

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا

دور مؤشرات إدارة المخاطر فى ترشيد القرارات فى المصارف السودانية

**The role of risk management indicators in rationalizing
decisions in Sudanese banks**

(دراسة ميدانية على بنك الخرطوم)

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير فى الدراسات المصرفية والمالية

إشراف البروفيسور:

ابراهيم فضل المولى البشير

إعداد الدارس :

مصعب كزار ابراهيم

1439هـ - 2018م

المستخلص

تناولت الدراسة دور مؤشرات إدارة المخاطر في ترشيد القرارات في المصارف السودانية، دراسة ميدانية على بنك الخرطوم. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية هل هنالك علاقة بين مؤشرات مخاطر التشغيل وترشيد القرارات المصرفية؟ هل هنالك علاقة بين أنواع مخاطر التمويل وترشيد القرارات المصرفية؟ هل هنالك علاقة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية؟ هل هنالك علاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة وترشيد القرارات المصرفية؟. هدفت الدراسة للتعريف بأنواع مخاطر التمويل، ومعرفة دور إدارة المخاطر في ترشيد القرارات المصرفية، كذلك معرفة مؤشرات مخاطر التمويل، والتعريف بمخاطر السوق، ثم الخروج بنتائج وتوصيات تفيد في تقليل مخاطر التشغيل المصرفية. اتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الاستنباطي والمنهج التاريخي، بالإضافة إلى المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها رغم تنوع وتعدد المخاطر التي تتعرض لها المصارف إلا أن المخاطر الائتمانية تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي تعترض القرارات المصرفية، إن معرفة تلك المخاطر يتطلب تحديدها بدقة بمعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد ما احتمالات حدوثها وهو ما يساعد إدارة المخاطر على التحوط منها وتجنب آثارها السلبية. أهم توصيات الدراسة تمثلت في ضرورة وضع السياسات اللازمة لترشيد العمل المصرفي وتأمين البيئة المصرفية، للتأكد من كفاية رأس المال المصرفي، ضرورة الحد من تحمل المخاطر المفرطة من جانب ملاك المصارف ومديريها بهدف تشجيع العمل المصرفي السليم

Abstract

The study dealt with the role of risk management indicators in rationalizing decisions in Sudanese banks, a field study on Bank of Khartoum. The problem of the study was the following questions: Is there a relationship between operational risk indicators and the rationalization of banking decisions? Is there a relationship between the types of financing risks and the rationalization of banking decisions? Is there a relationship between market risk indicators and the rationalization of banking decisions? Is there a relationship between liquidity risk indicators and the rationalization of banking decisions? The aim of the study is to study the types of financing risks, to know the role of risk management, to rationalize banking decisions, to know the indicators of financing risks, to identify market risks, and to come up with recommendations and conclusions that reduce the risk of banking operations. The study followed the inductive method, the deductive approach and the historical approach, in addition to the descriptive analytical method. The study has reached a number of results, the most important of which is that despite the diversity and multiplicity of risks to banks, credit risk is the basis of the fundamental risks facing banking decisions. Knowing these risks requires careful identification of their causes and factors that increase the likelihood of them. This helps risk management to hedge them. And avoid their negative effects. The main recommendations of the study were the necessity of developing the necessary policies to rationalize banking and ensure the banking environment, to ensure the adequacy of banking capital, the need to limit the tolerance of excessive risks by banks owners and managers in order to encourage sound banking.

المقدمة

أولاً: الإطار المنهجي:

تعتبر المخاطرة جزء لا يتجزأ من العمل المصرفي خصوصاً مع ارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات المصرفية والحاجة إلى بنوك ذات أحجام كبيرة. فالبنوك أصبحت اليوم تواجه مخاطر مصرفية متنوعة تتفاوت في درجة خطورتها من بنك إلى آخر وإن حسن تقييم وتحليل ودراسة، ومن ثم إدارة مجمل المخاطر المحتملة من العوامل المساعدة على نجاح البنك وضمان استمراره في السوق المصرفية بعوائد مرضية ومخاطر متدنية .

وباعتبار البنوك من المنشآت ذات الطبيعة الخاصة التي تواجه عوائد ومخاطر على اختلاف أشكالها في وقت واحد فإن المخاطر المصرفية من أهمها التي تواجهها والناجمة من المعاملات المصرفية مع العملاء والمؤسسات والتي تصنف إلى أنواع مختلفة يمكن قياسها بمؤشرات متطورة تسمح للبنك من تحديدها بدقة والتنبؤ بها مستقبلاً وهو ما يساعدها على التحكم أو التقليل منها هذا إذا كان من الصعب القضاء عليها .

ومن هذا المنطلق تركز الدراسات المعاصرة اهتمامها بكيفية إدارة المخاطر المصرفية والتحكم فيها واتخاذ القرارات الاستثمارية والمالية على ضوء نظم وأساليب رقابية وإدارية صارمة تضمن للبنك تحديد أوضح لتلك المخاطر وتصنيفها وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة التي تقود إلى تحقيق أهدافه بصورة أفضل .

ونظراً لأهمية القرارات المصرفية أخذت معظم الدول النامية تركز الجهود عليها، وقد وجدت هذه الخطوة مختلف أشكال الرعاية والمساندة، من القطاعين العام والخاص لمساهمتها الكبيرة في الناتج المحلي، فالمصارف تسهم عادةً بقراراتها في تحقيق الأهداف الإقتصادية المطلوبة

مشكلة البحث:

إن التطور الذي عرفته الصناعة البنكية في شتى الميادين وخاصة من خلال استخدام وسائل الإعلام الآلي المتقدمة، أدى إلى زيادة وتنوع الخدمات التي يقدمها، كما أدى إلى تعقيد العمليات البنكية في تسيير أصولها وخصومها بما يجعلها تحقق

عوائد مرضية بأقل قدر ممكن من المخاطرة، ذلك لأنها تعمل في بيئة تتسم بالدينامكية والتحكم في كل متغيرات هذه البيئة صعب إن لم يكن مستحيلًا. ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هو دور مؤشرات إدارة المخاطر في ترشيد القرارات؟

ويفرع منه التساؤلات التالية:

1. هل هنالك علاقة بين مؤشرات مخاطر التشغيل وترشيد القرارات المصرفية؟
2. هل هنالك علاقة بين أنواع مخاطر التمويل وترشيد القرارات المصرفية؟
3. هل هنالك علاقة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية؟
4. هل هنالك علاقة بين مؤشرات مخاطر السيولة وترشيد القرارات المصرفية؟

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث ناحيتين علمية وعملية، من الناحية العملية فقد أصبح من الضروري مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر وإدارتها بطريقة سليمة، بما يخدم أهدافها لذا فإنه يمكن القول بان معرفة المخاطر وتقويمها وإدارتها من العوامل الرئيسية في نجاح البنوك وازدهارها وتحقيقها لأهدافها، فإذا كان الدخول في المخاطرة المقصود منه تحقيق أعلى عائد إلا أن عدم إدارة هذه المخاطر بطريقة علمية صحيحة قد يؤدي إلى فقدان هذه العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.

أما من الناحية العلمية فيتمثل ذلك في قلة تناول البحثي والدراسي لمؤشرات إدارة المخاطر ، مما يمثل إضافة علمية للمكتبات والبحث العلمي.

أهداف البحث:

يهدف البحث لتحقيق عدة أهداف تتمثل في التالي:

1. التعرف على مخاطر التشغيل في ترشيد القرارات المصرفية.
2. معرفة دور إدارة المخاطر ترشيد القرارات المصرفية.
3. معرفة مؤشرات مخاطر التمويل.
4. معرفة دور مخاطر السوق في ترشيد القرارات المصرفية.

5. التعرف على مؤشرات مخاطر التمويل في ترشيد القرارات المصرفية.

فرضيات البحث:

يسعى الباحث من خلال مشكلة البحث لإثبات صحة الفرضيات الآتية:

1. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات مخاطر التشغيل وترشيد القرارات المصرفية.

2. هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع مخاطر التمويل وترشيد القرارات المصرفية.

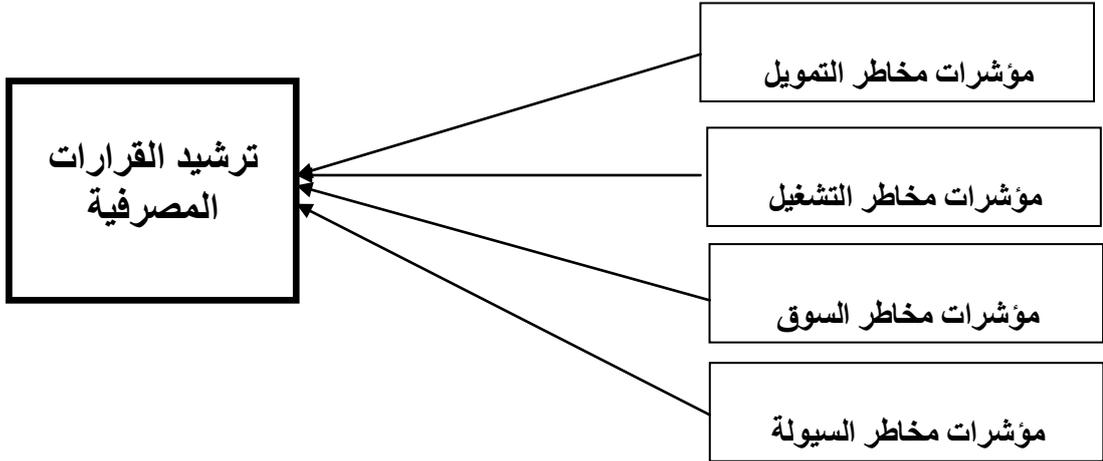
3. هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية.

4. هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السيولة وترشيد القرارات المصرفية.

نموذج البحث:

لتحقيق الغرض من هذا البحث والوصول إلى أهدافها المحددة في تحديد أثر المتغير المستقل في المتغيرات التابعة، فقد قام الباحث بتصميم وتطوير نموذج خاص بهذا البحث اعتماداً على الأدبيات السابقة. والشكل التالي يوضح شكل النموذج لهذه المتغيرات.

شكل (1): نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث، 2017م

منهج البحث:

اتبع البحث المناهج التالية:

1. المنهج الاستنباطي: للتعرف على طبيعة المشكلة ومحاورها

2. المنهج الاستقرائي: لاختبار فرضيات البحث

3. المنهج التاريخي: لعرض الدراسات السابقة

4. الوصفي التحليلي: الدراسة الميدانية

مصادر البيانات:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والدراسات، وكل ما له علاقة بموضوع البحث.

المصادر الأولية: تتمثل في الاستبيان.

حدود البحث:

حدود مكانية: بنك الخرطوم.

حدود زمنية: 2016م – 2017م.

هيكل البحث:

لتحقيق أهداف البحث تم تقسيمه كالتالي:

الإطار المنهجي والدراسات السابقة، ثم الفصل الأول وخصص للإطار النظري للمخاطر المصرفية وفيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول: مفهوم ومصادر المخاطر المصرفية، والمبحث الثاني: مؤشرات المخاطر المصرفية ومعالجتها، والمبحث الثالث: منشورات المخاطر الصادرة من البنك المركزي.

الفصل الثاني يتناول القرارات المصرفية وفيه ثلاثة مباحث، المبحث الأول: تعريف القرارات المصرفية، ثم المبحث الثاني: خصائص ومعايير القرارات المصرفية، والمبحث الثالث: القرارات التمويلية.

ثم الفصل الثالث الدراسة الميدانية وفيه مبحثين، المبحث الأول نبذة تعريفية بنك الخرطوم، والمبحث الثاني تحليل بيانات الدراسة الميدانية. ثم الخاتمة والنتائج والتوصيات وقائمة المراجع والمصادر.

ثانياً: الدراسات السابقة:

دراسة احمد حلمي 1994 م⁽¹⁾:

تناولت الدراسة التعثر المصرفي في المصارف المصرية. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم الاستفادة من السلبيات وتجارب الدول بهدف وضع ضوابط جيدة للتمويل من بل المؤسسات والمصارف في مصر.

أهمية الدراسة تتمثل في الدور الذي يقوم به التمويل في مواجهة المشكلات الاقتصادية في مصر، بالإضافة لمقارنة تجربة مصر في التمويل ببعض الدول الأخرى وكيفية الاستفادة من تجارب هذه الدول خاصة فيما يتعلق بالتصدي لمشكلة البطالة على وجه التحديد. هدفت الدراسة لتوضيح مفهوم التمويل والتعثر المصرفي وأثره على المصارف وتوضيح أسس منح التمويل للأفراد والمجموعات. أهم نتائج الدراسة أن مشكلات التمويل والتعثر المصرفي تتفاقم في مصر باستمرار، بالرغم من أن قطاع كبير من الشعب تعتمد أساساً لحل العديد من المشكلات، مما يمكنها من دعم مستقبل الصناعة والاقتصاد في مصر، وهو ما يتطلب زيادة جهود الحكومة لمساعدتها ودعمها مالياً وفنياً. أهم توصيات الدراسة ضرورة تعاون الجهات ذات الصلة لوضع أسس وحلول ومقترحات من أجل الحد من مشكلات التمويل والتعثر في مصر. يرى الباحث أن الدراسة السابقة ركزت على في عدم الاستفادة من السلبيات وتجارب الدول بهدف وضع ضوابط جيدة للتمويل من بل المؤسسات والمصارف في مصر. بينما الدراسة الحالية تركز على مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية في ترشيد القرارات المصرفية.

دراسة هشام على 2000م⁽²⁾:

تناولت الدراسة دور المصارف في التمويل المصرفي في السودان. تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود معرفة كافية بضوابط البنوك فيما يختص بمشاريع التمويل ، وعدم وجود وعي كافي وإلمام بها.

⁽¹⁾ احمد حلمي عبد اللطيف، التعثر المصرفي في المصارف المصرية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1994

⁽²⁾ هشام على عبد الخالق، دور المصارف في التمويل المصرفي في السودان ، جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000.

هدفت الدراسة لتوضيح المفاهيم الخاصة بالمصارف العاملة فى التمويل وأهم الضوابط الخاصة بها من أجل وضع صيغ مناسبة للمستفيدين من التمويل. أهمية الدراسة نبعت من أهمية الموضوع وما يمثله لأغلبية المستفيدين من السودانيين. وقد انتهى البحث إلى عدد من النتائج لعل من أهمها والمتعلقة بموضوع البحث:

بالنسبة لدور المصارف فى تمويل المشروعات بالسودان وبالرغم من تعددها وبالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلتها الدولة من أجل حشد الموارد المالية المحلية أو الأجنبية للتمويل إلا أن المجهود التنموي المتوقع ظهوره من المشروعات الصغيرة الممولة عن طريق تلك المؤسسات لم يتضح بعد. ضرورة التوسع فى الاستثمار فى المشروعات الصغيرة لقدرتها على الانتشار بقوة فى المجتمعات المحلية مما ينتج عنه نشر الرفاهية وتحسين مستوى المعيشة والتوزيع العادل لثمار التنمية بل وتحقيق التنمية المنشودة فى كل مدن السودان بدرجة عالية من الكفاءة.

أتضح أن المشروعات الصغيرة تحتاج بشدة إلى آلية تمويلية خاصة تعمل على إتاحة التمويل اللازم لها بما يتلاءم مع ظروفها وخصائصها ويعظم من مزاياها حيث أن هذه المشروعات تعاني من الكثير من المشاكل التمويلية من أهمها عدم تحمس البنوك لإقراضها ومطالبتها بضمانات كبيرة وارتفاع أسعار الفائدة على القروض الممنوحة لها ، بالإضافة إلى طول إجراءات منح القروض إلى تلك المشروعات. يرى الباحث أن الدراسة السابقة ركزت على عدم وجود معرفة كافية بضوابط البنوك فيما يختص بمشاريع التمويل، وعدم وجود وعى كافي وإلمام بها. بينما الدراسة الحالية تركز على مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية فى ترشيد القرارات المصرفية.

دراسة إيمان احمد محمد 2001م⁽¹⁾:

تناولت الدراسة التعثر المصرفى والتمويل الأصغر فى السودان. تمثلت مشكلة البحث فى التساؤلات التالية: ما هو التعريف الإجرائي الدقيق لمصطلح المشروعات

⁽¹⁾ إيمان أحمد محمد، التعثر المصرفى والتمويل الأصغر فى السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001م.

الصغيرة فى السودان ، والفرق بين المشروعات متناهية الصغر والمشروعات الصغيرة ، والمشروعات المتوسطة والمشروعات الكبيرة.

أهمية الدراسة تمثلت فى الدور الذى تلعبه المصارف فى التمويل ووضع الصيغ والسياسات المناسبة له . هدفت الدراسة لتوضيح مفاهيم التمويل الأصغر فى السودان، كذلك كيفية تطبيق تلك السياسات التمويلية من قبل المصارف.

من أهم نتائج الدراسة تلعب المصارف فى السودان دوراً كبيراً فى مشاريع التمويل الأصغر فى السودان، تضع المصارف سياسات لا يستطيع أغلب الأفراد على مجابتهها من أجل الحصول على التمويل.

من توصيات الدراسة أهمية وضع معايير تمويلية مناسبة تحفظ للمصارف حقوقها وفى نفس الوقت تعين المستفيدين من التمويل، كذلك أهمية العمل على رفع سقف التمويل الممنوح للمستفيدين.

يرى الباحث أن الدراسة السابقة ركزت على معرفة التعريف الإجرائي الدقيق لمصطلح المشروعات الصغيرة فى السودان ، والفرق بين المشروعات متناهية الصغر والمشروعات الصغيرة ، والمشروعات المتوسطة والمشروعات الكبيرة. بينما الدراسة الحالية تركز على مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية فى ترشيد القرارات المصرفية.

دراسة الخطيب 2004م⁽¹⁾:

تناولت الدراسة تكلفة الائتمان المصرفي وقياس مخاطره بالتطبيق على إحدى المصارف التجارية السورية. تمثلت مشكل الدراسة فى قلة العمل بالمقاييس المعروفة والمؤثرة فى تحديد قرارات الائتمان ومنح القروض للعملاء أو الجهات التى تتطلب ذلك.

هدفت الدراسة إلى تحديد أسس القياس الفعلي لتكلفة الائتمان المصرفي مع تضمينها تكلفة المخاطر التى تتعرض لها، ثم اقتراح بعض المتغيرات المتوقع إن يكون لها

¹ (كمال ياسين الخطيب، تكلفة الائتمان المصرفي وقياس مخاطره بالتطبيق على إحدى المصارف التجارية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2004م.

تأثير على الائتمان المصرفي لأغراض أدرجها في عملية للقياس مما يساعد على ترشيد عملية الائتمان.

وكان من أهم نتائج الدراسة، أن مخاطرة الائتمان المصرفي تشكل جزءا هاما من تكلفة الائتمان ، وأن نسبة التداول ومعدل دوران رأس المال العامل هما من أكثر النسب دلالة للتعبير عن درجة المخاطرة، كما يمكن الاعتماد على النموذج المحاسبي المقترح لتقييم مخاطر تكلفة الائتمان.

وكان من أهم توصيات الدراسة هو ضرورة تطبيق النموذج المقترح مع العمل على تطويره من فترة إلى أخرى من خلال إضافة متغيرات جديدة له، والعمل على إنشاء مركز لمخاطر الائتمان لتحسين نوعية البيانات التي يحصل عليها المصارف وتطوير أنظمة المعلومات ذات العلاقة بالتقنيات المصرفية المستحدثة لغرض تحسين كفاءتها وفعاليتها.

يرى الباحث أن الدراسة السابقة ركزت على قلة العمل بالمقاييس المعروفة والمؤثرة في تحديد قرارات الائتمان ومنح القروض للعملاء أو الجهات التي تتطلب ذلك. بينما الدراسة الحالية تركز على مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية في ترشيد القرارات المصرفية.

دراسة يوسف الشنتير 2006م⁽¹⁾:

تناولت الدراسة مخاطر استثمارات المصارف المحلية والدولية. تمثلت مشكلة الدراسة في ازدياد مخاطر الاستثمار في المصارف في الأردن، حيث قامت الدراسة بتحديد الإطار التنظيمي لأعمال المصارف في الأردن، ثم تطرق بإجمال إلى مخاطر عدم الالتزام بالضوابط التي تحكم ممارسة المصارف. نبعت أهمية الدراسة من تأثير المخاطر التي تتعرض لها مسيرة المصارف، وهي إما نتيجة مؤثرات من البيئة المحيطة بالمصارف، وإما نتيجة مؤثرات في البيئة الذاتية لعمليات المصارف.

⁽¹⁾ يوسف أحمد الشنتير، مخاطر استثمارات المصارف المحلية والدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، عمان، 2006م.

هدفت الدراسة لتوضيح نوع المخاطر في الاستثمارات الدولية، واتفاقيات التجارة الدولية، وثورة الاتصالات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة.

أهم نتائج الدراسة إن عمليات وصيغ التمويل وانعكاسات ذلك على صورة مخاطرها، هي اكبر مسببات مخاطر التمويل مما يؤدي إلى التعثر المصرفي.

من توصيات الدراسة ضرورة العمل بالقوانين والأسس الموضوعية من قبل المصرف المركزي للبنوك التجارية وحتى لا تحدث مخاطر ومشكلات تمويلية أو مالية للمصارف.

يرى الباحث أن الدراسة السابقة ركزت زيادة مخاطر الاستثمار في المصارف في الأردن، حيث قامت الدراسة بتحديد الإطار التنظيمي لأعمال المصارف في الأردن، ثم تطرق بإجمال إلى مخاطر عدم الالتزام بالضوابط التي تحكم ممارسة المصارف. نبعت أهمية الدراسة من تأثير المخاطر التي. بينما الدراسة الحالية تركز على مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية في ترشيد القرارات المصرفية.

دراسة هشام محمد شمس الدين 2006م⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود أدوار واضحة للمصارف في التمويل، لخوف المصارف من حدوث مشاكل تؤدي لتعثر المصرف في تحصيل ديونه.

هدفت الدراسة لتوضيح أدوار المصارف عبر ضمانات واضحة تسهم في ضمان المصارف لحقوقها وبالتالي العمل على تطوير صيغ التمويل للمستفيدين.

أهمية الدراسة نبعت من أهمية التمويل باعتبار أن أغلب الأفراد قد يكونوا تحت من الطبقة المتوسطة والتي تحتاج للتمويل من أجل رفع المستوى المعيشي.

وخلصت الدراسة إلى أن نشر المساعدة في التمويل على مستوى القطر يتضمن درجة أعلى من العدالة في توزيع الدخل الشخصي مخففا من حدة التفاوت الاجتماعي المطلقة كما يتضمن أيضا درجة أعلى من عدالة توزيع الدخل جغرافيا

⁽¹⁾ هشام محمد شمس الدين، دور البنوك في إنماء الصناعات الصغيرة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006م.

على مستوى القطر مقللاً من حدة التفاوتات بين شتى مناطق البلاد الأقل تقدماً منها وتلك الأكثر تقدماً إقتصادياً واجتماعياً.

إن اختيار أحد البنوك أو أكثر لتمويل ودعم المشروعات سيفيد كثيراً في دعم الأنشطة الإنتاجية إذ يمكن لهذا البنك أن يقوم بدور المدير المالي للقروض والأموال المقرر استثمارها في المشروعات وأن يعتمد في تمويله على عدة مصادر. من أهم توصيات الدراسة أهمية خلق مناخ مناسب عبر تهيئة التمويل المصرفي، ضرورة وضع ضوابط جديدة ومناسبة للتمويل المصرفي لتفادي التعثر.

دراسة الدغيم 2006م⁽¹⁾:

تمثلت مشكلة الدراسة قلة الضوابط المصرفية في بعض المصارف مما يؤثر على المصارف من خلال التعثر الذي يصيب تلك المصارف القروض. هدفت الدراسة إلى تحليل أسس الائتمان المصرفي ومعاييره وعناصره الأساسية ، وأهمية متابعة الائتمان للتحقق من استمرارية سلامة وضع العميل وقدرته على سداد الأقساط المستحقة عليه للوقاية من أخطار الديون المتعثرة وحماية حقوق المصرف. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها عدم قيام المصرف بإجراء تحليلات دقيقة للمخاطر التي ترافق عمليات منح الإقراض واحتساب تكلفتها بدقة حيث يتم التركيز على الضمانات المادية أكثر من اعتمادها على مصدر السداد كضمان لهذا الائتمان. وكان من أهم توصياتها ضرورة وضع إستراتيجية يتم من خلالها مراقبة محفظة الائتمان ومتابعتها ، وتطبيق نموذج تحليلي مناسب يمكن من خلاله استقراء حالة العميل ورصد حالات الفشل بغرض تجنب المخاطر أو الحد منها.

دراسة فادى محمود إبراهيم 2007م⁽²⁾:

مشكلة الدراسة تمثلت في قلة المصارف التي تعمل على منح التمويل في السودان وصعوبة السياسات التي توضع من قبل تلك المصارف، ووجود عدد كبير من المؤسسات غير المصرفية هي التي تهتم بمنح التمويل للمستفيدين.

¹ (أحمد هلال الدغيم، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، 2006م.

² (فادى محمود ابراهيم، دور المؤسسات غير المصرفية في تمويل المشروعات الصغيرة في السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007

أهمية الدراسة نبعث من أهمية التمويل وما يمثله للأغلبية العظمى من السودانيين فى تسيير وكسب ما يعينهم على توفير حياة كريمة لهم.

هدفت الدراسة لتوضيح مفاهيم التمويل وأنواعه وسياسات التمويل فى المصارف، بالإضافة لطرق منحه . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها:

استخدام البنوك كجهات وسيطة بين المؤسسات غير المصرفية والمشروعات الصغيرة (نتيجة خبرتها فى عملية التحصيل) مما ينفى الغرض من المشروع ويجعل البنك يتعامل مع المقترض على أنه أحد رجال الأعمال ، وليس لتحقيق التنمية ومساعدته فى الخروج من دائرة الفقر .

على الرغم من أن المؤسسات غير المصرفية تسعى إلى تحقيق أهداف تنمية إلا أن إعداد دراسة الجدوى تعتمد على الجانب التجاري أى تقييم المشروع معتمد على ربحيته دون التركيز على التقييم الاجتماعى للمشروع.

لم تهتم المؤسسات غير المصرفية فى تمويلها للمشروعات الصغيرة بنوعية المشروعات التى يمولها ، هل هى إنتاجية أم استهلاكية أم هى مشروعات خدمية أم سلعية أم هى مشروعات استثمارية أم ترفيهية ، ولم يهتم أيضا بإيجاد التنوع والتكامل بين هذه المشروعات

أن الأموال التى تقوم المؤسسات غير المصرفية بتقديمها للمشروعات الصغيرة هى عبارة عن قروض أو منح من مؤسسات دولية أو دول أجنبية موجه لمشروعات محددة ، تحدها هذه الجهات الخارجية ، مما يعنى أن المؤسسات غير المصرفية لا تستطيع اختيار أو اقراض المشروعات التى تراها مناسبة بل اقراض المشروعات التى حددت من قبل الجهات الخارجية.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة ، الآتى:

زيادة دور الجمعيات الأهلية وذلك عن طريق قيام المؤسسات غير المصرفية بزيادة الأموال المخصصة لهذه الجمعيات وتقليل الأموال المقدمة للبنوك ، لأن البنوك تتعامل مع أصحاب المشروعات الصغيرة على أنهم رجال أعمال ، كما تبالغ فى الضمانات المطلوبة ، بالعكس من الجمعيات الأهلية التى تتميز بالطابع الاجتماعى وتهدف إلى تنمية المجتمع وليس إلى العائد المادى فقط وما يجنى المشروع من

أرباح لها ، كما أن انتشارها في جميع انحاء السودان يجعل من السهل الوصول إلى الفئات الأكثر فقرا والفئات المستهدفة من التمويل.

•مطالبة البنوك بأن لا تتعامل المشروعات الصغيرة بنفس القواعد البنكية المتعارف عليها، وأن يتم وضع سياسة ائتمانية ميسرة لها يراعى فيها تبسيط اجراءات الإقراض، والتخفيف من الضمانات على ان يتم التدرج في المغالاة فيها مع زيادة حجم القروض، ومنح بعض الحوافز والإمميزات الائتمانية الإضافية ، وتخفيض سعر الفائدة ، أو إطالة فترة السماح أو فترة السداد للمشروعات الصغيرة التي تقام بالمناطق الريفية وعلى الأخص المشروعات التكاملية.

دراسة حاتم مأمون محمد2007م⁽¹⁾:

مشكلة الدراسة تمثلت في غياب دعم التمويل المصرفي لتدعيم سياسات التمويل الأصغر واعتماد الأفراد على أرضية يصعب الوقوف عليها لمواجهة سياسات ومتطلبات التمويل الأصغر.هدفت الدراسة لتحقيق وتوضيح مفاهيم وأهمية وجود دعم التمويل المصرفي وعلاقة ذلك برفع المستوى المطلوب لتحقيق أهداف التمويل والسياسات التمويلية.أهمية الدراسة تمثلت في أهمية الدور الذي تلعبه المصارف أو مؤسسات التنمية الاجتماعية لرفع المستوى المعرفي للأفراد بأهداف وسياسات التمويل الأصغر بالنسبة للمجتمع السوداني وما يحققه من أهداف للمستفيدين.

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج لعل من أهمها: أن العلاقة بين كل من التمويل المصرفي والنمو الإقتصادي متشابكة ويجب أن يتحركا معا بوجه عام ، نظرا لأن غياب احدهما يعوق التقدم في الآخر. أن أكثر المنتفعين بالاهتمام بالصحة والتغذية هم الفقراء حيث أنهم يعتمدون على صحتهم كمصدر لكسب قوتهم .من توصيات الدراسة ضرورة العمل التضامني التكافلي لتحقيق الأهداف المرجوة من التمويل الأصغر، أهمية التوعية الإعلامية للمستفيدين والتوعية المستمرة بأهداف وسياسات التمويل الأصغر .

⁽¹⁾ حاتم مأمون محمد، دور التمويل المصرفي في دعم ورفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007م.

الفصل الأول

مفهوم ومؤشرات المخاطر

المبحث الأول: مفهوم ومصادر المخاطر

المبحث الثاني: مؤشرات المخاطر ومعالجتها

المبحث الثالث: منشورات المخاطر الصادرة من بنك السودان المركزي

المبحث الأول

مفهوم ومصادر المخاطر

السمة الأساسية التي تحكم نشاط البنك هي كيفية إدارة المخاطر وليس تجنبها ، وهنا يأتي دور الفكر المحاسبي والمالي المعاصر من خلال توصيف تلك المخاطر وقياسها والإفصاح عنها بالشكل الذي يمكن مستخدمي القوائم المالية من الحكم على مدى قدرة البنك على إدارة المخاطر والسيطرة عليها، ومن ثم تمكين هؤلاء المستخدمين من التنبؤ بالمخاطر الكمية والنوعية التي يمكن أن يتعرض لها البنك مستقبلاً واتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات الأخرى المتعلقة بمعاملاتهم مع البنك

وان افتراض حالة التأكد التام هو أمر غير واقعي يؤدي إلى نتائج مضللة وغير دقيقة في مجال اتخاذ القرارات المالية والبنكية ، لأن أي مشروع خاضع إلى ظروف المستقبل غير الأكيد، مما يؤدي إلى تباين في عوائده، ولاتخاذ قرارات في ظل ظروف تتميز بعدم كفاية المعلومات وعدم وجود رؤية واضحة للمستقبل. لا بد من الأخذ في الحسبان عنصر المخاطرة عند تعيين الاقتراحات.

أولاً: مفهوم المخاطرة:

لقد تعرض الكثير من المهتمين إلى تعريف المخاطرة، واختلفت تعاريفهم طبقاً للبيئة التي ينتمي إليها كل باحث. والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، وللزاوية التي ينظر منها إلى الظاهرة محل الدراسة، وعلى الرغم من اختلاف الآراء الرامية لتحديد مفهوم المخاطرة فإننا سنتعرض للبعض هذه التعاريف كما يلي:

حسب احد الكتاب المخاطرة هي "ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومي، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين⁽¹⁾ .

¹ (ناصر الغريب، الرقابة المصرفية بين المصرفية التقليدية والمصرفية الإسلامية، مطابع المنار العربي ، القاهرة ، ط 2، 1998م، ص 31.

ويعرفها (WEBSTER) المخاطرة " على أنها فرصة تكبد أذى أو ضرر أو خسارة"⁽¹⁾.

حسب هذا التعريف أن ظاهرة المخاطرة هي الفرصة التي يمكن من خلالها تقادي الخسارة الناتجة عن عدم تأكد الذي يحيط بنتائج القرارات المستقبلية، وهذا التعريف لا يصلح للتحليل لأنه لا يمكن قياسه.

كما عرفها (BETTY) وزملائه المخاطرة "أنها مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً"⁽²⁾.

ويعرفها كاتب آخر على أنها "هي درجة الاختلافات في التدفق النقدي للاقتراح الاستثماري عن التدفق النقدي المقدر أو المتوقع له"⁽³⁾.

ومنه يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم المخاطرة البنكية كما يلي " تعرف المخاطرة بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/ أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين . أي إن هذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المراجعين (AUDITEURS) والمدراء للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار البنكية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة وتنفيذ استراتيجياته.

ثانياً: تصنيف المخاطرة:

تقسيم المخاطر إلى صنفين أساسيين هما⁽⁴⁾:

1/ التصنيف الأول:

يتضمن هذا الصنف على نوعين من المخاطر وهما :

- المخاطرة النظامية " العامة " ، و المخاطرة غير النظامية " الخاصة " .

¹ (طارق الله خان، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية، البنك الإسلامي للتنمية، جدة ، 2003م، ص20.

² (منير هندي ، الفكر الحديث في إدارة المخاطر ، منشأة المعارف ، الاسكندرية 2003م، ص 42.

³ (مجلة الدراسات المالية والمصرفية، الوفاق الجديد المقترح للجنة بازل - المخاطر التشغيلية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، مجلد 10 ، عدد 4 ، عمان، 2002م، ص 35.

⁴ (ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، إدارة البنوك التجارية: الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000 ، ص44.

أ - المخاطرة النظامية:

هناك عدة تعريفات لهذا النوع من المخاطرة: "هي تلك المخاطر التي تؤدي إلى تقلب العائد المتوقع لكافة الاستثمارات القائمة أو المقترحة في كافة المؤسسات". تعتبر التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتي تؤثر على السوق مصدر المخاطرة النظامية حيث لا يتم القضاء على المخاطرة النظامية بالتنويع، لأنها تمس الاقتصاد الوطني ككل.

ب - المخاطرة غير نظامية:

وهي عبارة عن المخاطرة المتبقية التي تتفرد بها مؤسسة بنكية أو صناعة ما، أو هي ذلك الجزء من المخاطرة الكلية التي تتفرد بها ورقة مالية معينة، فالتغيرات مثل إضراب العمال والأخطاء الإدارية والحملات الإعلانية وتغير أذواق المستهلكين و الدعاوى القضائية، تسبب قابلية عوائد مؤسسة ما للتباين ويكون هذا التباين غير مستقل عن العوامل المنتظم مستقلا عن العوامل المؤثرة على الصناعات و الأسواق والأوراق المالية الأخرى. نظرا لأن المخاطرة غير نظامية، تحدث نتيجة لعوامل مؤثرة على مؤسسة ما أو عدد قليل من المؤسسات، لذلك يجب التنويع بها على نحو مستقل لكل مؤسسة على حدى يمكن كتابتها في شكل معادلة:

$$\text{المخاطرة الكلية} = \text{المخاطرة النظامية} + \text{المخاطرة غير نظامية}$$

- النصيب الأكبر من المخاطرة الكلية، يعود إلى المخاطرة النظامية لأن هذه الأخيرة تمس حركة السوق ككل ويصعب التنويع بها ومواجهتها. يمكن التقليل من المخاطرة غير النظامية وذلك عن طريق التنويع، ولكن لا يمكن تجنب ما يسمى بالمخاطرة النظامية.

على المستثمر في حالة التنويع بالنسبة للمخاطرة العامة أن يركز تنبؤه على حركة السوق وخاصة المخاطر الاقتصادية العامة ومخاطر السوق المالية مثل

(التغير في سعر الفائدة والتغير في أسعار الصرف ومخاطر القوة الشرائية لوحدة النقد).

- كذلك إذا توقع صعود السوق فعليه زيادة المحفظة من الأوراق المالية ذات الـ (β) المرتفعة والعكس صحيح.

- أما في حالة عدم التنويع، إذا أراد المستثمر الحصول على عائد مقابل تعرضه للمخاطرة الخاصة أو غير سوقية من خلال تحليله الدقيق للسهم يجب عليه التركيز على مصادر المخاطرة غير نظامية، التي هي في حد ذاتها غير مرتبطة ببعضها البعض، وتخضع أيضا إلى عوامل مؤثرة في المخاطرة النظامية.

2/ التصنيف الثاني:

تتعرض البنوك إلى نوعين رئيسيين من المخاطر هما: المخاطر المالية ومخاطر العمليات (التشغيل)

1- المخاطر المالية: وتتضمن جميع المخاطر المرتبطة بإدارة الأصول والخصوم المتعلقة بالبنك. وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشراف مستمرين من قبل إدارة البنك ووفقا لتوجه حركة السوق والأسعار والعمولات والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف الأخرى ذات العلاقة. وتحقق البنوك عن طريق أسلوب إدارة هذه المخاطر ربحا أو خسارة، ومن أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي⁽¹⁾:

1-1 المخاطر الائتمانية (القروض): إن مفهوم القرض أثبت في كثير من المرات أنه لا يوجد هناك قرض بدون مخاطر، مهما كانت الضمانات المقدمة. فالخطر ملتصق بالقرض ولا يفارقه، والبنكي يجب عليه دائما الحذر من أن لا يتمكن المدين من الوفاء بالتزامه. ومن أمثلة مخاطر الائتمان أو القروض مثل مخاطر توقف المدين عن الوفاء بالتزاماته التعاقدية مع البنك، أو مخاطر التركيز الائتماني، أو فشل البنك في تحديد جودة الأصول وما يترتب على ذلك من عدم تكوين المخصصات الكافية لتجنب تعرض أموال المودعين لخسائر غير محسوبة

¹ (ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 47.

هذا وتشمل المخاطر الائتمانية البنود داخل الميزانية مثل القروض والسندات والبنود خارج الميزانية مثل خطابات الضمان و/ أو الإعتمادات المستندية.

التأخير البسيط في تسديد قسط واحد من القرض يمكن أن يكون ذا أثر سلبي بالنسبة لمؤسسة مالية (بنك) والتي تعمل بواسطة أموال مقترضة أيضا (ودائع الآخرين) لأنه مثل أي تاجر أو صناعي فإنه يجب عليها أن توفى بالتزاماتها، من جانب آخر، نحو المودعين (الموفرين)، وفي الآجال المحددة، معتمدة في ذلك على المداخل التي تجنيها والضرورية لتحقيق توازن خزنتها إنه بسبب تراكم مجموعة من الظروف غير المتوقعة وغير المحسوبة، أو بسبب سياسة إقراض غير حذرة وغير احترازية، فإن التأثيرات المتوالية في التسديد يمكنها أن تضع البنك في صعوبات جد حرجة.

إن الإفلاس النهائي، الكلي أو الجزئي للمدين هو عبارة عن حادث يمكن أن يحدث دوما، لكن البنك ليس بالمؤمن (ASSUREUR) الذي يجد في الحادث (SINISTRE) السبب الرئيسي لنشاطه أو مهمته الأساسية.

وإذا أمكن لمؤسسة التأمين أن تقوم بإشهار مبالغ التعويضات التي سددتها على الأخطار والحوادث، فإن البنك التي تتعرض إلى أخطاء (LUE COMPTES) كبيرة يمكن أن تدفع ببعث الريبة والشك لدى المودعين (الموفرين)، مما قد يؤدي بنتائج خطيرة على البنك⁽¹⁾.

إنه رغم تطور أساليب تسيير النشاط البنكي، فإن الخطر ظل في أولويات الأنشطة البنكية. إن القضاء على الأخطار البنكية بشكل مطلق مستحيل، فالخطر غير قابل للاستبعاد (INEVITABLE)، لكن هامش المناورة الذي يجب أن يتمتع به البنك يظل في قدراته على إبقاء تلك الأخطار عن مستوى مقبول من أجل تدنيه خسائره.

الخلاصة يمكن القول أن البنوك وفي نشاطاتها، مدعوة إلى تحويل خصائص أصولها المالية التي تشتريها (الودائع) وتبيعها (القروض) مع تحمل الأخطار الناتجة

¹ (عبد الكريم طيار الرقابة المصرفية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998م، ص 89.

عنها. إن الدراسة، والكشف وأخيرا التحكم في هذه الأخطار يشكل رهانا كبيرا أمام البنك.

تصنيف خطر القرض: مع تطور المنتجات البنكية والهندسة المالية، فإن البنك دائما يواجه أخطارا متعددة ومختلفة في الطبيعة. إن خطر القرض يخلط بينه وبين خطر الطرف الآخر الذي يدعى أيضا خطر العيب لهذا يجب فهم خطر القرض والذي يمكن تعريفه بأنه ذلك الخطر الذي يتجسد من خلال عدم القدرة الكلية أو الجزئية للمدين عن الوفاء بجزء أو عن الكل من التزاماته، الأمر الذي يشكل بالنسبة للبنك خطر الأخذ والذي يسبب حسب الحالة سواء خطر عدم التسديد أو خطر التجميد.

إن خطر القرض يمكن أن يحدث أو ينتج من التغيرات في معدلات الفائدة أو معدلات سعر الصرف.

من جهة أخرى، فإن الدخول في علاقة مع مدين أجنبي يمكن أن تكون خطرة وذات عواقب وخيمة على البنك وذلك في الحالات التي لا يمكن فيها للمدين من الوفاء بالتزاماته الخارجية بسبب الأحداث السياسية، أو القانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، تقع في بلده والتي تساهم في تشكيل ما يسمى بخطر الدولة.

أخيرا أيضا من منظور أوسع، فإن خطر القرض يمكن أن يشمل أيضا الخطر خارج الميزانية. والذي لفترة طويلة كان سيء التقدير بسبب الإعتمادات بالإمضاء التي يتلقاها البنك من جهة ويسبب احتمال تدهور وضعية المقترض (المدين) من جهة أخرى. مما سبق نخلص إلى أن القرض يمكن تقسيمه إلى خمسة أخطار كبيرة وهي: خطر المدين والذي يقسم بدوره إلى نوعين (عدم التسديد، التجميد أو عدم التحريك)، خطر سعر الفائدة، خطر سعر الصرف، خطر الدولة ، خطر خارج الميزانية.

1-2- مخاطر سعر الفائدة: يقصد بها قابلية التباين في العائد الناتج عن حدوث تغيرات في مستوى أسعار الفائدة في السوق، بصفة عامة وتميل كل أسعار الفائدة السوقية إلى الارتفاع أو الانخفاض معا على المدى الطويل.

إن خطر سعر الفائدة مرتبط مباشرة بعملية تحويل أقساط القروض من خصوم بنكية. عندما يحول البنك ديونا أو قروضا قصيرة الأجل إلى قروضا طويلة الأجل، فإنه يتعرض لانخفاض أو تدهور هامش فائدته في حالة ارتفاع سعر الفائدة. النتيجة المباشرة، هي أن الناتج البنكي الصافي ينخفض بسبب التبدل السريع للديون بسبب ضيق هوامش الفائدة على القروض الجارية وارتفاع تكلفتها المتوسطة⁽¹⁾.

"خطر سعر الفائدة يعرف بالحالة التي يجد فيها البنك مردوديته تتأثر بفعل تطور معدل الفائدة" مع تنوع وتطور الوسائل المالية المتعلقة لجمع المصادر والموارد البنكية وتوزيعها في شكل قروض فإن اختلاف شروط سعر الفائدة أصبح ضرورة لا مفر منها، دافعا بذلك البنوك إلى ضبط الخطر بدقة وتسيير بفعالية ونجاح، في الحقيقة، تجربة البنوك الجزائرية بينت القدرة على المواجهة للنشاط البنكي أمام هذا الخطر، إن الانخفاض التدريجي لأسعار الفائدة ابتداء من 1995 والذي يعتبر منطقيا لان سعر الفائدة للسحب على المكشوف مثلا أنتقل من 23.50 % إلى 10.25 % في بداية التسعينات وبالمقابل فإن معدلات الفائدة الدائنة (التوظيفات كانت مكتتبة بمعدل فائدة ثابت يقدر 20.50 % وأكثر) أثرت ببطء على مردوديته البنوك الجزائرية لأجل هذا ، وبغرض الحد من خطر سعر الفائدة ، فإن البنوك الجزائرية كانت مدفوعة لتبديل وإحلال القروض الممنوحة بمعدلات فائدة ثابتة بقروض ذات معدلات فائدة متغيرة.

العامل المهم في وجهة نظر نتائج البنك يبقى هو مستوى معدلات الفائدة وحركته: والذي يسمى بخطر الهامش الإجمالي ، والذي يتمثل في استمرار تنامي ارتفاع تكلفة جمع الموارد بسرعة أكبر من مردودية القروض. وهناك أنواع أخرى لمخاطر الفائدة منها : مخاطر إعادة التسعير ، التي تنشأ من الاختلافات الزمنية في فترة الاستحقاق للأسعار الثابتة وأسعار البنك أصول العائمة . ومخاطرة العائد ،

¹ (عبد الكريم طيار مرجع سابق، ص 92.

التي تنشأ عن التغيرات في انسياب منحى العائد وشكله والمخاطرة القاعدية التي تنشأ من علاقة غير صحيحة في الأسعار المكتسبة والمدفوعة بإدارات مختلفة⁽¹⁾.

1-4- مخاطر السيولة : تنشأ مخاطر السيولة عن عدم قدرة البنك على تلبية التزاماته قبل الغير أو تمويل زيادة الأصول، وهو ما يؤدي إلى التأثير السلبي على ربحية البنك وخاصة عند عدم القدرة على التسييل الفوري للأصول بتكلفة مقبولة ، وقد تقف عدة أسباب وراء التعرض لمخاطر السيولة نذكر منها :

-ضعف تخطيط السيولة بالبنك، مما يؤدي إلى عدم التناسق بين الأصول والالتزامات من حيث آجال الاستحقاق

-سوء توزيع الأصول على استخدامات يصعب تحويلها لأرصدة سائلة

-التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

كما تسهم بعض العوامل الخارجية مثل الركود الاقتصادي والأزمات الحادة

في أسواق المال في التعرض لمخاطر السيولة.

1-5 مخاطر التضخم: وهي المخاطر الناتجة عن الارتفاع العام في الأسعار

ومن ثم انخفاض للقوة الشرائية للعملة.

1-6 أسعار الصرف: تتمثل مخاطرة العملة في ملاحظة تحقق خسائر نتيجة

للتغيرات في أسعار الصرف. وتحدث التباينات في المكاسب بسبب ربط الإيرادات

والنفقات بأسعار الصرف بواسطة مؤشرات، أو ربط قيم الأصول والخصوم ذات

العملات الأجنبية. وبصفة تمثل المخاطر الناتجة عن التعامل بعملات أجنبية

وحدوث تذبذب في أسعار العملات، الأمر الذي يقضي الإلمام الكامل والدراسة

المعمقة عن أسباب تقلب الأسعار.

1-7 مخاطر السمعة: وتنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأى عام سلبي تجاه

البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته البنكية عبر الانترنت وفق معايير الأمان

والسرية والدقة مع الاستمرارية والاستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات الزبائن، وهو

¹ (منير ابراهيم هندی، إدارة البنوك التجارية: الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص: 227.

أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكثيف اهتمام البنك بتطوير ورقابة ومتابعة معايير الأداء بالنسبة للنشاطات البنكية الالكترونية.

ب- مخاطر العمليات : يشمل هذا النوع من المخاطر العملية الناتجة من العمليات اليومية للبنك ، ولا يتضمن عادة فرصة للربح ، فالبنوك إما أن تحقق خسارة وإما لا تحققها ، وعدم ظهور أية خسارة للعمليات لا يعني عدم وجود أي تغيير ، ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات ، ويشمل هذا النوع من المخاطر مايلي :

ب-1 الاحتيال المالي والاختلاس : في دراسة شملت 6 دول فان حوالي 60 % من متوسط حالات الاختلاس في أي بنك قام بها موظفون و 20 % قام بها مديرون . وتشير الدراسة إلى أن حوالي 85 % تقريبا من خسائر العمليات في البنوك خلال السنوات الخمس كانت لخلل في أمانة الموظفين ، وفي دراسة أخرى أن الخسائر الناتجة عن عمليات التزوير مابين 10 % إلى 18 % في البنوك ؛ نظرا لتزايد استخدام التقنية في العمليات البنكية ، وهو ما أدى إلى تطور الفرص للإعمال الإجرامية ، التي تطورت أساليبها وصعب اكتشافها من خلال الوسائل العالية التقنية .

ب-2 الجرائم الالكترونية : تعتبر هذه الجرائم من أكثر الجرائم شيوعا وتتمثل في المجالات التالية :

أجهزة الصرف الآلي ، بطاقات الائتمان ، نقاط البيع ، عمليات الاختلاس الداخلي من خلال التواطؤ مع الموظفين ، تبادل البيانات آليا ، وغيرها .

ب-3 المخاطر المهنية: تتعرض البنوك عموما إلى نقص في مخصصاتها للخدمات والمنتجات المالية لأكبر أشكال مخاطر العمليات انتشارا في القطاع البنكي ، وتندرج تحتها الأخطاء المهنية والإهمال والمخاطر المرتبطة بالمسؤولية القانونية التي يجب التفريق فيها بين المخاطر المهنية التي تؤثر على مجلس الإدارة ، عن تلك المؤثرة على ذات البنك ، علما بان الالتزامات تنشأ من مصادر أخرى منها : ممارسات موظفي البنك ، الخدمات المقدمة للزبائن ، الالتزامات البيئية ، دعاوى المساهمين ، متطلبات التزامات المقترضين وغيرها .

بعد التعرض لمفهوم المخاطرة وتصنيفاتها وما هي أهم المخاطر البنكية نأتي إلى طرق قياس وضبط المخاطر البنكية .

ثالثاً: إدارة المخاطر بالبنوك:

أدرجت لجنة بازل إدارة المخاطر كأحد المحاور الهامة لتحديد الملاءة المصرفية، وتمشيا مع الاتجاهات العالمية في هذا الصدد بدأت البنوك مؤخرا في انتهاج سياسات لإدارة المخاطر هدفها التحكم في درجات المخاطر التي تتعرض لها أعمال البنوك من اجل القيام بالمهام التالية⁽¹⁾:

- تقدير المخاطر ووضع الاحتياطات اللازمة لمواجهتها بما لا يؤثر على ربحية البنك والمساعدة في اتخاذ قرارات التسعير .
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق ، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية.
- مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل.

الجدير بالذكر أن حسن إدارة المخاطر يستوجب الالتزام بعدد من المبادئ الأساسية والتي نذكر أهمها على النحو التالي :

- أن تكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى " لجنة إدارة المخاطر " يناط بها مسؤولية وضع السياسات العامة ، بينما تتولى الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر تطبيق تلك السياسات، كما تقع على عاتقها المسؤولية اليومية لمراقبة وقياس المخاطر للتأكد من أن أنشطة البنك تتم وفق السياسات والحدود المعتمدة.
- يتم تعيين مسئول مخاطر لكل نوع من المخاطر الرئيسية تكون لديه الدراية والخبرة الكافية في مجال عمله وفي مجال خدمات البنك .
- وضع نظام محدد لقياس ومراقبة المخاطر لدى كل بنك ، مع وضع مجموعة شاملة من الحدود والسقوف الاحترازية للائتمان والسيولة بحيث تعزز تلك المنهجية من نظام القياس والمراقبة.

¹ (حسين بلعجوز، " إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها " مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة-مخاطر-تقنيات، جامعة جيجل-الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005، ص 77.

- لابد من تقييم أصول كل بنك وخاصة الاستثمارية منها على أساس القيمة العادلة كمبدأ أساسي لقياس المخاطر والربحية .
- استخدام أنظمة معلومات حديثة لإدارة المخاطر ووضع ضوابط أمان ملائمة لها .
- ضرورة وجود وحدة مراجعة داخلية مستقلة بالبنوك تتبع مجلس الإدارة بالبنك مباشرة تقوم بالمراجعة على جميع أعمال البنك بما فيها إدارة المخاطر .
- وتغطي مراقبة المراقبة كل نظم المعلومات المخاطرة ورفع التقارير والأفعال التالية. وحتى عندما تكون النظم وأدوات القياس المخاطرة متطورة بشكل جيد، فإن تنظيم أعمال رفع التقارير وأعمال التصحيح يحتاج إلى الكثير من الاهتمام وحيث أن الإختلالات الوظيفية يمكن أن يكون لها عدد كبير من الأسباب، فإن بعض المبادئ يمكن أن تساعد في تصميم نظام سليم منها⁽¹⁾:
- قواعد الإدارة لا ينبغي أن تقيد عملية تحمل المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا يجب عدم الإبطاء في عملية اتخاذ القرار
- ينبغي أن يكون هناك حوافز للإفصاح عن المخاطر عندما تكون موجودة بدلا من تشجيع المديرين على إخفائها.
- وحدات الأعمال التجارية التي تولد المخاطرة يجب أن تكون مميزة عن تلك التي تكون رسالتها الإشراف على المخاطرة والحد منها.وهناك مطلب أساسي هو فصل متحملي المخاطر عن المراقبين.ورغم أن هذه المبادئ متعارف عليها بوجه عام إلا أن وحدات الرقابة لا تمتلك بالضرورة كل المعلومات الكفيلة بضمان (مستوى ثاني) من الرقابة بكفاءة، وفي بعض الحالات لا تكون لها الخبرة الكافية لفهم المعاملات المعقدة في مجالات أسواق رأس المال وتمويل المشاريع.إن دور إدارة المخاطرة هو إيجاد توازن بين الالتزام بالقواعد المقيد للمخاطرة والقدرة على تنمية الأعمال. بين الإفصاح عن المخاطرة وحوافز الإدارة السارية داخل المؤسسة، تعتمد كفاءة مراقبة المخاطرة بدرجة عالية على أدوار وتأثير وحدات الأعمال ووحدة الرقابة على المخاطر.

¹ (منير ابراهيم هندی، مرجع سابق، ص 89.

يرى الباحث أنه يمكن الوصول إلى تحديد مفهوم المخاطرة البنكية بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وتذبذب في العائد المتوقع على الإستثمار، كذلك أن البنوك وفي نشاطاتها يجب أن تقوم بتحويل خصائص أصولها المالية التي تشتريها وتبيعها مع تحمل الأخطار الناتجة عنها. مما تقدم يستنتج الباحث الآتي:

1. أن تصنيفات المخاطر تقسم لمخاطر نظامية ومخاطر غير نظامية أي أنها ترتبط بمؤسسات كمجموعة أو مؤسسة واحدة مثلاً.
2. إدارة المخاطر يستوجب الالتزام بعدد من المبادئ الأساسية مثل أن تكون لدى كل بنك لجنة مستقلة تسمى " لجنة إدارة المخاطر " يناط بها مسئولية وضع السياسات العامة ، بينما تتولى الإدارة المتخصصة لإدارة المخاطر تطبيق تلك السياسات.
3. إن دور إدارة المخاطرة هو إيجاد توازن بين الالتزام بالقواعد المقيد للمخاطرة والقدرة على تنمية الأعمال، بين الإفصاح عن المخاطرة وحوافز الإدارة السارية داخل المؤسسة.
4. تعتمد كفاءة مراقبة المخاطرة بدرجة عالية على أدوار وتأثير وحدات الأعمال ووحدة الرقابة على المخاطر.
5. تؤثر العلاقات مع مدين أجنبي على البنك، من واقع المدين قد لا يستطيع الوفاء بالتزاماته الخارجية.

المبحث الثاني

مؤشرات المخاطر ومعالجتها

أولاً: أهداف إدارة المخاطر:

الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو قياس المخاطرة من أجل مراقبتها والتحكم فيها وليس إلغائها نهائياً وتتمثل هذه الأدوار التي تخدم عدة وظائف منها : تنفيذ الإستراتيجية، تنمية المزايا التنافسية، قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات، قياس كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات، المساعدة في اتخاذ القرار، رفع تقارير عن المخاطرة والتحكم فيها، إدارة المحافظ المالية .

إدارة الأصول والخصوم: تعتبر إدارة الأصول والخصوم مجموعة فرعية من إدارة المخاطر تركز على الإدارة الكمية لمخاطر الفائدة والسيولة على المستوى الكلي (GLOBALE) وتشمل المجالات الدراسية المتمثلة في⁽¹⁾:

- قياس ومراقبة مخاطر السيولة وأسعار الفائدة: وضع أهداف العوائد وحجم العمليات، وضع حدود لمخاطر أسعار الفائدة.

- تمويل والتحكم في قيود الميزانية: قيود السيولة، سياسة القروض ،نسبة كفاية رأس المال والقدرة على الوفاء بالالتزامات.

- برنامج احترازي لكل من مخاطر السيولة وأسعار الفائدة.

ثانياً: إدارة المخاطرة الكمية:

تقوم الإدارة الحديثة للمخاطرة على بعض المفاهيم التي تستحق الاهتمام في البداية نظراً لدورها الأساسي وهي القيمة المعرضة للخطر ورأس المال المعرض للخطر، كما تستعمل العديد من التقنيات والمعايير منها ؛ المنفعة المتوقعة لـ نيومان، مقياس المتوسط /التباين في تحدي العائد والمخاطرة ، منهج السيادة العشوائية نظرية تسعير الأصول المالية (MEDAF) والنسب المالية والمناهج التقليدية المعروفة في نظرية القرار الإحصائية والمالية التي تستعمل في حالة المخاطرة ، التي يكون فيها نقص في المعلومات .الجدول التالي يوضح أهم أنواع المخاطر السابقة الذكر وكيفية التعرف عليها بأسلوب النسب الذي يعتبر من بين الأدوات التي تستخدمها إدارة

¹ (سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005 ،ص: 153.

المخاطر في التعرف على هذه الأخطار من أجل لمعالجتها أو على الأقل النقل من حدثها

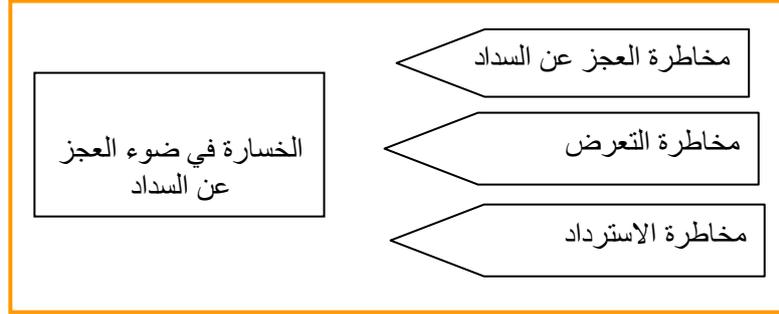
الجدول (1/1) أنواع المخاطر والمؤشرات المستخدمة في قياسها

نوع المخاطر	المؤشرات المستخدمة في القياس
المخاطر الائتمانية	- صافي أعباء القروض / إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / إجمالي القروض - مخصص الديون المشكوك في تحصيلها / القروض التي استحققت ولم تسدد
مخاطر السيولة	- الودائع الأساسية / إجمالي الأصول - الخصوم المتقلبة / إجمالي الأصول - سلم الاستحقاقات النقدية
مخاطر سعر الفائدة	- الأصول الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الأصول - الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة / إجمالي الخصوم - الأصول الحساسة - الخصوم الحساسة.
مخاطر أسعار الصرف	- المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية. - إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية.
مخاطر التشغيل	- إجمالي الأصول / عدد العاملين - مصروفات العمالة / عدد العاملين
مخاطر رأس المال	- حقوق المساهمين / إجمالي الأصول - الشريحة الأولى من رأس المال / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة. - القاعدة الرأسمالية / الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة.

المصدر : طارق عبد العال حماد : إدارة المخاطر، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص239

قياس مخاطر القروض: تتحدد مخاطرة القروض من خلال الخسائر في حالة عجز مقترض ما عن سداد الدين أو في حالة تدهور الجودة الائتمانية للمقترض. يمكن تحليل القروض على ثلاثة أبعاد هي : مخاطرة العجز عن السداد، مخاطرة التعرض ومخاطرة الاسترجاع ويمكن إيضاح ذلك في الشكل التالي⁽¹⁾ :

الشكل (1/1) أنواع المخاطر الناتجة عن العجز في التسديد



المصدر : طارق عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 244.

أ - مخاطرة العجز عن السداد: مخاطر العجز عن السداد هي احتمال حدوث عجز في السداد، ويجب تعريف حدث العجز عن السداد، ثم التعرف فيما بعد إلى البدائل الممكن استخدامها لتقدير الاحتمالات.

ب - مخاطرة التعرض: تنتج مخاطرة التعرض نتيجة عدم التأكد من المبالغ المستقبلية المعرضة للمخاطرة، وبالنسبة لبعض التسهيلات لا تكون هناك مخاطرة تعرض تقريبا، ويتم سداد القرض المستهلك في نطاق جدول زمني تعاقدى بحيث تكون الأرصدة المعلقة المستقبلية معلومة مستقبلا باستثناء حالة الدفع المسبق.

ج - مخاطرة الاسترداد: إن الاسترداد في حالة العجز عن السداد لا يمكن التنبؤ بها ، وهي تتوقف على نوعية العجز وعوامل عديدة مثل الضمانات المستلمة من المقترض ، نوعية مثل هذه الضمانات ، التي يمكن أن تكون ضمان أو ضمانات طرف ثالث والسياق الموجود وقت العجز عن السداد.

¹ (طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003، ص239

ثالثاً: النماذج المستخدمة في دراسة الوضع المالي للمؤسسات الفاشلة للحد من مخاطر القروض :

بدأ اهتمام الباحثين بتحليل الأوضاع المالية للمؤسسات الفاشلة في بداية الستينات في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بتشجيع من المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) وهيئة البورصة (SEC) ، وذلك لتحديد مدى مسؤولية مندوب الحسابات في اختبار صحة فروض استمرارية المشروع، وبالتالي عن دوره في الإنذار المبكر عن حوادث إفلاس المؤسسات، ويعتبر (BEAVER) أول من قام بدراسة في هذا المجال عام 1966 فبنى نموذجاً يقوم على ما يعرف بالنسب المالية المركبة، وتبعه في ذلك عدد من الباحثين في كل من بريطانيا، والولايات المتحدة وكندا.

تختلف النماذج المقترحة المشار إليها من حيث الشكل والمضمون، فمن حيث الشكل فإنها تعتمد على النسب المالية المركبة، ما عدا (LEN, 1971) الذي اعتمد عليه الانتروبي (ENTROPY) ومن حيث المضمون تعتمد أغلبها على تحليل البيانات المالية المنشورة وغير المنشورة. وما تجدر الإشارة إليه هي أن هذه النماذج لا يمكن تطبيقها بالصيغة الأصلية لدراسة احتمال فشل المؤسسة في كل الظروف، وذلك لأن لظروف البيئة التي تمت فيها الدراسات السابقة قد تختلف عن ظروف التي تمر بها المؤسسة اليوم، موضوع الدراسة مثلاً بالجزائر، إذن يصبح من المفيد لتعرض لبعض من النماذج السابقة الذكر بنوع من الاختصار⁽¹⁾.

أ- نموذج (1974 ALTMAN AND MCGOUGH): يقوم هذا النموذج على ما يعرف بتحليل الانحدار المتصل (DISCRIMINAL PROGRESSION ANALYSIS) الذي بموجبه توصل إلى المعادلة التالية:

¹ (رجم نصيب ، " تقييم قواعد الملاء المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية " ، فعاليات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري - واقع و آفاق ، جامعة قلمة ، نوفمبر 2001م، ص 83 .

$$Z = 0.012X_1 + 0.014X_2 + 0.033X_3 + 0.006X_4 + 0.010X_5$$

المتغير	النسبة
X_1	رأس المال العامل / مجموع الأصول سنة النشاط
X_2	الأرباح المحتجزة / مجموع الأصول
X_3	EBIE / مجموع الأصول سنة ربحية
X_4	القيمة السوقية للأسهم / مجموع الخصوم
X_5	المبيعات / مجموع الأصول
Z	دليل أو مؤشر الاستراتيجية

وبموجب هذا النموذج تصنف المؤسسات إلى ثلاث فئات وذلك حسب قدرتها على الاستمرارية بموجب نقطة قطع (Z) قدرها 2.6875.

قيمة (Z)	وضعية المؤسسة
$Z \leq 2.6875$	1- المؤسسات الناجحة والقادرة على الاستمرار
$2.6875 > Z > 1.81$	2- المؤسسات الفاشلة يصعب تحديد وضعيتها
$Z < 1.81$	3- المؤسسات الفاشلة التي يحتمل إفلاسها

هذا النموذج قد أثبت أثناء تطبيقه قدرته على التنبؤ بحوادث الإفلاس في حدود 82% قبل سنة من حدوث واقعه الإفلاس وبنسبة 58% قبل سنتين من وقوعها «⁽¹⁾[8].

ب- نموذج (KIDA 1981): تم بناء هذا النموذج على 5 متغيرات (النسب المالية) رئيسية من شكل معادلة انحدار متعدد كما يلي:

$$Z = 1.042X_1 + 0.42X_2 - 0.416X_3 - 0.463X_4 + 0.271X_5$$

(1) نفس المرجع السابق، ص 85

حيث:

المتغير	السنة
X_1	الربح الصافي / مجموع الأصول
X_2	حقوق المساهمين / مجموع الخصوم
X_3	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة
X_4	المبيعات / مجموع الأصول
X_5	النقدية / مجموع الأصول

يعتبر هذا

النموذج المؤسسة الفاشلة عندما $Z < 0$ ، وقد أثبت نجاح هذا النموذج في التنبؤ بحالات الإفلاس قبل سنة بنسبة 20%.

ج- نموذج (BOOTH 1983): أجريت الدراسة التي اشتق منها (BOOTH) نموذجها الخاص في بريطانيا وقد مزج فيها الباحث بين التحليل المالي بالنسب (RATIOS) وتحليل المكونات، القائم على مقاييس المعلومات (ENTROPY) ذلك ما جعله يتميز بقدرة تنبؤ تصل إلى 95% قبل سنة من واقعه الإفلاس.

د- نموذج (1976 ARGENTI): وهو ما يعرف بـ (A.SCORE)، حيث يجمع فيه ما بين أسلوب التحليل المالي، وأسلوب تحليل المخاطر، ويعتمد معايير مختلفة لتقييم حالة المؤسسة المقترضة، تجمع بين المؤشرات المالية، والمؤشرات النوعية أو الوصفية وأن كان يعطي للثانية وزنا كبيرا، ويعتبر هذا النموذج أداة الاستشراف المخاطر أكثر منه نمودجا للتنبؤ بالفشل المالي، وما يؤخذ على هذا النموذج هو احتمالاه للعوامل الأخرى وذلك لتركيزه فقط على ظروف المؤسسة المقترضة، وحسب هذا النموذج المؤسسة الفاشلة عادة بالمراحل التالية:

1- حدوث عيوب تؤدي إلى ← حدوث أخطاء تؤدي إلى ← ظهور أعراض الفشل باستخدامها تؤدي إلى ← الفشل الفعلي.

هـ- نموذج (1987 SHERRORD): يعتبر هذا النموذج امتدادا لجهود مجموعة الباحثين الذين سبقوه في هذا الميدان لكن ميزة هذا النموذج تتمثل في أنه أوجد نوعا من العلاقة بين درجة المخاطرة للقروض من جهة، وتحدد نوعية من جهة ثانية،

وذلك كأساس لتسعير القروض ومن ثم تقويم نوعية أو جودة محفظة لأوراق القروض في البنك، إن هذا النموذج المبني على النسب المالية التالية:

النسبة	نوعها	وزنها النسبي بالنقاط
1	راس المال العامل/ مجموع الأصول	18.0
2	الأصول المتداولة/ مجموع الأصول	9.0
3	صافي حقوق المساهمين/ مجموع الخصوم	3.5
4	صافي ربح قبل الضريبة EBIT/ مجموع الخصوم	20.0
5	مجموع الأصول/ مجموع الديون	1.2
6	صافي حقوق المساهمين/ مجموع الأصول الثابتة	0.1

وتحدد الفئة التي سيصنف فيها القرض عن طريق ضرب كل نسبة من النسب. الستة في معاملها، لتمثل الحصيلة الإجمالية للنقاط الممثلة لأوزان هذه النسبة مؤشرا للجودة سيتخذ كأساس تصنيف القروض فإذا رمزنا لهذا المؤشر بالرمز (I) فإنه يمكن تصنيف القروض التي تتكون منها المحفظة تنازليا حسب جودتها في الفئات الرئيسية التالية:

الترتيب	فئة القرض	مؤشر الجودة (I)
1	فئة أولى (قروض ممتازة عديمة المخاطرة)	$I \geq 25$
2	فئة ثانية (قروض قليلة المخاطرة)	$25 > I \geq 20$
3	فئة ثالثة (قروض متوسطة المخاطرة)	$20 > I \geq 5$
4	فئة رابعة (قروض مرتفعة المخاطرة)	$5 > I \geq 5-$
5	فئة خامسة (قروض خطيرة جدا)	$I < 5-$

من بيانات هذا النموذج الواردة في الجدولين يتبين لنا ما يلي:

1- يعطي ترجيح أكبر النسب التي تبين مدى قدرة الزبون على السداد وهي نسب السيولة ونسب الملاءة، في حين لم يشمل النموذج الأعلى نسبة واحدة هي نسبة الربحية، وهو أمر طبيعي باعتبار أن النموذج يركز على قدرة الزبون على السداد.

2- أن المؤشر (I) يسر في اتجاه عكسي لاتجاه المخاطرة، بمعنى ارتفاع قيمة هذا المؤشر يدل علنا انخفاض درجة المخاطرة المتصلة بالقروض. إن النماذج الكمية السابقة تصلح لاتخاذ قرارات الإقراض قصيرة الأجل، بينما هناك نموذج الذي يبني على مؤشرات ذات طبيعة نوعية (QUALITATIVE) والذي يصلح لاتخاذ قرارات لإقراض طويلة الأجل.

و- النموذج النوعي (الوصفي) لتصنيف مخاطر الائتمان-القروض: يعتمد هذا النموذج على معايير ومتغيرات أخرى تختلف عن الوضع المالي للمقترض، ويمكن حصر هذه المتغيرات في ستة عناصر رئيسية، حيث يعطي لكل منها وزن نسبي. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2/1) اوزان متغيرات للنموذج النوعي

الرقم	العناصر	الوزن النسبي
1	الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة	10%
2	المركز التنافسي للمؤسسة	15%
3	الأداء التشغيلي	20%
4	التدفق النقدي	25%
5	الوضع المالي	15%
6	الإدارة (التسيير)	15%
	المجموع	100%

وحسب هذا المعيار تصنف القروض إلى ستة فئات رئيسية هي:
 -استثنائي (Exceptional) أو عديم المخاطرة. - ممتاز (excellent) أو قليل المخاطرة. - جيد (Strong) المخاطر عادية.
 -مقبول (Acceptable) المخاطر ضمن المستوى المقبول إلى حد ما. -ضعيف (مشكوك فيه) (Doubtful) المخاطر مرتفعة. -دين معدوم (loss) المخاطرة مرتفعة جدا.

رابعاً: كفاية رأس المال والمخاطر المرتبطة بها:

كفاية رأس المال: تعنى كفاية رأس المال الطرق التي يستخدمها مالكو وإدارة البنك من تحقيق نوع من التوازن بين المخاطر التي يتوقعها البنك وحجم رأس المال، ومن الناحية الفنية فإن كفاية رأس المال أو مثاليته، تعني رأس المال الذي يستطيع أن يقابل المخاطر ويؤدي إلى جذب الودائع وبالتالي يقود إلى ربحية البنك ومن ثم نموه، اختلفت وجهات النظر حول كفاية رأس المال فمنهم من ربط كفاية رأس المال بالمخاطر ومنهم من ركز على الأثر البيئي على حسن أداء مصادر البنك ومنهم من ربط كفاية رأس المال بعناصر الميزانية المختلفة.

كان للأعراف والتوجهات الدولية أثراً كبيراً على الكثير من أنظمة العمل البنكي بالنسبة لكفاية أو مثالية رأس المال، ولعبت للجنة بازل (BALE ACCORD)** دور هام في توضيح هذا المفهوم.

لقد احتوى التقرير النهائي على الفقرات الأساسية التالية: أنواع رأس المال والحد الأدنى لكفاية رأس المال، أوزان المخاطرة لقروض، ومخاطر التمويل القطري، وأخيراً النسبة المتوفاة والترتيبات الانتقالية التنفيذية أعدت لجنة بازل طريقة لقياس متانة رأس المال بناء على نظام أوزان المخاطر يتم تطبيقه على جميع الفقرات داخل وخارج الميزانية، تحددت أوزان الأساسية للمخاطر حسب أنواع الأصول المختلفة كما يلي: 0 صفر، 10%، 20%، 50%، 100% [9] حيث أن:

أ- أوزان المخاطر (0%) تعطي لكل عناصر النقدية، المطالبات على البنك المركزي والحكومة المركزية، المطالبات على حكومات البنوك القديمة في الدول المتقدمة لأعضاء في (OECD).

ب- أوزان المخاطرة (10%) تعطي إلى مطالبات على مؤسسات حكومية غير الحكومة المركزية، وأحياناً تعطي لهذه الجهات 50% لكن يعتمد ذلك على قرار المهنية بذلك.

** عملت لجنة (Bale) لعدة سنوات قبل وضع تقريرها النهائي، وضمت أعضاء ممثلين عن كل من: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، بلجيكا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، سويسرا، السويد، لكسمبورغ، كندا، وكانت اللجنة تجتمع في مدينة بازل برئاسة كوك (Cooke).

ج- اوزان مخاطر (20%) تعطى إلى المطالبات على بنوك التنمية وأي ضمانات يصدرها هذا النوع من البنوك، و ضمانات تصدرها البنوك تكمل ومسجلة في (OECD) إضافة إلى مراسلات البنوك الخارجية وشيكات دخيلة تحت التحصيل.

د- اوزان المخاطرة (50%) تعطي للمؤسسات الحكومية.

هـ- اوزان المخاطرة (100%) تشمل المربحات بالدولار أو التداول في العملات، الأصول الثابتة، الاستثمار في شركات أخرى، أي ضمانات وأصول أخرى لم تذكر أعلاه، تمويل قطاع الصناعة، لقطاع الخاص، تمويل الإسكان، تمويل التعليم. ومن الجدير بالذكر بأنه ترك للسلطات الرقابية الوطنية حرية إضافة مخاطر أخرى غير مخاطر القروض، كمخاطر تقلبات أسعار الفائدة ضمن طريقة القياس، وقد تم تقسيم الدول بهذا الخصوص إلى مجموعتين وهما⁽¹⁾:

1- المجموعة الأولى: وتضم الدول المتدنية المخاطرة وتنقسم بدورها إلى مجموعتين فرعيتين وهما:

- الدول الأعضاء في لجنة بازل.
- الدول التي قامت بعقد بعض الترتيبات الإقراضية خاصة مع صندوق النقد الدولي، وهي: استراليا، النرويج، النمسا، البرتغال، نيوزيلندا، ايرلندا، فنلندا، أسلندا، الدانمارك، اليونان، السعودية، تركيا.

2- المجموعة الثانية: وهي الدول ذات المخاطر المرتفعة وتشمل باقي دول العالم ما عدا دول المذكورة في المجموعة الأولى.

قواعد الحيطة المصرفية: ترجع نشأة قواعد الحيطة المصرفية إلى سلسلة أزمات الملاءة التي عرفتها البنوك الدولية في الثمانينات ، منها بنك هرستل (Herstatt) ببريطانيا وجمعيات الادخار و الإقراض بالولايات المتحدة الأمريكية ، وذلك بسبب الخطأ التقليدي المتمثل في الاقتراض لآجال قصيرة و الإقراض لآجال طويلة ، وكذلك قبول الودائع لآجال قصيرة و استثمارها في قروض عقارية طويلة الأجل . و

¹ (حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص174.

مع تحرير سوق الفائدة على الودائع ، أتيحت الفرصة للمودعين لتوظيف أموالهم في صناديق الاستثمار التي تعمل في السوق النقدي . وهكذا شهدت جمعيات الادخار و الإقراض انكماشاً حاداً في ودائعها وفي هوامش أرباحها (حيث بلغت خسارتها آنذاك 6 مليون دولاراً)، وبالتالي كانت ردة فعل السلطات الرقابية آنذاك تهدف إلى التخفيف من حدة الأزمة ، وأصبح من الضروري وجود قواعد للحيطة المصرفية تقوم على أساس الرقابة العقلانية.

بروز أهمية قواعد الحيطة المصرفية في قانون النقد والقرض : إن بروز أهمية الحيطة المصرفية تعود إلى قانون النقد و القرض . هذا الأخير الذي يعد بمثابة إسناد تشريعي للإصلاحات التي مني بها النظام المصرفي ، حيث جعل القانون المصرفي الجزائري في سياق التشريعات المصرفية المعمول بها في البلدان المتطورة.

فبموجب قانون النقد و القرض تم تأسيس سلطة نقدية وحيدة تتمثل في "مجلس النقد والقرض" يتصرف تارة بصفة مجلس إدارة البنك المركزي ، وهو يمتلك عندئذ الصلاحيات العادية الخاصة بمجلس الإدارة، و تارة أخرى يتصرف بصفة نقدية مكلفة بالعمل على تحقيق المهام المنوطة بالبنك المركزي مع إصدار مختلف الأنظمة المصرفية. حيث من أهم الأنظمة التي تم اعتمادها من قبل (مجلس النقد و القرض) تلك التي تتعلق بتسيير المخاطر المصرفية بالأسس العالمية ، والتي تم تأكيدها من خلال تنظيمين هما⁽¹⁾:

1- الذي يحدد الحد الأدنى لرأس مال البنوك والمؤسسات المالية ولأنواع الأخرى من المؤسسات المالية.

2- قواعد الحيطة المصرفية (المكاملة والمعدلة) والتي تهدف إلى تحديد قواعد خاصة بتغطية و توزيع الأخطار.

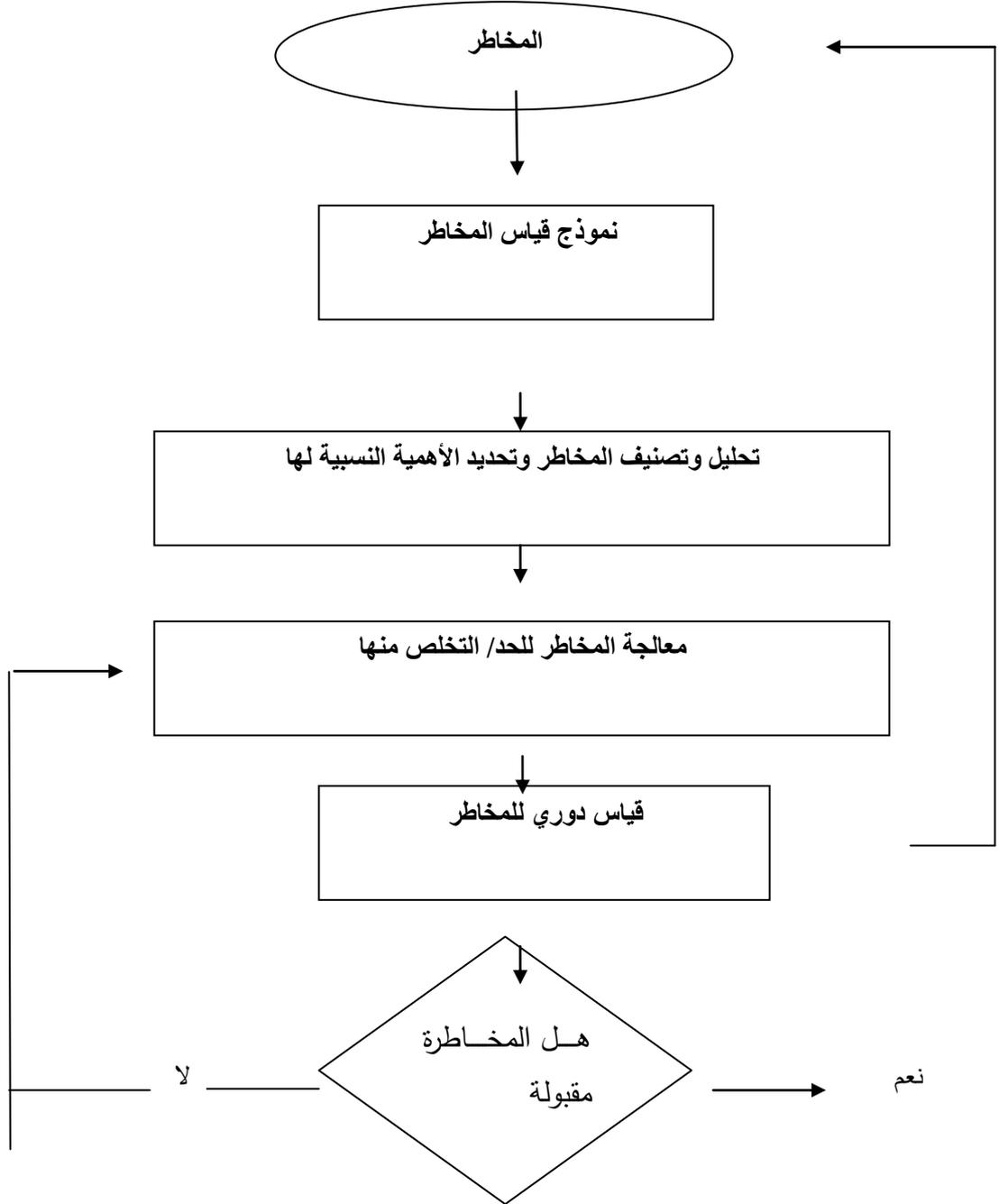
خامساً: خطة متابعة المخاطر في المصارف:

بعد أن يتم قياس وتحديد مصادر الخطر في المصارف من خلال النموذج المحاسبي المقترح يجب على إدارة المصرف أن تقوم بمعالجة تلك المخاطر والعمل على الحد

¹ (حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص177.

منها، ثم يلي ذلك متابعة قياس تلك المخاطر وفي حالة اكتشاف وجودها يتم العمل على معالجتها وذلك على النحو المبين في الشكل التالي⁽¹⁾:

شكل (2/1) نموذج قياس المخاطر



¹ (عبد المعطي رضا الرشيد، محفوظ أحمد جودة، إدارة الائتمان والمخاطر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص:283.

يرى الباحث أن معايير الإدارة الحديثة للمخاطرة تقوم في الأصل على بعض المفاهيم التي في دورها الأساسي من خلال القيمة المعرضة للخطر ورأس المال المعرض للخطر، كذلك يرى الباحث أن قواعد الحيطة المصرفية قامت على الأخطاء التقليدية مثل الاقتراض لآجال قصيرة و الإقراض لآجال طويلة، وكذلك قبول الودائع لآجال قصيرة و استثمارها في قروض عقارية طويلة الأجل.

مما تقدم يستنتج الباحث الآتي:

1. في العادة يتم قياس المخاطر على أساس أنها مخاطر نظامية ومخاطر غير نظامية.
2. هنالك عدة نماذج لقياس المخاطر المصرفية ومعالجتها، وتعتمد على عدة معايير في قياس هذه المخاطر.
3. يتم قياس وتحديد مصادر الخطر في المصارف من خلال النموذج المحاسبي المقترح من قبل إدارات المخاطر .
4. أغلب المصارف تقوم بمعالجة المخاطر والعمل على الحد منها، من خلال متابعة وقياس تلك المخاطر.
5. ساهم قانون النقد والقرض في ظهور أهمية خاصة لقواعد الحيطة المصرفية، لتأكيد الإصلاحات في النظام المصرفي.

المبحث الثالث

منشورات المخاطر الصادرة من البنك المركزي

يقوم بنك السودان بدور الرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية التي تمارس العمل المصرفي كلياً أو جزئياً لتحقيق السلامة المصرفية واستقرار القطاع المصرفي والمالي من المخاطر، حيث يمنح قانون بنك السودان لسنة 1959 وقانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991 بنك السودان السلطات الكافية التي تمكنه من ممارسة دوره الرقابي والإشرافي على النشاط المصرفي والمالي وإصدار اللوائح والمنشورات المنظمة لذلك . حيث ورد في قانون بنك السودان لسنة 1959 المادة (6) الفقرة (ج) أن أحد أغراض البنك هو تنظيم العمل المصرفي وتتميته ورفع كفاءته لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، بينما ورد في قانون تنظيم العمل المصرفي لسنة 1991 تحت بند الإشراف والرقابة على المصارف ، المادة (8) الفقرة الأولى " يتولى البنك المركزي الإشراف والرقابة على جميع المصارف والمؤسسات المالية وعلى أى شخص آخر يقوم بممارسته للعمل المصرفي"⁽¹⁾.

وتحول الفقرة (الثانية) من قانون تنظيم العمل المصرفي للمحافظ أو من يفوضه سلطة إصدار التعليمات والتوجيهات لأي شخص يقوم بممارسة العمل المصرفي كلياً أو جزئياً ، ويجب على ذلك الشخص الالتزام بتلك التعليمات والتوجيهات وتنفيذها. وبموجب هذه السلطات يمارس البنك المركزي كافة صلاحياته في الإشراف والرقابة على الجهاز المصرفي ابتداءً من مرحلة منح الترخيص ، ووضع الأسس والضوابط وإصدار التوجيهات والموجهات المنظمة للعمل المصرفي وإنهاءً بسحب الرخصة .

خلال الفترة من الستينات وحتى منتصف السبعينات لم يقم بنك السودان بالدور الرقابي والإشرافي على الوجه الأكمل ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها ما يلي :

1. تقليص سلطات وصلاحيات البنك المركزي في السبعينات نتيجة لسياسة التأميم وإنشاء مجلس الادخار والاستثمار .

2. عدم تطبيق بنك السودان عقوبات على المصارف المخالفة لتوجيهاته .

¹ (منشورات بنك السودان المركزي، 2006م، منشور رقم 2003/3.

3. عدم وجود إدارة تختص بالرقابة والإشراف على الجهاز المصرفي .
- يمكن تلخيص أهم التطورات التي تمت في مجال السياسات المصرفية والرقابية خلال الفترة من بداية الثمانينات وحتى عام 2009 في الآتي⁽¹⁾:
- أ) إنشاء إدارة الرقابة على المصارف عام 1980 .
- ب) إصدار قانون تنظيم العمل المصرفي في عام 1991 ولائحة الجزاءات في عام 1992 .
- ج) إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية لوضع مقومات الرقابة الشرعية في عام 1992م.
- د) إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية في عام 1995 وصندوق ضمان الودائع المصرفية في عام 1995 ضمن المؤسسات المصرفية المساندة لتفعيل دور القطاع المصرفي .
- هـ) إصدار مشروع توفيق الأوضاع لتنظيم العمل المصرفي والمعايير المحاسبية و الرقابة العالمية في عام 1994 .
- و) إعلان السياسة المصرفية الشاملة خلال الفترة (1999 - 2001) التي تم من خلالها تنفيذ جزء مقدر من برنامج إعادة الهيكلة ، مراجعة القوانين التي تحكم العمل المصرفي ، تطوير وسائل الرقابة الاحترازية ، تطبيق المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة ، تطوير برنامج التقنية المصرفية وتأهيل الكوادر المصرفية .
- ز) تفعيل دور الرقابة المباشرة عن طريق المراقب الميداني ومسئول الالتزام ومجلس الإدارة ولجان المراجعة .
- كما شهدت الفترة الأخيرة العديد من التطورات في الجانب الرقابي والإشرافي في بنك السودان المركزي شملت النواحي التالية :
- مقررات لجنة بازل:**

مواكبة للتطورات التي حدثت في مختلف بقاع العالم وتخفيفا للمخاطر وسعيا وراء الوصول للسلامة المصرفية المنشودة فقد تبنت معظم المصارف المركزية تطبيق

¹ (منشورات بنك السودان المركزي، 2006م، منشور 2003/3.

مقررات لجنة بازل للرقابة المصرفية والتي تقوم على مبدأ كفاية رأس المال ، وبنك السودان المركزي كسائر المصارف المركزية الأخرى قد عمل على تطبيق مقررات بازل الأولى (كفاية رأس المال) منذ العام 1994م.

وفي إطار إستراتيجيته الرامية إلى تقوية القطاع المصرفي وتحقيق سلامته واستقراره وفعاليتة ، أتجه بنك السودان المركزي إلى اعتماد تطبيق المعايير الرقابية الدولية الصادرة من لجنة بازل ومجلس الخدمات المالية . ولتنفيذ ذلك فقد تم إنشاء وحدة خاصة لمتابعة تطبيق هذه المعايير بإدارة الرقابة المصرفية ، كما تم توجيه المصارف بتكوين إدارات مستقلة للمخاطر . ويعتبر معيار بازل 2 الخاص بقياس كفاية رأس المال ، من أهم المعايير التي تبناها بنك السودان المركزي مؤخراً . حيث أشتمل معيار بازل 2 علي ثلاث ركائز هي قياس الحد الأدنى لكفاية رأس المال ، المراجعة الرقابية و الشفافية والإفصاح و يهدف معيار بازل 2 إلي معالجة سلبيات معيار كفاية رأس المال السابق أو ما يعرف ببازل 1 ، وتحسين إدارة المخاطر ومستوي الشفافية وانضباط السوق .

في إطار تطبيق معيار بازل 2 فقد اتخذ بنك السودان العديد من الإجراءات بهدف التمهيد لتطبيق سليم وصحيح لمتطلبات المعيار حتى تتحقق . وفي هذا الصدد فقد قام بنك السودان المركزي بالآتي :

. في الفترة 2006-2007 تم تدريب العاملين بالمصارف بالتنسيق مع مجلس الخدمات المالية وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية والمالية بهدف تحسين مستوى الوعي بمتطلبات المعيار و رفع قدرات العاملين بالمصارف والبنك المركزي لفهم متطلبات المعايير وأهدافها وتقنيات وآليات التطبيق .

- في 2008 قام بنك السودان المركزي بإصدار موجّهات إرشادية شاملة عن متطلبات المعيار الجديد لكفاية رأس المال .

- في بداية العام 2009 أصدر بنك السودان المركزي توجيهها للمصارف للبدء في التطبيق العملي للمعيار الجديد على أن تستمر في التطبيق التدريجي لبقية الركائز.

إدارة المخاطر:

باعتبار الأطر المصرفية فهناك عدد من المعايير الدولية وبالأخص معايير بازل والتي اتخذت صفة قانونية في كثير من البلدان التي تود تسهيل الدخول لمصارفها إلى السوق الدولية في خضم العولمة، فأصبحت أكثر المصارف مضطرة لاتباعها، مجبرة لا بظلة، وفي خصوصية المصارف لا بد من اعتبار معيار آخر ملزم وهي الأحكام الشرعية.

هناك ارتباط عضوي بين المخاطر وبين تحقيق النتائج، فكلما قبلت شركة أن تتعرض لقدرة أكبر من المخاطر، تفترض تحقيق جانب أكبر من النتائج، ومع احتمال أن تكون النتائج خسائر في حال عدم درايتها الفعلية بحدود الخطر، وكون عمل المخاطر هو تقييم حجم الخسائر في حال حدوث الخطر، ما يعني ارتباط المخاطر بكفاية رأس المال.

وبغض النظر عن الأطر القانونية والمعيارية، والتي أصبحت ملزمة من قبل الهيئات الرقابية في معظم البلدان، لم تعد أهمية اكتشاف المصارف لمخاطر عملها، بهدف تجنب هذه المخاطر، بل للعمل على احتوائها لتعظيم العائد على الاستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح،

فالمصارف هي مؤسسات مالية تهدف إلى الربح وليست جمعيات خيرية وإن كان الفرق بينهما وبين المصارف التقليدية بأن أرباح المصارف هي أرباح مباحة شرعا تبعا لقواعد الدين⁽¹⁾.

ويفترض من ناحية إدارية وضع إجراءات تضمن تدرج إقرار هذه الخطوط، كما في أي سياسة يعتمدها المصرف، وتبعا لمعايير بازل²، يمكن تفعيل عمل اللجان لضمان الحوكمة الإدارية وفصل الملكية عن القرار التنفيذي، وربما إنشاء لجنة إدارة الموجودات والمطلوبات، لتضم إليها المدير العام والمدراء المساعدين، ومدراء كافة الأقسام الرئيسية ومسؤولي كافة اللجان وكل من يعينه مجلس الإدارة،

¹ (أحمد جمال الدين مصباح، المخاطر المصرفية، بيروت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001م، ص 32.

وبالتالي تقوم هذه اللجنة من ناحية آلية إقرار الأهداف، والاستراتيجيات، والإجراءات، بدراسة المقترحات، ليتم تقديمها للموافقة على مجلس الإدارة. حيث على مجلس الإدارة وتبعاً لإرشادات بازل2، أن يقوم بالموافقة على السياسات المتعلقة بإدارة المخاطر على مستوى المصرف ككل، وبالتالي إخطار المجلس بصفة منتظمة عن المخاطر التي يتعرض لها المصرف. وغالبا ما تقوم المصارف بدراسة وتقييم المخاطر التي تتضمنها المشروعات التي تطلب التمويل، بنفس الأساليب التي تقوم بها المصارف التقليدية، سواء فيما يتعلق بمخاطر العميل أو مخاطر البلد (سياسياً واقتصادياً) أو مخاطر العملة، وهذا رغم الاختلاف النوعي في عملية التمويل، فالمصارف، لمشاركتها في خسائر بعض العمليات تبعاً لنوع العقود، فهي تقوم بالدور الذي تحجم عنه البنوك التقليدية في تقديم رأس المال المخاطر. فإدارة المخاطر على حساسية عالية في المصارف، فعليها أن تتابع من ناحية نوعية، تطور النشاطات والقطاعات الاقتصادية، وبالتالي لها دور موجه في شكلية الاقتصاد ومرادف له، وبالتالي فان الخطر لا ينحصر فقط إدارة الأموال، ولكن في اختيار شركائها في المشاريع، وما هي حدود هذا الاختيار، وهل حدود القرابة والصدقة معيار يتوقف عنده الاختيار، هذا بالإضافة إلى الإشراف على الاستثمار، ومتابعته ومراقبته.

السؤال الذي يطرح هو النوعية الرقابية ومعاييرها، ومعايير التشغيل المطلوبة في الشركات المستثمر بها، والتي يفترض على المصرف وضعها، لتكون ثابتة بغض النظر عن المشروع وأصحابه، والى أي حد يمكن أن يكون سقف التدخل الذي يمكن أن يشكل للمصرف ضماناً معقولة لمدى احترام القواعد التشغيلية من قبل المشروع، وما هي الأصول التي يمكن أن تشكل الحافز المؤثر في التشغيل، لكي لا يعتبر التدخل سافراً، ويمكن أن يكون يؤثر على القرار التشغيلي في المشروع، وبالتالي يصبح مبرراً في حال فشل المشروع، كان يبرر القيمين على المشروع فشلهم بقولهم أن التدخل الفائض من قبل المصرف منع المشروع من اتخاذ قرارات، لو نفذت هذه القرارات لتمكن المشروع من النجاح.

وتعد الخدمات المصرفية في المصارف، اطر العمل التي تحتوي على المخاطر، وهي الواجهة الرئيسية للمتعاملين مع المصرف، ووسيلة هامة لجذب المتعاملين

الجدد، والمحافظة علي المتعاملين الحاليين. فهي بوابة العبور للتعامل في أنشطة المصرف المختلفة.

ويقدم المصرفي كافة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التقليدي فيما عدا الخدمات المصرفية التي تتعارض مع أحكام الشريعة والتي تستخدم أسعار الفائدة في تنفيذ تلك الخدمات .

تنقسم الخدمات المصرفية بالمصارف إلي نوعين هما⁽¹⁾:

1 - خدمات مصرفية تتضمن عمليات استثمارية

2 - خدمات مصرفية لا تتضمن عمليات استثمارية.

فالخدمات المصرفية التي تتضمن عمليات استثمارية، مخاطرها متنوعة تبعا لنوع، وتشغيل، وعملة، وبلد، وقطاع الاستثمار،

وتفترض لإقرارها القيام بدراسات جدوى اقتصادية، من قبل اخصائيين لهم صفة الاستقلالية والحيادية، ويتم متابعتها من قبل مستشارين.

أما الخدمات المصرفية التي لا تتضمن عمليات استثمارية فيتم تنفيذها كخدمة مصرفية يتم أخذ عمولة أجر مقابل تقديم الخدمة، ومخاطرها تتركز على العامل التشغيلي.

وما يشجع المستثمرون في القطاع المصرفي، إلي أن الإيرادات الناشئة عن نشاط المصارف، هي نشاط فعلي، ولا يرتبط بالعمليات المالية الوهمية وبالمضاربة، ولتأكيد الوضع، تقوم بعض المصارف في استثمار مواردها عبر إنشاء شركات تابعة متخصصة في مختلف قطاعات الاقتصاد من تجارة داخلية وخارجية وإسكان ومقاولات وصناعات، وتكون رؤوس أموال هذه الشركات إما مملوكة 100% للمصرف أو يملك المصرف نسبة عالية في رأسمالها.

وهناك عدة عوائق قد تنشأ من جراء تمويل رأس المال، أولها أن هذه الشركات، وكونها تابعة للمصرف، يتابع المصرف بدعمها حتى وان لم تحقق العوائد المطلوب منها، وربما في بعض الأحيان لعدم إعطاء صورة عن فشل المشروع، مما ينعكس على ثقة المودعين، وتتعدم بالتالي الموضوعية والاستقلالية والحياد في اخذ القرار،

¹ (حسام كريم الدين، نقادى المخاطر المصرفية، الإسكندرية، المكتب الحديث النشر، 1999م، ص71.

فالشركة هي شركة تابعة، وحتى وان خسرت، يتم تعويمها، لإعطائها فرصة جديدة، مما يتعارض مع التشغيل المصرفي، والذي في حال الشعور بان أعمال احد عملائه قد تصبح متعثرة، فيتوقف تمويل العميل تبعا لمعايير بازل، حيث يفضل للمصرف أن يخسر إصبع على أن يخسر الرأس في حال تابع تمويل الاستثمار.

ثانيها، إن رأس المال هو المقياس الذي عبره يمكن الحكم على قدرة المؤسسة على احتمال المخاطر، وهو العنصر الأخير الممكن استرداده قانونيا في حال توقفت المؤسسة عن العمل، أو تخلفت عن الدفع أو في حال تصفية الشركة.

ثالثها، إن المسؤولية المعنوية التي تقع على المصرف، كونه صاحب رأس المال، في حال تعثر المؤسسة، تنعكس سلبيا على سمعة المصرف، كاستثماري، مما يؤثر على حجم الأموال المودعة.

وقد قدمت بعض المصارف صيغا تعتبر فيها التمويل المقدم إلى الشركة التابعة قرضا حسناً، ما يشبه الأسهم التفضيلية بضمان بعض الأصول الموجودة في المؤسسة، مع الاكتفاء بالربح العائد على الأسهم.

وبما يتعلق بموضوع المساهمات في الشركات، وشراء الأسهم، فيمكن المصرف ، وبعد دراسة نشاط الشركة وديانته حيث تحرم بعض المدارس التعامل مع غير المسلم، وإذا كان النشاط حلالا، والتوقعات الربحية، بهدف تقديم خدمات استشارية لعملائه، مقابل عمولات، مع تقديم شروحات حول حدود الشرع في التعاطي مع شكلية هذه الأنواع من الاستثمارات.

هنا تأتي نية المستثمر لتفاعل الالتزام المعياري والديني، حيث إذا كانت نية الاستثمار هي فعليا المشاركة في رأسمال الشركة، والحصول على الأرباح، فلا حرج في ذلك، أما إذا كانت النية هي في المضاربة، وبيع السهم عند ارتفاع قيمته، فهنا يكون قد بعد عن العامل الاستثماري، ودخل في اقتصاد المغامرة، والتي تحوي إشكالية دينية، ومعيارية، والسؤال هو، هل سيمتنع المصرف في حال علم مسبقا أن عميله بنية العميل في المضاربة، في إتمام الصفقة، علما أن العميل يمكنه الحصول على هذه الأسهم عبر البورصة، وبالتالي يخسر المصرف وساطته، وما هي الإشكالات الشرعية في ذلك.

الموضوع لا يرتبط بالأدوات المالية القصيرة الأجل، حيث نوعية التعامل في الاقتصاد تفترض اكتمال دورة تجارية، وبالتالي لا يمكن تقديم وعد لأي مودع بأنه يمكن الحصول على عوائد في فترة شهر إلا في حالات استثنائية.

حيث يكون فترة دوران الخزون سريعة، مما يعني ضرورة إعلام المودع أن عوائد الاستثمار لا يمكن أن تمنح لمودعين تقل فترة إيداعاتهم عن ستة أشهر على الأقل، وهنا المفارقة مع المصارف التقليدية، حيث في المصرف التقليدي، يفترض حد أدنى من القيم ليتمكن المودع من الحصول على فوائد، وفي المصارف يفترض وضع حد أدنى من الفترات لتصبح الأموال منتجة للأرباح، ويمكن أن تكون هذه المادة جاذب لصغار المودعين، والتي تؤمن عامل تجزئة للودائع، وبدل أن يكون مودع واحد بمبالغ كبيرة، يصبح لدينا ودائع قليلة موزعة على أعداد كبيرة من المودعين، مما يعني مخاطر أقل للمصرف.

في حالة الأسواق المالية، يفترض معرفة الشرعية الدينية للشركة، وقدرتها المالية، والتوقعات الربحية، واعتماد المعيار المحاسبي الدولي رقم 39، في الحصول على الأسهم إن لغاية المتاجرة أو بهدف الاحتفاظ بها، وفي حالة المتاجرة، يفترض إعلام العميل عن الشرعية الدينية، بضرورة ان تكون نية العميل هي في الاحتفاظ بالأسهم، وهذا بهدف تخفيض رأس المال المخاطر⁽¹⁾.

وتبقى الرقابة المعتمدة في أسسها على المصداقية، والتوقع، والتنسيق، وبأشكالها القانونية، والشرعية، المدعومة بحوكمة إدارية تضمن احترام معادلة الضمان والسيولة والربحية هي العامل المؤثر في حماية الودائع على دعامة أساسية هي تقليل المخاطر إلى أقل درجة ممكنة، حيث القطاع المصرفي السوداني ليس بمعزل عن ما جرى في الساحة العالمية، حيث يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية التي تتطلب اتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير والسياسات الخاصة بتقوية هيكله والمحافظة على سلامته وتحسين أدائه وصولاً إلى تحقيق الاستقرار المصرفي والمساهمة في دفع عجلة نمو واستقرار الاقتصاد القومي.

¹ حسام كريم الدين، مرجع سابق، ص 75.

تحقيقاً للأهداف المذكورة أعلاه يبرز دور بنك السودان المركزي كجهة رقابية تضطلع بمهام تأهيل القطاع المصرفي وتأسيس البنية التحتية اللازمة لتقوية هيكله المالية والإدارية وتعميق إسلامه وترقية وتطوير خدماته . ويندرج ضمن ذلك اهتمام البنك المركزي بإدارة المخاطر المصرفية ومخاطر التمويل المصرفي الذي بدأ في بداية الثمانينات من القرن الماضي من خلال إصدار الإجراءات والتوجيهات والسياسات الخاصة بنشاط منح التمويل المصرفي . فيما يلي سرد تاريخي للإجراءات التي تبناها البنك المركزي للمحافظة على السلامة المصرفية من خلال التركيز على إدارة المخاطر وعلى وجه التحديد مخاطر التمويل المصرفي وذلك كما يلي⁽¹⁾:

1. - في العام 1987 اشتملت أسس وضوابط منح الائتمان المصرفي على عدد من الضوابط والتوجيهات المنظمة لمنح الائتمان .
2. - في العام 1989 انشأ البنك المركزي وحدة خاصة بمخاطر الائتمان ضمن هيكل الإدارة العامة للرقابة المصرفية يقع على عاتقها تجميع الإحصاءات والمعلومات عن عملاء الجهاز المصرفي وتوفيرها للمصارف للاستعانة بها عند اتخاذ قرار منح التمويل.
3. - في بداية التسعينات تم تحديث أسس وضوابط التمويل كما تمت إضافة ضوابط خاصة بتمويل الحكومات والشركات الأجنبية بهدف تقليل مخاطر التمويل الممنوح لها . كما فرض البنك المركزي قيوداً على التمويل الممنوح لأعضاء مجالس إدارات المصارف والشركات التابعة لها وذلك حماية للمصارف من مخاطر استغلال الجهات ذات العلاقة.
4. - كذلك فقد وضع بنك السودان قيوداً على التمويل الممنوح لعميل واحد تقليلاً لمخاطر التركيز حيث تراوحت نسب التمويل إلى رأس المال بين 25% من التمويل قبل إضافة التمويل غير المباشر و 50% بعد إضافته .
5. - كما انشأ البنك المركزي مركزاً لتجميع المعلومات عن التمويل الممنوح (القائم والمتعثر) .
6. - كما ألزم المصارف بالاستعلام عن عملائها بقسم المخاطر بالبنك المركزي قبل منحهم التمويل .

للد من المخاطر المصرفية اعتمد البنك المركزي معيار لجنة بازل لكفاية راس المال بعد إجراء بعد التعديلات لاستيعاب أصول المصارف ومن ثم تم توجيه المصارف

¹ (منشورات ضوابط التمويل الصادرة من بنك السودان المركزي، منشور 2004/1م.

بتطبيق المعيار. وفي ضوء مقررات لجنة بازل الثانية وجه البنك المركزي المصارف بتكوين وحدة لكبار العملاء كخطوة أولى نحو إنشاء وحدات مستقلة لإدارة المخاطر بالمصارف يقع على عاتقها تجميع كافة البيانات والمعلومات عن كبار العملاء وتصنيفهم وفقاً لمؤشرات معينه حددها البنك المركزي .

وفي سبيل إعداد وتهيئة المصارف لتطبيق المقررات الدولية الخاصة بإدارة المخاطر المصرفية وكفاية رأس المال ، اصدر البنك المركزي موجهات شاملة للمصارف لمساعدتها في تطوير إدارة المخاطر (On Risk Guidelines Management) حيث اشتملت الموجهات على متطلبات تفعيل إدارة المخاطر من خلق البيئة السليمة لإدارة المخاطر وتبنى أدوات وأساليب فنية فعالة لقياس المخاطر وغيرها ، كما حددت الموجهات مهام إدارة المخاطر والتمثلة في تحديد كافة أنواع المخاطر التي تواجه المصرف ووضع وابتكار نظم تحديدها وعدد آخر من المهام ، كذلك تضمنت الموجهات أهداف إدارة المخاطر المتمثلة في تحقيق مستوى عالٍ من الفهم والادراك لجميع أنواع المخاطر المصرفية والتركيز على شفافية القرارات المتعلقة بالمخاطر المصرفية بالإضافة لعدد آخر من الأهداف ذات العلاقة بالمخاطر المصرفية . كما اشتملت الموجهات على تعريف واضح للمخاطر الرئيسية التي تواجه المصارف حسبما ورد بلجنة بازل (مخاطر تمويل ، مخاطر سوق ومخاطر تشغيل) و الإجراءات والخطوات المطلوبة لإدارة هذه المخاطر .

في بداية العام 2005 وجه البنك المركزي المصارف بإنشاء إدارة مستقلة لإدارة المخاطر . وفي العام 2008 وفي مجال تعميق الاهتمام بالمخاطر المصرفية انشأ البنك المركزي وحدة خاصة بالبيانات تهتم بالحصول على بيانات عملاء الجهاز المصرفي ومنحهم رمزاً ائتمانياً واحداً لكل عميل ليتعامل به في كافة عملياته المصرفية وذلك لتخفيف المخاطر المصرفية والمساعدة في أعداد تقارير رقابية وائتمانية تسهم في تطوير الرقابة المصرفية بينك السودان المركزي⁽¹⁾.

الرؤية المستقبلية لتطوير إدارة المخاطر :

يهتم البنك المركزي بصورة كبيرة بتفعيل وتطوير إدارة المخاطر من خلال القيام بمراجعته شاملة لموجهات إدارة المخاطر المعمول بها حالياً وذلك في ضوء موجهات إدارة المخاطر التي أصدرها مجلس الخدمات المالية مع الاستمرار في تدريب ورفع كفاءة

¹ (منشورات ضوابط التمويل الصادرة من بنك السودان المركزي، منشور 2004/1م.

العاملين بالجهاز المصرفي ، هذا بجانب إنشاء وكالة للمعلومات الائتمانية تطلع بمهام إصدار التقارير الإحصائية والائتمانية عن عملاء الجهاز المصرفي .
جدير بالذكر أن قانون إنشاء الوكالة المذكورة في مرحلة الإجازة .

برنامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي:

خلال السنوات الأخيرة شهدت العديد من الدول مشاكل كبيرة ومكلفة في أجهزتها المصرفية مما تطلب القيام بإصلاح شامل ، وتعود مشاكل البنوك لأسباب داخلية (ضعف الأجهزة الرقابية ، التدخلات السياسية ، ضعف كفاية رأس المال ، التخلف عن مواكبة التطورات العالمية في الصناعة المصرفية ، ضعف التشريعات القانونية) وأسباب خارجية (تدهور أسعار الصادرات الأساسية) .

مواكبة للتحويلات الاقتصادية التي تحدث في معظم دول العالم وفي سبيل المساعي الرامية إلى خلق كيانات مصرفية قوية وتطبيقا لمتطلبات لجنة بازل ، فقد تبنى بنك السودان المركزي منذ العام 1999 برنامجا شاملا لإعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي والذي يهدف في الأساس إلى الآتي⁽¹⁾:

1. تعزيز وتقوية الملاءة المالية Solvency والربحية Profitability .
 2. تحسين قدرة الجهاز المصرفي في تقديم خدمات الوساطة المالية بالكفاءة المطلوبة .
 3. تعزيز ثقة الجمهور في القطاع المصرفي من خلال تأمين السلامة المصرفية وبهدف جذب المزيد من الودائع والمدخرات .
 4. خلق كيانات مصرفية كبيرة وقوية لتكون قادرة على المنافسة المحلية والأجنبية وعلى استخدام التقنية الحديثة في إدارة وتقديم الخدمة المصرفية .
- وقد احتوى البرنامج على عدد من المحاور والتي تتمثلت في الدمج المصرفي ، زيادة الحد الأدنى لرأس المال بمصارف القطاع العام والخاص والمشاركة والمتخصصة ، التمويل المتعثر بالجهاز المصرفي ، العوامل المساعدة لتنفيذ البرنامج . هذا إضافة إلى محور الإصلاح القانوني والإجراءات والعقوبات والتقنية وتحسين الخدمة المصرفية .
- ساهم برنامج الإصلاح في تحسن أداء الجهاز المصرفي خلال العشر سنوات الأخيرة حيث تم رفع رؤوس أموال المصارف تدريجيا حتى تمكنت أكثر من ثمانين بالمائة

¹ (منشورات ضوابط التمويل الصادرة من بنك السودان المركزي، منشور 2004/2م.

من المصارف من رفع رؤوس أموالها إلى أكثر من 60 مليون جنيه، كما تم تكوين التحالفات والتي تؤسس لفهم مبدأ الكيانات المصرفية الكبيرة.

يرى الباحث أن بنك السودان المركزي أولى اهتماماً كبيراً لعملية الضبط المؤسسي داخل الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية غير المصرفية ، من خلال ضوابط شاملة تتعلق بالحقوق والواجبات لكل من مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية إضافة إلى الهيئة العليا للرقابة الشرعية . ومع تطور المبادئ الأساسية للرقابة والأشراف في مختلف دول العالم، فقد قام بنك السودان المركزي بإصدار ضوابط أخرى للضبط المؤسسي أكثر شمولية حيث احتوت بالإضافة إلي ما جاء بضوابطه السابقة، علي الكثير من التفاصيل فيما يتعلق باختيار وتعيين أعضاء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وهيئات الرقابة الشرعية إضافة إلي أهداف وحقوق وواجبات كل من الجهات انفة الذكر .

الفصل الثاني

القرارات المصرفية

المبحث الأول: تعريف القرارات المصرفية

المبحث الثاني: خصائص ومعايير القرارات المصرفية

المبحث الثالث: القرارات التمويلية

المبحث الأول تعريف القرارات المصرفية

أولاً: التطور التاريخي للقرارات:

تعود دراسة طريقة اتخاذ القرار ظاهرة قديمة عرفتتها الحضارات القديمة، فقبل 24 قرناً كتب المؤرخ اليوناني " ثوكوديس " في دراسته عند حرب البلبونز حول مجموعة العوامل التي تؤثر على زعماء المدن اليونانية لاختيار قرار الحرب أو السلام أو التحالف أو بناء الإمبراطورية طبقاً للظروف التي تواجههم. ولم يقتصر بحثه في السبب الاستراتيجية للاختيار أو لصورة البيئة في أذهانهم، بل تطرق للعوامل النفسية مثل الخوف و الشرف و المصلحة التي تشكل دوافع لهم فيختارون قرار يعبر عن رغبتهم أو رغبة مجتمعاتهم. و يعتبر مثل هذا المجهود في إطار دراسة القرار وأسبابه من أول الأعمال التنظيرية في هذا الإطار .

و قد سيطر على الفكر اليوناني المنظور الأفلاطوني الذي يذهب إلى أن مركز القرار يظل بين الحكام، و ما دونهم يقومون بوظيفة تنفيذ تلك القرارات، و عند استخدام أفلاطون لمصطلح القرار فقد تضمن المعنى الحديث للمصطلح .
كذلك فعبر مختلف المراحل التاريخية بالإضافة إلى ما سبق ذكره، نجد أن الحكام كانوا يستعينون في اتخاذ قراراتهم خاصة المتعلقة منها بمواضيع السياسة الخارجية بمستشارين أصحاب اختصاص و حكمة و علم، علماً منهم أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استراتيجية و تخطيط يسمح لهم بالتحكم في نتائج و عواقب القرارات⁽¹⁾.

برز هذا الاهتمام من خلال نظام الحكم الذي كان يستند فيه إصدار واتخاذ قرارات إلى أهل الحل و العقد باعتبارهم أعلم الناس و أقدرهم على التعامل مع المستجدات. عموماً تعبر المرحلة السابقة الذكر عن المناهج التقليدية في دراسة القرارات واتخاذها، ومع تطور مسيرة العلوم الإنسانية و انتقالها إلى مرحلة المادية العلمية، كان لهذا الأثر المباشر على وضع دراسات متجددة تحاول التكيف مع المستجدات خاصة في تداخل الظواهر الإنسانية (عوامل نفسية، اجتماعية، اقتصادية ،

⁽¹⁾ د.حسين بلعجوز ، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009م، ص 204

سياسية..)، مما استدعى الأمر على مستوى اتخاذ القرارات السياسية وضع إطار نظري متكامل لفهم و تفسير واتخاذ القرارات في ظل هذه المتغيرات. وهذا ما يبرز من خلال المناهج المعصرة في اتخاذ القرار و التي تضمنت العديد من النظريات والمقاربات العلمية. خاصة خلال مرحلة الدراسات السلوكية. ويعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء في حقل العلوم الاجتماعية وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة . و تبرز أهمية هذا النوع من الدراسات على مستوى الدراسات السياسية، وتنتقل الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي يتمثل في محاولة صياغة و الوصول إلى نظرية عامة قادرة عل وضع أسس تفسيرية و متكاملة لفهم و دراسة عملية اتخاذ القرارات وأمر واقعي ممارساتي يتمثل في أهمية هذا النوع من الدراسات و مدى تأثيره على صناع القرار في مستوى حيوي حساس كالسياسة الخارجية و ما لهذا النوع من القرارات من خطورة باعتبارها تعبر عن مواقف و علاقات بين الدول بوزنها السياسي.

ثانياً: مفهوم القرار:

تعني كلمة قرار البت النهائي والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزواج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي⁽¹⁾.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي الى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فإنه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة .

⁽¹⁾ ياسر صادق مطيع وآخرون ، القرارات - المفهوم والأساسيات، عمان، مكتبة المجمع العربي، ط1، 2007م، ص19.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله)⁽¹⁾.

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل ومن وجهة نظر "الاندبرج" يعتبر القرار العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها⁽²⁾.

كذلك يعرف القرار بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة⁽³⁾.

ويعرف كذلك بأنه اختيار أنسب و ليس امثل البدائل أمام القرار لانجاز الهدف أو الاهداف الموجودة ، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب⁽⁴⁾.

كما عرف أيضا بأنه ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي الى اختبار او استعمال احسن و سيلة للوصول الى غايتها أو استعمالها لتحقيق هدف ما⁽⁵⁾.

ويعرف الدكتور عبد الغفار حنفي القرارات بأنها هي عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة⁽⁶⁾.

أما الدكتورة نادرة أيوب فتعرفها بأنها العملية التي تبني على الدراسة والتفكير الموضوع للوصول إلى القرار المعين أي الاختيار بين البدائل⁽⁷⁾.

¹ كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية ، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر، 2000م، ص33.

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دن، ط(1)، سنة 1983، ص83.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة واتخاذ القرار، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، سنة 2008، ص190.

⁴ خالد يوسف وآخرون، اسس الإدارة الدولية، المركز القومي للنشر، سنة 2006، ص213.

⁵ محمد فتحي، صناعة القرار تحليل وحل المشكلات، الرباط، الاندلس الجديدة 2006، ص53.

⁶ د. عبد الغفار حنفي، مفهوم ومعايير القرارات، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر، 2008م، ص 63.

⁷ حمد عبد الرحمن حمد الببلي ، اساسيات الإدارة ، جامعة امدرمان الاسلامية، ط 1 ، 2010 ، ص148.

ثالثاً: أهمية القرارات:

تعتمد أهمية القرارات على ناحيتين علمية وعملية كالتالي⁽¹⁾:

1/ الناحية العلمية:

تعتبر القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية، وتلعب القرارات دوراً مهماً، في تجسيد، تكيف، تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.

تؤدي القرارات عن طريق عملية اتخاذ القرار، دوراً هاماً في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة عن طريق استعمال وسائل علمية و تكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري .

2/ الناحية العملية :

تكتشف القرارات عن سلوك وموقف والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية الضاغطة على متخذي القرار. الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات، والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلاً بصورة حسنة.

وتعتبر القرارات المصرفية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بالوظائف والمهام المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي، وتعتبر القرارات ميداناً واسعاً للرقابة على الأداء.

وقد صنّف بعض الباحثين القرارات التي يمكن أن يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة على النحو الآتي⁽²⁾:

أ. قرارات تؤخذ في حالة من اليقين، وذلك إذا كان كل اختيار يؤدي إلى نتيجة معروفة على وجه التأكيد.

⁽¹⁾ د. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفقاً للمنظور المعاصر، عمان، دار الميسرة، 2011م، ص14.

⁽²⁾ غسان طعائمة، القرارات الإدارية والاستراتيجية، عمان، دار الحامد للنشر، 2001م، ص 64.

ب. قرارات تؤخذ في حالة من المخاطرة، وذلك إذا كان كل اختيار يقود إلى عدة نتائج احتمالاتها معروفة أو متوقعة.

ج. قرارات تؤخذ في حالة من الشك، وذلك عندما يقود كل اختيار إلى عدة نتائج ممكنة، ولكن احتمالاتها غير معروفة.

د. قرارات تؤخذ في ظل حالة من الجمع بين الشك والمخاطرة، وذلك عندما لا يكون الشخص متأكدًا من ردة احتمالية النتائج المترتبة على اختياراته، ولكن تتوفر لديه بيانات تمكنه من تقدير نسبة نجاح كل اختيار.

ويترتب على هذا التصنيف وجود أربع إستراتيجيات لاتخاذ القرارات في ضوء الأهداف والمعلومات المتوافرة والقيم الشخصية ودرجة المخاطرة، هي⁽¹⁾:

أ- إستراتيجية الرغبة، ويقصد بها التوجه لاختيار ما هو مرغوب فيه أكثر من غيره.
ب- الإستراتيجية الآمنة، وذلك باختيار المسار الأكثر احتمالاً للنجاح.

ج- إستراتيجية الهروب أو الحد الأدنى، وذلك باختيار ما يجنب الوقوع في أسوأ النتائج.

د- الإستراتيجية المركبة، ويقصد بها اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالاً للنجاح، وهي أصعب الإستراتيجيات عند التطبيق؛ لاشتمالها على متغيرات عديدة لا بد أن تدرس بعناية قبل اتخاذ القرار.

إن التربية التقليدية في البيت والمدرسة لا يمكن أن تنمّي مهارات اتخاذ القرار عند الناشئة، ولأنه لا يوجد ما يبزر الافتراض بأنهم يستطيعون أو أنهم سوف يتعلمون كيف يصبحون صانعي قرارات ماهرة بالاعتماد على أنفسهم، فإن تعليمهم مهارات اتخاذ القرار، وتدريبهم على ممارستها خلال سنوات دراستهم المبكرة - تبدو في غاية الأهمية دون شك، ولا سيما في عصر لم تعد الاختيارات فيه محصورة بين "أبيض وأسود" فقط، بالإضافة إلى كونه عالمًا سريع التغير.

إن عملية اتخاذ القرار تتطوي على عناصر إبداعية تتمثل في توليد البدائل، وبخاصة بالنسبة للقرارات الصعبة أو المصيرية، والتنبؤ بالآثار المترتبة على اختيار بديل معين دون غيره في ضوء الاتجاهات السائدة في الحاضر، كذلك إدراك القيم

¹ المرجع السابق، ص 66.

والأولويات الشخصية قبل كل شيء؛ لأنها تشكّل عاملاً مؤثراً في كل القرارات التي نتخذها، بغض النظر عن الأسلوب أو الإستراتيجية المتبعة في اتخاذ القرار. والقرارات التي يتخذها الفرد قد تكون اعتباطية، وقد تكون منطقية ومدروسة في ضوء المعلومات المتوافرة، وإذا كان المعلم يريد مساعدة طلبته على اتخاذ قراراتٍ منطقية بأنفسهم، فعليه بدايةً أن يعرض عليهم البدائل التي يمكن أن يفهموا مترتباتها؛ لأنهم دون ذلك الفهم لا يتخذون - حقيقة - قراراً منطقياً، ومع استمرار التدريب يمكن زيادة عدد البدائل ودرجة تعقيدها، بحيث تتعزز ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على اتخاذ القرارات.

وهناك أوجه شبه عديدة بين عمليّتي اتخاذ القرار وحل المشكلات، فكلاهما تتضمن سلسلة من الخطوات تبدأ بمشكلةٍ ما وتنتهي بحل، وكلاهما تتضمن إجراء تقييم للبدائل أو الحلول المتنوعة في ضوء معايير مختارة بهدف الوصول إلى قرار نهائي، والفرق الأساسي بينهما هو إدراك الحل؛ ففي عملية حل المشكلة يبقى الفرد دون إجابة شافية، ويحاول أن يصل إلى حل عملي ومعقول للمشكلة، وفي عملية اتخاذ القرار قد يبدأ الفرد بحلول ممكنة، وتكون مهمته الوصول إلى أفضل هذه الحلول المحققة لهدفه.

رابعاً: أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات حسب التقسيم التالي⁽¹⁾:

1/ قرارات مبرمجة :

تعتبر قرارات مبرمجة، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة، وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة جيدا لها اجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها .

2/ قرارات غير مبرمجة:

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها،

⁽¹⁾ د. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديث نظريات ومفاهيم، القاهرة، عالم الكتب ، 2011م، ص 200.

ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة، ونتيجة لهذه الخصائص، فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف و خصائص المشكلة، ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة، و هي قرارات غير متكررة وكل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية ، و التمييز بين النوعين من القرارات موضحة الجدول التالي :

جدول (3/2) تصنيف القرارات

أساسيات التفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية و متكررة	غير منتظمة و غير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الحكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتسم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد	عدم تأكد نسبي
الاجراءات	محدد	غير محدد مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا و غير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة ، برامج الحاسوب المتطورة

تصنيف القرار حسب نوع المشاركة:

ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار التي تترتب عن ذلك(1):

1/ قرارات فردية: وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

2/ قرارات تنظيمية: وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها.

¹ (منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000، ص48.

تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية :

قرارات إستراتيجية : هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه(1).

أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية. الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.

قرارات تكتيكية: هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتتطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضاً وتعقد وأقل تكراراً مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج، المالية، الإدارة... الخ.

أو قرار يخص اختيار برنامج معلوماتي خاصة بالمحاسبة.

3/ تشغيلية: وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلاً قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج.

خامساً: عملية اتخاذ القرار:

يتم اتخاذ القرار عبر عدة مراحل يمكن إجمالها في التالي(2):

1/ تحديد المشكلة:

يساعد الأسلوب المعياري في تحليل المعلومات التي تختص بالأداء الفعلي و الأداء المخطط أو المعيار من الكشف عن وجود مشكلات في النظام و التي تواجه

¹ (نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص45.

² (د. نعيم إبراهيم الطاهر، مرجع سابق، ص 209.

المؤسسة ، مما يتيح على متخذ القرار في هذا السياق من تحديد المشكلة من منظور المقارنة مع ما هو مخطط له و معرفة مكان الخلل و استعابها و فهمها و التعبير عنها و وصفها بطريقة تقنية أو علمية أو بلغة فنية محددة تتيح لبقية أفراد المنظمة أو أهل الاختصاص من فهمها و تبادل المعارف و الاراء حولها.

2/ تحديد البدائل:

وهي البحث عن الحلول الممكنة التي تستطيع حل هذه المشكلة كل حسب بطريقته مما يفتح المجال لمتخذ القرار مجال المفاضلة.

3/ تقييم البديل

وهو تصنيف هذه الحلول وفق العناصر والخصائص التي تشترك فيها والمطلوب منها تلخيصها ضمن معايير تتيح الانصاف في المقارنة مثل: العائد والتكلفة، الزمن والمردوديةالخ.

4/ اختيار البديل الافضل (اتخاذ القرار):

وهو اخر مرحلة من مراحل اتخاذ القرار و هو اختيار حل واحد من مجموعة من البدائل طبعاً المحقق للهدف والافضل من ناحية المعيار الذي ينتمي له، لكن الجدير بالادارة اتباع نوع معين من الرقابة للتأكد من فاعلية هذا القرار، والرقابة هنا هي بمثابة التغذية العكسية لقرارات لاحقة من هذا القبيل من أجل تحسين و ترشيد قراراته مستقبلاً، أو قرارات تصحيحية للقرارات التي سبقت.

سادساً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي⁽¹⁾:

1/ أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ

⁽¹⁾ د. إبراهيم عبد الواحد نائب وآخرون ، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية محوسبة، عمان، دار وائل للنشر،

القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2/ الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3/ الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل. وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة الى محتواها الواقعي.

4/ العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي⁽¹⁾: الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له. يرى الباحث أن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وإن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة، وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

⁽¹⁾ د. إبراهيم عبد الواحد نائب وآخرون ، مرجع سابق، ص40.

مما تقدم يستنتج الباحث الآتي:

1. يعتبر القرار وسيلة علمية وفنية هامة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات في المؤسسة.
2. لأي موقف أو مشكلة عامة حلوياً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة .
3. تصنف القرارات لقرارات مبرمجة وغير مبرمجة ، كذلك تصنف حسب نوع المشاركة.
4. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل.
5. طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.
6. يتأثر القرار بالعديد من العوامل المتعلقة بنوعية الأهداف الخاصة بالمؤسسة والبيئة الثقافية، والحقائق والمعلومات.

المبحث الثاني

خصائص ومعايير القرارات المصرفية

أولاً: خصائص القرارات:

- إن القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلي⁽¹⁾:
- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
 - 2- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مصل وضع القرار موضع التنفيذ.
 - 3- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
 - 4- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
 - 5- أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلاً مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلاً من الأساليب الكاملة الميكانيكية.
 - 6- إن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

⁽¹⁾ د. أحمد محمد المصري الإدارة الحديثة، الإسكندرية، مؤسسة ثياب الجامعة، 1998م، ص20

ثانياً: نظريات القرار:

تُعرف نظرية القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية إتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه، وتقوم هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم ومتناسق موضوعها عملية إتخاذ القرارات وفقاً لمعايير وأهداف محددة مسبقاً، غالباً ما تكون معايير وأهداف إقتصادية، ولتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي وتبتعد عن أسلوب الحدث والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كنهج في عملية إتخاذ القرارات الإدارية، نتيجة التطورات الكبيرة في مفهوم إتخاذ القرار وفلسفته وفي الأساليب المستخدمة في إتخاذه ظهرت عدة نظريات إهتمت بدراسة القرارات الإدارية، وهذه النظريات هي⁽¹⁾:

أ- النظرية الكلاسيكية :

وتعرف أيضاً ب(نظرية القرار الرشيد) تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في إتخاذ القرار ، ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين وقامت على فرضية مؤداها:

إن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة، وترى هذه النظرية أن المدير يسعى باستمرار لتطبيق مبدأ الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة، ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير إقتصادية. ويُقصد بالرشيدة القدرة على التعليل بصورة منطقية فعّالة، أما القرار الرشيد فيُقصد به القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها.

ب- النظرية السلوكية :

تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح في إتخاذ القرار وقامت هذه النظرية على الإنتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في إتخاذ القرار وكان أهم روادها هيربرت سايمون.

(1)حسين حزيم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر 1999م، ص 140

لقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الإقتصادي في إتخاذ القرار والذي بُنيت عليه النظرية الكلاسيكية، وبين أن مُتخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشكلات موضوع الدراسة وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾:

- إن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة قد لا يبقى كذلك في فترة زمنية أخرى.
 - إن بدائل العمل المتاحة أمام مُتخذ القرار تكون كثيرة وإن إختياره لإحداها يتوقف على إمكانياته وقدراته في دراستها جميعاً، وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك.
 - مواجهة مُتخذ القرار الكثير من العوامل الداخلية والخارجية التي لا يستطيع السيطرة عليها، أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على النبؤ بها.
- ولقد قدمت هذه النظرية مفاهيم جديدة حول الرشد والقرار الرشيد والسلوك الرشيد وساهمت وأثرت جوانب مهمة في نظرية القرارات وهذه المفاهيم أوردتها كل من هيربرت سايمون وغروس.

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

صناعة القرار: هي عبارة عن عملية طرح بدائل أو حلول محتملة ومناقشتها لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة.

إتخاذ القرار: وهي عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل مشكلة، إذاً فعلمية اتخاذ القرار هي ببساطة: عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة.

نظراً إلى المفهومين السابقين يقودنا إلى وجوب التمييز بينهما، فعلمية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار⁽¹⁾.

⁽¹⁾المرجع السابق، ص 143

⁽¹⁾ بلال خلف سكانه، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م، ص 18.

ثالثاً: المشاركة في صنع القرار وأهميتها

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة الى الأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد. وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتيجة لعوامل من أهمها⁽¹⁾:

- 1 نمو المنظمات و تضخم حجمها.
- 2 الحقيقة المنطقية التي تؤكد بأن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.
- 3 ما لمسها الخبراء ووضح من أهمية الشورى (الأسلوب الديمقراطي) في القيادة الادارية الذي يتجسد أساساً في توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرار خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في أعمالهم وما يحققه ذلك من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.
- 4 ان توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي الى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الاجراءات المتخذة تكون أكثر ملاءمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلاً عن أ، كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والاجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه.

هذا و قد يكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في امور بسيطة الى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة و ذلك حسب المتدرج التالي:

- عدم اشتراك المرؤوسين اطلاقاً.

-السماح بقبول اقتراحات صغيرة في أمور بسيطة.

-استشارة المرؤوسين أحيانا في موضوعات مهمة نسبياً.

-استشارة المرؤوسين في قرارات هامة.

- 100% اشتراك المرؤوسين اشتراكاً تاماً في عملية اتخاذ القرار.

ويقول "لاندرج" بينما يمكن أن يشار الى شخص واحد بصانع القرار نيابة عن المنظمة الا أنه يمكن بسهولة ادراك أن آخرين قد ساهموا في تمييز المشكلات وفي

⁽¹⁾ عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، بيروت، دار صفاء للنشر، 1998م، ص 27.

تحديد وتقويم البدائل، وبالتوصل للخيار النهائي حيث يمكن ارجاع (عناصر القرار) بواسطة قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية الى أشخاص عديدين، وعلى ذلك يجب النظر الى أن عملية صنع القرارات (في المنظمات) تعني في ذاتها جهداً مشتركاً لأكثر من فرد وليست بأية صورة جهداً فردياً لشخص معين مهما كان موقعه في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار في صورته النهائية قد صدر من قبل هذا الفرد.

ولكي تؤتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها:

الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملحة في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت الى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهمية. وعلى المديرين والرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

العامل الاقتصادي:

المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والاعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عالية حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات.

المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا يكون اعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدة لايقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمنظمة، ومن ناحية أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب سلطة الرؤساء ومكانتهم داخل المنظمة.

سرية القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسرب المعلومات منها الى الخارج وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي اعطاء فرصة المشاركة في صنع واتخاذ

القرارات الى تسرب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذي ساهموا في صنع القرارات.

رابعاً: معوقات اتخاذ القرار:

إن عملية صنع القرار واتخاذها ليست عملية سهلة وتشكل تحدياً كبيراً أمام المديرين في منظمات الأعمال المختلفة ، في بيئة سريعة التغيير ومعقدة، فإن هذه العملية تحتاج إلى عناية كبيرة لكي يكون القرار صائباً، ويأتي هذا التعقد من مصادر عديدة أهمها⁽¹⁾:

- 1- تعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار .
- 2- عدم الملموسية والوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها.
- 3- المخاطرة وعدم التأكد.
- 4- المضمون بعيد المدى للقرار .
- 5- الحاجة إلى متخصصين من مختلف فروع المعرفة والمهن.
- 6- تدخل العديد من الأشخاص والمجموعات والأقسام الإدارات في عملية صناعة القرار واتخاذها ومن النادر أن يتخذ القرار مدير واحد بمختلف مراحلها.
- 7- تباين اتجاهات وقيم وطموحات الأفراد أو المجموعات المشتركة في صناعة القرار .
- 8- النتائج غير المقصودة أو المتوقعة.

خامساً: المداخل النظرية المتعددة لصنع القرار:

1- المدخل العقلاني

يعمد هذا المدخل إلى النظر إلى عملية صنع القرار من مدخل اقتصادي عقلاني، بحيث تحتل الأهداف فيه مكان الصدارة، وينظر في عدد من البدائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف. كما تطرح نتائج كل واحدة من هذه البدائل، وتداعياتها، ويصار إلى حساب ميزان المغانم والمغانم المتأنتية من تبني كل خيار، أو سياسة معينة دون غيرها. ويعد جراهام أليسون، في دراسته الشهيرة الخاصة بأزمة الصواريخ

⁽¹⁾ سعيد عثمان عامر، نظريات القرارات، بيروت، دار ميناء للنشر، 2002م، ص 433.

الكوبية، واحدا من أوائل أساتذة العلوم السياسية الذين قدموا هذا النموذج كمعيار متميز لقياس عقلانية القرار، ومدى نجاح البدائل والوسائط المتعددة في تحقيق مثل هذا القرار.

وقد استخدم هذا النموذج في دراسة عدد من القرارات الإدارية وكذلك في تحليل القرارات السياسية. ولا شك أن أهم تطبيق له هو في مجال دراسة الحرب، حيث يتيح هذا المدخل وسيلة منطقية لدراسة كل قرار بناء على معطياته وبدائله وأيسر السبل لتنفيذه. وفي جميع هذه التحليلات ينصب اهتمام الباحث على البحث عن المنفعة الحدية لصاحب القرار، وكيف يمكن تعظيم تلك المنفعة.

غير أن أحد مكامن ضعف هذا المدخل يكمن في افتراضه عدم تأثير العوامل غير الموضوعية الأخرى، مثل قناعات الأفراد وتصوراتهم الذاتية، وإدراكهم للمعلومات المتاحة، أو فهمهم لطبيعة المشكلة الماثلة أمامهم، وبالتالي مدى قدرتهم على اختيار قرارات، أو بدائل معينة، دون أخرى⁽¹⁾.

2- المدخل الإداري

يهدف هذا المدخل إلى دراسة القرارات الحاسمة فيها، وغير الحاسمة من منظور إداري بحت. ويرى أن أي قرار سياسي هو قرار يأتي نتيجة عملية طويلة من التداول بين فئات مختلفة، يمثل كل فرد منهم إدارة أو هيئة حكومية معينة تسعى إلى أن يباط بها تنفيذ مثل ذلك القرار

وفي مثل هذا الوضع لا يكون القرار المتخذ ذا طابع عقلائي بحت، بل يأتي نتيجة مفاوضات مطولة بين الوزارات المعنية والمناطق بها مناقشة مواضيع الأمن الوطني، مثل وزارة الدفاع، والاستخبارات، ووزارة الخارجية، وغيرها من الإدارات والوزارات الحكومية. وربما سعى الزعيم السياسي أو قائد الفريق الذي يناقش هذه القرارات إلى العمل على التوفيق بين متطلبات كل فريق أو جناح من أجنحة الفريق الذي يصنع القرار. كما يمكن أن لا تكون القرارات في هذه الحالة قرارات حاسمة، بل يميل صناع القرار فيها إلى تأجيل، أو إرجاء حل المشكلة. وربما تدخلت الأحزاب

⁽¹⁾ عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى القرارات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2000م، ص 235.

السياسية، أو الهيئة التشريعية، أو الصحافة، أو الرأي العام في التأثير على مثل هذه القرارات. وبالرغم من أن بعض الباحثين يذهب إلى دراسة كل واحد من هذه العوامل وتأثيره على صانع القرار (خاصة في المجتمعات والدول الديمقراطية، أو المنفتحة)، بشكل مستقل، إلا أن النموذج أو المدخل الإداري، يسمح بالنظر إلى معظم هذه العوامل، بما في ذلك جماعات الضغط كجزء من العناصر العرضية المؤثرة على اتخاذ القرار.

وينبغي هنا التنبيه إلى ضرورة التفريق بين عملية صنع القرارات الحاسمة، وتلك القرارات غير الحاسمة.

ففي الحالة الأولى يمكن النظر إلى القرارات الإدارية في مجالات ذات قيمة سياسية متدنية، ولا تصل إلى درجة الحرب فقرار تجسيد العلاقات الدبلوماسية بين الدول، أو ضخ أموال من الميزانية لصالح أحد أفرع القوات المسلحة، أو الإيعاز لأجهزة الإعلام بشن حملات إعلامية ضد بلد معين، وعلى أهميتها، وأنها من الظواهر المبدئية لتدهور العلاقات السياسية في منطقة أو إقليم معين، أنها قرارات يمكن لموظفي وزارة الخارجية، أو وزارة الإعلام القيام بها، وتبنيها. وبالتالي لا تحتاج مثل هذه القرارات إلى تدخل القيادة العليا في الدولة أو رئيس الوزراء لاتخاذ مثل هذه القرارات.

كما أن طبيعة هذه القرارات تجعلها أقرب من تطبيق وضع أو سيناريو محتمل وجاهز لدى الجهات المعنية في الدولة للتعامل مع مثل هذه التطورات. وطالما لم تتطور أو تتدهور العلاقة وظلت في أطرها المحدودة شبه المرسومة لها فإن صانع القرار، وفي هذه الحالة، موظف إداري رفيع، يمكن له التعامل مع مثل هذه الأحوال (أو الأزمات) من واقع الكتاب الخاص بوزارته، والذي يحدد بدقة صيغ العمل المناسبة للتفاعل مع هذه التطورات، أو الأزمات واحتوائها بقرار معين طالما لم تتطور أو تتدهور تلك الأزمة.

أما في حال تدهورها، فإن هناك حاجة إلى رفع الموضوع إلى هيئة أعلى في الدولة (مجموعة القرار)، والتي يمكن أن تكون ممثلة في وزارة مصغرة، أو مجموعة عمل

من الوزراء المعنيين، أو في مجلس الأمن القومي للدولة. وذلك كله بناء على التركيب الإداري والنمط الهرمي الخاص بمناقشة مسائل الأمن القومي للدولة. ولعل واحدا من أهم من درسوا الأزمات والحروب من خلال هذه المنظور الأستاذ ريتشارد سنايدر وجيمس ولسون وهيربرت سايمون وغيرهم. وفي العالم العربي كتب المرحوم حامد ربيع كتابا مهما عن عملية صنع القرار وعلاقته بعملية التفاعل السلوكي.

3- المدخل العرفي

يهتم هذه المدخل بدارسة النسق العقائدي لصانع القرار، ومدى قدرته أو إدراكه للمعلومات المتاحة له، وكذلك تقديره للحوافز والمتغيرات البيئية المحيطة به، واستيعاب هذه المعلومات والمتغيرات من خلال النظام الإداري الشامل لهذا الزعيم. وقد أثبتت دراسات نفسية متعددة أن القناعات والأيدولوجية الخاصة بالزعيم السياسي تسمح له بقبول بعض المعلومات، وإدراك العوامل البيئية التي تتسق مع نمطه العقيدي، ورفض المعلومات أو العوامل التي لا تتسق مع نمطه العقيدي⁽¹⁾.

كما أن قدرة المجموعات المحيطة بصانع القرار من المستشارين المقربين منه في تحليل الأزمات بشكل منطقي كامل تتأثر بشكل مباشر بالنمط العقيدي لصانع القرار. وبالتالي فإن مثل هذا النمط لا يمنع فقط صاحب القرار من رؤية الشجرة في وسط الغابة، بل يمنع بشكل مباشر مرؤوسيه ومستشاريه من إسداء النصائح الضرورية لاتخاذ قرارات مصيرية، خاصة بالحرب والسلام.

يرى الباحث اتخاذ القرارات يعتمد على الذهن والنشاط الفكري والمرجعي وخبرة متخذ القرار، فالقرارات هي جوهر كل العمليات في المنشأة، من خلال تعدد البدائل واختيارها. كذلك أن القرارات هي علم وفن من خلال الأسس والقواعد والمبادئ التي تحكم صياغة هذا القرار.

من ما تقدم يستنتج الباحث الآتي:

1- إن القرارات تتسم بخصائص معينة من أهمها أنها ترتبط بالذهن والإجرائية.

⁽¹⁾ عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سابق، ص 238.

- 2- إن اختيار البدائل للقرارات لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 3- عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل في العادة وفي نفس الوقت مرتبطة بالسابق، حيث أن التنفيذ تكون في المستقبل.د.
- 4- المشاركة في القرارات يوفر بيئة جيدة للمؤسسات تساعد على النمو والتطور.
- 5- تتأثر القرارات بعدم الوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدايل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها، وعدم وجود متخصصين في مختلف فروع المهن.

المبحث الثالث

القرارات التمويلية

يعتبر التمويل من أقدم فروع علم الاقتصاد إلا أن دراسته لم تحظى بالاهتمام إلا منذ عهد قريب عندما تولد إحساس بضرورة وضع المبادئ الأساسية لنظرية التمويل بعد ثراء النظرية الاقتصادية وما أسفرت عنه الدراسات التحليلية في هذا المجال من نتائج تمثلت في مجموعة من المبادئ أصبح من السهل تكييفها وبلورتها في نظرية التمويل.

ففي الاقتصاديات المعاصرة يشكل التمويل أحد الأنشطة الرئيسية لتطوير القوى المنتجة وبالتالي الإنتاج فهو يحدد مسار رأس المال نفسه وبخاصة اللحظة الأساسية في تحويل رأسمال نقدي إلى رأسمال منتج فبدون المال وبدون الوسائل النقدية لا يمكن أن يحدث هذا التحول فالحصول على مستلزمات الإنتاج لا يتحقق إلا عن طريق المبادلة في أسواقا معينة وهذا تأكيد لمقولة "المال قوام الأعمال" ، فالحاجة إلى رأس المال من أجل التمويل تتبع من كل القطاعات من المؤسسات العامة أو الخاصة ، من العائلات أو الخواص، من الدولة وكذا من الخارج وذلك لتسهيل القيام بجملة من الأنشطة حسب الدور الذي يلعبه كل متعامل اقتصادي من المتعاملين السابقين.

أولاً: تعريف التمويل:

لقد تطور مفهوم التمويل خلال العقدين الأخيرين تطورا ملحوظا مما جعلنا نلاحظ تباينا بين تعاريفه عند الاقتصاديين.

فهناك من يعرف التمويل على أنه "الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة فقط، وهو جزء من الإدارة المالية"⁽¹⁾.

كما يعرف على أنه "أحد مجالات المعرفة وهو يتكون من مجموعة من الحقائق والأسس العلمية والنظريات التي تتعلق بالحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وحسن استخدامها من جانب الأفراد ومنشآت الأعمال والحكومات"⁽²⁾.

⁽¹⁾ د. طارق الحاج، مبادئ التمويل، عمان، دار الصفاء للنشر ، 2002م، ص 20.

⁽²⁾ منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال الاستثمار ، الإسكندرية، مؤسسة المعارف، 1996م، ص 13.

ويعتبر بعض الكتاب أن التمويل يهتم بالنقدية حيث أن كل عملية تجارية تتطلب استخدام النقدية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فالتمويل يختص بكل ما يحدث في الشركة.

ويعرف التمويل أيضا بأنه "البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية"⁽¹⁾.

يعتبر التمويل "عملية تجميع لمبالغ مالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة، وهذا ما يعرف برأس المال الاجتماعي"، فهو إذن تدبير الموارد للمؤسسة في أي وقت تكون هناك حاجة إليه، ويمكن أن يكون التمويل قصير، ومتوسط أو طويل الأجل.

ثانيا: أهمية التمويل:

إن المؤسسات والدولة والمنظمات التابعة لها، لها استخدام دائم لجميع مواردها المالية، فهي تلجأ عند الحاجة إلى مصادر خارجية لسد حاجاتها سواء من عجز في الصندوق أو لتسديد الالتزامات. من هذا المنطلق يمكن القول بأن للتمويل أهمية كبيرة تتمثل في⁽²⁾:

1. تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها،
2. يساعد على انجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني ،
3. يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من اجل اقتناء أو استبدال المعدات،
4. يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي،
5. يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية و التمويل الدولي،
6. المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية (ويقصد بالسيولة توفير الأموال السائلة الكافية لمواجهة الالتزامات المترتبة عليها عند استحقاقها، أو هي القدرة على تحويل بعض الموجودات إلى نقد جاهز خلال فترة قصيرة دون خسائر كبيرة).

⁽¹⁾ مبارك لسوس، التسيير المالي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2004م، ص 45.

⁽²⁾ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003م، ص 69.

ونظرا لأهمية التمويل فقراره يعتبر من القرارات الأساسية التي يجب أن تعتني بها المؤسسة ذلك أنها المحدد لكفاءة متخذي القرارات المالية من خلال بحثهم عن مصادر التمويل اللازمة والموافقة لطبيعة المشروع الاستثماري المستهدف واختيار أحسنها، واستخدامها استخداما أمثالا لما يتناسب وتحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة وبدون مخاطر مما يساعد على بلوغ الأهداف المسطرة، وأن قرار اختيار طرق التمويل يعتبر أساس السياسة المالية حيث يرتبط بهيكل رأس المال وتكلفته إذ يختار البديل الذي يكلف المؤسسة أقل ما يمكن.

ثالثا: طرق وأشكال التمويل:

يمكن النظر إلى طرق وأشكال التمويل من عدة جوانب أهمها⁽¹⁾:

1. -المدة التي يستغرقها ،
2. -مصدر الحصول عليه،
3. -الغرض الذي يستخدم لأجله،

1/ أشكال التمويل من حيث المدة:

وبموجب معيار المدة تنقسم أشكال التمويل إلى:

أ- **تمويل قصير الأجل:** يقصد به تلك الأموال التي لا تزيد فترة استعمالها عن سنة واحدة كالمبالغ النقدية التي تخصص لدفع أجور العمال وشراء المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي يتم تسديدها من إيرادات نفس الدورة الإنتاجية.

ب- **تمويل متوسط الأجل:** يستخدم التمويل المتوسط الأجل لتمويل حاجة دائمة للمشروع كتغطية تمويل أصول ثابتة أو لتمويل مشروعات تحت التنفيذ والتي تستغرق عددا من السنين، وتكون مدته ما بين سنة وخمسة سنوات.

ج- **تمويل طويل الأجل:** وينشأ من الطلب على الأموال اللازمة لحيازة التجهيزات الإنتاجية ذات المردودية على المدى الطويل وتوجه أيضا إلى مشاريع إنتاجية تفوق مدتها خمس سنوات.

يلاحظ على هذا التقسيم أنه تقسيم كلاسيكي -نظري- وقد بدأ يفق أهميته علميا إذ لم עוד حدود فاصلة بين العمليات التي تمارسها المشروع مهما كان نوع نشاطه كما

⁽¹⁾ مبارك لسلوس، مرجع سابق، ص 83.

أن انتشار ظاهرة التجديد مواعيد إسحاق الديون قد ألغى الحدود الزمنية التي تفصل بين أنواع سابقة الذكر، إذ من الممكن أن يتحول قصير الأجل إذ كان من المصدر الخارجي (قروض مثلا) بعد تحديد موعد استحقاقه إلى تمويل متوسط الأجل وهي ظاهرة أصبحت شائعة في التعاملات المالية وبالمثل يمكن أن يتحول التمويل متوسط الأجل إلى التمويل طويل الأجل.

2/ أشكال التمويل من حيث المصدر الحصول عليه:

وينقسم التمويل تبعا لمصادره إلى:

أ- تمويل ذاتي: ويقصد به مجموع الوسائل التمويلية التي أنشأتها المؤسسة بفعل نشاطها العادي أو الاستغلالي والتي تبقى تحت تصرفها بصورة دائمة أو لمدة طويلة، وعليه فالتمويل الذاتي هو نمط من التمويل يستخدم تراكم المدخرات المتأتية من الأرباح التي حققها المشروع للوفاء بالتزاماته المالية، وتختلف قدرة المشروعات في الاعتماد على هذا المصدر لتمويل احتياجاتها ويرجع ذلك إلى أن توسيع إمكانيات التمويل الذاتي يرتبط أساسا بقدرة المشروع على ضغط تكاليف الإنتاج من جهة ورفع أسعار منتجاته الأمر الذي يسمح بزيادة الأرباح من جهة أخرى.

ب- تمويل خارجي: ويتمثل في لجوء المشروع إلى المدخرات المتاحة في السوق المالية سواء كانت محلية أو أجنبية بواسطة التزامات مالية (قروض، سندات، أسهم) لمواجهة احتياجاته التمويلية وذلك في حالة عدم كفاية مصادر التمويل الذاتي المتوفرة لدى المؤسسة.

3/ أشكال التمويل حسب الغرض الذي يستخدم لأجله:

وينتج عن هذا التصنيف ما يلي⁽¹⁾:

أ- تمويل الاستغلال: ويتمثل في ذلك القدر من الموارد المالية الذي يتم التضحية به في فترة معينة من أجل الحصول على عائد في نفس فترة الاستغلال، وبهذا المعنى ينصرف تمويل الاستغلال إلى تلك الأموال التي ترصد لمواجهة النفقات التي تتعلق أساسا بتشغيل الطاقة الإنتاجية للمشروع قصد الاستفادة منها كنفقات شراء المواد

⁽¹⁾ رابح خوني، ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002م، ص 114.

الخام ودفع أجور العمال وما إلى ذلك من المدخلات اللازمة لإتمام العملية الإنتاجية والتي تشكل في مجموعها أوجه الإنفاق الجاري.

ب- تمويل الاستثمار: يتمثل في الأموال المخصصة لمواجهة النفقات التي يترتب عنها خلق طاقة إنتاجية جديدة أو توسيع الطاقة الحالية للمشروع كإقتناء الآلات والتجهيزات وما إليها من العمليات التي يترتب على القيام بها زيادة التكوين الرأس مالي للمشروع.

رابعاً: مزايا التمويل:

من مزايا التي تتحصل عليها المؤسسة⁽¹⁾:

1. يعطي للمؤسسة مصادراً متنوعة من التمويل مما يمكنها من مواجهة التغير في الظروف الاقتصادية .
2. ليس للسهم العادي أجل محدد للتسديد ، ولا يحتم المؤسسة رد قيمة السهم في موعد محدد .
3. المؤسسة غير ملزمة بدفع الأرباح إلا إذا تحققت و تم اتخاذ قرار بتوزيعها كلها أو جزء منها .
4. رفع حجم الأموال من الأسهم العادية يدني نسبة حجم الأموال من القروض ضمن الأموال الدائمة وهذا يكون بمثابة ثقة و ضمان في مقدرة المؤسسة على زيادة الموارد المالية من الاقتراض فتشجع الدائنين على مدها بالمزيد من القروض.
5. ليس لحملة الأسهم الممتازة الحق في التصويت في مجلس الإدارة، و لا حق الاشتراك في التسيير الإداري ، إلا في الحالات منصوص عليها في عقد إصدار هذا الأسهم.
6. ليس للسهم الممتازة تاريخ تسديد ،إلا إذا نص على ذلك في عقد الإصدار ،وهذا يمنح للمؤسسة ميزة استبدالها بسندات إذا انخفضت معدلات الفوائد في السوق المالية.

¹ (كريم حسام الدين رياض، أساليب وطرق التمويل، القاهرة، دار المكتب الحديث للنشر، 2007م، ص 109).

7. زيادة حجم أموال الأسهم الممتازة ضمن الأموال الدائمة للمؤسسة يخفض نسبة الأموال المقترضة إلى الأموال الخاصة، مما يدعم مركز المؤسسة في قدرتها على الاقتراض.

8. تمتاز الأسهم الممتازة عن السندات و القروض في حالات العسر المالي ،إذ المؤسسة ليست ملزمة بدفع النسب المحدد من الربح ، وان توقفها عن الدفع لا يؤدي إلى الإفلاس

9. توفر لإدارة الحرية في استعمال الأموال لمواجهة حاجاتها المالية وتجنبها البحث عن أموال خارجية ذات تكلفة عالية.

10. تكلفة هذه الأموال تعد أقل من تكلفة مصادر التمويل الأخرى كما أنها لا تتركب على شركة أي التزامات تجاه الآخرين كما هو الحال في الحالة إصدار أسهم عادية أو ممتازة أو الحصول على الأموال عن طريق القروض.

11. إن الأرباح المحتجزة تساعد المنشأة على الزيادة ربحية رأس المال الخاص دون أن يترتب عليها في عدد الأسهم وبالتالي الزيادة في العائدات على الأسهم

12. إن الأرباح المحتجزة ترفع من القدرة المنشأة في الحصول على القروض جديدة أي إنها تزيد من كمية الوفر الضريبي وبالتالي تخفض من التكلفة المتوسطة المرجحة لرأس المال المستثمر

خامساً: الشروط المتعلقة بالتمويل:

هي متعددة ومختلفة باختلاف مصدر القروض لكنها عموماً لا تخرج عن النقاط الأساسية التالية⁽¹⁾:

1. -وجود شرط خاص بنسبة التداول حيث تحدد الحد الأدنى لهذه النسبة أي نسبة الأصول المتداولة إلى خصوم المتداولة (الأصول المتداولة/الخصوم المتداولة=نسبة التداول).

2. -توجد بعض الاحتياطات أو الشروط الإضافية نتيجة إضافة قروض طويلة الأجل أو اللجوء إلى التأجير مثل ذلك:رهن بعض الأصول كضمان أو تحديد نسبة القسوى للمديونية.

⁽¹⁾ كريم حسام الدين رياض، مرجع سابق، ص 111.

3. -قد يكون للدائنين في الحق إبداء الرأي في حالة حدوث تغييرات أساسية في المدراء الرئيسيين .

4. -قد تشترط شركات التأمين على الحياة إبداء الرأي في أعضاء الإدارة خاصة كبار الإداريين و الاحتفاظ بحق التصويت والرقابة كشرط لمنح القروض.

5. -قد تتضمن الشروط الضرورية تقديم المقترض لقوائم المراكز المالي بصفو منظمة.

يتميز التمويل بالاقتراض طويل الأجل ببعض المزايا التي تشجع المنشآت على استخدامه وفيما يلي أهم هذه المزايا:

أ. -يعتبر التمويل بالاقتراض أقل تكلفة من التمويل بالأسهم وذلك بسبب الوفورات الضريبية التي تتولد عنه وبسبب تعرض المقترضين أقل نسبيا من تلك التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية و الممتازة.

ب. -أن تكلفة الاقتراض المتمثلة في معدل الفائدة ولا تتغير مستوى الأرباح

ج. -ليس للمقترضين الحق في التصويت في الجمعية العمومية

د. -تعتبر تكلفة التقاعد على القروض تكلفة وإصدار السندات منخفضة مقارنة مع تكلفة إصدار الأسهم.

يمثل السند مستند مديونية طويلة الأجل تصدره المؤسسات ،يعطي لحامله الحق في الحصول على القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق، كما يعطيه الحق أيضا في معدل فائدة دوري يتمثل في نسبة من القيمة الاسمية ،و للسند أرباحا رأسمالية ،كما قد يتحمل خسائر رأسمالية ،وتتحدد القيمة السوقية حسب درجة المخاطرة التي يواجهها حامله، والتي تعتمد هي أيضا على الوضعية المالية للمؤسسة و على الظروف الاقتصادية المحيطة و كذلك مستوى الأسعار فائدة في السوق.

عند إصدار سندات قد تشترط المؤسسة المصدرة أحقية استدعاء السندات أي إعادة شرائها ، ويحصل حامل السند في العادة مقابل إعادة الشراء على قيمة تفوق القيمة الاسمية، فالفرق يسمى علاوة الاستدعاء (والعكس خصم الاستدعاء)، وتلجأ المؤسسات إلى ذلك حتى تستفيد من

فرصة انخفاض أسعار الفائدة في السوق فتصدر سندات جديدة بمعدل فائدة أق تعويضاً للسندات السابقة ذات معدل الفائدة المرتفع .

يرى الباحث أن المقصود بالتمويل هو توفير الموارد المالية اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية أو تكوين رؤوس الأموال الجديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية قصد إنتاج السلع والخدمات، حيث إن التمويل هو أحد أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة المالية وذلك لما يترتب على عملية التمويل من اتخاذ مجموعة من القرارات أهمها تلك المتعلقة باختيار مصادر التمويل.

يستنتج الباحث من السرد السابق التالي:

1. التمويل هو أحد العناصر الرئيسية لأي نشاط إداري وهو العنصر الأساسي لكثير من هذه الأنشطة.
2. أن قرارات التمويل تعتبر من القرارات المعقدة، وتقوم الإدارة المالية باختيار مصادر التمويل وفق خصائصها أي دراسة العوامل المؤثرة على اختيارها.
3. أن عوامل إختيار نوع التمويل يعبر بشكل أساسي عن إمكانيات المؤسسة وعن احتياجاتها وقدراتها على تسديد التزاماتها.
4. هناك اختلاف بين طريقة التمويل الذاتي وطريقة التمويل الخارجي، حيث أن طريقة التمويل الذاتي تكون أحادية الأطراف.
5. بعض المؤسسات تمويل نفسها بنفسها وتكون السيولة ذات حجم صغير.
6. طريقة التمويل الخارجي تكون ثنائية أو ثلاثية الأطراف بلجوء المؤسسة إلى الغير ويكون السيولة حجم كبير وتتحقق طريقة التمويل الخارجي مع كل المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية
المبحث الأول: نبذة عن بنك الخرطوم
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول نبذة عن بنك الخرطوم

تمهيد:

بنك الخرطوم هو أول وأقدم بنك في السودان ويعتبر رائد الصناعة المصرفية في السودان وعضو رئيسي في اتحاد المصارف السودانية.

النشأة:

أنت نشاته مبكرة بعد دخول الاستعمار الإنكليزي بسنوات قليلة تحت مسمى بنك باركليز في عام 1913، ليكون فرعاً لبنك باركليز الأم، وهو من أكبر البنوك في انكلترا التي كانت الدولة العظمى تغطي مستعمراتها كل العالم، فأصبح بنك باركليز الخرطوم يتعامل إقليمياً ودولياً مما اكسبه ثقة المراسلين عبر الزمن. ظل بنك الخرطوم في طليعة البنوك في الإقليم العربي والأفريقي، ووضعت كوادره نواة العمل المصرفي في الخليج العربي وأفريقيا، فكان السودان مؤسس لبنك التنمية الأفريقي⁽¹⁾.

مراحل تطور البنك:

في عام 2013 احتفل بنك الخرطوم بمرور 100 عام على تأسيسه، كانت حركة التطورات في سوق المال والبورصات تمثل هاجس للمصرفيين في السودان، وراودت هذه الأفكار المصرفيين في بنك الخرطوم فتناولت كتاباتهم ومناقشاتهم تلك الفكرة التي ولدتها روح النقاش عبر تجوالهم ومشاركاتهم في الندوات الإقليمية في الوطن العربي والعالمية في أوروبا، وبدأت فكرة إنشاء سوق للأوراق المالية في مطلع الثمانينات حتى تمت إجازته في 1991م، ثم صدر قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية عام 1994، وبنك الخرطوم يتابع ذلك وبنظرة مستقبلية بادر بنك الخرطوم بتبني فكرة تكوين أول شركة لبنك الخرطوم تعمل في الأوراق المالية، وتزامن مولد الشركة القومية للمعاملات المالية مع قيام سوق الخرطوم؛ وهي أول شركة في السودان تعمل في مجال الأوراق المالية. وظل بنك الخرطوم يتابع بجد نجاح تجاربه في السوق؛ ناهيك عن دور الشركة القومية للمعاملات المالية التي أثرت حركة

¹ (منشورات بنك الخرطوم ، 2015م، ص 3.

السوق فكانت هي السبابة في الترويج لأسهم الكثير من الشركات السودانية الناجحة ؛ على سبيل المثال وليس الحصر سوداتل التي تعتبر مفخرة لشركات الاتصالات في العالمين العربي والأفريقي، بالإضافة لكون أسهمها الأكثر تداولاً في البورصة. تماشياً مع السياسة الاقتصادية الكلية للدولة، وسياسات البنك المركزي في خصخصة بنوك القطاع العام، كان لبنك الخرطوم والشركة القومية للمعاملات المالية دور الترويج لأسهم بنك الخرطوم داخلياً وخارجياً ونجحا في ذلك، وتم دخول شريك استراتيجي برأسمال خارجي مقدر وهو بنك دبي ، إضافةً إلى قطاع واسع من حملة أسهم البنك من داخل وخارج البلاد. وحسب قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية نجح بنك الخرطوم في تكملة رأسماله المصرح به والمدفوع في عملية الطرح ؛ لما نسبته 25% من أسهم البنك. وتمت تلك العملية الترويجية في سهولة ويسر، وتجاوز عائدها المبلغ المطلوب، وكان حصيلة هذا الطرح تسجيل فائض اكتتاب بلغ 200% من المبلغ المستهدف لتكملة رأس مال البنك؛ حيث كان المستهدف 32 مليون دولار، وتم الاكتتاب بـ 72 مليون دولار، الأمر الذي استدعى القيام بعملية تخصيص للأسهم علي المساهمين بنسب محددة، وكان ثمرة هذا العمل مايلي⁽¹⁾:

1. تمتع بنك الخرطوم بقاعدة عريضة من المساهمين.
2. القيام بعملية تخصيص الأسهم علي المساهمين في وقت وجيز جداً وإرجاع المبالغ الفائضة للمساهمين.
3. طباعة كل شهادات الملكية وتسليمها للمساهمين عبر مراكز الاكتتاب (داخل وخارج السودان) بعد التخصيص مباشرة، وفي زمن قياسي.
4. إدراج أسهم بنك الخرطوم بسوق الخرطوم للأوراق المالية ضمن لوائح الشركات المدرجة بالبورصة بالسوق النظامية ،و كان ذلك في يوم 22 يوليو 2007م، وقد شهد سهم بنك الخرطوم تداول نشط في السوق علي اسهمه منذ الأيام الأولى لأدراجه.
5. تأسيس قسم خاص بشئون المساهمين والأسهم، ووضع نظام عمل متكامل ؛ يعتمد على النظام الآلي (الحاسوب)، وتحديد دورة مستندية متكاملة لعمل ونشاط

¹ (منشورات بنك الخرطوم ، 2015م، ص 5

القسم، وتم تزويده بكادر مقتدر، وقد واكب ذلك إنشاء وإعداد نظام الكتروني جديد معد لأغراض خدمة سجل مساهمي بنك الخرطوم؛ يعتمد النظام الالكتروني (الآلي) في كل مراحلها.

6. وقد أوجب ذلك التداول النشط القيام بحفظ سجلات المساهمين ولأسهم في سجلات منتظمة ودورة مستندية منضبطة لأعمال شئون المساهمين وفق معايير البورصة وقانونها المنظم للاوراق المالية.

7. كان بنك الخرطوم من بين الشركات المساهمة العامة السودانية السبّاقة التي قامت بإيداع سجل مساهميها لدي مركزالايدياع والحفظ المركزي ببوصة الخرطوم عند انشائه في يونيو 2008م.

الأغراض الرئيسية لبنك الخرطوم وشركاته التابعة ومساهماته في الشركات الأخرى. يمارس بنك الخرطوم جميع الأعمال المصرفية، وفقاً للسياسات التي يصدرها بنك السودان المركزي، ويعد بنك الخرطوم أحد البنوك الشاملة؛ بل وأبرزها في البلاد والتي اتسعت انشطتها لتشمل أغراض مختلفة ومتنوعة عبر فروعها المنتشرة في كل أنحاء البلاد والتي تزيد عن خمسين فرعاً وعدد من الشركات التابعة المتخصصة والتي مثلت اذرع هامة مكنت البنك من التوسع في جميع الانشطة وفتحت امامه مجالات هامة.. هذا الي جانب قيامه بالاعمال التجارية والمالية والعقارية... إلخ ؛ عبر عدد من الشركات التابعة المتخصصة والمملوكة للبنك وهي⁽¹⁾:

1. الشركة القومية للمعاملات المالية (وسيط مالي معتمد بسوق الخرطوم للاوراق المالية).

2. الشركة القومية للتجارة (شركة تجارية تمارس النشاط التجاري والخدمي والاستيراد والتصدير....).

3. الشركة القومية للبيع بالتقسيط والتي تم تغيير اسمها إلى A2Z.

4. الشركة القومية للصرافة.

¹ (منشورات بنك الخرطوم ، 2015م، ص 6.

5. شركة واحة الخرطوم (تدير أكبر مجمع عقاري وفندق في قلب العاصمة الخرطوم) ويمتلك فيها البنك 60% من الأسهم، إلى جانب مساهمات أخرى في شركات مختلفة.

7. تشمل محفظة البنك الاستثمارية عدد من الأصول العقارية والمباني إلى جانب عدد من الأوراق المالية المتنوعة. الصناديق الاستثمارية التي أصدرها البنك.

أصدر بنك الخرطوم حتى الآن صندوق واحد هو: صندوق إجارة بنك الخرطوم الاستثماري، وعمره 5 سنوات وبحجم 38.45 مليون جنيه سوداني (ما يعادل 63.55 مليون درهم إماراتي تقريباً)، ويدار هذا الصندوق بواسطة بنك الاستثمار المالي، وصكوك هذا الصندوق متداولة في سوق الخرطوم للأوراق المالية. أحداث هامة في مسيرة البنك:

1. 1913م: تأسيس البنك تحت مسمى البنك الإنكليزي المصري.
2. 1925م: تحول إلى بنك باركليز لما وراء البحار.
3. 1954م: تحول اسمه إلى بنك باركليز DCO.
4. 1970م: تم تأميمه؛ وتحولت ملكيته للدولة تحت مسمى بنك الدولة للتجارة الخارجية.
5. 1975م: تم تعديل الاسم ليصبح بنك الخرطوم.
6. 1983م: دمج فيه بنك الشعب التعاوني (بنك مصر سابقاً).
7. 1993م: دمج فيه بنكي الوحدة (البنك العثماني سابقاً) والبنك القومي للاستيراد والتصدير.
8. 2002م: تم تحويل البنك إلى شركة مساهمة عامة.
9. 2005م: دخول بنك دبي كشريك استراتيجي بما نسبته 60% من الأسهم التأسيسية للبنك.
10. 2006م: طرح أسهمه لأول مرة للجمهور للاكتتاب العام بما نسبته 25% من رأس مال البنك الاسمي (المصرح به).

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى الحصول على معالم ومؤشرات حول دور مؤشرات إدارة المخاطر المصرفية في ترشيد القرارات المصرفية، من خلال إستطلاع آراء الأطراف ذات العلاقة بينك الخرطوم.

أولاً: مجتمع الدراسة: حدد الباحث مجتمع الدراسة كمصدر للحصول على البيانات ويعني جميع المفردات التي يسعى الباحث أن يُعمم عليها نتائج مشكلة الدراسة، ويتمثل مجتمع الدراسة في كل من المحاسبين والمدراء الماليين والمراجعين الداخليين، وتم تقدير عينة بعدد (45) فرداً.

ثانياً: عينة الدراسة: قام الباحث بإختبار عينة الدراسة بحيث تشمل الأطراف المعنية والمهتمة بموضوع الدراسة وبما يتوافر لها من الخبرة العلمية والوعي المحاسبي، تم تحليل العينة عبر برنامج "Spss" الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (من خلال عينة طبقية عشوائية). عليه قام الباحث بتوزيع عدد (45) إستمارة إستبيان على الفئات المستهدفة المطلوبة قام الباحث بإستردادها كاملة بنسبة (100%).

ثالثاً: أداة الدراسة: أداة الدراسة عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. وقد إعتد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة وأحتوى الاستبيان على قسمين رئيسين :

1. **القسم الأول:** تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي على بيانات حول العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، المؤهل المهني، سنوات الخبرة.

2. **القسم الثاني:** يتضمن عبارات الإستبيان على عدد (20) عبارة تُحلل وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، لا أدري، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وتم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة.

إعتد الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، نسبة لأن للإستبيان مزايا منها:

1. يمكن تطبيقه للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفته وسهولة تطبيقه.
3. سهولة وضع عباراته وترسيم ألفاظه.
4. يوفر وقت للمستجيب ويعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

رابعاً: الثبات والصدق الظاهري للإستبيان

للتأكد من الصدق الظاهري للإستبيان وصلاحيه عباراته من حيث الصياغة والوضوح قام الباحث بعرض قائمة الاستبيان على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين بمجال الدراسة (الملحق رقم 2)، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء بعض التعديلات التي أقرحت عليه.

خامساً: الثبات والصدق الإحصائي

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة، ويعني الثبات أيضاً أنه إذا ما طبق اختبار ما على مجموعة من الأفراد ورصدت درجات كل منهم، ثم أعيد تطبيق الاختبار نفسه على المجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتاً تماماً. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقيسه الاختبار. ومن أكثر الطرق استخداماً في تقدير ثبات المقياس هي:

1. طريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان - براون.

2. معادلة الفا - كرونباخ.

3. إعادة تطبيق الاختبار.

4. طريقة الصور المتكافئة.

5. معادلة جوتمان

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة منها الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

والصدق الذاتي للاستبانة هو مقياس الأداة لما وضعت له، وقياس الصدق هو معرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له. قام الباحث بإيجاد الصدق الذاتي لها إحصائياً باستخدام معادلة الصدق الذاتي هي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

قام الباحث بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية حيث تقوم هذه الطريقة على أساس فصل آراء أفراد عينة الدراسة على العبارات ذات الأرقام الفردية عن آراءهم على العبارات ذات الأرقام الزوجية، ومن ثم يحسب معامل ارتباط بيرسون بين آراءهم على العبارات الفردية والزوجية وأخيراً يحسب معامل الثبات وفق معادلة سبيرمان - براون بالصيغة الآتية:

$$\text{الثبات} = \frac{2 \times r}{r + 1}$$

حيث (ان ر) يمثل معامل ارتباط بيرسون بين الآراء على العبارات ذات الأرقام الفردية والآراء على العبارات ذات الأرقام الزوجية. لحساب صدق وثبات الاستبيان كما في أعلاه قام الباحث بأخذ عينة استطلاعية بحجم (15) فرد من مجتمع الدراسة وتم حساب ثبات الاستبيان من العينة الاستطلاعية بموجب طريقة التجزئة النصفية وكانت النتائج كما في الجدول التالي كالأتي:

جدول (4/3) الثبات والصدق الإحصائي لآراء أفراد العينة الاستطلاعية على الإستانة

معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
0.88	0.94

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على بيانات الإستانة 2015م. يتضح من نتائج الجدول أن جميع معاملات الثبات والصدق لآراء أفراد العينة الاستطلاعية على العبارات المتعلقة بالاستبيان كانت أكبر من (50%) مما يدل

على أن الاستبيان يتصف بالثبات والصدق الكبيرين جداً بما يحقق أغراض البحث، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

سادساً: تحليل الاستبيان وإختبار الفرضيات

1. الترميز :

تم ترميز آراء المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب الآلي للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية:

5	وزنها	أوافق بشدة
4	وزنها	أوافق
3	وزنها	محايد
2	وزنها	لا أوافق
1	وزنها	لا أوافق بشدة

2. الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً حيث أن SPSS مختصر Statistical package for social sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل هذه البيانات هو التكرارات والنسب المئوية لآراء المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان آراء المبحوثين.

لاختبار تكرارات آراء المبحوثين هي في الاتجاه السلبي أم في الاتجاه الإيجابي أستخدم اختبار مربع كأي لجودة التطابق. أي لاختبار الفرض الآتي إلى أي مدى التكرارات المتحصل عليها من آراء المبحوثين تتوزع بنسب متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، فإذا كان حجم العينة 200 يتوزعون بنسب متساوية للآراء الخمسة فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعني أن آراء المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي الفعلي هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي. اختبار مربع كأي نحصل فيه على قيمة مربع كأي:

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

O_i : هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة) .

E_i : هي التكرارات المتوقعة.

$\sum_{i=1}^n$: المجموع .

n: عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3 . 4 . 5 .

كما أن القيمة الاحتمالية فهي التي تحدد ما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى معنوية (0.05) فإذا كانت اقل من 0.05 فهذا يدل على أنه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي الفعلي للعبارة بالوسط الفرضي فإن كان أقل من الوسط الفرضي دليل كافي على عدم موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان أكبر من الوسط الفرضي فهذا دليل على موافقة المبحوثين على العبارة .

المبحث الثالث

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تم تحليل الدراسة الميدانية علي قسمين:

القسم الأول: البيانات الشخصية:

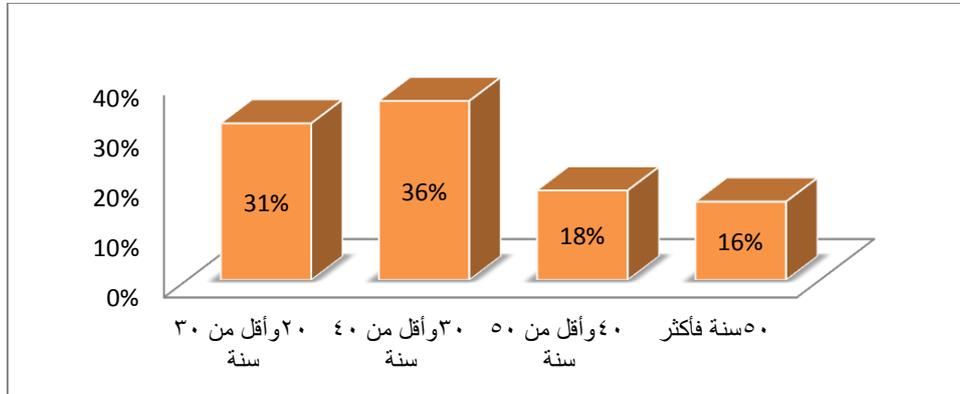
يتناول هذا القسم البيانات الشخصية لأفراد العينة وتتكون من بيانات حول العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، المركز الوظيفي، المؤهل المهني، سنوات الخبرة.

جدول (5/3) العمر لأفراد عينة الدراسة

العمر	التكرار	النسبة
20 وأقل من 30 سنة	14	31%
30 وأقل من 40 سنة	16	36%
40 وأقل من 50 سنة	8	18%
50 سنة فأكثر	7	16%
المجموع	45	100%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (3/3) العمر لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال الجدول رقم (5/3)

يتضح من الجدول (5/3) والشكل (3/3) أن العمر لأفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي، 31% لفئة " 20 وأقل من 30 سنة"، ونسبة 36% لفئة "30 وأقل من 40 سنة"، ونسبة 18% لفئة "40 وأقل من 50 سنة"، ونسبة 16% لفئة "أكثر من 50 سنة". وهذا يدل على تنوع عينة الدراسة بين فئات مختلفة مما يساعد على نقل الخبرات من الأجيال السابقة للأجيال اللاحقة في بنك الخرطوم.

جدول (6/3)

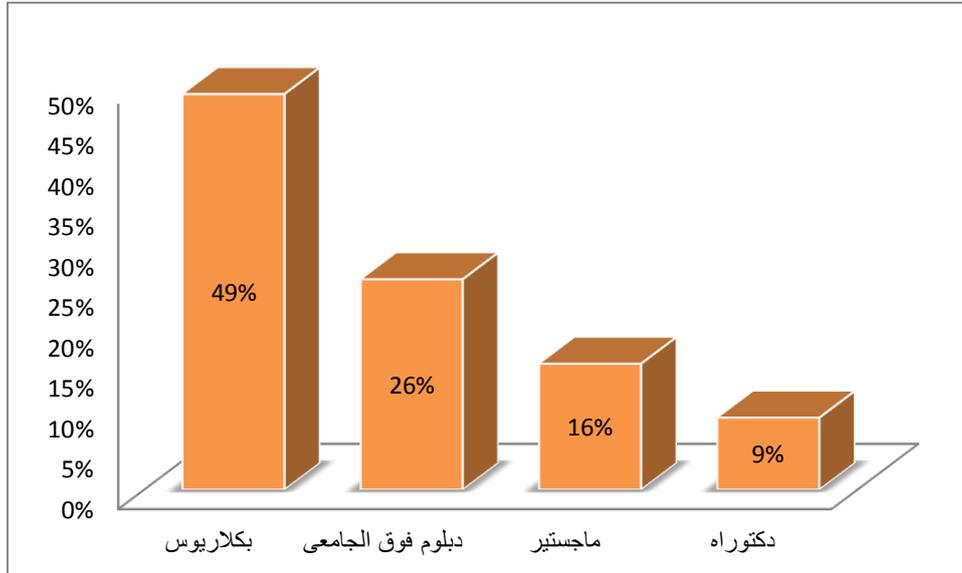
المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
49%	22	بكالوريوس
26%	12	دبلوم فوق الجامعي
16%	7	ماجستير
9%	4	دكتوراه
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (4/3)

المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال الجدول رقم (6/3)

يتضح من الجدول (6/3) والشكل (4/3) أن المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي، 49% بكالوريوس، و 26% دبلوم فوق الجامعي، و 16% ماجستير، ونسبة 9% للدكتوراه. مما يدل على أن أفراد العينة تلقوا دفعة تعليمية كبيرة بإعتبار أن الغالبية تلقوا تعليم جامعي فما فوق.

جدول (7/3)

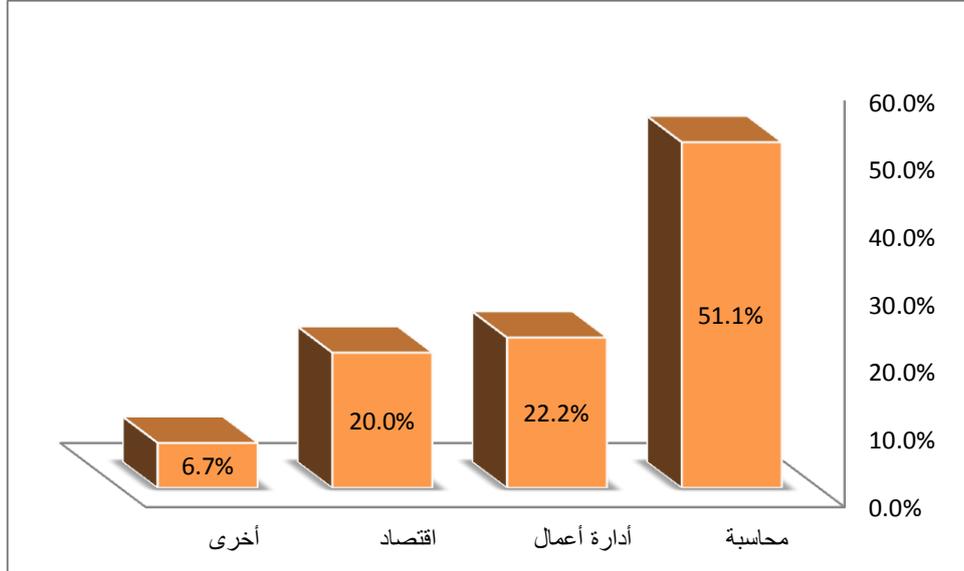
التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	التخصص العلمي
%51.1	23	محاسبة
%22.2	10	إدارة أعمال
%20	9	اقتصاد
%6.7	3	أخرى
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (5/3)

التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال الجدول رقم (7/3)

يتضح من الجدول (7/3) والشكل (5/3) أن التخصص العلمي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي: 51.1% محاسبة، ونسبة 22.2% إدارة أعمال، ونسبة 20% اقتصاد، ونسبة 6.7% للتخصصات الأخرى.

جدول (8/3)

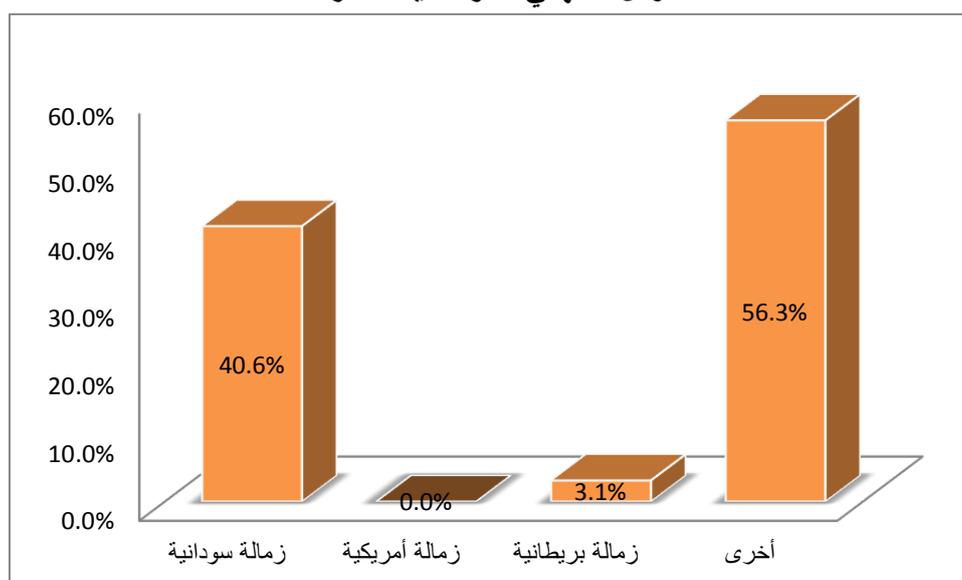
المؤهل المهني لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المؤهل المهني
40.6%	13	زمالة سودانية
0%	0	زمالة أمريكية
3.1%	1	زمالة بريطانية
56.3%	18	أخرى
100%	32	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (6/3)

المؤهل المهني لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال الجدول رقم (8/3)

يتضح من الجدول (8/3) والشكل (6/3) أن المؤهل المهني لأفراد عينة الدراسة كان بنسبة 40.6% للزمالة السودانية، ونسبة 0% زمالة أمريكية، ونسبة 3.1% زمالة بريطانية، ونسبة 56.3% أخرى تمثلت في الزمالة العربية، ويوجد حوالي 13 فرد لا يوجد لديهم مؤهل أكاديمي.

جدول (9/3)

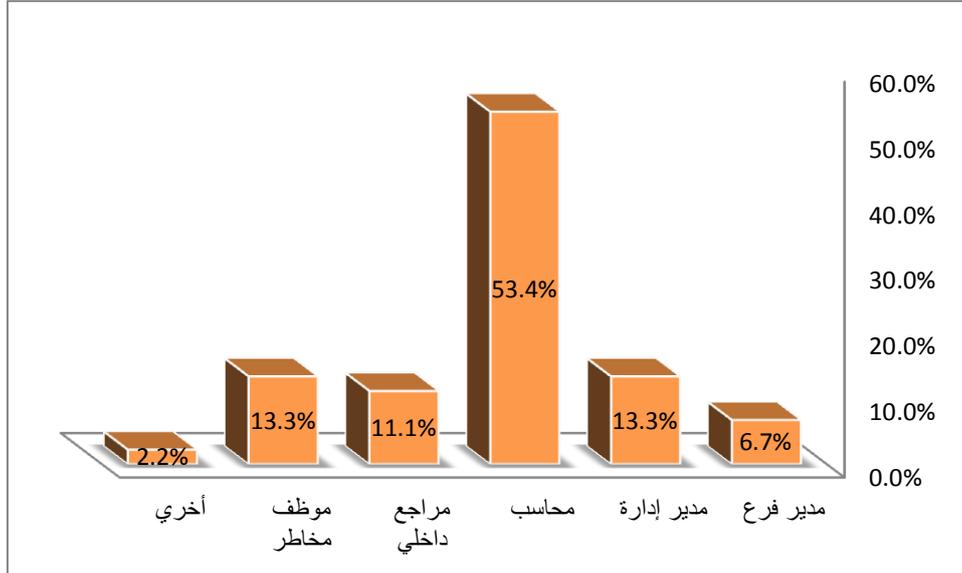
المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
6.7%	3	مدير فرع
13.3%	6	مدير إدارة
53.4%	24	محاسب
11.1%	5	مراجع داخلي
13.3%	6	موظف مخاطر
2.2%	1	أخري
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (7/3)

المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال الجدول رقم (9/3)

يتضح من الجدول (9/3) والشكل (7/3) أن المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة كان على النحو التالي 6.7% مدراء فروع، ونسبة 13.3% لكل من مدراء الإدارات ونفس النسبة لموظفي المخاطر، ونسبة 53.4% محاسبين، ونسبة 11.1% مراجعين داخليين، ونسبة 2.2% للمسميات الأخرى.

جدول (10/3)

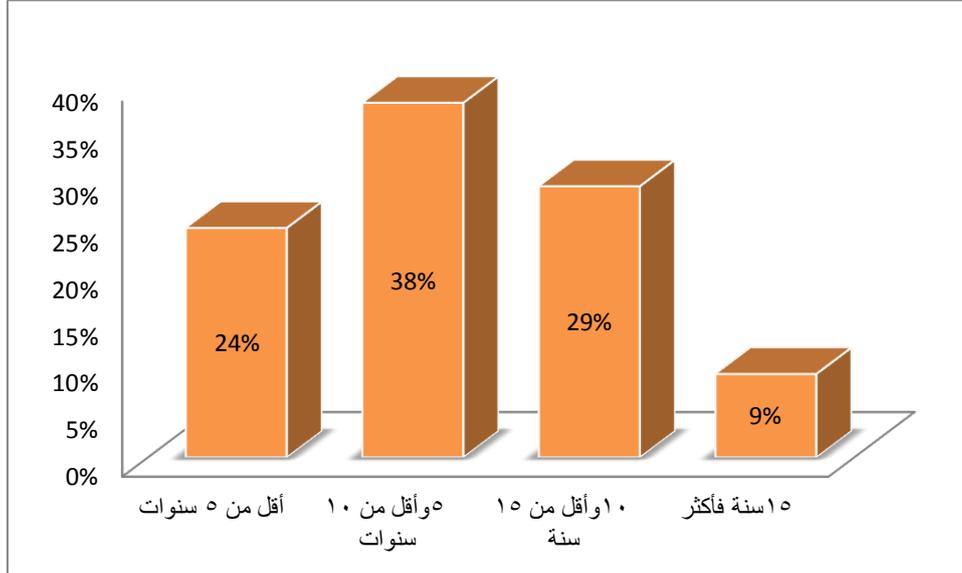
سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة العملية
24%	11	أقل من 5 سنوات
38%	17	5 وأقل من 10 سنوات
29%	13	10 وأقل من 15 سنة
9%	4	15 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

شكل (8/3)

سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة



المصدر: إعداد الباحث من خلال الجدول رقم (10/3)

يتضح من الجدول رقم (10/3) والشكل (8/3) أن سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة جاءت كالتالي: أعلى نسبة 38% لفئة "5 وأقل من 10 سنوات"، تليها نسبة 29% لفئة "10 وأقل من 15 سنة"، ثم نسبة 24% لفئة "أقل من 5 سنوات"، وأخيراً نسبة 9% لفئة "15 سنة فأكثر"، وهذا يدل على أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بالخبرة اللازمة.

البيانات الأساسية:

يتناول هذا القسم فرضيات البحث، ويحتوي علي عدد (15) عبارة لمجموع العبارات، طُلب من أفراد العينة أن يحددوا استجابتهم علي ما تصفه كل عبارة وفق ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، تم استخدام الإحصائية التالية:

- التوزيع التكراري للإجابات.
- النسب المئوية.

القسم الثاني: تحليل بيانات الدراسة الأساسية:

يشتمل هذا القسم على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من مناقشة فروض البحث وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1/ التوزيع التكراري النسبي لإجابات الوحدات المبحوثة على عبارات الدراسة

وذلك من خلال تلخيص البيانات في جداول والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية لإجابات أفراد العينة في شكل أرقام ونسب مئوية لعبارات الدراسة .

2/ التحليل الإحصائي لعبارات الدراسة

وذلك من خلال تقدير المتوسط والانحراف المعياري لجميع محاور الدراسة لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية.

3/ اختبار (كاي تربيع)

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغير الموافقين على عبارات الدراسة وذلك من خلال اختبار الفروق بين الوسط الحسابي للعبارات ومقارنتها بالوسط الفرضي للدراسة (3).

أولاً: التوزيع التكراري لعبارات محاور الدراسة:

وذلك من خلال تلخيص إجابات أفراد العينة على جميع محاور الدراسة في جداول توضح قيم ونسب كل عبارة على المقاس المستخدم لتوضيح أهم المميزات الأساسية لاتجاهات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة المختلفة. وفيما يلي التوزيع التكراري لمحاور الدراسة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات مخاطر التشغيل وترشيد القرارات المصرفية.

جدول رقم (11/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الأولى

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق بشدة			
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
السيطرة على مخاطر التزوير يساعد في ترشيد القرارات المصرفية	17	38%	15	33%	12	27%	1	2%	0	0%
تقليل مخاطر البرامج التقنية في المصارف يسهم في تفعيل القرارات المصرفية	21	47%	14	31%	8	18%	2	4%	0	0%
جودة الأصول المعتمدة داخل البنك أهم طرق ترشيد القرارات المصرفية	19	42%	16	36%	10	22%	0	0%	0	0%
مدى توافق الضمانات القائمة مع التسهيلات الممنوحة لا تسهم في ترشيد القرارات المصرفية	13	29%	18	40%	9	20%	5	11%	0	0%
تحديد أسباب تعثر الديون الغير المنتظمة تؤدي لجودة القرارات المصرفية	18	40%	17	38%	4	9%	6	13%	0	0%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017م

من الجدول رقم (11/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (71) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (2) %، إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7) %.

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) %.

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) %.

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (69) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (11) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) %.

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقون وغير الموافقون بشدة (13) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (9) %.

الفرضية الثانية: هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية

جدول رقم (12/3) التوزيع التكراري لعبارات الفرضية الثانية

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة		
عدم الثبات في الأسعار يقلل من جودة القرارات المصرفية	24	53%	19	43%	1	2%	1	2%	0	0%
يعتبر ثبات أسعار الاصول المتداولة أحد أدوات تحديد القرارات المصرفية	15	33%	18	40%	9	20%	3	7%	0	0%
بيع الأدوات المالية لا يؤدي لترشيد القرارات المصرفية	14	31%	14	31%	11	24%	6	13%	0	0%
السياسات على المستوى الاقتصادي لها أثر مباشر على ترشيد القرارات المصرفية	19	42%	16	36%	10	22%	0	0%	0	0%
تغير أحوال المنشأة الاقتصادية من أهم أسباب عدم ترشيد القرارات المصرفية	12	27%	21	46%	8	18%	4	9%	0	0%

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الاحصائي 2017م

من الجدول رقم (12/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (96) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (2) % .
2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (73) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20) % .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (62) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (13) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (24) % .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (73) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (180) % .

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السيولة وترشيد القرارات المصرفية

جدول رقم (13/3) التوزيع التكراري لعبارة الفرضية الرابعة

العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة
ضعف تخطيط السيولة بالمصرف يؤدي لعدم ترشيد القرارات المصرفية	10	22%	17	38%	14	31%	4	9%	0	0%
سوء توزيع الاصول على الإستخدامات يقلل من جودة القرارات المصرفية	22	49%	14	31%	1	2%	8	18%	0	0%
التحول المفاجئ للالتزامات العريضة ليس له علاقة بالقرارات المصرفية	16	36%	15	33%	12	27%	2	4%	0	0%
قيم الأصول قصيرة الأجل الغير كافية لمقابلة الإلتزامات المالية تؤدي لسوء القرارات المصرفية	17	38%	9	20%	16	35%	3	7%	0	0%

عدم قدرة المنشأة على الإيفاء بالتزاماتها عند استحقاقها نتائج طبيعية لقرارات المصرفية الغير رشيدة	12	27%	23	51%	10	22%	0	0%	0	0%
--	----	-----	----	-----	----	-----	---	----	---	----

المصدر: إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي 2017م

من الجدول رقم (13/3) يتضح:

1. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الأولى (60) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (9) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (31) % .

2. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثانية (80) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (2) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18) % .

3. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الثالثة (69) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (4) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27) % .

4. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الرابعة (58) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (7) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (38) % .

5. بلغت نسبة الموافقين والموافقون بشدة للعبارة الخامسة (78) % بينما بلغت نسبة غير الموافقين وغير الموافقون بشدة (0) % . إما أفراد العينة والذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (22) % .

ثانياً: الإحصاء الوصفي لمحاوِر الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط

الفرضي.و.فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للعبارات التي تقيس وترتيبها وفقا" لإجابات المستقصى منهم . وفيما يلي الإحصاء الوصفي لجميع محاور الدراسة:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات مخاطر التشغيل وترشيد القرارات المصرفية.

جدول رقم (14/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الأولى

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
السيطرة على مخاطر التزوير يساعد في ترشيد القرارات المصرفية	0.60	4.44	68.3	2	0.000	قبول
تقليل مخاطر البرامج التقنية في المصارف يسهم في تفعيل القرارات المصرفية	0.57	4.50	81.7	2	0.000	قبول
جودة الأصول المعتمدة داخل البنك أهم طرق ترشيد القرارات المصرفية	0.68	4.36	43.3	2	0.000	قبول
مدى توافق الضمانات القائمة مع التسهيلات الممنوحة لا تسهم في ترشيد القرارات المصرفية	0.56	4.66	139.6	2	0.000	قبول
تحديد أسباب تعثر الديون الغير المنتظمة تؤدي لجودة القرارات المصرفية	0.59	4.76	240.3	2	0.000	قبول
الإجمالي	0.54	4.57	87.6			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

ينتضح من الجدول رقم (14/3) ما يلي:

1.بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (68.3) أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.44) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (السيطرة على مخاطر التزوير يساعد في ترشيد القرارات المصرفية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (81.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.50) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تقليل مخاطر البرامج التفتية فى المصارف يسهم في تفعيل القرارات المصرفية).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (43.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.36) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (جودة الأصول المعتمدة داخل البنك أهم طرق ترشيد القرارات المصرفية).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (139.6) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.66) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (مدى توافق الضمانات القائمة مع التسهيلات الممنوحة لا تسهم في ترشيد القرارات المصرفية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (240.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.76) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية على العبارة (تحديد أسباب تعثر الديون الغير المنتظمة تؤدي لجودة القرارات المصرفية).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الاولى (87.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.57) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الأولى).

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية

جدول رقم (15/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثانية

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
عدم الثبات في الأسعار يقلل من جودة القرارات المصرفية	0.39	4.81	76.8	3	0.000	قبول
يعتبر ثبات أسعار الأصول المتداولة أحد أدوات تحديد القرارات المصرفية	0.53	4.48	91.2	2	0.000	قبول
بيع الأدوات المالية لا يؤدي لترشيد القرارات المصرفية	0.49	4.54	1.2	3	0.258	قبول
السياسات على المستوى الاقتصادي لها أثر مباشر على ترشيد القرارات المصرفية	0.46	4.70	151.2	2	0.000	قبول
تغير أحوال المنشأة الاقتصادية من أهم أسباب عدم ترشيد القرارات المصرفية	0.46	4.68	27.3	3	0.000	قبول
الإجمالي	0.46	4.63	71.7			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي
يتضح من الجدول رقم (15/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (76.8) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.81) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم الثبات في الأسعار يقلل من جودة القرارات المصرفية).
2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (91.2) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.48) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (يعتبر ثبات أسعار الأصول المتداولة أحد أدوات تحديد القرارات المصرفية).

3. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الثالثة (1.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.54) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (بيع الأدوات المالية لا يؤدي لترشيد القرارات المصرفية).

4. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الرابعة (151.2) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.70) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (السياسات على المستوى الاقتصادي لها أثر مباشر على ترشيد القرارات المصرفية).

5. بلغت قيمة (كأى تربيع) للعبارة الخامسة (27.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.68) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (تغير أحوال المنشأة الاقتصادية من أهم أسباب عدم ترشيد القرارات المصرفية).

6. بلغت قيمة (كأى تربيع) لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثاني (71.7) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.63) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثاني).

الفرضية الثالثة: هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السيولة وترشيد القرارات المصرفية

جدول رقم (16/3) الإحصاء الوصفي لعبارات الفرضية الثالثة

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	درجات الحرية	مستوى المعنوية	النتيجة
ضعف تخطيط السيولة بالمصرف يؤدي لعدم ترشيد القرارات المصرفية	0.48	4.62	11.5	3	0.001	قبول
سوء توزيع الاصول على الإستخدامات يقلل من جودة القرارات المصرفية	0.50	4.49	0.8	3	0.777	قبول
التحول المفاجئ للالتزامات ليس له علاقة بالقرارات المصرفية	0.44	4.73	42.3	3	0.000	قبول
قيم الأصول قصيرة الأجل الغير كافية لمقابلة الإلتزامات المالية تؤدي لسوء القرارات المصرفية	0.42	4.76	54.0	3	0.000	قبول
عدم قدرة المنشأة على الايفاء بالتزاماتها عند استحقاقها نتاج طبيعي للقرارات المصرفية الغير رشيدة	0.69	4.31	35.7	2	0.000	قبول
الإجمالي	0.50	4.54	27.6			

المصدر: إعداد الباحث باستخدام مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (16/3) ما يلي:

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الأولى (11.5) أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.62) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (ضعف تخطيط السيولة بالمصرف يؤدي لعدم ترشيد القرارات المصرفية).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثانية (0.8) وهي قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط

العبارة (4.49) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (سوء توزيع الاصول على الإستخدامات يقلل من جودة القرارات المصرفية).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الثالثة (42.3) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.73) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (التحول المفاجئ للالتزامات ليس له علاقة بالقرارات المصرفية).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الرابعة (54.0) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.76) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (قيم الأصول قصيرة الأجل الغير كافية لمقابلة الإلتزامات المالية تؤدي لسوء القرارات المصرفية).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) للعبارة الخامسة (35.7) وهى قيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.31) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على العبارة (عدم قدرة المنشأة على الايفاء بالتزاماتها عند استحقاقها نتاج طبيعي للقرارات المصرفية الغير رشيدة).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع لجميع عبارات محور فرضية الدراسة الثالثة) (27.6) بمستوى معنوية (0.000) وهذه القيمة أكبر من القيمة الجدولية (3.37) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط العبارة (4.54) والوسط الفرضي للدراسة (3) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على جميع عبارات محور (فرضية الدراسة الثالث).

ملخص نتائج فروض الدراسة:

وفيما يلي ملخص لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي لجميع محاور الدراسة

جدول رقم (17/3) ملخص نتائج التحليل الاحصائي الوصفي لفروض الدراسة

عبارات الفرضية	الانحراف المعياري	المتوسط	قيمة كاي تربيع	مستوى المعنوية	الدلالة
محور الفرضية الأولى	0.54	4.57	87.6	0.000	قبول
محور الفرضية الثانية	0.46	4.63	71.7	0.000	قبول
محور الفرضية الثالثة	0.580	4.54	27.6	0.000	قبول

المصدر : إعداد الباحث من نتائج التحليل 2017م

يتضح من الجدول (17/3) مايلي:

الفرضية الأولى:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الأولى وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.57) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (87.6) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جداً على اجمالى عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى (هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات مخاطر التشغيل وترشيد القرارات المصرفية) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثانية:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.63) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (4.63) ومستوى

معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية (هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الفرضية الثالثة:

يتضح من نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثالثة وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة (3) حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على جميع العبارات (4.54) بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عبارات الفرضية حيث بلغت قيمة مربع كاي لجميع عبارات الفرضية (27.6) ومستوى معنوية (0.000) ولصالح الموافقين بدرجة عالية جدا على اجمالى عبارات الفرضية. ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة (هنالك علاقة ذات دلالة بين مؤشرات مخاطر السيولة وترشيد القرارات المصرفية) تم التحقق من صحتها في جميع العبارات التي تقيس الفرضية.

الخاتمة

أولاً: النتائج:

- من خلال البحث والدراسة الميدانية توصل الباحث للنتائج التالية:
1. أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفرضية الأولى من خلال العبارات التي تقيس الفرضية.
 2. أثبتت نتائج التحليل أن غالبية أفراد العينة المبحوثة يوافقون على جميع العبارات التي تقيس الفرضية الثانية وذلك من خلال الوسط الحسابي لجميع العبارات اكبر من الوسط الفرضي للدراسة.
 3. أثبتت الدراسة الميدانية وجود علاقة بين مؤشرات مخاطر السوق وترشيد القرارات المصرفية.
 4. رغم تنوع وتعدد المخاطر التي تتعرض لها المصارف إلا أن المخاطر الائتمانية تمثل أساس المخاطر الجوهرية التي تعترض القرارات المصرفية.
 5. إن معرفة المخاطر يتطلب تحديدها بدقة بمعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها وهو ما يساعد إدارة المخاطر على التحوط منها وتجنب آثارها السلبية.
 6. القضاء على المخاطر المصرفية بصفة عامة مستحيل، فالخطر يظل قائماً في جميع نشاطات البنك وهو ما يتطلب اتخاذ إجراءات وقائية لتفاديها أو علاجية لتجنب ومواجهة النتائج المحتملة عن حدوثها.
 7. يعد تحليل العمل المصرفي أساس متابعة وإدارة المخاطر المصرفي كما أن قياس تلك المخاطر يساعد بدرجة كبيرة في الحد منها.
 8. من الوسائل الهامة للحد والتقليل من تلك المخاطر الاعتماد على فلسفة التنويع سواء بتنويع مخاطر الائتمان أو تنويع محفظة الاستثمار لضمان تحقيق عوائد بأقل خسائر ممكنة.

ثانياً: التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة يوصى الباحث بالتالى:

- 1- تطبيق السياسات اللازمة لترشيد العمل المصرفي وتأمين البيئة المصرفية، للتأكد من كفاية رأس المال المصرفي.
- 2- ضرورة الحد من تحمل المخاطر المفرطة من جانب ملاك المصارف ومديريها بهدف تشجيع العمل المصرفي السليم.
- 3- إنشاء قواعد ملائمة للمحاسبة والتقويم والإبلاغ لضمان إعداد تقارير وافية عن الدخل والوضع المالي وسلامة هيكل الأصول وتقييم القروض وتصنيفها وتكوين المخصصات.
- 4- فرض تدابير وإجراءات على أنشطة المؤسسات الضعيفة: وهي تهدف إلى تطبيق مجموعة من الإجراءات التصحيحية والجزائية ، لترشيد القرارات المصرفية.
- 5- إجراء مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يظهر فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، ومتخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- 6- إنشاء نظام تقييم داخلي لإدارة المخاطر، ونظم معلومات وأساليب تحليلية تمكن البنك من قياس وإدارة المخاطر بشكل جيد بما يمكن من الكشف المبكر لأي حالة تعثر ائتماني.

الدراسات المستقبلية:

يقترح الباحث الدراسات المستقبلية التالية:

- أ. دور إدارة المخاطر المصرفية فى إدارة مخاطر السيولة.
- ب. مدى تأثير مؤشرات إدارة المخاطر على ربحية الأسهم المالية.
- ج. قياس المخاطر المصرفية من خلال القرارات المصرفية.

المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الكتب:

1. ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، إدارة البنوك التجارية: الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000.
2. إبراهيم عبد الواحد نائب وآخرون ، نظرية القرارات (نماذج وأساليب كمية محوسبة، عمان، دار وائل للنشر، 2011م.
3. أحمد جمال الدين مصباح، المخاطر المصرفية، بيروت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001م.
4. أحمد محمد المصري الإدارة الحديثة، الإسكندرية، مؤسسة ثياب الجامعة، 1998م.
5. أنس عبدالباسط عباس، إدارة الأعمال وفقاً للمنظور المعاصر، عمان، دار الميسرة، 2011م.
6. بلال خلف سكانه، القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010م.
7. حسين بلعجوز، " إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها " مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة-مخاطر-تقنيات ،جامعة جيجل-الجزائر، يومي 6-7 جوان 2005م.
8. حسين حزيم وآخرون، أساسيات الإدارة، عمان، دار الحامد للنشر 1999م.
9. حمد عبد الرحمن حمد البيلي ، أساسيات الإدارة ، جامعة امدرمان الاسلامية، ط 1 ، 2010م.
10. حسام كريم الدين، تفادى المخاطر المصرفية، الإسكندرية ، المكتب الحديث النشر، 1999م.
11. حمزة محمود الزبيدي، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م.

12. خالد يوسف وآخرون، اسس الإدارة الدولية، المركز القومي للنشر، سنة 2006م.
13. د.حسين بلعجوز ، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في اتخاذ القرارات، الإسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009م.
14. رابح خوني، ترقية أساليب وصيغ تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2002م.
15. رجم نصيب ، " تقييم قواعد الملاء المصرفية على مستوى المصارف الجزائرية " ، فعاليات الملتقى الوطني الأول حول النظام المصرفي الجزائري - واقع و آفاق ، جامعة قالمة ، نوفمبر 2001م.
16. سعيد عثمان عامر، نظريات القرارات، بيروت، دار ميناء للنشر، 2002م.
17. سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005م .
18. صلاح عبد القادر النعيمي ،الإدارة واتخاذ القرار، عمان، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع ، 2008.
19. طارق الحاج، مبادئ التمويل، عمان، دار الصفاء للنشر ، 2002م.
20. طارق الله خان، إدارة المخاطر تحليل قضايا في الصناعة المالية، البنك للتنمية، جدة ، 2003م.
21. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر،الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003م.
22. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003م.
23. عبد الغفار حنفي، مفهوم ومعايير القرارات، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر، 2008م.
24. عبد الغني بسيوني عبد الله، أصول علم الإدارة العامة، بيروت، دار صفاء للنشر، 1998م.

25. عبد الكريم طيار الرقابة المصرفية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998م.
26. عبد المعطي رضا الرشيد، محفوز أحمد جودة، إدارة الائتمان والمخاطر، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999م.
27. عثمان الكيلاني وآخرون، المدخل إلى القرارات ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2000م.
28. كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية ، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر، 2000م.
29. كريم حسام الدين رياض، أساليب وطرق التمويل، القاهرة، دار المكتب الحديث للنشر، 2007م.
30. مبارك لسوس، التسيير المالي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2004م.
31. محمد فتحي، صناعة القرار تحليل وحل المشكلات، الرباط، الاندلس الجديدة 2006.
32. منصور البدوي، دراسات في أساليب الكمية واتخاذ القرارات، دار الجامعية، 2000.
33. منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية: الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
34. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في مجال الاستثمار ، الإسكندرية، مؤسسة المعارف، 1996م.
35. منير هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر، منشأة المعارف ، الاسكندرية 2003م.
36. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
37. ناصر الغريب، الرقابة المصرفية بين المصرفية التقليدية والمصرفية، مطابع المنار العربي ، القاهرة ، ط 2 ، 1998م.

38. نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الحديث نظريات ومفاهيم، القاهرة، عالم الكتب، 2011م.
39. نواف كنعان، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، دن، ط(1)، سنة 1983م.
40. ياسر صادق مطيع وآخرون ، القرارات - المفهوم والأساسيات، عمان، مكتبة المجمع العربي، ط1، 2007م.
41. غسان طعائمة، القرارات الإدارية والإستراتيجية، عمان، دار الحامد للنشر، 2001م.

ثالثاً: الدراسات الجامعية:

1. احمد حلمي عبد اللطيف، التعثر المصرفي فى المصارف المصرية، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1994.
2. أحمد هلال الدغيم، التحليل الائتماني ودورة في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة دمشق، 2006م.
3. ايمان أحمد محمد، التعثر المصرفي والتمويل الأصغر فى السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001م.
4. حاتم مأمون محمد، دور التمويل المصرفي فى دعم ورفع كفاءة المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007م.
5. فادى محمود ابراهيم، دور المؤسسات غير المصرفية فى تمويل المشروعات الصغيرة فى السودان ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2007
6. كمال ياسين الخطيب، تكلفة الائتمان المصرفي وقياس مخاطره بالتطبيق على إحدى المصارف التجارية السورية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، 2004م.

7. هشام على عبد الخالق، دور المصارف فى التمويل المصرفي فى السودان ، جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2000.
8. هشام محمد شمس الدين، دور البنوك فى إنماء الصناعات الصغيرة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2006م.
9. يوسف أحمد الشنتير، مخاطر استثمارات المصارف المحلية والدولية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزرقاء، عمان، 2006م.

رابعاً: المنشورات والدوريات:

1. منشورات بنك السودان المركزي.
2. منشورات بنك الخرطوم.