أولي، خصصت الإدارة الأميركية حوالي 500 ملياراً دولاراً ضمن خطة تحفيزية شملت إعفاءات ضريبية لمدة سنتين، منها 100 ملياراً للأفراد و50 ملياراً للشركات. لكن هذه المبالغ لم تكن كافية، إذ غطت فقط نسبة 5.0% من ديون الأفراد العقارية و0.0% من ديون الشركات، مما أدى إلى استمرار هبوط المؤشرات العامة في البورصات العالمية. هذا الوضع أدخل الولايات المتحدة في دوامة متكررة من الأزمات المالية، ما استدعى خفض أسعار الفائدة بشكل مستمر. ومع اقتراب أسعار الفائدة من الصفر، كما حدث في اليابان، تقلصت قدرة البنك المركزي على التعامل مع هبوط الأسهم. ويمكن تحليل الطابع العالمي للأزمة المالية بالاستناد إلى ثلاثة عوامل رئيسية:

1. بؤادر الكساد الاقتصادي في الولايات المتحدة: تأثير هذا الكساد على الأسواق المالية العالمية وعلى صادرات الدول الأخرى.
2. تعويض الخسائر: يلجأ المستثمرون إلى سحب أموالهم من الأسواق الأخرى لتعويض خسائرهم أو لتجنب خسائر إضافية، مما يضاعف الأزمة (توهاي، 2009).
3. السياسات النقدية المرتبطة بالدولار: البلدان التي تتبع نظام صرف ثابت مقابل الدولار تتأثر بشدة بفقدان الثقة في السياسة الاقتصادية الأميركية، مما يؤدي إلى مخاوف من تراجع جديد في قيمة الدولار. خلال الفترة من عام 2025 إلى 2009، شهدت الولايات المتحدة سبع موجات هبوط حادة في قيم الأسهم، ما يعكس الطبيعة المتكررة لأزمات الاقتصاد الأميركي وتأثيرها الواسع النطاق. بلغت الأزمة ذروتها عندما أعلنت مؤسسات مالية كبرى مثل بنك "ليمان براذرز" إفلاسها، ما أدى إلى انهيار ثقة المستثمرين واضطرابات غير مسبوقة في الأسواق العالمية. استدعى ذلك تدخل الحكومات والبنوك المركزية بضخ تريليونات الدولارات لإنقاذ النظام المالي. نتائج هذه الأزمات المتكررة أدى التكرار المستمر للأزمات إلى تقليل الثقة لدى المستثمرين في قدرة الأسواق على تحقيق استقرار طويل الأمد. ونظر الاعتماد العديد من الدول على الاقتصاد الأميركي، تنتقل آثار هذه الأزمات بسرعة إلى الأسواق الأخرى. كل أزمة دفعت الحكومات والبنوك المركزية لإعادة النظر في سياساتها التنظيمية والنقدية، لكنها لم تتمكن من معالجة الجذور الهيكلية للأزمات بشكل دائم. تعكس هذه الأزمات أهمية

تعزيز الرقابة والتنظيم الماليين لمنع التكرار، إلى جانب تنويع الاقتصاد وتقليل اعتماده على قطاعات محددة كالقطاع المالي والعقاري. أدت الأزمة المالية إلى حالة من عدم الاستقرار والتذبذب في الأسواق المالية العالمية، وخلقت موجة من القلق الشديد بين المستثمرين حول مستقبل الاقتصاد والاستثمار. هذا القلق دفع الكثيرون إلى العزوف عن تحمل المخاطر، مفضلين اللجوء إلى استثمارات أكثر أماناً في قطاعات بديلة. تسببت الأزمة في خسائر فادحة للبنوك، حيث شطبت حوالي 75 بنكا أكثر من 100 مليار دولار من قيمة أصولها نتيجة انخفاض قيمة الأوراق المالية المرتبطة بالفروض العقارية منذ عام 2009. وتقدر الخسائر الإجمالية لهذه الأصول بنحو 100 مليار دولار بنهاية العام نفسه، مما أدى إلى تراجع السيولة النقدية المتاحة للإقراض، الأمر الذي أثر على قدرة البنوك على دعم المستهلكين.

دخل الاقتصاد العالمي في أسوأ أزمة مالية منذ الكساد الكبير. بدأت الأزمة كسلسلة من المشكلات في سوق الائتمان العقاري الثانوي في الولايات المتحدة خلال صيف 2002، لكنها توسعت خلال عام 2009 لتسبب انهيارات عميقة في المؤسسات المصرفية الكبرى. امتدت تداعيات الأزمة لتشمل انهيارات في أسواق الأسهم العالمية، وتجميد الائتمان، ما أثار قلقاً واسع النطاق. امتدت الأزمة إلى دول الاتحاد الأوروبي، حيث أثبتت الواقع خطأ التوقعات التي كانت تشير إلى أن أوروبا لن تتأثر بشكل كبير. شهدت أسعار العقارات في أوروبا انخفاضاً ملحوظاً، وأثرت الأزمة على قطاعات حيوية مثل صناعة السيارات، والصناعات الدوائية، وقطاع البناء. كما ارتفعت معدلات البطالة في أوروبا إلى نحو 5%، بعد أن كانت عند مستويات منخفضة تبلغ حوالي 5.0% (حازم، 2012). أما الاقتصاد الياباني، فقد تأثر أيضاً بالأزمة المالية، حيث شهد تباطؤاً في النمو الاقتصادي واضطرابات في أسواق الأسهم. دفع ذلك البنك المركزي الياباني إلى الحفاظ على معدلات الفائدة منخفضة لدعم الاقتصاد. شهدت الفترة الأخيرة موجات ارتفاع في الأسعار، مما ساهم في استنزاف السيولة والمدخرات. كما تسببت أزمة الرهون العقارية والائتمان في الولايات المتحدة في تراجع قيمة الدولار الأمريكي، وهو ما انعكس بشكل سلبي على العملات الأخرى. طالبت الأزمة العديد من القطاعات الحيوية في الاقتصاد الأمريكي، بما في ذلك العقارات، والصناعات المختلفة، والصادرات، مما أدى إلى تأثيرات سلبية واضحة على اقتصادات أخرى في العالم، مثل أوروبا وآسيا، وساهمت في زيادة اضطراب الاقتصاد العالمي بشكل عام.

المطلب الثاني: العوامل الإدارية: تلعب العوامل الإدارية دوراً محورياً في نشوء الأزمات المصرفية، حيث إن ضعف الإدارة وسوء التخطيط والرقابة يؤثران بشكل كبير على استقرار المؤسسات المالية. يؤدي نقص الكفاءات الإدارية في المناصب القيادية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة بسبب غياب الخبرة اللازمة عند مواجهة المصرف لأزمات مالية أو اقتصادية، تفتقر القيادة غير الكفؤة إلى القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلة بدلاً من حلها. لتحليل الوضع المالي أو إدارة المخاطر بشكل فعال. هذا النقص ينعكس في عدة جوانب تؤثر على أداء المصرف، غياب رؤية واضحة لإدارة الأصول والخصوم وعدم وجود خطط للتعامل مع الأزمات أو التغيرات الاقتصادية المفاجئة. يؤدي ضعف أنظمة الرقابة الداخلية إلى اكتشاف متأخر للانحرافات أو المشكلات المالية. تقديم قروض للعملاء غير المؤهلين دون دراسة كافية للقدرة على السداد، مما يؤدي إلى ارتفاع نسب القروض المتعثرة. الفساد الإداري والتلاعب في البيانات المالية يؤديان إلى انعدام الثقة بالمصرف. استغلال الثغرات القانونية لتحقيق مكاسب قصيرة الأجل على حساب الاستقرار الطويل الأجل. يؤدي ضعف الإدارة إلى مشكلات في السيولة، حيث قد تجد المصارف نفسها عاجزة عن الوفاء بالتزاماتها تجاه المودعين والمستثمرين. تخصيص الموارد بشكل غير فعال قد يضر بالاستثمارات ويؤثر على قدرة المصرف على تحقيق الأرباح. يؤدي البطء في الاستجابة للأزمات إلى تفاقم المشكلات المالية والإدارية. الاقتصاد على السياسات التقليدية دون تبني حلول مبتكرة قد يضعف قدرة المصرف على التعافي. تؤدي هذه العوامل إلى فقدان الثقة بين العملاء والمستثمرين، وارتفاع معدلات القروض

المتعثرة، وتراجع الأرباح وقد تصل في النهاية إلى إفلاس المصرف. لذا، تعد الإدارة الفعالة أساساً للحفاظ على استقرار المصارف وضمان استمراريتها. الأزمات المصرفية تنشأ غالباً نتيجة مجموعة من العوامل الإدارية التي تؤثر على استقرار وأداء البنوك. الإدارة الفعالة هي العمود الفقري لنجاح أي مؤسسة مالية، وعندما يحدث خلل إداري، يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاكل كبيرة. على سبيل المثال، سوء اتخاذ القرارات الاستراتيجية يمكن أن يعرض البنك لمخاطر مالية كبيرة، مثل الدخول في استثمارات عالية (د. احلام, 2015) المخاطر أو تقديم قروض دون تقييم كافٍ للجدارة الائتمانية. إضافة إلى ذلك، ضعف الرقابة الداخلية والإشراف على العمليات المالية قد يؤدي إلى تسرب الأموال، أو الاحتيال، أو حتى فشل في الامتثال للأنظمة والقوانين. وهذا الضعف غالٍ بما يرتبط بعدم كفاءة الإدارة العليا أو عدم امتلاكها خبرة كافية لإدارة الأزمات. تعد القيادة الضعيفة أي من العوامل المؤثرة، حيث إن غياب الرؤية الواضحة والاستراتيجيات الفعالة يمكن أن يضعف من قدرة البنك على التكيف مع التحديات الاقتصادية أو التغيرات في السوق. الإدارة التي لا تملك شفافية في العمليات أو التواصل مع الأطراف ذات العلاقة الموظفين، العملاء، الجهات الرقابية (تخلق بيئة تسودها الشكوك وعدم الثقة، مما يعمق الأزمة. كما أن سوء التخطيط المالي والإفراط في الإنفاق، مثل التوسع غير المدروس أو المبالغة في رواتب الإدارة العليا، يمكن أن يؤدي إلى نفاذ السيولة أو انخفاض القدرة على الاستجابة للطوارئ. وأخيراً، تجاهل أهمية تدريب الموظفين أو الاستثمار في الأنظمة التكنولوجية قد يجعل البنك عرضة للهجمات السيبرانية أو عدم التكيف مع الابتكارات في السوق المالي، مما يعمق الأزمة. العوامل الإدارية المساهمة في الأزمات المصرفية تتمثل في عدة محاور رئيسية ترتبط بسوء التخطيط وضعف الرقابة، والقيادة غير الفعالة.

أولاً : سوء اتخاذ القرارات الاستراتيجية: تُعتبر القرارات الاستراتيجية اللبنة الأساسية لنجاح أي مؤسسة مالية. وعندما تتخذ الإدارة قرارات غير مدروسة، مثل الدخول في استثمارات عالية المخاطر أو التوسع المفرط في منح القروض دون دراسة كافية لجدارة العملاء الائتمانية، فإنها تعرض البنك لمخاطر كبيرة. هذه القرارات قد تُفضي إلى تعثر السداد أو خسائر مالية كبيرة، خاصة في ظل غياب استراتيجيات واضحة لإدارة المخاطر.

ثانياً : ضعف الرقابة الداخلية والإشراف المالي: تمثل الرقابة الداخلية خط الدفاع الأول ضد الأزمات حيث تعمل على منع حدوث التجاوزات والمخالفات. ومع ذلك، قد تعاني بعض المصارف من ضعف في هذا الجانب نتيجة غياب الكفاءات أو عدم وجود سياسات واضحة للرقابة. هذا الضعف يمكن أن يؤدي إلى الاحتيال، وسوء استخدام الموارد، أو عدم الامتثال للأنظمة المالية المحلية والدولية، مما يسبب خسائر فادحة ويعرض البنك للمساءلة القانونية. (عبدالحاميد, 2023)

ثالثاً: القيادة غير الفعالة: قيادة المؤسسة المصرفية تتطلب رؤية واضحة واستراتيجيات طويلة المدى. إذا كانت القيادة تفتقر إلى الكفاءة أو الخبرة الكافية، فإنها غالٍ بما تفشل في التكيف مع التحديات الاقتصادية أو التغيرات السريعة في السوق المالي. هذا الفشل يمكن أن يظهر في غياب التواصل مع الأطراف ذات العلاقة أو اتخاذ قرارات قصيرة النظر تؤدي إلى تفاقم الأزمة.

رابعاً : سوء التخطيط المالي والإفراط في الإنفاق: الإدارة غير الحكيمة للموارد المالية قد تؤدي إلى أزمات سيولة، خاصة إذا كان البنك يعتمد بشكل مفرط على الاقتراض أو يخرط في مشاريع توسعية غير مدروسة. الإفراط في النفقات التشغيلية، مثل الرواتب العالية للإدارة العليا أو الاستثمارات غير المربحة، يساهم أيضاً في استنزاف الموارد المالية.

خامساً : ضعف الكوادر والتكنولوجيا: الموارد البشرية والتكنولوجيا هما عاملان أساسيان في كفاءة العمل المصرفي. تجاهل تدريب الموظفين أو تطوير مهاراتهم يؤدي إلى ضعف الأداء وزيادة احتمالية وقوع

الأخطاء. بالإضافة إلى ذلك، عدم الاستثمار في الأنظمة التكنولوجية يجعل المصرف عرضة للهجمات الإلكترونية أو غير قادر على التكيف مع التطورات التكنولوجية في القطاع المالي.

سادسا : غياب الشفافية وثقافة المساءلة: الإدارة التي تفتقر إلى الشفافية وتجنب المساءلة الداخلية تخلق بيئة عمل يسودها الفساد وعدم الثقة. غياب هذه الثقافة يؤدي إلى تفاقم المشكلات الصغيرة وتحولها إلى أزمات كبرى. كما أن عدم التواصل الفعال مع الجهات الرقابية والمستثمرين يزيد من حدة الأزمة ويضعف الثقة في قدرة البنك على الاستمرار. (أ.د. طلال، 2018)

المطلب الثالث: العوامل التشريعية: العوامل التشريعية تُعد من أبرز الأسباب التي قد تؤدي إلى أزمات المصارف، إذ تلعب القوانين والأنظمة دورا محوريا في تنظيم القطاع المصرفي وضمان استقراره. عندما تكون التشريعات غير كافية أو غير واضحة، فإن ذلك يضعف الرقابة والإشراف على البنوك، مما يجعلها أكثر عرضة للمخاطر. وعلى سبيل المثال، القوانين التي تتسم بالتراخي في تنظيم منح القروض، أو التي لا تلزم البنوك بإجراءات صارمة لإدارة المخاطر، قد تؤدي إلى تراكم قروض غير مستردة، مما يُعرض المصرف لأزمة سيولة. ومن جهة أخرى، غياب إطار قانوني واضح للرقابة المالية أو ضعف قدرة الجهات الرقابية على تنفيذ التشريعات يُسهم في خلق فجوة تنظيمية. وهذه الفجوة قد تؤدي إلى استغلال بعض المصارف للثغرات القانونية، مثل الانخراط في أنشطة غير مشروعة أو التلاعب بالبيانات المالية لتجنب المحاسبة. وكذلك، فإن غياب قوانين تلزم المصارف بالشفافية والإفصاح يجعل العملاء والمستثمرين غير قادرين على تقييم الوضع المالي الحقيقي للبنك، مما يضعف الثقة ويُحفز الأزمات. المنافسة بين المصارف الكبرى على مستوى الدول لم تكن دائما عادلة، نظرا لتفاوت مستوى القيود التنظيمية المفروضة عليها. ففي حين تفرض بعض الدول قيودا مشددة على أنشطتها المصرفية، تتبنى دول أخرى نهجا أكثر تساهلا، مما أدى إلى اختلال التوازن في بيئة المنافسة العالمية. استجابة لهذه التحديات، سعت الدول إلى تنسيق القيود المفروضة على المصارف لتحقيق منافسة سليمة وعادلة على الصعيد الدولي. وفي هذا السياق، أدركت السلطات النقدية أهمية وخطورة القطاع المصرفي وخصوصا دوره الحيوي في الاستقرار المالي، فعملت في عام 2020 على تشكيل لجنة متخصصة لتطوير الأنظمة المصرفية وتحسين الممارسات الرقابية. تم إنشاء هذه اللجنة تحت مظلة بنك التسويات الدولية BIS بمدينة بازل السويسرية، وأطلق عليها اسم "لجنة بازل للإشراف المصرفي" (مجذاب، 2008). وركزت اللجنة على تحقيق أهداف رئيسية، أهمها تشجيع التعاون بين البنوك المركزية في معالجة مشكلات القطاع المصرفي، خاصة من خلال تعزيز مفهوم كفاية رأس المال وتحسين قياس المخاطر. كما هدفت إلى تنسيق الجهود بين السلطات النقدية والرقابية لتحسين تنظيم ورقابة المؤسسات المالية الأجنبية، مما يعزز كفاءة الرقابة المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، سعت اللجنة لتعزيز المنافسة العادلة بين المصارف العالمية النشطة، وتطوير نظام رقابي قوي يسهم في تحقيق الاستقرار المالي. ومع مرور الوقت، أصبحت مبادئ لجنة بازل قواعد أساسية لتقييم الأنظمة المصرفية الناجحة على مستوى العالم، وشروط أساسية للاندماج في النظام المالي العالمي. ورغم أن اللجنة تعمل كهيئة استشارية فنية ولا تستند إلى اتفاقية أو معاهدة دولية، إلا أن قراراتها وتوصياتها اكتسبت مع مرور الزمن قيمة فعلية كبيرة. فهي لا تتمتع بصلاحيات قانونية أو إلزامية (محسن، 2013). ولكنها تقدم مبادئ ومعايير رقابية تحفز الدول على تبني أفضل الممارسات المصرفية. وقد ساهمت اللجنة بشكل كبير في إرساء إطار مشترك للرقابة المصرفية وتعزيز التعاون بين البنوك المركزية في دول العالم المختلفة. وكما ساعدت على تطوير آليات فعالة لمواجهة المخاطر التي تواجه المصارف. وأصبح احترام الدول لمعايير لجنة بازل معيارا رئيسا في تقييم سياساتها المالية، وحيث تلجأ العديد من المنظمات الدولية إلى ربط مساعداتها بمدى التزام الدول بتلك القواعد. علاوة على ذلك

الشكل 1 مسار أزمة عام 2008 والعوامل التي أدت الى حدوثها.



وكان من أهم مظاهر أزمة 2009 تدهور مؤشرات الأسواق المالية بصفة عامة، وتدهور أسعار الأسهم فضلا عن افلاس عدد كبير من المؤسسات المالية والاقتصادية الا انها تتلخص في ثلاثة اتجاهات هي :

- 1- أزمة سيولة انتقلت فيها الأزمة بشكل سريع الى بقية البلدان والى الأسواق المالية العالمية.
- 2- أزمة تسنيد: كان التسنيد قناعا لقروض هالكة أصلا مغطاة بهونات منتفخة فقاعة.

3- أزمة ثقة بأسواق رأس المال اضطراب وخلل في مؤشرات البورصة بتراجع القيمة السوقية لـ 8 مؤسسات مالية عالمية.

أما أهم أسبابها فكان انتشار استخدام المشتقات المالية لتوليد مصادر جديدة للتمويل، وبالتالي التوسع في الاقتراض، ولجوء المصارف الى شركات التأمين على الائتمان كبديل لضرورة جودة مراكز المقترضين فضلا عن الزيادة في تسديد الديون العقارية، رافقه تقصير مؤسسات التصنيف الدولية في عملها بإعطاء تصنيفات مرتفعة للمصارف والشركات الأميركية اعتمادا على السمعة ودون مراعاة لمحافظ الأصول وتصنيف السندات العقارية تصنيفا مرتفعا باعتبار انها صادرة عن مصارف قوية فضلا عن غياب الرقابة الحكومية الكافية على القطاع المصرفي وشركات التأمين والرهن العقاري (عرفات، 1999)

المحور الثاني، المطلب الاول: التأثير على الاقتصاد الكلي

أزمات المصارف تعدّ من أخطر التحديات التي يمكن أن تواجه أي اقتصاد، حيث تتسبب في اختلالات عميقة تؤثر بعمق على الاقتصاد الكلي من خلال تقليص فرص النمو الاقتصادي وزيادة معدلات البطالة. هذه التأثيرات ليست مؤقتة فقط، بل تمتد لسنوات إذا لم يتم اتخاذ إجراءات سريعة وفعالة لاحتواء الأزمة. لذلك، فإن السياسات الوقائية، مثل تعزيز الرقابة على النظام المصرفي وضمان وجود شبكات أمان اجتماعي، تعتبر أمورا حاسمة لتجنب هذه التداعيات الكارثية.

يمكن تلخيص هذه التأثيرات من خلال محورين رئيسيين: (انخفاض النمو الاقتصادي، زيادة معدلات البطالة).
أولاً: انخفاض النمو الاقتصادي: عندما تواجه المصارف أزمة، تتراجع قدرتها على تقديم القروض والتسهيلات المالية التي تُعتبر من أهم محركات النمو الاقتصادي. المصارف تلعب دوراً حيوياً في تمويل الشركات والمشاريع الاستثمارية، سواء كانت صغيرة أو كبيرة. ومع تعرض هذه المؤسسات لأزمة، تزداد القيود على منح القروض، مما يؤدي إلى تباطؤ عجلة الإنتاج والاستثمار. على سبيل المثال، الشركات التي تعتمد على الائتمان المصرفي لتمويل نشاطاتها اليومية أو خططها التوسعية ستتأثر بشدة، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وإلغاء مشاريع تنموية. هذا الوضع يؤدي إلى انخفاض الناتج المحلي الإجمالي، وهو المقياس الرئيسي لنمو الاقتصاد. علاوة على ذلك، تتأثر التجارة الداخلية والخارجية نتيجة ضعف قدرة الشركات على التمويل، مما يساهم في تعميق الأزمة الاقتصادية. وكما أن أزمات المصارف غالباً ما تكون مصحوبة بحالة من الذعر المالي وعدم الثقة في الأسواق، مما يدفع المستثمرين إلى التوقف عن ضخ أموال جديدة أو حتى سحب استثماراتهم. يؤدي ذلك إلى انهيار في الأسواق المالية وتراجع حاد في الاستثمار الخاص، وهو أحد المحركات الأساسية للنمو الاقتصادي (العقاد، 2014).

ثانياً: زيادة معدلات البطالة: انخفاض النمو الاقتصادي الناتج عن أزمات المصارف يتسبب بشكل مباشر في ارتفاع معدلات البطالة. الشركات التي تواجه صعوبات مالية نتيجة نقص التمويل المصرفي تجد نفسها مضطرة لتقليص حجم نشاطها، ما يعني خفض عدد العمالة أو حتى إغلاق بعض أقسامها. على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة، وهي من أكثر القطاعات اعتماداً على القروض المصرفية، تصبح الأزمة أشد وطأة. هذه المؤسسات، التي تشكل نسبة كبيرة من إجمالي العمالة في أي اقتصاد، تجد صعوبة في البقاء، ما يؤدي إلى تسريح العمال. أما على مستوى الشركات الكبرى، فتبدأ بتجميد التوظيف وتقليص النفقات، مما يزيد من الضغط على سوق العمل.

البطالة الناتجة عن أزمات المصارف ليست مجرد أزمة اقتصادية، بل لها أبعاد اجتماعية خطيرة. الأفراد الذين يفقدون وظائفهم يعانون من تراجع حاد في مستوى المعيشة، مما يزيد من معدلات الفقر وعدم الاستقرار الاجتماعي. كما أن ارتفاع البطالة يؤدي إلى انخفاض الطلب الاستهلاكي، حيث يفقد الناس القدرة على الإنفاق. هذا الانخفاض في الطلب يخلق حلقة مفرغة تزيد من تعميق الركود الاقتصادي مما يجعل الخروج من الأزمة أكثر تعقيداً (أقبال، 2014)

التأثير على القطاع المالي: أزمات المصارف تُعتبر من أكبر التحديات التي تهدد استقرار القطاع المالي حيث تؤدي إلى زعزعة الثقة بالنظام المصرفي، إضافة إلى تدهور قيمة الأصول. هذه التأثيرات تترك بصمات طويلة الأمد على الأداء المالي والاقتصادي العام، وكذلك تؤدي إلى تأثيرات مدمرة على القطاع المالي من خلال فقدان الثقة وتدهور قيمة الأصول. هذه التأثيرات لا تؤدي فقط إلى زعزعة استقرار المؤسسات المصرفية، بل تهدد استقرار النظام المالي ككل. لذلك، فإن الوقاية من هذه الأزمات تتطلب تعزيز الرقابة المصرفية، ضمان وجود احتياطات كافية من رأس المال، وتحسين إدارة المخاطر داخل البنوك، إلى جانب استراتيجيات حكومية فعالة لمعالجة الأزمات عند وقوعها. وتزيد من هشاشة المؤسسات المالية وقدرتها على القيام بدورها الأساسي في دعم الاقتصاد (المعصر اوي، 2014).

أولاً : فقدان الثقة في النظام المصرفي: الثقة هي العمود الفقري لأي نظام مصرفي. عندما تواجه البنوك أزمة، سواء كانت نتيجة ضعف في رأس المال، أو سوء إدارة الأصول، أو انهيار في السيولة، يتأثر مستوى ثقة الأفراد والشركات بشكل كبير. يبدأ العملاء في التشكيك بقدر المصارف على الوفاء بالتزاماتها، مما يؤدي إلى سحب الودائع بشكل جماعي، وهي الظاهرة المعروفة بـ "الركض على البنوك". فقدان الثقة لا يقتصر على العملاء الأفراد فقط، بل يمتد إلى الأسواق المالية والمؤسسات الاستثمارية. البنوك تعتمد بشكل كبير على الاقتراض قصير الأجل من الأسواق المالية لتلبية احتياجاتها من السيولة، ولكن في أوقات الأزمات، تتردد المؤسسات الأخرى في تقديم هذه القروض بسبب مخاوفها من قدرة البنوك على السداد. هذا الانخفاض في الثقة يؤدي إلى حالة من الشلل المالي، حيث تصبح البنوك غير قادرة على الاقتراض أو إقراض الآخرين، مما يزيد من تعقيد الأزمة. إلى جانب ذلك، تؤدي الشكوك في قدرة النظام المصرفي إلى تراجع الاستثمارات الأجنبية والمحلية، مما يخلق مناخاً من عدم الاستقرار المالي والاقتصادي.

ثانياً: تدهور قيمة الأصول: الأصول المصرفية، التي تشمل القروض، السندات، والاستثمارات المختلفة، هي من بين المكونات الأكثر تأثراً خلال أزمات المصارف. عند حدوث أزمة، تتعرض البنوك لضغوط كبيرة لتصفية أصولها بهدف توفير السيولة اللازمة لمواجهة التزاماتها. ومع زيادة العرض في السوق وقلة الطلب، تنخفض أسعار الأصول بشكل حاد. على سبيل المثال، خلال الأزمة المالية العالمية 2008، انهارت أسعار الأصول المرتبطة بالرهون العقارية في الولايات المتحدة، مما أدى إلى خسائر كبيرة للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى. تدهور قيمة الأصول لا يقتصر فقط على الخسائر المباشرة، بل يؤثر أيضاً على ميزانيات المصارف، حيث يؤدي إلى خفض قيمة الضمانات التي تعتمد عليها البنوك لتأمين قروضها. تدهور قيمة الأصول يضعف بشكل كبير من قوة رأس المال المصرفي، ومما يجعل من الصعب على البنوك تلبية المتطلبات التنظيمية لرأس المال. هذا الوضع يؤدي إلى تقليل قدرة البنوك على تقديم القروض والخدمات المالية مما يعمق الركود الاقتصادي (حازم، 2019).

تفاعل فقدان الثقة مع تدهور الأصول: العلاقة بين فقدان الثقة وتدهور قيمة الأصول هي علاقة تكاملية، حيث يؤدي كل عامل إلى تفاقم الآخر. على سبيل المثال، عندما تتدهور قيمة الأصول، يزيد ذلك من مخاوف العملاء والمستثمرين، مما يدفعهم إلى سحب أموالهم من البنوك أو بيع الأسهم المصرفية، وهو ما يفاقم من فقدان الثقة. في الوقت ذاته، يؤدي فقدان الثقة إلى تراجع الأسواق المالية بشكل عام، مما يعمق أزمة تدهور الأصول. هذه الحلقة المفرغة تُعرف بظاهرة "العدوى المالية" حيث تنتقل الأزمة من بنك إلى آخر، ومن قطاع إلى آخر، مما يهدد استقرار النظام المالي برمته (الأزمة المالية العالمية، 2008).

المطلب الثاني: التأثير على الأفراد والمجتمع: أزمات المصارف لا تقتصر تأثيراتها على القطاع المالي أو الاقتصاد الكلي فقط، بل تمتد لتصل إلى الأفراد والمجتمعات، محدثة تغييرات جذرية في حياتهم اليومية وأوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية. يمكن القول إن الأزمات المصرفية تؤثر بشكل كبير على الأفراد والمجتمعات، حيث تضعف قدرتهم على تأمين احتياجاتهم المالية وتؤدي إلى تفاقم معاناة الفئات

الضعيفة. لذلك، يجب على الحكومات والمؤسسات المالية أن تعمل على تعزيز سياسات الحماية الاجتماعية وتحسين إدارة المخاطر المصرفية لتجنب هذه التأثيرات السلبية أو تقليلها عند وقوعها. يمكن تصنيف هذه التأثيرات ضمن محورين أساسيين: تأثير الأزمات على المدخرات والقروض، وتأثيرها على الفئات الاجتماعية الضعيفة (زيد، 2006)

أولاً : تأثير الأزمات على المدخرات والقروض: عندما تضرب الأزمات النظام المصرفي، يصبح الوصول إلى المدخرات مصدر قلق كبير للأفراد. المصارف، تحت ضغط السيولة أو انعدام الثقة، قد تلجأ إلى فرض قيود على عمليات السحب أو حتى تجميد حسابات العملاء. هذا الوضع يؤدي إلى حالة من الذعر بين الأفراد الذين يعتمدون على مدخراتهم لتلبية احتياجاتهم الأساسية أو تمويل مشاريعهم الصغيرة. على سبيل المثال، في الأزمات المالية الكبيرة مثل أزمة اليونان 2015، وضعت قيود صارمة على عمليات السحب النقدي، مما ترك العديد من الأفراد في وضع حرج. مثل هذه الإجراءات تقوض الشعور بالأمان المالي، حيث يشعر الأفراد بالعجز عن التحكم في أموالهم الخاصة، وهو ما يؤثر على ثقتهم في النظام المصرفي بشكل عام. أما بالنسبة للقروض، فإن الأزمات تؤدي عادة إلى تشديد شروط الإقراض من قبل البنوك. البنوك، التي تواجه تحديات سيولة أو ارتفاعاً في نسب القروض المتعثرة تصبح أكثر حذراً في منح القروض الجديدة. هذا يعني أن الأفراد الذين يحتاجون إلى تمويل شراء منزل، أو سيارة، أو بدء مشروع صغير يواجهون صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل. بالإضافة إلى ذلك، الأفراد الذين لديهم قروض قائمة يواجهون تحديات إضافية. ففي ظل الأزمات، قد ترتفع أسعار الفائدة بشكل حاد، مما يزيد من تكلفة القروض ويثقل كاهل المدينين. هذا الوضع يمكن أن يؤدي إلى زيادة معدلات التخلف عن السداد، مما يضر بالأفراد ويؤدي إلى خسائر مالية للبنوك وبالتالي يفاقم الأزمة.

ثانياً: تأثير الأزمات على الفئات الاجتماعية الضعيفة: تعتبر الفئات الاجتماعية الضعيفة، مثل العاطلين عن العمل، وأصحاب الدخل المنخفض، والمجتمعات الريفية، من أكثر المتضررين خلال الأزمات المصرفية. وهذه الفئات غالباً ما تعتمد على الخدمات المصرفية الأساسية والمدخرات الصغيرة لتأمين احتياجاتها اليومية، وبالتالي تكون عرضة بشكل خاص لأي اضطرابات مالية (عاصم، 2017). خلال الأزمات، الفئات الضعيفة تواجه عدة تحديات، منها:

1- **فقدان المدخرات الصغيرة:** بالنسبة للأفراد الذين يعتمدون على مدخراتهم البسيطة لتغطية احتياجاتهم اليومية، يؤدي أي انهيار في النظام المصرفي إلى خسارة هذه الأموال أو تقييد الوصول إليها. هذه الخسائر تعني أنهم قد يضطرون إلى اللجوء إلى حلول مؤقتة وغير مستدامة، مثل الاقتراض من مصادر غير رسمية بأسعار فائدة مرتفعة.

2- **تقلص فرص العمل:** الفئات الضعيفة تعتمد بشكل كبير على الوظائف التي قد تتأثر مباشرة بتباطؤ النشاط الاقتصادي الناجم عن الأزمات المصرفية. الشركات الصغيرة، التي توفر وظائف لهذه الفئات وتكون الأكثر تضرراً من قيود الإقراض، مما يؤدي إلى تسريح العمال أو تخفيض الأجور.

3- **ارتفاع تكاليف المعيشة:** نتيجة لتدهور الاقتصاد وزيادة البطالة، ترتفع أسعار السلع والخدمات، مما يضاعف الأعباء على الفئات الضعيفة. هذا الوضع يجعل من الصعب تلبية الاحتياجات الأساسية، مثل الغذاء والرعاية الصحية والتعليم.

4- **زيادة الفجوة الاجتماعية:** الأزمات المصرفية تؤدي إلى تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء. الأفراد الأكثر ثراءً غالباً ما يكون لديهم وسائل للتعامل مع الأزمات، مثل تنويع استثماراتهم أو نقل أموالهم إلى بنوك أكثر استقراراً أما الفقراء، فغالباً ما يفقدون إلى هذه الخيارات، مما يزيد من ضعفهم ويكرس عدم المساواة في المجتمع.

المحور الثالث / الجانب التطبيقي

المطلب الاول :كيفية التعامل مع أزمات المصارف بفعالية

يعتبر علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإدارية الحديثة التي إزدادت أهميتها في عالمنا المعاصر، ومتصل بكافة العلوم الإنسانية الأخرى كالإقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها يأخذ منها ويضيف إليها الجديد الذي تحتاجه وهو في ذات الوقت علم المستقبل والتكيف مع المتغيرات شديدة التعقيد و هناك لبس بين مفهوم إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات فالبعض يطلق على الإدارة بالأزمات علم صناعة الأزمة للتحكم والسيطرة على موقف ما بافتعال الأزمات أي أنه يتم إفتعال الأزمات للتمويه والتغطية على مشاكل قائمة في النظام أي إستخدام الأزمات المفتعلة كستار من الدخان لإخفاء الفشل الإداري أو للإستمرار في عمليات النهب المنظم لمقدرات الكيانات الإدارية التي يشرفون عليها وهو ما يدفعنا إلى تسليط الضوء على الفرق بين مفهومي الإدارة بالأزمات والإدارة العلمية للأزمات. فعملية الإدارة بالأزمات أسلوب تستخدمه المنظمات والدول والحكومات لفرض مصالحهم وإملاء إرادتهم وتأكيد قوتهم بل ولتحقيق أهدافهم الخفية طويلة المدى التي لا تستطيع الإعلان عنها وحتى مجرد التنويه عنها فعملية الإدارة بالأزمات قد يكون لها نتائج إيجابية وخير مثال على ذلك ما يلجأ إليه بعض التجار من خلق الأزمات في بعض السلع التي يحتكرونها من خلال تخزينها وقلة عرضها في السوق لتعطيش المستهلك لها وإشاعة أن هناك أزمة في إنتاج هذه السلع مما يدفع المستهلكين إلى البحث عنها وشراؤها بأكثر من إحتياجاتهم وهنا يقوم هذا التاجر بعرضها سرا في تحقيق أرباح طائلة ورغم أن هذا الأسلوب القائم على المكر والخداع وممارسة كافة الضغوط لتحقيق جملة أهداف وليس هدفا واحدا إلا أنه في الحقيقة مدمر لكل من التاجر والمنتج لهذه السلع كون المستهلك في هذه الحالة ونتيجة لقلة العرض وارتفاع السعر سيقوم بالبحث عن البديل كما أنه في ذات الوقت سيشجع بعض المنتجين الجدد الدخول إلى السوق وإنتاج هذه السلعة بمواصفات وأسعار أفضل للمستهلكين. أما إدارة الأزمات فهي الإدارة التي تستخدم مجموعة من الأدوات والجهود للتغلب على الأزمة وإحتواء الأزمات المسببة لها والإستفادة والتعلم من الجوانب الخاصة بها(ماهر،2006).

الوظائف الإدارية ومعالجة الأزمات: تُعد الأزمات بمثابة الاختبار الحقيقي الذي يبرز مدى كفاءة الإدارة وقدرتها على التعامل مع المواقف الصعبة. إذ تكشف الأزمات عن مستوى خبرة ومعرفة وقدرة المديرين على مواجهتها، وذلك من خلال قدرتهم على رصد الأزمة وتحليلها واتخاذ القرار الإداري الصحيح والسريع. يتسم التعامل مع الأزمات بطبيعة خاصة تستند إلى تداعيات اللحظة الحالية واحتمالات تفاقم الوضع وتأثيره على الكيان الإداري، ما يؤدي إلى تهديد وجوده بالكامل.

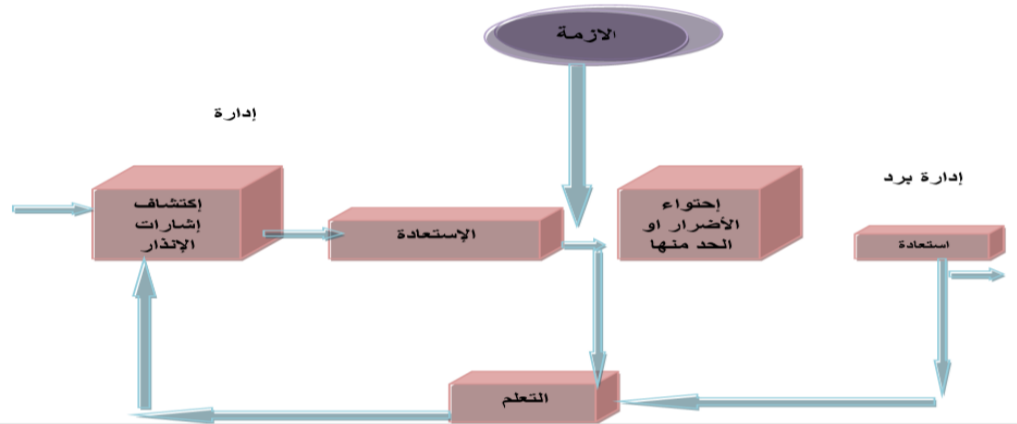
لذلك، يجب أن يعتمد التعامل مع الأزمات على منهج إداري علمي يضمن النجاح ويحمي الكيان الإداري من أي تطورات أو تأثيرات غير محسوبة في الوقت الحاضر أو المستقبل. ويرتكز هذا المنهج الإداري السليم على أربع وظائف أساسية:

أولا : التخطيط: التخطيط هو الخطوة التي يتم فيها رسم السيناريوهات ووضع الخطط والبرامج اللازمة لحشد الموارد البشرية والمادية لمواجهة الأزمات. يُعرف التخطيط بأنه التحديد المسبق لما يجب القيام به، وكيفية تنفيذه، ومتى ومن المسؤول عن التنفيذ. باستخدام التخطيط كأداة لإدارة الأزمات، يتم تجنب الارتجال والعشوائية. يتطلب ذلك وضوح الأهداف والسياسات، وتحديد الإجراءات والاحتياجات البشرية والمادية، إلى جانب اختيار الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة. كما يتطلب التخطيط مرونة في التنفيذ للتعامل مع تطورات الأزمة بشكل فعال(حسن،2001).

ثانيا : التننظيم: يمثل التنظيم التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تتولى إدارة الأزمة ومن هنا يتم التركيز على تحديد الأشخاص الموكولة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة في كل منهم وفي التنظيم يتم التركيز على مايلي:

أ- فرق إدارة الأزمات ومكوناتها والتي تتمثل ب:

- 1- المكان غرفة اجتماع مجهزة.
 - 2- الناس خبراء متخصصون في جميع المجالات.
 - 3- التسهيلات وسائل الإيضاح وأجهزة متوفرة للمعلومات.
 - 4- الأفكار منهج للتحليل والأفكار.
 - 5- التنظيم الجنبه مؤقتة تلتقي في غرفة الاجتماع (زيد، 2006).
- ب- تفويض السلطة: يعتبر تفويض السلطة محور العملية الإدارية سواء في إدارة الأزمات أو في نطاق فريق المهام الأزمومية فقد تضطر أحداث الأزمة التي تواجه فريق مكافحة الأزمات إلى ضرورة إتخاذ القرارات السريعة والصائبة وبدون الإنتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه. نظام إدارة الأزمات: تمر الأزمات بخمس مراحل أساسية والتي من الممكن أن تواجهها المنظمة مستقبلا فإذا فشل المدير في إدارة مرحلة من هذه المراحل يصبح مسؤولا عن وقوع الأزمة وتفاقم أحداثها ويجعل المراحل التالية مراحل مكلفة ومؤلمة ويوضح الشكل التالي رقم 2 مراحل إدارة الأزمات:
- مراحل إدارة الأزمات.
- إدارة الأزمات تمر بخمس مراحل رئيسية، تبدأ من اكتشاف الإشارات الأولى للأزمة وصولا إلى التعلم من التجربة لتفادي أزمات مستقبلية. وهذه المراحل هي:



المرحلة الأولى: اكتشاف إشارات الإنذار: تمثل هذه المرحلة إدراك وفهم وتحليل المؤشرات الأولية التي قد تنذر بحدوث أزمة. تتميز هذه المرحلة بعدم وجود خسائر فعلية، بل تقتصر على الشعور بالقلق حيال احتمال وقوع أزمة. إذا لم تُعط هذه الإشارات الاهتمام الكافي من قبل المنظمة ولم يتم تحليلها ودراستها بجدية، فإن خطر تحول هذه المؤشرات إلى أزمة حقيقية يصبح مرتفعا (عبد الرحمن، 2000).

المرحلة الثانية: الاستعداد والوقاية: في حال أدركت المنظمة إشارات الإنذار الأولية وقامت بتحليلها، يمكنها التحرك لاتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. تشمل هذه الإجراءات جمع الحقائق، تحليل الموقف تدريب العاملين، توفير الأجهزة، ووضع خطة شاملة لإدارة الأزمات. يمكن من خلال هذه التدابير منع حدوث الأزمة أو احتواؤها في بدايتها، إذ تُعد الوقاية دائما أفضل من العلاج.

المرحلة الثالثة: احتواء الأضرار أو الحد منها: تركز هذه المرحلة على تعامل المنظمة مع الأزمة عند وقوعها من خلال تحديد حجم الخسائر المادية والمعنوية والعمل على احتوائها أو معالجتها. تختلف الجهود المطلوبة في هذه المرحلة تبعا لطبيعة الأزمة، وقد تشمل التعويضات، الإصلاحات، أو التدخلات النفسية والاجتماعية للعاملين.

المرحلة الرابعة: استعادة النشاط: تُعرف أيضا بمرحلة إعادة البناء، وتهدف إلى استعادة النشاط الطبيعي للمنظمة بعد الأزمة.

تتطلب هذه المرحلة تشخي صادقا للأزمة، وتشكيل فرق عمل متخصصة لتحديد أهداف التطوير ووضع الخطط لإعادة البناء وتنفيذها. كما تُشرف المنظمة على عملية استعادة النشاط عبر مراقبة التنفيذ وضمان تحقيق النتائج المرجوة.

المرحلة الخامسة: التعلم: في هذه المرحلة، تستخلص المنظمة الدروس والعبر من الأزمة بهدف تحسين أدائها في المستقبل. يشمل ذلك تطوير أنماط سلوكية فعالة للتعامل مع الأزمات المحتملة، مثل تنظيم تدريبات مستمرة للعاملين، إنشاء برامج لتحليل الأزمات السابقة، تقديم حوافز تشجيعية للمشاركة في التدريب، وحتى الاحتفال بذكرى الأزمة لتعزيز الوعي. يهدف هذا النهج إلى تعزيز قدرات المنظمة على رصد الإشارات المبكرة والتعامل بفعالية مع الأزمات المستقبلية، سواء كانت مشابهة أو مختلفة.

التحليل الإحصائي للدراسة: عرض النتائج

قامت الباحثة باعداد استبانة بغرض جمع البيانات وقام بتوزيع 150 استبانة وتم استرداد 120 استبانة موزعة على البنوك كما في الجدول

جدول التكرارات والنسب المئوية للاستبانة المستردة تبعا للبنوك

البنك	عدد الاستبانات	النسبة المئوية
البنك الاسلامي	11	%1442
البنك العربي	33	%2142
البنك الاهلي الاردني	11	%1241
بنك القاهرة عمان	22	%1143
بنك الاسكان	11	%1442
بنك المصرفيه العربيه	12	%1141
المجموع	121	%111

المصدر تقرير البنك المركزي حول أداء المصارف في الأردن لعام 2023

المعالمه الإحصائية: لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، تم إدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSS وإجراء التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة
2. اختبار (T) لعينه واحده
3. تحليل الانحدار البسيط.
4. تحليل التباين الأحادي.

تم تقديم النتائج من خلال التحقق من صحة الفرضيات البحثية، حيث كانت الفرضية الأولى على النحو التالي:

الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية الإدارية ونظام إدارة الأزمات.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم اختبار (T) لفقرات المجالات المتعلقة بالعملية الإدارية ونظام إدارة الأزمات، بالإضافة إلى المجموع الكلي لهما. الجدول (2) يعرض تفاصيل هذه التحليلات.

جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لفقرات مجال العملية الادارية والمجموع الكلي لهما.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة الاحصائية
1	تقدم البنوك دعما ماديا ونفسيا للفرق الذي يتولى التشخيص والتخطيط للآزمات المتوقع حدوثها	3.33	1.12	1.11	1.11
2	توجد تعليمات واجراءات ادارية واضحة تبين كيفية واجراءات التعامل الخاصة بمواجهة الآزمات المتوقعة.	3.31	1.11	3.31	1.11
3	يسهل الحصول على الاحتياجات المادية والبشرية والمعلومات المطلوبة من الادارات والاقسام الأخرى للتعامل مع الآزمات	4.21	1.11	12.11	1.11
4	يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية بالشكل الذي يمكن البنوك من التعامل مع الآزمات عند حدوثها	4.13	1.11	12.21	1.11
	المجموع الكلي الادارية	3.11	1.11	13.11	1.11

المصدر: تقرير البنك المركزي حول أداء العمليات الإدارية في البنوك لعام 2023

يظهر من جدول (2) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي / العملية الادارية بلغ 3.89، وتراوحت قيم المتوسطات الحسابية لفقرات المجال بين 3.60-4.21 ، وكان أعلاها لفقرة رقم (3) "يسهل الحصول على الاحتياجات المادية والبشرية والمعلومات المطلوبة من الادارات والاقسام الأخرى للتعامل مع الآزمات"، بينما أدناها كان للفقرة رقم (2) "توجد تعليمات واجراءات ادارية واضحة تبين كيفية واجراءات التعامل الخاصة

اسباب أزمات المصارف وتأثيراتها. وكيفية التعامل معها بفعالية

بمواجهة الازمات المتوقعة.. وبلغت قيمة الاختبار (T) للمجموع الكلي 13.71 وهي قيمة دالة احصائيا وهذا يدل على وجود اثر للعملية الادارية على ادارة الازمات، وتراوحت قيم الاختبار لفقرات المجال بين 6.69-12.75 وهي قيم دالة احصائيا لجميع الفقرات.

جدول(3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة (T) لفقرات مجال نظام ادارة الازمات والمجموع الكلي لهما.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدالة الاحصائية
1	تتوفر في البنوك الخطط والبرامج الجاهزة والبديلة الكفيلة بمعالجة الازمات ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر	3.14	1.11	11.41	1.11
2	تعقد لقاءات واجتماعات دورية وتجرى تجارب وهمية لتدريب افراد فريق الازمات على كيفية التعامل مع الازمات المتوقع حدوثها	3.33	1.12	3.11	1.11
3	تتوافر برامج تدريبية متطورة يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال ادارة الازمات	3.11	1.11	1.11	1.11
4	تحرص البنوك على عقد اتفاقيات تعاون متبادلة في مجال ادارة الازمات مع المؤسسات الحكومية والخاصة.	3.41	1.12	2.21	1.11
5	يؤخذ بعين الاعتبار عامل السرعة الوقت والدقة عند التعامل مع الازمات	3.41	1.11	2.21	1.11
6	يتم التحكم بالازمة عند حدوثها والسيطرة عليها والحد من انتشارها واتساعها لفقرته زمنية معينة	3.21	1.13	3.11	1.11
7	هناك مبادرة لتوزيع المهام وتحديد السلطات والصلاحيات وبفترة قصيرة	3.32	1.11	3.11	1.11

المصدر: من اعداد الباحثة

متزامنة مع حدوث الازمة					
8	يتم استخدام اجراءات الطوارئ بكفاءة وفعالية للتقليل من الخسائر والاضرار الناتجة عن الازمة	3.31	1.12	1.11	1.11
9	يتم الاتصال بسرعة ودقة للتأكد من حجم الخسائر والاضرار التي نتجت عن الازمة أو كانت سببا في وقوعها	3.21	1.14	3.33	1.11
11	تخصص غرفة عمليات ادارة الازمات مجهزة بوسائل اتصال فعالة وشبكات تعكس تطور الازمة، وأجهزة كمبيوتر لاحتواء اسباب الازمة والاضرار المترتبة على حدوثها.	3.42	1.12	4.41	1.11
11	هناك قدرة وسرعة مناسبة في حشد وتحريك الامكانيات المادية والبشرية الازمة لاحتواء الازمة	3.33	1.11	3.13	1.11
12	تتخذ الاجراءات اللازمة لممارسة الاعمال والنشاطات الاعتيادية دون تعطيل أو تأخير في ظروف الازمات	3.44	1.11	2.21	1.11
13	يتم تحديد ما هو مطلوب توفيره للامكان التي تضررت بالازمة وتقديم الموارد اللازمة لاستعادة النشاط الاعتيادي	3.21	1.11	3.41	1.11
14	تعمل البنوك على تخفيف آثار الازمات وذلك بالحد من استمرار اسباب حدوثها.	3.31	1.11	3.32	1.11
15	تقوم البنوك بتوجيه بيان وحملة إعلامية مكثفة لمخاطبة جمهور المواطنين ووسائل الاعلام الجماهيرية اذا تطلب الأمر ذلك حول الخسائر والاضرار التي سببتها الازمة وكيفية التعامل معها.	3.22	1.11	2.41	1.11
16	تستخلص البنوك العبر والدروس المستفادة من الازمات التي واجهتها سابقا في محاولة للاستفادة والوقاية نت أي ازمات مشابهة مستقبلا.	3.43	1.11	4.11	1.11
17	تقيم كفاءة وفعالية كافة خطط وبرامج واجراءات ادارة الازمات التي تم تحديدها مسبقا بقصد تطويرها للتعامل مع الازمات المستقبلية	3.42	1.11	4.22	1.11
18	تدمج الدروس والعبر المستفادة من الازمات والخطط السابقة في الخطط المستقبلية للاستفادة منها لتجنب وقوع الازمات	3.31	1.11	3.12	1.11
19	هناك تقييم دقيق وموضوعي لخطط وبرامج وتجارب وقرارات التعامل مع الازمات المشابهة في بلدان مختلفة أو مؤسسات أجنبية أو أجهزة إدارية الاستفادة منها مستقبلا لتفادي وقوع الازمات.	3.31	1.11	4.14	1.11
	المجموع الكلي نظام ادارة الازمات	3.21	1.11	1.31	1.11

المصدر: تقرير البنك المركزي حول إدارة الأزمات المصرفية، 2023

يظهر من جدول(3) أن المتوسط الحسابي للمجموع الكلي ونظام ادارة الازمات بلغ 3.51، وتراوحت قيم المتوسطات لفقرات المجال بين 3.87- 3.25 وكان أعلاها لفقرة رقم 3 " تتوافر برامج تدريبية متطورة يتم من خلالها نقل خبرات الآخرين وتجاربهم في مجال ادارة الازمات، بينما ادنى متوسط حسابي كان لفقرة رقم 15 تقوم البنوك بتوجيه بيان وحملة إعلامية مكثفة لمخاطبة جمهور المواطنين ووسائل الاعلام الجماهيرية اذا تطلب الأمر ذلك حول الخسائر والاضرار التي سببتها الازمة وكيفية التعامل معها.. وبلغت قيمة الاختبار (T) للمجموع الكلي/نظام ادارة الازمات 7.30 وهي قيمة دالة احصائيا وهذا يدل على وجود أثر لنظام ادارة الازمات على عملية ادارة الازمات، وتراوحت قيم الاختبار الفقرات المجال بين وهي قيم دالة احصائيا لجميع فقرات المجال. كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المجالين العملية الادارية، نظام ادارة الازمات للكشف عن وجود علاقة بين المتغيرين، وتطبيق تحليل الانحدار البسيط جدول 4 يبين ذلك:

اسباب أزمات المصارف وتأثيراتها. وكيفية التعامل معها بفعالية

جدول (4) معامل الارتباط بيرسون بين العملية الادارية ونظام ادارة الازمات.

المتغير	معامل الارتباط	الدالة الإحصائية
العملية الادارية * نظام ادارة الازمات	0.1**	0.00

المصدر: تقرير البنك المركزي حول إدارة الأزمات المصرفية، 2023

دالة عند مستوى الدلالة 0.01. يظهر من جدول (4) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين "العملية الادارية، نظام ادارة الازمات بلغ 0.71، وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط عالية بين العملية الادارية، نظام ادارة الازمات".

جدول (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين العملية الادارية، نظام ادارة الازمات

المتغير	قيمة β	t- value	الدلالة	R	Rsqua re	F value	مستوى الدلالة
نظام الازمات	1.32	11.11	1.11	1.11	1.41	113.21	1.11

المصدر: تقرير البنك المركزي حول إدارة الأزمات المصرفية، 2023

يظهر من جدول (5) قيمة R بلغت 0.70 وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط كبيرة بين العملية الادارية، نظام ادارة الازمات، وبلغت قيمة R-square (0.49) وهي قيمة عالية وتفسر بنسبة كبيرة قدرة العملية الادارية في التأثير على نظام ادارة الازمات، وبلغت قيمة الاختبار (ف) 116.57 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا يدل على وجود دلالة احصائية لأثر العملية الادارية على نظام ادارة الازمات.

تجربة اليا بان: بدأ نشاط التاجير التمويلي في اليابان في العام 1963، وتزامن نموه مع نمو الاقتصاد الياباني، مما ساهم في تأسيس نظام قوي للتأجير التمويلي. قامت شركات التأجير التمويلي بتلبية الطلب المتزايد من القطاعات المختلفة، محققة نمواً موازياً للنمو الاقتصادي الكبير. تضاعف التأجير التمويلي بين عامي 1965 و 1970 بنحو 30 ضعفاً، حيث ارتفعت قيمة العقود الجديدة من 67 مليون دولار أمريكي إلى حوالي 2 مليار دولاراً، بمعدل نمو سنوي قدره 205%. أدى هذا النمو السريع إلى دخول العديد من المؤسسات المالية في هذا المجال، وتأسست جمعية التأجير اليابانية من قبل 19 شركة لتعزيز التأجير التمويلي. في السنوات التي تلت عام 1970، ارتفعت قيمة العقود الإجمالية للعقود الجديدة من 2.1 مليار دولار إلى حوالي 5.3 مليار دولاراً، بمعدل نمو سنوي قدره 1.3%. انتشرت شركات التأجير التمويلي في معظم المدن اليابانية، وزاد عدد الشركات المنضمة إلى جمعية التأجير الياباني من 43 شركة في عام 1975 إلى 237 شركة في عام 1985، ليصل عددها إلى 368 شركة في عام 1994. تنوعت المجالات التي يشملها التأجير التمويلي الياباني، مثل صناعة الكمبيوتر والسفن والطائرات والسيارات، بالإضافة إلى الخدمات ذات القيمة المضافة كمعدات القياس الدقيقة والعقارات وإدارتها. شهدت صناعة التأجير التمويلي تطوراً ملحوظاً خلال الثمانينيات، حيث بلغ حجم النشاط في عام 1981 حوالي 1.574 مليار دولار، وازداد ليصل إلى 3.676 مليار دولار في عام 1985، ثم إلى 7.064 مليار دولار في عام 1990. استمر نشاط التأجير التمويلي في اليابان بالنمو، محققاً أرقاماً قياسية على المستوى العالمي، حيث وصل إلى 58.95 مليار دولار أمريكياً في عام 2001، بعدد شركات بلغ 131 شركة، مما جعل اليابان تحتل المرتبة الثانية عالمياً في هذا المجال بحلول عام 2002. (علي، 2024) ان السبب الرئيسي لربط هذين المتغيرين هو تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة المالية في القطاع العام وضمان امتثال المعلومات المالية الحكومية للمعايير المحاسبية الدولية في القطاع العام. لذلك فإن مراجعة هذين المتغيرين وتحليل دورهما سيوفر إطاراً نظرياً وتطبيقياً مهماً لفهم العلاقة بينهما لترشيد الموازنة. ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها بحث المراجعة أن الهدف الرئيسي لتطبيق معايير (IPSAS) هو تحقيق التوافق في السياسات المحاسبية على المستوى العالمي من خلال تقديم الإرشادات والتوجيهات لتطوير إطار نظري شامل للمحاسبة الحكومية. ويتم تقييم الأداء الحكومي من خلال الالتزام بتطبيق معيار (IPSAS 24) والذي يسمح بإعداد مجموعة متنوعة من البيانات المالية التي تفصل الميزانية المعتمدة والنفقات الفعلية والموازنة النهائية (المخصص المعدل) وتحقيق الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية. ولم تفصح الوحدة الحكومية في البيانات المالية عن مدى الالتزام بالقوانين التشريعية والتنظيمية واللوائح الأخرى التي تفرضها الجهات الخارجية. (الدولة) أما فيما

يتعلق بالتوصيات يقترح الباحثون أن تلتزم المؤسسات الحكومية بتطبيق معيار IPSAS24 بشكل كامل ودقيق لضمان التوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، وأن تقوم المؤسسات الحكومية بتحليل احتياجاتها الفعلية وإجراء دراسة جدوى قبل إجراء أي تحويلات في الموازنة الأصلية، وذلك لضمان وجود أساس علمي قوي وتحسين أداء المؤسسة في الالتزام بتوجيهات الموازنة، وأن تقوم المؤسسات الحكومية بتطبيق نظام إدارة المالية الحكومية بشكل كامل وفعال في كافة الوحدات الحكومية لتعزيز الشفافية والرقابة المالية، كما يجب تكوين نظام إدارة المالية الحكومية بشكل يلبي احتياجات الوحدة الحكومية بما يمكنها من تسجيل وتتبع المعاملات المالية وإعداد التقارير المالية بشكل دقيق وفي الوقت المناسب.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. ضعف إدارة المخاطر المالية أدى إلى اختلالات هيكلية داخل المصارف.
2. الاعتماد الكبير على القروض ذات المخاطر العالية دون تأمين كاف .
3. أزمات السيولة الناتجة عن عدم توافق الموارد مع الالتزامات قصيرة الأجل.
4. تأثير العوامل الخارجية مثل الكوارث الاقتصادية العالمية والتغيرات السياسية الحادة.
5. تراجع ثقة العملاء في المصارف، مما يؤدي إلى تدفقات سحب جماعية للودائع.

التوصيات:

- 1- ضرورة التزام مديري البنوك والجهات الادارية والتنظيمية بالمتابعة المستمرة وتقييم أدائها وتطويره بالشكل الذي يواكب التغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية لمواجهة المخاطر والالتزامات التي تحدث بشكل مفاجئ وطارئ.
- 2- ينبغي على المصارف امتلاك نظام فعال للإنذار المبكر من اجل الوقاية والتحوط من الأزمات قبل وقوعها والاستفادة من الازمة بمراحلها المختلفة وتحويلها الى نقاط قوة وإيجابية لمصلحة المصرف.
- 4- ضرورة قيام البنك المركزي العراقي بوضع تعليمات واضحة وصريحة تلزم بها المصارف الخاصة بإنشاء قسم خاص بادارة الالتزام والمخاطر (يتم من خلاله المتابعة المستمرة لأداء المصارف ووضع خطط مستقبلية واستراتيجيات من قبل مختصين داخل المصرف لمواجهة اي ازمة او ظرف طارئ يلحق بالمصرف ويتم ربط القسم بشكل مباشر بإدارة البنك المركزي العراقي وبمتابعة مستمرة منه.
- 5- ينبغي على المصارف تنوع محفظتها الاستثمارية وتنوع إيراداتها بالتالي الحفاظ على مناسب السيولة لديها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه المتعاملين معها في أي وقت واي ظرف طارئ قد يلحق بها بشكل مفاجئ.

References :

المصادر :

- 1- إبراهيم، ع. ح. م. م. (2024). معيار المحاسبة الدولي للقطاع العام (IPSAS 24) وأثره على إدارة المعلومات المالية. مجلة ريادة للتمويل والأعمال، 5(3).
- 2- إبراهيم، ت.، & حواس، ص. (2009). تداعيات الاقتصادية العالمية وضرورة إعادة بناء النظام العالمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 20(1).
- 3- أحمد، م. (2006). إدارة الأزمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 4- الببلاوي، ح. (2008). الأزمة المالية العالمية من منظور إسلامي وتأثيرها على الاقتصادات العربية. صحيفة الشعب المصرية.
- 5- اليزاز، حسن. (2001). بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 6- المعصراوي، ح. س. (2014). دراسة مقارنة لآثار الأزمات المالية العالمية على تطوير معايير المحاسبة المالية الدولية والمصرية (رسالة ماجستير). جامعة طنطا، مصر.
- 7- ابو عبدلي، أ. (2015). سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها. عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 8- الججاوي، ط. م. ع. & الزرقي، م. م. ع. (2018). إطار مقترح لحوكمة لمؤسسات البلدية للحد من عمليات الاحتيايل بحث تطبيقي في المؤسسات البلدية لمحافظة بابل. مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، 13(42).
- 9- الحسن، ع. ت. (1999). التمويل الدولي. عمان، الأردن: دار مجدلاوي.
- 10- الخضير، م. أ. إدارة الأزمات. الإسكندرية: مكتبة مدبولي.
- 11- الخنifer، م. (2010). المصرفية الإسلامية: ترقب النسخة المحسنة التي ستطبق العام المقبل. الاقتصادية الإلكترونية، 6075.

- 12-السجيني، ع.، & صبري، وآخرون.(2023). أثر محاسبة القيمة العادلة وفقاً لمعيار التقرير المالي الدولي رقم(13) على دلالة القوائم المالية في البنوك المصرية. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 47(2)، 344-386.
- 13-العناد، م. ب.(2009). الأزمة المالية العالمية 2008: طبيعتها، أسبابها، وتأثيراتها المستقبلية على الاقتصاد العالمي والعربي. مؤتمر كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، الأردن..
- 14-العقاد، ن. م. ف.(2014). الأزمة المالية العالمية وأثرها في السيولة في المصارف: دراسة تطبيقية على المصرف التجاري السوري (رسالة ماجستير). جامعة دمشق، سوريا.
- 15-تقرير البنك المركزي حول أداء المصارف في الأردن لعام 2023.
- 16-تقرير البنك المركزي حول إدارة الأزمات المصرفية، 2023.
- 17-عاصم، الأعرجي، & الشريدة، ه. (2003). العلاقة بين بعض متغيرات إدارة الأزمات. المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل، المجلد الرابع، العدد الأول.
- 18-ختلان، ي. م.(2021). تقييم السلامة المالية وفق نموذج PATROL: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية للمدة من (2014-2018). مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55).
- 19-زيد، م. عبوي.(2007). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 20-جمال عبيد،(2008). الأزمة المالية العالمية: الأسباب، التداعيات، الحلول. جامعة الملك سعود. متاح على الإنترنت <http://www.aljazeera.net>.
- 21-عبوي، ز. م.(2006). إدارة الأزمات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 22-عبد الحميد، ع. م.(2001). العولمة واقتصاديات البنوك. مصر: الدار الجامعية.
- 23-عبد الرحمن، توفيق.(2000). منهج المدير الفعال: فن إدارة الأزمات والصراعات. مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- 24-عماش، م. ب.، & حسين، ع. إ.(2021). تأثير الأزمات المالية في محاسبة التحوط: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 17(55)، 1-19.
- 25-عمر، أ.، & القضاة، م.(2014). أثر الأزمات المالية على دعم سياسة التحفظ المحاسبي: دراسة في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، 28(1).
- 26-محمد، ع.(2006). استراتيجيات إدارة الأزمات والحكومات. القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 27-محمود، ه. ش.(2024). تقييم مؤشرات الأداء المالي في المصارف. مجلة الريادة للمال والأعمال. <https://doi.org/10.56967/ejfb2024424>
- 28-Ibrahim, A. H. M. M.(2024). The International Public Sector Accounting Standard (IPSAS 24) and its impact on financial information management. Journal of Entrepreneurship in Finance and Business, 5(3).
- 29-Ibrahim, T., & Hawas, S.(2009). The global economic repercussions and the necessity of rebuilding the world system. Journal of Baghdad College for Economic Sciences University, 20(1).
- 30-Ahmed, M.(2006). Crisis Management. Alexandria: University House.
- 31-Al-Bebrawi, H.(2008). The global financial crisis from an Islamic perspective and its impact on Arab economies. Al-Shaab Newspaper, Egypt.
- 32-Al-Bazzaz, H.(2001). Beirut: University Institution for Studies, Publishing, and Distribution.
- 33-Al-Masrawi, H. S.(2014). A comparative study of the effects of global financial crises on the development of international and Egyptian financial accounting standards(Master's thesis). Tanta University, Egypt.
- 34-Abu Abdali, A.(2015). Commercial bank management policies and their indicators. Amman: Dar Al-Jinan for Publishing and Distribution.
- 35-Al-Jajawi, T. M. A., & Al-Zarfi, M. M. A. (2018). A proposed governance framework for municipal institutions to reduce fraud: An applied study in municipal institutions of Babylon Province. Journal of Accounting and Financial Studies, 13(42).
- 36-Al-Hassan, A. T.(1999). International Finance. Amman, Jordan: Dar Majdalawi.
- 37-Al-Khudairi, M. A. Crisis Management. Alexandria: Madbouly Library.

- 38-Al-Khunifer, M.(2010). Islamic banking: Anticipating the improved version to be implemented next year. Al-Eqtisadiyah Electronic Newspaper, 6075.
- 39-Al-Sijini, A., & Sabri, et al.(2023). The impact of fair value accounting under IFRS 13 on the significance of financial statements in Egyptian banks. The Egyptian Journal of Commercial Studies, 47(2), 344-386.
- 40-Al-Anad, M. B.(2009). The global financial crisis 2008: Its nature, causes, and future impacts on global and Arab economies. Conference of the College of Administrative and Financial Sciences, Al-Isra Private University, Jordan.
- 41-Al-Aqqad, N. M. F.(2014). The global financial crisis and its impact on liquidity in banks: An applied study on the Commercial Bank of Syria (Master's thesis). University of Damascus, Syria.
- 42-Central Bank Report on Banking Performance in Jordan for 2023.
- 43-Central Bank Report on Banking Crisis Management, 2023.
- 44-Asim, Al-Araji, & Al-Sharida, H.(2003). The relationship between some crisis management variables. Scientific Journal of King Faisal University, 4(1).
- 45-Khtalan, Y. M.(2021). Assessing financial soundness using the PATROL model: An applied study on a sample of private commercial banks listed on the Iraq Stock Exchange (2014-2018). Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17(55).
- 46-Zaid, M. Aboui.(2007). Crisis Management. Amman: Dar Konooz Knowledge for Publishing and Distribution.
- 47-Jamal Obaid,(2008). The global financial crisis: Causes, repercussions, and solutions. King Saud University. Available online: <http://www.aljazeera.net>
- 48-Aboui, Z. M.(2006). Crisis Management. Amman: Dar Konooz Knowledge for Publishing and Distribution.
- 49-Abdel Hamid, A. M.(2001). Globalization and Banking Economics. Egypt: University House.
- 50-Abdel Rahman, Tawfiq.(2000). The Effective Manager's Approach: The Art of Crisis and Conflict Management. Professional Management Expertise Center.
- 51-Amash, M. B., & Hussein, A. I.(2021). The impact of financial crises on hedge accounting: An applied study on a sample of Iraqi banks. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17(55), 1-19.
- 52-Omar, A., & Al-Qudah, M.(2014). The impact of financial crises on supporting accounting conservatism policies: A study on Jordanian industrial public shareholding companies. An-Najah University Journal for Research, 28(1).
- 53-Mohamed, A.(2006). Crisis Management Strategies and Governments. Cairo: Dar Al-Uloom for Publishing and Distribution.
- 54-Mahmoud, H. S.(2024). Evaluating financial performance indicators in banks. Journal of Finance and Business Leadership. <https://doi.org/10.56967/ejfb2024424>