

المقدمة

أولاً : الإطار النظري

تمهيد

قام المصرف المركزي في السودان وكننتيجة لمشاكل هيكلية لدى الكثير من المصارف التجارية بفرض برامج إصلاح إداري ومالي لتوفيق أوضاعها ، إضافة إلى جملة حزم رقابية أخرى بهدف خلق التوازن المستمر بين السيولة والربحية والأمان، كذلك تهدف تلك البرامج والحزم إلى منع حدوث المزيد من العثرات مستقبلاً .

مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في الآتي :

- الضعف العام لأداء المصارف التجارية .
 - نسبة الإعسار العالية في المصارف التجارية .
 - انخفاض صافي أرباح المصارف التجارية .
 1. سوء استغلال المصارف التجارية لمواردها المادية والبشرية .
 2. نسبة الإعسار العالية في المصارف التجارية
 3. انخفاض صافي ارباح المصارف التجارية
 4. سوء استغلال المصارف التجارية لمواردها المادية والبشرية
 5. التغيرات المستمرة لمجالس الإدارات والمديرين العامين في المصارف التجارية
 6. نسبة الاعسار .
 7. لس الإدارات والمديرين العامين للمصارف التجارية .
 8. ممارسة الرقابة والإشراف المباشرين من قبل المصرف المركزي .
 9. تنامي الظواهر السالبة بالمصارف كالممارسات الخاطئة لبعض منسوبيها، و بروز ظاهرة (الجوكية).
- وعليه نرى أن هناك مشكلة تتعلق بكفاءة وفعالية أداء هذه المصارف . والسؤال ما هي السبل الكفيلة بتصحيح أوضاع المصارف التجارية بالسودان ؟

- هل بمجموعة الإجراءات الإدارية والمالية والتي تتمثل في برامج الإصلاح الإداري والمالي ؟
- أم بإعادة تأهيل هذه المصارف بواسطة الدمج بشقيه الإيجابي والاختياري ؟
- أم عن طريق ممارسة المزيد من الرقابة لكبح جماح سوء الاستغلال للموارد المادية والبشرية ؟
- ما هو أثر برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك السودان المركزي على أداء المصارف ؟
1. الكفاءة والملاءة المالية.

2. القدرة التنافسية .

3. المخاطر .

4. السيولة .

5. الإدارة .

6. ربحية .

7. التوسع والانتشار .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة لتحقيق الآتي :

1. معرفة فوائد الإصلاح والهيكلية بالمصارف .
2. معرفة آليات تطبيق برامج الإصلاح .
3. تحديد مشاكل البيئة والصناعة المصرفية .
4. قياس كفاءة أداء المصارف التجارية السودانية .
5. نشر المعرفة في مجال الإدارة المصرفية الحديثة .

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

1. حداثة موضوع البحث حيث أنه وحسب علم الباحث لم يتطرق للموضوع بهذه الصورة .
2. ضرورة وجود دور متقدم للمصارف التجارية السودانية في المجال الاقتصادي والتنموي .
3. تقييم برامج الإصلاح الإداري والمالي للمصارف ومدى نجاحها في إعادة هيكلة مواردها المادية والبشرية
4. معرفة التحديات التي تواجه المصارف بالسودان .
5. تهيئة البيئة المصرفية السودانية للتعامل مع تداعيات الأزمة المالية العالمية .

فروض الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة يهدف الباحث إلى اختبار الفروض التالية :

1. تفتقر المصارف التجارية السودانية لبرامج إصلاح إداري ومالي فاعلة و كفوة .
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة صافي أرباح المصارف التجارية .
3. تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة سيولة المصارف التجارية .
4. تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة مستمرة في القدرة التنافسية للمصارف التجارية .
5. الاهتمام بتدريب العاملين يسهم في تحسين كفاءة برامج الإصلاح الإداري والمالي .

منهجية الدراسة

لغرض الوصول إلى أهداف الدراسة يتبع الباحث المناهج التالية :

1. المنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والتعرف على الأداء الفعلي.
2. المنهج القياسي الذي يستند على المعايير والمؤشرات المالية والإحصائية القياسية لدراسة الظواهر موضوع البحث.
3. المنهج الوصفي الاستدلالي باستخدام التحليل لمعرفة مدى نجاح المعايير والمؤشرات محل الدراسة .
4. المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة.

حدود الدراسة

الحدود الزمانية : فهي الفترة من 2002م – 2008م.

الحدود المكانية : المصارف التجارية العاملة بالسودان.

(دراسة ميدانية لمصارف : أم درمان الوطني ، البنك السعودي السوداني ، بنك تنمية الصادرات)

مصادر المعلومات

أولاً: المصادر الثانوية:

1. المصادر والمراجع العلمية الصادرة باللغة العربية والإنجليزية من الكتب والرسائل الجامعية المجلات، الدوريات، المنشورات، الدراسات المنشورة وغير المنشورة والتي لها علاقة بموضوع البحث.
2. التقارير (تقارير المصارف وتقارير المصرف المركزي المركزي).
3. محركات البحث عبر الانترنت.

ثانياً: المصادر الأولية:

البيانات والمعلومات المتحصل عليها من مجتمع الدراسة عبر الأدوات التالية:

1. الإستبانة.
2. الملاحظة الشخصية.

هيكل الدراسة

تتكون الدراسة من مقدمة وأربعة فصول ، وتشتمل المقدمة على الإطار النظري والدراسات السابقة ، أما الفصل الأول فهو بعنوان ماهية وتطور وأهداف الإصلاح الإداري والمالي ، ويحتوي المبحث الأول ماهية الإصلاح الإداري والمالي، والمبحث الثاني يعرض تطور برامج الإصلاح بالسودان، أما المبحث الثالث فيتناول أهداف الإصلاح الإداري والمالي ببنك السودان المركزي، أما الفصل الثاني فعنوانه مفهوم وطرق قياس ومعايير ونماذج تقويم الأداء ، ويتناول المبحث الأول مفهوم وأهمية الأداء، أما المبحث الثاني يتناول قياس ومعايير الأداء المصرفي وأثر موجهات، المبحث الأول مفهوم وأهمية الأداء، أما المبحث الثاني يتناول قياس ومعايير الأداء المصرفي وأثر موجهات البنك المركزي على المصارف ، والمبحث الثالث فيتناول نماذج تقويم الأداء في القطاع المصرفي السوداني أما الفصل الثالث فعنوانه نشأة وتطور الجهاز المصرفي السوداني والتحديات التي تواجه المصارف التجارية والمبحث الأول منه فيتناول الجهاز المصرفي السوداني النشأة والتطور، والمبحث الثاني يعرض تطبيق بنك السودان المركزي لبرامج الإصلاح الإداري والمالي، والمبحث الثالث يتناول التحديات التي تواجه المصارف التجارية.

أما الفصل الرابع فيتناول الدراسة الميدانية، وعرض من خلاله المبحث الأول المصارف موضوع الدراسة بينما يتناول المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية ، أما المبحث الثالث فيتناول تحليل البيانات واختبار الفروض . أما الخاتمة فتشمل النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية المقترحة وقائمة المراجع والمصادر وقائمة الملاحق.

ثانياً: الدراسات السابقة

لم يتمكن الباحث من الحصول على دراسات سابقة بذات الموضوع ولكن أمكن الحصول على عدد من الدراسات تشابه دراسة الباحث في تناولها لوسائل وأساليب أدوات الرقابة والتقنية والكفاءة المصرفية. ويمكن تلخيص الدراسات السابقة كالآتي :

1. دراسة وفاء محمد⁽¹⁾:

يتعرض العمل المصرفي لكثير من المخاطر نتيجة للعوامل الداخلية المرتبطة بنشاطه والظروف الداخلية المحيطة بها وعوامل خارجية ناشئة بسبب الظروف التي تعمل فيها المصارف، لذلك تركزت مشكلة البحث في التدهور الذي أصاب الجهاز المصرفي والمتغيرات في الصناعة المصرفية التي جعلت المنافسة أكثر حدة، كما أن المصارف تعاني من ضعف رؤوس أموالها. وأهم ماوتوصلت الدراسة من نتائج تأثر المصارف بالعوامل الداخلية والخارجية أدى إلى هروب الودائع خارج القنوات المصرفية، وتبني الدولة لبرنامج شامل للإصلاح الاقتصادي بصورة عامة والجانب المصرفي بصورة خاصة، إلزام المصرف المركزي المصارف بتطبيق معايير الرقابة الاحترازية (CAEL) كما نادت الدراسة بإستخدام نتائج تقويم الأداء كمؤشر لاتخاذ القرارات ذات الصلة بنشاط المصرف .

2. دراسة عبد الرحيم محمد⁽²⁾:

استهدفت الدراسة تقييم ودراسة كفاءة أداء الآليات الرقابية والإشراف المؤسسي المطبقة في الجهاز المصرفي السوداني ، واقتراح الطرق الكفيلة للرقى بفاعلية أداء تلك الآليات وتسليط الضوء على الاتجاهات الحديثة والمعاصرة في مجال الإدارة المصرفية على النظام العالمي، كما هدفت الدراسة إلى دعم كفاءة البرامج الإصلاحية،ومن نتائج الدراسة الرقي بكفاءة الجهد الرقابي لبنك السودان كأحد آليات الرقابة على المصارف التجارية مرهون بتصميم النظام المصرفي الموحد، بفعل ضعف الإشراف المؤسسي بالقطاع المصرفي السوداني فإن عمليات الدمج كمرتكز أساسي للبرامج الهادفة لإصلاح الجهاز المصرفي ستواجه بالكثير من العقبات ولن تحقق أهدافها ، الإشراف المؤسسي المصرفي في السودان يعاني العديد من السلبيات التي تؤدي إلى تدني نوعية أدائه الرقابي على القطاع المصرفي السوداني وفي حاجة إلى الإصلاح،والجهد الرقابي على الجهاز المصرفي السوداني يعاني العديد من السلبيات التي تدني نوعية أدائه، وأهم توصيات الدراسة ينبغي على بنك السودان المركزي تصميم نظام محاسبي مصرفي موحد وإلزام المصارف بتطبيقه،عند تقييم المخاطر المصرفية ينبغي أن يكون استخدام نماذج بازل مدعوماً باستخدام معدلات الملاءة والسيولة، ضرورة دعم التنسيق فيما بين بنك السودان المركزي - المراجعين الخارجيين والإدارات المصرفية بهدف إزالة التكرار عند ممارسة العملية الرقابية على القطاع المصرفي، بفعل التأثير المتناهي للنظام القضائي على الإشراف المؤسسي ينبغي إخضاع حزمة القوانين الضابطة للنشاط الاقتصادي بالدولة للفحص والتحديث .

3. دراسة عبد المنعم جميل⁽¹⁾:

(1) وفاء محمد عثمان فضل،قياس فاعلية الجهاز المصرفي وأثره في تطوير سياسات المصارف في السودان (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2008م) .
(2) عبد الرحيم محمد بخيت، كيفية تفعيل الرقابة والإشراف المؤسسي على وحدات الجهاز المصرفي السوداني (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا رسالة دكتوراه غير منشورة ، 2008م) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأصول العلمية للمحاسبة المالية بهدف معرفة أثر الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية على عملية الرقابة الداخلية ودراسة الأصول العلمية للمراجعة بهدف معرفة أثر الالتزام بمعايير المراجعة ومتطلبات الرقابة المصرفية الحديثة على انضباط السوق وبيان مساهمة أساليب وأدوات الرقابة المستخدمة بواسطة المصرف المركزي وتحقيق السلامة المصرفية . ومن أهم نتائج نتائج الدراسة ضعف نظم الرقابة الداخلية بالمصارف لاعتمادها على الأساليب التقليدية، أساليب الحوكمة تفرض على المصارف السودانية وضع سياسات وهياكل إدارية وتصميم نظم معلومات محاسبية وإدارية باستخدام التقنيات الحديثة للرقابة والإفصاح عن المخاطر، النظام المصرفي السوداني لا يتمتع بقدر كافي من التنظيم والشفافية نتيجة لضعف رساميل المصارف التجارية ومراكزها المالية الشيء الذي أفقدها عن تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات ونظم المصارف السودانية الخاصة بالرقابة الداخلية من هياكل إدارية وتنظيمية ، تعديل وتكييف أنظمة المراجعة باستخدام أدوات وأساليب رقابية قادرة على كشف تركيز التمويل وتمويل الأطراف ذات العلاقة ومراجعة دور مجلس الإدارة، وضرورة وجود سياسات جيدة على مستوى الاقتصاد الكلي، كما أوصت بخلق مؤسسات مصرفية جيدة وفاعلة من خلال الدمج والتملك وزيادة رساميل المصارف للاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير .

4. دراسة عبد الجليل محمد(2):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة المصارف التجارية السودانية والقاء الضوء على أهم الإشكالات التي تحققت والتي يمكن أن تتحقق في ظل تطبيق نظام تقني . وقد توصلت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق نظام تكنولوجيا المعلومات وتطوير الإدارة، كما توصلت إلى أن مستوى الخدمات المقدمة من قبل المنظمات قد زادت من الجودة وأدت لتحسين الإدارة بعد تطبيق التكنولوجيا الحديثة. أوصت الدراسة بالعمل بالمصارف على تطوير بيئة عمل آمنة وزيادة مستوى الدعم المقدم من الحكومة في مجال الضرائب والرسوم المفروضة على منتجات التكنولوجيا، والتعاون بين المصرف المركزي والمصارف وشركات أنظمة المعلومات لتطوير التكنولوجيا، كذلك أوصت الدراسة بخلق روح المبادرة لدى العاملين في هذا المجال يتبنى برامج للحوافز والمكافآت للمتميزين في المجال التقني الحديث .

5. دراسة عبده بابكر(1):

(1) عبد المنعم جميل مصطفى ، تقويم أساليب أدوات الرقابة- دراسة تطبيقية على النظام المصرفي السوداني (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2007م).

(2) عبد الجليل محمد حسن ، أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة المصارف التجارية السودانية- بالتركيز على بعض المصارف التجارية (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2007م).

(1) عبده عجلان بابكر ، كفاءة المصارف التجارية في السودان وفق مقررات بازل حول الملاحة المصرفية (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006م) .

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة المصارف التجارية السودانية في إطار مقررات بازل مع استصحاب تأثير أداء مؤشرات الاقتصاد الكلي على أداء الجهاز المصرفي السوداني، من حيث ملائمتها المصرفية وفق معايير بازل مع تحديد السبل الكفيلة لتحقيق ذلك في ظل سعي المصرف المركزي إلى إدخال تعديلات في بنود بازل بحيث تتماشى وواقع العمل المصرفي بالسودان. كذلك تناولت الدراسة مدى تأثير أداء مؤسسات الجهاز المصرفي بالسياسات النقدية والتمويلية لمصرف السودان المركزي والأدوات الرئيسية المستخدمة في تنفيذها في ظل اختلاف بيئة الاقتصاد والسودان عن البيئة التي نشأت فيها معاييرها. وتوصلت الدراسة للنتائج أهمها عدم استيفاء المصارف التجارية في السودان لمتطلبات معايير بازل حول ملائمتها المصرفية سيقلل من فرص مزاولتها لأعمالها المصرفية إلى السوق حسب توجيهات المصرف المركزي في هذا الشأن، وصعوبة تطبيق المصارف التجارية لسياسة الدمج المصرفي الطوعي ترجع لافتقار النظام الحالي في السودان إلى المؤسسات الداعمة لسياسة الدمج مع عدم قناعة القائمين على أمر المصارف بعمليات الدمج، وتصنيف السودان ضمن مجموعة الدول عالية المخاطر حسب توصية لجنة بازل، بسبب ارتفاع أوزان مخاطر موجودات المصارف العملة في ظل عدم توفر متطلبات تطبيق مقررات بازل بالبيئة المصرفية مما أثر سلباً على كفاءة المصارف. وأوصت الدراسة ضرورة تطبيق المصارف التجارية غير الموفقة لأوضاعها الحالية لسياسة الدمج المصرفي مع استصحاب التدابير اللازمة لعمليات الدمج. و ضرورة ترقية المصارف السودانية لأدائها لتعزيز رساميلها وتحسين ملائمتها المصرفية

كما أوصت يجب على المصرف المركزي تشجيع المصارف السودانية عبر الدمج في مجموعات بحيث تراعى في ذلك تطابق الأهداف .

6. دراسة مصطفى مسند⁽²⁾:

تناولت الدراسة تقويم الأداء للمصارف المتخصصة الحكومية وبحث مدى إمكانية دمجها مستقبلاً، وأستخدمت معايير تقويم أداء محددة كمعدلات توظيف الأموال، معدلات الربحية، معدلات السيولة ومعايير كفاءة رأس المال. وأهم نتائج الدراسة تمثلت في ضعف رأس مال البنوك المكونة للمجموعة المدمجة وعدم قدرتها على الانتشار الجغرافي والتوسع ونشر الوعي المصرفي، كذلك ضعف مقدرة المجموعة على جذب الودائع وارتفاع نسبة المصروفات إلى الإيرادات بالإضافة إلى ضعف معدل العائد على الاستثمار. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة المصارف قبل دمجها للوقوف على كافة أنواع أنشطتها، ووضع قانون للدمج المصرفي يضمن عدم احتكار الخدمة المصرفية والانعكاسات السالبة للدمج كما يضمن بعض التسهيلات والحوافز ورفع رؤوس أموال المصارف السودانية، كما أوصت بتخفيض الضرائب على إجمال الأرباح التي تحققها المصارف أو أن يتم تحويلها إلى رأس المال .

وقد إستفاد الباحث من هذه الدراسات في بصورة عامة في وضع هيكل وصياغة فروض الدراسة، ويرى تميز هذه الدراسة بتناولها للإصلاح الإداري والمالي كنظام لتحسين الأداء بالمصارف التجارية، بينما تناولت

(2) مصطفى محمد مسند، الدمج المصرفي في السودان وتقويم تجاربه وبحث مدى إمكانية دمج البنوك التجارية الحكومية (الخرطوم: جامعة الخرطوم، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2002م).

الدراسات المذكورة مجالات مختلفة تتراوح بين تطبيق نظم الجودة ، التقنية ، الدمج ، الرقابة المصرفية ، ومعايير بازل للرقابة المالية وعلاقتها بالأداء . باعتبار الدراسة التي نحن بصددتها تبحث في هذا المنحى الجديد والذي سبق أن قام مصرف السودان المركزي بسن نظم للإصلاح المصرفي، ولكن لم يتم تقييمها بطريقة علمية رغم مرور أكثر من خمسة أعوام على هذه البرامج .

الفصل الأول

ماهية وأهداف وتطور الإصلاح الإداري والمالي

المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري والمالي

المبحث الثاني: تطور الإصلاح الإداري والمالي بالسودان

المبحث الثالث: أهداف الإصلاح الإداري والمالي ببنك السودان المركزي

المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري والمالي

تمهيد

بدأ مفهوم الإصلاح الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا في نهاية عقد الخمسينات من القرن الماضي ، وحظي باهتمام الإداريين وعلماء الادارة والاجتماع والساسة وعامة الناس وذلك بارتباطه بإرادة التغيير التي تتصل بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية ، واكتسب أهمية خاصة لدى الكثير من الدول النامية بعد أن نالت استقلالها، وأصبح الإصلاح الشامل محل شعارات ووعود يطلقها القادة، كما ان هذه الدول تريد الاستفادة من المعارف الادارية والتقنية الحديثة الموجودة في الغرب، وهذا يتطلب اصلاح هيكلها الاداري للانتفاع بالمساعدات الفنية المقدمة لها، كذلك نريد تسليط الضوء علي الوسائل والأدوات التي اثبتت فعاليتها، ومدي امكانية تطبيق الدراسات في بيئات متشابهة ، بغرض النهوض بعمليات التنمية في تلك البلدان.

مفهوم الإصلاح الإداري

لم يتفق العلماء علي تعريف عام للإصلاح الإداري بسبب تداخله مع الكثير من القضايا الادارية والسياسية والقانونية حيث يتم النظر اليه من وجهات مختلفة متعلقة بالجواهر او النشاط والنطاق والعمليات.

الإصلاح في اللغة

الإصلاح في اللغة العربية إقامة الشيء بعد فساد، وهو مصدر لأصلح أي ضد أفسد (1)، وأستصلح الشيء تهيأ للإصلاح (2).

الإصلاح في الاصطلاح

عرف (ديفيد براون) الإصلاح الإداري بأنه جهود مصممة خصيصاً لإحداث تغيرات أساسية في انظمة الادارة العامة من خلال اصلاحات واسعة علي نطاق النظام الاداري بأكمله، او علي الاقل من خلال ضوابط تسعى لتحسين واحد او اكثر من عناصره الرئيسية كالهياكل التنظيمية او شؤون الموظفين او العمليات الادارية الاخرى.

أما (قسطنطين رزيق) فقد عرف الإصلاح الإداري بأنه عملية سياسية صممت لتنظيم العلاقة بين البيروقراطية والعناصر الاخرى في المجتمع من جهة ، وبين عناصر البيروقراطية من جهة أخرى.(3)

أما (جون منتغمري) فيرى أنه عملية سياسية تهدف لاصطلاح العلاقات إما بين الجهاز البيروقراطي والعناصر الاخرى لمجتمع ما، او داخل البيروقراطية نفسها.

وترى الامم المتحدة "الاصلاحات الإدارية ما هي إلا جهود خاصة تهدف لاستقطاب تغيرات اساسية في انظمة الادارة العامة عن طريق الاصلاحات الشاملة للنظام اما جزئياً بواسطة ادخال مقاييس بهدف تحسين عنصر رئيسي واحد او اكثر للنظام الاداري مثل اصلاح الهيكل الاداري او شؤون العاملين او العمليات الإدارية (1).

(1) الصاحب بن عباد ، القاموس المحيط (بيروت: دار الجيل، 1994م) ص 259 .

(2) المنجد في اللغة والأعلام ، دار الشروق ، ط28 (بيروت: دار الشروق ، 1986م)، ص 432.

(3) محمد احمد محمد داني ، الإصلاح الإداري ماهيته، ابعاده وتطبيقاته (الخرطوم: اكااديمية السودان للعلوم الادارية ، 1984م) ص 13.

(1) حسن أبشر الطيب ، إشكاليات الإصلاح والتطوير الإداري (الكويت: ذات السلاسل، 1989م) ص 14.

ومن خلال هذه التعريفات لمفهوم الإصلاح الإداري ، يرى الباحث أنه يمكن ان تحديد خصائصه علي النحو التالي :-

1. عملية قصدية محددة ومرادة ويمكن التأثير فيها.
 2. يتم خلال مرحلة زمنية محددة ووفق خطط وبرامج معينة ويتميز بالخصوصية.
 3. عملية ذات طابع سياسي ترمي لتحسين العلاقات داخل الجهاز البيروقراطي والمجتمع ككل.
 4. عملية متصلة بالتجديد والابتكار وبناء الامم.
 5. قد يكون شاملاً او جزئياً حسب أوجه القصور في الخدمة المدنية.
 6. ينتج عن الازمات ويهدد القيم، مما قد يولد الصراع لمجابهة التغيير.
- مما سبق ذكره نري ان الإصلاح الإداري هو عملية منظمة ومستمرة تقوم بها الدولة بهدف زيادة كفاءة وفاعلية أجهزتها المختلفة بما يتكامل مع أهدافها الأخرى.
- ويستخدم بعض الكتاب مصطلحات التغيير الإداري، التطوير والتحديث الإداري كمرادفات للإصلاح الإداري إلا ان الأخير اشمّل واعم لان تلك المترادفات تمثل وسائل وطرق للإصلاح الإداري.

الحاجة للإصلاح الإداري

حصر "كايدن" الحاجة للإصلاح الإداري في اربع حالات ،موضحاً فيها ما يعيق الخدمة المدنية من تباطؤ في اتخاذ القرارات، أولاً تتمكن من تحقيق النمو الملئم الذي يجعلها تسرع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، و الحالات هي⁽²⁾:-

1. عندما تفشل الخدمة المدنية عن القيام بواجباتها المحدودة التي من اجلها أنشأت ،ويتمثل الفشل في القصور في التنفيذ، فيبدو في صورة التباطؤ في اتخاذ القرارات الهامة وسوء الادارة ، وقد يكبر حجم المشكلة عندما تعجز الخدمة المدنية عن تنفيذ تلك الواجبات أساساً .
2. عندما تكون الخدمة المدنية رغم قدرتها الحالية علي القيام بواجباتها الاساسية عاجزة عن تحمل اعباء وواجبات جديدة تتطلبها عملية التنمية او الظروف السياسية، أي عندما تظهر أعباء موسمية جديدة قد تؤدي الي تأخير الواجبات الاساسية الأخرى ، فالانتخابات مثلاً في العهود السابقة كانت تعطل الكثير من اعمال الخدمة المدنية.
3. عندما تكون الخدمة المدنية قادرة علي القيام بأعبائها الحالية علي خير قيام، إلا انها لا تستطيع ان تتكهن بالنتطلعات والمطالب الجديدة في المجتمع، أي انها تركز علي اداء واجباتها الحالية ولكنها ينقصها البحث العلمي وأدواته الشيء الذي يعيقها من الابداع والتنبؤ بمتطلبات المستقبل والتخطيط لذلك في الوقت المناسب.
4. عندما يكون للخدمة المدنية المقدرة علي التكهن باحتياجات المستقبل ولكنها لا تستغل في ذلك احدث وانفع الوسائل العلمية المستحدثة للوصول إليها بل انها بمنأى عن احدث التطورات في علم الادارة لاستنباط انجع الوسائل واقلها تكلفة لمواجهة المستقبل وتحدياته⁽¹⁾ .

(2) محمد أحمد محمد داني ، مرجع سابق ، ص 13-15.

(1) كمال محمد زين ، نظرات سلوكية في الإصلاح الإداري (الخرطوم: وزارة الخدمة العامة والإصلاح الإداري ، دبت) ص3.

اهداف الاصلاح الإداري

تختلف الحاجة للإصلاح الإداري من قطر لآخر بنفس القدر الذي تختلف فيه حالة الخدمة المدنية ، فكل قطر ظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما ان لكل خدمة مدنية عيوب ونواقص، لذلك تتعدد أهداف الاصلاح الإداري حسب درجة ونوعية هذه العيوب والنواقص ويمكن إجمال أهداف الاصلاح الإداري في الآتي⁽²⁾:-

1. تطوير الكفاءة الإدارية وذلك لتقليل التكلفة لتحديث وسائل الاداء نكتبسيط وتقليل الاوراق والنماذج المستعملة وكل ما من شأنه أن يدخل في علم التنظيم وطرق العمل للوصول للكفاءة المطلوبة.
 2. الحد من تفشي الرشوة والمحسوبية والممارسات الخاطئة وما يصاحبها من ضعف في اجهزة الخدمة المدنية ، مما يؤدي الي إنعدام المثل والقيم الانسانية في الجهاز الإداري.
 3. تغيير بعض اجزاء الخدمة المدنية لكي يتغير وجه الخدمة العامة، وذلك بإدخال وسائل التحديث مثل برامج التخطيط وأنظمة الميزانيات.
 4. تحريك الكادر المتخصص ما بين الجهاز الإداري والسياسي ، إما للحد من قوة الجهاز الإداري لكي يخضع للسياسة أو لتقوية شوكته كي يؤثر علي السياسة.
 5. تغيير العلاقة بين الجهاز الإداري وأجزاء القطر المختلفة بواسطة المركزية واللامركزية او المشاركة الفعلية ، بأن يضم الجهاز الإداري القطاعات المختلفة في المجتمع.
 6. تطوير الخدمة المدنية لتواكب عملية التنمية والتغيير التي يرسمها نظام سياسي راغب في ذلك، أوفي حالة أخرى وهي حالة الحرب التي تتطلب تعبئة الخدمة المدنية لتواجه الوضع الجديد.
- إن الاهداف الكلية للإصلاح الإداري تتجاوز النظرة التقليدية المتمثلة في زيادة الكفاءة والفعالية ، ليتم ربط عملية الاصلاح الادارة بأهداف تنموية عملية كلية مع قيم محسوسة يقدرها المجتمع.
- ويري جزمان "Guzman" إن للإصلاح أهداف محددة مخصصة لمواجهة متطلبات بيروقراطية محددة تتمثل فيما يلي⁽³⁾:-

1. إعادة تنظيم وظيفي وهيكلية.
2. تبسيط وترشيد العمليات والإجراءات الحكومية.
3. إنشاء وتدعيم المؤسسات الادارية.
4. تعزيز الاستفادة الفعالة من الابداعات التقنية كإجراءات الموازنات الحديثة وأساليب معالجة المعلومات تقنياً .
5. إدخال التغييرات المرغوبة في السلوك الانساني من خلال أساليب محددة كالتدريب المؤسس الموجه للأداء أو تنمية موظفين عامين ذوي توجهات تنموية.

(2) المرجع السابق ، ص ص4-5.

(3) حسن أبشر الطيب ، مرجع سابق، ص 21.

والوفاء بهذه المتطلبات سيجعل أهداف جهود الإصلاح الإداري متفقة ومتسقة مع خطط بناء الدولة وتحقيق الاهداف العامة لها مثل: التنمية الشاملة والمتمثلة في التكامل والوحدة الوطنية، والاستقرار السياسي والقيم الادارية كالكفاءة والاقتصاد والمسئولية والاستجابة الادارية والعقلانية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.⁽¹⁾ وهذا الربط بين الإصلاح الإداري والأهداف التنموية ، يشير الي أن عملية الإصلاح سوف تتجج عندما ترتبط بإصلاحات إقتصادية وسياسية واجتماعية كبرى.

عوامل نجاح الإصلاح الإداري

هناك عوامل يجب توفرها لإنجاح عملية الإصلاح الإداري وهي⁽²⁾:

1. وجود سلطة سياسية قوية تؤمن بأهمية الإصلاح ووجوب تنفيذه وتسعي جادة لتحقيق أهدافه وتلتزم بتوفير متطلباته.
2. وجود قيادة إدارية نشطة مسئولة ومبدعة ، لأن اللوائح وحدها لا تكفي لخلق جهاز إداري كفؤ وفاعل.
3. إستجابة وإشباع الإصلاح الإداري لرغبات وحاجات وتطلعات المجتمع ، فالإنسان محور وهدف الإصلاح والتقدم.
4. وضع خطط وبرامج زمنية للإصلاح تضع في الاعتبار الزمن المناسب لبدء عملية الإصلاح وسير مراحلها.
5. توزيع الادوار للمعنيين بالإصلاح بدأ برئاسة الدولة نزولاً للوزراء والوكلاء والمدراء العامين في جهاز الخدمة المدنية، وتأتي المحاسبة ومدي تحمل المسئولية كاملة في النجاح والتقصير .
6. إيجاد نظم عامة للعاملين بالدولة تحدد الواجبات والمسئوليات والمهام من جهة ، والحقوق والامتيازات من جهة أخرى، أي تنظم القواعد التي تكفل المساواة في الحقوق والواجبات.
7. وجود جهاز إداري قوي يشرف علي عمليات الإصلاح الإداري ويوفر نظام للرقابة والمتابعة والتقييم للتأكد من التطبيق السليم.

8. ربط وتكامل خطط الإصلاح الإداري بخطط الدولة القومية لإزالة أي تناقض وتعارض قد ينشأ في الاهداف والاستراتيجيات والآليات، من اجل تحقيق المقاصد الخاصة المشتركة والعامة.

ولنجاح التنفيذ يجب مشاركة من هم في قمة المؤسسة كذلك إشراك العاملين ووضع الضمانات لهم بأن مصالحهم لن تضار، كما يجب تكوين الجهاز المشرف علي الإصلاح الإداري من الخبراء في المجالات المختلفة واتحادات العاملين والمستفيدين من الإصلاح ، وضرورة ان يبدأ التنفيذ بما هو سهل ولا يجد له معارضة وان يكون البرنامج الاول الذي يبدأ به تعتمد عليه برامج يراد إصلاحها وان يراعي عاملي الزمن والتكلفة⁽¹⁾.

معوقات الإصلاح الإداري

(1) المرجع السابق ، ص5.

(2) محمد أحمد محمد داني ، مرجع سابق ، صص19-20.

(1) كمال محمد زين ، مرجع سابق، ص20.

تصاحب محاولات الإصلاح الإداري معوقات متعددة ، تتفاوت درجتها وتعقيدها و تأثيرها من دولة لأخرى، و المعوقات هي⁽²⁾:-

1. المعوقات الهيكلية والتنظيمية ، لذا ينبغي إزالة التعارض بين المهام والاختصاصات والأداء الفعلي للهيكل التنظيمي بعيداً عن الترهل الإداري.
2. المعوقات التشريعية والقانونية، لأن الانسجام والتوافق بين السلطات الثلاثة (التنفيذية - التشريعية - القضائية) يؤدي الي نجاح الإدارة وبالتالي تحقيق اهداف الدولة وسياساتها الادارية.
3. المعوقات الاجتماعية والسلوكية، فالتركيبية السلوكية العامة للمجتمع تؤثر سلبا علي سير عمليات الإصلاح فتقلل الانتاجية والكفاية.
4. المعوقات البيئية المتمثلة في العناصر الجغرافية كالطقس والتضاريس والمساحة ،فهي تحدد الشكل الإداري الأنسب كالحاجة للمركزية من عدمها، بالإضافة الي تعدد الاعراق والسلالات.

اتجاهات الإصلاح الإداري

يؤيد مجموعة من الممارسين في مجال الادارة العامة والباحثين الاتجاه الهيكلي في الإصلاح الإداري مثل: منتجمري" و"لي".(3) حيث تهتم هذه المجموعة بمقومات الإدارة وتقوية الهياكل التنظيمية الموجودة، أو إيجاد هياكل جديدة،أو إدخال أساليب وإجراءات إدارية جديدة لزيادة كفاءة العمليات الجارية حالياً والمخطط لها مستقبلاً وجعلها إقتصادية. بينما تتبنى المجموعة الثانية الاتجاه السلوكي للإصلاح الإداري الذي ظهر في العام 1940م كأمثال (كيدن) و(جزمان) و(الترسون) وذلك بالتركيز على عنصر الانسان لأنه هو العنصر الرئيسي في أي نظام وبدونه تصبح العناصر الاخرى بلا معنى. ويتم ذلك بإيجاد المناخ الإداري الملائم الذي يشجع ويبعث على الإبداع وابتكار علاقات عمل فعالة، وتقديم الحوافز لزيادة الانجاز.

ويلاحظ أن كلا المدرستين لها قصور يكتنفها، إذ يميل الاتجاه الهيكلي لأن يكون جامداً ومقيداً لنزعه نحو الاطار التنظيمي للإصلاح الإداري، أما الاتجاه السلوكي فيضع كل الثقل علي الفرد أو علي مجموعة صغيرة من الأفراد مضحياً بذلك بالنظر الشمولية للإصلاح الإداري.وكنتيجة لقصور المدرستين في توفير الإطار المثالي للإصلاح الإداري برز اتجاه جديد هو مدرسة بناء المؤسسات وأحد روادها هو "اسمان ملتون" وهي تؤيد دمج وجهة النظر الهيكلية والسلوكية، ليربط ما بين التغير الاجتماعي المحدث والمنظمات الجديدة، أو المعاد تنظيمها والتي تظهر القدرة علي إحتواء وتعزيز وحماية الافكار والطرق المبتكرة وتعد النماذج الجديدة الناجحة الى المنظمات الاخرى، والتي يجب أن تتكيف مع هذه النماذج والمعتقدات، لكي يصبح الابداع والابتكار مؤسسياً ومقدراً من قبل المجتمع، وتحظي المنظمات بالقبول منه.⁽¹⁾

(2) حمدنا الله احمد الطاهر وأبو العباس فضل المولي كجوك ،الخدمة المدنية - رؤية معاصرة(الخرطوم: ورشة عمل، 2008 م) ص3.

(3) حسن ابشر الطيب ،مرجع سابق ص ص 17-20.

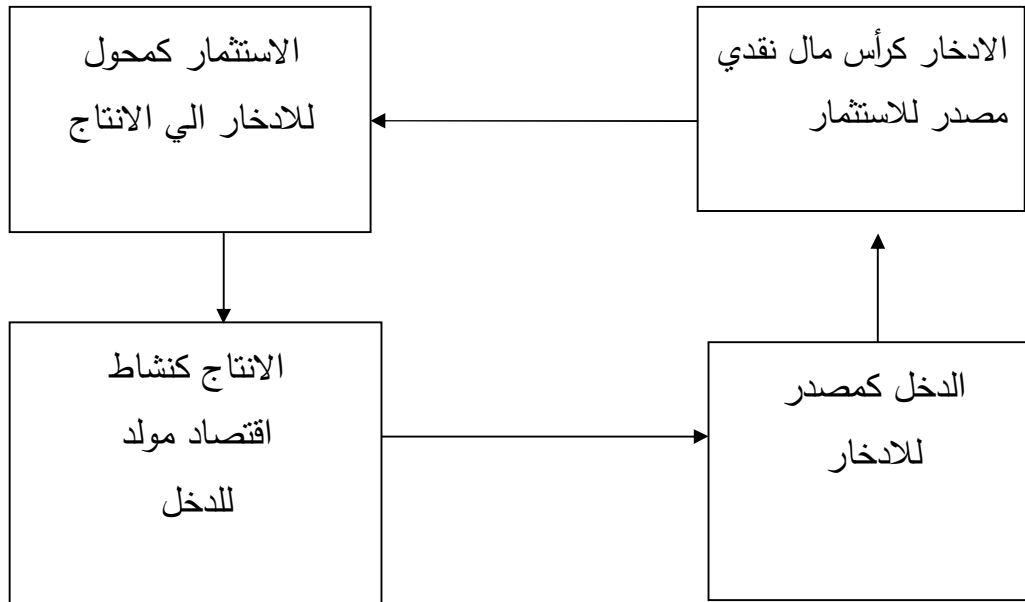
(1) المرجع السابق ، ص ص18-21.

من كل ذلك يعتبر إتجاه بناء المؤسسات بديلاً مناسباً للدول النامية لإيجاد وتعزيز عملية الإصلاح الإداري، وذلك لمرونته وقابليته لإحتواء الكثير من المواقف المختلفة من خلال التغيير والتعديل والإبداع، لكن يواجه بمعضلة وهي كيفية المحافظة علي القدرة الإبداعية بشكل مستمر؟

الإصلاح المالي

يشمل الإصلاح المالي اصلاح الجهاز المصرفي الذي يضم المصرف المركزي والمصارف الاخرى واصلاح المؤسسات المالية غير المصرفية كأسواق المال، فالعلاقة بين النظام المالي والتنمية المستدامة علاقة عضوية متكاملة بحيث لا يمكن إحداث تنمية بدون نظام مالي معافى ونشط مع غياب السياسة الاقتصادية النشطة⁽²⁾، والذي يفرض هذه العلاقة هو الدور الطبيعي لرأس المال النقدي كوسيط بين الادخار النقدي والاقتصاد الحقيقي (الانتاج والسلع والخدمات) كما يوضحه الشكل (1-1-1)

شكل (1-1-1) دور رأس المال



المصدر: محمد بلقاسم حسن بهلول، الإصلاح المالي والتنمية المستدامة (الجزائر: المؤتمر العلمي الدولي حول اصلاح النظام المصرفي 2008م) ص1.

إن الإصلاح المالي يتركز بصفة أساسية في القطاع المصرفي، لأنه يمثل المصدر الأكبر والأهم لتلقي أصحاب الفوائض المالية والذين يبحثون عنها، فبصلاحه يزدهر سوق الأوراق المالية وتنشط المؤسسات المالية الأخرى كالصرافات وشركات التأمين.

(2) زهير الخوري، الإصلاح المصرفي في الوطن العربي ضروراته ومعوقاته (بيروت: إتحاد المصارف العربية، 1993م) صص 49-50.

ويهدف الاصلاح المالي الي تعديل جذري وعميق في النظام المالي بغرض تحسين أدائه والعملية الاصلاحية هنا قد تأخذ واحدة من ثلاثة صور كما يلي (1) :

1. تكون رائدة لم يسبقها أحد في السلوك الذي انتهجته ثم يلحقها الآخرون بتوجهاتها.
2. أن تكون معاصرة لحركة إصلاحية اخرى.
3. أن تكون عملية تقليدية تسير على نهج إصلاحي سابق.

الحركة الاصلاحية ليست مضمونها تعديل تشريعي لنظام معين او وضع تشريع لنظام ملزم في موضوع محدد وإن كان هذا الأمر هو المتبقي في النهاية، فقد تأخذ صورة اتفاق ارادي بين المؤسسات المعنية بالنظام المصرفي فتلتزم الاخيرة تلقائياً بقواعد وسلوك معين تحقق المنفعة المرجوة علي قرار الاتفاق التي تعقدها من حين لآخر المصارف السويسرية فيما بينها ،والتي شارك في إحداها المصرف المركزي السويسري وذلك لمدة من الوقت لتأمين إنطلاقها، ثم إنسحب منها بعد أن إستقرت أحكامها في التطبيق.

وتعتبر الحوكمة Corporate Governance أحد وسائل الاصلاح الاداري والمالي الهامة المعاصرة، وقد برز هذا المفهوم نتيجة للتحويل إلي الاقتصاد الحر وفتح الاسواق الدولية الجديدة والتوسع في الأنشطة وتحقيق الأرباح المرتفعة وازدياد شدة المنافسة بين الشركات المتعددة الجنسيات. كذلك أدت الازمات المالية في دول شرق اسيا في العام 1997م وفي الولايات المتحدة الامريكية في العام 2000م، وروسيا 1998م التي فجرها الفساد الاداري والمالي، والفجوة بين أداء الشركات وحوافز ومرتببات المديرين التنفيذيين لتلك الشركات، وبالتالي تكبد الكثير من المساهمين والمستثمرين خسائر مالية فادحة وأصبح جذب رؤوس الاموال يواجه الكثير من الصعوبات ،مما أدى الي إعلان المساهمين عدم تحملهم نتائج الفساد وسوء الإدارة، كما أصبح المستثمرون الجدد يطالبون قبل إيداع أموالهم بالأدلة التي تبرهن أن إدارة الشركات وأعمالها تتم بصورة سليمة(2).

مفهوم حوكمة الشركات

لا يوجد تعريف موحد علي مستوي العالم لمصطلح الحوكمة ،ويعزي ذلك لتداخله في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والاقتصادية والاجتماعية للشركات، الشيء الذي يؤثر علي المجتمع والاقتصاد ككل. وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة بأنها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة مثل مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين. كما انها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة ،وهي بهذا توفر ايضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع اهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء (3) .

(1) زهير الخوري ، مرجع سابق، ص 61.

(2) محمد عبد الفتاح عشموي وعادل رزق ، الحوكمة والإصلاح الاداري (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية 2009م) ص 17.

(3) مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات (الخرطوم: ورقة علمية مؤتمر المراجعة الأول بالسودان، 2008م) ص 15.

ولقد عرف (جيمس لفتون) أحد خبراء الحوكمة في الولايات المتحدة الامريكية حوكمة الشركات بأنها مجموعة من الاطر التنظيمية والهيكلية وعمليات التحكم وتوجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الادارة والملاك والمساهمين الرئيسيين والأجانب وأصحاب المصالح الاخرى.⁽¹⁾

ويعرف بنك السودان المركزي الحوكمة بأنها مجموعة العلاقات ما بين ادارة المؤسسة، مجلس إدارتها مساهميها والجهات الاخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما انه يبين التركيبة التي توضع من خلالها اهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الاهداف ومراجعة تحقيقها، ان الضبط المؤسسي الجيد هو الذي يوزع لكل من مجلس الادارة وإدارة المؤسسات الحوافز المناسبة للوصول الي الاهداف التي هي في مصلحة المؤسسة ويسهل ايجاد عملية مراقبة فاعلة وبالتالي يساعد المؤسسة في استغلال مواردها بكفاءة.⁽²⁾

ويعتمد إقتصاد دولة ما علي زيادة وكفاءة الشركات ،وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الادارات لمسئولياتها تحدد وضع التنافس للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات، كما وصفه تقرير لجنة Cadbury البريطانية في عام 1992م ، وتواصل في وصف محدد ودقيق وتقول "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاها تدار الشركات وتراقب".⁽³⁾

ومن خلال التعريفات السابقة، يتضح لنا معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي:

1. مجموعة من الانظمة الخاصة بالرقابة علي إدارة الشركات .
2. تنظيم للعلاقات بين مجلس الادارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح.
3. تنظيم للعلاقات والحوافز التي تهتدي بها ادارة الشركة لتعظيم الربحية وقيمتها علي المدى البعيد لصالح المساهمين.
4. يجب أن تدار الشركات لصالح المساهمين.
5. مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الادارة والمديرين والمساهمين.

أهمية حوكمة الشركات

بدأت جهود تحسين حوكمة الشركات عن طريق وضع معايير دولية بدأً بمجهودات لجنة (كادبوري) في بريطانيا في العام 1992م، ولجنة فينون في جنوب أفريقيا ولجنة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، وكذلك منظمة التجارة الدولية (WTO).

والهدف من هذه الجهود وضع المعايير التي تساند الشركات علي النمو والتوسع عبر الحدود عن طريق إقناع المستثمرين والدائنين بالاستثمار في دولهم او المنطقة بثقة، لذا قامت الاجهزة المحاسبية والاتحادات الوطنية للمحاسبين بوضع مجموع من معايير المحاسبة الدولية ،كما قام البنك الدولي ومعظم بنوك وهيئات وأجهزة التنمية الوطنية بالبدء في برامج حوكمة الشركات، وكذلك قامت مراكز المشروعات الدولية الخاصة التابع

(1) المرجع السابق ص16.

(2) بنك السودان المركزي ، الادارة العامة للرقابة المصرفية للرقابة المصرفية، تطوير وتفعيل الضبط المؤسسي ، منشور رقم 2005/9م ، بتاريخ

2005/10/4م، ص ص 1-3.

(3) طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ط2 (الاسكندرية : الدار الجامعية، 2007م) ص11.

للغرفة التجارية الامريكية بوضع حوكمة الشركات علي قمة إهتمامات جمعيات واتحادات العمال والغرف التجارية في أنحاء عديدة من العالم.(1)

إن كل هذا الاهتمام بحوكمة الشركات ناتج من إهتمام الشركات والدول علي حدٍ سواء بجذب رؤوس الاموال وللتحسين المستمر لأداء الشركات وتفعيل الادارة التنفيذية ومجلس الإدارة وتعظيم القيمة الاقتصادية، وزيادة القدرة التنافسية علي المدى الطويل، ويأخذ هذا الاهتمام بعد خاص في الدول النامية والاقتصاديات الصاعدة لما تواجه هذه الدول من فساد في نظام الحكم والإدارة وضعف المؤسسات التنفيذية والقانونية والرقابية المتعلقة بالأسواق المالية واختلال البنية التحتية للاقتصاد وغيرها من المشاكل، وكل ذلك بدوره يصعب من عملية تطبيق معايير ونماذج الحوكمة.

ومن هنا تتضح أهمية حوكمة الشركات بما تحققه من مزايا ومنافع للدولة المتقدمة والناشئة على السواء ، والتي تتمثل في الآتي(2):-

1. تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي الاداري التي تواجه الشركات والدول.
2. رفع مستويات الاداء للشركات، وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي، خاصة الدول التي تنتمي اليها تلك الشركات.
3. تحسين الوصول الي الاسواق المالية، وزيادة قدرة الشركات الوطنية علي المنافسة.
4. الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب عليها من زيادة ثقة المستثمرين بها، واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
5. زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع بما يوفره فتح الاسواق الجديدة وتسويق السلع والخدمات.

أهداف الحوكمة:-

ترمي الحوكمة لتحقيق جملة من الاهداف كما يلي:-

1. ضمان الشفافية والإفصاح ومجابهة مقاومة المؤسسات للإصلاح.
2. منع إستغلال السلطة وتحقيق المساءلة.
3. ضمان تطبيق معايير محاسبية سليمة لمنع الفساد وسوء الادارة.
4. ضمان وتشجيع تدفق الاستثمار وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية.
5. ضمان وجود قوانين وتشريعات ولجراءات واضحة ودقيقة توضح طريقة وتوقيت إجراء خصخصة الشركات.
6. ضمان العدالة والحياد في الممارسة الادارية.
7. ضمان وجود نظام رقابة داخلي قوي.
8. ضمان حماية المساهمين وحملة الاسهم مع مراعاة مصالح العمل والعمال.
9. ضمان الحفاظ علي حقوق الاقلية او صغار المستثمرين.

(1) مصطفى نجم البشاري ، مرجع سابق ، ص17.

(2) محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص12.

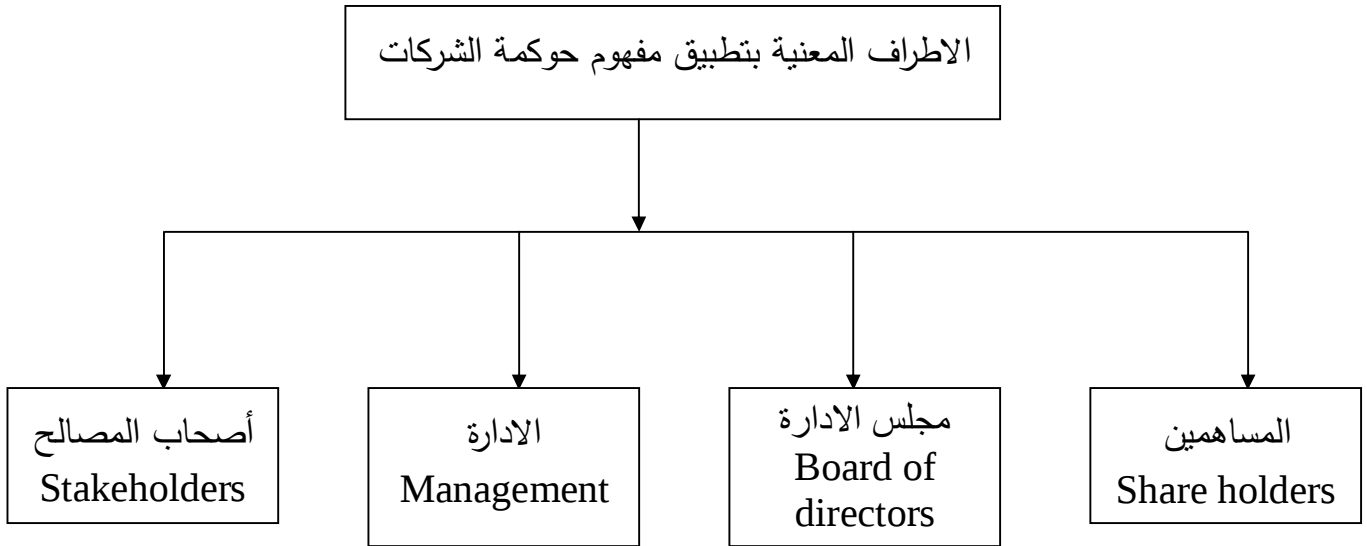
10. تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية ومساعدته في الحصول علي التمويل وتوليد الارباح وخلق فرص عمل جديد.

11. ضمان زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته علي تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

إن إنجاز هذه الاهداف تمثل الضمان الاساسي لنجاح تطبيق حوكمة الشركات ،خاصة في الدول النامية والاقتصاديات الصاعدة لافتقارها للقوانين والتشريعات اللازمة التي تكفل الممارسات الادارية السليمة والشفافية في المعلومات⁽¹⁾.

أطراف الحوكمة

توجد أربعة أطراف رئيسية معنية بتطبيق قواعد الحوكمة، وتحدد إلي درجة كبيرة مدي النجاح او الفشل في تطبيقها⁽²⁾، والشكل (2-1-1) يوضح هذه الاطراف:



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الاداري والمالي (الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2006) ص17.

1. المساهمون: هم الذين يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول علي الارباح المناسبة علي اموالهم بالإضافة الي تعظيم قيمة الشركة علي المدي الطويل كما لهم الحق في اختيار مجلس الادارة المناسب لحماية حقوقهم.

2. مجلس الإدارة :وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل اصحاب المصالح، ويقوم مجلس الادارة بإختيار المديرين التنفيذيين الذين يتولون سلطة الادارة اليومية للمؤسسة، بالإضافة الي الرقابة علي ادائهم.

(1) المرجع السابق ، ص 18.

(2) المرجع السابق ، ص 20

3. الإدارة :هي الجهة المسؤولة عن التسيير الفعلي للمؤسسة وتقديم التقارير المختلفة لمجلس الإدارة ،ومن مهامها كذلك تعظيم الأرباح وزيادة قيمة الشركة ومسئولة عن الافصاح والشفافية في المعلومات التي تقوم بنشرها للمساهمين.

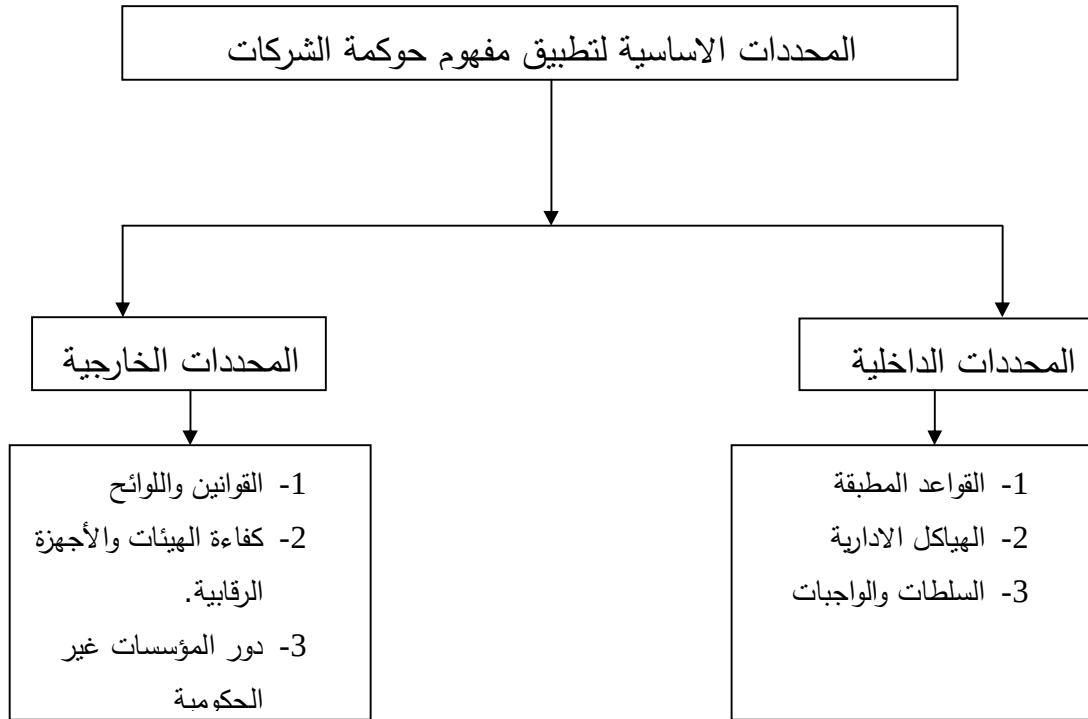
4.اصحاب المصالح: هي مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل المؤسسة كالدائنين الموردين والمصدرين والموظفين والعمال وهذه الاطراف قد تكون لها مصالح متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فمثلاً الدائنون يهتمون بمقدرة الشركة علي السداد، بينما يكون إهتمام الموظفين والعمال بمقدرة الشركة علي الاستمرار والحفاظ علي إمتيازاتهم ومكتسباتهم.

إن مفهوم الحوكمة يؤثر ويتأثر بالعلاقات ما بين أطرافها ، فأصحاب الملكية الاكثر من حملة الاسهم سواء كانوا أفراد أو عائلات أو مجموعة متحالفة أو الشركات القابضة يؤثرون في مسار وأسلوب المؤسسة، لذلك يطالب المستثمرين المؤسسين في الاسواق بأن يكون لديهم دور في حوكمة الشركات لأنهم اصحاب حقوق ملكية، وعادة لا يسعى المساهمون الافراد الي ممارسة حقوقهم في الحوكمة، ولكن قد يكونون أكثر إهتماماً بالحصول علي معاملة عادلة من المساهمين أصحاب الملكية ذات الغالبية ومن ادارة الشركة. ويلعب الدائنون دوراً هاماً في عدد من أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي علي أداء المؤسسة، كما يلعب العاملون دوراً كبيراً في نجاح الشركة واستمراريتها عن طريق تجويد الاداء وتعزيز روح الانتماء لها، اما الحكومات فتعمل علي إنشاء الاطار الحكومي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات، ويختلف دور كل طرف من هذه الاطراف وتفاعلاته فيما بينهم إختلافاً واسعاً وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة⁽¹⁾.

(1) المرجع السابق،ص21.

محددات الحوكمة: (1)

يجب أن تتوفر مجموعة من العوامل الأساسية كي تتمكن الشركات والدول من الاستفادة من مزايا التطبيق السليم لمفهوم حوكمة الشركات، وفي حالة عدم توفر تلك العوامل فإن عملية تطبيق هذا المفهوم والحصول علي مزايا يعتبر أمراً مشكوكاً فيه، وهذه المحددات والعوامل تتمثل في مجموعتين كما يحددها الشكل (1-1-3)



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية، 2006م ص ص 20-21.

المجموعة الاولى : وهي المحددات الداخلية وهي تشمل علي القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركة وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل الشركة والتوزيع المناسب للسلطات والواجبات بين الاطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة كمجلس الادارة والإدارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح، وبما لا يؤدي لأي تعارض في أعمالهم بين هؤلاء الأطراف بل يؤدي إلي تحقيق مصالح المستثمرين⁽²⁾.

المجموعة الثانية: وتشمل المحددات الخارجية والتي تتمثل البيئة التي تعمل فيها الشركة والتي تختلف من دولة لأخري وهذه المجموعة تتكون من:

1. القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقانون الشركات وقانون سوق المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس والإعسار والتصفية، والقوانين التي تمنع الاحتكار وتنظيم المنافسة.

(1) محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ، ص 19.

(2) محمد مصطفى سليمان، مرجع ، ص 20.

2. توفر نظام مالي جيد من مصارف وأسواق مال يضمن توفير التمويل الضروري للمشروعات بالطريقة التي تشجع الشركات علي التوسع والمنافسة.

3. كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات أسواق المال، وذلك بإحكام الرقابة علي الشركات والتحقق من سلامة ودقة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضاً وضع العقوبات المناسبة مع التطبيق الفعلي لها في حالة عدم إتباع الشركات للقواعد المنظمة لإعمال أسواق المال.

4. دور المؤسسات الحكومية كجمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين لضمان إلزام اعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية كي يعمل السوق بكفاءة وفاعلية.

ويجب ملاحظة ان هذه المحددات (الداخلية والخارجية) تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والاقتصادي بها ومستوي التعليم والوعي لأفراد المجتمع، وحوكمة الشركات جزء من منظومة إقتصادية تضم علي سبيل المثال سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق عوامل الإنتاج، أيضاً يعتمد إطار حوكمة الشركات على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية، بالإضافة الي عوامل مثل أخلاقيات الاعمال ومدي إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها (1).

مبادئ حوكمة الشركات:

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العيد من المؤسسات علي دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبنك التسويات الدولية (BIS) ممثلاً في لجنة "بازل" ومؤسسة التمويل الدولية (IFC) التابعة للبنك الدولي، وكما اختلفت التعريفات الخاصة بمفهوم الحوكمة، فقد اختلف أيضاً المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوماً لهذه المعايير، وذلك علي النحو التالي (2):

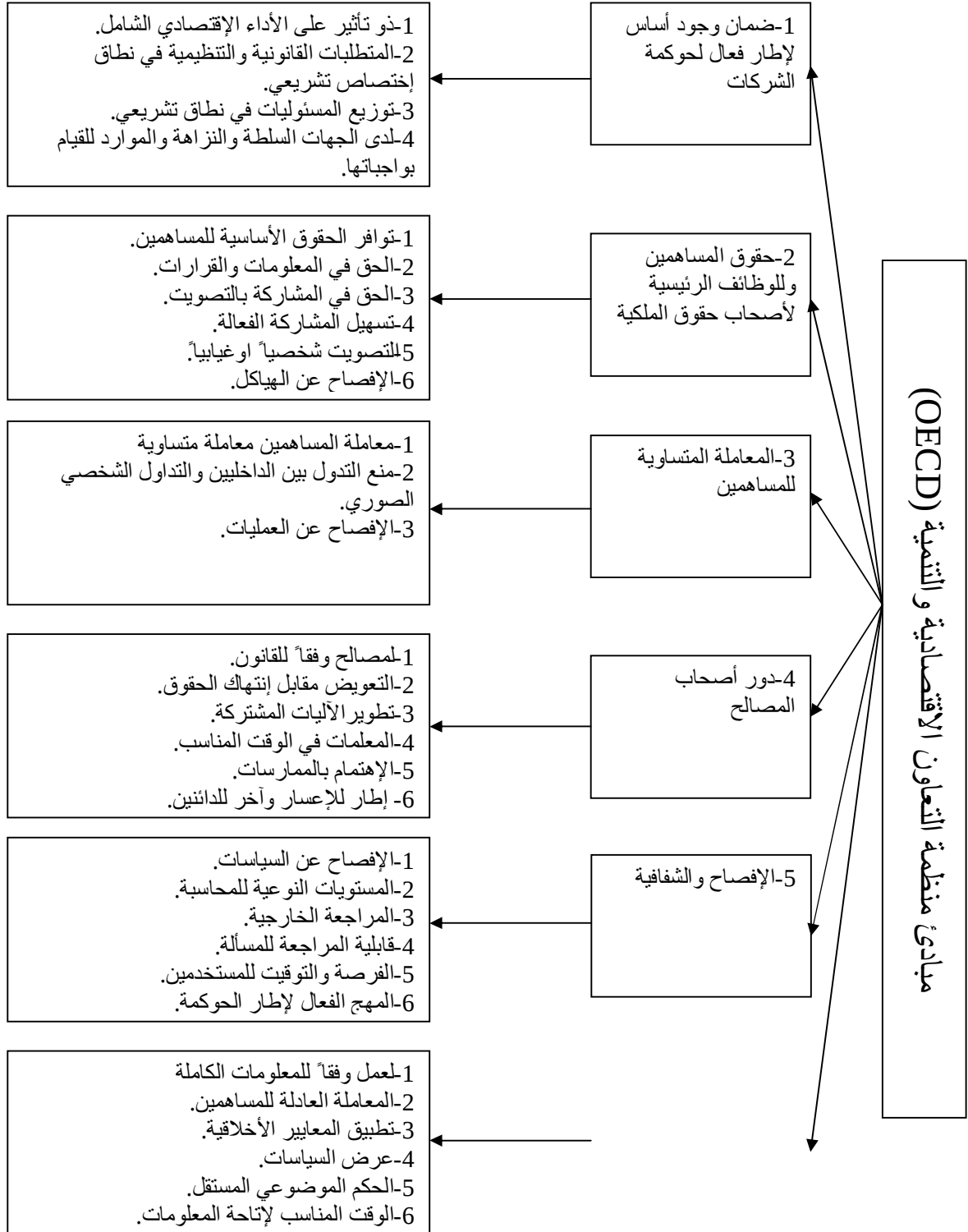
1. معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وفق المنظمة هناك ستة معايير للحوكمة تم اصدارها في العام 1999م وقد تم تعديلها في العام 2004م، وتعتبر هذه المبادئ هي الاساس الذي استند اليه الدول والشركات عند قيامها بوضع الاسس المثالية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، والمبادئ هي:

1. ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.
 2. حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية.
 3. المعاملة المتساوية للمساهمين.
 4. دور اصحاب المصالح.
 5. الافصاح والشفافية.
 6. مسؤوليات مجلس الادارة
- كما يتضمن تلك المبادئ مجموعة من الارشاد والتي توضح كيفية تطبيق تلك المبادئ كما في الشكل (4-1-1) مبادئ منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OECD)

(1) المرجع السابق، ص21.

(2) محمد عبد الفتاح عشموي وعلي رزق، مرجع سابق، ص22.

الشكل رقم (1-1-4)



المصدر: محمد عبد الفتاح عشاوي وعادل رزق ، الحوكمة والإصلاح الإداري (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية 2009 م) ص23.

معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003م موجهات وقواعد ومعايير تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات علي تنوعها، سواء كانت مالية او غير مالية، و ذلك علي مستويات أربعة كالآتي⁽¹⁾:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
 2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
 3. اسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً .
 4. القيادة.
- ويشير مصطلح حوكمة الشركات للخصائص التالية⁽²⁾:
1. الانضباط: إتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح.
 2. الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
 3. الاستقلالية: لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
 4. المسألة: إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الادارة والإدارة التنفيذية.
 5. المسؤولية : وجود مسئولية امام جميع الاطراف ذوي المصلحة في المنشأة.
 6. المسؤولية الاجتماعية: النظر الي الشركة كمواطن جيد.

الحوكمة في المصارف:-

تركز الإهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في المصارف ونتيجة للتطور السريع في الاسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التقني في مجالات الصيرفة الالكترونية، مما ادي الي ضغوط تنافسية متزايدة بين المصارف والمنشآت غير المصرفية، وحدث نمو في الاسواق المالية وتنوع في الادوات المالية للمصارف مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها او تقليل آثارها ،مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الاعمال والمخاطر ومراجعة وتغيير القوانين ونظم الاشراف بما يحافظ علي متانة وسلامة الجهاز المصرفي، لأن إنهيائه يختلف عن إنهياء الشركات بسبب نتائجه وآثاره الكارثية، وذلك بفقدان موارد هائلة وإنعدام الثقة وتعطل الأنشطة الانتاجية، اذ تتسع دائرته لتبدأ من المساهمين والمودعين والمستثمرين حتى تشمل آثاره النظام المالي والاقتصادي ككل . ويعرف بنك التسويات الدولية الحوكمة في المصارف بأنها الاساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الادارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الاسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.⁽³⁾

(1) محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة، (مقال في الانترنت علي الموقع www.siironline.org معهد الامام الشيرازي الدولي للدراسات 12/18/2009م) ص1.

(2) طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات، مرجع سبق ذكره ص25.

(3) محمد حسن يوسف ، مرجع سابق ص2.

ويعني هذا مراقبة الأداء من قبل مجلس الادارة والإدارة العليا للمصرف وحماية حقوق المساهمين ،بالإضافة الي الاهتمام بعلاقتهم بالأطراف الخارجية والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية. ويشمل تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي علي كافة أنواع المصارف عامة ومتخصصة وتجارية ومشتركة وأجنبية واستثمارية.

مبدأ الحوكمة في المصارف:

أصدرت لجنة بازل تقرير عن تعزيز الحوكمة في المصارف عام 1999م ،ثم أصدرت نسخة معدلة منه عام 2005م ،وفي فبراير 2006م أصدرت نسخة محدثة بعنوان تحسين حوكمة الشركة في المؤسسات المصرفية "Enhancing Corporate Governance for Banking Organization" يتضمن ثمانية مبادئ للحوكمة في المصارف وتتمثل في⁽¹⁾:

المبدأ الأول:

يجب أن يكون أعضاء مجلس الادارة مؤهلين تماما لمراكزهم، وأن يكونوا علي دراية تامة بالحوكمة وبالقدرة علي إدارة العمل بالمصرف، ويكون أعضاء مجلس الادارة مسئولين بشكل تام عن أداء البنك وسلامة موقفه المالي وعن صياغة إستراتيجية العمل بالبنك وسياسة المخاطر وتجنب تضارب المصالح ،وأن يبتعدوا بأنفسهم عن إتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يجعلهم غير قادرين علي أداء واجباتهم علي اكمل وجه تجاه البنك ، وأن يقوموا بإعادة هيكلة للمجلس ويتضمن ذلك عدد من الاعضاء مما يشجع علي زيادة الكفاءة، وتتضمن واجبات المجلس اختيار ومراقبة وتعيين المديرين التنفيذيين بما يتضمن توافر الكفاءات القادرة علي ادارة البنك ،وان يكون اعضاء المجلس علي دراية كافية بمبادئ وأسس الانشطة المالية للبنك التي يجب اتباعها وبالبيئة التشريعية، ويقوم مجلس الادارة بتشكيل لجان لمساعدته ومنها لجنة تنفيذية ولجنة مراجعة داخلية وتقوم لجنة المراجعة بالتعاون مع مراقبي الحسابات وتراجع وتتسلم تقاريرهم وأن تأخذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب لتحديد أوجه الضعف في الرقابة وعدم التوافق مع السياسات والقوانين والنظم. كما يشكل مجلس الادارة لجنة إدارة للمخاطر تضع المبادئ للإدارة العليا بشأن ادارة مخاطر الائتمان ، السوق ، السيولة ، التشغيل ،و السمعة وغير ذلك من المخاطر، ولجنة الاجور التي تضع نظم الاجور ومبادئ تعيين الادارة التنفيذية والمسؤولين بالبنك بما يتماشى مع أهداف وإستراتيجية المصرف.

المبدأ الثاني:

يجب أن يوافق ويراقب مجلس الادارة الاهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل آخذاً في الاعتبار مصالح حملة الاسهم والمودعين، وأن تكون هذه القيم سارية في البنك، ويجب أن يتأكد مجلس الادارة من ان الادارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للبنك وتمنع الانشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح مثل الاقراض للعاملين او الاغلبية أو إعطاء مزايا تفضيلية للأشخاص ذوي الصلة، ويجب علي مجلس الادارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للعاملين الذين يعدون تقارير عن ممارسات قانونية او غير أخلاقية من أي اجراءات تأديبية مباشرة او غير مباشرة.

(1) عصام الدين أحمد أباطة، العولمة المصرفية (القاهرة: دار النهضة العربية، 2010م) ص ص 720-721.

المبدأ الثالث:

يجب علي مجلس الادارة ان يضع حدوداً واضحة للمسئوليات والمحاسبة في المصرف لأنفسهم وللإدارة العليا والمديرين وللعاملين وأن يضع هيكل إداري يشجع علي المحاسبة ويحدد المسئوليات.

المبدأ الرابع:

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة المجلس وان يملك المسئولين بالبنك المهارات الضرورية لأعمال المصرف وان تتم أنشطة البنك وفقاً للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الادارة وفقاً لنظام فعال للرقابة الداخلية⁽¹⁾.

المبدأ الخامس:

يجب علي مجلس الادارة أن يقر باستقلال مراقبي الحسابات وبوظائف الرقابة الداخلية باعتبارها جوهرية لحوكمة المصارف وبغرض تحقيق عدد من وظائف الرقابة بغرض اختبار وتأكيد المعلومات التي يتم الحصول عليها من الادارة عن عمليات وأداء المصرف ، والإدارة العليا للبنك يجب أن تقر بأهمية وظائف المراجعة والرقابة الفعالة الداخلية والخارجية لسلامة البنك في الآجل الطويل.

ويجب علي مجلس الادارة والإدارة العليا للبنك التحقق من ان القوائم المالية تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه ، وذلك من خلال التأكد من أن مراقبي الحسابات الخارجيين يمارسوا عملهم بالتوافق مع المعايير المطبقة وأن يشاركوا في عمليات الرقابة الداخلية بالبنك المرتبطة بالإفصاح في القوائم المالية، ومن الملائم ان تقوم لجنة المراجعة الداخلية بكتابة التقارير مباشرة إلي مجلس الادارة.

المبدأ السادس:

يجب أن يتأكد مجلس الادارة من أن سياسات الاجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة وأهداف واستراتيجية البنك في الأجل القصير، وأن ترتبط حوافز الادارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الآجل الطويل.

المبدأ السابع:

تعد الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، وتبعاً لدليل لجنة بازل عن الشفافية في المصارف فإنه من الصعب للمساهمين وأصحاب المصالح والمشاركين الآخرين في السوق أن يراقبوا بشكل صحيح وفعال أداء ادارة البنك في ظل نقص الشفافية، وهذا يحدث إذا لم يحصل المساهمون وأصحاب المصالح علي معلومات كافية عن هيكل ملكية البنك وأهدافه. ويعد الافصاح العام الملائم ضرورياً وخاصة المصارف المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويكون الافصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع المصرف علي الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ويكون متلائماً مع حجم وتعقيد هيكل الملكية وحجم تعرض البنك للمخاطر ، او عما اذا كان البنك مسجلاً في البورصة، ومن ضمن المعلومات التي يجب الافصاح عنها المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية، التعرض للمخاطر، والموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في المصرف ومنها هيكل ومؤهلات اعضاء مجلس الادارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الاجور للعاملين والمديرين.

(1) المرجع السابق، ص 722-723.

المبدأ الثامن:

يجب أن يتفهم أعضاء المجلس والإدارة العليا هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل فيها، ويمكن أن يتعرض البنك لمخاطر قانونية بشكل غير مباشر عندما يقوم بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها المصرف لممارسة أنشطة غير شرعية مما يعرض سمعته للخطر.

تطبيق الحوكمة في المصارف:

يعتبر النظام المصرفي السليم والقوي أحد الدعائم الرئيسية لسلامة أسواق المال وقطاع الشركات، وذلك لما توفره المصارف من تمويل مباشر وغير مباشر لمقابلة إحتياجات الشركات، وبالتالي فالقطاع المصرفي السليم هو من أهم المؤسسات التي تسهم في بناء الإطار المؤسس لحوكمة الشركات من خلال الشركات التي تتعامل مع المصارف، ويأتي دور المصارف في تعزيز حوكمة الشركات بإعتبار المصارف شركات مساهمة عامة رائدة في مجال حوكمة الشركات، وذلك من خلال تبني وتطبيق مبادئ ومفاهيم الحوكمة. كما تشكل المصارف إحدى أدوات التغيير الأساسية تجاه تبني وتطبيق هذا المفهوم، لأنها المورد الرئيسي للتمويل. وتتمثل أهم العناصر الأساسية في عملية الحوكمة بالمصارف في مجموعتين⁽¹⁾ :

المجموعة الأولى : وتمثل الأطراف الداخلية، وهم حملة الأسهم ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمراقبون والمراجعون الداخليين.

المجموعة الثانية: وتمثل الأطراف الخارجية وهم المودعون، صندوق ضمان الودائع، وسائل الإعلام شركات التقييم والتصنيف الائتماني، بالإضافة للإطار القانوني التنظيمي والرقابي.

ويرتبط نجاح الحوكمة في المصارف بوجود قواعد رقابية مع توفر الشفافية والمعلومات، وتطبيق المعايير المحاسبية الدولية، والتدريب المستمر للكادر المصرفي، بالإضافة لذلك لا بد من التطبيق السليم للحوكمة، وهذا يعتمد علي المصرف المركزي ورقابته. ويأتي بعد ذلك دور مجلس الادارة ولجانه المتخصصة لمتابعة أداء المصرف، كذلك هناك دور هام لإدارة التفتيش والمراجعة داخل المصارف لتعكس في تقاريرها أوجه القصور والخلل ليتم التصحيح والتقويم أولاً بأول.

إن الممارسة الصحيحة للحوكمة في الجهاز المصرفي تكون نتائجها بلا شك إيجابية، كتقليل درجة المخاطر وانخفاض نسبة التعثر وزيادة التمويل خفض تكلفته ويشجع الشركات علي طلب الإقراض مما يزيد من أرباح المصارف ويحسن نموها، كما أن الشفافية والإفصاح تعطي المودعين الثقة ليتخذوا قرارات الاستثمار بوضوح ورشد، وكل ذلك يؤدي الي إستقرار أسواق المال والدفع بعملية التنمية الاقتصادية للأمم.

(1) محمد عبد الفتاح عثماوي وعلي رزق، مرجع سابق، ص ص 45-46.

حوكمة الشركات في السودان:

بدأ السودان متأخراً بتطبيق حوكمة الشركات وهي محصورة في القطاع المصرفي، وقد بدأت الحوكمة في العام 2005م بإصدار موجهات تتعلق بهذا المفهوم من بنك السودان المركزي، والذي تضمنت مرتكزات هامة للحوكمة بغرض تحسين كفاءته ولإعادة الثقة فيه ولضمان الشفافية وتهيئة البيئة الاقتصادية الملائمة للأداء المصرفي، ولم يشر البنك المركزي من بعيد أو قريب للفساد وغياب الشفافية وضعف العمل الإداري وسوء استقلال الصلاحيات من قبل إدارة المصارف وهروب رؤوس الأموال من المصارف مع ضعف رؤوس الأموال بها⁽¹⁾.

إن ضعف أداء المؤسسات العامة وانتشار الفساد فيها بشتي صوره وعدم تشجيع المؤسسات العامة علي إصدار موجهات ومنشورات لتطبيق الحوكمة وحجم الاعتداء علي المال في الشركات والهيئات القومية الذي بلغ 6.78.915 جنيه والذي يشكل نسبة 74% من جملة الاعتداء علي المال للعام 2006م يقتضي تطبيق حوكمة الشركات لإيجاد الآليات الفاعلة والقادرة علي إحكام الرقابة والمساءلة ، وسن وتطبيق القوانين واللوائح التي تواكب تطور جرائم الاعتداء علي المال العام وتأكيد ولاية الدولة عليه⁽²⁾.

وختاماً يتضح لنا من ما سبق ذكره أن الإصلاح الإداري و المالي ليست عملية تحويل كمي في الهياكل والسياسات والممارسات، كما انها ليست طريقة نقل آلي للوسائل التقنية من بيئة لآخري، وإنما عملية مستمرة شاملة ترمي لتغيير في السلوك والتطبيق تتم في إطار تكاملي مترابط لتحقيق أهداف ولجراعات وتحولات محددة مرغوبة تسهم بإيجابية في دعم التنمية ضمن خطط وأهداف الدولة تراعي فيها الظروف المحيطة ومدى التفاعل بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية وغيرها.

(1) مصطفى نجم البشاري، مرجع سابق ، ص 36.

(2) المرجع السابق ، ص 38.

المبحث الثاني: تطور برامج الإصلاح الإداري بالسودان

تمهيد:

تأتي أهمية الخدمة العامة من كونها تقوم بعبء التنمية والخدمات، كما أنها المنفذ لخطط وسياسات وبرامج الدولة المتصلة بحياة المواطن وتقدم مجتمعه، لذا كان لا بد لأجهزة الخدمة العامة أن تواكب رغبات وتطلعات الشعب المتزايدة وتجري برامج تغيير مستمرة من أجل التطوير والإصلاح كي تتجزأ أهدافها ومهامها الأخرى المنوط بها.

تاريخ الإصلاح الإداري بالسودان:

مرت الخدمة المدنية بالسودان بمراحل مختلفة صاحبها برامج اصلاحية متعددة، ويمكن تقسيمها الى عشر مراحل وفق الفترات تعاقبت فيها الأنظمة السياسية علي حكم البلاد وهي على النحو التالي⁽¹⁾:-

1. مرحلة الحكم التركي المصري 1882م - 1890م

وهي الفترة التي أعطت السودان شكله الجغرافي والسياسي، خلال الفترة سادت اللامركزية كنظام سياسي وتمثلت السلطة في الحكماء ويعاونه في الادارة مفتشين وأمور بتقويض المركز، وقد إستفاد النظام من البيئة القبلية والعشائرية لحفظ الامن والنظام العام وجمع الضرائب ،كما قسم البلاد إلي مديريات تدار بواسطة مدراء ومفتشين ومأمير يعاونهم الزعماء القبليين كالنظار والعمد والشيخ ،وكان هدف النظام في الأساس تقوية السلطة المركزية وليس تطبيق اللامركزية السياسية والإدارية.

2. مرحلة الدولة المهدية م 1885م - 1898م

رفضت المهدية كل مستحدث تركي في الحكم باعتبارها ثورة إسلامية تقلدت السلطة بعد كفاح مسلح إنتهي بانتصارها، إنتهجت نظاماً اسلامياً علي الكتاب والسنة برفعها شعار الدين لتوحيد الامة بديلاً للطائفية والقبلية والنماذج الاستعمارية الأخرى، وبذلك سلبت سلطة القيادة التقليدية من زعماء القبائل والعشائر، وقسمت الدولة الي إثني عشر مديرية (عمالات) علي رأسها مدير أو عامل، وأعطته السلطة السياسية والإدارية والعسكرية كما أصدرت السلطة المركزية في أمدرمان المنشورات العامة توضح السياسات والإجراءات الادارية اللازمة لتنفيذها ، وقد تم الفصل بين القضاء والإدارة في المركز، مستعينة بالتنظيمات المصرية في الادارة الإقليمية ، إلا أن صعوبة الاتصال واتساع الدولة والبيئة الجغرافية المتنوعة فرضت نوعاً من اللامركزية إنتهي بنهاية دولة المهدية .

3. مرحلة الحكم الثنائي البريطاني المصري 1898 م - 1956م

بعدما تمكن الحكم الثنائي من إخماد الثورات التي تلت بداية حكمه، بدأ في التخفيف من اللامركزية ، ويميل للحكم الغير مباشر لإعتبارات كثيرة ،منها زيادة حجم العمل في مجالات جمع الضرائب المحلية والقضاء والأراضي والتعليم والصحة، بعدما إتبع أسلوب المحافظة علي الوضع الاجتماعي والسعي لإحترام المعتقدات والتقاليد والعادات والعمل علي كسب التركيبة الاجتماعية المختلفة والتنظيمات القبلية لتتمكن عن طريقها من

(1) حمدنا أحمد الطاهر وأبو العباس فضل المولى ، مرجع سابق ، ص 4-5.

تنفيذ سياستها، فاستخدمت أفراد محليين للمهام الادارية البسيطة هي الانسب من الناحية الاقتصادية ومن ناحية كفاءة الأداء لذا لا بد من التدريب والتعليم للسودانيين بهدفين:

1. ربط التعليم بالخدمة الحديثة لمد الجهاز الاداري بالمستخدمين في الدرجات الدنيا.
2. إضعاف الجانب الديني والثقافي واستبداله بآخر علماني، وهذا هدف ذو طابع واتجاه سياسي وهذه الخطوة تعتبر البداية الأولى للمفهوم الحديث لتخطيط القوي العاملة بغض النظر عن الهدف السياسي المخفي بين جوانبه.

لقد سعى الحكم البريطاني لتأسيس خدمة مدنية مسالمة خاضعة، وذات كفاءة عالية لإدارة الاعمال اليومية لأجهزة الدولة، وكان الهمم الاداري يقوم علي أربعة مستويات كما يلي :

1. المستوي الأول: الذي يمثل البريطانيون ويضم الوظائف العليا للحاكم العام ومديرو المصالح المركزية ومدير الادارات ثم مفتشو المراكز.
 2. المستوي الثاني: الذي يمثل الوظائف الوسطي ويشمل المصريين بإعتبارهم شركاء في الحكم ويشغلون وظائف المأمير ونوابهم.
 3. المستوي الثالث: ويضم الوظائف دون الوسط ويتكون من الشوام والأرمن ويشغلون وظائف رؤساء أقسام العمل في المصالح الحكومية او في رئاسات المديريات والمراكز.
 4. المستوي الرابع: يشمل الوظائف الدنيا ويتكون من السودانيين الذين يشغلون وظائف صغار الكتبة والمحاسبين وأمناء المخازن والوظائف العمالية.
- وكانت إدارة السودان في ذلك الوقت على يد الحاكم العام وقد أعطته إتفاقية الحكم الثنائي لعام 1899م سلطات واسعة، فهو السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية وهو قائد الجيش والمسئول عن الأمن ووكيل الحكومة البريطانية وممثلاً للخديوي في مصر، رغم التوصية الواردة في تقرير لجنة "ملنر" في العام 1920م الخاصة بإعطاء بعض الادارات السلطات الأهلية⁽¹⁾.

4. مرحلة الديمقراطية الأولى (1956م-1958م)

وفقاً لاتفاقية وتقرير المصير للسودانيين بين مصر وبريطانيا في عام 1953م ثم سودنة عدد كبير من الوظائف الحكومية، رغم ضعف التعليم والتدريب وقلة الخبراء وعلي نطاق واسع، خلاف الدول التي نالت إستقلالها خلال فترة الستينات، التي ظل الاجانب يحتفظون بوظائفهم بعد الاستقلال.

ومن أهم محاولات الاصلاح في هذه الفترة بعثات الامم المتحدة (1951 - 1957) و (1957-1958) فقام علي إثرها معهد الادارة العامة، ومراكز التدريب المهني ،ثم مركز تطوير الادارة والكفاءة الانتاجية.

5. مرحلة الحكومة العسكرية الاولى (1958م-1964م).

من أهم جهود الاصلاح في تلك الفترة لجنة فرانلكن "1958م-1959م" الخاصة بشروط خدمة والعاملين ولجنة أبورنات الاولى "1959م-1960م" لتنسيق العلاقة بين الحكومة المركزية والحكومات المحلية، كذلك لجنة أبورنات الثانية "1961م-1962م" الخاصة بالتطورات الدستورية التي وضعت الخدمة العامة بالدستور.

(1) المرجع سابق ، ص 5.

وفي ذات الفترة تم ترفيع كلية الخرطوم الجامعية الي جامعة الخرطوم والتوسع في التعليم وتوطيد استقلالية الدولة⁽¹⁾.

7. مرحلة الديمقراطية الثانية 1964م-1969م

شهدت هذه الفترة دراسات جادة لكل ما يتعلق بالإصلاح الإداري، فأقيمت له المؤتمرات وكونت اللجان المتخصصة كلجنة مراجعة كادر الموظفين برئاسة محمد يوسف مضوي، التي شملت الفترة 1965-1968م وفي ذات الفترة هنالك لجنة كادر العمال برئاسة عثمان الطيب، اضافة الي لجنة تنظيم الخدمة العامة برئاسة كرار أحمد كرار في الفترة 1966-1968م ، أما في جانب المؤتمر فقد اقيم المؤتمر أول الاصلاح الاداري في العام 1969م، لكن مجهودات الاصلاح الاداري وتوصيات هذه اللجان والمؤتمرات لم تجد الوقت للتطبيق بقيام إنقلاب 1969 /5/25م.

8. مرحلة حكومة مايو (1969-1985م)

يعتبر هذا العهد من أكثر العهود التي طرأت عليها تغيرات عديدة في مجال تنظيم وإعادة تنظيم اجهزة الدولة التنفيذية، حيث تم إنشاء وحدات جديدة أو إلغائها أو تحويل الاختصاص من وحدة الي أخرى أو من المراكز الي الأقاليم ،خاصة الفترة من 1969م-1980م بهدف تطوير الحكم والإدارة علي المستويين المركزي واللامركزي. ومن ملامح تلك الفترة قيام مؤتمر الاصلاح الاداري الثاني في العام 1971م ،وقيام وزارة الخدمة العامة والإصلاح الاداري،والتي قامت بالكثير من الأعمال كمشروع ترتيب وتقويم الوظائف وإصدار التشريعات المتعلقة بتنظيم الخدمة العامة وكذلك إصدار القوانين المنظمة للعمل النقابي والقوانين التي تنظم العمل بالقطاع الخاص، وأيضاً إصدار التشريعات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية كقانون التدريب القومي، وقانون التلمذة الصناعية والتدريب المهني وقانون مراكز التدريب القومية . بالإضافة إلي جهود وزارة إصلاح الخدمة ،هناك لجان تم تكوينها لمراجعة واقع الخدمة العامة وشئون الحكم منها⁽²⁾:

1. لجنة مراقبة تطبيق مشروع توصيف وتقويم الوظائف في العام 1980م.
2. لجنة الحكم الاقليمي وإصدار قانون الحكم الاقليمي والمحلي في العام 1981م.
3. اللجنة الفنية لتقويم مسار الخدمة العامة وإعادة التنظيم في هياكلها التنظيمية 1985م.
4. لجنة مراجعة هياكل الاجور 1986م.

8. مرحلة الفترة الانتقالية (1985-1986م) : تولى السلطة في تلك الفترة المجلس العسكري الإنتقالي ومجلس الوزراء لمدة عام، لتهيئة البلاد للحكم الحزبي التعددي، وبلغ عدد الوزارات المركزية خمسة عشر وزارة كما ينص الدستور المؤقت لسنة 1956م.

وقد ظلت إختصاصات الوزارات والوحدات الادارية التابعة لها كما كان في السابق دون تعديل، ونسبة لقصر فترة حكم المجلس الانتقالي العسكري التي إستمرت لعام واحد، كما ان الذين تولوا القيادة والمعنيين بإصلاح

(1) المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص219.

(2) المرجع السابق، ص220.

الخدمة لم يكونوا من المتخصصين في مجال الادارة والتنظيم الاداري لذا لم تتم الدراسة الموضوعية لتدارك سلبيات النظم السابقة .

9. مرحلة الديمقراطية الثالثة (1986 - 1989م)

شهدت تلك الفترة تغيرات عديدة في الجهاز الاداري التنفيذي للدولة ومن أمثلتها⁽¹⁾:

1. اصبحت الامانة العامة لمجلس الوزراء برئاسة وزير بالإضافة الي القصر الرئاسي.
 2. تم تعديل مسمي وزارة الخدمة العامة لتصبح وزارة العمل والتأمينات الاجتماعية.
 3. أنشأت وزارة جديدة بمسمي وزارة التنسيق الاقليمي.
 4. إنشاء وزارة للصناعة بعد فصلها من الطاقة والتعدين.
- كما تم إنشاء الجهاز المركزي للإصلاح الاداري في العام 1988م كبادرة لمحاولة الاصلاح التشريعي.

10. مرحلة حكومة الانقاذ الوطني (1989م - الآن)

تقلدت القوات المسلحة زمام الحكم في 1989/6/30م، وتشكلت حكومة إنقاذ وطني، وأصبح الجهاز السيادي يمثله مجلس قيادة الثورة، أما الجهاز التنفيذي فيرأسه مجلس الوزراء، ومن مجلس قيادة الثورة انبعثت لجان متخصصة كالجنة السياسية، اللجنة الاقتصادية، اللجنة الاعلامية وغيرها لتحل محل القطاعات الوزارية التي كانت سائدة من قبل، وهي تتولي قيادة العمل وتوجيه الجهاز التنفيذي وفق النهج الجديد.

قامت حكومة الانقاذ الوطني بوضع برنامج لإصلاح الخدمة المدنية في العام 1990م سمي بالبرنامج القومي لإصلاح وتثوير الخدمة العامة وليهدف لتحقيق الآتي⁽²⁾:

1. وضع الإستراتيجيات للإصلاح الاداري وتطوير وتحسين أداء الخدمة العامة بزيادة فعاليتها ورفع كفايتها الانتاجية.
2. اعداد الخدمة العامة لتقود عملية التنمية الاقتصادية والسياسية الشاملة.
3. الاهتمام بتنمية القيادات الادارية في مستوياتها المختلفة من القمة للوسط سياسياً وإدارياً وتنفيذياً وإشرافياً.
4. تهيئة الخدمة العامة بوصفها رائدة في مجال بناء الدولة الحديثة، ووضع الحلول اللازمة لتطوير وتنمية الادارة وإعادة بنائها من الجوانب التنظيمية والبشرية والمالية والتشريعية والمعلوماتية.
5. تخطيط وتنمية الموارد البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها نظرياً وعملياً، والعمل علي تهيئة وتطوير بيئة العمل بما يساعد في رفع كفاءة وفاعلية الخدمة العامة.

6. ترشيد النظم المالية والحسابية والرقابة علي المال العام وتبسيط اجراءات العمل وتطوير نظم المعلومات.

وقد حقق البرنامج القومي للإصلاح وتطوير الخدمة العامة نتائج إيجابية من أبرزها حسم فلسفة الحكم وتحديد توجيه أجهزة الحكم الاتحادي والولائي والمحلي وتوضيح إختصاصات وهياكل السلطة التنفيذية مع المستويات المختلفة، كذلك حصر العاملين بالدولة وتصميم الاشكال التنظيمية للوحدات علي أساس تبسيط إجراءات العمل خاصة في المرافق التي تقدم الخدمة المباشرة للمواطن، كما تم تفعيل دور وحدات العلاقات العامة⁽¹⁾.

(1) حمدنا أحمد الطاهر وأبو العباس فضل المولى، مرجع سابق، ص7.

(2) المنظمة العربية للتنمية الادارية، التنمية الادارية والاصلاح الاداري بالسودان، مرجع سابق، ص223.

(3) المرجع السابق، ص ص 224-225.

بعد مرحلة البرنامج القومي لإصلاح وتطوير الخدمة العامة حدثت إصلاحات أخرى بغرض تعديل قوانين الخدمة العامة، وما يتعلق بها لتتوافق مع التوجه السائد آنذاك، وتم إلغاء وتعديل العديد من التشريعات السابقة، فصدر قانون الخدمة العامة لسنة 1994م، كما صدرت لائحته في العام 1995م، كذلك قانون محاسبة العاملين وقانون معاشات العمال، وفي العام 1997م تم اصدار قانون علاقات العمل، إلا أن قانون الخدمة العامة لعام 1994م يعتبر القانون الاساسي، وهو الذي يسود في حالات التعارض علي ما عداه من قوانين ولوائح، وترمي كل هذه القوانين إلي تنظيم الخدمة العامة وكفاية الحقوق والواجبات المتبادلة بين العامل والدولة، ولتحقيق المساواة بين الجميع بما يمانع التمايز غير المبرر والتأكيد علي أسس العدالة، كذلك تهدف إلي ترسيخ مبدأ تفويض السلطات كوسيلة لتوزيع السلطة وكمدخل للتدريب. وقد إستمرت جهود الإصلاح بشقيها القانوني والإداري حيث تم في العام 2007م إلغاء قانون الخدمة العامة لسنة 1992م والاستعاضة عنه بقانون جديد سمي "قانون الخدمة المدنية القومية" كما تم في ذات العام إلغاء قانون محاسبة العاملين لعام 1995م وقانون الاجراءات المالية والمحاسبية لسنة 1997م، أيضاً شهد العام 2007م ظهور قانون مفوضية الخدمة المدنية القومية، تحت إشراف رئاسة الجمهورية مكونة من إحدى عشر شخصاً، تتطلع بمهام عدة أهمها: إسداء النصح للكونة القومية حول وضع وتطبيق السياسات ذات الصلة بالتوظيف والعاملين في الخدمة المدنية، ووضع سياسات للتدريب والتعيين في الخدمة المدنية القومية، ومن اهدافها كذلك ضمان معالجة المفارقات في الخدمة المدنية بغرض غرس الشعور القومي، بالإضافة للعمل عبر الجهات القائمة في مجالات الإستخدام والتدريب عند القيام بمهامها⁽¹⁾. أما علي الصعيد الاداري فقد تم تشكيل المجلس الاعلي للإصلاح الاداري في 2008م، بموجب قانون الخدمة المدنية للعام 2007م وقرارات مجلس الوزراء لسنة 2008م ويتكون المجلس من :-

1. وزير العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية رئيساً .
2. وزراء الدولة بوزارات العمل ، العدل ، رئاسة مجلس الوزراء، الحكم الاتحادي، المالية ، التعليم العام ، والتعليم العالي، بالإضافة الي وزير الحكم المحلي والخدمة المدنية بولاية الخرطوم.
3. وكيل وزارتي العمل والمالية.
4. الامناء والعاملون لمجلس الوزراء، المجلس القومي للتخطيط الاستراتيجي، الحكم الاتحادي ، المجلس القومي للتدريب ، والمجلس الأعلى للإصلاح الاداري.
5. ممثلوا وحدات ذات الصلة كمفوضية الخدمة المدنية ، إتحاد نقابات عمال السودان، إتحاد اصحاب العمل وغيرها.

6. رؤساء الوحدات ذات الصلة كلجنة الاختيار القومية والمجلس الأعلى للإجور.

ويختص المجلس باعداد السياسات والبرامج والخطط القومية للإصلاح الاداري ورفعها لمجلس الوزراء لإجازتها واعتمادها ومتابعة تنفيذها، كذلك متابعة تطور الاداء بالخدمة المدنية والعمل علي ترقيته بصورة مستمرة ، ومن مهامها إصدار الموجهات المنظمة لممارسة الخدمة المدنية في كل مجالات إدارة وتنمية الموارد البشرية، كذلك

(1) قانون مفوضية الخدمة المدنية القومية لسنة 2007م ، الفصل الثاني ، المادة (6).

إجازة خطط وبرامج الامانة العامة للمجلس، وترسيخ قيم الاخلاص في العمل والشفافية وثقافة الوقت وخدمة المواطن وتحديد الأسس والإجراءات المتعلقة بها ومتابعة تطبيقها⁽¹⁾ .

مما سبق نري ان برامج الاصلاح في السودان قامت علي أساس تعديل وتطوير وإستحداث قوانين جديدة تنظم النشاط الاداري والمالي المعين كي يواكب المستجدات المختلفة، كتعديلات قانون الخدمة العامة وقانون العمل المصرفي وإصدار قانون غسيل الأموال او تكوين اجهزة وهياكل منوط بها القيام بعملية الاصلاح وفق آليات وأطر محددة، كالمجلس الأعلى للإصلاح الاداري وبرنامج إصلاح وتطوير الخدمة العامة، بغرض تلمس أوجه القصور بشتى أنواعها ليتم تداركها وتصحيحها .

مشاكل الخدمة العامة بالسودان

تعاني الخدمة العامة بالسودان من سلبيات جمة أقعدتها عن القيام بدورها المنوط بها، وجعلت المساعي الاصلاحية التي بلغت الخمسة وعشرين⁽²⁾ محاولة تتعثر باستمرار رغم رعاية الدولة لها وتوفر الدعم المادي والإعلامي والفني والقانوني وإمدادها بالخبراء المحليين والأجانب ورغم وجود مؤسسات عدة تعني بالتطوير الاداري ويرجع ذلك لأسباب عدة أهمها⁽³⁾:

1. تضخم الهياكل الادارية وأعداد العاملين مقارنة بالحوجة الفعلية لمتطلبات الوظيفة.
2. سوء الاستقلال وإهدار الموارد، مما يؤدي الي ضعف المخرجات.
3. التمسك الحرفي بالقوانين واللوائح والنظم علي حساب النتائج المرجوة.
4. ضعف الاساس العلمي لعملية إتخاذ القرار الاداري.
5. عدم الاستفادة المثلي من مميزات التقنية الحديثة.
6. سوء الإدارة⁽⁴⁾.
7. قلة الإتفاق على الخدمة المدنية.
8. ضعف الحوافز.
9. قلة فرص التدريب.
10. فقدان الكوادر بسبب التطهير السياسي والهجرة.

وللتغلب على هذه المشاكل والمعوقات لابد لعملية الإصلاح أن تكون مستمرة لاتعرف التوقف أو الإبطاء ، لأنها ترمي إلى إدخال التحسينات وتطوير قدرات العاملين بها أملاً في الوصول إلى أداء وممارسة إدارية تلبي إحتياجات المجتمع المتجددة دائماً⁽¹⁾. وعلى الدول النامية ومنها السودان أن تجري إصلاحاً إدارياً يؤدي إلى تحديث أجهزتها الإدارية وافتتاحها على فئات المجتمع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، من قطاع خاص، أحزاب سياسية ونقابات واتحادات ومنظمات ، بحيث تعتبر البلاد في حالة إستنفار عام ، واستقطاب شامل

(1) المنظمة العربية للتنمية الادارية، التنمية الادارية والاصلاح الاداري بالسودان، مرجع سابق ، ص226.

(2) وزارة العمل، المجلس الأعلى للإصلاح الإداري (الخرطوم : تقرير غير منشور، أبريل 2010م) ص3.

(3) ميرغني عبد العال حمور، الإصلاح الإداري بين الكفاءة والفاعلية (الخرطوم: أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 2004م) ص8.

(4) أحمد إبراهيم أبوسن، إعادة الهيكلة واللامركزية وبناء القدرات (الخرطوم: مفوضية الخدمة المدنية، ورشة الإصلاح الإداري، ورقة عمل، يونيو 2009م) ص4.

(1). المرجع السابق، ص16.

لتوظيف جميع موارد البلاد ومقدراتها وعلى رأسها العنصر البشري لتحقيق أهداف وتطلعات جميع فئات المجتمع، بالإضافة إلى ضمان توفر مقدرات وثروات طبيعية للأجيال القادمة وهو ما يعرف بالتنمية المستدامة⁽²⁾.

(2) ميرغني عبد العال حمور، مرجع سابق، ص 6.

المبحث الثالث: اهداف الاصلاح الاداري والمالي ببنك السودان المركزي

تمهيد

واجه القطاع المصرفي في الدول العربية والنامية خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي مصاعب عديدة خاصة بعد تحرير التجارة، والذي يتطلب تطبيق إصلاحات مالية ومصرفية والتقيّد بالمعايير الدولية كمعايير لجنة بازل "1" و"2"، وتتمثل هذه المصاعب في حالات الاعسار للعديد من المصارف، مما ترتب عليه زعزعة الثقة في هذا القطاع وإضعاف قدرته في المنافسة ومواجهة التحديات الدولية، ولقد عزيت هذه المصاعب الي أسباب عدة منها التوسع غير المدروس خلال فترة إرتفاع أسعار النفط، والتساهل في منح الائتمان بدون دراسات الجدوى الوافية، وكذلك الممارسات الغير سليمة من قبل ادارات بعض المصارف وتفاقم مديونيتها الخارجية، وضعف الرقابة المصرفية التي تمارسها السلطات المختصة، إضافة الي قصور بعض الادارات المصرفية العربية وعجزها عن مواكبة التطور في الصناعة المصرفية⁽¹⁾.

مفهوم الاصلاح المصرفي:

هي مجموعة من العمليات الشاملة والمستمرة التي تتضمن اعادة هيكلة للأنظمة والقوانين والتشريعات بحيث تساهم في زيادة حجم قطاعات الاقتصاد الوطني، و الجهاز المصرفي يتكون من عنصرين رئيسيين الاول اصلاح المصارف المركزية والعنصر الثاني هو اصلاح المصارف التجارية او بمعنى ادق مؤسسات الوساطة المالية التي تقبل الودائع.⁽²⁾

ومن هذا التعريف يمكن إستخلاص مجموعة من خصائص الاصلاح المصرفي وتتمثل في الآتي⁽³⁾:

1. الغاء التخصص المصرفي والتحول الي المصرف الشامل الذي يقوم بكافة الاعمال المصرفية، ويقوم بتوزيع التسهيلات الائتمانية والقروض توزيعاً قطاعياً وجغرافياً ليقال من المخاطر ويضمن الانتشار الواسع لفروعه.
2. تكوين راس مال بشري وذلك بتوظيف الموظفين الأكفاء وتدريبهم وتأهيلهم.
3. إعداد أنظمة للرواتب والأجور ونظام جديد للحوافز.
4. منح الصلاحيات للإدارات والفروع والأقسام الوظيفية لجذب العملاء.
5. إعادة هيكلة الادارات والأقسام وإنشاء أطر جديدة يتطلبها العمل المصرفي الحديث.
6. تطوير نظم العمليات والخدمات المصرفية التي تتماشى مع عمليات المصارف العالمية.
7. إستخدام التقنية المصرفية الحديثة وتطوير نظم المعلومات.
8. تطبيق مقررات لجنة بازل .

دوافع الاصلاح المصرفي:

(1) زهير الخوري ، مرجع سابق، ص4.
(2) عبدالمنعم محمد الطيب ، تقويم تجارب الاصلاح المصرفي في السودان (الجزائر: المؤتمر العلمي الدولي لاصلاح الجهاز المصرفي، جامعة قاصدي مرباح، 2008م) ص1.
(3) المرجع السابق ، ص ص 2-3..

هناك مبررات عامة عديدة ومتنوعة تدعو للإصلاح المصرفي، وتتمثل أهم الدوافع في الآتي (1) :

أولاً : دوافع نقدية تنطلق من الارتباط العضوي الوثيق القائم بين النشاط المصرفي ومقتضيات النظام النقدي الذي يعمل من خلال وتظهر ضرورة إعادة صياغة الاطار القانوني للعمل المصرفي علي ضوء المتغيرات النقدية التي حصلت بعد سيادة نظام سعر الصرف القائم وانتشار ظاهرة " اليورو دولار" وغيرها من العملات الاخرى في الاسواق الرئيسية.

ثانياً: دوافع اقتصادية : وهي تقوم علي الاهداف والغايات الاساسية لمهام ووظائف المصارف وهي توليد النقود الاقتصادية الضرورية لتقديم المجتمع وازدهاره بغرض التعرف علي افضل الوسائل لبلوغ تلك الاهداف والغايات.

ثالثاً: دوافع تقنية : وتهدف إلي التعرف علي الابتكارات الحديثة سواءً في الاجهزة التقنية او المنتجات المصرفية كبطاقات الائتمان ، والصرفاء الآلية نقاط البيع والخدمات المتعلقة بها، التي تقتضي وضع القواعد التشريعية والتنظيمية علي الطريقة الصحيحة بما يحقق المنفعة العامة.

رابعاً : دوافع تنظيمية: وهي ترتبط، المؤسسات المصرفية لمنع وتقليل حدوث الانحرافات من خلال ممارسات السلطات من قبل الادارة العليا عن طريق القوانين التي تنظم ذلك.

عوامل ضعف القطاع المصرفي السوداني ودوافع الإصلاح

علي الرغم من محاولات الإصلاح المتعددة فقد ظل القطاع المصرفي يعاني من عوامل ضعف لفترة طويلة وهي تتمثل في الآتي (2):

أولاً: - عناصر الضعف الذاتي وتشمل:

1. صغر حجم المصارف مقارنة بالمصارف الخارجية من حيث رأس المال وحجم الودائع أو حجم المحفظة التمويلية.

2. ضعف نظام النظم المحاسبية ونظم الرقابة الادارية والمالية والداخلية لوحدة الجهاز المصرفي، وعدم مواكبة تلك النظم للتطورات في مجال الشفافية والمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.

3. ضعف المراكز المالية لوحدة الجهاز المصرفي السوداني وضعف قاعدة الموارد والمدخرات مع محدودية قنوات جذب الموارد.

4. تعاضم المديونيات المتعثرة.

5. المصاعب القانونية تواجه المصارف في ممارسة انشطتها التمويلية.

6. قلة الخبرة والكادر البشري المؤهل.

7. ضعف العائد علي الودائع الاستثمارية والأسهم المستثمرة في البنوك بالمقارنة مع فرص الاستثمار الأخرى.

8. بطء عملية تطبيق وتطوير التقنية المصرفية.

9. المصاعب الناتجة عن البيئة الاقتصادية التي يعمل فيها الجهاز المصرفي كارتفاع التضخم خلال التسعينات وتآكل قيمة أصول المصارف، عدم استقرار اسعار الصرف والخسائر الناتجة عن التدهور المتسارع في سعر

(1) زهير الخوري، مرجع سابق ، ص53.

(2) صابر محمد الحسن، تقييم محاولات إصلاح الجهاز المصرفي ودوره تمويل التنمية (الخرطوم: دار مصحف افريقيا، 2004م) صص15-16.

صرف العملة الوطنية في النصف الأول من تسعينات القرن الماضي، بالإضافة الي بعض العوامل المتعلقة بطبيعة القطاعات ذات الاولوية في التمويل مثل القطاع الزراعي ذو المخاطر العالية (1).
ثانياً: - مستجدات اقتصادية محلية:

- وهي بدورها أثرت في اداء القطاع المصرفي ، وتشمل أهم التطورات المحلية فيما يلي:
1. التحول الذي شهده الاقتصاد الوطني الي مرحلة الاستقرار الاقتصادي بدلاً من مرحلة التضخم الجامح والذي يمثل ذروة التضخم لأن الأسعار تزيد بنسبة كبيرة جداً ويحدث تدهور في قيمة العملة الوطنية ،بحيث تفقد وظيفتها كمخزن للقيمة مما يؤدي إلى تخفيض الإنتاج وبالتالي العرض لتوقعهم باستمرار الزيادة في الأسعار خاصة أسعار مدخلات الإنتاج.ويمكن أن يترتب على هذا النوع من التضخم إنبهار للنظام النقدي بالكامل كما حدث في ألمانيا عقب الحرب العالمية الأولى (2).
 2. التحول من اقتصاد الندرة ونظام الحصص الي اقتصاد الوفرة وقانون العرض والطلب.
 3. التحول من الاقتصاد التحكمي(المدار من قبل الدولة) إلى إقتصاديات السوق.
 4. التحول النوعي في تركيبة الاقتصاد ودخول موارد جديدة كالبتروول وتدفق الاستثمارات الخارجية.
 5. تنامي وتنوع طلب القطاع الخاص علي التمويل المصرفي تفاعلاً مع المتغيرات أعلاه.

ثالثاً: مستجدات وتحولات اقتصادية عالمية:

الي جانب المستجدات المحلية فقد تأثر النظام المصرفي بتطورات عالمية جديدة تتمثل في قضية العولمة وتشمل:

1. اقتصاديات الكيانات الكبيرة: لقد شهد العالم في السنوات الاخيرة التوجه نحو خلق كيانات كبيرة عن طريق التجمعات والتكتلات كما هو الحال بالنسبة للدول، أو الاندماجات كما في حالة المؤسسات وهذا مؤشر بأن الوحدات الصغيرة التي ربما لن تجد مكاناً في إطار العولمة.
2. الكفاءة في تقديم الخدمة والمنافسة الشرسة تعني العولمة في الاساس إلغاء كافة الحواجز والقيود وفتح الابواب في مجال انتاج وانتقال وتسويق السلع والخدمات حيث تصبح الميزة التنافسية هي الحاكمة وفي هذه الحالة يكون البقاء والاستمرار للأكفأ .
3. القدرة علي المرونة والإبداع: ان المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي تتميز بها العولمة تفرض علي من يريد مواكبتها أن تكون لديه القدرة علي المرونة والإبداع والا سيكون مصيره التهميش.
4. المحافظة علي الهوية الاسلامية والقدرة علي حماية التجربة: بالرغم من أن العولمة في حد ذاتها تعتبر تحدياً كبيراً لكل الدول النامية، إلا أن التحدي بالنسبة للدول والمؤسسات الاسلامية اكثر تعقيداً لان العولمة طمس الهوية وهيمنة حضارة وثقافة الأقوى وبذلك يصبح الحفاظ علي الهوية وحماية الخصوصية تحدياً اضافياً للنظام المصرفي الاسلامي مما يجعل المشكلة اكثر تعقيداً .

(1) المرجع السابق، ص16.

(2) أحمد علي أحمد، إدارة المؤسسات المالية(الخرطوم: دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة، 2006م) ص377..

5. مواجهة تداعيات 11 سبتمبر 2001م: وهي تعتبر من أخطر التطور علي المسلمين والمؤسسات الاسلامية في السنوات الاخيرة التي أحدثتها تلك الاحداث، حيث نتج عنها ربط الاسلام والمسلمين بالإرهاب، مما وضع المؤسسات الاسلامية في نظر العالم داخل دائرة الشك والالتهام، ويمثل هذا الوضع تحدياً حقيقياً ليس للمصارف الاسلامية فحسب بل للعالم الاسلامي قاطبة.

كل هذه العوامل مجتمعة جعلت من الضروري القيام بإصلاحات هيكلية في القطاع المصرفي السوداني ليتم تأهيله كي يطلع بدوره الاقتصادى و التنموي⁽¹⁾.

المراحل التاريخية للإصلاح المصرفي بالسودان

1. المرحلة الاولى (1956-1989م)

إن عمليات الإصلاح لم تتوقف منذ الاستقلال حيث بدأ العمل المصرفي بقيام فرع البنك الاهلي المصري في العام 1903م وحتى الي ما بعد الاستقلال كان التطور في القطاع المصرفي مرهون بالاستثمار الأجنبي ، إذ ان المصارف المتواجدة وقتها تمثل فروع لمصارف أجنبية تمثلت في مصارف مصرية وبريطانية وفرنسية وتركية ، ولذلك لم تكن هناك سياسة مصرفية وطنية⁽²⁾.

وبعد الاستقلال في العام 1956م وبقيام لجنة العملة في ذات العام ، أوكل إليها القيام بمهام إصدار العملة الوطنية والسعي لإنشاء جهاز مصرفي بالبلاد للاطلاع بمهام التمويل لمرحلة التنمية المتوقعة عقب الاستقلال، وقد شهد القطاع المصرفي تطورات عديدة نلخص أهمها في الآتي :

1. في الفترة 1956م وحتى 1961م ، توسع القطاع بقيام ثلاثة فروع لمصارف اجنبية اضافية هي البنك العربي الاردني والبنك التجاري الاثيوبي وبنك ناشيونال اند قريندليز، كما شهد القطاع قيام اول مصرف سوداني هو البنك التجاري السوداني واول مصرف مشترك (أجنبي - محلي) هو بنك النيلين بالإضافة الي ثلاثة مصارف متخصصة هي الزراعي والصناعي والعقاري، كما تم تأسيس البنك المركزي (بنك السودان) في العام 1959م ليحل محل لجنة العملة السودانية ويباشر مهام البنك المركزي⁽³⁾.

2. في العام 1970م شهد القطاع المصرفي تطورات وعمليات إصلاح عديدة تتمثل أهمها في عمليات التأميم والتي شملت كل فروع البنوك الاجنبية وعدد خمسة فروع وأعطيت أسماء جديدة، كما شملت البنك التجاري السوداني وبنك النيلين، وأصبح كل القطاع المصرفي مملوكاً للحكومة ويتكون من بنوك التنمية الثلاثي (الصناعي - العقاري - الزراعي) وبنك الخرطوم للتجارة الخارجية (اركليز سابقاً) وبنك ام درمان (ناشونال اند قريندليز) وبنك جوبا(البنك التجاري الاثيوبي) وبنك الشعب (بنك مصر) وبنك البحر الاحمر (البنك العربي) وبنك النيلين والبنك التجاري⁽⁴⁾.

3. في العام 1973م تم إصدار قانون تنظيم عمل البنوك والادخار، وقد سلب هذا القانون بعضاً من صلاحيات البنك المركزي الرقابية ، حيث تم إنشاء مجلس البنوك والادخار الذي أوكلت إليه سلطة الاشراف والرقابة علي

(1) صابر محمد الحسن ، مرجع سابق ،ص17.

(2) المرجع السابق ،ص21.

(3) تاج السر السنوسي وآخرون ،دراسة حول التشريعات التي تحكم العمل المصرفي (الخرطوم:المعهد العالي للدراسات المصرفية،1998م)ص3..

(4) عبدالباسط محمد المصطفى،أثر تطبيق مقررات بازل وبرنامج إعادة الهيكلة على الجهاز المصرفي السوداني(الخرطوم:جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،رسالة دكتوراه غير منشورة،2009م)ص104.

المصارف التجارية. كما تم في تلك الفترة دمج عدد من المصارف مثل بنك جوبا مع بنك أمدرمان ليسي الكيان الجديد بنك الوحدة، كما تم لاحقاً دمج بنك الشعب مع بنك الخرطوم، ودمج بنك البحر الاحمر مع بنك النيلين. غير أن العمل بقانون تنظيم عمل البنوك والادخار لم يستمر طويلاً بسبب المصاعب التي نتجت عن تطبيقه، وسرعان ما تم تعطيله في نفس العام كما تم إلغاء مجلس الادخار في اواخر ذات العام، لتعود الصلاحيات الاشرافية والرقابية مرة أخرى للبنك المركزي. شهدت هذه الفترة كذلك بداية إنشاء المصارف الاسلامية بقيام بنك فيصل الاسلامي في العام 1973م ، وقيام مصارف تجارية عديدة منها الحكومية كبنك الاستيراد والتصدير وبنوك أجنبية مثل بنك أبوظبي وسياتي بانك وبنوك برأسمال مشترك سوداني وأجنبي مثل البنك السعودي السوداني والبنك السوداني الفرنسي، ومن التطورات الهامة في هذه الفترة بداية محاولة أسلمة الجهاز المصرفي في العام 1983م. وكل محاولات الإصلاح في تلك الفترة لم تكن ذات أثر كبير لأنها لم تتم في إطار إصلاح شامل بل تتم بطريقة جزئية (1).

المرحلة الثانية الفترة من 1990-1998م :

إعتباراً من فترة التسعينات وفي إطار الإصلاح الاقتصادي الشامل، فإن برامج الإصلاح في هذه المرحلة بنيت علي دراسة الطبيعة المصاحبة للضعف الذاتي التي يعاني منه النظام المصرفي، خاصة مع تبني الدولة لحزمة من السياسات الكلية والبرامج التنفيذية للإصلاح الاقتصادي بما في ذلك الإصلاح المالي والمصرفي، وقد إتصفت البرامج الإصلاحية في تلك الفترة بالاستمرارية والتطبيق علي مراحل ، وتناولت اربعة جوانب مختلفة علي النحو التالي (2):

1. الجانب القانوني: صدرت عدة قوانين ولوائح لتنظيم العمل المصرفي لأجل تحسين وترقية أدائه وتتمثل أهم هذه القوانين في الآتي:

1. قانون بيع الاراضي المرهونة للمصارف لعام 1990م هو ينظم إجراءات إسترداد أموال المصارف التي يعجز العملاء عن سدادها.

2. - قانون تنظيم العمل المصرفي: صدر هذا القانون في العام 1991م، وأشتمل علي تعريف العمل المصرفي والأعمال التي تمارسها المصارف وترخيص والغاء العمل المصرفي، الاشراف والرقابة علي المصارف، إجراءات الدمج المصرفي وغيرها من الشؤون المصرفية.

3 - قانون سوق الخرطوم للأوراق المالية، والذي صدر في العام 1994م، وبموجبه أفتتح السوق الأولي (سوق الاصدار) في نفس العام ، أما السوق الثانوي (سوق تداول الاسهم والصكوك) فقد تم إفتتاحه في عام 1995م، والزم القانون السوق بالعمل وفق أحكام الشريعة الاسلامية.

4 - قانون صندوق الودائع المصرفية 1996م، بهدف حماية حقوق المودعين خاصة الصغار منهم، كذلك بغرض سلامة واستقرار الجهاز المصرفي في حال إمتناع أي مصرف عن دفع الودائع الادخارية، أما الودائع الاستثمارية فيقدم ايضاً الضمان لها في حالة تعرضها لخسائر تجارية (1).

(1) صابر محمد الحسن، مرجع سابق، ص23.

(2) المرجع سابق ، ص24.

(1) الوثائق عطا المنان محمد أحمد، قوانين العمل المصرفي والتجاري بالسودان(الخرطوم :حاتم احمد علي، 2005م) ص107.

2. الجانب الاداري والمالي: سمح للمصارف السودانية في العام 1990م بإنشاء فروع لها في كافة انحاء السودان، كي تنتشر جغرافيا وتزيد الوعي المصرفي، ولقد قدمت العديد من المصارف كبنك فيصل الاسلامي السوداني وبنك الخرطوم، بفتح فروع عديدة لها في الأقاليم لكن سرعان ما تم دمجها مع الفروع القريبة او إغلاقها بسبب الخسائر المالية نتيجة للتوسع غير المدروس.
3. صدور لائحة الجزاءات المالية والإدارية في العام 1991م لضمان التزام المصارف بموجهات البنك المركزي، حيث يتم خصم قيمة المخالفة المالية من حساب المصرف المخالف حسب فئة ونوع المخالفة ويخطر كتابياً بها.
4. تحرير سعر الصرف في العام 1992م ، كما تم كذلك تحرير اسعار السلع والخدمات وتخفيف القيود علي التعامل بالنقد الاجنبي لجذب وتشجيع الاستثمار الداخلي والخارجي
5. صدور مشروع توفيق اوضاع المصارف السودانية في العام 1995م بقية إجراء إصلاحات مالية وإدارية لتنمائي مع المتطلبات الدولية لكفاية رأس المال ومواكبة للتطورات العالمية في مجال الصيرفة ، وقد حددت فترة البرنامج بثلاثة سنوات.
6. الغاء العمل بنظام السقوف الائتمانية في العام 1995م ، كي تتمكن المصارف من استغلال مواردها وتمول الأنشطة والقطاعات المختلفة وفق السياسة النقدية والتمويلية للبنك المركزي.
3. جانب البناء المؤسسي:
تم انشاء عدد من المؤسسات المالية لإكمال وتطوير بنيات القطاع المالي والمصرفي، وشملت إنشاء سوق الخرطوم للأوراق المالية في 1995م وصندوق ضمان الودائع المصرفية 1996م ، وشركة السودان للخدمة المالية في 1998م.
4. جانب التأصيل : سعت السياسات الي تعميق اسلحة الجهاز المصرفي للوصول الي ممارسة مصرفية قائمة علي الشريعة الإسلامية و للوصول لذلك تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية في بنك السودان وفي المقابل تم انشاء هيئة شرعية في كل مصرف للتأكد والإشراف علي اداء المصرف الاسلامي وسلامة المعاملات، كما تم إعتداد هوامش المربحات ونسب المشاركة كآليات اسلامية لإدارة في السيولة في الاقتصاد الاسلامي بدل سعر الفائدة، كما تم تطوير اوراق مالية جديدة (شهادة وشمم) تتوافق مع احكام الشريعة كبديل للسندات الحكومية القائمة علي سعر الفائدة، وفي الفترة ذاتها تم تفعيل دور معهد المصارف وحول الي المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية لتخريج المصرف الفقيه (2).

5. المرحلة الثالثة: الفترة من 1999م - 2002م

أصدر بنك السودان السياسة المصرفية الشاملة للجهاز المصرفي والمؤسسات المالية كبرنامج متوسط المدى يقوم علي ما يتم إنجازه في المرحلة الاولى ليستمر في معالجة عوامل الضعف سائلة الذكر لتقليل آثارها وهدفت لتعزيز وسلامة الجهاز المصرفي ودعم مراكزه المالية وتهيئة المصارف لمواكبة التطورات في الساحة المصرفية والمالية والاقتصادية علي الصعيد المحلي وللإيفاء بمتطلبات العولمة وترمي السياسة المصرفية الشاملة بصفة عامة الي إيجاد كيانات مصرفية كبيرة ذات مراكز قوية قادرة علي المنافسة وتقديم خدمات مصرفية متميزة وحديثة وبكفاءة عالية، واشتملت السياسة علي ستة محاور هي⁽¹⁾

أولاً محور تنمية الجهاز المصرفي والمؤسسات المالية: هدفت السياسة الي اعادة النظر في هياكل الجهاز المصرفي ومؤسساته لتطويرها ولإيجاد مجموعات مصرفية ضخمة متعددة ويزيادة رأسمالها وأدمجها وخصخصة المملوك للدولة، لضمان مواكبتها للقواعد الشريعة والتطورات المحلية والعالمية وتحديث وسائل الرقابة الوقائية والياتها ومراجعة النظم المحاسبية والأنظمة الداخلية لتلافي وتقليل المخالفات والتجاوزات المصرفية ، ايضاً هدفت السياسة لحصر ومتابعة المؤسسات الأخرى التي تزاوّل أي جزء من العمل المصرفي لضمان توافق اعمالها مع سياسات وضابط البنك المركزي.

2. محور تأصيل العمل المصرفي:

إهتم بنك السودان في الاستمرار في تأهيل العمل المصرفي ووضع كتيبات التعامل بالصيغ الاسلامية مع الزام المصارف بالعمل وفقها، وتطوير الادوات المالية الاسلامية وأدوات ادارة السيولة ، وتفعيل دور ادارة المراجعة الداخلية بالمصارف للتأكد من سلامة النشاط المصرفي بالتعاون مع هيئات الرقابة الشرعية، كما اهتمت السياسية في هذا المحور بالاستمرار في تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية والتعاون مع الجهات ذات الصلة بالعمل المصرفي الاسلامي مثل هيئة المعايير المحاسبية والمراجعة للمؤسسات المالية الاسلامية ومجلس الخدمات المالية الاسلامية.

3. محور التمويل:-

يرمي بنك السودان في هذا الجانب الي ضمان تدقيق التمويل المصرفي للقطاعات ذات الاولوية وتحرير التمويل المصرفي وخفض تكلفته والإسهام في برامج الدعم الاجتماعي، وهدف السياسة كذلك مرجعة وترشيد عمليات التمويل بالنقد الاجنبي ووضع الضوابط الكفيلة لتتوافق مع الاحكام الشرعية والسلامة المصرفية والسياسات الكلية للدولة مع ضرورة جذب وتحسين تركيبة الودائع المصرفية.

4. محور تنظيم سوق النقد الأجنبي

تهدف السياسة في هذا المجال لاستكمال بناء سوق النقد الاجنبي والحفاظ علي توطيد واستقرار سوق النقد الاجنبي وتحرير المعاملات بالنقد الاجنبي وفق آليات العرض والطلب، وتطوير المصارف وتشجيعها للقيام بدور الوساطة في مجال بيع وشراء النقد الأجنبي والعمل بناء علي إحتياجات للبنك المركزي للمساعدة في استقرار سعر الصرف واستحداث آليات لذلك، كذلك من مرامي هذا المحور إكمال نظام تسجيل رأس المال

(1) بنك السودان المركزي، السياسة المصرفية الشاملة، 1999م ، ص ص 2- 4 .

الاجنبي والاستثمارات الخارجية بغرض توفير كل المعلومات الخاصة بها ومتابعة حركتها وتوثيق الصلات مع التكتلات المصرفية الاقليمية والعربية والأفريقية والإسلامية والاستعداد لدخول (اليورو) في التعامل الخارجي ووضع الترتيبات مع المراسلين وتدريب العاملين.

5. محور العمليات المصرفية:

في الخدمة المصرفية عمدت السياسة الي مراجعة الاسس والضوابط التي تحكم فتح وإدارة الحسابات وتوحيدها بين كافة المصارف لمنع التزوير والاختلاس والتعرف التام علي العميل لغرض حماية العمليات المصرفية ومنع غسيل الاموال .

كما شجعت السياسة بإدخال وسائل جديدة للتعامل المالي مثل الشيكات المصرفية وبطاقات الدفع باعتبار الشيك وسيلة دفع بدلاً من كونه ضماناً أو وسيلة للتمويل.

6. محور التقنية:-

إهتمت السياسة بإدخال التقنية الحديثة في العمل المصرفي مثل الشيكات الممغنطة وتكملة شيكات الحاسب الآلي في العمليات المصرفية في ولاية الخرطوم لجميع المصارف كمرحلة أولى ليتم تعميمها علي باقي الولايات في نهاية الفترة.

ونلاحظ أن هذه الفترة تعتبر الأكثر حراكاً في الاصلاح المصرفي والتطوير المؤسسي رغم القصر الزمني لها ⁽¹⁾.

المرحلة الثالثة: 2003-2008م

جاءت هذه المرحلة استمراراً للمرحلة السابقة بإعتبار الاصلاح والتطوير عملية مستمرة، ولتكملة اهداف المرحلة الثانية من السياسة المصرفية الشاملة وإصلاح القطاع المصرفي والمالي، وتتمثل أهم سمات هذه المرحلة فيما يلي ⁽²⁾:-

1. الاستمرار في هيكلة ورسملة المؤسسات المصرفية لإيجاد كيانات مالية كبيرة تحقق مزايا اقتصادية الحجم الكبير، بتشجيع وتحفيز عمليات الدمج، والاستمرار في خصخصة المصارف التجارية الحكومية.
2. مراجعة النظم المحاسبية والمالية والرقابية لتحقيق الشفافية والضبط والالتزام بتطبيق المعايير الاسلامية والعالمية، وتطوير نظم الضبط المؤسسي وإدارة المخاطر ورفع الكفاءة الانتاجية .
3. تحسين مستوى الخدمات المصرفية وخفض التكلفة الادارية بالمصارف وزيادة الربحية للأسهم والودائع.
4. الاستفادة من ثورة تقنية المعلومات في مواكبة الطفرة العالمية في العمل المصرفي وتأهيل وتدريب الكادر البشري لذلك وتهيئة البني التحتية للوصول الي تطبيق نظام الدفع الالكتروني.
5. رفع الوعي بمخاطر العولمة للحفاظ علي الهوية الاسلامية.
6. تطوير قدرات المصارف لمقابلة التحولات النوعية في هياكل وسياسات الاقتصاد، واستيعاب النظم المعاصرة وضبطها كبطاقات الدفع الالكتروني.

(1) صابر محمد الحسن، مرجع سابق، ص28.

(2) عبد المنعم محمد الطيب ، مرجع سابق ، ص9.

7. اكمال بناء القطاع المالي الاسلامي عن طريق صيغ التمويل الاسلامي بإصدار المرشد وابتكار اليات ادارة المخاطر علي اسس شرعية، والعمل علي قيام اسواق مالية للتمويل متنوع الاجال وفق الضوابط الاسلامية.

8. اصلاح البنك المركزي وتتمثل في اصلاح البناء المؤسسي عن طريق تطوير هيكله الوظيفية والإدارية ورفع القدرات والارتقاء بالسياسات والتقنيات خاصة المتعلقة بأنظمة الدفع الالكتروني المالي والمصرفي واعتماد ادارة الجودة ، ويشمل كذلك توفيق اوضاعه وفق تقنيات ترتيبات ادارية ومصرفية ، قانون بنك السودان لسنة 2002م تعديل 2006م ليستوعب اتفاق السلام الشامل الموقع في 2005 كذلك تطوير القدرات الرقابية والإشرافية في اطار قانون تنظيم العمل المصرفي والمعايير الاسلامية للشفافية والإفصاح ومؤشرات الضبط الداخلي والإنذار المبكر، وتطوير ادارة السياسة النقدية من أجل الاستقرار الاقتصادي والعمل علي تأهيل مفاهيم اقتصاديات النقود والتضخم والتمويل بالعجز من الناحية الاسلامية ورفع مقدرة البنك في تطوير سياسات سعر الصرف للوصول لسعر صرف مستقر وموحد وفق العرض والطلب يتفاعل مع المتغيرات الاقتصادية ولا يؤثر في عائدات الصادر غير البترولية مع العمل علي بناء الاحتياطات بالنقد الاجنبي واستثمارها بالتنسيق مع وزارة المالية، وبالتضامن ايضاً مع الاخيرة ثم انشاء مؤسسة ضمان الصادرات بغية معالجة الآثار السالبة لانخفاض قيمة الصادرات غير البترولية، وقامت مؤسسة اخري هي مؤسسة التمويل التنموي الصناعي لتوفير التمويل متوسط وطويل المدي للقطاع الصناعي كما تم تعريف القطاع الخاص بنواذ التمويل الذي تقدمه مؤسسات الضمان والمؤسسات الاقليمية والدولية ليتم ارتيادها كي تزيد النشاط الاقتصادي وتجلب فرص عمل جديدة⁽¹⁾.

ومن أهم سمات هذه الفترة الاهتمام بإنشاء وتفعيل إدارة المخاطر وتطوير الضبط الموسمي بالمصارف والمؤسسات المالية⁽²⁾.

أهداف الإصلاح الإداري والمالي ببنك السودان:

يهدف بنك السودان المركزي من إجراء عملية الإصلاح الإداري والمالي لتحقيق جملة من الأهداف والغايات تتمثل فيما يلي⁽³⁾:

1. قيام كيانات مصرفية كبيرة ذات مراكز مالية ضخمة قادرة علي المنافسة تقدم خدمة مصرفية متميزة وأمنة بتكلفة مناسبة.
2. تقوية الملاءة المالية والربحية للمصارف والإيفاء بمتطلبات الإفصاح والشفافية وكفاية راس المال وادارة المخاطر والضبط المؤسسي والمعايير العالمية مثل بازل (2) والمعايير الاسلامية للسلامة المصرفية.
3. تطبيق التقنية الحديثة واستخدامها في العمل المصرفي كنظام الصراف الالي ونقاط البيع والمقاصة الالكترونية وشبكة الاسويفت.
4. اعادة هيكلة المصارف من خلال مراجعة النظم والسياسات والقوانين المنظمة للنشاط المصرفي لتحسين الاداء الكلي لها.

(1) المرجع السابق، ص10.

(2) موقع بنك السودان المركزي، صفحة سياسات. www.cbos.gov.sd

(3) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي، 2008م، ص ص20-21.

5. استعادة الثقة في الجهاز المصرفي وزيادة السلامة المصرفية لجذب الودائع⁽¹⁾.
 6. زيادة أرباح المصارف وزيادة نسبة العائد علي الأسهم المصرفية.
 7. تقليل نسب الديون المتعثرة للوصول للنسبة المثلي العالمية.
 8. زيادة مساهمة المصارف في النشاط الاقتصادي والتنموي والاجتماعي وتحقيق اهداف الكلية للاقتصاد الوطني بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة كوزارة المالية.
 9. مواكبة التطورات المالية والاقتصادية والسياسية المحلية والعالمية وتهيئة المصارف للتعامل معها.
 10. سد الثغرات في الانظمة المصرفية لمحاربة الاختلاسات والتزوير وتقديم المخالفين للقانون.
 11. الالتزام بقوانين وضوابط العمل المصرفي ومنشورات البنك المركزي التي تنظم الخدمات المصرفية.
- هذه الاهداف الكمية وغير الكمية ، كي تتحقق بصورة جيدة من الضروري أن تتم في إطار اصلاح اقتصادي شامل وتخفيض للقيود المصرفية مع وجود نظام فاعل للرقابة غير المباشرة.

المصارف الإسلامية والإصلاح

تعريف المصرف الإسلامي

هناك عدة تعريفات تتطابق في مضامينها للمصرف الإسلامي، ولكن أشهرها الذي عرفه بأنه (هو المصرف الذي يلتزم بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية في جميع معاملاته المصرفية والاستثمارية، من خلال تطبيق مفهوم الوساطة المالية القائم على مبدأ المشاركة في الربح أو الخسارة، ومن خلال الوكالة بنوعيتها العامة والخاصة⁽²⁾)، وقد كانت بدايتها كمصارف إدخار بمشمال مصر عام 1963م ولا تتعمل بالربا، وبعد ذلك تم إنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة في العام 1977م، وسرعان ما إنتشرت الفكرة لتع بقية الالم الإسلامي فكان مصرف دبي الإسلامي أول مصرف إسلامي في العالم وتأسس عام 1975م، ثم تلاه قيام عدد من المصارف الإسلامية وشركات الإستثمار الإسلامية في دول إسلامية جنباً إلى جنب مع المصارف التقليدية، وكان السودان في مقدمة الدول التي نشأت فيها المصارف الإسلامية حيث كانت البداية بنشأة بنك فيصل الإسلامي عام 1978م، ثم أصبح العمل المصرفي والمالي يعمل بكلياته تحت مظلة القوانين الإسلامية. واستمر التوسع في قيام المصارف الإسلامية في مختلف بقاع العالم حتى وصل عددها في 2008م إلى 180 مصرف و 350 مؤسسة مالية إسلامية تدير أموال بقيمة 1.2 ترليون دولار وتمتلك أصول بقيمة 700 مليار دولار وتنمو سنوياً بنسبة 15%⁽³⁾.

أهداف المصارف الإسلامية

تهدف المصارف الإسلامية تحقيق عدة أهداف أهمها⁽⁴⁾:

1. الالتزام بالشريعة في معاملاتها.

(1) الهادي صالح محمد، مرجع سابق ، ص5.
(2) عبد المنع القوسي، المصارف الإسلامية (الخرطوم : مجلة المصارف، العدد، العاشر، 1997م) ص44.
(3) عبد العزيز خوجة، حوار منشور (الخرطوم:مجلة المصرفي العدد 49، أبريل 2010م) ص21.
(4) سيد هواري، إدارة البنوك ، مرجع سابق ، ص140.

2. تحقيق التكافل في المجتمع.

3. حفظ الأموال وتنميتها.

4. حفظ الأموال وتنميتها.

5. تمويل إحتياجات المتعاملات.

6. تمويل إحتياجات المتعاملين.

مؤسسات داعمة للصناعة المصرفية الإسلامية

من أجل دعم الصناعة المصرفية الإسلامية نشأت عدة مؤسسات إستراتيجية تتمثل في الآتي⁽²⁾:

1. مجلس الخدمات المالية الإسلامية (ماليزيا).

2. هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية (البحرين).

3. المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية (البحرين).

4. مركز السيولة المالية للمصارف الإسلامية (البحرين).

5. المركز الدولي للتحكيم والمصالحة (دبي).

ويعتبر مجلس الخدمات المالية الإسلامية من أهم هذه المؤسسات وقد أنشأ في العام 2002م ، ويعتبر هيئة دولية مستقلة تعنى بسلامة واستقرار صناعة الخدمات المالية الإسلامية والتي تشمل الصناعة المصرفية وسوق رأس المال والتأمين وتكثيف المعايير الدولية لتتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية ، هذا ويعاون المجلس لجنة فنية ومجموعة عمل ولجنة شرعية من الدول الأعضاء بالإضافة إلى أمانة المجلس، وعمله مكمل لعمل لجنة بازل، ولما كان من الصعب جداً على المصارف الإسلامية تطبيق متطلبات بازل (2) تطبيقاً حرفياً ، لأنها صممت للمصارف التقليدية التي تختلف عن المصارف الإسلامية في عدة أشياء ، فالمصارف الإسلامية تواجه عدة مخاطر مختلفة من المخاطر في مكونات القوائم المالية سواء كان ذلك من ناحية الأصول أو الخصوم ، ففي ناحية الخصوم ودائع الإستثمار ومن ناحية الأصول الصيغ والعقود الإسلامية المختلفة التي تشمل مخاطر عديدة. وقد أصدر مجلس الخدمات المالية معيار كفاية رأس المال ومعيار حقوق أصحاب الإستثمارات المطلقة⁽³⁾.

تحديات الصناعة المصرفية الإسلامية

يجب على المؤسسات الإسلامية والإقتصاديين والخبراء الماليين المسلمين والمهتمين بأمر النظام المالي الإسلامي القيام فوراً بإعادة تقييم أداء المؤسسات المالية الإسلامية ومراجعة بيئة عملها حتى تستطيع النهوض بمتطلبات واستحقاقات تحقيق الآمال المعقودة عليها، ومن أكبر التحديات التي تواجه العمل الإقتصادي الإسلامي محدودية المنتجات وعدم توسعها، وضعف البيئة التشريعية والمؤسسية والضوابط ، وإفتقار مؤسسات التمويل الإسلامي إلى موارد بشرية مدربة وذات كفاءة عالية ، وتوفير القدرات الإدارية والبحثية اللازمة لتطوير النظام المالي الإسلامي، كذلك من التحديات محدودية الأسواق الملزمة بالشريعة الإسلامية ، وأن معظم الأسواق

(2) التجاني حسين دفع الله، الصيرفة الإسلامية عالمياً (الخرطوم: سينان العالمية للطباعة، 2010م) ص 8.

(3) بنك أمدرمان الوطني ، إدارة المخاطر ، نشرة تعريفية ، يونيو 2011م. ص ص 2-3..

المالية تتعامل بنظام المراجعة ويتعامل بها المضاربون الذين لا يتمتعون بسمعة جيدة ، ومن أهم مهددات تطور المصارف الإسلامية محدودية القطاعات التي تتعامل بها والتركيز على قطاع معين كالعقارات ، وقد أدى ذلك إلى صعوبات عندما تعرض ذلك القطاع في دول الخليج إلى تداعيات الأزمة المالية العالمية⁽¹⁾. كل هذه التحديات تجعل الحاجة ملحة لتطوير هيكل النظام المصرفي الإسلامي بالإصلاح المستمر وتطوير القوانين والنظم والضوابط الإشرافية وترقية أنظمة إدارة المخاطر ، وتكوين وحدات مصرفية ذات موارد ضخمة ، مع ضرورة التنسيق بين الدول والمؤسسات المالية الإسلامية حول إستحداث المنتجات المصرفية وضوابطها الشرعية.

(1) عبد الوهاب عثمان ، الأزمة المالية ، مرجع سابق، ص ص 24-29.

الفصل الثاني

مفهوم وطرق قياس ومعايير ونماذج تقويم الأداء

المبحث الأول: مفهوم وأهمية الأداء

المبحث الثاني: قياس ومعايير الأداء المصرفي وأثر موجهات البنك المركزي على

المصارف

المبحث الثالث: نماذج تقويم الأداء في القطاع المصرفي السوداني

المبحث الأول: مفهوم الأداء وأهميته

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم واسعة الانتشار والاستعمال في مختلف العلوم ، وذلك لما يكتسبه من أهمية لمنظمات الأعمال . ولكن لا يزال يحيط به الكثير من الغموض رغم كثرة تناول الكتاب له ، وذلك لاختلاف وجهات النظر حول تحديد المؤشرات والمعايير الخاصة به التي يجب استخدامها وتحديد الخصائص التنظيمية المتعلقة به وغيرها من المتغيرات ذات العلاقة بالأداء .

مفهوم تقويم الأداء في اللغة

كلمة تقويم أصلها في اللغة قوم وتعني الإصلاح والمحافظة ، وقومته عدلته فهو قويم ومستقيم⁽¹⁾ ، وقومت السلعة : ثمنتها والتقويم يعني التثمين⁽²⁾ ، والتقويم : التسعير وتحديد القيمة⁽³⁾ . أما الأداء في اللغة فيعني الإيصال والقضاء ، وأدى الشيء : قام به ، وأدى الدين : قضاة ، وأدى الصلاة : قام بها لوقتها ، وأدى إليه الشيء : أوصله إليه⁽⁴⁾ .

والاشتقاق اللغوي لكلمة الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل⁽⁵⁾ .

وبعض المختصين يعرف الأداء من خلال مناقشته لعدد من المداخل المرتبطة به وهي⁽⁶⁾ :

1. **مدخل الأهداف** : يفترض هذا المدخل أن المنشأة تسعى إلى تحقيق أهداف أولية متماثلة وتعتبر وجهة النظر هذه أن الأداء هو بلوغ المنشأة لهدفها .
 2. **مدخل موارد المنشأة** : هذا المدخل يؤكد على العلاقة بين المنشآت وبيئاتها ويعتبر الأداء بأنه قدرة المنشأة في الحصول على مواردها .
 3. **مدخل العملية** : وهذا المدخل يعتبر الأداء ما هو إلا انعكاس لسلوك المساهمين في المنشأة .
 4. **مدخل المفهوم** : هذا المدخل يميز الأداء بكونه مفهوما متعدد الأبعاد والتقويمات وأن كل تقويم يكون خاصا بمتطلبات المفهوم وله مستوى محدد من الطموح .
- كما أن هناك من عرف الأداء من وجهة نظر القانون بأنه أداء الفعل المطلوب والمحدد بموجب العقد . وأن النجاح هو إلزام شخص مكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية ، وأن كان طرف من أطراف العقد ملزم بالأداء استنادا للبنود المنصوص عليها⁽⁷⁾ .

(1) مجد الدين محمد الفيروز آبادي ، القاموس المحيط (بيروت : مؤسسة الرسالة ، 1998م) ص 1152.

(2) عصام الدين محمد متولي ، محاسبة الزكاة أصولها العلمية والعملية (الخرطوم : مطبعة جامعة القاهرة فرع الخرطوم ، 1984) ص 35.

(3) جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب (بيروت : دار صادر 1990م) ص 500 .

(4) عبد الناصر عبدالرحمن نمر وادي ، دور التقارير الرقابية في تقويم الاداء في ظل تطبيق محاسبة المسؤولية (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2008م) ص 106 .

(5) الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الاداء (الجزائر : مجلة الباحث ، العدد السابع 2010م) ص 217 .

(6) فلاح حسن الحسين ومؤيد عبدالرحمن الدوري ، إدارة البنوك ، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر (عمان : دار وائل للنشر ، 2000م) ص 221.

(7) المرجع السابق ص 222 .

ويعرف كل من (ملر) و(بروملي) الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفاعلية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (1) ، أي بمعنى تحقيق أهدافها بطريقة عقلانية .

ويقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها(2) ، وهذا المفهوم يربط الأنشطة بالأهداف.

قياس الأداء

القياس في جوهره هو وسيلة يمكن من خلالها تقويم فاعلية القرارات المتخذة داخل المؤسسات بالشكل الذي يجعلها قادرة على تقويم نجاح أو فشل تخطيطها الإستراتيجي ، لأن نجاح المؤسسة يظهر من خلال أدائها الذي بدوره أنعكاس للقرارات الإستراتيجية والتي تتعلق بالأهداف والخطط والإشراف والظروف الداخلية والخارجية المختلفة .

كما يعد قياس الأداء وسيلة للحكم على نتائج المؤسسة فيما إذا كانت هذه النتائج جيدة أو سيئة(3) .

أدوات قياس الأداء

هنالك أدوات مختلفة لقياس الأداء وفيما يلي بعض أهم المقاييس المستخدمة :

1. **المقاييس المالية** : وتعكس هذه المقاييس صورة عن الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترة الحالية ، الأمر الذي يسهل عملية المقارنة مع السنوات الماضية ويتم ذلك بتحليل المالي للبيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية وقائمة الدخل والتدفقات وغيرها من القوائم ، وبالتالي تكشف عن مواطن الضعف والقوة في المركز المالي وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على ربحية المؤسسة ، وهناك الكثير من أدوات التحليل المالي من أهمها قائمة الموارد والاستخدامات والنسب المالية(4) .

2. **المقاييس السوقية** : وهي تتعلق بالأنشطة السوقية في المبيعات المحققة ومقدار الزيادة واتجاه وتكلفة المبيعات والربح والعملاء الجدد وغير ذلك ، وهذه المقاييس تساعد المؤسسة في التعرف على مدى تحقيق الأهداف البيعية ومعرفة أوجه نشاطها البيعي من حيث الزيادة والنقصان ومدى حصولها على عملاء جدد ، ويستخدم الكثير من المهتمين بالإدارة حجم المبيعات والحصة السوقية كمقياس للأداء .

3. **المقاييس الإنتاجية** : ويقصد بها الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية في إنتاج حجم معين من المنتجات .

4. **مقاييس الكفاءة** : ويقصد بالكفاءة القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة(5) ، وبطريقة أخرى تعني الوصول إلى أفضل علاقة ممكنة بين المدخلات والمخرجات أو إنجاز الكثير بأقل ما يمكن ، أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة .

المفهوم الاصطلاحي لتقويم الأداء

(1) عداي الحسين و فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية (عمان : دار وائل للنشر 2000) ص231 .

(2) توفيق محمد عبدالمحسن ، تقييم الأداء (بيروت : دار النهضة العربية 1997) ص3 .

(3) عداي الحسين وفلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق ص 232 .

(4) منير إبراهيم هندي ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر ط3 (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1997) ص27 .

(5) عبدالسلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة 2002) ص25 .

يتكون هذا المفهوم من جزئيين :

الجزء الأول : التقويم

ويعرف بأنه قياس كفاءة وجودة المنظمة في مجال تحقيق أهدافها العامة والقانونية والاستفادة من البيانات من خلال التحليل والدراسة لأغراض رفع أداء المنظمة⁽¹⁾ .

كما يعرف التقويم بأنه عملية هادفة لقياس النشاط الذي يتم تأديته في كل قسم من أقسام المنشأة ومعرفة نتائجه ، وبيان كون هذا النشاط متفقاً في نتائجه والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، وإذا كان أسلوب أداء النشاط ووسائل تحقيق نتائجه تمثل أفضل وأكفاً ما أمكن اتباعه لتحقيق تلك النتائج والأهداف⁽²⁾ .

الجزء الثاني : الأداء المؤسسي

ويعرف بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية⁽³⁾ . وكاتب آخر يعرفه أنه دراسة جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة وتحليلها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها⁽⁴⁾ .

ونرى أن هذه التعاريف ركزت على قياس الأداء وفقاً لأهداف وتحليل الأنشطة للوصول لمستوى الأداء المحقق ، والقياس يختلف عن مفهوم التقويم وإن ارتبط به ، فالتقويم في الأساس إعطاء حكم ، بينما القياس تقدير الأشياء كمياً عن طريق استخدام وحدات رقمية مقننه . فالتقويم أشمل وأعم من القياس لأنه يشمل مضافاً إليه حكم معين مع اتخاذ الإجراءات التي تكفل الوصول إلى الأهداف المنشودة كما أن هذه التعاريف لم توضح كيفية الوصول إلى الانحرافات ولم تذكر الجهات التي تقوم بعملية التقويم وتوقيت عملية التقويم ، ولكن نلاحظ أن هذه التعاريف السابقة تتفق في الآتي :

1. تقويم الأداء ضروري لكل منشأة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها .
 2. أنه عملية منهجية شاملة وحركية تهدف لمعرفة مدى إنجاز الجوانب المتعلقة بالأهداف والخطط والوظائف والنشاطات والممارسات والنتائج... إلخ .
 3. أنه يهدف إلى تشخيص المشكلات وعلاج الانحرافات وأسبابها مما يساعد على التطوير والتحسين .
 4. أنه يتصف بالاستمرارية والتنوع والتكامل .
 5. أنه يساعد في صياغة أهداف جديدة ، ويساعد في تعديل الوضع القائم لتحقيق أفضل إنجاز ممكن .
- ويعرف الباحث تقويم الأداء بأنه : عملية منظمة ترمي لمعرفة ما تم إنجازه خلال فترة زمنية محددة بالمقارنة مع ما تم وضعه من خطط وأهداف باستخدام المؤشرات وتحديد الانحرافات وأسبابها إن وجدت ، وتصحيحها في الوقت المناسب .

أهداف تقويم الأداء:

تهدف عملية تقويم الأداء إلى مجموعة من الأهداف أهمها⁽¹⁾:

- (1) عبدالعزيز مخيمر ، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 1999م) ص 87 .
- (2) غسان قلعائي ، رقابة الأداء (دمشق : دار كنعان للدراسات والنشر 1998) ص 13 .
- (3) عبد العزيز مخيمر ، قياس الأداء ، مرجع سابق ص 87 .
- (4) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف : تنظيم وإدارة الأعمال (الاسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993م) ص 567 .

1. مساعدة المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة على اكتشاف الانحرافات والتي يؤدي تحليلها إلى معرفة أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة .
2. تساعد مؤشرات الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بكل مستوى ، كما أنها تنبه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون في حاجة إليها حينما تكون أكثر إنتاجية ، لذا فإن قراراتها تعتمد على حقائق موضوعية .
3. تحديد المدى الذي وصلت إليه الإدارة في تحقيق المسؤولية والوفاء بالالتزامات الموكلة إليها .
4. يعتبر تقويم من أهم دعائم رسم السياسات العامة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الصناعة أو على مستوى الدولة ككل .
5. تعتبر مؤشرات تقويم الأداء - إذا قامت على أسس سليمة - نوعاً من أنواع الحوافز التي تدفع العاملين بالمنشأة نحو الأداء الأفضل ، وتساعد على التأكد من سلامة الخطط وواقعية الأهداف المحددة مسبقاً ، مما يساعد على إعداد الخطط في الفترات التالية .
- وتتفاوت هذه الأهداف من مستوى لآخر ، ولكن الهدف الأبرز لتقويم الأداء هو توضيح الانحرافات والعقبات ، السعي إلى تصحيحها ، ومن ثم تطبيق عمليات الرقابة الإدارية المحكمة ، على اعتبار أن التقويم مصدر من مصادر التخطيط الإستراتيجي .

أهمية تقويم الأداء:

تأتي أهمية تقويم الأداء في الآتي (2) :

1. يظهر إمكانية المؤسسة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .
2. يوضح العلاقات المتبادلة بين الأقسام المختلفة حيث تساعد على التحقق من قيام تلك الأقسام بوظائفها بأفضل كفاءة ممكنة .
3. يرتبط تقويم الأداء ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط على كافة المستويات ، سواء على مستوى الأقسام أو الفروع أو على مستوى المؤسسة أو القطاع أو الاقتصاد الوطني .
4. يلعب قويم الأداء دوراً رئيسياً في العملية الرقابية لأنه يؤدي مهمة المراجعة ويسهل عملية المراقبة ، وبالتالي يوفر تقويم الأداء نظاماً لتدقيق المعلومات اللازمة للرقابة وتوجيه العمليات في المنظمة ، وتتكون دورة تقويم الأداء من أربعة مراحل تبدأ بوضع المعايير ، ثم بيان مستويات الأداء وتليها مرحلة مراجعة سجلات الأداء على ضوء المعايير الموضوعية ، وأخيراً تحديد الإجراءات التصحيحية⁽³⁾ .

كما يعتبر نظام تقويم الأداء مهما لأغراض تتعلق بالمؤسسة أو الإدارة والملاك لأنه يفيد في تحقيق الجوانب

التالية (1) :

(1) فالح حسن الغيث ، نظم الرقابة واثرها علي الأداء (تونس مجلة الرقابة الإدارية ، العدد 30 يونيو 1997م) ص28.
(2) فالح حسن الغيث ، نظم الرقابة واثرها علي الأداء (تونس: مجلة الرقابة الإدارية ، العدد 30 يونيو 1997م) ص28..
(3) عبدالرحمن الزين النور ، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات (الخرطوم : جامعة السودان ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2003م) ص72 .
(1) محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق : دار الرضاء للنشر 2001) ص21 .

1. تحديد الحاجة للموارد البشرية ، وذلك في ضوء قدرة العاملين الحالية على الوفاء بمتطلبات أعمالهم وواجباتهم .
2. تقييم سياسات الاستخدام والتوظيف من خلال التعرف على المؤهلات العلمية والفنية ، وكذلك مدى اندماج المؤسسة في العمل الذي كلفت به خلال السنة الأولى من عملها ، لكي تتمكن في ضوء ذلك من الاستمرار أو التعجيل أو تغيير سياسة الاستخدام .
3. كما أن تقدير العمل المنجز من قبل إدارة المؤسسة يخلق جواً من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين والإدارة ، ويقود إلى خلق الثقة المتبادلة ورفع الروح المعنوية .
4. تحديد الحاجة إلى إعادة التنظيم والأداء المؤسسي وأداء الموارد البشرية ، ومدى ملاءمة البيئة لتنفيذ المهام المقدر في المؤسسة أو الإدارة وبما يتوافق مع الأهداف والخطط الموضوعية ، ويكشف التغيرات في الواقع التنظيمي، ويبرر قرارات إعادة التنظيم والبناء الهيكلي ليتحقق التناغم بين متطلبات تنفيذ المهام والبيئة التنظيمية .

أبعاد تقييم الأداء:

هنالك ثلاثة أبعاد لعملية تقييم الأداء تتمثل في الآتي (1) :

1. البعد الاقتصادي : تمثل الشفافية المالية أساس نجاح تقييم الشركات والإدارات وتسمح الرقابة المالية والمراجعة من التحقق من موثوقية النفقات الجارية واستخدامات الأموال والمنتجات وقانونيتها ، ويعد البعد الاقتصادي مهماً في تقدير نتائج السياسات العامة وآثارها .
2. البعد الاجتماعي : ويهدف لتحليل العلاقات بين الإدارة مع وسطها الاجتماعي ، كما أن التقييم يهدف إلى ضمان المعادلة بين الطلب والعرض في المنشأة .
3. البعد السلوكي : ويخص محتوى التقييم الأخلاقي ، ماذا يمكننا أن نقوم به؟ وكيف يتوجب علينا إجراء التقييم ؟ كما يشمل البعد الأخلاقي احترام أدبيات الممارسات التقييمية التي تخص أيضاً خيار المقيمين كاستقلالية والكفاءة والمعايير الموضوعية وشفافية الاختيار ، وكذلك مسار التقييم في وضوح الأهداف والمنهج وإعلان النتائج .

متطلبات تقييم الأداء:

تتمثل متطلبات تقييم الأداء في الآتي (2) :

1. اتخاذ القرار حول ما يجب قياسه ، لأن هناك العديد من المؤشرات التي يمكن قياسها ولكن لا يمكن أن تكون جميعها مناسبة لتقييم الأداء وإعطاء نتائج مفيدة وسريعة ، إضافة إلى أن اتخاذ مثل هذا القرار يعمل على تقليل الوقت في إجراء عملية القياس ، كما أنه يساعد في تحقيق الجودة الشاملة المتمثلة في تحقيق أهداف المنشأة بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن .

(2) توفيق محمد عبدالمحسن ، تقييم الأداء (بيروت: دار النهضة العربية 1997) ص 13.

(3) عصام فهد العريبي ، المحاسبة الإدارية (عمان : دار المناهج 2002) ص 88 .

2. التخطيط لكيفية إعداد التقارير وهي تعتبر مهمة للغاية في عملية تقويم الأداء ويجب التخطيط المسبق للطريقة التي يجب أن يعد بها التقرير، من حيث الهدف منه وجهته وعناصره وغير ذلك ، بالإضافة إلى طريقة تحويله إلى أرقام يسهل فهمها .

أسس تقويم الأداء:

- هنالك ثلاثة طرق يتم إتباعها كلياً أو جزئياً منها في عملية التقويم و تتمثل في (1) :
1. الأداء في الماضي : ويتم دراسة الوضع الراهن للمنشأة ومقارنته بالسنوات الماضية لمعرفة اتجاهات الأداء من حيث التطور أو عدمه ، ويتم المقارنة على أساس سلاسل زمنية ، ويعاب على هذه الطريقة اختلاف وتغير الظروف بين الماضي والوضع الراهن.
 2. أداء الغير في المهام المماثلة : يتم دراسة المنشأة مع المنظمات المماثلة ، ويتم التعرف على أوجه القصور في المنشأة على ضوء مواردها في ظل الظروف المتشابهة في المؤسسات النظرية ، وتتطلب هذه الطريقة تحديد المتغيرات وأن تكون الظروف متماثلة.
 3. على أساس معايير أو موازنات تقديرية يتم وضعها سلفاً ، وهنا يتم وضع مؤشرات وأهداف كي يتم تحقيقها وفق موازنات تقديرية محددة يتم تقويمها وقياسها لمعرفة مستوى الإنجاز وفق ما تم وضعه مسبقاً .

طرق تقويم الأداء:

توجد عدة طرق لتقويم الأداء وتتمثل في الآتي :

1. نظام الموازنات التقديرية ، وهو يقوم على أساس تقدير النفقات والموارد للأعمال المحددة في الخطط المختلفة لأنشطة المنظمة ومقارنتها مع النفقات والموارد الفعلية ، وإظهار الانحرافات التي من خلالها يتم تقويم مدى تنفيذ الخطة ، وتستخدم هذه الموازنات لتقويم الأداء على مستوى المنشأة ككل ، أو على مستوى قسم أو خط إنتاجي معين (2) .
2. التكاليف المعيارية ، وهي التكاليف المحددة مسبقاً والتي تستخدم كأساس للمقارنة مع التكاليف الفعلية، وتتم بإشراك المختصين من محاسبين وإداريين ومهندسين وفنيين وغيرهم لكل مرحلة عمل أو عملية إنتاجية .
3. نظام الإدارة بالأهداف ، ويقوم هذا النظام على مراحل ، حيث يتم تحديد الأهداف لكل نشاط أو مجموعة أنشطة وكذلك المؤشرات لقياس الانجاز ثم تتبع نسب تحقيق الأهداف ومنح المكافآت والعلاوات الإنتاجية على أساس هذه النسب، وعلى ضوء ذلك يتم تقويم الأهداف وإعادة تحديدها في نسب تنفيذ الأهداف والظروف المستجدة .
4. التحليل المالي ، يستخدم لتقويم الأداء الشامل للمنشأة ، أو لتقويم أداء قسم معين من الأقسام ، ويمكن أن يستخدم أيضاً من قبل الجهات الرقابية الخارجية ، وتستعمل النسب المالية كأداة من أدوات التحليل المالي كدراسة المركز المالي للمنشأة وربحيته .

(1) عبدالحى مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة (الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة، 1993م) ص 437 .
(2) فلاح حسن عداي و مؤيد عبدالرحمن ، إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر ط2 (عمان : دار وائل للنشر ، 2003م) ص 233.

5. محاسبة المسؤولية ، وهي تعتمد على قاعدة الإدارة اللامركزية ومحاسبياً على نظام الموازنات التخطيطية لمراكز المسؤولية كأداة للرقابة وتقويم الأداء ، فهي وسيلة ناجحة لعمل المقارنات وكشف المسؤولية عن الانحرافات وأسبابها⁽¹⁾ .

أنواع تقويم الأداء:

يوجد نوعان لتقويم الأداء⁽²⁾ :

1. تقويم الأداء المخطط : ويعني مقارنة الأداء الفعلي بالخطط التي تم وضعها مسبقاً مما يتطلب وجود خطة قبل بداية التنفيذ ، بحيث تكون واضحة ومعلومة لكل المسؤولين قبل التنفيذ ، كما يجب وجود معايير للقياس ذات واقعية وقبول ، ثم بعد ذلك تتم المقارنة ودراسة مدى النجاح أو الانحراف في تنفيذ الخطة .
2. تقويم الأداء الفعلي : ويقصد به مقارنة الأداء الفعلي لهذه الفترة مع الأداء لفترات سابقة أي المقارنة التاريخية وهذا يحتاج إلى بيانات وتقارير الأداء في الفترات الماضية .

العوامل التي تؤثر في تقويم الأداء:

تتأثر عملية تقويم الأداء بمجموعة عوامل ، أهمها⁽³⁾ :

1. التوجهات الإستراتيجية والاقتصادية والثقافية للمؤسسة : وهي تحدد نظم ومؤشرات التقويم فكل منها يتطلب مستوى من الفاعلية والأداء يساهم في تحديد أشكال القدرات الموجودة في المؤسسة من أجل تطويرها .
2. تاريخ وثقافة المؤسسة : تؤثر المفاهيم السائدة في المؤسسة في تقويم الأداء بأن الأشخاص يدافعون عن القيم الهامة لديهم، وعالية فعالية التقويم قد تجابه بسوء فهم ومعارضة إذا سعت لتغيير تاريخ وثقافة المؤسسة.
3. حجم وقطاع المؤسسة : وهذان العاملان يحددان مستوى نظام التقويم في المؤسسات الكبيرة التي تعمل في مجال منافسة مستمرة تسعى دائماً إلى تطوير وتحديث نظام تقويم الأداء .
4. أسلوب الإدارة السائد : وهذا يمثل عاملاً أساسياً في تحديد نظام التقويم وآلية تنفيذه ، لأنه يأخذ في الاعتبار أولويات المؤسسة.
5. طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة : سواء داخل المؤسسة أو في البيئة المحيطة من منظمات واتحادات ونقابات وعملاء وغيرها تؤثر في مضمون نظام التقويم وشكل ممارسته .
6. الاختلاف في حجم العمل : فالمؤسسة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل ، تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.

شروط تقويم الأداء:

لابد من توفر عدد من الشروط كي تنجح عملية تقويم الأداء في المؤسسة وهي كما يلي⁽⁴⁾ :

- 1- الوضوح : يجب أن تتصف عملية تقويم الأداء بالوضوح للأشخاص المكلفين بتنفيذ الأهداف والخطط ، وهذا يساعد في تكاتف الجهود لإنجاز المهام وفق ما خطط لها .

(1) منصور السعيد ، المحاسبة الإدارية (عمان : مؤسسة رام 1993) ص 444.

(2) أحمد محمد ، أبعاد تقويم الأداء (القاهرة : جامعة عين شمس ، المجلة العلمية لكلية التجارة 1994 م) ص 68 .

(3) محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق : دار الرضا للنشر 2001 م) ص 7.

(1) عصام الدين محمد متولي وشريف محمد السكري ، مبادئ المحاسبة القومية (القاهرة : دار النهضة العربية 1999 م) ص 188 – 189.

- 2- توحيد معايير التقييم : إن توحيد المعايير المستخدمة في التقييم يحقق العدالة في الحكم على مؤشرات الأداء ، كما يجب أن تكون مؤشرات القياس مناسبة ، وتأخذ في الاعتبار أهداف المؤسسة.
- 3- اعتماد نظام الأسعار : يجب أن تقوم عملية تقييم الأداء على نظام سعري سليم يساعد على تحديد قيم الانحرافات ، تجنباً للتعارض والتضارب بين مراكز المسؤولية في تسعيرها للمنتجات المتبادلة .
- 4- امتداد معايير التقييم : يجب أن لا تقتصر عملية تقييم الأداء على معيار التقييم وهدفه فقط بل يجب أن تمتد لأبعد من ذلك ، إذ أن التركيز على الهدف المباشر للمعيار يعتبر خلافاً في التحليل ، وقد يؤدي لأخطاء في النتائج التي يمكن التوصل إليها بموجب ذلك .
- 5- وضع نظام شامل متكامل لتقييم الأداء : وهذا النظام يستمد عناصره من البيانات والمعلومات والتقارير التي تكشف عن الأداء الجاري في نشاط محدد .
- 6- الاستمرارية في تقييم الأداء : يجب أن تتم عملية تقييم الأداء بصورة دورية ومنظمة ولا تقتصر على فترة محددة ، حتى يتم تصحيح الانحرافات في وقتها قبل أن تصبح معقدة ومكلفة .
- 7- التأهيل : يجب أن تكون العناصر التي تقوم بالتقييم على قدر عالٍ من التأهيل العلمي والعملية .
- 8- الإقناع : ومن الضروري إقناع المسؤولين في الجهات المعنية بضرورة وأهمية التقييم وذلك للمساعدة في إجراء عملية تقييم الأداء والاستفادة منه.
- 9- القياس والمقارنة : أساس تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالخطط بغرض اكتشاف الانحرافات ومعالجتها .

توقيت تقييم الأداء :

يمكن إجراء تقييم للأداء لأكثر من مدة زمنية ، فقد يكون التقييم كل ثلاثة أشهر أو ستة أشهر ، وقد يجرى سنوياً بشكل دوري ، والفترة الزمنية للتقييم تتأثر بدرجة كبيرة بنوعية نشاط المنشأة والظروف التي تحيط بها ، ولكن بصورة عامة فإن المدة التي تفصل بين كل تقييم والذي يليه يجب أن لا تكون طويلة أكثر مما يجب ، فمن الضروري أن يكون التقييم في مدد متقاربة نسبياً⁽²⁾ .

مراحل عملية تقييم الأداء:

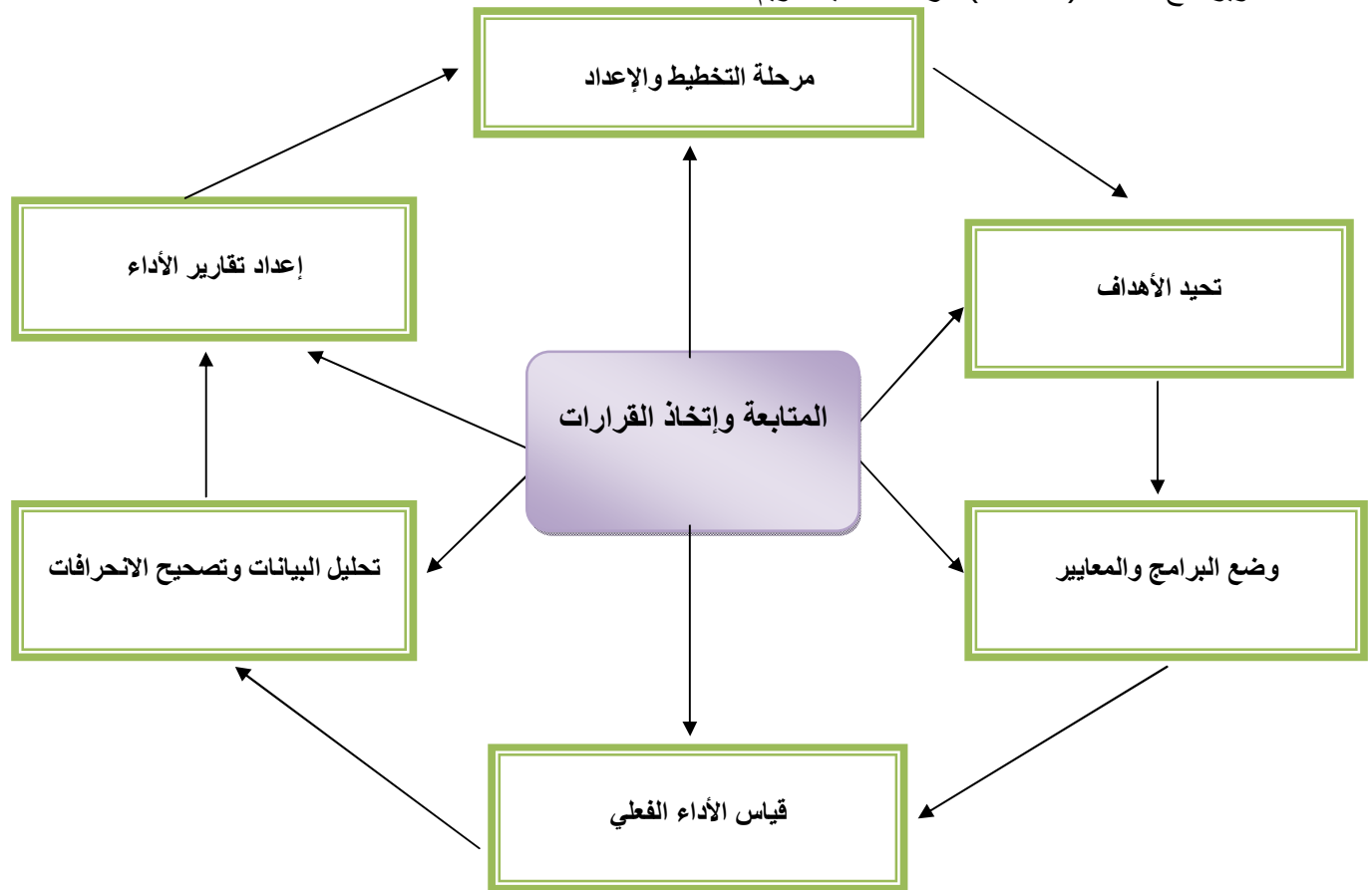
تتم عملية تقييم الأداء بعدة مراحل متتالية كما يلي :

(2) عمر وصفي عقيلي ، تقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي (القاهرة : مركز البحوث الإدارية 1996) ص 39 .

- 1- مرحلة التخطيط والإعداد والتحضير: يجب التحضير المسبق لعملية تقييم الأداء من حيث التعرف على طبيعة العمل المراد تقييمه ، والتعرف على الهيكل التنظيمي للمنشأة لمعرفة خطوط الاتصال وبالتالي متابعة المسؤوليات وإعداد أدوات التقييم وتحديد المراكز المسؤولة عن عملية التقييم⁽¹⁾.
- 2- مرحلة تحديد الأهداف: وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف الوحدة التي تم وضعها حسب أهميتها ، وترتيب تلك الأهداف حسب أولوية واضحة للتقييم ، وقد يكون بعض هذه الأهداف ملموساً ، وبعضها غير ملموس ، وقد يكون بعضها محدداً والآخر غير محدد⁽²⁾ .
- 3- مرحلة وضع معايير الأداء: ويعرف المعيار بأنه الهدف الذي سيتم مقارنته بالإجراءات والنتائج اللاحقة ، فمن خلال المعايير يمكن مراقبة أداء الوحدة بطريقة كفوءة تساعد على التعرف على الأداء الفعلي للوحدة . ويجب إعداد المعايير التي تمثل الأداء المرغوب أو المستهدف الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه⁽³⁾ .
- 4- مرحلة قياس الأداء الفعلي : عملية تقييم الأداء تستوجب إجراء مسح شامل للمنشأة بغرض معرفة جميع المراحل والعمليات التي تقوم بها ، من أجل الوصول إلى خصائص النشاط الذي تقوم به المنشأة ؛ وعادة ما يتم قياس الأداء الفعلي من خلال استخدام النظم المحاسبية والأساليب الإحصائية ، للحصول على البيانات والمعلومات ، كما يجب توفر أفراد مدربين للقيام بهذه الأعمال ، مع ضرورة استخدام الأساليب الحديثة وسرعة عرض نتائج قياس الأداء على المختصين ، لأن عامل السرعة مؤثر في فعالية النظام الرقابي⁽⁴⁾ .
- 5- مرحلة تحليل البيانات وتصحيح الانحرافات : في هذه المرحلة يتم تحديد الانحرافات في الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط أو بالمعايير الموضوعية، والعمل على تصحيح الانحرافات ، كما يجب أن تتضمن هذه المرحلة تحديد الجهة أو الأفراد المسؤولين عن وجود هذه الانحرافات.
- 6- مرحلة إعداد تقارير الأداء : بعد الانتهاء من عملية تقييم الأداء ، فإن الأمر يتطلب إعداد تقرير شامل يتضمن النتائج التي تم التوصل إليها ، مع بيان الانحرافات في الأداء وموقعها ، والمسؤول عنها وماهية طرق معالجتها⁽⁵⁾ .

(1) حسين علي خشارمة ، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن (عمان : مجلة دراسات الجامعة الأردنية العدد الثاني 1998 ، م) ص 296 .
(2) جميل جريسات ، موازنة الاداء بين النظرية والتطبيق (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية 1995م) ص 89 .
(3) علي عباس ، الرقابة الإدارية علي المال العام والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية (عمان : مكتبة قلاع العلى 1992 م) ص 30 .
(4) عون الكفراوي ، الرقابة المالية – النظرية والتطبيق (الإسكندرية : مطبعة الأنصار 1998) ص 38 .
(5) هاري . ر . رايدر ، الدليل الشامل في مراجعة العمليات ، ترجمة ناصر القحطاني وآخرون (الرياض : معهد الإدارة العامة ، 2000م) ص 391 .

ويوضح الشكل (1-2-1) مراحل عملية تقييم الأداء:



المصدر : محمود عبدا لله الوشاح : تقييم الأداء في المستشفيات الأردنية (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه غير منشور في المحاسبة 2007) ص52.

خيارات الإدارة بعد عملية التقييم

بعد الفراغ من إجراء عملية تقييم الأداء يكون أمام إدارة المنشأة ثلاثة خيارات⁽¹⁾ :

- 1- التمسك بالمعايير الموضوعية والمحافظة عليها ، ويطبق هذا الخيار عندما ترى الإدارة أن الأداء الفعلي متوافقاً مع ما تم وضعه من معايير مسبقة .
- 2- في حالة أن الأداء الفعلي غير مطابق للمعايير الموضوعية ، في هذه الحالة تحتاج الإدارة إلى تصحيح الانحرافات التي حصلت ، وإجراء المزيد من التدريب ومنح الحوافز وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
- 3- تغيير المعايير عندما تكون المعايير في التطبيق الفعلي اكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة للمنشأة ، في هذه الحالة يجب على الإدارة مراجعة المعايير حتى تجعلها مناسبة ومقبولة لقدرات المنشأة .

معايير الأداء

ويعرف المعيار بأنه عبارة عن ترجمة للخطط والأهداف والسياسات والإجراءات الخاصة بأي منشأة ، وهي عبارة عن وسائل تسمح بإجراء المقارنة بين الأهداف والأداء أو بين المدخلات والمخرجات . ويقصد بمعايير تقييم الأداء تلك المؤشرات التي تستخدم كأساس لتقييم أعمال المنشأة ولبيان ما إذا كان المشروع قد حقق الأهداف المخططة ، وذلك لقياس درجة فاعليته وكفاءته ، وتعتبر المعايير أدوات قياس فعالة تستخدمها الإدارة في تسيير حركة المنشأة اليومية ، ووجود المعايير المناسبة يساعد في إعداد تقارير الأداء وتحديد المسؤوليات بناءً على مفهوم محاسبة المسؤولية ، فالمعايير مؤشرات تتبع لتحسين الأداء وتخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن وفق الأهداف الموضوعية ، كما أنها تساعد في تحديد ومعرفة الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة ، كما يمكن استخدامها في قياس الكفاءة الإنتاجية للمنشأة وهذا كله يساعد على عملية التعلم وتصحيح الانحرافات .

إن عملية وضع المعايير ليست بالعملية السهلة حيث تحتاج إلى دراسة وبحث دقيق يشتمل على الآتي⁽²⁾:

- 1- دراسة الوقت والحركة لكل عملية خاصة في حالة التكاليف المعيارية .
- 2- ضرورة وجود القوة البشرية المدربة التي يمكنها استخدام أكثر الطرق كفاءةً في الإنتاجية .
- 3- إمكانية إخضاع المواد الأولية والمعدات الإنتاجية ووسائل الإنتاج الأخرى للدراسة التفصيلية والفحص العميق من أجل الوصول إلى المجهود الأفضل الذي يحقق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية بأقل تكلفة .

(1) عبد الناصر نمر عبد الرحمن ، مرجع سابق ص 120 .

(2) علي سليمان النعامي، التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية (بنها : مجلة الدراسات والبحوث التجارية العدد الأول ، 2006م) ص

أهداف استخدام معايير التقويم:

إن نجاح أي منشأة يقاس بالمدى الذي يتحقق به أهدافها ، وإن قياس هذه الأهداف يعد من الوسائل والأدوات اللازمة للإدارة في معرفة كفاءة الأعمال ، واستخدام معايير التقويم يساعد على قياس مثل هذه الأهداف ، وهي (1):

1. تساعد معايير التقويم على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بنشاطها .
2. توفر المعايير قاعدة لاكتشاف صعوبات العمل الناتجة من عمل أعضاء المنظمة ، فقد تكون هذه الصعوبات ناتجة عن قلة التدريب الذي لا يمكن الموظف من ممارسة عمله ورفع مستوى أدائه .
3. تحدد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤولية الإدارية .
4. تستهدف معايير التقويم ترشيد العملية الإنتاجية عندما يكون الهدف من ورائها قياس الجودة ، أو قياس الزمن المطلوب للعملية الإنتاجية ، أو عند قياس الحركة التسويقية والبيعية .
5. تساعد المستويات الإدارية المختلفة على اكتشاف الانحرافات التي يتطلب الأمر تحليلها والوقوف على أسبابها من أجل اتخاذ الإجراءات الصحيحة كلما أمكن ذلك .
6. تساعد معايير التقويم على قياس الكفاءة الإنتاجية ، والتحقق من مدى الاستخدام الاقتصادي لعوامل الإنتاج في المنشأة الاقتصادية .

مزايا وضع معايير تقويم الأداء:

يحقق وضع معايير لتقويم الأداء مزايا عديدة للمنشأة أهمها (2) :

1. توفير بيانات علمية مناسبة لإعداد الخطط ، فطالما أن المعايير سليمة ومعتمدة وتقررت كأهداف صارت قواعد لإعداد الموازنات التخطيطية والبرامج التفسيرية لها ، وينطبق ذلك على تخطيط الأسعار والأرباح وتخطيط المشروعات الجديدة المشابهة .
2. تمثل المعايير أساسا صلبا لإقامة إدارة حازمة تستطيع رقابة العمل ومحاسبة المسؤولين عنه واتخاذ كافة القرارات نحو الإصلاح الأفضل والعلاج الفعال .
3. مراقبة وضبط تكلفة الإنتاج عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية للمعايير الموضوعية أولا بأول وتحديد انحرافها عن المعايير وأسباب ذلك .
4. تؤدي دراسة أسباب انحرافات التكاليف الفعلية عن المعايير الموضوعية لها مسبقا إلى الكشف عن الإسراف والإهمال والفقدان وإلى القضاء عليها أو الحد منها ، كما تؤدي إلى كشف العيوب الخفية بالمشروع وإلى محاولة علاج هذه العيوب والوصول إلى أنسب الوسائل الاقتصادية للإنتاج .

(1) المرجع السابق ص 847 .

(2) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م) ص ص

5. تحديد مسؤولية القائمين بالعمل في مستوياتهم المختلفة من تنفيذ المعايير الموضوعية ، وما يترتب على ذلك من آثار معنوية تعمل على رفع الكفاية في الأجهزة المختلفة بالمنشأة .
6. تساعد إدارة المنشأة بما تقدمه لها من بيانات وإيضاحات أولاً بأول على اتخاذ قرارات سليمة في ما يعرض لها من مشاكل الإنتاج وما يتفرع منها .
7. تعمل معايير الأداء على تزويد المستويات الإدارية المختلفة بالوسائل التي تكفل قياس وتخطيط الأداء المتعلق بدائرة نشاطها .
8. تحدد المدى الذي يتحقق عنده تحمل المسؤوليات الإدارية .
9. تساعد المستويات المختلفة للإدارة وأجهزة الرقابة على ممارسة الوظيفة الرقابية وذلك بتركيز جهودها على مواطن الضعف والأخطاء التي تتم معالجتها .
10. تساعد على إجراء مقارنات بين القطاعات المختلفة في إطار الوحدة الاقتصادية من ناحية والوحدات العامة من ناحية أخرى .
11. تساعد على ترشيد العملية الإنتاجية من خلال قياس الجودة أو قياس الزمن المطلوب للعمليات الإنتاجية .
12. تعمل على قياس الكفاءة الإنتاجية ، والتثبت من مدي الاستخدام الاقتصادي لعوامل الإنتاج في الوحدة الاقتصادية .

شروط معايير التقييم :

- توجد عدة صفات وشروط يجب توفرها في معيار التقييم الجيد ومن أهمها⁽¹⁾:
1. الواقعية والموضوعية : والواقعية تعني إن تكون المعايير غير خيالية ومناسبة للواقع وسهلة التطبيق العملي مع مراعاتها لكافة الظروف الموجودة عند التطبيق كذلك يجب عدم المغالاة فيها بحيث يستحيل الوصول إليها .
 2. الدقة : يجب أن يكون المعيار واضحاً تجنباً للتأويل والتفسير الخاطئين من قبل الأشخاص المكلفين بالإنجاز ، مع سهولة وضوح التعليمات التفسيرية له .
 3. المرونة : أن يكون المعيار قابلاً للتعديل عند الضرورة ، فالمعيار الجامد يجعل من الصعوبة بمكان التحكم في الأداء إذا تغيرت الظروف التي وضع فيها المعيار ، فالظروف المحيطة بالمنشأة عرضه للتغيير كالإلغاء وتعديل وتبديل القوانين وتقلب الدورات الاقتصادية كالركود والكساد والرواج .
 4. عدم المغالاة في عدد المعايير : كثرة المعايير قد يعقد الرقابة والتقييم ، لذا من الضروري أن يتم اختيار معايير قياس وتقييم الأداء بعناية فائقة ، وعدم استخدام البعض وترك الآخر بدواعي عدم الأهمية .
 5. التوازن : حيث لا يكون المعيار أقل مما يجب وبالتالي يؤدي إلى الإسراف وعدم الكفاية ، ولا يكون أكثر مما ينبغي مما يؤدي إلى تثبيط الهمم وخفض الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة .

(1) ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق ص 194 .

6. الارتباط بالنشاط : المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط يكون غير ذي جدوى لان الأنشطة تختلف في طبيعتها لذا تختلف المعايير الواجب تطبيقها تبعاً لذلك ، ويجب أن يكون المعيار مناسباً لظروف المنشأة ومواردها ، بحيث يعبر عن أقصى ما يمكن تحقيقه في ظل القدرات المتاحة ، بمعنى أن يحقق الاستخدام الأمثل للطاقات المتوفرة⁽¹⁾ .

مصادر الإعداد لمعايير تقويم الأداء:

توجد مصادر متنوعة لإعداد معايير تقويم الأداء تتمثل في الآتي⁽²⁾ :

1. مصادر فنية : ويقدم هذا المصدر بيانات عن المواصفات والاحتياجات والطاقة الإنتاجية على ضوء مستوى أداء الموارد البشرية .
2. مصادر هندسية : وهذا المصدر يفيد في إجراء دراسات للحركة والزمن وتحديد نوع العنصر ومواصفاته وإجراء الدراسات المعملية لبناء المعايير الكمية في شكل وحدات قياسية .
3. مصادر محاسبية : يساعد هذا المصدر في توفير المعلومات اللازمة من السجلات والدفاتر المحاسبية ، والتي تمثل أساساً للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ، ومن ثم عمل التوقعات وإعداد المعايير .
4. مصادر سلوكية : هذا المصدر يساعد في توفير بيانات عن سلوك الأفراد واتجاهاتهم من واقع سجلات أداء العاملين بالمنشأة ، فالسلوك البشري عنصر مهم في العملية الإنتاجية .

أنواع المعايير لتقويم الأداء:

تترجم الخطط والأهداف والسياسات إلى معايير يمكن قياس النتائج على ضوءها ، وتقسم هذه المعايير إلى عدة أنواع⁽³⁾ :

1. معايير الربحية : إي معرفة معدل نمو الأرباح المستهدف ، ومبلغ الربح الذي تريد المنشأة تحقيقه؟.
2. معايير تسويقية : مثل حصة المنشأة من السوق المعين .
3. معايير تكنولوجية : تحقيق مستوى جودة معين ، وابتكار وتقديم منتج معين .
4. معايير زمنية : السعي لتقديم الخدمة في الوقت المناسب لأن السرعة في تقديم الخدمة أحد الأسباب المهمة في جذب العملاء .
5. معايير الكمية : وهي تعبر عن حجم معين من الإنتاج أو الخدمة المقدمة ، أي معرفة العدد المتوقع إنتاجه أو الخدمة المقدمة من قبل فرد أو قسم معين .
6. معايير النوعية : أي نوع المنتجات أو مستوى جودة الخدمات المقدمة لان المعيار الذي يركز على الكمية قد ينتج حجماً متزايداً على حساب النوعية ، وكذلك معايير النوعية العالية جداً قد تؤثر سلباً على كمية الوحدات المنتجة أو الخدمات المقدمة خلال فترة زمنية معينة ، لذلك يجب أن يكون هنالك نوع من الارتباط والتنسيق بين هذه المعايير .

(1) محمد محمد الجزار ، الرقابة على التكاليف (القاهرة : دار النصر للطباعة ، 1996م) ص 51 .
(2) أحمد حلمي جمعة وآخرون : محاسبة التكاليف المتقدمة (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع ، 1999م) ص 45 .
(3) عبدالغفار حنفي وعبد السلام ابو قحف : مرجع سابق ص 559 .

7. معايير ترتبط بالقوة العاملة : مثل مستوى معين من الأجور والحوافز، و أنواع برامج التدريب المطلوب تنفيذها .

طرق الإعداد لمعايير تقويم الأداء:

توجد عدة طرق لإعداد معايير تقويم الأداء أهمها⁽¹⁾ :

1. الطريقة التاريخية : تعتمد على بيانات التكلفة التاريخية كما هي مسجلة في سجلات وقوائم التكاليف عن الفترات السابقة ، بحيث تتخذ كأساس للتعبير عن الاتجاهات المتوقع سريانها خلال الفترة المقبلة.
 2. الطريقة التقديرية : وهي تقوم على بيانات التكلفة التاريخية والخبرة الذاتية للمستويات المختلفة المشاركة في إعداد المعايير .
 3. الطريقة الإحصائية : تعتمد هذه الطريقة على إيجاد العلاقة بين المتغيرات المختلفة من خلال بيانات التكاليف باستخدام الأساليب والطرق الإحصائية .
 4. الطريقة العلمية والمعملية : وهذه الطريقة تبنى على الأساليب العلمية النظرية من خلال وضع الفروض العملية والتي يتم على أساسها إجراء تجارب معملية لإثبات تلك الفروض بالنسبة لكل عنصر ، وكذلك لكل جزء منها وتفيد هذه الطريقة في تحديد الكمية الواجب اتخاذها كمعيار عملي ممكن بغض النظر عن الأداء السابق ، وكذلك تحديد الوقت اللازم كمعيار عملي لعمل معين من خلال أداء احد العمال لإحدى العمليات عدة مرات ، أو أداء مجموعة من العمال لنفس العملية في الأوقات المختلفة للعمل . ويرى الباحث من خلال من العرض لمفهوم وأهداف وأهمية الأداء نستنتج الآتي :
1. عملية تقويم الأداء عملية معقدة و لكنها مهمة للتعرف على الأهداف والنتائج .
 2. تعتبر عملية تقويم الأداء عملية مستمرة وشاملة تتم على مراحل ، وتقوم على الفحص الدقيق لمعرفة أوجه النجاح والقصور لمعالجتها وتجنبها مستقبلاً .
 3. يختلف الكتاب في تعريفهم لمفهوم تقويم الأداء بسبب التباين وفق الغرض منه والمؤشرات المتعلقة به.
 4. توفر عملية تقويم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالمنشأة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات القائمة على حقائق واقعية وموضوعية .

المبحث الثاني: قياس ومعايير الأداء المصرفي

مفهوم الأداء المالي

(1) أحمد حلمي جمعة وآخرون : مرجع سابق ص ص 46 - 47 .

يغيب عن الأذهان حتى الآن الوصول إلى مفهوم دقيق ومحدد للأداء المالي ' فكل طرف من الأطراف يفسره وفقاً لما يخدم مصالحه. حيث يسعى المساهمون إلى تعظيم ثروتهم ومنافعهم ، والإدارة بالمنشأة تريد البقاء والاستمرارية ، والموظفون يرغبون في الأجور والحوافز المجزية، والدائنون يسعون للحصول على أقصى استفادة على ضوء الهيكل المالي للمنشأة، والجهاز الحكومي يهدف إلى إنماء حصيلة الضرائب، والمجتمع ينتظر المزيد من الرخاء والنمو الاقتصادي ورفاهية الأفراد وتحقيق العدالة الاجتماعية ، ومن ثم فإن التفاوت في تبين مفهوم الأداء المالي يرجع للأسباب الآتية (1).

1. اختلاف رؤى الباحثين حول تحديد مفهوم دقيق للوظيفة المالية .
2. تطور النظريات المالية الكلاسيكية إلى نظريات مالية معاصرة والتحول من رأس المال المادي إلى رأس المال الاقتصادي القائم على خلق القيمة والثروة .
3. تطور المؤشرات المحاسبية التي تعتمد على الربحية في القياس إلى المؤشرات الاقتصادية التي تعتمد على تحديد العائد الاقتصادي السليم للمنشأة .

وعلى هذا الأساس فإن مفهوم الأداء المالي ينبع من مفهوم الوظيفة المالية ، وهي تسعى إلى الوصول إلى أساس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال والموارد المتاحة بفعالية وكفاءة داخل المنشأة ، ومن ثم يمكن القول أن إدارة الأداء المالي تتمثل في عملية صنع وتقديم حكم ذي قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والبشرية داخل المنشأة .

فالأداء في أي منشأة هو نتاج جماعي يأتي من مشاركة جميع الأطراف التي تسهم في عملية الإنتاج من ملاك ،أجراء، عملاء ،موردين.. وغيرهم وتقويم الأداء المالي يعني قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً ،ومن ثم معرفة مدى تحقق الأهداف الموضوعة ،وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج المحققة والموارد المستخدمة ، ومن ثم الحكم على درجة الكفاءة المالية (2)

ويعرف الباحث تقويم الأداء المالي بأنه مقارنة وقياس لما تم تحقيقه من قبل المنشأة المعنية في مجالات عديدة كالربحية ،كفاءة تشغيل الأصول ' القدرة على الإيفاء بالالتزامات ' عن طريق استخدام مؤشرات ونسب مالية ،والتي يتم مقارنتها لفترة أو فترات سابقة لذات المنشأة أو مقارنتها مع منشآت نظيرة للتعرف على مستوى إنجازها لأهدافها ومستوى الأداء بها .

وتتبع أهمية الأداء المالي من خلال ما يلي : (3)

1. متابعة ومعرفة نشاط المنظمة وطبيعته .
2. متابعة ومعرفة الظروف المالية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة .
3. المساعدة في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتقييم البيانات المالية .
4. المساعدة في فهم التفاعل بين البيانات المالية .

(1) دادان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة الاقتصادية (الجزائر : مجلة الباحث العدد 24، 2006م) ص 46- 48 .

(2) شيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء المالي (الجزائر مجلة الباحث عدد 7، 2010م) ص 220 .

(3) رشا مهدي الخفاجي، كفاءة الأداء المالي (البصرة:مجلة القاسية ،العدد الأول ،2008م)ص 261.

تقويم الأداء المصرفي:

يعرف بأنه ذلك العلم من فروع المعرفة ومجال من مجالات العلوم الاجتماعية ، الذي يعنى بدراسة القوائم المالية دراسة تفصيلية إنتقادية غالباً ما تكون في ظل مجموعة من البيانات الإضافية المكملة ، المحاسبية وغير المحاسبية بعد التنبؤ الملائم لها بطريقة محاسبية وغير محاسبية ورياضية وإحصائية⁽¹⁾ وأيضاً يعرف تقويم الأداء المصرفي بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المصرف⁽²⁾

كما يعرفه آخر بأنه عملية تأكد وتحقق من أن الموارد المتاحة للمصرف قد استخدمت بشكل كفء⁽³⁾ ويعرف الباحث مفهوم تقويم أداء المصارف التجارية بأنه أسلوب تستخدم فيه البيانات والمعلومات المحاسبية وغيرها من الأدوات بغرض التعرف على حالة واتجاه المصرف المالي ، وبيان الطريقة التي أدبرت به موارده البشرية والمادية خلال فترة زمنية محددة .

معايير تقويم الأداء المصرفي:

توجد عدة مؤشرات لتقويم الأداء في المصرف التجاري أهمها⁽⁴⁾ :

1. الأرباح الموزعة و المحققة .
 2. معدلات النمو .
 3. معدلات هامش الربح والمصروفات الثابتة .
 4. موقف الأموال المتاحة للتوظيف .
 5. ملأة حقوق الملكية .
 6. السيولة .
- وهناك من يرى أن المعايير العالمية لقياس الأداء في الجهاز المصرفي تتمثل في⁽⁵⁾
1. مؤشرات رؤوس أموال المصارف التجارية .
 2. مؤشرات الودائع المصرفية .
 3. مؤشرات المواقف المالية للمصارف .
 4. مؤشرات التمويل المصرفي .
 5. مؤشرات القطاع الخارجي .
 6. احتياطات المصرف المركزي .
 7. نسبة التغير في سعر صرف العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية .
 8. متوسط معدلات التضخم .

(1) صادق الحسن ،التحليل المالي والمحاسبي (عمان:مجذلاوي للنشر ،1998م) ص61

(2) محمود حمزة الزبيدي،التحليل المالي وتقويم الأداء والتنبؤ بالفشل (عمان:مؤسسة الوراق للنشر ،2000م) ص37.

(3) علي فضالة أبو الفتوح،التحليل المالي وإدارة الأموال (عمان :دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،1999م)ص23.

(4) سيد الهواري،إدارة البنوك(القاهرة:مكتبة عين شمس،1987)ص25.

(5) صابر محمد حسن'مرجع سابق،صص31-32

مجالات التقويم لأداء المصارف التجارية:

تتمثل مجالات تقويم أداء المصارف التجارية في ثلاثة جوانب هي ⁽¹⁾

1. التحقق من تنفيذ الأهداف التي تضمنتها الموازنة التخطيطية في الوقت المحدد لها.
2. الرقابة على كفاءة الأداء ، أي التحقق من تنفيذ المصرف لأهدافه وممارسة أوجه نشاطه بمستوى مرتفع من الكفاءة في استخدام الموارد أفضل استخدام ممكن .
3. تقويم النتائج ، بمعنى اكتشاف التطور والاتجاهات التي أسفر عنها أداء المصرف على حقيقتها ومدى مساهمتها للاتجاهات المستخدمة ' بالإضافة إلى اكتشاف نواحي القصور وتحليل أسبابه، وتحديد المستويات الإدارية بما يكفل تصحيح مسارات الأداء مسبقاً، وزيادة الكفاءة في خطط تسعى إلى تحقيق هذا المستوى المرتفع من الكفاءة .

دعائم تقويم الأداء للمصرف التجاري:

يقوم نظام تقويم أداء المصرف التجاري على ركائز أساسية تتمثل فيما يلي :

1. تحديد أهداف المصرف .
2. وضع الخطة التفصيلية للعمل وتنسيقها مع الخطط العامة للمصرف .
3. التحديد الواضح لمراكز المسؤولية ، للتمكن من المساهلة عن أوجه القصور أو التحفيز عن النجاح
4. تطوير نظم المعلومات الإدارية بما يكفل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة وتصحيح اتجاهات الأداء في الوقت المناسب .

العوامل المؤثرة في اختيار نظام سليم لتقويم أداء المصارف التجارية:

تتأثر عملية تقويم الأداء في المصارف التجارية بعوامل مختلفة تتمثل في الآتي ⁽²⁾ :

- 1- طبيعة نشاط المصرف :تقوم المصارف التجارية بقبول الودائع المصرفية بأنواعها المختلفة (جارية - استثمارية - ادخارية) وتزاول عمليات التمويل والائتمان المصرفي ، بما يحقق أهداف خطة الاقتصاد القومي وفق ما يحدده المصرف المركزي، وهذا ينعكس على سيولة وربحية المصرف التجاري .
 - 2- العوامل التاريخية : يبرز عبر التطور التاريخي للمصارف التجارية التأثير في حجم ونوع النشاط المصرفي .
 - 3- العوامل الاقتصادية : ما هي طبيعة دور الجهاز المصرفي في خطط التنمية الاقتصادية؟ والهيكل السائد لتكلفة التمويل والإمكانات المتاحة لمنح الائتمان؟ والاتجاهات والأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء المصارف التجارية خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة .
- إن قيام نظام متكامل لتقويم أداء المصارف التجارية مستنداً إلى مؤشرات مختارة ، وفقاً للأسس المحاسبية ، يتطلب مراعاة العوامل السابقة . وذلك لتوفير الموضوعية والأسلوب العلمي الرشيد عند الحكم على كفاءة أداء هذه المصارف .

(1) صلاح الدين السبيسي، تقييم المحاسبة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية (أبوظبي: مؤسسة الإتحاد للصحافة والنشر والتوزيع، 1998) ص 241.

(2) المرجع السابق ص 245.

اختيار المؤشرات لتقويم أداء المصارف التجارية:

تتطلب مؤشرات تقويم الأداء التحديد الواضح لمؤشرات المستقبلية وذلك لفهمها وطرق احتسابها والبيانات والمعلومات المستخدمة في بنائها وتركيبها . ويتيح الإطار المقترح لمؤشرات تقويم الأداء للمصارف التجارية، الحكم على مدى كفاءتها من عدة جوانب تتمثل في الآتي :

1. الكفاءة في استخدام الأموال المتاحة ، وترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات ، للتعبير عن مدى نجاح المصرف في إنجاز الأهداف المخطط لها .
2. مدى التزام المصارف التجارية بالحدود الائتمانية المقررة وفقاً للسياسة النقدية والائتمانية المستهدفة.
3. نمو الودائع للتعرف على مدى تعبئة المدخرات القومية لتمويل التنمية الاقتصادية .
4. التحسين والرشد في استخدام الخدمات المصرفية .

طرق قياس الأداء بالمصارف:

يتم اختبار كفاءة الأداء المصرفي بإحدى الطريقتين التاليتين أو بكليهما⁽¹⁾ أولاً : التحليل باستخدام معيار (CAMELS) وهو عبارة عن مؤشر سريع الإلمام لأي مصرف ومعرفة تصنيفه ، ويعتبر أيضاً من الوسائل الرقابية الحديثة التي تتم عن طريق التفقيش الميداني . وقد درجت السلطات على الاعتماد عليه في القرارات الرقابية ، لأن هذا المعيار يعكس الواقع الحقيقي للمصرف ، وهو بذلك يعتبر معياراً تخطيطياً لما يجب أن يكون عليه المصرف في المستقبل . ويتكون معيار (CAMELS) من العناصر التالية :

1. كفاية رأس المال (Capital Adequacy)

2. جودة الموجودات (Asset Quality)

3. الإدارة (Management)

4. الربحية (Earning)

5. السيولة (Liquidity)

6. الحساسية (Sensitivity)

لذا جاءت تسمية المعيار (CAMELS) من هذه المؤشرات بأخذ الحرف الأول من العناصر المكونة له.

ثانياً : التحليل باستخدام النسب المالية (التحليل المالي)

ويقوم على الدراسة التفصيلية للبيانات والقوائم والمركز المالي ، وأسباب ظهور هذه البيانات وتفسير ذلك للعمل على إيجاد نقاط القوة والضعف للسياسة المالية التي ينتهجها المصرف⁽²⁾ .

وسنتناول الطريقتين بالتفصيل على النحو التالي :

معيار CAMELS

(1) أسعد مبارك الشريف، مدى تطبيق مقررات لجنة بازل في المصارف السودانية (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006م) ص24.

(2) خالد الداوي ، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي (عمان: دار المسيرة ، 2000) ص 71 .

من الأهداف الرئيسية للرقابة المصرفية التأكد من وجود نظام مصرفي سليم ومعافى يستطيع مقابلة احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ضمن المنظومة التي تحكم العمل المصرفي في الدولة ، وتحقيق السلامة المصرفية يقتضي أن تتمتع كل وحدة من وحدات الجهاز المصرفي بموقف مالي سليم ومتين ولديها القدرة والكفاءة الإدارية التي تمكنها من الاستخدام الأمثل لمواردها واستخداماتها ، كذلك القيام بدورها في الوساطة المالية مع تمتعها القدرة على مقابلة متطلبات كفاية رأس المال والسيولة والربحية .

هناك عدة معايير رقابية للإنذار المبكر تستخدم لقياس مدى سلامة الأداء المصرفي ، وهي تأخذ في الاعتبار المؤشرات آنفة الذكر ، بهدف تقويم أداء المصارف ومن ثم تصنيفها وتحديد أوجه الخلل المالي في أدائها قبل وقت مبكر ، حتى لا تتعرض مشاكل مالية أشد قد تؤدي إلى تصفيتها. ومن هذه المعايير معيار (CAMELS) الذي يستخدم بصورة واسعة على نطاق العالم من قبل السلطات الرقابية، وهو يتكون من العناصر التالية (1) :

1- مؤشر كفاية رأس المال (Capital Adequacy Indicator)

وهو يعكس كفاءة المصرف ومقدرته على مواجهة الأزمات والصدمات بشقيها الداخلية والخارجية ، وتقاس بإسناد رأس المال لقيمة الأصول المرجحة ، والنسبة العالمية المثلى هي 12%¹² وفق مقررات لجنة بازل (2) بعد أن أخذ في الاعتبار مخاطر أخرى كمخاطر التشغيل ومخاطر السوق .

إن كفاية رأس المال للمصرف وملأته المالية لهما أهمية بالغة ، لأنها تعطي السلطات الرقابية والإدارة حقيقة موقف رأس المال الذي يمثل الأساس في تحقيق السلامة المصرفية، كما تعطي نتائج القياس مؤشراً هاماً للمخاطر المحتملة التي قد تجابه المصرف، وبالتالي يساعد المعنيين من اتخاذ التدابير اللازمة ، كما أن قياس رأس المال قد يبين الحاجة إلى إعادة النظر في القواعد الاحترازية المعمول بها، بالإضافة إلى إعادة النظر في نظم الرقابة الداخلية للمصرف بما في ذلك الهياكل الإدارية.

2- مؤشر جودة الأصول (Asset Quality Indicator)

يرتبط هذا المؤشر بملاءة وكفاية رأس المال إلى جانب مؤشر كفاءة الإدارة وقدرتها على تقويم مخاطر الائتمان ، أي توظيف موارد المصرف. لأن جودة الأصول تعتمد على المجالات التي تستخدم فيها موارد وأصول المصرف، فالديون المتعثرة وتركيز التمويل في عملاء محددين وتكثيفه في نشاط أقطاع محدد يعرض محفظة التمويل لمخاطر عدم السداد عند إفلاس كبار هولاء العملاء أو تعرض النشاط أو القطاع المعين إلى أزمة مالية. ورغم تحسن ملاءة رأس مال المصارف السودانية إلا أنها تعاني من إرتفاع نسبة التعثر بها الذي يبلغ متوسطه 17% ، بينما النسبة المثلى العالمية هي 6% بالإضافة لتعثر كبار العملاء بمبالغ ضخمة سواء كان التمويل منح لهم مباشرة أو تحت غطاء آخرين ليست لديهم الجدارة الائتمانية الكافية للاقتراض ويفتقرون للخبرة التجارية اللازمة ، وهو ما أطلق عليه في الآونة الأخيرة (بالجوكية) وأصبحت المحاكم تعج بقضايا تحصيل مديونياتهم بعد أن فشلت العديد من خطط التسويات المصرفية لاسترداد مديونياتهم . لذا فالمصارف السودانية

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، السلامة المصرفية والاستقرار الاقتصادي ط2 (الخرطوم: دار السداد ، 2007م) ص 122-123.

عموماً تعاني من تدني في جودة أصولها نتيجةً لارتفاع نسبة التعثر بالإضافة لتنامي الالتزامات الخارجية مع المصارف الخارجية المراسلة ككبر حجم الإعتمادات المؤجلة.

3- مؤشر كفاية الإدارة (Management)

وهذا المؤشر يعكس مدى قدرة الإدارة على توظيف الموارد ، وترشيد المصروفات ، وتحقيق الربحية المطلوبة ، والمقدرة على المنافسة في السوق المصرفي ، وكل ذلك لا يتأتى إلا بوضع الأهداف الطموحة وبالتخطيط السليم .

إن ضعف الأرباح الذي تعاني منه المصارف كما هو موضح في الجدول (8-2-1) وارتفاع متوسط نسبة المصروفات الإدارية على المستوى المطلوب يضعف مؤشر كفاءة الإدارة، فالمصارف تعاني من فائض العمالة مع ضعف الإنتاجية ولخفاء المعلومات وظهور حالات الاختلاس، على الرغم من برامج التدريب التي يقوم بها المصرف المركزي ودخال التقنية الحديثة خاصة في إعداد التقارير بالإضافة إلى بناء الضبط المؤسسي بالمصارف لتحقيق السلامة المصرفية .

4- مؤشر كفاية الإيرادات و الربحية (Earning)

وتكمن أهمية هذا المؤشر في توفير الحافز الكافي لمالكي الأسهم والمستثمرين بالإضافة لبناء الاحتياطات اللازمة لمجابهة الخسائر ونقص السيولة التي قد يتعرض لها المصرف. وهذا المؤشر ضعيف في هيكله وتعاني المصارف من ضعف عام في الربحية ، سواء بالنسبة لرؤوس الاموال المستثمرة أو جملة الأصول ، وهذا الضعف نتيجة مباشرة لنسبة التضخم المرتفعة لارتفاع التكلفة التشغيلية وعدم القدرة على رفع هوامش الصيغ التمويلية كنتيجة لسياسات المصرف المركزي ، او عدم مقدرة السوق على استيعاب الهوامش في الوقت الحالي ، او في حالة رفعها كنتيجة للكساد العام الذي يسود البلاد والذي يؤثر بصورة مباشرة على الدورة التمويلية وتسييل محافظ الاستثمار .

5- مؤشر كفاءة السيولة (Liquidity)

إن عدم وجود سيولة بالمصرف يعني وجود هزة مالية او وصول المصرف إلى حد الإفلاس ، لأن السيولة الكافية للمصرف تعني قدرته على الوفاء بكافة التزاماته تجاه المودعين والعملاء في اى وقت ، كالسحب من حساباتهم، ومنح التمويل والقروض، مما يعزز ثقة المتعاملين والجمهور فيه .

وتعتبر النسبة التي تتراوح بين 35% - 40% من موارد المصرف هي النسبة المثلى لكفاءة السيولة ، وتجاوزها يعني أن المصرف لديه موارد معطلة مما يضيع من فرص الربحية كما أن انخفاض هذا المؤشر بصورة حادة يعني الإفراط في التمويل وتقديم التسهيلات (Overtrading) مما يؤدي الى تدني سيولة المصرف وبالتالي يعجز عن الإيفاء بالتزاماته . ولقد عانت المصارف من تذبذب في مستويات السيولة ، فالسياسات الرقابية القطاعية التي كانت وعزوف المصارف عن الدخول في تمويل بعض الأنشطة والقطاعات كالقطاع الزراعي وقطاع الصادر وتحديد نسب تكلفة التمويل ، كذلك ظهور شهادات شهامة وشم كل ذلك جعل مؤشر السيولة لدى أغلب المصارف في مستويات عليا حيث بلغت في المتوسط 56% ، بينما الوضع في مصارف أخرى

مختلف تماماً إذ أصبح حسابها مديناً لدى المصرف المركزي ، مما أوقعها تحت طائلة الجزاءات المالية والإدارية . وكل ذلك يعكس مدى ضعف إدارة السيولة ⁽¹⁾.

6- مؤشر كفاءة الحساسية (Sensitivity)

وهو مؤشر يرتبط بتذبذب السوق وارتفاع وانخفاض الأسعار في الداخل والخارج خاصة أسعار الفائدة وأسعار الصرف وبورصة الأسهم والسندات، وهو غير مطبق حالياً في السودان من قبل المصرف المركزي ، ويتم تطبيقه في حالة تفعيل حركة السوق وتأثيراته على مستويات المخاطر التشغيلية والتوظيفية بالمصارف ومن خلال حركة العرض والطلب لرؤوس الاموال بالاقتصاد وبلورتها من خلال المنظور الإسلامي .

المؤشرات	المؤشرات الدولية	متوسط المؤشر في السودان 1997	متوسط المؤشر في السودان 1998	متوسط المؤشر في السودان 1999	متوسط المؤشر في السودان 2000	متوسط المؤشر في السودان 2001	متوسط المؤشر في السودان 2002
(1). المرجع السابق، ص 124.							

مؤشر كفاءة رأس المال إلى الأصول (C)	8-12%	14.3%	15.5%	13.3%	8.5%	7.8%	14.5%
متوسط جودة الأصول (A)	أقل من 6% قوي أقل من 11% مقبول أكثر من 11% ضعيف	15.5%	18%	23.6%	16%	15.9%	13.8%
متوسط مؤشر كفاءة الإدارة (M)	عالي - وسط - ضعيف	-	-	-	ضعيف	ضعيف	ضعيف
1- المصروفات إلى الإيرادات 2- الأرباح إلى جملة الأصول الربحية (E)	75% وأعلى 45-55%	2% 32.1%	2% 32.1%	48% 8.3%	1.5% 16.7%	1.24% 11.9%	1.29% 11.1%
متوسط مؤشر كفاءة السيولة (L)	35-40%	63%	65%	61%	58%	45%	44%
متوسط مؤشر كفاءة الحساسية (S)	يغطي مخاطر التشغيل ويعتمد على التصنيف	غير مطبق	-	-	-	-	-

جدول رقم (1-2-2) مؤشرات أداء المصارف السودانية وفق أوزان CAMELS للفترة من 1997م - 2002م

المصدر : أسعد مبارك الشريف، مدى تطبيق مقررات لجنة بازل في المصارف السودانية (الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة ماجستير غير منشورة، 2006م) ص 29.

ويبين الجدول بعاليه الضعف الذي يواجهه المصارف السودانية بالمقارنة مع المعايير العالمية .
نتيجة لتقييم معيار (CAMELS) وهي (كفاية رأس المال ، وجودة الموجودات ، وكفاءات الإدارة والربحية والسيولة) فقد صنفت المصارف إلى خمسة مجموعات تتراوح درجات التصنيف بين التصنيف الأول وهو الأفضل إلى التصنيف الخامس وهو الأسوأ ، والتصنيفات هي ⁽¹⁾

1. قوي STRONG

2. مرضي SATISFACTORY

3. معقول FAIR

4. هامشي MAEGINAL

5. غير مرضي UNSATISFACTORY

مزايا معيار CAMELS ⁽²⁾

تتمثل أهم مزايا هذا المعيار في الآتي :

(1) بنك السودان المركزي الإدارة العامة للرقابة المصرفية ، مؤشرات الرقابة الوقائية ، 2005م ص 2 .

(1) أسعد مبارك الشريف ، مرجع سابق ، ص 28 .

- (1) تصنيف المصارف وفق معيار موحد .
- (2) توحيد أسلوب كتابة التقارير .
- (3) اختصار زمن التفتيش بالتركيز على بنود المعيار الخمسة ، وعدم تشتيت الجهود في البنود غير الرئيسية التي لا تؤثر على السلامة المالية للمصرف .
- (4) الاعتماد على التقييم الرقمي بدل الأسلوب الإنشائي في كتابة التقارير مما يسهل فهمها ويقلل حجمها .
- (5) عمل تصنيف شامل للنظام المصرفي ككل وفق منهج موحد وتحليل النتائج أفقياً لكل مصرف على حده ، ولكل مجموعة متشابهة من المصارف راسياً لكل بند من بنود الأداء المصرفي الخمسة المشار إليها للجهاز المصرفي ككل .
- (6) يعتمد على هذا المعيار في اتخاذ القرارات الرقابية والإجراءات التصحيحية التي تلى التفتيش والمراجعة .
- (7) يحدد درجة الشفافية في عكس البيانات المرسلة للمصرف المركزي بواسطة المصارف ومدى مصداقية التقارير .
- (8) يقلل من نسبة الوقوع في أخطاء التصنيف التي تحدث في حالة استخدام معيار CAEL نتيجة لغياب الشفافية لاعتماده على البيانات الواقعية المشتقة من مصادرها الحقيقية خلاف التفتيش الميداني.

معييار CAEL

يشكل هذا المعيار أداة للرقابة المصرفية المكتتبية ويعتمد على تحليل التقارير الربع سنوية المرسله من قبل المصارف على المصرف المركزي ومن ثم عم تصنيف وتقييم ربع سنوي استناداً على أربعة عناصر فقط من العناصر المكونة لمعيار CAMELS بعد استبعاد مؤشري كفاءة الإدارة وحساسية السوق ، والعناصر المكونة له هي :

1- كفاية رأس المال (C) Capital Adequacy

2- جودة الأصول (A) Asset Quality

3- كفاءة الربحية (E) Earning

4- كفاءة السيولة (L) Liquidity

وفق هذا المعيار يتم تصنيف المصارف بنفس التصنيفات الخمسة الماضية (قوي - مرضي - معقول - هامشي - غير مرضي)

جدول (2-2-2) مؤشرات الرقابة الوقائية وفقاً لمعيار CAEL للمصرف X

Bank Name	C	A	E	L	Composite Rating	Rating
x	3	3	2	2	2.5	Fair

Composite Rating

1= Strong

2= Satisfactory

3= Fair

4= Marginal

5= Unsatisfactory

Composite Rating

1-1.4 Strong

1.5-2.4 Satisfactory

2.5-3.4 Fair

3.5-4.4 Marginal

4.5-5 Unsatisfactory

المصدر : بنك السودان المركزي - قطاع المؤسسات المالية والنظم ، مؤشرات الرقابة الوقائية وفقاً لمعيار CAEL (الخرطوم : 2011) ص2.

ومن خلال التقارير السنوية للمصرف نجد أن غالبية المصارف السودانية يتراوح تصنيفها بين معقول أو هامشي أو غير مرضي ، وذلك لعدم الالتزام التام بموجهات المصرف المركزي وكذلك الضعف المالي والإداري الذي يلزم تلك المصارف ، الشيء الذي يستدعي إجراء رقابياً للمصرف أو برنامجاً إصلاحياً ومتابعة ، أو رقابة دائمة وإشرافاً من قبل المصرف المركزي حسب درجة التصنيف ، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول (2-2-3) التدابير والإجراءات الرقابية لبنك السودان المركزي التي تتخذ بناءً على درجة التصنيف

موقف المصرف	درجة التصنيف	الإجراء الرقابي
1. قوي	الموقف سليم من جميع النواحي	لا يتخذ إجراء
2. مرضي	سليم نسبياً	معالجة السلبات
3. معقول	يظهر عناصر الضعف والقوة	رقابة ومتابعة لصيقة
4. هامشي	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برنامج إصلاح ومتابعة ميدانية
5. غير مرضي	خطير	رقابة دائمة وإشراف

المصدر : بنك السودان المركزي - إدارة الرقابة الوقائية ' الإجراءات الرقابية وفق تصنيف CAEL ، 2005م، ص2.

مزايا معيار CAEL

- 1- يعتبر أداة للإنذار المبكر وتحديدًا لأماكن الضعف في أداء المصرف ومؤشراً للفتيش الميداني ، وهو مكمل لمعيار CAMELS وليس بديلاً له.
- 2- تعتمد عليه السلطات في اتخاذ القرارات الرقابية اللازمة في حالة مضي ثلاثة أرباع العام أو أكثر من تاريخ تقرير CAMELS نسبة للتغير المتوقع حدوثه في الموقف المالي للمصرف المعني خلال تلك الفترة .

عيوب وانتقادات لمعاري CAEL و CAMEL

رغم مزايا المعيارين إلا أن هناك عيوب وانتقادات وجهت لهما وهي :⁽¹⁾

1. بنيت الأوزان المستخدمة في المعيارين على التقدير الشخصي ، مما يسبب جدل مستمراً بين المصارف والمصرف المركزي حول درجة مجوع النقاط والتصنيف .
2. حتى لو تم التوصل لأوزان مناسبة لكل عنصر فإن من الصعوبة تثبيت تلك الأوزان طيلة فترة التقويم دون اعتبار للمتغيرات ، وهذا يقلل من دقة المعيار وأهمية نتائجه .
3. اختيار النسب المالية التي يبنى عليها المعيارين يقوم على التقدير الشخصي وليس على افتراضات مثبتة إحصائياً . هناك بعض البحوث العلمية توصلت إلى نسب مالية أخرى أكثر كفاءة ولها تأثير أكبر على الموقف المالي للمصرف من تأثير النسب المستخدمة حالياً بواسطة المعيارين ، لذا يكون من المفيد استبدال النسب الحالية بالنسب الجديدة أو استخدام الاثنين معاً مما يحسن من كفاءة استخدام المعيارين .
4. يعتمد كل من المعيارين قياساً على أداء المصارف الأخرى المكونة للمجموعة الشبيهة ، وفي حال حدوث أي تغيير هيكلي يطرأ على أداء تلك المجموعة أو على أداء النظام المصرفي ككل ، فعادة لا يتم تغيير كبير في حجم موجودات مصرف معين . الأمر الذي يضعه في مجموعة شبيهة أخرى أكبر أو أصغر من مجموعته السابقة مما قد يحدث تغييراً في درجات أوزان تقويم وتصنيف المصرف المعني بالرغم من أن مؤشرات موقفه المالي تتغير بينما إنحصر التغيير في حجم موجوداته فقط .

⁽¹⁾ المرجع السابق ، ص 30 .

4. وفق معيار CAEL قد ينتج خطأ في تصنيف المصارف بسبب غياب الشفافية والإفصاح الكاملين ، خاصةً أن المعيار يستبعد مؤشر كفاءة الإدارة وحساسية السوق فيصنف المصرف بخلاف موقفه الحقيقي .

التحليل المالي:

يلعب التحليل المالي دوراً مهماً في تقويم وسلامة الأداء للمؤسسات المالية والمصرفية ، لأنه يسمح بإبراز الاداء والمنجزات وفق النسب المالية ، كما أنه أداة مهمة للحكم على تطور ومستقبل المؤسسة المالية ، مما يمكن من رسم السياسات وتنفيذها بما يخدم الأطراف ذات الصلة . كما أن هناك أطرافاً عديدة أخرى تحتاج إلى التحليل المالي وتطلبه وبصفة خاصة المصرف المركزي ، المودعون والمؤسسات المختصة بالتحليل المالي وغيرها .

إن كلمة تحليل تشير إلى تبسيط الشيء أو تفكيكه إلى العناصر التي يتكون منها ، والتحليل المالي لا يخرج في إطاره العام عن معني التحليل من حيث تفكيك البيانات المالية وجعلها أكثر وضوحاً وفائدة من أجل أغراض اتخاذ القرار الإداري ⁽¹⁾ ، وتأتي أهمية التحليل المالي من المفهوم الحديث للإدارة المالية الذي يكاد ينحصر في ثلاثة نواحٍ تتمثل فيما يلي ⁽²⁾:

1. التخطيط المالي .
2. الرقابة .
3. الحصول على الأموال وإعادة استخدامها في المجالات المختلفة .

نشأت وظهور التحليل المالي:

ترجع نشأة وظهور التحليل المالي إلى عدة أسباب يكمن تلخيصها فيما يلي ⁽³⁾ :

1. ظهور الثورة الصناعية في أوربا ، حيث برزت الحاجة الماسة إلى رأس المال الضخم لإنشاء المصانع وتمويل الإنتاج . وبعد أن تطورت المشروعات وكبر حجمها ونسبة لقلة خبرة المساهمين اضطروا إلى تفويض السلطات إلى شركائهم والمديرين ، وأصبحت القوائم المالية هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها متابعة أعمال الشركة ومعرفة مدى نجاحها أو فشلها، ومن ثم جاءت الحاجة إلى تحليل القوائم المالية وتفسير نتائجها.
2. التدخل الحكومي في طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية بدواعي ضمان وحماية أموال المستثمرين وتوفير الثقة بين المساهمين والإدارة ، ونجاح المؤسسات يعتمد على هذه الثقة. لذا رأت الحكومات ضرورة التدخل عن طريق سن القوانين واللوائح التي تؤكد على ضرورة مراجعة حسابات الشركات من خلال ما يسمى بمراقب الحسابات ، كما انها حددت طريقة عرض البيانات بالقوائم المالية ومدى التفصيل المطلوب ، وقد ساعد ذلك أيضاً في سهولة تحليل هذه القوائم .

(1) إبراهيم وهبي فهمي ، الإدارة المالية (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1997م) ص 69.

(2) شيخ الداوي ، مرجع سابق ، ص 223.

(3) عبد العزيز محمد النجار ، التمويل الإداري منهج اتخاذ القرارات (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993م) ص 21.

3. ظهور البورصات التي تمثل سوقاً للأوراق المالية ، وقد تدخلت لجان هذه البورصات في إصدار اللوائح التي تهدف إلى إظهار القوائم المالية المنشورة بشكل تفصيلي واضح وذلك لمساعدة المستثمر في تقييم أداء الشركات المختلفة والموازنة بينها .

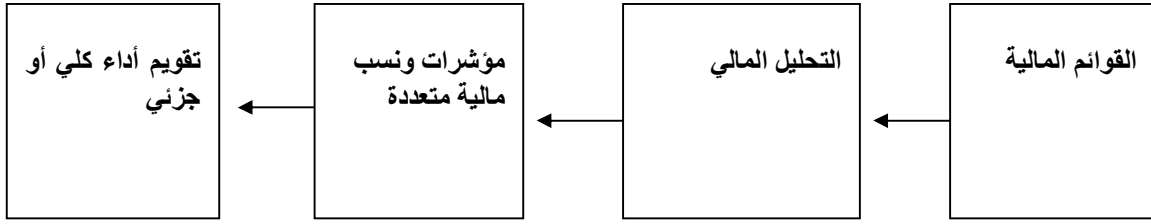
4. الحاجة للإئتمان ، وذلك عندما تريد مؤسسة أو شركة ما تمويلاً أو قرضاً ، فإن المصرف الممول يكون بحاجة إلى معرفة مركزها المالي ومدى إمكانية إستعدادها للسداد . وحتى يتمكن المصرف من التأكد من ذلك ، عليه أن يطلع على التحليل المالي للقوائم المالية ، وهناك العديد من المؤشرات يمكن ان تساعد على وجود مدخل من خلاله تستطيع الإدارة تحقيق أغراض الرقابة والتخطيط وتقييم الاداء ، ومع ان البيانات المالية المناسبة لأغراض تحليل الأداء لا تتوفر جميعها في القوائم المالية المنشورة ، بل غالباً تتوفر البيانات ذات طبيعة تفصيلية كما أنها تقديرية في الغالب ، إلا أنه يمكن الحصول على مؤشرات عامة من البيانات المالية المنشورة مثل (1) :

1. مؤشرات عامة عن النشاط تدور حول الربحية وسياسات التمويل والإستثمار.
2. مؤشرات خاصة لتقييم أداء بعض الإدارات المختصة بشكل عام في إدارة الأصول والمطلوبات مثل معدل دوران الذمم المدينة والدائنة ، ومعدل دوران الاستثمارات .
- وهناك مداخل أخرى للتحليل المالي بالإضافة للمداخل التقليدية المذكورة سالفاً ، حيث ظهرت حديثاً ، وهذه المداخل يسلكها المحللون لتحقيق أغراض مهمة ومتخصصة مثل (2) :
1. التحليل المالي لأغراض تقييم الجدوى الاقتصادية للمشروعات .
2. التحليل المالي لأغراض التنبؤ بالفشل المالي للمشروعات .
3. التحليل المالي لأغراض دمج المشروعات .
4. تحليل المحافظ الاستثمارية .
5. تحليل نوعية الأرباح .
6. التحليل البيئي الاستراتيجي أو ما يعرف بتحليل (SWOT) الذي يهدف إلى معرفة القوة ، المخاطر ، الفرص والتهديدات بالمشروع .

(1) محمد مطر، التحليل المالي والإئتماني – الأساليب والأدوات والإستخدامات العلمية (عمان: دار وائل للنشر ، 2000م) ص29.

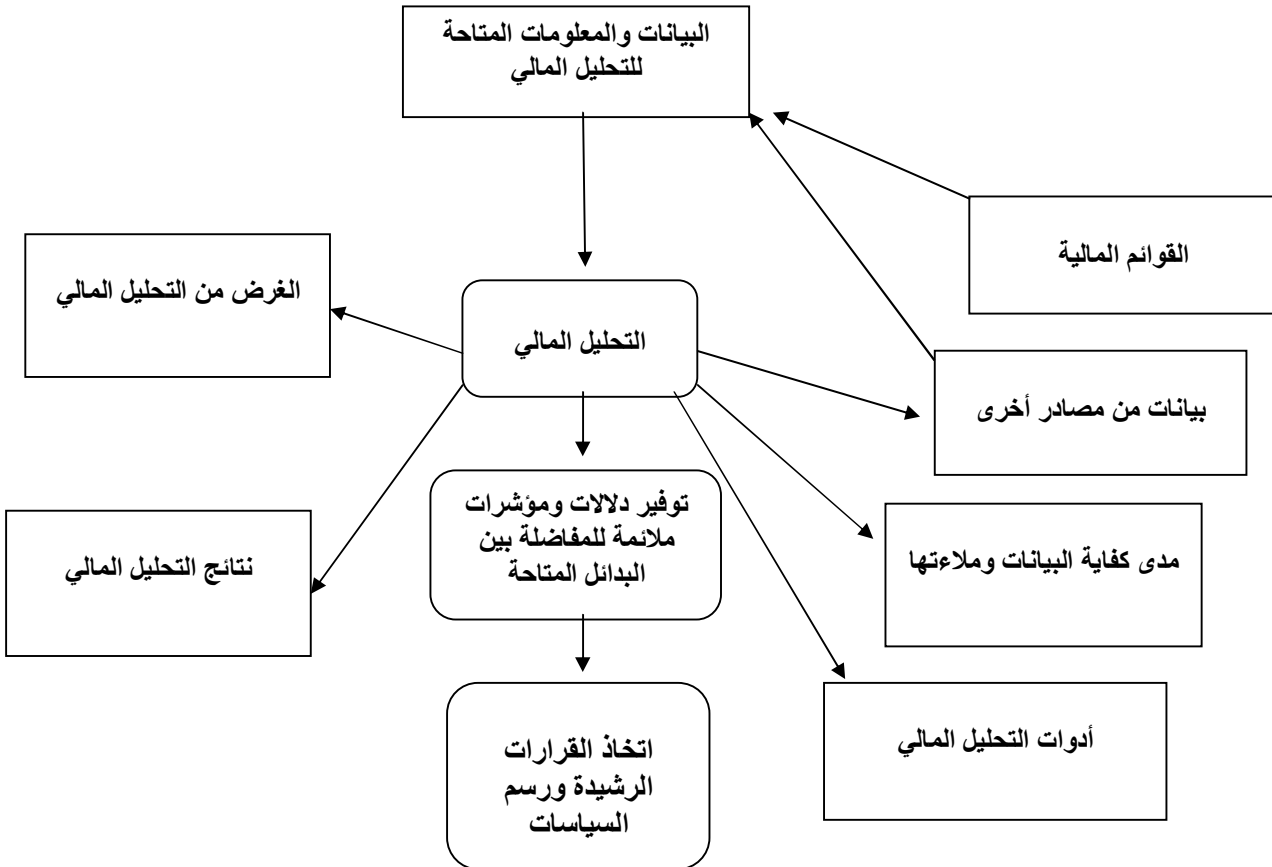
(2) المرجع السابق ، ص30.

ويوضح الشكل (2-2-1) المدخل القديم للتحليل المالي وذلك على النحو التالي :



المصدر : صادق الحسني ، التحليل المالي المحاسبي - دراسة في الاصول العلمية المعاصرة وتطبيقاتها ، (عمان : دار مجدلاوي للنشر ، 1998م) ص 78 .

ويوضح الشكل (2-2-2) المدخل المعاصر للتحليل المالي كالتالي :



المصدر : صادق الحسني ، التحليل المالي المحاسبي - دراسة في الاصول العلمية المعاصرة وتطبيقاتها ، (عمان : دار مجدلاوي للنشر ، 1998م) ص 79 .

تعريف التحليل المالي:

تعددت تعريفات الكتاب لهذا المفهوم ، فمنهم من يعرفه بأنه عملية تحويل الكم الهائل من البيانات التاريخية المدونة بالقوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة تساعد في اتخاذ القرار ⁽¹⁾.

ويعرف التحليل المالي أيضاً بأنه عملية يتم من خلالها استكشاف واستنتاج مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي والتي تساهم في تحديد أهمية وخواص الأنشطة التشغيلية والمالية ، وذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية ومصادر أخرى لكي يتم استخدام هذه المؤشرات بعد ذلك في تقويم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرارات ⁽²⁾ .

كما عرف التحليل المالي بأنه معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقويم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما سيكون عليه الحال في المستقبل ⁽³⁾ نلاحظ أنه على الرغم من تنوع التعريفات لمفهوم التحليل المالي ، إلا أنها جميعاً تتفق في أنه أسلوب يهدف إلى استخراج مؤشرات مالية ، وتقديم معلومات أكثر دلالة تعبر عن نشاط المؤسسة بغرض الحصول على نتائج تستخدم في عملية اتخاذ القرار وتقويم الأداء ' بالإضافة للتخطيط والتنبؤ بالمستقبل ، من خلال معالجة البيانات الموجودة بالقوائم المالية والإيضاحات المرفقة بها .

أهداف التحليل المالي

يهدف التحليل المالي بشكل أساسي لمعرفة مجموعة من الأشياء تختلف باختلاف مستخدمي التحليل ومنها ⁽⁴⁾ :

1. الوقوف على حقيقة المركز المالي للمنشأة .
2. تحديد المركز الائتماني للمنشأة .
3. الحكم على مدى صلاحية السياسة المالية والسياسات الأخرى للمنشأة .

ويرى آخر أن التحليل المالي يرمي لما يلي :

1. التعرف على الاتجاهات التي تتخذها إدارة المنشأة .
 2. تقويم جدوى الاستثمار في المنشأة .
- وثالث يحصر أهداف التحليل المالي في الجوانب التالية ⁽⁵⁾:

1. يساعد على تحديد المركز المالي والائتماني للمشروع .
2. يهدف إلى تحديد مدى كفاءة سياسات التمويل .
3. يهدف إلى التعرف على القدرة الإستثمارية للمشروع .
4. يهدف إلى معرفة القدرة الإيرادية للمشروع .

(1) محمد سعيد عبد الهادي ، الإدارة المالية – الإستثمار والتمويل والتحليل المالي (عمان: مكتبة الحامد للنشر، 1999م) ص101.

(2) محمد مطر ، التحليل المالي والإئتمان – الأساليب والأدوات (عمان : دار حنين ، 1996م) ص17.

(3) وليد ناجي ومحمد عثمان البطمة ، التحليل المالي (عمان : دار حنين ، 1996م) ص20.

(4) محمد عزت عبد الحميد ، التحليل المالي لميزانية مصرف تجاري (بيروت : اتحاد المصارف العربية ، 1993م) ص 17

(5) خلدون إبراهيم الشديفات ، إدارة وتحليل مالي (عمان : دار وائل للنشر ، 2001م) ص94.

5. يعمل على تقويم المركز الائتماني للمشروع .
6. يعمل على تقويم قدرة المشروع على الاستمرارية .
7. استنباط بعض المؤشرات التي توفر لإدارة المشروع أدوات التخطيط والرقابة المالية وتقويم الاداء .
8. يساعد التحليل المالي في التنبؤ بمستقبل المشروع من حيث تحديد نتائج الاعمال المتعلقة بها ، وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لتجنب الإفلاس وإنقاذ الملاك من خسائر محتملة .

أهمية التحليل المالي:

تتمثل أهمية التحليل المالي في الآتي (1) :

1. يتعامل مع مخرجات الوحدة سواء كانت مشروعاً أو أشخاصاً أو وحدة حكومية ، كما أنه يتعامل مع أرقام وبيانات تهم المجتمع .
2. يتعامل التحليل المالي مع النشاط بكافة أنواعه زراعياً ، تجارياً ، صناعياً أو خدمياً .
3. يسلط الضوء على أنواع معينة من الحقائق وسلوكيات مرتبطة بأشخاص .
4. يظهر الارتباط بين القوائم المالية والتغيرات التي تطرأ عليها من حيث الفترة والحجم والأثر .
5. يساعد في الإجابة على أسئلة جوهرية تمس موجّهات مختلفة لها علاقة بالأنشطة والقطاعات .
6. يعنى التحليل المالي بالأنشطة والسياسات والخطط والأهداف والمعايير .

أهمية التحليل المالي في المصارف:

يعد التحليل المالي أداة معاصرة في تقويم أداء المصارف ، بالرغم من أن إستخدامه في القطاع المصرفي في العالم العربي ما زال حديثاً . إن الأرقام بوضعها المجرد لا تمكن إدارة المصرف من رقابة الأداء إلا بعد إعادة صياغتها على شكل مؤشرات ذات مغزى محدد ودلالة معينة في تشخيص سمات ومتغيرات الأداء دورياً ، كما أن هناك جهات عديدة أخرى تحتاج إلى التحليل المالي وتطلبه وبشكل خاص المصرف المركزي والمودعون والمساهمون والجهات الضريبية والجمهور بشكل عام (2) .

الأطراف المستفيدة من التحليل المالي:

يمثل التحليل المالي أهمية كبرى للأطراف التي يهتمها الاطمئنان إلى أن المصرف يقوم بالاستخدام الأمثل لموارده وأن الإدارة تؤدي بكفاءة عالية ، وهذه الأطراف تهتم بالتحليل المالي وفق مصالحها . ويمكن إيجاز أهم الأطراف المستفيدة من التحليل المالي فيما يلي (3) :

1. إدارة المصرف : وهي تهتم بالتحليل المالي لأغراض التخطيط والرقابة ، فتضع معايير ونسب محددة وتطلب من القائمين علي التنفيذ التقيد بها . وتقوم الإدارة في نهاية كل فترة معينة على مقارنتها بالأرقام الفعلية لإكتشاف الإنحراف عن الخطط وتصحيح مسارها ، وتستطيع إدارة المصرف من خلال التحليل المالي معرفة درجة توظيف الأموال لديها ومدى تحقيقها للأرباح ومتطلبات السيولة ، كذلك تقوم

(1) صادق الحسني ، مرجع سابق ، ص 73.

(2) المرجع السابق ، ص 74.

(3) زيادة رمضان ومحفوظ جودة ، مرجع سابق ، ص 263.

الإدارة النسب المالية لديها مع النسب المالية للمصارف المماثلة ومع النسب المستخرجة من الميزانية الموحدة للمصارف بهدف تقويم أدائها بالنسبة إلى إدارات المصارف المنافسة والصناعة المصرفية بشكل عام .

2. المصرف المركزي : الذي يرمي إلى تحقيق الاستقرار النقدي ومراقبة عمليات الائتمان مستخدماً وسائل الرقابة الكمية والنوعية والمباشرة ، وحتى يتمكن من الرقابة على المصارف والتأكد من أنها تتقيد بالمعدلات والنسب التي وضعها كإلزاميات قانونية ونسب السيولة والتمويل ، وذلك بتعبئة نماذج معينة تتضمن بعض القوائم المالية للمصرف حتى يتمكن المصرف المركزي من التأكد من التزام المصارف بهذه النسب والمعدلات .

3. المساهمون : بصفتهم أصحاب رأس المال بمعرفة فإنهم يهتمون بمصير إستثماراتهم ، لذا لابد لهم من الإطلاع على نتائج أعمال المصرف وميزانيته وكذلك على المعدلات والنسب المالية حتى يطمئنوا على إستثماراتهم وأموالهم ، والتحليل المالي يساعدهم على اتخاذ قراراتهم الإستثمارية (1) .

4. المودعون : تتبع مصلحتهم من خلال الإطمئنان على توفير السيولة في المصرف والتأكد من عدم تعرضه إلى مخاطر كبيرة في توظيفاته قد تقوده إلى هزات عنيفة تؤثر على وضعه المالي في السوق ، وكذلك يهتم المودعون بمدى كفاءة رأس المال لأنه في حالة تصفيته جراء تعرضه لخسائر كبيرة فإن هذه الخسائر سوف تطل ودائعهم إذا كان رأس المال غير كاف (2) .

5. الدائنون : بغض النظر عن طبيعتهم سواء كانوا حاملي سندات أو مصارف أو مؤسسات مالية فإنهم يهتمون بمعرفة قدرة المصرف على سداد الديون وقت استحقاقها .

6. الموردون : وهم الذين يزودون المصرف باحتياجاته من مواد خام و سلع مصنعة وخلافه ، ويهتمون بالمركز المالي للمنشأة لأنها تكون في العادة مدينة للمورد ، فهو - بالتالي وبناء على نتائج التحليل المالي - قد يقوم بزيادة تعامله مع المنشأة أو تخفيضه أو إيقافه أو الإستمرار فيه (3) .

7. العاملون : من المفيد للعاملين بالإمام بالمركز المالي للمنشأة والتأكد من متانتها وسلامتها لدواعي الاستقرار الوظيفي وإستمرار المنشأة ، وبهم العاملون التعرف على قدرة المصرف على الإستمرار في إعطائهم رواتب جيدة وحوافز مجزية عبر ممارسة الضغوط من قبل نقاباتهم على الإدارة (4) .

وعليه فإن كل طرف من الأطراف المذكورة آنفاً يستفيد من التحليل المالي وكل له مصلحته ويستخدم كل طرف طرق التحليل المالي التي تساعد على تحقيق أهدافه ومصالحه .

(1) عبد العاطي رضا إرشيد ومحفوظ أحمد جودة ، إدارة الائتمان (عمان : دار وائل للنشر ، 1999م) ص 233 .

(2) زياد رمضان ومحفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 264

(3) عبد العاطي رضا إرشيد ومحفوظ أحمد جودة ، مرجع سابق ، ص 233.

(4) المرجع السابق ، ص 234 .

أدوات وأساليب التحليل المالي:

إن نقطة البداية في التحليل المالي هي القوائم المالية التي تعتبر من المخرجات الأساسية للمحاسبة، حيث يقوم المحاسب بإعداد هذه القوائم بناءً على العمليات وتسجيلها وترحيلها وترصيداها، ومن ثم يأتي دور المحلل المالي في تفسير البيانات والأرقام الموجودة في هذه القوائم حتى تستفيد منها عدة جهات (1).

القوائم المالية:

هي عبارة عن أرقام تعبر عن العمليات التي قامت بها المنشأة خلال السنة المالية ومرتبطة حسب الهدف من إعدادها، فهناك قوائم تقيس الوضع المالي للمنشأة من حيث المديونية والدائنية، وهناك قوائم تقيس الدخل الصافي من حيث الإيرادات والمصروفات وأخرى تقيس التدفقات النقدية الداخلية والخارجية (2).

وتهدف القوائم المالية إلى إعطاء صورة دقيقة عن وضع المنشأة المالي ونتائج عملياتها خلال فترة معينة ' وقد تولت مهنة المحاسبة مهمة القيام بإعداد هذه القوائم في ظل مجموعة من المبادئ المحاسبية المتعارف عليها، وللأنشطة التي تمارسها المؤسسات التجارية أثر في تركيبة قوائمها المالية حيث تختلف الأهمية النسبية لمختلف البنود جوهرياً باختلاف نشاط المؤسسة. لقد حدد مجلس معايير المحاسبة المالية الأمريكي (FASB) أربعة قوائم مالية أساسية من المجموعة المتكاملة التي أصدرها والتي يتعين على كافة الوحدات المحاسبية إعدادها (3)، وسوف نستعرض هذه القوائم الأربعة كما يلي:

أولاً : قائمة الدخل:

تهدف هذه القائمة إلى قياس نتيجة عمليات المنشأة لفترة زمنية معينة، لذا فهي عبارة عن ملخص للمبيعات المتحققة والمصروفات التي تكبدتها المؤسسة لتحقيق هذه المبيعات، ويمثل الفرق ما بين هذين البندين الربح أو الخسارة التي حققتها المؤسسة خلال الفترة الزمنية المعينة (4)، وتتكون عناصر قائمة الدخل مما يلي (5):

1. المبيعات أو الدخل من المبيعات، ولتحديد صافي المبيعات يطرح من مجمل المبيعات مردود المبيعات والخصم المسموح به.
2. تكلفة المبيعات وتشمل المواد الخام ومصروفات مختلفة أخرى.
3. ضرائب، رواتب، صيانة، تأمين واستهلاك.
4. مجمل ربح العمليات وهو عبارة عن صافي المبيعات بتكلفتها.
5. مصروفات التشغيل، وتشمل مصروفات البيع والتوزيع والمصروفات الإدارية والعمومية مثل الرواتب ووسائل الاتصال.

(1) خلدون إبراهيم الشديفات، مرجع سابق، ص 101.

(2) المرجع السابق، ص 102.

(3) رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة - مدخل إلى قرارات الإستثمار (عمان: دار المسيرة، 1997) ص 41.

(4) مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي (عمان: دار المستقبل، 2002م) ص 198.

(5) عبد الحليم كرامة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي ط2 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002م) ص 178.

6. الإيرادات والمصروفات الأخرى وتشمل الأرباح من فوائد الارصدة والأرباح من الاستثمارات ودخل الإيجارات ، أما المصروفات الأخرى فهي المشابهة في طبيعتها للدخول الأخرى .

7. أرباح أو خسائر عادية .

8. ضريبة الدخل .

9. الربح الصافي .

أهمية قائمة الدخل:

لابد من معرفة الدخل الصافي المتحقق في المنشأة لتمكين الملاك من التعرف على نتائج استثماراتهم وتسهيل مهمة الدائنين في الرقابة على سلامة اوضاع المنشأة وضمان أموالهم وتسهيل مهمة الإدارة في التخطيط والرقابة وتوزيع الأرباح ، وكذلك تمكين المحللين من تقييم بدائل الإستثمار في مختلف المشروعات⁽¹⁾ .

أشكال قائمة الدخل:

تأخذ قائمة الدخل إحدى الشكلين التاليين (2) :

1. قائمة الدخل المتعددة الخطوات التي يظهر فيها الدخل والمصروفات والموقف الربحي على مراحل متعددة ومرتبطة بعمليات متعددة بالمشروع .

2. قائمة الدخل ذات الخطوة الواحدة وهي قائمة مبسطة لا تشمل التصنيفات المتعددة ، حيث يظهر الجزء الأول الخاص بالدخل ، وفي الجزء الثاني الخاص بالمصروفات ، والجزء الثالث الخاص بالربح .

ثانياً : الميزانية العمومية:

وهي عبارة عن صورة للمؤسسة في لحظة معينة من حياتها تبين الموارد المتاحة لها والإستخدامات التي وجهت إليها هذه الموارد ، وتنقسم إلى جانبين هما :

1. الجانب الأيمن ، ويمثل الموجودات وهو عبارة عن الاصول التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها لأجل تحقيق الربح .

2. الجانب الأيسر ، ويمثل المطلوبات وحقوق المساهمين ، وهو يبين الموارد التي حصلت منها المنشأة على الأموال التي استخدمتها في تمويل موجوداتها المختلفة .

وتعد هذه القائمة على فترة معينة تسمى الفترة المحاسبية ، وقد جرت العادة أن يكون طول الفترة الزمنية التي تعرض فيها الحسابات للمؤسسات المختلفة سنة واحدة . دون أن يمنع ذلك من إعداد بيانات مالية داخلية لفترات إسبوعية ، شهرية ، ربع سنوية أو نصف سنوية .

(1) مفلح محمد عقل ، مرجع سابق ، ص 298

(2) عبد الحليم كراجه ، مرجع سابق ، ص 163 .2

تبويب عناصر الميزانية:

يتم تبويب عناصر الميزانية العمومية من أجل تحقيق الهدف الأساسي من إعدادها وهو إعطاء صورة واضحة وعادلة لموقف المشروع المالي ، وهذا الأمر يستدعي ترتيب عناصرها في مجموعات ملائمة يسهل معها الوقوف على حالة المشروع وحقيقته في نهاية الفترة المالية المعنية ، كما يمكن من إجراء التحليلات المالية المناسبة كمعرفة رأس المال العامل ، نسبة السيولة ، وغيرها من النسب المالية الأخرى دون صعوبة (1) . وتتكون عناصر الميزانية العمومية او قائمة المركز المالي من الآتي :

1. الأصول ، الموجودات المتداولة هي الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقد خلال الدورة التجارية أو خلال سنة وتشمل النقد ، الأسهم ، السندات القابلة للتسويق ، أوراق القبض ، البضاعة ، المصروفات المدفوعة مقدماً ، والمدينون . أما الموجودات الثابتة هي الأصول التي يقتنيها المشروع للإستعانة بها على أداء خدماته أو تسهيل القيام بعملياته التجارية وليس لإعادة بيعها .

والأصول المعنوية ويطلق عليها البعض الأصول الثابتة غير الملموسة وتشمل تلك الأصول التي لاوجود مادي لها كشهرة المحل والعلامات التجارية (2) .

2. المطلوبات وحقوق المنشأة ، وهي عبارة عن الالتزامات المالية على المنشأة لآخرين من موردين ومقرضين ومالكين ، كما هو الحال في الموجودات فإن المطلوبات أيضاً تقسم إلى مجموعة رئيسية ، ثم مجموعة فرعية حسب الاستحقاق فمنها المطلوبات المتداولة والمطلوبات طويلة الأجل ، وحقوق الأقلية وحقوق الملكية (3) .

3. قائمة مصادر الأموال واستخداماتها ، تبين هذه القائمة مصادر الأموال التي تحصلت عليها المنشأة والأوجه التي استخدمت فيها هذه الأموال منذ بداية الفترة وحتى نهايتها . وتمثل المطلوبات وصافي حقوق المساهمين مصادر الأموال في حين تمثل الموجودات صافي استخدامات هذه المصادر ، وتغيير تركيبة هذه المصادر والاستخدامات خلال الدورة التجارية أو الفترة المالية نتيجة لقيام المنشأة بعملياتها (4) .

استخدامات قائمة التغير في المركز المالي:

الأمر الذي تفصح عنها قائمة التغير في المركز المالي هي التغيرات المالية التي تعجز الميزانية العمومية والحسابات الختامية عن إظهارها ، كجوانب الضعف والقوة في المنشأة وأهمية الربح ومدى استخدامه كمصدر للتمويل وكذلك المساعدة على اتخاذ القرارات المالية والتنبؤ بالصعوبات المالية (5) .

ثالثاً : قائمة التدفق النقدي:

وهي تعتبر من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدميها في التعرف على الأوضاع المالية للمنشأة موضوع التحليل ، وتأتي أهمية قائمة التدفقات النقدية في أنها تبين الأثر النقدي لكافة الأنشطة التي قامت بها المنشأة خلال الفترة المالية مع بيان طبيعة هذا الأثر كونه يشكل تدفقاً داخلياً للمنشأة أم خارجياً منها ، كما يمكن تقسيم هذه القائمة إلى ضمن نشاطات لها طبيعة مشتركة يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف من حيث

(1) المرجع السابق ، ص 307.

(2) المرجع السابق ، ص 164.

(3) مفلح محمد عقل ، مرجع سابق ، ص 311-312.

(4) عبد الحليم كراجه ، مرجع سابق ، ص 171.

(5). رشاد العصار وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي (عمان : دار البركة ، 2001م) ص 175.

قدرة المنشأة على توليد النقد وهو العنصر الذي يستخدم في تسديد الالتزامات وتمويل التوسع وتوزيع الأرباح سواء كان في المدى القصير أو الطويل (1) .

قائمة التدفقات النقدية كأداة تحليلية:

تعتبر هذه القائمة أداة تحليلية إضافية لأدوات التحليل المالي الأخرى مثل التحليل بالنسب وتحليل التعادل ، فهي بالتالي تقوم بدورين رئيسيين هما : التحليل التاريخي للأوضاع المالية وتطور هذه الأوضاع ، مما يساعد في بيان نقاط القوة والضعف لدى المنشأة وتقدير الوضع المالي المستقبلي لها إستناداً إلى أدائها السابق وعلى ضوء المتغيرات الأخرى من حيث ظروف السوق والمنافسة وغيرها (2) .

التحليل المالي المقارن للقوائم المالية:

بموجب هذا الأسلوب يقارن المحلل المالي قائمتين ماليتين أو أكثر لنفس المنشأة عبر الزمن للتعرف على التغيرات التي حدثت في الفترة الزمنية الواقعة بين تاريخ القائمتين (3) .

التحليل بالاستناد إلى رقم قياسي:

تقوم هذه الطريقة على اعتبار أحد سنوات التحليل أساساً للمقارنة وسنة للأساس وأن يعتبر كل عنصر فيها أساساً يمثل 100% ، ومن الأفضل إختيار سنة الأساس بحيث تكون سنة عادية بدون زيادة أو انخفاض حاديين وعادة ما تستخدم هذه الطريقة عندما يشمل التحليل المالي أكثر من سنتين . وميزة الأسلوب تمكين المحلل من معرفة رؤية وسياسة الإدارة من خلال أرقام الميزانية (4) .

وهناك مجموعة من أدوات وأساليب التحليل المالي الخاصة بالمصارف والمؤسسات المالية تشمل المجموعات الأساسية التالية (5) :

1. التحليل المالي بالأرقام المطلقة من مدة لأخرى .
2. التحليل النسبي الأفقي أو التاريخي ، والتحليل المستند إلى الرقم القياسي ، ونسبة التغير عبر الوقت لتحليل الاتجاه .
3. التحليل النسبي العمودي لفقرات الكشوفات ذات الحجم الاعتيادي .
4. التحليل الأفقي والعمودي .
5. التحليل باستخدام النسب المالية والائتمانية .

وفقاً لما تقدم يرى الباحث أن التحليل بالنسب المالية يقود إلى نتائج تعتبر بمثابة خطوة ضرورية للتخطيط المالي في المنشأة أو المصرف ، لأن النظر إلى الأداء المالي الخاص للمصرف هو الركيزة للإنتلاق للمستقبل نسبةً لفوائده في وضع الخطط والسياسات المتعلقة بأدائه في المستقبل ، كما يقوم التحليل المالي بالعملية الرقابية على الأداء المالي ، والتأكد من حسن سير الخطط والسياسات الموضوعة ، وتصحيح الانحرافات إن وجدت .

(1) مفلاح محمد عقل ، مرجع سابق ، ص 322.

(2) المرجع السابق ، ص 326.

(3) رشاد العصار وآخرون ، مرجع سابق ، ص 172.

(4) عبد الحليم كراحة ، مرجع سابق ، ص 169.

(5) خليل الشماغ وخالد أمين عبد الله ، التحليل المالي للمصارف (بيروت : إتحاد المصارف العربية ، 1990) ص 55.

المبحث الثالث

نماذج تقويم الأداء في القطاع المصرفي السوداني

مقدمة:

تعتبر المصارف ركناً أساسياً من أركان الاقتصاد الوطني لأي دولة أياً كان نوع اقتصادها ، وأصبحت المصارف مؤسسات مالية لا غنى عنها ، وذلك لدورها الكبير في تجميع الأموال والمدخرات وتوظيفها ، ومنح القروض والتسهيلات الائتمانية لمختلف شرائح المجتمع ، بالإضافة للخدمات الأخرى التي تقدمها . كما أن المصارف تقوم بتنفيذ السياسة المالية والنقدية للدولة وفق توجيهات المصرف المركزي ، ولكي تطلع المصارف بتلك الأدوار خاصة في ظل شدة المنافسة والتطور التقني وزيادة الوعي المصرفي للعملاء بسبب وفرة المعلومات ، فإن ذلك يتطلب من المصارف أن تستغل كافة مواردها المادية والبشرية الاستغلال الأمثل ، وتعمل وفق المعايير والمؤشرات التي تحقق لها السلامة المالية والربحية .

إن المصارف منشآت تهدف للربح من خلال التوظيف السليم لمواردها المختلفة عبر الموازنة والتوليف الجيدين للعائدات والمخاطر ، وكل ذلك لن يتأتى إلا من خلال التخطيط المصرفي المحكم الذي يستطيع امتصاص القدر الأكبر من عدم التأكد الذي يحيط بعملية اتخاذ القرار في المصارف ، لذا فإن التخطيط المصرفي يلعب دوراً جوهرياً في عمل المصارف نتيجة للتغير المستمر والتطور المتسارع في قطاع الأعمال ، ومن هنا تأتي أهمية إنجاز الأهداف التي يقع عبؤها على عاتق الإدارات المختلفة ومراكز المسؤولية بعد أن يتم تزويدهم بالوسائل التي تكفل قياس الأداء وفق ما حدد مسبقاً والوقوف على الانحرافات وتفسير أسبابها وتحديد أوجه التصحيح المناسبة ، لأن إدارة المصرف تأمل بأن يكون الأداء وفق ما خطط له وفي إطار القوانين المنظمة مع مراعاة عوامل البيئة المحيطة .

مقاييس الاداء المصرفي:

إن قياس الأداء في المصارف متعدد الأغراض والآجال والأبعاد ، فليس هناك مقياس وحيد يصلح لتقويم أداء المصرف لتحقيق كافة الأغراض والآجال ، ويمكن أن نورد الإعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تقويم الأداء المصرفي فيما يلي (1) .

1. ليس هناك مقياس واحد فقط يصلح لقياس وتقويم الاداء بالمصارف ، بل من الخطأ والخطورة الاعتماد على مقياس وحيد .

2. إن مقاييس التقويم والأداء في المصارف في حالة تعددها لاتعمل بشكل منفصل عن بعضها البعض ، بل تعمل بشكل مترابط ومتكامل ، ولايمكن التوصل إلى تقويم شامل لأداء المصرف إلا من خلال الترابط بين مقاييس الأداء .

3. يتم استخدام مقاييس التقويم في المصارف بشكل نسبي وليس بشكل مطلق ، ومن ثم فإن عمليات المقارنة تعتبر جزءاً أساسياً في عمليات التقويم .

(1) محمد محمود عبد المجيد ، تقويم الأداء في المصارف (عمان : إتحاد المصارف العربية، 1992) ص 406 .

تقويم مدى تحقيق المصرف لأهدافه:

تهدف المصارف بصفة عامة إلى مجموعة من الاهداف ، تتمثل فى السيولة ،الربحية والأمان ، وهى الأهداف الرئيسية ، وهذه الأهداف الثلاثة تتعارض في الواقع مع بعضها البعض ، وهو ما يمثل المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة المصرف ، أما الأهداف الأخرى فهى نمو الموارد ، الحصة في السوق المصرفي الانتشار الجغرافي ، تصنيف العملاء وكفاءة وفاعلية الجهاز الإداري . وتقويم أداء :-

1. المستوى القومي ، ويهتم بدور المصرف في توفير الموارد المالية اللازمة لقطاعات الاقتصاد القومي باعتبارها عصب الحياة الاقتصادية في المجتمع .
2. المستوى القطاعي ، وهو مستوى الجهاز المصرفي وعلى رأسه المصرف المركزي ،ويستهدف تقويم كفاءة المصارف ومدى اتساق قرارات المسؤولين فيها مع السياسة النقدية والائتمانية التي يضعها المصرف المركزي والتي تحقق الاستقرار النقدي .

3. مستوى المصرف نفسه ، حيث تستهدف قرارات إدارة المصرف تحقيق الأهداف المرسومة له ، ومنها على سبيل المثال خدمة البيئة التي يعمل فيها المصرف وتحقيق الأرباح المخططة .

جوانب تقويم الأداء في المصارف:

هنالك جوانب عديدة لتقويم الأداء في المصارف ، وقد يضع المصرف المركزي إطاراً لهذه الجوانب .إلا أن مكونات هذا الإطار تمثل الحد الأدنى لجوانب تقويم الاداء ، حيث يمكن وضع مؤشرات أخرى قد ترى إدارة المصرف أهميتها ، وقد يرى المساهمون أهميتها للحكم على مدى كفاءة الإدارة المصرفية ، وتتمثل أهم جوانب تقويم الأداء بالمصارف في الآتي (1):

أولاً : الوساطة المالية ، وتكمن في تجميع الموارد واستخدامها ، وتهدف مؤشرات عملية تقويم الوساطة المالية إلى :

1. معرفة مدى قيام المصرف بدعم مركزه المالي .
2. بيان مساهمة المصرف في تجميع ودائع ومدخرات الأفراد .
3. التحقق من مساهمة المصرف في نشر الوعي الادخاري .
4. دور المصرف في التمويل .
5. مدى كفاءة المصرف في استخدام موارده .

ثانياً : تقويم الإنتاج : وهنا تهدف مؤشرات التقويم إلى التعرف على مدى كفاءة أداء المصرف بوجه عام .

ثالثاً : تقويم الخدمات المصرفية ، وترمي إلى تحديد مدى قيام المصرف بالسياسة التمويلية والاستثمارية ، حيث يمكن تقويم المصرف بمدى مساهمته في تقديم التمويل للبيئة التي يعمل بها .

رابعاً : تقويم خدمة العملاء ، وهى مؤشرات ذات أهمية بالغة لأنها تعكس مدى كفاءة الإدارة ومدى ما أحرزه المصرف من نجاح فى السوق المصرفي .

(1) المرجع السابق ، ص85 .

العوامل التي تؤثر على الأداء المالي وعائد المصرف:

هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الأداء المالي وعائد المصرف وهي⁽¹⁾:
أولاً : العوامل الداخلية

1. الرقابة على المصروفات وتكلفة الحصول على الأموال .
2. الرقابة على كفاءة استخدام الأموال المتاحة .
3. الرقابة على السيولة .
4. إدارة مخاطر المصرف وملاءة رأس المال .
5. المؤشرات الخاصة بالربحية .

ثانياً : العوامل الخارجية

1. التغير التقني للخدمات المصرفية كنظام خدمات الصرافات الآلية ، بطاقات الائتمان وغيرها .
2. القوانين والتعليمات التي تطبق على وحدات الجهاز المصرفي .
3. منافسة المؤسسات المالية العامة الأخرى في الدول .
4. السياسات المالية و الاقتصادية في الدولة .

علاقة التحليل المالي بتقويم الأداء:

إن التحليل المالي يساعد الأطراف الخارجية ذات المصلحة من تقويم الأداء المالي للمنشأة ، من خلال المقارنة بين نسب المنشآت المنافسة ، ومن ثم تتم المقارنة بين نسب المنشأة على مدار عدة سنوات سابقة للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور⁽²⁾ .

معايير الأداء في التحليل المالي للمصرف:

توجد ثلاثة معايير لتحليل الأداء المالي لأي مصرف وهي⁽³⁾ :

1. المعايير التاريخية ، وهي مستمدة من أداء المصرف في الماضي من خلال القوائم السابقة لغرض رقابة أداء السنة المعنية بالسنوات الماضية .
2. المعايير القطاعية ، وهي مستمدة من القطاع المصرفي المنتمي إليه المصرف ، وتشير إلى معدل أداء مجموعة من المصارف العاملة في نفس القطاع ، ويصعب استخدامه لاختلاف حجم المصارف.
3. المعيار الدولي ، وهو النموذج المعتمد دولياً ، حيث يعطي صورة عن وضع المصرف مقارنة مع مثيله على الصعيد الدولي .

مجموعة النسب لتقويم كفاءة الاداء المالي للمصرف:

للا توجد قواعد عامة تحدد النسب المالية التي يفترض أن يتضمنها التحليل عند تقويم أداء المصرف ، مع التأكيد من أن مجموعة النسب هذه يمكن إعادة توليفها أو إمكانية شطرها للحصول على نسب أخرى مشتقة

(1) صلاح الدين حسن السبيسي ، نظم المحاسبة وتقييم الأداء المالي في المصارف والمؤسسات المالية (بيروت : دار الوسام ، 1998) ص 203.

(2) محمود حمزة الزبيدي ، مرجع سابق ، ص 85.

(3) خليل الشماغ ، تحليل أداء المصارف (بغداد : دار الزهراء ، 1994) ص 67.

تستخدم كمساندة لعملية تقويم الأداء ، فالتقويم في ألمانيا يحتوي على 47 نسبة مالية (18 نسبة تخص جودة الاصول ' و 10 نسب تهتم بالربحية ، ونسبتين للسيولة ، ونسبة واحدة لكفاية رأس المال ، 16 نسبة لمخاطر السوق) ويسمى هذا النموذج (باكيس BAKIS) ، اما في الولايات المتحدة الامريكية فيتم التقويم والترتيب وفق معيار (CAMELS) (1) .

وتتعلق الدراسات المتعلقة بتحليل موقف المصرف بأربعة متغيرات أساسية (2) :

1. السيولة .

2. نوعية الاصول .

3. كفاية راس المال .

4. الأرباح .

وسوف نستعرض النسب المالية والمؤشرات المتعلقة بالعناصر الأربعة عاليه وغيرها كما يلي :

أولاً : نسب السيولة:

1. نسبة التداول ، تشير هذه النسبة إلى مدى كفاية رأس الأصول المتداولة في تغطية الخصوم المتداولة ، ومعرفة قدرة المصرف على سداد إلتزاماته القصيرة الأجل من خلال أصوله المتداولة وتستخرج من المعادلة التالية (3) .

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الخصوم المتداولة

2. نسب النقدية ، تشير هذه النسبة إلى موجودات المصرف الأكثر سيولة التي سيعتمد عليها للوفاء بالالتزامات بشكل أساسي إذا لم يتمكن من تسيل موجوداته الأخرى ونستخرج وفق المعادلة (4) .

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقد + الأوراق المالية للتسويق}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

المطلوبات المتداولة

3. نسبة النقدية إلى الودائع الجارية ، تمثل الودائع الجارية أكثر أنواع الودائع حركة من حيث السحب والإيداع والتقلب المستمر ، وبالتالي تفيد هذه النسبة في تحديد إحتياجات المصرف النقدية السائلة وتحتسب بالمعادلة التالية (5) .

$$\text{نسبة النقدية للودائع} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الودائع الجارية}}$$

الودائع الجارية

4. نسبة التسوية القانونية ، يحدد المصرف المركزي نسبة ونوع الأموال السائلة التي يجب أن يحتفظ بها لضمان توظيف الحد الأدنى من الموارد المالية المتاحة لها من أصول نقدية وأخرى سريعة التحول إلى نقد وبأقل

(1) منصور محمد الشمالي ' دراسة تطبيقية لقياس الأداء المصرفي للبنوك في الكويت (سوهاج : مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، العدد الثاني ، ديسمبر 2009م) ص 33 .

(2) طار عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية – تحليل العند والمخاطرة (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003) ص170.

(3) منير إبراهيم شاكر ، الإدارة مدخل تحليلي معاصر (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1999) ص84.

(4) مفلح محمد عقل ، مرجع سابق ، ص369 .

(5) صلاح الدين حسن السبسي ، نظم المحاسبة والرقابة وتقييم المالي في المصارف والمؤسسات المالية ، مرجع سابق ، ص203.

خسارة ممكنة ، بغرض دعم موارد المصارف في مقابل السحب على الودائع من قبل العملاء وتحتسب كالأتي .

$$\text{نسبة التسوية القانونية} = \text{أرصدة نقدية} + \text{أرصدة شبه نقدية}$$

حجم الودائع بالمصرف

5. معدل صافي رأس المال العامل ، ويعرف رأس المال العامل لأي منشأة بأنه الفرق بين الأصول المتداولة والالتزامات المتداولة ، ويقاس هذا المؤشر بمقدار صافي الأصول السائدة المتحققة للمنشأة بعد تغطية إلتزاماتها المتداولة بإستخدام أصول قصيرة الأجل ، ويعبر عنه بالمعادلة (1).

$$\text{صافي رأس المال العامل} = \text{الموجودات المتداولة} - \text{المطلوبات المتداولة}$$

ثانياً : نسب تحليل المديونية

1. نسبة الدين ، تقيس هذه النسبة الجزء من الأصول الذي تم تمويله من الدائنين وتستخرج هذه النسبة كما يلي (2) .

$$\text{نسبة الدين} = \frac{\text{إجمالي الخصوم}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

2. معدل تمويل المساهمين ، تقيس هذه النسبة مدى مساهمة الدائنين في تمويل الأصول مقارنةً مع حقوق الملكية وتستخرج بالمعادلة .

$$\text{نسبة الاقتراض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{الإقتراض (مجموع التزامات الغير)}}{\text{حقوق الملكية}} \%$$

3. معدل تمويل الأصول الثابتة ، هذه النسبة تقيس مدى مساهمة أموال الملكية في تمويل الأصول الثابتة ، وتمثلها المعادلة التالية (3) .

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$$

4. معدل تمويل الأصول المتداولة ، تقيس هذه النسبة مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداول مقارنة مع حقوق الملكية ويستخرج بالمعادلة (4) .

$$\text{نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{الخصوم المتداولة}}{\text{حقوق الملكية}}$$

ثالثاً : نسب تحليل الأمان:

1. نسبة حقوق الملكية ، ويقصد بها مقدرة المصرف على رد الودائع بالإعتماد على حقوق الملكية وتحسب بالمعادلة (5) .

(1) المرجع السابق ، ص 204.

(2) مؤيد عبد الرحمن ونور الدين أبو زناد ، التحليل المالي بإستخدام الحاسوب (عمان : دار وائل ، 2003) ص 85.

(3) المرجع السابق ، ص 86.

(4) المرجع السابق ، ص 86.

(5) أحمد صلاح عطية ، محاسبة الإستثمار والتمويل في البنوك التجارية (الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2002) ص 329.

نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الودائع = حقوق الملكية %

إجمالي حقوق الودائع

2. الملاءة المصرفية ، ويقصد بها نسبة حقوق الملكية إلى جملة الأصول وتعتبر هذه النسبة مؤشراً يقيس درجة اعتماد المصرف على حقوق الملكية في تمويل أصوله وتحسب بالمعادلة نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي

الأصول = حقوق الملكية %

إجمالي الأصول

هامش الأمان مقابل منح الائتمان ، وتعتبر هذه النسبة عن هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار في منح الائتمان وتحسب وفق المعادلة⁽¹⁾ .

نسبة حقوق الملكية للقروض = حقوق الملكية

جملة القروض

3. هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار ، وتعتبر هذه النسبة عن هامش الأمان مقابل مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية وتستخرج بالمعادلة⁽²⁾ .

نسبة حقوق الملكية إلى الإستثمارات المالية = حقوق الملكية

الاستثمار في الأوراق المالية

رابعا : نسب التوظيف:

توجد عدة طرق لحساب معدلات التوظيف وهي⁽³⁾:

1. معدل توظيف القروض ، هي نسبة القروض إلى الودائع وتقيس هذه النسبة ما تم استثماره من الودائع في منح القروض وتحسب بالمعادلة التالية :

نسبة القروض إلى الودائع = القروض %

الودائع

2. معدل توظيف الأوراق المالية ، وتقيس هذه النسبة ما تم استثماره من الودائع في محافظ الأوراق المالية وتمثل بالمعادلة .

نسبة الاوراق المالية إلى الودائع = الأوراق المالية %

الودائع

3. معدل توظيف الودائع ، تقيس هذه النسبة ما يتم استثماره من الودائع في كل من القروض ومحافظ الاوراق المالية ، وتستخرج بإضافة نسبة القروض للودائع كما يلي :

معدل توظيف الودائع = نسبة القروض للودائع + نسبة الأوراق المالية إلى الودائع

(1)Tom Copleland :Measuring and Managing of Companies 3th ed (New York:Mackinsey &

company,2000)p. 84.

(2) المرجع السابق ، ص 330..

(3) المرجع السابق ، ص ص 330-333..

4. نسبة الاصول الثابتة إلى إجمالي الأصول ، تهدف هذه النسبة إلى تحديد الأصول الثابتة ذات معدل الدوران المنخفض من إجمالي الأصول الثابتة ، وارتفاع هذه النسبة قد يعرض المصرف إلى مخاطر السيولة وبالرغم من ذلك تعتبر ضرورية لأداء المصرف لمهامه لأن تكلفة هذه الاصول تعتبر من النفقات الثابتة التي يجب على المصرف أن يتحملها بغض النظر عن نشاطه ، فإن المصارف تسعى دوماً لتمويل الأصول الثابتة من حقوق الملكية وتحسب النسبة كالآتي (1) :

$$\text{نسبة الاصول الثابتة إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{الاصول الثابتة}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

خامساً : نسب تحليل الربحية

1. نسبة معدل العائد على الموجودات ، تشير هذه النسب إلى كفاءة المصرف في تشغيل أصوله لتحقيق الدخل أى تشير إلى كفاءة إدارة المصرف التشغيلية في إستغلال وإدارتها وتحسب هذه النسبة بالمعادلة (2) .

$$\text{العائد على الموجودات} = \frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة والمصروفات الأخرى}}{\text{مجموع الموجودات}}$$

2. معدل العائد على الودائع ' تقيس هذه النسبة الأرباح التي حققها المصرف من جراء حيازته لودائع العملاء وتحسب بالمعادلة (3)

$$\text{معدل العائد على الودائع} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

3. معدل العائد على حقوق المساهمين ، هذه النسبة تقيس الأرباح التي حققها المصرف من جراء حيازته لودائع العملاء ، وتحسب بالمعادلة (4) .

$$\text{العائد على حقوق المساهمين} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة (بعد طرح حقوق حملة الأسهم إن وجدت)}}{\text{إجمالي الودائع}}$$

4. معدل العائد على رأس المال ، تشير هذه النسبة إلى مقدار العائد الذي يحققه كل جنيه من رأس المال وتستخرج بالمعادلة (5) .

$$\text{معدل العائد على رأس المال} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{رأس المال}} \%$$

5. معدل العائد على الموارد المتاحة ، ويشير هذا المعدل إلى مقدار العائد الذي يحققه الاستغلال والتوظيف للموارد المالية المتاحة للمصرف ، وتستخرج وفق المعادلة (6) .

$$\text{معدل العائد على الموارد المتاحة} = \frac{\text{صافي الربح بعد الضريبة}}{\text{جملة الخصوم + جملة حقوق الملكية}}$$

(1) نوال حسين عباس ، المؤسسات المالية (الخرطوم : جامعة الخرطوم - مدرسة العلوم الإدارية ، د.ت) ص 75.

(2) مفلح محمد عقل ، مرجع سابق ، ص 387.

(3) أحمد صلاح عطية ، مرجع سابق ، ص 328 .

(4) مفلح محمد عقل ، مرجع سابق ، ص 389.

(5) عمر عيسى حسن ، دقة النسب المالية في التنبؤ بتعثر البنوك (الرياض : معهد الإدارة ، 2001م) ص 97.

(6) أحمد صلاح عطية ، مرجع سابق ، ص 329.

6. معدل دوران الأصول وهي النسبة التي تعبر عن درجة إستغلال الأصول وبحسب بالمعادلة وهي (1) .

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

إجمالي الأصول

فانخفاض المعدل يدل على عدم استخدام المصرف لكل أصوله والانتفاع بها ، فيما تشير زيادة المعدل إلى الاستخدام الفعال للأصول .

7. هامش الربحية ، تقيس هذه النسبة العائد الصافي الذي حققته الأصول المنتجة للمصرف ، وزيادتها تعني قدرة الأصول المنتجة على توليد الأرباح أو هامش ربح المصرف ، ونقصها يعني نقص قدرة الأصول المنتجة على توليد أرباح أو هامش ربح ، وتحسب كالاتي (2) :

$$8. \text{ هامش الربح} = \frac{\text{إجمالي الدخل} - \text{عائد أصحاب الإستثمارات المطلقة}}{\text{إجمالي الأصول}} \%$$

إجمالي الأصول

وبعد أن استعرضنا النسب والمؤشرات الخاصة بعناصر أداء المصارف ، سوف نقوم بتطبيقها على ثلاثة مصارف مختلفة هي : البنك السوداني الفرنسي ، بنك أمدرمان الوطني والبنك السعودي السوداني وفق البيانات المالية المتمثلة في قائمتي المركز المالي و الدخل وذلك للفترة 2002 - 2008.

1. العائد على موجودات عينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)

جدول (1-2-3)

السنة / نسبة المصرف	السوداني الفرنسي	أمدرمان الوطني	السعودي السوداني
2002	31. %	81. %	2.3 %
2003	86. %	1.3 %	3.11 %
2004	1.99 %	1.56 %	3.20 %
2005	3.83 %	1.64 %	1.37 %
2006	3.05 %	0.05 % -	3 % -
2007	2.53 %	1.05 %	8.85 % -
2008	3.64 %	1.05 %	2.5 %
متوسط النسبة	2.31 %	1.05 %	6.3 % -

المصدر : إعداد الباحث من واقع التقارير المالية للمصارف للفترة 2002-2008م.

تشير هذه النسبة إلى مدى كفاءة تشغيل الأصول ، ونلاحظ من الجدول (1-2-3) أن كل جنيته من قيمة الأصول المستخدمة في البنك السوداني الفرنسي يحقق ربحاً قدره 2.31 % في العام ، وهي الأفضل بين المصارف الثلاثة وإن كانت متدنية عموماً خاصة في العام 2002 و 2003، يليه بنك أمدرمان الوطني فانخفاض النسبة مرده الى مقام النسبة المتمثل في ارتفاع قيمة الأصول وحدث خسارة في العام 2006 ، أما

(1) عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، الإدارة الحديثة في المصارف التجارية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م) ص 269.

(2) المرجع السابق ، ص 269.

متوسط نسبة البنك السعودي السوداني الدنيا ذات الإشارة السالبة فقد نتجت عن الخسائر التي جعلت النسبة - 8.85 % في 2007 مما أدت محصلة سالبة .

2. العائد على الودائع لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)

جدول (3-2-2)

السنة / نسبة المصرف	السوداني الفرنسي	أمدردان الوطني	السعودي السوداني
2002	%25	%0.93	%24
2003	%78	%1.47	%1.88
2004	%25	%1	%3.02
2005	%51	%1.01	%1.43
2006	%27	%24 -	%6.50 -
2007	%1.78	%1	%19.28 -
2008	%2.26	%1.03	%37
متوسط النسبة	%87	%88	%2.69 -

المصدر : إعداد الباحث من واقع التقارير المالية للمصارف للفترة 2002-2008م.

يمثل معدل العائد على الودائع مؤشراً لقياس نسبة الأرباح التي حققها المصرف من جراء حيازته لودائع العملاء ، ومن الجدول (3-2-2) عاليه نلاحظ تقارب متوسط النسبة العامة للعائد بين البنك السوداني الفرنسي وبنك أمدردان الوطني ، أما البنك السعودي السوداني فمتوسط النسب قد تحول للسالب نتيجة للخسارة في عامي 2006 و 2007، وكانت النسبة متأرجحة خلال الفترة ، أما البنك السوداني الفرنسي فلم يسجل خسارة خلال فترة السبعة أعوام بينما سجل بنك ادرمان الوطني خسارة واحدة خلال الفترة وهي في العام 2006.

3. هامش الربح لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)

جدول (3-2-3)

السنة / نسبة المصرف	السوداني الفرنسي	أمدردان الوطني	السعودي السوداني
2002	%5.09	%3.85	%7.17
2003	%6.62	%5.07	%9.11
2004	%6.54	%5.62	%10.22
2005	%8.67	%3.66	%8.40
2006	%8.15	%5.46	%7.22
2007	%6.95	%2.64	%4.96
2008	%8.73	%2.52	%8.65
متوسط النسبة	%7.25	%4.11	%7.96

المصدر : إعداد الباحث من واقع التقارير المالية للمصارف للفترة 2002-2008م.

تقيس هذه النسبة مدي مقدرة المصرف على توليد الأرباح ومن الجدول (3-2-3) نلاحظ أن هامش الربح في البنك السعودي السوداني هي الأفضل حيث وصلت في العام 2004 إلى 10.22% ، قبل أن تنخفض مرة أخرى ، أما في بنك أمدرمان الوطني فهي متدنية ومتذبذبة ويرجع ذلك إلى إرتفاع قيمة أصوله أما النسبة في البنك السوداني الفرنسي فهي ترتفع ثم تنخفض وهي عموماً تعتبر جيدة .

4. الملاءة المصرفية لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)

جدول (3-2-4)

السنة /نسبة المصرف	السوداني الفرنسي	أمدرمان الوطني	السعودي السوداني
2002	7.06%	4.67%	11.78%
2003	8.04%	4.28%	7.58%
2004	6.6%	4.18%	7.88%
2005	8.37%	4.12%	6.13%
2006	9.23%	1.96%	4.04%
2007	8.33%	3.15%	2.31%
2008	9.79%	10.7%	2.76%
متوسط النسبة	8.2%	4.72%	6.06%

المصدر : إعداد الباحث من واقع التقارير المالية للمصارف للفترة 2002 - 2008م.

نلاحظ من الجدول (3-2-4) يتضح أن متوسط نسبة الملاءة المصرفية أى حقوق الملكية إلى جملة الأصول في البنك السوداني الفرنسي هي الأعلى ، يليه البنك السعودي السوداني ولن كانت بنسب متفاوتة خلال الفترة ، أما بنك أمدرمان الوطني فنسبته هي الأقل ، رغم أنها وصلت 10.7 % في العام 2008، بسبب زيادة بسط النسبة حيث إرتفعت حقوق الملكية في في ذاك العام 66914746 جنييه بعد ما كانت 186931642 جنييه في 2007.

5.نسبة الدين لعينة المصارف الثلاثة خلال الأعوام (2002 - 2008)

جدول (3-2-5)

السنة / نسبة المصرف	السوداني الفرنسي	أمدرمان الوطني	السعودي السوداني
2002	.84	.95	.90
2003	.83	.95	.83
2004	.84	.96	.85
2005	.79	.96	.74
2006	.77	.98	.77
2007	.91	.97	.83
2008	.78	.89	.78
متوسط النسبة	.82	.95	.81

المصدر : إعداد الباحث من واقع التقارير المالية للمصارف للفترة 2002 - 2008م.

تقيس هذه النسبة الجزء من الأصول الذي تم تمويله من الدائنين ، ونلاحظ من الجدول (5-2-3) أن بنك أمدرمان الوطني قام بتمويل 95% من أصوله بالدين وقد وصلت النسبة في العام 2006 إلى 98% وهي أيضاً مرتفعة خلال الفترة ، وارتفاع النسبة مؤشر سلبي لاعتماد المصرف على موارد الآخرين ، بينما النسبة الأفضل هي للبنك السعودي وإن كانت نسبة البنك الفرنسي قريبة منها .

أثر تطبيق موجهات بنك السودان المركزي على المصارف:

يرى الباحث أن لموجهات السياسات المصرفية والرقابية للمصرف المركزي لإصلاح وترقية أداء المصارف خلال فترة الدراسة آثار عدة على المصارف ، وانعكس ذلك في جوانب مختلفة كما يلي :

أولاً : في مجال هيكله وإصلاح الجهاز المصرفي :

1. بلوغ الحد الأدنى المطلوب لرأس المال المدفوع البالغ 50 مليون جنيه، فبنهاية عام 2008 تمكن (21) مصرفاً من الوصول لهذا المبلغ ، وهذا العدد يشكل ما نسبته 66 % من مصارف المرحلة الثانية⁽¹⁾.
2. تشكلت تحالفات بين المصارف ، حيث تم توزيعها إلى خمس مجموعات ، بناءً على عدة معايير تشمل التشابه في طبيعة النشاط أو التشابه في طبيعة المساهمين وغيرها من المعايير التي تعمل فيما بينه في إطار الموجهات الصادرة من المصرف المركزي ، وتم تحديد رؤساء لهذه المجموعات ، ويتم استلام تقارير ربع سنوية توضح سير الأداء بالمجموعات ومستوى تنفيذ الاهداف والتي تتمثل في توحيد سياسات التمويل بالمصارف المتحالفة وتبادل المعلومات فيما بينها كمعلومات التمويل ، العملاء المتعثرين ، العملاء الذين تم حظرهم مصرفياً حظراً شاملاً (القائمة السوداء) ، وكذلك تنفيذ محافظ التمويل بين مصارف المجموعة .
3. اكتملت عملية دمج بنك المشرق مع بنك النيل الأزرق في العام 2003 وأصبح المسمى الجديد بنك النيل الأزرق المشرق ، أما في العام 2006 فقد تم دمج بنك القصارف للاستثمار في مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، كما تم دمج بنك الإمارات والسودان في بنك الخرطوم في العام 2008 حيث مثل الدمج أكبر رأس مال مصرفي مدفوع .
4. تقليص ملكية الدولة في القطاع المصرفي ، وذلك بخصخصة المصارف الحكومية وعرضها للمستثمرين المحليين والأجانب كما هو الحال في البنك العقاري السوداني ، حيث تم خصصته في العام 2008.
5. رفع رأس مال المصارف الأجنبية ، ففي العام 2002 أصدر بنك السودان المركزي منشور سياسة إعادة هيكلة فروع المصارف الاجنبية تم بموجبه إلزامها برفع رأسمالها إلى 12 مليون دولار وكذلك تعهد المصرف الأجنبي بتوظيف الموارد التي يتحصل عليها في التمويل وفق السياسة التمويلية للبنك المركزي⁽²⁾.
6. تقديم الحوافز والمساعدات المالية والفنية للمصارف لتوفيق أوضاعها ، ففي العام 2008 أصدر المركزي منشوراً بالحوافز التي تمنح للمصارف تبنت خيار الدمج أو التملك تشجيعاً للمصارف العاملة وحثها على الاندماج . وتشمل أهم حوافز الاندماج للمصارف التي ليست بها مشاكل مالية تقديم قرض حسن لمقابلة تكاليف الدمج ومنح مضاربة من البنك المركزي بشروط ميسرة ، كذلك منح أسعار أعلى من سعر السوق

(1) بنك السودان المركزي ، التقرير السنوي الثامن والأربعون للعام 2008م ، ص ص 19-20.

(2) بنك السودان المركزي – الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي ، حوافز الدمج والتملك ، المنشور 2008/8، ص ص 1-3.

لشهادات شهامة ، وإعطاء تلك المصارف الأولوية في الاستفادة من التسهيلات الممنوحة من مراسلي المصرف المركزي بالخارج والتي تأتي في شكل صناديق تمويل أو ودائع أو قروض... إلخ . أما المصارف الخالية من المشكلات والتي تندمج مع مصارف خاسرة فتتطبق عليها نفس الحوافز سالف الذكر بالإضافة إلى النظر في إعادة كل أو جزء من الغرامات التي فرضها على أي من الطرفين خلال فترة معينة ، والمساعدة في إيجاد المعالجة لخسائر المصارف المندمجة والمشتراه والاتفاق على برنامج مريح لإطفاء الخسائر ، وحفظ وديعة استثمارية تتناسب مع الخسائر لدى المصرف أو قرض حسن لفترة محددة.

أما الحوافز التي تمنح في حالة تملك مصارف أخرى تكتنفها مصاعب مالية فتتطبق عليها نفس حوافز الاندماج للمصارف الخالية من الخسائر المالية ولكن بنسبة أقل من المصارف التي تختار الاندماج ، لأن الأخير يعتبر أكبر كلفة ، كذلك من الحوافز النظر في إعادة كل أو جزء من الغرامات إن وجدت للمصرفين خلال فترة محددة ، بالإضافة إلى تقديم المصرف المركزي للمساعدة الفنية للجهات المستحوذة ، أما الجهات التي تمتلك مصارف ليست بها مصاعب مالية فيسمح لها بفتح عدد معين من الفروع الجديدة سنوياً لمدة محددة مع تقديم المساعدة الفنية للجهات المستحوذة⁽¹⁾.

ثانياً : تطوير وتنمية البنى التحتية للمصارف:

1. تم إلزام المصارف في العام 2008 بتحديث و إكمال كافة قاعدة بيانات عملائها ، بعد أن تم العمل بنظام الاستعلام الإلكتروني عن العملاء عبر البنك المركزي بواسطة المصرف المعني مباشرة عبر الشبكة في العام 2007 ، تطبيقاً لقاعدة (أعرف عميلك) .

2. تم إنشاء وتفعيل إدارة المخاطر بالمصارف منذ العام 2005 لتقوم بدراسة وتحليل مخاطر العملاء وإصدار التوصيات بشأن طلبات التمويل قبل إصدار أى قرار بشأنها ، وذلك لتحقيق السلامة المصرفية⁽²⁾.

ثالثاً : الجانب الإداري

1. تم تغيير عدد من مجالس إدارات المصارف ومديري العموم خلال الاعوام 2004، 2002 و 2006 ، بالإضافة إلى إحداث تنقلات داخل المصرف المعني بين الإدارات والفروع .

2. تم الاستغناء والفصل لعدد من موظفي المصارف خلال عامي 2004 و 2007 ، إما لضعف الاداء أو التسبب في مخالفات مصرفية ، كما أحييت بعض الحالات إلى القضاء ، كما تم في العام 2006 وتحديد الاجراءات الخاصة بالتعامل مع المخالفات المصرفية.

3. تم تعديل لائحة الصلاحيات المالية والإدارية بعدد من المصارف لتحجيم سلطة منح التمويل والائتمان والصلاحيات الإدارية بالمصرف .

رابعاً : الضبط المؤسسي:

(1) المرجع السابق، ص3.

(2) بنك السودان المركزي – الإدارة العامة للرقابة المصرفية ، إنشاء إدارة المخاطر بالمصارف التجارية ، منشور 2005/1، ص ص 2-3.

1. تم تحديد صلاحيات مجالس الإدارات بالمصارف وشروط ترشحهم وغير ذلك وفق الضوابط الصادرة بهذا الخصوص في العام 2005 .

2. تم تخصيص مراقب ميداني للمصرف المعني في العام 2007 لمساندة عملية الرقابة والمتابعة .

3. كما تم في نفس العام 2007 تعيين مسئول التزام للمصرف مسئولاً ومقرراً ليكون مسئولاً لدى مجلس الإدارة ويرفع تقاريره إليه فيما يخص التأكد من التزام المصرف بكافة القوانين واللوائح والمعايير المهنية والأخلاقية الصادرة من المصرف والسلطة الإشرافية والرقابية للحد من مخاطر السمعة وغيرها من المهام التي حددها المصرف المركزي .

خامساً : جانب المعايير والرقابة:

1. تطبيق معايير المراجعة و المحاسبة الدولية والإسلامية كمييار (CAEL) ومعايير هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية والإسلامية ومجلس الخدمات المالية الإسلامية ابتداءً من العام 2002 ، كمييار المراجعة والموجهات الإرشادية لإدارة المخاطر في 2006 ومعييار كفاية رأس المال وفق بازل-2 ، بما يساعد في تصنيف المصرف لمعرفة مستوى أدائه (1) .

2. إحكام الرقابة الوقائية واللاحقة عبر نظام التقارير الإلكترونية (الرواجع) وزيادة عددها كما ونوعاً ابتداءً من العام 2007 ، كالتقارير الخاصة بتمويل أعضاء مجالس إدارات المصارف وتصنيف التمويل من حيث كبار العملاء ، كذلك تصنيف التعثر وتسويات عملاء الاستثمار والتمويل.

3. تم عمل حظر مصرفي شامل للعملاء الذين تسببوا في خسائر مالية للمصارف ، ورفضوا عمل تسويات ، وتم في العام 2008 تعميم نشرة لكافة المصارف بأسمائهم وشركاتهم والأسماء التي يمارسون بها أعمالهم (الجوكية) وشمل الحظر كل الأطراف ذات العلاقة بهم .

4. منعت المصارف التي تعاني من نقص حاد في السيولة بسبب تجاوز مواردها لإستخداماتها من إعطاء تمويل أو إئتمان جديد ، خاصةً خلال الفترة 2002 إلى 2006 ، أو أن يتم التنفيذ بما قيمتها 50 % من التصفيات ، أما عقود التنفيذ و المقاولات فيتم دفعها بعد تصديق المصرف المركزي وفق كشوفات وبيانات مؤيدة .

5. تم حظر بعض المصارف التي تعاني من عجز سيولي من التوسع والانتشار وفتح فروع جديدة لها ، خلال 2003 - 2008 كما منعت من إنشاء مباني جديدة لها أو شراء أصول ثابتة ذات قيمة عالية.

يرى الباحث أن القطاع المصرفي السوداني شهد حراكاً إصلاحياً مكثفاً في مطلع الالفية الثالثة ، ابتداءً بزيادة رأس مال المصارف ، وتطبيق معايير الرقابة وتفعيل الضبط الإداري والمؤسسي . كذلك تم اصدار العديد من الموجهات الأخرى التي تغطي جوانب العمل المصرفي المختلفة بغية انجاح عملية الإصلاح .

(1) بنك السودان المركزي، التقرير الثامن والثامن والعشرون، مرجع سابق، ص22.

الفصل الثالث

الجهاز المصرفي السوداني النشأة والتطور والتحديات التي تواجه المصارف التجارية

المبحث الأول: الجهاز المصرفي السوداني النشأة والتطور

المبحث الثاني: تطبيق بنك السودان المركزي لبرامج الإصلاح الإداري والمالي

المبحث الثالث: التحديات التي تواجه المصارف السودانية

وداني النشأة والتطور

المبحث الأول: الجهاز ا

مقدمة:

إن ظهور النقود في التعاملات بين الأفراد قد قضى على المشكلات التي واجهت وسيلة التبادل الأول التي عرفها الإنسان المتمثلة في المقايضة، نسبة لافتقارها إلى التوافق المزدوج في الحاجات والرغبات وعدم قابلية بعض السلع للتجزئة والتخزين، كذلك صعوبة تحديد قيم السلع والخدمات، إضافة إلى أن عدم صلاحية المقايضة للعمليات الآجلة. وكتطور طبيعي لحل هذه المشكلات ظهرت النقود السلعية كأساس لقياس الأشياء، ولقد أمكن التغلب على عيوب المقايضة من خلال وظائف النقود المتمثلة في أنها وسيلة للتبادل، مقياس للقيم، وحدة للقياس، مخزن للقيمة أو الثروة، معيار للدفعات الآجلة، بالإضافة إلى أنها تحظى بالقبول العام⁽¹⁾.

ينظر إلى قيمة النقود بمقدار ما يمكن إن تحصل عليه وحدة النقد الوطنية من وحدات النقد الأجنبية المتعامل بها عالمياً، أو بمقدار ما يمكن أن تحصل عليه من سلع وخدمات داخل الوطن ويحدد ذلك قيمة العملة الوطنية الشرائية في السوق المحلي⁽²⁾، وللنقود ثلاثة أنواع تتمثل في النقود المعدنية والنقود الورقية التي تصدرها المصارف المركزية، إضافة إلى النقود المصرفية التي تمثل مديونية المصارف تجاه الأفراد المودعين، لذا فإن النقود والمصارف وجهان لعملة واحدة فوظائفهما تتكامل سوياً وتتمازج لتحقيق وحدة متكاملة لخدمة المجتمع⁽³⁾.

التعريف بالمصارف:

أصل كلمة مصرف بكسر الراء في اللغة العربية مأخوذة من الصرف بمعنى بيع النقد بالنقد، وهي اسم مكان على وزن (مَفْعَل) ويقصد به المكان الذي يتم فيه الصرف، وقد كانت الغاية من إطلاق الكلمة في الاستعمال العربي هي إيجاد مقابل في اللغة لكلمة البنك ذات الأصل الأوربي⁽⁴⁾. وكلمة مصرف العربية لم تحل محل كلمة بنك الأوربية، والتي ما زالت مستعملة حتى اليوم في البلدان العربية وكما يبدو فهي كلمة سحرية⁽⁵⁾.

أما أصل الكلمة في اللغات الأوربية، فيقال أنه مشتق من الكلمة الإيطالية (Banco) والتي تعني المنضدة والطاولة التي كان يجلس عليها الصرافون في شمال إيطاليا لبيع واستبدال العملات⁽⁶⁾.

ويعرف المصرف بأنه المؤسسة التي تتوسط بين طرفين لديهما إمكانيات أو حاجات متقابلة مختلفة يقوم المصرف بإثمارها أو جمعها أو تنميتها أو تنفيذها للوصول إلى هدف أفضل ولقاء ربح مناسب⁽⁷⁾.

وهو تعريف شامل لجميع أوجه نشاط المصرف وواقعي. كما يعرف أيضاً المصرف بأنه مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها وهو همزة الوصل بين المدخر والمستثمر⁽⁸⁾.

كما يقصد بالمصرف بالمنشأة المالية التي تنصب عملياتها على تجميع النقود الفائضة عن حاجة الجمهور أو منشآت الأعمال لفرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية (أسهم وسندات) محددة⁽¹⁾.

(1) محمد فرح عبد الحليم، التطورات المالية والمصرفية بالسودان (الخرطوم: الشركة العالمية للطباعة والنشر، 2005م) ص 6 - 9.

(2) عثمان إبراهيم السيد، الاقتصاد السوداني ط2 (الخرطوم: مطبعة جامعة أم درمان الإسلامية، 1998م) ص 272.

(3) محمد فرح عبد الحليم، مرجع سابق ذكره، ص 12-13.

(4) سامي حسن أحمد حمود، تطوير الأعمال المصرفية بما يتوافق والشريعة الإسلامية (القاهرة: دار التراث، 1991م) ص 31.

(5) سيد الهواري، إدارة البنوك (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1983م) ص 11.

(6) الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (القاهرة: جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1994م) ص 18.

(7) جعفر الجزار، البنوك في العالم أنواعها وكيف نتعامل معها (بيروت: دار النفائس، 1984م)، ص 100.

(8) غسان عساف وآخرون، إدارة المصارف (عمان: دار صفاء للنشر، 1993م) ص 6.

(1) فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 13.

إن معظم التشريعات لم تتعرض في تعريفها للمصارف في ذكر خصائصها أو أوجه نشاطها سوى ذكر أن المصارف مؤسسات تتولى تلقي المدخرات من الجمهور، فلم يذكر القانون الإنجليزي شيئاً عن تعريف المصارف ولكنه عرف الصيرفي الذي يمارس أعمال المصارف، أما المشرع المصري فتعرض لتعريف المصارف في التفريق بين المصارف التجارية عن غيرها⁽²⁾، وفي الأردن عرف المصرف بأنه الشركة التي رخص لها بمزاولة الأعمال المصرفية⁽³⁾.

وفي السودان فقد عرف قانون بنك السودان لسنة 2002م المصرف بأنه (شركة مسجلة بموجب أحكام قانون الشركات لسنة 1925م، بعد استيفاء متطلبات قانون العمل المصرفي)⁽⁴⁾، وقد تم استخدام كلمة مصرف في قانون 2002 بديلة لكلمة بنك التي كانت مستعملة في قانون 1959م.

أنواع المصارف:-

بمثل ما كانت هناك تعريفات مختلفة لمصرف أيضاً هناك تصنيفات متعددة لأنواع المصارف، فقد صنف المصارف إلى أنواع وفق اعتبارات معينة حيث تم تقسيمها حسب طبيعة النشاط إلى⁽⁵⁾:

1. مصارف مركزية.
2. مصارف تجارية.
3. مصارف زراعية.
4. مصارف صناعية.
5. مصارف عقارية.
6. مصارف وصناديق الإيداع.

ومن حيث الملكية قسمت المصارف إلى:

1. مصارف تعاونية والتي تعود ملكيتها إلى شخصيات اعتبارية.
 2. المصارف الخاصة هي المصارف التي يمتلكها الأفراد الطبيعيين.
- أما من حيث طبيعتها فقد قسمت المصارف إلى:

1. مصارف القطاع الخاص.
2. مصارف القطاع العام.
3. مصارف القطاع المختلط.

أما من حيث الجنسية صنف المصارف إلى:

1. مصارف أجنبية.
2. مصارف وطنية.

(2) محمد فرح عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 21.
(3) مهدي فكري العلمي، استراتيجية جذب الودائع المصرفية (عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، 2009م) ص 1.
(4) الواصل عطا المنان محمد أحمد، مرجع سابق، ص 10.
(5) خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية (عمان: دار المناهج، 2001م) ص 138 - 140.

3. مصارف إقليمية

4. مصارف دولية.

أيضاً يمكن تصنيف المصارف حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:-

1. المصارف التجارية: وهي التي تمتاز بقبولها للودائع الجارية تحت الطلب، وتكون قروضها في العادة قصيرة الأجل وبهدف التجارة.

2. المصارف المتخصصة: فهي التي تخصصت في مجال معين كالمصارف الزراعية والعقارية والصناعية ومصارف الثروة الحيوانية وغيرها و تمتاز باهتمامها بالمشاريع التي تتطلب مبالغ كبيرة من المال وقروضها طويلة الأجل وبأن بعضها لا يفتح حساب جارية للأفراد.

3. المصارف المركزية: وهي مملوكة للحكومة وتقوم بأعمال ذات طبيعة إشرافية ورقابية، وتعتبر مؤسسة هامة تقوم على تنظيم حركة التمويل والسياسة النقدية للدولة.

كما توجد مصارف إستثمار وأشباه المصارف كالمؤسسات المالية التي عملها شبيه بعمل المصارف لكنها لا تتطابق تماماً معها، ومن أمثلتها شركات التأمين والصناديق البريدية التي تستقبل مدخرات الأفراد⁽²⁾. هذا ونجد أن الجهاز المصرفي السوداني يشمل المصارف والمؤسسات المالية ويتكون من الآتي:-

1. المصرف المركزي.

2. المصارف التجارية.

3. المصارف المتخصصة.

ويبلغ عدد المصارف المتخصصة في السودان حسب إحصائية بنك السودان المركزي للعام 2008م خمسة مصارف لديها 134 فرعاً ، وهي (مصرف الإيداع والتنمية الاجتماعية، البنك الزراعي السوداني، مصرف التنمية الصناعي، بنك الاستثمار المالي، وبنك الأسرة). أما المؤسسات المالية، فتشمل شركات الصرافة وشركات السودان للخدمات المالية المحدودة، صندوق ضمان الودائع المصرفية، سوق الخرطوم للأوراق المالية، سوق التأمين والوكالة الوطنية لتأمين وتحويل الصادرات⁽³⁾.

المصارف المركزية:

نشأة المصارف المركزية:

جاءت نشأة المصارف المركزية متأخرة بعض الشيء عن نشأة المصارف التجارية التي ظهرت في أوروبا في القرن السابع عشر الميلادي ، وذلك لأن الظروف الاقتصادية والمالية في ذلك الوقت لم تكن في حاجة إلى قيام مصارف مركزية بالمعنى الحالي، حيث كانت المصارف التجارية تقوم بإصدار النقود وقبول الودائع وتقديم القروض . ونتيجة لتوسع المصارف في إصدار النقد نشأت أزمات مالية انعكست بصورة سلبية على اقتصاديات تلك الدول، لذلك ظهرت الحاجة إلى المصارف المركزية. ويعتبر المصرف السويدي المركزي أول

(1) زيادة رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك (عمان: دار وائل للنشر 2002م) ص5.

(2) عثمان يعقوب محمد، النقود والبنوك والسياسة النقدية وسوق المال ط3 (الخرطوم: مطابع السودان للعملة 2007م) صص 61-62.

(3) مصطفى إبراهيم أحمد، أثر القرار الإنتمائي على كفاءة الأداء في المصارف التجارية السودانية (جامعة النيلين: رسالة دكتوراة غير منشورة، 2010م) ص86.

مصرف يتم انشاؤه في العام 1668م ثم تبعه مصرف انجلترا في العام 1694م، والذي يمثل البداية الحقيقية للمصارف المركزية لأنه أول من طبق وظائف وأهداف المصارف المركزية⁽¹⁾.

2. التعريف بالمصرف المركزي:

المصرف المركزي هو المصرف الذي يقف على قمة النظام المصرفي في الدولة ويتولى مسئولية الرقابة على المصارف التجارية والمصارف الأخرى، كما أنه يقوم بأخطر وظيفة اقتصادية في الدولة وهي إصدار الأوراق النقدية⁽²⁾.

3. أهداف ووظائف المصرف المركزي:

يهدف المصرف المركزي بصفة أساسية إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وفي دول العالم الثالث يضاف هدف آخر هو تحقيق التنمية الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف يمارس المصرف المركزي مجموعتين من الوظائف الأولى ذات السمة العامة التي ترتبط بالمصارف التجارية على وجه الخصوص⁽³⁾. وعلى هذا الأساس فإن وظائف المصرف المركزي التي لها ارتباط مباشر بنشاط المصارف هي⁽⁴⁾:

1. إصدار الأوراق النقدية وإدارة الاحتياط القانوني.

2. تقديم الإئتمان للمصارف التجارية.

3. تسهيل عملية الاقتراض بين المصارف.

4. المساعدة في تحصيل الشيكات.

5. الإشراف والتوجيه للمصارف التجارية.

ويمكن إجمال أعمال المصرف المركزي في مصرف الإصدار ومصرف المصارف والدولة كالاتي⁽⁵⁾:

1. المصرف المركزي كمصرف للإصدار:

تعتبر وظيفة إصدار الأوراق النقدية أولى وظائف المصرف المركزي وهو الامتياز الذي منح له وميزه عن غيره من المصارف التجارية العادية حتى سمي المصرف المركزي بهذه الوظيفة مصرف الإصدار، ويتولى مهمة إصدار العملة الورقية وذلك بالقدر الذي يتفق والسياسة العامة للدولة ويعطي أوراق النقد الثقة اللازمة فيها من قبل الأفراد ويقوم المصرف المركزي بوضع خطة الإصدار ويشرف على تنفيذها ويخضع عمليات إصدار الأوراق النقدية لقواعد وقيود ترتبط بنظم محددة متبعة.

وترجع أسباب إعطاء حق الإصدار للمصرف المركزي للآتي⁽¹⁾:

1. إصدار النقد من مصرف واحد محدد يزيد ثقة الجمهور في الأوراق المصدرة.

(1) نبيل حشاد، البنوك المركزية بين التأييد والمعارضة (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1994م) ص 28.

(2) نوال حسين عباس، المؤسسات المالية، مرجع سابق، ص 109.

(3) منير إبراهيم هندي، إدارة الأسواق والمنشآت المالية (الاسكندرية: دار المصارف 1994م) ص 31-32.

(4) زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997م) ص 222.

(5) نوال حسين عباس، مرجع سابق، ص 109.

(1) المرجع السابق، ص 110.

2. إعطاء الحكومة المصرف المركزي حق إصدار أوراق النقد ضمان لعدم تأثر عملية الإصدار بسياسة حزب أو أحزاب معينة.

3. انفراد المصرف المركزي بسلطة مراقبة حجم الائتمان عن طريق التحكم في عملية الإصدار بيزيد من فعالية الرقابة على حجم الائتمان الممنوح من قبل المصارف الأخرى.

المصرف المركزي كمصرف للمصارف:

تحتفظ المصارف بنسبة من ودائعها لدى المصرف المركزي وتلجأ إليه عند حاجتها للأموال، فتقوم بالاقتراض منه بضمانات معينة، لذلك يعتبر المصرف المركزي المقرض الأخير للمصارف التجارية، ومن أهم ما يقوم به المصرف المركزي تجاه المصارف الأخرى هو الرقابة على هذه المصارف وتوجيه الائتمان وكي يقوم بدور الرقابة فإنه يستعين بالعديد من السياسات والإجراءات والرقابة التي يمارسها قد تكون رقابة كمية وقد تكون رقابة كيفية، وبالرغم من الاتفاق على أهمية استقلال جهاز الرقابة على المصارف وحمايته من تأثير الضغوط السياسية فإن هناك تبايناً في الآراء حول تبعيته للمصارف المركزية وعلاقتها بوزارة المالية، ففي معظم دول العالم خاصة الدول النامية تنتبع أجهزة الرقابة المصرفية للمصرف المركزي، أما في بعض الدول الغربية فإنها فصلت مهمة الرقابة من المصرف المركزي وأوكلتها إلى مؤسسات مستقلة مثال ألمانيا وبلجيكا⁽²⁾.

ولكي يباشر المصرف المركزي دورة الرقابة فإنه يستعين بالأدوات التالية⁽³⁾:

1. سياسة سعر إعادة الخصم أو سعر البنك، وهي تعتمد على سعر الفائدة الربوي ولا يعمل بها في السودان.
2. عمليات السوق المفتوح وهي عملية شراء وبيع الأوراق المالية التي يقوم بها المصرف المركزي لتخفيض حجم الاحتياطيات النقدية أو زيادتها.
3. تغيير نسبة الاحتياطي القانوني وهي من الوسائل الحديثة والأكثر فعالية للتحكم في حجم الائتمان والرقابة عليه بتغيير نسبة الاحتياطيات النقدية إلى الودائع، وتبلغ هذه النسبة بنهاية عام 2008م 14% من إجمالي ودائع المصرف⁽⁴⁾.

4. التأثير الأدبي وتعتبر هذه السياسة من أدوات الرقابة الكيفية وتسمى سياسة الإغراء وتوجيه النصح⁽⁵⁾.

5. الرقابة على الائتمان، وذلك بتحديد حجمه والرقابة عليه وإصدار الأوامر في هذا الخصوص.

المصرف المركزي كمصرف للدولة:

يطلع المصرف المركزي وبالتنسيق والاشتراك مع السلطات الحكومية ووزارة المالية بوضع وتنفيذ السياسة الاقتصادية والمالية والنقدية العامة للدولة، ويعتبر مستشار مالي للدولة، كما أنه مصدر هام للائتمان في حالة عجز الميزانية وذلك بإصدار مزيد من الأوراق النقدية، كما يقوم المصرف المركزي بتقديم الخدمات المصرفية للحكومة كونها تودع حساباتها لديه⁽¹⁾.

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، السلامة المصرفية والاستقرار الاقتصادي (الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2007م) ص 144.

(3) سهام محمد السويدي، إستراتيجية البنوك المركزية (القاهرة: الدار الجامعية، 2010م) ص 97.

(4) عمران عباس يوسف، العولمة واقتصاد السودان (الخرطوم: دار عزة للنشر، 2008م) ص 228.

(5) نوال حسين عباس، مرجع سابق، ص 118.

(1) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

ثانياً المصارف التجارية:

ماهية المصارف التجارية:

تؤدي المصارف التجارية في كل بلدان العلم دوراً حيوياً وتمييزياً للنشاطات الاقتصادية سواء التجارية منها، الصناعية، الزراعية أو القطاع الخدمي، وتاريخياً تقوم المصارف التجارية بوظيفة الوسيط بين المدخرين والمقترضين، فهي تعمل على قبول الودائع وتوظيفها في مختلف القطاعات الانتاجية بغرض تحقيق الأرباح.

تعريف المصارف التجارية:

تعددت التعريفات التي تناولت المقصود بالمصارف التجارية وتطورت مع تطور الوظائف الخاصة بالمصارف التجارية، ويمكننا فيما يلي نستعرض بعض من هذه التعريفات:

المصارف التجارية هي إحدى مؤسسات الوساطة المالية التي تتعامل في النقود بأشكال مختلفة ويكون عملها الأساسي وبصفة معتادة قبول الودائع بأنواعها لاستعمالها في عمليات مصرفية إئتمانية وتمويلية سواء ان كانت داخلية أو خارجية⁽²⁾.

كما عرفت المصارف التجارية بأنها تلك المصارف التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة بما يحقق أهدافها ودعم الاقتصاد القومي، بالإضافة لمباشرة عمليات تنمية الإيداع والاستثمار المالي بما في ذلك إنشاء المشروعات وما تتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية⁽³⁾.

ويقول آخر المصارف التجارية تلك المصارف التي تقوم بقبول الودائع بأنواعها المختلفة الجارية والادخارية والاستثمارية وتدفع عند الطلب أو حسب الأجل المحدد وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق الأهداف القومية للاقتصاد وتباشر عمليات التمويل والاستثمار والخدمات المصرفية للحصول على الأرباح وفقاً للسياسة النقدية التي يصدرها المصرف المركزي⁽⁴⁾.

وهذه التعريفات المتعددة تناولت وظيفة المصارف التجارية المتمثلة في قبول الودائع بأنواعها المختلفة، وتقديم الخدمات المصرفية ومنح التمويل، وتحقيق الهدف الربحي مع تضمين الأهداف القومية للاقتصاد على أن يتم ذلك وفقاً لسياسات المصرف المركزي.

السمات المميزة للمصارف التجارية:

تتسم المصارف التجارية بثلاثة سمات هامة تميزها عن غيرها من منشآت الأعمال وهي⁽⁵⁾:

1. الربحية:

إن أرباح المصارف أكثر تأثراً بالتغير في الإيرادات، فإذا زادت إيرادات المصرف بنسبة معينة تبع ذلك زيادة في الأرباح بنسبة أكبر وعلى العكس من ذلك إذا انخفضت الإيرادات، وهذا يقتضي ضرورة السعي

(2) أحمد علي دغيم، اقتصاديات البنوك مع نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد (القاهرة: مكتبة مدبولي 1999م) ص 19.

(3) عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2002م) ص 53.

(4) محمد عوض الكريم الحسين، أعمال المصارف وشركات التأمين في النظام المالي الإسلامي (مدني: جامعة الجزيرة، معهد إسلام المعرفة، 2007م) ص 14.

(5) منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات ط 3 (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث: 2006م) ص 10.

لزيادتها. وعادة ما تعتمد المصارف التجارية على الودائع كمصدر رئيس للموارد وتدفع عوائد عليها نقل عن العائد المحقق فعلاً ليذهب الفرق في الأرباح المتولدة لصالح المالك.

2. السيولة:

إن اعتماد المصارف في مواردها على ودائع تستحق عند الطلب يستلزم الاستعداد الكامل للوفاء بها في أي لحظة دونما تأخير ، لأن مجرد إشاعة عن عجز سيولي لدى المصرف كفيلة بزعزعة ثقة المودعين ودفعهم لسحب أرصدهم مما يعرض المصرف للإفلاس.

3. الأمان:

تعمل المصارف التجارية عادة برأسمال صغير لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% وهذا يعني صغر حافة الأمان للمودعين الذين يعمل المصرف على استثمار أموالهم، فالمصرف التجاري لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن رأس المال، لأن أي زيادة بعد رأس المال قد تطل أموال المودعين.

الوظائف والأنشطة التي تمارسها المصارف التجارية:

تنقسم الوظائف والأنشطة التي تمارسها المصارف التجارية إلى جزئين يمثل الجزء الأول وظائف وأنشطة رئيسية، بينما يختص الجزء الثاني بالوظائف والأنشطة الفرعية، هذا وقد تطورت أنشطة المصارف التجارية تطوراً ملحوظاً مما جعل الكثيرين يطلقون عليها بنوك كل الخدمات أو السوبر ماركت المصرفي الذي يجد فيه العميل كل ما يطلبه ويحتاجه⁽¹⁾.

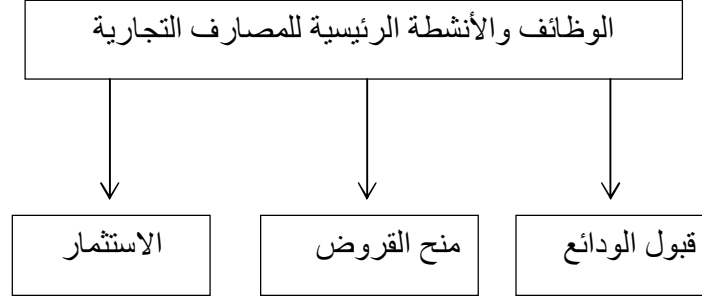
أولاً: الوظائف والأنشطة الرئيسية:

1. قبول الودائع. وتعتبر هذه الوظيفة من أقدم الوظائف التي تقوم بها المصارف التجارية.
2. تقديم العروض: يمثل نشاط الإقراض الاستخدام الرئيسي لموارد المصرف التجاري وهي تقوم بتوظيف النسبة الأكبر من مواردها في تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة.
3. وظيفة الاستثمار: وهي تتعلق باستثمار الأموال الفائضة وعادةً ما يوازن المصرف في توظيفه للأموال بين وظيفتي الإقراض والاستثمار.

ويمكن التعبير عن الوظائف والأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المصارف التجارية من خلال الشكل (1-3-1)

(1) رمضان الشراح، وآخرون، البنوك التجارية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة، 1999م) ص29.

شكل (1 - 3 - 1) الوظائف والأنشطة الرئيسية للمصارف التجارية:



المصدر: رمضان الشراح وآخرون، البنوك التجارية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة، 1999م) ص33.

الوظائف والأنشطة الفرعية:

شهدت أنشطة المصارف التجارية تطوراً كبيراً نتيجة للمنافسة القوية التي تحكم عمليات القطاع

المصرفي وفيما يلي عرض لبعض الوظائف والأنشطة المصرفية الفرعية والحديثة:⁽¹⁾

1. التحصيل لصالح العملاء.
2. الشراء وبيع الأوراق المالية.
3. إصدار خطابات الضمان.
4. تقديم خدمات إستشارية للعملاء فيما يتعلق بأعمالهم ومشاريعهم.
5. المساهمة في دعم وتمويل المشاريع التنموية والخدمية.
6. خدمات نقاط البيع⁽²⁾
7. إصدار الشيكات السياحية.
8. فتح الاعتمادات المستندية.
9. تقديم خدمات البطاقات الائتمانية.
10. شراء وبيع العملات الأجنبية.
11. تأمين الخزائن الحديدية للعملاء.
12. خدمات الصراف الآلي.
13. صناديق الاستثمار.
14. المصرف الآلي.

ثالثاً: المصارف المتخصصة: وهي مصارف تتخصص في تنمية أحد القطاعات الاقتصادية القومية ولا تزاول نشاط المصارف التجارية، ومن أنواع المصارف المتخصصة⁽³⁾.

(1) رشاد العصار وآخرون، دراسة تطبيقية في إدارة المصارف (عمان: دار صفاء، 1991م) ص17.

(2) صلاح الدين حسن السبيسي، مرجع سابق، ص 244.

(3) نوال حسين عباس، مرجع سابق، ص 83.

1. المصارف الزراعية: وهي التي تقدم الخدمات المصرفية من تمويل أو تقديم قروض للقطاع الزراعي بكل ما يتعلق به.

2. المصارف العقارية: وتقوم بتقديم القروض طويلة وقصيرة الأجل لملاك العقارات بضمان الأراضي والمباني وتتمثل مصادر أموالها عادة في رأس مال المصرف⁽¹⁾

3. المصارف الصناعية: وهي مصارف متخصصة في تقديم خدمات التمويل طويل الأجل للمشروعات الصناعية لشراء المعدات والآلات الإنتاجية وتوفير رأس المال اللازم للتشغيل.

4. مصارف التجارة الخارجية: وهذه المصارف تعنى بتقديم خدمات مصرفية لتنمية التجارة الخارجية عن طريق توفير التمويل اللازم لها، وتشمل عمليات المراسلات الخارجية والحوالات وفتح الاعتمادات.

رابعاً: مصارف الاستثمار:

وهي المصارف المتخصصة في عمليات التمويل للمشروعات الجديدة أو التوسع في المشروعات القائمة بهدف زيادة قدرات وحجم الإنتاج وتقرض الأموال وتشتري أو تنشأ المنشآت أو تشتري أسهم الشركات المساهمة أو تسهم في تكوين الشركات باختلاف أنواعها⁽²⁾.

خامساً: مصارف الإيداع والائتمان: تقوم هذه المصارف بقبول ودائع التوفير، في حين تقوم مصارف الائتمان بتقديم القروض والائتمان لقطاع معين من المتعاملين⁽³⁾

البناء التنظيمي للمصرف التجاري:

يعكس البناء التنظيمي للمنشآت الأنشطة التي تمارسها، لذا فإن البناء التنظيمي للمصرف التجاري يتضمن إدارات رئيسية للودائع والائتمان والاستثمار في الأوراق المالية بالإضافة إلى الإدارات الفرعية. وهناك محددات عديدة تؤثر في الهيكل التنظيمي للمصارف التجارية، منها طبيعة وحجم السوق التي يخدمه المصرف، بالإضافة إلى التشريعات والقوانين السائدة، ولبناء تنظيم إداري لمصرف تجاري هناك عدد من الخطوات يجب إتباعها تتمثل في الآتي⁽⁴⁾:

1. تحديد الأهداف التي يسعى المصرف لتحقيقها.
2. تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
3. تحديد الوظائف.
4. تقسيم الوحدات المصرفية إلى أقسام إدارية، أما بناء على نوعية الخدمات المصرفية وهذا هو التقسيم الشائع وبالتالي تكون إدارة للودائع، الحسابات الخ، أو بناءً على نوعية العملاء تجار، شركات، أو أفراد.
5. تحديد المسؤوليات الإشرافية المختلفة بناء على ترابط أنشطة الأقسام المختلفة.
6. ترجمة الخطوات السابقة إلى هيكل تنظيمي معين.

(1) صلاح الدين السيبي، مرجع سابق، ص 14.

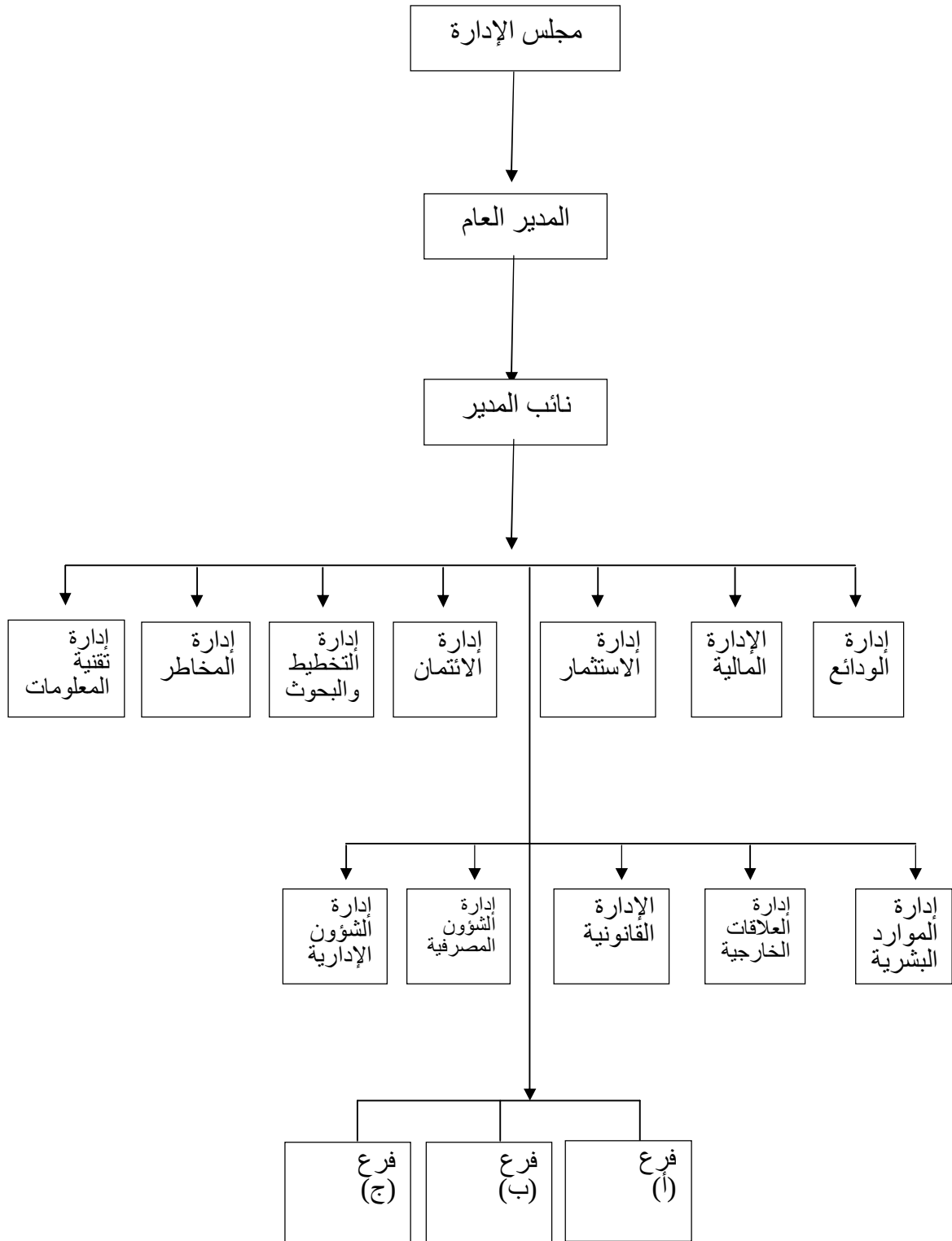
(2) أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005م) ص 32.

(3) حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف الاستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان (عمان: مؤسسة الوراق، 2000م) ص 18.

(4) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 52.

وبين الشكل (2 - 3 - 1) بناء تنظيمي لمصرف تجاري

شكل (2 - 3 - 1) هيكل تنظيمي لمصرف تجاري



المصدر: إعداد الباحث

علاقة المصارف التجارية بالمصرف المركزي:

يقوم المصرف المركزي بغرض ضوابط وقيود وإشراف على أعمال وأنشطة المصارف التجارية، كما يقوم بتقديم تسهيلات لها، وتعد هذه العلاقة ذات أهمية للطرفين لأجل تحقيق الأهداف المنشودة ويتم ذلك من خلال وظائف المصرف المركزية سالف الذكر، وهي ذات أثر مباشر على المصارف التجارية⁽¹⁾.

قائمة المركزي المالي للمصارف التجارية:

تشمل قائمة المركزي المالي للمصرف التجاري على بنود الأصول والخصوم والحسابات النظامية والأخيرة تمثل إلتزامات غير مؤكدة على المصرف ولا تدخل في المجموع العام للميزانية، وكل حساب نظامي في جانب الأصول يقابله حساب نظامي في جانب الخصوم. هذا ويختلف تبويب القائمة في المصارف التجارية عنه في المنشآت الأخرى تبعاً لمدى صعوبة تحويلها إلى نقدية فتبدأ القائمة بالأصول النقدية ثم الأصول المتداولة ثم الثابتة في ترتيب تنازلي⁽²⁾، ويوضح الجدول (1 - 3 - 1) نموذجاً لقائمة المركز المالي لمصرف تجاري.

جدول (1 - 3 - 1) المركز المالي للمصرف التجاري في 2002/12/31م

الأصول	القيمة	الخصوم وخصوم الملكية	القيمة
نقدية بالخرزينة	× × × ×	حسابات ودائع جارية	× × × ×
أرصدة لدى المصارف والمراسبين	× × × ×	ودائع آجلة	× × × ×
أرصدة لدى المصرف المركزي	× × × × ×	ودائع توفير	× × × ×
سندات حكومية	× × × ×	ودائع أخرى	× × × ×
أوراق مالية	× × × ×	مصارف محلية ومراسلين	× × × ×
أوراق تجارية مخصومة	× × × ×	أرصدة دائنة متنوعة	× × × ×
قروض وسلفيات	× × × ×	رأس المال	× × × ×
أرصدة مدينة متنوعة	× × × ×	الأرباح المحتجزة	× × × ×
مباني ومعدات	× × × ×	إحتياطي قانوني	× × × ×
مجموع الأصول	× × × ×	مجموع الخصوم وخصوم الملكية	× × × ×
حسابات نظامية: تعهدات العملاء		حسابات نظامية: تعهدات العملاء	
مقابل خطابات ضمان واعتمادات		مقابل خطابات ضمان واعتمادات	
مستندية		مستندية	

1 - المصدر: نوال حسين عباس، المؤسسات المالية (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2003م)، ص 59.

التطور التاريخي للمصارف السودانية:

(1) منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(2) زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ط3 (عمان: دار وائل للنشر، 2006م) ص 39.

لقد مر الجهاز المصرفي السوداني منذ نشأته بمراحل عديدة شهدت تطورات سياسية واقتصادية هامة، ويمكن تقسيم المراحل التي مر بها القطاع المصرفي السوداني إلى سبعة مراحل كالآتي⁽¹⁾:

أولاً: مرحلة ما قبل الاستقلال - مرحلة المصارف الأجنبية 1903 - 1955م.

ثانياً: مرحلة ما بعد الاستقلال - مرحلة دخول المصارف التنموية الوطنية 1956 - 1969م.

ثالثاً: مرحلة تأميم واندماج المصارف 1970 - 1975م

رابعاً: مرحلة الانفتاح الاقتصادي 1976 - 1982م

خامساً: مرحلة أسلمة الجهاز المصرفي 1983 - 1989م

سادساً: مرحلة تنظيم العمل المصرفي 1990 - 1999م

سابعاً: مرحلة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي 2000 - 2008م

وفيما يلي تفصيل للمراحل السابقة باستصحاب هيكل الجهاز المصرفي السوداني وأهم السمات المميزة لكل مرحلة.

أولاً: مرحلة ما قبل الاستقلال (مرحلة فروع المصارف 1903 - 1955م)

شهدت هذه المرحلة إنشاء أول فرع لمصرف أجنبي هو البنك الأهلي المصري في العام 1903م أثناء الحكم الثنائي، تلى ذلك قيام مجموعة من المصارف الأجنبية وهي⁽²⁾

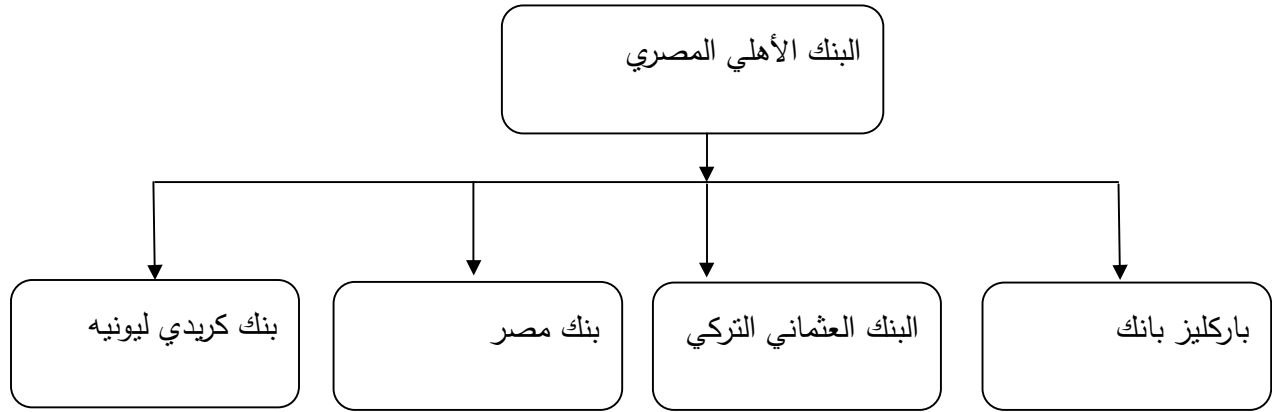
- 1 . بنك باركليز دي. سي. البريطاني الذي افتتح في العام 1913م.
- 2 . البنك العثماني التركي الذي افتتح في العام 1949م.
- 3 . بنك الكريدي ليونيه الفرنسي أفتتح في العام 1953م.
- 4 . بنك مصر والذي انشأ في العام 1953م.

وفي غياب المصرف المركزي في فترة ما قبل الاستقلال قام البنك الأهلي المصري بوظيفة المصرف المركزي، ويوضح الشكل رقم (3 - 3 - 1) أدناه هيكل الجهاز المصرفي السوداني لفترة ما قبل الاستقلال.

(1) محمد فرح عبد الحليم، التطورات المالية والمصرفية في السودان، مرجع سابق، ص 70 - 71.

(2) الصديق طلحة محمد رحمة، التمويل الإسلامي في السودان التحديات وروى المستقبل (الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2005م)، ص 32.

شكل رقم (3 - 3 - 1) هيكل الجهاز المصرفي السوداني لمرحلة ما قبل الاستقلال (1903 - 1955م)



المصدر: هشام عثمان حسين، تقويم دور نظم المعلومات في ترشيده القرارات (جامعة النيلين: رسالة دكتوراه غير منشورة، 2006م) ص 111 .

ويمكن إبراز أهم ملامح الجهاز المصرفي السوداني في مرحلة ما قبل الاستقلال كما يلي⁽¹⁾:

1. غياب العملة الوطنية، إذا كانت العملات المتداولة وقتها تتمثل في الجنيه الإسترليني والجنيه المصري.
2. سيطرة المصارف الأجنبية على النشاط المصرفي، من خلال توفير الخدمات المصرفية والائتمان لقطاع التجارة الخارجية. لخدمة المستعمر من خلال تمويل المواد الخام لصناعة القطن البريطانية.
3. نسبة لعدم وجود مصرف مركزي، تولت وظيفة الإشراف على الجهاز المصرفي ثلاثة جهات هي وزارة المالية والاقتصاد، ولجنة العملة السودانية والبنك الأهلي المصري، حيث يقوم الأخير بإدارة الأعمال المصرفية للحكومة كما يقوم بمهمة (مصرف المصارف) والمقرض الأخير لها. إلا أن وضعه كان لا يسمح بأن يمثل جهة رقابية على المصارف الأخرى أو يقوم بدور المستشار للحكومة في الشؤون المصرفية، أما وزارة المالية فتمارس بعض النشاط الرقابي على قروض المصارف التجارية الممنوحة من البنك الأهلي. بالإضافة إلى فرض قيود نوعية على نشاط المصارف الائتماني، كما تقوم بحفظ الجزء الأكبر من الأرصدة الرسمية الأجنبية. أما لجنة العملة السودانية فتتولى إصدار وإدارة العملة والاحتفاظ بجزء من أرصدة البلاد بالعملة الأجنبية الحكومية وتديرها.

ثانياً: مرحلة ما بعد الاستقلال (مرحلة دخول المصارف التنموية الوطنية 1956م - 1969م)⁽²⁾

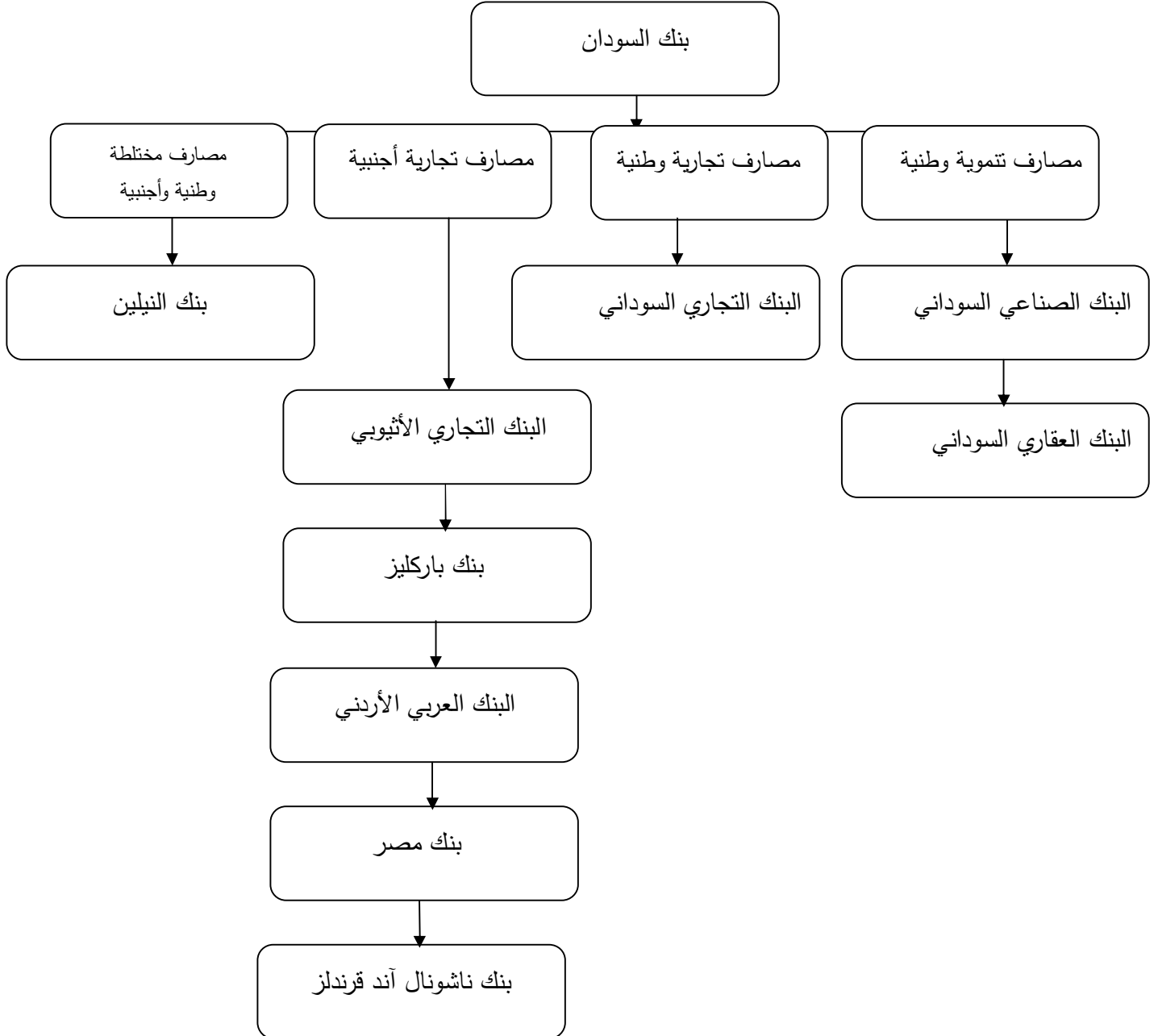
بعد أن نال السودان استقلاله في الأول من يناير من العام 1956م، برزت الحاجة لإنشاء مصرف مركزي وعملة وطنية وقيام مصارف تنموية وطنية، فتكونت لجنة العملة التابعة لوزارة المالية والتي صادقت على إصدار العملة الوطنية.

(1) محمد سعيد محمد الحسن، مسيرة بنك السودان (الخرطوم : مطبعة نصر، 2003م) ص 27.

(2) محمد فرح عبد الحليم، التطورات المالية والمصرفية في السودان، مرجع سابق، ص 84.

وتم في أواخر عام 1959م إنشاء بنك السودان لمصرف مركزي وزاول نشاطه في 1960/2/22م بديلاً للبنك الأهلي المصري، كما شهد العام 1957م قيام أول مصرف تنموي وطني هو البنك الزراعي، ثم توالى قيام المصارف فتم افتتاح البنك الصناعي السوداني في عام 1961م والبنك العقاري في العام 1967م، ورغم تميز هذه المرحلة بقيام المصارف الوطنية إلا أن المجال ظل مقوَّحاً للمصارف الأجنبية كي تدخل، فقد تم تأسيس كل من البنك العربي الأردني والبنك التجاري الأثيوبي في العام 1956م⁽¹⁾، ويوضح الشكل (4 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية للفترة 1956م - 1969م.

شكل (4 - 3 - 1) هيكل الجهاز المصرفي السوداني لمرحلة ما بعد الاستقلال.



الصدر: محمد فرح عبد الحليم، التطورات المالية والمصرفية بالسودان (الخرطوم: الشركة العالمية للطباعة والنشر، 2005م) ص 84 .

(1) المرجع السابق، ص 84.

ثالثاً: مرحلة تأمين واندماج المصارف التجارية 1970 - 1975م:

تبنّت حكومة مايو 1969م نهجاً اشتراكياً، فقامت في 1970/5/25م بتأميم المصارف الخاصة والسيطرة على النشاط الاقتصادي في الدولة، وتم تأمين وتغيير خمسة مصارف إلى مسميات جديدة، وتحولت ملكيتها إلى الدولة، فبنك باركليز أصبح بنك الدولة للتجارة الخارجية، وبنك ناشونال اند رقريندلز تحول إلى بنك أم درمان الوطني، وتحول البنك التجاري الأثيوبي إلى بنك جوبا التجاري، والبنك العربي الأردني فتحول إلى بنك البحر الأحمر، أما بنك مصر فأصبح بنك الشعب التعاوني، ولم تتغير أسماء كل من بنك النيلين والبنك التجاري السوداني وكذلك المصارف المتخصصة⁽¹⁾.

وقد جاءت قرار التأمين لخدمة الأغراض والأهداف التالية:

1. تعزيز ميزان المدفوعات والموازنة العامة للدولة.
2. ترقية الصادرات وزيادة عائداتها.
3. جذب مدخرات العاملين بالخارج.
4. جذب التقنية الحديثة وسبل الاتصال.
5. إنهاء السيطرة الأجنبية على رؤوس الأسواق الأجنبية.
6. تحسين الخدمات المصرفية بالريف والمناطق النائية.
7. تمكين الجهاز المصرفي من استقطاب الأموال.
8. ممارسة الرقابة الصيقة من قبل المصرف المركزي على السياسة النقدية.
9. أسباب سياسة وأيدولوجية تكمن في اختيار نظام التخطيط الاشتراكي كوسيلة لتعبئة الموارد الوطنية المادية والبشرية بديلاً للنظام الرأسمالي.

لقد كان لقرارات تأمين المصارف إيجابيات وسلبيات كما يلي⁽²⁾:

أولاً: الإيجابيات:

1. تعبئة الموارد وتوجيهها لقطاعات النشاط الاقتصادي الوطني المختلفة.
2. إحلال العملة السودانية محل الأجنبية في معظم الوظائف.
3. التوسع في الخدمات المصرفية ونشرها في جميع أنحاء السودان في المدن والأرياف، حيث أهمل تمويل الريف قبل التأمين.
4. الحد من نسبة القروض وتحديد الحدود القصوى للائتمان.
5. زيادة اقتناء أدونات الخزنة والأوراق المالية الحكومية.
6. الاهتمام بتأهيل وتدريب العمالة المصرفية الوطنية لتواكب التطور.
7. ربط تخطيط التمويل المصرفي بموجهات الدولة الائتمانية.

(1) عثمان إبراهيم السيد، مرجع سبق ذكره، ص 30.

(2) المرجع السابق، ص 31.

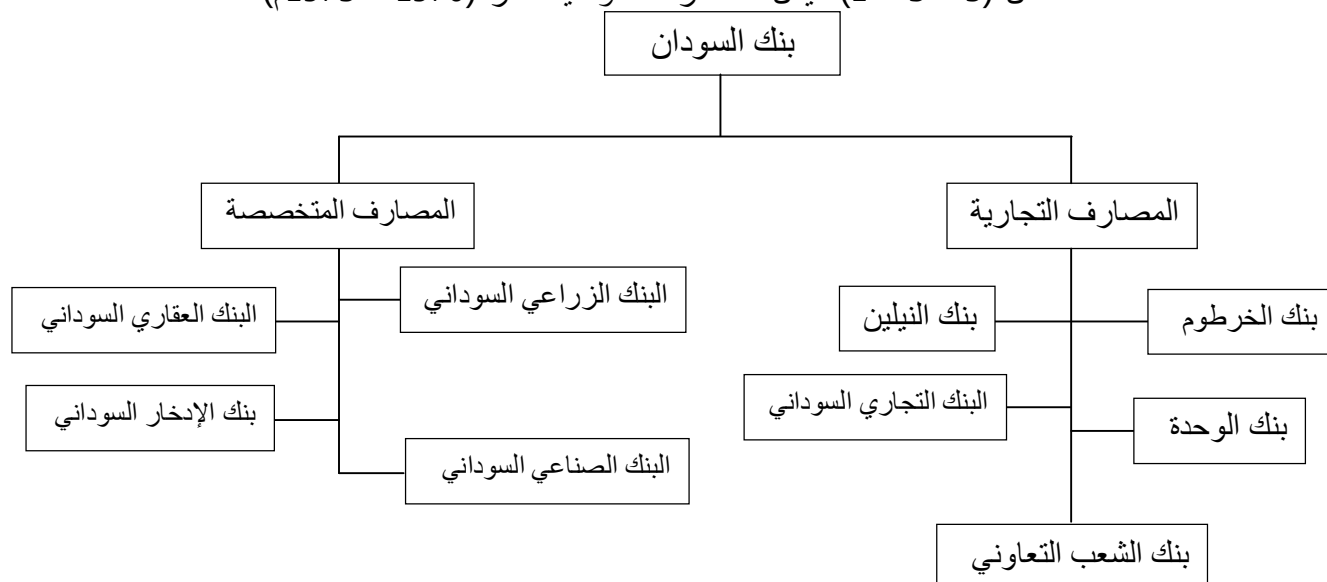
ثانياً: السلبات:

- 1 . تدني مستوى الخدمات المصرفية.
- 2 . إضعاف الثقة بدرجة كبيرة في الجهاز المصرفي السوداني لدى المساهمين والمودعين.
- 3 . عزوف الكثير من الشركات والمؤسسات الأجنبية عن التعامل مع الصادرات السودانية، مما أثر سلباً عليها، كذلك ارتفعت أسعار النقل بالخارج مما أضعف القدرة التنافسية للصادرات السودانية.
- 4 . إضعاف الثقة في الاستثمار الأجنبي من أثر سلبى على أرصدة النقد الأجنبي الضرورية في عمليات التجارة والتنمية المختلفة.

وفي العام 1973م صدر قانون تنظيم البنوك والادخار الذي أنشأ بموجبه بنك الادخار السوداني بغرض تشجيع وتجميع المدخرات وتنمية الوعي الادخاري واستثمار هذه المدخرات بمنح القروض والسلفيات، إضافة للقيام بالأنشطة والأعمال المصرفية التي تتعلف بأغراضه أو تؤدي إلى تحقيقها ⁽¹⁾ وقد سلب قانون تنظيم البنوك والادخار العديد من صلاحيات البنك المركزي، حيث أوكلت سلطة الإشراف على عمل المصارف التجارية لمجلس الادخار والاستثمار، تم في العام 1973م دمج بنك جوبا التجاري في بنك أم درمان الوطني وتغيير الاسم إلى بنك جوبا أم درمان الذي تغير لاحقاً في العام 1975م إلى بنك الوحدة، وفي ذات العام تم دمج بنك البحر الأحمر التجاري في بنك النيلين ولم يتغير اسم بنك النيلين. وشهد العام 1975م تغيير بنك الدولة للتجارة الخارجية ليصبح بنك الخرطوم، وفي ذات العام كذلك تم إعادة السلطة الإشرافية لبنك السودان بإلغاء مجلس البنوك والادخار ⁽²⁾.

ويوضح الشكل (5 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية بعد مرحلة تأميم واندماجات المصارف التجارية.

شكل (5 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية للفترة (1970 - 1975م)



المصدر: تاج الدين إبراهيم حامد ومحمد عثمان أحمد، تاريخ العمل المصرفي في السودان (الخرطوم: مجلة المصرفي، العدد 11، يونيو 1997م) ص 32 .

⁽¹⁾ محمد فرح عبد الحليم، مرجع سابق، ص 65 .

⁽²⁾ مختار سعيد وآخرون، مرجع سابق، ص 83 - 84 .

رابعاً: مرحلة الانفتاح الاقتصادي: 1976 - 1982م

بعد أن احتكرت الدولة النشاط المصرفي لمدة ست سنوات ونتيجة للاستقرار السياسي انتهجت الدولة سياسة الانفتاح متبينة فكرة دعوة العالم للاستثمار برنامج (السودان سلة غذاء العالم)، وكان الغرض من الانفتاح بث روح المنافسة بغية تحسين وترقية الخدمات المصرفية التي تدنت أثناء فترة التأميم إضافة إلى استقطاب المستثمرين الأجانب وترقية الصادرات السودانية⁽¹⁾.

وقد صدر قانون الاستثمار في العام 1976م تشجيعاً للاستثمار ، وسمح للمصارف الأجنبية مرة أخرى بفتح فروع لها بالسودان شريطة أن يكون رأس المال المدفوع عشرة ملايين دولار. وافتتح في هذه المرحلة كل من بنك أبوظبي الوطني وبنك الاعتماد والتجارة الدولي، وشهد العام 1977م الترخيص لسيتي بنك الأمريكي والذي زاول نشاطه في العام 1978م، كما أفتتح بنك عمان المحدود في عام 1979 م، وتم في العام 1982م منح الترخيص لأربعة مصارف هي: البنك السعودي السوداني وبنك الشرق الأوسط والبنك الوطني للتنمية الشعبية، والبنك القومي للاستيراد والتصدير، كم شهد ذلك العام أيضاً إفتتاح بنك حبيب.

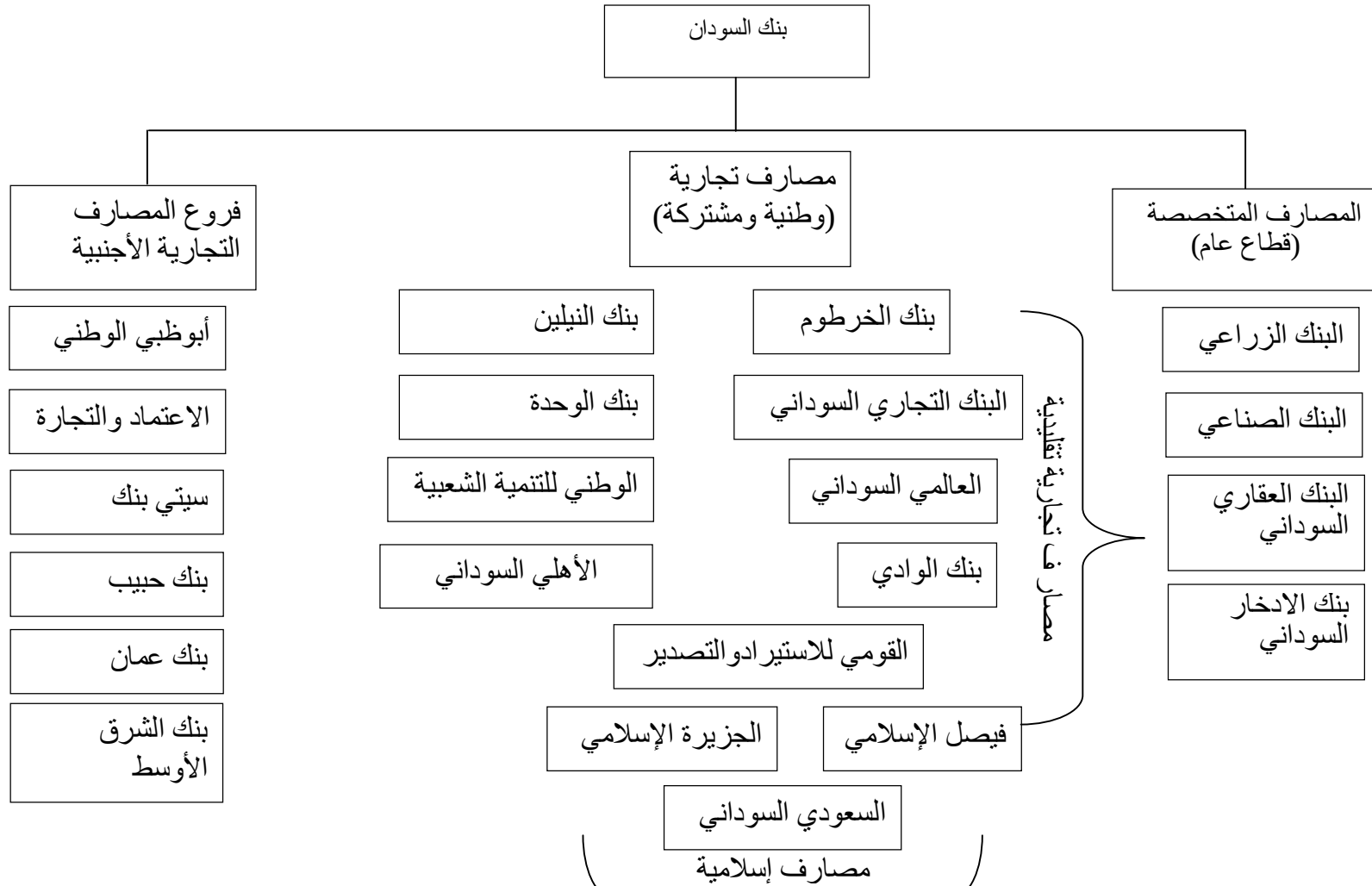
إتسمت هذه المرحلة بتدفق الاستثمارات الأجنبية وزيادة حجم القروض الممنوحة نسبة للعدد الكبير من المصارف المحلية والأجنبية التي تم افتتاحها⁽²⁾.

ويوضح الشكل (6 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية في مرحلة الانفتاح الاقتصادي (1976 - 1982م).

(1) محمد سعيد محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 30 .

(2) تاج الدين إبراهيم حامد ومحمد عثمان أحمد، مرجع سبق ذكره ص 33 .

شكل (6 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية للفترة (1976 - 1982م)



المصدر: عبد الله حسين محمد وآخرون، توثيق تجربة السودان مجال المصارف والمؤسسات المالية (الخرطوم: بنك السودان ، 2006م)، ص26.

خامساً: مرحلة أسلمة الجهاز المصرفي (1983 – 1989م) :

أعلنت الدولة في سبتمبر 1983 التوجه الإسلامي الذي يحرم الربا، وفي ديسمبر 1984م أصدر بنك السودان منشوراً ألزم بموجبه كافة المصارف بالتحويل للنظام الإسلامي وإيقاف كافة المعاملات المصرفية الربوية، ونتيجة لذلك أنشأ في العام 1983م بنك التضامن الإسلامي والبنك الإسلامي السوداني، وفي العام 1984م تم تأسيس كل من بنك البركة الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي لغرب السودان كما تم افتتاح البنك السعودي السوداني في العام 1986م وزاول بنك العمال الوطني أنشطته في العام 1988م. كما تم تأسيس بنك الشمال الإسلامي في عام 1989م⁽¹⁾، وفي هذه الفترة لم يتم افتتاح فروع لمصارف أجنبية نسبة لتثبيع السوق المصرفي بها والتوجه الرسمي نحو تقليص انتشارها، بالإضافة تخوف المصارف الأجنبية من العمل والتوسع في ظل التوجه الإسلامي الذي لا يسمح بالتعامل الربوي الذي تمارسه تلك المصارف، إلا أنه يلاحظ عدم انسحاب أي مصرف من مصارف المراحل السابقة.

ويوضح الشكل (7 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية في مرحلة الأسلمة

(1) عبد الحميد محمد جميل وآخرون، القطاع المصرفي في السودان، النشأة والتطور (الخرطوم: اتحاد المصارف السوداني، 2008م) ص 39 .

شكل (7 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية للفترة (1983 - 1989م)



المصدر: عبد الحميد محمد جميل وآخرون، القطاع المصرفي السوداني النشأة والتطور (الخرطوم: اتحاد المصارف السوداني، 2008م) ص 46 .

المرحلة السادسة: مرحلة تنظيم العمل المصرفي (1990 - 1999م):

بمجيء حكومة الإنقاذ تم إجراء العديد من الإصلاحات على الجهاز المصرفي من خلال إصدار القوانين واللوائح المنظمة للعمل المصرفي وتمثلت أهم ملامحها في الآتي⁽¹⁾:

1. صدور قانون تنظيم العمل المصرفي في العام 1990م الذي يوضح العلاقة الرقابية بين البنك المركزي والمؤسسات المالية والذي تم بموجبه إدخال المؤسسات المالية غير المصرفية تحت رقابة البنك المركزي.
2. صدور قانون بيع الأموال المرهونة للمصارف في العام 1991م بغرض تيسير إجراءات بيع الضمانات المقبوضة للمصارف.
3. في العام 1992م تم إنشاء الهيئة العليا للرقابة الشرعية بالبنك المركزي من أجل ضبط كافة المعاملات المصرفية والمالية وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية.
4. إصدار لائحة الجزاءات المالية والإدارية والمالية للمخالفات المصرفية في العام 1992م.
5. في العام 1994م إنطلق مشروع توفيق أوضاع الجهاز المصرفي من أجل تحقيق السلامة المالية وفق مقررات لجنة بازل.
6. وفي العام 1994م أيضاً تم إنشاء سوق الأوراق المالية، وذلك لتفعيل دور القطاع المصرفي الإسلامي من خلال الأدوات والآليات المستخدمة في السوق، كما تم في ذات العام افتتاح مطابع العملة السودانية.
7. في العام 1995م تم إنشاء مؤسسة ضمان الودائع لتوفير التأمين على الودائع ضد الفقد الجزئي أو الكلي، وذلك لضمان الاستقرار والسلامة المالية للمصارف.
8. إنشاء شركة السودان للخدمات المالية في العام 1998م والتي آلت إليها كل أصول بنك السودان في المصارف الحكومية كأصول حقيقية يصدر مقابلها البنك المركزي شهادات مشاركة البنك المركزي (شمم) وتصدر الحكومة شهادات مشاركة الحكومة (شهامة) كأداة مالية يستخدمها المصرف المركزي في إدارة السيولة كبديل إسلامي لسندات الخزنة بالفائدة⁽²⁾.

يذكر أن هذه الفترة شهدت إنشاء عدد من المصارف ودمج بعضها، حيث تم في العام 1992م إنشاء بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية، وفي العام 1993م تم إنشاء كل من بنك الصفا والثروة الحيوانية وأم درمان الوطني، وفي نفس العام تم دمج عدد من المصارف الحكومية، حيث تم ضم بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والإستيراد في بنك الخرطوم، كما تم دمج البنك الصناعي السوداني في بنك النيلين وأصبح باسم مجموعة بنك النيلين للتنمية الصناعية، وتمت تصفية كل من بنك الشرق الأوسط وبنك الاعتماد والتجارة بالسودان، وتغيير اسم بنك عمان المحدود إلى بنك المشرق، أيضاً تم تغيير اسم بنك الادخار إلى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية بعد إضافة صندوق التوفير التابع للبريد إليه، كذلك تم في العام 1995م افتتاح بنك أيفوري والذي انتقل إلى جنوب السودان بعد توقيع اتفاقية السلام الشامل، وشهد نفس العام تغيير اسم البنك

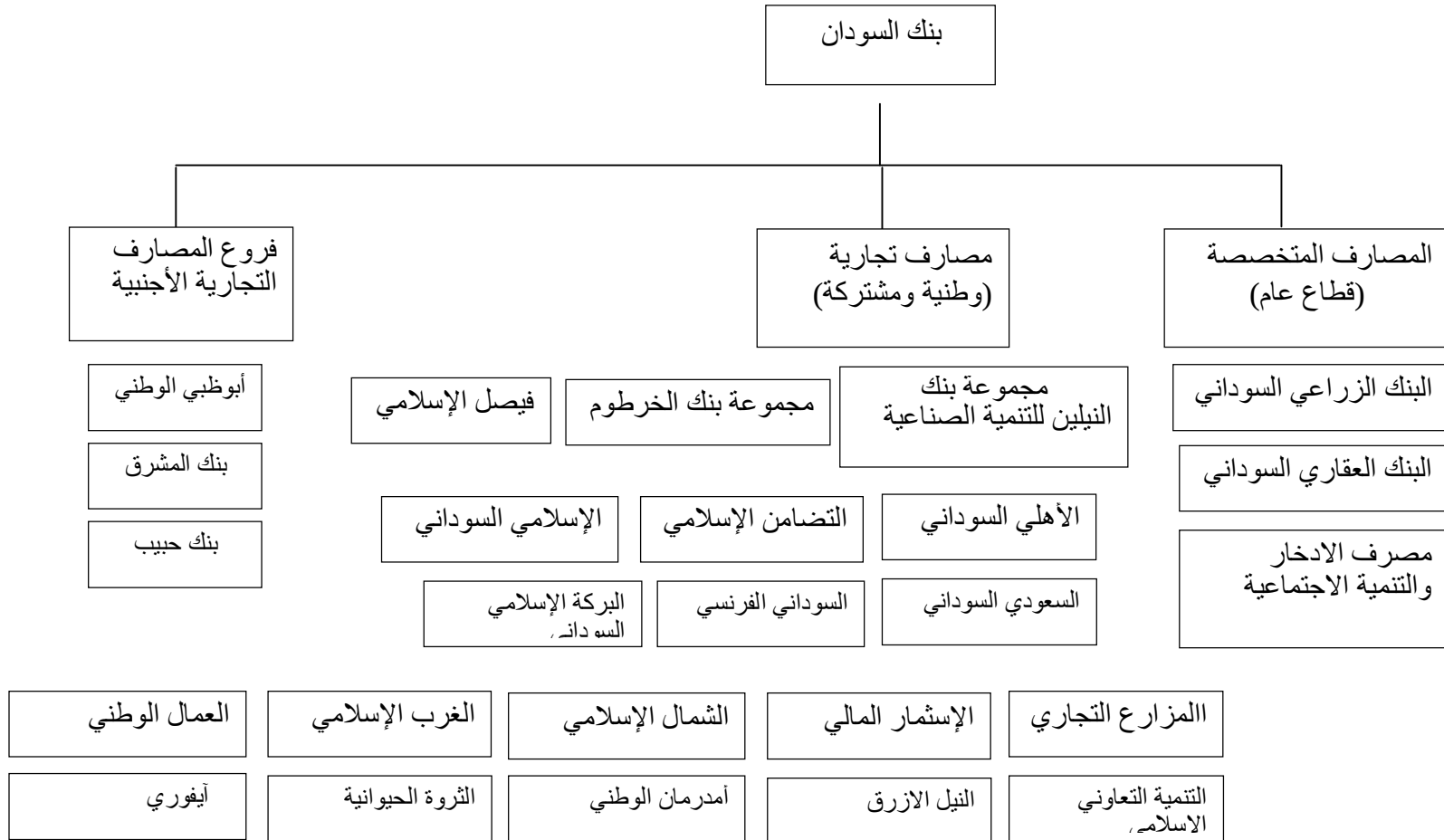
(1) عبد الحميد محمد جميل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 48 .

(2) - المرجع السابق، ص 49 .

الإسلامي لغرب السودان إلى بنك الغرب الإسلامي والبنك الوطني للتنمية الشعبية إلى بنك نيمما للتنمية والاستثمار، وفي العام 1996م تم إنشاء بنك القصارف للاستثمار كبنك متخصص في المجال الاستثماري⁽¹⁾.
لقد اتسمت الفترة من 1996 - 1999م بتراجع عدد المصارف خاصة مصارف القطاع المشترك إذا تمت تصفية كل لامن بنك نيمما والصفاء في العام 1998م، كما تم دمج بنك المزارع للاستثمار والتنمية الريفية والبنك التجاري ليكون المسمى الجديد مصرف المزارع التجاري، كذلك تقلص عدد المصارف التجارية الوطنية والمصارف المتخصصة وفروع المصارف الأجنبية، نتيجة لخروج الدولة من السوق المصرفي مما أدى إلى اندماج المصارف مع بعضها البعض وخروج أخرى كبنك الجزيرة وبنك الوادي.
ويوضح الشكل (8 - 3 - 1) هيكل الجهاز المصرفي السوداني لهذه الفترة (1990 - 1999م)

(1) تاج الدين إبراهيم حامد، مرجع سبق ذكره، ص 35.

شكل (8 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية للفترة (1990 - 1999م) فترة تنظيم العمل المصرفي



المصدر : أيمن محمد الأمين، تطور الجهاز المصرفي السوداني (الخرطوم: مجلة الأموال، العدد 23، مايو 2011م) ص 47.

المرحلة السابعة: مرحلة هيكلية وإصلاح الجهاز المصرفي (2000 - 2008م) :

أصدر بنك السودان المركزي في العام 2000 برنامج هيكلية وإصلاح الجهاز المصرفي بغرض تكوين كيانات مصرفية ذات ملاءة مالية قوية تؤهلها لمجابهة تحديات المنافسة المحتدمة في السوق المصرف الداخلي والخارجي، ويتكون البرنامج من عدة محاور أهمها الدمج المصرفي وزيادة رأس المال وفق برنامج الهيكلية والإصلاح، وترك الخيار للمصارف للاختيار بين الدمج وزيادة رأس المال إلى 30 مليون جنيه سوداني بنهاية الفترة 2002م، التي مددت لاحقاً إلى عام 2003م، وتبنت كل المصارف خيار دفع رأس المال⁽¹⁾.

وتمثلت أهم ملامح برامج هذه المرحلة في الاستمرار في إعادة هيكلية ورسملة المؤسسات المصرفية وتشجيع عمليات الدمج المصرفي مع استمرار خصخصة المصارف التجارية الحكومية، تطوير أنظمة الضبط المؤسسي وإدارة المخاطر مع الالتزام بتطبيق المعايير المحاسبية الإسلامية وتهيئة بنك السودان المركزي والقطاع المصرفي للتعامل مع مستجدات ما بعد السلام.

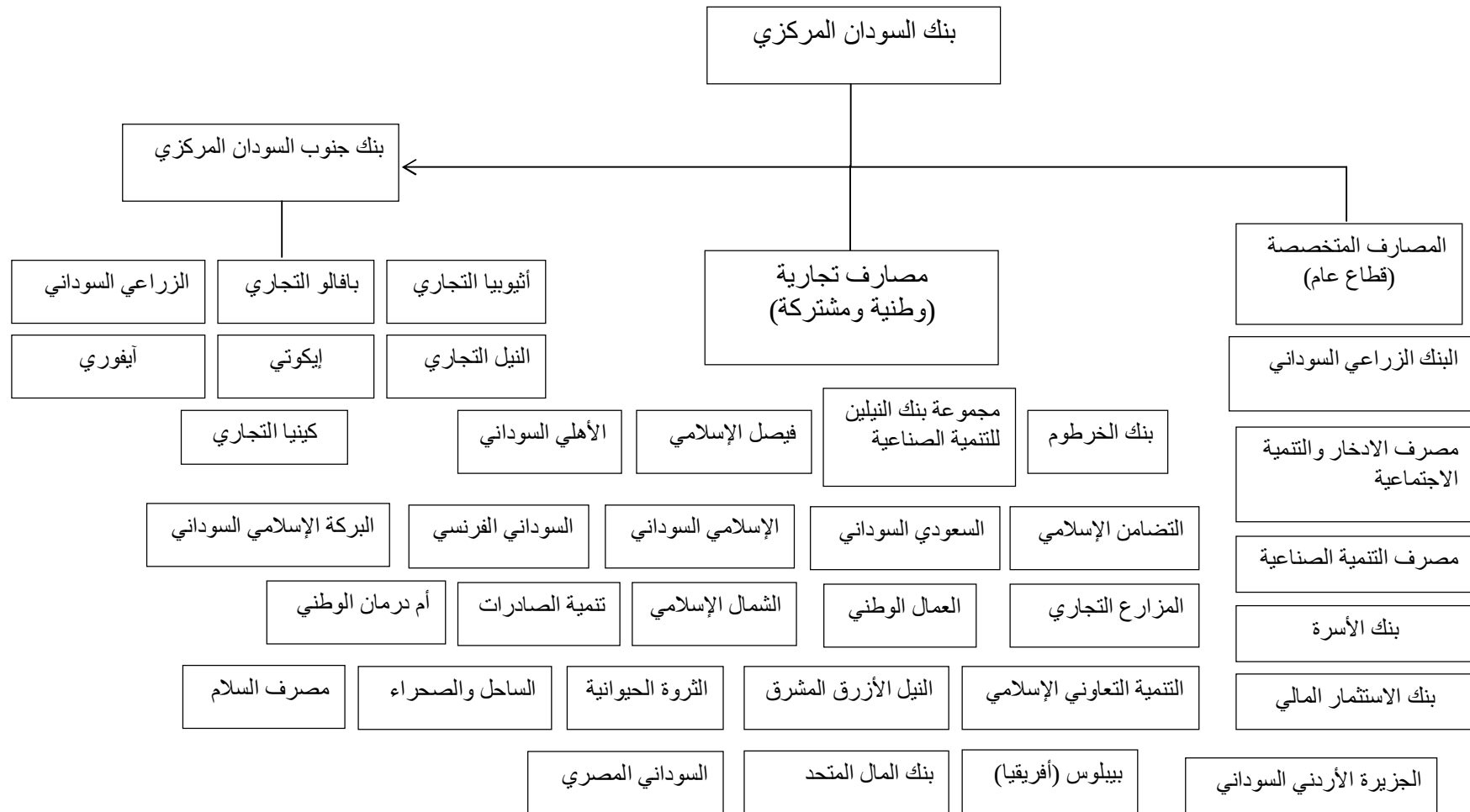
لقد تمت في هذه الفترة تغييرات عديدة في هيكل الجهاز المصرفي السوداني، حيث شهد العام 2001م افتتاح مصرف الساحل والصحراء، أما في العام 2003م تأسس فرع بنك بيبيلوس أفريقيًا، وفي ذات العام تم خصخصة البنك العقاري السوداني ليصبح المصرف العقاري التجاري، وفي العام 2003م تم تغيير اسم بنك الغرب الإسلامي إلى بنك تنمية الصادرات، وخلال العام 2005م تم إنشاء ثلاثة مصارف تجارية هي مصرف السلام، البنك السوداني المصري، وبنك الإمارات والسوداني والذي اندمج في 2008م مع بنك الخرطوم تحت مسمى (مجموعة بنك الخرطوم) وشهد العام 2006م افتتاح بنك المال المتحد ومصرف التنمية الصناعية كمصرف متخصص في التمويل الصناعي، وخلال العام 2008م تم افتتاح بنك الجزيرة الأردني السوداني وكذلك بنك الأسرة كنك متخصص في تمويل الأسرة المنتجة والقطاعات الفقيرة، كما تم أيضاً في العام 2008م افتتاح فرع لبنك قطر الوطني⁽²⁾.

ويوضح الشكل (9 - 3 - 1) هيكل المصارف السودانية للفترة (2000 - 2008م).

(1) بنك السودان المركزي، منشور سياسة إعادة هيكلية وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني رقم ب س/مم/2000/5/2/412، صص 1-3.

(2) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثامن والأربعون، 2008م ص 52.

شكل (9 - 3 - 1) هيكل الجهاز المصرفي السوداني للفترة (2000 - 2008م)



المصدر: بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الثامن والأربعون، 2008م، ص 78.

ويوضح الجدول (2 - 3 - 1) الانتشار الجغرافي للجهاز المصرفي السوداني للفترة (2002 - 2008م)

جدول (2 - 3 - 1) التوزيع الجغرافي للجهاز المصرفي السوداني للفترة (2002 - 2008)

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	العام الولاية
211	199	190	184	182	185	182	الخرطوم
110	106	111	108	113	107	108	الولايات الوسطى (الجزيرة، سنار، النيل الأبيض، النيل الأزرق)
65	67	66	71	73	73	73	الولايات الشرقية (القضارف، كسلا، البحر الأحمر)
52	55	54	56	59	54	59	الولاية الشمالية
48	47	49	43	52	53	53	ولايات دارفور (شمال، جنوب، غرب دارفور)
40	40	36	40	41	39	41	ولايات كردفان (شمال، جنوب، غرب كردفان)
38	18	16	15	18	15	17	الولايات الجنوبية (بحر الغزال، أعالي النيل، الاستوائية)
564	532	522	517	538	526	533	المجموع

المصدر: التقارير السنوية لبنك السودان المركزي لعام، 2003م - 2008م .

ومن الجدول (2 - 3 - 1) أعلاه نلاحظ التالي:

1. تستحوذ ولاية الخرطوم على النسبة الأكبر في عدد الفروع المصرفية بنسبة 37% من العدد الكلي، تليها الولايات الوسطى، ثم تأتي الولايات الجنوبية في ذيل القائمة كنتيجة طبيعية للحرب، ووبالاحظ إزدياد عدد المصارف فيها بصورة كبيرة بعد توقيع اتفاقية السلام الشامل في العام 2005م.
2. شهدت الفترة من 2002 - 2007 (عدا العام 2004) إنخفاض العدد الكلي للمصارف ويعزى ذلك لاتجاه الدولة نحو سياسة الخصخصة، بالإضافة للإندماجات التي حدثت بين المصارف فيما بينها.
3. إنخفاض العدد الكلي للمصارف بصورة عامة في الولايات الشرقية، الولايات الشمالية، ولايات كردفان بالإضافة إلى لولايات دارفور، طيلة الفترة من 226 فرعاً عام 2002 م إلى 205 فرعاً بنهاية العام 2008م.
4. تمثل المصارف المشتركة النسبة الأعلى في الانتشار المصرفي في كل ولايات السودان، بمجموع 30 مصرفاً تمتلك 370 فرعاً ما يمثل 65% من العدد الكلي للفروع المصرفية.

الميزانية الموحدة للمصارف التجارية السودانية :

نمت أصول ورؤوس اموال المصارف السودانية بصورة كبيرة خلال الفترة (2002م - 2008م) وهو ما يعكس

الجدول (1-3-3) التالي:

جدول (1-3-3) الميزانية الموحدة للمصارف التجارية 2002م - 2008م - الأصول بآلاف الجنيهات

السنة	نقد محلي	إلتزامات على بنك السودان المركزي	مصارف تجارية محلية	المراسلون الأجانب	سندات حكومية وأذونات أخرى	التمويل بالعملة المحلية	حسابات أخرى	المجموع
2002م	119.920	556.900	64.960	1.279160	208.770	1.600.199	2.282.470	6.112.379
2003م	118.450	791.650	92.250	1.302720	350.440	2.160.230	3.080.220	7.895.970
2004م	147.910	1.026.420	128.670	466.370	466.370	2.859.640	4.384.160	10.435.060
2005م	242.060	1.556.180	23.830	931.670	931.670	7.689.120	4.070.220	16.979.710
2006م	315.460	1.781.290	256.990	1.680.860	1.680.860	8.376.822	8.953.368	23.144.281
2007م	582.026	2.352.619	298.206	1.532.035	1.532.035	11.250.201	8.065.956	26.197.425
2008م	564.578	2.888.919	402.638	2.489.283	12.581.809	12.581.809	9.228.707	30.649.862

المصدر: بنك السودان المركزي 'التقارير السنوية'، 2003م-2009م.

نلاحظ من الجدول (1-3-3) بعاليه إرتفاع أصول المصارف التجارية السودانية بنهاية 2008م إلى خمسة أضعاف عما كانت عليه في 2002م ، نتيجة لزيادة الودائع بقيام عدد من المصارف المحلية والأجنبية حتى بلغ عددها 23 مصرفاً مع توسع فروعها، إضافة للمصارف المتخصصة، لكن رغم كل ذلك فإن مساهمة المصارف في الناتج الإجمالي المحلي بلغ حوالى 11% فقط . ويعزى هذا النمو المتواضع للقطاع إلى ضعف التنسيق بين السياسات المالية والنقدية إثر توسع الإنفاق العام فوق موارد الإيرادات الحقيقية وتمويل العجز عن طريق إصدار صكوك حكومية وتأجيل سداد مستحقات الديون المحلية لقيمة الصكوك عند إستحقاقها، مما إنعكس سلباً على حجم الودائع واطّباع محافظ الديون لدى المصارف ، وأنعكس ذلك في المخاطر التي هددت الملاءة المالية للمصارف نتيجة لإرتفاع الديون المتعثرة التي بلغت في عام 2008م 18% من جملة الديون القائمة، وتراجع دور مساهمة القطاع الخاص في نشاط القطاع الحقيقي في الإقتصاد نتيجة إستئثار القطاع العام وقطاع الخدمات بموارد البترول ⁽¹⁾. و نخلص مما تقدم انه بالرغم من الجهد الذي بذله بنك السودان المركزي لتطوير القطاع المصرفي بالسودان إلا أنه مازال ضعيفاً بالمقارنة مع مصارف المنطقة.

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان ط2 (الخرطوم: برينتك للطباعة، 2012م) ص161.

المبحث الثاني

تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك السودان المركزي

مقدمة:

شرع بنك السودان المركزي منذ نهاية التسعينات من القرن الماضي في تبني حزمة إصلاحات مصرفية وفق آليات محددة بغرض التغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها العديد من المصارف، بالإضافة إلى تعزيز السلامة المصرفية ومواكبة للتطورات والتحديات التي بدأت تشهدها الساحة العالمية في المجالات الاقتصادية المختلفة خاصة في مجال الصناعة المصرفية.

التعريف ببنك السودان المركزي:

أنشأ بنك السودان المركزي في العام 1959م وبأشر نشاطه في 1960/2/2م بديلاً للجنة العملة التي كانت تقوم ببعض مهام المصرف المركزي قبل الاستقلال⁽¹⁾، وفقاً لقانون بنك السودان لسنة 2002م تعديل 2006م، فإن أغراض البنك تتمثل في الآتي⁽²⁾:

1. تأمين استقرار الأسعار والمحافظة على استقرار سعر الصرف وكفاءة النظام المصرفي وإصدار العملة بأنواعها وتنظيمها ومراقبتها.
2. وضع السياسة النقدية وتنفيذها اعتماداً في المقام الأول على آليات السوق بما يساعد على تحقيق الأهداف القومية للاقتصاد القومي الكلي بالتشاور مع وزارة المالية.
3. تنظيم العمل المصرفي ورقابته والإشراف عليه والعمل على تطويره وتنميته ورفع كفاءته بما يساعد على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة.
4. العمل باعتباره مصرفاً للحكومة ومستشاراً ووكيلاً لها في الشؤون النقدية والمالية.
5. الالتزام في أدائه لواجباته وتحقيق أغراضه وممارسة سلطاته وإشرافه ورقابته على النظام المصرفي بأحكام الشريعة الإسلامية والأعراف المصرفية التقليدية.

يتكون الهيكل الإداري للبنك من مجلس للإدارة مكون من تسعة أشخاص من ذوي الكفاءة والخبرة، بالإضافة للمحافظ ونائبيه الذين يمثلون الإدارة العليا، أما الإدارة التنفيذية فتتكون من خمسة قطاعات تضم خمس عشرة إدارة، أما الفروع المصرفية فتبلغ اثني عشر فرعاً موزعة على أنحاء السودان⁽³⁾.

ماهية وطبيعة برامج الإصلاح الإداري والمالي:

برامج الإصلاح الإداري والمالي عبارة عن مجموعة من الإجراءات المستخدمة وفق خارطة محددة من قبل المصرف المركزي لإصلاح وتوفيق أوضاع المصرف المستهدف بناء على نتائج تقييم دوري للموقف العام لذاك المصرف حسب نوع وحجم المشكلة التي يواجهها، وتختلف مصفوفة برامج الإصلاح من مصرف لآخر في بنودها باختلاف طبيعة وتعقد المشكلة التي يواجهها، فهناك مصارف تعاني من فجوة في الموارد أو

(1) بنك السودان المركزي، التقرير السنوي الخمسون 2010م، ص 52.

(2) موقع قانون بنك السودان على الإنترنت، صفحة قوانين، 17/9/2012 7 am، www.gov.sd

(3) -بنك السودان المركزي، مطبقات اليوبيل الذهبي، فبراير 2010م، ص 3.

تدني في جودة الأصول أو لديها خسائر تراكمية، أو عجز في المخصصات بأنواعها المختلفة وغير ذلك⁽¹⁾. وبعد الدراسة الوافية لموقف المصرف الضعيف والتفكير مع مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لذلك المصرف يضع بنك السودان المركزي محتويات البرنامج الإصلاحي المتفق عليه ليتم تنفيذ وفق الخطة الزمنية والآليات المرسومة.

تعريف المصرف الضعيف:

إن ظاهرة المصارف الضعيفة منتشرة عالمياً وهي تمثل تحدي مستمر لجميع السلطات الرقابية بغض النظر عن التركيبة السياسية وطبيعة النظم المصرفية ومستوى التطور التقني، وبالتالي فإنه من الضروري أن يكون المصرف المركزي على إستعداد دائم للتعامل معها بالصورة المطلوبة وفي الوقت المناسب حتى لا تتفاقم وتؤثر على إستقرار الجهاز المصرفي بأكمله.

يعرف المصرف الضعيف بأنه أي مصرف من المحتمل أن يتعرض موقفه السيولي أو ملأته المالية إلى خطر ما لم تتخذ الإدارة مجموعة من الإصلاحات فيما يتعلق بتحسين الموارد المالية، تطوير وتفعيل إدارة المخاطر، مراجعة وتغيير الخطة الاستراتيجية وتقوية النظم والإجراءات الداخلية⁽²⁾. ويعتمد التعريف والتحديد الجيد للمصارف الضعيفة على المعلومات التي يتحصل عليها المصرف المركزي من مصادر واسعة ومتعددة واستخدام مناهج وطرق متعددة لتحليل هذه المعلومات مع التأكيد على أهمية الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وأن تكون موثوقة وجيدة.

المشاكل التي تواجه المصارف الضعيفة:

هناك مشاكل أساسية تتعلق بالمصارف الضعيفة وتصبح سمة ملازمة لها وهي⁽³⁾:

1. ضعف الإدارة.
2. عدم كفاية الموارد المالية.
3. ضعف جودة الأصول.
4. ضعف النظم والإجراءات الداخلية.
5. الافتقار إلى الاستراتيجية طويلة المدى.

إن المشاكل المصرفية لا تظهر فجأة وإنما تنشأ صغيرة وتتطور عبر الزمن والممارسات، وقد تصبح مقلقة للسلطة الرقابية عند تفاقمها خاصة في حالة عدم تمكن المصرف من استيفاء الحدود الدنيا للمتطلبات الوقائية وأصبحت استمرارية المصرف في خطر، وفي هذه الحالة فإن دور السلطات الرقابية هو تحديد طبيعة وحجم المشكلة في زمن مبكر وتطبيق العديد من الإجراءات الإصلاحية مع وضع إستراتيجية للتصفيه في حالة فشل الإجراءات الإصلاحية.

الأساليب والآليات المستخدمة لتحديد الضعف في المصارف⁽¹⁾:

(1) بنك السودان المركزي، وحدة المصارف الضعيفة، تقرير غير منشور، 2010م، ص 2 .
(2) بنك السودان المركزي، الإدارة العامة للرقابة المصرفية، الدليل الرقابي للتعامل مع المصارف الضعيفة، 2010م، ص 2 .
(3) المرجع السابق، ص 4 .

1. تحليل القوائم المالية، من خلال استخدام البيانات والمعلومات المالية الخاصة بالمصارف للوصول إلى نسب لتقييم الأداء والوضع الحالي للمصارف من خلال مقارنة المؤشرات المالية للمصرف المعني بالمؤشرات المالية للمصارف الأخرى وقياس أثر الاتجاه العام على المؤشر، ليتم تحديد حجم الفجوة.
2. أنظمة الإنذار المبكر، وهي تعتمد على نماذج إحصائية استناداً للتقارير التي تقدمها المصارف، وهذه النماذج تعمل على تقدير احتمالية الفشل في زمن محدد، وبعض أنظمة الإنذار المبكر تهدف إلى التنبؤ وتقدير العسر المالي في المستقبل، وبالتالي فإن أنظمة الإنذار المبكر لن تقدم أدلة قوية أو حاسمة لحالة الضعف، ولكنها تعطي مؤشرات يتم فحصها لاحقاً بواسطة المصرف أو المراقب للمساعدة في إجراء تفتيش محدود لمعرفة أماكن الضعف في المصرف.
3. نظام الرقابة القائم على المخاطر، وهي تعتمد على التركيز مجالات العمل المصرفي التي تنطوي على مخاطر عالية والتي تكون بالإدارة والرقابة الداخلية وذلك لتحديد مكن المخاطر وتحتاج إلى سرعة التحرك لمعالجة المشكلة في وقتها.
4. إجراء تقييم شامل للنظام المصرفي وهذا النظام الرقابي يركز بصفة أساسية على مخاطر الإنهيار والفشل لمصرف واحد مع الأخذ في الاعتبار النظام المالي ككل باعتباره يؤثر على المصرف الواحد، على سبيل المثال مخاطر تدهور قيمة الأصول كالعقارات وانخفاض أسعارها في السوق في وقت معين، ويحدد نظام التقييم الشامل قدرة الأزمة الخارجية على التأثير على البيئة الداخلية ووضع تقدير وتقييم لمدى تحمل الجهاز المصرفي لهذه الأزمات والصدمات.
5. مصادر خارجية أخرى، المعلومات الواردة في الصحافة، السوق، مؤسسات التصنيف الائتمان الخارجي، أوعية وسلئل أخرى تعد مصدراً قيماً للمعلومات حول وضع المصرف واتجاه يجب على المراقب أن يتعامل مع معلومات هذه المصادر بعناية لعدم موثوقيتها، والذي يكون في كثير من الأحيان مؤشراً على القيام بإجراء المزيد من التحقيقات.

نموذج برنامج إصلاح مالي وإداري ومؤسسي:

أولاً: الإصلاح المالي:

تتم عملية صياغة برامج الإصلاح حسب طبيعة وحجم المشكلة التي يواجهها المصرف المعني وتختلف من مصرف لآخر في بعض بنودها باختلاف المشكلة، حيث يتم سرد مختصر لملامح طبيعة الصعاب التي يعاني منها المصرف ومن ثم استعراض بنود الإصلاح على النحو التالي (2) :

أولاً: الإصلاح المالي :

ويتضمن دعم المالكين ودعم بنك السودان المركزي الذي يأتي بعد دعم المالكين وفقاً لما يلي:

1. دعم المالكين ومساهمتهم:

(1) بنك السودان المركزي، وحدة المصارف الضعيفة، مرجع سبق ذكره ص 7-8 .
(2) بنك السودان المركزي، مكتب المحافظ، مكونات برنامج إصلاح مصرفي، تقرير غير منشور، نوفمبر 2006م، ص 1-2 .

- أن يقوم المالكين بزيادة رأس المال يحدد حسب مشكلة المصرف، على أن يتم إيداع كل أجزءاً من المبلغ فوراً بالمصرف، إلى حين اكتمال إجراءات الزيادة المقترحة لرأس المال.

- أن يتم استقطاب ودائع مستقرة عاجلة من كبار المساهمين والجهات الصديقة للبنك بمبلغ معين لسد فجوة الموارد إن كانت هنالك فجوة سلبية في الموارد المتاحة للتمويل.

2 . دعم بنك السودان المركزي :

- تحديد سقف كمي وزمني للسماح بالحساب الجاري المدين للبنك طرف بنك السودان المركزي للبنوك التي تعاني من مشكلة سيولة حادة لا تمكنها من الإيفاء بالتزاماتها.

- إيداع وديعة استثمارية لفترات زمنية تتفاوت حسب طبيعة المشكلة وبنسبة محددة من حجم الودائع المستقرة المستقطبة بواسطة المالكين، على أن يتزامن ذلك مع الخطوات التي يتخذها المالكون، بهدف توفير موارد مستقرة ودائمة لنشاط البنك التمويلي وتحقيق إيرادات وأرباح تضمن استمرارية المصرف.

3 . الإجراءات المصاحبة لدعم الوقف المالي:

1. تجميد لائحة صلاحيات التمويل، وأن يتم التصديق على التمويل مركزياً خلال فترة البرنامج.

2. أن يتم منح التمويل حتى نهاية البرنامج في حدود 50% من التمويل المسترد والودائع الجديدة المستقطبة.

3. تكثيف الجهود لاستقطاب عملاء جدد مميزين.

4. عدم الدخول في عمليات استثمار مباشر لصالح البنك وخاصة شراء المحاصيل.

5. تجميد الصرف على الموازنة الإنشائية وترشيد الصرف الإداري.

6. التخلص من السلع والمخزونات وتسييل الضمانات.

7. تسييل الأصول الثابتة غير المستخدمة.

8. التخلص من المساهمات الرأسمالية الخاسرة.

9. عدم تمويل الشركات المملوكة للبنك.

10. تكوين لجان مشتركة مع بنك السودان المركزي للتقصي والتحري حول التجاوزات التي حدثت بالبنك، لتحديد المسؤولين عنها ومحاسبتهم.

11. في حالة أن التعثر يمثل المشكلة الأساسية للمصرف أو جزء منها، يتطلب الأمر تكوين لجنة متفرغة برئاسة عضو مجلس الإدارة لمتابعة تحصيل المتعثرات ومقابلة العملاء المتعثرين بالإضافة إلى عمل التسويات المناسبة ومراجعة موقف الضمانات لتعزيز الضعيف منها.

12. إعادة تصنيف محفظة التمويل لتحديد حجم الديون الهالكة وتقديم تصور لإهلاكها، بالإضافة إلى تصفية الأرصدة المدينة ومعلقات جاري الفروع وحصر الخسائر المخفية ضمن هذه البنود مع تقديم تصور للإطفاء.

ثانياً: الإصلاح الإداري والمؤسسي⁽¹⁾:

1 . مراجعة لائحة تنظيم أعمال مجلس الإدارة وعمل لجان المجلس، وتفعيل دور المجلس في متابعة ومراقبة نشاط البنك.

2. مراقبة الالتزام بمعايير الضبط المؤسسي للبنك.

(1) المرجع السابق، ص3 .

3. مراجعة اللوائح المنظمة لأعمال البنك كلائحة الصلاحيات المالية والإدارية.

4. مراجعة نظم المراجعة والرقابة الداخلية.

5. تفعيل دور إدارة المخاطر.

6. مراجعة وتحديث مرشد العمل المختلفة بالبنك.

7 - مراجعة هيكل البنك من حيث العمالة والانتشار الجغرافي ليتناسب مع أوضاعه المالية.

8 - تشكيل لجان محاسبة او تحقيق مع المتسببين في المشكلة إذا تطلب الأمر.

ثالثاً: الفترة الزمنية للبرنامج:

تحدد الفترة الزمنية حسب حجم المشكلة التي تواجه البنك والتي تكون عادة لمدى (عام إلى عامين) ويقوم خلالها مجلس الإدارة بوضع أهداف مرحلية ربع سنوية، على أن يقدم المجلس للبنك المركزي تقريراً عن كل مرحلة لغرض المتابعة وقياس الأداء في تنفيذ البرنامج.

رابعاً: آليات متابعة تنفيذ البرنامج:

أن يقدم البنك لبنك السودان المركزي تقريراً شهرياً عن تنفيذ البرنامج ستقوم الإدارة العامة للرقابة المصرفية بتصميم استمارات خاصة حسب طبيعة المشكلة لمتابعة تنفيذ البرنامج وتقييم التطور الذي يحدث في الموقف المالي للبنك .

خطة متابعة برنامج الإصلاح:

بعد أن توضح خطة البرنامج الإصلاحي للمصرف المعين تأتي عجلة المتابعة للتحقق من مدى التزام ذاك المصرف بتنفيذ بنود البرنامج وقياس نسبة التنفيذ ومعرفة المعوقات، والجدول التالي يمثل نموذج خطة متابعة لمصرف ضعيف

جدول (1-3-2) خطة متابعة برنامج اصلاح

بنود البرنامج		الزمن المخطط للتنفيذ	يخص إدارة المصرف (يملاً شهرياً)	
			نسبة التنفيذ (نسبة مئوية)	ملاحظات (تعليق المصرف على معوقات التنفيذ وسبل وزمن معالجتها)
ولاً : معالجة الموقف المالي والسيولي:				
1 (مساهمة المالكين				
تغطية العجز في مخصص الديون الرديئة وفقاً للجدولة المتفق عليها مع وحدة التحليل المالي		تكوين مخصص بنسبة 10% إلى التعثر بنهاية العام.		
زيادة رأس المال المدفوع		الربع الأخير من العام		
إطفاء الخسائر		وفقاً للجدولة المتفق عليها		

2) مساهمة بنك السودان المركزي			
			تقديم ما يلزم من مساعدات فنية
ثانياً: الإصلاح الإداري والمؤسسي:			
		فوراً	مراجعة لائحة مجلس الإدارة وتفعيل دوره ومراجعة اللوائح المنظمة لأداء البنك لتقليل التعثر وخفض المصروفات ومراجعة النظم الداخلية وتحديث المرشد
		فوراً	تكوين لجنة بمشاركة عضو من بنك السودان لمراجعة وضع العمالة ولتقصي في التجاوزات
ثالثاً: الإجراءات المصاحبة:			
		فوراً	تسييل البضائع والمخزونات
		فوراً لحين إشعار آخر	إيقاف عمليات الاستثمار المباشر
		ابتداءً من تاريخه وحتى نهاية البرنامج	تجميد الصرف الإنشائي وترشيد الإداري
		خلال فترة البرنامج	تجميد لائحة صلاحيات منح التمويل فوراً على أم يمنح مركزياً
		خلال فترة البرنامج	الاستمرار في منح التمويل المباشر بنسبة 75% من التمويل المسترد والودائع المستقطبة
		نهاية العام	التخلص من الشركات المملوكة للمصرف
		نهاية العام	التخلص من الفروع الخاسرة
		بنهاية العام	تخفيض نسبة التعثر إلى التمويل إلى نسبة
		نهاية العام	تقييم المساهمات الرأسمالية بهدف اتخاذ قرار بشأنه
		فوراً	معالجة كافة الأرصدة المدينة
		فوراً	تنفيذ توصيات المراجع الخارجي
		فوراً	الالتزام بمنشورات وضوابط بنك السودان المركزي
رابعاً: الفترة الزمنية:			
	الفترة المتبقية من انتهاء البرنامج	عامين من تاريخه	فترة استمرار البرنامج

التقرير الدوري عن موقف تنفيذ بنود البرنامج من قبل المصرف	شهرياً	عدد التقارير التي تم رفعها حتى تاريخه	
تقرير مجلس الإدارة المرحلي عن سير تنفيذ بنود البرنامج	ربع سنوي	عدد التقارير التي لم يتم رفعها حتى تاريخه	
الموقف العام لتنفيذ الخطة	نسبة التنفيذ الفعلي (...%)	نسبة الانحراف (...%)	أسباب الانحراف

المصدر : بنك السودان المصرفي، وحدة المصارف الضعيفة، نموذج متابعة برنامج إصلاح إداري ومالي ، تقرير غير منشور، أبريل 2011م، ص 2-4.

وعلى ضوء تقارير المصرف المعني و نتائج التقارير المتعلقة بمتابعة برامج الإصلاح الإداري والمالي بالإضافة لما تقوم به فرق التفتيش المخصصة لهذا الغرض والاجتماعات مع إدارة ذلك المصرف يتم تحديد مدى التزام المصرف بتطبيق مصفوفة البرنامج الإصلاحي ، ليتم إتخاذ الإجراء المناسب لتدارك أى إنحراف إن وجد.

رؤوس أموال المصارف السودانية بعد تطبيق برامج الإصلاح :

هدفت برامج إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي إلى زيادة رأس مال كل مصرف إلى ثلاثون مليون جنيه بنهاية عام 2002م، وإلى ستون مليون جنيه بنهاية عام 2008م، ومن خلال الجدول (2-3-2) نتعرف تطور رؤوس الأموال للمصارف السودانية.

جدول (2-3-2) تطور إجمالي رؤوس أموال المصارف السودانية بعد الهيكلة بآلاف الجنيهات:

العام	إجمالي رأس المال	التغير عن العام السابق	نسبة التغير
1999م	244.640	0	0
2000م	322.000	7.736	31.6%
2001م	476.400	154.400	48.9%
2002م	736.920	260.520	54.6%
2003م	1.103.080	366.160	49.6%
2004م	1.437.110	334.030	30.2%
2005م	1.838.620	401.510	27.9%
2006م	3.890.900	2,052.280	111.6%
2007م	4.606.900	716.000	18.4%
2008م	5.248.500	641.600	13.9%

المصدر: بنك السودان المركزي، التقارير السنوية 1999م إلى 2008م.

يلاحظ من الجدول (2-3-2) الآتي:

1. في السنة الأولى من برنامج إصلاح المصارف في مرحلته الأولى ارتفعت رؤوس أموال المصارف السودانية بنسبة 31,6% عن السنة الأخيرة قبل تطبيق برنامج الإصلاح بينما ارتفعت رؤوس أموال المصارف السودانية بنسبة 94,7% في السنة الثانية من البرنامج مقارنة بالسنة الأخيرة قبل تطبيق البرنامج وفي السنة الثالثة من البرنامج وهي يفترض أن تكون السنة الأخيرة للبرنامج في مرحلته الأولى في العام 2002م ارتفعت رؤوس أموال المصارف السودانية بنسبة 301% مقارنة مع العام 1999م قبل تطبيق برنامج إصلاح المصارف وهذا يعني أن البرامج ساهم في رفع إجمالي رؤوس أموال المصارف السودانية .

2. إجمالي رؤوس أموال المصارف في الفترة من العام 2003 وحتى العام 2006 شهدت أيضاً زيادة في رؤوس أموال المصارف رغم أنه لم يكن هنالك برنامج محدد من البنك المركزي للزيادة ولكن البنك المركزي السوداني في كل سياساته الكلية كان يدعو ويحث المصارف على تحسين رؤوس أموالها وأنه بصدد وضع برنامج جديد لإصلاح وهيكلية المصارف وقد صدر منشور إعادة هيكلة وإصلاح المصارف في مرحلته الثانية في العام 2007 وقد شهدت الفترة من 2003 إلى 2006 دخول بعض المصارف إلى السوق المصرفي السوداني كما تم تحويل بنك الخرطوم إلى شركة مساهمة عامة في العام 2003م وفي العام 2005م تم إنشاء مصرف السلام والبنك السوداني المصري كما شهد العام 2006 افتتاح مصرف الإمارات والسودان ومصرف التنمية الصناعي وبنك المال .

3. في العام 2007 وضع بنك السودان المركزي المرحلة الثانية من برنامج إصلاح وإعادة هيكلة المصارف السودانية ينفذ في ثلاثة أعوام وهي 2007 / 2008 / 2009 حيث ألزم البرنامج المصارف زيادة رؤوس أموالها إلى مبلغ 60 مليون ستون مليون جنيه بنهاية العام 2009 بزيادة 10 مليون عشرة مليون سنوياً اعتباراً من العام 2007 وقد شهدت هذه الفترة دخول بعض المصارف وممارستها للنشاط المصرفي حيث تم في العام 2008 افتتاح بنك الجزيرة وبنك الأسرة وبنك قطر وبنك بفلو في جنوب السودان.
- 4 . يلاحظ في الجدول (2-3-2) الارتفاع الكبير في إجمالي رؤوس أموال المصارف السودانية في العام 2006م وقد يكون التبرير دخول مصارف جديدة تتمتع برؤوس أموال كبيرة مثل مصرف الإمارات والسودان ومصرف التنمية الصناعي وبنك المال ، كذلك قد يعزى لبداية إستعداد المصارف للمرحلة الثانية من برنامج الإصلاح وإعادة الهيكلة التي ستبدأ في العام 2007م.
5. في العام الأول من برنامج الإصلاح وإعادة الهيكلة للمصارف في مرحلته الثانية في العام 2007 نجد أن المصارف السودانية ارتفعت إجمالي رؤوس أموالها بنسبة 18.4% عن العام الذي سبق البرنامج ونسبة 525% عن العام الأخير من برنامج الهيكلة في مرحلته الأولى في العام 2002 ونسبة 1783% عن العام الذي سبق برنامج الهيكلة في مرحلته الأولى في العام 1999م.
6. بنهاية العام الثاني من البرنامج في مرحلته الثانية في العام 2008 نجد أن رؤوس أموال المصارف السودانية قد ارتفعت 2045% عن العام الأخير قبل تطبيق برنامج إصلاح وإعادة هيكلة المصارف ، مما يعني أن برنامج الهيكلة اسهمت بنسبة كبيرة في رفع رؤوس أموال المصارف السودانية.

التمويل المصرفي والتعثر بعد تطبيق برامج الإصلاح:

الجدول (2-3-3) يستعرض التمويل المصرفي والتعثر لفترة عامين قبل البرامج والسنوات التي تليها حتى العام 2008، وذلك على النحو التالي:

جدول (2-3-3) التمويل والديون المتعثرة خلال الفترة (2000 – 2008م) بملايين الجنيهات:

السنة	إجمالي التمويل المصرفي	نسبة الديون المتعثرة
2000	927	15.4%
2001	1.401	15.7%
2002	1.600	12.2%
2003	2.160	11.4%
2004	2.859	8.6%
2005	4.700	24%
2006	8.376	26%
2007	11.250	22%
2008	12.581	18%

المصدر: وزارة المالية، العرض الاقتصادي (الخرطوم: يونيو 2009م) ص 21 .

يتضح من الجدول (2-3-3) أعلاه ارتفاع حجم التمويل المصرفي باستمرار خلال فترة الدراسة وذلك نتيجة لزيادة موارد المصارف بصورة كبيرة والمتمثلة في الودائع المصرفية ورؤوس الأموال المدفوعة والأرباح المحققة، حيث ارتفع حجم التمويل من 927 مليون جنيه في عام 2000 إلى 12,581 مليون جنيه بنهاية عام 2008م بنسبة زيادة قدرها 1350% بنهاية الفترة. كما يلاحظ انخفاض نسبة التمويل المتعثر من العام 2001م إلى 2004م، لتعاود الارتفاع في الأعوام 2005م لتسجل 24% ثم تبدأ في الانخفاض عامي 2007 و 2008 تسجل 18% بنهاية الفترة وقد سجلت نسبة التعثر خلال الفترة من 2000 إلى 2008م متوسط يبلغ 14%، و هذه النسبة لا تسير في اتجاه تحقيق النسبة المقبولة عالمياً البالغة 6%.

مقارنة رؤوس أموال المصارف السودانية مع المصارف العربية :

ساعدت برامج الإصلاح في رفع رؤوس أموال المصارف السودانية، لكن هل هذه الزيادة تمكن تلك المصارف من المنافسة مع نظيراتها العربية؟ وهذا يتضح بعد مقارنة المصارف محل الدراسة بالمصارف العربية المراسلة .

جدول (2-3-4) مقارنة رؤوس أموال المصارف السودانية مع بعض المصارف العربية بملايين الدولارات

متسلسل	إسم المصرف	الدولة	رأس المال (مليون دولار)
1	البنك الأهلي التجاري	السعودية	4.000
2	بنك دبي الإسلامي	الإمارات	986
3	البنك العربي	الأردن	748
4	الشركة العربية للاستثمار	البحرين	600
5	مصرف قطر الإسلامي	قطر	568
6	بنك أبوظبي الإسلامي	الإمارات	537
7	بنك الإسكان الاردن	الأردن	355
8	بنك بيبيلوس	لبنان	337
9	بنك فيص الإسلامي	مصر	297
10	بنك مسقط	سلطنة عمان	280
11	بنك امدرمان الوطني	السودان	238
12	بنك التجارة الدولي	مصر	232
13	بنك سبأ الإسلامي	اليمن	30
14	البنك السعودي السوداني	السودان	28
15	بنك تنمية الصادرات	السودان	20

المصدر: العوض حميدة المبارك، السياسة المصرفية الشاملة وأثرها على المصارف السودانية (أمدردمان: جامعة أمدردمان الإسلامية، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2011م) ص 90.

ومن الجدول (2-3-4) أعلاه، ومن خلال الترتيب التنازلي لرؤوس أموال المصارف العربية نجد أن مصرفين من المصارف السودانية يقعان في ذيل القائمة وهما: البنك السعودي السوداني وبنك تنمية الصادرات، وأن المصرف الثالث بنك أمدردمان الوطني ترتيبه الحادي عشر، رغم التفاوت في إقتصاديات الدول التي تمت مقارنة مصارفها مع مثيلاتها السودانية حيث يمتاز إقتصاد معظم تلك الدول بالنمو المتسارع، لذلك يتضح صغر رؤوس أموال المصارف السودانية مقارنة بنظيراتها العربية، مما يعني عدم مقدرتها على المنافسة في محيطها الإقليمي العربي.

مقارنة رؤوس أموال المصارف السودانية مع المصارف العالمية :

الجدول (2-3-5) يمثل مقارنة لرؤوس الأموال للمصارف السودانية بعينة عشوائية من المصارف العالمية المراسلة لها.

جدول (2-3-5) مقارنة رؤوس أموال المصارف السودانية مع بعض المصارف العالمية

متسلسل	المصرف	الدولة	رأس المال (مليون دولار)
1	بنك الصين	الصين	37.203
2	بنك دي زد	ألمانيا	4.219
3	بنك كوريا إكسجينج	كوريا الجنوبية	2.439
4	بنك في تي بي	روسيا الاتحادية	1.310
5	بنك سي آى أم برهارد	ماليزيا	924
6	بانكو بيا	فرنسا	220
7	بنك يويبي	إيطاليا	200
8	بنك البركة التركي	تركيا	175
9	بنك أمدرمان الوطني	السودان	238
10	البنك السعودي السوداني	السودان	28
11	بنك تنمية الصادرات	السودان	20

المصدر: عصام الدين أحمد أباطة، العولمة المصرفية (القاهرة: دار النهضة العربية، 2010م) ص 154 .

أيضاً يلاحظ من الجدول (2-3-5) أعلاه الصغر الواضح لرؤوس أموال مصرفين سودانيين من المصارف الثلاثة محل الدراسة، بل تكاد رؤوس أموالها لا تذكر بالمقارنة مع بعض المصارف خارج النطاق العربي الإقليمي، ونوعاً ما يستطيع رأس مال بنك أمدرمان الوطني المنافسة مع بعض المصارف في الجدول، لكنه رغم ذلك يتسم بالصغر حيث أن هذه المصارف في بلدانها ذات رؤوس أموال صغيرة في حين أن بنك أمدرمان الوطني يعتبر أكبر رأس مال لمصرف سوداني⁽¹⁾.

مما ورد ذكره في أعلاه، يمكن القول أن برامج الإصلاح الإداري والمالي ساهمت في رفع رؤوس أموال المصارف السودانية، ولكن ليس بالقدر الذي يجعلها تجابه المنافسة على الصعيد الإقليمي أو العالمي .

(1) بنك أمدرمان الوطني، إدارة التخطيط والبحوث، مؤشرات مالية (مجلة الأموال، العدد 20 ديسمبر 2009م) ص 4 .

المبحث الثالث

التحديات التي تواجه المصارف التجارية

مقدمة :

يشهد العالم منذ الثلث الأخير من القرن العشرين وحتى الآن العديد من التطورات والمتغيرات المتسارعة والمتلاحقة على مختلف الأصعدة اقتصادياً، اجتماعياً، ثقافياً، سياسياً، وهذه التطورات قد ألقت بظلالها على اقتصاديات دول العالم الثالث من خلال التحولات بتحرير قوى السوق والمعاملات التجارية وحركة رأس المال والمعلومات التقنية والقوى العاملة، إضافة إلى تخفيض القيود التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالأسواق الوطنية وانفتاحها على المنافسة الدولية، هذا مع التوجه نحو التكتلات الاقتصادية وتأسيس الشركات متعددة الجنسيات والاندماج بين الوحدات الاقتصادية.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على المتغيرات الاقتصادية العالمية وخاصة المتعلقة بالقطاع المالي والمصرفي، والتمثلة في العولمة المالية، العولمة المصرفية، ثورة التكنولوجيا والاتصال، تحرير أسواق السلع والخدمات وفقاً لاتفاقيات الجات، التكتلات الاقتصادية، واتفاقية بازل، وذلك لمعرفة انعكاساتها على القطاع المصرفي مع بيان الإستراتيجيات التي يمكن اعتمادها لمواجهة تحدياتها.

العولمة

مفهوم العولمة

مصطلح العولمة من المصطلحات الجديدة في العالم وهو الأكثر إثارة لاهتمام الباحثين ، لأنه يرتبط بالمتغيرات السياسية العالمية ويرتبط في الوقت نفسه بالثورة التكنولوجية والاتصالات وثورة المعلومات التي يشهدها العالم، فبعد انهيار الإتحاد السوفيتي بقيت الساحة الدولية خالية للقطب الرأسمالي الأمريكي الأوربي لي طرح نموذجاً سياسياً واقتصادياً متكاملًا⁽¹⁾.

تعريف العولمة

اختلف الكتاب والباحثون في تعريفهم للعولمة ولم تتفق آراؤهم حول تعريف واحد شامل وجامع لها، ويعزى ذلك لتشعب المحتوى الفكري للمفهوم وامتداده من ناحية مجالات التطبيق إلى العديد من الجوانب ، هذا إضافة إلى اختلاف الآراء حول العولمة بين مؤيد ومعارض ، لذا فإن صياغة تعريف دقيق للعولمة تبدو مسألة شاقة نظراً لتعدد تعريفاتها والتي قد تتأثر أساساً بانحيازات الكتاب والباحثين والمفكرين الإيديولوجية واتجاهاتهم إزاء العولمة قبلاً أو رفضاً⁽²⁾.

العولمة تعني اندماج أسواق العالم في حقول التجارة والاستثمارات وانتقال الأموال والقوى العاملة والثقافات وخضوع العالم لقوى السوق العالمية مما يؤدي إلى اختراق الحدود القومية وإلى الانحسار الكبير في سيادة الدولة، وأن العنصر الأساسي في هذه الظاهرة هي الشركات الضخمة متخطية القوميات⁽³⁾.

(1) محمد الفرجاني حصني، إفريقيا وتحديات العولمة (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003م) ص 32.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م) ص 21.

(3) محمد الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص 36.

وقد عرفت العولمة بأنها تكامل الإقتصاد العالمي (1) .

خصائص العولمة :

هناك خصائص أساسية تميز العولمة عن غيرها ولعل أهم هذه الخصائص ما يلي (2) :

1. سيادة آليات السوق والسعي لاكتساب القدرات التنافسية.
2. ديناميكية مفهوم العولمة.
3. تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل.
4. وجود أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي.
5. تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات.
6. تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة.
7. تقليص درجة سيادة الدولة القومية وإضعاف السيادة الوطنية في مجال السياسة النقدية والتمويلية.

آثار العولمة :

لقد اختلفت الآراء حول آثار العولمة بحسب اختلاف موقف الكتاب والمفكرين من ظاهرة العولمة نفسها، فالمؤيدين لها يرون أن لها آثاراً إيجابية أكثر من آثارها السلبية وعلى العكس من ذلك يرى الرفضون لها، بل يتمادون في أنه إذا وجدت آثار إيجابية فهي خدعة غربية، ويرى البعض إن العولمة مصطلح غربي قيل عنه الكثير ولكنه في النهاية لا يخرج عن إطار المصطلحات الغربية جميلة المظهر قبيحة المخبر فالغرب يبيع الأحلام لجبايع العالم ويجعلهم يعيشون في أحلام اليقظة تحت تخدير مسميات الحضارة الرنانة مثل توزيع الثروات، حرية التجارة... الخ)) (3) .

يمكن استنتاج الآثار الإيجابية للعولمة من خلال دراسة وفهم آليات العولمة ومدلولاتها التي تمكننا من الاستفادة من العولمة وهذا يعود لمدى قدرة الدولة على تحقيق المكاسب والمنافع التي يمكن إحرازها من العولمة (4). لا يوجد نظام عالمي أو غير عالمي يخلو من العيوب وسوء المقاصد لذلك فإن الشفافية والحوار ستكون وسائل أكثر إنسانية من المواجهة والاستعداد، وسيظل مفهوم تعظيم المصالح وتقليل المضار ثقافة يومية يمكن من خلالها بناء نظام تجاري وسياسي قادر على أخذ حقوقه من الغير (5) .

ومن الآثار الإيجابية التي يدافع عنها دعاة العولمة هي أن العولمة تعني عملية التحرر من سيطرة الدولة القومية إلى آفاق الإنسانية الواسع الذي تحرر من التخطيط الثقيل إلى نظام السوق الحرة، كما أن العولمة بوسعها أن تحقق قدراً كبيراً من النجاح بسبب وسائل الإعلام والاتصال المختلفة، فتدفق المعلومات يجعلها متاحة للجميع الأمر الذي يحقق قدراً من الانفتاح في العالم.

(1) John Baylis, Steve Smith, Patricia Owens: **The Globalization of World Politics**, 4th ed. (UK: Oxford University Press, 2008) p. 17.

(2) ibid p 22

(3) صالح محمد إبراهيم، السودان وتحديات العولمة، مقال منشور (الخرطوم: جريدة ألوان العدد (4120)، 4/فبراير/2008م) ص 7.

(4) محمد الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص 68.

(5) ميرغني عثمان بن عوف: **منظمة التجارة العالمية ومراحل واستراتيجيات انضمام السودان**، مقال منشور (الخرطوم: بمجلة المصرفي العدد (34)، ديسمبر 2004م) ص 11.

أما الآثار السلبية للعولمة فتتمثل في الأضرار التي تلحق بالجهات التي تتحقق العولمة على حسابها وهي الدول النامية وذلك بسبب افتقارها إلى عناصر القوة الاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية والثقافية وغيرها. ومن أهم الآثار السلبية هي إعاقة التطور الإنتاجي بسبب ضعف القدرة على المنافسة العالمية، إضافة إلى خفض فرص العمل بسبب اعتماد النشاطات الإنتاجية على الشركات المتعددة الجنسيات بشكل مباشر أو غير مباشر وأخيراً الأضرار بالفئات الأقل دخلاً من خلال ضعف دور الدولة في التدخل في النشاط الاقتصادي والذي يمكن أن يضمن إعانات ودعم يمثل لهذه الفئات ارتفاعاً في الدخل الحقيقي مما يضمن لها مستوى معيشة أفضل⁽¹⁾.

العولمة المالية :

عرفت العولمة المالية بأنها المحرك الذي يخدم باستمرار النظام الرأسمالي العالمي⁽²⁾، وظهرت العولمة المالية نتاجاً لعمليات التحرير المالي والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي الشيء الذي أدى إلى تكامل وارتباط الأسواق المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، فقد أزلت البلاد المتقدمة أغلب قيود الرقابة على الصرف وفتحت أسواقها المالية عبر الحدود، وقد دعم هذا الاتجاه التوجه العالمي في إطار اتفاقيات جولة أورغواي لتحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية. وقد أدى تزايد التدفقات الرأسمالية الذي فاق حجم التجارة العالمية للسلع إلى تسارع اندماج الأسواق الدولية فقد تجاوزت معدلات النمو في حركة رؤوس الأموال معدلات النمو في التدفقات السلعية بحجم كبير، وعلى ذلك نشأت أسواق جديدة ليس لها وجود جغرافي كما هو الحال بالنسبة للبورصات التقليدية، بل اندمجت جميعها في سوق عالمية واحدة تضم المراكز المالية والنقدية في نيويورك ولندن وزيورخ وسنغافورة وهونج كونج وغيرها - ويرتبط كل مركز من هذه المراكز بشبكة من الاتصالات والمعلومات مع الأسواق العالمية الأخرى⁽³⁾.

وقد ظهرت العولمة المالية نتيجة لعدة أسباب نوجزها فيما يلي⁽⁴⁾:

1. تخفيض الحواجز أمام التجارة العالمية وازدياد تدفق السلع والخدمات عبر الحدود، ونتيجة لذلك إزداد الطلب على التمويل الدولي والسيولة.
2. عولمة الوساطة المالية كجزء من الاستجابة للطلب على آليات الوساطة في تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود.
3. إرادة السلطات العمومية فتح نظمها المالية.
4. حركية المجتمعات فقد تلقى المجتمع الأوربي خلق سوق موحدة بارتياح كبير لأنه سيسهل عليه حرية تنقل الخدمات والأشخاص ورؤوس الأموال.

(1) محمد الفرجاني، مرجع سبق ذكره، ص 74.

(2) Walden Bello. Nicola Bullard and Kamal Malhotra **Global Finance** (UK: ZED BOOKS LTD, 2000) p. 4.

(3) أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007م) ص 38 - 39.

(4) تشام فاروق، العولمة المالية وآثارها على القطاع المصرفي والنمو الاقتصادي في البلدان العربية، ورقة عمل (عمان: المؤتمر العلمي الأول لكلية الاقتصاد، جامعة العلوم التطبيقية، 2003م) ص 1.

5. مساهمة التكنولوجيا المتطورة في خلق ما يسمى بعولمة الأسواق وتخفيض أعباء العمليات التي تخص الخدمات بالدرجة الأولى.

محاسن العولمة :

هناك فوائد للعولمة أهمها (1) :

1/ الإرتفاع السريع في وتيرة التجارة.

2/ تزايد تدفق رؤوس الأموال.

3/ إنتشار التقدم التقني والعلمي.

4/ سهولة تبادل المعلومات.

مساوي العولمة :

يمثل ما للعولمة من إيجابيات، فإن لها سلبيات تتمثل في الآتي:

1/ تؤدي إلى التنافس غير المتكافي بين الدول والمؤسسات.

2/ تفاقم وانتشار سوق الأوراق المالية.

3/ إزدياد الهوة بين الدول الغنية والفقيرة.

4/ تنامي مخاطر غسيل الأموال بين المصارف.

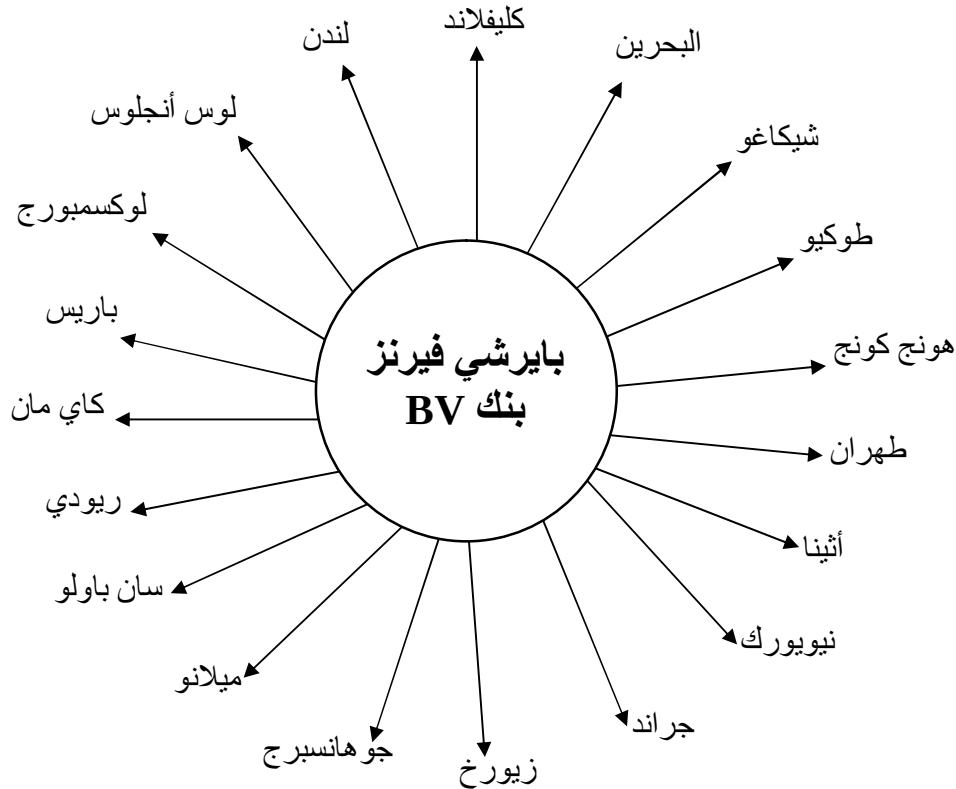
العولمة المصرفية :

تعني العولمة المصرفية الخروج بنشاط المصرف من نطاق التعامل المحلي إلى آفاق العالم الواسع، مع الاحتفاظ بالنشاط داخل المركز الوطني، وتتجه الكثير من المصارف في الوقت الحالي إلى عولمة أنشطتها والدخول في أسواق الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم وتكمن الأسباب وراء عولمة نشاط المصارف في الرغبة العارمة في التوسع والنمو، ومحاولة تجنب الخطر عن طريق تنويع الأسواق وبصفة خاصة خطر المنافسة المحلية وتشبع السوق المحلي، وتسعى بذلك لافتتاح فروع في مناطق التكلفة المنخفضة مقارنة بالبلد الأم للحصول على المزيد من الأرباح والاستفادة من الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدولة المضيفة وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الدولة الأم. وتستند العولمة المصرفية على التطور الكبير في نظم الاتصال ونظم الدفع والتداول على المستوى الدولي (2) والأسباب التي قد تكمن وراء عولمة نشاط البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيراتها الخاصة بغزو الشركات متعددة القوميات لأسواق جديدة إما الاستثمار المباشر أو غير المباشر، وكما نجد الآن الشركات متعددة القوميات نجد أيضاً البنوك متعددة القوميات. ويوضح الشكل (1-3-3) مثلاً لعدد الفروع التي يمتلكها أحد البنوك الألمانية في مختلف دول العالم وهو بنك بايرشي فيرنز.

(1) علوية إبراهيم أحمد، العولمة وتحديات القطاع المصرفي وكيفية مواجهتها (الخرطوم: مجلة المصرفي العدد 25 أكتوبر 2008م). .

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م) ص 354.

شكل (1-3-3): عدد الفروع التي يمتلكها أحد البنوك الألمانية في مختلف دول العالم وهو بنك بايرشي فيرنز

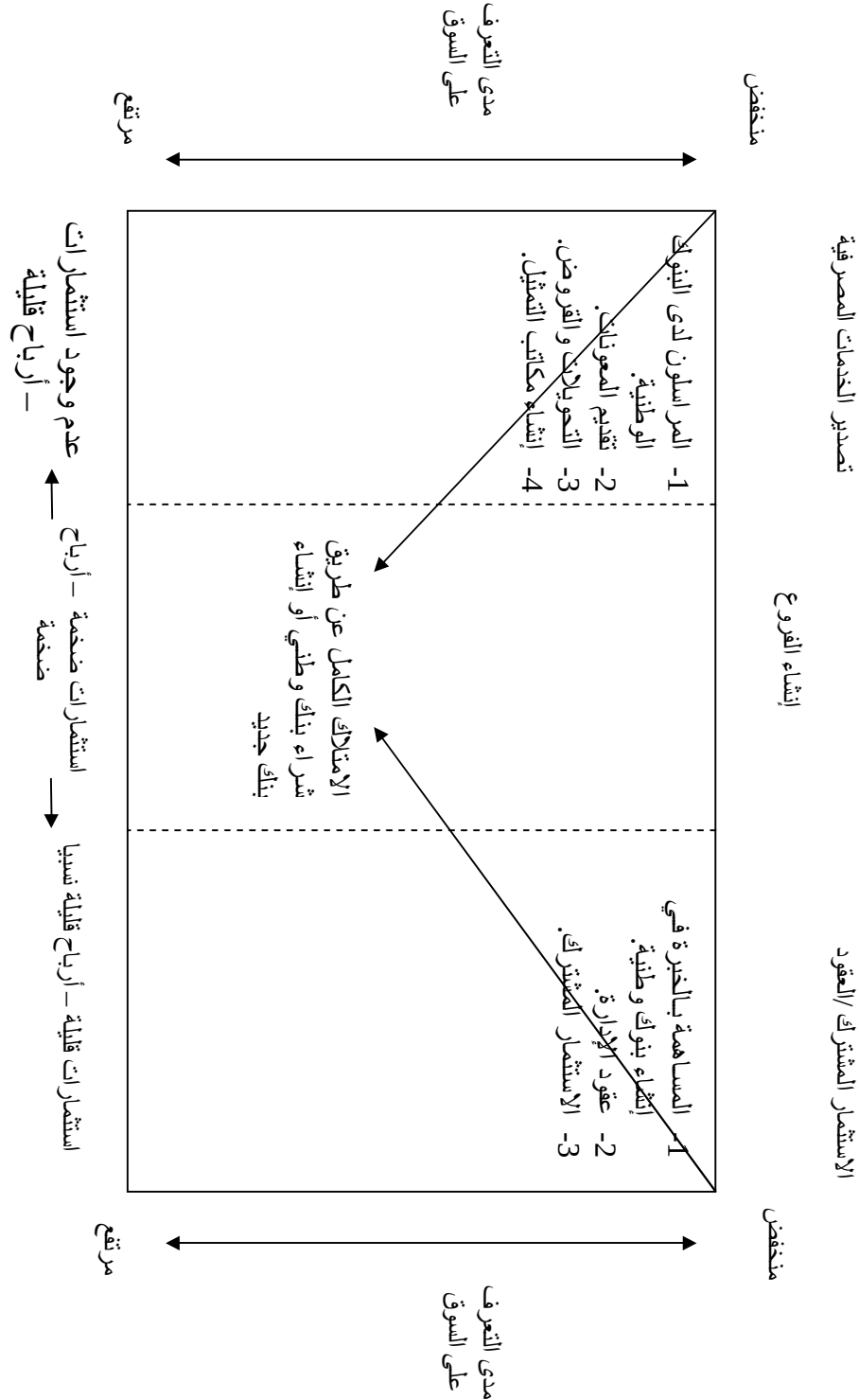


المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م) ص 358.

وما يجدر ذكره هنا أن هناك العديد من الطرق والاستراتيجيات التي تستطيع بها البنوك دخول أسواق جديدة في الخارج ومن بين هذه الأشكال والطرق ما يوضحه الشكل (1-3-3) والذي يعكس بعض الطرق المختلفة التي تتبعها البنوك في دخول الأسواق الأجنبية وعلاقتها بكل من حجم الاستثمار والأرباح ودراسة السوق. ومن خلال الشكل يتضح التالي:

1. إن بداية الدخول للسوق الأجنبي تكون في شكل إقامة علاقة مراسلة مع مصارف في الدولة المضيفة، ثم بعد التعرف على طبيعة السوق ومدى الاستقرار، قد يتجه البنك إلى إنشاء البنوك ذات الاستثمار المشترك حيث تكون المساهمة بين المستثمر الأجنبي والوطني في رأس المال والإدارة وبعد التعرف الكامل على السوق قد يتجه البنك إلى إنشاء فرع له عن طريق شراء بنك وطني قائم أو إنشاء بنك جديد.
2. كلما زاد حجم الاستثمار زادت الأرباح مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

شكل (3-3-2): الطرق المختلفة التي تتبعها البنوك في دخول الأسواق الأجنبية وعلاقتها بكل من حجم الاستثمار والأرباح ودراسة السوق



المصدر: عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2004م) ص 356 .

واقع القطاع المصرفي في الدول النامية :

يعاني القطاع المصرفي في الدول النامية من مكامن ضعف أساسية يتمثل أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

1. هيمنة الأعمال المصرفية التقليدية حيث مازالت الكثير من المصارف تعاني من سيطرة الأعمال التقليدية على نشاطها ويعزى ذلك إلى جمود التشريعات والقوانين المصرفية إضافة إلى تدني نوعية الكفاءات المهنية ونقص التدريب الأمر الذي أدى إلى جمود الوضع الاقتصادي والمصرفي الذي تعاني منه هذه الدول.
 2. صغر حجم الوحدات المصرفية حيث يتسم الوضع بكثرة القيود وصعوبة الحركة الأمر الذي أدى إلى قيام وحدات مصرفية معظمها صغير الحجم ومحدود رأس المال.
 3. الكثافة المصرفية حيث تعاني معظم الدول العربية من كثرة المؤسسات المصرفية بما لا يتناسب مع حجم السوق المصرفية وهو ما يعرف بالتمصرف الزائد.
 4. التركيز المصرفي حيث تتسم معظم الأسواق العربية بسيطرة عدد محدود من المصارف الكبيرة الحجم على الجانب الأكبر من نشاط هذه الأسواق.
 5. ضعف العادة المصرفية ويظهر ذلك في انخفاض متوسط نسبة الموجودات المصرفية إلى عدد السكان.
 6. ضعف الرأسمالين التقني والبشري حيث تعاني معظم مصارف الدول العربية من عدم تطبيق التكنولوجيا الحديثة وندرة الكوادر ذات الخبرة والدراية بالعمل المصرفي الحديث.
- ويرى الباحث أن فتح الأسواق أمام خدمات المصارف الأجنبية في الدول النامية سيكون له تأثير إيجابي في المدى المتوسط والطويل على أنه في المدى القصير يتوقع أن تتأثر سلباً بعض المصارف ذات الكفاءة المتدنية والتكاليف التشغيلية المرتفعة.

أثر العولمة المصرفية على المصارف في الدول النامية :

تتمثل أهم الآثار فيما يلي⁽²⁾:

1. المنافسة غير المتكافئة بين المصارف المحلية والأجنبية، فاعتماد المصارف الأجنبية على تقديم خدمات متطورة مقارنة بالخدمات المتواضعة للمصارف المحلية يؤدي حتماً إلى زيادة حصة المصارف الأجنبية في السوق المصرفية، مما يستلزم جهداً كبيراً من المصارف المحلية في تدعيم المراكز المالية سواء بإجراء المزيد من الاندماجات أو بزيادة رؤوس أموالها.
2. إمكانية تحريك المصارف الأجنبية للأموال لمصالحها بما يؤدي إلى نفاذ النقد الأجنبي المتوافرة بهذه الدول.
3. إمكانية سيطرة المصارف الأجنبية على عدد من الخدمات المصرفية واحتكارها.
4. احتمال توجه المصارف الوطنية لمجاراة السياسة الخاصة بالمصارف الأجنبية والتي تسعى فقط إلى الربح، مما يقلل من الدعم المطلوب للصناعات الناشئة وبالتالي الضرر على النظام المصرفي المحلي وسياسات التنمية.

أساليب مواجهة العولمة المصرفية :

(1) صلاح الدين حسن السبسي، القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني (القاهرة: عالم الكتب، 2003م) ص 91.

(2) المرجع السابق، ص 93.

لمواجهة إفرزات العولمة والمنافسة العالمية يتوجب على المصارف عمل الآتي⁽¹⁾:

1. بناء إستراتيجيات واضحة للأسواق المحلية والخارجية، لأن التوسع يجب أن يستصحب الميزات التنافسية التي تتمتع بها المصارف.
 2. معرفة حاجات السوق المصرفية ومعرفة طبيعة المنافسة التي تواجهها المصارف.
 3. تحسين إجراءات الرقابة المالية ورفع درجة الثقة بها.
 4. تقوية الموارد المالية للمصارف عن طريق زيادة رؤوس الأموال والإندماج المصرفي.
 5. رفع درجة تنافسية نشاط المصارف وتطوير منتجاتها.
 6. العمل على تطوير الموارد البشرية بالتأهيل والتدريب المستمر.
- وعموماً فإن فتح الباب لدخول المصارف الأجنبية في الدول النامية يمكن أن يعرض المصارف الوطنية لاحتمال سيطرة المصارف الأجنبية على عدد من القطاعات المصرفية محلياً، في حين يمكن الاستفادة من تدفق أحدث التكنولوجيا العالمية التي تمكن من تقديم خدمات مصرفية جديدة ومتطورة مما يؤدي إلى الزيادة التنافسية وبالتالي تطوير العمل المصرفي في الدول النامية.

ثورة التكنولوجيا والاتصال :

شهدت البشرية على مر العصور سلسلة متصلة من الثورات العلمية التكنولوجية يحدها الأمل في كل جولة منها إلى مزيد من الاستنارة والرفاهية وتمثل معركة الانتقال إلى مجتمع المعلومات الأساس المادي لاقتصاد العالم في المرحلة المعاصرة، وقد ولى إلى الأبد زمن التقدم التدريجي المنتظم ذي الطابع الخطي المستمر بعد أن باتت عملية التحول المجتمعي بفعل التكنولوجيا الحديثة عموماً وتكنولوجيا المعلومات بصفة خاصة سلسلة من النقطات أو القفزات النوعية الحادة ذات الطابع المتقطع التي يصعب التكهّن بها استناداً إلى سابقتها⁽²⁾.

وقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال تؤدي دوراً أساسياً في مستقبل اقتصاديات البلدان وتؤثر على الأسواق المالية حتى أصبح من الصعب على أي دولة أن تضع قيوداً على معاملاتها وأصبح على الجميع التعاون حتى يكون بمقدورهم تحقيق النسب المطلوبة للنمو وقد أثرت تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في الاقتصاد حيث ربطت الإنتاجية بمقدار التقدم الذي حدث فيها هذا ولم تعد المنافسة الاقتصادية تقتصر على السلع فقط بل امتدت لتشمل الخدمات وأصبحت التكنولوجيا موضوعاً أساسياً للتجارة الدولية.

وتعتبر التجارة الإلكترونية واحدة من أهم التطبيقات العملية لمجتمع المعلومات، الذي أصبح الموضوع العام في إدارة الحياة السياسية والاقتصادية، والتجارة الإلكترونية ليس فقط معلومات عن فرص تجارية أو عن فرص الكترونية لممارسة التجارة ولكنها سلسلة من المعاملات والصفقات التجارية التي تشمل المدفوعات المصرفية، تسليم البضائع خدمات العملاء⁽¹⁾.

(1) علوية إبراهيم أحمد ، مرجع سابق ، ص 52.

(2) نبيل علي، الانترنت حديث النعم والنقم، مقال منشور (الكويت: وزارة الإعلام، مجلة العربي ، مارس 2000م) ص 27.

(1) راسم سميح عبد الرحيم، الصناعة المصرفية في عالم المعلوماتية والاتصالات الحديثة - التجارة الإلكترونية (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1997م) ص 134.

ولأن القطاع المصرفي هو الممر والرباط والممول لسائر الأنشطة الاقتصادية وحركة المال والاستثمار كان لابد من المواكبة وبصورة سريعة، فقد باتت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى المحددات الأساسية لنمو وتطور أي مصرف أو مؤسسة مالية ترغب في زيادة الحصة السوقية وحجم النشاط. وأصبح العمل المصرفي يركز الآن على تقديم خدمات مصرفية إلكترونية مثل بطاقات الائتمان، خدمات الصراف الآلي وغيرها، كما أفردت معظم المصارف ميزانيات خاصة لعنصر التكنولوجيا بغرض مواكبة عمليات التحديث المتواصلة.

أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المصارف في الدول النامية :

1. زيادة درجة التنافسية في عمل المصارف، حيث يمكن أن تستفيد هذه الدول من التكنولوجيا العالمية في تقديم خدمات مصرفية جديدة ومتنوعة.
 2. ربط القطاع المصرفي بالسوق العالمي يزيد من التحديات المرتبطة بالأمن والحماية وسرية المعاملات المصرفية حيث يصبح من السهل انتقال الأموال عبر المراسلين في الدول المختلفة في حركة جريمة منظمة تقودها المنظمات الإجرامية لتغيير صفة الأموال غير المشروعة بجعلها مشروعة.
 3. تسهيل الاتصالات العالمية والتبادل التجاري الإلكتروني يؤدي إلى زيادة الحاجة للمصارف وخدماتها الدول النامية، مما يخلق تحدياً آخر أمام هذه الدول في تقنين ممارسات التجارة الإلكترونية وتوسيع قاعدة الاتصالات.
 4. الانترنت وسيلة هامة للمعلومات والتبادل التجاري وسيؤدي استعماله في القطاع المصرفي إلى تخفيض هائل في تكلفة الخدمات المصرفية مع تسهيل التعامل وتقديم خدمات متنوعة.
- وتسعى الكثير من الدول النامية إلى فرض تشريعات جديدة تمكن من ممارسة التجارة الإلكترونية بصورة واسعة ولكن ما يزال الوقت مبكراً لبلوغ الغايات ويعود ذلك بصورة أساسية إلى تخلف البنية الأساسية في مجال الاتصالات التي لا تزال أقل من المستوى العالمي.

تحرير أسواق السلع والخدمات من كافة القيود وفقاً لاتفاقيات الجات (GATT) :

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية بدأت الدول المتقدمة صناعياً في البحث عن أسباب الحروب التي أدت إلى تدمير اقتصاديات كثير من دول العالم، وتوصلت الدراسة إلى أن الحروب غير المسلحة (الاقتصادية التجارية) والقيود المفروضة على انتقال السلع والخدمات كانت من أهم الأسباب التي أدت إلى قيام الحرب العالمية الثانية، ومن هنا بدأت عملية وضع القيود على التجارة الدولية وظهرت الحاجة إلى وجود تكوينات دولية لتنسيق العلاقات بين الدول اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، فتكونت منظمة الأمم المتحدة وتم الاتفاق بعدها على خلق مؤسسات اقتصادية تتبع للأمم المتحدة - وتم بالفعل بموجب اتفاقية بريتون وودز في عام 1945م إنشاء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير - كما تم تكوين لجنة تحضيرية لإعداد الهيكل الدستوري والقانوني لمنظمة التجارة العالمية وفي عام 1946م بدأت المفاوضات حول مشروع ميثاق المنظمة بحضور

أكثر من خمسين دولة⁽¹⁾. هذا ولم تكن الدول النامية جزءاً كبيراً في المفاوضات ولم تشارك بفعالية ضمن مجموع (70) دولة في مجموعة لومي فقد شاركت فقط (13) دولة وهذه نفسها لم تشارك بفعالية⁽²⁾.

في الفترة من نوفمبر 1947م وحتى مارس 1948م وفي أثناء انعقاد مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والعمل في هافانا، أقر المؤتمر نص ميثاق منظمة التجارة الدولية باسم ميثاق (هافانا) وتم تشكيل لجنة مؤقتة انبثقت عنها لجنة تنفيذية وسكرتارية للمنظمة وبلغ عدد الأعضاء في المنظمة (52) دولة - وفي العام 1950م رفض الكونجرس الأمريكي التصديق على ميثاق هافانا ورفض إنشاء منظمة التجارة الدولية، وخلال الاجتماعات التحضيرية لإنشاء المنظمة اتفقت ثلاث وعشرون دولة حول التعريفات الجمركية فيما بينها وتم التوصل إلى الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (الجات) في نهاية أكتوبر 1947م - ليبدأ سريانها في أول يناير 1948م، وقد اختارت اتفاقيات الجات مجموعة من الأهداف العامة من أهمها⁽³⁾:

1. العمل على رفع مستوى المعيشة في الدول المتعاقدة والعمل على رفع مستويات الدخل الحقيقي وتنشيط الطلب الفاعل بها.
 2. الاستغلال الكامل للموارد الاقتصادية الدولية وتشجيع حركة رؤوس الأموال دولياً.
 3. سهولة الوصول إلى الأسواق ومصادر المواد الأولية وضمان حرية التجارة الدولية من خلال تخفيض القيود الجمركية وغير الجمركية، هذا مع انتهاز وسيلة المفاوضات لحل المشكلات المتعلقة بالتجارة الدولية.
- ويمكن وصف الجات بأنها أداة رقابية مناط بها العمل على تنظيم التجارة العالمية وتحريرها من الحواجز والقيود الجمركية وغير الجمركية.

السمات العامة لاتفاقية الجات :

وتستند الجات في عملها ومفاوضاتها على مبادئ أساسية من أبرزها⁽⁴⁾:

1. مبدأ عدم التمييز ويعني هذا المبدأ أن تتم عملية التجارة على أساس عدم التفرقة بين البلدان الأعضاء، وتلتزم الدول الأعضاء بموجب هذا المبدأ أن تمنح أعضاءها المعاملة ذاتها التي يمكن تقديمها للآخرين - ويسمح مبدأ عدم التمييز بأن تجرى المبادلات التجارية بين الدول الأعضاء على أساس الأسعار التنافسية والمزايا النسبية لا على أساس الوزن السياسي أو الاقتصادي ويحمي هذا المبدأ المصالح التجارية لكل الدول وخاصة الأصغر، ونظراً لصعوبة التطبيق فقد لا يلتزم به من جانب الدول الكبرى، وفي جولة طوكيو تم وضع إطار قانوني لهذه الاستثناءات حيث نص الاتفاق الذي تم التوصل إليه أنه من دون المساس بقاعدة عدم التمييز يجوز للأطراف المتعاقدة منح معاملة تفضيلية أكثر رعاية للبلدان النامية دون منح هذه المعاملة للأطراف الأخرى.

(1) أحمد شعبان محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 35 - 36.

(2) صابر محمد حسن، النظام العالمي الجديد، ورقة عمل (الخرطوم: مركز الدراسات الإستراتيجية، سبتمبر 1998م) ص 19.

(3) أحمد شعبان، محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 36 - 37.

(4) حميد الجميلي، دراسات في التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية المعاصرة (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، 1998م) ص 176 - 177.

2. الاعتماد على القيود السعرية بدلاً عن القيود الكمية، ويعني هذا المبدأ الاعتماد على الحواجز التعريفية بدلاً عن الحواجز غير التعريفية وذلك بهدف أن يكون مدى الحماية منظوراً وهذا المبدأ يعني تركيز الجات على انفتاح التجارة الدولية من خلال الاعتماد على القيود السعرية التي تسعى إلى تحقيقها مع إزالة أو تقليص القيود الكمية.

3. مبدأ الحكم الذاتي، ويجوز هذا المبدأ لبلد معين أن يتخذ إجراءات وقائية في حالة الطوارئ وذلك بزيادة المستويات المربوطة للتعريفات أو بفرض قيود كمية مؤقتة لحماية مركز الصناعة المحلية.

4. مبدأ الالتزام بالمعاملة الوطنية، وبموجب هذا المبدأ يجب أن تمنح السلع المستوردة نفس معاملة السلع الوطنية من حيث الضرائب والتشريعات واللوائح وغيرها، لذا فإن هذا المبدأ يعني معاملة كل دولة لرعايا الدول الأخرى معاملة لا تقل أفضلية من المعاملة التي يلقاها مواطنوها.

أصبحت منظمة التجارة العالمية تمثل الإطار التنظيمي والمؤسسي لتطبيق جميع الاتفاقيات القديمة والجديدة مع اتساع دورها ليشمل مجالات جديدة هي الخدمات، الاستثمار، حقوق الملكية الفكرية وتم تدعيم نظامها بقيام جهاز تسوية المنازعات التجارية بين الدول الأعضاء.

وقد شملت الخدمات المالية التي دخلت ضمن الاتفاقية، خدمات التأمين بكافة أنواعها، الخدمات المالية للمصارف، والمؤسسات المالية الأخرى، إضافة إلى الإقراض وخدمات التأجير والمدفوعات وخطابات الضمان والاعتمادات المستندية والتسهيلات المصرفية والتحويلات وخدمات إصدار الأوراق المالية والترويج لها وأعمال الوساطة والسمسة المالية⁽¹⁾ وغيرها من الخدمات - هذا وقد أعطت الاتفاقية امتيازات خاصة للدول النامية والتي يقل فيها نصيب الفرد من الناتج المحلي عن ألف دولار سنوياً .

المزايا المقررة للدول النامية في إطار اتفاقية تجارة الخدمات :

توفر اتفاقية الجات عدد من المزايا والخصائص المقررة للدول النامية تتمثل في الآتي⁽²⁾:

5. إن مبدأ الدولة الأولى بالرعاية والمعاملة الوطنية التي تقوم على أساسهما الاتفاقية وبموجبها يتم الالتزام بدخول الأسواق بواسطة قائمة إيجابية يقدمها العضو بشأن الخدمات التي سيفتح أسواقها، كما احتوت الاتفاقية على ملحق يسمح للدول الأعضاء بإعفائها من التزام الدولة الأولى بالرعاية لأكثر من عشر سنوات وقد قدم أكثر من (60) عضواً طلبات للاستثناء في قطاعات الخدمات المالية، السمعية، البصرية، النقل البري، النقل البحري والجوي .

6. ضرورة تسهيل مشاركة الدول النامية بشكل متزايد في التجارة العالمية للخدمات من خلال التزامات محددة يتم وضعها عن طريق التفاوض وتتعلق بالاستفادة من التكنولوجيا على أساس تجاري وتحسين الاستفادة من قنوات التوزيع وشبكات المعلومات وتحرير دخول السوق في قطاعات التصدير .

7. ضرورة قيام نقاط اتصال من قبل الدول الصناعية لتمكين موردي الخدمات في الدول النامية من الاستفادة من المعلومات بخصوص الجوانب التجارية والفنية لخدمات محدودة.

(1) صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سبق ذكره، ص 110.

(2) صابر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 21.

8. الاعتراف بدور الإعانات في البرامج الإنمائية للدول النامية.

آثار اتفاقية الجات على الدول النامية :

تمثل اتفاقية الجات اتفاقاً أوروبياً أمريكياً وهو اتفاق بين أغنياء، لذلك من الطبيعي أن يكون لهذا النظام الجديد للتجارة الدولية آثار لن تكون مقصورة على الدول الأعضاء في المنظمة بل ستطال جميع دول العالم سلباً أو إيجاباً وبدرجات مختلفة وبذلك سيواجه العالم النامي تحديات في مجال التصدير والاستيراد إضافة إلى تحرير تجارة الخدمات وما تتطلبه من حماية للشركات الوليدة في هذه الدول إذا أرادت أن تتخطى في الاقتصاد العالمي.

وحسب دراسات البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أن 90% من قيمة المكاسب ستنتج من إدخال الإصلاحات على تجارة المنتجات الزراعية وما تبقى من القيمة ينتج من خفض التعريفات على السلع الصناعية وستتأثر دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ثلثي المكاسب الدولية من تحرير تجارة السلع وكل المكاسب من تحرير الخدمات - وتشير التقارير إلى أن الدول النامية سوف تتأثر أيضاً بانتهاء نظام التفضيل الذي كانت تتمتع به صادراتها في بعض الأسواق الأوروبية والأمريكية، بذلك نستطيع القول إن الدول النامية لا تستطيع تحقيق مكاسب من تحرير التجارة الدولية إلا بشروط أساسية من أهمها على المستوى الداخلي مرونة عناصر الإنتاج في الحركة تبعاً للميزات النسبية، مستوى مرتفع من التوظيف، درجة عالية من المنافسة ومن أهمها على المستوى الخارجي تحقيق تقدم في سد الفجوة التقنية بينها والدول المتقدمة⁽¹⁾.

التكتلات الاقتصادية الإقليمية :

أصبحت ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية من المتغيرات البارزة في الحياة الاقتصادية المعاصرة، وتسعى كل الدول نحو التكتلات والاندماج في كيانات أكبر تمكنها من الحصول على مكاسب تنسيق العمل الجماعي وتعزز قدراتها التنافسية في مواجهة العولمة.

وتسير عملية الاتحاد أو التكتل الاقتصادي تدريجياً في ثلاثة مسارات قبل الوصول إلى مرحلة الاتحاد الاقتصادي، حيث يتم الاتفاق أولاً على قيام منطقة التجارة الحرة والتي تتميز بإلغاء القيود الجمركية والإدارية على حركة السلع والخدمات فيما بين الدول الأعضاء، ثم تأتي مرحلة الاتحاد الجمركي وفيه تطبق تعريفات جمركية تجاه بقية دول العالم، ثم قيام السوق المشتركة والتي تمتاز إضافة إلى ميزات المنطقة الحرة والاتحاد الجمركي بإلغاء القيود على حركة الأشخاص ورؤوس الأموال بين الدول الأعضاء ثم الوصول أخيراً إلى التكتل الاقتصادي، وهناك اتجاه لترسيخ قواعد التكتلات الاقتصادية الإقليمية على خريطة الاقتصاد العالمي.

ولعل من أهم التكتلات الاقتصادية في العالم نجد الاتحاد الأوروبي (EU) والذي يتكون من (25) دولة تضم في سوق واحدة نحو (350) مليون نسمة ويصل نصيبه من الناتج المحلي الإجمالي العالمي حوالي 28% وتزيد صادراته على 39% من الصادرات السلعية العالمية ونحو 44% من إجمالي صادرات الخدمات العالمية، وتسعى دول أخرى في القارة الأوروبية إلى الانضمام لعضوية الاتحاد الأوروبي ويسعى الاتحاد الأوروبي في ذات

(1) صابر محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 22.

الوقت لإقامة مشاركة في اتجاه شرق وجنوب شرق البحر المتوسط، كما نجد تكتلاً اقتصادياً آخر لدول أمريكا الشمالية (NAFTA) وتشمل منطقة لتجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية كلاً من الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك وتضم تجمعاً سكانياً يزيد عن (400) مليون نسمة وتشارك في إنتاج 32% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي وحوالي 19% من الصادرات السلعية العالمية ونحو 22% من إجمالي صادرات الخدمات العالمية، وتمثل مجموعة الآسيان (ASIAN) ثالث أهم التكتلات الاقتصادية الإقليمية وتسهم بحوالي 6.5% من إجمالي الصادرات السلعية العالمية وحوالي 4.5% من إجمالي صادرات الخدمات العالمية، وهناك تكتلات اقتصادية أخرى مثل الكوميسا ومجموعة الخمس عشرة ومجموعة دول الأبيك (APEC) واتحاد دول المغاربة العربي ومجلس التعاون الخليجي العربي⁽¹⁾.

وتعد الوحدة الاقتصادية الأوروبية وما نتج عنها من العملة النقدية الموحدة (اليورو) أهم تكتل اقتصادي وأكثرها تأثيراً على النظام الاقتصادي والنقدي على المستوى الدولي في الوقت المعاصر.

وفي ظل هذا الوضع برزت العديد من الأسئلة حول التأثير المحتمل على أسواق الصرف والأرصدة الأجنبية للدول التي ترتبط عملتها بالدولار الأمريكي وتنفذ معاملاتها التجارية به ويرى الكثيرون أن اليورو يستند إلى قاعدة اقتصادية قوية تؤهله لتحدي سيادة الدولار الأمريكي على المستوى العالمي وذلك بحجة أن العملة الأوروبية الموحدة تمثل سلة عملات وتمثل كل دولة من دول الاتحاد الأوربي بحصة ما تعكس قوتها الاقتصادية، إضافة إلى تملك مجموعة الدول بمنطقة اليورو الجزء الأكبر من الاحتياطي العالمي من الذهب بنسبة حوالي 20% مقابل 8% لليابان، 4% للولايات المتحدة الأمريكية.

ومما سبق يتضح أنه بإمكان العملة الأوروبية الموحدة أن تحتل مكانة متقدمة في الاقتصاد العالمي لتسيطر على نسبة كبيرة من إجمالي قيمة التجارة العالمية بالإضافة لإمكانية قيامها بدور في إدارة الاستثمارات المالية بجانب دورها كعملة مكونة للاحتياطيات النقدية للدول، الأمر الذي يعكس نظاماً نقدياً أكثر توازناً لأن الاعتماد على الدولار وحده جعل الاقتصاد العالمي أكثر عرضة للتغيرات غير المتوقعة في قيمته، وعلى العكس من ذلك يتوقع أن يشكل اليورو ملاذاً آمناً في ظل الظروف الدولية المضطربة حالياً مما يؤدي إلى خفض الضغط على الدولار الأمريكي كأداة لتسوية المعاملات مما سيفرض تغييراً في مركز الدولار الأمريكي وعلاقته بجميع العملات بما فيها عملات الدول النامية والتي يمكن للبنوك المركزية بها أن تحتفظ بجزء من احتياطياتها في وحدة النقد الأوروبية بدلاً عن الدولار الأمريكي، إضافة إلى إمكانية تحول الارتباط القائم بين عملات بعض الدول النامية إلى الارتباط باليورو الأوربي⁽²⁾، وقد اتجهت عدد من البلدان النامية إلى ذلك بما فيها السودان.

اتفاق بازل :

إن انتشار الأزمات المالية على نطاق العالم وجسامة الآثار السالبة والخطيرة التي نجمت عن ضعف سلامة النظم المالية على الاقتصاديات الكلية جعلاً من قضية التصدي لهذه الأزمات والاهتمام بالسلامة المالية للنظم المالية قضية دولية، حيث لم تعد مشكلة انهيار المصارف قضية قطرية أو إقليمية خاصة بعد تجربة معظم الدول على اختلاف مستويات نموها خلال العقود الثلاث الماضية هذا وكانت الأزمات التي اشتعلت

(1) أحمد شعبان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 44 – 45.

(2) أحمد شعبان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 67 – 68.

خاصة في أمريكا اللاتينية وآسيا ذات خطر كبير جداً هدد الاستقرار المالي في الأسواق المالية الدولية بالفشل والنمو الاقتصادي بالتراجع، وذلك لأن الاستقرار الاقتصادي والنمو المستدام يحتاجان إلى أنظمة مالية سليمة ونشطة قادرة على الوساطة المالية وتحريك المدخرات إلى مجال الاستثمار والتنمية، ومن هنا أصبحت مواجهة الأزمات المالية والإشكالات الناتجة عن انهيار المؤسسات المالية قضية دولية استرعت اهتمام الدول الصناعية الكبرى⁽¹⁾.

وفي ظل تأثر الجهاز المصرفي بالعلومة وتزايد عمليات المنافسة داخلياً وخارجياً أصبحت المصارف أكثر عرضة للعديد من المخاطر الناشئة من العوامل الداخلية المتعلقة بنشاط المصرف وإدارته، وكذلك العوامل الخارجية الناتجة عن التغيرات في البيئة التي يعمل فيها المصرف محلياً وعالمياً وفي ظل تصاعد تلك المخاطر بدأ التفكير في البحث عن طرق وآليات لمواجهة تلك المخاطر وفي أول خطوة في هذا الاتجاه شكلت مجموعة الدول الصناعية الكبرى (ألمانيا، إيطاليا، أسبانيا، بلجيكا، السويد، سويسرا، فرنسا، لوكسمبرج، بريطانيا، أمريكا، اليابان) في نهاية العام 1974م وتحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا لجنة بازل للأنظمة المصرفية والممارسات الرقابية وهي لجنة استشارية منشأة بموجب قرار محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية وتجتمع أربع مرات في العام وتضم حوالي (30) فريق عمل ومهمات ولا تتمتع قراراتها بصفة قانونية إلا أن معييرها ملزمة عرفاً ومقبولة دولياً، وتتمثل المهمة الرئيسية للجنة في إعداد معايير إشرافية وإرشادية عامة وإعداد توصيات حول أفضل الممارسات الرقابية مع تحفيز الدول لتبنيها⁽²⁾.

في العام 1988م قامت لجنة بازل بإصدار اتفاقية كفاية رأس المال حيث أقرت الاتفاقية أنه يتعين على كافة المصارف العاملة الالتزام بأن تصل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطر الائتمانية إلى 8% كحد أدنى مع نهاية عام 1992م - وفي ضوء هذا المعيار أصبح من المتعارف عليه دولياً تقييم ملاءة المصارف مجال المعاملات الخارجية يرتبط بمدى استيفائها للحد الأدنى لهذا المعيار. وقد تأثرت اتفاقية بازل في المجال المصرفي بكل من النظام الأمريكي والأوروبي، حيث مثل العدد الكبير من الإخفاقات في البنوك الأمريكية وتراجع احتياطات أموال مؤسسة تأمين الودائع الفيدرالية إلى زيادة الاهتمام بمدى كفاءة رؤوس الأموال في المصارف، حيث سعى المنظمون الحكوميون إلى زيادة متطلبات رأس المال من أجل حماية المودعين لضمان سلامة النظام المالي وذلك بإقرار نسبة كفاية رأس المال في المصارف⁽³⁾.

أهداف اتفاقية بازل فيما يتعلق بالسوق المصرفي العالمي :

تهدف اتفاقية بازل فيما يتعلق بالبنوك العاملة في السوق المصرفي العالمي في ظل العولمة إلى ما يلي⁽²⁾:

1. المساهمة في تقوية وتعميق الاستقرار في النظام المصرفي العالمي وبالتحديد بعد تفاقم أزمة الديون الخارجية في الدول النامية وتوسع البنوك الدولية وخاصة الأمريكية التي تورطت في ديون معدومة في دول أمريكا اللاتينية وإفريقيا وآسيا الشيء الذي اضطرها إلى إسقاط الديون أو تسنيدها بمعنى تحويلها إلى أوراق مالية وغيرها.

(1) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، مرجع سبق ذكره، ص 107.

(2) أحمد شعبان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 246.

(3) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 82.

(2) أحمد شعبان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 247.

2. وضع البنوك الدولية في أوضاع تنافسية متكافئة عن طريق إزالة الفروق في المتطلبات الرقابية الوطنية بمقياس رأس المال، حيث تمثل تلك الفروق مصدراً رئيسياً للمنافسة غير العادلة بين المصارف هذا وقد أشارت التجربة إلى أن البنوك اليابانية كانت أكثر تفوقاً في السوق المصرفية العالمية على البنوك الأمريكية والأوروبية واستطاعت أن تنفذ إلى مناطق كانت حكرًا على البنوك الأمريكية والأوروبية.

3. العمل على إيجاد آليات للتكيف مع المتغيرات المصرفية العالمية.

4. تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال المصارف وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة .

إن الغرض الأساسي من اتفاقية بازل كان هو محاولة ضبط المنافسة بين الدول الصناعية المتقدمة ولكن سرعان ما أصبح المعيار دولياً يطبق في مختلف دول العالم ويعزى ذلك إلى أن بعض المنظمات الدولية والدول المقرضة وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي تربط المساعدات المقدمة للدول الأخرى بمدى التزامها بالمعايير الدولية .

الجوانب الأساسية لاتفاقية بازل (1988) :

انطوت اتفاقية بازل على العديد من الجوانب لعل من أهمها (3) :

1. التركيز على المخاطر الائتمانية، حيث هدفت الاتفاقية إلى حساب الحد الأدنى لرأس المال آخذاً في الاعتبار المخاطر الائتمانية ومخاطر الدول، ولم يشمل المعيار كما جاء باتفاقية 1988م المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة، سعر الصرف، الاستثمار في الأوراق المالية.

2. تعميق الاهتمام بنوعية الأصول وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.

3. تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطر الائتمانية، وتشمل المجموعة الأولى مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ودول ذات ترتيبات خاصة مع صندوق النقد الدولي ويقل وزن المخاطر في هذه المجموعة عن الوزن المخصص لباقي الدول وينظر إليها على ذات مخاطر أقل من باقي دول العالم، أما المجموعة الثانية فتضم باقي دول العالم والتي ينظر إليها على أنها ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأخرى.

4. وضع أوزان ترجيحية مختلفة لدرجة مخاطر الأصول وهنا نجد أن الأصول تتدرج عند حساب معيار كفاية رأس المال من خلال أوزان خمسة وهي صفر، 10%، 20%، 50%، 100%، فعلى سبيل المثال النقدية وزنها المرجح صفر. أما القروض الممنوحة للقطاع العام أو الخاص فوزنها المرجح 100%. وهذا الأسلوب الترجيحي للفرقة بين أصل وآخر حسب درجة المخاطر بعد تكوين المخصصات اللازمة.

5. وضع معاملات تحويل الالتزامات العرضية، حيث تنظر الاتفاقية إلى الالتزامات العرضية التقليدية على أنها ائتمان غير مباشر ذو مخاطر أقل من الائتمان المباشر لذلك يجب تسوية هذه الالتزامات أو تحويلها إلى ائتمان مباشر في المستقبل.

(3) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 83 - 86.

6. وضع مكونات كفاية رأس المال المصرفي: تمثلت المعادلة في الآتي: رأس المال المصرفي لمعيار الكفاية = (رأس المال الأساسي + رأس المال المساند)، ومعنى ذلك أن رأس المال طبقاً لاتفاقية بازل يتكون من مجموعتين، المجموعة الأولى وتسمى رأس المال المساند والذي يتكون من الاحتياطيات غير المعلنة + احتياطيات إعادة التقييم + المخصصات المكونة لمواجهة أي مخاطر غير محددة + القروض المساندة + أدوات رأسمالية أخرى .

ولعل المتتبع لاتفاقية بازل 1988م، يجد أن هناك العديد من التعديلات التي أجريت عليها ويمكن الإشارة إلى أهمها في النقاط التالية :

1. تغطية مخاطر السوق وإدخالها في قياس معدل كفاية رأس المال: ويقصد بمخاطر السوق تلك المخاطر السوقية المنظمة التي يصعب التخلص منها من خلال استراتيجية التنويع التي تستخدم في مجال التحوط من المخاطر، ويرى عبد الحميد أن مخاطر السوق تعرف بأنها ((عبارة عن مخاطر التعرض لخسائر في بنود متعلقة بالميزانية أو خارجها نتيجة للتغيرات والتحركات في أسعار السوق))⁽¹⁾. وقد وضعت لجنة بازل خطة تسمح للبنوك بوضع نماذج داخلية لتحديد رأس المال المقابل لمخاطر السوق وهذه النماذج تختلف من بنك لآخر، وهذه الخطوة تعتبر ضرورية لتقوية النظام المصرفي العالمي والأسواق المالية العالمية كما أنها توفر ضمانات محددة ضد مخاطر الأسعار التي تتعرض لها المصارف أثناء ممارستها للأنشطة المختلفة.

2. إضافة شريحة ثالثة لرأس المال وتحديث طرق القياس: حيث شملت التعديلات الأخيرة الخاصة بلجنة بازل إضافة شريحة ثالثة لرأس المال تتمثل في القروض المساندة لأجل سنتين وفقاً لمحددات معينة، كما تضمنت المقترحات طرقاً إحصائية نمطية لحساب رأس المال.

3. تعديل تعريف رأس المال وفقاً للتعديلات الأخيرة لتصبح معادلة حساب رأس المال كالآتي⁽²⁾:

إجمالي رأس المال (شريحة أولى + شريحة ثانية + شريحة ثالثة)

الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة + مقياس المخاطرة السوقية $\times 12.5$

$\leq 8\%$

لم تقتصر اللجنة في عملها على وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال فأصدرت في العام 1997م المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالية وأتبعها بمنهجية للتأكد من تطبيقها، وتم إقرار تلك المعايير من قبل محافظي المصارف المركزية لدول المجموعة ثم بواسطة وزراء مالية مجموعة السبعة في اجتماعها في دنفر في يوليو 1997م. ويستخدم هذا المعيار كآلية فعالة لتحقيق الاستقرار المالي في العالم. وأصدرت اللجنة حوالي (39) مبدأً أساسياً وتهدف هذه المعايير لتحقيق ما يلي⁽³⁾:

1. توفير متطلبات رقابة مصرفية فعالة.
2. تأسيس مبادئ التصديق بإنشاء مصارف جديدة مع التحديد للهيكل الإداري والمالية المطلوبة.
3. وضع الضوابط الاحترازية للمصارف الجديدة.

(1) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 97.

(2) عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 103.

(3) عبد الوهاب عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 111 - 112.

4. تحديد طرق الرقابة للمؤسسات القائمة.
 5. صياغة متطلبات الإفصاح والبيانات المطلوبة.
 6. تحديد سلطات المراقبة الرسمية.
 7. وضع أسس الرقابة على المصارف الأجنبية.
- وتمثل مبادئ بازل المرجعية الأساسية للرقابة المصرفية في دول العالم الآن وتقوم اللجنة بتقييم ومراجعة هذه الأسس دورياً وبالتشاور مع السلطات الرقابية داخل وخارج مجموعة العشرة.
- لقد ركزت لجنة بازل اهتمامها إلى العوامل والمخاطر التي تؤثر سلباً على الاستقرار المالي وصممت لكل عنصر من هذه العناصر والمخاطر مبادئ لمراقبتها واحتواء آثارها، وهذه المبادئ تتصل بالموضوعات الأساسية الآتية⁽¹⁾:

أولاً : مبادئ متعلقة بمتطلبات التصديق بدخول مصارف جديدة والهياكل المالية والإدارية مع تحديد مواصفات قدرات أعضاء مجالس الإدارات والقيادات التنفيذية للمصارف.

ثانياً : مبادئ تتعلق بالرقابة المصرفية وتشمل المخاطر التالية:

1. المخاطر الائتمانية.
2. المخاطر القطرية.
2. مخاطر السوق.
3. مخاطر سعر الفائدة.
4. مخاطر نقص السيولة.
5. المخاطر التشغيلية.
6. المخاطر القانونية.
7. المخاطر المتعلقة بسمعة المؤسسة.

ثالثاً : هندسة وتصميم وتطبيق القواعد الاحترازية التي تتصل بكل من الحد الأدنى لرأس المال وإدارة المخاطر الائتمانية والأخيرة تشتمل على عمليات منح القروض وإجراءات متابعة الديون وتقييم جودة وكفاية الاحتياطي لمقابلة الديون الهالكة والمتعثرة وتشمل معايير:

1. مراقبة مخاطر التركيز والانكشاف الكبير.
2. التسليف للجهات ذات العلاقة.
3. إدارة مخاطر السوق.
4. إدارة مخاطر الأقطار.
5. إدارة مخاطر أسعار الفائدة.
6. إدارة مخاطر السيولة.
7. إدارة مخاطر التشغيل.
8. إدارة المخاطر الداخلية.

(1) المرجع سبق ، ص 113 - 114.

9. طرق مراقبة المصارف القائمة والتعامل مع بنود خارج الميزانية.
 10. أسس مراقبة الحسابات المجمعة.
 11. أسس متطلبات الإفصاح وتقديم البيانات مع تحديد المدى الزمني لتقديم التقارير.
 12. معايير الحسابات.
 13. الإجراءات التصحيحية لأوضاع المصارف.
- على الرغم من أهمية هذه المبادئ للرقابة المصرفية الفعالة في إلقاء الضوء على مسؤوليات وواجبات السلطات الرقابية للمصارف من كونها قواعد استرشادية يهتدي بها عند تقييم فعالية الأنظمة الرقابية وخاصة للدول الناشئة إلا أنها لا تعتبر علاجاً لإصلاح خلل اقتصادي قائم أو ضماناً لعدم ظهور تعثرات مصرفية، كما لا يمكن ضمان فعاليتها ونجاحها في غياب بيئة توفر للسلطة الرقابية الدعم الكافي والمساندة اللازمة⁽¹⁾.
- واتضح من خلال الممارسة وتطبيق المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية التي أصدرتها لجنة بازل 1997م - والاتفاقية الأولى المصدرة في العام 1988م والمعدلة في 1996م أنه على الرغم من التزام الدول بتطبيق مبادئ بازل في جانب التقييم الذاتي كان مفيداً لها إلا أنه قد برزت عدة عناصر قصور وثغرات تمثل أهمها فيما يلي⁽²⁾ :

1. عدم كفاية تقييم رأس المال لعكس الصورة الحقيقية للمخاطر في المصارف.
2. تغطية بازل تعتبر هيكلاً سطحياً وغير مرن وعميقاً لنتائج مقياس المخاطر ولا يتماشى مع درجات المخاطر في كل مصرف على حده.
3. تغطية المعايير لمخاطر الائتمان ومخاطر السوق فقط.
4. تحفيز تلك المبادئ المصارف لوضع الأصول عالية الجودة خارج قوائم الحسابات.
5. إعطاء المعايير وصفاً مميزاً لمخاطر حكومات ومصارف دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على حساب المؤسسات المناظرة في دول العالم الثالث.

بازل (2) :

أصدرت لجنة بازل اتفاقية بازل (2) في العام 2004م، وتمثلت دواعي إصدار الاتفاقية في الآتي :

1. عدم معالجة بازل للمخاطر بشكل كافٍ.
 2. التباين المتزايد بين رأس المال الاقتصادي و رأس المال التنظيمي.
 3. التطورات الجديدة في الأسواق المالية من حيث الأدوات المالية المستخدمة.
- لذلك تمثلت أهداف بازل (2) في الآتي⁽³⁾ :**
1. دعم الاستقرار في النظام المالي.
 2. التقريب بين رأس المال التنظيمي والجوانب الحقيقية لمخاطر المصرف (رأس المال الاقتصادي).
 3. تغطية كافة المخاطر المصرفية الرئيسية.
 4. توفير المساواة بين المصارف.

(1) أحمد الرضي: النظام الرقابي المصرفي في سوريا ومتطلبات بازل الأساسية للرقابة المصرفية، ورقة عمل (دمشق : مؤتمر مستجدات العمل المصرفي في سوريا ، يوليو 2005م) ص 10.

(2) عبد الوهاب عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(3) إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، مرجع سابق، ص 8.

وتتضمن اتفاقية بازل (2) ثلاث دعائم رئيسية، تتمثل هذه الدعائم في متطلبات الحد الأدنى لرأس المال، عمليات المراجعة الإشرافية، وانضباط السوق وتتميز هذه الدعائم بخصائص مميزة لها وهنا لابد أن نستعرض الخصائص المميزة لدعائم بازل (2) والتي تتمثل في الآتي:

1. الدعامة الأولى: الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال :

وفي هذا الإطار تم تقديم أسلوب جديد لمعالجة عملية التوريق كإحدى أساليب إدارة المخاطر، مع تقديم ثلاثة طرق لقياس كل من مخاطر الائتمان ومخاطر التشغيل مما يسمح للمصارف باختيار الأسلوب المناسب منها إضافة إلى متطلبات جديدة عند احتساب المخاطر بحيث يتم الأخذ في الحسبان المخاطر التشغيلية وهناك ثلاثة مداخل لأساليب احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تجاه المخاطر التشغيلية وهي مدخل المؤشر الأساسي، المدخل المعياري، مدخل القياس المتقدم - وعليه أصبحت معادلة كفاية رأس المال وفقاً لبازل (2) كالآتي:

إجمالي رأس المال التنظيمي

$$\leq 8\% \frac{\text{الموجودات المرجحة بالمخاطر (مخاطر الائتمان) + 12.5 \times (\text{متطلبات رأس المال لتغطية مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية})}{\text{الموجودات المرجحة بالمخاطر (مخاطر الائتمان) + 12.5 \times (\text{متطلبات رأس المال لتغطية مخاطر السوق والمخاطر التشغيلية})}$$

2. الدعامة الثانية: عمليات المراجعة الإشرافية :

وتعتمد الدعامة الثانية على مجموعة من المبادئ التي تؤكد حاجة البنوك لتقييم كفاية رأس المال وفقاً لحجم المخاطر التي تواجهها وتتمثل مسؤوليات السلطات الرقابية في تقييم الكيفية والإجراءات الداخلية التي يقيم بها البنك احتياجاته من رأس المال بناء على تقييم المخاطر لديه ويرى حشاد أن الغرض من عمليات المراجعة الإشرافية ليس التأكد فقط من أن البنوك تحقق ملاءة رأس المال التي تدعمها في مواجهة المخاطر التي تتعرض لها ولكن أيضاً تشجع البنوك على تطوير واستخدام أساليب أفضل لإدارة المخاطر المصرفية حيث تساعد المراجعة الإشرافية المفتشين على تقييم الأساليب الداخلية لتوزيع رأس المال والتقييم الداخلي لملاءة رأس المال. وترتكز عملية المراجعة الإشرافية على أربعة مبادئ رئيسية تتمثل في الآتي⁽¹⁾:

1. يجب أن يكون لدى المصارف عمليات لتقييم كفاية رؤوس أموالها بشكل عام نسبة إلى أن جوانب المخاطر لديها واستراتيجية المحافظة على مستويات رؤوس أموالها.
2. على الجهات الإشرافية مراجعة وتقييم التقديرات الداخلية للمصارف لمدى كفاية رؤوس أموالها واستراتيجيتها إلى جانب قدرتها على المراقبة والتأكد من التزامها بمعدلات رأس المال التنظيمي وعلى السلطات الرقابية اتخاذ الخطوات الملائمة إذا لم تكن مقتنعة بنتيجة هذه العملية.

(1) نبيل حشاد: أساليب إدارة وقياس مخاطر الائتمان (الخرطوم: ندوة اتحاد المصارف العربية فبراير 2006م) ص 6.

3. يجب على المشرفين أن يتوقعوا من المصارف أن تعمل فوق الحد الأدنى من رأس المال التنظيمي ويجب أن يكون لديهم القدرة على الطلب من المصارف أن تحتفظ برأس مال يزيد عن الحد الأدنى.
4. يجب على المشرفين السعي للتدخل في مرحلة مبكرة لحين انخفاض رأس المال دون الحدود الدنيا الأربعة لتعزيز جوانب المخاطر لمصرف معين ويجب أن تطلب اتخاذ إجراءات علاجية سريعة إذا لم يتم الحفاظ على رأس المال أو إعادته إلى مستواه.

3. الدعامة الثالثة: الاستخدام الفعال لانبضاط السوق :

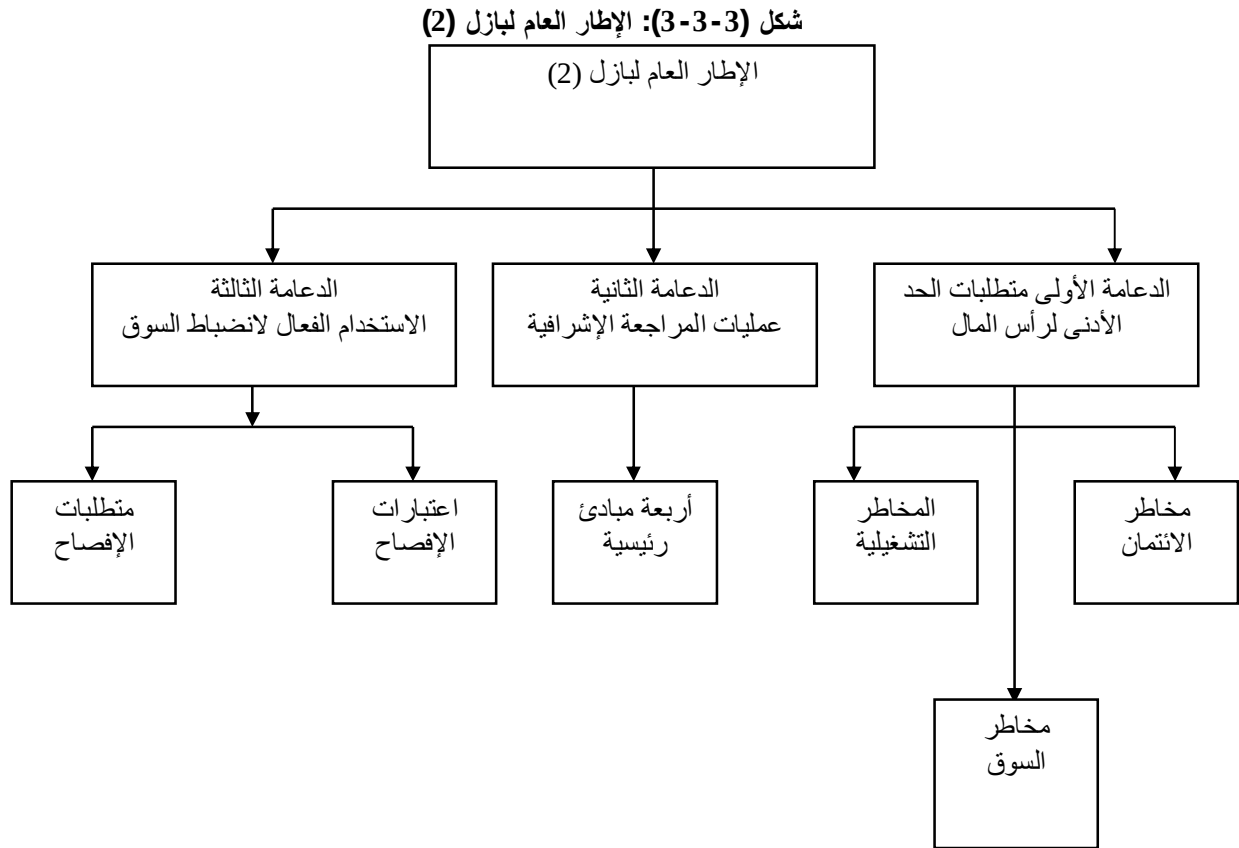
وتهدف هذه الدعامة إلى دعم العمليات الخاصة بتنظيم وضبط السوق من خلال وضع مجموعة من متطلبات الإفصاح تسمح للمتعاملين في السوق بتقييم المخاطر الائتمانية وحجم رؤوس أموال البنوك وتساعد هذه الدعامة البنوك العاملة والجهات الرقابية على إدارة المخاطر ودعم الاستقرار المالي والمصرفي وتتطلب هذه الدعامة أن يتم الإفصاح بشكل دوري نصف سنوي على أقل تقدير كما يجب مراعاة أن يتماشى إطار الإفصاح مع المعايير المحاسبية المحلية بكل دولة.

بعد استعراض الدعائم الرئيسية الثلاثة يمكن تحديد أهم الخصائص المميزة التي أوجدتها اتفاقية بازل(2) فيما يلي⁽¹⁾ :

1. تكامل النظرة إلى المخاطر.
2. تقدير السوق للمخاطر بدرجة حساسة أكبر.
3. إلغاء التمييز بين الدول مع زيادة المرونة في التطبيق.

(1) أحمد شعبان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 255 – 259.

هذا ويوضح الشكل (3-3-3) الإطار العام لبازل (2).



المصدر: إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية (الخرطوم : المعهد العالي للدراسات المصرفية ، يناير 2006م) ص 10.

تحديات بازل :

شكلت مقررات لجنة بازل نقطة انطلاق للتأكيد على ملاءة رأس المال وعلى كفاية المصرف بوصفها الركن الأساسي في العمل المصرفي، فضلاً عن التنسيق وتوحيد نظم الرقابة في هذا المجال بما يؤدي إلى تثبيت واستقرار النظام المصرفي العالمي، وقد أفرزت المبادئ التي طرحتها لجنة بازل (2) عدد من التحديات، يمكن أن نستعرض أهمها في الآتي⁽¹⁾ :

1. إن الخيارات الواسعة التي طرحتها بازل (2) بمختلف مستويات الأحجام والتطور والتحديث والتعقيدات المتعلقة بها تضع المصارف أمام تحدٍ كبير قد يضطرها إلى اللجوء إلى الخيارات البسيطة الشيء الذي يجعل الاستفادة من الخيارات المعقدة والمتطورة في المصارف الكبرى ذات النشاط العالمي.
2. إن تطبيق المبادئ سوف يؤدي دون أي شك إلى المزيد من الكفاءة في إدارة المخاطر ولكن رفع الكفاءة لهياكل إدارة المخاطر يتطلب موارد عالية كما أن مهام السلطة النقدية في الإشراف والرقابة على حركة رؤوس الأموال من وإلى البلاد يتطلب التزامات مالية عالية جداً .
3. نشوء مفارقات اقتصادية واجتماعية ومالية بالإضافة للفوارق في مكونات محافظ المصارف.
4. نظراً لتصنيف معظم البلدان النامية ضمن مجموعة الدول مرتفعة المخاطر فإن ذلك سيؤدي إلى:
أ. ارتفاع تكلفة التمويل التي تحصل عليه من الأسواق العالمية.
ب. تراجع العمليات الائتمانية من المصارف العالمية بسبب طبيعة مخاطر الأصول.
ج. إضعاف القدرة التنافسية بسبب ارتفاع التكاليف.
5. تتطلب استراتيجية التسليف الآمن استخدام أدوات متطورة مع إعادة موازنة كل المحافظ وفق خطة زمنية محددة - وأن تجاوز هذه المخاطر يتطلب من المصارف توفر إمكانات عالية لمقابلة الهوامش المطلوبة لتغطية المخاطر.

مقومات البنية الأساسية للقطاع المصرفي للاستجابة إلى بازل(2) :

تعد بازل (2) برنامج متكامل لتطوير القطاع المصرفي، وهذا يتطلب توافر عدد من المقومات الأساسية للقطاع المصرفي ومن أهمها⁽²⁾ :

1. تطوير النظم المحاسبية :

الاتجاه الذي تتبناه مقترحات بازل (2) هو الحساسية لما يقرره السوق حول تقدير هذه المخاطر، وبالتالي يصبح توافر البيانات المالية المناسبة هو الأساس لترجمة اتجاهات السوق إلى معايير وقواعد لإدارة البنوك والرقابة عليها - لذلك يستلزم الأمر إحداث تطوير في مجال النظم المحاسبية المطبقة والإفصاح عن البيانات والتقارير المالية والعمل على تطوير قواعد الشفافية ونشر المعلومات من جانب البنوك.

(1) عبد الوهاب عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 119.
(2) أحمد شعبان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 249 - 250.

2. مؤسسات تقييم الجدارة الائتمانية :

حيث يتطلب تطبيق اتفاق بازل (2) تطوير عدد من المؤسسات المالية الأخرى المساعدة مثل مؤسسات تقييم الجدارة الائتمانية وهيئات ضمان الصادات.

3. تطوير الكفاءات البشرية :

يتطلب تطبيق بازل (2) نوعية متميزة من الكفاءات البشرية سواء في التحليل المالي أو في وضع النظم المحاسبية ومراجعتها أو من حيث الكفاءات التقنية والتكنولوجية في ميدان تقنيات المعلومات، لذلك يتطلب الأمر بذل جهود كبيرة في ميدان التدريب ونظم التعليم بصفة عامة حتى يمكن توفير الكفاءات البشرية المطلوبة.

المصارف السودانية والتحديات المعاصرة :

في ظل التطورات الاقتصادية المتلاحقة وعصر الانفتاح الاقتصادي والتقدم التكنولوجي وثورة المعلومات وسرعة حركة رأس المال بين الأسواق فإن المصارف السودانية معنية بمواجهة الكثير من التحديات للقيام بدور فاعل في العملية المصرفية، ومن هذه التحديات ⁽¹⁾:

أولاً : تحدي الأوضاع الاقتصادية والمتمثل في :

1. ظاهرة العولمة المالية التي ستؤدي إلى التحرير الكامل لحركة رأس المال بين الدول مما يؤدي إلى توفير أموال كثيرة قابلة للاستخدامات المختلفة.
2. العولمة المصرفية والتي تؤدي إلى منافسة غير متكافئة بين المصارف المحلية والأجنبية حيث تعمل معظم المصارف الأجنبية وفق أساسيات المهنة المصرفية العصرية على كل المحاور البشرية والإدارية والخدمات والتقنية.
3. التكتلات الاقتصادية الإقليمية وتأثيرها على المصارف وخاصة الوحدة الاقتصادية الأوربية وما نتج عنها من العملة النقدية الموحدة (اليورو).

ثانياً : تحدي التقنية المصرفية والمتمثل في :

1. مواكبة التطورات المتلاحقة في مجال التقنية المصرفية باستخدام الحاسوب أدى إلى السرعة في تقديم الخدمات المصرفية وتوفير الوقت للعملاء والعاملين في البنوك حيث أصبح بإمكان العميل الحصول على الخدمات المطلوبة في أي من فروع البنك دون التقيد بالفرع الذي يوجد به حسابه وذلك عبر الوحدات الآلية وتشير الدراسات إلى أنه في الدول المتقدمة أكثر من 40% من إجمالي معاملات البنوك تتم عبر الوحدات الآلية التابعة للفروع.
2. تحدي تقديم الخدمة المصرفية عبر الانترنت حيث أصبح عدد كبير من المصارف في أنحاء العالم يمتلكون مواقع لهم على شبكة الانترنت ومن الطبيعي أن يتحول العملاء إلى المصرف الذي يوفر الخدمة عبر الانترنت وبالسعر التنافسي.

ثالثاً : التحدي الإداري والمتمثل في :

(1) صابر محمد الحسن ، مرجع سابق ، ص 26 .

1. ظهور اتجاهات حديثة في نظام وأسلوب الإدارة والتنظيم وتتمثل هذه الاتجاهات الحديثة في استخدام نظام الإدارة بالأهداف في كل أقسام وفروع المصرف، إضافة لإنشاء وحدات للخدمة المركزية للتنسيق والتخطيط للأنشطة الجديدة ووحدات إدارية مركزية لمساعدة الإدارة الرئيسية إضافة إلى التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا في مجال التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.

2. تقصير الظل الإداري والعمل باللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الأدنى، حيث أصبح للعميل حرية الاختيار بين أكثر من مصرف لذلك نجده يسعى للمصرف الذي يؤمن له احتياجاته بشكل فوري وسريع.

3. الثقافة العمالية العالية والنقابات القوية.

رابعاً : تحدي مواكبة المعايير العالمية :

ويرى صابر أنه لتجاوز هذه التحديات يجب على القطاع المصرفي السوداني تبني سياسيات واستراتيجيات ملائمة تتمثل في الآتي⁽¹⁾ :

1. ضرورة تطبيق التكنولوجيا المصرفية الحديثة.
2. إعادة تأهيل الإدارة والموارد البشرية.
3. تكوين وحدات مصرفية كبيرة.
4. تطوير وتحديث سوق الخرطوم للأوراق المالية.
5. تعزيز دور المصارف في تمويل المشاريع التنموية.
6. استغلال المزايا النسبية للبنوك السودانية المتمثلة في العمل وفق الصيغ الإسلامية في جذب المدخرات والاستثمارات الإقليمية وخاصة في الدول العربية والإسلامية.
7. العمل على تعزيز التعاون بين المصارف السودانية والمصارف العربية والإفريقية.
8. العمل على مواكبة المعايير العالمية.
9. تطوير أساليب الإفصاح والرقابة والتعامل في أسواق النقد ورأس المال.
10. ترقية وتطوير القوى المؤسسية والإنتاجية والمالية والتقنية والبشرية وذلك لتتفاعل مع متطلبات المرحلة بنجاح وفاعلية أكبر.

11. العمل على التزاوج التكنولوجي بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز اقتصاد الخدمات.
 12. الاستمرار في تعميق الأسلمة وتقديم التجربة كتطور إيجابي في مجال العمل المصرفي عالمياً .
- ويرى الباحث أن أكبر التحديات التي تواجه المصارف السودانية هي سرعة الإيفاء بمتطلبات البرامج الإصلاحية للبنك المركزي ،وكيفية إيجاد مجموعات مصرفية قوية تواجه المصارف الأجنبية التي تتزايد باستمرار في ظل سوق مصرفي محدود ،بالإضافة لتقليل الآثار السالبة لتداعيات الأزمة المالية العالمية في ظل الحصار والمقاطعة على السودان.

الأزمة المالية العالمية :

(1)المجع السبق ، ص 27 .

الأزمة المالية تعريفاً هي الإنخفاض المفاجي في أسعارنوع أو أكثر من الأصول .والأصول إما رأس مال مادي يستخدم في العملية الإنتاجية ،مثل اللالات والمعدات أو الأبنية ولما أصول مالية ،وهي حقوق ملكية لراس المال المادي ،مثل الأسهم ،السندات ،الصكوك وحسابات الإيدار،أو أنهاحقوق ملكية للأصول المالية وهذه تسمى مشتقات مالية،ومنها العقود المستقبلية للنفط أو للعملات الأجنبية ، الخيارات،العقود الآجلة...الخ.فإذا إنهارت قيمة أصول فجأة،فإن ذلك يعني إفلاس أو إنهيار قيمة المؤسسات التي تملكها (1) .

ويرجع تاريخ الأزمات المالية العالمية والتي تشمل الأزمات المصرفية إلى أواخر القرن التاسع عشر وتبلورت في أزمة الفساد الكبير في 1929م-1933م، ولذلك فهي ليست ظاهرة جديدة في الاقتصاد العالمي وخلال العقدين الأخيرين عانت كثير من الدول من نوع أو آخر من هذه الأزمات المصرفية وبدرجات متفاوتة وخلال الفترة من 1979-1997م كانت هناك أكثر من (158) أزمة سعر صرف و(54) أزمة مصرفية وكانت أزمات أسعار الصرف الأكثر شيوعاً من الأزمات المصرفية خلال الفترة 1975-1986م، بينما سادت الأزمات المصرفية في الفترة 1987-1997م وارتبط ذلك بسياسات التحرير المالي التي انتشرت خلال تلك الفترة.

وفي أواخر التسعينيات تدهور أداء البنوك في دول البلطيق لدرجة أدت لتدخل الحكومات لدعم البنوك الكبيرة، وفي أمريكا في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات عانى أكثر من 79 بنكاً من بين 509 بنك في ولاية نيو انجلاند من الفشل وانخفضت بشدة أسعار الأصول العقارية بحيث كان ذلك سبباً في فشل أكثر من 14% من بنوك نيو انجلاند.(2)

إن سبب الاهتمام بدراسة تلك الأزمات هو محاولة إيجاد مؤشرات تتسم بالقدرة التنبؤية لها قبل وقوعها من ناحية ، ومن ناحية أخرى إلى حجم الخسائر والتكلفة العالية لتلك الأزمات المتمثلة في الخسائر من الناتج المحلي الإجمالي.

الأزمة المالية العالمية 2008م :

نشأت الأزمة المالية 2008 في الولايات المتحدة الأمريكية ثم استشرت على نطاق العالم ، وأعتقد الكثير من العامة أن الأزمة المالية الراهنة قد تكون بداية النهاية للنظام العالمي الاقتصادي الذي كرسه الولايات المتحدة وحلفائها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية يمثل بداية لنظام جديد تتربع على عرشه دول المشرق .

أسباب الأزمة :

على الرغم من إتفاق المحللين على أن الأزمة بدأت في الولايات المتحدة فقد تباينت الآراء بشأن أسبابها ومن بين الأسباب التي تساق في هذا الصدد (3) :

1. فشل عملاء البنوك والمؤسسات المالية في سداد التزاماتهم المالية.

2. التقدير الخاطئ من جانب العملاء والبنوك.

3. الإغراق العقاري.

(1) لأسامة الطيب الفكي، الازمة المالية العالمية (الخرطوم: مطابع السودان للعملة، 2009) ص 15 .

(2) عبد النبي إسماعيل الطوخي، التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية القاندة (أسبيوط: كلية التجارة، 2006م) ص 2.

(3) صديق عبد الباقي، بعض الجوانب القانونية للأزمة المالية الراهنة ، مقال منشور (الخرطوم: جريدة إيلاف العدد (201) ، 2008/12/2م) ص 8.

4. المضاربة في أسواق العقارات والأوراق المالية.
5. الرهونات غير المأمونة.
6. زيادة التمويل بما يزيد طاقة السوق الاستيعابية.
7. تطور وتشعب المنتجات المالية ودورها في تمويه المخاطر.
8. السياسة المركزية للبنوك.
9. الرقابة الحكومية أو عدمها.
- وأسباب أخرى الأزمة المالية العالمية تنحصر في الآتي⁽¹⁾ :

1. الإفراط غير المرشد في التمويل.
 2. عدم التمسك بالمبادئ الدولية الموضوعية مثل بازل (1) وبازل (2).
 3. عدم تطبيق قواعد حوكمة الشركات.
- ويرى البعض أهم أسباب الأزمة إضافة للتعامل بالربا يتمثل في التوسع في الديون أو التوريق (Securitization) وهذا التوسع يأخذ أشكالاً عديدة منها إصدار السندات كما فعلوا في الأزمة الأخيرة إذ قامت البنوك ببيع ديونها كسندات لمستثمرين لمضاعفة إيراداتهم وبفوائد عليها (Coupons) ويقوم المستثمرون ببيع الدين بما يسمى بعملية الخصم لتعجيل تحصيل ديونهم، بل وذهبوا إلى أكثر من ذلك ببيع الدين بالدين حينما توسعوا في استعمال المشتقات المالية وهى في الأساس بيع قائم على تأجيل البدلين الثمن والمثمن وخاصة في الأدوات المستقبلية والآجلة والمبادلات (Swaps)⁽²⁾.
- إن النظام المالي الرأسمالي شهد العديد من الانهيارات المماثلة للوضع الحالي وأجمل أسبابها في الجشع منوهاً إلى أن الانهيارات كانت مختلفة الأسباب ولكن جوهرها هو واحد وهو الخلل الذي يصاحب النظام الرأسمالي، وعلى ذات الإطار يرى يعتقد البعض أن السبب الرئيسي لهذه الأزمة بشكل عام يعود إلى الفوائد الربوية المتراكمة التي أثقلت كاهل المقترضين، حيث إن الشعب الأمريكي يعتبر شعباً استهلاكياً وقد تعود الفرد منهم على أسلوب الدين والقرض في شراء احتياجاته اليومية عن طريق بطاقات الائتمان وكذلك الاقتراض للسكن والسيارة ونحو ذلك، إضافة إلى جشع كبار تجار العقارات في أمريكا واغرائهم لصغار المستثمرين وأفراد الشعب العاديين على شراء العقارات بالفوائد الربوية الشيء الذي أدى إلى ازدهار النشاط العقاري الأمريكي ونتيجة لذلك تسابقت البنوك في تقديم القروض بدون ضمانات كافية وعندما عجز المدينون من الأفراد والمؤسسات في سداد الأقساط المستحقة تدخل سماسرة العقارات مرة أخرى واقترحوا على ملاك العقارات بيع ديونهم إلى بنوك أخرى أو إعادة جدولة الديون أو الاقتراض مجدداً ليسددوا الأقساط المستحقة وما يترتب عليها من فوائد وهذا بدوره أدى إلى ارتفاع القروض المتعثرة بشكل ملحوظ مما أدى إلى هبوط أسهم هذه البنوك لتهبط مجمل الأسواق الأمريكية وهذا جر أيضاً إلى هبوط الأسواق المالية في آسيا وأوروبا⁽³⁾.

(1) محمد فرح عبد الحليم، حوار منشور (الخرطوم: جريدة أخبار اليوم السودانية العدد (5082)، 2008/11/30م) ص 6.

(2) أسامة الطيب، الأزمة المالية من منظور إسلامي، مقال منشور (الخرطوم: جريدة الرأي العام 2009/1/2م) ص 7.

(1) محمد إدريس، الأزمة المالية تداعياتها وتأثيرها، مقال منشور (الخرطوم: جريدة الرأي العام 2008/10/24م) ص 8.

اهم سمات الأزمة المالية العالمية 2008 :

إتخذت مخاطر الأزمة المالية العالمية أشكالاً متعددة من حيث تأثيرها على القطاعات المالية والإقتصادية المختلفة والمتمثلة في الآتي (2) :

1. التراجع الكبير في طلب المستهلكين للسلع والخدمات وماترتب علي ذلك من تراجع إستثمارات الشركات وارتفاع معدلات البطالة وانخفاض مستويات المعيشة.
2. تراجع الصادرات والتدهور في شروط التجارة الخارجية أديا إلي اختلال التوازن الداخلي والخارجي للإقتصاد.
3. عجز واضح وكبير في ميزانيات الدول التي تعتمد إيراداتها على موارد التجارة الخارجية مثل الجمارك والرسوم المرتبطة بها والصادرات السيادية مثل النفط والمعادن.
4. تفشي عدم الإستقرار وعدم الإطمئنان في الأسواق المالية وتراجع أسعار السندات والأسهم والتذبذب في أسعار العملات وبرزت حالة (انتظر وأنظر).
5. انعكست الآثار السالبة للأزمة على أداء القطاع المالي وأدت إلى صعوبات في أصول المصارف ومحافظ ديونها. كما نشأت صعوبات في أوضاع الملاءة المالية وموقف السيولة بها وبذلك أثرت على نظام الدفعيات في المصارف وعلى مستوى الإئتمان وسقوفاته المتاحة.
6. توقف النشاط الإقتصادي وارتفعت معدلات البطالة نتيجة للكساد الحاد والحركة العكسية لرأس المال الدولي.
7. ونتيجة للأسباب أعلاه أدت الأزمة إلى عدم الإستقرار في النشاط الإقتصادي الكلي بما في ذلك الكساد وتراكم الديون المتعثرة في الإقتصاد . هذا وقد يتطور الوضع إلى أزمات إجتماعية وسياسية أو أمنية خطيرة.

تداعيات الأزمة على النطاق العالمي :

وصلت الأزمة إلى بريطانيا منذ بداية 2008م ففي 17 فبراير اضطرت الحكومة البريطانية إلى الاستيلاء على مصرف نورثن دوك بعد ما خيم عليه الإفلاس وقد بلغ ما ضخته الحكومة البريطانية في جسده 87 مليار جنيه استرليني ، كما ضيقت الخناق على عمليات البيع المكشوف على أسهم البنوك ، وفي أيسلندا أفلست ثلاثة بنوك رئيسية مما وضع الدولة نفسها على حالة الإفلاس، وقدرت رويتر أن البنوك حول العالم قد خسرت حوالي 80 مليار دولار حتى قبل استفحال الأزمة وذلك حتى فبراير 2008م ، ويقدر أن هذا الرقم قد قفز بسبب الخسارات المتلاحقة، وفي باكستان بلغ الأمر ذروته حيث وصلت الاحتياطات النقدية الموجودة بطرفها تكفيها فقط لمدة ثلاثين يوماً، حيث وافق صندوق النقد الدولي في 2008/11/15م على إقراض باكستان مبلغ 7.6 مليار دولار حماية لها من الانهيار الاقتصادي الكامل (1).

أما في أمريكا فقد اتخذت السلطات خطة إنقاذ تنفذ على مراحل ، لاستعادة الثقة في أسواق المال المتعثرة حيث أنشأت صندوقاً تبلغ قيمته 700 مليار دولار يعمل على تصفية الديون المتعثرة في محصلات المصارف ، كما تبنت دول منطقة اليورو خطة إنقاذ مالي تعتمد على تأميم جزئي للمؤسسات المالية المتضررة ، وتستند أساساً

(2) عبد الوهاب عثمان شيخ موسى ، الأزمة المالية العالمية الحلول والبدائل (الخرطوم: مجلة المصرفي العدد 55 مارس، 2010م) ص4 .

(1) أسامة الطيب الفكي، الأزمة المالية العالمية ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 41.

إلى ضخ أموال عامة في المصارف المتضررة وضمان الودائع ،كما تسعى إلى ضمان القروض بين المصارف مع إمكانية اللجوء على إعادة تمويلها⁽²⁾.

تداعيات الأزمة على السودان :

يتأثر السودان بالأزمة بدرجة محدودة، لان التأثير يعتمد على درجة الإنفتاح الإقتصادي والعلاقات الإقتصادية والمالية بين الدول والعالم الخارجي، بخلاف دول الخليج التي لها إستثمارات ضخمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، وتتمثل إنعكاسات الأزمة على السودان في الآتي:⁽³⁾

1. تقليص خطوط التسهيلات الإئتمانية من قبل المصارف الخارجية المراسلة بسبب شح السيولة لديها ، وزيادة العمولات المتعلقة بالخدمات المصرفية.
2. انخفاض تدفق الإستثمارات الخارجية بسبب شح السيولة .
3. زيادة تركيز المخاطر في قطاعات محددة كالنقل والقطاع الحكومي ،وذلك نتيجة لعدم السداد بالسندات الحكومية، مما يوقع المصارف في التعثر وتبعاته.
4. انخفاض مستويات الربحية بسبب تدني تكلفة التمويل من 18% - 12% للعام إلى 10%-7% نتيجة للتنافس بين المصارف خاصة بعد دخول المصارف الأجنبية .
5. التذبذب في أسعار العقارات ، مما يؤدي إلي إحجام المصارف عن تمويل الأصول العقارية نتيجة لعدم التأكد من السداد والعوائد.
6. انخفاض أسعار النفط يحرم الخزينة العامة من موارد كان يمكن إستغلالها.
- 7.إنخفاض أسعار الغذاء وعلى رأسها القمح ، والذي يمكن أن يعكس في انخفاض الأسعار على المستهلك⁽⁴⁾

الدروس المستفادة من الأزمة المالية :

- إن أهم الدروس والعبر التي يمكن إستنتاجها من هذه الأزمة تتلخص بما يلي:⁽⁵⁾
1. عدم مقدرة النظام الرأسمالي على قيادة الإقتصاد العالمي ،وأنة نظام محفوف بالمخاطر ومعرض للأزمات في أى وقت.
 2. مراجعة النظم الرقابية الحالية بما يضمن حفظ أموال المودعين ويوفر الملاءة المالية.
 3. تنويع الموارد بما يضمن عدم الإعتماد على مورد واحد ويوسع الفرص والخيارات ويقلل من المخاطر التي قد تحدث.
 4. ضرورة مراجعة السياسات المالية والمصرفية والنظم الإقتصادية وكافة التشريعات التي تنظم ذلك بصورة شاملة لمعرفة مواقع الضعف والخلل.
 5. تركيز التمويل في قطاع معين له مخاطره كما حدث في القطاع العقاري.
 6. ضرورة وجود رقابة فاعلة للمصارف والجهات التي تقدم التمويل.

(2) اتحاد المصارف العربية ، الأزمة المالية وآثارها ، Uabonline. org 28/4/2013 8pm .

(3) عبد الرحمن حسن عبد الرحمن، ندوة الأزمة المالية العالمية وأثرها على الإقتصاد والمصارف السودانية(بورتسودان:2009/2/3م).

(4) محمد إدريس ، الأزمة المالية تداعياتها وتأثيرها، مرجع سبق ذكره،ص8.

(5) مصطفى إبراهيم عبد النبي، الأزمة المالية العالمية(الخرطوم:مجلة المصرفي،العدد 50،ديسمبر 2008م)ص8.

7. تقديم تمويل مصرفي في ظل عدم وجود أصول حقيقية تقابله يؤدي إلى التعثر والخسائر الضخمة كما حدث في تجارة الديون والمشتقات المالية ،مما نتج عنه إفلاس العديد من المصارف وخروجه النهائي من السوق المصرفي.حض المصارف والمؤسسات المالية المحلية على إنشاء وتطوير دوائر متخصصة في دراسة وإدارة المخاطر ورفع مستويات أدائها⁽¹⁾

8. عدم السماح بتفاقم المديونية سواء للأفراد أو المؤسسات والتعاطي مع ظهور أزمة في أسعار الأصول من عقار وأسهم و سلع بطريقة سليمة ومحاولة إجتنائها قبل أن تتصاعد لكي لا ينعكس وقعها على الاقتصاد ككل. لقد جعلت الأزمة المالية العالمية الأنظار تتجه إلى النظام المالي الإسلامي على أنه الحل الأمثل، وذلك بإعترافات من الخبراء الماليين واللاعبين في الأسواق المالية العالمية بجدوى النظام المالي الإسلامي وأن العوامل والأدوات التي أفضت للأزمة المالية الحالية هي أنشطة وأدوات محرمة على المؤسسات المالية التي في نشاطها بأحكام الشريعة الإسلامية ومقاصدها وقد أدركوا أنه لو تم تطبيق الشريعة الإسلامية تطبيقاً صحيحاً لما وتم إستيفاء متطلباتها وقواعدها مثل الأمانة والعدل والشفافية والمشاركة في الربح والخسارة وحرمة بيع الديون وغيرها، ربما تجاوز العالم تداعيات الأزمة المالية العالمية ومخاطرها المفجعة⁽²⁾، ولا بد للصيرفة الإسلامية الإستفادة من أسباب ونتائج الأزمة والتبشير بجدوى الإقتصاد الإسلامي في داخل وخارج نطاق العالم الإسلامي.

(1) اسامة الطيب الفكي ، مرجع سبق ذكره، ص 32.

(2) عبد الوهاب محمد عثمان ، الأزمة المالية، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: المصارف موضوع الدراسة

أولاً: بنك أم درمان الوطني :

التأسيس والنشاط :

تأسس بنك أم درمان الوطني كشركة مساهمة بموجب قانون الشركات لعام 1925م، وبأشر أعماله في 1993/8/14م لتحقيق أهدافه المتمثلة في الآتي⁽¹⁾:

1. حشد وقبول مدخرات الجمهور في جميع انحاء السودان.
2. تجميع وقبول مدخرات العاملين بالخارج.
3. تحقيق العدالة الاجتماعية والتنمية المتوازنة وذلك عن طريق إنشاء الفروع في كل ولايات السودان.
4. المساهمة في تحويل مشروعات التنمية الاقتصادية من الزراعة والنقل والصناعة والتعدين والحرفيين.
5. دعم الدور الاجتماعي والتكافلي لخدمة العاملين بالدولة.
6. إنشاء الشركات الخاصة بالبنك والمساهمة في إنشاء الشركات مع الغير لخدمة أهداف البنك.
7. إعداد البحوث والدراسات والاستشارات لتحقيق أغراضه.

ملاح عامة عن المصرف⁽²⁾:

1. رأس المال المصرح به 1,000,000,000 جنيه سوداني.
2. رأس المال المدفوع 523,500,319 جنيه.
3. حقوق الملكية 669,147,465 جنيه.
4. للمصرف سبعة عشر فرعاً، منها تسعة فروع داخل ولاية الخرطوم وثمانية أخرى خارجها وهي: الخرطوم، أم درمان، القيادة العامة، السجانة، السوق المحلي، سوق ليبيا، بنت خويلد، الصناعات، المقرن، القضارف، بورتسودان، سنار، الدمازين، الأبيض، نيالا، هجليج، المنطقة الحرة.
5. يبلغ تعداد القوى العاملة بالمصرف بنهاية عام 2008م (822) منهم 591 موظفاً يشكلون نسبة 72% و 47 موظفة بنسبة 6%، بالإضافة إلى 177 عاملاً بنسبة 21%، وعدد 7 عاملات يمثلن 1% من القوى العاملة⁽²⁾.
6. أبرز المساهمين في المصرف بنك السودان المركزي والهيئة الاقتصادية الوطنية ومنظمة الشهيد.
8. للبنك مساهمات رأسمالية في عدد من المؤسسات منها شركة سكر النيل الأبيض، الشركة السودانية للمناطق والأسواق الحرة.

(1) بنك أم درمان الوطني، التقرير السنوي للبنك، 2008م، ص 3.

(2) موقع بنك أمدرمت الوطني على الإنترنت www.onb.sd.com 2/5/2013 6 am .

(3) بنك أمدرمان الوطني، إدارة التنمية البشرية، تقرير غير منشور، يوليو 2011م، ص 2.

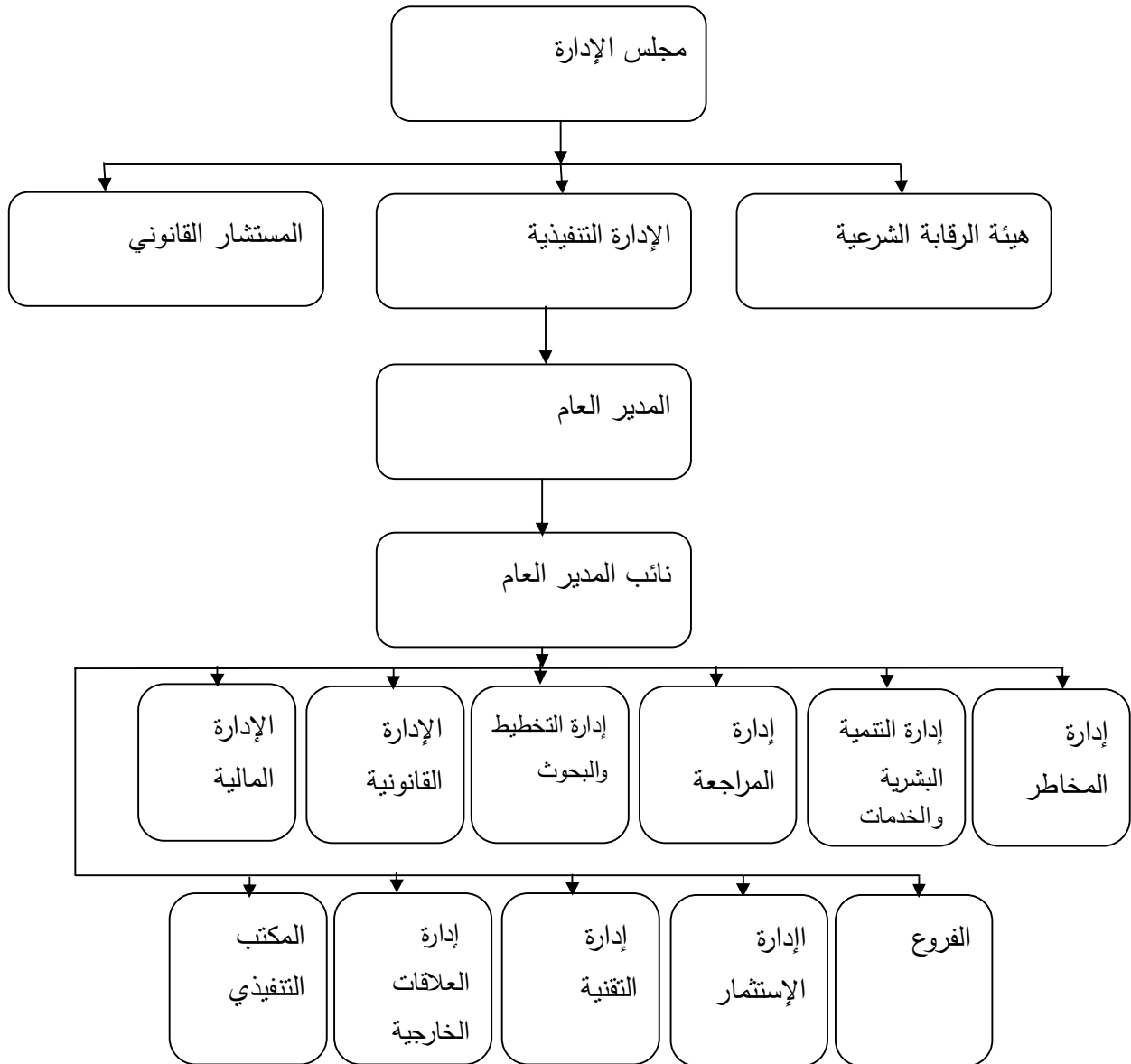
9. المصرف عضو في عدد من الهيئات المحلية والإقليمية والدولية كصندوق ضمان الودائع السوداني واتحاد المصارف العربية (لبنان) وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات الإسلامية (البحرين) وعضوية شبكة التراسل الدول (SWIFT - بلجيكا).

الهيكل التنظيمي للمصرف :

يدار المصرف عبر مجلس الإدارة كأعلى سلطة ثم الإدارة التنفيذية، ويتكون مجلس الإدارة من ممثلين للجهات المساهمة وينتخب المجلس لجنة تنفيذية مصغرة لمباشرة المهام مع الإدارة التنفيذية العليا.

ويمكن بيان الهيكل الإدارة للمصرف كالآتي:

شكل (1-4-1) الهيكل الإداري لبنك أم درمان الوطني



المصدر: بنك أم درمان الوطني، إدارة التخطيط والبحوث، مجلة الأموال، العدد 20، ديسمبر 2009م، ص 4 .

أهم المؤشرات المالية لبنك أمدرمان الوطني :

جدول (1 - 4 - 1) المؤشرات المالية للبنك للفترة 2002 م - 2008 م بالآلاف الجنيهات

البيان	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الموجودات	79,050	1,878,694	2,651,702	4,344,254	6,134,141	5,930,403	6,253,794
حقوق الملكية	48,570	80,534	110,840	179,324	133,04	186,931	669,147
الإيرادات	87,860	251,937	357,482	482,668	370,209	523,420	465,455
المصروفات	22,840	70,980	107,639	87,826	374,039	100,128	91,807
الأرباح	56,020	19,975	19,824	34,740	10,234	40,562	45,677
نسبة العائد على ودائع الاستثمار	%20,3	%20,20	%19,20	%18	%13,03	%12	%10

المصدر: بنك أم درمان الوطني، التقرير السنوي، 2008م، ص 23 .

ومن خلال الجدول (1-4-1) أعلاه، نلاحظ التنامي الواضح في موجودات المصرف وحقوق الملكية طيلة الفترة، وتذبذب صافي الأرباح من عام لآخر عدا العام 2006 حيث كانت الخسارة محصلة أعماله في ذلك العام، كما يلاحظ الانخفاض المستمر في نسبة العائد على الودائع الاستثمارية من 20,3% في العام 2002م إلى 10% في العام 2008م نسبة تفوق 200% عما كانت عليه في 2002م، وقد يعزي تخفيض النسبة إلى رؤية الإدارة العليا بعدم الاعتماد على الودائع الاستثمارية المكلفة ، بالإضافة إلى زيادة ن صافي الربح بغرض إستغلاله في رفع قيم المخصصات والإحتياطيات.

أهم مكونات برامج الإصلاح الإداري والمالي بالبنك⁽¹⁾:

1. معالجة مشكلة السيولة.
2. تجميد صلاحيات التمويل مع مركزية تصديقه.
3. تجميد الصرف على الموازنة الإنشائية وترشيد الصرف الإداري.
4. إيقاف التمويل الحكومي وشبه الحكومة.
5. نقل مديري الإدارة ومدراء الفروع الذين ساهموا في تدهور موقف البنك المالي عن طريق الإنفلات في منح التمويل ولخفائه عن رئاسة البنك.
6. مراجعة نظم المراجعة والرقابة الداخلية بالبنك.
7. مراجعة مدى الالتزام بمعايير الضبط المؤسسي.

ثانياً: البنك السعودي السوداني:

التأسيس وطبيعة النشاط :

أنشأ البنك السعودي السوداني في العام 1984م وزاول نشاطه في 25 /10/1986م كشركة مساهمة عامة محدودة مسجلة وفق قانون الشركات لسنة 1925م بغرض القيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار من خلال الأنشطة التالية⁽²⁾:

⁽¹⁾ بنك السودان المركزي، إدارة الرقابة الوقائية، تقرير غير منشور، 2006م، ص 4.

⁽²⁾ البنك السعودي السوداني، التقرير السنوي، 2007م ، ص 2-1 .

1. فتح حسابات الودائع الجارية والإدخارية.
2. قبول حسابات الاستثمار وخلطها مع أموال المصرف في كل ما تجيزه الشريعة الإسلامية من معاملات.
3. إدارة استثمار أموال الغير بصفته وكيلًا بأجر مقطوع أو بصفته مضاربًا ، وأي أعمال استثمارية أخرى لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية الغراء.
4. تمويل الأعمال الصناعية والتجارية والزراعية وغيرها، أما مباشرة أو عن طريق شركات يؤسسها أو يشترك فيها المصرف.

5. استئجار وشراء الأراضي وتأسيس المباني .
6. مزاوله عمليات الصرف للعملة الأجنبية القابلة للتداول.

ملاح عامة عن المصرف⁽²⁾:

1. رأس المال المصرح به 60 مليون جنيه سوداني.
2. رأس المال المدفوع 60 مليون جنيه.
3. إجمالي حقوق الملكية 10,3 مليون جنيه
4. للبنك أربعة عشر فرعاً منها ثمانية فروع داخل ولاية الخرطوم، وهي: شارع البلدية، المحطة الوسطى، الحرية، السوق العربي، السجانة، العمارات، أما الفروع الستة الأخرى فتوجد في الولايات في كل من: بورتسودان الحساحيصا، سنار، كوستي، الأبيض ، القصارف.
5. القوى العاملة بالمصرف عددها (452) شخصاً ، منهم 159 موظفاً بنسبة 35% و 162 موظفة بنسبة 36% ، بالإضافة إلى 129 عاملاً ، ولا توجد عاملات بالمصرف.
6. للبنك شركتان تابعتان هما: شركة التضامن السعودية السودانية التجارية وشركة التضامن السودانية للإستثمار الزراعي.
7. البنك عضو في العديد من المؤسسات المحلية والأجنبية والدولية كصندوق ضمان الودائع المصرفية السوداني ، واتحاد المصارف العربية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية وغيرها.
8. للبنك مساهمات رأسمالية في عدد من المؤسسات منها:

1. الشركة السودانية للاتصالات (سوداتل)

2. الشركة الوطنية للبترول.

3. سد كجبار .

4. شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

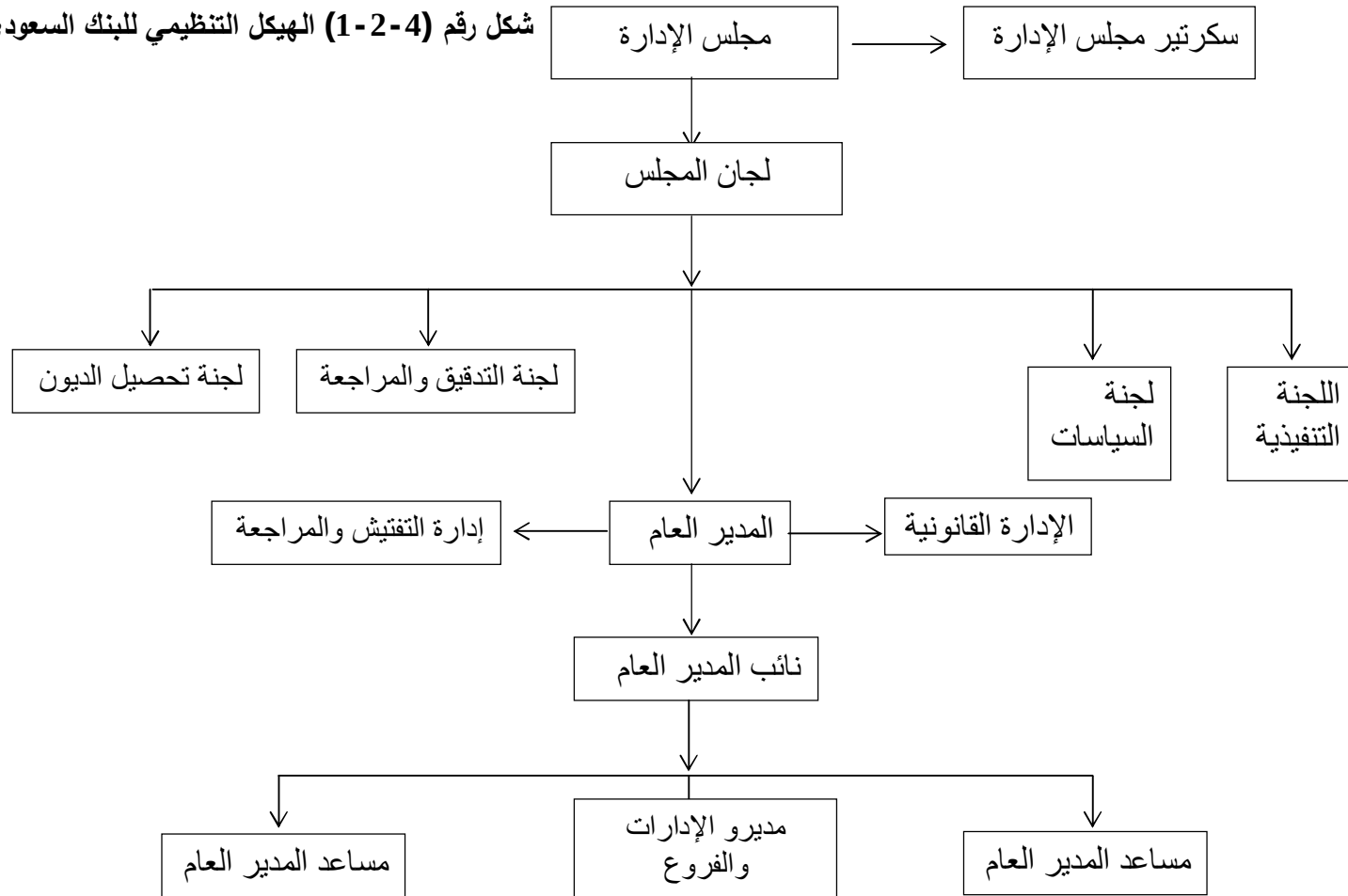
9. أكبر مساهمي البنك هي الخطوط الجوية العربية السعودية وتمتلك 20% من الأسهم.

الهيكل التنظيمي للمصرف :

يدار البنك عن طريق مجلس الإدارة ولجانه بالإضافة للإدارة التنفيذية كما يوضحها الشكل (2-4-1) التالي:

⁽²⁾ البنك السعودي السوداني، التقرير السنوي ، 2008م، ص ص3-4 .

شكل رقم (4-2-1) الهيكل التنظيمي للبنك السعودي السوداني



المصدر : البنك السعودي السوداني ، التقرير السنوي 2008م ، ص 6 .

المؤشرات المالية للبنك السعودي السوداني :

جدول (2-4-1) أهم المؤشرات المالية لأداء البنك للفترة 2002م - 2008م المبالغ بآلاف الجنيهات

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
البيان							
إجمالي الموجودات	348,147	298,088	455,178	547,403	469,777	416,260	374,511
التمويل	92,612	138,680	225,522	261,250	224,798	258,692	220,293
الودائع	155,611	188,485	260,721	350,168	301,845	252,292	253,266
حقوق الملكية	15,530	27,740	35,872	33,557	19,011	9,652	10,346
الدخل	24,995	37,707	46,524	46,003	33,928	20,655	32,435
صافي الربح (الخسارة)	3171-	5637	6944	349	14545-	37288-	694

المصدر: إعداد الباحث من التقارير السنوية للبنك السعودي السوداني من 2002م - 2008م .

ومن الجدول (2-4-1) نلاحظ الآتي:

1. انخفاض قيمة حقوق الملكية في عام 2008م إلى 10,346 جنيه عما كانت عليه في 2002م و التي كانت 15,53 جنيه بنسبة 30%.
2. الخسائر الكبيرة للبنك في الأعوام 2006م و 2007م. بينما حقق أرباح ضعيفة عامي 2005م و 2008م مما أثر سلباً في إجمالي حقوق الملكية.
3. شهدت الأعوام 2002م ، 2003 ، 2004م زيادة في إجمالي الإيرادات ، إلا أنها بدأت في الانخفاض في الأعوام التالية حتى 2008م.
4. الارتفاع الكبير لمعدل التكلفة (إجمالي المصروفات/ إجمالي الإيرادات) بسبب مصروفات التشغيل العالية في ظل إنخفاض الدخل ، إذ سجلت في عام 2006م 140%، وفي العام 2007م بلغت 280%، وبنهاية عام 2008م كان متوسط النسبة 90%، وبالتالي تعتبر هذه النسب بعيدة عن النسبة المثلى التي تتراوح بين 40%-55%.

أهم مكونات الإصلاح الإداري والمالي بالبنك⁽¹⁾:

1. الإشراف المباشر للبنك المركزي على المصرف.
2. معالجة فجوة الموارد.
3. إطفاء الخسائر المتراكمة.
4. تسوية الديون المتعثرة.
5. تكوين المخصصات اللازمة.

(1) البنك السعودي السوداني، التقارير السنوية للأعوام 2005 ، 2007، 2008م .

ثالثاً: بنك تنمية الصادرات :

التأسيس وطبيعة النشاط :

تأسس بنك تنمية الصادرات في 1988/12/30م تحت مسمى البنك الإسلامي لغرب السودان وزاول نشاطه في 1988/12/12م ويساهم فيه القطاع الخاص بنسبة 76% من رأس المال والنسبة المتبقية عبارة عن مساهمة بنك السودان وجهات حكومية وشبه حكومية أخرى، وتتمثل الأهداف الرئيسية للبنك في الآتي⁽¹⁾:

1. تنمية وتطوير حقوق المساهمين والمستثمرين.

2. المساهمة في تنمية الاقتصاد السوداني.

3. تحقيق رفاهية العاملين.

ويسعى لتحقيق أهدافه من خلال الآتي:

1. تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومنطورة تشبع حاجات العملاء الحاليين والمرتبين من ذلك فتح الحسابات، إجراء التحويلات الداخلية والخارجية، فتح الاعتمادات، وإصدار خطابات الضمان.

2. دعم وتمويل البنات التحتية بقطاع الاقتصاد السوداني مع عناية خاصة بقطاع الصادر.

3. دعم وتمويل قطاعات المجتمع الضعيفة من خلال التمويل الأصغر والصغير والمساهمة في المحافظ المعنية بهذه القطاعات.

4. تهيئة البيئة المناسبة للعاملين مع العمل على تنمية قدراتهم المصرفية من خلال التدريب وزيادة التأهيل.

5. تقديم منتجات مصرفية وتمويلية مبتكرة لمقابلة احتياجات العملاء المتجددة.

6. مواكبة التطورات التقنية في العمل المصرفي والمالي بالبلاد.

7. تقديم النصح والمشورة المصرفية والمالية لعملائه.

ملاح عامة عن البنك⁽²⁾:

1. رأس المال المصرح به 120 مليون جنيه سوداني.

2. رأس المال المدفوع 41,9 مليون جنيه سوداني.

3. إجمال حقوق الملكية 63,5 مليون جنيه سوداني.

4. للبنك (19) فرعاً، عشرة منها داخل ولاية الخرطوم، وتسعة فروع ولاية في كل من: (بورتسودان، كسلا، القضارف، الأبيض، غبيش، الضعين، نيالا، الفاشر، الجينية).

5. تبلغ القوى العاملة بالبنك (494) فرداً، منهم 237 موظفاً يشكلون نسبة 48%، أما الموظفين فعددهن 120 يمثلن 24%، ويبلغ عدد العمال 137 بنسبة 28%، ولا توجدعاملات بالبنك.

6. للبنك شركة تابعة هي فوردان العالمية للتجارة والخدمات المحدودة.

7. للبنك مساهمات رأسمالية في العديد من المؤسسات أهمها: بنك الثروة الحيوانية، الشركة الوطنية للبترول، شركة الخدمات المصرفية الإلكترونية، والشركة العربية للاستثمار.

(1) التقارير السنوية لبنك تنمية الصادرات، 2008م، ص ص 1- 2.

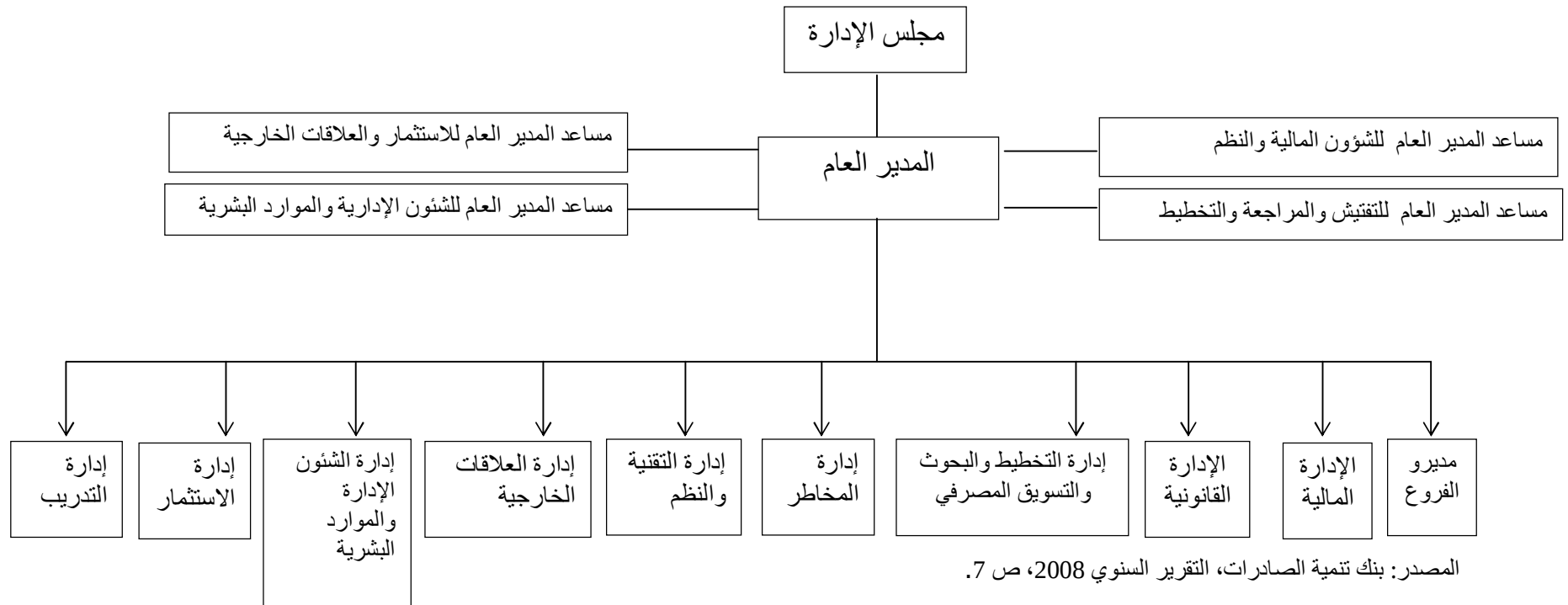
(2) المرجع السابق، ص ص 3- 5.

8. البنك عضو في اتحادات وهيئات عدة كاتحاد المصارف السوداني، واتحاد المصارف العربية، وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية.

الهيكل التنظيمي للبنك:

يدار البنك عبر مجلس الإدارة المكون من عشرة أعضاء، بالإضافة للإدارة التنفيذية كما في الشكل (3-4-1) أدناه:

شكل رقم (3-4-1) الهيكل التنظيمي لبنك تنمية الصادرات



أهم المؤشرات المالية لبنك تنمية الصادرات:

يوضح الجدول (3-4-1) أهم مؤشرات الأداء المالي لبنك تنمية الصادرات خلال الفترة (2002 - 2008) بآلاف الجنيهات.

الأعوام البيان	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
الموجودات	92,787	136,912	167,950	201,186	389,776	389,982	515,966
حقوق الملكية	12,203	14,256	16,330	19,332	30,726	63,585	51,215
الإيرادات	8,66	12,392	14,101	18,515	25,997	42,119	47,309
المصروفات	7,808	11,262	13,800	16,570	20,520	21,302	23,932
الأرباح	258	1,131	1,301	1,754	4,996	9,786	10,938

المصدر: إعداد الباحث من التقارير السنوية للبنك للفترة 2002 - 2008م.

ومن الجدول (3-4-1) أعلاه نلاحظ الآتي:

1. الزيادة الكبيرة والمستمرة في قيمة الموجودات من عام لآخر حتى تضاعفت إلى أكثر من خمس مرات حيث قفزت من 92,787 مليون جنيه في عام 2002م إلى 515,966 جنيه في العام 2008م.
2. النمو المستمر في حقوق الملكية خلال الفترة حيث كانت في عام 2002م مبلغ 12,203 مليون جنيه لتصل إلى 51,215 في العام 2008، لكن يلاحظ انخفاض قيمة حقوق الملكية في العام 2007م، نتيجة لإطفاء خسائر سنوات سابقة بقيمة 7,2 مليون جنيه.
3. الزيادة المتواصلة في الإيرادات والمصروفات طيلة الفترة من 2002 م إلى 2008م، وكلاهما تضاعف بأكثر من ثلاث مرات.
4. ارتفاع معدل التكلفة خلال الأعوام من 2002 - 2006م بمتوسط 90% مما أثر بصورة مباشرة في صافي الأرباح، ليبدأ في الانخفاض الكبير في عامي 2007 و 2008م ليسجل متوسط 50% وهو مؤشر جيد.

أهم مكونات برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك تنمية الصادرات⁽¹⁾:

1. معالجة ضعف جودة الأصول.
2. تغطية الخسائر الإيرادية.
3. مراجعة وتفعيل لوائح عمل مجلس الإدارة ولجانه.
4. الالتزام بمعايير الضبط المؤسسي.
5. مراجعة وضع العمالة بالبنك.

⁽¹⁾ بنك تنمية الصادرات، التقرير السنوي، 2007م و2008م.

المبحث الثاني

إجراءات الدراسة الميدانية

مقدمة :

يتناول الباحث في هذا المبحث وصفاً للطريقة والإجراءات التي إتبعها في تنفيذ الدراسة، ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة والعينة التي تم إختيارها ، وكذلك الإجراءات المتبعة للتأكد من صدق الإستبانة وثباتها ، وتم تطبيق أداة الدراسة وعرض النتائج لبيانات الحقائق الديمغرافية والبيانات الأساسية للدراسة وصولاً لمرحلة إختبار الفروض . وقد إتبع الباحث في هذا الدراسة المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف واقع المشاكل والظواهر وتحديد الصورة التي يجب أن تكون عليها الظاهرة في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب ان تكون عليه الظاهرة .

مجتمع الدراسة :

ويقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث ليعمم النتائج ذات العلاقة بالمشكلة موضوع الدراسة ⁽¹⁾ ، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمصارف التجارية السودانية سواء كانوا موظفين تنفيذيين أو رؤساء أقسام أو مدراء. أما عينة الدراسة فهي الجزء الذي يتم إختياره للحكم على الكل ⁽²⁾، وتعتبر العينة جزء من مجموعة كبيرة من العناصر أو المفردات المتجانسة تسمى المجتمع ، فيتم استخدام خصائص العينة للحكم على المجتمع ككل.

وقد قام الباحث باختيار عينة عمدية مقصودة بسيطة تشمل كافة المصارف التجارية السودانية البالغ عددها ثمانية وعشرون مصرفاً بنهاية العام 2008م، حيث تم اختيار ثلاثة مصارف مقصودة فرض عليها بنك السودان المركزي برنامج إصلاح إداري ومالي ، وهي تمثل 11% من حجم المجتمع الكلي ، والمصارف الثلاثة هي : بنك أم درمان الوطني، البنك السعودي السوداني وبنك تنمية الصادرات .

ولقد لجأ الباحث في هذه الدراسة إلى أسلوب العينة العشوائية وذلك لكبر مجتمع البحث، والذين بلغ عددهم في المصارف المذكورة (1325) موظفاً ⁽³⁾.

وقد تم استهداف (150) فرداً لتوزيع الإستبانات بينهم في المصارف الثلاثة سألقة الذكر ، وذلك على النحو التالي:

1. بنك أم رمان الوطني (65) إستبانة.

(1) محمد سامي راضي، منهج البحث العلمي في المجال الإداري (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2012) ص 208.

(2) محمد عبدالفتاح الصيرفي، البحث العلمي - الدراسة التطبيقية للباحثين (عمان: دار وائل للنشر، 2002) ص 85.

(3) إتحاد المصارف السوداني، نشرة المعلومات المصرفية (الخرطوم: يونيو 2011) ص 23.

2. بنك تنمية الصادرات (45) إستبانة.

3. البنك السعودي السوداني (40) إستبانة.

الإستبانة :

وهى عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة ،ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على البيانات اللازمة⁽¹⁾.

وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على استمارة الاستقصاء (الإستبانة) ،كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وتعرف الإستبانة بأنها أداة من أدوات البحث العلمي تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو فراغ عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات ،أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه مانتقيسه هذه المفردات⁽²⁾، والاعتماد على الإستبانة يوفر مزايا عدة هي⁽³⁾:

1. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
2. سهولة وضع الاسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
3. توفير وقت المستجيب واعطائه فرصة للتفكير.
4. يشعر المجيبون بالحرية في التعبير عن آرائهم.
5. سرعة الحصول على النتائج⁽⁴⁾.
6. عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع.
7. أحياناً عدم إمكانية الحصر الشامل للمجتمع الأصلي للدراسة.

وصف الإستبانة :

تتكون الإستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول : يشتمل على بيانات الخصائص الديمغرافية لأفراد الدراسة، حيث يحوي (6) أسئلة عن بيانات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، التخصص، الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة)

الجزء الثاني : ويحتوي على بيانات أسئلة الدراسة وتتكون من (45) فقرة مقسمة إلى خمس مجموعات تقيس كل مجموعة فرضية محددة ، وقد طلب من أفراد العينة أن يحددوا استجاباتهم عما يصفه كل سؤال وفقاً لأسئلة القياس والتي تعرف بأنها (الأسئلة التي تكون إجاباتها في شكل درجات أو مستويات تصف القيم المختلفة لشيء معين ، وينتشر استخدامها نظراً لكونها تسمح

(1) فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط3 (عمان: دار وائل للنشر، 2002) ص45.

(2) ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط7 (القاهرة: الأنجلومصرية، 2008) ص399.

(3) أحمد سامي الرفاعي، مناهج البحث العلمي، ط2 (عمان: دار وائل للنشر، 1999) ص192.

(4) محمد سامي راضي، مرجع سابق، ص ص 209-210.

بقياس المشاعر أو الحقائق بدقة أكبر، وأشهر هذه المقاييس ما يعرف بمقياس ليكرت (1) (LIKERT SCALE)، وله عدة أشكال وأشهرها الخماسي الذي نستخدمه في هذه الدراسة، والذي يتكون من خمسة مستويات هي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وتقابلها الدرجات (1، 2، 3، 4، 5).

صدق وثبات أداة الدراسة :

أولاً : الصدق الظاهري :

ويقصد به أن يبدو الاختبار مقياساً صادقاً لما يدعي أنه يقيسه، ومن ثم يشير هذا النوع من الصدق إلى مدى مناسبة الاختبار للفرض الذي وضع من أجله ويتضح ذلك بالفحص المبدئي لمحتوى الاختبار، فإذا بدأ أن فقراته تقيس أو ترتبط ظاهرياً بالوظيفة التي يهدف إلى قياسها كان ذلك دليلاً على أن الاختبار صادقاً ظاهرياً (2).

لقد مرت عملية الصدق الظاهري للإستبانة بمرحلتين هما:

المرحلة الأولى: تم عرض الإستبانة على أربعة محكمين مختصين في المجال بغرض التأكد من صلاحية فقراتها من حيث الصياغة والوضوح وشمولها لأبعاد الدراسة ، وقد أفادوا مشكورين بوجهة نظرهم وتأكيدهم بأن أسئلة الإستبانة تقيس بشكل وافٍ، وأن فروض الدراسة يمكن الاعتماد عليها للوصول للنتائج المرجوة ، مع التوجيه بحذف فقرات وتعديل صياغة بعض الفقرات (3).

المرحلة الثانية: تم عمل بعض التعديلات في الإستبانة بناءً على ملاحظات المحكمين ، ومن خلال المرحلتين إستطاع الباحث أن يطمئن على الصدق الظاهري للإستبانة.

ثانياً: الصدق والثبات الإحصائي :

الصدق الذاتي لاستمارة الإستبانة هو مقياس الأداء لما وضعت له ، ومعرفة صلاحية الأداء لقياس ما وضعت له ، وقام الباحث بإيجاد معامل الصدق إحصائياً باستخدام معادلة الصدق وهي : $\sqrt{\text{الثبات}}$

حيث أن أقصى درجة للصدق ترتبط على نحو مباشر بالثبات ، والعلاقة بينهما علاقة طردية وأن قيمة الصدق لا يمكن أن تزيد عن قيمة الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، لذلك لا بد أن نحسب قيمة معامل الثبات أولاً ، ومن ثم نعود لحساب معامل الصدق.

ويقصد بالثبات اتساق أداء الأفراد عبر الزمن إذا ما طبق عليهم الاختبار أكثر من مرة، ويعرف الثبات أيضاً بأنه النسبة بين التباين الحقيقي إلى التباين المشاهد (التباين الكلي) لدرجة الاختبار (4)، و يمكن حساب الثبات بعدة طرق من خلال برنامج (SPSS) والذي يشير اختصاراً

(1) طاهر مرسى عطية، إعداد الرسائل العلمية في العلوم الإدارية (القاهرة: دار النهضة، 1994) ص 94

(2) علي ماهر خطاب ، مرجع سابق، ص 124

(3) أنظر الملاحق ، ملحق رقم (2) أسماء محكمي الإستبانة.

(4) علي ماهر خطاب ، مرجع سابق، ص 163 .

إلى (STATISTICS PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCE) أو ما يعرف بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بالإضافة إلى معامل ألفا ، وباستخدام الطريقتين يكون معامل الثبات مقبولاً إذا زاد عن 60%.

والجدول (2-4-1) يوضح الثبات والصدق لإستبانة الدراسة.

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
عبارات الفرض الأول	10	0.786	0.886
عبارات الفرض الثاني	8	0.726	0.852
عبارات الفرض الثالث	10	0.809	0.899
عبارات الفرض الرابع	8	0.823	0.907
عبارات الفرض الخامس	9	0.916	0.957
الإجمالي	45	0.880	0.938

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من النتائج بالجدول (2-4-1) أعلاه أن قيمة معامل الثبات لجميع عبارات الاستبانة هي 0.880 وهي قريبة من الواحد الصحيح، وهذا يعنى إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه ، أى انه يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة. وقيمة معامل الصدق لجميع عبارات الاستبانة هي 0.938 وهذا يعنى أن المقياس يقيس ماوضع لقياسه.

تطبيق أداة الدراسة :

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ،قام قام الباحث بتوزيع الإستبانة على العينة معزراً بخطاب يوضح عنوان الدراسة والغرض منها ،وقد تم توزيع (150) إستمارة على المستهدفين والممثلين لمجتمع البحث ⁽²⁾.

بعد الانتهاء من توزيع الإستبانة على العينة ، قام الباحث بعملية جمعها تحت إشرافه المباشر، ومن ثم تفرغ البيانات والمعلومات في الجداول المعدة وذلك بعد عملية الترميز باستخدام برنامج (SPSS) والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي، ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كان تحليلاً وصفيّاً أو إستنباطياً، كما تم الإستعانة ببرنامج (EXCEL) لتنفيذ الأشكال البيانية المطلوبة.

هذا ويوضح الجدول التالي الإستبانات الموزعة والمستردة

جدول (2-4-2)

المصرف	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المستردة	الإستبانات	النسبة
--------	--------------------	---------------------	------------	--------

(2) أنظر الملاحق ،ملحق رقم(1) الإستبانة .

	المستبعدة			
أمدردان الوطنى	65	65	0	100%
تنمية الصادرات	45	43	0	96%
السعودى السودانى	40	39	0	97%
المجموع	150	147	0	98%

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

وتعتبر هذه العينة كبيرة نسبياً من الناحية الإحصائية بما يؤدي إلى قبول النتائج وتعميمها على المجتمع الأصلي ، وقد تم متابعة الأفراد الذين تم تسليمهم الإستبانة عن طريق الإتصال المباشر ، ومقابلة عدد منهم بشكل شخصي والرد على إستفساراتهم حول ما تضمنته من اسئلة ومفاهيم ، ولقد إنعكست المتابعة اللصيقة للمستجيبين في جعل نسبة الإسترداد للإستبانات عالية جداً إذ بلغت 98% وجميعها صالحة للتحليل.

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم إستخدام الاساليب الإحصائية ، وذلك بعد إجراء الإختبارات اللازمة لإجابات الوحدة المبحوثة ، وتتمثل الأساليب في الآتي:

أولاً: التوزيع التكراري للإجابات وذلك لعكس الإتجاهات العامة للمبحوثين ، ثم تحليل البيانات من خلال المراحل التالية: ⁽¹⁾

1. إستلام الإستبانات وترتيبها.
 2. فحص جميع الإستبانات ومراجعتها للتأكد من خلوها من أى خطأ.
 3. إستبعاد الإستبانات التي لم تنطبق عليها الشروط المطلوبة إن وجدت، حيث جميعها صالحة للتحليل.
 4. ترميز البيانات وفق نظام عددي.
 5. تفريغ الإستبانة في قوائم الإدخال .
 6. المراجعة النهائية للبيانات.
 7. إدخال البيانات للحاسوب.
 8. تحليل البيانات عبر جداول تحليل برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS).
- ثانياً: تحليل مربع كاي (CHI-SQUARE)** لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة وتحديد معامل الارتباط عند مستوى معنوية 5% فأكثر كما هو متبع في العلوم الإجتماعية ، ويعني ذلك أنه إذا كانت قيمة مربع كاي تربيع المحسوبة عند مستوى معنوية 5% أو درجة ثقة 95% أكبر من قيمتها في جدول توزيع مربع كاي يرفض صحة فرض العدم ويكون الفرض

⁽¹⁾ علي ماهر ، مرجع سابق ، ص 167.

البديل (فرض البحث) صحيحاً، أما إذا كانت قيمة مربع كاي أقل من قيمتها في جدول توزيع مربع كاي تربيع عند مستوى أكثر من 5% ، فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض البحث) غير صحيح ⁽¹⁾.

⁽¹⁾ المرجع السابق ، ص 167 .

عرض وتحليل بيانات الخصائص الديمغرافية :

يهدف الباحث من تحليله للبيانات الشخصية التمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة ، ومن ثم عمل وصف إحصائي للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة، حيث يتم توزيع الدراسة حسب المقاييس الإسمية التالية:

1. النوع .
2. العمر .
3. المستوى التعليمي .
4. التخصص .
5. الوظيفة .
6. الخبرة .

وقد قام الباحث بتلخيص تلك البيانات في جداول وأشكال توضح قيم كل متغير لتبين أهمية كل المميزات الأساسية للعينة. وتم استخدام التوزيع التكراري والشكل البياني لتوضيح عدد المشاهدات للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

جدول (2-4-3) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

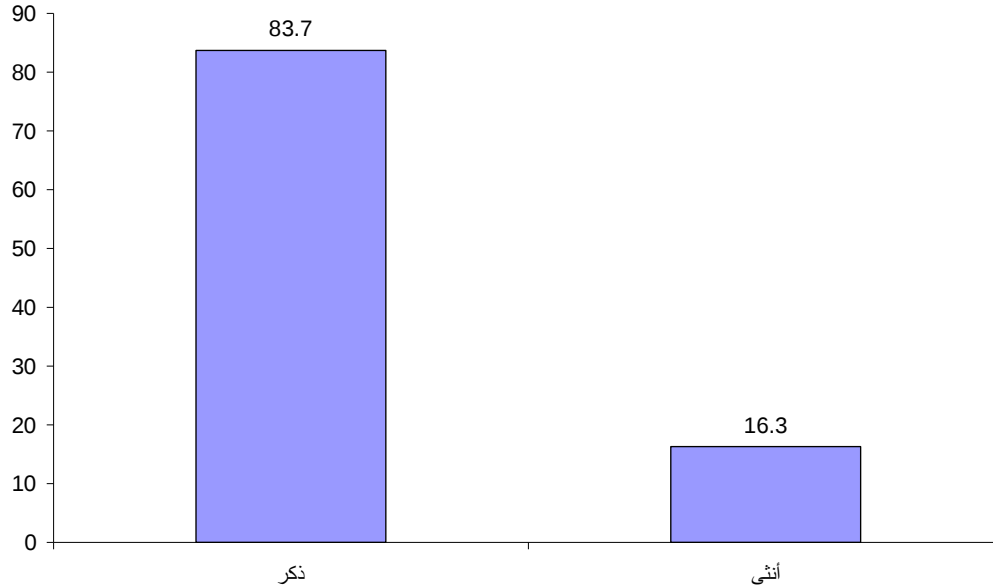
جدول رقم (2-4-3)

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	123	83.7
أنثى	24	16.3
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 83.7% والاثاث 16.3% مما يعني أن نسبة الذكور في العينة أعلي من نسبة الاثاث.

شكل رقم (1-4-2)
يوضح النسبة المئوية لنوع عينة الدراسة



جدول رقم (4-4-2)
يوضح الفئة العمرية لعينة الدراسة

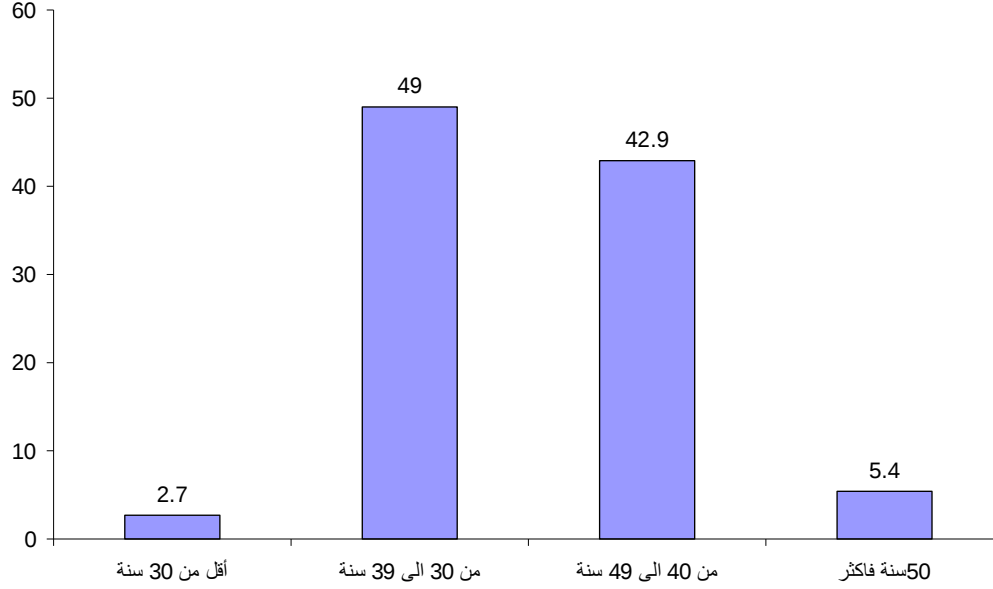
توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	2.7
من 30 الى 39 سنة	72	49
من 40 الى 49 سنة	63	42.9
50 سنة فأكثر	8	5.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 الى 39 سنة بلغت 49% وهى أيضاً فئة شبابية ، وتليها علي التوالي الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة بنسبة بلغت 42.9% و الفئة العمرية 50 سنة فأكثر بنسبة بلغت 5.4% وأقل نسبة كانت للفئة العمرية أقل من 30 سنة بلغت 2.7% .

شكل رقم (2-4-2)
يوضح النسبة المئوية للفئة العمرية



توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول (2-4-5) المؤهل العلمي لعينة الدراسة

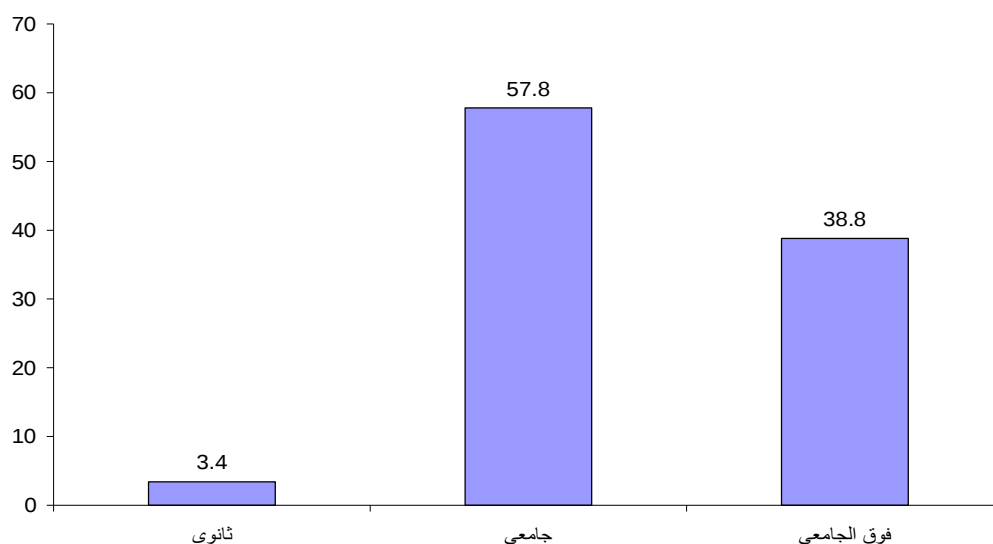
جدول رقم (2-4-3)

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	3.4
جامعي	85	57.8
فوق الجامعي	57	38.8
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى مؤهلي تعليمي لأفراد العينة مؤهل جامعي بنسبة بلغت 57.8% ، يليها مؤهل فوق الجامعي بنسبة بلغت 38.8%، وهذا مؤشر جيد ، وادني مؤهل تعليمي ثانوي بنسبة بلغت 3.4%. ويتضح من ذلك أن العينة تمتلك المعرفة والقدرات مما يساعد على فهم أسئلة الإستبانة والإجابة عليها بصورة دقيقة.

شكل رقم (3-4-2)
يوضح النسبة المئوية للمؤهل العلمي



جدول رقم (6-4-2)
يوضح نوع التخصص لعينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
إقتصاد	38	25.9
محاسبة	48	32.7
إدارة	23	15.6
دراسات مصرفية	33	22.4
تأمين	1	0.7
دراسات إسلامية	1	0.7
قانون	1	0.7
تقنية معلومات	2	1.3
المجموع	147	100

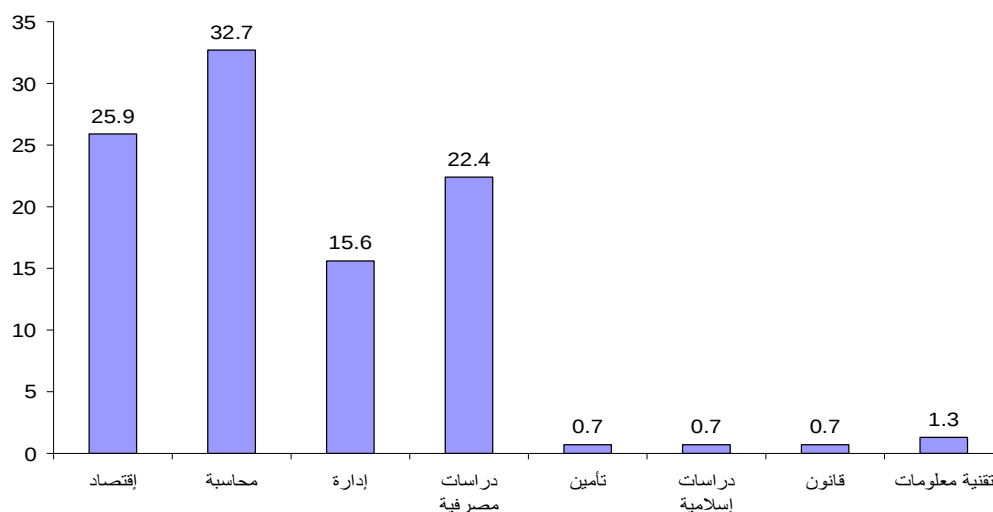
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة تخصصهم محاسبه بنسبة بلغت 32.7% يليها علي التوالي تخصص أقتصاد بنسبة بلغت 25.9% والدراسات المصرفية بنسبة بلغت 22.4% وتخصص الإدارة بنسبة بلغت 15.6% ، تخصص تقنية المعلومات بنسبة بلغت

1.3% بينما اقل نسبة كانت للتخصصات (تأمين ودراسات إسلامية وقانون) بلغت 0.7%. مما يدل على اهتمام المصارف بتوظيف الأفراد ذوي التخصصات ذات الصلة بالعمل المصرفي .

شكل رقم (2-4-4)

يوضح النسبة المئوية للتخصص



جدول رقم (2-4-7)

يوضح وظيفة عينة الدراسة

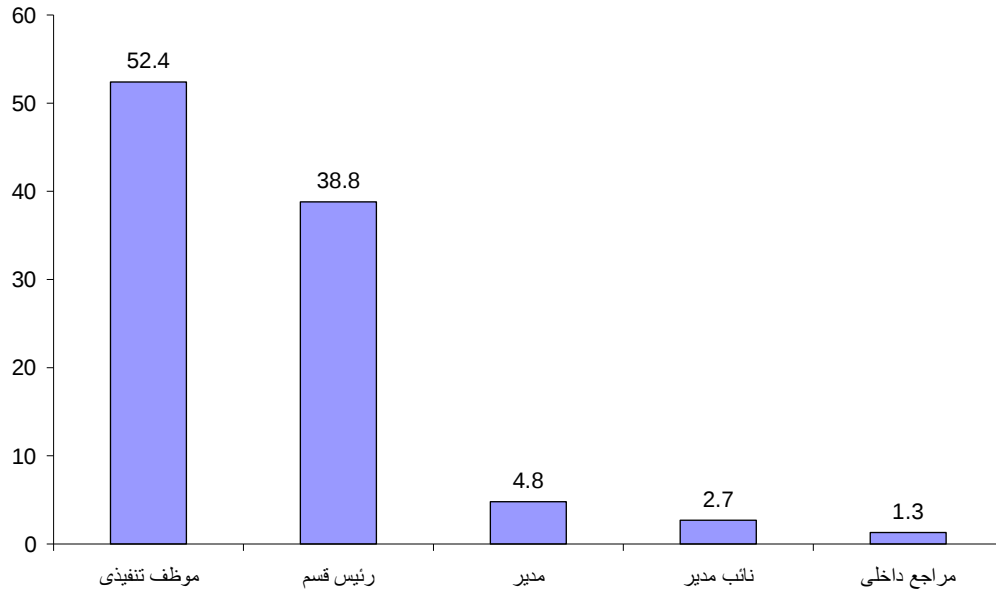
توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
موظف تنفيذي	77	52.4
رئيس قسم	57	38.8
مدير	7	4.8
نائب مدير	4	2.7
مراجع داخلي	2	1.3
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أغلبية وظائف أفراد العينة موظفين تنفيذيين بنسبة بلغت 52.4%، تليها وظيفة رئيس قسم بنسبة بلغت 38.8%، وظيفة مدير بنسبة بلغت 4.8%، وظيفة نائب مدير بنسبة بلغت 2.7% وأقل وظائف للمراجعين الداخليين بنسبة بلغت 1.3%.

شكل رقم (2-4-5)
يوضح النسبة المئوية للوظيفة



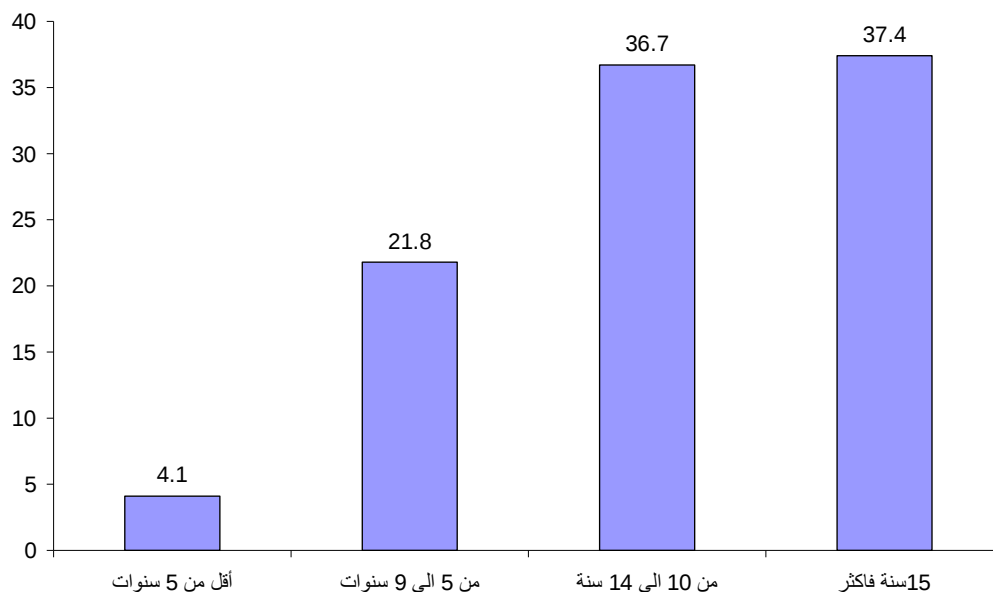
جدول رقم (2-4-8)
يوضح سنوات الخبرة لعينة الدراسة
توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	4.1
من 5 إلى 9 سنوات	32	21.8
من 10 إلى 14 سنة	54	36.7
15 سنة فأكثر	55	37.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم الخبرة الكافية إذ أن خبرتهم تتراوح في الفئة 15 سنة فأكثر بنسبة بلغت 37.4% ، مما يسهل فهمهم و إدراكهم لأسئلة الدراسة ، وتليها الفئة من 10 الى 14 سنة بنسبة 36.7% ، والفئة من 5 الى 9 سنوات بنسبة 21.8%، والفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 4.1%.

شكل رقم (2-4-6)
يوضح النسبة المئوية لسنوات الخبرة



جدول (2-4-9)
يوضح العلاقة بين الوظيفة والخبرة
وعن طريق برنامج (SPSS) أمكن إستخلاص الآتي :

Correlations			
		الوظيفة	الخبرة
الوظيفة	Pearson Correlation	1	.574**
	Sig. (1-tailed)	.	.000
	N	147	147
الخبرة	Pearson Correlation	.574**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.
	N	147	147

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Correlations

العلاقة بين الوظيفة والعمر

Correlations

		الوظيفة	العمر
الوظيفة	Pearson Correlation	1	.595**
	Sig. (1-tailed)	.	.000
	N	147	147
العمر	Pearson Correlation	.595**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.
	N	147	147

** . Correlation is significant at the 0.01 level

العلاقة بين الخبرة والوظيفة

Crosstabulation الخبرة * الوظيفة

Count

	الوظيفة					Total
	موظف تنفيذى	رئيس قسم	مدير	نائب مدير	مراجع داخلي	
الخبرة						
أقل من 5 سنوات	6	0	0	0	0	6
من 5 إلى 9 سنوات	31	1	0	0	0	32
من 10 إلى 14 سنة	31	23	0	0	0	54
سنة فأكثر 15	9	33	7	4	2	55
Total	77	57	7	4	2	147

Crosstabs

إختبار الاستقلالية (مربع كاي) لسنوات الخبرة والوظيفة

عن طريق إختبار (مربع كاي) يمكن تحليل العلاقة بين سنوات الخبرة والوظيفة على النحو التالي:

جدول رقم (2-4-10)

الوظيفة						سنوات الخبرة
المجموع	مراجع داخلي	نائب مدير	مدير	رئيس قسم	موظف تنفيذي	
6	0	0	0	0	6	أقل من 5 سنوات
32	0	0	0	1	31	من 5 الى 9 سنوات
54	0	0	0	23	31	من 10 الى 14 سنة
55	2	4	7	33	9	15 سنة فاكتر
147	2	4	7	57	77	المجموع
						معامل ارتباط بيرسون
						0.595**
						القيمة الاحتمالية
						0.000

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط هي 0.595^{**} والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها هي 0.000 وهي أقل من 0.05 و 0.01 ويدل ذلك على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين سنوات الخبرة والوظيفة أى ان وظيفة (رئيس القسم) تحتاج لخبرة أكثر من 10 سنوات ، ووظيفة (المدير ونائب المدير والمراجع الداخلي) تحتاج لخبرة أكثر من 15 سنة من الخبرة.

المبحث الثالث

اختبار وتحليل فروض الدراسة

مقدمة :

بغرض إختبار الفروض تمت معالجة بيانات الدراسة وفقاً لبرنامج (SPSS) ،حيث استخدمت الأساليب التالية:

1. التوزيعات التكرارية والنسب المئوية .
2. المتوسط الموزون ،والذي يستخدم في حالة مقياس ليكرت الخماسي نظراً لإختلاف أهمية كل مفردة عن الأخرى،وكون هذه المفردات مقرونة بأوزان مختلفة وهى(موافق بشدة،موافق،محايد،غير موافق،غير موافق بشدة)حيث يعبر الرقم (5) عن أعلى درجة موافقة وهى (موافق بشدة) بينما الرقم (1) يعبر عن أقل درجة موافقة وهى (غير موافق بشدة) .كما يفيد المتوسط الموزون في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون، ويتم حساب المتوسط الموزون كالآتي:
تكرار (موافق بشدة)*5+تكرار (موافق)*4+تكرار (محايد)*3+تكرار (غير موافق)*2+تكرار (غير موافق بشدة)*1
مجموع التكرارات

ويعرف المتوسط الموزون أيضاً بقوة الإجابة ويحدد مدى إرتفاع أو إنخفاض إستجابة المبحوثين لكل عبارة واردة في الدراسة بحث تقاس درجة المتوسط كما هو مبين في الجدول التالي (148):

جدول (1-4-3) حساب الموزون

المتوسط الحسابي	التفسير
4.06 - 5	الإتجاه العام للإجابات هو موافق بشدة
3.11 - 4.05	الإتجاه العام للإجابات هو موافق
2.16 - 3.10	الإتجاه العام للإجابات هو محايد
1.21 - 2.15	الإتجاه العام للإجابات هو غير موافق
1 - 1.20	الإتجاه العام للإجابات هو غير موافق بشدة

3. الإنحراف المعياري لتحديد مقدار التشتت في إجابات المبحوثين لكل عبارة على المتوسط الحسابي كما يلي:

1. الإنحراف المعياري الذي يأخذ قيمة أقل من (1) يشير إلى تركيز الإجابات وعدم تشتتها على متوسط الإجابات لكل عبارة من عبارات الإستبانة ،ويعني ذلك تقارب إستجابة الاغلبية.
2. الإنحراف المعياري أكبر من (1) يشير إلى تشتت الإجابات وعد تركزها،مما يدل على تباعد إستجابات الأغلبية للعبارة.

3. إختبار مربع كاي لتوضيح الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة ، وتكون قاعدة إتخاذ القرار إذا كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة الحرية والمستوى المحدد نستنتج عدم وجود فروق إحصائية ،اما إذا كانت قيمة مربع كاي المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى درجة الحرية المحددة والمستوى المختار فنستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

عرض ومناقشة الفرضية الاولى :

تنص الفرضية الاولى على الآتي :

(تفتقر المصارف التجارية السودانية لبرامج إصلاح إداري ومالي فاعلة وكفوة)

عدد فقرات الفرضية (10) فقرات

ولقد جاءت إجابات المستجيبين على فقرات الفرضية على النحو التالي:

1. الفقرة الأولى : يوضح الجدول رقم (1-3-4) الاجابة على الفقرة الأولى من الفرضية (الحوافز التي

قدمتها برامج الاصلاح الادارى والمالى لا تشجع المصارف على التفاعل مع البرامج)

جدول رقم (1-3-4)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	30	20.4
أوافق	75	51
محايد	19	12.9
لا أوافق	21	14.3
لا أوافق بشدة	2	1.4
المجموع	147	100

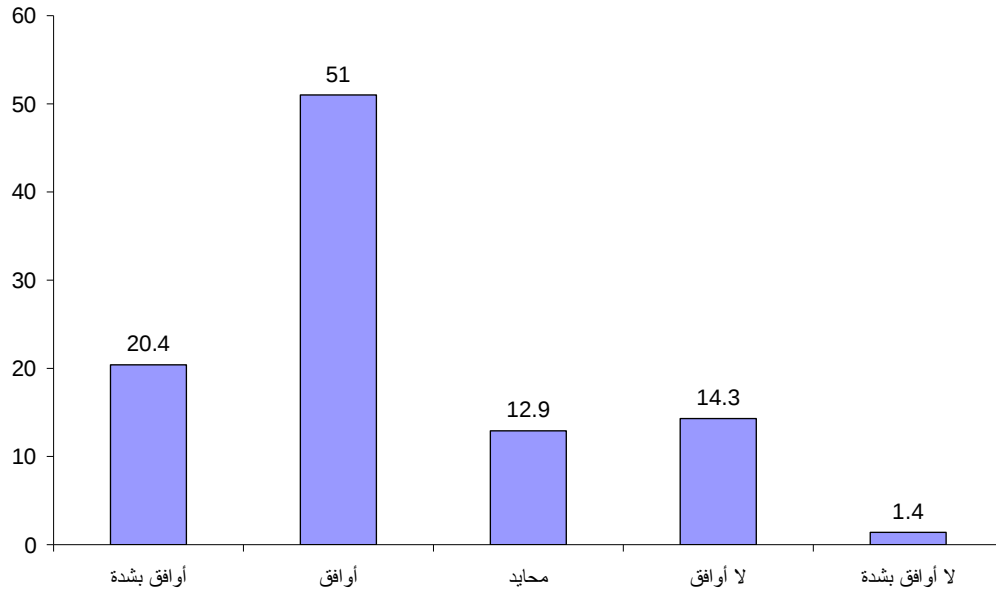
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 51% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 20.4% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 14.3% ، نسبة الاجابة (محايد) 12.9% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.4% ، مما يدل على أن الحوافز التي قدمتها برامج الاصلاح الادارى والمالى لا تشجع المصارف على التفاعل مع البرامج .

ويوضح الشكل رقم (1-4-3) النسبة المئوية للاجابة على الفقرة الاولى من الفرضية (الحوافز

التي قدمتها برامج الاصلاح الادارى والمالى لا تشجع المصارف على التفاعل مع البرامج)

شكل رقم (1-4-3)



2. الإجابة على الفقرة الثانية: يوضح الجدول رقم (3-4-3) الاجابة على الفقرة (آليات تنفيذ برامج الإصلاح الادارى والمالى شكلت صورته ذهنية سالبة عنها)

جدول رقم (3-4-3)

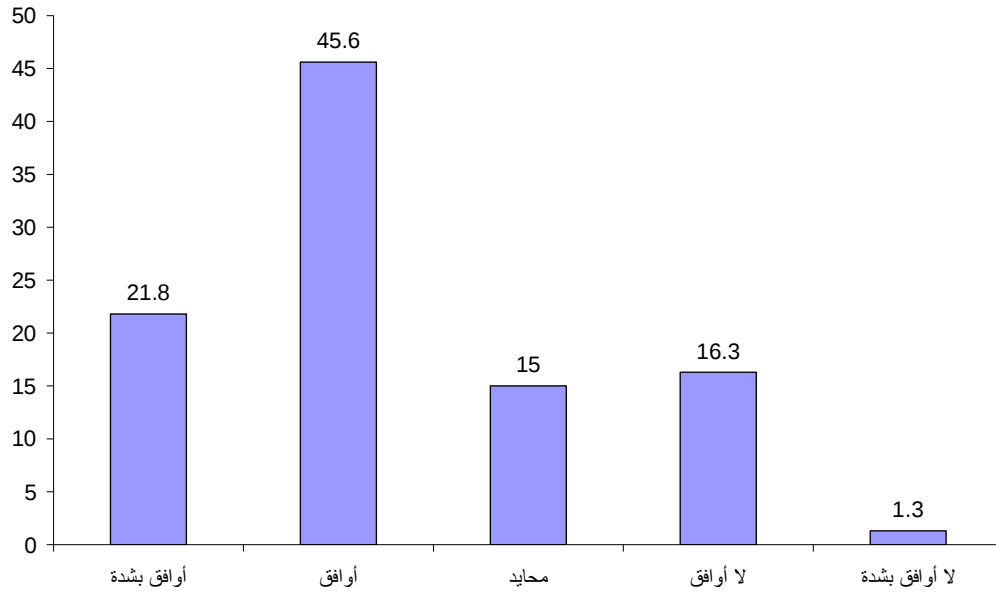
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	32	21.8
أوافق	67	45.6
محايد	22	15
لا أوافق	24	16.3
لا أوافق بشدة	2	1.3
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 45.6% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 21.8% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 16.3% ، نسبة الاجابة (محايد) 15% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.3% ، مما يدل على أن الآليات تنفيذ برامج الإصلاح الادارى والمالى شكلت صورته ذهنية سالبة عنها .

ويوضح الشكل رقم (3-4-2) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (آليات تنفيذ برامج الإصلاح الادارى والمالى شكلت صورته ذهنية سالبة عنها)

شكل رقم (3-4-2)



3. الإجابة على الفقرة الثالثة : يوضح الجدول رقم (3-4-4) الاجابة على العبارة(الفترات الزمنية التي حددت لبرامج الاصلاح الاداري والمالي لم تكن كافية كي تقوم المصارف بتنفيذ المهام المطلوبة)

جدول رقم (3-4-4)

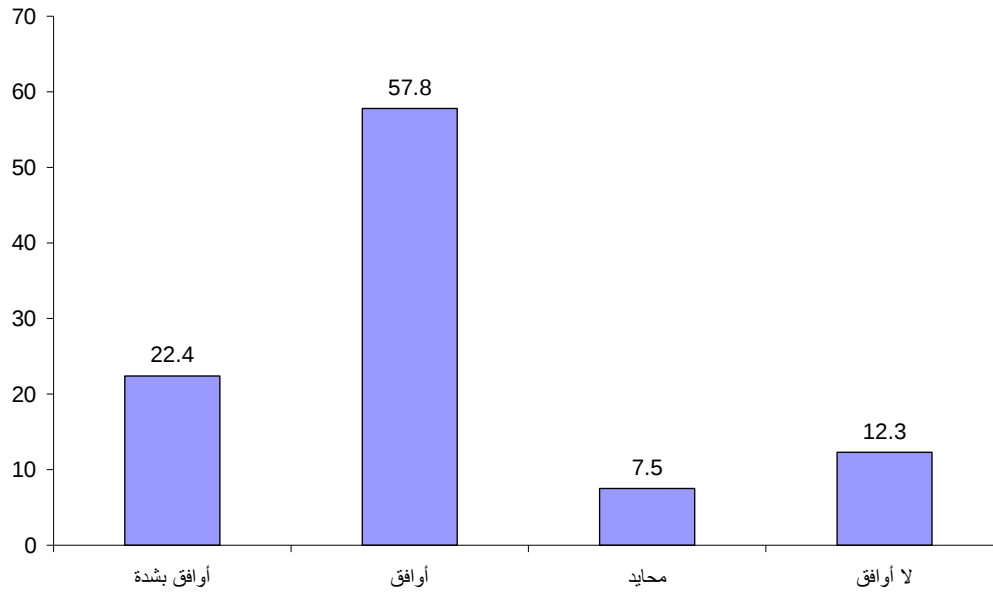
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	33	22.4
أوافق	85	57.8
محايد	11	7.5
لا أوافق	18	12.3
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 57.8% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 22.4% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 12.3% ، واقل نسبة كانت للاجابة (محايد) 7.5% ، مما يدل على الفترات الزمنية التي حددت لبرامج الاصلاح الاداري والمالي لم تكن كافية كي تقوم المصارف بتنفيذ المهام المطلوبة.

ويوضح الشكل رقم (3-4-3) النسبة المئوية للاجابة على العبارة(الفترات الزمنية التي حددت لبرامج الاصلاح الاداري والمالي لم تكن كافية كي تقوم المصارف بتنفيذ المهام المطلوبة)

شكل رقم (3-4-3)



4. الإجابة على الفقرة الرابعة : يوضح الجدول رقم(5-4-3) الاجابة على العبارة(تغني

الإجراءات الرقابية للمصرف المركزي عن برامج الاصلاح الاداري والمالي)

جدول رقم(5-4-3)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
7.5	11	أوافق بشدة
25.2	37	أوافق
11.6	17	محايد
51	75	لا أوافق
4.7	7	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

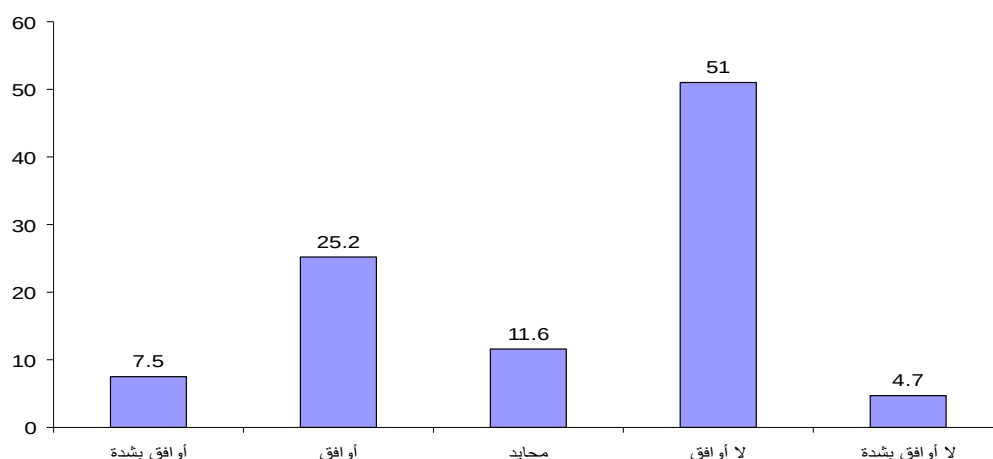
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (لا أوافق) حيث بلغت 51% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق) 25.2% ، نسبة الاجابة (محايد) 11.6% ، نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 7.5% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 4.7% ، مما يدل على الاجراعت الرقابية للمصرف المركزي لاتغني عن برامج الاصلاح الاداري والمالي .

ويوضح الشكل رقم (4-4-3) النسبة المئوية للاجابة على العبارة(تغني الإجراءات الرقابية

للمصرف المركزي عن برامج الاصلاح الاداري والمالي)

شكل رقم (3-4-4)



5. الإجابة على الفقرة الخامسة : يوضح الجدول رقم (3-4-6) الإجابة على العبارة (الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الكلية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي)

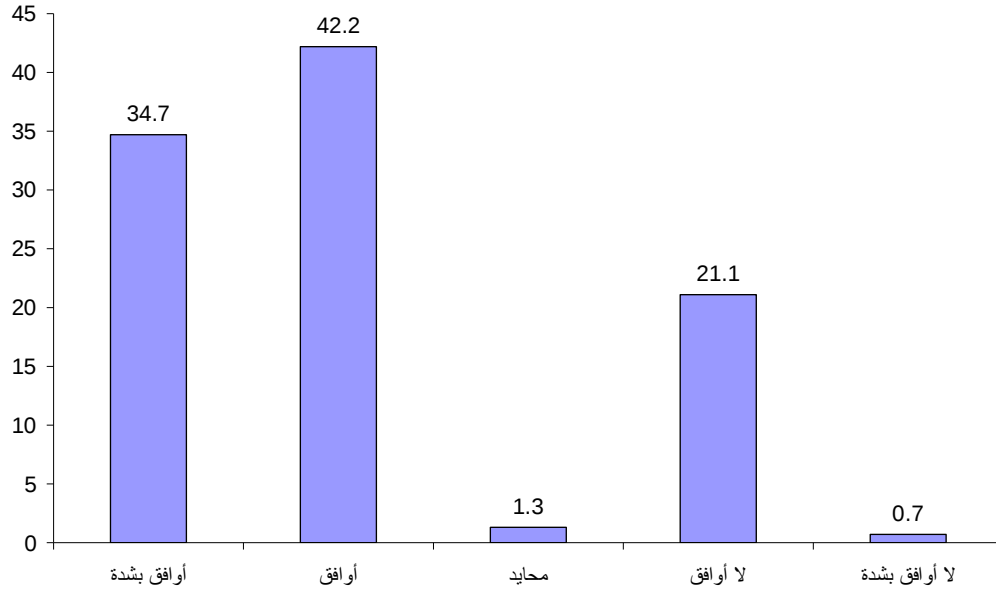
جدول رقم (3-4-6)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34.7	51	أوافق بشدة
42.2	62	أوافق
1.3	2	محايد
21.1	31	لا أوافق
0.7	1	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 42.2% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 34.7% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 21.1% ، نسبة الإجابة (محايد) 1.3% ، وقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن عدم تحقيق الاهداف الكلية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي هي مسئولية الادارة العليا. ويوضح الشكل رقم (3-4-5) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الكلية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي)

شكل رقم (3-4-5)



6. الإجابة على الفقرة السادسة: يوضح الجدول رقم (3-4-7) الإجابة على العبارة (تقدم الجهات المعنية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي الدعم والمساندة اللازمين لإنجاحها)

جدول رقم (3-4-7)

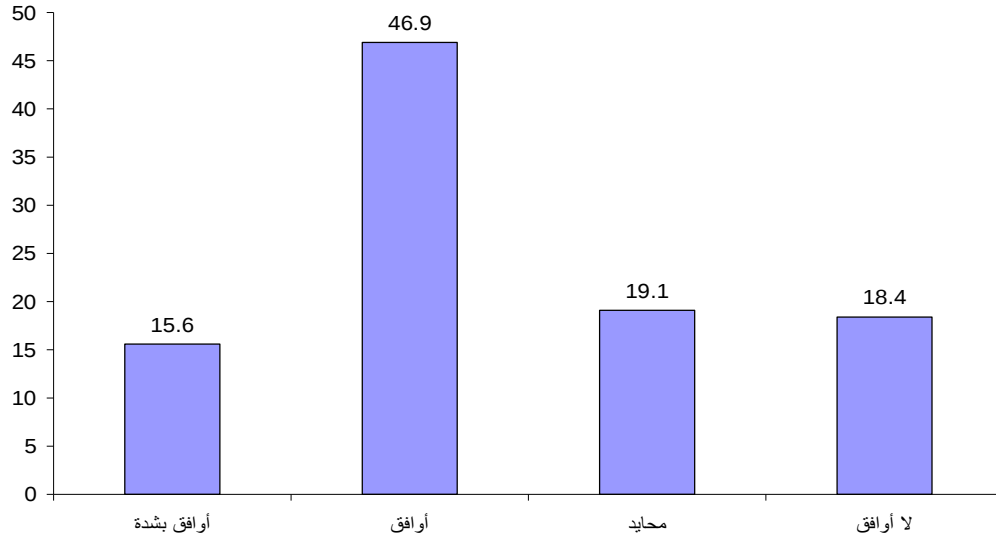
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	23	15.6
أوافق	69	46.9
محايد	28	19.1
لا أوافق	27	18.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 46.9% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 19.1% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 18.4% ، وأقل نسبة كانت ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 15.6% ، مما يدل على أن الجهات المعنية تقدم لبرامج الإصلاح الإداري والمالي الدعم والمساندة اللازمين لانجاحها.

ويوضح الشكل رقم (3-4-6) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تقدم الجهات المعنية لبرامج الإصلاح الإداري والمالي الدعم والمساندة اللازمين لانجاحها)

شكل رقم (3-4-6)



7. الإجابة على الفقرة الثامنة : يوضح الجدول رقم (3-4-8) الإجابة على العبارة (ينقص برامج الإصلاح المالي والاداري التطبيق السليم لكثير من المعايير الدولية ذات الصلة)

جدول رقم (3-4-8)

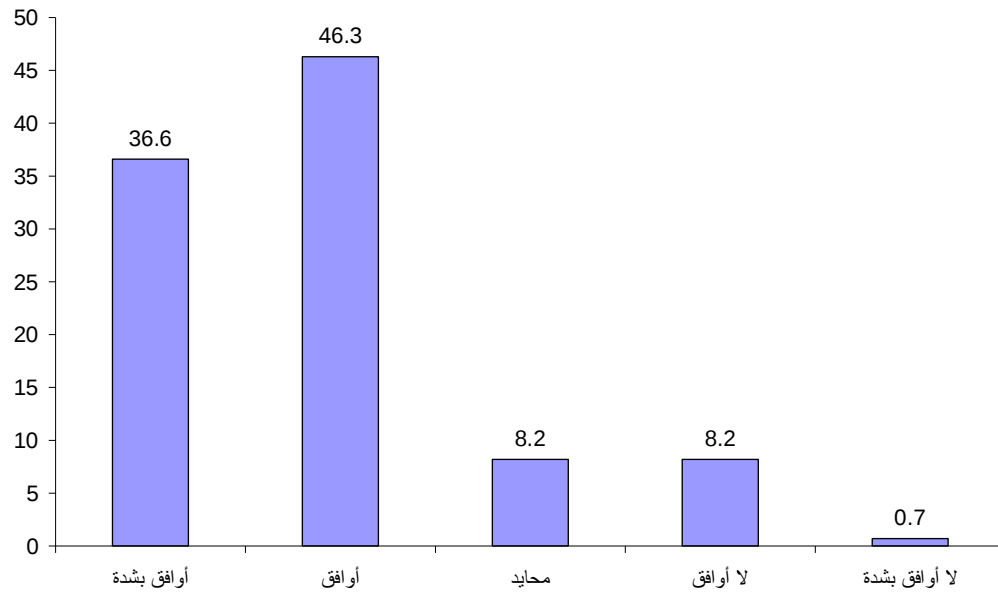
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	54	36.6
أوافق	68	46.3
محايد	12	8.2
لا أوافق	12	8.2
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 46.3% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 36.6% ، نسبة الاجابة (محايد - لا أوافق) 8.2% ، و اقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح المالي والاداري ينقصها التطبيق السليم لكثير من المعايير الدولية ذات الصلة.

ويوضح الشكل رقم (3-4-7) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (ينقص برامج الإصلاح المالي والاداري التطبيق السليم لكثير من المعايير الدولية ذات الصلة)

شكل رقم (3-4-7)



8. الإجابة على الفقرة الثامنة: يوضح الجدول رقم (9-4-3) الإجابة على العبارة (تعاني المصارف التجارية من الضعف وذات العلل السابقة رغم مضي عدة سنوات علي برامج الإصلاح الإداري والمالي) .

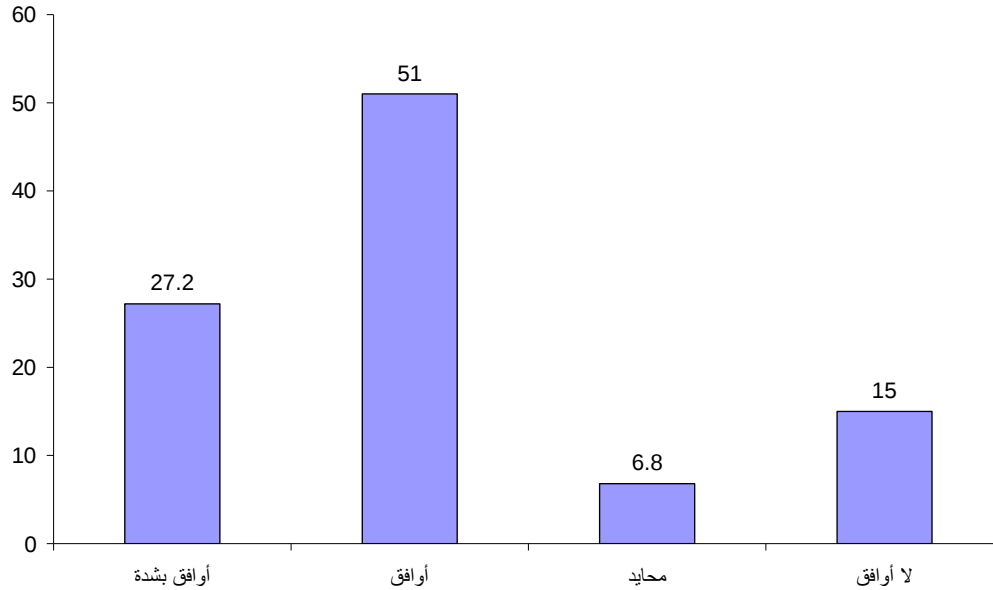
جدول رقم (3-4-9)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
27.2	40	أوافق بشدة
51	75	أوافق
6.8	10	محايد
15	22	لا أوافق
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 51% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 27.2% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 15% ، واقل نسبة كانت للإجابة (محايد) 6.8% ، مما يدل على أن المصارف التجارية تعاني من الضعف وذات العلل السابقة رغم مضي عدة سنوات علي برامج الاصلاح الاداري والمالي. ويوضح الشكل رقم (3-4-8) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تعاني المصارف التجارية من الضعف وذات العلل السابقة رغم مضي عدة سنوات علي برامج الاصلاح الاداري والمالي)

شكل رقم (3-4-8)



9. الإجابة على الفقرة التاسعة: يوضح الجدول رقم (3-4-10) الاجابة على العبارة (لم تستطع برامج الاصلاح الاداري والمالي تحديد مشاكل المصارف التجارية بصورة دقيقة)

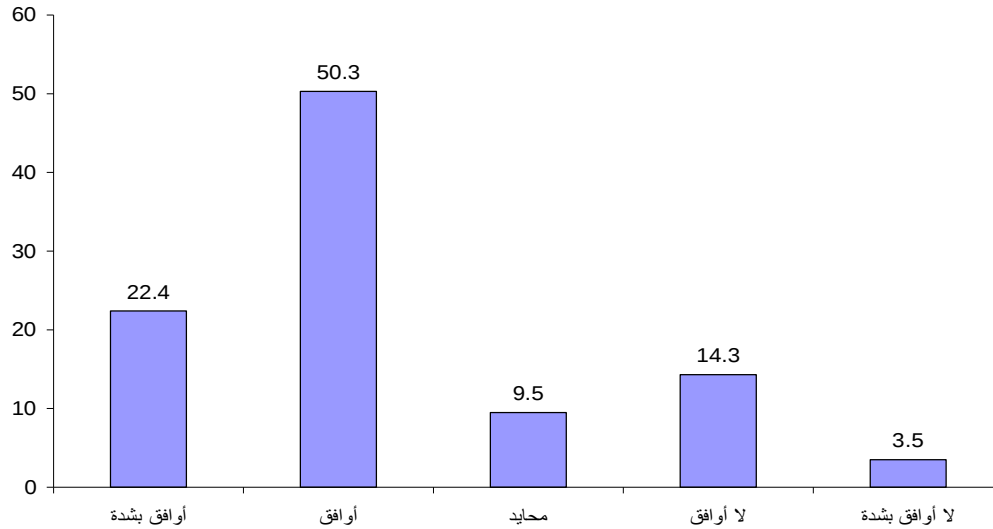
جدول رقم (3-4-10)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22.4	33	أوافق بشدة
50.3	74	أوافق
9.5	14	محايد
14.3	21	لا أوافق
3.5	5	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 50.3% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 22.4% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 14.3% ، نسبة الإجابة (محايد) 9.5% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 3.5% ، مما يدل على برامج الإصلاح الإداري والمالي لم تستطع تحديد مشاكل المصارف التجارية بصورة دقيقة. ويوضح الشكل رقم (9-4-3) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (لم تستطع برامج الإصلاح الإداري والمالي تحديد مشاكل المصارف التجارية بصورة دقيقة)

شكل رقم (9-4-3)



10. الإجابة على الفقرة العاشرة: يوضح الجدول رقم (11-4-3) الإجابة على العبارة (لم تقدم برامج الإصلاح الإداري والمالي حلول عملية متكاملة للمصارف التجارية المستهدفة)

جدول رقم (11-4-3)

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
----------------	---------	---------

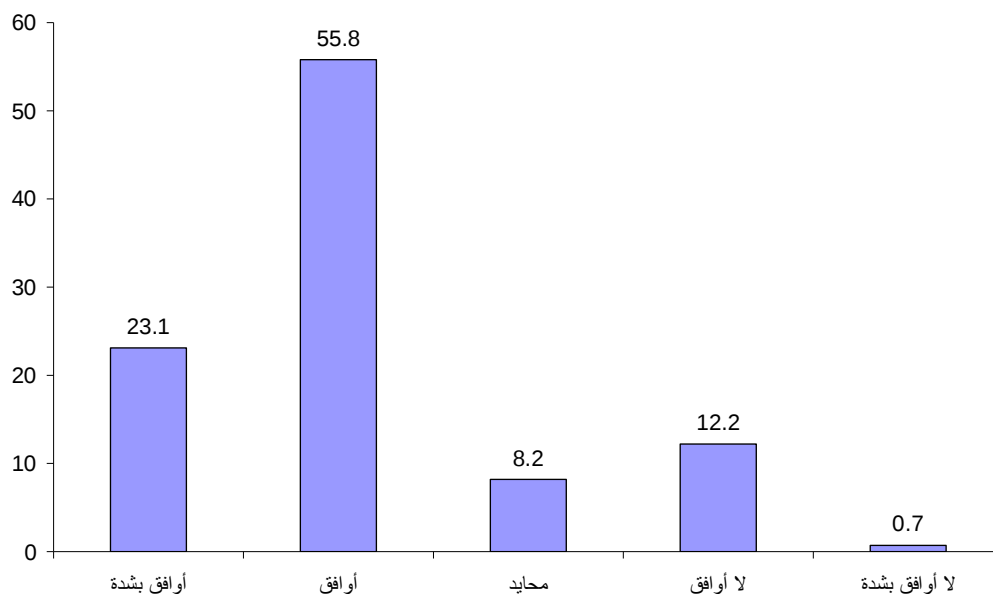
23.1	34	أوافق بشدة
55.8	82	أوافق
8.2	12	محايد
12.2	18	لا أوافق
0.7	1	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من مخرجات التحليل

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 55.8% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 23.1% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 12.2% ، نسبة الاجابة (محايد) 8.2% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الاصلاح الاداري والمالي لم تقدم حلول علمية متكاملة للمصارف التجارية المستهدفة.

ويوضح الشكل رقم (10-4-3) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (لم تقدم برامج الاصلاح الاداري والمالي حلول علمية متكاملة للمصارف التجارية المستهدفة)

شكل رقم (10-4-3)



إختبار مربع كاي :

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموافقين وغير الموافقين والمحايدين ،تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات، والجدول التالي يوضح إختبار الإستقلالية(مربع كاي) لعبارات الفرض الأول .

جدول رقم (3-4-12)

يوضح إختبار الاستقلالية (مربع كاي) لعبارات الفرض الأول:

رقم العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
1	102.35	4	0.00	قبول الفرض
2	76.71	4	0.00	قبول الفرض
2	91.34	3	0.00	قبول الفرض
4	106.50	4	0.00	قبول الفرض
5	105.08	4	0.00	قبول الفرض
6	38.12	3	0.00	قبول الفرض
7	119.29	4	0.00	قبول الفرض
8	65.49	3	0.00	قبول الفرض
9	98.82	4	0.00	قبول الفرض
10	136.98	4	0.00	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن القيم الاحتمالية المصاحبة لقيم مربع كاي فى جميع العبارات هى أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وذلك يعني قبول الفرضية . أى ان المصارف التجارية السودانية تفتقر لبرامج اصلاح إدارى ومالى فاعلة وكفؤة.

التوزيع التكراري لفقرات الفرض الأول :

يوضح الجدول التالي التكرار والانحراف المعياري لجميع فقرات الفرض .

جدول رقم (3-4-13)

رقم العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	30	75	19	21	2	2.3	0.99	أوافق
	النسبة	20.4	51	12.9	14.3	1.4			
2	التكرار	32	67	22	24	2	2.3	1.03	أوافق
	النسبة	21.8	45.6	15	16.3	1.3			
3	التكرار	33	85	11	18	0	2.1	0.89	أوافق
	النسبة	22.4	57.8	7.5	12.3	0			
4	التكرار	11	37	17	75	7	3.2	1.10	محايد
	النسبة	7.5	25.2	11.6	51	4.7			
5	التكرار	51	62	2	31	1	2.1	1.12	أوافق
	النسبة	34.7	42.2	1.3	21.1	0.7			
6	التكرار	23	69	28	27	0	2.4	0.69	أوافق
	النسبة	15.6	46.9	19.1	18.4	0			
7	التكرار	54	68	12	12	1	1.9	0.91	أوافق
	النسبة	36.6	46.3	8.2	8.2	0.7			
8	التكرار	40	75	10	22	0	2.1	0.97	أوافق
	النسبة	27.2	51	6.8	15	0			
9	التكرار	33	74	14	21	5	2.3	1.07	أوافق
	النسبة	22.4	50.3	9.5	14.3	3.5			
10	التكرار	34	82	12	18	1	2.1	0.93	أوافق
	النسبة	23.1	55.8	8.2	12.2	0.7			
النتيجة النهائية	التكرار	341	694	147	269	19	2.3	1.00	أوافق

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من الجدول أعلاه بان نتائج عبارات الفرض الأول (تفتقر المصارف التجارية السودانية لبرامج اصلاح ادارى ومالى فاعلة وكفؤة) ، نجد انه حصل على متوسط 2.3 (موافق) حسب مقياس ريكارت الخماسي مما يؤكد صحة العبارة .

مما تقدم نستنتج أن الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على (تفتقر المصار التجارية السودانية لبرامج إصلاح إداري ومالي فاعلة وكفؤة) قد تحققت.

من خلال ملاحظة الباحث لإجابات المستجيبين على فقرات الفرضية الأولى ،نستطيع القول أن المصارف السودانية لم تحقق أهداف السلامة المصرفية التي ينادي بها المصرف المركزي ،لأن الحوافز التي قدمت للمصارف لم تشجعها لى تطبيق مصفوفة الإصلاح كما أنالفترات الزمنية التي حددت لم تكن كافية للتنفيذ،بالإضافة إلى عدم التطبيق السليم للكثير من المعايير المتصلة بالعمل المصرفي.

عرض ومناقشة الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على الآتي :

(هناك علاقة ذات معنوية بين برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة صافى أرباح المصارف التجارية)

عدد فقرات الفرضية (8) فقرات

ولقد جاءت إجابات المستجيبين على فقرات الفرضية على النحو التالي:

1. الإجابة على الفقرة الأولى : يوضح الجدول رقم(15-4-3) الاجابة على العبارة(تحرص

إدارة المصارف التجارية علي التقويم الدوري لبرامج الاصلاح الاداري والمالي)

جدول رقم(14-4-3)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	20	13.7
أوافق	69	46.9
محايد	29	19.7
لا أوافق	28	19
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

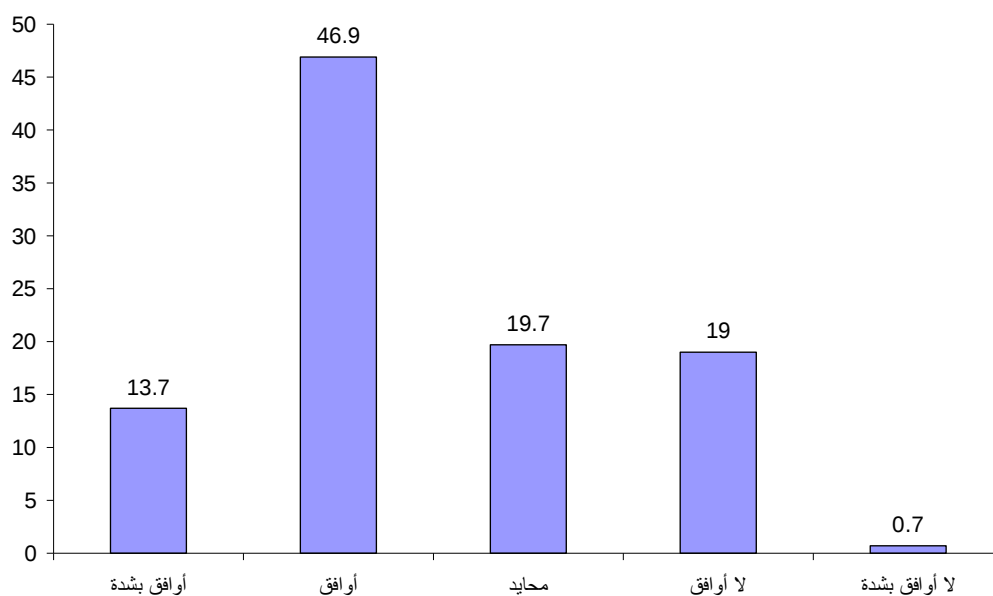
يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 46.9% ، تليها نسبة الاجابة (محايد) 19.7% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 19% ، نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 13.7% ، و اقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما

يدل على أن إدارة المصارف التجارية تحرص على التقويم الدوري لبرامج الإصلاح الإداري والمالي.

ويوضح شكل رقم (3-4-11) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تحرص إدارة المصارف

التجارية على التقويم الدوري لبرامج الإصلاح الإداري والمالي)

شكل رقم (3-4-11)



2. الإجابة على الفقرة الثانية : يوضح الجدول (3-4-16) الإجابة على العبارة (توجد

بالمصارف التجارية نظم فاعلة لمراقبة نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي)

جدول (3-4-15)

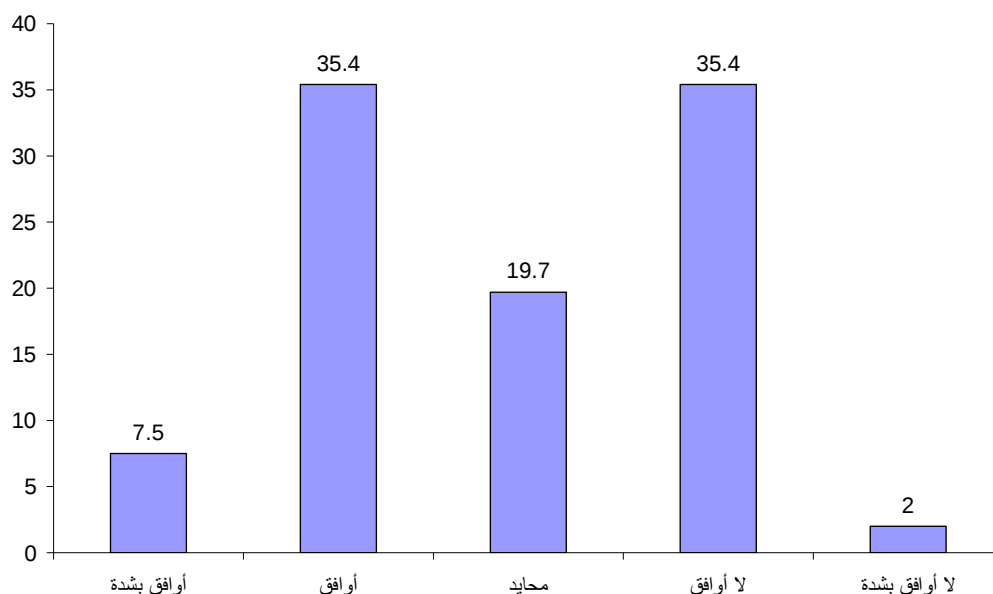
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	11	7.5
أوافق	52	35.4
محايد	29	19.7
لا أوافق	52	35.4
لا أوافق بشدة	3	2
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 51% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 20.4% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 14.3% ، نسبة الاجابة (محايد) 12.9% ، وأقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.4% ، مما يدل على وجود نظم فاعلة لمراقبة نتائج برامج الإصلاح الادارى والمالى بالمصارف التجارية.

ويوضح الشكل رقم (3-4-12) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (توجد بالمصارف التجارية نظم فاعلة لمراقبة نتائج برامج الإصلاح الادارى والمالى)

شكل رقم (3-4-12)



3. الإجابة على الفقرة الثالثة : يوضح الجدول رقم (3-4-17) الاجابة على العبارة (تؤدي برامج الإصلاح الادارى والمالى الي زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف التجارية)

جدول رقم (3-4-16)

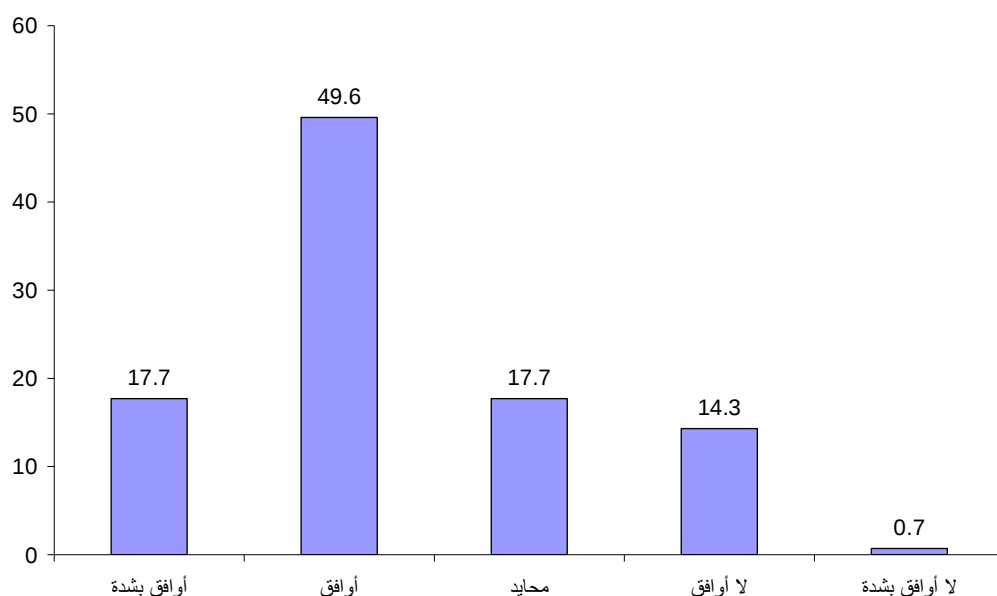
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	17.7
أوافق	73	49.6
محايد	26	17.7
لا أوافق	21	14.3
لا أوافق بشدة	1	0.7

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 49.6% ، تليها نسبة الاجابة (محايد - أوافق بشدة) 17.7% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 14.3% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الاداري والمالي تؤدي الي زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف التجارية.

ويوضح شكل رقم (3-4-13) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (تؤدي برامج الإصلاح الاداري والمالي الي زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-13)



4. الإجابة على الفقرة الرابعة: يوضح الجدول رقم (3-4-17) الاجابة على العبارة (التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج الإصلاح الاداري والمالي يؤثر ايجاباً علي اداء وسمعة المصارف التجارية)

جدول رقم (3-4-17)

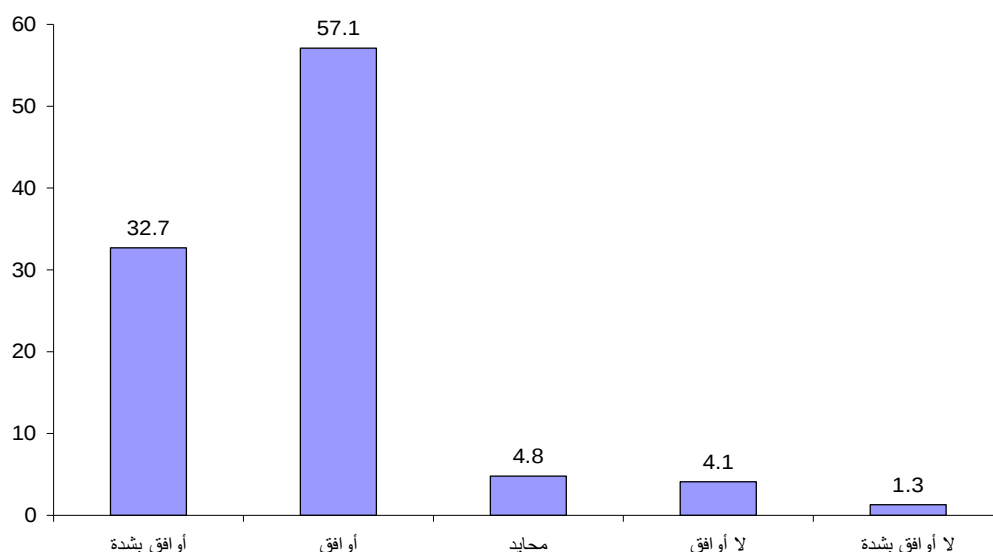
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	48	32.7
أوافق	84	57.1
محايد	7	4.8
لا أوافق	6	4.1
لا أوافق بشدة	2	1.3
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 57.1% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 32.7% ، نسبة الاجابة (محايد) 4.8% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 4.1% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.3% ، مما يدل على أن التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج الاصلاح الاداري والمالي يؤثر ايجاباً علي اداء وسمعة المصارف التجارية.

ويوضح الشكل رقم (3-4-14) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج الاصلاح الاداري والمالي يؤثر ايجابياً علي اداء وسمعة المصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-14)



5. الإجابة على الفقرة الخامسة : يوضح الجدول رقم (3-4-18) الاجابة على العبارة (تحتاج برامج الاصلاح الاداري والمالي الي اجراءات رقابية اخري مساندة لتحقيق الاهداف المالية المطلوبة)

جدول رقم (3-4-18)

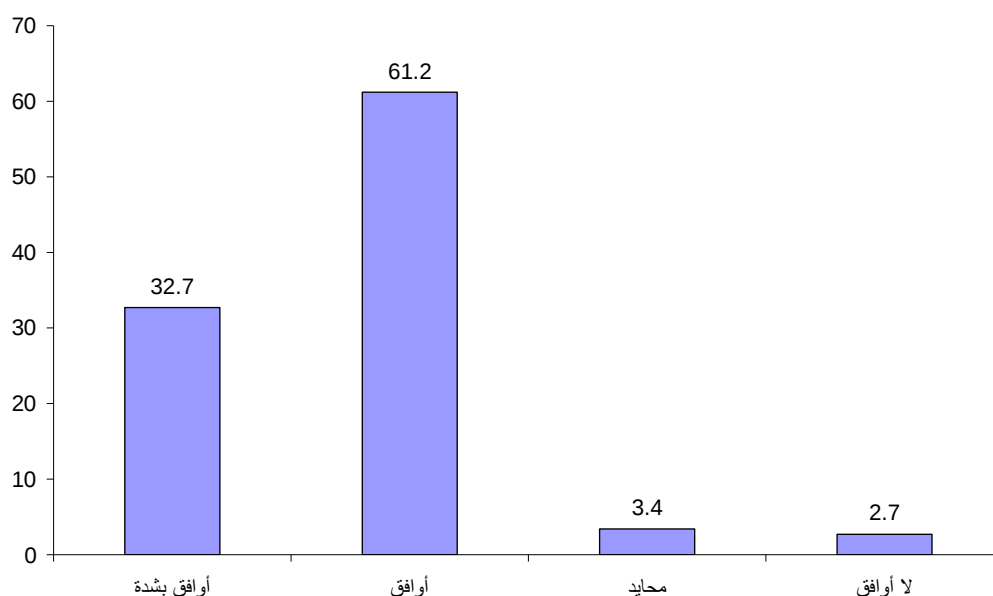
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	48	32.7
أوافق	90	61.2
محايد	5	3.4
لا أوافق	4	2.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 61.2% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 32.7% ، نسبة الاجابة (محايد) 3.4% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق) 2.7% ، مما يدل على حوجة برامج الاصلاح الاداري والمالي الي اجراءات رقابية اخري مساندة لتحقيق الاهداف المالية المطلوبة.

ويوضح الشكل رقم (3-4-15) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (تحتاج برامج الاصلاح الاداري والمالي الي اجراءات رقابية اخري مساندة لتحقيق الاهداف المالية المطلوبة)

شكل رقم (3-4-15)



6. الإجابة على الفقرة السادسة: يوضح الجدول رقم (3-4-19) الاجابة على العبارة (تساعد برامج الاصلاح الادارى والمالى على تحسين موقف قائمة الدخل بالمصارف التجارية)

جدول رقم (3-4-19)

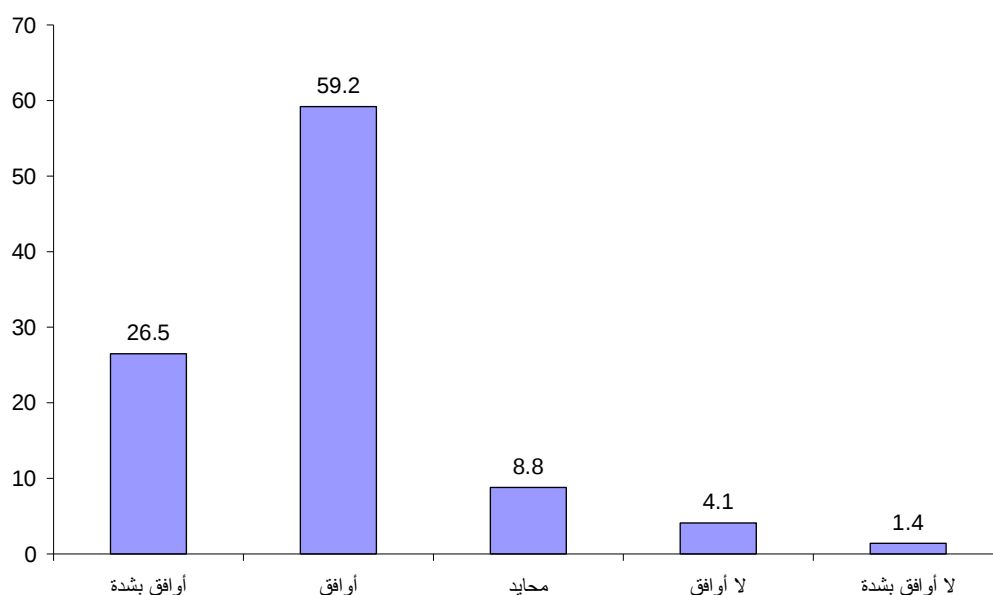
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	39	26.5
أوافق	87	59.2
محايد	13	8.8
لا أوافق	6	4.1
لا أوافق بشدة	2	1.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 59.2% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 26.5% ، نسبة الاجابة (محايد) 8.8% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 4.1% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.4% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الادارى والمالى تساعد على تحسين موقف قائمة الدخل بالمصارف التجارية.

ويوضح شكل رقم (3-4-16) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (تساعد برامج الإصلاح الادارى والمالى على تحسين موقف قائمة الدخل بالمصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-16)



7. الإجابة على الفقرة السابعة : يوضح الجدول رقم(3-4-20) الاجابة على العبارة (اهتمام ادارة المصارف ببرامج الإصلاح الادارى والمالى هدفه تحقيق اقصى منفعة للملاك)

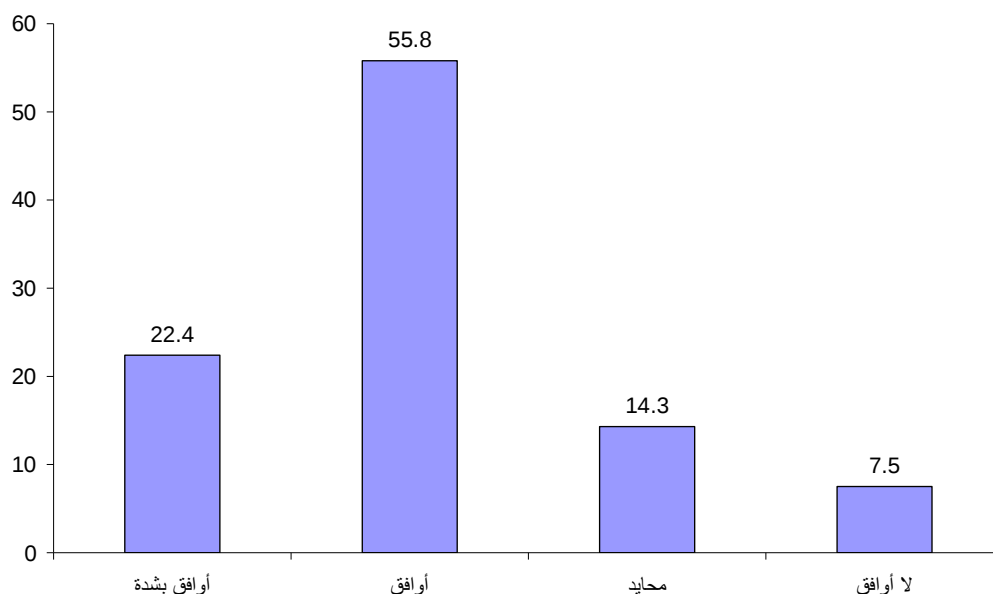
جدول رقم (3-4-20)

الاجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	33	22.4
أوافق	82	55.8
محايد	21	14.3
لا أوافق	11	7.5
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 55.8% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 22.4% ، نسبة الاجابة (محايد) 14.3% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق) بلغت 7.5% ، مما يدل على أن إهتمام ادارة المصارف ببرامج الاصلاح الادارى والمالى هدفه تحقيق اقصى منفعة للملاك.

ويوضح الشكل رقم (3-4-17) النسبة المئوية للاجابة على العبارة (اهتمام ادارة المصارف ببرامج الاصلاح الادارى والمالى هدفه تحقيق اقصى منفعة للملاك) شكل رقم (3-4-17)



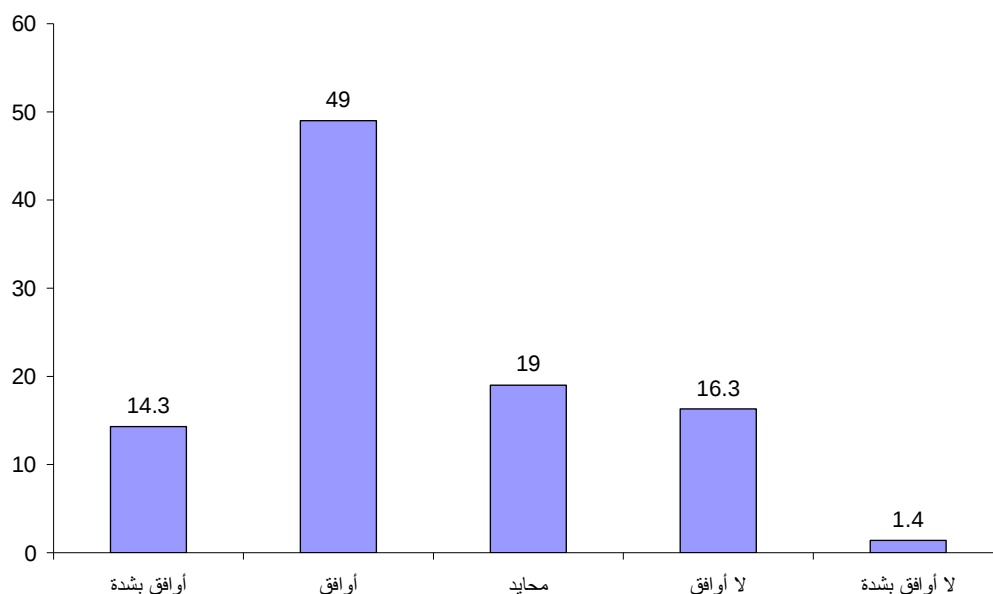
8. الإجابة على الفقرة الثامنة : يوضح جدول رقم (3-4-21) الاجابة على العبارة (توجد آليات لقياس دور برامج الاصلاح الادارى والمالى فى زيادة صافى الارباح بالمصارف التجارية) جدول رقم (3-4-21)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	21	14.3
أوافق	72	49
محايد	28	19
لا أوافق	24	16.3
لا أوافق بشدة	2	1.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 49% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 19% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 16.3% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 14.3% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.4% ، مما يدل على وجود آليات لقياس دور برامج الإصلاح الإداري والمالي في زيادة صافي الأرباح بالمصارف التجارية. ويوضح الشكل رقم (3-4-18) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (توجد آليات لقياس دور برامج الإصلاح الإداري والمالي في زيادة صافي الأرباح بالمصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-18)



إختبار مربع كاي :

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموافقين وغير الموافقين والمحايدين ،تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات، والجدول التالي يوضح ذلك

إختبار الإستقلالية(مربع كاي) لعبارات الفرض الثاني

جدول رقم(22-4-3)

يوضح إختبار الاستقلالية (مربع كاي) لعبارات الفرض الثاني:

رقم العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
1	83.85	4	0.00	قبول الفرض
2	69.97	4	0.00	قبول الفرض
2	95.28	4	0.00	قبول الفرض
4	174.40	4	0.00	قبول الفرض
5	137.22	3	0.00	قبول الفرض
6	169.29	4	0.00	قبول الفرض
7	80.89	3	0.00	قبول الفرض
8	90.72	4	0.00	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن القيم الاحتمالية المصاحبة لقيم مربع كاي فى جميع العبارات هى أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وذلك يعني قبول الفرضية . أى ان هنالك علاقة بين برامج الإصلاح الادارى والمالى وزيادة صافى ارباح المصارف التجارية.

التوزيع التكراري لفقرات الفرض الثاني جدول رقم (23-4-3)

يوضح الجدول التالي التكرار والانحراف المعياري لجميع فقرات الفرض :

رقم العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	20	69	29	28	1	2.5	0.97	أوافق
	النسبة	13.7	46.9	19.7	19	0.7			
2	التكرار	11	52	29	52	3	2.9	1.04	محايد
	النسبة	7.5	35.4	19.7	35.4	2			
3	التكرار	26	73	26	21	1	2.3	0.95	أوافق
	النسبة	17.7	49.6	17.7	14.3	0.7			
4	التكرار	48	84	7	6	2	1.8	0.80	أوافق
	النسبة	32.7	57.1	4.8	4.1	1.3			
5	التكرار	48	90	5	4	0	1.8	0.64	أوافق
	النسبة	32.7	61.2	3.4	2.7	0			
6	التكرار	39	87	13	6	2	1.9	0.80	أوافق
	النسبة	26.5	59.2	8.8	4.1	1.4			
7	التكرار	33	82	21	11	0	2.1	0.82	أوافق
	النسبة	22.4	55.8	14.3	7.5	0			
8	التكرار	21	72	28	24	2	2.4	0.97	أوافق
	النسبة	14.3	49	19	16.3	1.4			
النتيجة	التكرار	246	609	158	152	11	2.2	0.9	أوافق
	النسبة	20.94	51.76	13.43	12.93	0.94			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من الجدول أعلاه بان نتائج عبارات الفرض الثاني (هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة صافي ارباح المصارف التجارية) ، نجد انه حصل على متوسط 2.2 (موافق) حسب مقياس ريكارت الخماسي مما يؤكد صحة العبارة .

مما تقدم نستنتج الفرضية الثانية للدراسة و التي تنص على الآتي :

(هناك علاقة ذات معنوية بين برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة صافي أرباح المصارف التجارية) قد تحققت.

من خلال ملاحظة الباحث على فقرات الفرضية الثانية،نستطيع القول بأن المصارف التجارية تهدف إلى زيادة القيمة السوقية لأسهمها بتعظيم صافي الربح،عبر تطبيق ومتابعة برامجها الإصلاحية،وذلك بالتزامن مع الإجراءات الرقابية الأخرى.

عرض ومناقشة الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على الآتي :

(تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة مستمرة في سيولة المصارف التجارية)

عدد فقرات الفرضية (10) فقرات

ولقد جاءت إجابات المستجيبين على فقرات الفرضية على النحو التالي:

1. الإجابة على الفقرة الأولى : يوضح الجدول رقم (24-4-3) الإجابة على العبارة (لا تنتهج

المصارف التجارية مبدأ الشفافية التامة في الإفصاح عن حقيقة موقفها السيولي)

جدول رقم (24-4-3)

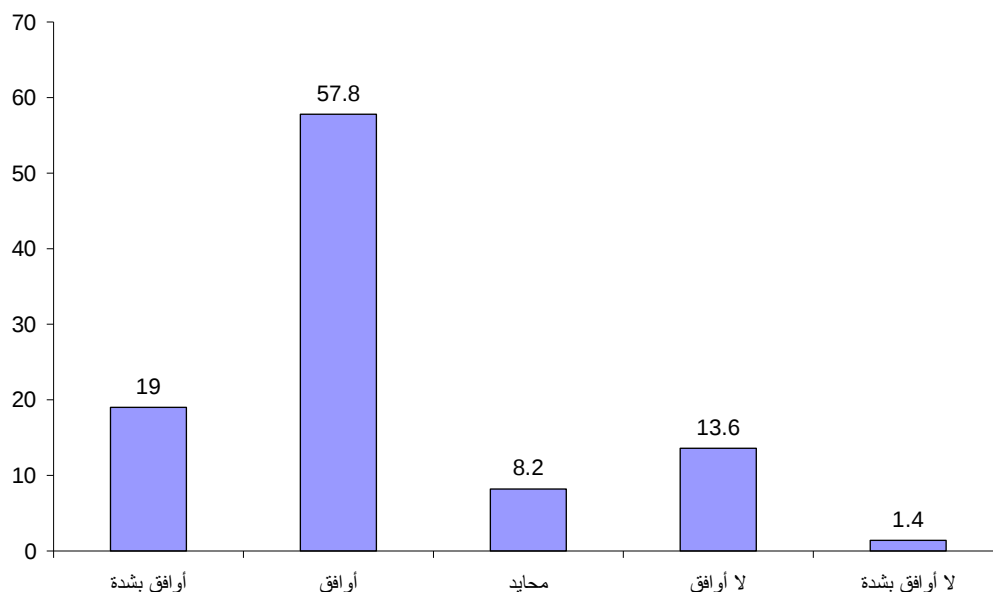
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	28	19
أوافق	85	57.8
محايد	12	8.2
لا أوافق	20	13.6
لا أوافق بشدة	2	1.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستمائة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 57.8% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 19% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 13.6% ، نسبة الاجابة (محايد) 8.2% ، و اقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.4% ، مما يدل على أن المصارف التجارية لا تنتهج مبدأ الشفافية التامة في الإفصاح عن حقيقة موقفها السيولي.

ويوضح الشكل رقم (3-4-19) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (لا تنتهج المصارف التجارية مبدأ الشفافية التامة في الإفصاح عن حقيقة موقفها السيولى)

شكل رقم (3-4-19)



2. الإجابة على الفقرة الثانية : يوضح الجدول رقم (3-4-25) الإجابة على العبارة (لا توازن ادارة المصارف على الدوام بين السيولة والربحية والامان)

جدول رقم (3-4-25)

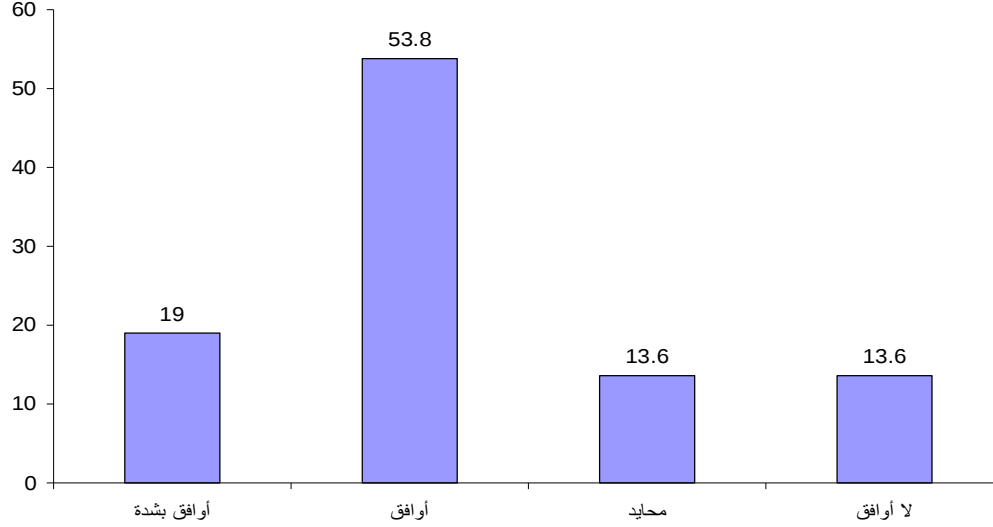
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
19	28	أوافق بشدة
53.8	79	أوافق
13.6	20	محايد
13.6	20	لا أوافق
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 53.8% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 19% ، واقل نسبة كانت للإجابة (محايد - لا أوافق) بلغت 13.6% ، مما يدل على أن ادارة المصارف لا توازن على الدوام بين السيولة والربحية والامان.

ويوضح شكل رقم (20-4-3) النسبة المئوية للاستجابة على العبارة (لا توازن ادارة المصارف على الدوام بين السيولة والربحية والامان)

شكل رقم (20-4-3)



3. الإجابة على الفقرة الثالثة: يوضح الجدول رقم (26-4-3) الاستجابة على العبارة (تهدف برامج الإصلاح الاداري والمالي للتأكد من مقدرة المصارف على الايفاء بالتزاماتها)

جدول رقم (26-4-3)

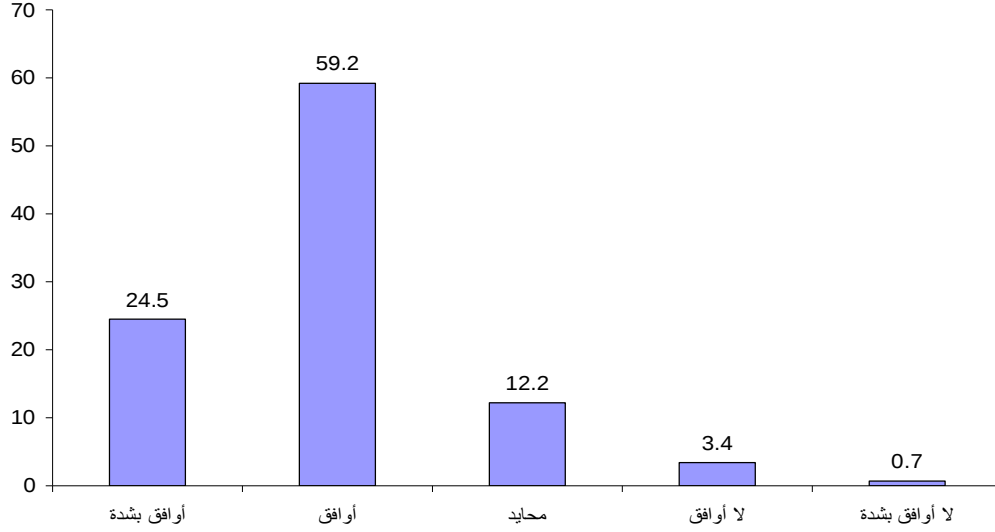
الاستجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	36	24.5
أوافق	87	59.2
محايد	18	12.2
لا أوافق	5	3.4
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاستجابة (أوافق) حيث بلغت 59.2% ، تليها نسبة الاستجابة (أوافق بشدة) 24.5% ، نسبة الاستجابة (محايد) 12.2% ، نسبة الاستجابة (لا أوافق) 3.4% ، و اقل نسبة كانت للاستجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الاداري والمالي تهدف للتأكد من مقدرة المصارف على الايفاء بالتزاماتها.

ويوضح شكل رقم (3-4-21) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تهدف برامج الإصلاح الإداري والمالي للتأكد من مقدرة المصارف على الإيفاء بالتزاماتها)

شكل رقم (3-4-21)



4. الإجابة على الفقرة الرابعة : يوضح الجدول رقم (3-4-27) الإجابة على العبارة (تسهم برامج الإصلاح الإداري والمالي في توفير نظام رقابة داخلي محكم للتحقق من كفاءة إدارة السيولة)

جدول رقم (3-4-27)

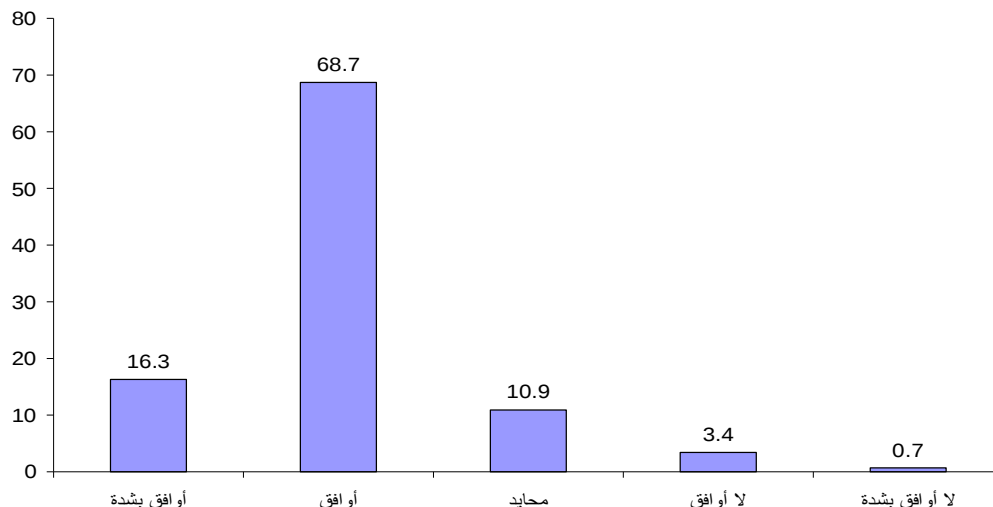
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	24	16.3
أوافق	101	68.7
محايد	16	10.9
لا أوافق	5	3.4
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 68.7% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 16.3% ، نسبة الإجابة (محايد) 10.9% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 3.4% ، و اقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تسهم في توفير نظام رقابة داخلي محكم للتحقق من كفاءة إدارة السيولة.

ويوضح شكل رقم (3-4-22) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تسهم برامج الإصلاح الإداري والمالي في توفير نظام رقابة داخلي محكم للتحقق من كفاءة إدارة السيولة)

شكل رقم (3-4-22)



5. الإجابة على الفقرة الخامسة : يوضح الجدول رقم (3-4-28) الإجابة على العبارة (تساعد برامج الإصلاح الإداري والمالي المصارف التجارية على الاستخدام الأمثل للموارد مما يحافظ على مستويات السيولة المطلوبة)

جدول رقم (3-4-28)

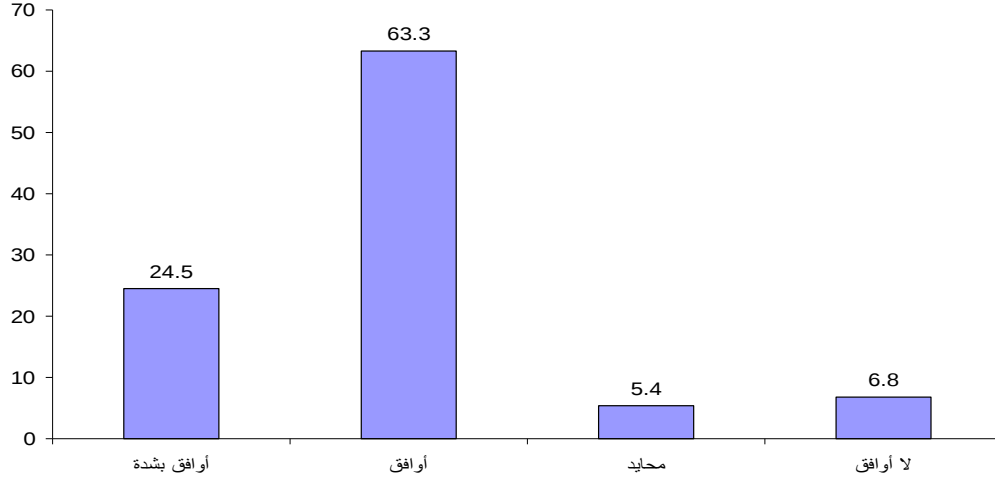
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	36	24.5
أوافق	93	63.3
محايد	8	5.4
لا أوافق	10	6.8
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 63.3% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 24.5% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 6.8% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (محايد) بلغت 5.4% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تساعد المصارف التجارية على الاستخدام الأمثل للموارد مما يحافظ على مستويات السيولة المطلوبة.

ويوضح الشكل رقم (3-4-23) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تساعد برامج الإصلاح الإداري والمالي المصارف التجارية على الاستخدام الأمثل للموارد مما يحافظ على مستويات السيولة المطلوبة)

شكل رقم (3-4-23)



6. الإجابة على الفقرة السادسة : يوضح الجدول رقم (3-4-29) الإجابة على العبارة (تعمل برامج الإصلاح الإداري والمالي على المراجعة الدورية لسياسات السيولة بما يتناسب مع نشاط المصارف)

جدول رقم (3-4-29)

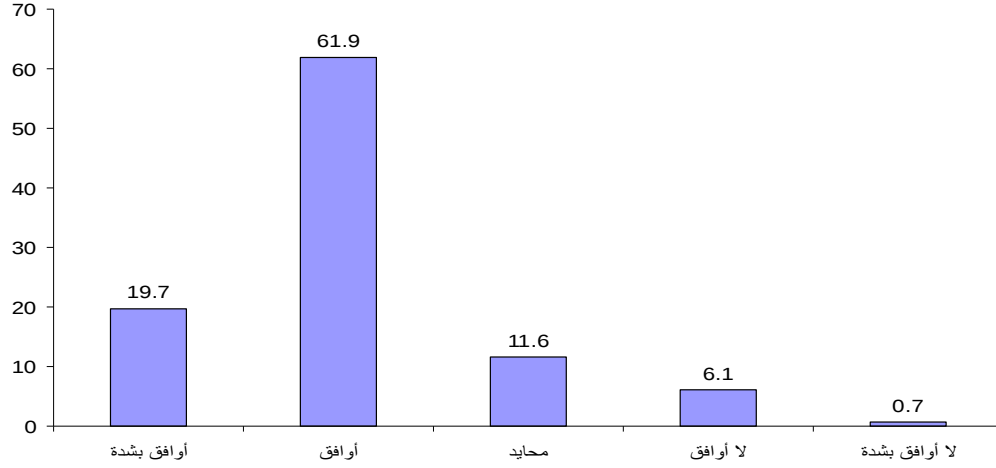
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	29	19.7
أوافق	91	61.9
محايد	17	11.6
لا أوافق	9	6.1
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 61.9% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 19.7% ، نسبة الإجابة (محايد) 11.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 6.1% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تعمل على المراجعة الدورية لسياسات السيولة بما يتناسب مع نشاط المصارف.

ويوضح شكل رقم (3-4-24) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تعمل برامج الإصلاح الإداري والمالي على المراجعة الدورية لسياسات السيولة بما يتناسب مع نشاط المصارف)

شكل رقم (3-4-24)



7. الإجابة على الفقرة السابعة : يوضح الجدول رقم (3-4-31) الإجابة على العبارة (تعمل برامج الإصلاح الإداري والمالي على تطوير أدوات جديدة لإدارة السيولة بالمصارف التجارية)

جدول رقم (3-4-30)

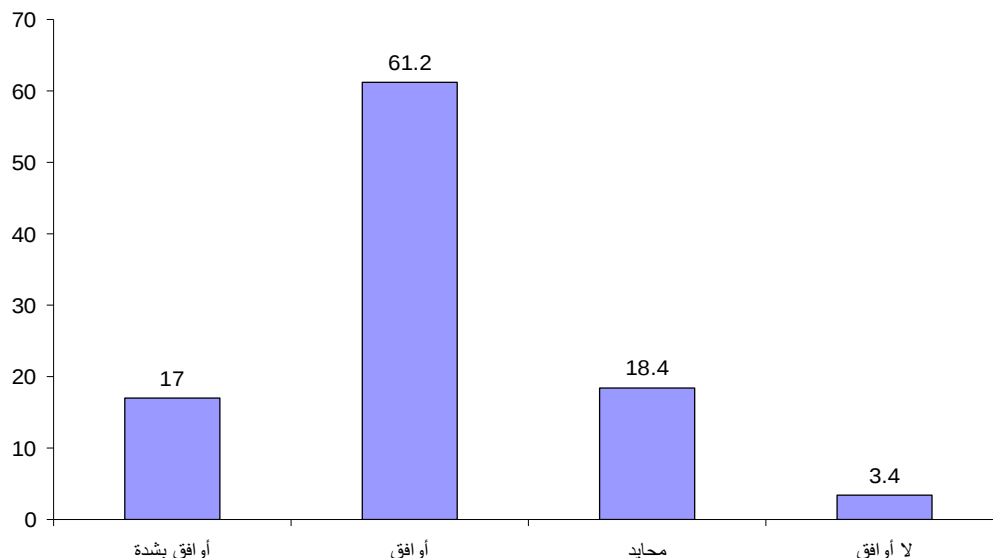
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
17	25	أوافق بشدة
61.2	90	أوافق
18.4	27	محايد
3.4	5	لا أوافق
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 61.2% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 18.4% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 17% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق) بلغت 3.4% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تعمل على تطوير أدوات جديدة لإدارة السيولة بالمصارف التجارية.

ويوضح الشكل رقم (3-4-25) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تعمل برامج الإصلاح الإداري والمالي على تطوير أدوات جديدة لإدارة السيولة بالمصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-25)



8. الإجابة على الفقرة الثامنة : يوضح الجدول رقم (3-4-31) الإجابة على العبارة (لدى برامج الإصلاح الإداري والمالي خطط بديلة تمكن من مواجهة أزمات السيولة التي تتعرض لها المصارف)

جدول رقم (3-4-31)

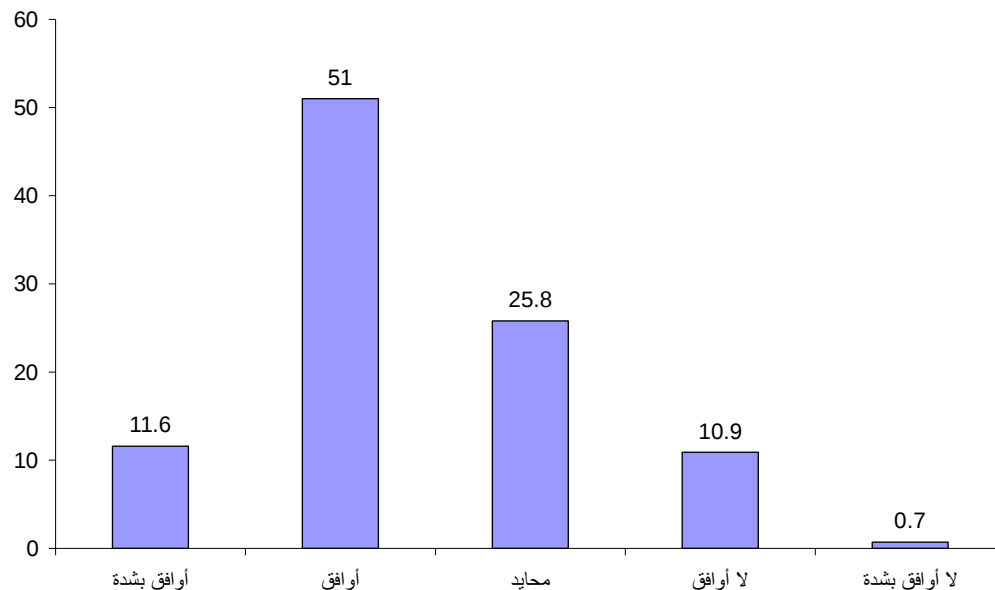
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	11.6
أوافق	75	51
محايد	38	25.8
لا أوافق	16	10.9
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 51% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 25.8% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 11.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 10.9% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على لبرامج الإصلاح الإداري والمالي خطط بديلة تمكن من مواجهة أزمات السيولة التي تتعرض لها المصارف.

ويوضح الشكل رقم (26-4-3) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (لدى برامج الإصلاح الإداري والمالي خطط بديلة للتمكن من مواجهة ازمات السيولة التي تتعرض لها المصارف)

شكل رقم (26-4-3)



9. الإجابة على الفقرة التاسعة : يوضح الجدول رقم (32-4-3) الإجابة على العبارة (تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي يجب المصارف الدخول في أزمة سيولة)

جدول رقم (32-4-3)

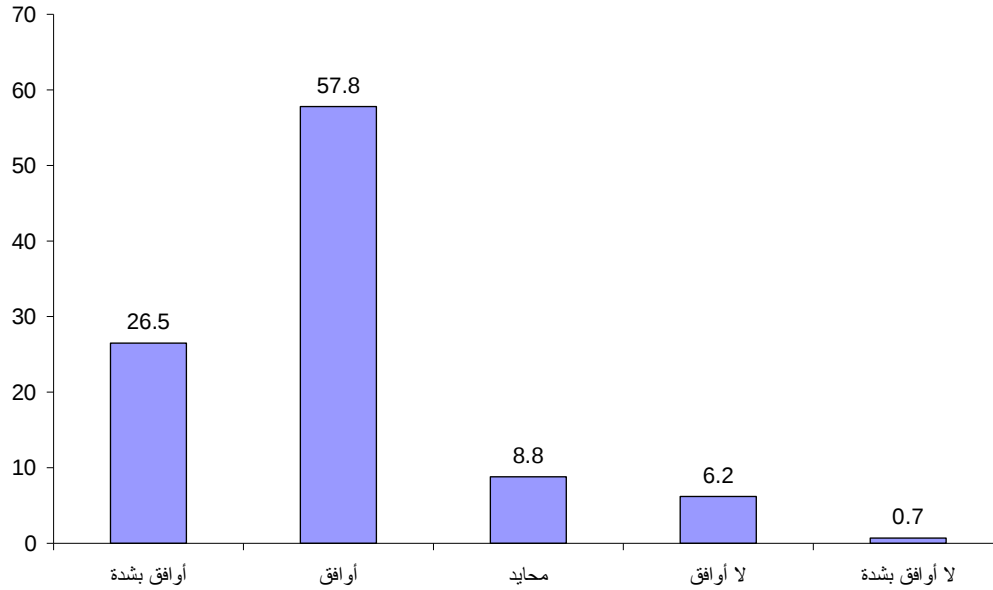
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	39	26.5
أوافق	85	57.8
محايد	13	8.8
لا أوافق	9	6.2
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 57.8% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 26.5% ، نسبة الإجابة (محايد) 8.8% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 6.2% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي يجب المصارف الدخول في أزمة سيولة.

ويوضح الشكل رقم(3-4-27) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي يجنب المصارف الدخول في أزمة سيولة)

شكل رقم (3-4-27)



10. الإجابة على الفقرة العاشرة : يوضح الجدول رقم(3-4-33) الإجابة على العبارة(هناك دور مباشر لبرامج الإصلاح الإداري والمالي في توفير السيولة اللازمة للمصارف)

جدول رقم (3-4-33)

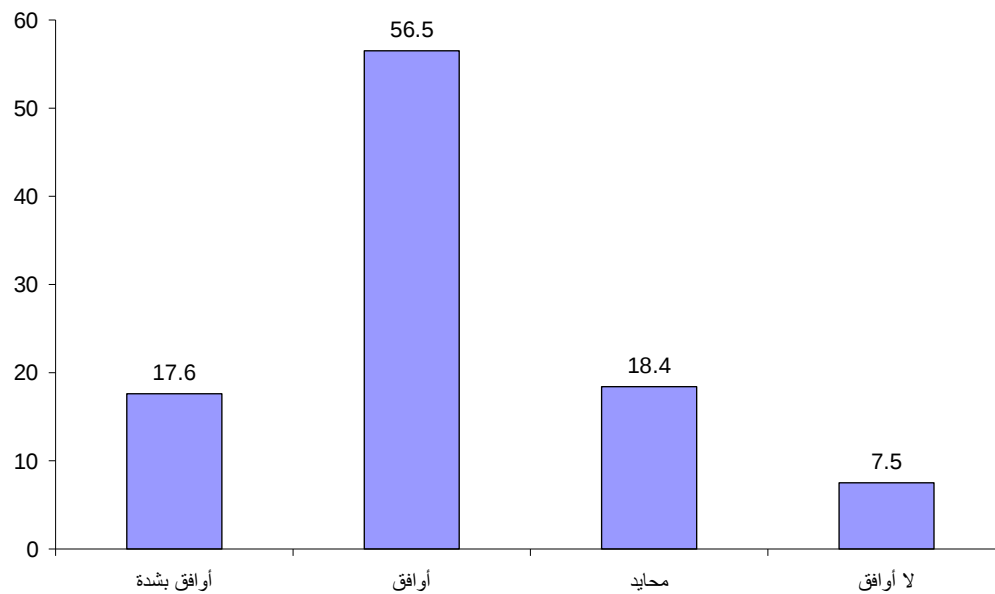
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	26	17.6
أوافق	83	56.5
محايد	27	18.4
لا أوافق	11	7.5
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 56.5% ، تليها نسبة الاجابة (محايد) 18.4% ، نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 17.6% ، واقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق) بلغت 7.5% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي لها دور مباشر في توفير السيولة اللازمة للمصارف .

ويوضح الشكل رقم (3-4-28) الاجابة على العبارة(هنالك دور مباشر لبرامج الاصلاح الادارى والمالى فى توفير السيولة اللازمة للمصارف)

شكل رقم (3-4-28)



إختبار مربع كاي :

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموافقين وغير الموافقين والمحايدين ،تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات، والجدول التالي يوضح ذلك
إختبار الإستقلالية(مربع كاي) لعبارات الفرض الثالث

جدول رقم (3-4-34)

رقم العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
1	144.05	4	0.00	قبول الفرض
2	65.93	3	0.00	قبول الفرض
2	166.44	4	0.00	قبول الفرض
4	229.17	4	0.00	قبول الفرض
5	128.08	3	0.00	قبول الفرض
6	175.89	4	0.00	قبول الفرض
7	110.93	3	0.00	قبول الفرض
8	112.01	4	0.00	قبول الفرض
9	159.02	4	0.00	قبول الفرض
10	81.98	3	0.00	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بان القيم الاحتمالية المصاحبة لقيم مربع كاي فى جميع العبارات هى أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وذلك يعني قبول الفرضية . أى ان تودى برامج الإصلاح الاداري والمالى الى الزيادة المستمرة فى سيولة المصارف التجارية.

التوزيع التكراري لفقرات الفرض الثالث :

يوضح الجدول التالي التكرار ولأنحراف المعياري لجميع فقرات الفرض

جدول رقم (3-4-35)

يوضح مقياس ريكارت الخماسي لعبارات الفرض

رقم العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	28	85	12	20	2	2.2	0.95	أوافق
	النسبة	19	57.8	8.2	13.6	1.4			
2	التكرار	28	79	20	20	0	2.2	0.91	أوافق
	النسبة	19	53.8	13.6	13.6	0			
3	التكرار	36	87	18	5	1	2	0.75	أوافق
	النسبة	24.5	59.2	12.2	3.4	0.7			
4	التكرار	24	101	16	5	1	2	0.69	أوافق
	النسبة	16.3	68.7	10.9	3.4	0.7			
5	التكرار	36	93	8	10	0	1.9	0.76	أوافق
	النسبة	24.5	63.3	5.4	6.8	0			
6	التكرار	29	91	17	9	1	2.1	0.79	أوافق
	النسبة	19.7	61.9	11.6	6.1	0.7			
7	التكرار	25	90	27	5	0	2.1	0.70	أوافق
	النسبة	17	61.2	18.4	3.4	0			
8	التكرار	17	75	38	16	1	2.4	0.85	أوافق
	النسبة	11.6	51	25.8	10.9	0.7			
9	التكرار	39	85	13	9	1	2	0.81	أوافق
	النسبة	26.5	57.8	8.8	6.2	0.7			
10	التكرار	26	83	27	11	0	2.2	0.80	أوافق
	النسبة	17.6	56.5	18.4	7.5	0			
النتيجة النهائية	التكرار	288	869	196	110	7	2.1	0.80	أوافق
	النسبة	19.57	59.12	13.33	7.49	0.49			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من الجدول أعلاه بان نتائج عبارات الفرض الثالث (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي الى الزيادة المستمرة في سيولة المصارف التجارية) ، نجد انه حصل على متوسط 2.1 (موافق) حسب مقياس ريكارت الخماسي مما يؤكد صحة العبارة .

مما تقدم نستنتج الفرضية الثالثة للدراسة و التي تنص على الآتي :

(تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي وزيادة مستمرة في سيولة المصارف التجارية) قد تحققت .

من خلال ملاحظة الباحث على فقرات الفرضية الثالثة،يتضح أن المصارف التجارية لاتفصح بصورة تامة عن حقيقة موقفها السيولي ،لأنها لاتوازن بإستمرار بين مواردها المتاحة والإستخدامات وقيمة العائد،لذا أنتت البرامج الإصلاحية لتجنبها الدخول في أزمات السيولة.

عرض ومناقشة الفرضية الرابعة :

تتص الفرضية الرابعة على الآتي :

(تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة القدرة التنافسية للمصارف التجارية)

عدد فقرات الفرضية (8) فقرات

ولقد جاءت إجابات المستجيبين على فقرات الفرضية على النحو التالي:

1. الإجابة على الفقرة الأولى : يوضح الجدول رقم(36-4-3) الاجابة على العبارة (تعي

المصارف التجارية تحديات المنافسة في القطاع المصرفي)

جدول رقم (36-4-3)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	33	22.4
أوافق	92	62.6
محايد	11	7.5
لا أوافق	11	7.5
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت

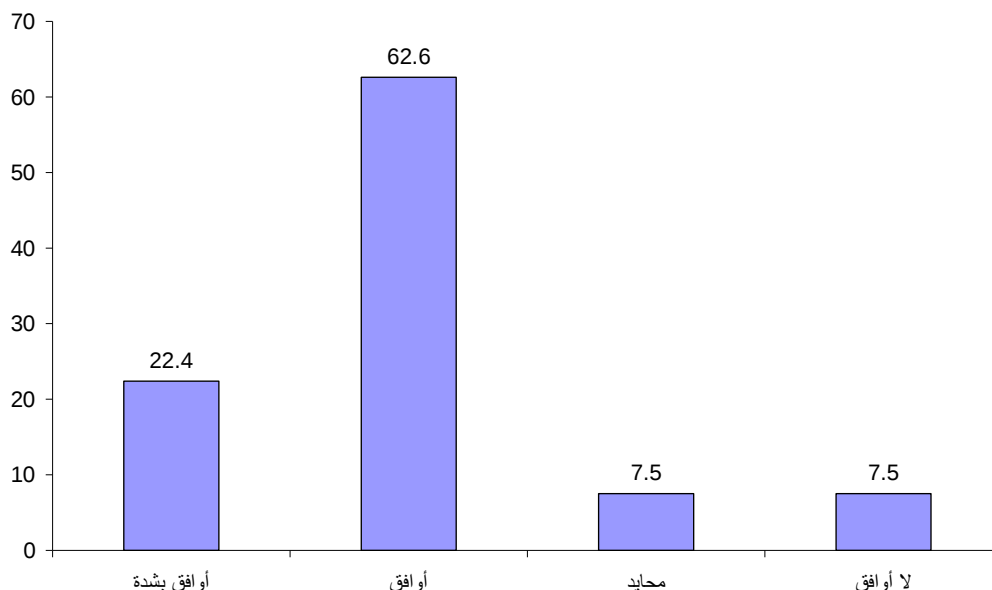
62.6% ، تليها نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 22.4% ، واقل نسبة كانت للاجابة (محايد - لا

أوافق) 7.5% ، مما يدل على أن المصارف التجارية تعي بتحديات المنافسة في القطاع

المصرفي.

ويوضح شكل رقم (29-4-3) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تعي المصارف التجارية تحديات المنافسة في القطاع المصرفي)

شكل رقم (29-4-3)



2. الإجابة على الفقرة الثانية : يوضح الجدول رقم (37-4-3) الإجابة على العبارة (تسهم برامج الإصلاح الإداري والمالي في إيجاد استراتيجية معلنه للمصارف التجارية لمقابلة المنافسة بكافة اشكالها)

جدول رقم (37-4-3)

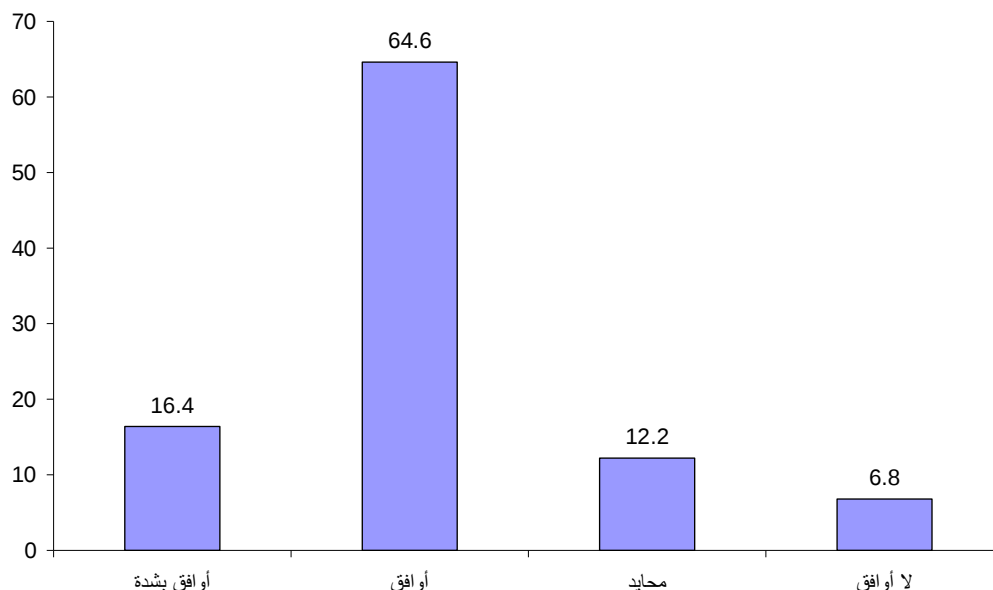
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	24	16.4
أوافق	95	64.6
محايد	18	12.2
لا أوافق	10	6.8
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 64.6% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 16.4% ، نسبة الإجابة (محايد) 12.2% ، ، واقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق) بلغت 6.8% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تسهم في إيجاد استراتيجية معلنه للمصارف التجارية لمقابلة المنافسة بكافة اشكالها .

ويوضح شكل رقم (3-4-30) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تسهم برامج الإصلاح الإداري والمالي في إيجاد استراتيجية معلنه للمصارف التجارية لمقابلة المنافسة بكافة اشكالها)

شكل رقم (3-4-30)



3. الإجابة على الفقرة الثالثة : يوضح جدول رقم (3-4-38) الإجابة على العبارة (توفر برامج الإصلاح الإداري والمالي للمصارف التجارية معايير منافسة تتسم بالشفافية)

جدول رقم (3-4-38)

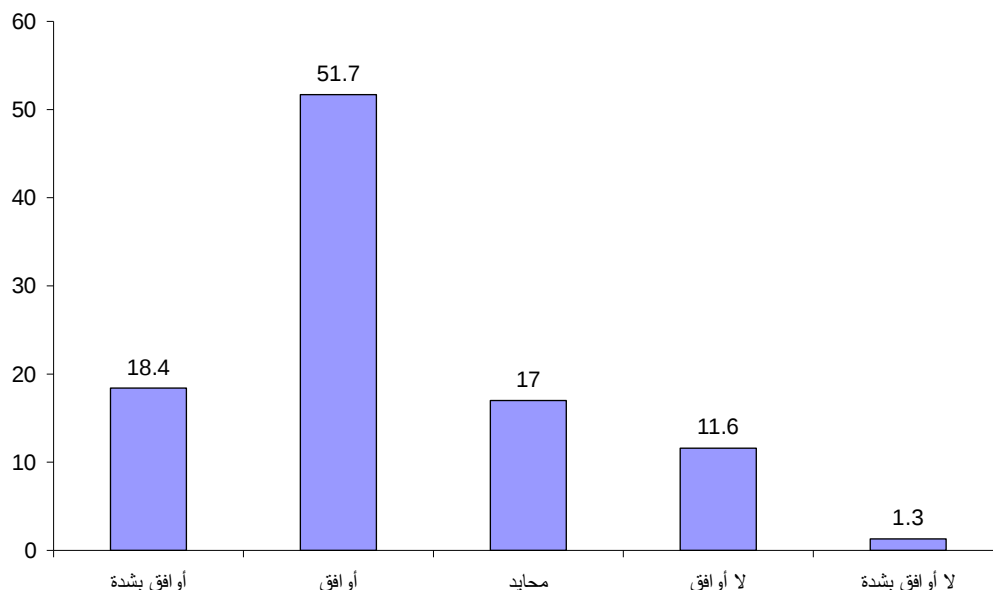
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	27	18.4
أوافق	76	51.7
محايد	25	17
لا أوافق	17	11.6
لا أوافق بشدة	2	1.3
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 51.7% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 18.4% ، نسبة الإجابة (محايد) 17% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 11.6% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.3% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي توفر للمصارف التجارية معايير منافسة تتسم بالشفافية.

ويوضح الشكل رقم (31-4-3) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (توفر برامج الإصلاح الإداري والمالي للمصارف التجارية معايير منافسة تتسم بالشفافية)

شكل رقم (31-4-3)



4. الإجابة على الفقرة الرابعة : يوضح الجدول رقم (39-4-3) الإجابة على العبارة (تتضمن برامج الإصلاح الإداري والمالي البيئة الملائمة للمصارف التجارية للتوسع والانتشار)

جدول رقم (39-4-3)

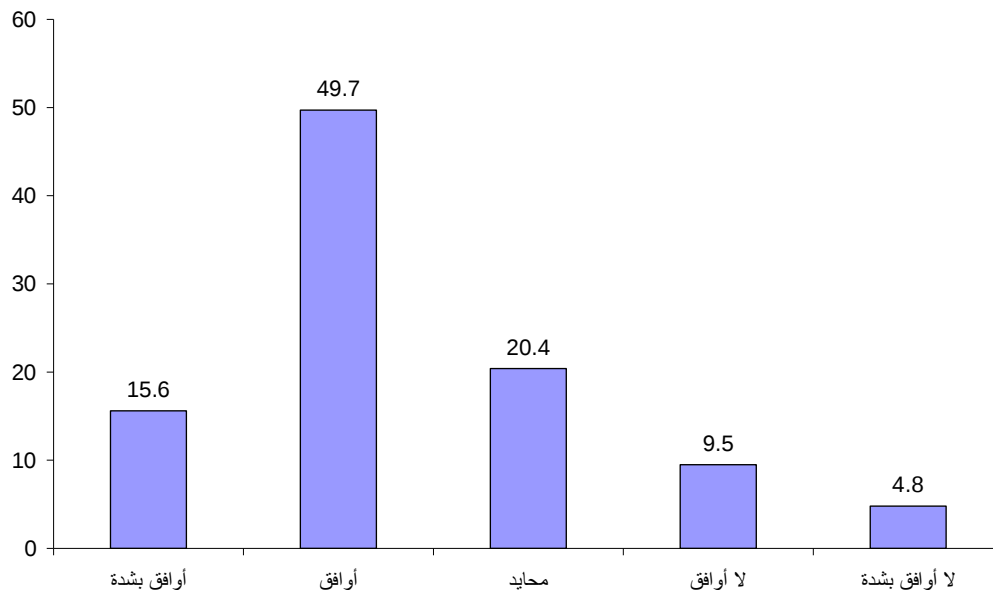
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	23	15.6
أوافق	73	49.7
محايد	30	20.4
لا أوافق	14	9.5
لا أوافق بشدة	7	4.8
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 49.7% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 20.4% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 15.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 9.5% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 4.8% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تهيئ البيئة الملائمة للمصارف التجارية للتوسع والانتشار.

ويوضح شكل رقم (3-4-32) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تهيئ برامج الإصلاح الإداري والمالي البيئة الملائمة للمصارف التجارية للتوسع والانتشار)

شكل رقم (3-4-32)



5. الإجابة على الفقرة الخامسة : يوضح الجدول رقم (3-4-40) الإجابة على العبارة (تمكن برامج الإصلاح الإداري والمالي المصارف التجارية علي مجابهة المنافسة محلياً وعالمياً)

جدول رقم (3-4-40)

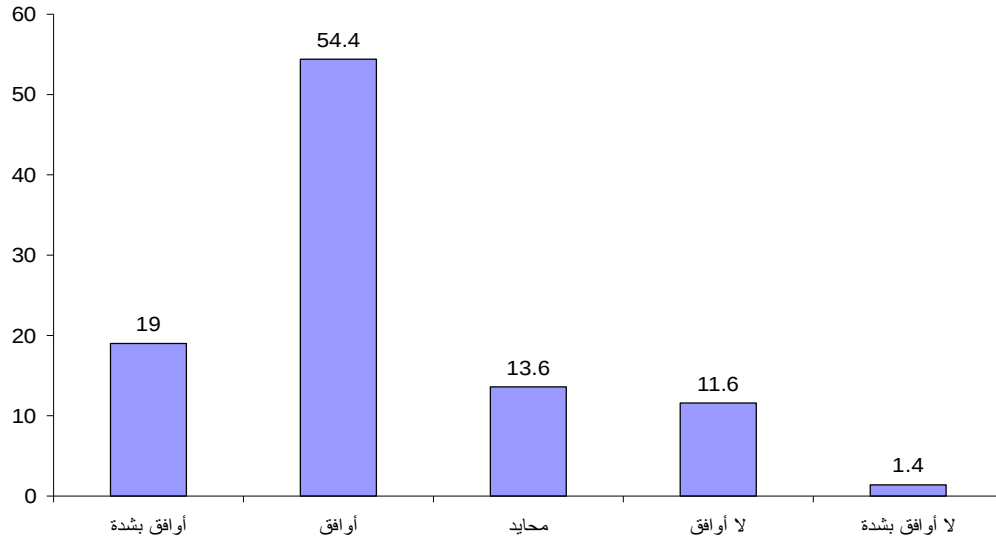
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	28	19
أوافق	80	54.4
محايد	20	13.6
لا أوافق	17	11.6
لا أوافق بشدة	2	1.4
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 54.4% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 19% ، نسبة الإجابة (محايد) 13.6% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 11.6% ، وقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 1.4% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تمكن المصارف التجارية علي مجابهة المنافسة محلياً وعالمياً .

ويوضح الشكل رقم (3-4-33) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تمكن برامج الإصلاح الإداري والمالي المصارف التجارية علي مجابهة المنافسة محلياً وعالمياً)

شكل رقم (3-4-33)



6. الإجابة على الفقرة السادسة : يوضح الجدول رقم (3-4-41) الإجابة على العبارة (تعمل برامج الإصلاح الإداري والمالي علي ايجاد نظم فاعلة وكفؤه لقياس الموقف التنافسي للمصارف التجارية)

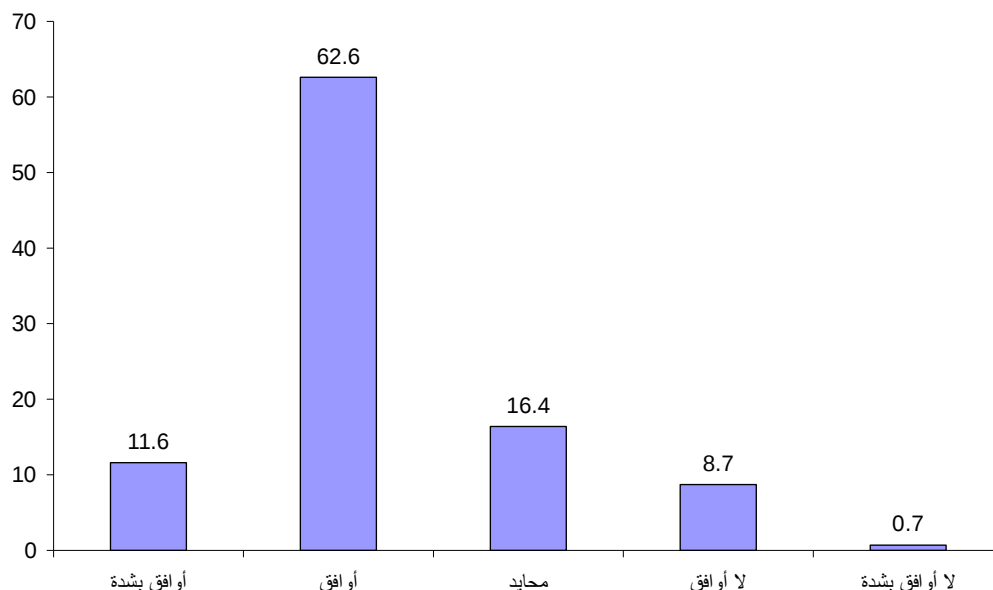
جدول رقم (3-4-41)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	17	11.6
أوافق	92	62.6
محايد	24	16.4
لا أوافق	13	8.7
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 62.6% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 16.4% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 11.6% ، نسبة الإجابة (لاأوافق) 8.7% ، وقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تعمل علي ايجاد نظم فاعلة وكفؤه لقياس الموقف التنافسي للمصارف التجارية.

ويوضح الشكل رقم (3-4-34) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تعمل برامج الإصلاح الاداري والمالي علي ايجاد نظم فاعلة وكفؤه لقياس الموقف التنافسي للمصارف التجارية) شكل رقم (3-4-34)



7. الإجابة على الفقرة السابعة : يوضح الجدول رقم (3-4-42) الإجابة على العبارة (يسعي المصرف المركزي من خلال برامج الإصلاح الاداري والمالي لاجداث منافسة متجددة بين المصارف التجارية)

جدول رقم (3-4-42)

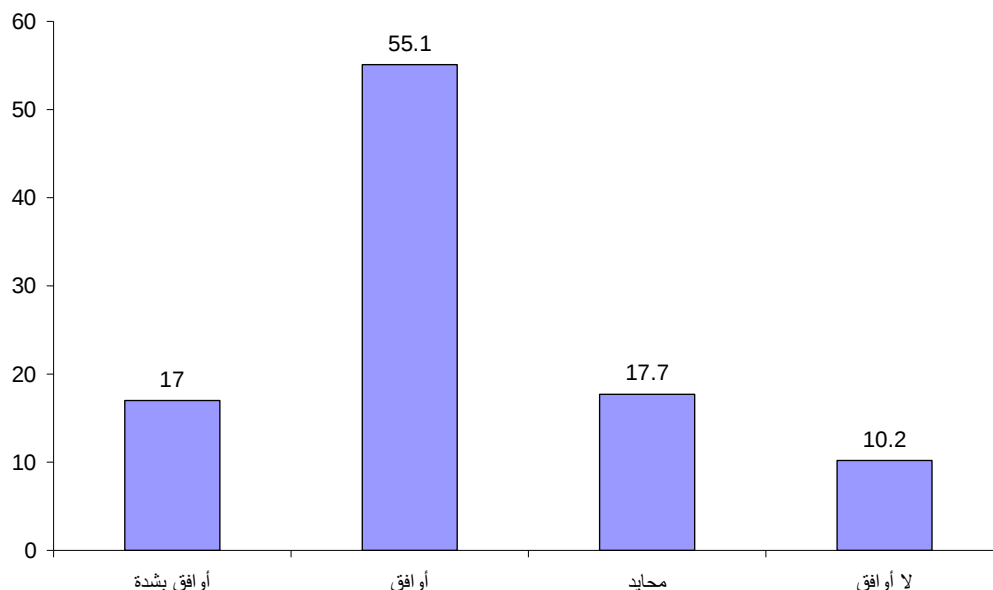
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	25	17
أوافق	81	55.1
محايد	26	17.7
لا أوافق	15	10.2
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 55.1% ، تليها نسبة الاجابة (محايد) 17.7% ، نسبة الاجابة (أوافق بشدة) 17% و اقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق) بلغت 10.2% ، مما يدل على أن المصرف المركزي يسعى من خلال برامج الإصلاح الاداري والمالي لاجداث منافسة متجددة بين المصارف التجارية.

ويوضح الشكل رقم (3-4-35) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (يسعى المصرف المركزي من خلال برامج الإصلاح الإداري والمالي لاحتاد منافسة متجددة بين المصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-35)



8. الإجابة على الفقرة الثامنة : يوضح الجدول رقم (3-4-43) الإجابة على العبارة (هنالك مساهمة جيدة لبرامج الإصلاح الإداري والمالي فيما يتعلق بزيادة درجة التنافسية بين المصارف التجارية)

جدول رقم (3-4-43)

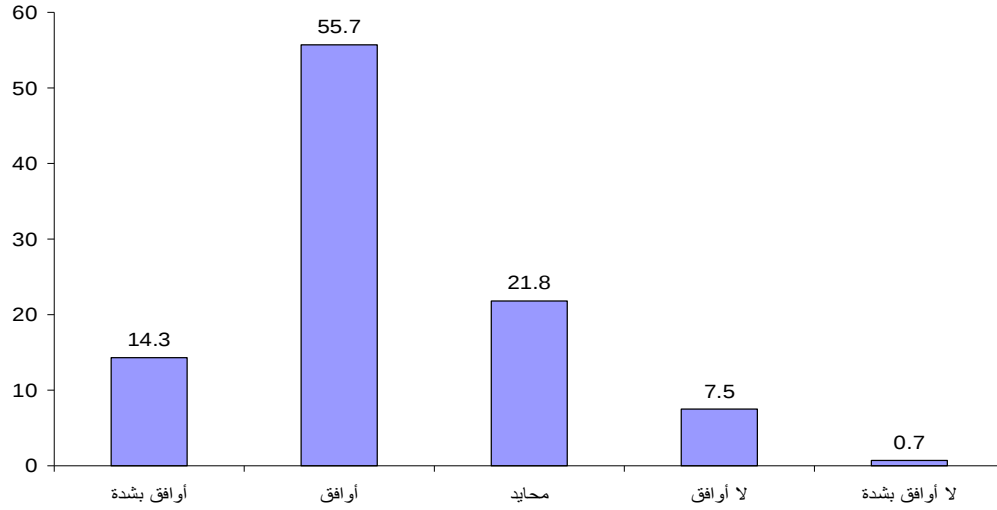
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	21	14.3
أوافق	82	55.7
محايد	32	21.8
لا أوافق	11	7.5
لا أوافق بشدة	1	0.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 55.7% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 21.8% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 14.3% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 7.5% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 0.7% ، مما يدل على ان هنالك مساهمة جيدة لبرامج الإصلاح الإداري والمالي فيما يتعلق بزيادة درجة التنافسية بين المصارف التجارية .

ويوضح الشكل رقم (3-4-36) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (هناك مساهمة جيدة لبرامج
الإصلاح الإداري والمالي فيما يتعلق بزيادة درجة التنافسة بين المصارف التجارية)

شكل رقم (3-4-36)



إختبار كاي لعبارات الفرض الرابع:

جدول رقم (3-4-44)

رقم العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
1	119.53	3	0.00	قبول الفرض
2	125.79	3	0.00	قبول الفرض
2	105.48	4	0.00	قبول الفرض
4	91.20	4	0.00	قبول الفرض
5	120.93	4	0.00	قبول الفرض
6	176.10	4	0.00	قبول الفرض
7	73.05	3	0.00	قبول الفرض
8	135.69	4	0.00	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحث من الدراسة الميدانية 2013م

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بأن القيم الإحتمالية المصاحبة لمربع كاي في جميع العبارات هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وذلك يعني قبول الفرضية ، أي أن برامج الإصلاح الإداري والمالي تؤدي الى زيادة القدرة التنافسية للمصارف التجارية .

التوزيع التكرار لفقرات الفرض الرابع :

يوضح الجدول التالي التكرار والانحراف المعياري لجميع فقرات الفرض

جدول (3-4-45)

رقم العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	33	92	11	11	0	2	0.78	أوافق
	النسبة	22.4	62.6	7.5	7.5	0			
2	التكرار	24	95	18	10	0	2.1	0.74	أوافق
	النسبة	16.4	64.6	12.2	6.8	0			
3	التكرار	27	76	25	17	2	2.3	0.94	أوافق
	النسبة	18.4	51.7	17	11.6	1.3			
4	التكرار	23	73	30	14	7	2.4	1.02	أوافق
	النسبة	15.6	49.7	20.4	9.5	4.8			
5	التكرار	28	80	20	17	2	2.2	0.93	أوافق
	النسبة	19	54.4	13.6	11.6	1.4			
6	التكرار	17	92	24	13	1	2.2	0.80	أوافق
	النسبة	11.6	62.6	16.4	8.7	0.7			
7	التكرار	25	81	26	15	0	2.2	0.85	أوافق
	النسبة	17	55.1	17.7	10.2	0			
8	التكرار	21	82	32	11	1	2.2	0.82	أوافق
	النسبة	14.3	55.7	21.8	7.5	0.7			
النتيجة	التكرار	198	671	186	108	13	2.2	0.90	أوافق
	النسبة	16.84	57.05	15.83	9.18	1.10			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من الجدول أعلاه بان نتائج عبارات الفرض الرابع (تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي الى زيادة مستمرة في القدرة التنافسية للمصارف التجارية) ، نجد انه حصل على متوسط 2.2 (موافق) حسب مقياس ريكارت الخماسي مما يؤكد صحة العبارة .

مما تقدم نستنتج أن تنص فرضية الدراسة الرابعة والتي تنص على الآتي :

(تؤدي برامج الإصلاح الإداري والمالي إلى زيادة القدرة التنافسية للمصارف التجارية) تحققت.

من خلال ملاحظة الباحث لإجابات المستجيبين على فقرات الفرضية الرابعة، يمكن القول :أن الإدراك بطبيعة المنافسة وتحديات البيئة المصرفية داخلياً وخارجياً، وتبني إستراتيجيات محددة وفق ذلك ،يمكن المصارف التجارية من مجابهة المنافسة من خلال ما توفره لها البرامج الإصلاحية.

عرض ومناقشة الفرضية الخامسة :

تنص الفرضية الخامسة على الآتي :

(الإهتمام بتدريب العاملين يسهم في إنجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي)

عدد فقرات الفرضية (9) فقرات .

ولقد جاءت إجابات المستجيبين على فقرات الفرضية على النحو التالي:

1. الإجابة على الفقرة الأولى : يوضح الجدول رقم(46-4-3) الإجابة على العبارة (يتم اشراك الموظفين في تصميم الدورات التدريبية لبرامج الإصلاح الاداري والمالي)

جدول رقم (46-4-3)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	13	8.8
أوافق	40	27.2
محايد	24	16.3
لا أوافق	58	39.5
لا أوافق بشدة	12	8.2
المجموع	147	100

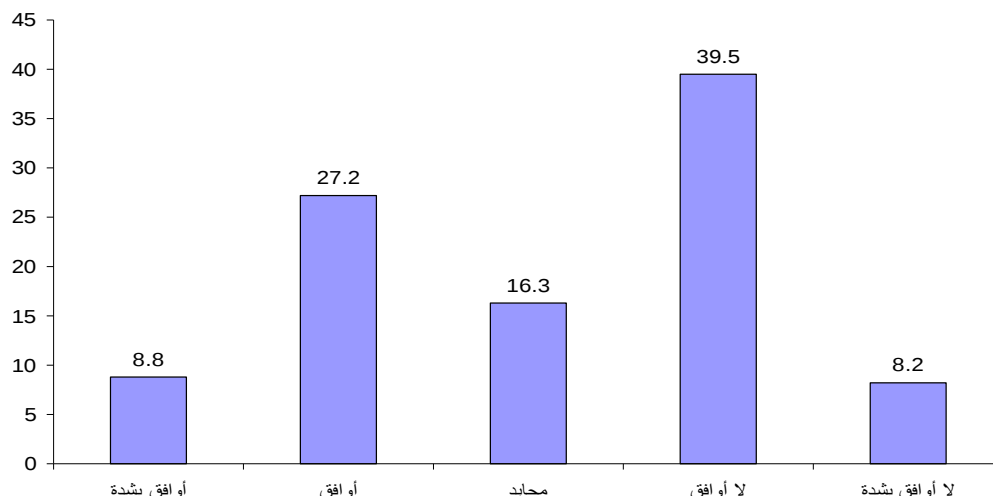
المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (لأوافق) حيث بلغت 39.5% ، تليها نسبة الإجابة (أوافق) 27.2% ، نسبة الإجابة (محايد) 16.3% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 8.8% ، واقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 8.2% ، مما يدل على أن الموظفين لا يتم اشراكهم في تصميم الدورات التدريبية لبرامج الإصلاح الاداري والمالي.

ويوضح الشكل رقم(37-4-3) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (يتم اشراك الموظفين في

تصميم الدورات التدريبية لبرامج الإصلاح الاداري والمالي)

شكل رقم (37-4-3)



2. الإجابة على الفقرة الثانية : يوضح الجدول رقم (3-4-47) الإجابة على العبارة) تتناسب الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي كما وكيفا مع طبيعة المشاكل التي تواجه المصارف)

جدول رقم (3-4-47)

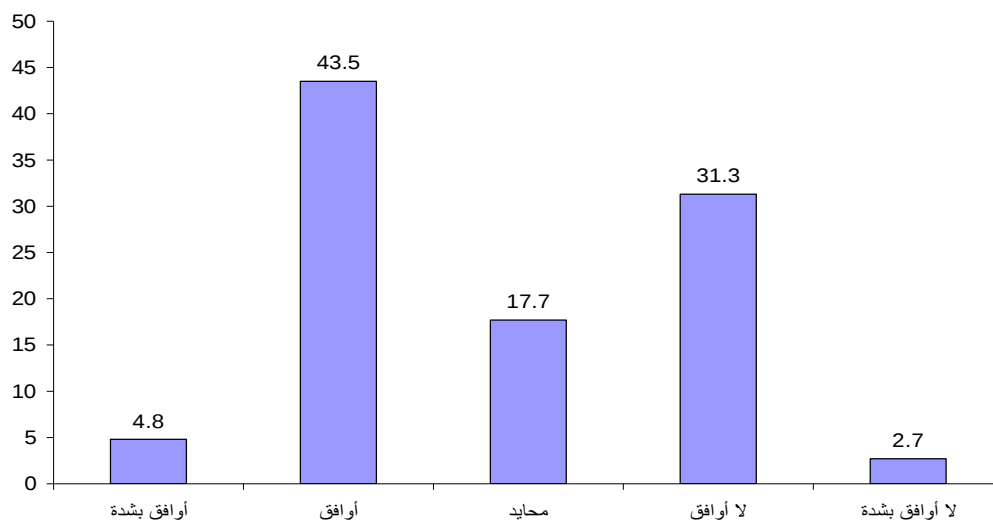
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	7	4.8
أوافق	64	43.5
محايد	26	17.7
لا أوافق	46	31.3
لا أوافق بشدة	4	2.7
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 43.5% ، تليها نسبة الإجابة (لاأوافق) 31.3% ، نسبة الإجابة (محايد) 17.7% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 4.8% ، و اقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 2.7% ، مما يدل على أن الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي تتناسب كما وكيفا مع طبيعة المشاكل التي تواجه المصارف.

ويوضح الشكل رقم(3-4-38) النسبة المئوية للإجابة على العبارة) تتناسب الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي كما وكيفا مع طبيعة المشاكل التي تواجه المصارف)

شكل رقم (3-4-38)



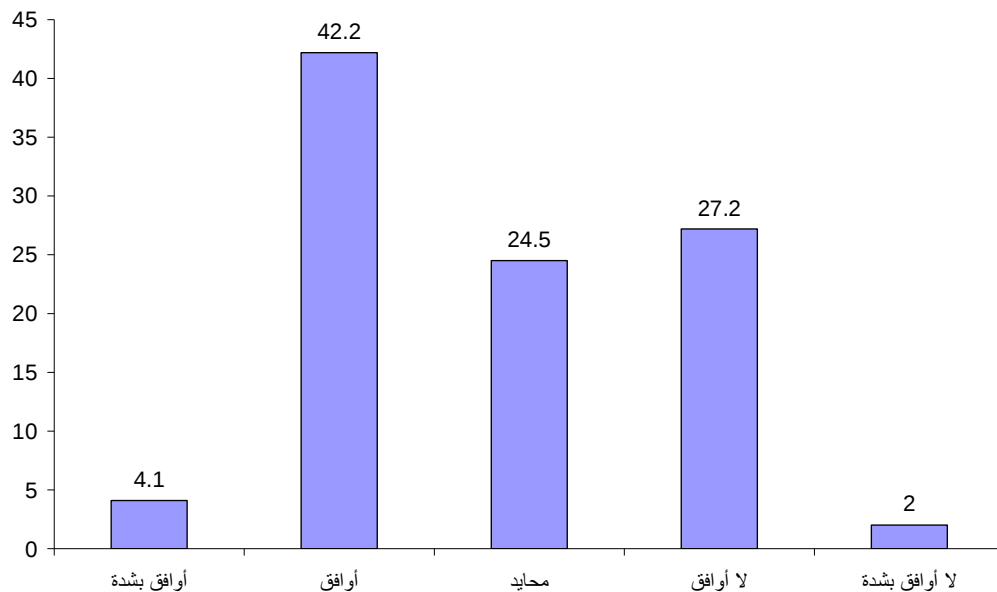
3. الإجابة على الفقرة الثالثة : يوضح الجدول رقم (3-4-48) الاجابة على العبارة) تضع المصارف التجارية ميزانيات مقدرة لبرامج التدريب المتصلة بالاصلاح الاداري والمالي (جدول رقم (3-4-48)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	6	4.1
أوافق	62	42.2
محايد	36	24.5
لا أوافق	40	27.2
لا أوافق بشدة	3	2
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للاجابة (أوافق) حيث بلغت 42.2% ، نسبة الاجابة (لا أوافق) 27.2% ، تليها نسبة الاجابة (محايد) 24.5% ، نسبة الاجابة (اوافق بشدة) 4.1% ، واقل نسبة كانت للاجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 2% ، مما يدل على أن المصارف التجارية تضع ميزانيات مقدرة لبرامج التدريب المتصلة بالاصلاح الاداري والمالي.

ويوضح الشكل رقم (3-4-39) النسبة المئوية للإجابة على العبارة) تضع المصارف التجارية ميزانيات مقدرة لبرامج التدريب المتصلة بالاصلاح الاداري والمالي (شكل رقم (3-4-39)



4. الإجابة على الفقرة الرابعة : يوضح الجدول رقم (3-4-49) الإجابة على العبارة (توجد بالمصارف التجارية حزم تدريبية خاصة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي)

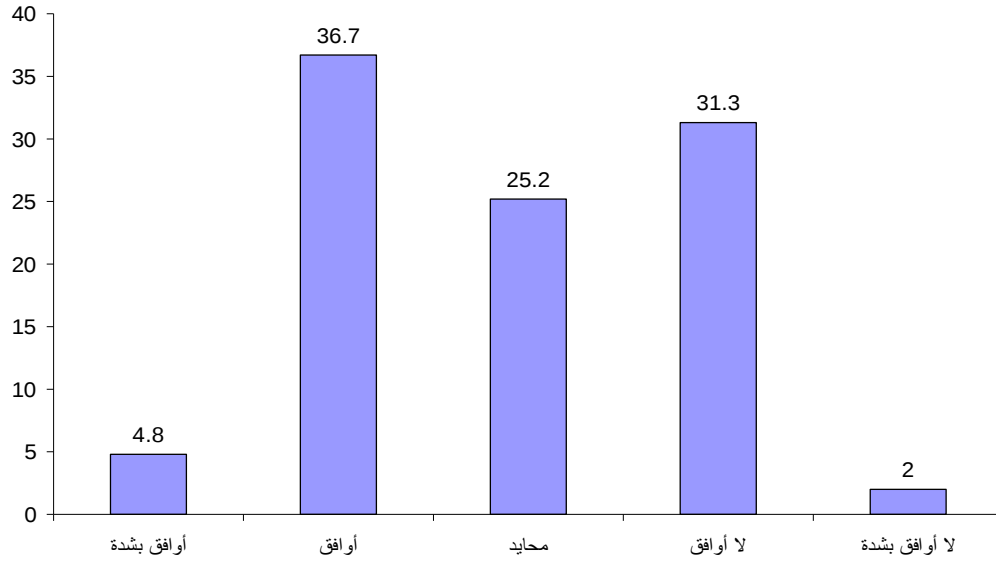
جدول رقم (3-4-49)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	7	4.8
أوافق	54	36.7
محايد	37	25.2
لا أوافق	46	31.3
لا أوافق بشدة	3	2
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 36.7% ، تليها نسبة الإجابة (لاأوافق) 31.3% ، نسبة الإجابة (محايد) 25.2% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 4.8% ، واقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 2% ، مما يدل على أن بالمصارف التجارية حزم تدريبية خاصة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي . ويوضح النسبة الشكل رقم (3-4-40) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (توجد بالمصارف التجارية حزم تدريبية خاصة ببرامج الإصلاح الإداري والمالي)

شكل رقم (3-4-40)



5. الإجابة على الفقرة الخامسة : يوضح الجدول رقم (3-4-50) الإجابة على العبارة (تراعي الدورات التدريبية بالمصارف التجارية الاحتياجات العملية والعلمية للمتدربين)

جدول رقم (3-4-50)

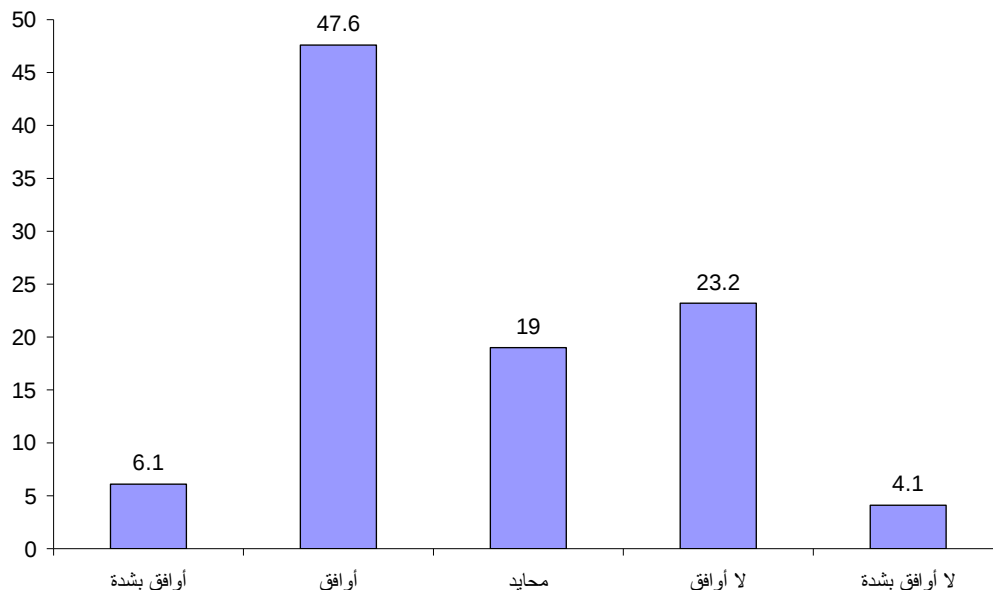
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	9	6.1
أوافق	70	47.6
محايد	28	19
لا أوافق	34	23.2
لا أوافق بشدة	6	4.1
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 47.6% ، تليها نسبة الإجابة (لاأوافق) 23.2% ، نسبة الإجابة (محايد) 19% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 6.1% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 4.1% ، مما يدل على أن الدورات التدريبية بالمصارف التجارية تراعي الاحتياجات العملية والعلمية للمتدربين.

ويوضح الشكل رقم (3-4-41) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تراعي الدورات التدريبية بالمصارف التجارية الاحتياجات العملية والعلمية للمتدربين)

شكل رقم (3-4-41)



6. الإجابة على الفقرة السادسة : يوضح الجدول رقم (3-4-51) الإجابة على العبارة (تقوم المصارف التجارية بالتمويل الكافي لمنسوبيها بكل مايتعلق ببرامج الإصلاح الاداري والمالي)

جدول رقم (3-4-51)

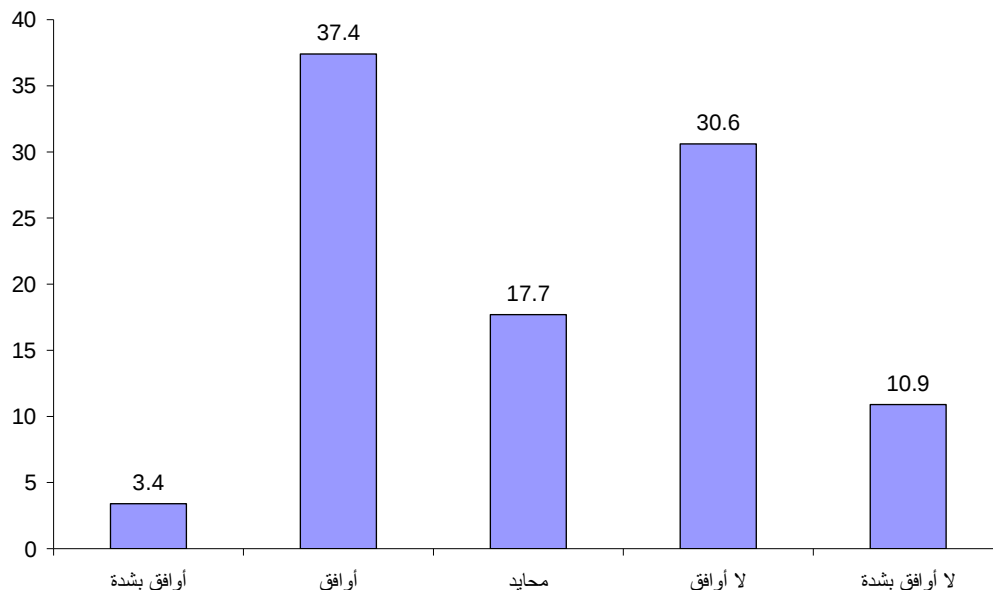
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
3.4	5	أوافق بشدة
37.4	55	أوافق
17.7	26	محايد
30.6	45	لا أوافق
10.9	16	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 37.4% ، تليها نسبة الإجابة (لاأوافق) 30.6% ، نسبة الإجابة (محايد) 17.7% ، نسبة الإجابة (بشدة) 10.9% ، وقل نسبة كانت للإجابة (أوافق بشدة) بلغت 3.4% ، مما يدل على أن المصارف التجارية لاتقوم بالتمويل الكافي لمنسوبيها بكل مايتعلق ببرامج الإصلاح الاداري والمالي .

ويوضح الشكل رقم (3-4-42) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (تقوم المصارف التجارية بالتمويل الكافي لمنسوبيها بكل مايتعلق ببرامج الإصلاح الاداري والمالي)

شكل رقم (3-4-42)



7. الإجابة على الفقرة السابعة : يوضح الجدول رقم (3-4-52) الإجابة على العبارة (يتم التدريب علي مصفوفة برامج الإصلاح الاداري والمالي من قبل مختصين في المجال)

جدول رقم (3-4-52)

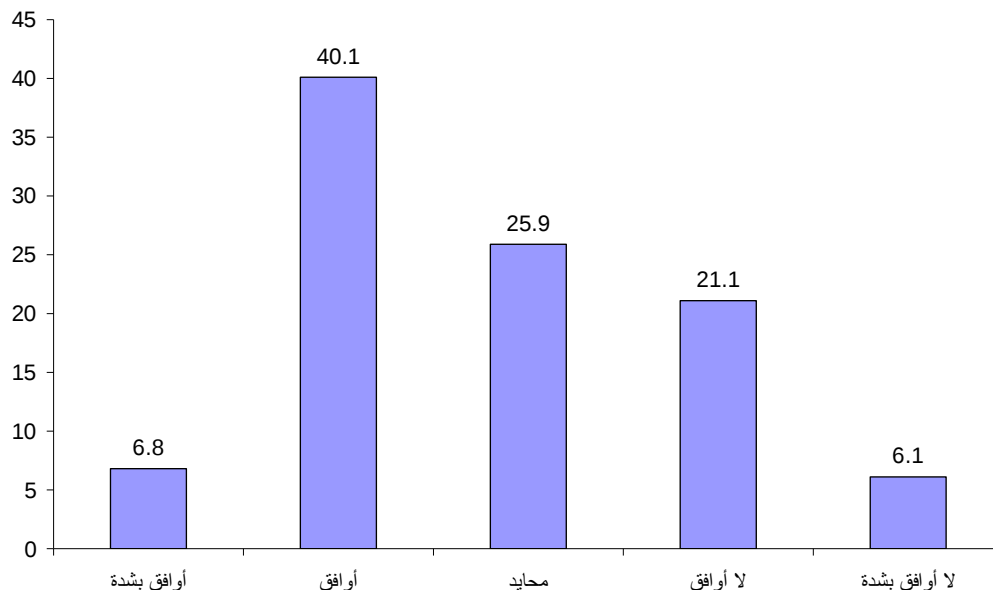
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
6.8	10	أوافق بشدة
40.1	59	أوافق
25.9	38	محايد
21.1	31	لا أوافق
6.1	9	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 40.1% ، تليها نسبة الإجابة (محايد) 25.9% ، نسبة الإجابة (لا أوافق) 21.1% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 6.8% ، واقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 6.1% ، مما يدل على أن التدريب علي مصفوفة برامج الإصلاح الاداري والمالي يتم من قبل مختصين.

ويوضح الشكل رقم (3-4-43) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (يتم التدريب علي مصفوفة برامج الإصلاح الاداري والمالي من قبل مختصين في المجال)

شكل رقم (3-4-43)



8. الإجابة على الفقرة الثامنة: يوضح الجدول رقم (3-4-53) الإجابة على العبارة (توجد بالمصارف التجارية مقاييس محددة لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية)

جدول رقم (3-4-53)

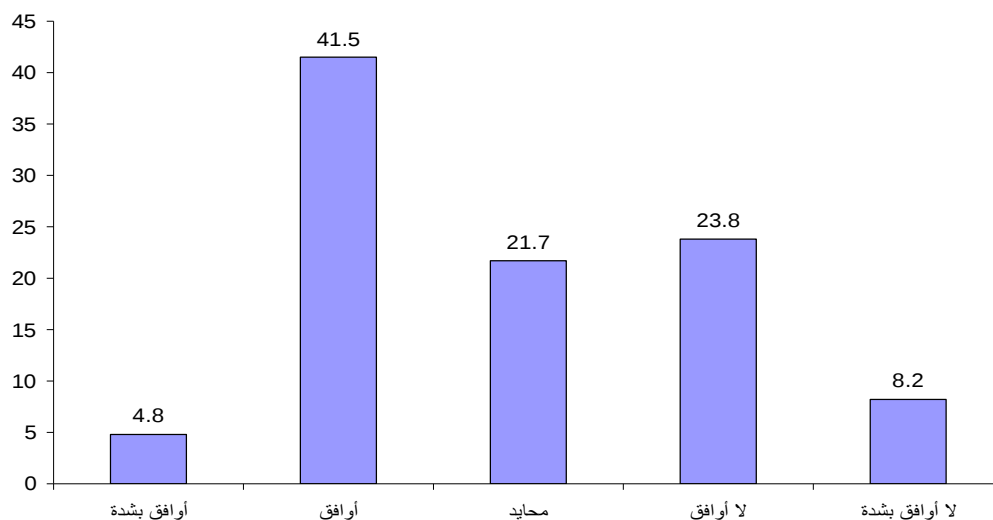
النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
4.8	7	أوافق بشدة
41.5	61	أوافق
21.7	32	محايد
23.8	35	لا أوافق
8.2	12	لا أوافق بشدة
100	147	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه ان اعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 41.5% ، تليها نسبة الإجابة (لاأوافق) 23.8% ، نسبة الإجابة (محايد) 21.7% ، نسبة الإجابة (بشدة) 8.2% ، و اقل نسبة كانت للإجابة (أوافق بشدة) بلغت 4.8% ، مما يدل على أن بالمصارف التجارية مقاييس محددة لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية .

ويوضح شكل رقم (3-4-44) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (توجد بالمصارف التجارية مقاييس محددة لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية)

شكل رقم (3-4-44)



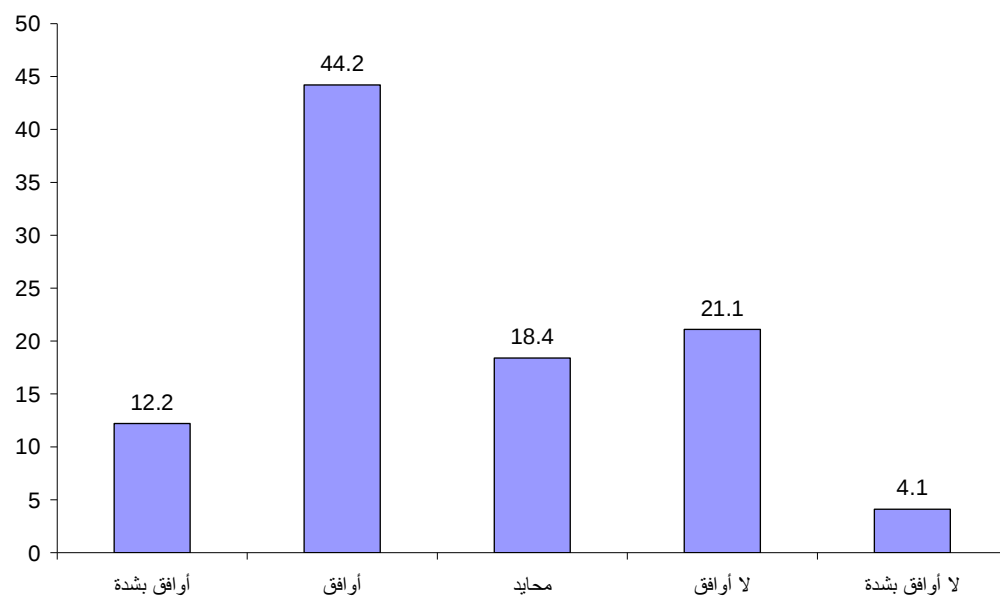
9. الإجابة على الفقرة التاسعة : يوضح الجدول رقم (3-4-54) الإجابة على العبارة (مخرجات الدورات التدريبية بالمصارف التجارية تساعد في تحسين نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي) جدول رقم (3-4-54)

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
أوافق بشدة	18	12.2
أوافق	65	44.2
محايد	27	18.4
لا أوافق	31	21.1
لا أوافق بشدة	6	4.1
المجموع	147	100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من خلال النتائج بالجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للإجابة (أوافق) حيث بلغت 44.2% ، تليها نسبة الإجابة (لا أوافق) 21.1% ، نسبة الإجابة (محايد) 18.4% ، نسبة الإجابة (أوافق بشدة) 12.2% ، وأقل نسبة كانت للإجابة (لا أوافق بشدة) بلغت 4.1% ، مما يدل على أن مخرجات الدورات التدريبية بالمصارف التجارية تساعد في تحسين نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي.

ويوضح الشكل رقم (3-4-45) النسبة المئوية للإجابة على العبارة (مخرجات الدورات التدريبية بالمصارف التجارية تساعد في تحسين نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي) شكل رقم (3-4-45)



إختبار مربع كاي :

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموافقين وغير الموافقين والمحايدين ،تم استخدام مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات، والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (3-4-55)

يوضح إختبار الاستقلالية (مربع كاي) لعبارات الفرض الخامس:

رقم العبارة	قيمة مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	القرار
1	52.08	4	0.00	قبول الفرض
2	89.50	4	0.00	قبول الفرض
2	83.78	4	0.00	قبول الفرض
4	72.69	4	0.00	قبول الفرض
5	89.63	4	0.00	قبول الفرض
6	57.32	4	0.00	قبول الفرض
7	59.36	4	0.00	قبول الفرض
8	62.63	4	0.00	قبول الفرض
9	66.44	4	0.00	قبول الفرض

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه بان القيم الاحتمالية المصاحبة لقيم مربع كاي فى جميع العبارات هى أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وذلك يدعونا لقبول الفرضية . أى ان الاهتمام بتدريب العاملين يسهم فى انجاح برامج الاصلاح الادارى والمالى.

جدول رقم (3-4-56)

مقياس ريكارت الخماسي لعبارات الفرض الخامس

التوزيع التكراري لفقرات الفرض الخامس

يوضح الجدول التالي التكرار والانحراف المعياري لجميع فقرات الفرض الخامس

رقم العبارة	المقياس	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1	التكرار	13	40	24	58	12	3.1	1.16	محايد
	النسبة	8.8	27.2	16.3	39.5	8.2			
2	التكرار	7	64	26	46	4	2.8	1.01	محايد
	النسبة	4.8	43.5	17.7	31.3	2.7			
3	التكرار	6	62	36	40	3	2.8	0.95	محايد
	النسبة	4.1	42.2	24.5	27.2	2			
4	التكرار	7	54	37	46	3	2.9	0.97	محايد
	النسبة	4.8	36.7	25.2	31.3	2			
5	التكرار	9	70	28	34	6	2.7	1.02	محايد
	النسبة	6.1	47.6	19	23.2	4.1			
6	التكرار	5	55	26	45	16	3.1	1.12	محايد
	النسبة	3.4	37.4	17.7	30.6	10.9			
7	التكرار	10	59	38	31	9	2.8	1.05	محايد
	النسبة	6.8	40.1	25.9	21.1	6.1			
8	التكرار	7	61	32	35	12	2.9	1.08	محايد
	النسبة	4.8	41.5	21.7	23.8	8.2			
9	التكرار	18	65	27	31	6	2.6	1.08	محايد
	النسبة	12.2	44.2	18.4	21.1	4.1			
النتيجة النهائية	التكرار	82	530	274	366	71	2.9	1.00	محايد
	النسبة	6.20	40.04	20.71	27.68	5.37			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الإستبانة 2013م.

يتضح من الجدول أعلاه بأن نتائج عبارات الفرض الخامس (الاهتمام بتدريب العاملين يسهم في

انجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي)، نجد انه حصل على متوسط 2.9 (محايد) حسب

مقياس ريكارت الخماسي مما يؤكد الحياد على العبارة .

مما سبق نستنتج أن الفرضية الخامسة والتي تنص على الآتي:

(الإهتمام بتدريب العاملين يسهم في إنجاح برامج الإصلاح الإداري والمالي) قد تحققت

من خلال ملاحظة الباحث لإجابات المستجيبين على فقرات الفرضية الخامسة ،يمكن القول بقلة إهتمام إدارات المصارف بتعريف منسوبيها بطبيعة برامج الإصلاح الإداري والمالي الخاصة بمصرفهم ، لذا فهي لاتقوم بوضع برامج تدريبية متعلقة به،كما تفرض عليه الإدارة العليا تعميم وسرية.

الخاتمة

النتائج :

من خلال البحث والعمل في الدراسة أمكن التوصل إلى عدد من النتائج كالآتي:

أولاً : النتائج العامة :

1. رغم الجهد الذي بذله بنك السودان المركزي لإصلاح وتطوير الجهاز المصرفي السوداني إلا أنه مازال ضعيفاً، وأنعكس ذلك على مساهمته المتدنية في الناتج الإجمالي المحلي بنسبة 11%.
2. على الرغم من تحسن بعض المؤشرات المالية للمصارف التجارية المبحوثة، كزيادة رأس المال ونمو حقوق الملكية، إلا أن مؤشرات كفاية رأس المال مازالت منخفضة وتأخذ قيماً دون الواحد الصحيح، في حين أن النسبة المثلثي 12%.
3. هنالك زيادة مستمرة في حجم التمويل المباشر الممنوح من قبل المصارف السودانية حيث كان في العام 2002م مبلغ 1.831 مليون جنيه ، لينمو بصورة كبيرة ومستمرة ليصل في العام 2008م ما قيمته 14.960 مليون جنيه ، وذلك نتيجةً لارتفاع حجم الودائع في كل عام ، لكن يلاحظ أن 46% من حجم التمويل المنفذ بصيغة المراجعة في حين أن الحد الأقصى المسموح به بواسطة بنك السودان المركزي لسقف لهذه الصيغة هو 30%.
- 4/ إرتفعت قيمة موجودات المصارف السودانية خلال الفترة 2002 - 2008م من 6.112.379 جنيه إلى 30.649.863 جنيه ، حيث تضاعفت خمس مرات ، وذلك نتيجة لدخول مصارف أجنبية خلال الفترة 2005 - 2008م بالإضافة إلى إنشاء مصارف وطنية جديدة.
5. تزايد نسبة التمويل المتعثر إلى إجمالي التمويل الممنوح خلال فترة الدراسة من 16% في العام 2002م إلى 24% في العام 2008م ، وهي بعيدة عن النسبة المثلثي العالمية البالغة 6%.
6. تعتبر رؤوس أموال المصارف السودانية ضعيفة بالمقارنة مع نظيرتها العربية بالرغم من إيفاء غالبية المصارف بزيادة رأس المال وفق السقف المحدد من قبل المصرف المركزي ، إذ أن أكبر رأس مال لمصرف سوداني يبلغ 238 مليون دولار ، في حين أن رؤوس أموال المصارف العربية في الغالب تتراوح بين 370 مليون إلى 4 مليار دولار، مما يعني عدم قدرة المصارف السودانية على المنافسة في محيطها الإقليمي والعربي.
7. ضعف التزام المصارف التجارية السودانية بالمعايير الدولية ومعايير بنك السودان المركزي التي تنظم العمل المصرفي ، مثل ضوابط منح التمويل والإئتمان بالإعتماد على الضمانات دون النظر لجدوى المشروع وموقف العميل المالي وخبرته وغير ذلك من العناصر الهامة .
8. لجؤ المصارف التجارية للإستثمار في الأوراق المالية، كشهادات المشاركة الحكومية (شهادة (وإجارة البنك المركزي(شمم) بمعدلات تتراوح بين 40% إلى 60% من حجم التمويل ، في حين

أن النسبة القصوى المسموح به من بنك السودان المركزي نسبة 30% ، وذلك لارتفاع العائد السنوي لهذه الأوراق والذي يتراوح بين (15%-18%) وذلك تجنباً لمخاطر التمويل ، كما أن المصارف تعطي عائد سنوي على الودائع الإستثمارية بين 10% - 12%، وبالتالي تتحقق لها مكاسب إضافية .

9. الخسائر الكبيرة المبرمج إطفائها على سنوات طويلة ،هى نتاج تنافس غير رشيد بين فروع المصرف الواحد ،والتهافت على تمويل وإئتمان كبار العملاء ، بالإضافة لتحقيق الإيرادات في المقام الأول دون النظر للسلامة المصرفية .

10. إلزام بنك السودان المركزي للمصارف بتوحيد نظم التقارير والقوائم المالية ، شكلاً ومضموناً عبر النظام الآلي وإرسالها فى توقيت محدد مع التطبيق الفوري للجزاءات المالية والإدارية؛أدى إلى سرعة ويسر عملية التقويم والمتابعة ،وأضاف عليها مزيداً من الشفافية والإفصاح .

ثانياً: النتائج الخاصة :

1. تحتاج المصارف التجارية السودانية إلى برامج إصلاح إداري ومالي أكثر كفاءة وفعالية من البرامج الحالية ،حيث أكد ذلك أكثر من 70% من المبحوثين.

2. تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي بصورة جيدة يؤثر إيجاباً على أرباح المصارف التجارية ،وذلك من خلال توافق أكثر من 72% من المبحوثين على ذلك.

3. تلاحظ أن المصارف التجارية التى طبقت برامج الإصلاح الإداري والمالي قد أدى ذلك إلى زيادة واضحة في سيولة المصرف.

4. تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي بالمصارف التجارية وفق آليات محددة يخلق ميزة تنافسية للمصارف ، وفق معايير تتسم بالشفافية .

5. غياب الرؤية الإستراتيجية للإصلاح الإداري والمالي بالمصارف التجارية في الجانب التدريبي، إذ لا يتم وضعه في خطط وبرامج التدريب ، بإعتباره من الأشياء المسكوت عنها،وبالتالي يتم التركيز على جوانب أخرى كخدمة العملاء ،التسويق المصرفي ،مخاطر التمويل وغيرها.

6. مازالت تعاني المصارف التجارية الخاضعة لبرامج إصلاح إداري ومالي من تصنيف متدني وفق معيار (CAEL) لبنك السودان المركزي، والذي يتراوح بين هامشي وغير مرضي ،وهي أدنى درجات التصنيف.

7. ضعف إلمام منسوبي المصارف التجارية بطبيعة برامج الإصلاح الإداري والمالي الخاصة بمصرفهم ،وينحصر الإدراك بخارطة الطريق الخاصة به لدى الإدارة العليا بالإضافة لعدد محدود من الموظفين ذوي الصلة المباشرة به.

8. تتباين برامج الإصلاح الإداري والمالي التي إنتهجها بنك السودان المركزي من مصرف لآخر ،من حيث المدة الزمنية ، المطلوبات ، والإجراءات المصاحبة طبقاً لحالة المصرف المستهدف.

9. عدم مقدرة المصارف التي بها برامج إصلاح إداري ومالي علي الإيفاء بمخصصات التمويل المتعثر، وذلك بسبب ضخامته حيث يفوق حجمه قيمة رأس المال ، بالإضافة إلى محدودية صافي الأرباح، مما يؤدي عدم قيام تلك المصارف بتوزيعات نقدية للمساهمين وتحويل الأرباح القابلة للتوزيع للمخصصات الأخرى والإحتياجات .

التوصيات :

بناءً على نتائج الدراسة فإن الباحث يخرج بالتوصيات التالية:

أولاً : توصيات عامة :

1. إعادة النظر في البرامج الإصلاحية الحالية ،وتطبيق برامج أخرى أكثر فعالية تؤدي إلى تحسين التصنيف المتدني المصارف التجارية خلال فترة زمنية أقل .
2. العمل على تعزيز الثقة في الجهاز المصرفي السوداني وزيادة كفاءة أدائه ، ليقوم بدور الوسيط المالي والشريك التنموي.

3. العمل على زيادة مساهمة القطاع المصرفي في الناتج الإجمالي المحلي ، بتقديم المزيد من المحفزات للدخول في كافة أوجه النشاط الاقتصادي ' ومنح التمويل متوسط وطويل الأجل للقطاعات التي تتطلب ذلك.

4. وضع حزم تدريبية متكاملة للإصلاح الإداري والمالي ،وتضمنين الأزمنة اللازمة لإنجازه في التخطيط قصير المدى والطويل بالمصارف .

5. ضرورة العمل التدريجي على سد العجز في مخصصات التمويل المتعثر خاصة الرديء منه، باعتباره أكبر مهددات للسلامة المصرفية.

6. تطبيق كافة ضوابط منح التمويل المصرفي وإدارته ، حتى يتم تجنب ضياع الأموال وهدر الوقت في استرداد الديون وبيع الرهونات، مع ضرورة الاهتمام بإدارتى متابعة وتحصيل التمويل والإدارة القانونية وتوفير الكوادر المؤهلة والمعينات اللازمة لأداء مهامهما.

7. إعطاء الإصلاح الإداري والمؤسسي الاهتمام اللازم باعتباره جزء أصيل في عملية الإصلاح المصرفي.

8. ضرورة الالتزام التام بكافة ضوابط ومنشورات المصرف المركزي وقانون العمل المصرفي والجهات الرقابية الأخرى حتى تتحقق السلامة المصرفية والمالية وتفادياً للجزاءات المالية والإدارية.

9/ الاستمرار في تقوية نظم إدارة المخاطر وتعزيز دور مسئول الالتزام بالمصارف.

10. إعمال مبدأ الشفافية والإفصاح التام للتقارير والقوائم المالية المتعلقة بنتائج أعمال المصارف التجارية لتبرز موقفه الفعلي.

11. وضع أسس واضحة للاختيار والتعيين ،والعمل على الحد من المخالفات المصرفية ونشر ثقافة أخلاقيات المهنة،مع تفعيل تطبيق قانون الخدمة العامة على منسوبي المصارف وتقديم المخالفين للقضاء بدل الاكتفاء بالاستقالة أو الفصل .

12. تطبيق مبدأ المحاسبة الجادة لمجالس إدارات المصارف ومديري العموم ونوابهم ومساعدتهم والذين تسببوا في إنشاء عمليات مصرفية أدت إلى خسائر بالمصارف ، أو لم يلتزموا بأسس منح التمويل والائتمان أو القوانين والمعايير التي تنظم صلاحياتهم ومهامهم.

13. الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين بالمصارف، مع تكثيف النوعي منه وتزويدهم بالمفاهيم الحديثة في إدارة الجودة الشاملة ، أساليب التحليل المالي المتقدم والتسويق وغيرها ،بغرض تطوير مهاراتهم وقدراتهم بما يساعد على مجابهة تحديات المنافسة والعولمة المصرفية والمالية.

14. إنشاء وكالات ومراكز وطنية مستقلة للتصنيف تكمل وتساعد المصرف المركزي في التحليل والتقييم لموقف المالي للمصارف.

15. الاستفادة من الهيئات الإقليمية والدولية كإتحاد المصارف العربية وهيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسات المالية الإسلامية في مجال إعداد الدراسات والبحوث والاستشارات وتبادل الخبرات.
16. زيادة الاهتمام بإدارات التخطيط والتطوير والبحوث ،كذلك إدارة المخاطر لتقوم بإعداد الدراسات اللازمة ورسم الخطط والسياسات والإستراتيجيات وتحليل بيئة المصرف لتساعد في اتخاذ القرار .
17. التحسين المستمر للبيئة المصرفية بكافة مكوناتها كي تسهم في زيادة الإنتاجية وتقوي الانتماء المؤسسي .
18. الاستفادة القصوى من التقنية الحديثة وثورة المعلومات لأتمتة العمليات والخدمات ولحداث منتجات مصرفية متطورة ، وأيضاً للمساعدة في إعداد التقارير التي تمثل أداه للإنذار المبكر والتقويم والتنبيه بمستقبل المصرف المعني .
19. تأسيس مراكز وبنوك معلومات بالمصارف تمتلك قاعدة بيانات شاملة تحوي كل ما يتعلق بالعملاء والسلع والخدمات والبيئة المصرفية تعمل كنظم دعم القرار للإدارة العليا ،كما تخدم كافة إدارات وفروع المصرف.
20. سن التشريعات والقوانين التي تحد من المخاطر المصرفية وتواكب الخدمات المصرفية الحديثة .
21. تكوين آلية مشتركة بين المصارف والمسجل التجاري والجهات العدلية والشرطية والأمنية ، وربطها بقاعدة بيانات حديثة،لمحاربة الظواهر السالبة كالشراء الصوري للأصول (الجوكية) وتأجير الضمانات والتزوير .

ثانياً: توصيات متعلقة ببنك السودان المركزي :

1. إنشاء كيانات مصرفية كبرى عن طريق الدمج الاختياري بين المصارف ،كي تصبح قادرة على مواجهة المنافسة الداخلية والخارجية وتداعيات الأزمة المالية العالمية والعولمة المصرفية .
2. زيادة وإحكام درجة التنسيق بين سلطات السياسة النقدية والتمويلية من جهة والسلطات المالية من جهة أخرى بهدف تناغم وتكامل السياسات ، وخلق التوازن بين إدارة السيولة وتحقيق النمو الاقتصادي.
3. العمل على إعداد سياسات ومعايير كلية للإشراف والتنظيم والرقابة للمصارف لتحقيق السلامة المالية المستدامة والزام المصارف بتنفيذ نظم الضبط الداخلي.
4. تطبيق المعايير المصرفية المالية الدولية في تقييم أداء المصارف ،وبالخاص معيار (CAMELS) بدلاً من معيار (CAEL)،نسبةً لأهمية عنصري الإدارة وحساسية السوق ،حتى تتم عملية التقييم بصورة دقيقة ومتكاملة .
5. تقديم المزيد من الحوافز والمنح والتفويض الفعلي لها للمصارف التي تفي بمتطلبات برامج الإصلاح الإداري والمالي وفق الخطط والآليات والأجال الموضوعة.
6. التآني في الموافقة على تعيين أعضاء مجالس إدارات المصارف وفق دراسات وافية، وعلى أسس الجدارة ، مع المتابعة والتقييم الدوري لدائهم وتطبيق معايير الحوكمة والقوانين الأخرى المنظمة لمسؤولياتهم وواجباتهم.
7. إعادة إنشاء وحدة الهيكلية والإصلاح ،لتطلع بدورها التخصصي في إعداد الدراسات التحليلية والتقويمية للأزمة للمصارف التي بها برامج إصلاحية أو يحتمل أن تطالها عمليات الإصلاح ،بالإضافة إلى القيام بالأرشفة وحفظ البيانات والمعلومات.

ثالثاً: توصيات متعلقة بالمصارف موضوع الدراسة :

1. تحسين كفاية رأس المال بخفض الأوزان الترجيحية لمخاطر التمويل والإئتمان والبضائع ، وخفض نسب التعثر والأصول المدينة الأخرى وزيادة رأس المال .
2. العمل على سد فجوة الموارد خاصةً رأس المال ،كي تتناسب مع حجم الموجودات والتمويل.
3. تعظيم صافي الدخل لمقابلة النمو المتزايد في المصروفات والمخصصات والإحتياجات .
4. العمل على خفض معدل التكلفة للنسبة المعيارية (40%-55%) عن طريق زيادة الإيرادات وترشيد المصروفات للإستفادة من الفوائض في أوجه أخرى.
5. وفق الإفراط في منح التمويل والتسهيلات الإئتمانية الأخرى تفادياً لنتائجه السالبة.
6. تفعيل إجراءات استرداد الديون وفق خطط محكمة ، وعمل تسويات تتناسب وطبيعة العمل وظروف النشاط الإقتصادي والدين المتعثر.

7. العمل التدريجي على سد العجز في مخصص الديون المتعثرة بكافة تصنيفاتها ، بتخصيص المزيد من الإحتاطيات والأرباح غير الموزعة.
8. تخفيض الفترات الزمنية المحددة لإطفاء الخسائر المبرمجة حتى تزيل التشوهات في القوائم المالية والإيضاحات المتعلقة بها ، لتعكس صورة أفضل خصوصاً الجهات الخارجية كالمصارف الأجنبية المراسلة.
9. الاهتمام بنشر مكونات البرامج الإصلاحية ، ووضع حزم تدريبية خاصة بها تتناسب مع المستويات الوظيفية المختلفة وتضمن ذلك في الخطط السنوية للمصرف .
10. التنوع في محفظة التمويل والاستثمار والصيغ ، وعدم التركيز على قلة من العملاء لتقدياً لمخاطر كساد الأنشطة والقطاعات الإقتصادية وإعسار وإفلاس كبار العملاء.
11. ضرورة تصفية الشركات التابعة لهذه المصارف لسوء استغلالها وتوظيفها للأموال الهائلة الممنوحة لها حيث ظلت الشركات تسجل إما خسائر كبيرة أو أرباح متدنية مع ضعف الملاحظة الجادة للسداد، بالإضافة لعدم توفر الضمانات الكافية مما انعكس سلباً على نتائج أعمال تلك المصارف.
12. تفويض الصلاحيات المالية للمديرين لتصديق التمويل والائتمان وفق حدود مناسبة وضوابط حازمة ، بغية تسريع الأداء وحفاظاً على العملاء .
13. إعادة هيكلة بعض الإدارات والأقسام للاستفادة القصوى من الموارد البشرية والمادية، وإنشاء إدارة مختصة بالتسويق المصرفي والإعلام تبشر بمختلف الخدمات المصرفية وتنشر الوعي المصرفي وتزيد الودائع بمختلف أنواعها.
14. العمل على استقرار الكفاءات المصرفية، وبصفة خاصة الوسيطة منها في ظل الاستقطاب الحاد واحتدام المنافسة الناتجة من دخول مصارف أجنبية جديدة ، لتطلع تلك الكوادر بتنفيذ الإصلاحات المطلوبة بدوافع ولاء ومنهجية عاليين .
15. استبدال الأنظمة الإلكترونية المصرفية الحالية بأخرى أكثر كفاءة ، حتى لا تتعرض تلك المصارف لمخاطر مالية وتقنية ومصرفية.

رابعاً: توصيات لبحوث مستقبلية :

من خلال العمل بالدراسة لاحظ الباحث أن هناك بعض القضايا مازالت بحاجة إلى البحث والدراسة منها على سبيل المثال:

1. قياس كفاءة وفاعلية حوافز بنك السودان المركزي المقدمة لبرامج الإصلاح الإداري والمالي.
2. أثر التدريب في تحسين نتائج برامج الإصلاح الإداري والمالي.
3. دور برامج الإصلاح المصرفي في دخول المصارف الأجنبية إلى السودان.
4. المصارف الحكومية الضعيفة بين خيارى الإصلاح والخصخصة .

قائمة المراجع والمصادر

القرآن الكريم

أولاً : المراجع العربية :

1. ابراهيم وهبي فهمي ، الإدارة المالية (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 1997م)
2. أحمد حلمي جمعة وآخرون ، محاسبة التكاليف المتقدمة (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع 1999 م).
3. أحمد علي أحمد، إدارة المؤسسات المالية(الخرطوم:دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة،2006م).
4. أحمد سامي الرفاعي،مناهج البحث العلمي،ط2(عمان:دار وائل للنشر ، 1999م) .
5. أحمد شعبان محمد علي، إنعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي ودور البنوك المركزية (الاسكندرية: الدار الجامعية، 2007م).
6. أحمد صلاح عطية ،محاسبة الإستثمار والتمويل في البنوك التجارية (الإسكندرية :الدار الجامعية ، 2002م) .
7. أحمد علي دغيم، اقتصاديات البنوك مع نظام نقدي واقتصادي عالمي جديد (القاهرة مكتبة مدبولي 1999م).
8. أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2005م).
9. أسامة الطيب الفكي، الازمة المالية العالمية ،(الخرطوم: مطابع السودان للعملة،2009 م) .
10. التجاني حسين دفع الله، الصيرفة الإسلامية عالميا(الخرطوم:سينان العالمية للطباعة،2010م)
11. بية رشاد العصار وآخرون، دراسة تطبيقية في إدارة المصارف (عمان: دار صفاء، 1991م).
12. تاج السر السنوسي وآخرون ،دراسة حول التشريعات التي تحكم العمل المصرفي (الخرطوم:المعهد العالي للدراسات المصرفية،1998م).
13. توفيق محمد عبدالمحسن ، تقييم الأداء(بيروت: دار النهضة العربية 1997م).
14. ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية (الإسكندرية : الدار الجامعية 2003م).
15. جعفر الجزار، البنوك في العالم أنواعها وكيف نتعامل معها (بيروت، دار النفائس، 1984م).
16. جمال الدين محمد بن مكرم ، لسان العرب (بيروت : دار صادر 1990 م) .
17. جميل جريسات ، موازنة الاداء بين النظرية والتطبيق (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية 1995 م) .

18. حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف الاستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان (عمان: مؤسسة الوراق، 2000م).
19. حميد الجميلي، دراسات في التطورات الاقتصادية العالمية والإقليمية المعاصرة (طرابلس: أكاديمية الدراسات العليا والبحوث الاقتصادية، 1998م).
20. خالد الداوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي (عمان: دار المسيرة، 2000م).
21. خالد وهيب الراوي، إدارة العمليات المصرفية، عمان دار المناهج، 2001م).
22. خليل الشماغ، تحليل أداء المصارف (بغداد: دارالزهراء، 1994م).
23. خليل الشماغ وخالد أمين عبد الله، التحليل المالي للمصارف (بيروت: إتحاد المصارف العربية، 1990).
24. الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (القاهرة جامعة القاهرة، كلية التجارة، 1994م).
25. راسم سميح عبد الرحيم، الصناعة المصرفية في عالم المعلوماتية والاتصالات الحديثة - التجارة الإلكترونية (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1997م).
26. ربية خلدون إبراهيم الشديفات، إدارة وتحليل مالي (عمان: دار وائل للنشر، 2001م).
27. رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة - مدخل إلى قرارات الإستثمار (عمان: دار المسيرة، 1997م).
28. رمضان الشراح وآخرون، البنوك التجارية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة، 1999م).
29. رمضان الشراح، وآخرون، البنوك التجارية (الكويت: ذات السلاسل للطباعة، 1999م).
30. زهير الخوري - الإصلاح المصرفي في الوطن العربي ضروراته ومعوقاته (بيروت: إتحاد المصارف العربية، 1993م).
31. زياد رمضان ومحفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ط3 (عمان: دار وائل للنشر، 2006م).
32. زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، ط1 (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 1997م).
33. سامي حسن أحمد حمود، تطوير الأعمال المصرفية بما يتوافق والشريعة الإسلامية (القاهرة: دار التراث، 1991م).
34. سهام محمد السويدي، إستقلالية البنوك المركزية، (القاهرة: الدار الجامعية، 2010م).
35. سيد الهواري، إدارة البنوك (القاهرة، مكتبة عين شمس 1983م).
36. -، إدارة البنوك (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1987م).

37. صابر محمد حسن 'تقييم محاولات إصلاح الجهاز المصرفي ودوره في تمويل التنمية'(الخرطوم :دار مصحف أفريقيا ،2004م).
38. صاحب بن عباد ، القاموس المحيط (بيروت دار الجيل ، 1994م) ص 259 .
39. الصديق طلحة محمد رحمة، التمويل الإسلامي في السودان التحديات ورؤى المستقبل، (الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2005م)
40. صلاح الدين السيبي،تقييم المحاسبة وتقييم الأداء فى المصارف والمؤسسات المالية(أبوظبي:ؤسسة الإتحاد للصحافة والنشر والتوزيع،1998 م).
41. صلاح الدين حسن السيبي ، نظم المحاسبة وتقييم الأداء المالي في المصارف والمؤسسات المالية (بيروت :دار الوسام ،1998 م).
42. صلاح الدين حسن السيبي: _القطاع المصرفي والاقتصاد الوطني (القاهرة: عالم الكتب، 2003م).
43. طار عبد العال حماد تقييم أداء البنوك التجارية - تحليل العُدد والمخاطرة (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م).
44. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ط2 (الإسكندرية:الدار الجامعية ، 2007م).
45. طاهر مرسي عطية،إعداد الرسائل العلمية في العلوم الإدارية(القاهرة:دار النهضة،1994 م).
46. عبد الحليم كراجه وآخرون ، الإدارة والتحليل المالي ط2(عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع 2000م).
47. عبد الحميد محمد الشواربي ومحمد عبد الحميد الشواربي، إدارة المخاطر الائتمانية (الإسكندرية: منشأة المعارف، 2002م).
48. عبد الحميد محمد جميل وآخرون، القطاع المصرفي في السودان، النشأة والتطور (الخرطوم: اتحاد المصارف السوداني، 2008م).
49. عبد العاطي رضا إرشيد ومحفوظ أحمد جودة ، إدارة الائتمان (عمان : دار وائل للنشر ، 1999م) .
50. عبد العزيز محمد النجار ، التمويل الإداري منهج إتخاذ القرات (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث ، 1993 م).
51. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، الإدارة الحديثة في المصارف التجارية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2003م).
52. — ، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004م).

53. عبد الله حسين محمد وآخرون، توثيق تجربة السودان مجال المصارف والمؤسسات المالية (الخرطوم: بنك السودان مخطط الوثائق 2006م).
54. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م).
55. عبد النبي إسماعيل الطوخي، التنبؤ المبكر بالأزمات المالية باستخدام المؤشرات المالية القائدة (أسيوط: كلية التجارة جامعة أسيوط، 2006م).
56. عبد الوهاب عثمان شيخ موسى، السلامة المعرفية والاستقرار الاقتصادي (الخرطوم: المكتبة الوطنية، 2007م).
57. —، منهجية الإصلاح الإقتصادي في السودان ط2 (الخرطوم: برينتلك للطباعة، 2012م).
58. عبدالحى مرعي، محاسبة التكاليف لأغراض التخطيط والرقابة (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة 1993م).
59. عبدالسلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة 2002م).
60. عبدالعزيز مخيمر، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (القاهرة: المنظمة العربية للتممية الإدارية 1999م).
61. عبدالغفار حنفي و عبدالسلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال (الأسكندرية: المكتب العربي الحديث 1993م).
62. عبدالوهاب عثمان شيخ موسى، السلامة المصرفية والاستقرار الاقتصادي ط2 (الخرطوم: دار السداد، 2007م).
63. عثمان إبراهيم السيد، الاقتصاد السوداني، ط2 (الخرطوم: مطبعة جامعة أم درمان الإسلامية، 1998م).
64. عثمان يعقوب محمد، النقود والبنوك والسياسة النقدية وسوق المال، ط3 (الخرطوم: مطابع السودان للعملة 2007م).
65. عداي الحسين و فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية (عمان: دار وائل للنشر 2000م).
66. عصام الدين محمد متولي، محاسبة الزكاة أصولها العلمية والعملية (الخرطوم: مطبعة جامعة القاهرة فرع الخرطوم، 1984م).
67. عصام الدين محمد متولي وشريف محمد السكري، مبادئ المحاسبة القومية (القاهرة: دار النهضة العربية 1999م).

68. علوية إبراهيم أحمد، العولمة وتحديات القطاع المصرفي وكيفية مواجهتها ، الخرطوم: مجلة المصرفي العدد 25'أكتوبر 2008م).
69. علي عباس ، الرقابة الإدارية علي المال العام والأعمال في الشركات المساهمة والمؤسسات المصرفية (عمان : مكتبة قلاع العلي 1992م).
70. علي فضالة أبو الفتح، التحليل المالي وإدارة الأموال (عمان :دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 1999م).
71. عمر عيسى حسن ، دقة النسب المالية في التنبؤ بتعثر البنوك (الرياض : معهد الإدارة ، 2001م).
72. عمر وصفي عقيلي ، تقويم أداء العاملين في الجهاز الحكومي (القاهرة : مركز البحوث الإدارية 1996م).
73. عمران عباس يوسف، العولمة واقتصاد السودان (الخرطوم: دار عزة للنشر ، 2008م) .
74. عون الكفراوي، الرقابة المالية النظرية والتطبيق (الإسكندرية: مطبعة الأنصار 1998م).
75. غسان عساف وآخرون، إدارة المصارف(عمان: دار صفاء للنشر ، 1993م).
76. غسان قلعاوي ، رقابة الأداء (دمشق : دار كنعان للدراسات والنشر 1998م) ص 13 .
77. فلاح حسن الحسين ومؤيد عبدالرحمن الدوري : إدارة البنوك : مدخل كمي وإستراتيجي معاصر (عمان : دار وائل للنشر ، 2000م) .
78. — : إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر (عمان : دار وائل للنشر ط2 2003م) .
79. فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الإجتماعية والإنسانية، ط3(عمان:دار وائل للنشر، 2002م) .
80. كاظم جاسم العيساوي ، دراسات الجدوي الإقتصادية وتقويم المشروعات (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع 2000م) .
81. كمال محمد زين ، نظرات سلوكية في الاصلاح الاداري(الخرطوم: وزارة الخدمة العاملة والإصلاح الاداري ، د.ت)
82. ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والإجتماعية، ط7(القاهرة: الأنجلومصرية، 2008م) .
83. مجد الدين محمد الفيروز أبادي ، القاموس المحيط (بيروت : مؤسسة الرسالة ، 1998م).
84. محمد احمد محمد داني، الاصلاح الاداري ماهيته، ابعاده وتطبيقاته(الخرطوم: اكاديمية السودان للعلوم الادارية، 1984م).
85. محمد الفرجاني حصني، إفريقيا وتحديات العولمة (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003م).

86. محمد سامي راضي، منهج البحث العلمي في المجال الإداري (الإسكندرية: دار التعليم الجامعي، 2012م).
87. محمد سعيد عبد الهادي ، الإدارة المالية - الإستثمار والتمويل والتحليل المالي (عمان: مكتبة الحامد للنشر، 199).
88. محمد سعيد محمد الحسن، مسيرة بنك السودان (الخرطوم، مطبعة نصر ، 2003م).
89. محمد عبدالفتاح الصيرفي، البحث العلمي - الدراسة التطبيقية للباحثين (عمان: داروائل للنشر، 2002م).
90. محمد عزت عبد الحميد ، التحليل المالي لميزانية مصرف تجاري (بيروت : إتحاد المصارف العربية ، 1993 م).
91. محمد عوض الكريم الحسين، أعمال المصارف وشركات التأمين في النظام المالي الإسلامي (مدني : جامعة الجزيرة، معهد إسلام المعرفة، 2007م).
92. محمد فرح عبد الحليم، التطورات المالية والمصرفية بالسودان (الخرطوم: الشركة العالمية للطباعة والنشر 2005 م).
93. محمد محمد الجزار : الرقابة على التكاليف (القاهرة : دار النصر للطباعة 1996م).
94. محمد محمود عبد المجيد ، تقويم الأداء في المصارف (عمان : إتحاد المصارف العربية، 1992م).
95. محمد مرعي ، دليل نظام التقييم في المؤسسات والإدارات (دمشق : دار الرضا للنشر 2001 م).
96. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (الاسكندرية:الدار الجامعية للنشر ، 2006م).
97. محمد مطر، التحليل المالي والإئتمان - الاساليب والأدوات (عمان : دار حنين ، 1996م).
98. — ، التحليل المالي والإئتماني - الأساليب والأدوات والإستخدامات العلمية (عمان: دار وائل للنشر ، 2000م).
99. محمود حمزة الزبيدي، التحليل المالي ،تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل (عمان:مؤسسة الوراق للنشر ، 2000م).
100. مفلح محمد عقل ، الإدارة المالية والتحليل المالي (عمان : دار المستقبل ، 2002م).
101. المنجد في اللغة والأعلام ط28 (بيوت:دار الشروق ، 1986م).
102. منصور السعايدة ، المحاسبة الإدارية (عمان : مؤسسة رام 1993).
103. المنظمة العربية للتنمية الادارية، التنمية الادارية والاصلاح الاداري بالسودان (القاهرة : 2002م).

104. منير إبراهيم شاكر ، الإدارة مدخل تحليلي معاصر (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1999 م).
105. منير إبراهيم هندي ، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر (الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ط 3 1997 م).
106. — ، إدارة الأسواق والمنشآت المالية (الاسكندرية: دار المصارف 1994م).
107. — ، إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرارات، ط3 (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث: 2006م).
108. مهدي فكري العلمي، استراتيجية جذب الودائع المصرفية(عمان: الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، 2009م).
109. مؤيد عبد الرحمن ونور الدين أبو زناد ، التحليل المالي باستخدام الحاسوب (عمان : دار وائل ، 2003م).
110. مير غني عبد العال حمور، الإصلاح الإداري بين الكفاءة والفاعلية (الخرطوم: أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، 2004م).
111. نبيل حشاد، البنوك المركزية بين التأييد والمعارضة، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 1994م).
112. نوال حسين عباس ، المؤسسات المالية (الخرطوم : جامعة الخرطوم ،مدرسة العلوم الإدارية ، د.ت).
113. — ، المؤسسات المالية(جامعة الخرطوم: مدرسة العلوم الإدارية ، 2003م).
114. هاري . ر . رايدر ، الدليل الشامل في مراجعة العمليات ، ترجمة ناصار القحطاني وآخرون (الرياض : معهد الإدارة العامة 2000م).
115. الواصل عطا المنان محمد أحمد، قوانين العمل المصرفي والتجاري في السودان، (الخرطوم: معهد الدراسات المصرفية والمالية، 2005م).
116. وليد ناجي ومحمد عثمان البطمة ، التحليل المالي (عمان : دار حنين ، 1996م).

ثانياً : الرسائل الجامعية :

1. أسعد مبارك الشريف، مدى تطبيق مقررات لجنة بازل في المصارف السودانية(الخرطوم، جامعة النيلين، رسالة ماجستير، 2006 م).
2. العوض حميدة المبارك، السياسة المصرفية الشاملة وأثرها علي المصارف السودانية (أدمرمان: جامعة أدمرمان الإسلامية، رسالة دكتوراة غير منشورة 2011م).
3. عبده عجلان بابكر، كفاءة المصارف التجارية بالسودان وفق مقررات بازل حول الملاحة المصرفية(الخرطوم: جامعة النيلين، رسالة دكتوراة غير منشورة، 2008 م).

4. عبد الناصر عبدالرحمن نمر وادي ، دور التقارير الرقابية في تقويم الاداء في ظل تطبيق محاسبة المسؤولية (الخرطوم : جامعة النيلين ، رسالة دكتوراة غير منشورة 2008م).
5. عبد الباسط محمد مصطفى، أثر تطبيق مقررات بازل وبرنامج إعادة الهيكلة على الجهاز المصرفي (الخرطوم: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2009م).
6. عبد الجليل محمد حسن، أثر تكنولوجيا المعلومات في تطوير إدارة المصارف التجارية(الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2007م).
7. عبدالرحمن الزين النور ، تقويم الأداء وأثره على تحسين كفاءة العمليات في الشركات (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2003م).
8. عبد الرحيم محمد بخيت، كيفية تفعيل الرقابة والإشراف على وحدات الجهاز المصرفي السوداني(الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، رسالة دكتوراة غير منشورة ، 2007م).
9. عبد المنعم جميل مصطفى، تقويم أساليب أدوات الرقابة دراسة تطبيقية على النظام المصرفي السوداني(الخرطوم:جامعة النيلين،رسالة دكتوراة غير منشورة،2007م)
10. مصطفى إبراهيم أحمد ،أثر القرار الإئتماني على كفاءة الأداء في المصارف التجارية السودانية(جامعة النيلين:رسالة دكتوراة غير منشورة،2010م).
11. مصطفى محمد سند ،الدمج المصرفي في السودان وتقويم تجاربه وبحث مدى إمكانية دمج البنوك التجارية الحكومية(الخرطوم:جامعة الخرطوم،رسالة دكتوراة غير منشورة،2002م).

ثالثاً : الندوات وأوراق العمل:

1. أحمد إبراهيم أبوسن ، ورقة عمل إعادة الهيكلة والأمركية وبناء القدرات (الخرطوم: مفوضية الخدمة المدنية، ورشة الإصلاح الإداري، يونيو 2009م).
2. المعهد العالي للدراسات المصرفية، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية (الخرطوم :يناير 2006م).
3. الهادي صالح محمد، إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني(الخرطوم: المعهد العالي للدراسات المصرفية،المنتدى المصرفي الثاني والخمسون،نوفمبر 2006م).
4. حمدنا أحمد الطاهر وأبو العباس فضل المولى ، الخدمة المدنية رؤية معاصرة (الخرطوم: ورشة عمل، 2008م).

5. عبد الرحمن حسن عبد الرحمن، ندوة الأزمة المالية العالمية وأثرها على الإقتصاد والمصارف السودانية(بورتسودان:2009/2/3م).
6. عبد المنعم محمد الطيب ، تقويم تجارب الاصلاح المصرفي في السودان (الجزائر:المؤتمر العلمي الدولي لاصلاح الجهاز المصرفي، جامعة قاصدي مرياح، 2008م).
7. محمد بلقاسم حسن بهلول، الاصلاح المالي والتنمية المستدامة (الجزائر:المؤتمر العلمي الدولي حول اصلاح النظام المصرفي، 2008م).
8. مصطفى نجم البشاري، أهمية تطبيق معايير حوكمة الشركات (الخرطوم: ورقة علمية مؤتمر المراجعة الأول بالسودان، 2008م).

رابعاً : المجالات العلمية والصحف:

1. أسامة الطيب، الأزمة المالية من منظور إسلامي (الخرطوم: مقال منشور بجريدة الرأي العام 2009/1/2م).
2. أيمن محمد الأمين، تطور الجهاز المصرفي السوداني (الخرطوم: مجلة الأموال، عدد (23) مايو 2011م).
3. تاج الدين إبراهيم حامد ومحمد عثمان أحمد، تاريخ العمل المصرفي بالسودان(الخرطوم، مجلة المصرفي العدد الحادي عشر يونيو 1997م).
4. حسين علي خشارمة ، تقييم أداء شركات القطاع العام في الأردن (عمان : مجلة دراسات الجامعة الأردنية العدد الثاني 1998 م).
5. دادان عبد الغني ، قراءة فى الأداء المالي والقيمة الإقتصادية (الجزائر : مجلة الباحث العدد 24، 2006م).
6. رشا مهدي الخفاجي، كفاءة الأداء المالي(البصرة:مجلة القادسية،العدد الأول،2008م).
7. شيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء المالي (الجزائر مجلة الباحث عدد العدد السابع،2010م).
8. صالح محمد إبراهيم، السودان وتحديات العولمة"، مقال منشور بجريدة ألوان (الخرطوم: العدد (4120)، 4/فبراير/2008م).
9. صديق عبد الباقي، بعض الجوانب القانونية للأزمة المالية الراهنة (الخرطوم: جريدة إيلاف العدد (2012دسمبر 2008).
10. فالح حسن القيس ، نظم الرقابة وأثرها على الأداء (تونس : مجلة الرقابة الإدارية ، العدد 30 يونيو 1997م).

11. عبد الوهاب عثمان شيخ موسى ، الأزمة المالية العالمية - الحلول والبدائل (الخرطوم: مجلة المصرفي العدد 55 (مارس 2010م).
12. عبد المنعم القوصي ، المصارف الإسلامية (مجلة المصارف، العدد، العاشر، 1997م) ص44.
13. علي سليمان النعامي ، التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في المشروعات الاقتصادية (بنها : مجلة الدراسات والبحوث التجارية العدد الأول 2006م).
14. محمد إدريس: الأزمة المالية تداعياتها وتأثيرها، (الخرطوم: صحيفة الرأي العام 2008/10/24م).
15. محمد فرح عبد الحليم، حوار جريدة أخبار اليوم السودانية (الخرطوم: صحيفة أخبار اليوم العدد (5082)، 2008/11/30م).
16. مصطفى إبراهيم عبد النبي، الأزمة المالية العالمية (الخرطوم:مجلة المصرفي، العدد 50، ديسمبر 2008م).
17. منصور محمد الشمالي ' دراسة تطبيقية لقياس الأداء المصرفي للبنوك في الكويت (سواهج : مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، العدد الثاني ، ديسمبر 2009م)
18. ميرغني عثمان بن عوف، منظمة التجارة العالمية ومراحل واستراتيجيات انضمام السودان، (الخرطوم: ، مجلة المصرفي العدد (34)، ديسمبر 2004م)
19. نبيل علي، الانترنت حديث النعم والنقم ، (الكويت: وزارة الإعلام، مجلة العربي العدد 158، مارس 2000م) .

خامساً: التقارير :

1. البنك السعودي السوداني ،التقارير السنوية 2002م -2008م.
2. بنك السودان المركزي - الإدارة العامة لتنظيم وتنمية الجهاز المصرفي ، حوافز الدمج والتملك ، المنشور 2008/8 م.
3. بنك السودان المركزي - الإدارة العامة للرقابة المصرفية ، إنشاء إدارة المخاطر بالمصارف التجارية ، منشور 2005/1.
4. بنك السودان المركزي - الادارة العامة للرقابة المصرفية للرؤية المصرفية - منشور رقم 2005/9 م ، بتاريخ 2005/10/4م.

5. بنك السودان المركزي الإدارة العامة للرقابة المصرفية ، مؤشرات الرقابة الوقائية (الخرطوم، 2005م) .
6. بنك السودان المركزي، إدارة الرقابة الوقائية، تقرير غير منشور ، 2006م.
7. بنك السودان المركزي، الإدارة العامة للرقابة المصرفية، الدليل الرقابي للتعامل مع المصارف الضعيفة، 2010م.
8. بنك السودان المركزي، التقارير السنوية 1999م - 2009م.
9. بنك السودان المركزي، مكتب المحافظ مكونات برنامج إصلاح مصرفي، تقرير غير منشور، نوفمبر 2006م.
10. بنك السودان المركزي، منشور سياسة إعادة هيكلة وإصلاح الجهاز المصرفي السوداني رقم ب س/مم/2000/5/2/412م.
11. بنك أمدردمان الوطني ،التقارير السنوية 2002م - 2008م.
12. بنك أمدردمان الوطني ، إدارة المخاطر ، نشرة تعريفية ،يونيو 2011م.
13. بنك أمدردمان الوطني، إدارة التنمية البشرية، تقرير غير منشور، يوليو 2011م.
14. بنك تنمية الصادرات، التقارير السنوية 2002م - 2008م.
15. وزارة العمل السودانية، تقرير غير منشور، أبريل 2010م.

سادساً : المراجع الأجنبية :

1. John Baylis, Steve Smith, Patricia Owens: **The Globalization of World Politics**, 4th ed. (London: Oxford University Press, 2008).
2. Walden Bello.Nicola Bullard and Kamal Malhotra: **Global Finance** (London:ZED BOOKS LTD,2000).
3. Tom Copleland :**Measuring and Managing of Companies** 3th ed (New York:Mackinsey & company,2000).

سابعاً : المواقع الإلكترونية:

- 1.www.siironline.org. 18/12/2009 الإمام الشيرازي،محددات الحوكمة
- 2.www.cbos.gov.sd. 17/9/2012، صفحة قوانين ، بنك السودان المركزي
- 3.onb.com.sd. 3/5/2013 بنك أمدرمان الوطني
- 4.uabonline.org 28/4/2013، الاتحاد المصارف العربية ، الأزمة المالية وآثارها،

الملاحق

ملحق رقم (1) الإستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

السيد/ — الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع: إستبانة

إشارة للموضوع أعلاه ، ومساهمة في الإرتقاء بالبحث العلمي في مجال الإدارة المصرفية ، يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " تقويم برامج الإصلاح الإداري والمالي لبنك السودان المركزي وأثرها علي أداء المصارف التجارية بالسودان " بغية الحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال ، ولأجل التحقق من فروض الدراسة استخدم الباحث هذه الاستبانة كأحدى أدوات البحث الرئيسية .

وحتى تتحقق الفائدة كالمرجوة من الدراسة ، فإن الباحث يضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي نحاول عبرها الاستفادة من آرائكم من خلال تفضلكم بالإجابة الصريحة والدقيقة مع كتابة أية تعليقات ترونها ضرورية، والتي حتماً ستكون إضافة حقيقية لها والباحث على ثقة في توثيكم الدقة والعناية بما يخدم البحث العلمي .

وختاماً يتقدم الباحث لسيادتكم بخالص الشكر والتقدير على ما تقدموه من وقت وجهد للإجابة عن أسئلة الإستبانة ، ونؤكد لكم أن بياناتها سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول وافر التحية والتقدير

الباحث: سفيان محمد عبد القادر

جوال: 0123977215

القسم الأول : معلومات الخصائص الديموقرافية والعينة .

* رجاء وضع (✓) في مربع الإجابة.

1. النوع :

☐ أنثى

☐ ذكر

2. العمر :

☐ 30 – 39 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

☐ 40 – 49 سنة

3. المؤهل العلمي :

☐ جامعي

☐ ثانوي

آخر اذكرها

☐ فوق الجامعي

4. التخصص:

☐ اقتصاد

☐ دراسات مصرفية

☐ إدارة أعمال

☐ محاسبة

آخر اذكرها

5. المسمى الوظيفي :

☐ رئيس قسم

☐ موظف تنفيذي

☐ مدير

☐ نائب مدير

آخر اذكرها

6. الخبرة :

☐ 5-9 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 سنة فأكثر

☐ 10 – 14 سنة

القسم الثاني

أسئلة الدراسة :

في الفقرات التالية نرجو وضع علامة (✓) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة

أمام كل فقرة.

الرقم	البيان	لاوافق	لاوافق	لاوافق	لاوافق
1	الحوافز التي قمتها برامج الإصلاح الاداري و المالي لا تشجع المصارف على التفاعل مع البرامج				
2	اليات تنفيذ برامج الإصلاح الاداري والمالي شكلت صورة ذهنية سلبية عنها				
3	الفترات التي الزمنية حددت لبرامج الإصلاح لم تكن كافية كي تقوم المصارف بتنفيذ المهام المطلوبة				
4	الإجراءات الرقابية للمصرف المركزي تغني عن برامج الإصلاح الاداري والمالي				
5	الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحقيق الاهداف الكلية لبرامج الإصلاح الاداري والمالي				
6	برامج الإصلاح الإداري والمالي لم تجد الدعم والمساندة اللازمين انجاحها				
7	ينقص برامج الإصلاح الاداري والمالي التطبيق السليم لكثير من المعايير الدولية ذات الصلة				
8	مازالت تعاني المصارف التجارية من ضعف الأداء وذات العلل السابقة رغم مضي عدة سنوات على برامج الإصلاح الاداري والمالي				
9	لم تستطع برامج الإصلاح الاداري والمالي تحديد مشاكل المصارف التجارية بصورة دقيقة				
10	لم تقدم برامج الإصلاح الاداري والمالي حلول عملية متكاملة للمصارف التجارية المستهدفة				
11	تحرص إدارة المصارف التجارية على التفرغ الدوري لبرامج الإصلاح الاداري والمالي				
12	توجد بالمصارف التجارية نظم فاعله لمراقبة نتائج برامج الإصلاح الاداري و المالي				
13	تؤدي برامج الإصلاح الاداري والمالي الى زيادة القيمة السوقية لاسهم المصارف التجارية				
14	التطبيق السليم والمتابعة المستمرة لبرامج الإصلاح الاداري و المالي يؤثر ايجابيا على اداء وسمعة المصارف التجارية				
15	تحتاج برامج الإصلاح الاداري و المالي الى اجراءات رقابية اخرى مساندة كي تحقق الاهداف المالية المطلوبة				
16	تساعد برامج الإصلاح الاداري والمالي على تحسين موقف قائمة الدخل بالمصارف التجارية				
17	اهتمام إدارة المصارف ببرامج الإصلاح الاداري والمالي هدفه تحقيق اقصى منفعة للملاك.				
18	توجد اليات لقياس دور برامج الإصلاح الاداري والمالي في زيادة صافي الارباح بالمصارف التجارية				
19	لا تنتهج المصارف التجارية مبدأ الشفافية التامة في الإفصاح عن حقيقة موقفها السيولي				
20	لا توازن ادارة المصرف على النوام بين السيولة والربحية والامان				
21	تهدف برامج الإصلاح الاداري والمالي الى التأكد من مقدرة المصرف على الايفاء بالتزاماته				
22	تسهم برنامج الإصلاح الاداري والمالي في توفير نظام رقابة داخلي محكم للتحقق من كفاءة إدارة السيولة				
23	تساعد برامج الإصلاح الاداري والمالي المصارف التجارية على الإستخدام الامثل للموارد مما يحافظ على مستويات السيولة المطلوبة				
24	تعمل برامج الإصلاح الاداري و المالي على المراجعة الدورية لسياسات السيولة بما يتناسب مع نشاط المصرف				

25	تعمل برامج الإصلاح الإداري و المالي على تطوير ادوات جديدة لادارة السيولة بالمصارف التجارية				
26	لدى برامج الإصلاح الإداري و المالي خطط بديله تمكن من مواجهة ازمات السيولة التي يتعرض لها المصرف				
27	تطبيق برامج الإصلاح الإداري والمالي يجنب المصارف الدخول فى ازمة سيولة				
28	هناك دور مباشر لبرامج الإصلاح الإداري والمالي فى توفير السيولة اللازمة للمصرف				
29	تعى المصارف التجارية تحديات المنافسة فى القطاع المصرفى				
30	تسهم برامج الإصلاح الإدارى والمالى فى ايجاد استراتيجية معلنة للمصارف التجارية لمقابلة المنافسة بكافة اشكالها				
31	توفر برامج الإصلاح الإدارى والمالى للمصارف التجارية معايير منافسة تتسم بالشفافية				
32	تهيئ برامج الإصلاح الإداري والمالى البيئة الملائمة للمصارف التجارية للتوسع والانتشار				
33	برامج الإصلاح الإداري والمالى تمكن المصارف التجارية من مجابهة المنافسة محلياً وعالمياً				
34	تعمل برامج الإصلاح الإدارى والمالى على ايجاد نظم فاعلة وكفؤة لقياس الموقف التنافسي للمصارف التجارية				
35	يسعى المصرف المركزى من خلال برامج الإصلاح الإداري والمالى لإحداث منافسة متجددة بين المصارف التجارية				
36	هناك مساهمة جيدة لبرامج الإصلاح الإداري و المالي فيما يتعلق بزيادة درجة التنافسية بين المصارف التجارية				
37	يتم اشراك الموظفين فى تصميم الدورات التدريبية لبرامج الإصلاح الإدارى والمالى				
38	تتناسب الدورات التدريبية المتعلقة ببرامج الإصلاح الإدارى والمالى كما وكيفا مع طبيعة المشاكل التى تواجه المصارف				
39	تضع المصارف التجارية ميزانيات مقدرة لبرامج التدريب المتصلة بالإصلاح الإداري والمالى				
40	توجد بالمصارف التجارية حزم تدريبية خاصة ببرامج الإصلاح الإداري والمالى				
41	تراعى الدورات التدريبية بالمصارف التجارية الاحتياجات العملية والعلمية للمتدربين				
42	تقوم المصارف التجارية بالتنوير الكافى لمنسوبيها بكل مايتعلق ببرامج الإصلاح الإداري والمالى				
43	يتم التدريب على مصفوفة برامج الإصلاح الإداري والمالى من قبل مختصين فى المجال				
44	توجد بالمصارف التجارية مقاييس محددة لمعرفة مدى الاستفادة من الدورات التدريبية				
45	مخرجات الدورات التدريبية بالمصارف التجارية تساعد في تحسين نتائج برامج الإصلاح المالي والإداري				

ملحق رقم (2) أسماء محكمي الإستبانة

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	الجهة
1	د. عرفة جبريل أبو نصيب	أستاذ مشارك	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - قسم إدارة الأعمال
2	د. كمال أحمد يوسف	أستاذ مشارك	جامعة النيلين - رئيس قسم المحاسبة
3	د. محمد ضرار محمد	أستاذ مشارك	جامعة البحر الأحمر - قسم الاقتصاد
4	د. محمد حسين عبد الرحمن	خبير مصرفي وإحصائي	بنك أم درمان الوطني - نائب مدير إدارة التخطيط والبحوث