بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

أثر نظام الرقابة الإدارية في إدارة المخاطر المصرفية

(دراسة ميدانية على عينة من البنوك السودانية)

رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

طارق محمد أحمد سعد

إشراف البروفسير:

إبراهيم فضل المولى البشير

البنوك والتمويل ـــــ كلية الدراسات التجارية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

1439هـ - 2018م

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإستهلال

قال الله سبحانه وتعالى:

﴿وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي لَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُنْ لَهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَلَمْ يَكُنْ لَهُ وَلِيٌّ مِنَ الذلّ وَكَبِّرْهُ تَكْبِيرًا﴾

صدق الله العظيم

(سورة الإسراءالآية111)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الإهـــــــــداء

إلـــــــــــى: روح والدي رحمهما الله

إلـــــــــــى: زوجتي وأبنائي وبناتي

إلي: إخوتي الكرام

إلـــــــــــى: كل من علمني حرفاً

أهدي هذا الجهد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد بن عبد الله ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين.الشكر من قبل ومن بعد لله سبحانه وتعالي الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

وانطلاقا من مبدأ العرفان بالجميل، فإنه ليسرني يثلج صدري أن أتقدم بالشكر إلى **جامعة شندي** كلية الدراسات العليا وكلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال، لكل ما قدموه لي من مساعدة ومسانده مكنتني من المضي بخطى ثابتة في مسيرتي العلمية.وأخص بالشكر والامتنان أستاذي، ومشرفي **البروفسير:إبراهيم فضل المولى البشير** الذي مدني من منابع علمه بالكثير، والذي ما توانى يوما عن مد يد المساعدة لي وفي جميع المجالات وحمدا لله بأن يسره في دربي ويسر به أمري أسأل الله العلى العظيم يجزيه عني خير الجزاء وأن يمتعه بدوام الصحة والعافية وأن يطيل عمره ليبقى نبراسا متلألئا في نور العلم والعلماء.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص شكري وتقديري للأخت الدكتورة: **عاتكة عثمان العطا أحمد** والأخت الدكتورة: **إشراقة مهدي محمد عدلان** والأخ **الدكتور:التجاني الطاهر عبدالقادر**. وكذلك أخص بالشكر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا وجامعة النيلين وأكاديمية السودان للعلوم المصرفية وموظفي البنك الزراعي السوداني وبنك فيصل الإسلامي السوداني وبنك الإدخار للتنمية الإجتماعية والبنك الإسلامي السوداني الذين صبروامن اجل تقديم البيانات. كما لايفوتني أن أخص بالثناء والتقدير كل من أسهم برايه في تحكيم الإستبانة، وفي الختام أتقدم بخالص شكري وتقديري وعرفاني لكل من ساهم ونصح وأرشد من أجل إخراج هذه الدراسة إلى النور. راجياً من الله أن يجزي كل من ذكرت خير الجزاء.

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الموضوعات

عنوان الموضوع	رقم الصفحة
الاستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
فهرس الموضوعات	د
فهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	ح
فهرس الملاحق	ي
المستخلص	ك
Abstract	م
المقـــــــــــــدمة	
أولاً:الإطار المنهجي	2

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً:الدراسات السابقة	6
الفصل الأول **الإطار النظري نظام الرقابة الادارية**	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف نظام الرقابة الادارية	15
المبحث الثاني: انواع نظام الرقابة الادارية	26
المبحث الثالث: أساليب ومجالات نظام الرقابة	36
الفصل الثاني **الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية**	
المبحث الأول: مفهوم المخاطر المصرفية ومصادرها	46
المبحث الثاني: أنواع المخاطر المصرفية وطرق قياسها	56
المبحث الثالث: إدارة المخاطر المصرفية والرقابة عليها	67
الفصل الثالث **الدراسة المـــــــــيدانية**	
المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنوك عينة الدراسة	78
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات	100
المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات	127

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخـــــــاتمة	
أولاً:النتائج	141
ثانياً:التوصيات	143
قائمة المراجع والمصادر	146
الملاحـــــق	155

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(1/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	102
(2/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	103
(3/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	104
(4/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	105
(5/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	106
(6/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	107
(7/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	108
(8/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارةالثالثة	109
(9/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	110
(10/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	111
(11/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	112
(12/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	113
(13/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	114
(14/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	115

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(15/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	116
(16/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحاديةعشر	117
(17/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة ع نالعبارة الثانية عشر	118
(18/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	119
(19/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	120
(20/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	121
(21/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	122
(22/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	123
(23/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	124
رقم الجدول	**عنوان الجدول**	**رقم الصفحة**
(24/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	125
(25/2/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	126
(1/3/3)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى	128
(2/3/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي	129
(3/3/3)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية	131

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(4/3/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	132
(5/3/3)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة	134
(6/3/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	135
(7/3/3)	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة	137
(8/3/3)	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	138

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
(1/2/3)	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	102
(2/2/3)	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	103
(3/2/3)	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	104
(4/2/3)	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	105
(5/2/3)	الشكل البياني لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة	106
(6/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى	107
(7/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية	108
(8/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارةالثالثة	109
(9/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة	110
(10/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة	111
(11/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة	112
(12/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة	113
(13/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة	114
(14/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة	115
(15/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة	116

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

(16/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحاديةعشر	117
(17/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة ع نالعبارة الثانية عشر	118
(18/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر	119
(19/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر	120
(20/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر	121
(21/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر	122
(22/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر	123
(23/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر	124
رقم الشكل	**عنوان الشكل**	**رقم الصفحة**
(24/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر	125
(25/2/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون	126
(1/3/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي	130
(2/3/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	133
(3/3/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	136
(4/3/3)	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	139

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	الاستبانة	155
2	محكمو الاستبانة	159
3	الهيكل النظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني	160
4	الهيكل النظيمي للبنك الإسلامي السوداني	161
5	الهيكل النظيمي للبنك الزراعي السوداني	162
6	الهيكل النظيمي لبنك الادخار والتنمية الاجتماعية	163

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المستخلص

تناولت هذه الدراسة أثر نظام الرقابة الادارية فى إدارة المخاطر المصرفية في البنوك السودانية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في عدم كفاءة الأساليب الرقابية المطبقة في إدارة المخاطر المصرفية، وعدم استخدام إدارة الرقابة للأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات أضعف امكانية تحليل البيانات التي تشير إلى ضعف الرقابة على إدارة المخاطر، وتجاوز بعض الإجراءات الرقابية عند منح التمويل، وعدم التقيد بتوصيات إدارة المخاطر في تقييم الموقف المالي لأي بند من بنود عمل إدارة المخاطر.

وقد هدفت الدراسة معرفة على مفهوم إدارة المخاطر وإظهار أثر نظام الرقابة الإدارية فى معالجة الانحرافات عن الأهداف المرسومة وبيان أثر إدارة المخاطر فى الحدّ من التعثر المصرفي ومعرفة أثر التكنولوجيا الحديثة فى تقليل المخاطر المصرفية.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية والحد من التعثر المصرفي.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وعمليات اكتشاف الانحرافات.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية والالتزام بالسياسات التى يضعها البنك المركزى.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وتحسين صورة البنك لدى العملاء.

واتبعت الدراسة مجموعة من المناهج البحثية منها المنهج الاستنباطي في تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات والمنهج الاستقرائي في تتبع المشكلة بالإضافة للمنهج التاريخي في عرض الدراسات السابقة والمنهج التحليلي في اختبار فرضيات الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة فروض الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة التي جُمعت عن طريق الاستبانة. وبناءً على اختبار الفروض خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج لعل من أهمها: يعطي إطار نظام الرقابة الفعّال إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي تواجه البنوك، إن تبني البنك سياسات وإجراءات البنك المركزي تسمح له بالكشف عن المخاطر التي تؤثر في الوضع المالي، إن تفريط الإدارة القانونية في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

البنك في ممارسة صلاحياتها كاملة– أداة رقابية– تجاه المتعثرين، تزيد من احتمال حدوث تعثر العملاء، والالتزام باللوائح والموجهات التي يصدرها البنك المركزي و الالتزام بالسقوفات التي يحددها البنك المركزي للبنوك.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات من ضمنها: على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة أكبر بموضوع الرقابة، إلزام البنوك بالإفصاح عن المعلومات المالية وأية معلومات إضافية تكون ضرورية لكسب ثقة المساهمين والاطمئنان على أموالهم، وكيفية إدارتها داخل الشركة وتقليل المخاطر التي يتعرضون لها نتيجة سوء الإدارة، زيادة الدور الرقابي على البنوك السودانية من خلال إلزامها بتطبيق نظام الرقابة الإدارية، وذلك بإيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف والمتابعة بتنفيذ ضوابط الرقابة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

Abstract

This study handled the effect of the managerial control on managing risks in Sudanese banks. The problem of the study is the insufficiency of the approaches applied to manage bank risks. The controlling management did not apply the quantitative approaches in taking decisions which led to weakness of analysis of data that indicates weakness of risks' management control, over-noticing both controlling measures in finance granting, and in not keeping to risks management recommendations.

The study introduced the concept of risks management and the importance of the managerial control in treating deviations from the planned objectives, beside, displaying its role in curbing bank insolvency and checking how modern technology alleviated bank risks.

The study tested the following hypotheses:

Hypothesis 1: there was a relation of statistical significance between managerial control and curbing bank insolvency.

Hypothesis 2: there was a relation of statistical significance between managerial control and detecting deviations.

Hypothesis 3: there was a relation of statistical significance between managerial control and keeping to the central bank policies.

Hypothesis 4; there was a relationship of statistical significance between managerial control and improving the bank image to customers.

The study followed the deductive method in deciding the problem and the hypotheses, the inductive method in tracing the problem, the historical method in the previous studies and the analytical method in hypotheses verification.

The study proved the authenticity of the hypotheses through statistical analysis of the data that was collected by a questionnaire. Of the results of the study;

The efficient control system frame can predict the risks that faced banks. Adopting the measures of the central bank enables the banks to detect risks. The lenience of bank legal circle increases clients' insolvency.

The study recommended the following:

The scholars, academicians and the professional organizations should care for controlling. Banks financial frankness increases the trust of shares holders. A clear mechanism of managerial control should be applied in the Sudanese banks.

www.manaraa.com

المقـــــــــدمة

أولاً: الاطار المنهجي

ثانياً: الدراســـــات السابقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً:الإطار المنهجي:

تمهيـــد:

وظائف الإدارة عديدة وأهم المقومات الأساسية لنجاح هذه الوظائف عملية نظام الرقابة الإدارية التى تشكل أهم الخطوات الإجرائية فى تلك الوظائف لضمان جودة تنفيذ الخطط، حيث تمثل عملية الرقابة خطوة أساسية تمكن المنشأة من أداء الأهداف المرسومة بصورة مرضية وتمكنها أيضا من معرفة الانحرافات الناتجة عن التنفيذ بصورة كمية تساعد على معالجة الانحرافات فى التوقيت المناسب، وبهذا تشكل عمليات التخطيط الأولى للمنشأة خطوة يرتكز عليها فى عملية الرقابة بأنواعها.

فالرقابة القبلية تمكن من تفادى مخاطر عديدة بعد التنفيذ يصعب علاج الانحراف الناتج عنها بعد وقوعها كما أن التخطيط المتواضع عن امكانيات المنشأة وأهدافها المعلنة يشكل عقبة فى طريق الرقابة أثناء عمليات التنفيذ حتى تمكن المنشأة من معالجة الانحرافات أول بأول وبالتالى توفير وقت وجهد كبيرين فى عملية الرقابة والضبط المؤسسي الذى تم بناءه على أساس الرقابة الممرحلة وفق تدفق أنشطة المشروع المراد إجراء الرقابة عليها وهو دور رقابي مهم أثناء سير عمليات المنشأة على اختلاف مراحلها المرسومة فى جداول التنفيذ المعتمدة من قبل الإدارات التى شاركت فى صياغة الأهداف الرقابية خطوة بخطوة وهو مايسمى بيع الرقابة أى اشراك كل الإدارات وتماسك الخطوات الإجرائية فى عملية تنفيذ الأنشطة وفق توقيت حدوثها وتوقع بعض جوانب الرقابة أثناء سير العمليات الروتينية التشغيلية .

كما أن مرحلة التنفيذ يمكن أن تواجه بعض العقبات عند التطبيق العملي التى لم تتم مراعاتها فى مرحلة التخطيط الاولي وتمثل عملية الرقابة جوهر عمليات التنفيذ وفق الخطط الرسمية التى رسمها من قبل الإدراة العليا ؛ إذا أن الرقابة على الخطط تشكل احد أهم ضمانات التنفيذ لتلك الخطط التى رسمها مسبقاً ، وبدون الرقابة لايمكن ضبط عمليات التنفيذ ومعالجة الانحرافات ؛ ولذا فان الرقابة بأنواعها المختلفة احد أهم الضمانات التى تؤدى الى زيادة كفاءة الأداء كما هو مخطط له فى الإدارة سواء كانت للمخاطرة المصرفية او أى خطوة من خطوات العملية الإدارية فى وظائفها الممرحلة .

وتتناول هذه الدراسة أثر الرقابة الإدارية فى إدارة المخاطر المصرفية دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي والبنك الزراعي وبنك الإدخار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مشكلة الدراسة:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى السؤال الرئيسي التالى:

ما آثر نظام الرقابة الإدارية فى إدارة المخاطر المصرفية ؟

تتفرع منها :

1. هل يمكن نظام الرقابة الإدارية من تقليل المخاطر المصرفية ؟
2. هل يلعب نظام الرقابة الإدارية دور الحد من التعثر ؟
3. الى أى مدي يمكن نظام الرقابة الإدارية من اكتشاف انحرافات المدراء مبكراً ؟
4. ما دور نظام الرقابة الإدارية فى الإلتزام بسياسات فتح التمويل ؟
5. ما أهمية نظام الرقابة الإدارية فى تحسين عكس الصوره الذهنيه لجمهور المستهدفين ؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

1.الرقابة خطوة أو وظيفة إدارية لا يمكن دمجها مع أى وظيفة اخري بل يجب أن تتميز بالاستقلالية فى الأجراءات والخطوات والطرق والأساليب وذلك لان هذه العملية تمثل احد أهم عوامل الضبط المؤسسي فى المنشآت المصرفية للرقابة الإدارية للتقليل من المخاطر المصرفية بصورة خاصة وزيادة كفاءة الأداء المصرفى بصورة عامة .

2.ضرورة الرقابة الإدارية فى معظم خطوات التنفيذ التشغيلي اليومى فى الجهاز المصرفى .

3.إثراء المكتبة العربية بدراسات حول الرقابة الإدارية والمخاطر المصرفية .

4.الخروج بنتائج وتوصيات توضح الانحرافات الموجودة فى إدارة المخاطر المصرفية وأسبابها وطرق معالجتها مما يؤدى الى ترقية الأداء فى المصارف السودانية .

أهداف الدراسة:

تسعي الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في الآتي:

1. التعرف على مفهوم نظام الرقابة الإدارية .
2. التعرف على مفهوم إدارة المخاطر .
3. اظهار أثر نظام الرقابة الإدارية فى معالجة الانحرافات عن الأهداف المرسومة .
4. بيان أثر إدارة المخاطر فى تقليل فرص التعثر المصرفي .
5. معرفة أثر التكنولوجيا الحديثة فى تقليل المخاطر المصرفية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على إختبار الفرضيات الآَتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية والحد من التعثر المصـــرفي .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظـــام الرقابـــة الإداريـــة وعمليـــات اكتشـــاف الانحرافات .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية والالتزام بالسياسات التـــى يضعها البنك المركزى .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الرقابة الإدارية وتحسين صورة البنك لدى العملاء .

منهج الدراسة:

تم إتباع المناهج الآتية في الدراسة:

1. المنهج الاستنباطي: تم استخدامه في صياغة مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات.
2. المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدامه في الدراسة الميدانية لتحليل بيانات الدراسة.
3. المنهج الاستقرائي لإختيار الفرضيات.
4. المنهج التاريخي: وذلك لاستعراض الدراسات السابقة.

مصادرجمع البيانات:

مصادر أولية: تتمثل في الاستبيان.

مصادر ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في الآَتي:

الحدود المكانية: ولائية نهر النيل – مدينة شندي:(بنك فيصل الإسلامي– البنك الإسلامي– البنك الزراعي– بنك الإدخار)

الحدود الزمانية: العام 2018م.

الحدود الموضوعية: نظام الرقابة الإدارية والمخاطر المصرفية.

الحدود البشرية: الموظفين بالأقسام المختلفة في بنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي والبنك الزراعي وبنك الإدخار.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هيكل الدراسة:

تتكون هذا الدراسة من مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، تشتمل المقدمة على الإطار المنهجي والدراسات السابقة، ويتناول الفصل الأول الإطار النظري لنظام الرقابة الإدارية من خلال ثلاثة مباحث، حيث تم في المبحث الأول استعراض مفهوم وأهمية وأهداف نظام الرقابة الإدارية، بينما تناول المبحث الثاني أنواع نظام الرقابة الإدارية وخصص المبحث الثالث لأساليب ومجالات الرقابة.

أما الفصل الثاني فقد تناول الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية حيث تم في المبحث الأول تناول مفهوم المخاطر المصرفية ومصادرها بينما تعرض المبحث الثاني لأنواع المخاطر المصرفية وطرق قياسها، وتناول المبحث الثالث إدارة المخاطر المصرفية والرقابة عليها.

أما الفصل الثالث فقد خصص للدراسة الميدانية بالتطبيق على بنك فصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني والبنك الزراعي وبنك الإدخار، تناول المبحث الأول منه نبذة تعريفية عن البنوك عينة الدراسة، واستعرض المبحث الثاني ما تم من إجراءات وتحليل البيانات الدراسة الميدانية، وتناول المبحث الثالث عرض ومناقشة الفرضيات.

أما الخاتمة فقد خصصت لعرض النتائج وتوصيات الدراسة..

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً:الدراسات السابقة:

فيما يلي استعراض مجموعة من الدراسات التى تتعلق بأحد أو بعض محاور موضوع هذه الدراسة، وذلك حسب التسلسل التاريخى وهي:

1. دراسة النميري2003م:[1]

تناولت الدراسة الرقابة الإدارية وأثرها في ضبط الأداء الإداري(دراسة تطبيقية:على الإدارة العامة لشرطة الجمارك).

تمثلت مشكلة الدراسة في عدم وجود نظام رقابي هادف يوجه ويقوم الأداء الإداري في الإدارة العامة لشرطة الجمارك، وأن الإدارة العامة للجمارك لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم والهياكل والوظائف، ويبدو أن أجهزة الجمارك القائمة تعاني من مشكلة غياب التنسيق والعمل المشترك بينها، كما أن هنالك عدم وجود ضوابط واضحة للرقابة.

وقد انبثقت عن هذا السؤال الرئيس عدة اسئلة فرعية تمثلت في الاتي:

هل يرجع القصور في الأداء الى ندرة في الموارد المالية ام الكوادر البشرية غير المدربه؟وهل يعزي عدم قدرة الضوابط الرقابية الإدارية الي ضعف التشريعات وعدم واقعيتها ؟ ام أن الخلل ينبع من غياب الهياكل والاجهزة الرقابية ؟

وبناء على ذلك افترضت الدراسة عدة فرضيات أهمها: أن الرقابة الإدارية بشرطة الجمارك غير كافية، ضوابط الرقابة الإدارية غير قادرة على ضبط الأداء الإداري في شرطة الجمارك، الرقابة يمكن ان تؤدي دوراً فعالاً اذا توفرت الموارد المادية والبشرية، التنقلات داخل الإدارة العامة للجمارك تؤثر سلباً على النظام الرقابي.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: أن الوسائل الرقابية الموجودة الان غير كافية، لذلك توصي الدراسة بالاتي: إيجاد وسائل رقابية متطورة مثل الكاميرات الخلفية في المخازن، صالات المقادرة والوصول، المحطات الجمركية الكبري للحفاظ على سلامة الموجودات والإجراءات، ربط جميع محطات الجمارك بشبكات الكمبيوتر والانترنت خاصة الوحدات المالية والمحاسبية لتجنب الاختلاسات كما انها تمكن المدراء في المواقع

[1] النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، الرقابة الإدارية وأثرها في ضبط الأداء الإداري(دراسة تطبيقية:على الإدارة العامة لشرطة الجمارك)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم،2003م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المختلفة من الالمام بالسرعة المناسبة، تطوير الوسائل الرقابية التقليدية ومدها بكوادر بشرية ذات كفاءة عالية ومدهم بوسائل الكشف المبكر في المطارات والموانئ لتلافي تهريب البضائع وخاصة الكيمياويات، ضم الإدارت ذات الطابع الرقابي مثل: إدارة التفتيش العام والاستخبارات والمراجعة الداخلية وإدارة رقابة المركبات في إدارة واحدة لتوظيف وتكامل الجهود، توفير بيئة عمل صالحة وسليمة، تفعيل القوانين واللوائح ونشر ثقافة الرقابة بين العاملين في جميع الاقسام، تكثيف عملية التدريب الرقابي.

2. دراسة عبد العال2005:[1]

تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية للمخاطر في المصارف التقليدية والإسلامية وطرق إدارتها وذلك بعد تحديد وقياس المخاطر المختلفة وتخفيف آثارها بعمل الترتيبات الكافية للرقابة الداخلية.

تمثلت مشكلة الدراسة في كيفية تعامل البنوك مع المخاطر ووضع الإجراءات الرقابية لحماية المصارف من آثارها وذلك باستخدام أدوات ذات فعالية وكفاءة عالية عن أثر المخاطر على المركز المالي للمصرف.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: الموقف الجيد لبنك الثروة الحيوانية والتزامه بمؤشر كفاية رأس المال كما توجد بالبنك مشاكل ومهددات تحد من قدرته على القيام بأهدافه كوسيط مالي.

خرجت الدراسة بعدد من التوصيات توضح العلاقة بين حسن إدارة المخاطر والسلامة المصرفية باستخدام الرقابة وتساهم في الحد من مشاكل البنك وذلك من خلال تقليل درجة المخاطر لتحقيق الاستقرار المالي وبناء قاعدة مالية قوية ذات تقنية مصرفية متقدمة.

3. دراسة نعمات2005م:[2]

تناولت الدراسة الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة: وزارة الصحة بولاية الخرطوم 1993-2003م).

تمثلت مشكلة الدراسة في الشعور العام بتدني الأداء في الجهاز الحكومي الخدمي والإنتاجي على السواء ويعزى ذلك بصفة أساسية لغياب التخطيط العلمي والتنظيم السليم في هذه المؤسسات.

---

[1] عبد العال إبراهيم، الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على السلامة المصرفية دراسة حالة بنك الثروة الحيوانية، رسالة ماجستير في الدراسات المصرفية والمالية، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية، الخرطوم، 2005م.0

[2] نعمات محمد أحمد أبه، الرقابه الإدارية في المؤسسات الحكومية دراسة حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم 1993-2003م، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، معهد دراسات الإدارة والحكم الإتحادي، جامعة الخرطوم، الخرطوم 2005م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وافترضت الدراسة أن غياب الرقابة الإدارية أدى إلى غياب التنظيم الإداري السليم وتمييع المسؤولية وسوء استخدام الموارد في المؤسسات الحكومية الخدمية والإنتاجية معاً، كذلك افترضت أن إنعدام الرقابة الإدارية بالمؤسسات أدى إلى تداخل المهام والوواجبات بين العاملين والذي ينعكس سلباً على مستوى الأداء.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: أن هناك وصف وظيفي واضح ودقيق لمهام وواجبات العاملين إلا أن واقع الحال يشير إلى أن المواطن يجد صعوبة في الحصول على الخدمات المقدمة بسبب تضارب الإختصاصات بين الوحدات هذا بجانب التسيب الوظيفي.

وقد أوصت الدراسة بإعادة تنظيم وهيكلة العمل وتطوير جوانب التخلف الإداري من تعقيد الإجراءات وضعف أساليب الرقابة الإدارية وضعف الإتصال ومركزة السلطة وسؤ إستخدام الموارد، والعمل على إصلاح قيم سلوك الموظف العام وذلك بالتدريب الهادف والتنمية المقصودة لقدرات العاملين وتأهيل قيم الخير والبر فيهم.

4. دراسة عباس2006م:[1]

تناولت الدراسة الأثر الناتج من تطبيق إدارة المخاطر في المصارف السودانية في حل مشاكل السيولة بالتركيز على تجربة بنك التضامن الإسلامي في الفترة من 2001-2005م.

حيث افترضت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين فعالية إدارة المخاطر وتحقيق أهداف المنظمة، كما توجد علاقة طردية بين إدارة المخاطر ومدى التحكم في نسبة السيولة، بالإضافة إلى أن هناك علاقة قوية بين فعالية سياسة وإجراءات إدارة المخاطر ونسبة السيولة في البنك.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: أن هناك قصور من إدارة المخاطر بالبنك في تقليل مخاطر السيولة، وأن إدارة المخاطر الفعالة هي السبب في تقيل مخاطر السيولة.

أوصت الدراسة بضرورة تفعيل إدارة المخاطر بالبنك من خلال إصدار سياسات وخطط توضح المهام والواجبات التي يجب أن تقوم بها داخل البنك وتأهيل العاملين بالمصارف الإسلامية في إدارة المخاطر مع ضرورة تأهيل كوادر المصرف المركزي حتى تكون قادرة على القيام بدورها المنوط بها، وتدعيم دورالبنك المركزي في الرقابة على مخاطر السيولة بالمصارف السودانية.

[1] عباس أحمد العباس عبد الرحيم، أثر إدارة المخاطر في حل مشاكل السيولة بالصارف السودانية دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي في الفترة من 2001-2005م، رسالة ماجستيرغير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم 2006م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5. دراسة بشرى 2008م:[1]

تناولت الدراسة الرقابة الإدارية– المشاكل والحلول،(دراسة حالة: جامعة الخرطوم).

تمثلت مشكلة الدارسة في أنه بالرغم من المكانه المرموقه لجامعة الخرطوم في السودان الا أنه لا يوجد بها قسم مختص ومحدد الأهداف والمهام والواجبات لكي يقوم بالاشراف على أعمال الرقابة الإدارية ومجالس المحاسبة والتحقق مما كان له الأثر السالب في الا يتم تنفيذ الخطط والأهداف وفقاً لما هو مخطط له.

وقد افترضت الدراسة أن النظام الاداري السليم يؤدي الى نظام رقابي سليم، القوانين واللوائح تزيد فاعلية الرقابة الإدارية، الوسائل الرقابية لها دور هام في الرقابة، الموارد البشرية المؤهلة والمدربه تزيد من فعالية العمل الرقابي، وجود جهاز رقابي مختص يشرف على أعمال الرقابة الإدارية يؤدي الى بناء نظام إداري فعال.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: أن جامعة الخرطوم بخلاف الجانب الاكاديمي, لا تمارس الا رقابة ضئيلة, ويعود ذلك الى عدم وجود خطط ومعايير يمكن استخامها لقياس الأداء ومقارنته بالأداء الفعلي وانحصر عملها في إدارة الشأن اليومي والتصريف الروتيني للأداء.

اوصت الدراسة بإجراء اصلاحات تشريعية وهيكيلية وتنظيمية تاخذ في الاعتبار التوسع الكبير الذي حدث في الجامعة في العقدين الاخيرين من القرن الماضي، كما اوصت الدراسة باتباع المنهج اللامركزي بتفويض معظم الصلاحيات المالية والإدارية للكليات وبتصميم الهياكل التنظيمية لكل المواقع بالجامعة متضمنة الوصف الوظيفي .

6. دراسة عثمان2009م:[2]

تناولت الدراسة دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان(دراسة تجربة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين بالتطبيق على قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة 2001–2006م).

[1] بشرى فضل خليل، الرقابة الإدارية-المشاكل والحلول،(دراسة حالة: جامعة الخرطوم)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإتحادي، جامعة الخرطوم، الخرطوم،2008م.

[2] عثمان الهادي إبراهيم:دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان دراسة تجربة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة 2001-2006م، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم،2009م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تمثلت مشكلة الدراسة في أن التأمين الزراعي التقليدي يكلف الشركات أموالاً طائلة كما يكلف الاقتصاد القومي ويكلف المزارع قدراً من الإنتاج. ومن ثم تسعى الدراسة لإيجاد نظام بديل يقلل هذه الخسائر.

افترضت الدراسة عدم وجود سياسة إدارية أو نظام إداري واضح يكفل حماية المزارع أو الإنتاج الزراعي ضد مخاطر التقلبات الموسمية وتقلبات الطبيعة، كما افترضت وجود علاقة طردية بين اسلوب ممارسة الرقابة الإدارية على النشاط الزراعي ودرء المخاطر الزراعية.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: غياب أي سياسة أو نظام يكفل حماية المزارع من مخاطر التقلبات الموسمية وتقلبات الطبيعة مع وجود علاقة طردية بين اسلوب ممارسة الرقابة الإدارية على النشاط الزراعي ودرء المخاطر.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم نظام الرقابة الإدارية على النشاط الزراعي بعد أن ثبت نجاحها في قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة، والتنسيق بين شركات التأمين ووزارة المالية في إدخال الحزم التقنية ضمن عمليات التأمين الزراعي.

7. دراسة أحمد2014م:[1]

تناولت هذه الدراسة أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي والتشغيلي (دراسة حالة على بنك لبنان والمهجر في الأردن).

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: مامدى تأثير إدارة مخاطر الائتمان على تحسين الأداء المالي لبنك الوطني الجزائري؟

وبناء على ذلك افترضت الدراسة عدة فرضيات أهمها: يتم تحسين الأداء المالي للبنوك عن طريق تحسين إدارة مخاطر الائتمان، توجد دلالة إحصائية بين مؤشرات مخاطر الائتمان ونسب الأداء المالي للبنك.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: يوجد تأثير لتطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء المالي في بنك لبنان والمهجر، حيث كان له تأثير واضح للحد من الخسائر الناتجة من المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، وكان له دور كبير في تقليل الكثير من التكاليف في بعض العمليات المصرفية بالفروع والبعض الآخر كان له تأثير على المستوى البعيد والخطط طويلة الآجل، يوجد تأثير لتطبيق نظام التقييم الذاتي

[1] أحمد يونس أحمد الأعرج، أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي والتشغيلي(دراسة حالة: على بنك لبنان و المهجر في الأردن)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2014م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للمخاطر والضوابط الرقابية على الأداء التشغيلي في بنك لبنان والمهجر، وتمثل ذلك التأثير في سياسات و إجراءات العمل وأداء الموظفين، وكذلك تجنب البنك لكثير من المخاطر التي قد تحدث في الوقت الحالي أوالمستقبل، وكيفية التعامل مع الأخطاء الناتجة من العملاء أوالموظفين والأخطاء الناتجة من الظروف الغير متوقعة.

أوصت الدراسة إدارة بنك لبنان والمهجر بعقد اجتماعات دورية وبشكل منظم لمتابعة عمل تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر والضوابط الرقابية وسماع اقتراحات ومشاكل الفروع والدوائر وما هو جديد في سياسات البنك وما قد تؤثر على عمل البنك ومدى تعرضه للمخاطر ووضع ضوابط رقابية بشكل دوري لكل ما يستحدث من مخاطر ومشاكل بالبنك.

8. دراسة حسن2017م:[1]

تناولت الدراسة أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية بالتطبيق على
المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل.

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي: هل المشروعات الزراعية الحكومية تفتقر إلى تطبيق مفاهيم الرقابة الإدارية الحديثة مما يؤثر سلباً على الأداء؟

وبناء على ذلك افترضت الدراسة عدة فرضيات أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإنتاج في المشروعات الزراعية المبحوثة، أن عدم تطبيق الأساليب الرقابية الحديثة يؤثر سلباً على الأداء في المشروعات المبحوثة، وأن أسلوب الرقابة المطبقة حالياً في المشروعات المبحوثة لايتيح الاستفادة من الأساليب العلمية الحديثة.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: إن إدارة المشروعات المبحوثة كان إلمامها ضعيفاً بأسس الإدارة الحديثة وأنها لا تطبق نظام رقابي واضح المعالم والهياكل والوظائف، وأن هناك ضعفاً واضحاً في تطبيق نظم المعلومات والإتصالات الحديثة وإنها تتبنى استخدام موازنة البنود التقليدية مما أثر سلباً على الدور الرقابي لهذه المشروعات.

أوصت الدراسة باختيار الكوادر البشرية المؤهلة والفاعلة ذات الإلمام بأسس الإدارة الحديثة

[1] حسن حمد السيد عبد الرحمن،أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية دراسة تطبيقية على المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل خلال الفترة 2001-2016م، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي،2017م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والقـــــــــادرة على تطبيق نظام رقـــــــــــابي حديث بقيادة المشروعات الزراعية الحـــــــــــكومية، واتبـــــــــاع نظام موازنات البرامج الأداء لصلاحها كمرجعية لاشتقاق معيير رقابية.

9.دراسة فائقة2017م:[1]

تناولت الدراسة الرقابة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء(دراسة ميدانية على جامعة شندي 2014 – 2017 م).

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية: هل يؤثر تطبيق الرقابة الفعال في الاداء؟ ما دور الأساليب الرقابية في كفاءة الاداة في الجامعة ؟ هل الرقابة الإدارية تؤدي الي الانضباط في العمل؟

وبناء على ذلك افترضت الدراسة عدة فرضيات أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق نظام الرقابة الفعال و كفاءة الاداء في الجامعة, توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الرقابية المتبعة في الجامعة تؤثر في كفاءة الأداء, توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحقيق الانضباط في العمل.

توصلت الدراسة الي نتائج أهمها: لدي الجامعة نظام رقابي فعال, نظام الرقابة بالجامعة يعتمد على الأسس والمعايير العلمية, توفر الجامعة وسائل اتصال تسهل عملية الرقابة.

أوصت الدراسة بأنه يجب العمل بالأنظمة الفعالة داخل الجامعة لضمان لجودة العمل ويجب أن يتسم ويعتمد على الأسس والمعايير العلمية, يجب العمل على نظام الرقابة الجيد لأنه يحث العاملين على العمل بكفاءة, والإلتزام بتطبيق الرقابة الإدارية لانها تتمتع بشفافية تامة.

الفجوة التي تغطيها هذه الدراسة:

ركزت الدراسات السابقة علي الرقابة الإدارية وأثرها في ضبط الأداء الإداري، الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية، الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على السلامة المصرفية، الأثر الناتج من تطبيق إدارة المخاطر في المصارف السودانية في حل مشاكل السيولة، الرقابة الإدارية– المشاكل والحلول، دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان، أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاط والرقابة على الأداء

[1] فائقة صديق أحمد علي، الرقابة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء(دراسة ميدانية على جامعة شندي 2014 – 2017م)، رسالة تكميلية مقدمة لنيل درجة الدبلوم العالي في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي،2017م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المالي والتشغيلي،أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية، الرقابة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء.

بينما ركزت الدراسة الحالية على أثر نظام الرقابة الإدارية في إدارة المخاطر المصرفية. فالضوابط الرقابية وأثرها في إدارة المخاطر تعتبر من أهم عناصر إدارة المخاطر المصرفية، بهذا التفصيل والتخصص على عينة من البنوك السودانية ، كما تزداد أهميتها كون موضوعها حديث العهد على صعيد الممارسات المصرفية الدولية ولا يزال في طور التحضير للتطبيق الشامل كمعايير ومتطلبات في السوق المصرفي السوداني.

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام الرقابة الإدارية

يتناول الفصل الأول الإطار النظري لنظام الرقابة الادارية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم وأهمية وأهداف نظام الرقابة الإدارية

المبحث الثاني: أنواع نظام الرقابة الإدارية

المبحث الثالث: أساليب ومجالات نظام الرقابة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الاول

مفهوم وأهمية وأهداف نظام الرقابة الادارية

أولاً: مفهوم نظام الرقابة الإدارية:

لغوياً تعني كلمة الرقابة المحافظة على الشيء وصونه وحراسته كما تعني الاحتراز, التحفظ والمراعاة.

حيث ورد فى لسان العرب: الرقيب هو الحافظ الذي لا يغيب عنه شئ، رقب الشيء يراقيه مراقيه ورقاباً أى حراسة, رقيب القوم أو الشيء حارس القوم او الشيء ومن اسماء الله الحسني "الرقيب" أي الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء.

كما ورد لفظ الرقابة فى القرآن الكريم فى عدة مواضع: منها قوله تعالى: (ما يلفظ من قول الا لديه رقيب عتيد).(سورة ق، الآية 18)

قال القرطبي فى تفسير الرقيب هو المتتبع للأمور أو الحافظ.

كما ورد فى القرآن الكريم على لسان سيدنا عيسي عليه السلام:(فلما توفيتني كنت أنت الرقيب عليهم وأنت على كل شيء شهيد). (سورة المائدة، الآية 117)

وايضاً قوله تعالى:(فخرج منها خائفاً يترقب). (سورة القصص، الآية21): يترقب هنا بمعني التحوط والاحتراز.

وعلى صعيد السنة النبوية الشريفة فقد ورد عنه (ص) قوله:(وما من نبي إلا أُعطي سبعة رقباء نجباء) أي حفظة ملازمين له يحولون دون ان يسمه أذى حتي يتسنى له تبليغ

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الرسالة كما هي, وكما جاء فى الأثر أيضاً قول أبي بكر الصديق رضي الله عنه:(أرقبوا محمداً فى آل بيته) ويدل المعني هنا على الحفظ لهم بكل ما تحمل الكلمة من معنى ايضاً.
ومن خلال بحث معني كلمة رقابة فى اللغة الانجليزية فنجد تعدد وتباين المعانى هو السائد حيث أنها: (حسن عبدالرحمن،2017م،ص27)

تحمل معني مراجعة شيء أو فحصه للتاكد من حسن سيره أو مقارنة شيء بما ورد فى مصدر أو أصل. تعني ضبط أو تعديل أو تنظيم. كذلك تعني المقارنة مع مستوى أو معيار. كما تشير أيضاً إلى معنى الكبح أوالضبط أو التقييد.

كما يعرف قاموس Webster كلمة "Control" على أنها:

تطبيق السياسات والإجراءات لتوجيه وتنظيم وتنسيق الإنتاج والإدارة وخطة المشروع التجاري بطريقة تحقق أهداف المنظمة, كما يعرفها معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال بأنها تعنى فى الأَصل الفحص أو التحقق من مبلغ أو قيد أو شيء من واقع دفتر أو سجل حسابي أو كشف وبالتالي يشير المعني في مجال المحاسبة إلى مراقبة وتنظيم حسابات الشركة ومقارنة الأعمال المنفذه بالميزانية الخاصة بها لتحديد مدى مستوى المطابقة بينهما.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم الرقابة يدور حول ضبط الأداء والتحكم فيه لتتسق مخرجاته مع ما هو مخطط من عمل من خلال استيفاء الشروط والمواصفات والمعايير المحددة سلفاً.

تعريف نظام الرقابة الإدارية:

أما من حيث المصطلح فلم يتفق علماء الفقه الإداري كعادتهم – فيما يتعلق بموضوعات حقل العلوم الاجتماعية والإنسانية – حول تحديد دقيق لمفهوم الرقابة متأثراً كل منهم بالبيئة الاجتماعية أو الثقافية التي ينتمي إليها.

وعليه برزت عدة تعريفات للرقابة تختلف باختلاف الزواية التى ينظر بها علماء الإدارة منها على سبيل المثال لا الحصر:

الرقابة هي التحقق من أن ما تحقق مطابق لما تقرر في الخطة المعتمدة.(زكي اسماعيل،2009م،ص5)

وعرفت أيضاً بأنها وظيفة تقوم بها السلطات المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقاً للأهداف المرسومة بكفاية من الوقت المحدد له.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

كما يعرف الكاتب على السلمي الرقابة بأنها :" تلك الجهود والأنشطة المستمرة والمنظمة للحصول على معلومة صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل والتنفيذ فى مختلف مجالات النشاط التي تتولى الادارة العامة مسئوليتها ومقارنة معدلات التنفيذ ومستوياته بالمعدلات والمستويات المستهدفة فى الخطة الموضوعة , والكشف عن الانحرافات وتصحيحها والعمل على منعها إن أمكن.(علي السلمي، (ب.ت)، ص287)

كماعُرفت الرقابة أيضاً بأنها التأكد من أن العمل الذي تَمَّ يطابق ما توقع أن يكون عليه, وهي تشتمل على تحديد معايير رقابية, وقياس النتائج لمعرفة أي خروج عن المتوقع والتعرف على اسبابه والعمل على تصحيحه.(عبدالفتاح الصحن و فتحي السوافيري،2004م، ص12)

الرقابة هي إحدى مكونات العملية الإدارية وهي وظيفة من وظائف الإدارة ترتبط بأوجه النشاط الإداري المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة واتخاذ للقرارات وتنفيذ لتلك القرارات.

وهي عملية متابعة دائمة تهدف أساساً إلى التأكد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخطط لها بصورة مرضية ، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح تلك الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته المحاسبة القانونية.(أحمد أبوسن،1993م، ص 137)

في تعريف آخر للرقابة هي تقييم لأنظمة المنشأة لمعرفة ما اذا كانت الموارد المتاحة تحت تصرفها تستغل بكفاءة وفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرجوة وفقاً للمعايير الموضوعة.(المغربي محمد،1974م،ض268)

تعبر الرقابة عن النشاط الخاص بمقارنة النتائج الفعلية بالمقدرة وتحديد الانحرافات

وتحليلها لاتخاذ التصرفات المناسبة لعلاجها ومعنى ذلك أن الرقابة ترتبط أساساً بقياس نتائج التنفيذ ومقارنته بالمعايير الموضوعة لأجل إصلاح وتصحيح مسارات الأنشطة نحو الأهداف المحددة، ولا تقف الرقابة على إصلاح الأخطاء التي حدثت فعلاً فقط، بل تتناول دراسة الأخطاء الممكن أن تحدث وبالتالي تعد الأداة المناسبة لها لأجل تفاديها وهذا ما يطلق عليه الرقابة الوقائية أو المانعة. وقد يرى البعض أن هذا النوع من الرقابة قريب الشبه بالتخطيط.
(محمد اسماعيل وحمدي المعاز، 1986م، ص424)

كما عُرفت الرقابة ايضاً بأنها: الوظيفة الخاصة بالملاحظات حول عمليات التنفيذ ومستوي مخرجات التخطيط والتنظيم والتوجيه وقياس النتائج بالمقارنة بين ما تم فعلاً وما

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هو مطلوب بمعايير ومحتوي الخطط المعدة والسياسات واللوائح والأوامر المعمول بها, ومن ثم يتم تحديد مستوي الانحراف ايجاباً أو سلباً, علي أساس موضوعي, بعد دراسة وكشف اسباب حدوثه واتخاذ ما يلزم لمعالجته وأخذ كل النتائج فى الحسبان عند إعادة التخطيط أو التنظيم أو اسلوب التوجيه أو الإشراف أو القيادة, حتي لا يحدث أو يتكرر ما حدث – ووضع معاير كمية ونوعية وزمنية ونقدية لتحقيق رقابة تتنبأ بالاتجاهات والاحداث المستقبلية, وأن نضع استراتيجيات لهذه الرقابة لتكون أكثر فاعلية وفورية لتعالج الأمور التى تحتاج لعلاج سريع, وأن تتنبأ بالخطأ قبل أن يقع, وأن تكون هناك رقابة تاريخية من خلال مراجعة الحدث بعد وقوعه, وأن تسعي الرقابة دائماً وابداً لتحسين الأداء بدراسة كل المعلومات المرتدة التي تساهم في رفع الكفاءة والفعالية.(الطويل علي،1990م، ص167)

من العرض السابق للتعريفات المختلفة التي تناولت موضوع الرقابة نجد أنها قد أختلفت شكلاً إلا انها تكاملت مضموناً إذ أنها جميعاً قد اتفقت علي تاكيد أن الهدف النهائي للرقابة هو تطابق مخرجات العملية الادارية مع الخطة الموضوعة وفق المعايير المحددة سلفاً سواء تعلقت هذه المعايير بالزمن المحدد للتسليم, في الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة أوالجودة والمطابقة للمواصفات المحددة أو الفاعلية من حيث تطابق المخرجات مع الهدف المحدد بالخطة. وبالنظر للتعريفات السابقة للرقابة الإدارية يمكن استنتاج الآتي:

1. ضرورة قيام أي منشأة بالتخطيط أولاً لتحديد أهدافها مع وضوح السياسات التى يتم بموجبها التنفيذ. ومن هنا يتضح أن وجود خطة عمل في المقام الأول يُعَدَ مطلباً أساسياً لوجود نظام رقابي يتسم بالفاعلية، إذ أنه بدون الخطة المحددة الأهداف لا معني للرقابة, حيث يتم اعتماد هذه الأهداف معايير يتم القياس في ضوئها لاحقاً.

ومن ثم فإن عملية الرقابة نفسها هي عبارة عن وسيلة لتحقيق هدف وليست هدفاً في حد ذاتها, وهذا ما أكده الشوبكي في تعريفه للرقابة حين قال:" الرقابة بشكل عام هي عبارة عن وسيلة يمكن بواسطتها التأكد من مدى تحقق الأهداف بكفاية وفاعلية فى الوقت المحدد, وهي بذلك تستهدف قياس الجهد بالنسبة للأهداف المراد تحقيقها.(عمر الشوبكي،1981م،ص55)

2. لا يقتصر مجال استخدام الرقابة على المشروعات التجارية والصناعية فحسب وإنما يتعدى ذلك ليشمل كل المشروعات الربحية وغير الربحية وسواء أكانت تنتج سلعاً أم خدمات و سواء أكانت مشروعات كبيرة أم صغيرة عامة أوخاصة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3.أن الرقابة هي أداء من أدوات الإدارة العليا واسلوب من أساليبها لضمان سير العمل حسب السياسات المرسومة, والإجراءات المحددة, من قبل المالكين، مجالس الإدارة، أصحاب المصلحة ... الخ ضماناً للحقوق وترشيداً للإداء وزيادة الأنتاج أياً كان نوعه.

4.تساعد الرقابة الإدارة على الإحاطة بكل أصول المنشأة وترشيد استغلالها والحفاظ عليها بما يخدم الأهداف والأغراض المحددة من قبل أصحاب المشروع، وعلى هذا الصعيد تُؤَدّي الرقابة دوراً تنسيقياً بين الإدارات والأقسام المختلفة.

5.أن العملية الرقابية تبدأ من قمة الهرم الإداري– القيادة العليا– عندما تضع الأَهداف وتحدد وسائل تحقيقها وتنتهي في أدنى مستوى إداريّ. أي أن العملية تبدأ من مرحلة تحديد الأَهداف وتحديد معايير قياسها وأن الرقابة عملية مستمرة وليست قاصرة على مرحلة النتائج فقط بعد انتهاء التنفيذ, كما أَن كلمة رقابة أوسع نطاقاً من أَن يتم حصر استخدامها في التفتيش أو التخويف بل هي وظيفة إِدارية تتكامل مع بقية الوظائف الأُخرى وتؤدَي بغرض مساعدة العاملين على تحقيق الأهداف.

6.بعض التعريفات اقتصرت دور الرقابة على فحص وتقييم أنشطة المنظمة أو المشروع لمعرفة كفاءة استغلال الموارد المادية والبشرية في إِطار تحقيق مستويات أداء محددة إِلا أَن الدارس لمفهومها يجدها تذهب أبعد من ذلك لتشتمل على مراجعة الخطط والسياسات والإجراءات والنظم وطرق العمل.. الخ القائمة المفضية وذات المساهمة في تحقيق الاهداف المعينة.

مما سبق يتضح أَن الرقاية في أَي منظمة هي الدعامة الأساسية للتأكد من تنفيذ الخطط وتطبيق السياسات وتكامل الأَنظمة وصولاً لتحقيق الأهداف **إلّا أن** نجاح الرقابة وفاعليتها يتطلب استيفاء مقومات أساسية لوجودها من قائمين عليها ومن وظائف محددة لإجرائها.

ثانياً: أهمية نظام الرقابة الإدارية:

الرقابة تُعَد ركناً مهماً من أركان العملية الإدارية، فهي تمثل عاملاً مُهماً في نجاح أو فشل أي مشروع أو منظمة، لذلك تأتي أهميتها في تقييم المنشأة على مستوى المدخلات والمخرجات أي تشكيل تنظيم بشري وآلي فعال ومنتج، وذلك بإظهار العناصر الناجحة والفاعلة وتحديد العناصر غير الصالحة التي يجب الاستغناء عنها أوتطويرها أو تعديلها أو إعادة بنائها بطريقة تتفق والأداء الفاعل لما فيه مصلحة الهيئة أو المنظمة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تتجلي أهمية الرقابة من خلال النظر الموضوعي للأبعاد الآتية :

1. البيئة:

إذ ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أنّ البيئة المعاصره للمنظمات أصبحت شديدة التعقيد وتتسم بتنوع وتعدد الأَطراف التي تتعامل معها هذه المنظمات, فعلى سبيل المثال، يستوجب التنافس الحاد بين الشركات التجاوب السريع مع التغير البيئي المستمر وهنا ياتي دور الرقابة في مدها للإدارة بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب لإِحداث التجاوب المطلوب مع متغيرات البيئة .

2. تعقد النظم:

تتسم التنظيمات الإدارية المعاصرة بالتعقيد الشديد الذي يشمل كل الجوانب الفنية منها والسلوكية بالمنظمة وتتجاوز هذه التعقيدات طاقات أي مدير بمفرده في الإحاطه بها ولضمان سير عمليات منظمته بكفاءة لابد له من الإِلمام التام بكل التفاصيل المهمة في هذه المنظمة ومن ثم يبدو واضحاً دور وأهمية الرقابة في رفده بالمعلومات التي تعينه في اتخاذ القرار الصائب و في الوقت المناسب في المواقف المختلفة.(علي شريف،1993م، ص ص254-255)

3-التراكم:

السبب الثالث لتأَكيد أهمية الرقابة هو التراكم. ويشير هذا المصطلح إِلى حقيقة ثابتة وهي

أن الخطأ الصغير الذي لايكتشف اليوم يصبح خطراً داهماً وكبيراً فى اليوم التالي. قياساً على هذه الحقيقة فإن إدارة المنظمة التى لا تستطيع معرفة سبب الانحراف البسيط فى الأَداء وتغض الطرف عنه في المدى القصير لابد أَن تفاجأ بعدئذ بأنها في موقف لا تحسد عليه وما النار إِلا من مستصغر الشرر، ومن جهة نظر أُخري فقد أَوضح Dessler أَن المدراء يحتاجون للرقابة لسببين هما:(أحمد الحربي،2003م،ص ص69-70)

السبب الأَول:

هو أَنه لابد من التاثير علي العاملين لكي ينجزوا ماهو المطلوب منهم، لأَنه لو كان العاملون يقومون دائماَ بانجاز أَفضل ما تتوقعه المنظمة فإِنه لن تكون هناك حاجة للرقابة ولكن الواضح أَن الأَفراد يكونون في بعض الأَحيان غير قادرين أوغير مستعدين للتصرف بصورة تحقق مصالح المنظمة, لذا فإِنه لابد من وجود مجموعة من أَدوات الرقابة للحيلولة دون حدوث السلوك غير المرغوب فيه وتشجيع التصرفات المرغوب فيها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

السبب الثاني:

هو أنه فى عالمنا المعاصر نجد أَن الخطط يمكن أَن تتقادم بسرعة مما يستدعي آليات رقابية تخطر الإدراة بضرورة إِدخال التعديلات اللازمة على الخطة المعنية باستمرار للاستجابة للموقف الماثل. وتهدف الرقابة هنا للحيلولة دون مواجهة المفاجآت غير السارة في المستقبل، لا سيما وأننا نعيش عصر العولمة والعالم القرية في ظل ثورة الاتصالات وانتشار التقنية بكل ضروبها وانعكاس ذلك على حياة الناس والمنظمات على حدٍ سواء ويبدو ذلك بشكل أَكثر وضوحاً في مجالات الحكم والإِدارة والاقتصاد والمال..الخ المنظومة. وعلى ذات النسق نجد تأثير منظومة البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة والمتمثلة في المؤسسات الدولية مالية كانت أم سياسية على أداء المنظمات المحلية وللتعامل المتكافئ مع المجتمع الدولي بكل ثقل مؤسساته المالية والاقتصادية والاجتماعية فإن الأَمر يقتضي أَن تقوم الدول النامية ومنها السودان، بتوفيق أوضاعها في المجالات كافة والتكيف مع هذه المعطيات الجديدة من خلال إِجراء الإِصلاح الإِداري والهيكلي والتشريعي على أَوسع نطاق وبناء المؤسسات الرقابية الداعمة لهذا التطور.

تعتبر الرقابة من الأدوات المهمة التي تستخدمها السلطة التشريعية للتحقق من كفاءة أداء السلطة التنفيذية للأعمال المكلفة بها وتحقيقها للأهداف العامة للدولة طبقاً للسياسات والإجراءات والقواعد المحددة طبقاً للدستور والقانون. وكثيراً ما يعاون السلطة التشريعية أجهزة متخصصة في الرقابة للتحقق من أن نتائج الأعمال النهائية للإدارة العامة مطابقة للنتائج المخططة، وتحديد جوانب القصور في أداء العمل الحكومي ومقترحات الحلول لتطوير الأداء ورفع كفاءة الأداء العامة كذلك التحقق من صحة الإجراءات المتبعة في تنفيذ أداء الأعمال الجكومية طبقاً لماهو محدد قانوناً، بجانب التحقق من الاقتصاد في أداء الأنشطة الحكومية طبقاً للمعايير المحددة، معنى ذلك أن الرقابة التي تقوم بها السلطة التشريعية ضرورية للتحقق من أَن الأهداف العامة التي حددتها قد تم تنفيذها في حدود السياسات واللوائح والإجراءات التي تحكم بلوغ تلك الأهداف. وتحديد مسئولية الإدارة العامة عن نتائج الأداء.(فؤاد سالم وآخرون، 1989م،ص ص 337-426)

وعموماً ينظر للرقابة كحجر الزاوية في الإِدارة وأنها تعد وظيفة حيوية في كافة الدول بالدرجة التي تضعها في مصاف السلطات الهامة في الدولة, ففي جمهورية الصين الشعبية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مثلاً تعتبر الرقابة بحكم الدستور إِحدى السلطات الخمس في الدولة إِلى جانب السلطة التفيذية والسلطة التشريعية والسلطة القضائية وسلطة الخدمة المدنية.(نعمات أبة،2005م، ص9)

وعلى النقيض من ذلك يلاحظ أَن دستور السودان الانتقالى لسنة 2005م قد اشتمل على(10) مواد للتشريع بينما لم يتجاوز نصيب الرقابة سوى مادتان فقط وحذا حذوه دستور ولاية نهر النيل الانتقالي لسنة 2005م إذ احتوى على(9) مواد للتشريع ومادة واحدة وجزء من مادة أُخرى للرقابة رغم أَن الرقابة والتشريع يعتبران صنوان في الأهمية وبالتالي فان هذا الاختلال في التوازن سيلقي بظلاله على منظومة الأَداء بصفة عامة.

السلبيات المترتبة في حالة غياب الرقابة: (ثابت إدريس وجمال الدين المرسي،2010م، ص429)

1- إسراف في استخدام الموارد المادية.

2- ضياع الوقت أو عدم الكفاءة في استغلاله.

3- البطء في إنجاز الأعمال.

4- تدني الإنتاجية.

5- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.

6- عدم الوصول إلى الأهداف بمعنى عدم القدرة على تحقيق الأهداف ، ومن ثم صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة .

ثالثاً: أهداف نظام الرقابة الإِدارية:

يرى العديد من كتاب الإدارة أن الرقابة على الأداء تحقق أَهدافاً عِدة, ولكن إِجمالاً يمكن إِدراجها تحت هدفين رئيسيين هما: (أحمد الحربي،2003م،ص ص69-70)

أهداف وظيفية وأهداف استراتيجية.

1.الأهداف الوظيفية:

وهي التي يسعي إِلى تحقيقها المسئول عن مراقبة الأداء في المنشأة المعنية حيث يشمل:

أ- الحكم على كفاءة الأداء.

ب- تحديد مستويات الانحرافات ومعرفة أَسبابها وعلاجها.

ت-التأكد من تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.

ث-تقديم الاقتراحات الهادفة إِلى تحسين أَساليب استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأَهداف بمستوى مناسب.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ج–معرفة مشروعية القرارات المتخذة.

ح–التأكد من وجود التنسيق بين الوظائف والوحدات المختلفة.

خ–التأكد من حسن استخدام الموارد المادية والبشرية بالمنظمة.

د– الكشف عن نقاط القوة وإبداعات العاملين لمكافأتهم.

2. الأهداف الاستراتيجية:

وهي عبارة عن الأهداف غير المباشرة والتي تعود على المنظمة نتيجة تطبيق الرقابة على الأداء و من هذه الأهداف:

أ–توفر أساس لتحسين إدارة المنظمات للموارد المتاحه لها من خلال ما تقدمه الجهة المسئولة عن الرقابة من معلومات تساعد الإدارة على تحسين ظروف العمل, وتحديد المشكلات التي تعترض الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة, والتعرف على أسبابها والمسئولين عنها بالإضافة الي رسم سياسة سليمة للحوافز والمكافآت التي تقدم للمتفوقين في أدائهم.

ب– المحافظة علي المال العام عن طريق المساعدة في ترشيد التكاليف والحد من الإسراف

والتبذير في النفقات.

ت– كسب رضا المستفيدين وأصحاب المصلحة من نتائج الأداء وإقناعهم بمدى كفاءة وفعالية البرامج والأنشطة في المنظمة وحسن استخدام المال العام خاصة في المنظمات الحكومية, وذلك من خلال تقديم أدلة تتميز بالصدق والموضوعية عن الأداء من الواقع العملي.

ث– تحسين نوعية المعلومات المتعلقة بالإنتاج والخدمات اللازمة للسلطة العليا في الدولة لوضع السياسات المختلفة الفعالة للدولة, وإعداد خطط التنمية.

مما سبق يتضح جلياً أن لعملية الرقابة الإدارية أهدافاً واضحة إذ بدونها يمكن أن تكون

هناك أنشطة كثيرة يتم الصرف عليها ولكنها ليست ذات صلة بالأهداف المرغوب فيها وبالتالي يتحول كل جهد المنظمة إلى هشيم تذروه الرياح. وبالرغم من وضوح أهداف الرقابة إلا أن ذلك ليس كافياً لتحقيق النتائج المرجوة بل إن هناك شروطاً لصحة الرقابة وهذه الشروط تعتبر بمثابة متطلبات مسبقة أيضاً ويجب أن تُستوفى أولاً حتي نستطيع القول باننا نمارس عملية الرقابة على الأداء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شروط صحة نظام الرقابة الإدارية:

لتحقيق أهداف الرقابة هناك شروط لصحة هذه الرقابة لابد من توافرها وهي:(عبدالله النميان،1424ه، ص ص31-32)

1- وجوب علم القائم بالرقابة بهدف النشاط الذي يقوم بمراقبته مع امتلاكه مهارات تخطيطية لإعادة ترتيب الأولويات إذا تعددت وتنافست.

2- امتلاك القائم بالرقابة للمهارات والقدرات الفنية للعمل الذي يراقبه حتي يتمكن من تصويبه هذا بجانب القدرات السياسية التى تمكنه من الحكم علي مدى اتفاق عمل الجهاز المعني مع السياسة العامة ليتمكن من تقويم الانحراف فيه .

3- ألا تمارس الرقابة بصورة إرهابية أو التسامح بما يؤدي إلى عدم الإكتراث إذ أنّ الصرامة الشديدة تجعل من الرقابة قيداً ثقيلاً كما أن التهاون يجعل منها إجراء شكلياً لاجدوى منه. وبمعني آخر فإن النجاح في الرقابة يتطلب قدراً من الحكمة والحصافة إلى جانب الذكاء الاجتماعي والوجداني لدي القيادة إذ أنّ الإفراط في الرقابة يؤدي للسلبية وقتل روح الإبداع ويحول دون تطوير الذات لدى الموظفين وعلى صعيد آخر فإنّ التفريط فيها وترك الحبل على الغارب يقود إلى الفوضى القاتلة. اي أن الرقابة الفعالة تتطلب الاستمالة الإيجابية للعامل من خلال استخدام مخرجات العلوم والنظريات السلوكية فى هذا المجال .

4- عدم التركيز على الجزئيات والتفاصيل كسباً للوقت .

5- الا تتعدد جهات الرقابة فلا يدري العامل مع من يتجه وإلى أين يذهب ؟ والمثل السوداني يقول "ريسين بيغرقوا المركب" وتتكرر الأمثال في هذا الصدد فيقول المثل الشعبي أيضاً " إنّ كثرة الطباخين تفسد الطبق".

6- الكشف السريع للانحرافات والمواجهة السريعة لها وحسمها فوراً حتي لا يشجع التاخير المنحرفين في التمادي أو يؤدي ذلك إلى سخط واحباط المتضررين.

7- ألّا يكون هدف الإدارة هو تصيد الأخطاء وتوقيع العقوبات بل أن ترمي الرقابة إلى تصويب الأخطاء ومعالجتها والتوجيه وإعادة التوجيه .

8- أن يحدد للعاملين وصف وظيفي واضح ومحدد الواجبات والمسئوليات حتي لا يفاجئوا بمطلوبات الرقابة على غرة .

ومن المؤكد فإن تحقيق الشروط أعلاه يجعل من الرقابة عملية جادة وفعالة تسهم بوضوح في ترقية الأداء بالمنشأة المعنية .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يقول كتاب الإدارة ان الرقابة هي الوظيفة الرابعة للإدارة ولكن واقع الحال يشير إلى أنّ وظيفة الرقابة تتداخل وتتشابك مع كل عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق إلى درجة أن البعض يشبهها بالجهاز العصبي الذي يمس كل خلايا الجسم. وتتضح واقعية هذا التشبيه من خلال إبراز علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأُخرى كما يلي.

علاقة الرقابة بالوظائف الإدارية الأُخرى:(علي شريف،1993م، ص ص347-348)

1.علاقة الرقابة بالتخطيط:

ترتبط الرقابة بالتخطيط ارتباطاً وثيقاً إذ يعتبر الكثير من الكتاب أَن هاتين الوظيفتين هما وجهان لعملة واحدة فالتخطيط مطلب أساسي للقيام بوظيفة الرقابة إذ لا تمارس الرقابة على أعمال لم يتم التخطيط لها مسبقاً, فمن الواضح أَن المعايير الرقابية يجب أَنّ تستند إلى خطط واضحة ومحددة وقابلة للتحقيق وبنفس القدر فإنّ الخطط الموضوعة لا يمكن التأكد من سلامة تنفيذها دون نظام فعال للرقابة. وفي سياق هذا الارتباط بين الرقابة والتخطيط نجد أَن معظم أساليب الرقابة الإدارية هي في المقام الأول أساليب تخطيطية مثل الموازنات التخطيطية, أساليب الرقابة على المخزون والقوائم المالية ... الخ وهنا تبرز الأهمية البالغة لدور الرقابة إذ أَنها هي المعنية بضبط وإعادة التوازن بين طموحات الخطة والإمكانات المتاحة للمنطمة.

2.علاقة الرقابة بالتنظيم

التظيم هو الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة وتتمثل وظائفه الإساسية في الآتي:

تحديد الهيكل التنظيمي، تحديد الهيكل الوظيفي، تحديد الهيكل الراتبي، تحديد المهام والاختصاصات والمسئوليات والأقسام والوحدات والشعب ...الخ، إعداد الدليل التنظيمي بكل ما يحتويه من تفاصيل حل مطلوبات الأداء لكل قسم أو وحدة أو إدارة ، كما يعمل على تنظيم الأفراد, تنظيم العمل, وتنظيم الوقت. بتحديد التنظيم تتحدد الأهداف وتتضح ووضوح الأهداف يشجع على تحقيقها ومن ثّم يمكن القول أَنه كلما كان الهيكل التنظيمي واضحاً ومحدداً للمسئوليات سهلت بالتالي عملية الرقابة وزادت كفاءتها، والمعروف بداهة أَن الأهداف المكتوبة تمثل مرآة تعكس منحنى التقدم باتجاه الهدف المحدد بعكس إذا تم تجاهل تحديد الأهداف كتابةً.

3.علاقة الرقابة بالإشراف والتوجيه:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يقوم المشرف الإداري بوظيفة التخطيط وتوجيه مرءوسيه نحو تحقيق الهدف ومراقبة أدائهم في ذات الوقت والتوجيه طريقة فعالة لمعالجة المشاكل قبل أَن يستفحل كما أَنه يحفظ للعامل كرامته ويُهيّى له المناخ النفسي الملائم لإطلاق قدراته وطاقاته الكامنة ويعزز مستوى الثقة في نفسه إِذ من خلال التوجيه يتم تبصير الفرد العامل بمواطن الضعف لديه وهناك فرص للتحسين وبتكرار التوجيه تصبح عملية الرقابة ذاتية شيئاً فشيئاً كعادة مكتسبة وجزءاً من حياته وسلوكه.

المبحث الثاني

أنواع نظام الرقابة الإدارية

الغرض الرئيسي من عملية الرقابة ليس اكتشاف المخالفات في حد ذاتها وإِنما اتخاذ برنامج سليم يؤدي إلى انسياب العمل وفقاً للخطط الموضوعة وتلافياً للانحرافات إن وجدت، وبيان كيفية تصنيف هذه الانحرافات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وللرقابة عِدة أشكال فقد تكون بالزيارات التي يقوم بها المدير المسئول لمواقع العمل أو قد تكون بالتقارير التي يعدها رؤساء الوحدات إلى المدير، وأحياناً بالمقابلات الشخصية للمدير مع المنفذين والتقارير والأرقام والإحصائيات التي ترد بهذه التقارير، وهنالك أيضاً الشكاوي التي تصل إلى المدير، وعلى المدير أثناء المتابعة أو المراقبة تحديد النوع المناسب من الرقابة بطبيعة العمل واحتياجات الإدارة، وعلى المدير مراعاة تنفيذ الرقابة التي يختارها في الوقت المناسب أي قبل حدوث الخطأ وليس بعد حدوث الخطأ أي بمعنى آخر أن تكون الرقابة مرنة لمواجهة التغير في ظروف العمل ويجب أن تكون الرقابة قليلة التكاليف بالنسبة للمنشأة (عمر المقلي، 2002م ، ص 547).

أولاً: نظام الرقابة الإدارية:

يعني بالرقابة الإدارية الرقابة التي تمارسها القيادات الإدارية على الأجهزة التابعة لها أو على تلك التي تشرف عليها بغرض الكشف عن الأخطاء وتقويم الانحرافات ومحاسبة المسئولين عنها وتوقيع العقوبات التأديبية عليهم.(عمر المقلي، 2002م ، ص413)

كما تعبر هذه الرقابة عن الرقابة التي تقوم بها الحكومة ، أي أعضاء الإدارة العامة للتحقق من كفاءة أداء الأنشطة المختلفة وبلوغ الأهداف المحددة من قبل السلطة التشريعية. وكذلك التحقق من صحة الإجراءات المتبعة لبلوغ تلك الأهداف طبقاً لما هو محدد بقوانين العمل العام، معنى ذلك أن الرقابة الذاتية يقوم بها كل عضو من أعضاء الإدارة العامة في الجهاز الإداري للدولة للتحقق من أن الأداء الفعلي له يسير طبقاً لما هو مخطط وفي حدود الإجراءات واللوائح المنظمة للعمل وتصحيح مسارات الأنشطة نحو الأهداف المحددة في حالة اختلاف نتائج التنفيذ عن الخطة العامة للدولة ، وبالرغم من أن مهمة الرقابة الذاتية تقع على عاتق كل مسئول في الجهاز الإداري للدولة إلّا أنه من الطبيعي أن تظهر أجهزة الرقابة المتخصصة لمعاونة المدير في مهمته الرقابية بسبب ضخامة المنظمات العامة مثل الوزارات والمصالح. (محمد اسماعيل وحمدي المعاز، 1986م ،ص441)

وتتقسم أنواع الرقابة الإدارية وفقاً للهدف منها ومن الذي يقوم بها ومراحل الأداء إلى الآتي:

1. **رقابة مانعة أووقائية:** (محمد اسماعيل وحمدي المعاز، 1986م، ص436)

وهي تساعد على كشف الأخطاء قبل وقوعها لأجل تفادي حدوثها، والرقابة الوقائية نقلاً عن لسان العرب لابن منظور، تتوقع أين تكمن مواطن الزلل أومناطق القصور فتبادر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى معالجته قبل أن يحدث أو يقع الانحراف فيكون ذلك وقاية وحماية للمنظمة الإدارية من حدوثه ومن تكلفة الحدوث، فقد ورد في الأثر:(العاقل من يحتال لأمر قبل أن يقع لا بعد أن وقع).

2. الرقابة الإشرافية:

رقابة لا تقف عند سلوك وأداء العاملين، بل إنها تمتد إلى اللوائح والنظم والقواعد التي تحكم هذا العمل ونقدها ومعالجة القصور فيها ، والحكم على مدى تناسبها مع احتياجات العمل، ومع قدرات العاملين في المنظمة الإدارية. (أحمد أبوسن،1993م،ص 197)

ويقول سبحانه وتعالي أيضاً: ((إنا لانضيع أجر من أحسن عملاً)).(سورة الكهف الآية 30)

3.الرقابة العلاجية– السلبية:

وهي ما يعرف بالرقابة السلبية لأنها تنتظر الخطأ حتى يقع ثم تحاول اكتشافه ومعرفة أسبابه ثم علاجه وقد يستغرق هذا وقتاً يطول. بينما يجب أن يكون نظام الرقابة السليم مساعداً على اكتشاف الخطأ ومعرفة أسبابه وعلاجه حال وقوعه .

4.الرقابة المفاجئة:

وهي عبارة عن جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون إنذار والهدف منها هو اكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الموظفين ومدى إخلاصهم في العمل.

5.الرقابة الدورية:

وتتلخص في وضع برامج رقابية دورية يتم تنفيذها مسبقاً على فترات محددة والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي ومن أمثلتها ما يطلبه البنك المركزي من البنوك المرخصة العاملة من تزويده بمعلومات محددة عن أوضاعها المالية وبشكل دوري بموجب نماذج معدة مسبقاً لهذا الغرض.

6.الرقابة المستمرة:

بمعنى أنها دائمة وليست على فترات متقطعة ومن أمثلتها ما يعرف ببطاقة الجرد المستمر والمستعملة في المستودعات للرقابة على محتوياتها دفترياً.(فؤاد سالم وآخرون، 1989م، ص ص 244-245)

7.الرقابة الداخلية:

يقصد بالرقابة الداخلية الرقابة التي تتم داخل الوحدة الإدارية، ويقوم بممارسة هذا النوع من الرقابة السلطات الرئاسية في إطار السلم الوظيفي بالوحدة ، مثل رقابة الوزير

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

على رؤساء الأقسام وللمصالح في حدود وزارته، ورقابة رئيس الإدارة أو المصلحة على رؤساء الأقسام داخل الإدارة أو المصلحة. وبمعنى آخر مراقبة كل رئيس، في كل مستوى، للمرءوسين المباشرين ومحاسبتهم عن كل خطأ أو تقصير أو إهمال في أعمالهم.

ويتقرر هذا النوع من الرقابة دون حاجة لوجود نص فهي توجد نتيجة فكرة التنظيم وبحكم القانون. والرقابة الداخلية يمكن أن تكون رقابة سابقة ويمكن أن تكون رقابة لاحقة. والرقابة السابقة يقوم بها الرئيس الإداري قبل أن يقوم المرءوس المختص بعمل ما في اختصاصه فهي رقابة سابقة على إتمام العمل كالإرشاد والتوجيه أو تطلب الإذن للقيام بالعمل.أما الرقابة اللاحقة فهي لا تباشر إلا بعد قيام الموظف المختص بالعمل ، وأهم صورها التصديق وأن يكون للرئيس الإداري ما يخص مكونات الأعمال والقرارات الصادرة من المرءوس والتعقيب عليها سواء عن طريق إلغائها لعدم ملاءمتها أو لمخالفتها القانون ، كما يكون للرئيس أيضاً حق وضع الحلول للمرءوس في اتخاذ هذه الأعمال والقرارات.

ويلاحظ أن الرقابة اللآحقة هي الأكثر شيوعاً للرقابة الرئاسية، وبجانب الرقابة الرئاسية التي توجد في كل تنظيم يأتي دور الإدارات التي يكون لها طابع رقابي والتي توجد أيضاً داخل التنظيم وذلك مثل الإدارة المالية المسئولة عن الجوانب المالية لنشاط المنظمة، والإدارة القانونية المسئولة عن إبرام أعمال المنظمة للقوانين واللوائح، وإدارة المخازن والمشتريات المسئولة عن مراقبة كل ما يرد إلى المنظمة أو يخرج منها من أجهزة وأدوات وأثاثات.

8.الرقابة الخارجية:

الرقابة التي تقوم بإجرائها جهة خارجية، فهي على عكس الرقابة الداخلية التي تباشر من السلطات الرئاسية داخل التنظيم أو من وحدات رقابية داخلية متخصصة، أي من خلال أجهزة رقابية مستقلة، ويشير فقهاء الإدارة إلى أن الأخذ بأسلوب الرقابة الخارجية لا يعني انتفاء الحاجة إلى الرقابة الداخلية فكل منهما يكمل الآخر ويتممه، وتنقسم صور الرقابة الخارجية إلى نوعين الأول يتمثل في رقابة السلطة المركزية على وحدات الإدارة اللامركزية محلية كانت أم مرفقية وهي ما تسمى بالوصاية الإدارية والثاني يتمثل في رقابة أجهزة رقابية مستقلة متخصصة. (محمدعبدالوهاب وإبراهيم شيحا، 2013م، ص 415)

ثانياً:الرقابةعلى الموارد:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن أي نظام للرقابة ينبغي أن يقوم على أساس متابعة موارد المنظمة واستخدامها باتجاه تحقيق الأهداف، لذلك فإن الواقع يشير إلى وجود أربعة مناطق داخل التنظيم ينبغي أن تنال جل الاهتمام عند تصميم نظام للرقابة في أي منطقة وتشمل هذه المناطق منطقة الموارد المالية، منطقة الموارد المادية، منطقة الموارد البشرية ، وأخيراً منطقة موارد المعلومات. (السيدعبد الغفار،(د.ت)، ص451 – 452)

1. **الرقابة على الموارد المالية:**

وتمثل الرقابة المالية القلب من عملية الرقابة، إذ أنّ ممارسة الأنشطة اليومية يتطلب وفرة نقدية، كما أن الأنشطة الأخرى يجب أن تدار بطريقة فعالة وذات كفاءة، وتقوم الرقابة المالية أيضاً على أساس متابعة الخطط المالية منذ بدء الخطة حتى مرحلة التنفيذ والصعوبات والمشكلات التي تعترضها والعمل على تلافيها في الوقت المناسب. وتهدف الرقابة المالية ألى المحافظة على أموال المشروع ومراجعة التصرفات المالية ومراعاة الاستخدام الأمثل في الأغراض المخصصة لها والكشف عن المخالفات المالية والتأكد من سلامة تنفيذ وتطبيق القوانين واللوائح والقواعد والتعليمات المالية والتحقق من مدى كفايتها واقتراح وسائل تلافي أوجه النقص فيها، كذلك تهدف للتأكد من مدى تحقيق الوحدة لأهدافها وكفاءة أدائها في ذات الوقت. أي أن(أن الهدف الرئيسي من الرقابة المالية التحقق من سلامة المركز المالي للمنشأة وحسن استخدام رأس المال بما يعود على أصحاب المنشأة بالربح المجزي، ولذلك تمثل الرقابة على الموارد المالية الأساس الذي ينبني عليه أي نظام للرقابة في المنظمة.

2. **الرقابة على الموارد المادية:**

تتجه الرقابة على الموارد المادية للتعامل مع مناطق فرعية مثل الرقابة على المخزون، يجب ألا تستحوذ الرقابة على المخزون مغالى فيها أو مخزون أقل مما يجب، الرقابة على الجودة، التأكد من أن المنتجات تنتج وتصنع وفق معايير متعارف عليها للجودة، الرقابة على الآلات، يجب أن تمتلك المنظمة الآلات والمعدات الملائمة لآداء العمل.

3. **الرقابة على الموارد البشرية:**

وتركز الرقابة على الموارد البشرية على عملية اختيار العاملين وتسكينهم في وظائفهم وقد يشمل استئجار العاملين وإجراء الاختبارات اللازمة للتأكد من مؤهلاتهم وملائمة تخصصاتهم وخبراتهم للمهام المُوكَلَة إليهم وأيضاً من التدريب لتطوير مهارات العاملين والأفراد، وتقييم الأداء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وذلك تقييم وقياس أداء الأفراد، ونظام التعويض(كالدفع المناسب والمحفز للأفراد).

4. **الرقابة على موارد المعلومات:**

وتهدف الرقابة على موارد المعلومات إلى التأكد من أن التنبؤات المستقبلية الخاصة بالمبيعات أرباح دقيقة وملائمة من ناحية الوقت، كذلك التأكد من ملائمة المعلومات المتاحة لأغراض اتخاذ القرارات، إذ من المعروف أنه بدون معلومات كافية ودقيقة لن تتمكن الإدارة من اتخاذ قرارات فعالة.

ثالثاً: الرقابة على الجودة:

للوصول إلى رضا المستهلكين عن المنتجات والخدمات لابد أن تكون المنتجات جيدة ولابد من تطبيق الأصول العلمية للرقابة على جودة هذه المخرجات. وهناك فرق بين عملية فحص المنتجات والرقابة على جودة هذه المنتجات فالفحص يختص أساساً بمراقبة مستوى جودة المنتجات التي تم انتاجها فعلاً، أما مراقبة الجودة فتختص بصفة أساسية بمراقبة جودة المخرجات التي سيتم إنتاجها في المستقبل، أي أن هدف الرقابة على الجودة هو منع أي نسب

من العيوب في جودة المنتجات التي سيتم إنتاجها مستقبلاً. (محمد شهيب،1978م،ص 403)

دواعي استخدام الرقابة على الجودة:

1. أنها وظيفة حيوية للتأكد من أن المنتجات والخدمات قد تم إنتاجها طبقاً للمواصفات المحددة في الخطة .
2. تقليل الفاقد والتالف وكل عيب في وجهة نظر العملاء .
3. متابعة مراحل الإنتاج من البداية ومدى جودتها خاصة السلع ذات المراحل المتعددة .
4. تجنب تحمل التكاليف الناتجة على المنتجات المبيعة .
5. المحافظة على سمعة المنشأة وعلى مركزها التنافسي في السوق .
6. توفير بيانات ومعلومات مفيدة عن كل مرحلة من حيث المواد الخام والعمليات وحتى مرحلة التصنيع النهائي.

ترتبط الرقابة على الجودة بنظام العمليات والإنتاج ولابد أن تتكامل عناصر العمليات الإنتاجية لتعطي المنتج الذي يرضي أذواق المستهلكين، ولكي تؤدي الرقابة على الجودة دورها الفعال لابد أن تتم على مراحل متعددة، بحيث تغطي جميع أجزاء نظام العمليات والإنتاج، وتشمل المجالات الآتية:(محمد شهيب،1978م،ص404)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. الرقابة على جودة المدخلات اللازمة للنظام وهي من أهم العناصر التي يجب مراقبتها، أي بمعنى آخر المواد الخام بأنواعها المختلفة والتأكد من صلاحيتها وخلوها من العيوب أو الاختلافات وأن تكون مطابقة للخطة حتى لا تؤثر على العمليات الصناعية.

2. الرقابة على جودة الأداء والمنتجات تحت التصنيع: أي بمعنى آخر الرقابة على الجودة في كل مرحلة من مراحل العمليات التي يتم تصنيعها عبر عدة مراحل كما في صناعة السيارات، والعمل على إزالة الأجزاء غير المطابقة للمواصفات وضبط الاختلافات والعيوب حتى لا تؤثر في المنتج النهائي في مرحلة التشطيب.

3. الرقابة على جودة المنتج النهائي: ويتم ذلك بعد التجميع والتشطيب للتأكد من المطابقة للمواصفات أو التصميم الأساسي الذي تم الاتفاق عليه في الخطة أو مع العميل، ولابد من إجراء الرقابة على الجودة أمام مخازن المواد الخام وقد تقوم المنشأة بتحديد معمل خاص بفحص المواد الخام خلال مراحل الإنتاج، أو تخصيص مكان الفحص داخل المصنع كجزء من التنظيم الداخلي لأقسام الإنتاج. ويتم تطبيق إجراءات الرقابة على الجودة بالتركيز على نوعين من الفحص هي: :(محمد شهيب،1978م،ص 408)

1. رقابة المتغيرات .
2. رقابة الخصائص الأساسية لجودة المنتج .

أما الرقابة على المتغيرات تشمل مراجعة كل جزاء المنتج الأساسية ويكون الهدف من الفحص هو التأكد من أبعاد كل جزء ومطابقته للمواصفات. أما الرقابة على خصائص المنتج أو الجزء فيهدف إلى التأكد من أداء المنتج أو الجزء وقد حدث طبقاً لما هو متوقع ، والنتيجة النهائية لهذا النوع من الرقابة هو الحكم على المنتج أو الجزء إذا ما كان مقبولاً أو مرفوضاً. وتعتمد الرقابة على الجودة على تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تمكنها من تحقيق أهدافها، وذلك لصعوبة الاعتماد على الحكم الشخصي للأفراد في هذا الصدد وتجنب حدوث الأخطاء البشرية. وينتج عند تطبيق الأساليب الإحصائية في رقابة الجودة إعداد مجموعة من الخرائط البيانية، وأهم هذه الأساليب الإحصائية: مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والتوزيعات التكرارية والعينات.

رابعاً: الرقابة الاستراتيجية:

وتعتمد الرقابة عادة على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها، إلا أن الرقابة الاستراتيجية لا تنتظر حتى يتم تطبيق الاستراتيجية وذلك لحدوث تغيرات كثيرة قد تؤدي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى تهديد نجاح المنشأة لذا لابد من إحلال الرقابة الاستراتيجية بديلاً للرقابة التقليدية، ويقصد بالرقابة الاستراتيجية بأنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقويم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبروهذا التعريف حدد أن عملية الرقابة الاستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين أساسيين وهما:جانب الأداء والتنفيذ داخل المنظمة، وجانب البيئة التنافسية والخارجية لها، ومعرفة اتجاهات التغييرالمحتملة وذات التأثيرعلى عمليات ومستقبل المنشأة.(فلاح الحسيني،2006م ،ص 225)

تهتم الرقابة الاستراتيجية: بالرقابة وتوجيه المجهودات بما يخدم الاستراتيجية أثناء التنفيذ وبينما تكون النتائج النهائية لم تظهر بعد أو ربما تظهر بعد سنوات.

ولكي تتمكن الإدارة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فاعل وكفء في مجال رقابة وتقويم الأداء الاستراتيجي فأنها تعمل على عدة عوامل، مع مراعاة أن أساليب الرقابة الاستراتيجية تختلف من منشأة لأخرى وذلك وفقاً لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منشأة ، لذلك فإن عملية التقويم والرقابة الاستراتيجية تشتمل على عدة خطوات ومراحل وهي:(عبد الحميد أبو ناعم،2002م، ص ص 389-390)

1. تحديد ما يجب عمله .
2. وضع معايير القياس الخاصة بالأداء والتقويم.
3. قياس الأداء الحالي .
4. هل الأداء الحالي يتطابق مع المواعيد الموضوعة؟
5. اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حال عدم وجود التطابق، أو مواصلة الإنتاج عندما يكون هنالك تطابق.

وتسعى الرقابة الاستراتيجية لمعرفة سير المنظمة في الاتجاه السليم وفقاً لما خطط له، والرقابة الاستراتيجية تحتوي على نوعين من الرقابة تتمثل في معرفة نظم الرقابة الاستراتيجية وهذا النوع استُعرض الرقابة على الافتراضات التي بنيت عليها الخطة ومراقبة العوامل الأساسية التي تحكم تحديد معايير المراجعة الاستراتيجية وهي ما تعرف بالأبعاد طويلة الأجل ، أما النوع الآخر فهو معرفة نظم الرقابة التشغيلية وهو ما يعرف بالأبعاد قصيرة الأجل.

نظم الرقابة الاستراتيجية:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إن نظم الرقابة الاستراتيجية تُعَدُّ مفيدة للإدارة العليا لمراقبة وتوجيه الاتجاه الاستراتيجي للمنشأة. أي بمعنى آخر هي نوع من الرقابة التوجيهية التي تحدث أثناء التطبيق حيث يمضي وقت كبير من عملية تطبيق الاستراتيجية وخلال هذا الوقت تتطور الظروف البيئية وإمكانيات المنشأة ويتم تنفيذ المشروعات ويتم إنجاز الأعمال، وعليه فإن الرقابة الاستراتيجية مطلوبة كي توجه المنشأة خلال هذه المراحل. حيث تساعد الرقابة الاستراتيجية على وضع المعايير اللازمة لتصحيح التصرفات والأعمال والاتجاهات أثناء تنفيذ الاستراتيجية في حال ظهور تطورات أو تغيرات جديدة في المرافق الداخلية وبيئة المنشأة، أي بمعنى أن الرقابة الاستراتيجية هي رقابة مرحلية تتطوربتطور المراحل حيث تساعد في تطوير الاستراتيجية أي تمكن من تعديل الاستراتيجية وهنالك أربعة أنواع من الرقابة الاستراتيجية:(عبد الحميد أبو ناعم،2002م، ص ص 391-392)

1. رقابة الافتراضات التي بنيت عليها الاستراتيجية .
2. الرقابة أثناء تطبيق الاستراتيجية .
3. رقابة المؤشرات الاستراتيجية .
4. الرقابة الاستراتيجية عند وقوع أحداث غير متوقعة .

خامساً:الرقابة التشريعية:

تُعَدُّ السلطة التشريعية في الدولة هي السلطة التي لها حق إصدار القوانين بجانب تحديدها للأهداف والسياسات والخطط العامة للدولة ، كما أن السلطة التشريعية ينعكس أثرها بشكل واضح على الأداء الإداري العام باعتباره يمثل الأداة المستخدمة لأجل بلوغ الأهداف المحددة من قبلها، ولذلك تقوم السلطة التشريعية بتحديد الأهداف العامة للدولة والخطة والموازنة العامة للدولة وتحديد هيكل التنظيم الإداري العام وإجراءات وأنظمة العمل المختلفة، وإذا كانت السلطة التشريعية تتدخل في العمل الإداري العام عن طريق التخطيط ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة للدولة فإن لها حق الرقابة للتحقق من أن الأداء الفعلي للإدارة العامة مطابق للنتائج المقدرة ووفقاً للخطة العامة المعتمدة وتحديد الانحرافات وأسباب تلك الانحرافات لأجل اتخاذ الإجراءات المناسبة للعلاج، وبالتالي يتضح أن فاعلية الدور الذي تقوم به السلطة التشريعية في التخطيط لعمل الإدارة العامة لا يكتمل إلا بوجود حق الرقابة لها للتحقق من صحة الأداء والعمل على رفع مستوى كفاءة أداء العمل الإداري العام وتعتبر الرقابة التشريعية المرحلة النهائية لعملية الرقابة على أداء السلطة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التنفيذية، ولذلك تركز أساساً على النتائج النهائية لأعمال الإدارة العامة ومدى تحقيقها للأهداف المحددة للخطة من خلال القواعد والإجراءات القانونية المحددة، ومثالاً لذلك يقوم ممثلو الشعب والمكونين للسلطة التشريعية بتوجيه الأسئلة والاستجواب لرئيس الوزراء والوزراء فيما يتعلق بالأداء الإداري ومدى تنفيذ الأهداف العامة للدولة طبقاً لخطة وموازنة الدولة المعتمدة ، ويجب على رئيس الوزراء والوزراء الإجابة على الأسئلة أو الاستجوابات المقدمة من المجلس بما يظهر حقيقة الموقف، كما تقوم السلطة التشريعية إذا اقتضى ذلك الموقف تشكيل لجان خاصة أو إسناد الموضوع إلى لجان المجلس لدراسته وتقديم تقرير عنه للمجلس فيما يتعلق بأي ظاهرة ترتبط بالجهاز الإداري للدولة ونظراً لأن السلطة التشريعية ليست متخصصة أو لا تكون لديها المقومات والوسائل اللازمة لفاعلية الرقابة على أداء الجهاز الحكومي عادة ما تستعين بالخبراء المتخصصين في عملية الرقابة ليعاونوها في مهمتها الرقابية وقد أخذت معظم بلدان العالم بهذا الأسلوب وفي مصر يلحق الجهاز المركزي للمحاسبات بمجلس الشعب ليعاونه في الرقابة على أداء العمل الحكومي ونتائج الأعمال النهائية سواء ما يتعلق بصحة الإجراءات المستخدمة في الأداء، وعدم مخالفة القوانين وقواعد الموازنة العامة، واقتصادية الأداء الحكومي ومدى تحقيق الأهداف العامة المحددة، ويعد الجهاز المركزي للمحاسبات بمصر تقرير بنتائج الرقابة ويرفعه إلى المجالس ويرسل صورة منه إلى المسئولين عن قيادة العمل الإداري العام كل في حدود اختصاصه ومسؤولياته، ولذلك فإن رقابة السلطة التشريعية ضرورية لتحقيق الفعالية للعمل الإداري العام والمحافظة على حقوق ومصالح المواطنين والتي تتعهد برعايتها السلطة التنفيذية، كما أن هذه الرقابة ضرورية وفعالة لترشيد الإنفاق الحكومي والمحافظة على موارد الدولة وتحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع، ولكن هذا لايعني أن تكون الرقابة تفصيلية . مما يعرقل أداء العمل الإداري بما يؤدي إلى صعوبة تحقيق الأهداف العامة للدولة بل يجب أن يركز على النتائج الإجمالية والنهائية لأداء الإدارة العامة للحكم على كفاءتها في الأداء والمعاونة في تطوير أسلوب أداء العمل الإداري العام وترشيده بما يؤدي إلى تقديم الخدمات العامة للشعب بأحسن كفاءة ممكنة.

(محمد اسماعيل وحمدي المعاز، 1986م، ص ص 437-439)

سادساً: الرقابة القضائية:

تهدف الرقابة القضائية على أعمال الإدارة إلى تحقيق أمرين: (محمدعبدالوهاب وإبراهيم شيحا، 2013م، ص 440)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1. إجبار الإدارة على احترام مبدأ المشروعية والخضوع لأحكام القانون ويتحقق ذلك عن طريق إلغاء قراراتها الإدارية التي يشوبها عيب عدم الاختصاص أو عيب في الشكل أو عيب مخالفة القوانين واللوائح أو إساءة استعمال السلطة .

2. حماية حقوق الأفراد وحرياتهم عن طريق إلغاء القرارات الإدارية أوالتعويض عنها، أو الإثنين معاً، إذا كان قد ترتب على هذه القرارات مساس بحقوق الأفراد أو حرياتهم وهذا يعني أن الرقابة القضائية ترتكز على أداء الإدارة العامة على مبدأ سيادة القانون وحماية مصالح المواطنين والمجتمع. ولذلك تقوم السلطة القضائية بمهمة الرقابة للتحقق من مدى مشروعية وقانونية الأعمال التي تقوم بها الإدارة العامة، ومدى الالتزام من قبل الموظفين العموميين رؤساء ومرءوسين بالإجراءات القانونية المحددة لأداء الأعمال وتوقيع العقوبات في حالة المخالفة لتلك الإجراءات، كما أنها تتولى حماية مصالح المواطنين سواء أكانوا موظفين أومتعاملين مع الجهاز الإداري للدولة وذلك في حالة عدم شرعية الأعمال والقرارات التي تصدرها السلطة التنفيذية .

يتولى مهمة الرقابة القضائية على أعمال الإدارة العامة أجهزة متخصصة ومستقلة طبقاً لمبدأ الفصل بين السلطات الثلاث التشريعية والقضائية والتنفيذية.

وتتمثل هذه الأجهزة في مصر في مجلس الدولة الذي يتولى النظر في المنازعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات والسلطة التنفيذية وسواء كان هؤلاء الأفراد عاملين بالجهاز الإداري للدولة أو متعاملين معه أو متأثرين بقرارات الإدارة العامة، والمحكمة الدستورية العليا التي تتولى الرقابة القضائية على دستورية القوانين واللوائح وتفسير النصوص التشريعية، وفي السودان توجد أجهزة رقابية متخصصة أيضاً مثل أجهزة الرقابة الخارجية: المجلس الوطني، ديوان المراجع العام، ديوان النائب العام وديوان الحسبة والمظالم .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث

أساليب ومجالات نظام الرقابة

أولاً: أساليب نظام الرقابة:

هنالك عدة أساليب رقابية تتبعها المنظمات ولكن درج الكتاب على تقسيم هذه الأساليب إلى نوعين رئيسين وهما: أساليب تقليدية وأخري متخصصة للرقابة. (أبوبكر بعيرة،2004م،397-398)

الأساليب التقليدية:

الأساليب التقليدية يقصد بها الأساليب المتعارف عليها في الرقابة وهي الأكثر انتشاراً وتشمل:

1. **الملاحظة الشخصية:**

تُعّرف الملاحظة بانها " توجيه الحواس لمشاهدة ومتابعة سلوك معين أو ظاهرة معينة و تسجيل جوانب ذلك السلوك وخصائصه.

وهنالك من يعرف الملاحظة بانها " عبارة عن عملية مشاهدة أو متابعة لسلوك ظواهر محددة. أو أفراد محددين خلال فترة معينة وضمن ترتيبات تضمن الحياد. والموضوعية لما يتم جمعه من بيانات ومعلومات "

وتاخذ الملاحظة احد الشكلين التاليين:

أ. الملاحظة المباشرة:

وتتم الملاحظة المباشرة من خلال الزيارات الميدانية لمواقع الأداء من خلال الإشراف المباشرعلى مواقع الأداء, هذا النوع من الرقابة له قيمة كبيرة إذ يمكن اكتشاف الانحراف والأخطاء أثناء العملية الإنتاجية أوتقديم الخدمة وبالتالي فإن الفرصة للإصلاح تكون أوفر أو أكثر فعالية، علماً بأن هنالك عدة عوامل ومتغيرات تحدد مدي الحاجة لاستخدام هذا الأسلوب الرقابي دون غيره مثل:

- مستوي مهارة العاملين وإخلاصهم لعملهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- درجة مهارة المديرين والمشرفين.
- درجة ونوع النظام السائد والمتبع في بيئة العمل المعني.
- وضوح السياسات الإدارية المتبعة.

هذا بجانب المقابلات الفردية أو الجماعية سواء كان ذلك من خلال اتباع سياسة الباب المفتوح أو الاجتماعات الدورية وغيرها.

ب. الملاحظة غير المباشرة:

وتتم باستخدام أجهزة ومعدات أو أشخاص آخرين, وتتم مراقبة الأداء بأسلوب سري لا يدركه القائمون بالأداء.

2. التقارير الإحصائية:

وهي من أكثر أساليب الرقابة استخداماً في قياس الأداء, ويتعرف المدير عن طريقها على مستوي وكفاءة التنفيذ, إذ أنها تتضمن بيانات إحصائية تساعد على الدراسة والتحليل والمقارنة وتتميز هذه الوسيلة بتوفيرها للتحليلات الإحصائية وللبيانات الإحصائية سواء التي لها طبيعة تاريخية او التي تكون مرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض الرقابة.

ونجد هذه البيانات الإحصائية اللازمة لأغراض الرقابة في شكل خرائط إحصائية تلفت نظر المديرين بسرعة الي النقاط المهمة والخطرة في ذات الوقت والتي لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند استعراض عدد ضخم مثل الجداول الرقمية.

وتُعَدّ من الأدوات الرقابية المهمة التي تبين نشاط المنظمة وتسهل عملية متابعة النشاط وإجراءات المقارنات عند بحث أمر من الأمور أوعرض مشكلة من المشكلات والمقارنة بصفة عامة تحتاج إلى بيانات وإحصائيات حتى يمكن وزن الأمور ووضعها في الموضع الصحيح.(إبراهيم شيحا،2004م، ص440)

تتوقف قدرة التقارير في كشف الانحراف على الاتي:(زكي اسماعيل،2009م،ص81)

1.سرعة تقديم التقرير.

2. صحة ودقة التقارير وتغطيتها للموضوع المطروح. المهم أَن يفي التقرير بالغرض المطلوب بأيسر الطرق: صياغة وحجماً وتكلفة أي أَن يتسم بالكفاءة. وعموماً يمكن تقديم التقارير، كوسيلة رقابية بالنظر الي ناحيتين جوهريتين وهما:

– ما هو الهدف أو الاهداف التي يرمي التقرير الي تحقيقها ؟

– ما هي الجهة التي يوجه لها التقرير ؟

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وبالنظر للنقطة الأولي فان التقرير كوسيلة رقابية يهدف أساساً إلى إعطاء المعلومات اللازمة لمقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعة للأداء.

أما من حيث الجهة الموجه لها التقرير فأنها هي تلك الجهة المسئولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحرافات وإعادة الخطة الأصلية الى مسارها الصحيح. وكلما كانت فترة تقديم التقرير قريبة من زمن وقوع الحدث كلما تم الارتباط القوي بالخطة ومتابعة تنفيذها وتفعيلها.

3. نقطة التعادل:

يمثل تحليل نقطة التعادل وسيلة تخطيطية مفيدة, حيث أنه يبين النتائج التي يمكن أن تحققها المنظمة عند مختلف استخدامات الموارد المتاحة, وكوسيلة رقابية فإن هذا التحليل يبين عند كل نقطة معينة العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند تلك النقطة. ويجري في العادة تمثيل مثل هذه المعادلة في شكل رسم بياني, وتحليل نقطة التعادل يساعد المدير في الإجابة على بعض الأسئلة مثل: (زكي اسماعيل،2009م،ص81)

1- إذا رفعت إحدي المنشآت اسعار بيع منتجاتها أو تم خفضه فما هو أثر ذلك على صافي إيراداتها؟

2- ما هو أثر انخفاض أو زيادة بعض التكاليف مثل: الضرائب, الإيجار, المرتبات, والمواد والآلات على صافي إيرادات المنظمة ؟

3- كم سيزيد صافي إيرادات المنظمة نتيجة لزيادة صافي الإنتاج أو المبيعات ؟

4- هل من الأفضل أن تدخل المنظمة في مشروع مقترح لتوسيع عملياتها ؟

5- إذا حصلت زيادة معينة في أجور العاملين, كم يجب أن يزيد الإنتاج لتغطية تلك الزيادة؟ ... الخ .

وقد يكون مستوي الإنتاج مصاغاً في شكل وحدات عددية, مثلاً نقطة التعادل عند منظمة ما هي 80,000 وحدة أو في شكل قيمة مالية- أي نقطة التعادل عند الإنتاج الذي قيمته 160,000 دينار أو في شكل نسبة من القدرة الإنتاجية للمنظمة: مثلاً كان يذكر أحد الفنادق أن نقطة التعادل بالنسبة له تتم عند معدل تشغيل قدره 60% من الحجرات.

الأساليب المتخصصة:

منها أساليب تحليل شبكات الأعمال:

ويطلق أسلوب تحليل شبكات الأعمال على مجموعة من الأساليب التي تطورت لتقدم للإدارة أداة مساعدة في عملية التخطيط والرقابة على المشروعات. ويفيدهذا الأسلوب الدارة في

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ترشيد قراراتها الخاصة بتخطيط ومتابعة المشروعات وحتي الان نمت أساليب عديدة تعالج بجانب الوقت عناصر التكاليف والموارد والاحتمالات ومن أكثر هذه الأساليب شيوعاً:(سونيا البكري،1997م، ص ص67-68)

1. أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات (PERT) .
2. المسار الحرج (CPM).
3. خريطة جانت.
4. خرائط مراقبة الجودة .
5. أنظمة مراقبة المخزون .
6. بحوث العمليات ... الخ .

أساليب شبكات الأعمال:

أ.اسلوب بيرت (PERT):

وهو الحروف الأولي من:أسلوب تقييم ومراجعة البرامج: Programme Evaluation and Review Technique ويعتمد كل من أسلوب بيرت والمسار الحرج (PERT & CPM) على منطق تقسيم المشروع الى عدد من الأنشطة Activities او مهام Tasks المستقلة والتي تتم في تتابع معين الى أن يكتمل العمل في المشروع ككل.

أسلوب بيرت طريقة رئيسة تستخدم في مجال متابعة الأداء, ويستخدم لمتابعة تنفيذ قرار إداري أو مشروع معين عندما يتطلب التنفيذ القيام بعدة مراحل متشابكة ويكون لتوقيت البداية والنهاية لبعض المراحل أهمية بالغة يتوقف عليها تنفيذ القرار الإداري أو المشروع وقد تطورت هذه الطريقة لتشمل عنصر التكلفة لتساعد في رقابة الأداء من حيث الوقت والتكلفة.

الفرق الأساسي بين هذين الأسلوبين هو ان أسلوب PERT يرتبط بمفهوم الوقت المتوقع للانتهاء من النشاط ويساعد الإدارة في اتخاذ قرارات بشأن احتمالات التنفيذ في الوقت المحدد. بينما يعتمد أسلوب المسار الحرج أساساً على محاولة التعرف على معاملات التبادل بين النفقة ووقت الانتهاء من مشروع معين.

ويستخدم اسلوب PERT في التخطيط والرقابة على الخطط وجداول العمل والإنتاج بصورة أكثر وضوحاً وتحديداً من غيره.

ب- المسار الحرج (CPM):

ويعرف المسار بانه عبارة عن مجموعة من حلقات الأحداث تبدأ بحدث البداية وتنتهي بحدث النهاية ويربط بينهما أسهم الأنشطة, ويقصد بكلمة حرج أن الوقت اللازم لانهاء

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأنشطة التي يربطها هذا المسار بحكم وقت إنهاء المشروع كله حيث أن وجود الأنشطة على المسار الحرج يعني أن المشروع كله لن ينتهي إلا بنهاية أنشطة ذلك المسار ويمكن تعريف المسار الحرج بأنه أطول المسارات وقتاً في المشروع وفي نفس الوقت يعبر عن أقصر وقت يمكن أن يتم فيه المشروع جميع أعماله. ونستخلص من ذلك أن النشاط الحرج هو النشاط الذي لو حدث به تأخير أثناء التنفيذ يؤدي الى تأخير المشروع كله.

أما المسار الحرج فهو المسار الذي يربط بين الأنشطة الحرجة وهو يبدأ من بداية المشروع وينتهي عند نهاية المشروع وهو أطول مسار من حيث المدة الزمنية في المخطط الشبكي.

على هذا المسار لا يوجد أي هامش زمني للمناورة في تنفيذ أي مهمة بسبب عدم وجود فائض زمني في أي مهمة على هذا المسار .

(ج) خريطة جانت:

خريطة جانت التي تم تطوير فكرتها الأصلية عام 1917م لصاحبها (هنري جانت) وتعتبر واحدة من الأدوات الفعالة للرقابة على زمن تنفيذ المشروعات سواء كان مشروعاً صغيراً, أو متوسطاً أو كبيراً وسواء كان هذا المشروع انشائياً أو صناعياً أو إدارياً. فمن خلال تقسيم المشروع الى عدة أنشطة متتالية ومتسلسلة وتقدير الزمن اللازم لبداية ونهاية كل نشاط, يمكن تقدير الزمن الإجمالى اللازم لتنفيذ المشروع كله والرقابة عليه.

وهو وسيلة تساعد في ضبط كمية الإنتاج منسوبة لعنصر الزمن, كما أنه أسلوب سهل ومباشر في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلى لكل المستويات وتشترك مع طريقتي(PERT & CPM في أنها جميعاً تركز على مفهوم واحد لقيمة الزمن والتكلفة وأهمية الرقابة عليها.

د- خرائط مراقبة الجودة:

لعل من أهم تطبيقات وظيفة الرقابة هي تلك التي تهتم بالحفاظ على جودة المنتجات في منظمة ما عند مستوي معين و مرغوب, سواء كان ذلك من حيث حجم المنتج أو شكله أو لونه أو وزنه أو تركيبته إلى غير ذلك من الصفات التي تميز سلعة ما من غيرها .

ولتحقيق هذا الغرض يجري استخدام ما يعرف بخرائط المراقبة التي تكون مبنية على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي, والمدي والانحراف المعياري...الخ. وهذه الخرائط تكون في العادة على نوعين هما:

- **خرائط المدي (م) :**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ويعرف المدي إحصائياً بأنه عبارة عن الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في توزيع معين. فمثلاً إذا كانت درجات مجموعة من طلاب الطب تتراوح نابين 75 درجة و 25 درجة كان المدي مساوياَ لـــ 50 درجة وهنا يعتبر المدي مقياساً سريعاً لدرجة تشتت التوزيع كما تعتبر خرائط المدي مهمة في قياس درجة جودة الإنتاج وذلك لأن مديري الإنتاج يهمهم الحفاظ على إبقاء هذا المدي صغيراً قدر الإمكان .

- **خرائط الوسط (س):**

أَن وسط عينة الإنتاج التي يجري اختبارها يعطي مؤشراً جيداً عن كيفية سير عملية الإنتاج, فطالما كان هذا الوسط ضمن الحدود العليا والحدود الدنيا المسموح بها فإن الإنتاج يسير حسب المطلوب .

ويري آخرون أنه يمكن تصنيف أساليب الرقابة وفقاً لأربعة محاور أساسية كما يلي:(بشرى خليل،2008م،ص ص14-15)

1.الأساليب الوصفية وتشمل:

أ. سجلات وبطاقات الدوام: وتتمثل في دفاتر الحضور والانصراف إلى ومن مكان العمل, يوقع عليها العاملون لاثبات زمن الحضور لمكان العمل والمغادرة وأخيراً تم استحداث أساليب الكترونية للمراقبة مثل بصمة الأصبع, أو العين و كاميرات المراقبة المثبتة في صالات الإنتاج وخلافه من المواقع المراد مراقبتها.

ب. سجل الزمن: يوجد في بعض المنشآت سجلات خاصة بكل آلة من الآلات يدون فيه زمن تشغيل الآلة وزمن انتهاء تشغيلها كذلك.

ت.خرائط جانت: وهي رسومات وخرائط متعددة للرقابة على المواد, العمال, وزمن إنجاز العمل

ث. التحليلات المخبرية: تحتاج الرقابة النوعية على الجودة في كثير من الأحيان الى إجراء بعض التحليلات المخبرية والكيماوية لتحديد مستوي الجودة.

ج. الرسوم البيانية: وتستخدم بأشكال مختلفة وصورة معبرة للنشاط للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول إليه والمستوي الفعلى للأداء.

2. الأساليب الميدانية:

ويقصد بها جولات التفتيش بأشكالها المختلفة بغرض المراقبة .

3. الأساليب الكمية:

هنالك عدة أساليب رقابية تعتمد على النواحي الكمية ونذكر منها:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التحليلات والنسب المالية وتستخدم للتحليل المالي, مثل:

أ. نسبة السيولة: لقياس مدي قدرة المنشأة على سداد ديونها.

ب. نسبة الربحية: لقياس قدرة المنشأة على توليد الأرباح .

ت. نسبة النشاط: وتهتم بمدي نشاط المنشأة فى توليد الأرباح أيضاً

ث. نسبة المديونية أو نسب هيكل رأس المال : وتقيس مدي اعتماد المنشاة على أموال الغير .

ج. نسبة التغطية: وتقيس مدي قدرة المنشأة على تغطية ديونها وخدماتها.

ح. بطاقة الجرد المستمر: وتستخدم لجرد المخزون السلعي .

خ. الميزانيات: وتستخدم كأداة للرقابة في المنشأة في فترة مستقبلية باعتبارها ترجمة مالية لخطة العمل.

4.الأساليب الشبكية:

مثل خريطة بيرت والمسار الحرج وتستعمل كأدوات تخطيطية ورقابية.

ثانياً: مجالات نظام الرقابة:

تعتبر الرقابة الإدارية إجراءاً ضرورياً لنجاح أي نشاط تقوم به الشركة، للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون، وطبقاً لما هو مطلوب، لذلك يمكننا القول أنها عملية ملازمة لكافة النشاطات التي تقوم بها، فهي تحديداً تستخدم في المجالات التالية:(علي عباس، 2008م، ص ص29-30)

1. الرقابة على الإنتاج:

تستخدم الرقابة في هذا المجال للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها، وعدم وجودهدر في المواد والمستلزمات الأخرى في عملية الإنتاج.

2. الرقابة على الشراء:

تستخدم للتأكد من سلامة وجودة المشتريات، والتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة وبالكمية المحدودة، ومن ثم التأكد أيضاً من وصولها في الوقت المحدد والمتفق عليه في عقد الشراء، وما إذا كانت العلاقة مع الموردين جيدة.

3. الرقابة على الأهداف:

وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من النشاطات القائمة في المشروع . والتاكد أيضاً بأن أهداف المشروع واضحة لجميع العاملين , وبحث مدي الحاجة لشرحها وتفسيرها.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4. الرقابة علي السياسات:

وهذه تهدف الى التأكد من أن الأعمال تسير وفقاً للسياسات المقررة ودراسة الانحرافات أن وجدت وتصحيح الاخطاء بسرعة أوتعديل السياسات ذاتها إذا اقتضي الأمر ذلك.(فائقة علي، 3017م،ص23)

5. الرقابة على الإجراءات :

فإن الإجراءات تحدد متي وكيف يتم الأدء ومن المسئول عن الأداء.(بشير العلاق،1998م،ص17)

وتهدف الرقابة على الإجراءات الى التأكد من الالتزام بإجراءات العمل المقررة ودراسة مدي الحاجة الى تعديل هذه الإجراءات بما يكفل توفير الأساليب الممكنة لتنفيذ أعمال المهمات.

6. الرقابة على التنظيم :

وذلك لمراقة الالتزام بالتخطيط والتنظيم والنشاط والتقسيمات التنظيمية وعلاقة السلطة والخرائط التنظيمية والوظائف وخرائط العمل واجراءاته والدور المحدد للوحدات . وكذلك التأكد من توافر التعاون على كافه المستويات لإدارة العمل بالصورة المثلى.

7. الرقابة على تطوير القوة العاملة:

وذلك بمراقبة مدي الالتزام ببرامج التدريب وتقدير الكفاءة وسياسات للأجور والرواتب ومراقبة مدي كفاءة وفعالية هذه السياسات والبرنامج , والتحقق من المشروع له صلاحية مستمرة لتادية العمل المنوط به على أساس المعايير المتضمنه في البرامج .

8.الرقابة على التكلفة :

وذلك لتلافي ظواهر الإسراف والضياع والوقوف على أسبابها واتخاذ ما يلزم من إجراءات علاجية (إجراءات وقائية) ويتم ذلك في ضوء مقارنة التكاليف الفعلية .

9. الرقابة على المصروفات الرأسمالية:

وذلك في ضوء ميزانية المصروفات التي تمثل قيمة المشروع وإقامة التنظيمية من المصروفات المختلفة عن سنة قادمة. وهي توضع وفقاً للظروف الاقتصادية وايضاً في ضوء سياسات الاستثمار .

10. الرقابة على خط الإنتاج:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يقصد بالرقابة على خط الإنتاج التأكد من أن السلع تطابق المواصفات وتشبع رغباتهم. وأنها تدعم المركز التنافسي للمشروع باقل تكلفة والسعر وغيرها, بحث مدي الحاجه الى تغيير جديد(تنوع وهكذا).

11. الرقابة على المبيعات :

ويشمل ذلك مقارنة المبيعات بالميزانية التقديرية للمبيعات والتعرف على موقف السوق لكل منتج , ومدي صلاحية سياسة البيع .

12. الرقابة على الكفاءة الإدارية :

وتشمل الرقابة على تكاليف العمليات وعلى المركز النقدي للتأكد من قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته في مواعيدها ومقارنة الوضع الفعلي بالميزانية التقديرية .

13. الرقابة على الأرباح والخسائر:

وذلك بمراقبة تحقق الأرباح والخسائر سواء بالنسبة لوحدات المشروع أو منتجاته للوقوف على أسباب ذلك ومدي إمكانية تلافي الخسائر إن وجدت .

14. الرقابة على العلاقات الخارجية:

سواء كانت هذه العلاقة مع الجمهور أو الاتحادات أو النقابات او العملاء أو الحكومة .

15. الرقابة على الكفاءة الإدارية :

وذلك بمراقبة مدي فعالية إدارة القيادة في مختلف المستويات الإدارية .

16. الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلي للمشروع:

وهو أسلوب تعتمد عليه الإدارة العليا في الرقابة المركزية على الأداء وتحقيق الأهداف العامة والخطط العامه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية

يتناول الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة المخاطر المصرفية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مفهوم المخاطر المصرفية ومصادرها

المبحث الثاني: أنواع المخاطر المصرفية وطرق قياسها

المبحث الثالث: إدارة المخاطر المصرفية والرقابة عليها

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الأول

مفهوم المخاطر المصرفية ومصادرها

يمثل الخطر ظاهرة عامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بحياة الإنسان اليومية وما يقوم به من مختلف الأنشطة، وينبع الخطر أساساً من عدم التأكد والذي يحيط بالفرد من كل جانب، ويرجع عدم التأكد إلى مصدرين أساسيين هما: (عيد أبوبكر،وليد السيفو،2009،ص26)

أ. عدم القدرة على التنبؤ.

ب. عدم دقة المعلومات اللازمة للتنبؤ.

ويعرف الخطر بأنه عدم التأكد الممكن قياسه. وتتحقق إمكانية القياس في تلك الحالات التي يمكن فيها استخدام نظرية الاحتمالات لقياس درجة عدم التأكد.

كما يعرف بأنه عدم التأكد الموضوعي المتعلق بتحقق حادث غير مرغوب فيه .

كذلك يعرف الخطر بأنه حالة عدم التأكد التي يصعب قياسها لأنها أحياناً تنطوي على أمور معنوية تنم عن تصرفات شخصية يصعب قياسها أيضاً. أو هو عدم التأكد من وقوع خسارة معينة(الرازي بن عبد القادر،1986،ص180)

مفهوم المخاطر:

لبيان مفهوم المخاطر المصرفية لابد من تعريف المخاطر لغة واصطلاحاً وذلك بالتفصيل الآتي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1.في اللغة:

الخطر في اللغة هو الإشراف على الهلاك وخوف التلف، يقال هذا أمر خطر أي متردد بين أن يوجد ولايوجد.(الرازي أبي بكر،1986،ص180)

يقال: المخاطرة من الفعل خاطر فهو مخاطر أي عرض نفسه للخطر مأخوذة من الخطر –بفتحتين –وهو أصل معنيين:

المعنى الأول: ارتفاع القدر والمكانة والشرف والمنزلة، وجمعها أخطار.

المعنى الثاني: اضطراب الحركة، ومنه الاهتزاز. ومنه الإشراف على الهلاك والخوف والتلف، ومنه الخطر:السبق الذي يتراهن عليه، ويسمى الرهان خطرا ًلاحتمالية الربح والخسارة.(إبن منظور،(ب،ت)،ص137)

إذن فالمخاطرة لفظ مشتقة من خطر، والخطر عند أهل اللغة:" الإشراف على هلكه وخاطر بنفسه يخاطر أشرف بها على خطر هلك" خاطر من ركب البحر وأشد مخاطرة من داخل الملوك إذن الخطر لغة: هو الإشراف على الهلاك وخوف التلف"(محمد المكاوي، 2015، ص283)

2.في اصطلاح الفقهاء: لا يخرج المعنى الاصطلاحي للمخاطرة عند الفقهاء عن المعنى اللغوي إلا أنها وردت بمعاني متعددة كالمقامرة والغرر والضمان، أما كونها مقامرة فلأنها تقع على أمر قد يحدث أو لايحدث، وغرراً لأنها ترتبط بعوامل تدفع إلى عدم اليقين والتي يمكن أن تتولد من العلاقة التعاقدية والضمان على اعتبار أن الفقهاء يستخدمون الضمان بمعنى تحمل تبعة الهلاك والتي تعني المخاطرة.(محمد القرى ،2002م،ص363)

عرفها ابن القيم: على أنّ المخاطرة مخاطرتان، مخاطرة التجارة، وهو أن يشتري السلعة بقصد بيعها ويربح ويتوكل على الله. والخطر الثاني: الميسر الذي يتضمن أكل أموال الناس بالباطل.(حمزة حماد، 2008،ص29)

3.في اصطلاح التجاري: إمكانية حدوث شئ بالصدفة، تترتب على ذلك نتائج سيئة وخسارة كبيرة، وهو الضرر والتخريب والأذى، وهو عدم التأكد الممكن قياسه بدقة، ويختلف المكروه عن الخطر، حيث أن المكروه هو الشئ الذي نحب ألا يقع، أما الخطر فهو احتمال وقوع ذلك المكروه.(محمد المكاوي،2015م،ص284)

4.في الإصطلاح الاقتصاديهي:

- الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة ومأمولة، أو هي احتمال الخسران.(محمد مكاوي،2015 ، ص285)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- الحالة التي تتضمن احتمال الانحراف عن الطريق الذي يوصل إلى نتيجة متوقعة، أو مأمولة (Vaughan ,1997,p95)

- احتمال الفشل في تحقيق العائد المتوقع أو هي درجة التغير في العائد مقارنة بالمردود المتوقع الحصول عليه نتيجة لتأثير عناصر متعددة تساهم في تحقيق قيمة التدفقات.(دريد الشيب،2009، ص160)

5.في الاصطلاح المالي:

- مقياس نسبي لمدى تقلب العائد، التدفقات النقدية التي سيتم الحصول عليه مستقبلاً، أو مقدار التغيرات في العائد، أوصافي التدفقات النقدية الواردة من الاستثمارات. (محمد المكاوي،2015م،ص286)

- عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية في الماضي.(ناشد عبد السلام، 1989، ص38)

- درجة عدم التأكد من الحصول على العائد الذي كان متوقعاً من سهم معين، نتيجة تذبذب هذا العائد ارتفاعاً وانخفاضاً بشكل ملحوظ، أو حالة عدم التأكد من حتمية حصول العائد، أو من حجمه، أو من زمنه أو من انتظامه، أومن جميع هذه الأمور معاً، أو توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه.أو حالة عدم التأكد الذي يمكن قياس درجته.(محمد المكاوي،2015م،ص286)

إذن فالمخاطرة في العرف الاقتصادي هي عدم التأكد من الناتج المالي في المستقبل لقرار يتخذه الفرد الاقتصادي في الحاضر على أساس نتائج دراسة سلوك الظاهرة الطبيعية فى الماضي. فالحالة التي يواجه فيها متخذ القرار مجموعة من الاحتمالات عن الربح والخسارة في المستقبل، وكل احتمال يؤدي إلى نتيجة مختلفة من الأخرى.

6.في الاصطلاح المصرفي:

تعرف المخاطرة في العرف المصرفي على أنها الانحراف عن العائد المتوقع نتيجة أي عملية، أوقرار إئتماني ينطوي على حالة عدم التأكد فيما يتعلق بذلك العائد.(GerhandSchroeck, 2002,p24)

مفهوم المخاطر المصرفية:

- عرفت لجنة التنظيم المصرفي المنبثقة من هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية المخاطر بأنها إحتمال حدوث الخسارة إما بشكل مباشر من خلال خسائر في نتائج الأعمال أو في رأس المال أو غير مباشر من خلال وجود قيود تحد من قدرة المصرف على

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تحقيق أهدافه وغاياته، حيث أن مثل هذه القيود تؤدي إلى إضعاف قدرة المصرف على الاستمرار في تقديم أعماله وممارسة نشاطاته من جهة، وتحد من قدرته على استغلال الفرص المتاحة في بيئة العمل المصرفي من جهة أخرى.(حسين سعيد،2006،ص4)

- المخاطر المصرفية بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها، أو هي تذبذب العائد المتوقع استثمار معين(إضاءات مالية ومصرفية، أبريل 2009، ص2)

- احتمالية مستقبلية قد تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها بما قد يؤثر على تحقيق أهداف البنكوك تنفيذها بنجاح، وقد تؤدي في حالة عدم التمكن من السيطرة عليها وعلى آثارها إلى القضاء على البنك وإفلاسه.(هاجر زرارقي ،2012، ص56)

من خلال ما سبق فإن مفهوم المخاطر يستخدم للتعبير عن الانحراف عما هو متوقع، ويقاس هذا الانحراف فى الأمور المالية بمقدار التغير فى الإيرادات، حيث يضع المستثمر في حسبانه صفتين للعائد وهما العائد المطلوب، والعائد المتوقع، وهو عبارة عن المنافع التي يتوقع المستثمر أن يحصل عليها من استثماره، وتكون على شكل أرباح موزعة، أو على شكل زيادة

في قيمة الأسهم، أما العائد المطلوب فهو يعبر عن العائد الذي يطلبه المستثمر كتعويض له. عند تأجيل قراره الاستهلاكي، ولقاء قبوله مخاطر الاستثمار. ويعتبر العائد المطلوب أحد العوامل التي تقرر قيمة الاستثمار، حيث تقرر هذه القيمة من خلال مقارنة المستثمرين للعائد المتوقع من الاستثمار بالعائد المطلوب من نفس الاستثمار، وعندما يكون العائد المتوقع من استثمار معين أكبر أو مساو للعائد المطلوب يكون الاستثمار مقبولاً.(زياد رمضان، 1998، ص22)

غير أن العائد قد ينحرف عن المأمول نتيجة تغييرات غير متوقعة في الأحداث مما يتسبب في خسارة، إما أن تكون خسارة كلية بمعنى فقدان الدخل، أو الإيراد جميعه، أو فقدان الأصل المملوك فقداناً تاماً، أو تكون خسارة جزئية، جزء من الدخل أو جزء من الايرادات ، أو جزء من الأصل المملوك، ويعبرعن هذه التغيرات غير المتوقعة بعوامل عدم التأكد.(محمد صدقي،1998،ص22)

إن الهدف من إثارة المخاطر واستعراضها في المجال المالي والائتماني هو المحافظة على الموقف المالي للمؤسسة أو المنشأة أو المصرف. وقد يخلط البعض بين حالة المخاطر وحالة عدم التأكد ويعتبرونها حالة واحدة، وذلك غير دقيق حيث أن المخاطر تصف الموقف الذي يتوفر فيه لمتخذ القرار معلومات كافية تساعده في وضع احتمالات متعددة، وحالة عدم التأكد تصف موقفاً لا يتوفر فيه لمتخذ القرار معلومات كافية.(ناصر الغريب،2001، ص2)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

حيث تشكل المخاطر عنصراً مهماً في قرارات الاستثمار، حيث يعتبر مقياس نسبي لمدى تقلب العاظد الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً، ويقابل المخاطرة فرصة جيدة لتحقيق عوائد مناسبة تكون الحافز الأساسي لقبول هذه المخاطر، ومن خلال درجة المخاطرة يمكن التعرف على ميول وتفضيلات المستثمرين.

تعريف مخاطر الإقراض:(محمد المكاوي،2015، ص287)

- يرى Coope إن مخاطر الائتمان في عدم استطاعت العميل سداد القرض والفائدة حين استحقاقها، ويضيف نظراً لأن المخاطر الإئتمانية تزيد مع تركز القروض سواء من حيث الصناعة أو المنطقة الجغرافية هناك مخاطر التركز"عدم التنويع".

- ويرى الوزير إن المخاطر الائتمانية تتعلق بعدم استرداد الأموال وفقاً لشروط العقد.

- ويرى Sinky أن مخاطر الائتمان تشير إلى الخسائر التي يمكن أن تحدث نتيجة لعدم قدرة العميل على رد القرض وفوائد القرض ويرى أنها ترجع إلى عوامل داخلية تتمثل في ضعف تحليل وإدارة الائتمان من قبل البنك وأخرى خارجية تتمثل في الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها.

ويرى Jessup أن البنك يتعرض لنوعين من المخاطر فيما يتعلق بالإقراض:(محمد المكاوي،2015، ص288)

النوع الأول: هو مخاطر عدم السداد وتتمثل في فشل العميل في رد القرض أو رده متأخراً.

النوع الثاني:هو مخاطر سعر الفائدة وتتمثل في التقلبات غير المتوقعة لمعدلات الفائدة والتي تظهر بعد منح القرض.

ومن خلال ما سبق يتضح أن مخاطر الأقراض تتمثل في عدم تحصيل القرض وفوائده كلياً أو جزئياً أو على الأقل التأخر في التحصيل.

كما يمكن تعريف المخاطر المصرفية بصفة عامة من خلال العائد وعليه يمكن تعريف المخاطر الائتمانية على أنها درجة الاختلاف المتوقع للعائد الفعلي للعملية الاقراضية عما كان متوقعاً ويمكن قياسه باستخدام أحد مقاييس التشتت الإحصائية مثل الانحراف المعياري.

الأصول التي يمكن أن تتعرض للمخاطر:

1. الأصول المالية: مثل النقدية.
2. الأصول المادية: مثل المباني والمعدات.
3. الموارد البشرية: مثل الموظفين والمدراء.
4. الأصول غير الملموسة: مثل المعلومات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أهم مؤشرات ومعايير السلامة المصرفية:

هناك عدة معايير ومؤشرات تعكس سلامة المصرف تتمثل في:(Read.K&Gill,1989,p4)

1. **الربحية:** لكي يحقق المصرف الأرباح التي تزيد من قيمة ثروة مالكيه فإن عليه أن يجد سبلاً ملائمة لتوظيف الفوائض المالية بين الإيرادات الإجمالية، والنفقات الكلية، فلا بد للمصرف أن يخفف جانب التكاليف لأدنى حد ممكن لتعظيم أرباحه. وعلى العموم يمكن أن ترصد عدة عوامل تؤثر في ربحية المصرف تتمثل في:

أ-إدارة المصرف، التي تتولى مهمة الموازنة بين العائد والمخاطرة.

ب-حجم المصرف، إذ يتناسب حجم المصرف طردياً مع العائد بمعنى أنه كلما صغر كانت الأرباح صغيرة وكلما كبر كانت الأرباح أكبر.

ت-سعر الفائدة حيث تزداد ربحية المصرف كلما ازددت أسعار الفائدة الدائنة.

ث-حجم المنافسة من خلال نقص الموارد المتاحة للمصرف واضطراره إلى دفع تكاليف أعلى للحصول على هذه الموارد مما يؤثر سلباً على ربحيتها.

ج-مقدار ما توظفه البنوك من موارد حيث تزداد الربحية بازدياد نسبة التوظيف في القروض والاستثمارات المالية.

ح-تتأثر ربحية المصرف بأرباح، أو خسائر الأوراق المالية إذ تعتبر هذه الأوراق أدوات يتاجر بها المصرف للمحافظة على تحقيق التوازن بين الربحية والسيولة.

خ-أرباح أو خسائر القروض؛ إذ تعتبر القروض من الأنشطة الأساسية للمصارف التجارية، وهي بذلك المصدر الأساسي لأرباحها، أو خسائرها.

د-نسبة المتاجرة بأموال الغير من خلال التأثير على معدل العائد على حقوق الملكية حيث تؤدي الزيادة في هذه النسبة إلى زيادة العائد على حقوق الملكية أما في حالة انخفاض هذه النسبة فإن معدل العائد على هذه الحقوق سوف ينخفض.

2. **السيولة:** تعرف السيولة على أنها مدى قدرة المصرف على مواجهة التزاماته الطارئة دون التعرض لخسائر جسيمة، حيث تمثل الودائع تحت الطلب، وقصيرة الأجل أكبر بند في موارده المالية، وللسيولة أهمية خاصة في المصارف؛ لأن تدفقات الأرصدة النقدية من وإلى المصرف كبيرة جداً بالمقارنة مع قاعدة رأس المال، علاوة على صعوبة التنبؤ بحجم وتوقيت انسياب الأموال النقدية خارج المصرف؛ إذ يعمل هذا الانسياب على إمكانية حدوث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

خسائر جراء تصفيات بعض استثمارات المصرف لمواجهة السحب، بالإضافة إلى ضياع عائد استثماري يتحقق بتشغيل هذه الودائع.(عدنان العريضي،1988، ص163)

وتعتمد إدارة السيولة على طبيعة موارد المصرف، واستخدامات الأموال النقدية، وتواريخ استحقاقها، بالإضافة إلى الأوضاع الاقتصادية السائدة، ففي حالة الرواج يزداد الطلب على الأموال، فتقل سيولة المصرف، اما في حالة الانكماش فإنه يقل فتزيد السيولة. (رانية شحادة، 2015، ص25)

وتتكون عناصر السيولة من:(رانية شحادة، 2015، ص26)

- احتياطيات الدرجة الأولى وهي: النقد فى الصندوق والنقد لدى البنك المركزي والبنوك الأخرى، ولدى المراسلين ، والشيكات برسم التحصيل التي يحتفظ بها؛ لمواجهة سحوب الأموال اليومية على الودائع.

- احتياطيات الدرجة الثانية وهي: عبارة عن أوراق مالية قصيرة الأجل يمكن تسييلها بسهولة، وهي تحقق الأمان، والربحية معاً مثل السندات الحكومية قصيرة الأجل والسندات المالية الأجنبية قصيرة الأجل القابلة للتداول وأية موجودات أخرى.

وتحدد القوانيين المصرفية السائدة نسبة السيولة الواجب الاحتفاظ بها، كما أنها تربط آجال الودائع بنسبة السيولة؛ فكلما كانت قصيرة الأجل أُلزم المصرف بالاحتفاظ بنسبة سيولة أعلى.

3.**الأمان والضمان:** تستخدم المصارف أموال الغير في عمليات التمويل والاستثمار، لذلك

يجب أن تهتم هذه المصارف بكسب ثقة العملاء؛ لحفزهم على الاستمرار في الإيداع لديها دون تعريض ودائعهم للخطر في حال إفلاس المصرف، فالمصارف التجارية لا تستطيع أن تستوعب خسائر تزيد عن قيمة رؤوس أموالها، التي تتسم بالصغر نسبياً، وبالتالي فإن هذه الخسائر يمكن ان تمتد إلى هذه الودائع، وعلى إدارة المصرف ان تعمل على إيجاد وسائل الأمان المختلفة لحماية رأس مال الودائع.(منير هندي،(ب،ت)،ص5)

وترتبط هذه العناصر بعلاقة طردية مع السيولة؛ إذ يعتبر نقصان السيولة عن طريق زيادة استخدامها في العمليات التمويلية لتحقيق العائد المرتفع نسبياً في ارتفاع عامل المخاطرة؛ مما يؤدي إلى إمكانية حدوث خسائر أو تعرض مركز المصرف المالي للخطر. ويحدث العكس في حالة ارتفاع عامل السيولة، ولكن المبالغة في عامل الضمان يؤثر سلباً على الربحية؛ لأن ذلك يفوت على المصرف القيام بعمليات استثمارية ذات ربحية عالية وأمان أقل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ومن هنا تبدو صعوبة المحافظة على هذه العناصر، وإبقائها فى حالة توازن، حيث يؤدي ذلك إلى تدني الربحية وزيادة المخاطرة، وبناءً على ذلك فإن الحاجة لإدارة مخاطر البنوك تستدعي فتح الباب على مصراعية فيما يتعلق بمناقشة مجموعة من القضايا الخاصة بتلك المخاطر التي تواجه المصارف التجارية للمحافظة على توفير عنصر الأمان، وبالتالي القدرة على تحقيق التوازن بين العناصر الثلاثة: الربحية والسيولة والضمان.(رانية شحادة،2015،ص27)

مصادر المخاطر في البنوك الإسلامية: (هاجر زرارقي،2012م، ص59)

يمكن تصنيف مصادر المخاطر في المصارف الإسلامية بحسب ارتباطها بالعوامل المسببة لها كمايلي: المخاطر المرتبطة بالعوامل الداخلية للمصرف، المخاطر المرتبطة بالعوامل الخارجية، والمخاطر المرتبطة بطبيعة العقد.

أولا :المخاطر المرتبطة بالعوامل الداخلية للمصرف :

1.نوعية الموارد البشرية المتاحة:

إن الطبيعة المميزة للعمل المصرفي الإسلامي تتطلب موارد بشرية ذات كفاءة عالية تجمع بين المعرفة الشرعية والخبرة المصرفية، وهي المصادر النابعة من البيئة الداخلية للمصرف، وعدم توفرها يوقع المصرف في مخاطر عدة أهمها:

- مخاطر انخفاض ربحية المصارف الإسلامية أو انخفاض مستوى الخدمة.
- مخاطر عدم القدرة على تطوير العمل المصرفي الإسلامي.
- مخاطر انعدام الثقة بالمصارف الإسلامية.

2.مخاطر مصدرها محاكاة البنوك التقليدية:

تلجأ المصارف الإسلامية إلى محاكاة البنوك التقليدية في مجال جذب الأموال واستخدامها، الأمر الذي يوقعها في مخاطر تشترك فيها مع نظيرتها التقليدية بالإضافة إلى المخاطر التي تنفرد بها.

3.المخاطر الناجمة عن نظم وأساليب العمل المصرفي الإسلامي:

تختلف غالبية النظم والأساليب العملية في الصناعة الإسلامية عنها في الصناعة التقليدية، فنظام الودائع وتوزيع الأرباح وأساليب الاستثمار لها أسسها وضوابطها الخاصة بها، وتختلف عن غيرها من الأسس والضوابط في المؤسسات الأخرى، فالمصرف الإسلامي مضارب(صاحب خبرة) بالنسبة للمودع، وصاحب الوديعة هو رب المال بالنسبة للمصرف، وفي الوقت نفسه يقوم المصرف بدور رب المال مع المضارب (صاحب الخبرة) أي العميل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المستثمر مع المصرف، وهكذا في كثير من أنظمة وأساليب العمل. ولتتمكن هذه المؤسسات من تطبيق هذه النظم لا بد من إيجاد وتوفير أساليب ونظم ملائمة قابلة للتطبيق على أرض الواقع، لأنه على مدى درجة ملائمة هذه الأساليب والأنظمة للتطبيق يتوقف مدى ومستوى المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها تلك الاستثمارات، ليس هذا فحسب بل يمكن أن تكون مصدراً للعديد من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بشكل عام، ويقف في مقدمة هذه النظم:

- نظام تلقي الأموال و خاصة الاستثمارية منها.
- النظم الملائمة لدراسة الجدوى وتقييم المشروعات وتقييم واختيار العملاء.

ثانياً: المخاطر المرتبطة بالعوامل الخارجية:

وهي المخاطر التي تأتي من البيئة الخارجية للمصرف وتتمثل أساسا فيما يلي:

1.مخاطر مصدرها المتعاملين والمستثمرين:

إن طبيعة العلاقة القائمة على أساس المشاركة بين المصرف الإسلامي وعملائه جعلته يتعرض لمخاطر عدة، فالعميل المستثمر هو شريك للمصرف في الربح والخسارة، وأهم هذه المخاطر ما يلي:

ـــــ **مخاطر تنشأ بسبب عدم توفر المواصفات الأخلاقية في العميل:** إن العلاقة بين المصرف الإسلامي والعميل تتطلب قدراً من الصفات الأخلاقية كالأمانة والصدق وغيرها، وفقدان هذه الصفات يوقع المصرف في مخاطر عدة. فعقود الصناعة الإسلامية تعتبر عقود أمانة وثقة مطلقة بين الطرفين، فعدم توفر هذه الصفات بالعميل المستثمر الذي يتعامل مع المصرف قد يعرضه لمخاطر قد تكون مدمرة للمصرف وتعرضه لخسائر جسيمة خاصة وأن صيغ الاستثمار الإسلامي، تقوم على أسس أخلاقية عالية ويقع عليها النصيب الأكبر من الخسائر في بعض الحالات وكذلك الأمر بالنسبة للمصرف.

- **مخاطر تنشأ بسبب عدم توفر الكفاءة الإدارية والفنية والخبرة العملية لدىالمستثمر:** تؤثر كفاءة العميل وخبرته في إدارة المشاريع على نسبة تعرض المصرف للمخاطر والقدرة على إدارتها.

- **مخاطر تنشأ بسبب عدم سلامة المركز المالي للعميل:** إن عدم سلامة المركز المالي للعميل تؤثر على قدرة العميل في الوفاء بالتزاماته مما يؤدي إلى تعرض المصرف إلى مخاطر عديدة، وبالتالي تقل نسبة الربح وتقل نسبة دوران رأس المال وما إلى ذلك من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

مخاطر عديدة خاصة وأن المصارف الإسلامية لاتتقاضى غرامات تأخير على المتأخرين في تسديد التزاماتهم.

2. مخاطر مرتبطة بالأنظمة والقوانين السائدة:

إن الأنظمة والقوانين السائدة التي تحكم العمل المصرفي صممت في مجملها لخدمة البنوك التقليدية، الأمر الذي جعل المصارف تتعرض لمخاطر ناتجة عن عدم ملائمة هذه التعليمات وطبيعة العمل المصرفي الإسلامي، وتختلف هذه المخاطر من مصرف لآخر بحسب القوانين السائدة في البلد.

3. مخاطر مرتبطة بالرقابة الشرعية:

إن عدم تبلور مفهوم الرقابة الشرعية في ذهن إدارة المصرف الإسلامي، أدى إلى وجود مخاطر منها:

- قلة عدد الفقهاء المختصين في مجال المعاملات المصرفية والمسائل الاقتصادية الحديثة.
- التطور السريع والكبير في المعاملات الاقتصادية وصعوبة متابعتها بالفتوى وبيان حكمها الشرعي.
- وجود المخالفات الشرعية بسبب عدم الاستجابة لقرارات الهيئة الشرعية من قبل إدارة المصرف.
- الضغوط التي قد تمارسها إدارة المصرف على الهيئة الشرعية لإباحة بعض التصرفات.
- ضيق اختصاصات الهيئة والعجز عن تقديم البديل الشرعي، وإلزامية الفتوى في المصارف الإسلامية.

4.مخاطر البيئة الاقتصادية :

تعمل المصارف في ظل نظم اقتصادية وضعية، فهي تتأثر بالمتغيرات الاقتصادية الكلية

والجزئية، وتتضمن هذه المتغيرات عوامل السوق، أسعار الفائدة، التعامل بالعملات الأجنبية، كفاية رأس المال،العولمة، المنافسة....الخ.

5.مخاطر البيئة الاجتماعية:

تؤثر المفاهيم السائدة في المجتمع على المصارف الإسلامية، فنظرة المجتمع لهامش الربح الذي تأخذه المصارف الإسلامية هو بمثابة الفائدة الربوية يجعلهم يقارنون بين تكلفة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

التمويل الإسلامي والتمويل التقليدي، فإن كانت نسبة الفائدة في البنوك التقليدية أقل من هامش الربح فإنهم سيتوجهون لا محال للتعامل مع البنوك التقليدية والعكس.

هذا إلى جانب هيمنة نظام الفائدة وعمليات البنوك التقليدية واعتياد المستثمرين في التعامل بالأدوات الاستثمارية التقليدية، وكذا مشكل المصطلحات المحاسبية وغيرها، كل ذلك كان له الأثر. السلبي على عمل المصارف الإسلامية وحال دون تطورها ونجاحها.

ثالثا:المخاطر المرتبطة بطبيعة العقد:

تواجه المصارف الإسلامية مخاطر مصدرها طبيعة العقد، إما بسبب الصيغة التي يبرم بها العقد أو الظروف الخارجية المحيطة به أو بسبب المتعاقدين.

- مخاطر تنشأ في مرحلة تكوين العقد: يجب أن تكون العقود في الشريعة الإسلامية واضحة في بيان الحقوق والالتزامات المتولدة عنها، فإن شابها الغموض انقلبت إلى عقود خطرة، لذلك فالمصارف الإسلامية تتعرض لمخاطر ناجمة عن الغرر الذي قد يكون في صيغة العقد ويحول دون تحقيق أهداف المتعاقدين، كاشتراط نفاذ العقد على حدوث أمر ما، أو أن ينعقد العقد بصيغة تجعل من حصول أحد العوضين محمل خطر.

- مخاطر تنشأ في مرحلة تنفيذ العقد: قد يتسبب أحد طرفي العقد في تعريض الطرف الآخر لمخاطر أثناء إبرام العقد، و يرجع ذلك لأسباب عدة أهمها:

- اختلاف المتعاقدين في تفسير المعلومات المتاحة.
- تباين معلومات الطرفين.
- استخدام أحد الطرفين لإحدى صور التغرير كالغش، أو النجش، أو التدليس.
- استغلال الطرف الأقوى لحاجة الطرف الأضعف للشيء المتعاقد عليه.
- وتعتبر مخاطر التشغيل والمخاطر الأخلاقية من أهم صور هذا النوع من المخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني

أنواع المخاطر وطرق قياسها

تواجه البنوك أنواعاً عديدة من المخاطر وقد تم تصنيف هذه المخاطرعلى وجوه عديدة حيث أن البنوك بشكلعام عرضة لثلاثة أنواع رئيسية من المخاطرهي: (محمد المكاوي،2015،ص291)

1. المخاطر النظامية:

يطلق على المخاطر النظامية تسميات متعددة منها: مخاطر السوق، ومخاطر غير قابلة للتنويع، والمخاطر العادية والمخاطر التي لا يمكن تجنبها، وهي ذلك الجزء من التغيرات الكلية في العائد والتي تنتج من خلال العوامل المؤثرة على أسعار الأوراق المالية بشكل عام، فالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية هي مصادر المخاطر النظامية، وتتأثر أسعار جميع الأوراق المالية بهذه العوامل وبنفس الكيفية ولكن بدرجات متفاوتة، وتكون درجة المخاطر

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

النظامية مرتفعة في المؤسسات التي تنتج سلعاً صناعية، كصناعة الحديد والصلب، وصناعة الأدوات والمطاط، وكذلك المؤسسات التي تتصف أعمالها بالموسمية مثل مؤسسات الطيران. وبصفة عامة أكثر المؤسسات تعرضاً للمخاطر النظامية هي تلك التي تتأثر مبيعاتها أو أرباحها وبالتالي أسعار أسهمها بمستوى النشاط الاقتصادي بوجه عام، كذلك بمستوى النشاط في سوق الأوراق المالية.

2.المخاطر اللانظامية:

يطلق عليها أسماء متعددة منها المخاطر التي يمكن تجنبها، والمخاطر القابلة للتنويع، والمخاطر الخاصة. حيث تعرف بأنها ذلك الجزء من المخاطر الكلية التي تكون فريدة أو خاصة بالمؤسسة أو الصناعة. وهذه المخاطر مستقلة عن محفظة السوق أي أن معامل ارتباطها مع المحفظة يساوي صفراً. ويمكن للمستثمر التخلص منها بتنويع محفظة الأوراق المالية الخاصة به. فإذا كانت المحفظة التي يستثمر فيها أمواله تتعرض لمخاطر معينة، فإنه يمكن للمستثمر القيام ببيع جزء من الأسهم التي يمتلكها في تلك المؤسسة واستخدام حصيلتها في شراء أسهم مؤسسات أخرى لا تتعرض لمثل هذه المخاطر.

ويتضح مما سبق أن المخاطر اللانظامية هي تلك المخاطر الخاصة بالمؤسسة والتي يمكن التحكم فيها وإزالتها بالكامل من خلال تكوين محفظة متنوعة الأسهم.

3.المخاطر الكلية:

هي التباين الكلي في معدل العائد على الاستثمار في السوق المالية أو في مجال استثماري

آخر، وأيضاً عند جمع المخاطر النظامية مع المخاطر اللانظامية فإنها تشكل المخاطر الكلية أو مخاطر المحفظة، وهذه المخاطر هي التي سيتحملها المستثمر في الأوراق المالية، وباعتبار أن المستثمر يستطيع التأثير على المخاطر اللانظامية من خلال التنويع فإنه لا يستطيع التأثير على المخاطر النظامية، وبالتالي فإنه يمكن التقليل من المخاطر الكلية إلى أقصى درجة ممكنة والتي تتمثل في المخاطر النظامية.

ويمكن كذلك تقسيم المخاطر التي تواجهها المصارف إلى مايلي: (هاجر زرارقي،2012، ص64)

- المخاطر المالية.
- المخاطر العملية(مخاطر الأعمال، غير المالية)
- المخاطر التي تختص بها المصارف الإسلامية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً:المخاطر المالية:

هي المخاطر المتعلقة بإدارة أصول وخصوم المصرف وينجم عنها خسائر مالية، يتطلب هذا النوع من المخاطر رقابة وإشرافاً مستمرين من قبل إدارة المصرف وفقاً لتوجهات السوق وحركة الأسعار والأوضاع الاقتصادية والعلاقة بالأطراف ذات الصلة وتصنف إلى ثلاثة أقسام: **مخاطر الائتمان:**

تعد مخاطر الائتمان واحدة من المخاطر الرئيسية التي تواجه البنك، وهي تلك المخاطر الناشئة عن عجز أحد اطراف الأداة المالية عن الوفاء بالتزاماته المالية وقت استحقاقها مما يؤدي إلى تكبد الطرف الآخر خسائر مالية. (إضاءات مالية مصرفية،2009، ص1)

أوهي المخاطر الناجمة عن فقدان كل أو جزء من الفوائد المستحقة، أو أصل الدين أو كلاهما معاً، سواء بالنسبة للاستثمارات في الأوراق المالية، أو السندات، أو القروض.(عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو حق، ،1995، ص55)

وتظهر هذه المخاطر في شكل ديون متعثرة تنجم عن عجز العملاء عن السداد، أو عدم رغبة لدى العميل، أو عدم قدرته على سداد التزاماته تجاه المصرف، إما بسبب ظروف غير متوقعة، أو نتيجة مشكلات حدثت لنشاطه، أو بسبب مماطلته، ووجه المخاطرة فيها أن هذه القروض ستؤول للانعدام في نهاية الأمر؛ لذلك فهي تشكل خسارة للمصرف.(محمد العبادي، 1995،ص57)

تكتنف عملية الإقراض مخاطر متعددة، وتتفاوت هذه المخاطر تبعاً لكل عملية، ومن ثم يجب على المصرف المقرض أن يحاول كل ما في وسعه منع هذه المخاطر من أن تصبح حقيقة واقعة لأنه إن لم يفعل فلن يحقق العائد الذي يرجوه ، وقد تقود هذه المخاطر إلى خسارة الأموال المقرضة أيضاً، لذا فإن المصرف المقرض يقدر خطر منح أحد الأفراد قرضاً.

وتقاس هذه المخاطر بما يلي: (Rose Peter,1996,p165)

أ. صافي أعباء القروض/إجمالي القروض.

ب. مخصص الديون المشكوك في تحصيلها/ القروض التي استحقت ولم تسدد.

وترتبط مخاطر الائتمان بنوعية الأصول من ناحية الجودة واحتمال عدم السداد من قبل العملاء، وينظر المصرف في قياس مخاطر الائتمان إلى عدم قدرة المقترض على الوفاء بجزء من الفوائد المستحقة أو الدين أوكلاهما معاً بالنسبة للاستثمارت الالية أو بالنسبة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

للقروض، وتزداد مخاطر الائتمان كلما زادت خسائر القروض منسوبة إلى إجمالي القروض، وكذلك كلما زادت القروض طويلة الأجل إلى إجمالي القروض.

كما يمكن قياس مخاطر الائتمان من خلال معرفة القروض قصيرة الأجل كنسبة من إجمالي القروض وزيادة نسبتها دلالة على انخفاض مخاطر الائتمان من خلال معرفة القروض قصيرة الأجل كنسبة من إجمالي القروض وزيادة نسبتها دلالة على انخفاض مخاطر الائتمان.(هيل جميل،2015، ص294)

1.مخاطر السوق:

وهي المخاطر الناشئة عن التغيرات في ظروف السوق أي التي تنتج عن حركة إتجاهات الصعود والنزول التي تطرأ على الاسواق لعوامل اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية. لذلك فإن مصدرها هو الأدوات والأصول التي يتم تداولها في السوق وتنقسم إلى:(أشرف دواية، 2008،ص،9)

- **مخاطر أسعار الفائدة:** وتمثل الخسارة الناتجة عن تقلبات أسعار الفائدة في الأسواق والناتجة عن التغير في أسعار المنتجات الناشئة عن التغير في أسعار الفائدة.(محمد مكاوي،2015،ص293)

تعتبر مخاطر أسعار الفائدة من أهم المخاطر التي تواجهها المصارف وأكثرها تعقيداً بما في ذلك المصارف الاسلامية رغم أنها لا تتعامل بالفائدة.

غير أن مؤشر الليبور الذي تستخدمه المصارف الإسلامية عادة كسعر مرجعي لتحديد أسعار أدواتها المالية المختلفة بأسعار الفائدة فإنها تتأثر وبصورة غير مباشرة بهذا النوع من المخاطر. كما أن طبيعة الأصول ذات الدخل الثابت تقتضي أن يتحدد هامش الربح مرة واحدة طوال فترة العقد. وعلى ذلك فإن تغير السعر المرجعي لن يكون بالإمكان تغير هامش الربح في هذا النوع من العقود.(طارق خان وأحمد حبيب، 2003،ص66)

وتتفاوت حدة مخاطر هامش الربح من منتج إسلامي لآخر، فهي أكثر شدة في عقود الاستصناع والسلم، لطول أجلها وعدم إمكانية تغير أسعارها وأقل حدة في المرابحة.

وتقاس هذه المخاطرب: (رانية شحادة، 2015، ص33)

أ. الخصوم الحساسة تجاه سعر الفائدة/ إجمالي الأصول.

ب. الفجوة = الأصول الحساسة لسعر الفائدة – الخصوم الحساسة لسعر الفائدة.

ت. الأصول الحساسة لسعر الفائدة/ إجمالي الخصوم لسعر الفائدة.(هيل جميل،2015، ص291)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وهي تشير إلى مدى حساسية التدفقات النقدية الداخلة إلى المصرف والخارجة منه للتغيرات التي تحدث فى سعر الفائدة، ويكون الأصل والخصم حساساً للتغير في سعر الفائدة إذا كان قابل لإعادة التسعير في فترة زمنية معينة، ويقصد بإعادة التسعير التدفق النقدي لأحد عناصر الأصول والخصوم نتيجة للتغير في سعر الفائدة. (طارق عبد العال،2003،ص94)

- **مخاطر أسعار الصرف:** وتمثل الخسائر الناتجة عن تقلبات أسعار العملات الأجنبية والمتعلقة بأصول والتزامات البنك. حيث تحتفظ المصارف بالعملات الأجنبية لتلبية حاجات عملائها، من خلال عمليات التمويل والاستثمار الخارجية والتحويلات والاعتماد المستندي وقبول والودائع والمرابحات الدولية وغيرها من الخدمات المصرفية، الأمر الذي يجعلها تتعرض لمخاطر الصرف الناتجة عن تقلبات أسعار العملات.

وتبلغ حساسية تأثر البنك بتغيرات أسعار العملات حسب نسبة حجم تعامله بها، فكلما زادت نسبة احتفاظ المصرف بالعملات الأجنبية إلى إجمالي مركزه المالي بالعملة الوطنية، كلما زاد حجم مخاطر أسعار الصرف.(محمد المعجلوني،2008، ص428)

وتقاس هذه المخاطرب: (رانية شحادة، 2015، ص34)

أ. المركز المفتوح في كل عملة / القاعدة الرأسمالية للعملة.

ب. إجمالي المراكز المفتوحة / القاعدة الرأسمالية.

- **مخاطر التسعير:** تتمثل في الخسارة التي يتكبدها المصرف نتيجة التغيرات المعاكسة للأسعار السوقية، وتنشأ من تذبذبات أسواق السندات والأسهم والسلع، وتظهر مخاطر السعر في المصارف الإسلامية في الأدوات التمويلية الإسلامية من خلال تملك المصرف الأصل، سواء كان أصلاً حقيقياً(سلعة يريد الدخول بها في عقود المتاجرات أو المشاركات)، أو أصلاً مالياً(أسهماً يمتلكها المصرف أو ضمانات من العملاء).(هاجر زرارقي،2012، ص65)

2.مخاطر السيولة:

هي تلك المخاطر التي تنشأ نتيجة عدم قدرة المصرف على مواجهة النقص في الالتزامات وعدم قدرته على الوفاء به عندما تستحق الأداء، من خلال توفير الأموال اللازمة لذلك دون تحمل خسائر غير مقبولة، أوعلى التمويل الزيادة في الأصول، بمعنى آخر عدم كفاية السيولة لمتطلبات التشغيل العادية. وقد تكون نتيجة الصعوبة في الحصول على السيولة بتكلفة معقولة عن طريق الاقتراض أوعدم القدرة على تسييل الأصول.(محمد المكاوي، 2015، ص295)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أي مدى قدرة البنك على مواجهة السحوبات على الودائع والطلب على القروض ومدى قدرة المصرف على الحصول على القروض في الوقت المناسب، ويتحدد معـــدل السيولة من خلال معرفة العلاقة بين احتياجات البنك من السيولة ومصادر الحصول على النقدية. (هيل جميل،2015، ص293)

وعندما تكون سيولة المصرف غير كافية يتعذر عليه الحصول على أموال كافية سواء عن طريق زيادة الالتزامات أو تحمل تكلفة معقولة بتحويل أصوله بسرعة إلى أصول سائلة مما يؤثر في ربحيته، وفي الحالات القصوى من الممكن أن تؤدي عدم كفاية السيولة إلى انعدام الملاءمة المالية للمصرف.

وتعود أسباب هذا النوع من المخاطر إلى مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية تتمثل في: (هاجر زرارقي،2012، ص65)

أ. العوامل الداخلية:

- ضعف التخطيط لتوفير السيولة اللازمة، والذي يؤدي بدوره إلى عدم التناسق بين آجال استحقاق الأصول والخصوم.

- سوء توزيع الأصول على الاستخدامات ذات الدرجات المتفاوتة، مما يؤدي إلى صعوبة تسييل الأصول.

- التحول المفاجئ لبعض الالتزامات العرضية إلى التزامات فعلية.

ب. العوامل الخارجية: ترجع العوامل الخارجية إلى التعثر في السداد بسبب الركود الاقتصادي، والأزمات الحادة في أسواق المال.

وتقاس هذه المخاطرب: (رانية شحادة، 2015، ص33)

أ. الودائع الأساسية / إجمالي الأصول.

ب. الخصوم المتقلبة / إجمالي الأصول

ت. سلم الاستحقاقات النقدية.

مخاطر السيولة = نقد + استثمارات مالية قصيرة / الودائع

يقيس هذا المؤشر ويستخدم إجمالي النقدية والاستثمارات قصيرة الأجل مقسوماً على إجمالي الودائع كمؤشر لقياس معدل السيولة، فكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على ارتفاع مخاطر السيولة التي يتعرض لها المصرف. وبالطبع تستخدم نسب حقوق الملكية إلى الأصول والخصوم إلى الأصول كمؤشرين مهمين لقياس قدرة المصرف على الاقتراض بسهولة من سوق رأس المال.والبنك الذي يملك نسبة مهمة من حقوق الملكية ونسب قليلة من

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الخصوم نسبة إلى الأصول قادر أكثر من غيره من البنوك في الحصول على مزيد من القروض لمواجهة سداد الالتزامات عليه، وكذلك فإن البنك الذي يعتمد على الاستثمارات المالية الحكومية مثل أذونات وسندات الخزينة فإنه يكون أكثر سيولة من غيره.(طارق عبد العال، 2003، ص92)

ثانياً : مخاطر الأعمال (المخاطر غير المالية):

تحدث نتيجة النشاط المصرفي الممارس وينتج عنها مجموعة من المخاطر منها:

1. مخاطر التشغيل:

وقد عرفت لجنة بازل للرقابة المصرفية في سنة2001 المخاطر التشغيلية على أنها "مخاطر التعرض للخسائر التي تنتج عن عدم كفاية أوفشل العمليات الداخلية، والعنصر البشري، والأنظمة والأحداث الخارجية".(نصر عبد الكريم، 2007،ص14)

وتأتي مخاطر التشغيل نتيجة الأخطاء البشرية أوالفنية أوالحوادث، وهي مخاطر الخسارة المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن عوامل داخلية أو خارجية.

نلاحظ من خلال التعريف أن مخاطر التشغيل تنتج عن عدة أسباب هي:(هاجر زرارقي،2012، ص66)

- **العمليات الداخلية:** وهي الناتجة عن المعاملات الخاطئة للعمليات وحسابات العملاء وعمليات المصرف اليومية، والضعف في أنظمة الرقابة والتدقيق الداخلي، والإخفاق في تنفيذ المعاملات وإدارة العمليات، ومثال ذلك: الأخطاء في إدخال البيانات، الدخول إلى البيانات لغير المصرح لهم بذلك، الخلافات التجارية، خسائر بسبب الإهمال أو إتلاف أصول العملاء.

- **العنصر البشري:**وهي المخاطر التي يتسبب بها الموظفون نتيجة لنقص الكوادر والخبرات، كما تشمل الأفعال التي يكون القصد منها الغش أو إساءة الممتلكات أو التحايل في استعمال القوانين واللوائح التنظيمية للمصرف، وكذلك الخسائر الناجمة عن سوء التعامل مع العملاء والمساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة وهي التي تشمل كل عمليات الاحتيال الداخلي من قبل الموظفين:

- ✓كالاختلاس المالي والتهرب الضريبي المتعمد.
- ✓التعمد في إعداد تقارير خاطئة عن الأوضاع في البنك.
- ✓التجارة الداخلية لحسابات الموظفين الخاصة.
- ✓إساءة استخدام بيانات العملاء السرية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

✓المعالجات الخاطئة، والغرامات والعقوبات بسبب أخطاء الموظفين.

✓ممارسات العمل والأمان الوظيفي: وهي الأعمال التي لا تتفق مع طبيعة الوظيفة واشتراطات قوانين الصحة والسلامة.

- **الأنظمة الآلية:** هي الخسائر الناشئة عن تعطل العمل أو فشل الأنظمة بسبب البنية التحتية أو تكنولوجيا المعلومات، أوعدم توفر الأنظمة التي تتناسب مع احتياجات المصارف، خاصة وأن معظم الأنظمة برمجت لخدمة الصناعة التقليدية بحكم أسبقيتها ورواجها في السوق المصرفي. ومن أمثلة هذه الخسائر: إنهيار أنظمة الكمبيوتر، الأعطال في أنظمة الاتصالات، أخطاء البرمجة، فيروسات الحاسب، الفائدة المفقودة بسبب العطل.

- **الأحداث المتعلقة بالبيئة الخارجية:** هي الخسائر الناشئة عن أعمال طرف ثالث بما يشمل الاحتيال الخارجي وأي أضرار تصيب الممتلكات والأصول، وخسائر نتيجة تغيير في القوانين بما يؤثر على قدرة المصرف في مواصلة العمل، وتشمل أنواع الاحتيال الخارجي:

✓السرقة والسطو المسلح وتزييف العملات والتزوير.

✓القرصنة التي تؤدي إلى تدمير الحواسيب وسرقة البيانات.

✓الاحتيال عبر بطاقات الائتمان وشبكات الكمبيوتر والإرهاب والابتزاز.

✓الكوارث الطبيعية (الهزات الأرضية، والحرائق، والفيضانات..إلخ).

وتقاس هذه المخاطر ب: (رانية شحادة، 2015، ص35)

أ. إجمالي الأصول / عدد العاملين

ب. مصروفات العمالة / عدد العاملين

2.المخاطر القانونية:

عدم وضع العقود المالية موضع التنفيذ، أي أنها ترتبط بالنظام الأساسي والتشريعات والأوامر الرقابية التي تحكم الالتزام بالعقود والصفقات.(محمد المكاوي، 2015،ص294)

ويتعلق هذا النوع من المخاطر بالوضعية القانونية للمنظمة ونوع نشاطها الذي تمارسه، ومدى علاقتها بالمساهمين. وتنشأ المخاطر القانونية نتيجة عوامل كثيرة:(هاجر زرارقي،2012، ص68)

- وقوع التزامات غير متوقعة.
- فقدان جانب من قيمة أصل من الأصول نتيجة لعدم توفر الرأي القانوني السليم.
- التعرض للتغيرات الغير متوقعة في إطار كل من القوانيين، والتنظيمات والتشريعات.
- غياب نظام قانوني يمكن الاعتماد عليه لتطبيق العقود المالية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- عوامل عدم اليقين تجاه القوانين، أو في تفسير العقود، أو عن نقص في عدد الخبراء القانونيين.

- عدم وضع العقود المالية موضع التنفيذ.

ونظراً لطبيعة العقود المالية الإسلامية فإن المصارف الإسلامية هي أكثر عرضة لمثل هذا النوع من المخاطر، بسبب عدم توفر صور نمطية موحدة لعقود المنتجات المالية المتعددة، بالإضافة إلى عدم توفر النظم القضائية التي تقرر القضايا المرتبطة بتنفيذ العقود من جانب الطرف الآخر.(فضل عبد الكريم،2007،)

من جهة أخرى تشكل الهيئات الشرعية في المصارف الإسلامية هيئات استشارية رقابية متخصصة تقدم لها التوجيه والإرشاد فيما يخص المعاملات المالية الإسلامية، أما صياغة العقود فهي تتركها للقوانيين وذوي الاختصاص، حيث يلجأ هؤلاء القانونيون في أغلب الأحيان إلى منهج المحاكاة فيقومون بصياغة عقود نموذجية تقليدية وتعميمها على منتجات التمويل الإسلامي؛ الأمر الذي يزيد من حدة تعرض المصارف الإسلامية إلى هذا النوع من المخاطر.

3.مخاطر رأس المال:

تعني مخاطر رأس المال مدى إمكانية تغطية حقوق الملكية للأصول المدرجة بالمخاطر(هيل جميل، 2015، ص295)

تشير هذه المخاطر إلى المدى الذي يمكن أن تنخفض إليه قيمة الأصول قبل أن يتعرض موقف المودعين، والدائنين الآخرين للخطر، وتحدق المخاطرة حين لايتمكن البنك من الاستمرار عندما تصل القيمة السوقية للأصول إلى قيمة أقل من القيمة السوقية، وفي هذه الحالة لايستطيع البنك دفع التزاماته، وتصل الخسائر إلى أموال المودعين.(رانية شحادة،2015، ص35)

وتقاس هذه المخاطر ب:

أ. حقوق الملكية /الموجودات المرجحة بالمخاطر: ويسمى هذا المعيار بكفاية رأس المال، وقد اعتمدته لجنة بازل، حيث يستند هذا المعيار على إعطاء ترجيحات مختلفة مقابل مخاطر الائتمان في البنود داخل وخارج الميزانية تتراوح بين0%، 10%، 20%، 50%، 100%، وقد أوصت اتفاقية بازل جميع المصارف العالمية بضرورة أن تكون نسبة رأس المال إلى الموجودات المرجحة بالمخاطر لا تقل عن 8%، وذلك بهدف تغطية المخاطر الائتمانية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المتمثلة بمخاطر عدم السداد مع مراعاة الاهتمام بنوعية الأصول، وكفاية المخصصات الواجب تكوينها.(حافظ الغندور، 2003، ص159)

ويقيس هذا المعيار المدى الذي تنخفض فيه قيمة الأصول قبل أن يؤثر ذلك على أموال المودعين والدائنين، ويحصل هذا الخطر عندما تنخفض قيمة الأصول قبل أن يؤثر ذلك على أموال المودعين والدائنين، ويحصل هذا الخطر عندما تنخفض القيمة السوقية لأصول البنك إلى مستوى أقل من القيمة السوقية لخصوم البنك، وكلما زادرت المخاطر التي يتحملها البنك كلما زاد مقدار رأس المال المطلوب، وترتبط مخاطر المال بعلاقة عكسية مع معامل الرفع والعائد على حقوق المكية، فإذا زاد مقدار ما يتحمله البنك من مخاطر رأس المال فإن ذلك سيؤدي إلى زيادة معامل الرفع والعائد على حقوق الملكية، لأن ارتفاع مخاطر رأس المال يمكن أن يحدث في هذه الحالة من خلال قيام المصرف بتوجيه موارده للاستثمار في أصول ذات عوائد مرتفعة ومخاطر عالية، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر رأس المال في نهاية الأمر، أما إذا قرر المصرف تحمل مخاطر رأس المال قليلة فإنه قد يلجأ إلى وسيلتين: الأولى هي الإستثمار فى أصول ذات مخاطر قليلة وذلك بالتحول من القروض طويلة الأجل إلى القروض قصيرة الأجل وإلى الاستثمارات المالية وإلى النقدية. والثاني من خلال زيادة حقوق الملكية بإصدار أسهم جديدة أو باحتجاز المزيد من الأرباح.(هيل جميل،2015، ص295)

ب.حقوق الملكية إلى الموجودات الخطرة: في هذه المعيار يتم الربط بين الموجودات ذات المخاطرة، ورأس المال، وذلك لتوضيح مدى قدرته على حماية حقوق المودعين، أما رأس المال فهو حقوق المساهمين والاحتياطيات المعلنة والأرباح غير الموزعة والمخصصات والأصول الخطرة هي الأصول المولدة للدخل، والتي تتعرض لمخاطر الائتمان ومخاطر التقلب في أسعار الفائدة.(عبد العزيز السقاف،1993، ص11)

إن المبالغة في منح القروض تؤدي إلى زيادة مخاطر رأس المال. وقد حثت البنوك المركزية المصارف التجارية إلى زيادة حقوق المساهمين من خلال إصدار تعليماتها لزيادة رأس المال المدفوع.

4.المخاطر الدولية والمخاطر السياسية:

هي تلك المخاطر الناشئة عن التغير في السياسة الداخلية والخارجية، بحيث تتعرض أموال البنك للتجميد أو المصادرة.(محمد المكاوي،2015، ص295)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أي هي تلك الخسائر المالية الناجمة عن القوانين والتشريعات الصادرة من الدولة والسلطات

الحكومية، كفرض الضرائب، تغير السياسات النقدية والتمويلية، كما تنجم المخاطر السياسية عن الاضرابات والمقاطعات والتأميم والعولمة...إلخ.(هاجر زرارقي.2012، ص68)

ولا تنطوي المخاطر القطرية أو الدولية على هذه الخسائر المالية الناتجة عن مثل تلك العوامل، فقد تكون ناتجة عن استثمار الأصول في أقطار مختلفة، حيث تعتبر المخاطرة في هذه الحالة مؤشراً لقياس قدرة القطر المعين على الوفاء بالتزاماته المالية كسداد الديون الأجنبية، ورد خدمة الدين، وسداد قيمة الواردات والسماح بتحول الأرباح، ورؤوس الأموال. والأسباب المؤدية إلى حدوث مثل هذه المخاطر العجز في الميزان التجاري، وبطء الإجراءات الحكومية لمواجهة المشكلات، وضعف الثقة في الحكومات ومن ثم عدم رغبة المصارف في إقراضها، وضعف السيولة لدى بعض الدول مما يقلل من عناصر الحماية لدى تلك الدول.(رانية شحادة،2015، ص37)

5.المخاطر الاستراتيجية:

هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك ورأسماله نتيجة اتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات وعدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع المصرفي.(إبراهيم الكراسنة، 2006، ص37)

6.مخاطر التوثيق:

هي المخاطرالناشئة عن عدم توفر التوثيق اللازم لتعزيز الأنشطة الخاصة بالمصرف، فيما يتعلق بالعلاقة مع العملاء أو العلاقات الداخلية بين أقسام ودوائر البنك وتنظيم الاتفاقيات والعقود مع العملاء بشكل خاطئ. :(محمد المكاوي،2015، ص294)

7.مخاطر السمعة:

وهي المخاطر الناشئة عن توافر انطباع سلبي عن المصرف والذي قد يؤدي إلى تحول العملاء إلى البنوك المنافسة. وأسباب حدوث هذا الانطباع هي:(محمد المكاوي،2015، ص294)

- ✓ تصرفات موظفي البنك.
- ✓ عدم القدرة على خدمة العملاء بالجودة والسرعة المطلوبة.
- ✓ اهتزاز ثقة العملاء بسرية البنك.
- ✓ عدم التزام المصرف بالقواعد الشرعية " المصارف الإسلامية"

8. مخاطر الاحتيال:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

هي المخاطر الناشئة عن الغش وسرقة الأموال والتلاعب والسلب والتحريف والتزوير .(محمد المكاوي،2015، ص295)

9.مخاطر الثقة:

وهي مخاطر الفشل في الرعاية الأمنية الناشئة من الإهمال في إدارة الأصول لصالح الأطراف الأخرى.(محمد المكاوي،2015، ص295)

10. مخاطر الاستبدال:

وهي المخاطر الناشئة عن فشل العميل بالإيفاء بشروط العقد، الأمر الذي يؤدي إلى قيام البنك باستبدال هذا العقد بعقد آخر ولكن بسعر السوق الحالي مايكبده خسارة ما بين سعر العقد والسعر الحالي.(محمد المكاوي،2015، ص295)

11. مخاطر التحويل:

وهي المخاطر الناشئة عن فشل العملاء الخارجيين في تسوية التزاماهم بتواريخ استحقاقها بسبب العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية لبلادهم.(محمد المكاوي،2015، ص295)

12. المخاطر الاقتصادية:

هي المخاطر الناشئة عن التغير في العوامل الاقتصادية مثل العرض والطلب، وعوامل السوق، سوق العمالة، والأسواق البديلة...إلخ.(محمد المكاوي،2015، ص296)

13. مخاطر إعاة الاستثمار:

هي المخاطر الناشئة عن زيادة حجم الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل البنوك أو الشركات التابعة لها.

14. مخاطر الحجم:

وهي المخاطر الناشئة عن زيادة حجم الأنشطة والخدمات المقدمة من قبل البنوك أو الشركات التابعة لها.(محمد المكاوي،2015، ص296)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث

تحليل وإدارة المخاطر المصرفية

بدأ في السنوات الأخيرة يتزايد الاهتمام بتحليل المخاطر المصرفية والأخذ به باعتباره أهم أداة في تقييم أداء المصارف، خاصة بعد الهزات العنيفة التي عصفت بالكثير من البنوك، والمؤسسات المالية فى اليابان ، وأروبا، والبلدان العربية.

وتنبع أهمية تحليل المخاطر المصرفية من أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في الحياة الاقتصادية، فهي تقوم بتعبئة المدخرات من الأفراد غير القادرين على توظيفها توظيفاً منتجاً إلى أولئك القادرين على ذلك، بالإضافة إلى الوظيفة الأكثر خطورة وهي: خلق النقود، والتي تؤثر بشكل فوري على العرض النقدي، وما يترتب على هذا العرض من آثار اقتصادية كلية، ولهذا كله فقد أصبح النظام المصرفي جزءاً أساسياً من النظام الاقتصادي، وركيزة حيوية من ركائزه لو انهار هذا النظام فإن انهياره يؤدي إلى زعزعة استقرار الاقتصاد الوطني وتعرضه لمخاطر كبيرة.(رانية شحادة،2015، ص38)

لم تعد المصارف تهتم باكتشاف المخاطر بالقدر الذي تهتم فيه بإدارتها، لأن مستقبل المصارف ونجاحها أصبح مرهوناً بمدى قدرة المصرف على احتواء المخاطر التي يتعرض لها، خاصة بعد الأزمة المالية العالمية.

مفهوم إدارة الخطر:

عرفت إدارة المخاطر بأنها

1.اتخاذ الإجراءات والوسائل اللازمة لتطوير وتنفيذ خطة للتعامل مع الأخطار العشوائية المحتملة للمؤسسة أو الفرد بغرض حماية أصولها، ويتم ذلك من خلال ثلاث مراحل هي:(عبد الرحيم الساعاتي، 2010، ص88)

أ. المرحلة الأولى: تحديد نوع وحجم الخطر الذي يتعرض له الشخص أو المؤسسة وقياسه.

ب. المرحلة الثانية: اتخاذ الوسائل المناسبة لإزالة أو تحديد الخطر بحيث يتناسب مع قدرة الشخص ورغبته في تحمله.

ت. المرحلة الثالثة: مراقبة حجم الخطر وتعديل الإجراءات للمحافظة على الحجم المرغوب وهذا يعني خفض الخطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

1.كآفة الإجراءات التي تقوم بها الإدارة لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المخاطر وإبقائها في حدودها الدنيا.(رانية شحادة،2016،ص42)

2.تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر، وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليهما من قبل مجلس إدارة المصرف.

3.تنظيم متكامل يهدف إلى التوصل إلى وسائل محددة للتحكم في الخطر والحد من تكرار تحقق حوادثه، والتقليل من حجم الخسائر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، عن طريق اكتشاف المخاطر وتحليلها، وقياسها وتحديد وسائل مجابهتها، مع اختيار أنسبها لتحقيق الهدف المطلوب.(فضل عبد الكريم،2007، ص11)

إدارة المخاطر المصرفية:

1.عرفتها لجنة التنظيم المصرفي المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر وتحديدها، وقياسها، ومراقبتها، والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان فهم كامل لها والاطمئنان بأنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار الموافق عليها من قبل مجلس إدارة المصرف للمخاطر.(رانية شحادة،2015، ص42)

2.هي العمليات التي يقوم بها المصرف لتهيئة بيئة العمل المناسبة بغرض تحديد المخاطر التي من المحتمل التعرض لها ولإدارتها وقياسها بطريقة تمكن من تقليل أثرها السيئ على عملية اتخاذ القرارات والتحوط لها ثم كيفية علاج الخسائر التي يمكن أن تحدث بسببها.(هاجر زرارقي، 2012، ص74)

3.عرَفت اللجنة الرقابية لصندوق النقد العربي إدارة المخاطر المصرفية على أنها إدارة مستقلة في المصرف تقوم بتطبيق السياسات الخاصة بالمخاطر، والتأكد من تنفيذ اللوائح القانونية الخاصة بالنشاطات المصرفية بالإضافة إلى وضع نظام شامل لمراقبة تلك النشاطات بشكل دوري، بالإضافة إلى الحصول على معلومات كافية عن أي نشاط جديد يرغب البنك بتمويله، وذلك من خلال إجراء دراسة جدوى لتحديد حجم العوائد، والمخاطر المتوقعة.(اللجنة الرقابية لصندوق النقد العربي، 2003، ص29)

من خلال ما سبق يمكن تعريف إدارة المخاطر المصرفية بأنها مجموعة الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة ومراقبتها وقياسها للتقليل الخسائر التي تترتب عليها إلى أدنى حد ممكن وبأقل التكاليف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نشأة وتطور إدارة المخاطر:

الممارسة الفعلية لإدارة المخاطر قديمة وموجودة في جميع المجالات وفي كل الأزمنة، لذلك يسعى الإنسان دائما لتطوير مقاييس من شأنها تقليل احتمال تعرضه للمخاطر. ولقد كان لتطور الأعمال التجارية الأثر البالغ في تطور أساليب وتقنيات التعامل مع المخاطر. ويمكن تقسيم مراحل تطور إدارة المخاطر في المصارف إلى المراحل التالية:

المرحلة الأولى:

ظهرت في الحضارة الإسلامية بعض الأساليب التحوطية كعقد السلم وعقود الخيارات. حيث استخدم أهل المدينة عقد السلم الذي انتشر في المناطق الزراعية للتحوط من مخاطر الأسعار.

ولكن مع تطور الحياة وتعقد سبل العيش وتعدد أنواع السلع والخدمات والنشاطات ذات العوائد، تزايدت المخاطر المحيطة بالأعمال، وجاء عصر التخصص وتقسيم العمل الأمر الذي استدعى محاولات وأدوات جديدة أكثر دقة لقياس الخطر وتعود جذور هذه المحاولات إلى القرن السابع عشر عندما اكتشف الرياضي الشهير باسكال "نظرية الاحتمالات"، وهو يحاول حل لغز المقامرة، ثم قانون الأعداد الكبيرة الذي يمكن من استخدام المعلومات التاريخية لتوقع ماسيحدث في المستقبل، والتوزيع الطبيعي في الإحصاء ومعامل الارتباط. وفي منتصف القرن التاسع عشر بدأ الاهتمام بإدارة الأصول والخصوم في المصارف، وكان محور اهتمام إدارات المصارف في تلك الفترة هو التخطيط لتحقيق الأرباح لملاك المصارف، ومن هنا نشأت مدرسة أطلق عليها مدرسة "تخطيط الربح"، حيث ركزت هذه المدرسة جل اهتمامها على قياس حساسية سعر الفائدة، ولقد ساعدها في ذلك وجود العديد من البرامج التي وضعتها إدارات المصارف بشأن توقعاتها المختلفة لهامش الفائدة، ورغم الاستعمال المكثف لهذه البرامج فإن المصارف لم تحرر بعد من المخاطر، ويعود السبب في ذلك إلى الحاجة لبرامج لتحديث المعلومات حول إعادة التسعير والتي لم تكن كافية لاتخاذ القرار المناسب.(فضل محمد،2007، 12)

المرحلة الثانية:

إن إخفاق المدرسة السابقة في تحقيق الأهداف المرجوة فتح الباب لظهور مدرسة أخرى تعرف بمدرسة "إدارة المخاطر"، ومن هنا يمكن القول إن الاتجاه العامل للاستخدام الحالي لمصطلح إدارة المخاطر بدأ في أوائل الخمسينيات وكان من أوائل

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المطبوعات التي أشارت إلى هذا المصطلح مايسمى بمجلة Harvard Business Review عام1956 حيث تناولت هذه المجلة في إحدى مقالاتها أن المنشآت ينبغي أن يكون لديها إدارة مسئولة عن المخاطر، ومن هذه البداية البسيطة جاء علم إدارة المخاطر كأحد فروع علم الإدارة والذي يقوم على فكرة بسيطة وهي أن الإدارة يمكنها التعرف على المخاطر التي تتعرض لها وتقييمها لتفادي حدوث

خسائر معينة أوعدم تحقيق المكاسب والتقليل من تأثيرها إلى أدنى حد ممكن.

في عام 1959 أشارت دراسة markowitz إلى إمكانية تخفيض المخاطر من خلال تنويع محفظة الأصول، "لاتضع كل البيض في سلة واحدة ."ويميز ماركويتز بين نوعي المخاطر، المخاطر النظامية وهي المخاطر التي لايمكن تجنبها بالتنويع كمخاطر السوق، والمخاطر غير النظامية التي يمكن تجنبها بالتنويع. غير أن هذا النموذج واجه انتقادات كثيرة ومشكلات عملية في حالة اشتمال المحفظة الاستثمارية على أصول كثيرة. (هاجر زرارقي،2012، 75)

ثم جاء نموذج شارب Sharpe" تقييم الأصول الرأسمالية " في عام 1964 والذي يعتبر امتداداً للنموذج السابق، ويقتضي هذا النموذج بأن العائد الذي يتوقع أن يحصل عليه المستثمرون هو لتعويضهم عن المخاطر النظامية، أما المخاطر غير النظامية فإنها تنشأعن خطأ المستثمر الذي لم يحاول التخلص منها بالتنويع، ومن ثم لامجال لتعويضه عنها.

ولقد وجه لهذا النموذج عدة انتقادات، وأهم مايؤخذ عليه هو اعتماده على مؤشر واحد (المخاطر) في تفسير تغير العائد، في حين أنه توجد العديد من المؤشرات كالسيولة، التضخم، تأثير الصناعة، معدل الضريبة...إلخ.(منير هندي، 1996،ص457)

أما نظرية تسعير المراجحة التي قدمها روسRosse سنة 1976 التي توضح العلاقة التي تحكم بين عائد الورقة المالية (الأصل المالي) والمتغيرات المؤثرة عليه. وطبقا لهذه النظرية فإن الأصول المالية التي تتعرض بالتساوي لذات العوامل أي لنفس المخاطر تحقق نفس العائد، وهو ما يطلق عليه قانون السعر الواحد، وإن لم يحدث ذلك تبدأ عملية المراجحة إلى أن يتساوى العائد.(منير هندي، 1996،ص515)

تأخذ استراتيجيات إدارة المخاطر وأساليبها الحديثة ملامح النظريات المذكورة كما تتبنى أدوات كثيرة لتحليل المخاطر، والعنصر المهم في إدارة المخاطر هو فهم المفاضلة بين المخاطرة والعائد، فالعائد المتوقع يزداد مع زيادة المخاطر، طالما أن الهدف من المؤسسات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المالية هو زيادة صافي العائد على أسهم المساهمين، فإن إدارة المخاطر المرتبطة بتعظيم العائد هي من الوظائف المهمة للمؤسسات المالية والمصرفية(هاجر زرارقي، 2012، ص76)

وظائف إدارة المخاطر المصرفية:

هناك مجموعة من الوظائف يجب أن تضطلع بها إدارة المخاطر المصرفية تتمثل فيما يلي:

أ. رصد الخطر وتحديده، ويمكن فعل ذلك من خلال استخدام التقنيات المتوفرة في المصرف،

واستخدام بيانات وسجلات دقيقة لكافة جوانب المنشأة، وإعداد وتحضير قوائم الفحص والخرائط

التنظيمية بالإضافة إلى تصميم قائمة بالأخطاء المرتكبة من أجل تفاديها في العمليات القادمة.

ب. قياس المخاطر من أجل تحديد حجمها والتحكم فيها، ويمكن أن يكون هذا القياس كمياً أو بيانياً، أو بطريقة خاصة يتم تصميمها من قبل المصرف.

ت. السيطرة على الخطر ويتم ذلك عن طريق الاحتفاظ بأحدث المعلومات من العمليات في المصرف، والتأكد من ان مقاييس السيطرة على الخطر التي تم إقرارها قد استخدمت بالفعل.

ث. الرقابة والمراقبة عن طريق المتابعة، أو الاحتفاظ بسجلات دقيقة تتسم بسهولة التداول وسهولة الوصول إليها، والتخطيط لها بصورة يمكن تحديثها، والاطمئنان أن المخاطر ضمن الحد المقبول، وأن اللوائح والقوانين الخاصة بالنشاط تم تنفيذها، ووضع نظام شامل للمراقبة بشكل دوري.

أهداف إدارة المخاطر المصرفية:

تسعى المصارف من خلال نظام إدارة المخاطر إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في: (نوال عمارة، 2009،ص3)

1. المساعدة في اتخاذ القرار المناسب.
2. ضمان البقاء والاستمرار من خلال تعظيم العائد وتقليل المخاطر في ظل قيود رأس المال.
3. التعرف على مصدر الخطر وقياس احتمالية وقوعه والسيطرة عليه.
4. تقليل تكلفة التعامل مع الخطرإلى أدنى حد ممكن باستخدام أنسب الطرق التي تلاءم طبيعة العمل المصرفي، ممايساعد في تخفيف الآثار السلبية للمخاطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5.إن إدارة المخاطر تساعد على تحقيق استقرار التدفقات النقدية ودعم تقبلها، مما يعطي المصرف ميزة تنافسية ويجنبه تقلب العوائد المفاجأة ويعزز درجة الثقة به.

6.إعطاء مجلس الإدارة والتنفيذين فكرة كلية عن جميع المخاطر التي يواجهها المصرف.

7.توسيع الرقابة الداخلية لتتبع أداء المصرف وضمان السير الحسن فى كل المستويات.

كذلك تهدف إدارة المخاطر من خلال وظائفها إلى: (رانية شحادة،2016، ص44)

8.الفهم الكامل للمخاطر المحيطة بالمصرف، والاطمئنان أنها ضمن الحدود المقبولة والموافق عليها.

9.التوصل إلى أنسب وسيلة للسيطرة على الخطر، أو تقليل تكلفة التعامل معه بناءً على أسس

علمية وعملية منهجية.

10. ضمان كفاية الموارد في حالة وقوع الخطر وترتب خسارة عالية، والقدرة على أداء الالتزامات القانونية، واستقرار الأرباح لضمان نمو واستمرارية المصرف.

أهمية إدارة المخاطر:

تتمثل أهمية إدارة المخاطر في المصارف فيما يلي: (طارق حماد،2003، ص222)

1.تقدير المخاطر والتحوط ضدها بما لا يؤثر على ربحية المصرف.

2.المساعدة في تشكيل رؤية واضحة يتم بناءاً عليها تشكيل خطة وسياسة العمل واتخاذ قرارات التسعير.

3.تنمية وتطوير ميزة تنافسية للمصرف عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية.

4.مساعدة المصرف على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقاً لمقترحات لجنة بازل.

إدارة المخاطر بالمصارف السودانية :

في إطار الجهود الرامية إلى تطوير الجهاز المصرفي ومواجهة التغييرات الكبيرة في مجالات الصناعة المصرفية التي نتج عنها تزايد المخاطر المختلفة على أنشطة المصارف أصدر البنك المركزي المنشور رقم(2005/1م) بتاريخ 2005/2/22م إلى المصارف الحكومية والتجارية والمتخصصة بإنشاء إدارة منفصلة للمخاطر تعني بتحديد وقياس ومتابعة والتحكم في المخاطر التي يتعرض لها المصرف وهي تتبع للإدارة العليا وقد حدد المنشور أهداف الإدارة في الآتي: ك السودان المركزي،الضوابطوالتوجيهات الصادرة حتى يناير2009م 2005، ص33)

- التعرف على مصدر الخطر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- قياس احتمالية وقوع الخطر.
- تحديد مقدار التأثير على الإيرادات، الدخل والأصول.
- تقييم الأثر المحتمل على أعمال المصرف.
- تخطيط مايجب القيام به في مجال الضبط والسيطرة لتقليل الأثر أو إلغاء مصادر الخطر.

مهام إدارة الخطر في المصارف السودانية:

تتلخص مهام الإدارة في الآتي: (بنك السودان المركزي،الضوابط والتوجيهات الصادرة حتى يناير2009م 2005، ص33)

1.تحديد المخاطر:

تقوم الإدارة بتحليل البيانات والمعلومات المتوفرة لديها بوضع نظم للتقارير وخطط عمل للوحدات المختلفة ومتابعة مستوى الالتزام بها بهدف تحديد وتصنيف واضح لكافة أنواع المخاطر(مخاطر التمويل، مخاطر التشغيل، مخاطر السوق، مخاطر السيولة، والمخاطر القانونية) في جميع العمليات التي ينفذها أو الأنشطة أو الصفقات التي يدخل المصرف طرفاً فيها يتطلب أن تعمل الإدارة كوحدة تحكم مركزية التنسيق مع الإدارت المختلفة بالمصرف لكي يتم اتخاذ القرار السليم.

2. قياس المخاطر:

أن تتبنى الإدارة أدوات فعالة لقياس حجم المخاطر وتحديد أثرها في المصرف بالتنسيق مع البنك المركزي.

3. متابعة المخاطر:

تقوم الإدارة بمتابعة جميع المخاطر بالمصرف وذلك من خلال التأكد من فعالية نظام الرقابة الداخلية، بالإضافة إلى وضع نظم للتقارير الدورية واقتراح إجراءات وسياسات فعالة لمتابعة سلوك المخاطر وعمل الإجراءات الوقائية للحد من انتشارها.

4. التحكم في حجم المخاطر:

أن تعمل الإدارة على التحكم في حجم المخاطر لتقليل آثارها السالبة على المصرف وذلك بالعمل على إبتداع وتفعيل آليات مالية لتقليل المخاطر.

أقسام إدارة المخاطر في المصارف السودانية:

تشمل إدارة المخاطر الأقسام الرئيسية الآتية:(بنك السودان المركزي،الضوابط والتوجيهات الصادرة حتى يناير2009م 2005، ص34)

1. قسم البيانات والمعلومات:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- يقوم القسم بتجميع وتوفير كافة البيانات والمعلومات التاريخية والحالية المتعلقة بأنشطة المصرف.

- تجميع البيانات والمعلومات عن بيئة العمل الداخلية(اللوائح، النظم والسياسات) والمعلومات الخارجية التي تؤثر على نشاط المصرف.

- مد كافة الإدارات بالمصرف بما تحتاجه من معلومات وبيانات.

2. قسم تحليل وتقييم المخاطر:

- الحصول على البيانات والمعلومات المختلفة من قسم المعلومات.

- تحليل البيانات المختلفة لتحديد أنواع المخاطر التي تواجه المصرف.

- تحديد مدى جودة البيانات المختلفة ومصادرها.

- التنسيق مع البنك المركزي فيما يختص بقياس المخاطر وطرق تقليلها.

- رفع تقارير دورية بنتائج التحليل والتقييم.

3. قسم المراقبة والتحكم:

- وضع نظام للتقارير الداخلية.

- مراقبة مخاطر التمويل ومخاطر العملات والسوق والتأكد من الالتزام بالحدود الموضوعة لها.

- التأكد من وجود مراشد لإدارات المصرف المختلفة ومدى التزام الإدارات بتلك المراشد.

- التأكد من الأسس والضوابط والنسب الداخلية وسياسات ولوائح البنك المركزي.

- التأكد من مراعاة مخاطر التشغيل وقياسها قبل تنفيذ أي عملية.

- التأكد من الالتزام بالخطط والسياسات الاستثمارية الموضوعة.

- التأكد من التزام إدارة الاستثمار بقرارات إدارة المخاطر.

- تقييم مستمر لأنظمة الضبط الداخلي، إجراءات التوثيق وضوابط استخدام أجهزة الكمبيوتر.

على إدارات المصارف بمستوياتها المختلفة مراعاة الآتي:(بنك السودان المركزي،الضوابط والتوجيهات الصادرة حتى يناير2009م 2005، ص35)

✓ الاهتمام بالتقارير التي تصدرها إدارة المخاطر، سواء تتعلق تلك التقارير بمخاطر عمليات بعينها أو أي مخاطر أخرى يتعرض لها المصرف، وعدم اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي عملية أو نشاط إلا بعد معرفة رأي إدارة المخاطر كتابة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

✓ الاستفادة من آليات الضبط المؤسسي في تأطير العلاقة بين إدارة المخاطر وعناصر الضبط المؤسسي الأخرى.

توفير الكادر البشري المؤهل وكافة المعينات الضرورية لتنفيذ مهام إدارة المخاطر.

نظم الرقابة الداخلية بالمصارف السودانية:

أبرزت التطورات الكبيرة في الساحة المصرفية، المحلية والعالمية، الحاجة الماسة إلى تطوير إدارة المخاطر المصرفية وإرساء دعائم الضبط المؤسسي وذلك لتقوية البنية التحتية للمصارف وتفعيل مقومات السلامة المصرفية. ويعتبر نظام الضبط الداخلي الفعال جزءً مكملاً لعملية إدارة المخاطر المصرفية كم أن تبني وتطبيق نظام سليم وفعال للرقابة الداخلية يساعد في حماية أصول المصرف وربحيته من خسائر التشغيل وتحسين موثوقية ومصداقية التقارير المالية والإدارية ويمكن المصرف من الالتزام باللوائح والقوانين والسياسات المنظمة للعمل المصرفي.

وفي إطار مجهوداته الرامية إلى تقوية نظام الرقابة والضبط الداخلي بالمصارف يصدر بنك السودان المركزي موجهات عامة لتفعيل نظام الرقابة الداخلية بالمصارف الهدف منها مساعدة المصارف وتشجيعها لتبني نظم سليمة وفعالة للرقابة الداخلية تتناسب وحجم، وطبيعة ودرجة تعقيد عملياتها وتتسم بدرجة من المرونة لتستوعب التغيرات المستقبلية سواء على مستوى الأنشطة أو البيئة التي يعمل فيها المصرف.

تهدف إجراءات نظم الرقابة الداخلية إلى ترقية وتحسين الأداء المصرفي(الإجراءات الخاصة بحماية الأصول وكفاءة التشغيل) وتحسين مستوى البيانات والمعلومات والتقارير(الإجراءات الخاصة بضمان سلامة السجلات ودرجة الافصاح) وتحسين مستوى الالتزام باللوائح والقوانيين والسياسات الداخلية للمصرف.

وبناء على ذلك أصدر بنك السودان توجيهات لكل إدارات المصارف (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) أن تقوم بالآتي: (عبد العزيز عبد الرحمن،2006، ص166)

1.التأكد من وجود نظام سليم للرقابة الداخلية والعمل على تفعيل مكوناتها الأساسية المتمثلة في الرقابة والإدارة المحاسبية ونظم الضبط الداخلي وتوصيات المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي والعمل على توفير مقوماته المتمثلة في سلامة الهيكل التنظيمي والإداري وسلامة النظام المحاسبي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. وضع إجراءات داخلية تفصيلية تحكم كافة أنشطة المصرف ووضع أسس علمية لاختيار الموظفين والقيام بمسئولياتها في وضع السياسات والإجراءات الداخلية المتعلقة بالآتي:

أ. تفعيل نظام الضبط الداخلي ونشر ثقافة الضبط داخل المصرف الذي يعتمد على عدد من المرتكزات يتم تطبيقها بغض النظر عن حجم وطبيعة ودرجة تعقيد النشاط وتتمثل هذه المرتكزات في: (عبد العزيز عبد الرحمن،2006، ص167)

✓شمولية إجراءات الضبط: بحيث تشمل الإجراءات كل من نظم التشغيل التقليدية والالكترونية.

✓توزيع الواجبات على المستويات المختلفة بالمصرف.

✓تحديد السلطات والصلاحيات بصورة واضحة لكل المستويات الوظيفية.

✓المراجعة الدورية للإجراءات وإجراء التسويات والمطابقات.

✓الرقابة المستمرة على كافة الأنشطة بالمصرف وتوفير فرص التدريب الكافي وتقديم الدعم المستمر للعاملين.

ب. تفعيل دورة المراجعة الداخلية من خلال التأكيد على استمرارية واستقلالية إدارة المراجعة، ووضوح الهيكل التنظيمي لها ومراجعته دوريا وتزويدها بالكفاءات والخبرات المهنية والعملية، وإعطاء عناية خاصة لتقاريرها وتوصياتها وفتح قنوات تعاون واتصال بين المراجعة الداخلية والمراجع الخارجي والجهة الرقابية.

ت. إدراك ومعرفة جميع أنواع المخاطر وطرق تقييمها داخل المصرف.

ث. تحديد الأنشطة الرقابية لكافة المستويات بالمصرف.

ج. تطوير نظم المعلومات والاتصال ومتابعة التقارير ومعالجة الاختلالات.

على المراجع الخارجي وفي إطار تقييمه للسياسات والنظم الداخلية للمصرف التأكد من كفاءة نظام الرقابة الداخلية وكتابة التقرير عن كفاءة نظام الرقابة الداخلية بالمصرف وتسليط الضوء على أوجه الضعف والقصور في إجراءات وسياسات المصرف الداخلية والمتعلقة بالنظام وعلى الإدارة ان تولي اهتماماً خاصاً لتقرير المراجع الخارجي والعمل على معالجة الملاحظات الواردة به وتنفيذ توصياته.(عبد العزيز عبد الرحمن،2006، 167)

الخطوات الأساسية لتنفيذ نظام الرقابة الداخلية:

إن الالتزام بموجهات تفعيل نظام الرقابة الداخلية يتطلب من إدارة المصرف اتباع الخطوات الأساسية في التنفيذ والتي تشمل الآتي:(عبد العزيز عبد الرحمن،2006، ص168)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أ. تقييم النظم والضوابط الحالية ومقارنتها بتلك الواردة الموجهات.

ب. تحديد جوانب النقص والخلل في النظام الحالي.

ت. إشراك الإدارة التنفيذية ولجان المراجعة وموظفي إدارة المراجعة والموظفين الرئيسيين في عمليات الضبط.

ث. تقييم بيئة العمل ومفاهيم إدارة المراجعة داخل المصرف.

ج. تحديد استراتيجية التنفيذ.

ح. توفير فرص تدريب لكافة لكل المشاركين في تنفيذ نظم الضبط.

خ. العمل على معالجة نقاط الضعف والخلل والملاحظات الواردة في التقارير السابقة للمراجعة الداخلية والخارجية.

الفصل الثالث

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الدراسة الميدانية

يتناول الفصل الثالث الدراسة الميدانية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نبذة تعريفية عن البنوك عينة الدراسة

المبحث الثاني: إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة الفرضيات

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن البنوك محل الدراسة

خلال السنوات الماضية تركز الاهتمام على تطبيق نظام الرقابة في البنوك نتيجة للتطورات السريعة في الأسواق المالية وعولمة التدفقات المالية والتقدم التكنولوجي، مما أدى إلى حدوث ضغوط تنافسية متزايدة بين البنوك والمنشآت غير المصرفية، وحدث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك مما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها والسيطرة عليها مما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر وتغيير للقوانين ونظم الإشراف بما يحافظ على سلامة النظام المصرفي.(بنك فيصل الإسلامي السوداني، 2013م، ص12)

وتختلف البنوك عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعاً من الأشخاص ويؤدي إلى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له آثاراً سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو مايلقي بمسئولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة البنك. ونظراً لأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

فإنه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة والإطار الذي يمكن من خلاله مراجعة الاستخدام السليم والآمن للسلطة.

أولاً: بنك فيصل الإسلامي السوداني:

النشأة والتأسيس:

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة وهو بنك حكومي وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الاقطار ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ. وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميرى على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك). (بنك فيصل الإسلامي السوداني، 2013م)

وفي مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني. وفي18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م. هذا وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م.

الرؤية:

مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، تعظيماً لحقوق المساهمين.

الرسالة:

مصرف يزاوج بين وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير والامتياز وبالكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليئاً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون كفريق ذا خلق،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهل معرفة، ويلتزم بالشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمساهمون والمجتمع.

النشاط :

القيام بجميع الأعـــمال المصرفية والمعامـــــــــــــــلات المـــالية والتجارية والاستثمـــــــــــارية والحـــــــــــرفية

والمساهـــمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجـــال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات مصرفية حديثة ومتطورة.

وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار، كما يجوز له لتحقيق أغراضه إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أية شركات أخرى، يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان وخارجه.

وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني، وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال إلى أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل وأستثنى القانون الخاص المشار إليه البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على ألا تقل المرتبات والأجور وفوائد ما بعد الخدمة التي يحددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين وكذلك أستثنى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله، كما أعفي كذلك من المواد 32، 44، 45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية للبنك وتوجيهها.

أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أنواع الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتبات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية. بالإضافة للإعفاءات المنصوص عليها أعلاه فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأية إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أما فيما يتعلق بمسألة الرقابة على النقد الأجنبي فقد خول القانون لمحافظ بنك السودان أن يعفي البنك من أحكام القوانين المنظمة للرقابة على النقد الأجنبي في الحدود التي يراها مناسبة، ونص القانون صراحة كذلك أنه لا تجوز مصادرة أموال البنك أو تأميمها أوفرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لاتحجز بموجب أمرقضائي. إلا أنه وبعد انقضاء خمس سنوات من عمر البنك فإن قانون البنك تم تعديله بحيث سحبت الميزات والإعفاءات الممنوحة للبنك بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون بنك فيصل الإسلامي السوداني عند تأسيسه وذلك بعد ثبات ورسوخ التجربة وانتشارها ونموها.

أهداف البنك وأغراضه: (بنك فيصل الإسلامي السوداني، 2013م)

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صوره.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أكانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأية أوراق قابلة للتحويل أوالنقل أوالتحصيل أوالتعامل بأية طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعهاوالعمل

على تنفيذها والدخول كوكيل لأية حكومة أوسلطة أخرى أولأية هيئة عامة أوخاصة.

8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9.قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أواستثمارها.

10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أوأشخاص اعتباريون

11. فتح خطابات الاعتماد والضمان، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.

12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.

13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة.

14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاول أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملاً بالربا أو محظوراً شرعياً.

15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.

16. امتلاك واستئجار العقارات والمنقولات وله أن يبيعها أو يحسنها أو يتصرف فيها بأية وسيلة أخرى وله على وجه العموم حق استثمار أمواله بأية طريقة يراها مناسبة.

17.القيام بأي عمل أو أعمال أياً كانت يرى البنك أنها ضرورية أو من شأنها أن تمكنه من الوصول إلى كل الأغراض المبينة أعلاه أو أي جزء منها أو تزيد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من قيمة ممتلكاته أوموجوداته أواستثماراته شريطة أن يكون كل ذلك متفقاً مع أحكام الشريعة الإسلامية.

18. يجوز للبنك بالشراء أو بأية وسيلة أخرى أن يتحصل على كل أو جزء من ملكية أوشهرة أو حقوق وأعمال وامتيازات أي فرد أو شركة أو هيئة وأن يمارس كل الصلاحيات

اللازمة أو المناسبة في إدارة أو التصرف في مثل هذه الأعمال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

19. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا الغرض.

كما يجوز للبنك القيام بالأعمال الآتية:

1.أن يكافئ أي شخص أو شـــركة أما نقـــداً أو بتخصيص أسهم أو حـــقوق تخص البنك (تكون مدفوعة بالكامل أوجزئياً) أوبأية طريقة عن أي عمل أوخدمات حصل عليها البنك.

2. أن يمنح معاشات أو مكافآت أوعلاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو أي نشاط تعليمي أو علمي أوصحي أو رياضي أو مؤسساتالبر وخلافه.

3. أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.

4. أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى.

5. أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية.

استراتيجية البنك لتطوير الأداء: (بنك فيصل الإسلامي السوداني، 2013م)

يتبع البنك إستراتيجية التطوير المستمر لخدماته المصرفية التي تمثل في:

النظام الإداري:

يلتزم بنك فيصل الإسلامي السوداني بنظام الإدارة بالجودة الشاملة برؤيا:

(مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المالكين).

الموارد البشرية:

الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه داخلياً وخارجياً وتحسين شروط خدمة العاملين، وإدخالهم تحت مظلة التأمين الصحي، التحول التقني الشامل، ظل البنك منذ تأسيسه رائداً للعمل المصرفي فهو يحتل الصدارة في إدخال ما توصلت إليه الصناعة المصرفية وتقنية للمعلومات لبناء نظام مصرفي يعتمد على أحدث التقنيات في مجال الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: البنك الإسلامي السوداني:

النشأة والتأسيس:

تم إنشاءه في عام 1982 وسجل طبقاً لقانون الشركات عام 1925م شركة مساهمة عامة ذات مسؤلية محدودة، رأس المال المصرح به 60,000,0000 جنيه سوداني ورأس المال المدفوع 30773780 جنيه سوداني والبنك الإسلامي السوداني.

الرؤية:

أن يكون من الرواد في العمل المصرفي الإسلامي والخيار الأفضل للعملاء.

الرسالة:

تقديم أفضل الخدمات والمنتجات المصرفية الإسلامية المنظورة وفق أفضل وأحدث المنهجيات والمعايير المعتمدة. (الشرعية، التقنية، الإدارية والمحاسبية).

أهداف البنك:

يقوم البنك ببيع الأعمال المصرفية والمالية التجارية وكافة أعمال الاستثمار ويسهم في الآتي: (حاتم على، 2015م، ص ص1-3)

1- المشروعات الزراعية والصناعية والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وذلك بالطريقة والكيفية التي يراها البنك مناسبة وفقاً للشريعة الإسلامية.

2- الاهتمام بصغار الحرفيين وصغار المستثمرين وأصحاب الأعمال الصغيرة ومعونتهم ومساعدتهم في مشروعاتهم من أجل تحسين ظروفهم المعيشية.

3- تنشيط التجارة الخارجية ودفعها مما يحفظ التوازن المطلوب من الداخل والخارج لصالح الاقتصاد السوداني.

4- الاهتمام بأعمال التعدين والمشروعات العمرانية ومشروعات الخدمات وغيرها من المشروعات الاقتصادية.

5- تشجيع قيام سوق المال بالسودان وتدعيم وتوفير المناخ المناسب لنشاط رأس المال وجذب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية إلى الاستثمار.

6- تنمية وتطوير العلاقات مع أسواق المال والمانحين قطرياً أوإقليمياً وإبرام الاتفاقيات التجارية لبيع مستلزمات الانتاج ومدخلاته.

7- الانتشار الجغرافي لتحقيق التنمية الريفية ودعم وتشجيع صناعة المنتجات الصناعية.

8- تعظيم الموارد المالية والقدرات الذاتية لتحقيق الاستغلالية الذاتية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

9-إقامة الاستثمارات المشتركة التي تحقق أهداف ورسالة البنوك التنموية مثل مشاريع التجميع.

10- دعم الوضع الاقتصادي ورفع المستوى المعيشي للمواطنين ونشرالوعي والمسؤولية الفردية.

فروع البنك:

يضم البنك الاسلامي 12 فرعاً داخل ولاية الخرطوم و29 فرعاً في الولايات.

الشركات التابعة للبنك:

الشركة الاسلامية للإسكان والمقاولات وشركة السلامة للتأمين والشركة الإسلامية للتجارة والاستثمـــار. يخضع البنك في جميع معاملاته لهيئة الرقابة التشريعية التي تتبع لمجلس الإدارة وتقوم بأداء أعمال الرقابة الشرعية من خلال فرق التفتيش.

كما يخضع البنك في معاملاته أيضاً لقوانين الضرائب السودانية من الناحية الضريبية ولقوانين ديوان الزكاة السوداني من الناحية الذكوية. ويتبع المصرف التكلفة التاريخية ومبدأ الاستحقاق المحاسبي في تسجيل إيراداته ومصروفاته.

استثمارات البنك: (البنك الإسلامي السوداني، 2011م)

يستثمر البنك في الأوراق المالية والمشاركات والمضاربات والمرابحات والمتاجرات والمساهمات والمحافظ.

إيرادات البنك:

تنشأ من مرابحات البنك الناتجة من عمليات المرابحة جزئياً في حالة الأقساط وكلياً إذا كانت في نهاية الفترة. والمشاركات بعد تصفيتها من ربح أوخسارة والمضـــاربات بعـــد تصفيتها من ربح أو خسارة، والسلم بعد البيع. ويستخدم البنك طريقة القســـط الثابـــت فـــي استهلاك موجوداته التي يقتنيها بغرض الاستخدام وفقاً للأعمار الافتراضية التالية:

1. عقارات 40 سنة.
2. وسائل نقل 7 سنة.
3. أجهزة إلكترونية وكهربائية 7- 10 سنة.
5. أثاثات ومعدات 10- 13 سنة.

التقنية المصرفية للبنك:

بما أن البنك عبارة عن مؤسسة مالية لتجميع الأموال وتوزيعها وأي مصرف يهدف

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

إلى تقديم الخدمات النافعة للمجتمع ليضمن لنفسه البقاء لذلك يسعى أي بنك لرفع مستوى أعماله مما يجعله يسعى جاهداً لتقديم خدمات جديدة للمتعاملين معه من أبرزها:

1. تقديم خدمات استشارية للمتعاملين معه.
2. المساهمة في تمويل مشروعات التنمية.
3. شراء وبيع الأوراق المالية وحفظها لأصحابها.
4. إصدار خطابات الضمان وتأجير الخزن.
5. تحويل العملة ودفع الحوالات البريدية والبرقية الواردة.
6. دفع الشيكات المسحوبة على البنك.
7. خدمات الكمبيوتر والبطاقات الإئتمانية.

كما أن التقدم والتطور التقني للمصارف نتج عن أسباب وظروف وتغيرات كثيرة من الناحية الاقتصادية والتكنولوجية والتقنية وشبكات الاتصال والحواسيب. لذلك ظهور شبكة الانترنيت التي يزداد مستخدميها على مدار كل دقيقة تشمل أنواع الاتصالات الآتية: (البنك الإسلامي السوداني، 2011م)

1.منظومة المعلومات الدولية التي تستخدم للبحث عن المعلومات والبحوث.

2.البريد الإلكتروني الذي يستخدم لإرسال واستقبال التقارير.

3.بروتوكول تحويل الملفات بحيث يتم إرسال الملفات من كمبيوتر لآخر لتغطية المعلومات الاقتصادية والسياسية والاستثمارية.

ويستطيع البنك من خلال الانترنت التعرف على الآتي:

1- موقعه العالمي ورأي المالية فيه.

2- المعاملات مع المتعاملين حسب كل سوق.

3- المعاملات حسب كل عملة من العملات.

4- المعاملات حسب الاستثمار والإئتمان والودائع.

لذلك فإن الأنظمة المستخدمة في البنوك تتمثل في الآتي:

نظام البنتابانك:

والذي يهدف إلى تحويل نظام العمل إلى النظام المصرفي أو المركزي واستخدام تقنيات الويب الحديثة وتزويد الخبرات وتحويل العمل من مصرفي إلى إلكتروني لسرعة الإنجاز في العمل وتقليل التكلفة لبعض المصارف .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نظام المقاصة الآلي:

وهو برنامج في الحاسوب يتيح لمستخدميه الإيداع الآلي للمبالغ المنتظمة والدفع الآلي للعديد من فواتير البنك كما أنه يمكن المنشأة من دفع رواتب موظفيها دون شيكات وذلك بنقل رواتبهم إلى حساباتهم في المصارف التي تتعامل معه.

نظام الصراف الآلي:

وهو نظام يتيح للعملاء حملة بطاقات الصراف الآلي من التعامل مع حساباتهم لدى البنك في أي وقت سواء في مواعيد العمل الرسمية أو غيرالرسمية ويتميز هذا النظام بالآتي:

1. سرية المعلومة.
2. حل مشكلة الزحام والانتظار وذلك من خلال سرعة التعامل مع الآلة وسهولتها.
3. إمكانية تحويل المبالغ أو إيداعها أو سحبها والإستفسار عن الأرصدة.
4. إمكانية دفع فواتير المياه والكهرباء والهاتف وإعادة الشحن.

نظام إصدار بطاقات الصراف الآلي:

يهدف هذا النظام لإصدار بطاقات الصراف الآلي للعملاء لتقليل التكلفة والجهد بحيث يستطيع كل عميل من خلاله استخدام بطاقته المصرفية في أي صراف آلي ودفع التزاماته المالية دون الرجوع إلى البنك المعني صاحب البطاقة إلا بعد انتهاء مدتها.

نظام الشيكات الممغنطة:

هذا النظام يوفر لعميله دفاتر شيكات ممغنطة بناءً على طلبه في وقت وبالفئة المطلوبة.

نظام الأسويفت:

نظام يمكن تبادل البيانات المالية بين البنوك في العالم بحيث يسهل عملية الحوالات بين المصارف وحوالات الزبائن وشراء وبيع العملات والاستثمار والودائع وتحصيل البورصة والصكوك.

نظام المقاصة الإلكترونية:

وهذا النظام يستخدم في الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى للبنك المعني بحيث يمكن سحب وإيداع قيمة الشيكات من حسابات العملاء.

ثالثاً: البنك الزراعي السوداني:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نشأة البنك:

في عام 1957م صدر قانون بإنشاء البنك الزراعي؛ كأول بنك وطني متخصص في التمويل

الزراعي للمناشط الزراعية المختلفة، في القطاع الخاص والتعاوني واتحاد المزارعين، داخل المؤسسات الزراعية المختلفة في القطاع العام. وقد حددت أهداف إنشاء البنك في الآتي:

أ.تقديم التسهيلات الإئتمانية اللازمة للنهوض بالزراعة في السودان، وتحسينها وكل أوجه النشاطات الأخرى؛ سواء كانت طارئة أو إضافية أو ثانوية أو فرعية. وذلك بتقديم المساعدة نقداً أوعيناً أو بضاعة أو خدمات للأشخاص المتعهدين، الذين يشتغلون بالزراعة وما يتفرع منها، أوما يتعلق بها من صناعات وعلي البنك أن يبذل جهوده لتوزيع التسهيلات التي يقدمها، بحيث تصمم الفائدة على أوسع نطاق ممكن. وفي هذا الإطار الشمولي كان علي البنك أن يبدأ نشاطه كأحد القنوات الرئيسية لتوظيف الموارد المختلفة، وتوجيهها نحو قطاعات الزراعة المختلفة. (لائحة البنك الزراعي السوداني في عام1959،ص9)

أنشئ البنك في عام 1959م ليمارس أوسع نشاط ممكن في محيط التنمية الزراعية في كل أرجاء القطر. وقد حدد القانون سلطات تمكن مجلس إدارته من ارتياد أي نشاط ائتماني؛ سواء في المناطق الزراعية التقليدية أو في القطاع الحديث، بما في ذلك التصنيع الزراعي، بشرط أن تتوفر الضمانات المالية المعقولة، التي تغطي السلفيات الزراعية الممنوحة للفرد، أو الشركات مع تسهيلات محددة للجمعيات التعاونية المسجلة.

وفي السنين الأولي انحصر نشاط البنك في المشاريع القطنية بالنيل الأبيض، والنيل الأزرق وجنائن الخضر والفاكهة، ومزارع تسمين الماشية ومزارع الألبان، والدواجن في عدد كبير من المحافظات والولايات، وبصورة أكبر في ولاية الخرطوم والولاية الشمالية ومحافظة خشم القربة ، والزراعة الآلية بمنطقة القضارف والدالي والمزموم بولاية سنار، أما القطاع التقليدي وهو أهم القطاعات وأكثرها حوجة للتمويل فلم يكن له نصيب في تلك الفترة. (البنك الزراعي ، ،ص17)

ب. من أهداف نشأة البنك الزراعي السوداني 1959م العمل على توفير الغذاء لتحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي، لاسيما من محصول الذرة الرفيعة والمحاصيل الغذائية في قطاع الزراعة الآلية عن طريق تأمين مدخلات الإنتاج ومستلزماته في الوقت المناسب،

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

لكل القطاعات الولائية وتقديم التسهيلات الإئتمانية لقطاع الزراعة نقداً أو عيناً.(البنك الزراعي، ص19)

الرؤية:

البنك الزراعي بنك تنموي المقاصد والأهداف، يعمل بفاعلية لحشد الموارد والإمكانات المادية والمالية والبشرية؛ لتنمية زراعية وحيوانية شاملة عبر وجود واسع وسط المنتجين،

وتقدم من خلاله خدمات تمويلية وإرشادية ومصرفية متكاملة.

الرسالة:

النهوض بالزراعة وتحسينها بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي وزيادة رفاهية المجتمع ولتنمية المناطق الريفية اجتماعياً واقتصادياً مع الأخذ في الحسبان تطوير الكوادر والاستغلال الأمثل للموارد الزراعية المتوفرة وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة مع الاهتمام بالبيئة والمحافظة عليها.

مراحل تطور البنك الزراعي السوداني: (البنك الزراعي ، ، ص ص18-19)

بعد صدور قانون إنشاء البنك الزراعي السوداني 1957م؛ إنشاء البنك في عام 1959م ومرّ بعدة مراحل منذ النشأة وحتى الآن. ويمكن تقسيم المراحل التي مرّ بها إلى الآتي:

أولاً : الفترة من 1959-1967م:

ركز البنك الزراعي نشاطه في تمويل زراعة القطن بالمشاريع الخصوصية على النيلين الأبيض والأزرق. ذلك نتيجة للظروف الصعبة التي واجهت منتجي هذا المحصول، وكانت لتمـــــويل المحاصيل الأخرى نسبة ضئيلة من استخـــــــــدامات الأموال، لا تتعدى 10% من القروض.

ثانياً : من 1968 – 1976 م:

بدأت مع قيام هيئة الإصلاح الزراعي وأيلولة المشاريع القطنية لها. وتعتبر هذه المرحلة فترة مراجعة لأهداف البنك، وتلمس الدخول في أنشطة جديدة وتوسيع مجالات العمل، إذ بدأ البنك في تقديم التسهيلات لمزارعي التبغ، ومزارعي الخضر والفاكهة والتسمين والألبان ومزارع الدواجن، حول المدن الكبرى.بالإضافة للتوسع الكبير في تمويل زراعة الذرة، والسمسم، في مشاريع الزراعة الآلية المطرية، وزراعة الفول السوداني، والقمح بمشروعي خشم القربة والجزيرة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثالثاً : من 1977 – 1988م:

نلاحظ التوسع في تمويل الزراعة الآلية في هذه الفترة قد بلغ مداه، وبدأ البنك بفتح المزيد من الفروع الزراعية والمصرفية، وبدأ الدخول في مجالات مهمة، وهي تمويل القطاعات التقليدية في مناطق الزراعة المطرية التقليدية في كردفان وولايات دارفور، وبعض مناطق الولايات الجنوبية.

رابعاً : من 1989–1999م:

بدأت الحكومة تهتم بدور البنك الزراعي في التنمية الاقتصادية والإجتماعية، وعلى وجه الخصوص في مجال تحديث القطاع التقليدي.ففي هذه المرحلة تعددت مصادر التمويل وزيادتها بشكل ملحوظ. كما بدأ البنك في استقطاب القروض من مؤسسات التمويل الدولية والإقليمية،والقروض السلعيةوالبرتوكولات التي تقدمها الدول الصديقة والشقيقة لحكومة السودان.

خامساً : من 2000م –2007م:

وقد هدفت الخطط والبرامج في هذه الفترة إلى: (البنك الزراعي ، ورقة عمل،2006م)

- ربط التمويل بزيادة الإنتاج وتوفير مدخلات الصناعات الغذائية الصغيرة، وزيادة الصادرات مع تنشيط العمل التجاري.
- التوسع في استخدام الحاسوب واستكمال مشروع التحديث؛ في مجال النظم الثقافة المصرفية.
- مواصلة عمليات تقييم الانتشار الجغرافي عبر الفروع ، ورفع وتطوير كفاءة الأداء.

وشهدت بداية هذه الفترة معاناة من بعض المصاعب والإشكالات، أهمها ضعف رأس المال والآثار السالبة للسياسات الكلية على البنك. وتم خلال هذه الفترة تنفيذ مقررات برنامج إعادة الهيكلة والإصلاح للبنك الزراعي. حيث تم تقليص الهيكل الوظيفي وبيع بعض الأصول، مع العمل على توفير موارد إضافية لزيادة القدرات التمويلية. وفي منتصف ونهاية هذه الفترة 2003م–2007 م بدأت مظاهر نجاح برنامج الإصلاح في الوضوح. ونتيجة للاهتمام المتعاظم من الدولة بحل مشاكل البنك ودعم مسيرته بالإضافة إلى جهود الإدارة والعاملين لترقية الأداء؛ تحسن الموقف المالي بزيادة رأس المال المدفوع، ومعالجة بعض المشاكل العالقة منذ فترات مثل: فروقات أسعار الصرف والمديونيات القائمة بالنقد الأجنبي، كما ظهرت زيادة واضحة في حجم الودائع والأرباح.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

شهد البنك في هذه المرحلة العديد من التطورات المتمثلة في :

- رفع رأس مال البنك المصرح به من (5 مليون دينار سوداني) في عام 2003 م إلي (50 مليار دينار سوداني) في نهاية عام 2006م.
- أُعيد فتح فروع أُقفلت من قبل لظروف اقتصادية.
- تصميم العمل المصرفي على جميع فروع البنك، وإدخال أجهزت الصراف الآلي لأول مرة.
- تم تأسيس قطاع التمويل الصغير لأهميته في الدور الاقتصادي في البلاد.
- تم توطيد العلاقات مع المنظمات الدولية لرفع كفاءة القوى العاملة بالبنك.
- تبنى البنك مشروع النفرة الخضراء التي أعلنتها الدولة.
- التوسع في عمل الصادر والتسهيلات التجارية.

سادساً : الفترة 2008م – حتى الآن:

إعادة هيكلة البنك الزراعي في عام 2002م أدى للمساعدة في إعادة هيكلة القطاع الزراعي، من خلال برنامج النفرة والنهضة الزراعية، لمواكبة التطورات في مجال الخدمات الزراعية، وخدمة تعزيز وتدعيم الجهود للاحتفاظ بوضع مالي قوي ومتقدم للبنك، يتناسب مع أفضل المعايير والأنشطة المصرفية المتعارف عليها؛ مما يمكن البنك من أداء رسالته وتحقيق أهدافه. (البنك الزراعي ، ص 22)

مما سبق يتضح لنا أن مراحل تطور البنك الزراعي السوداني، تمثلت في ست مراحل عمرية. ونلاحظ مدى ضخامة الدور الذي يلعبه البنك في تمويل جميع القطاعات الزراعية، ومساهمته الفعالة في التنمية في السودان. وهذا التطور المتنامي لحجم التمويل يعكس التأكد على أولوية تنمية القطاع الزراعي، وحرص البنك على تحقيق الأهداف القومية، في توفير الغذاء وزيادة الصادرات الزراعية وتحقيق نسب عالية من الاكتفاء الذاتي.

أهداف البنك:

أهداف البنك الزراعي والأغراض التي يقوم بها نصت عليها الفقرة الرابعة من قانونه وهي: (البنك الزراعي ،1992م ، ص18)

- تقديم التسهيلات للزراعة بشقيها النباتي والحيواني.
- توفير مستلزمات الإنتاج والمدخلات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تقديم تسهيلات عبر المؤسسات الزراعية الحكومية (إن وجدت) أو مباشرة للمزارعين.
- تنمية وتطوير العلاقات مع أسواق المال والمانحين قطرياً وإقليمياً.
- إبرام الاتفاقيات التجارية لبيع وشراء مستلزمات الإنتاج ومدخلاته.
- الانتشار الجغرافي لتحقيق التنمية الريفية.
- تعظيم الموارد المالية والقدرات الذاتية لتحقيق الاستقلالية الذاتية.
- دعم وتشجيع صناعة المنتجات الزراعية.
- إقامة الاستثمارات المشتركة التي تحقق أهداف ورسالة البنوك التنموية مثل: مشاريع التجميع والتصنيع للآلات والمعدات الزراعية .
- دعم الوضع الاقتصادي ورفع المستوي المعيشي للمواطنين، بالتركيز على أعمال التمويل الأصغر نحو المنتجين عبر تكويناتهم التنظيمية الرسمية وغير رسمية.
- نشر الوعي بشأن المسئولية الفردية في منح التمويل، وتشجيع ودعم السياسات والابتكارات للزراعة والتنمية الريفية،وذلك عبر منح التمويل بصورة فردية من خلال الفروع التابعة للبنك.

الشعار: البنك الزراعي هو صديق المزارع والمنتجين للنهوض بالزراعة وتسويق المنتجات.

استثمارات البنك : (زين العابدين البرعي ، ص ص4-5)

- **صومعة القضارف وبور تسودان :**

تعمل على تأمين الغذاء من الحبوب وإجراء التخزين العلمي والغربلة والتبخير، والاحتفاظ بالمحاصيل من الآفات والعوامل الطبيعية. وتتميز صومعة بور تسودان بإعداد الغلال للصادر، وتحتل موقعاً استراتيجياً في مرابط السفن التجارية بميناء بورتسودان على البحر الأحمر، وتعمل الصومعة بنظام السحب والتفريغ الآلي عبر الروافع من البواخر مباشرة والعكس. وتعتبر شهادة الغربلة التي مُنحت للصومعة من الشهادات العالمية في مجال جودة المحاصيل، وإتباع النظافة حسب المواصفات العالمية.

- **شركة الثورة الخضراء للتجارة والخدمات :**

تم تأسيسها في 1995/10/29 م وهي تعمل في مجال التجارة العمومية والاستيراد والتصديروالتخزين، والنقل والترحيل وأعمال الشحن والتفريغ والتخليص الجمركي، كما تعمل في مجال الدراسات الفنية والهندسية والبحوث الاقتصادية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- **مصنع تجميع وتصنيع المعدات الزراعية :**

يعدّ الأول من نوعه في السودان، وقد تم تنفيذه بشراكة بين البنك الزراعي السوداني وشركة محجوب أولاد عام 1992م. ويعمل المصنع على تغطية احتياجات المزارعين بأكثر من ثلاث عشرة آلة زراعية ومحاريث واسبيرات التراكترات. كما يعمل على تجميع الآلات الزراعية المستوردة بالسودان. ويقع المصنع بقرية الدناقلة بالقرب من مدني.

- **مركز التدريب :**

يعدّ من أكبر مراكز التأهيل والتدريب المصرفي بالبلاد، ويحتل مباني منفصلة ملحقة بالرئاسة، تم تجهيزها بأحدث الوسائل السمعية والبصرية والقاعات الخاصة بالمؤتمرات والندوات والمحاضرات، ويعمل المركز بأسس تجارية ويلبي كل احتياجات المؤسسات.

- **مطبعة البنك:**

أنشئت مطبعة البنك في مارس 1995م، وباشرت أعمالها في يوليو 1995م، وتقوم بدور بارز في مجالات الطباعة والنشر، خاصة فيما يتعلق بطباعة الشيكات والمستندات المالية والمصرفية. وتعمل بأسس تجارية وتلبي كل احتياجات الشركات والمؤسسات.

- **مركز الاستشعار عن بعد:**

أول مركز بالسودان يهتم بالمعلومات الزراعية، ويحتوي على أنظمة متطورة ومتقدمة للربط الشبكي بين فروع البنك، حيث إن المسح الفضائي يقدم الخدمة الدائمة لمسيرة الاقتصاد الوطني ويوفر المعلومات الدقيقة، لتشمل بيانات وأنواع المحاصيل وحالتها النباتية للمساعدة في إدراك ومعالجة كل طارئ وقتياً.

- **قطاع التمويل:**

يمثل قطاع التمويل حلقة وصل رئيسية بين الإدارة العليا والقطاعات الأخرى والفروع من جهة، وبين الأطراف الداخلية في التعامل من جهة أخرى ومهامه تتمثل في:(البنك الزراعي ، ورقة عمل،2006م)

- تقديم الرأي الفني الإئتماني والزراعي للإدارة العليا للبنك لاتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الجوانب.
- رسم وإصدار سياسات التمويل الموسمي للقطاعات الإنتاجية (مروي: شتوي وصيفي)، (مطري: آلي وتقليدي).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- وضع خطة استخدامات الموارد المتاحة في إطار إعداد الخطة السنوية، التي يقوم بإعدادها قطاع التخطيط .
- متابعة تنفيذ السياسات التمويلية الصادرة من البنك المركزي، ومنشوراته المنظمة للعمل بالفروع
- متابعة وتجميع بيانات التمويل والتحصيل الخاصة بالفروع.
- متابعة وتجميع بيانات تحليل التمويل المصرفي وإرسالها للبنك المركزي.
- تنفيذ ومتابعة تمويل المؤسسات الزراعية القومية وصناديق دعم الزراعة ومتابعة تحصيلها.
- إدارة محافظ التمويل .
- إدارة مشاريع الأمن الغذائي واستثمارات البنك الأخرى.
- توزيع مدخلات الإنتاج: جازولين، أسمدة ، آليات ... إلخ إلى القطاعات الأخرى.
- إعداد ميزانيات وسياسات التمويل بعد الحصول على مقترحات التمويل من القطاعات، والعمل على إجازتها وفق الأسس المتبعة ونقلها لجهات الاختصاص للتنفيذ .
- دراسة طلبات التمويل المحولة من الفروع والقطاعات التي تفوق صلاحياتها، ورفع مذكرات تمويل للإدارة للتصديق .
- تنفيذ ومتابعة القروض الأجنبية .

الهيكل التنظيمي والوظيفي للبنك الزراعي:

الهيكل التنظيمي للبنك الزراعي أُعدّ في يوليو 2001 م وتم التطبيق اعتباراً من 2002م ويمثل الهيكل التنظيمي لأي منظمة الوعاء الذي يستوعب اختصاصات الوحدات المكونة لهذا التنظيم ووظائفه بمستوياتها المختلفة.

رابعاً : مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية:

نشأة البنك : (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، 2010م ص6)

بدأ انتشار بنوك الادخار في أوربا في بدايات القرن التاسع عشر، بهدف مساعدة ذوي الدخول الضعيفة. ثم انتشرت في أجزاء أخرى من العالم منها السودان، حيث إفتتح بنك الادخار السوداني في 31/أكتوبر/1974م (وهو اليوم العالمي للادخار) واختيرت رئاسته بمدينة مدني كأول بنك إقليمي لخدمة صغار المنتجين، الذين تزخر بهم منطقة الجزيرة. وفي العام1982م انتشر البنك بفروعه في معظم مدن السودان شرقاً وغرباً

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وشمالاً، وكان له كبير الأثر في تنمية الوعي الادخاري للأسر، ونشر فضيلة الادخار مستخدماً في ذلك البنوك المتحركة لخدمة الريف، ونظام الحصالات لتجميع المدخرات الصغيرة من الكبار والصغار. كما ساهم بشكل مقدر في إنشاء جمعيات الادخار بين الأسر والعمال. وفي العام1996م تم تحويله إلى مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية، بموجب قانون خاص تنفيذا لمقررات قمة التنمية الإجتماعية العالمية في كوبنهجن عام1995م التي كان من أهم مقرراتها أن تقوم الدول بإنشاء مؤسسات تمويلية لمكافحة الفقر، وعليه آلت كل أصول بنك الادخار السوداني إلى المصرف الجديد. وأنتقلت رئاسته إلى الخرطوم ليكون مصرفاً قومياً رائداً في مكافحة الفقر عبر التمويل الأصغر.

الرسالة:

تقديم خدمات مالية متنوعة لصغار المنتجين في الريف والحضر السوداني، بجودة وكفاءة عالية لتخفيف حدة الفقر والبطالة.

الرؤية:

المؤسسة المصرفية الأولى في السودان في تقديم خدمات التمويل الأصغر وحفز ثقافة الادخار.

أهداف المصرف : (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، 2010م ص ص6-5)

الأهداف الإستراتيجية

- تقليل حدة الفقر وآثاره في المجتمعات الفقيرة.
- المساهمة في خفض نسبة البطالة.

الأهداف العامة:

- تخطيط سياسة المصرف الادخارية ووضع قواعد الإشراف عليها، والتنسيق مع الجهات المختصة لتنفيذها في إطار السياسة العامة للدولة.
- السعي لتحسين الوضع المعيشي لمختلف قطاعات المجتمع، للمساهمة في تخفيف آثار هيكلة الاقتصاد والسياسات الاقتصادية، على أن تكون متسقة مع القواعد التأصيلية التي يرمي إليها للمحافظة على كرامة الإنسان وتمكينه من عمارة الأرض.
- حشد الموارد وتوظيفها لإغراض التنمية الاقتصادية والإجتماعية؛ لإخراج عدد كبير من الفقراء من دائرة الفقر إلى الإنتاج الحقيقي .
- المساهمة الفعالة في تحقيق العدالة الإجتماعية عن طريق إعادة توزيع الموارد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الأهداف التفصيلية:

- القيام بجميع المعاملات المالية والمصرفية داخل وخارج القطر.
- التعامل مع الفقراء من صغار المنتجين والحرفيين والأسر المنتجة، الذين لايملكون الضمانات التي تمكنهم من الحصول على تمويل من المصارف التجارية الأخرى.

شعارات المصرف:

- الأول في التمويل الأصغر.
- بمدخراتنا الصغيرة تتحقق أحلامنا الكبيرة.
- المصرف الصديق على طول الطريق.

مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية مؤسسة تمويلية متخصصة، تعنى في المقدمة بالفئات الضعيفة من المجتمع، التي تعمل في القطاع الإنتاجي والخدمي، الذي يوفر لها فرصة التشغيل الذاتي الكامل؛ لتأسيس مجتمعات مستقرة على غرار التأصيل الإسلامي.

المصرف يقدم التمويل لكل القطاعات الاقتصادية من خلال نافذتين في أتساق تام، وعمل مؤسس على الدراسات الاقتصادية والإجتماعية والمدنية.النافذتان تتمثلان في الاستثمار التجاري الذي يعتمد على الودائع، والاستثمار الجماعي الذي يعتمد على الدعم الاجتماعي من وزارة المالية والاقتصاد الوطني. وتتكون الموارد المالية للمصرف من:(مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية، م ص4)

- مايؤول إليه من صافي أرباح المنشآت والشركات التابعة له.
- الدخل والأرباح التي يحصل عليها نتيجة لأعماله.
- الإعانات والهبات والوصايا والوقف والتبرعات التي تقبلها هيئة الأمناء أو المجلس.
- الصكوك الوقفية التي يصدرها.
- الودائع الادخارية والاستثمارية الجارية. ويكون المصرف في حكم المالك للأموال الموقوفة لصالح الفقراء، ويتم التصرف فيها وفقاً لأحكام هذا القانون، ولا يجوز لأي جهة المطالبة بأي عائد على المبالغ التي تمت المساهمة بها في رأس المال .

الفئات المستهدفة : (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، م ص5)

إن مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية الذي توجه الوزارة سياساتها عبره لتمويل التنمية الإجتماعية ـــــــ يهدف في خطته لدعم جهود الدولة لتخفيف وطأة الفقر عن الشرائح الضعيفة، وتوفير فرص الكسب لها ودعم المشاريع التي تتناسب مع مقدراتهم الذهنية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

وتطور رأس المال المصرفي من 2 مليون دينار سوداني في عام 1996م إلي 58 مليون جنيه خلال العام 2007م ويوظف المصرف نسبة 75%(من مدخراته لتمويلات التنمية الإجتماعية) في المحاور التالية:

- محور البنيات التحتية بالولايات.
- محور تمويل مشروعات الفقر في القطاع الزراعي والأعمال الصغيرة الأخرى.
- محور التمويل بالتنسيق مع المنظمات الطوعية العاملة في مجال التنمية.
- محور المرأة.
- محور الحرفيين والمهنيين.
- محور تمويل المشاريع الزراعية الكبرى ذات الطبيعة الإعاشية.
- محور مشروع الاستخدام المنتج للخريج .

الانتشار:

للمصرف شبكة من الفروع قوامها(45) فرعاًومكتب صرف وتوكيل منتشرة في كل السودان.

موجهات المصرف للتمويل : (إدارة التمويل الأصغر والتنمية الإجتماعية ، 2012م،ص2)

- يعمل المصرف على توظيف80%من السقف التمويلي للتنمية الإجتماعية (التمويل الأصغر والتمويل ذو البعد الاجتماعي).
- جذب المدخرات من الجمهور وإعادة توظيفها. وتشكل نسبة مقدرة من ودائع المصرف.

العمل وفق سياسة بنك السودان المركزي الخاصة بتعريف التمويل الأصغر، وتعريف عملاء التمويل الأصغر (الفقراء النشطين اقتصادياً).

- التنسيق مع وسائط التمويل الأصغر(مؤسسات التمويل الأصغر البنكية وغير البنكية ومنظمات المجتمع المدني) لتيسير وصول المستهدفين بالتمويل. يسعى لتطوير ضمانات غير تقليدية لتوصيل خدمات التمويل الأصغر إلي أكبر قطاع من الشرائح الضعيفة،التي يعوزها الحصول على الضمانات المصرفية التقليدية التي تطلبها المصارف التجارية، وعليه استخدم جملة من الضمانات منها: ضمان المنظمات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والاتحادات، ضمان الشيوخ والعمد، ضمان المرتبات والمعاشات، حجز المدخرات، صناديق الضمان، الإقرار المشفوع باليمين.

- تقديم خدمات مصرفية خاصة، تتمثل في كفالة الطلاب والأيتام وصرف مرتبات المعاشين والأئمة والمؤذنين.
- تمويل المشروعات ذات البعد الاجتماعي، المتمثلة في الطرق والمدارس ومياه الشرب وغيرها، وإنشاء المستشفيات والمراكز الصحية.

منهج عمل المصرف :(إدارة التمويل الأصغر والتنمية الإجتماعية ، 2012م،ص4)

- يعتمد المصرف على مبدأ المشاركة الشعبية من القاعدة إلي القمة، لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، وذلك بإشراك جميع فعالياته في تخطيط واختيار المشروعات، ومن ثم المشاركة في إدارتها.
- يغطي المصرف كل القطاعات بالتمويل في إطار التنمية الشاملة.
- في تمويل المرأة يعتمد التمويل الفردي في إطار المجموعة من 5-10أفراد، في وجود مشرفة على المجموعة.

التمويل:

- التمويل التجاري وهو يخضع لقواعد البنك المركزي.
- التمويل الاجتماعي وهو مستثنى من قواعد البنك المركزي، تتيسر فيه طريقة السداد.
- التمويل الاجتماعي وهو مستثنى من قواعد البنك المركزي، تتيسر فيه طريقة السداد وهوامش الأرباح والضمانات.

أهمية الادخار:

يوفر الادخار للفقراء: (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية في السودان ، ص5)

- الأمان
- الموقع الثابت للإيداع والسحب في أي وقت.
- سهولة الحصول على السيولة عند الحاجة.
- الحصول على حوافز وعوائد.
- المدخرات المستخدمة كضمان للتمويل.
- تحويل المستفيدين إلى زبائن دائمين.

أهمية المدخرات لمؤسسات التمويل الأصغر: (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، ص ص5-6)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- مصدر للأموال بأقل التكاليف.
- تسهم في زيادة الودائع وزيادة حجم التوظيف.
- الاكتفاء الذاتي لمؤسسة التمويل الأصغر.
- زيادة أرباح المؤسسة.

انجازات مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية : (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، 2011م، ص)

- تم توجيه نسبة 75% من حجم الموارد المتاحة للتمويل لعملاء التمويل الأصغر، وتمويل المشروعات ذات البعد الاجتماعي.
- يتمتع المصرف بانتشار واسع لخدماته المصرفية من خلال فروعه. وخدمات الصراف الآلي التي بلغت 40 ماكينة.
- اعتمد وبنسبة مقدرة على ودائع العملاء، عوضاً عن زيادة رأس المال التي كانت متوقعة.
- بذلت الإدارة التنفيذية جهوداً مقدرة خفضت نسبة التعثر إلى 11% في 31/12/2010 م ومن المتوقع أن تنخفض إلى المعدل (6%) في العام 2011م.
- نفذ المصرف عدداً من مشروعات تمويل الفقراء الرائدة مثل:مشروع الزهراء للأسر المنتجة بولاية نهر النيل، ومشروعات محفظة المرأة في كل الولايات، وتمويل المزارعين في ولاية سنار وتمويل صغار منتجي الصمغ العربي.
- الاهتمام برفع قدرات العاملين من خلال التدريب والتأهيل،حيث تلقي عدد(469 موظفاً) تدريباً داخلياً، وعدد(81 موظف) تدريباً خارجياً. ودعمه لتأهيل عدد(52 موظفاً) لنيل درجة البكلاريوس و(14موظفاً) للماجستير. ويعمل بالتعاون مع بنك السودان في تنفيذ خطة التمويل الأصغر.

سياسات مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية : (مصرف الادخار والتنمية الإجتماعية ، ص ص7)

في مجال تقديم خدمة التمويل للأفراد والمجموعات:

- زيادة عملاء التمويل الأصغر من خلال التمويل عبر الوسائط.
- رعاية وسائط التمويل الأصغروتحفيزها ومتابعة أدائها؛ لتسهم في نشرثقافة التمويل الأصغر.
- تسهيل وتبسيط الإجراءات وتقصير الفترة الزمنية لتنفيذ منح التمويل.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

- تفعيل الضمانات غير التقليدية وإدخال وثيقة الضمان الشاملة للتمويل الأصغر، وضمان الودائع الادخارية بالإضافة للضمانات الأخرى السارية.
- العمل على تنويع صيغ التمويل الأصغر بالمقاولة والاستصناع والمشاركة والمضاربة، بالإضافة للمرابحة بنسب لا تزيد عن 75%.
- لا يتعدى هامش الربح لصيغتي المرابحة والمقاولة 15% في العام لعمليات التمويل الأصغر،أما بقية الصيغ فحسب العقود الموقعة بين الفروع والعملاء، بحيث لا يقل العائد المتوقع من أرباح العملية للفرع عن 15%.
- عدم اشتراط تحصيل القسط الأول من عملاء التمويل الأصغر.

في مجال القطاعات والأنشطة الاقتصادية المستهدفة:

- توجيه التمويل الأصغر للقطاع الزراعي بنسبة 30% والقطاع الخدمي بنسبة 20% والقطاع
الحرفي بنسبة 20% والقطاع المهني بنسبة 20% والصناعات الصغيرة بنسبة 10%.
- توجيه التمويل حسب الميزات النسبية لكل ولاية.
- توجيه التمويل للمناطق الريفية في إطار المشروع القومي للمرأة الريفية.

في مجال تقديم التمويل بالجملة لمؤسسات التمويل الأصغر:

- تطوير العلاقات مع مؤسسات التمويل الأصغر المرخص لها من بنك السودان.
- تقديم التمويل بالجملة للمؤسسات وربطها بالمصرف لزيادة الانتشار.

في مجال دراسات الأثر الاجتماعي والاقتصادي للتمويل الأصغر:

تطوير العلاقات مع المؤسسات البحثية والجامعات؛ لدراسة أثر التمويل الأصغر على الفئات المستفيدة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثاني

إجراءات وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

أداة الدراسة :

تم تصميم الإستبانه بشكل خاص لجمع البيانات بالاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع للمواضيع المتعلقة بموضوع الدراسة وأراء عدد من أعضاء هيئة التدريس ذوى الخبرة في هذا المجال، وكذلك بعض أصحاب الخبرة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لتحديد فقرات الاستبانة ، وقد تم تحكيم الاستبانه من قبل ذوى الخبرة.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هذا المجال ومدراء الإدارات ورؤساء الاقسام في البنوك السودانية، وتم أخذ عينة من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى لكل من البنك الزراعي السوداني وبنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني ومصرف الادخار والتنمية الإجتماعية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

تم توجيه الإستبانة إلى عينة تتكون من100 فرد من الموظفين بالبنك الزراعي السوداني وبنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني ومصرف الادخار والتنمية الإجتماعية.

وتتكون الإستبانة من جزأين: الجزء الأول: يتضمن المعلومات الشخصية للمبحوثين (العمر، المؤهل العلمي, التخصص العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة) وذلك للوقوف على وأعمار ومؤهلات وتخصصات ووظائف وسنوات خدمة المبحوثين. والجزء الثاني يتضمن أسئلة الفرضيات كلا علي حده.

عبارات الإستبانة :

تم توجيه عبارات الإستبانة على الموظفين بالبنك الزراعي السوداني وبنك فيصل الإسلامي السوداني والبنك الإسلامي السوداني (عينة الدراسة) وقد احتوت الإستبانة على (20) سؤال و على كل فرد من عينة الدراسة تحديد إجابة واحدة في كل سؤال وفق مقياس ليكرت (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا اوافق بشده).وقد تم توزيع عبارات الإستبانة على فرضيات الدراسة الأربعة، وقد اشتملت كل فرضية على عدة عبارات.

صدق وثبات الإستبانة:

ثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة. (حمد العساف، 1995، ص 4100)

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد تبين أن معامل الثبات مرتفعة مما يطمئن علي استخدام الاستبانة .

الأساليب الإحصائيةالمستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وللتحقق من فرضياتها، تم استخدام الطرق والإجراءات الإحصائية التالية:

1. العرض البياني والتوزيع التكراري للإجابات.
2. اختبار مربع كاى لاختبار فرضيات الدراسة.
3. الوسيط.

ولتطبيق الطرق والأساليب الإحصائية المذكورة أعلاه علي البيانات التي تم الحصول عليها من إجابات العينة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss) والذي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

يعد من أكثر الحزم الإحصائية دقة في النتائج كما تم استخدام برنامج Microsoft Office Excel 2007 في عمليات الرسم البياني.

تطبيق أداة الدراسة :

وزعت الإستبانة على عينة الدراسة وتم تفريغ البيانات في جداول أعدها الدارس لهذا الغرض، حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (أوافق بشده ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1 2 3 4 5) على الترتيب.

واعد الدارس الجداول والأشكال البيانية اللازمة لكل سؤال في الإستبانة كما يلي:

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

1/ العمر

جدول رقم (1/2/3)

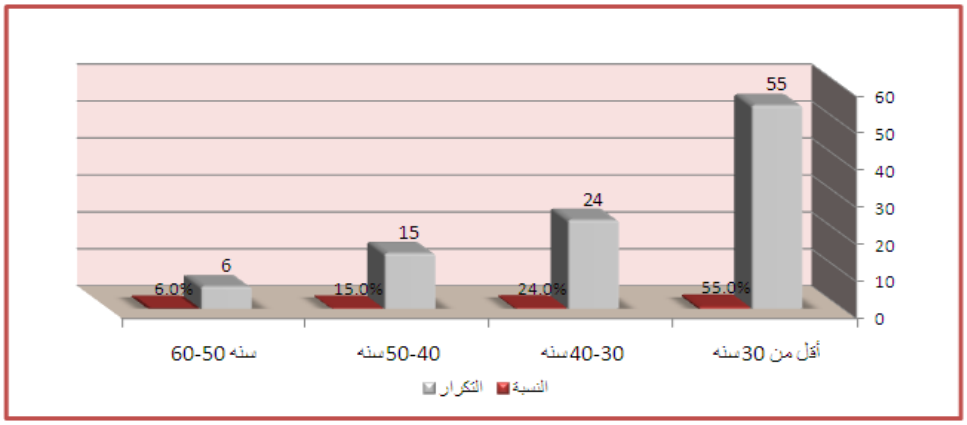
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنه	55	%55
30 وأقل من 40 سنه	24	%24
40 وأقل من 50 سنه	15	%15
50 وأقل من 60 سنه	6	%6
أكثر من 60 سنه	–	–
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

شكل رقم (1/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (1/2/3) أن هنالك (55) فرداً وبنسبة (55%) أعمارهم أقل من 30 سنه ، وأن هنالك (24) فرداً وبنسبة (24%) أعمارهم من 30–40 سنه ، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (15%) أعمارهم من 40–50 سنه ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) أعمارهم من 50–60 سنه.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2/ المؤهل العلمي :

جدول رقم (2/2/3)

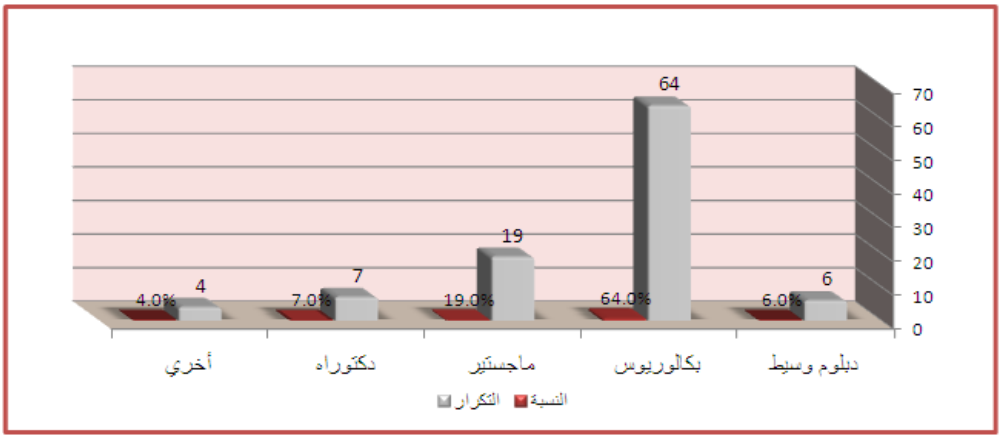
التوزيع التكراري لإجابات إفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
دبلوم وسيط	6	%6
بكالوريوس	64	%64
ماجستير	19	%19
دكتوراه	7	%7
أخرى أذكرها	4	%4
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م.

شكل رقم (2/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (2/2/3) أن هنالك (64) فرداً وبنسبة (64%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس , وأن هنالك (19) فرداً وبنسبة (19%) مؤهلهم العلمي ماجستير ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) مؤهلهم العلمي دكتوراه , وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) مؤهلهم العلمي دبلوم وسيط , وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (4%) لديهم مؤهل علمي آخر. يلاحظ أن أكثر من نصف العينة يحملون شهادة البكالوريوس وهذا مؤشر جيد يدل على تأهيل أفراد العينة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

3/ التخصص العلمي :

جدول رقم (4/2/3)

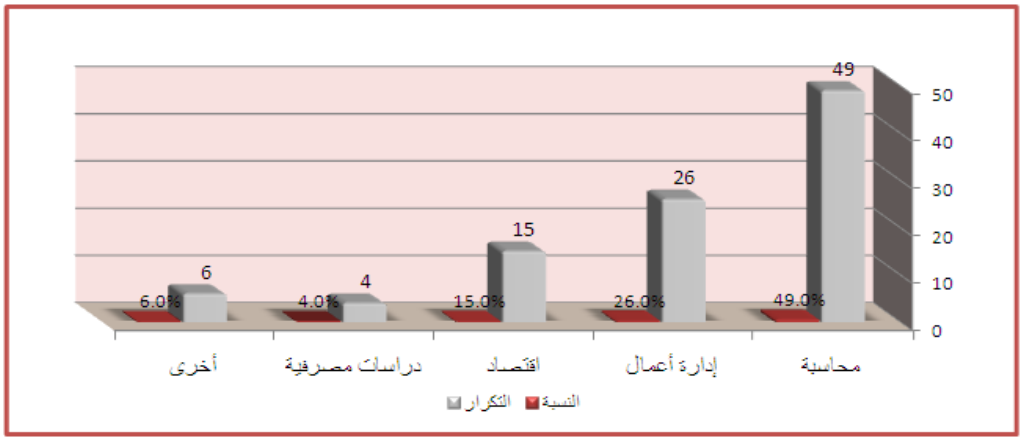
التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
محاسبة	49	%49
إدارة أعمال	26	%26
اقتصاد	15	%15
دراسات مصرفية	4	%4
أخرى أذكرها	6	%6
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم(4/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم(4/2/3) أن هنالك (49) فرداً وبنسبة (49%) تخصصهم العلمي محاسبة , وأن هنالك (26) فرداً وبنسبة (26%) تخصصهم العلمي إدارة أعمال ، وأن هنالك (15) فرداً وبنسبة (15%) تخصصهم العلمي اقتصاد، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) لديهم تخصصات علمية أخرى ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (4%) تخصصهم العلمي دراسات مصرفية. ويلاحظ من الجدول ارتفاع أن نسبة المحاسبين يضفي الثقة في إجابات بيانات الإستبانة بأعتبارهم أهل التخصص.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

4/ المسمى الوظيفي :

جدول رقم (4/2/3)

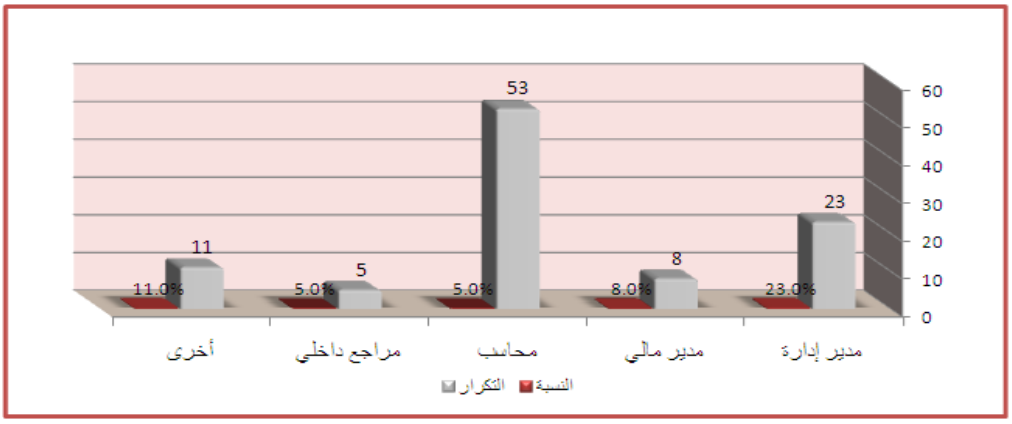
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير اداره	23	%23
مدير مالي	8	%8
محاسب	53	%53
مراجع داخلي	5	%5
أخرى أذكرها	11	%11
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم(4/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم(4/2/3)أن هنالك (53) فرداً وبنسبة (53%) مسماهم الوظيفي محاسب, وأن هنالك (23) فرداً وبنسبة(23%) مسماهم الوظيفي مدير إدارة ، وأن هنالك (11) فرداً وبنسبة (11%) لديهم مسميات وظيفية أخرى ، وأن هنالك (8) أفراد وبنسبة (8%) مسماهم الوظيفي مدير مالي ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) مسماهم الوظيفي مراجع داخلي. يلاحظ أن نسبة 53% يعملون في وظيفة محاسب وهذا مؤشر جيد للاستفادة من تجارب أفراد العينة حسب تخصصهم.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

5/ سنوات الخدمة :

جدول رقم (3/2/3)

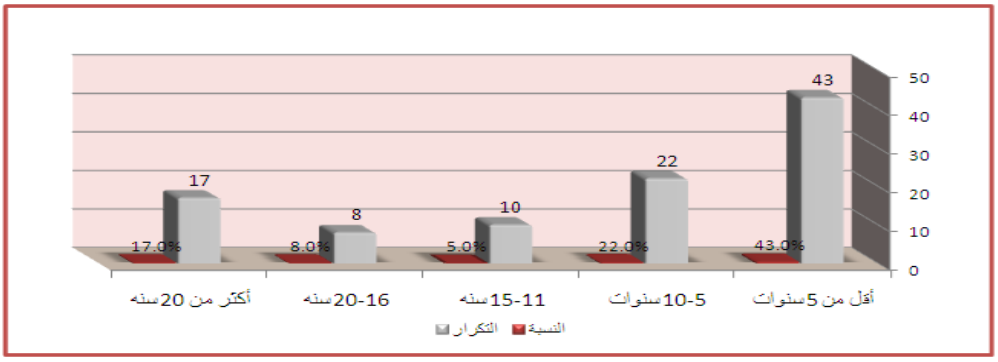
يوضح التوزيع لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	43	%43
من 5-10 سنوات	22	%22
من 11-15 سنه	8	%8
من 16-20 سنه	10	%10
أكثر من 20 سنه	8	%8
المجموع	100	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم(3/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخدمة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم(3/2/3)أن هنالك (43) فرداً وبنسبة (43%) سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات , وأن هنالك (22) فرداً وبنسبة (22%) سنوات خدمتهم 5 إلي 10 سنه, وأن هنالك (17) فرداً وبنسبة (17%) سنوات خدمتهم أكثر من 20 سنه ، وأن هنالك(10) أفراد وبنسبة (10%) سنوات خدمتهم 11 إلي 15 سنه، وأن هنالك(8) أفراد وبنسبة(8%) سنوات خدمتهم16 إلي 20سنه. يلاحظ أن معظم أفراد عينة الدراسة سنوات الخدمة أكثر من 5 وهذا يشير إلى أن الموظفين في البنوك ذو خبرة عالية، مما يعزز الثقة في الإجابات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً : تحليل عبارات الاستبانة :

العبارة الأولي : هنالك زيارات ميدانية قبل منح التمويل للعميل

جدول رقم (6/2/3)

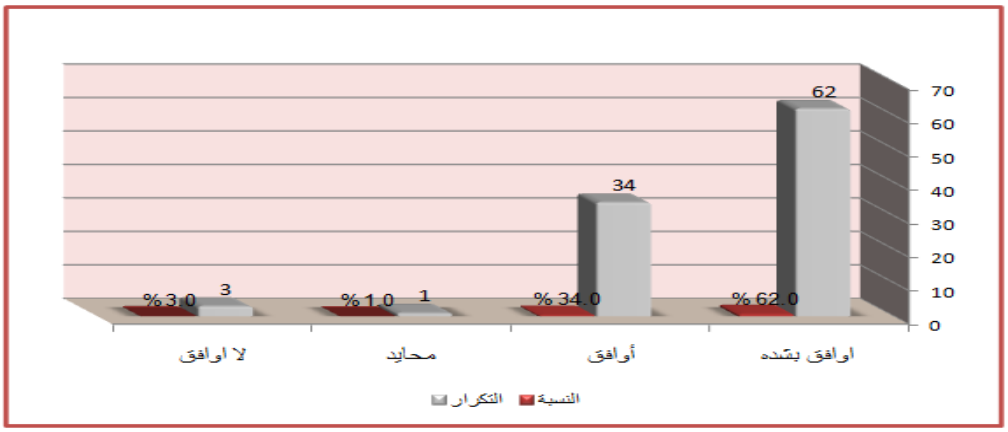
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولي

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	62	%62
أوافق	34	%34
محايد	1	%1
لا أوافق	3	%3
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (6/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (6/2/3) أن هنالك (62) فرداً وبنسبة (62%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه, وأن هنالك (34) فرداً وبنسبة (34%) وافقوا, وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) لم يوافقوا , وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) محايد , ويتضح من خلال ذلك أن هنالك زيارات ميدانية قبل منح التمويل للعميل .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثانية: هنالك تقارير دورية عن موقف السداد للعملاء الممولين

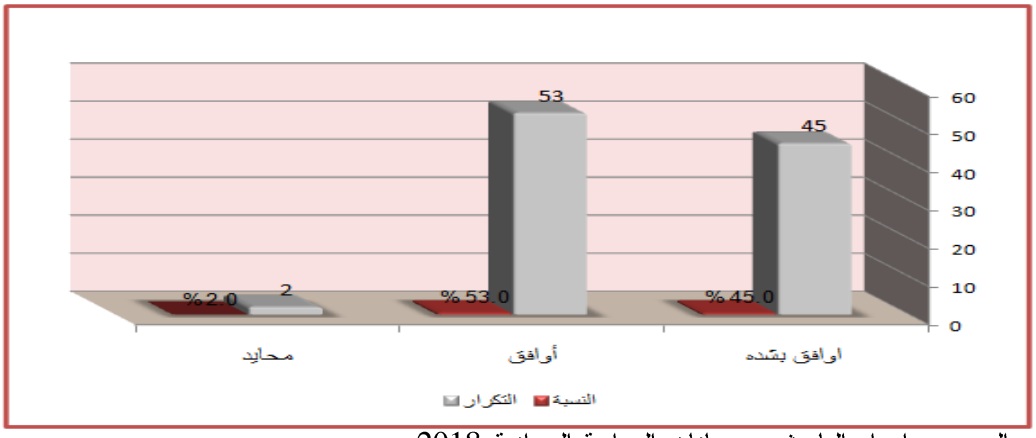
جدول رقم (7/2/3)

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	45	%45
أوافق	53	%53
محايد	2	%2
لا أوافق	–	–
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (7/2/3)

الشكل التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الشكل والتوزيع البياني رقم **(7/2/3)** أن هنالك (53) فرداً وبنسبة (53%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن هنالك (45) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا وبشدة ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة(2%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن هنالك تقارير دورية عن موقف السداد للعملاء الممولين .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثالثة: يتم منح التمويل بصورة مجزأة للتأكد من استخدامه في المشروع المحدد

جدول رقم (8/2/3)

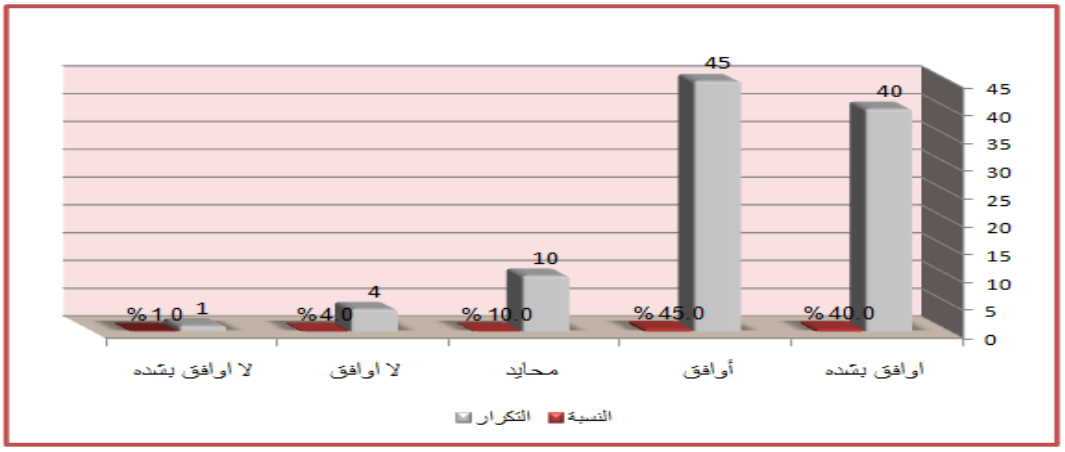
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	40	%40
أوافق	45	%45
محايد	10	%10
لا أوافق	4	%4
لا أوافق بشده	1	%1
المجـــــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (8/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (8/2/3) أن هنالك (45) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشدة, وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (10%) محايدين , وأن هنالك (4) افراد وبنسبة (4%) لم يوافقوا, وأن هنالك (1) من الافراد وبنسبة (1%) لم يوافق , ويتضح من خلال ذلك أنه يتم منح التمويل بصورة مجزأة للتأكد من استخدامه في المشروع المحدد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الرابعة: يقوم المصرف بمتابعة المشروعات الممولة

جدول رقم (9/2/3)

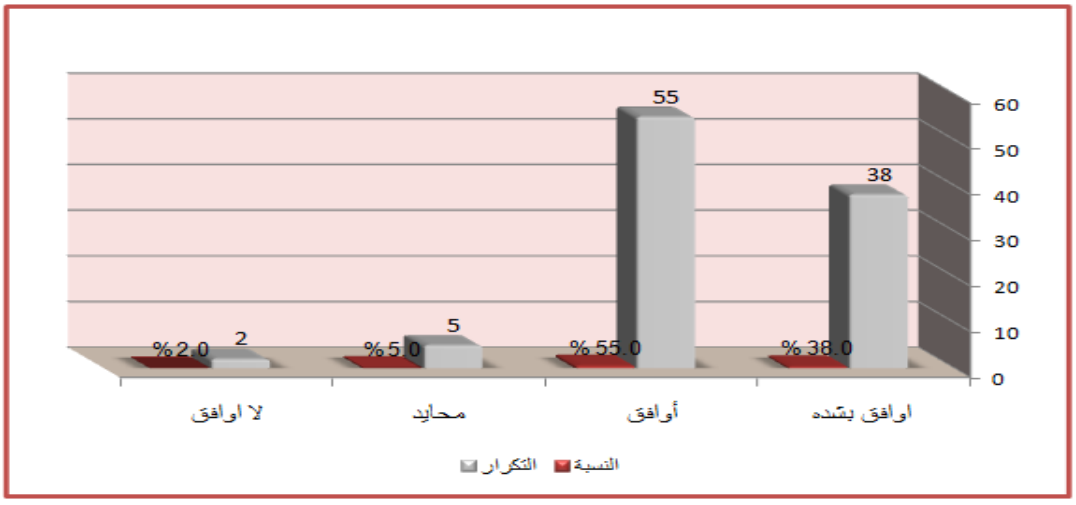
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	38	%38
أوافق	55	%55
محايد	5	%5
لا أوافق	2	%2
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (9/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (9/2/3) أن هنالك (55) فرداً وبنسبة (55%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (38) فرداً وبنسبة (38%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) محايدين ، وأن هنالك (2) من الأفراد وبنسبة (2%) لم يوافقوا , ويتضح من خلال ذلك أن المصرف يقوم بمتابعة المشروعات الممولة .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الخامسة: تحد الرقابة الإدارية من مخاطر عدم السداد

جدول رقم (10/2/3)

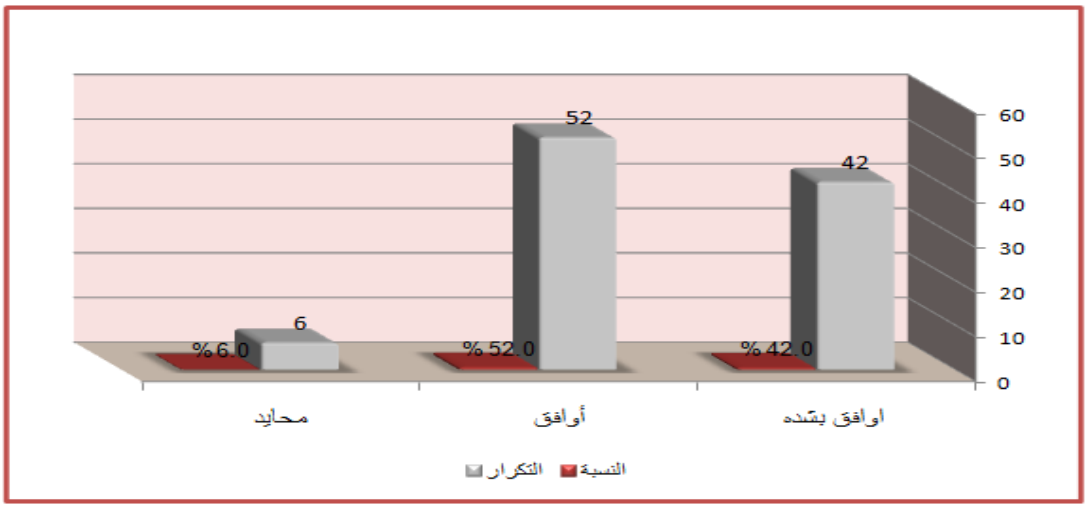
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	42	%42
أوافق	52	%52
محايد	6	%6
لا أوافق	–	–
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (10/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (10/2/3) أن هنالك (52) فرداً وبنسبة (52%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (42) فرداً وبنسبة (42%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) محايدين ، ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الإدارية تحد من مخاطر عدم السداد.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة السادسة : هنالك متابعة دورية لكافة العمليات بالمصرف

جدول رقم (11/2/3)

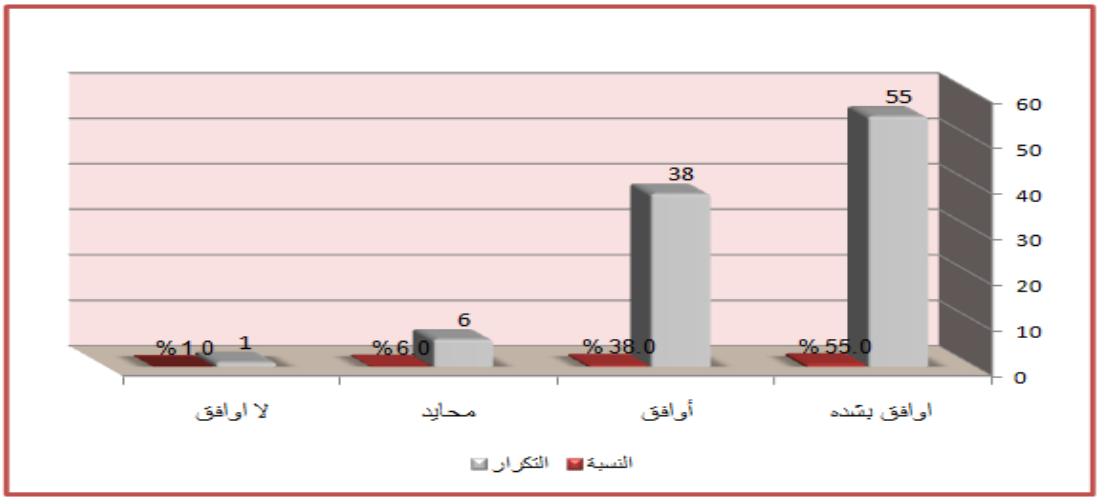
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	55	%55
أوافق	38	%38
محايد	6	%6
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (11/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البيان **رقم (11/2/3)**ي أن هنالك (55) فرداً وبنسبة (55%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه، وأن هنالك (38) فرداً وبنسبة (38%) وافقوا ، وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أن هنالك متابعة دورية لكافة العمليات بالمصرف .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة السابعة: يقوم المصرف برقابة اثناء تنفيذ كافة العمليات

جدول رقم (12/2/3)

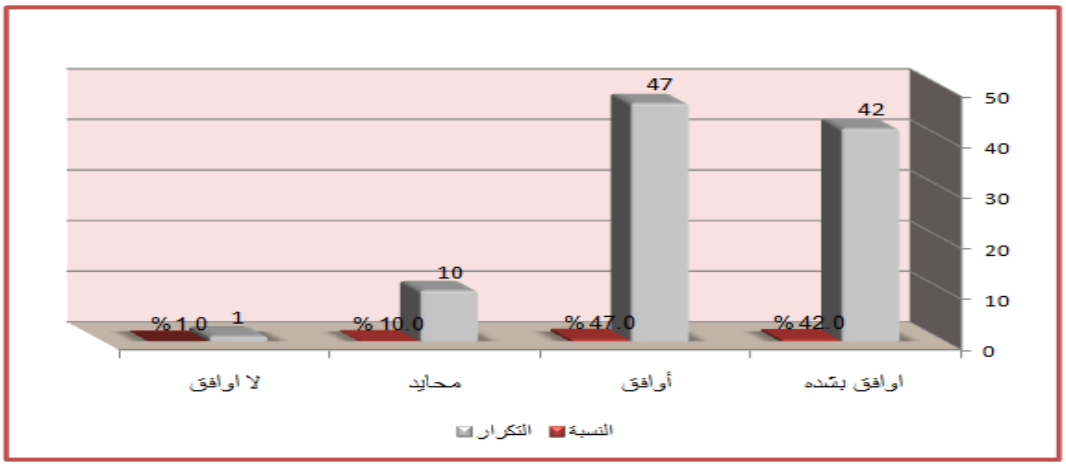
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	42	%42
أوافق	47	%47
محايد	10	%10
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (12/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (12/2/3) أن هنالك (47) فرداً وبنسبة (47%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (42) فرداً وبنسبة (42%) وافقوا بشده , وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (10%) محايدين, وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق , ويتضح من خلال ذلك أن المصرف يقوم برقابة اثناء تنفيذ كافة العمليات .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثامنة : يتم التبليغ عن أي انحرافات تحدث أثناء التنفيذ

جدول رقم (13/2/3)

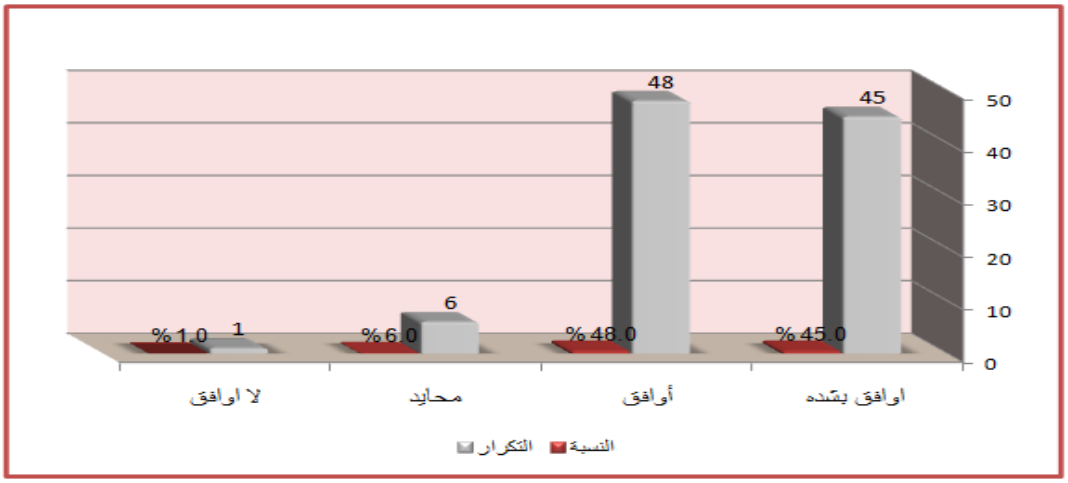
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	45	%45
أوافق	48	%48
محايد	6	%6
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (13/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (13/2/3) أن هنالك (48) فرداً وبنسبة (48%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (45) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا بشده , وأن هنالك (6) أفراد وبنسبة (6%) محايدين , وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق, ويتضح من خلال ذلك أنه يتم التبليغ عن أي انحرافات تحدث أثناء التنفيذ.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة التاسعة : يقوم المصرف باتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه الإنحرافات

جدول رقم (14/2/3)

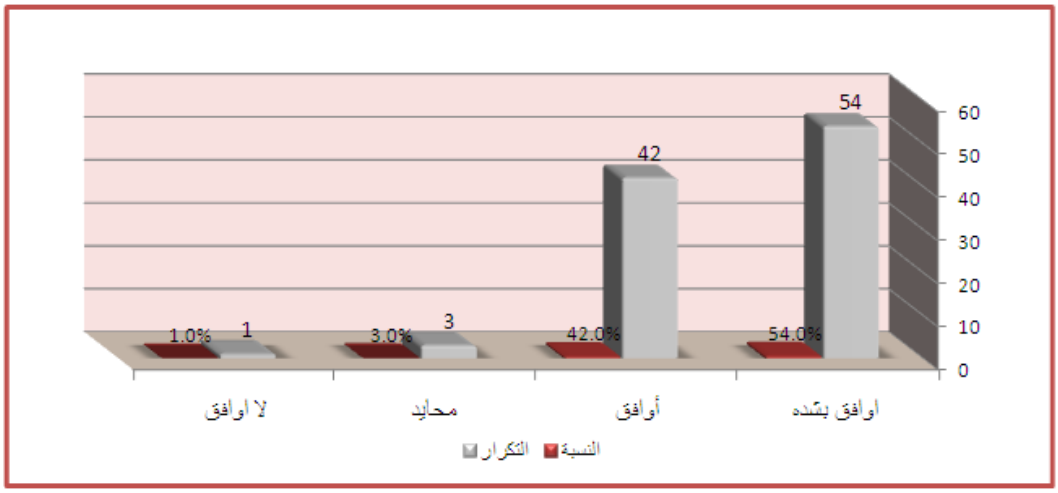
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	54	%54
أوافق	42	%42
محايد	3	%3
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (14/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (14/2/3) أن هنالك (54) فرداً وبنسبة (54%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك (42) فرداً وبنسبة (42%) وافقوا ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) محايدين , وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق , ويتضح من خلال ذلك أن المصرف يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه الإنحرافات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة العاشرة : هنالك معايير محددة لتحديد حجم السيولة في المصرف

جدول رقم (15/2/3)

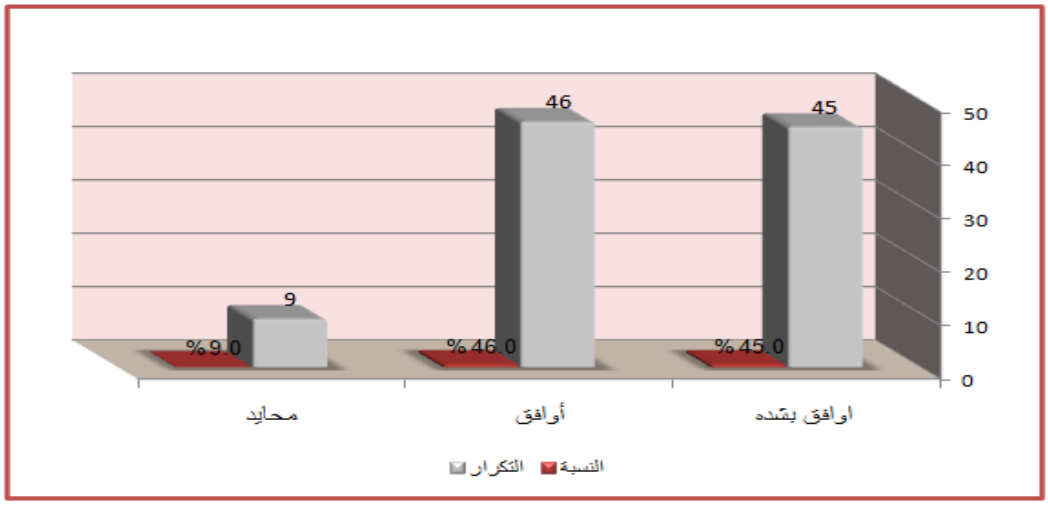
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	45	%45
أوافق	46	%46
محايد	9	%9
لا أوافق	–	–
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (15/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العاشرة



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (15/2/3) أن هنالك (46) فرداً وبنسبة (46%) وافقوا على العبارة أعلاه, وأن هنالك (45) فرداً وبنسبة (45%) وافقوا بشده , وأن هنالك (9) أفراد وبنسبة (9%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن هنالك معايير محددة لتحديد حجم السيولة في المصرف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الحادية عشر: يتم الإلتزام بالوائح والموجهات التي يصدرها البنك المركزي

جدول رقم (16/2/3)

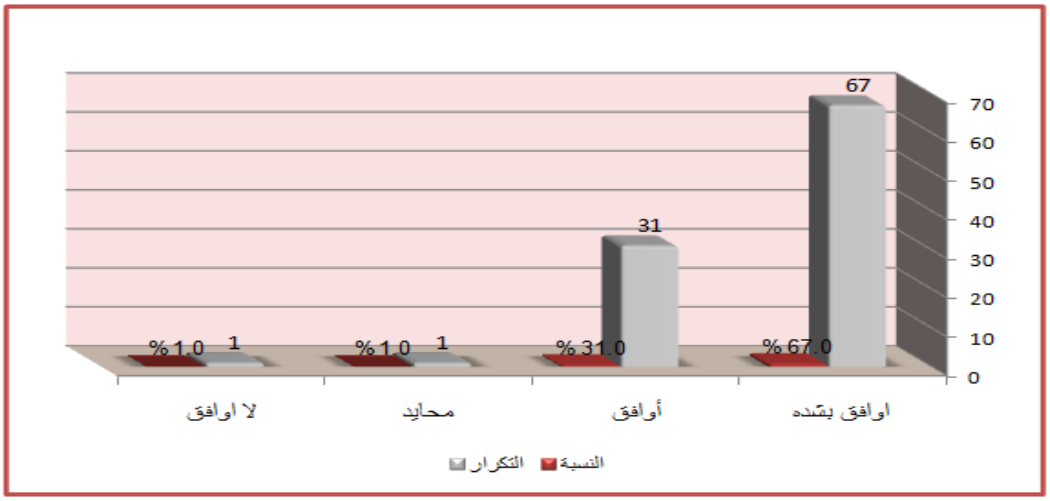
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	67	%67
أوافق	31	%31
محايد	1	%1
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (16/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الحادية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (16/2/3) أن هنالك (67) فرداً وبنسبة (67%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه, وأن هنالك (31) فرداً وبنسبة (31%) وافقوا, وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) محايد , وأيضاً هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق ، ويتضح من خلال ذلك أنه **يتم** الإلتزام بالوائح والموجهات التي يصدرها البنك المركزي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثانية عشر: هنالك إلتزامات بالمستندات المطلوبة لمنح القروض

جدول رقم (17/2/3)

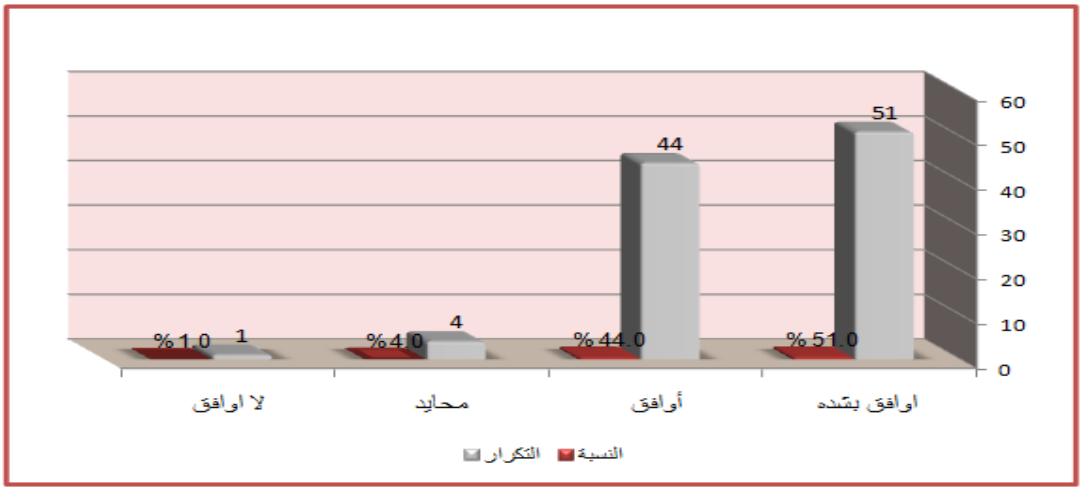
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	51	%51
أوافق	44	%44
محايد	4	%4
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (17/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (17/2/3) أن هنالك (51) فرداً وبنسبة (51%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه، وأن هنالك (44) أفراد وبنسبة (44%) وافقوا ، وأن هنالك (4) أفراد وبنسبة (4%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق, ويتضح من خلال ذلك أن هنالك إلتزامات بالمستندات المطلوبة لمنح القروض.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثالثة عشر: يتم الإلتزام بالسقوفات التي يحددها البنك المركزي علي المصارف

جدول رقم (18/2/3)

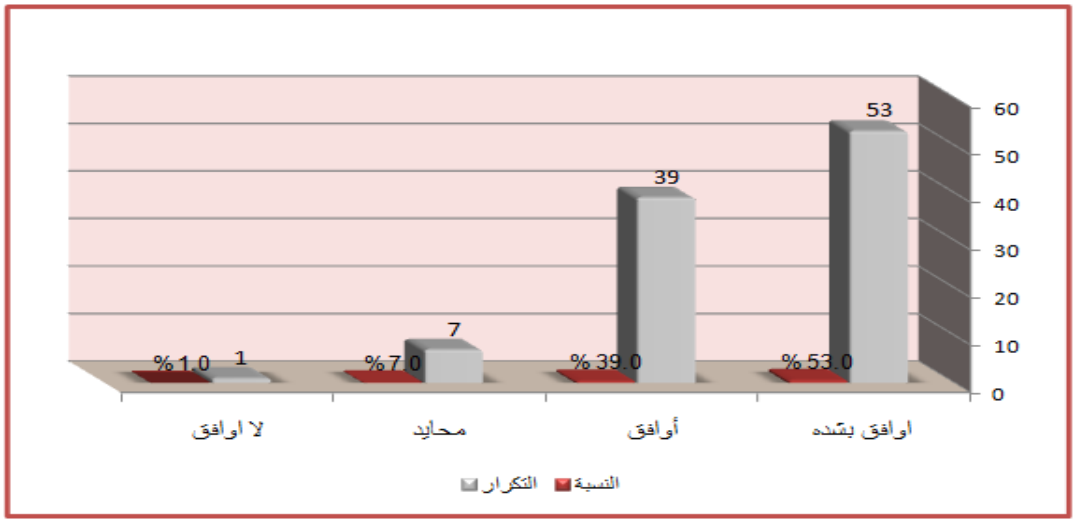
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	53	%53
أوافق	39	%39
محايد	7	%7
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (18/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (18/2/3) أن هنالك (53) فرداً وبنسبة (53%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه، وأن هنالك (39) أفراد وبنسبة (39%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق, ويتضح من خلال ذلك أنه يتم الإلتزام بالسقوفات التي يحددها البنك المركزي علي المصارف.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الرابعة عشر: هنالك رقابة مباشرة من قبل البنك المركزي علي المصارف

جدول رقم (19/2/3)

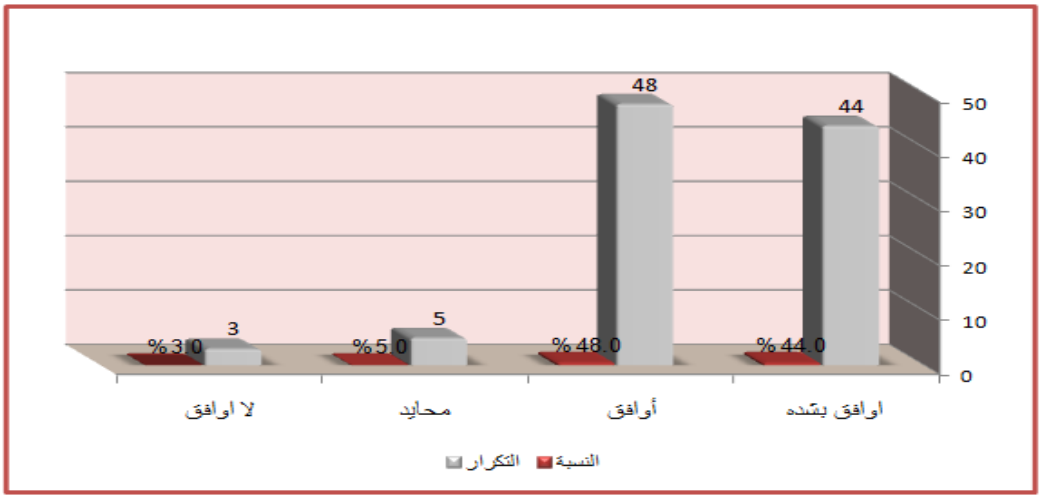
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	44	%44
أوافق	48	%48
محايد	5	%5
لا أوافق	3	%3
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (19/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (19/2/3) أن هنالك (48) فرداً وبنسبة (48%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (44) فرداً وبنسبة (44%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (5) أفراد وبنسبة (5%) محايدين ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) لم يوافقوا, ويتضح من خلال ذلك أن هنالك رقابة مباشرة من قبل البنك المركزي علي المصارف .

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الخامسة عشر: هنالك جهة مختصة من قبل المصارف لمتابعة السياسات

جدول رقم (20/2/3)

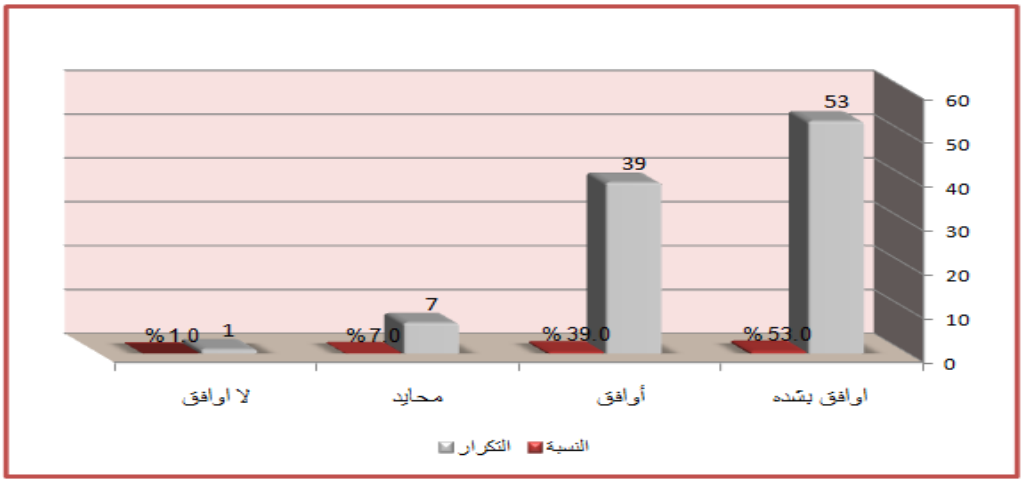
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	53	%53
أوافق	39	%39
محايد	7	%7
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (20/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني البياني رقم (20/2/3) أن هنالك (53) فرداً وبنسبة (53%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه، وأن هنالك (39) أفراد وبنسبة(39%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق, ويتضح من خلال ذلك أن هنالك جهة مختصة من قبل المصارف لمتابعة السياسات.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة السادسة عشر: الرقابة الجيدة تحسن صورة البنك لدي العملاء

جدول رقم (21/2/3)

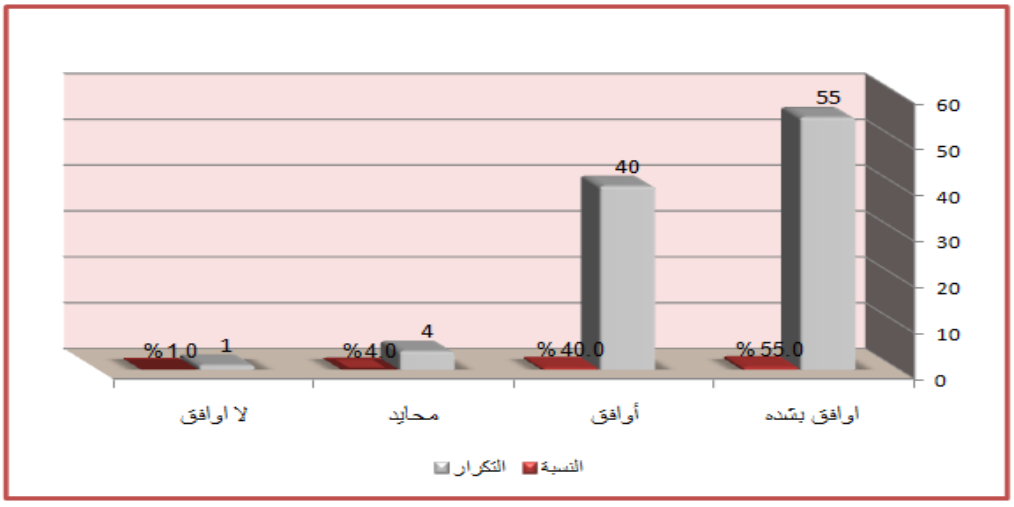
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	55	%55
أوافق	40	%40
محايد	4	%4
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (21/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (21/2/3) أن هنالك (55) فرداً وبنسبة (55%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) أفراد وبنسبة (4%) وافقوا ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين ، وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق , ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الجيدة تحسن صورة البنك لدي العملاء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة السابعة عشر: الرقابة الإدارية تزيد من ارباح المساهمين

جدول رقم (22/2/3)

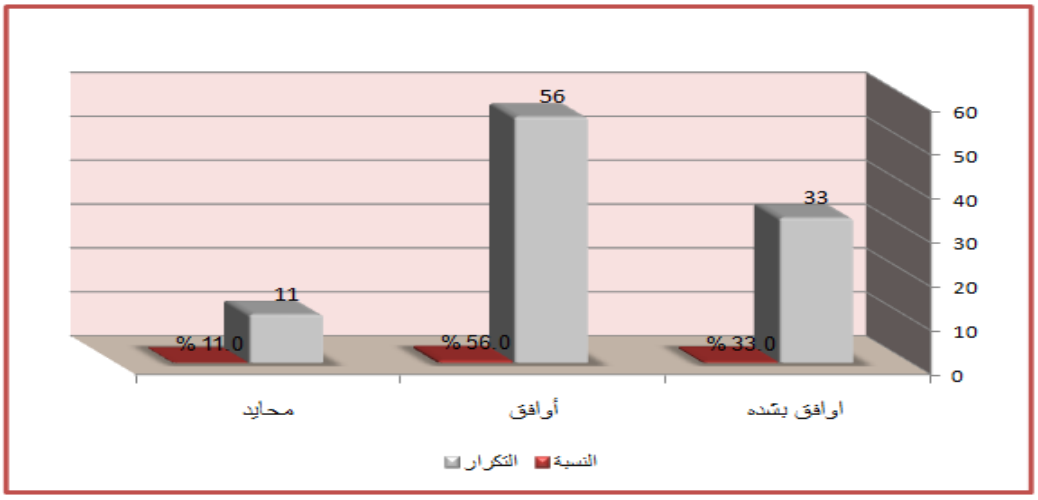
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	33	%33
أوافق	56	%56
محايد	11	%11
لا أوافق	–	–
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (22/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (22/2/3) أن هنالك (56) فرداً وبنسبة (56%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (33) فرداً وبنسبة (33%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (11) أفراد وبنسبة (11%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الإدارية تزيد من ارباح المساهمين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة الثامنة عشر: تساهم الرقابة الجيدة في زيادة عدد المساهمين

جدول رقم (23/2/3)

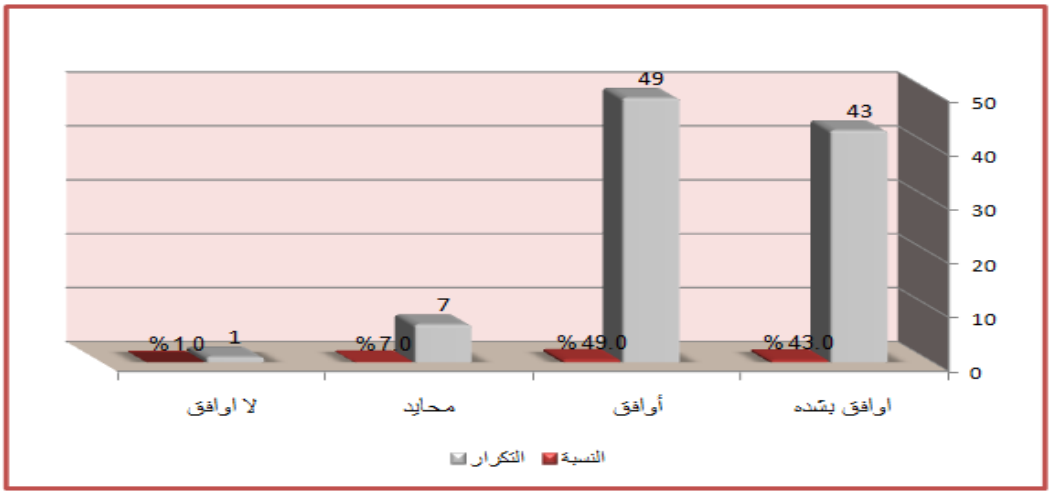
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	43	%43
أوافق	49	%49
محايد	7	%7
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (23/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم(23/2/3) أن هنالك (49) فرداً وبنسبة (49%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (43) فرداً وبنسبة (43%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (7) أفراد وبنسبة (7%) محايدين, وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (1%) لم يوافق , ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الجيدة تساهم في زيادة عدد المساهمين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة التاسعة عشر: تعمل الرقابة الإدارية علي زيادة كفاءة الأداء

جدول رقم (24/2/3)

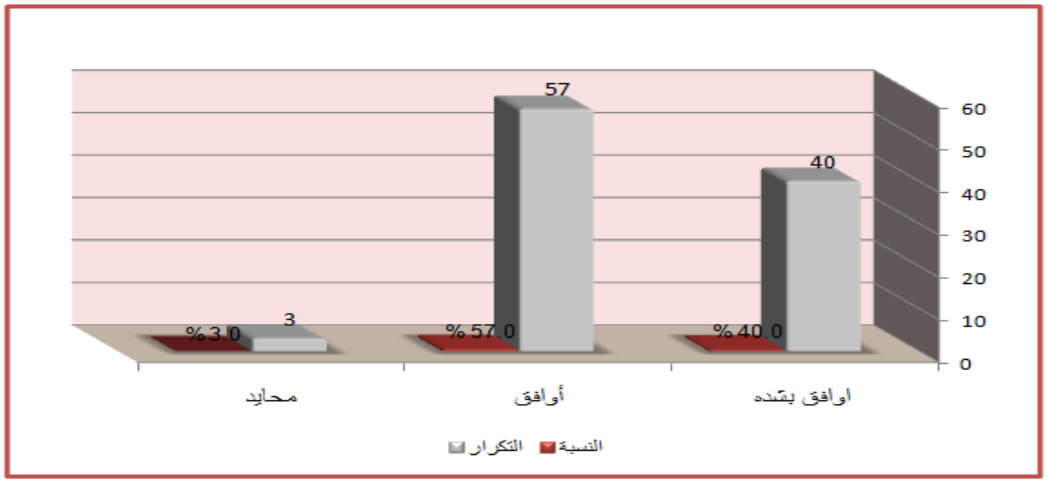
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	40	%40
أوافق	57	%57
محايد	3	%3
لا أوافق	–	–
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (24/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة التاسعة عشر



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول والشكل البياني رقم (24/2/3) أن هنالك (57) فرداً وبنسبة (57%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا بشده ، وأن هنالك (3) أفراد وبنسبة (3%) محايدين, ويتضح من خلال ذلك أن الرقابة الإدارية تعمل علي زيادة كفاءة الأداء.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

العبارة العشرون: يتم فحص جميع العمليات المالية بالمصرف بواسطة الجهات المختصة

جدول رقم (25/2/3)

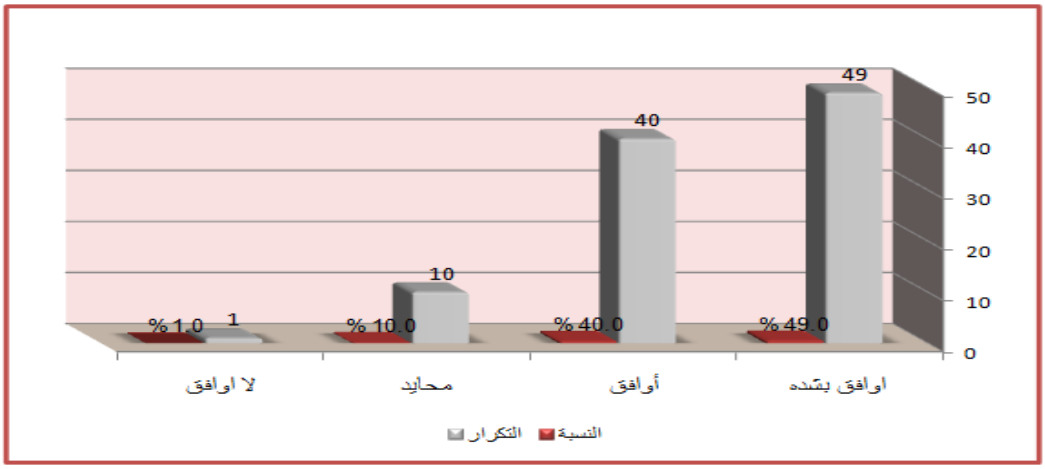
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	49	%49
أوافق	40	%40
محايد	10	%10
لا أوافق	1	%1
لا أوافق بشده	–	–
المجـــــــــــــــموع	**100**	**%100**

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (25/2/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة العشرون



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و الشكل البياني رقم (25/2/3) أن هنالك (49) فرداً وبنسبة (49%) وافقوا بشده على العبارة أعلاه، وأن هنالك (40) فرداً وبنسبة (40%) وافقوا ، وأن هنالك (10) أفراد وبنسبة (10%) محايدين, وأن هنالك (1) من الأفراد وبنسبة (6.7%) لم يوافقوا, ويتضح من خلال ذلك أن يتم فحص جميع العمليات المالية بالمصرف بواسطة الجهات المختصة.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المبحث الثالث

عرض ومناقشة الفرضيات

للإجابة على تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات وتحليل بيانات الاستبانة لمعرفة آراء عينة الدراسة حول:

(أثرنظام الرقابة الإدارية في إدارة المخاطر المصرفية)

تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات. جدير بالذكر أن أول من أوجد هذا الاختبار هو عالم الإحصاء (كارل بيرسون) في عام 1900م، واتسع استخدامه فيما بعد حتى أصبح واحداً من الأساليب المعتمدة، والمعروفة في عمليات التحليل الإحصائي.(صلاح االخضر، 2008م)

والسبب في استخدام (مربع كاي) للفروق هو أن متغيرات الدراسة عبارة عن متغيرات نوعية تصنيفية، وأنسب اختبار لهذه الفرضيات هو اختبار (مربع كاي).

ويكون ذلك عن طريق تحليل البيانات الخاصة بالفرضيات واستخدام برنامج التحليل الإحصائي(spss). ولإجراء الاختبار يمكن حساب القيمة المحسوبة لمربع كأي ومقارنته بالقيمة الاحتمالية (لمربع كاي). فإذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الاحتمالية دلّ ذلك على أن الفروقات بين إجابات المبحوثين فروقات معنوية وذلك تحت مستوى معلوم0,05. أما إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الاحتمالية؛ دلّ ذلك على أن الفروقات بين إجابات المبحوثين حول هذه الفرضية فروقات غير معنوية.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الأولي :

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والحد من التعثر المصرفي

جدول رقم (1/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الأولى

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
هنالك زيارات ميدانية قبل منح التمويل للعميل	100.400	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
هنالك تقارير دورية عن موقف السداد للعملاء الممولين	45.140	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتم منح التمويل بصورة مجزأة للتأكد من استخدامه في المشروع المحدد	87.100	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يقوم المصرف بمتابعة المشروعات الممولة	79.920	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	3	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايده
تحد الرقابة الإدارية من مخاطر عدم السداد	35.120	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

			المبحـــوثين علـــى العبارة		

المصدر: إعداد الباحث، من بيانات الدراسة الميدانية، 2018م.

يتضح من الجدول رقم **(1/3/3) مايلي:**

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي100.400 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية ، تساوي 45.140 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 87.100 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

4.قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 79.920 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5.قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة ، تساوي 35.120 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (2/3/3)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

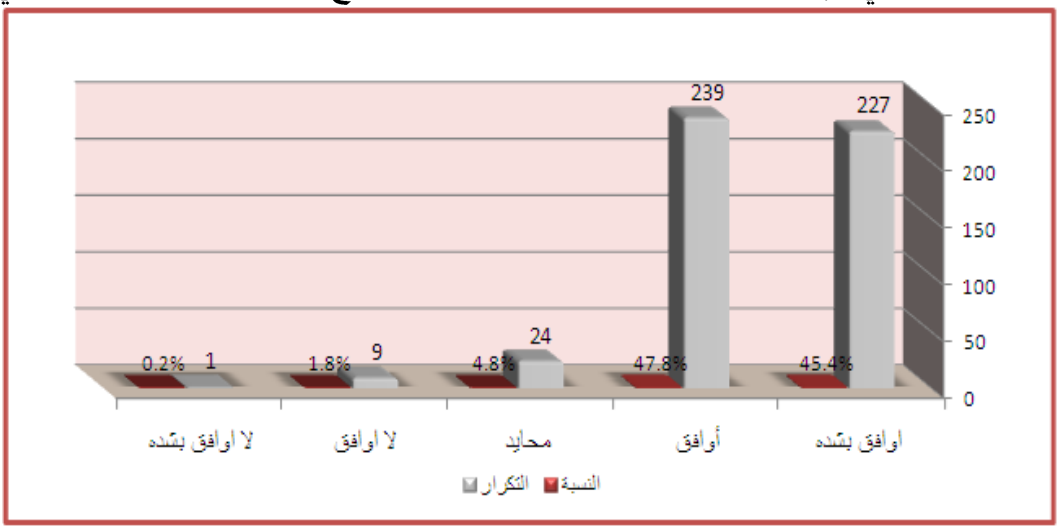
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	227	%45.4
أوافق	239	%47.8
محايد	24	%4.8
لا أوافق	9	%1.8
لا أوافق بشده	1	%0.2
المجموع	500	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (1/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولي



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (2/3/3) والشكل البياني رقم (1/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الأولي بلغ (227) فرداً وبنسبة (45.4%) وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (239) فرداً وبنسبة (47.8%), والمحايدين عددهم (24) فرداً وبنسبة (4.8%) ، والغير موافقين (9) أفراد وبنسبة (1.8%)، والغير موافقين بشده عددهم (1) من الأفراد وبنسبة (0.2%) .

يتضح من الجدول رقم (1/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن معظم عبارات الفرضية الأولي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

والموافقين بشدة و المحايدين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بمعظم عبارات الفرضية الأولي . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحث بأن الفرضية الأولي والتي نصت على أن **(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والحد من التعثر المصرفي) قد تحققت.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الثانية:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وعمليات اكتشاف الإنحراف

جدول رقم (3/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثانية

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
هنالك متابعة دورية لكافة العمليات بالمصرف	80.240	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
يقوم المصرف برقابة اثناء تنفيذ كافة العمليات	62.960	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتم التبليغ عن أي انحرافات تحدث أثناء التنفيذ	74.640	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يقوم المصرف باتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه الإنحرافات	87.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
هنالك معايير محددة لتحديد حجم السيولة في المصرف	26.660	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

			العبارة		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم **(3/3/3)** مايلي:

1.قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 80.240 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2.قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 62.960 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 74.640 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة، تساوي 87.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية0.05لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة، تساوي 26.660 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (4/3/3)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

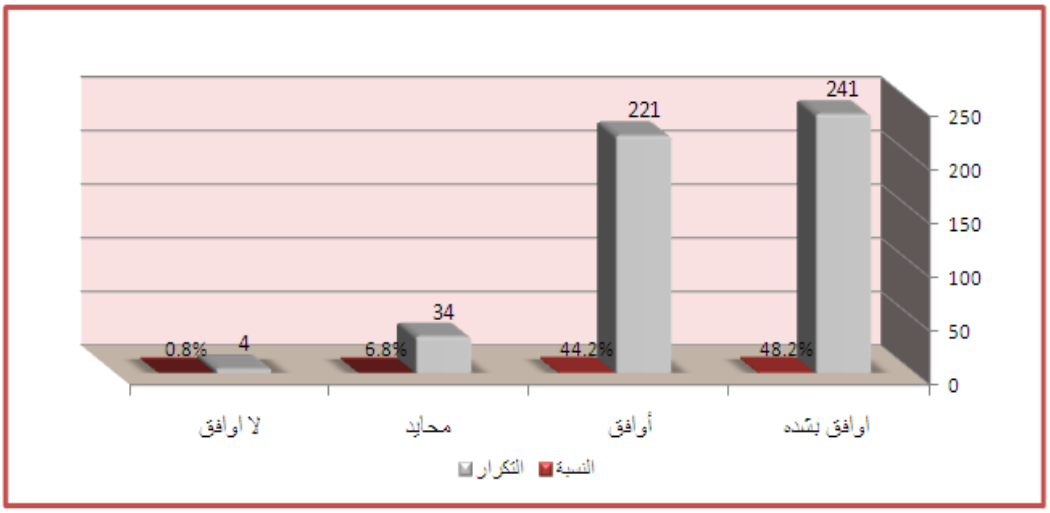
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	241	%48.2
أوافق	221	%44.2
محايد	34	%6.8
لا أوافق	4	%0.8
لا أوافق بشده	-	–
المجموع	500	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (2/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول و رقم (4/3/3) الشكل البياني رقم (2/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ (241) فرداً وبنسبة (48.2%) وعدد الموافقين بدون تشدد (221) فرداً وبنسبة (44.2%) ، و المحايدين عددهم (34) فرداً وبنسبة (6.8%) ، ، والغير موافقين (4) افراد وبنسبة (4%) .

يتضح من الجدول **رقم (3/3/3)** أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الثانية . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحث بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن **(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وعمليات اكتشاف الإنحراف) قد تحققت .**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإلتزام بالسياسات التي يضعها البنك المركزي

جدول رقم (5/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
يتم الإلتزام بالوائح والموجهات التي يصدرها البنك المركزي	118.080	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
هنالك إلتزامات بالمستندات المطلوبة لمنح القروض	82.160	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
يتم الإلتزام بالسقوفات التي يحددها البنك المركزي على المصارف	83.600	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
هنالك رقابة مباشرة من قبل البنك المركزي على المصارف	70.960	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
هنالك جهة مختصة من قبل المصارف لمتابعة السياسات	75.200	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

			المبحوثين على العبارة		

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم **(5/3/3)** ما يلي:

1.قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 118.080والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2.قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 82.160 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 83.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 70.960 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5.قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة، تساوي 75.200 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية0.05لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

جدول رقم (6/3/3)

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

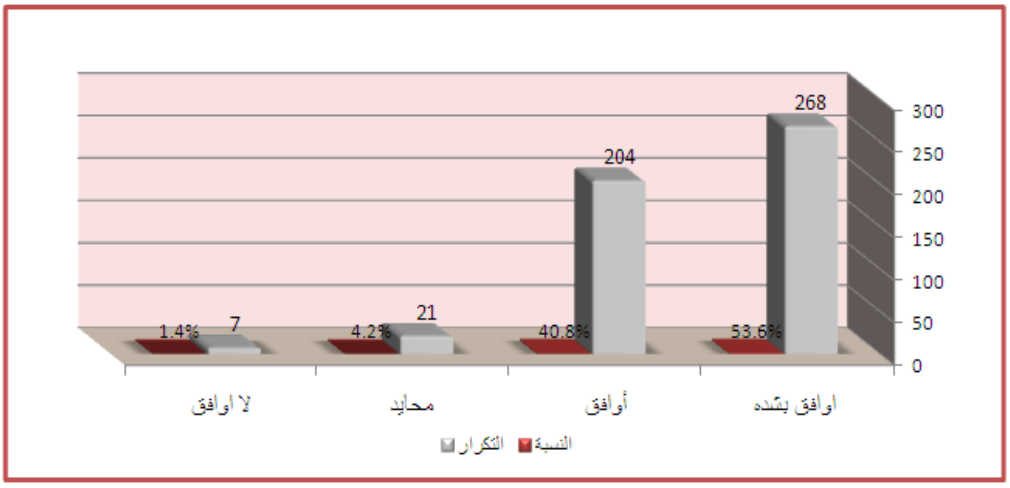
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة
أوافق بشده	268	%53.6
أوافق	204	%40.8
محايد	21	%4.2
لا أوافق	7	%1.4
لا أوافق بشده	-	–
المجموع	500	%100

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (3/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



مصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (6/3/3) والشكل البياني رقم (3/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الثالثة بلغ (268) فرداً وبنسبة (53.6%) ، وعدد الموافقين بلغ (204) فرداً وبنسبة (40.8%)، والمحايدين (21) فرداً وبنسبة (4.2%) ، وعدد الغير موافقين (7) أفراد وبنسبة (1.4%) .

يتضح من الجدول **رقم (5/3/3)** أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحث بأن الفرضية الثالثة والتي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نصت على أن **(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإلتزام بالسياسات التي يضعها البنك المركزي) قد تحققت.**

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الرابعة:

هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحسين صورة المصرف لدي العملاء

جدول رقم (7/3/3)

نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات عن عبارات الفرضية الرابعة

العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	التفسير	الوسيط	التفسير
الرقابة الجيدة تحسن صورة البنك لدي العملاء	85.680	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	1	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشده
الرقابة الإدارية تزيد من ارباح المساهمين	30.380	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تساهم الرقابة الجيدة في زيادة عدد المساهمين	72.000	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعمل الرقابة الإدارية علي زيادة كفاءة الأداء	45.740	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتم فحص جميع العمليات المالية بالمصرف	64.080	0.000	توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات	2	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

بواسطة الجهـــات المختصة			المبحوثين على العبارة		

مصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم **(7/3/3) مايلي:**

1. قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 85.680 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين بشده لأن قيمة الوسيط تساوي 1.

2. قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 30.380 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

3. قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة، تساوي 72.000 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

4. قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة ، تساوي 45.740 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

5. قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة، تساوي 64.080 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة وهذه الفروق لصالح الموافقين لأن قيمة الوسيط تساوي 2.

جدول رقم (8/3/3)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

مستوى الموافقة	التكرار	النسبة

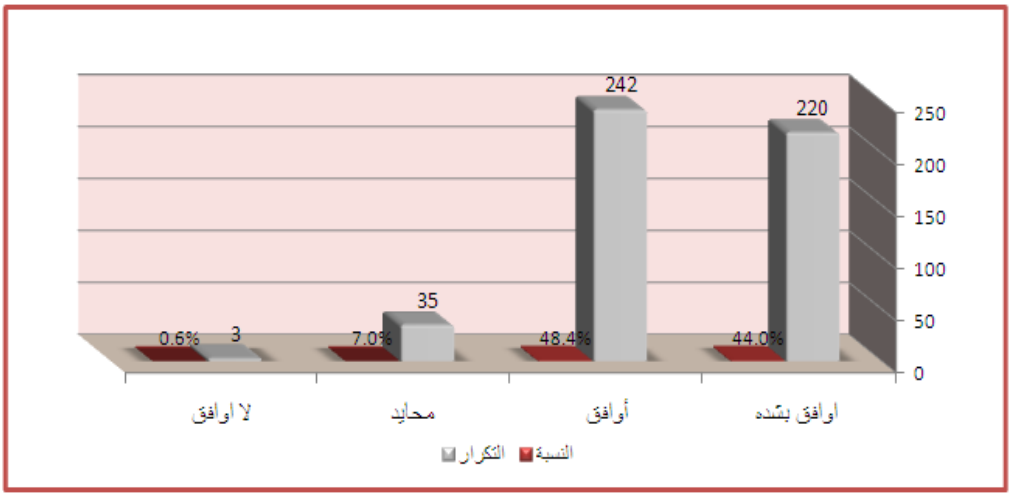
المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أوافق بشده	220	%44
أوافق	242	%48.4
محايد	35	%7
لا أوافق	3	%0.6
لا أوافق بشده	-	–
المجموع	500	%100

مصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

شكل رقم (4/3/3)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



مصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2018م

يتضح من الجدول رقم (8/3/3) والشكل البياني رقم (4/3/3) أن عدد الأفراد الموافقين بشده عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ (220) فرداً وبنسبة (44%) ، وعدد الموافقين بدون تشدد بلغ (242) فرداً وبنسبة (48.4%) ، والمحايدين (35) فرداً وبنسبة (7%) ، وعدد الغير موافقين (3) أفراد وبنسبة (0.6%) .

يتضح من الجدول **رقم (7/3/3)** أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاى^2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والمحايدين وغير الموافقين ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة. وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحث بأن الفرضية الرابعة والتي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

نصت على أن **(هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحسين صورة المصرف لدى العملاء) قد تحققت.**

الخاتمة

أولاً: النتائـــــح

ثانياً: التوصيـــــات

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

أولاً: النتائج:

توصل الدارس من خلال الدراسة النظرية والميدانية إلى النتائج التالية:

1. وجود نظام رقابة جيد يقوم بدور فعّال في التقليل من مخاطر التعثر المالي.
2. الالتزام بتطبيق نظام الرقابة في البنوك يؤدي إلى زيادة الثقة في المعلومات التي يقدمها البنك ويدعم القدرة التنافسية والاستمرارية للبنك.
3. تطبيق نظام الرقابة يؤدي لإنشاء نظام للتقارير لمواجهة المخاطر المحتملة.
4. تحد الرقابة الإدارية من مخاطر عدم السداد وهنالك تقارير دورية عن موقف السداد للعملاء الممولين.
5. هنالك متابعة دورية لكافة العمليات بالمصرف ويقوم المصرف برقابة اثناء تنفيذ كافة العمليات.
6. يعطي إطار نظام الرقابة الفعّال إمكانية التنبؤ بالمخاطر التي تواجه البنوك.
7. إن تبني البنك لسياسات وإجراءات البنك المركزي تسمح له بالكشف عن المخاطر التي تؤثر على الوضع المالي.
8. إن تفريط الإدارة القانونية في البنك في ممارسة صلاحياتها كاملة- أداة رقابية- تجاه المتعثرين، تزيد من احتمال حدوث تعثر العملاء.
9. يتم الإلتزام باللوائح والموجهات التي يصدرها البنك المركزي وكذلك الإلتزام بالسقوفات التي يحددها علي البنوك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

10.هنالك رقابة مباشرة من قبل البنك المركزي علي البنوك وتوجد معايير محددة لتحديد حجم السيولة في البنوك.

11.هنالك جهة مختصة من قبل البنوك لمتابعة السياسات والإجراءات اللازمة تجاه الإنحرافات.

12. أن من أهم العوامل المؤدية إلى تعثر البنوك هو ارتفاع معدلات المخاطر في التسهيلات الائتمانية المتعثرة التي تقدمها المصارف لعملائها.

13. تجنب البنك لكثير من المخاطر التي قد تحدث في الوقت الحالي أو المستقبل، وكيفية التعامل مع الأخطاء الناتجة من العملاء أو الموظفين والأخطاء الناتجة من الظروف الغير متوقعة.

14.تساهم الرقابة الجيدة في زيادة عدد المساهمين وتحسن صورة البنك لدي العملاء كما تؤدي لزيادة كفاءة الأداء وتزيد من أرباح المساهمين.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ثانياً: التوصيات

على ضوء النتائج التي توصل إليها الدارس توصي بالآتي:

1.على الباحثين والأكاديميين والمنظمات المهنية الاهتمام بصورة أكبر بموضوع الرقابة.

2. زيادة الدور الرقابي على البنوك السودانية من خلال إلزامها بتطبيق نظام الرقابة الإدارية وذلك بإيجاد آلية واضحة ومحددة للإشراف والمتابعة بتنفيذ ضوابط الرقابة.

3. قيام جهات الاختصاص بتنمية وعي وإدراك القائمين على البنوك بأهمية نظام الرقابة الإدارية للبنوك وذلك من خلال الندوات واللقاءات والمؤتمرات.

4. الاهتمام بالجوانب السلوكية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالبنوك والمتمثلة في درجة إقناعهم بأهمية تطبيق نظام الرقابة داخل البنك عملياً.

5. إلزام البنوك بالإفصاح عن المعلومات المالية وأية معلومات إضافية تكون ضرورية لكسب ثقة المساهمين والاطمئنان على أموالهم، وكيفية إدارتها داخل الشركة وتقليل المخاطر التي يتعرضون لها نتيجة سوء الإدارة.

6.التأكيد على أن يكون الهدف من الرقابة هو تقليل الأخطاء وتقليص حجم الأخطار التي قد يتعرض لها المصرف في ظل الظروف الاقتصادية العالمية وما تركته الأزمة العالمية النقدية من آثار سلبية على أكثر بلدان العالم.

7.مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمل، ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر.

8.تقويم كفاءة نظام الرقابة وفق تحقيق أهدافها التي من الضروري أن تشتمل على كفاءة نظام الرقابة الداخلية والتنظيم والضوابط العامة للأعمال وفعاليتها، أي الأخطار المهمة التي تواجه المصرف مخاطر الائتمان، صرف العملات، الأرباح والعمليات ..... الخ

9. ضرورة توفر إطار متكامل وفاعل لإدارة المخاطر في كل مصرف, بحيث يغطى جميع المخاطر التي قد يتعرض لها، بحيث يتم من خلاله تحديد أنظمة إدارة المخاطر وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال المصرفية .

10. ضرورة قيام الإدارة المصرفية بتطوير ثقافة وآليات التعامل مع إدارة المخاطر المصرفية، وبيان خطورة غياب ذلك، بالنظر إلى ما يترتب عليها من انعكاسات سلبية على درجة الأمان المصرفي، تحقيقاً لعناصر الانضباط والاستقرار المالي.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

11. ضرورة قيام الإدارة المصرفية بمتابعة التطوير المستمر للضوابط الرقابية والمصرفية اللازمة لضمان حسن إدارة المخاطر، وبيان قوة تأثيرها على درجة الأمان المصرفي مع متابعة إجراء المراجعة المستمرة اللازمة لها .

12. يجب على إدارة الائتمان ألا تتوقف عند نقطة الاعتراف بالمخاطر، وإنما يجب الاهتمام أيضاً بمعرفة أسبابها والعوامل التي تزيد من احتمالات حدوثها، إذ كلما تمكنت إدارة الائتمان من تحديد سبب المخاطر كلما تمكنت من التحوط والسيطرة على هذه المخاطر مما سيكون له تأثير بالغ الأهمية على نمو البنك واستقراره .

13. نشر الوعي ومبادئ ثقافة ادارة المخاطر في البنوك والذي يتضمن اقامة الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الادارية العليا والوسطى والتنفيذية على انها واجب ومسؤولية الجميع وامكانية دراستها كعلم متخصص.

14. وضع دليل للمخاطر التي تتعرض لها البنوك والمتوقع حدوثها مستقبل اعتمادا على خبراء في بناء برنامج معلوماتي حديث ومتطور للتنبؤ بالمخاطر المتوقعة والطارئة لتدعم مراكز اتخاذ القرار بالمعلومات الدقيقة والمناسبة لأدارتها

15. يوصي الدارس إدارة البنوك بعقد اجتماعات دورية وبشكل منظم لمتابعة عمل تطبيق الضوابط الرقابية للمخاطر وسماع اقتراحات ومشاكل الفروع والدوائر وماهو جديد في سياسات البنك وما قد تؤثر على عمل البنك ومدى تعرضه للمخاطر ووضع ضوابط رقابية بشكل دوري لكل ما يستحدث من مخاطر ومشاكل بالبنك.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصادر والمراجع

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

السنة النبوية

ثانياً: الكتب العربية:

1. إبراهيم عبدالعزيز شيحا،**أصول الإدارة العامة**،(الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2004م).

2.أبوبكرمصطفى بعيرة، **مبادئ الإدارة المفاهيم والتطبيقات**، ط6، (بنغازي: دار الفضيل للنشر والتوزيع ،2004م).

3.إبن منظور ، **لسان العرب**، دار إحياء التراث العربي للطباعة والنشر والتوزيع،

4.أحمد إبراهيم أبوسن، **الإدارة في الإسلام**،(الخرطوم: دار الثقافة للطباعة والنشر،1993م).

5. الرازي محمد بن أبي بكر بن عبد القادر، **مختار الصحاح**،(جدة: دار الثقافة الإسلامية،1406ه-1986م).

6.السيد محمدعبد الغفار، **إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات**، (القاهرة: دار النهضة العربية،(د.ت)).

7.الطويل محمدعلي، **الإدارة المعاصرة، المدخل-المشاكل-الكفاءة**،(القاهرة: دار الفرجالي،1990م).

8. اللجنة الرقابية لصندوق النقد العربي، **قضايا ومواضيع في الرقابة المصرفية**،(أبوظبي: صندوق النقد العربي،2003م).

9.المغربي كامل محمد،**المدخل لإدارة الأعمال، أسس ووظائف**،(عمان: مكتبة عمان1974م).

10. بشير عباس العلاق، **أسس الإدارة الحديثة**، (عمان: دار اليازودي العالمية،،1998م).

11. حافظ كامل الغندور، **محاولة التحديث الفعال في المصارف العربية**، (بيروت: اتحاد المصارف العربية، 2003م).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

12. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية**، (الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر،2010م).

13. حمزة عبد الكريم محمد حماد، **مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية**،ط1(عمان: دار النفائس، 2008).

14. دريد كامل ال شبيب، **مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة**،ط1(عمان، دار المسيرة،2009).

15. رانية زيدان شحادة، **إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية**، ط1(عمان: عماد الدين للنشر والتوزيع،2015م).

16. زكي مكي اسماعيل، **نظم الرقابة الإدارية**، ط2(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة،2009م).

17. زياد رمضان، **مبادئ الاستثمار المالي والحقيقي**، ط1(الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع،1998م).

18. سونيا محمد البكري، **استخدام الأساليب الكمية في الإدارة**، (الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الاشعاع،1997م).

19. طارق خان وأحمد حبيب، **إدارة المخاطر، تحليل قضايا في الصناعة المالية الإسلامية**،(جدة: المعهد الإسلامي للتنمية والبحوث والتدريب،2003)

20. طارق عبد العال حماد، **تقييم إدارة البنوك التجارية(تحليل العائد والمخاطر)**،(القاهرة، الدار الجامعية، 2003م).

21. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، **إدارة المشروعات الصغيرة**،(القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ،2002م).

22. عبد العزيز السقاف، **الملاءمة المالية للمصارف**، ج1، مج20(الأردن: دراسات عمان،1993م).

23. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو حق، **إدارة وتنظيم المصارف التجارية**،(القاهرة: المكتب العربي،1995م).

24. عبدالفتاح الصحن وفتحي حسن السوافيري، **الرقابة والمراجعة الداخلية**،(الاسكندرية: الدار الجامعية،2004م).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

25. عدنان العريضي، **الوسيط في إدارة المصارف**، ط1،(بيروت: دار المستشار،1988).
26. علي السلمي، **الإدارة العامة**،(القاهرة:مكتبة غريب ،(د،ت)).
27. علي شريف، **مبادئ الإدارة**، (الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1993م).
28. علي عباس، **الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال**، ط1،(عمان: إثراء للنشر والتوزيع،2008م).
29. عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة**،(الخرطوم: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة،2002م).
30. عمر محمد مرشد الشوبكي، **مبادئ الرقابة على أعمال الإدارة وتطبيقاتها في الاردن**،(عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ،1981م).
31. عدنان العريضي، **الوسيط في إدارة المصارف**، ط1،(بيروت: دار المستشار،1988)
32. عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل السيفو، **إدارة الخطر والتأمين**، الطبعة العربية(الأردن:دار اليازوري،2009م).
33. فلاح حسن سالم الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها- مداخلها- عملياتها المعاصرة** ،(عمان:دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع،2006م) .
34. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط3،(عمان: مركز الكتاب الأردني، 1989م).
35. محمد رفعت عبدالوهاب وإبراهيم شيحا،(القاهرة: دار المطبوعات الجامعية،2013م).
36. محمد عثمان اسماعيل وحمدي مصطفى المعاز، **الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق**، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1986م).
37. محمدعلي شهيب، **إدارة الانتاج والعمليات في المنشآت الصناعية والخدمية**،(القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، 1978م).
38. محمد محمود العجلوني، **البنوك الإسلامية: احكامها ومبادئها وتطبيقاتها المصرفية**،(عمان: دار المسيرة، 2008).

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

39. محمد محمود المكاوي، **التمويل في البنوك الإسلامية عقد السلم**، ط1(المنصورة: المكتبة العصرية،2015م).

40. منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال الاستثمار**،(الإسكندرية:المكتب العربي الحديث،1996).

41. منير هندي، **إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات**، (الإسكندرية،(ب،ن)(ب،ت)).

42. ناشد محمود عبد السلام، **إدارة أخطار المشروعات الصناعية والتجارية والأصول العلمية**، ط1(القاهرة: دار الثقافة العربية،1989م).

43. هيل عجمي جميل، **إدارة البنوك التجارية والأعمال المصرفية**،ط1،(عمان: داروائل للنشر والتوزيع،2015)

ثالثاً:الرسائل الجامعية:

1. أحمد بن صالح بن هليل الحربي، الرقابة الإدارية وعلاقتهابكفاءة الأداء، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض،1424ه الموافق2003م.

2.أحمد يونس أحمد الأعرج، أثر تطبيق نظام التقييم الذاتي للمخاطر و الرقابة على الأداء المالي والتشغيلي(دراسة حالة: على بنك لبنان و المهجر في الأردن)، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل منشورة، كلية العلوم، جامعة الشرق الأوسط، الأردن،2014م.

3.النميري عبد الله عبد الرحمن الطيب، الرقابة الإدارية وأثرها في ضبط الأداء الإداري(دراسة تطبيقية:على الإدارة العامة لشرطة الجمارك)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم،2003م.

4. بشرى فضل خليل، الرقابة الإدارية–المشاكل والحلول،(دراسة حالة: جامعة الخرطوم)، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، غير منشورة، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإتحادي، جامعة الخرطوم، الخرطوم،2008م.

5. حسن حمد السيد عبد الرحمن، أثر الرقابة الإدارية على أداء المشاريع الزراعية الحكومية (دراسة تطبيقية على المشروعات الزراعية الحكومية بولاية نهر النيل خلال الفترة 2001–2016م)، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي،2017م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6. صلاح الأمين الخضر، آثارسياسة التمويل المصرفي على الديون المتعثرة في المصارف السودانية، رسالة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة شندي،شندي، 2008م.

7.عباس أحمد العباس عبد الرحيم، أثر إدارة المخاطر في حل مشاكل السيولة بالصارف السودانية دراسة حالة بنك التضامن الإسلامي في الفترة من 2001-2005م، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم 2006م.

8. عبد العال إبراهيم، الأثر الإيجابي لإدارة المخاطر على السلامة المصرفية دراسة حالة بنك الثروة الحيوانية، رسالة ماجستير في الدراسات المصرفية والمالية(غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية،الخرطوم،2005م.

9.عبدالله عبدالرحمن النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية (دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،أكادمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض،1424ه).

10. عثمان الهادي إبراهيم: دور الرقابة الإدارية في درء مخاطر القطاع الزراعي في السودان (دراسة تجربة شركة شيكان للتأمين وإعادة التأمين، قسم وادي شعير بمشروع الجزيرة في الفترة 2001-2006م)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم،2009م.

11. فائقة صديق أحمد علي، الرقابة الادارية وأثرها على كفاءة الأداء(دراسة ميدانية على جامعة شندي 2014 – 2017 م)، رسالة تكميلية مقدمة لنيل درجة الدبلوم العالي في الإدارة، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، شندي،2017م.

12. فضل عبد الكريم محمد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، رسالة دكتوراه، جامعة الخرطوم،2007م.

13. محمد العابدي، تعثر التسهيلات الائتمانية في البنوك التجارية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، قسم التمويل، الجامعة الأردنية، الأردن1995

14. نعمات محمد أحمد أبة،الرقابة الإدارية في المؤسسات الحكومية(دراسة حالة وزارة الصحة ولاية الخرطوم 1993-2003م، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، معهد دراسات الإدارة والحكم الإتحادي، جامعة الخرطوم، الخرطوم،2005م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

15. هاجر زرارقي، إدارة المخاطر الإئتمانية في المصارف الإسلامية، (دراسة حالة بنك البركة الجزائري)، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس،الجزائر، سطيف2012م.

رابعاً: الدوريات:

1. إبراهيم الكراسنة، اطر أساسية ومعاصرة في الرقابة على البنوك وإدارة المخاطر، معهد السياسات الاقتصادية، صندوق النقد العربي، ابوظبي،2006م.

2.المال والاقتصاد، مجلة دورية يصدرها بنك فيصل الإسلامي السوداني، العدد82، يوليو2013م.

3.حاتم السر على، عقد التأسيس والنظام الأساسي، تعديل 2016م، البنك الإسلامي السوداني، قانون الشركات،2015م، ص ص1-3.

4. زين العابدين البرعي ، دور الرقابة المصرفية ، مجلة المصرفي ، العدد العاشر.

5.لائحة البنك الزراعي السوداني في عام1959.

6.محمد علي القرى ، مخاطر الإئتمان المصرفي الإسلامي، دراسة فقهية اقتصادية،دراسات اقتصادية واسلامية، البنك الإسلامي للتنمية والمعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، مج9، جدة،2002م.

خامساً: الندوات، والمؤتمرات، والمنتديات العلمية:

1.أشرف محمد دواية، إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية، بحث مقدم للملتقى الدولي إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات: الآفاق والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر،25-26 نوفمبر2008م.

2.البنك الزراعي السوداني ، قطاع التخطيط ، ورقة عمل ،2006م

3. البنك الزراعي السوداني ، قطاع التمويل بالتعاون مع مركز التدريب ، ورقة عمل ، فبراير ، 2006 م.

4.الغريب ناصر، مخاطر التمويل الإسلامي، ورقة عمل، إتحاد المصارف السوداني، الخرطوم،2001م.

5. حسين سعيد، إدارة المخاطر في المؤسسات المالية الإسلامية، المؤتمر الأول للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية، تحت شعار : آفاق الصيرفة الإسلامية ، سوريا،2006م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

6.عبد الرحيم عبد الحميد الساعاتي، إدارة الغرر في التأمين التعاوني، مجلة الملك عبد العزيز، الاقتصاد الإسلامي، م23، العدد2، المملكة العربية السعودية، 2010م.
7. غالب عوض الرفاعي وفيصل صادق عارضة، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2007م.
8.محمد إبراهيم السحيباني، الغبن الفاحش والغبن اليسر تحليل اقتصادي، مجلة الملك عبد العزيز،الاقتصاد الإسلامي، المجلد18، العدد2
9. محمد البلتاجي، تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المالية الإسلامية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، طرابلس،2010م.
10. نصر عبد الكريم، المخاطر التشغيلية حسب متطلبات بازل، لطبيعتها وسبل إدارتها في حالة البنوك العاملة فلسطين، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الخامس، فيلادلفيا الأردنية،2007م.
11. نوال بن عمارة،إدارة المخاطر في مصارف المشاركة، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الأول حول الأزمة المالية العالمية ،المخاطروإدارتها،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف 20-21 أكتوبر2009م.

سادساً:التقارير:

1.البنك الزراعي السوداني ، التقرير السنوي والحسابات الختامية لعام1985م .
2.البنك الزراعي السوداني، قسم التخطيط والتنمية، ماضيه وحاضره ومستقبله، الخرطوم، 1992 م.
3. وحدة التمويل الأصغر ببنك السودان المركزي4 مايو2009م.
4.تجربة مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية في السودان، دورة الانعقاد الحادية عشر ابريل 2011م.
5.البنك الزراعي السوداني ، التقرير السنوي والحسابات الختامية لعام1985م.

سابعاً:المنشورات:

1.إضاءات مالية ومصرفية، نشرة توعوية يصدرها معهد الدراسات المصرفية بدولة الكويت، العدد الرابع، إبريل 2009م.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

2. بنك السودان المركزي، الضوابط والتوجيهات الصادرة حتى يناير2009م، إنشاء إدارة للمخاطر بالمصارف التجارية 2005/2/22،الإدارة العامة للرقابة المصرفية، منشور رقم (2005/1).
3. دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التحقيق .
4. دور البنك الزراعي في التنمية ، منشورات قسم التخطيط .
5. عبد العزيز محمد عبد الرحمن، موجهات تفعيل نظم الرقابة الداخلية بالمصرف، منشور الإدارة العامة للرقابة المصرفية(2006/3)،إدارة الرقابة الوقائية ، الإدارة العامة للإدارة المصرفية ، بنك السودان المركزي، الخرطوم19 مارس 2006م
6.مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، الأول في التمويل الأصغر التقرير السنوي للعام 2010م.
7.منشورات بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي 2013م.
8.منشورات البنك الإسلامي السوداني، التقرير السنوي 2011م.

ثامناً:الـــمـــــراجع الاجنبية:

1. Gerhand Schroeck, Risk Management and Value,Creation in Financial in situations,Wiley finances USA 2002.
2. Read.K&Gill. Edward,commercial Banking Engewood cliffsprentice ,Hall International U.S.A 1989.
3. Rose Peter.Commercial Bank Management,3rd ed,MCCraw- Hill, 1996.
4. Vaughan,Emmett and another,fundamentalsof Risk and Insurance Johnwiley andsones,1997.

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الملاحق

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الموضوع: استبانة

يقوم الدارس بإعداد دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال بعنوان:

أثر نظام الرقابة الإدارية في إدارة المخاطر المصرفية

(دراسة ميدانية على عينة من البنوك السودانية)

ولكي يتم ربط الدراسة العلمية بالدراسة التطبيقية أفرد الدارس استمارة لجمع المعلومات تتضمن مجموعة من العبارات، ويأمل منكم إبداء رأيكم على العبارات، علماً بأن البيانات والآراء المعطاة لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط وسوف تُحاط بكل سرية.

ونشكر سيادتكم على تعاونكم الصادق واستجابتكم الكريمة للعمل على خدمة البحث العلمي. داعي الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير ،،،

الدارس

طارق محمد أحمد سعد

0912244032

المنارة للاستشارات

www.manaraa.com

القسم الأول:البيانات الشخصية:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

أ. العمر:

1 / أقل من 30 سنة ☐ 2/ 30 وأقل من 40 سنة ☐

3/ 40 وأقل من 50 سنة ☐ 4/ 50 وأقل من 60 سنة ☐

5/أكثر من 60 سنة ☐

ب. المؤهل العلمي:

1/ دبلوم وسيط ☐ 2 / بكالوريوس ☐

3/ماجستير ☐ 4/ دكتوراه ☐

5/أخرى أذكرها .....

ج. التخصص العلمي:

1/ محاسبة ☐ 2/ إدارة أعمال ☐

3/ اقتصاد ☐ 4/ دراسات مصرفية ☐

5/ أخرى أذكرها .....

د. المسمى الوظيفي:

1/ مدير إدارة ☐ 2/ مدير مالي ☐

3/ محاسب ☐ 4/ مراجع داخلي ☐

5/ أخري أذكرها .....

هـ. سنوات الخدمة:

1/ أقل من 5 سنوات ☐ 2/ 5 وأقل من 10 سنوات ☐

3/ 10 وأقل من 15 سنة ☐ 4/ 15 وأقل من 20 سنة ☐

5/ أكثر من 20 سنة ☐

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

القسم الثاني: بيانات الدراسة:

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) أمام مستوى الموافقة المناسب لوجهة نظرك:

الفرضية الأولى:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والحد من التعثر المصرفي .":

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
.1	هنالك زيارات ميدانية قبل منح التمويل للعميل.					
.2	هنالك تقارير دوريه عن موقف السداد للعملاءالممولين.					
.3	يتم منح التمويل بصورة مجزأة للتأكد من استخدامه فـــى المشروع المحدّد.					
.4	يقوم المصرف بمتابعة المشروعات الممولة .					
.5	تحد الرقابة الإدارية من مخاطر عدم السداد .					

الفرضية الثانية :

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وعمليات اكتشاف الانحرافات .":

الرقم	العبـــــــــــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
.6	هنالك متابعه دوريه لكافة العمليات بالمصرف.					
.7	يقوم المصرف برقابه اثناء تنفيذ كافة العمليات.					
.8	يتم التبليغ عن اى انحرافات تحدث أثناء التنفيذ.					
.9	يقوم المصرف باتخاذ الإجـــراءات اللازمـــة تجـــاه الانحرافات.					
.10	هنالك معايير محدده لتحديـــد حجـــم الســـيولة فـــي المصرف.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

الفرضية الثالثة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية والإلتزام بالسياسات التى يضعها البنك المركزى.":

الرقم	العبـــــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
.11	يتم الإلتزام بالوائح والموجهات التى يصدرها البنـــك المركزي.					
.12	هنالك إلتزام بالمستندات المطلوبه لمنح القروض.					
.13	يتم الإلتزام بالسقوفات التى يحددها البنك المركزي.					
.14	هنالك رقابة مباشرة من قبل البنك المركـــزي علـــى المصارف.					
.15	هنالك جهة مختصة من قبل المصارف لمتابعة السياسات.					

الفرضية الرابعة:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة الإدارية وتحسين صورة المصرف لدى العملاء."

الرقم	العبـــــــــــــــــارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة
.16	الرقابة الجيدة تحُسَن صورة البنك لدى العملاء.					
.17	الرقابة الإدارية تزيد من ارباح المساهمين.					
.18	تساهم الرقابة الجيدة في زيادة عدد المساهمين.					
.19	تعمل الرقابة الإدارية على زيادة كفاءة الأداء.					
.20	يتم فحص جميـــع العمليـــات الماليـــة بالمصـــرف بواسطة الجهات المختصة.					

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (2)

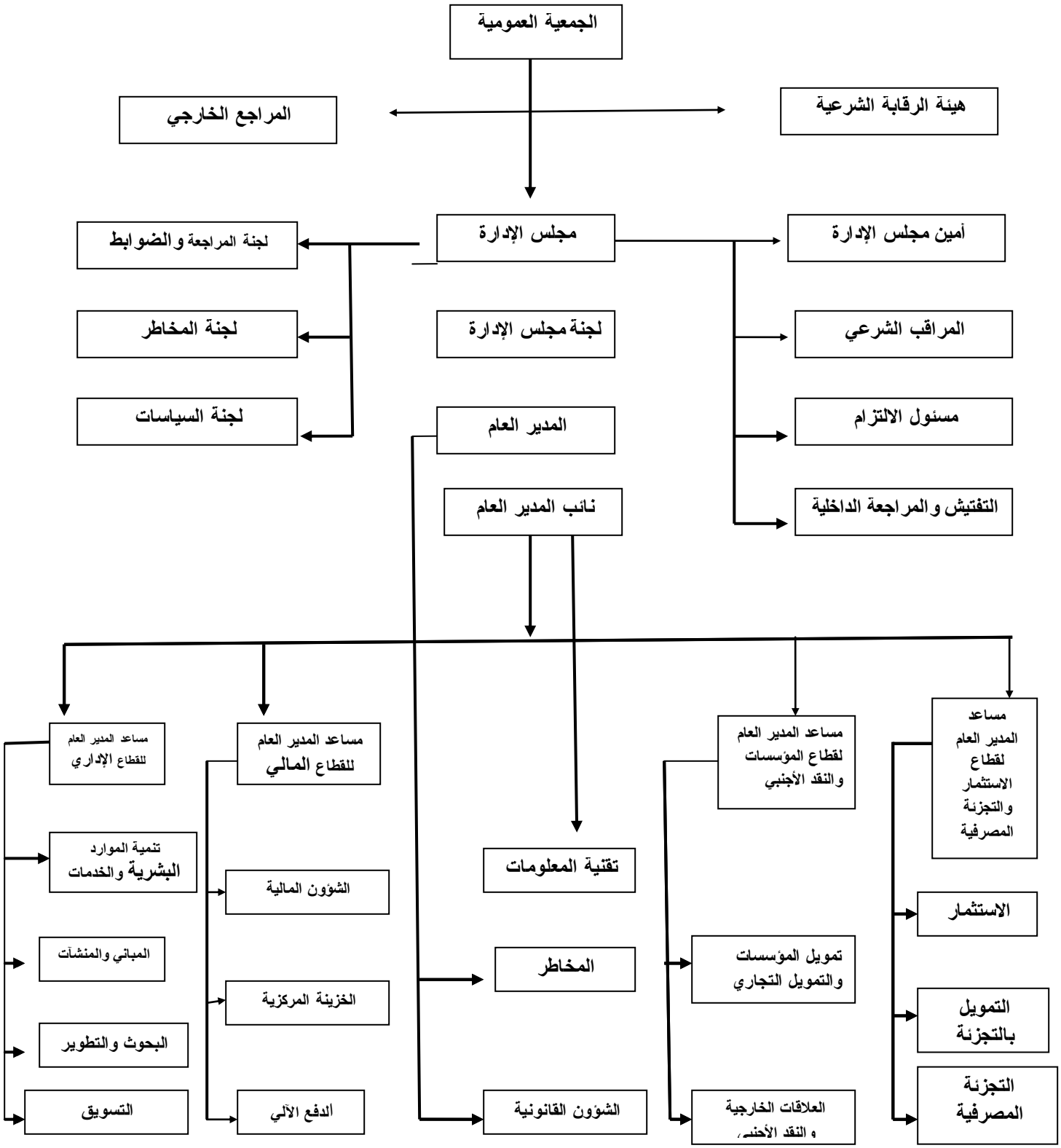
محكمو أداة الاستبانة

الرقم	الاســـــــــــــــم	الدرجة العلمية	التخصص العلمي	الجامعة
1	د.مهند جعفر حسن حبيب	مشارك.	المحاسبة	جامعة شندي
2	د. أبوذر عمر أدم الأمين	مساعد.	إدارة الأعمال	جامعة شندي
3	د. التجاني الطاهر عبد القادر	مساعد.	إدارة الأعمال	جامعة شندي
4	أ. أمير عبد الله محمد أحمد	مساعد.	الاقتصاد	جامعة شندي
5	د. هيثم طلعت عيسى عوض	مساعد.	إدارة الأعمال	جامعة شندي
6	د. الحارث عبدالمنعم أحمد	مساعد.	إدارة الأعمال	جامعة شندي
7	د. عاتكة عثمان العطا أحمد	مساعد.	التجارة	جامعة شندي
8	د. إشراقة مهدي محمد عدلان	مساعد.	المحاسبة	جامعة شندي

المنارة للاستشارات
www.manaraa.com

ملحق رقم (3)

الهيكل التنظيمي لبنك فيصل الإسلامي السوداني



المنارة للاستشارات
www.manaraa.com