

## علاقة ادارة الازمات المصرفية بالسمعة المؤسسية دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية

### The relationship of banking crisis management to institutional reputation: An exploratory study of a sample of Iraqi banks

أ.د. امل محمود علي / المشرف

Dr. Amal Mahmoud Ali

amel\_mang@uomustansiriyah.edu.iq

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة المستنصرية

سجاد سعيد ياسين / الباحث

Sajjad Saeed Yassin

0111sagad@gmail.com

الكلمات المفتاحية: ازمات مصرفية، سمعة مؤسسية.

Keywords Banking crises, institutional reputation

#### المستخلص:

يهدف البحث الى التعرف على مدى استخدام استراتيجيات ادارة الازمات في عدد من المصارف العراقية، والكشف عن علاقة الارتباط بين كل متغير من متغيرات ادارة الازمات المصرفية بالسمعة المؤسسية. ولغرض تحقيق اهداف البحث فقد تم بناء المخطط الفرضي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل بإدارة الازمات المصرفية وأبعاده (فرق العمل، الاحتياطي الوقائي، تحويل المسار، تفريغ الازمة، تفتيت الازمة) والمتغير المعتمد المتمثل بالسمعة المؤسسية وابعادها (الاداء المالي، الابداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة)، ولغرض التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرات اعتمدت الدراسة فرضية رئيسة وعدد من الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها. ولغرض اختبار فرضياتها فقد تم تطبيقها على عينة من المصارف العراقية الاهلية للحصول على المعلومات اللازمة من خلال استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض وتم تعزيزها بالمقابلات الشخصية وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (8) مصارف اهلية وهي (الموصل، اشور الدولي، المنصور، بغداد، المتحد، الاقتصاد، عبر العراق، سومر) وعدد (93) شخصا من شاغلي المواقع الاتية (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، رؤساء اقسام ومعاونيهم، رؤساء شعب) من خلال عينة قصدية. واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الباحث مقياس (ليكرت الخماسي) في الاستبانة التي عدت كأداة رئيسة للبحث، واستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المتقدمة للوصول الى النتائج المتعلقة بها وفق برنامج (Spss v.23).

توصل البحث الى مجموعة من النتائج اهمها (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية). وهناك تبايناً في ادارة الازمات من قبل تلك المصارف حيث كان مصرف بغداد والمنصور في الصدارة في اغلب ابعاد ادارة الازمات المصرفية.

#### Abstract

The research aims to identify the extent to which crisis management strategies are used in several Iraqi banks and to reveal the correlation between each variable of banking crisis management and institutional reputation. To achieve

the objectives of the research, a hypothesis was built to determine the nature of the relationship between the independent variable represented in banking crises management and its dimensions (work teams, preventive reserve, diversion, crisis unloading, crisis fragmentation) and the approved variable represented by institutional reputation and its dimensions (financial performance, creativity, social responsibility, and service quality), and to identify the nature of the relationship between the variables, the study adopted the main hypothesis and several sub-hypotheses emanating from it. To test its hypotheses, it was applied to a sample of private Iraqi banks to obtain the necessary information through a questionnaire form prepared for this purpose and was reinforced with personal interviews. The questionnaire was distributed to a sample of (8) private banks, namely (Mosul, Ashur International, Al-Mansour, Baghdad, Al-Muttahed, Al-Iktissad, across Iraq, Sumer) and (93) people from the occupants of the following sites (delegated director, deputy director delegate, heads of departments and their assistants, heads of people) through an intentional sample. The research adopted the descriptive-analytical method, and the researcher used the (Likert five-point) scale in the questionnaire, which was considered a main tool for the research, and he used a set of advanced statistical methods to reach the related results according to the (Spss v.23) program.

The research reached a set of results, the most important of which is (that there is a significant correlation between banking crisis management and institutional reputation).

### المقدمة.

عند الحديث عن إدارة الأزمات المصرفية يرى كل من (Pfarrer, Short, & Coombs, Bundy) (2017:3) من الضروري التركيز على الأحداث ما قبل واثاء وبعد الازمة، بالتالي يفضل إدارتها مبكراً من اجل تفادي هذه الأزمة ووقف تصاعدها وبالتالي الوقاية خير من العلاج ولكن عدم القدرة على اجهاضها يضع الادارة امام خيارات محدودة منها ادارة تلك الازمة بصورة كفوءة او الاستسلام لها وترقب نتائجها التي قد تكون مدمرة ، الأمر الذي يتطلب إدارتها بصورة اكثر فاعلية والقدرة على اتخاذ قرارات إدارية صعبة ووضع الخطط والأساليب والاستراتيجيات المناسبة للاستجابة للتهديدات التي تتعرض لها المصارف و أنشطتها. (اللامي، العيساوي، 2015: 38)، وتلعب السمعة المؤسسية دورا مهما في فشل أو نجاح المصارف، وتساعد على تعزيز العلاقات وتقليل المخاطر التي تتحملها المصارف خاصة في أوقات الأزمات ولها قيمة كبيرة، وهي تمثل ثروة استراتيجية لما لها من دور فعال في بقاء هذه المؤسسات وتطورها خلال الأزمات، وهي من العوامل المهمة التي تمثل عوناً للمصارف في تحقيق الأداء الجيد. (مطر، 2018: 1)، وتعتمد عملية تكوين السمعة الجيدة على سلسلة من العوامل التي تساعد على ترسيخ وتوثيق السمعة، بما في ذلك: كفاءة الأداء، وجودة الخدمات المقدمة، والدور الاجتماعي الذي يلعبه المصرف. (رضوان، 2016: 42-35)

## الفصل الاول / المبحث الاول- المنهجية العلمية للبحث

**اولاً مشكلة البحث:** أصبحت ادارة الازمات المصرفية من اهم الادارات التي تعول عليها المؤسسة امالا كبيرة في تقوية علاقتها مع جمهورها وزبائنها من خلال تحسين سمعتها المؤسسية لاسيما ان نجاح اي مؤسسة يعتمد على سمعتها المؤسسية والتي تعتمد بدورها على نجاح ادارة الازمات في تلك المؤسسة، بالتالي تم تحديد مشكلة البحث التي تتمثل بالتساؤلات الآتية:

1- ما الاساليب الأكثر أهمية (الاحتياطي الوقائي او التعبوي، فرق العمل، معالجة الازمة او تفرغها، تفتيت او تجزئة الازمة، تغيير مسار الازمة) في ادارة الازمات المصرفية التي ترتبط بالسمعة المؤسسية (الاداء المالي، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة، الابداع) ؟

2- هل هناك علاقة ارتباط بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية؟

3- هل لدى المصارف جانب او قسم متخصص في ادارة الازمات؟

**ثانياً أهمية البحث:** تكمن أهمية هذا البحث في أن مفهوم الازمات أصبح جزءاً لا يتجزأ من حياة المؤسسات بصورة عامة والمصارف بشكل خاص، وخاصة مع تعدد الازمات من حيث النوع والحجم والتأثير والتعقيد وهذه الدراسة ذات أهمية كونها تنطرق الى الازمات التي تعصف بالقطاع المصرفي وطرق تقليل آثارها السلبية على القطاع المصرفي الذي يعد ركناً أساسياً من اركان اقتصاد البلد وطريقة ادارة تلك الازمات بصورة فعالة بما ينعكس عن صورة جيده على سمعتها، ومما يمكن ان توفره هذه الدراسة من معلومات تخدم المصارف في تحسين السمعة المؤسسية من خلال طريقة ادارة الازمة ومعالجتها بالصورة المناسبة من خلال تحديد الارتباط بين المتغير المستقل وهي ادارة الازمات المصرفية وما بين المتغير التابع السمعة المؤسسية.

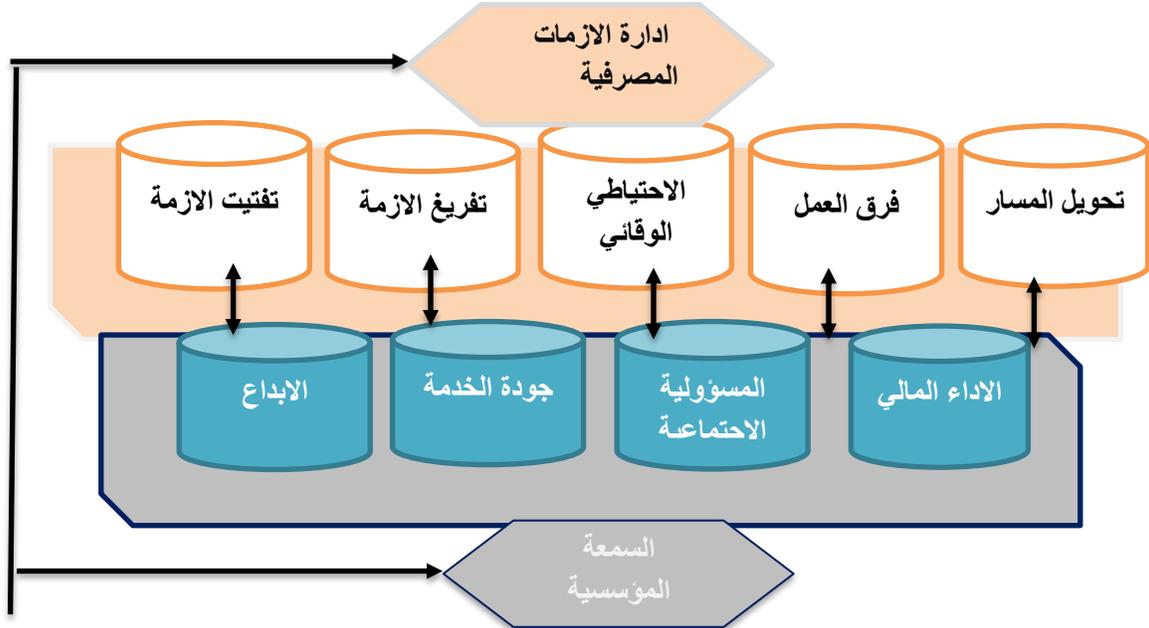
## ثالثاً اهداف البحث

1- التعرف على مدى استخدام استراتيجيات ادارة الازمات في عدد من المصارف العراقية.

2- الكشف عن علاقة الارتباط بين كل متغير من متغيرات ادارة الازمات المصرفية بالسمعة المؤسسية.

**رابعاً المخطط الفرضي للبحث:** تم تصميم المخطط الفرضي للبحث استناداً الى مشكلة واهمية واهداف البحث والذي يعبر عن العلاقات المترابطة بين متغيري البحث وكيف يمكن ان يسهم ادارة الازمات المصرفية في السمعة المؤسسية وكما في الشكل (1)

لشكل (1) المخطط الفرضي



ف1: ← ارتباط

المصدر: من اعداد الباحثين

**خامسا: فرضيات البحث:** استنادا الى مشكلة واهداف البحث وبلاستعانة بالمخطط الفرضي للبحث

تم تحديد فرضيات البحث:

**اولا-** لا يوجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية. تتفرع منها عدة فرضيات:

أ- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل والسمعة المؤسسية.

ب- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الاحتياطي الوقائي والسمعة المؤسسية.

ج- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تحويل المسار والسمعة المؤسسية.

د- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تفريغ الازمة والسمعة المؤسسية.

هـ- لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تفتيت الازمة والسمعة المؤسسية.

**سادسا: بناء مقياس البحث:** اعتمد البحث الحالي على عدد من المقاييس العلمية ذات الصلة

بموضوع البحث، وبالرغم من ان هذه المقاييس هي عالمية معتمدة، الا ان ذلك لا يمنع من إعادة

اختبارها وقياس مدى توافقها وملائمتها مع الشركات عينة البحث.

جدول (1) اداة قياس البحث

| المتغير الرئيسي        | المتغير الفرعي  | التسلسل | عدد الفقرات | الباحث، السنة   |
|------------------------|---|---------|-------------|---|
| المعلومات العامة       | العمر، التحصيل الدراسي، العنوان الوظيفي، مدة الخدمة، سنوات الخدمة في المنصب | 5-1     | 5           | اعداد الباحث  |
|                        | فرق العمل   | 4-1     | 4           | (العلوي، 2019)  |
| ادارة الازمات المصرفية | الاحتياطي الوقائي   | 8-5     | 4           | (الالوسي، البدوي، العكيدي، 2019)                        |
|                        | تحويل مسار  | 13-9    | 5           | (صالح، 2018)  |
|                        | تفريغ الازمة  | 17-14   | 4           | (عياد، 2015)  |
|                        | تفتيت الازمة  | 22-18   | 5           | (الناجي، 2012)  |
| السمعة المؤسسية        | الاداء المالي   | 25-23   | 3           | (عمير، ضياء الدين، 2017)،<br>(صالح، صادق، انصاري، 2017) |
|                        | الابداع   | 30-26   | 5           | (مطر، 2019)   |
|                        | المسؤولية الاجتماعية  | 35-31   | 5           |   |
|                        | جودة الخدمة   | 40-36   | 5           | (عذيب، 2017)، (كاضم، 2019)                              |
|                        |   |         |             |   |

المصدر: من اعداد الباحثين

**سابعاً مجتمع وعينة البحث:** تم اختيار عدد من المصارف الاهلية الواقعة في مدينة بغداد وعددها (8) مصارف وهي (مصرف الموصل، مصرف اشور الدولي، مصرف المنصور، مصرف بغداد، مصرف المتحد، مصرف الاقتصاد، مصرف عبر العراق، مصرف سومر)، اذ تم توزيع الاستثمارات على القيادات الادارية (المدير المفوض، نائب مدير المفوض، رئيس القسم ومعاونهم، مدير شعبة) متبع العينة القصدية ومن خلال دي موركان تم تحديد حجم العينة حيث بلغ عددهم (93) شخص.

جدول (2) خصائص عينة البحث

| النسبة التراكمية | النسبة المئوية | التكرار | الفئة                 | السمة                         |
|------------------|----------------|---------|-----------------------|-------------------------------|
| %9.7             | %9.7           | 9       | من 20- أقل من 30      | العمر                         |
| %53.8            | %44.1          | 41      | من 30-أقل من 40       |                               |
| %90.3            | %36.6          | 34      | من 40-أقل من 50       |                               |
| %100             | %9.7           | 9       | 50 فأكثر              |                               |
|                  | %100           | 93      | المجموع               |                               |
| %1.1             | %1.1           | 1       | دكتورة                | التحصيل الدراسي               |
| %5.4             | %4.3           | 4       | ماجستير               |                               |
| %9.7             | %4.3           | 4       | دبلوم عالي            |                               |
| %79.9            | %69.9          | 65      | بكلوريوس              |                               |
| %100             | %20.4          | 19      | اعدادية               |                               |
|                  | %100           | 93      | المجموع               |                               |
| %9.7             | %9.7           | 9       | مدير                  | العنوان الوظيفي               |
| %65.6            | %55.9          | 52      | معاون المدير المفوض   |                               |
| %95.7            | %30.1          | 28      | رئيس قسم ومعاونة      |                               |
| %100             | %4.3           | 4       | رئيس شعبة             |                               |
|                  | %100           | 93      | المجموع               |                               |
| %8.6             | %8.6           | 8       | أقل من 5 سنوات        | عدد سنوات الخدمة              |
| %44.1            | %35.5          | 33      | من 5- أقل من 10       |                               |
| %71              | %26.9          | 25      | 10- أقل من 15         |                               |
| %89.2            | %18.3          | 17      | 15- أقل من 20         |                               |
| %91.4            | %2.2           | 2       | 20- أقل من 25         |                               |
| %100             | %8.6           | 8       | 25 فأكثر              |                               |
|                  | %100           | 93      | المجموع               |                               |
| %49.5            | %49.5          | 46      | أقل من 3 سنوات        | سنوات الخدمة في المنصب الحالي |
| %88.2            | %38.7          | 36      | من 3- أقل من 10 سنوات |                               |
| %98.9            | %10.8          | 10      | من 10سنوات فأكثر      |                               |
| %100             | %1.1           | 1       | 15 فأكثر              |                               |
|                  | %100           | 93      | المجموع               |                               |

المصدر: من اعداد الباحثين

**1- العمر:** حيث سجلت الفئة العمرية (من 30-اقل من 40) كأكبر فئة عمرية ضمن افراد العينة بنسبة (44.1%) ثم تليها الفئة (من 40- اقل من 50) بنسبة (36.6%) ثم تليها الفئة (من 20- اقل من 30) و(50 فأكثر) بنسبة (9.7%)، بالتالي فإن اغلب افراد العينة تتسم بالنضج بسبب الخبرات التي تمتلكها وروح الابداع والابتكار في العمل.

**2- التحصيل الدراسي:** حيث اتضح ان اغلب افراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة (69.9%) وهي نسبة جيدة مع وجود (20.4%) من حملة الشهادة الاعدادية، وكانت نسبة حملة شهادة الماجستير والدبلوم العالي (4.3%)، وكانت نسبة حملة شهادة الدكتوراة (1.1%).

**3- العنوان الوظيفي:** حيث كانت اكبر نسبة من افراد العينة هم من شاغلي موقع معاون المدير المفوض بنسبة (55.9%) ثم يليه مدير قسم ومعاون مدير قسم بنسبة (30.1%) ثم يليه المدير بنسبة (9.7%) ثم يليه رئيس شعبة بنسبة (4.3%).

**4- عدد سنوات الخدمة:** حيث تبين ان غالبية افراد العينة هم من ذوي سنوات الخدمة (من 5- اقل من 10) بنسبة (35.5%) ثم تليها الفئة (10- اقل من 15) بنسبة (26.9%) ثم تليها الفئة (15- اقل من 20) بنسبة (18.3%) ثم تليها الفئة (اقل من 5 سنوات) والفئة (25 فأكثر) بنسبة (8.6%) ثم تليها الفئة (20- اقل من 25) بنسبة (2.2%)، مما يتضح ان العينة المبحوثة تتصف بالنضج الفكري وهذا ما يخلق قوة للبحث ولاسيما في اجابة العينة عن الاستبانة من خلال الفهم والاستيعاب لفقراتها .

**5- سنوات الخدمة في المنصب الحالي:** حيث اتضح ان غالبية افراد العينة هم من فئة (اقل من 3 سنوات) بنسبة (49.5%) ثم تليها الفئة (من 3 سنوات - اقل من 10 سنوات) بنسبة (38.7%) ثم تليها الفئة (من 10 سنوات فأكثر) بنسبة (10.8%) واخيرا تأتي فئة (15 فأكثر) بنسبة (1.1%) وهذا مؤشر على وجود ضعف في ذوي الخبرة اصحاب السنوات الكبيرة من شاغلي المواقع الحالية.

### ثامنا، حدود البحث

1- البعد المكاني: القطاع المصرفي عدد 8 مصارف اهلية.  
2- البعد البشري: على المصارف الأهلية من شاغلي المواقع الاتية: (مدير مفوض، معاون مدير مفوض، رؤساء أقسام ومعاونيهم ورؤساء شعب).

### تاسعا، وسائل جمع البيانات والمعلومات

1- تحديد البيانات ذات الطابع النظري والفلسفي لبناء الجانب النظري ويعتمد على المصادر المكتوبة (الكتب والمجلات العلمية الرصينة والمواقع الالكترونية المعترف بها كمصدر رصين) مضافا اليها فلسفة الباحث.

2- تحديد البيانات ذات الطابع العملي التي يتم جمعها من خلال دراسة استطلاعية باستخدام استمارة استبانة بالإضافة الى المقابلات الشخصية التي اجراها الباحث.

**عاشرا، وسائل التحليل الاحصائي:** تم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (Spss v. 23) في توصيف البيانات وتحليلها لاستخراج نتائج الاستبانة، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تنسجم مع فرضيات البحث، وهذه الوسائل هي:

**1- استعمال التوزيع التكراري (Frequency)، والنسبة المئوية (Percentages):** لغرض وصف البيانات الخاصة بعينة البحث لأغراض التحليل والمقارنة.

- 2- استعمال الوسط الحسابي (Arithmetic Mean): يستعمل في حساب متوسط إجابات أفراد العينة ومعرفة مستوى المتغيرات لإغراض التحليل والمقارنة.
- 3- استعمال الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس درجة التشتت او الانسجام في إجابات العينة.
- 4- استخدام معامل الارتباط (سبيرمان) (pearson Correlation): لتحديد العلاقة المعنوية وقوتها واتجاهها بين المتغيرات، ومن جهة أخرى لتحديد مدى قبول أو رفض الفرضيات ولتحديد المتغيرات الأكثر أهمية، والمتغيرات الأكثر تجانساً.
- 5- استخدام معامل الانحدار البسيط: التي تستعمل من أجل تحديد تأثير متغير مستقل في متغير تابع.
- 6- استعمال معامل الاختلاف: يستعمل لمعرفة مستوى تشتت الاجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد اهمية متغيرات البحث.
- 7- اختبار (t) : اختبار درجة معنوية بين متغيرين .

## الفصل الثاني: الجانب النظري

**المبحث الاول: ادارة الازمات المصرفية:** حيث يتناول المبحث مفهوم الازمة المصرفية، انواعها، واسبابها، وادارتها من خلال مجموعة من الابعاد وكما يلي:

**اولاً مفهوم الازمة المصرفية:** تنوعت المفاهيم التي تطرقت الى مفهوم الازمة المصرفية بسبب التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المتسارعة والمتتالية التي تعمل في اطارها المؤسسات، من هذه المفاهيم ما يلي:

جدول(3) بعض اسهامات الباحثين في مفهوم الازمة المصرفية

|   |                   |
|---|-------------------|
| تعرف من قبل البعض بأنها الحالة التي تكون فيها التزامات المصرف اكبر من اصوله المقابلة لها بحيث يصبح غير قادر على تغطية نفقاته. | (مسيقة، 2013: 52) |
| هي الارتفاع المفاجئ في سحبوات الودائع من المصارف التجارية نتيجة الانخفاض المتواصل في الموجودات المصرفية.                      | (حسيبة، 2018: 5)  |
| هي الازمة التي تحدث بسبب استخدام المصرف نسبة كبيرة من الودائع في عمليات الاقراض والاحتفاظ بنسبة محددة منها كاحتياطي.          | (كشيش، 2020: 20)  |

المصدر: من اعداد الباحثين وفق المصادر المذكورة اعلاه

**ثانياً انواع الازمات المصرفية:** هناك العديد من الازمات المصرفية منها. (اسلام ، محمد، 2015: 33)

- 1- الازمة المصرفية العادية (غير شاملة): التي تتمثل بعدم قدرة بعض المصارف عن الوفاء بالتزاماتها بسبب زيادة الاصول المتعثرة ويؤدي ذلك الى تاكل قاعدتها الرأسمالية.
- 2- الازمة المصرفية المنظومية (الشاملة): تتمثل بإصابة النظام المصرفي بالشلل الكامل وتدفع المصارف السليمة ايضاً الى اقفال ابوابها نتيجة لعدم امكانية التمييز بين المصارف السليمة والضعيفة وبسبب عدم وضوح المعلومات فان المودعين يقومون بسحب اموالهم بغض النظر عن حالة المصرف الامر الذي يؤدي الى ذعر مالي ويسمى هذا السلوك (بسلوك القطيع).

**ثالثا- اسباب حدوث الازمة المصرفية:** يرى (اسلام، محمد، 2015: 37) ان هناك اسباب جزئية

لحدوث الازمات المصرفية منها ما يلي:

**1- ارتفاع نسبة القروض بالنسبة لحقوق الملكية:** حيث تزداد الاعباء المرهقة على النظام المصرفي خصوصا في وقت الازمات الاقتصادية حيث يتأخر تسديد الازمات المصرفية من قبل مشروعات الاعمال.

**2- العديد من مسببات الازمة لم تنشأ عن جانب الخصوم او الالتزامات الواردة في ميزانيات المصارف وانما نشأت من جانب الاصول نتيجة تدهور قيمتها حيث ان ارتفاع نصيب القروض الرديئة في محفظة المصارف او تراجع اسعار الاسهم قد تكون ذات صلة قوية بإخفاق النظام المصرفي.**

**3- عدم توافق تواريخ الاستحقاق:** حيث ان المشاكل التي تواجه مديري المصارف تتمثل في كيفية تحويل تواريخ الاستحقاق للودائع قصيرة الاجل لتمويل العمليات الائتمانية الطويلة الاجل، بل الامر يتعدى في بعض الاحيان عدم التوافق بين تواريخ الاستحقاق ليصل الى هيكل الودائع المصرفية من جانب وهيكل الائتمان المصرفي من جانب اخر.

**4- تنامي العلاقات بين المصارف والشركات:** حيث ان المصارف الاسيوية دخلت في علاقات وثيقة مع الشركات اكثر مما ينبغي مما نجم عن ذلك الافراط في منح الائتمان لقطاعات لا تتمتع بالجدارة الائتمانية (مسيفة، 2013: 55)

**رابعا- ابعاد ادارة الازمة المصرفية:** نظرا لتطور الكيانات الادارية للمؤسسات وبسبب تنوع الازمات وتعددتها واختلاف طبيعتها وشكلها ادى ذلك الى ظهور هذه الاستراتيجيات وهذه الاستراتيجيات اكثر فاعلية واكثر ملائمة ومتوافقة مع متغيرات العصر وهي كما مبينة في الشكل الاتي:

**1- فرق العمل:** وهي الاكثر شيوعا التي يتم فيها تكوين فرق عمل لحساب كل عامل من العوامل التي قد تكون (تسويقية، بشرية، مالية) وتحديد الاستجابة السلوكية المناسبة للتعامل معها وعدم ترك شيء للصدفة. (Balig،2020 : 58) وربما تكون هذه الفرقة مؤقتة للتعامل مع الازمة او قد تكون دائمية ذات قدرات للتعامل مع الازمات. ( الجرجري، العبيدي،2020: 530)

**2- الاحتياطي الوقائي:** التي تتمثل بتكوين مخصص يمكن استخدامه بعد ان يتم تحديد مصادر الازمات واسبابها وتعتمد هذه الاستراتيجية على فلسفة حافة الخطر وحد الامان التي تتطلب المعرفة العميقة بنقاط الضعف وتهديداتها ، ويمكن تحقيق الاحتياطي التعبوي في مجالات عديدة منها في افراد الادارة حيث يكون هناك تهيئة لعناصر ادارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤولية ادارة الازمات المصرفية في حال فقدان المصرف لفردا واحدا او اكثر من افراد ادارتها الحالية لأي سبب كان (عياد،2015: 34)

**3- تحويل مسار:** تستخدم للتعامل مع الازمات البالغة الشدة التي يصعب وقف تصاعدها، حيث يتم تغيير مسار الازمة الى مسارات بديلة او استثمار نتائج الازمة لتعويض الخسائر السابقة ويتم استخدامها عندما تكون الازمة شديدة العنف والخسارة ولايمكن التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها بالتالي يمكن تحويل مسارها والاستفادة من قوتها.(الالوسي واخرون، 2019: 591)

**4- تفريغ الازمة:** ان الازمة بطبيعتها تقوم على مضمون معين والذي قد يكون سياسيا او ماليا او اداريا بالتالي فان التعامل مع الازمة هي من مهام الادارة من اجل تفريغها من قوة الضغط الخاصة بها. (التميمي، 2018: 130)

**5- تفتيت الازمة:** يستخدم هذا الاسلوب مع الازمات التي تمتاز بالشدة والضخامة حيث يتم تجزئتها الى ازمات اصغر حجما واهون شكلا وذات حل بسيط، سبيل المثال اضراب الموظفين في المصرف فإنه يتم تجزئة الازمة من خلال معرفة الاطراف الداعمة والاطراف المسببة وبالتالي التعامل مع كل طرف على حدة ويتم مناقشة كل مجموعة على حدة وبالتالي تم تفتيت الازمة الى ازمات صغيرة بالإمكان التعامل معها. (Baligh،2020:59)

**المبحث الثاني: السمعة المؤسسية:** حيث يتناول المبحث مفهوم السمعة المؤسسية، واهميتها، وخصائصها، وابعادها كما يلي:

**اولاً مفهوم السمعة المؤسسية:** عرفت السمعة المؤسسية بالعديد من المفاهيم اهمها:

جدول (4) بعض اسهامات الباحثين في مفهوم السمعة المؤسسية

| التعريف   | الباحث                               |
|---|--------------------------------------|
| تتمثل بالانطباعات والمعلومات التي يحصل عليها الجمهور من خلال قنوات الاتصال والرموز، و تكون السمعة مرتبطة ارتباطا كبيرا بالانطباع العام الذي يؤخذ على شكل المؤسسة.               | (الشخاترة ، الطروانة ،<br>2018 :197) |
| هي مزيج من التوقعات والتصورات والاراء الخاصة بالمؤسسة التي تم تطويرها مع مرور الوقت من قبل العملاء والمستثمرين والجمهور ككل فيما يتعلق بخصائصها وسلوكها بناء على التجربة لشخصية | (Kawengian et al<br>2019:63)         |
| تتمثل بمجموعة من الصفات الايجابية التي اكتسبتها المؤسسة المتمثلة بالثقة والاخلاص والمصادقة نتيجة تلبيةها لتطلعات واحتياجات اصحاب المصلحة في ظل التطور المستمر.                  | طالب، 2020 : 35                      |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

**ثانياً، اهمية السمعة المؤسسية:** تبرز اهمية السمعة المؤسسية من خلال الاتي. (قرفي، صحراوي، 2016 : 124 ):

1- تضيف قيمة مضافة للخدمات التي يتم تقديمها من قبل المؤسسة.  
2- تزيد من تأثير و فاعلية الاعلان على قوة المبيعات، حيث ان السمعة الايجابية لها تأثير كبير في مصداقية اعلانات المؤسسة.

3- تلعب دورا في دعم ادخال منتجات جديدة الى السوق.

4 - في حال تعرض المؤسسة لازمة معينة فإنها تعطي فرصة اضافية اخرى للمؤسسة.

**ثالثاً، خصائص السمعة المؤسسية:** هناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتميز بها السمعة المؤسسية. (عبد الحسين، ناصر، 2018: 420-421):

**1- عدم الدقة:** حسب اراء الكثير من الباحثين فان السمعة المؤسسية لا تتميز بالدقة، فهي لا تعكس بالضرورة الواقع الكلي ولكنها تعكس جزءاً منه فقط.

**2- الثبات ومقاومة التغيير:** حيث تميل السمعة المؤسسية الى الثبات ومقاومة التغيير.

**3- التنبؤ بالمستقبل:** حيث السمعة والصورة الذهنية للمؤسسات تساهم في التنبؤ بالسلوك المستقبلي للأفراد تجاه المواقف والازمات والقضايا المختلفة.

4- التعميم وتجاهل الفروق الفردية: ان السمعة المؤسسية تقوم على التعميم ، حيث ان الافراد يفترضون ان كل فرد في الجماعة تنطبق عليه سمعة المجموعة بأكملها بالرغم من وجود اختلافات فردية.

#### رابعاً، ابعاد السمعة المؤسسية

1- الابداع: هو عامل اساسي يساهم في تعزيز تميز المؤسسة ويرتبط بشكل مباشر بالابتكار وريادة الاعمال ورفع القدرة التنافسية(Granot2011:169)، يجب على المؤسسة كسب ثقة الجمهور من خلال سياساتها الجيدة وترجمة وتحويل تلك السياسات الى اعمال مفيدة تنال قبول العملاء وتحقيق مستوى عالي من الابداع من خلال تنسيق الممارسات الادارية الابداعية وايضا من خلال الخدمات التي تقدمها وايضا القدرة الاقناعية وانشاء سلوك ابداعي يتفاعل الجميع نحوه.(المشهداني، 2018: 227)

2- المسؤولية الاجتماعية: أنها العلاقة ما بين المؤسسة والمجتمع، حيث يتم فيها التركيز على الالتزامات التي يجب على المؤسسة الوفاء بها وبالتالي يمكن اعتبار المؤسسة بأنها تتمتع بصفة المواطنة الجيدة.(الحدراوي واخرون، 2014: 5)، اما ( قرني وصحراوي، 2016: 123) يرى ان مفهوم المسؤولية الاجتماعية تتجسد في المسؤولية التي تتبناها المؤسسة ابتداءً من انشطتها واستراتيجياتها وقيمها وبيئتها وتأخذ بعين الاعتبار التوازن بين اصحاب المصلحة في المؤسسة وجميع انواع المتعاملين لتحسين ادائها.

3- الاداء المالي: حيث ان المستوى المالي يسمح للمؤسسة بالحفاظ على سمعتها ونجاحها من خلال الخدمات والانشطة عالية المستوى التي تكون مدعومة من قبلها للجمهور بالتالي فإن المؤسسة تهتم بتحقيق السمعة الجيدة لدى جمهورها كافة من الشركاء وحملة الاسهم والموزعين والعملاء، ومن ثم فإن سمعتها المالية هي ناتجة عن ادائها المالي الجيد ونمو ارباحها وتوفير الدعم للقطاعات كافة فهو يمثل مؤشر على قوة سمعتها وعلاقتها لما تقدمه من دعم للأنشطة والمجالات التي تدعم سمعتها على مختلف الاصعدة.( المشهداني، 2018: 228)

4- جودة الخدمة: هي عبارة عن تصور العملاء لمدى ملائمة الخدمة لتوقعاتهم او التفوق عليها ( الزبيدي، السهيل، 2018: 112) وعرفها ( الطائي والذبحاوي والصائغ، 2012: 19) بأنها تعبير عن وجهة نظر او شعور المستهلك تجاه الخدمة التي يحصل عليها او هي تلك الثقافة المتمثلة بأساليب الابتكار والتكوين والتصميم والمتابعة من خلال اضافة قيمة للخدمة والتي تحقق منفعة للزبون.

#### الفصل الثالث: الجانب العملي

##### المبحث الاول- اختبار الصدق والثبات والتحقق من جودة البيانات

اولاً اختبار الصدق والثبات، لأجل التأكد من صلاحية استمارة الاستبيان لقياس متغيرات البحث ، تم اخضاع الاستبانة لاختبارات عديدة منها:

ا- الصدق الظاهري: وهو ما يسمى (صدق الخبراء والمحكمين)، اذ عرض الباحث استمارات الاستبانة على اساتذة ومختصين في الادارة الاستراتيجية والمالية والبالغ عددهم (14) شخصاً ولقد ابدوا ملاحظاتهم القيمة وآرائهم حول مدى ملائمة الاستبانة للمنظمات المبحوثة، وحققت الاستبانة نسبة قبول(98%) من اراء المحكمين حول صحة فقراتها وملائمتها للعنوان .

ب- اختبار صدق المحتوى: قام الباحث باختبار صدق المحتوى للمقياس للتحقق من قدرة فقرات الاستبانة للتعبير عن الهدف الذي وضعت من اجل، حيث ان الصدق والثبات متلازمان، اذ ان قيمة صدق المحتوى الكلي للاستبانة بلغ (93%) وهي قيمة تؤكد على صدق المقياس. **ثانياً، التحقق من جودة البيانات:**

1- التوزيع الطبيعي لبيانات متغير ادارة الازمات المصرفية: تشير النتائج الى ان معامل الالتواء ومعامل التفلطح ضمن منطقة القبول .

جدول (5) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير ادارة الازمات

| Descriptive statistics |                  |                        |
|------------------------|------------------|------------------------|
| Kurtosis               | Skewness         | الاسئلة                |
| إحصاءات الاختبار       | إحصاءات الاختبار |                        |
| 1.090                  | -0.597           | ادارة الازمات المصرفية |

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

2- التوزيع الطبيعي لبيانات متغير السمعة المؤسسية: من خلال الجدول أدناه تشير نتائج معامل الالتواء ومعامل التفلطح الى انها ضمن منطقة القبول .

جدول(6)التوزيع الطبيعي لبيانات متغير السمعة

| Descriptive statistics |                  |                 |
|------------------------|------------------|-----------------|
| Kurtosis               | Skewness         | الاسئلة         |
| إحصاءات الاختبار       | إحصاءات الاختبار |                 |
| -0.436                 | -0.088           | السمعة المؤسسية |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاستناد الى مخرجات برنامج spss v.23

**المبحث الثاني- وصف استجابات عينة البحث:** ينصب اهتمام هذا المبحث على عرض ومناقشة نتائج التحليل الاحصائي ثم عرض واقع متغيرات البحث وتحليل استجابات عينة البحث وتفسيرها على وفق البيانات المتحصل عليها والمعالجات الإحصائية التي أجريت عليها باستخراج التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية الخاصة بمتغيرات البحث ، وبهذا تم تحديد الوسط الحسابي وفق مقياس (ليكرت الخماسي)، تم تحديد طول الفئة من خلال قسمة المدى على أكبر قيمة  $(6/7) = 0.80$

**اولاً- وصف استجابات عينة البحث للمتغير ادارة الازمات المصرفية:** لغرض تغطية الجانب التطبيقي من البحث، تم توزيع استبانة الاستبانة على عينة من المصارف العراقية بلغ عددهم (93) شخصاً وذلك للتعرف على آرائهم حول ادارة الازمة المصرفية، لذا سيتم توضيح استجابات عينة البحث. يتكون(ادارة الازمة المصرفية) من خمس متغيرات فرعية لكل متغير من هذه المتغيرات أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية لعينة من المصارف والتي شملت (المدير المفوض، معاون مدير المفوض، رؤساء الاقسام والشعب) وقد تضمنت هذه المتغيرات (فرق العمل، الاحتياطي الوقائي، تحويل المسار، تفرغ الازمة، تفتيت الازمة).

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان اعلى بعد من ناحية الوسط الحسابي بالمرتبة الاولى حاز مصرف المنصور ومصرف بغداد بعد (فرق العمل) اذ بلغ (4.22) وهو ميل ممتاز لأفراد عينة البحث حول فقرات البعد وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.53) وهذا مؤشر على انسجام اراء عينة البحث ثم يليه بالمرتبة الثانية مصرف اشور بوسط حسابي (4.20) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وبانحراف (0.43) الذي يدل على انسجام عال في الاجابات ثم يليه مصرف الموصل بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.14) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وبانحراف (0.50) الذي يشير إلى التوافق في اجابات افراد العينة ثم يليه مصرف عبر العراق بالمرتبة الرابعة بوسط (3.72) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.86) الذي يشير الى الانسجام في اجابات افراد العينة المبحوثة ثم مصرفي المتحد والاقتصاد بالمرتبة الخامسة بوسط (3.63) وهو ميل عالي جدا لإجابات العينة المبحوثة وانحراف (0.63) مما يدل على الانسجام في اجابات افراد العينة ، ثم يليهما في الاخير مصرف سومر بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (3.45) وهو ميل عالي جدا لإجابات العينة المبحوثة وانحراف (0.83) الذي يشير الى التوافق في اجابات افراد العينة المبحوثة.

اما بعد الاحتياطي الوقائي فقد حاز اعلى وسط حسابي من قبل مصرف الموصل بالمرتبة الاولى بقيمة (4.56) وهو ميل ممتاز وبانحراف (0.45) الذي يشير الى توافق عال في اراء افراد العينة المبحوثة، ثم يليه مصرفي المنصور وبغداد بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.54) وهو ميل ممتاز لإجابات العينة المبحوثة و بانحراف (0.35) الذي يشير الى توافق عال في اجابات العينة المبحوثة، ثم يليه مصرف عبر العراق بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.50) وهو ميل ممتاز لإجابات افراد العينة المبحوثة وانحراف (0.39) الذي يشير الى توافق عال في اراء افراد العينة المبحوثة، وفي المرتبة الرابعة مصرفي المتحد والاقتصاد بوسط (4.47) وهو ميل ممتاز لإجابات افراد العينة المبحوثة وانحراف (0.45) الذي يشير الى وجود انسجام عالي في اراء افراد العينة، ثم مصرف اشور الدولي بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.43) وهو ميل ممتاز وانحراف (0.41) الذي يشير الى الانسجام العال في اراء افراد العينة وفي الاخير مصرف سومر بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (4.20) وهو ميل عالي جدا لاراء افراد العينة وانحراف (0.56) الذي يشير الى الانسجام في اراء افراد العينة.

اما بعد تحويل المسار فقد كان نصيب مصرف المنصور وبغداد في المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4.13) وهو ميل عال جدا لإجابات افراد العينة المبحوثة وبانحراف (0.23) الذي يشير الى انسجام عالي جدا في اراء افراد العينة المبحوثة، ثم يليه مصرف اشور الدولي بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (3.96) وهو ميل عال جدا لإجابات افراد العينة وانحراف (0.39) الذي يشير الى التوافق العالي في اراء افراد العينة، ثم يليه مصرف الموصل بالمرتبة الثالثة بوسط (3.93) وهو ميل عال جدا وبلغ الانحراف (0.46) الذي يشير الى الانسجام في الآراء، ثم يليه مصرفي المتحد والاقتصاد بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.85) وهو ميل عالي جدا لإجابات افراد العينة وانحراف معياري بلغ (0.60) الذي يشير الى الانسجام في الآراء، ثم مصرف عبر العراق بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.80) وهو ميل عال جدا وانحراف (0.47) الذي يشير الى التوافق العالي في الآراء واخيرا مصرف سومر بالمرتبة السادسة بوسط حسابي (3.64) يدل على وجود ميل عال جدا وبلغ الانحراف (0.48) الذي يشير الى وجود انسجام عالي في اراء الافراد.

اما بعد تفريغ الازمة فقد كان كل من مصرف المنصور وبغداد وعبر العراق في المرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4.12) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وبلغ الانحراف (0.37) لمصرفي المنصور وبغداد اما لمصرف عبر العراق فقد بلغ (0.50) الذي يشير الى انسجام عالي في اراء افراد العينة، ويليهما مصرف اشور الدولي بالمرتبة الثانية بوسط (4.06) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.41) الذي يدل على الانسجام العالي في الآراء ثم مصرف الموصل بالمرتبة الثالثة حيث بلغ الوسط الحسابي (3.97) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وبلغ الانحراف (0.22) الذي يشير الى انسجام عالي جدا في اراء افراد العينة وبعدها مصرف سومر بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.77) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وانحراف (0.47) الذي يشير الى توافق عالي في اراء افراد العينة وفي المرتبة الخامسة مصرفي المتحد والاقتصاد بوسط حسابي (3.63) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وانحراف (0.70) الذي يشير الى التوافق في الآراء. اما البعد الاخير بعد تفتيت الازمة فقد كان اعلى وسط حسابي من نصيب مصرف بغداد والمنصور بالمرتبة الاولى بقيمة (4.31) وهو ميل ممتاز وبانحراف (0.24) الذي يشير الى انسجام عالي جدا في اجابات افراد العينة، ثم يليه مصرف اشور الدولي بالمرتبة الثانية بوسط (4.28) وهو ميل ممتاز لإجابات افراد العينة وبلغ الانحراف (0.41) وهو توافق عالي في الآراء، ثم مصرف عبر العراق بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.12) وهو ميل عالي جدا وبانحراف (0.46) يدل على الانسجام العالي في الآراء، ثم مصرف الموصل بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.11) وهو ميل عال جدا وبلغ الانحراف (0.50) الذي يشير الى التوافق في الآراء، وبعدها مصرف سومر بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.98) وهو ميل عالي جدا وبلغ الانحراف (0.47) وهو انسجام عال في اراء افراد العينة، ثم مصرفي المتحد والاقتصاد بالمرتبة السادسة بوسط حسابي قدرة (3.78) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.67) الذي يشير الى التوافق في اراء افراد العينة.

حيث ان كل من مصرفي المنصور وبغداد فقد حازا على المرتبة الاولى فيما يخص المتغير المستقل (ادارة الازمات المصرفية) اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير بمقدار (4.26) وهو ميل ممتاز وبلغ الانحراف (0.16) الذي يدل على انسجام ممتاز في اراء افراد عينة البحث، ثم يليه مصرف اشور الدولي بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.19) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.26) الذي يدل على وجود انسجام عالي جدا في اراء الافراد، ثم مصرف الموصل بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.14) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.32) الذي يؤكد على وجود انسجام عالي، وبعدها مصرف عبر العراق بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.05) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.32) الذي يشير الى انسجام عالي في اراء افراد العينة وبعدها يأتي مصرف المتحد والاقتصاد بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي قدرة (3.87) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.45) الذي يدل على توافق عالي في الآراء واخيرا مصرف سومر بوسط حسابي (3.80) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.41) اي وجود انسجام عالي في الآراء وكما موضح في الجدول (7).

جدول (7) مقارنة المصارف عينة البحث وفق ادارة الازمات المصرفية وابعاده

| بغداد             |               | المنصور           |               | اشور الدولي       |               | الموصل            |               | المتغير المستقل وابعاده |
|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------------|
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |                         |
| 0.53              | 4.22          | 0.53              | 4.22          | 0.43              | 4.20          | 0.50              | 4.14          | فرق العمل               |
| 0.35              | 4.54          | 0.35              | 5.54          | 0.41              | 4.43          | 0.45              | 4.56          | الاحتياطي الوقائي       |
| 0.23              | 4.13          | 0.23              | 4.13          | 0.39              | 3.96          | 0.46              | 3.93          | تحويل المسار            |
| 0.37              | 4.12          | 0.37              | 4.12          | 0.41              | 4.06          | 0.22              | 3.97          | تفريغ الازمة            |
| 0.24              | 4.31          | 0.24              | 4.31          | 0.41              | 4.28          | 0.50              | 4.11          | تفتيت الازمة            |
| 0.16              | 4.26          | 0.16              | 4.26          | 0.26              | 4.19          | 0.32              | 4.14          | ادارة الازمات المصرفية  |
| سومر              |               | عبر العراق        |               | الاقتصاد          |               | المتحد            |               |                         |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المتغير المستقل وابعاده |
| 0.83              | 3.45          | 0.86              | 3.72          | 0.63              | 3.63          | 0.63              | 3.63          | فرق العمل               |
| 0.56              | 4.20          | 0.39              | 4.50          | 0.45              | 4.47          | 0.45              | 4.47          | الاحتياطي الوقائي       |
| 0.48              | 3.64          | 0.47              | 3.80          | 0.60              | 3.85          | 0.60              | 3.85          | تحويل المسار            |
| 0.47              | 3.77          | 0.50              | 4.12          | 0.70              | 3.63          | 0.70              | 3.63          | تفريغ الازمة            |
| 0.47              | 3.98          | 0.46              | 4.12          | 0.67              | 3.78          | 0.67              | 3.78          | تفتيت الازمة            |
| 0.41              | 3.80          | 0.32              | 4.05          | 0.45              | 3.87          | 0.45              | 3.87          | ادارة الازمات المصرفية  |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتاج برنامج Spss v.23

## ثانياً. وصف استجابات عينة البحث للمتغير السمعة المؤسسية. لغرض تغطية الجانب التطبيقي

من البحث، تم توزيع استمارة الاستبانة على عينة من المصارف العراقية بلغ عددهم (93) شخصاً وذلك للتعرف على آرائهم حول السمعة المؤسسية، لذا سيتم توضيح استجابات عينة البحث. تتكون (السمعة المؤسسية) من اربع متغيرات فرعية لكل متغير من هذه المتغيرات أسئلة فرعية تمت الإجابة عليها ضمن الاستبانة المقدمة للقيادات الادارية لعينة من المصارف والتي شملت (المدير المفوض، معاون المدير المفوض، رؤساء الاقسام والشعب)، وقد تضمنت هذه المتغيرات (الاداء المالي، الابداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة).

تشير نتائج التحليل الاحصائي ان اعلى بعد من ناحية الوسط الحسابي حاز مصرف عبر العراق بعد (الاداء المالي) بالمرتبة الاولى اذ بلغ (4.40) وهو ميل ممتاز لأفراد عينة البحث حول فقرات البعد وهذا ما اكدته نتيجة الانحراف المعياري الذي بلغ (0.34) الذي يشير الى الانسجام العالي في اراء افراد العينة وهذا مؤشر واضح للمصرف ثم يليه مصرف اشور الدولي بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.30) وهو ميل ممتاز لأفراد عينة البحث وما يؤكد الانحراف الذي بلغ (0.59) الذي يشير الى الانسجام العالي في اراء افراد العينة ثم يليه مصرف المنصور وبغداد في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.25) وهو ميل ممتاز لأفراد عينة البحث وما يؤكد الانحراف (0.32) الذي يشير الى الانسجام العالي في اراء افراد عينة البحث ثم يليها مصرف الموصل بالمرتبة الرابعة بوسط (4.19) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وبلغ الانحراف (0.55) الذي يشير الى الانسجام في اراء افراد العينة ثم مصرف سومر بالمرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.6) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث ويؤكد الانحراف الذي بلغ (0.46) الذي يشير الى الانسجام العالي في اراء افراد العينة المبحوثة ثم مصرف المتحد والاقتصاد في المرتبة السادسة بوسط

حسابي (4.03) وهو ميل عالي جدا لاراء افراد عينة البحث وما يؤكده الانحراف (0.52) يشير الى الانسجام في اراء افراد العينة المبحوثة.

اما بعد الابداع فقد حاز اعلى وسط حسابي من قبل مصرف الموصل بالمرتبة الاولى بقيمة (4.28) وهو ميل ممتاز لأفراد عينة البحث وانحراف بلغ (0.55) الذي يشير الى الانسجام في اراء العينة المبحوثة اما مصرف اشور الدولي فقد حاز على المرتبة الثانية بوسط حسابي (4.20) وهو ميل عالي جدا لأفراد عينة البحث وانحراف (0.33) يشير الى الانسجام العالي في اراء افراد العينة المبحوثة ثم يليه مصرف عبر العراق في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.70) وهو ميل عالي جدا لافراد العينة المبحوثة وما يؤكده الانحراف (0.73) الذي يشير الى الانسجام في اراء افراد العينة المبحوثة وبعدها مصرف سومر في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (3.58) وهو ميل عالي جدا لافراد العينة المبحوثة وانحراف بلغ قدرة (0.66) الذي يشير الى التوافق في اراء العينة المبحوثة ثم مصرف بغداد والمنصور في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (3.41) وهو ميل عالي جدا وانحراف بلغ (0.55) يدل على التوافق في اراء العينة المبحوثة ثم يليه مصرفي الاقتصاد والمتحد في المرتبة السادسة بوسط (3.34) وهو ميل عالي وانحراف (0.83) يشير الى التوافق في اراء العينة المبحوثة.

اما بعد المسؤولية الاجتماعية فقد كان نصيب مصرف اشور الدولي بالمرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4.41) وهو ميل ممتاز لأفراد عينة البحث وبانحراف (0.42) وهو انسجام عالي في اراء العينة المبحوثة ثم يليه مصرف الموصل بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.31) وهو ميل ممتاز لأفراد العينة المبحوثة وانحراف معياري (0.59) يدل على توافق اراء العينة المبحوثة ثم يليه مصرف عبر العراق المرتبة الثالثة بوسط حسابي (4.26) وهو ميل ممتاز لأفراد العينة المبحوثة وانحراف (0.62) يدل على الانسجام في اراء العينة المبحوثة ثم يليه مصرفي المنصور وبغداد في المرتبة الرابعة بوسط حسابي (4.23) وهو ميل ممتاز لافراد العينة المبحوثة وانحراف (0.49) يدل على الانسجام العال في اراء العينة وبعدها مصرفي المتحد والاقتصاد في المرتبة الخامسة بوسط حسابي (4.12) وهو ميل عالي جدا لأفراد العينة المبحوثة وبلغ الانحراف (0.36) يدل على التوافق العالي في اراء افراد العينة واخيرا مصرف سومر بوسط حسابي (4.10) وهو ميل عالي جدا لإفراد العينة المبحوثة وانحراف (0.47) الذي يشير الى الانسجام العال في الآراء.

اما البعد الاخير جودة الخدمة فقد حاز اعلى مصرف اشور الدولي بالمرتبة الاولى حيث بلغ الوسط الحسابي (4.48) وهو ميل ممتاز لإفراد العينة وانحراف بلغ (0.33) الذي يشير الى الانسجام العالي لاراء افراد العينة ويليها مصرف الموصل بالمرتبة الثانية حيث بلغ الوسط الحسابي (4.35) وهو ميل ممتاز لإفراد العينة وانحراف (0.52) يمثل انسجام عال لاراء افراد العينة ثم يليه مصرف المنصور وبغداد والاقتصاد والمتحد بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي بلغ (4.00) وهو ميل عالي جدا وبانحراف بلغ (0.35) لمصرفي المنصور وبغداد الذي يشير الى الانسجام العالي في الآراء و(0.50) لمصرفي المتحد والاقتصاد الذي يشير الى الانسجام في الآراء وبعدها مصرف سومر في المرتبة الرابعة بوسط (3.90) وهو ميل عالي جدا لإفراد العينة المبحوثة وانحراف (0.45) الذي يشير الى الانسجام العالي في اراء العينة المبحوثة واخيرا مصرف عبر العراق بوسط حسابي (3.70) وهو ميل عالي جدا لإفراد العينة المبحوثة وانحراف (0.77) يدل على الانسجام في الآراء.

حيث حاز مصرف اشور الدولي بالمرتبة الاولى فيما يخص المتغير التابع (السمعة المؤسسية) اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير بمقدار (4.35) وهو ميل ممتاز وانحراف (0.35) الذي يشير الى الانسجام ثم يليه مصرف الموصل بالمرتبة الثانية بوسط حسابي (4.28) وهو ميل ممتاز وانحراف قدرة (0.52) الذي يشير الى الانسجام ثم يليه مصرف عبر العراق بالمرتبة الثالثة بوسط حسابي قدرة (4.01) وهو ميل عالي جدا وانحراف بلغ (0.48) يشير الى الانسجام، ثم يليه مصرفي المنصور وبغداد بالمرتبة الرابعة بوسط حسابي قدرة (3.97) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.29) الذي يشير الى الانسجام العال ثم يليه بالمرتبة الخامسة مصرف سومر بوسط حسابي بلغ (3.91) وهو ميل عالي جدا وانحراف بلغ (3.87) وهو ميل عالي جدا وانحراف (0.44) يشير الى الانسجام. وكما موضح في الجدول (8)

جدول (8) مقارنة المصارف عينة البحث وفق السمعة المؤسسية وابعاده

| بغداد             |               | المنصور           |               | اشور الدولي       |               | الموصل            |               | المتغير التابع وابعاده |
|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|------------------------|
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |                        |
| 0.32              | 4.25          | 0.32              | 4.25          | 0.59              | 4.30          | 0.55              | 4.19          | الاداء المالي          |
| 0.55              | 3.41          | 0.55              | 3.41          | 0.33              | 4.20          | 0.55              | 4.28          | الابداع                |
| 0.49              | 4.23          | 0.49              | 4.23          | 0.42              | 4.41          | 0.59              | 4.31          | المسؤولية الاجتماعية   |
| 0.35              | 4.00          | 0.35              | 4.00          | 0.33              | 4.48          | 0.52              | 4.35          | جودة الخدمة            |
| 0.29              | 3.97          | 0.29              | 3.97          | 0.35              | 4.35          | 0.52              | 4.28          | السمعة المؤسسية        |
| سومر              |               | عبر العراق        |               | الاقتصاد          |               | المتحد            |               | المتغير التابع وابعاده |
| الانحراف المعياري | الوسط الحسابي |                        |
| 0.46              | 4.06          | 0.34              | 4.40          | 0.52              | 4.03          | 0.52              | 4.03          | الاداء المالي          |
| 0.66              | 3.58          | 0.73              | 3.70          | 0.83              | 3.34          | 0.83              | 3.34          | الابداع                |
| 0.47              | 4.10          | 0.62              | 4.26          | 0.36              | 4.12          | 0.36              | 4.12          | المسؤولية الاجتماعية   |
| 0.45              | 3.90          | 0.77              | 3.70          | 0.50              | 4.00          | 0.50              | 4.00          | جودة الخدمة            |
| 0.35              | 3.91          | 0.48              | 4.01          | 0.44              | 3.87          | 0.44              | 3.87          | السمعة المؤسسية        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

**المبحث الرابع- اختبار فرضيات الارتباط وتحليل وتفسير النتائج:** يهدف المبحث الى اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية التي كانت اساس انطلاق هذا البحث ذلك من خلال ايجاد علاقات الارتباط بين المتغيرات الحالية، وذلك بالاعتماد على البرنامج الاحصائية الجاهز (Spss V.23) لأجل استخراج معامل الارتباط بيرسون.

الفرضية الرئيسية: " لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية " : توضح نتائج الجدول (9) معامل الارتباط بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية، اذ بلغ معامل الارتباط ( $0.452^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.000) ويشير الى ارتباط قوي وذات قيمة موجبة، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (30.704) عند مستوى دلالة (0.00) كما موضح في الجدول (9) وهذه النسبة تشير الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية. وبالاعتماد على النتائج تقبل فرضية البديلة الارتباط الرئيسية (توجد علاقة ارتباط

معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية) وترفض فرضية العدم الارتباط الرئيسية (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية).

جدول(9) علاقات الارتباط بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية

| المتغير                | المؤشر         | السمعة المؤسسية | t      |
|------------------------|----------------|-----------------|--------|
| ادارة الازمات المصرفية | معامل الارتباط | 0.452**         | 30.704 |
|                        | مستوى المعنوية | 0.000           | 0.00   |
|                        | N              | 93              |        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

أ- اختبار علاقة الارتباط بين بعد فرق العمل و السمعة المؤسسية: يوضح نتائج جدول(10) معامل الارتباط بين بعد فرق العمل والسمعة المؤسسية، اذ بلغ معامل الارتباط ( $0.368^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.00) وهي قيمة موجبة معنوية وتشير هذه الدرجة الى وجود ارتباط قوي فكل زيادة في ادارة الازمات المصرفية من خلال بعد فرق العمل يقابلها نفس مستوى الزيادة في السمعة المؤسسية والعكس صحيح كونها علاقة طردية، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (19.521) عند مستوى دلالة (0.00) كما موضح في الجدول (10) وهذه النسبة تشير الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين بعد فرق العمل و السمعة المؤسسية. لذلك تقبل الفرضية البديلة الفرعية الاولى التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل و السمعة المؤسسية) وترفض فرضية العدم الفرعية الاولى وتنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد فرق العمل و السمعة المؤسسية).

جدول(10) معامل الارتباط بين بعد فرق العمل و السمعة المؤسسية

| المتغير       | المؤشر         | السمعة المؤسسية | t      |
|---------------|----------------|-----------------|--------|
| بعد فرق العمل | معامل الارتباط | 0.368**         | 19.521 |
|               | مستوى المعنوية | 0.000           | 0.00   |
|               | N              | 93              |        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

ب- اختبار علاقة الارتباط بين بعد الاحتياطي الوقائي والسمعة المؤسسية: يبين نتائج الجدول(11) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد الاحتياطي الوقائي والسمعة المؤسسية، اذ بلغ معامل الارتباط ( $0.264^{*}$ ) عند مستوى معنوية (0.05) ويشير الى وجود ارتباط وذات قيمة موجبة فكل زيادة في ادارة الازمات المصرفية من خلال بعد الاحتياطي الوقائي يقابلها نفس مستوى الزيادة في السمعة المؤسسية والعكس صحيح كونها علاقة طردية، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (41.316) عند مستوى دلالة (0.00) كما موضح في جدول (11) وهذه النسبة تشير الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين بعد الاحتياطي الوقائي و السمعة المؤسسية. لذلك تقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الاحتياطي الوقائي و السمعة المؤسسية) وترفض فرضية العدم الفرعية الثانية والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد الاحتياطي الوقائي و السمعة المؤسسية).

جدول (11) معامل الارتباط بين بعد الاحتياطي الوقائي والسمعة المؤسسية

| المتغير               | المؤشر         | السمعة المؤسسية | t      |
|-----------------------|----------------|-----------------|--------|
| بعد الاحتياطي الوقائي | معامل الارتباط | 0.264*          | 41.316 |
|                       | مستوى المعنوية | 0.05            | 0.00   |
|                       | N              | 93              |        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

ج- اختبار علاقة الارتباط بين بعد تحويل المسار و السمعة المؤسسية: بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد تحويل المسار والسمعة المؤسسية ( $0.253^*$ ) عند مستوى معنوية (0.05) وهي قيمة موجبة معنوية وهذا يبين ان السمعة المؤسسية تتجه بالاتجاه نفسه الذي يسلكه بعد الاحتياطي الوقائي (زيادة او نقصان)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (25.096) عند مستوى دلالة (0.00) كما موضح في جدول (12) وهذه النسبة تشير الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين بعد تحويل المسار و السمعة المؤسسية. وبهذا تقبل فرضية البديلة الفرعية الثالثة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تحويل المسار والسمعة المؤسسية) وترفض فرضية العدم الفرعية الثالثة والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تحويل المسار و السمعة المؤسسية).

جدول (12) معامل الارتباط بين بعد تحويل المسار والسمعة المؤسسية

| المتغير        | المؤشر         | السمعة المؤسسية | t      |
|----------------|----------------|-----------------|--------|
| بعد تحويل مسار | معامل الارتباط | 0.253*          | 25.096 |
|                | مستوى المعنوية | 0.05            | 0.00   |
|                | N              | 93              |        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

د- اختبار علاقة الارتباط بين بعد تفريغ الازمة و السمعة المؤسسية: اظهرت نتائج جدول (13) وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين بعد تفريغ الازمة و السمعة المؤسسية، اذ حقق معامل الارتباط ( $0.289^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.005) وهو ارتباط موجب وتشير هذه النسبة الى وجود ارتباط قوي فكل زيادة او نقصان في ادارة الازمات المصرفية من خلال بعد تفريغ الازمة يقابلها نفس مستوى الزيادة والنقصان في السمعة المؤسسية والعكس صحيح لكونها علاقة طردية، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (26.588) عند مستوى دلالة (0.00) كما موضح في جدول (13) وهذه النسبة تشير الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين بعد تفريغ الازمة و السمعة المؤسسية. وبذلك تقبل الفرضية البديلة الفرعية الرابعة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تفريغ الازمة و السمعة المؤسسية) وترفض فرضية العدم الفرعية الرابعة والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تفريغ الازمة و السمعة المؤسسية).

جدول (13) معامل الارتباط بين بعد تفريغ الازمة والسمعة المؤسسية

| المتغير          | المؤشر         | السمعة المؤسسية | t      |
|------------------|----------------|-----------------|--------|
| بعد تفريغ الازمة | معامل الارتباط | 0.289**         | 26.588 |
|                  | مستوى المعنوية | 0.005           | 0.00   |
|                  | N              | 93              |        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

هـ- اختبار علاقة الارتباط بين بعد تفتيت الازمة و السمعة المؤسسية: يتضح من الجدول (14) قيمة معامل الارتباط بين بعد تفتيت الازمة والسمعة المؤسسية، فقد حاز معامل الارتباط ( $0.397^{**}$ ) عند مستوى معنوية (0.00) وهو ارتباط قوي وذات قيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية ايجابية قوية، هذا يبين ان السمعة المؤسسية تتجه بالاتجاه نفسه الذي يسلكه بعد تفتيت الازمة (زيادة او نقصان) اي كل زياده في ادارة الازمات المصرفية من خلال بعد تفتيت الازمة يقابلها نفس الزيادة في السمعة المؤسسية، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (29.916) عند مستوى دلالة (0.00) كما موضح في جدول (14) وهذه النسبة تشير الى وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين بعد تفتيت الازمة و السمعة المؤسسية. وبهذا تقبل الفرضية البديلة الفرعية الخامسة التي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تفتيت الازمة و السمعة المؤسسية) وترفض فرضية العدم الفرعية الخامسة والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين بعد تفتيت الازمة و السمعة المؤسسية).

جدول (14) معامل الارتباط بين بعد تفتيت الازمة والسمعة المؤسسية

| المتغير          | المؤشر         | السمعة المؤسسية | t      |
|------------------|----------------|-----------------|--------|
| بعد تفتيت الازمة | معامل الارتباط | 0.397**         | 29.916 |
|                  | مستوى المعنوية | 0.000           | 0.00   |
|                  | N              | 93              |        |

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v.23

## المبحث الخامس / الاستنتاجات والتوصيات اولا الاستنتاجات

1- من خلال الهياكل التنظيمية للمصارف نستنتج انه ليس لدى المصارف مجتمع البحث قسم خاص بإدارة الازمات المصرفية ولكن من خلال المقابلات التي اجراها الباحث تبين ان اغلب افراد العينة تلقوا دورات في مجال ادارة الازمات (دورة واحدة على الاقل). وهناك اهتمام لدى المصارف قيد البحث بشكل عام بإدارة الازمات المصرفية.

2- ان استراتيجية الاحتياطي الوقائي كانت ذات اهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت 88.20 مقارنة مع باقي الاستراتيجيات نستنتج من ذلك ان اغلب الازمات التي تتعرض لها تلك المصارف هي ازمات تتعلق بعمليات السحب (السيولة). ثم تلتها استراتيجية تفتيت الازمة ويعود ذلك الى طبيعة الازمات التي تتعرض لها تلك المصارف والتي قد تكون مركبة اي (ازمة سيولة وازمة تكنولوجية) وتلتها استراتيجية تفريغ الازمة من خلال معرفة اسباب وقوع الازمة والعمل على معالجتها، اما استراتيجية فرق العمل

وتحويل المسار فتبين ان ادارة المصارف العينة المبحوثة متفقة بشكل عال جدا على الاعتماد على الفرق المتخصصة عند معالجة الازمات وتحويل مسار الازمة وبأهمية جيدة.

3- حصل بعد المسؤولية الاجتماعية على اهمية نسبية مرتفعة جدا (83.40) مقارنة مع باقي الابعاد نستنتج من ذلك ان سمعة هذه المصارف نابعة من المسؤولية الاجتماعية التي تقوم بها تجاه المجتمع المتواجدة فيه، ثم تلاها بعد الاداء المالي بأهمية نسبية مرتفعة جدا بلغت (83.20) وذلك لما له من دور في تعزيز السمعة المؤسسية لتلك المصارف حيث ان سمعة المصارف تتحدد وفق ادائها المالي كلما كان ادائها المالي افضل كلما كانت سمعتها افضل ، ثم يليها بعد جودة الخدمة وبعدها بعد الابداع حيث بلغ (74.40) وهي نسبة جيدة.

4- هناك تفاوتاً لدى المصارف من حيث الاهتمام بالسمعة المؤسسية، حيث حاز مصرف اشور الدولي على المرتبة الاولى، ثم مصرف الموصل بالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الثالثة جاء مصرف عبر العراق، في حين ان مصرفي بغداد والمنصور اصبحوا بالمرتبة الرابعة، والمرتبة الخامسة كانت من حصة مصرف سومر، اما مصرفي المتحد والاقتصاد فقد جاء بالمرتبة الاخيرة.

5- نستنتج من نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط طردية بين ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية، اضافة الى وجود علاقات ارتباط لأبعاد (فرق العمل، احتياطي وقائي، تحويل مسار، تفرغ الازمة، تفتيت الازمة) مع السمعة المؤسسية.

6- تبين النتائج ان اكلر نسبة ارتباط بين ابعاد ادارة الازمات المصرفية والسمعة المؤسسية كانت من نصيب بعد تفتيت الازمة بالدرجة الاولى وبعد فرق العمل بالدرجة الثانية، ونستنتج من ذلك ان المصارف عينة البحث تقوم بتجزئة الازمات لأكبر حجمها او لكونها ازمات مركبة ومن ثم تكوين فرق لمعالجتها.

### ثانيا التوصيات

1- تأسيس قسم خاص بإدارة الازمات المصرفية مع تشكيل طاقم ذو خبرة وكفاءة عالية في استخدام تلك الاستراتيجيات لمواجهة الازمات وخاصة تلك التي تتكرر بين الحين والآخر وضرورة اعتماد هيكل تنظيمية تتسم بالمرونة وتسهيل عمليات الاتصال والتنسيق بين مختلف الاقسام ما قبل الازمة واثناء الازمة وما بعدها، وضرورة زيادة اهتمام (مصرف عبر العراق، مصرفي المتحد والاقتصاد، مصرف سومر) بأدرة الازمات لما بدر منها من قلة اهتمام بأدرة الازمات، وتعزيز اهتمام (مصرف المنصور وبغداد، مصرف اشور، مصرف الموصل) بأدرة الازمات بالرغم من اهتمامهم بها.

2- ضرورة تعزيز اهتمام المصارف باستراتيجية مخصص الاحتياطي الوقائي كون ان اغلب الازمات التي تمر بها تلك المصارف على المدى القصير هي ازمة خاصة بالسيولة بالدرجة الاولى، ويتم ذلك من خلال تكوين احتياطي اول سائل وثاني شبه سائل وثالث ويسمى بالاحتياطي الاستراتيجي كونه اقل سيولة من الاول والثاني، وضرورة زيادة اهتمام المصارف باستراتيجية (تفتيت الازمة، تفرغ الازمة، فرق العمل، تحويل المسار) وذلك بسبب الازمات التي تتعرض لها تلك المصارف والتي تكون ازمات مركبة بالتالي ينبغي تفتيت الازمة اولا وبعدها معرفة اسبابها من خلال تفرغها و ثم يتم تشكيل فرق عمل لمعالجتها وفي حالة عدم القدرة على معالجتها يتم تجنبها او التقليل من اثرها من خلال تحويل مسارها.

3- ضرورة تعزيز الاهتمام ببعدها المسؤولية الاجتماعية وبعدها الاداء المالي لما لهما من دور فعال في تحسين سمعة المصارف من خلال مسؤولية المصرف تجاه المجتمع ومن خلال النتائج المالية لتلك المصارف، وضرورة زيادة الاهتمام ببعدها جودة الخدمات والابداع لما بدى من قلة اهتمام بهذين البعدين من خلال انتاج خدمات ذات جودة عالية وتقديمها بصورة ابداعية.

4- هناك ضعف لدى (مصرف بغداد والمنصور، مصرف سومر، مصرف المتحد والاقتصاد) من حيث الاهتمام بمفهوم السمعة لذلك ينبغي زيادة الاهتمام هم بها، وتعزيز اهتمام (مصرف اشور، الموصل، عبر العراق) بالسمعة بالرغم من اهتمامهم بها.

5- زياد اهتمام المصارف عينة البحث بإدارة الازمات وابعادها كونها ذات علاقة ارتباط طردية بسمعتها اي كلما زاد اهتمام المصارف بأدارة الازمات كلما زادت سمعتها المؤسسية لأنها ستقلل من المخاطر التي تتعرض لها تلك المصارف وبالتالي تصبح اكثر استقرارا الامر الذي ينعكس ايجابا على سمعتها.

6- ضرورة تعزيز اهتمام المصارف عينة البحث باستراتيجية تفتتت الازمة بالدرجة الاولى وبعدها استراتيجية فرق العمل بالدرجة الثانية لما لهما من درجة ارتباط عالية بالسمعة اي كل زيادة في ادارة الازمات المصرفية من خلال استراتيجية تفتتت الازمة واستراتيجية فرق العمل ستؤديان الى زيادة السمعة الجيدة.

## المصادر / المصادر العربية

### اولا:- الكتب

- 1- التميمي، خلف كريم كيوش (2018)، "استراتيجيات العلاقات العامة في ادارة الازمات"، الاردن، دار امجد للنشر والتوزيع.
- 2- اللامي، غسان قاسم داود، العيساوي، خالد عبدالله ابراهيم (2015)، "ادارة الازمات الاسس والتطبيق"، عمان، الاردن، الدار المنهجية للنشر والتوزيع.
- ثانيا:- الاطاريح والرسائل الجامعية
- 3- اسلام، غفاري، محمد، حفظ الله عمار (2015)، "مخاطر التحرر المالي على الازمات المصرفية - دراسة قياسية للاقتصاد التركي باستخدام نموذج VAR"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة .
- 4- حسيبة، هذوقة (2018)، "كفاءة انظمة الانذار المستخدمة في البنوك التجارية الجزائرية في التنبؤ بالازمات المصرفية - دراسة مقارنة بين الانظمة الجزائرية و الانظمة العالمية"، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 5- طالب، بهاء (2020)، "متطلبات تطبيق النموذج الاوربي للتميز المؤسسي EFQM واثره على السمعة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة" رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 6- عياد، لؤي سليم (2015)، "اثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الازمات على الاداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية - غزة
- 7- كشيح، رهام عبد الامير (2020)، "انعكاسات الازمات المالية في عوائد ومخاطر الاسهم"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال، الجامعة المستنصرية.

8- مسيفة، عكاش (2013)، "العولمة المالية ودورها في حدوث الازمات المصرفية - دراسة مقارنة بين ازمات الدول الناشئة وازمة الرهن العقاري"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم نقود وبنوك، جامعة الجزائر.

9- مطر، محمد عبد الهادي ابراهيم (2018)، "دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية بغزة.

### ثالثا- المجالات العلمية

10- الالوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، بدوي، نسرین عبدالله، العكيدي، سوسن ابراهيم رجب (2019)، "متطلبات نجاح التخطيط الاستراتيجي ودورها في استراتيجيات ادارة الازمات- دراسة ميدانية في الشركة العامة لمعدات الاتصالات والقدرة"، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 26.

11- الجرجري، احمد حسين حسن، العبيدي، نور علي عبود (2020)، "اثر القيادة التحويلية في ادارة الازمات - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في كليات جامعة الموصل"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 1.

12- الحدراوي، حامد كريم، الفتلاوي، افنان عبد علي، الاسدي، علي عبد الامير (2014)، "توظيف ابعاد المسؤولية الاجتماعية لتعزيز القدرات الابداعية - دراسة تطبيقية في بعض كليات جامعة الكوفة"، مجلة الغري للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 30، العدد 7.

13- الذبحاوي، عامر عبد الكريم، الطائي، يوسف حجيم، الصائغ، محمد جبار (2012)، "دور الذكاء الاخلاقي في ادارة سمعة المنظمة - بحث تطبيقي لآراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كليتي العلوم والزراعة في جامعة الكوفة"، مجلة القادسية للعلوم الادارية، المجلد 15، العدد 1.

14- رضوان، احمد (2016)، "تطور دراسات العلاقات العامة وادارة سمعة المنظمة - تحليل المستوى من المستوى الثاني للبحوث المنشورة خلال الفترة من عام 2000 الى عام 2015"، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، المجلد 1، العدد 55، ص 35-42.

15- الزبيدي، حمزة فائق وهيب، السهيل، سارة علي عبد الرحمن (2018)، "التنفيذ ضمن التخطيط الاستراتيجي وأثره في جودة الخدمة المصرفية - بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 42.

16- الشخاترة، امل احمد، الطروانة، خليف يوسف (2018)، "واقع الإجراءات الادارية الممارسة لرفع السمعة المؤسسية للجامعات الاردنية الحكومية من وجهة نظر الادارات الاكاديمية"، الجمعية الاردنية للعلوم التربوية، المجلة التربوية الاردنية، المجلد 4، العدد 4.

17- قرني، شافية، صحراوي، حمودي حاج (2016)، "دور المسؤولية الاجتماعية في دعم سمعة المؤسسة- دراسة تحليلية من وجهة نظر اطارات مؤسسة روية للعصائر"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الباحث، العدد 16.

18- المشهداني، محمد جواد زين الدين (2018)، "استخدام اقسام العلاقات العامة لموقع الفيس بوك في ادارة سمعة الشركات التجارية" ، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع- بغداد العدد29.

19- ناصر، خلف لطيف، عبد الحسين، علي برهان(2018)، "توظيف رأس المال النفسي في تعزيز متطلبات بناء سمعة المنظمة- دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في المديرية العامة لتربية صلاح الدين جامعة تكريت -كلية الادارة و الاقتصاد" ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،المجلد 4، العدد44، ج 2. ،  
المصادر الاجنبية

### Journals and Articles

- 1- Baligh Ali Hasan Beshr(2020) , "**Countries' strategies in facing crisis and - The case of the Kingdom of Bahrain**" disasters during the Corona Virus pandemic , Journal of Risk &Crisis Management , Volume 2 Issue (2):30
- 2-Bundy , J. , Pfarrer , M. D. , Short , C. E. , & Coombs , W. T. :2017, "**Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development**" , Journal of Management , Vol.43 , No. 6 , pp. 1661-1692.
- 3-Elad Granot. (2011) , "**Creative managers and managing creativity: a hermeneutic exploration**", American Journal of Business, Vol 26. , NO.2.
- 4- Kawengian, K. D. , Pangemanan, S. S. , & Tielung , M. V. (2019) , "**The Influence of Reputation, Distance and Involuntary Switching on Customer Switching behavior at PT. Jne in Manado**" , Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen , Bisnis dan Akuntansi , Vol.7 , No.1 , PP. 61 – 70.