



Université Mohamed Boudiaf / M'SILA
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des sciences commerciales

جامعة محمد بوضياف / المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: D.BFC / 3C / 03 / 12

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية.
التخصص: بنوك، مالية ومحاسبة.

العنوان

دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية
في البنوك التجارية - دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية -

إشراف الأستاذ الدكتور:
عبد الله خبابة

إعداد الطالبة:
إيمان بن السراج

نوقشت وأجيزت هذه الأطروحة بتاريخ: 2018/03/15 أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ حسين بلعجوز
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ عبد الله خبابة
مناقشاً	جامعة البشير الإبراهيمي / برج بوعرييج	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ الجودي صاطوري
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د/ عباس فرحات
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د/ عبد القادر نويبات
مناقشاً	جامعة زيان عاشور / الجلفة	أستاذ محاضر - أ -	د/ محمد الأمين لباز

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ
عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ))

صدق الله العظيم
سورة النمل : 19

شكر ونقير

الحمد والشكر لله عز وجل الذي هدانا لهذا الذي كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.
النقير إن شاء الله.

الشكر وكل النقير إن شاء الله "الأساتذة المكنون عبد الله عابدة" لقبوله الإشراف
على هذه الأخطاء، وعلى متابعتهم المستمره لنفاصل ومراحل إنجازها، وعلى
ملاحظاتهم وإرشاداتهم ونصائحهم العلمية القيمة.

كما لا يفوتني من هذا المنبر أن أنوجه بالشكر الجزيل للأساتذة المكنون
حسين بلعوز على ما قدمه لي من مساعدات وملاحظات وإرشادات علمية قيمة.
أنوجه بالشكر والنقير أعضاء لجنة نقود مشروع المكنون، الذين رافقونا
طوال مدة الدراسة والنقود وقدموا لنا النصح والإرشاد.

أنوجه بالشكر الجزيل كذلك للأساتذة المكنون على نكبتهم لاستمارة الاستبيان.
وأوجه شكرى واحترامى إلى كل أساتذتي أثناء مساري
الدراسي، وإلى كل من ساعدني من بعيد ومن قريب على إنمائي
هذه الأخطاء. كما أنقير بالشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين
نكروا بنقصي جزء من وقتهم الثمين لقراءة ونقير وإثراء
هذه الدراسة.

الإهداء

إِلَهِ مِنْ أَنْارِ لَيْلٍ مَرَّ بِالنَّجَاحِ، إِلَهِ رَمَزَ عِزِّهِ وَنَقَصَمِهِ وَنَجَّاهُ وَنَعْلَمِهِ، إِلَهِ مِنْ نَقَفِ
الْكَلِمَاتِ عَاجِزَةٍ عَنْ شُكْرِهِ ... أَبِجِ الْعَزِيزِ حَفَظَهُ اللَّهُ وَرَعَاهُ.

إِلَهِ مِنْ كَانَتْ لَيْلٍ أَمَّا فِيهِ الْخَنَانُ، وَمَعْلَمُهُ فِيهِ الْإِحْلَاقُ، وَأَحْنَأُ فِيهِ النَّصْحُ وَالْإِشْرَافُ ...
أَمِي الْغَالِبَةِ حَفَظَهَا اللَّهُ وَأَطَالَ عَمْرَهَا.

إِلَهِ رَفِيقَ مَرِّبِي ... جَمَعَ اللَّهُ بَيْنَنَا فِيهِ الْكَبِيرُ.

إِلَهِ إِخْوَانِي مَأْمُونٍ وَمَنْصُرٍ وَأَخَوَانِي سَنَدِسٍ وَنَسَنِيمٍ.
إِلَهِ صَبْرِي قَانِي عَفَافٍ، أَمِينُهُ وَوَسِيلُهُ.
إِلَهِ كُلِّ أَهْلٍ وَالْقَارِبِ.

إِلَهِ هَوَايَا جَمِيعَا وَإِلَهِ جَزَائِرِنَا الْكَبِيرَةِ أَهْصِي هَذَا الْعَمَلَ الْمُنَوَّاعَ.



الفهرس .

١٥٥٠ المصطلحات في قياس انجاهات منطيق القرار نحو المخطار الصائبة في البنوك التجارية
— دراسة حنة من البنوك التجارية الجزئية —

فهرس المحتويات.

شكر وتقدير

الإهداء

الصفحة	
IV-II	الفهرس
VIII-VI	فهرس الجداول والأشكال
X	فهرس الملاحق
أ - س	مقدمة

الفصل الأول: المعلومات ونظام المعلومات في البنوك التجارية.

02	تمهيد
03	المبحث الأول: العلاقة المترابطة بين البيانات والمعلومات
03	المطلب الأول: ماهية البيانات
06	المطلب الثاني: ماهية المعلومات
12	المطلب الثالث: أهمية البيانات والمعلومات في الحصول على المعرفة
16	المبحث الثاني: أنواع ومصادر المعلومات
16	المطلب الأول: أنواع المعلومات
18	المطلب الثاني: مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها
21	المبحث الثالث: كمية المعلومات وقيمتها
21	المطلب الأول: كمية المعلومات وعمرها الزمني
25	المطلب الثاني: قيمة المعلومات وطرق حسابها
27	المبحث الرابع: نظام المعلومات في البنوك التجارية
27	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات ووظائفه
28	المطلب الثاني: ماهية البنوك التجارية ووظائفها
33	المطلب الثالث: نظام المعلومات البنكي
38	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: آليات صنع القرار في البنوك التجارية.

40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية صنع القرار
41	المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار
47	المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار
53	المطلب الثالث: عناصر عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة فيها
58	المبحث الثاني: أنواع القرارات ومراحل صنعها
58	المطلب الأول: أنواع القرارات
62	المطلب الثاني: مراحل صنع القرار
70	المبحث الثالث: أنماط متخذي القرار ودور المعلومات في صنع القرار
70	المطلب الأول: أنماط متخذي القرار
77	المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية صنع القرار
79	المبحث الرابع: القرارات في البنوك التجارية
79	المطلب الأول: أنواع القرارات في البنوك التجارية
93	المطلب الثاني: المعلومات الواجب توافرها لصنع القرارات في البنوك التجارية
97	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية.

99	تمهيد
100	المبحث الأول: ماهية الاتجاهات
100	المطلب الأول: تعريف الاتجاهات
101	المطلب الثاني: خصائص الاتجاهات
103	المطلب الثالث: مكونات الاتجاهات وقياسها
105	المبحث الثاني: المخاطر المالية في البنوك التجارية وأساليب مواجهتها
105	المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية
106	المطلب الثاني: أنواع المخاطر المالية في البنوك التجارية
110	المطلب الثالث: أساليب إدارة المخاطر في البنوك التجارية
116	المطلب الرابع: أهمية العنصر البشري في إدارة المخاطر

117	المبحث الثالث: اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة
117	المطلب الأول: مفهوم الاتجاه نحو المخاطرة
118	المطلب الثاني: أهم النظريات التي تناولت الاتجاه نحو المخاطرة
	المطلب الثالث: أثر المعالجة الذهنية للمعلومات والتحييزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو
123	المخاطرة

136	خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: دراسة عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية.

138	تمهيد
139	المبحث الأول: لمحة عن النظام البنكي الجزائري
139	المطلب الأول: أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري
140	المطلب الثاني: الجهاز البنكي الجزائري الحالي
149	المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية
149	المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية
150	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
152	المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة
155	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة
163	المبحث الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
163	المطلب الأول: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والعمر
164	المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة
165	المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وملكية البنك
166	المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة
166	المطلب الأول: تحليل نتائج فقرات وفرضيات الدراسة
186	المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العمومية والبنوك التجارية الخاصة
204	خلاصة الفصل الرابع
206	الخاتمة
212	قائمة المصادر المراجع
223	الملاحق

فجر لس البحر أول وأشكال .

١٩٥٠ المصطلحات في قياس أنجاهات منخنيي القرار نحو المخطوط المائلة في البنوك التجارية
— دراسة عين من البنوك التجارية البرائبة —

أولاً: فهرس الجداول.

الرقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الحد الأقصى والمتوسط الأدنى لعمر للمعلومات.	24
(2-1)	ميزانية البنوك التجارية.	31
(1-2)	معايير التفرقة بين ظروف اتخاذ القرار.	44
(2-2)	مراحل صنع القرار وفقاً لآراء بعض العلماء والباحثين.	63
(1-4)	عينة الدراسة وعدد الاستثمارات المسترجعة والموزعة.	151
(2-4)	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	152
(3-4)	مجالات الاستجابة لفقرات الاستبيان.	153
(4-4)	محاور الاستبيان مع عدد وفقرات كل محور.	154
(5-4)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	156
(6-4)	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة.	157
(7-4)	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني.	158
(8-4)	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث.	159
(9-4)	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع.	160
(10-4)	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس.	161
(11-4)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.	162
(12-4)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والعمر.	163
(13-4)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري وسنوات الخبرة.	164
(14-4)	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وملكية البنك.	165
(15-4)	نتائج تحليل فقرات المحور الثاني.	167
(16-4)	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني.	170
(17-4)	نتائج تحليل فقرات المحور الثالث.	171
(18-4)	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث.	174
(19-4)	نتائج تحليل فقرات المحور الرابع.	175
(20-4)	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع.	180
(21-4)	نتائج تحليل فقرات المحور الخامس.	181
(22-4)	نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الخامس.	185
(23-4)	مقارنة نتائج المحور الثاني بين البنوك العمومية والخاصة.	186

187	مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الثاني بين البنوك العمومية والخاصة.	(24-4)
189	مقارنة نتائج المحور الثالث بين البنوك العمومية والخاصة.	(25-4)
190	مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الثالث بين البنوك العمومية والخاصة.	(26-4)
193	مقارنة نتائج المحور الرابع بين البنوك العمومية والخاصة.	(27-4)
194	مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الرابع بين البنوك العمومية والخاصة.	(28-4)
198	مقارنة نتائج المحور الخامس بين البنوك العمومية والخاصة.	(29-4)
199	مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الخامس بين البنوك العمومية والخاصة.	(30-4)

ثانيًا: فهرس الأشكال.

الرقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	مفهوم معالجة البيانات.	04
(2-1)	تصور العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.	14
(3-1)	شرائح المعلومات داخل المنظمة.	16
(4-1)	مكونات نظام معلومات البنك.	34
(1-2)	أنماط متخذي القرار.	71
(2-2)	أنماط متخذي القرار حسب الأبعاد الأفقية والعمودية.	72
(3-2)	أنماط متخذي القرار من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالها.	74
(4-2)	أنماط متخذي القرار من حيث نمط التفكير.	76
(5-2)	أنواع القرارات في البنوك.	80
(1-3)	خطوات إدارة المخاطر.	115
(2-3)	أشكال دالة المنفعة وفقا لنظرية المنفعة المتوقعة.	119
(3-3)	دالة القيمة لنظرية التوقع.	123
(4-3)	أثر المعالجة الذهنية للمعلومات والتحييزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطرة.	124
(5-3)	النظام الإنساني لمعالجة المعلومات.	126

فجر رس الملاحق.

المعلومات في قياس انجاهات منحني القرار نحو الصلطان المالية في البنوك التجارية
— دراسة حينة من البنوك التجارية الجزائرية —

فهرس الملحق.

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
223	قائمة الأساتذة المحكمين.	1
224	استمارة البحث باللّغة العربية.	2
230	استمارة البحث باللّغة الفرنسية.	3
236	وثائق تأكيد استقبال الباحثة من طرف البنوك محل الدراسة.	4
268	ألفا كرونباخ لقياس الثبات وصدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة (للعينة الاستطلاعية).	5
269	اختبار التوزيع الطبيعي.	6
270	نتائج اختبار الثبات والارتباط لأداة الدراسة.	7
277	نتائج البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.	8
281	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان لكل عينة الدراسة.	9
284	نتائج اختبار t لعينة واحدة من جهة واحدة لفرضيات الدراسة بالنسبة لكل عينة الدراسة.	10
288	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان بالنسبة للبنوك التجارية العمومية.	11
291	نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة.	12
294	نتائج اختبار t لعينة واحدة من جهة واحدة لفرضيات الدراسة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية.	13
298	نتائج اختبار t لعينة واحدة من جهة واحدة لفرضيات الدراسة بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة.	14

مقدمة.

١٩٥٠ المصطلحات في قياس انجاهات منطحي القرار نحو المظاهر في البنوك التجارية
— دراسة حينة من البنوك التجارية الجزئية —

1. تمهيد:

في ظل التحولات التي عرفها ويعرفها الاقتصاد الوطني، وتنامي الاتجاه نحو اقتصاد السوق الذي يتطلب استخدام تقنيات حديثة تتلاءم معه، عملت الجزائر على إجراء العديد من الإصلاحات، ولعل أهمها تمحورت حول إصلاح القطاع البنكي باعتباره عصب الاقتصاد الوطني.

تتميز بيئة البنوك بالتغير المستمر خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبحت هناك تحديات عديدة أمام البنوك مما زاد من إمكانية تعرضها للمخاطر، هذه التطورات ينبغي أن يواكبها تحول ملائم في خصائص واتجاهات متخذي القرار في البنوك، وبالتالي زادت الحاجة إلى التركيز على عملية اتخاذ القرار بغرض تحسينها، حيث تعتبر القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة من أهم الخصائص التي ينبغي توافرها لدى إطارات المؤسسات البنكية، ويتطلب ذلك إتاحة قدر كبير من حرية التصرف لهم وإتباع أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات لأن ذلك يتماشى ومنطق اقتصاد السوق، مع ضرورة أن يكون لديهم القدرة على تحديد المخاطر والاستعداد لتقلبها وتحملها بما يساهم في تنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات.

بطبيعة الحال لن تكون هناك تحولات ناجحة ذات فعالية نحو اقتصاد السوق دون الجرأة والقدرة على إدارة المخاطرة في ظل التغير المستمر لبيئة الأعمال. وحتى يواكب الفكر المالي تلك التطورات التكنولوجية المتسارعة ويؤكد حتمية تواجده واستمراره، خاضت البحوث المالية مجالات عديدة - مساهمة لجل التطورات الحاصلة - من بينها بحوث المالية السلوكية والاقتصاد السلوكي التي تعمل على المزج بين علم النفس وعلم الاقتصاد بغرض تسليط الضوء على العوامل السلوكية المؤثرة على متخذ القرار والتي يمكن أن تجعله يبتعد عن القرار السليم، لهذا وجب التعرف على الأثر المتبادل بين المعلومات وسلوك واتجاهات متخذي القرار، خاصة فيما يتعلق بعنصر المخاطرة، حيث أن التعرف على اتجاهات متخذي القرار ومحاولة التأثير فيها يمثل البداية الصحيحة والمناسبة لتغيير سلوكهم بما يتوافق وأهداف البنوك ويؤدي ذلك إلى حسن استغلال وكفاءة استخدام الموارد المتاحة لديهم.

2. إشكالية الدراسة:

تنوع المواقف والقرارات في البنوك التجارية يستلزم ضرورة توافر معلومات ملائمة تعبر عن الواقع الذي يتصف بعدم التأكد والتغير الدائم، كما يستلزم ضرورة فهم ودراسة سلوك واتجاهات متخذي القرار، وعليه فإن معرفة وتحديد اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة يعتبر أحد العوامل الهامة للتنبؤ بقراراتهم ومن ثم التأثير فيها، بناءً على ما سبق يمكننا طرح إشكالية الدراسة التالية:

ما هو دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية ؟

هذا ما يقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى قدرة متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية على تحمل المخاطر المالية ؟
- كيف يستخدم متخذو القرار المعلومات في مواجهة المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ما هي أنماط متخذي القرار، وكيف تؤثر على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية ؟
- ما هي التحيزات السلوكية لمتخذ القرار، وكيف تؤثر على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية ؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة نقوم باختبار جملة من الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

تعتبر المعلومات أحد المؤشرات المؤثرة على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، إلا أن أسلوب التعامل مع هذه المعلومات يتأثر بأنماط متخذي القرار وكذا تحيزاتهم السلوكية الأمر الذي يؤثر على الاتجاه نحو المخاطرة.

بناءً على الفرضية الرئيسية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- متخذو القرار في البنوك التجارية الجزائرية يتجنبون المخاطر المالية؛
- للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية؛
- لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية؛
- للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة بشكل خاص في دعم مجال صنع القرار من خلال التركيز على الجانب السلوكي، مما يمكن من تقويم أداء البنوك التجارية، وبالرغم من الأهمية البالغة التي يكتسبها الموضوع تبقى الدراسات التي تحاول معرفة وقياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك التجارية قليلة، كما تتضح أهمية البحث في إسقاط الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في الجانب النظري على عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية.

5. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- إبراز ضرورة الاهتمام بالموارد البشري - متخذي القرار - في البنوك التجارية والتعرف على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات؛
- معرفة البواعث النفسية لمتخذي القرارات في البنوك التجارية الجزائرية ومدى عقلانياتها ومن ثم تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ القرار؛
- التعرف على طرق مسيري البنوك التجارية الجزائرية في التعامل مع المشكلات في ظروف المخاطرة؛
- الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

6. أسباب اختيار الموضوع:

من أهم أسباب اختيار الموضوع:

- قلة الدراسات والبحوث الجامعية - خاصة في الجزائر - حول الموضوع؛
- التأكيد على ضرورة الدقة والوضوح في المعلومات المتحصل عليها أثناء صنع القرارات في البنوك التجارية مما يمكن متخذي القرار من مواجهة المخاطر؛
- جاء الاختيار بحكم التخصص في مجال البنوك وكذلك رغبة البحث في الموضوع؛
- الميول الشخصي لهذا الموضوع خاصة مع التطورات الجديدة في مجال المالية السلوكية.

7. المنهج المستخدم:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في عرض وتحليل المفاهيم والمعلومات الخاصة بمتغيرات الدراسة، مع الاعتماد على المنهج الإحصائي بغرض تحليل البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، ومن ثم تفسيرها واستخلاص النتائج منها.

8. الأدوات المستخدمة:

تم الاعتماد في الجانب النظري على المسح المكتبي استنادًا إلى مختلف المراجع باللغة العربية والأجنبية متمثلة في الكتب، أطروحات الدكتوراه، المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة والمداخلات في الملتقيات العلمية، إضافة إلى مواقع شبكة الأنترنت. أما في الجانب التطبيقي فقد تم تصميم استبيان كأداة رئيسية للدراسة - إضافة إلى تدعيم هذه الأداة بمقابلات شخصية -، ومن ثم تفرغ بيانات الاستبيان وتحليلها اعتمادًا على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18، وذلك بغرض تسهيل الوصول إلى النتائج.

9. حدود الدراسة الميدانية:

■ **الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال سنتي 2016-2017 بدءًا بتصميم الاستبيان وتحكيمه ثم ترجمته وتوزيعه وتحليل نتائجه.

■ **الحدود المكانية:** تم توزيع الاستبيان على أكثر من 30 وكالة بنكية ومديرية جهوية تابعة لـ: 6 بنوك عمومية (BNA)، (CPA)، (BEA)، (CNEP-Banque)، (BADR)، (BDL)، و 5 بنوك خاصة (BNP PARIBAS -EL DJAZAIR)، (Gulf Bank Algeria)، (Société Générale Algérie)، (AL SALAM BANK-ALGERIA)، (BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE)، العاملة في الدوائر التالية: المسيلة، بوسعادة، بسكرة، برج بوعريش، سطيف، المدية، تيسمسيلت، ووهران.

10. صعوبات الدراسة:

اعترضت الباحثة العديد من الصعوبات نلخصها فيما يلي:

- نقص المراجع الخاصة بالجانب النظري، وكذا نقص الدراسات السابقة فيه؛
- تداخل الموضوع مع علم النفس؛
- صعوبة استرجاع استمارات الاستبيان وتخوف العديد من البنوك في التأشير على طلب تأكيد استقبال الاستبيان، إضافة عدم رغبة بعض من البنوك في استقبال الاستبيان.

11. الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من الإشارة إلى الدراسات السابقة هو الوقوف على الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث، ومعرفة أهم النتائج التي توصلت إليها والتي يمكن اعتبارها نقطة انطلاق، وبالتالي الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة، ومن أهم الدراسات التي أتيح للباحثة الاطلاع عليها ما يلي:

1.11. دراسة جاك بعنوان: "مقدمة لنظرية التوقع"، 1992:

Jack S. Levy: An Introduction to Prospect Theory, Political Psychology, Vol. 13, No. 2, (Jun, 1992).

ركزت هذه الدراسة على نظرية التوقع حيث تعتبر هذه الأخيرة بديل رائد لنظرية المنفعة المتوقعة كنظرية للقرار في ظل المخاطرة، إذ بدأت في جذب انتباه الأدبيات في العلاقات الدولية، وتشتهر هذه النظرية بافتراضها أن الأفراد يكرهون المخاطرة في مجال المكسب ويحبون المخاطرة في مجال الخسائر، وتؤكد على أهمية دور تأطير القرار حول نقطة مرجعية، تبدأ هذه الدراسة بملخص موجز حول نظرية المنفعة المتوقعة وبعض الحالات الشاذة التجريبية الواضحة في النظرية، ثم تظهر بعد ذلك كيف أن نظرية التوقع تدمج أنماط وصفية في شكل نظرية بديلة للخيارات في ظل المخاطرة، كما تناقش هذه الدراسة كل من تأطير القرارات وتقييم التوقعات من حيث دالة المنفعة ودالة القيمة.

2.11. دراسة الطراونة تحسين، سليمان معاينة بعنوان: "قدرة متخذي القرارات على الاستفادة من البيانات المالية - دراسة ميدانية"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الثاني عشر، العدد الرابع، 1997:

شملت الدراسة عينة من الدوائر الحكومية والمؤسسات العامة والبنوك التجارية وتتمثل العينة في 260 مديراً من أصحاب القرارات ومن أهم أهداف هذه الدراسة: إظهار أهمية البيانات المالية كأساس لعملية صناعة القرارات الإدارية وخاصة القرارات التي تترتب عنها آثار مالية، وإظهار أهمية البيانات المالية في مجال ترشيد القرارات الإدارية على مختلف مستويات التنظيم وفي التنظيمات الحكومية والمؤسسات العامة والمؤسسات المالية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- أن أهم عامل يساعد على التنبؤ بقدرة متخذ القرار على التعامل مع البيانات المالية المتعلقة بعمله هي القرارات المتعلقة بالموازنة؛
- نسبة عالية من أفراد العينة يعتقدون بأن لديهم القدرة على التعامل مع البيانات المالية لترشيد قراراتهم. كما خلصت نتائج الدراسات إلى الاقتراحات التالية:
- تأهيل متخذي القرار ليتمكنوا من معالجة المواقف الإدارية التي تتطلب قرارات صعبة ودراسة أسباب تجنب اتخاذ القرارات التي تحقق أهداف المنظمة عند ارتفاع كلفة هذه القرارات.

3.11. دراسة ريتشي وبريندلي بعنوان: "المعلومات-معضلة المخاطر"، 2001:

Bob Ritchie, Clare Brindley: The information-risk conundrum, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, 2001.

استهدفت الدراسة تكنولوجيا المعلومات عمداً من أجل تعزيز قواعد البيانات والقوى التحليلية وقدرات الاتصال لمتخذي القرار، تبرير هذه الجهود استند إلى فرضية أن معلومات أكثر وبجودة أفضل ستؤدي إلى الحد من حالة عدم التأكد وتحسين إدراك المخاطر عند اتخاذ القرارات، وتم فحص هذه

الفرضية في سياق سلوك متخذي القرار، استناداً إلى بحوث تجريبية تضم 50 مديراً يقومون بالتحليل الاستراتيجي واتخاذ القرارات. المنهجية المستخدمة في الدراسة محاكاة حاسوبية لحالة القرارات الاستراتيجية وتمكين المدراء من الوصول إلى قواعد بيانات المعلومات لدعم عملية اتخاذ القرارات، وتم التوصل إلى أن التصورات الأولية لعدم التأكد والمخاطرة عند مواجهة القرارات من غير المرجح أن تُعَدَّل بغض النظر عن كمية ونوعية المعلومات التي تم إرسالها ومن ثم معالجتها من قبل متخذ القرار، وتشير الدلائل كذلك أن متخذ القرار قد يبني سلوكه في اتخاذ القرار لتقييد فرصة الحصول على معلومات جديدة لتغيير المفاهيم والخيارات الأولية التي تم اتخاذها.

أشارت الدراسة إلى إمكانية التنبؤ ببحث المعلومات وأنماط سلوك القرارات فيما بين متخذي القرار الذين يواجهون عدم التأكد والمخاطرة، والنتيجة المهمة هي القوة الواضحة للمفاهيم الأولية التي أنشأها متخذ القرار، فإن هذه التصورات والخيارات أو القرارات الناتجة تظهر مرونة إلى حد ما على الرغم من توفير المعلومات التي يجب أن تتحدى هذا القرار أو على الأقل أن تتسبب في التشكيك في أساس التصورات الأولية لمتخذ القرار. في حين أن معالجة معلومات إضافية قد يسبب بعض التضيق للتفضيلات بين البدائل، ونادراً ما وجدت أن يتم مخالفة الخيار الأولي، الأدلة المتاحة على التعامل مع المعلومات التحليلية وقدرات صنع القرار لديهم. وهذا يوحي بالحاجة إلى تدريب وإعداد متخذي القرار لتوليد القدرة لديهم على أن يكونوا أكثر قابلية لتغيير التصورات الأولية للمخاطر والقرارات المترتبة عنها إذا كانت الأدلة المقدمة تتطلب ذلك.

4.11. دراسة أيوب نادية حبيب بعنوان: "التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 29، العدد الأول، 2002:

شملت الدراسة عينة من جميع البنوك السعودية التجارية الوطنية والأجنبية تتمثل العينة العشوائية في 9 بنوك والعينة كان توزيعها بشكل عشوائي شملت 170 مديراً من الإدارات الوسطى في البنوك التجارية وقد أجاب 109 مدير، وتهدف هذه الدراسة إلى الاستفادة من مقياس نمط حل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية لتحديد نمط المدير في التعامل مع مشكلات العمل في البنوك التجارية السعودية، ومدى تأثير هذا النمط بثقافة المديرين وخبرتهم في مجال العمل البنكي.

توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

- أن نمط المديرين في التعامل مع المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع المستوى التعليمي وطول فترة الخبرة في العمل البنكي.

- نمط تعامل المديرين مع المشكلات الإدارية يرتبط بشكل عام بدرجة التقييم الذاتي للمديرين في استخدام مهارات العمل، أما تقييم الآخرين (الرئيس والمرؤوسين) لهذه المهارات الإدارية فلم يكن له أي علاقة بنمط المديرين في التعامل مع المشكلات.
- خلصت نتائج الدراسة إلى التوصيات التالية:
- إحداث تغييرات هامة بخصوص (الخبرة والمؤهل العلمي) في إجراء العمل وطرقه بهدف تحسين الأداء النهائي للإدارة والعاملين بها.
- ينصح الباحث المدراء إلى أن يستمعوا إلى آراء المرؤوسين بالنسبة لمشاكل العمل، ويتبادلون معهم طرح الحلول وأبعاد تطبيقها، كما يجب عدم تردد المرؤوسين في عرض آرائهم ومقترحاتهم على رؤسائهم المباشرين، وطريقة صنع قراراتهم الإدارية.

5.11. دراسة فودوا وآخرون، بعنوان: "كره الخسارة: دراسة نوعية في المالية السلوكية"، 2005:

Christiane Kleinübing Godoi; Rosilene Marcon; Anielson Barbosa da Silva: Loss Aversion: A Qualitative Study in Behavioural Finance, Managerial Finance, vol 31 no 4, 2005.

هدفت هذه الدراسة إلى وصف النظرية المالية والسلوك المالي للتعرف على شعور المستثمر تجاه الرغبة في تجنب الخسارة، وإدراك أن الرغبة في الشعور بتجنب الخسارة نابع من إسهام نظرية التحليل النفسي، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم استخدام التحليل النوعي بدلا من التحليل الكمي حيث تم إجراء مقابلات شخصية معمقة مع خمسة مستثمرين يتبعون مؤسسة للتحليل المالي في سوق رأس المال في البرازيل.

توصلت الدراسة إلى أن الشعور بالرغبة في تجنب الخسارة ينبع من عوامل مختلفة هي:

- تأثير المألوف النابع من طفولة المستثمر، والتي بنيت على رغبة الطفل في الاحتفاظ بما لديه والرغبة في التحكم بالأموال والرغبة في الوصول إلى الافتخار.
- الاستثمار المالي وإدارة الاستثمار، حيث بنيت الدراسة على أن المستثمر الذي يشرف على استثماره بشكل مباشر يختلف شعوره عن ذلك الذي يفوض غيره بإدارة استثماره.
- ترتبط المخاطرة بالخسارة وهذا الارتباط يتفاوت حسب مستوى الشعور بالخوف من الخسارة.
- الشعور بالذنب والعقلانية.

6.11. دراسة أمل محمد عبد الله أبو زايد بعنوان: "العوامل السلوكية المؤثرة في القرارات الاستثمارية لمديري الاستثمار والوسطاء الماليين في سوق عمان للأوراق المالية"، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008:

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل السلوكية المؤثرة في القرارات الاستثمارية لمديري الاستثمار والوسطاء الماليين في بورصة عمان، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود توجه لدى مديري الاستثمار والوسطاء الماليين إلى تجنب الخسائر وتعديل متوسط التكلفة، والاعتماد بصورة أساسية على أحدث المعلومات، واتباع التوجهات الاستثمارية لكبار المتعاملين وقادة القطاع، وإلى عدم وجود ميل أو توجهات لمديري الاستثمار والوسطاء الماليين نحو الثقة الزائدة، أو تفضيل بعض الأوراق المالية التي لهم صلة بها أو بالقائمين عليها، كما أثبتت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للعوامل السلوكية على القرارات الاستثمارية بالنسبة لمديري الاستثمار وكذا بالنسبة للوسطاء الماليين.

أوصت الدراسة على ضرورة قيام مديري الاستثمار والوسطاء الماليين بدراسة العوامل السلوكية وأخذها بعين الاعتبار قبل اتخاذ قراراتهم الاستثمارية أو تقديم توصياتهم بشراء أو بيع الأوراق المالية.

7.11. دراسة سلوى السامرائي بعنوان: "تحليل العلاقة بين النظام الإنساني والنظام الآلي في معالجة المعلومات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، العراق 2008:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على العقل الإنساني ونظامه في معالجة المعلومات والاختلاف في الأنماط الشخصية لمعالجة المعلومات، ومن ثم التطرق وبأسلوب مقارن للعلاقة بين النظامين الإنساني والآلي في معالجة المعلومات.

خلصت هذه الدراسة إلى أن النظم الآلية لمعالجة المعلومات تبقى الوسيلة المفضلة لحماية المدراء من مخاطر الكثير من الأخطاء أو الانحراف في قدراتهم عن طريق توفير كل ما يحتاجونه من معلومات لصنع أفضل القرارات بالكمية والنوعية والوقت الملائم، وبالرغم من أن هذه المسألة تبقى تعتمد فيما بعد على أسلوب متخذ القرار في الاستفادة منها، لذلك تشهد تقنية المعلومات في السنوات الأخيرة تقدماً كبيراً نتيجة التوسع وابتداع نظم معتمدة يستفيد منها متخذ القرار وذلك لتحسين الفعالية الإدارية، حيث تتميز هذه النظم بالمرونة وإعطاء قاعدة واسعة للمعلومات تتيح الفرصة لمتخذ القرار للتوصل إلى العديد من البدائل لكل مشكلة والتغلب على محددات العقل البشري في معالجة المعلومات، إلا أنه يفترض أن يأخذ مصممو أنظمة المعلومات في عين الاعتبار أنّ تصميم وبناء هذه الأنظمة لا يمكن أن يتم بمعزل عن دراسة الأنماط الشخصية لمتخذي القرار والمستفيد منها أيًا كان نوعه.

8.11. دراسة آمال وريم بعنوان: "التحيزات المعرفية وتحمل المخاطر الإدارية، التأكد من صحة الاختبار في السياق التونسي"، 2010:

Amel Belanes, Rym Hachana: Biais Cognitifs et Prise de Risque Managériale: Validation Empirique dans le Contexte Tunisien, Management international / International Management / Gestión Internacional , vol. 14, n° 2, 2010.

سلطت هذه الدراسة الضوء على ثلاثة تحيزات معرفية ممثلة في: الثقة المفرطة، وهم السيطرة وسلوك القطيع، حيث تمت مناقشة أثر هذه التحيزات على تحمل المخاطر الإدارية، وتمت الدراسة على عينة مكونة من مسيري 46 شركة تونسية مدرجة في البورصة، واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية وتوزيع استبيان على مسيري هذه الشركات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة إيجابية بين الثقة المفرطة، سلوك القطيع وتحمل المخاطر الإدارية حيث يمكن أن ينجم تحمل المخاطر الإدارية نظرًا لإفراط ثقة المسيرين في اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات، كما قد يكون تحمل لمخاطر ناتج عن التقليد الأعمى وسلوك القطيع، في حين تم التوصل إلى وجود أثر سلبي لوهم السيطرة على تحمل المخاطر بالنسبة للمسيرين التونسيين.
من اقتراحات الدراسة:

إثراء موضوع الدراسة من خلال تسليط الضوء على تحيزات أخرى، والاهتمام بالملاح النفسية المعرفية للمسيرين وإجراء مقارنة بين مختلف القطاعات.

9.11. دراسة يوسف عبد عطية بحر بعنوان: "سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الفلسطينية اعتمادًا على أبعاد هوفستد الثقافية - دراسة ميدانية على المصارف العاملة في فلسطين -، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 02، 2011:

تناول هذا البحث موضوع قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الفلسطينية اعتمادًا على أبعاد هوفستد الثقافية، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف ودراسة الظاهرة محل البحث معتمدًا في ذلك على مجتمع البحث المتمثل بالمصارف العاملة في فلسطين والتي شملت (937) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية من المجتمع بنسبة 13% وتمثلت بـ(120) موظف تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرداد 96 استبانة من العدد الإجمالي أي نسبة 80% من حجم الاستبانات الموزعة.

سلطت الدراسة الضوء على مدى توافر سمات الإدارة والتنظيم لدى العاملين في المصارف العاملة في فلسطين وفقًا لأبعاد هوفستد الثقافية والمتمثلة في: النفوذ الوظيفي، تجنب المجهول، الفردية بخلاف الجماعية، الذكورية بخلاف الأنثوية والنظرة طويلة الأجل للمستقبل. ولما كان تجنب المجهول - والذي يقصد به مدى تعامل الأفراد مع مواجهة المستقبل بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالة عدم التأكد - أحد أبعاد هوفستد الثقافية فقد توصلت الدراسة فيما يخص هذا البعد أن

العاملون في المصارف العاملة في فلسطين يشعرون بدرجة عالية من تجنب المخاطر ويرجع ذلك إلى تعقد الإجراءات في التنظيم وعدم الاهتمام بالوقت والتسويق الكبير وهذا كله يؤدي إلى قتل الابداع والابتكار لدى العاملين واقترح الباحث في هذا المجال ضرورة تفعيل دور المعاهد والجامعات ودوائر البحث والتطوير بحيث تساعد في خروج الفرد من الحرص والخوف والإفراط في الدقة وعدم تحمل المخاطر لأن ذلك يؤدي إلى التغلب على ارتفاع تجنب المخاطر.

10.11. دراسة ماري وباتريك بعنوان: "صنع القرار: مساهمة الاقتصاد التجريبي في الاستراتيجية"، 2013:

Marie Pfiffelmann et Patrick Roger : « La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie », Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°5 - janvier/février 2013.

أعمال أموس تفيرسكي ودانيال كانيمان وبالخصوص تطوير نظرية التوقع (prospect theory)، غيرت بعمق رؤيتنا لعملية صنع القرار. في هذه الدراسة تم عرض اسهامات هذا التيار السلوكي مقارنة بالنهج الكلاسيكي، والتركيز على الكيفية التي سلب بها باحثي الإدارة الضوء على متخذي القرار في المستوى الاستراتيجي. لهذا، في البداية قام الباحثان بوصف المرحلتين المتتاليتين لعملية صنع القرار، الادراك (المرحلة الأولى) والتقييم (المرحلة الثانية)، خلال المرحلة الأولى متخذ القرار يترجم كل البدائل المتاحة له، بينما في المرحلة الثانية يقيم البدائل المختلفة ويختار البديل الذي يعتبره الأفضل.

تهدف الدراسة إلى إظهار أن البدائل المختلفة لا يتم تحليلها بشكل موضوعي بل بشكل ذاتي من قبل متخذ القرار في الواقع، وبفضل الاقتصاد التجريبي، من الممكن تسليط الضوء على عدد من التحيزات السلوكية لمتخذ القرار مثل التفاؤل، التحفظ وكره الخسارة، هذه التحيزات يمكن أن تفهم في إطار النماذج السلوكية وبشكل أكثر تحديدا من خلال أعمال كانيمان وتفيرسكي.

11.11. دراسة أحمد العلي، على حقبة بعنوان: "أثر السلوك اللاعقلاني للعملاء على حركة الودائع المصرفية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 35، العدد 6، 2013:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم المزيد من الحلول للإدارة المصرفية في المصارف السورية من خلال استخدام المالية السلوكية، تناولت هذه الدراسة شرحا لبعض أساسيات ومبادئ المالية السلوكية، وتعريف السلوك اللاعقلاني للعملاء، المتمثل في الخوف والطمع، سلوك القطيع، التكرارات السابقة، والتفكير العاطفي، ومن ثم دراسة أثر هذا السلوك على حركة الودائع المصرفية السورية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تلخصت في وجود تأثير للسلوك اللاعقلاني بأبعاده المدروسة على حركة الودائع المصرفية السورية، كما أكدت الدراسة على ضرورة دراسة سلوكيات

عملاء المصارف السورية خصوصاً في الأزمات لاستكشاف أية مخاطر مستقبلية، وضرورة العمل على تحقيق التكامل بين النماذج الكمية للإدارة المصرفية في سورية ونماذج علم المالية السلوكية.

12.11. دراسة حياة نجار بعنوان: "إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية -"، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2013/2014:

سلطت هذه الدراسة الضوء على واقع إدارة المخاطر في البنوك العمومية الجزائرية، وهل أن هذه البنوك في مستوى اعتماد التقنيات العلمية المستخدمة في إدارة المخاطر والمنصوص عليها في اتفاقيات بازل، وتهدف الدراسة إلى تحديد المخاطر المصرفية وأنواعها، التركيز على أهمية معايير لجنة بازل في التأكيد على أن أي نظام لمراقبة المخاطر يجب أن يقوم على تحديد جميع المخاطر التي تواجه البنوك وإدارتها، وعرض مبادئ بازل 2 ومؤشرات وطرق قياس كل نوع من أنواع المخاطر المصرفية الرئيسية؛ تقييم الوضع الحالي لإدارة المخاطر في البنوك التجارية الجزائرية ووضع تصور عام عن الوضع المستقبلي لطرق إدارة المخاطرة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إدارة المخاطر في البنوك العمومية الجزائرية تكاد تنحصر في الرقابة المصرفية، سواء كانت داخلية أو خارجية؛
- استجابة البنوك التجارية العمومية الجزائرية للقواعد الاحترازية للتسيير المصرفي، لا سيما ما تعلق منها بالملاءة، وتركيزها على مخاطر الائتمان دون إدارتها الفعلية؛
- إدارة مخاطر البنوك العمومية مرهونة بمدى كفاية رأسمالها الاقتصادي وإرساء مبادئ الرقابة الاحترازية الفعالة، فضلاً عن تعزيز مبدأ الشفافية والإفصاح.

13.11. دراسة مهدي عطية موحى الجبوري بعنوان: "التمويل السلوكي ودوره في القرارات المالية"، مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، المجلد 22، العدد 4، 2014:

تناولت هذه الدراسة التمويل السلوكي من خلال السلوك غير العقلاني لمدراء التمويل في المنشآت عند اتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل مواقفهم من تفضيل أو نفور من المخاطرة، ويتجلى الهدف الرئيسي للدراسة في توضيح واختبار دور التمويل السلوكي من خلال أنماط السلوك في المواقف المختلفة، ومن خلال التفضيلات التي يتخذها المدراء والمستثمرين إزاء المخاطرة والتباين بين السلوك العقلاني (الرشد) والسلوك غير العقلاني وانعكاس ذلك على القرارات التي يتخذها المدراء على مستوى الاستثمار والتمويل.

تألفت عينة البحث من مجموعة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، واستخدم الباحث مجموعة من الأدوات الإحصائية في تحليل البيانات ومعالجتها من خلال برنامج SPSS، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، كما قدم الباحث مجموعة من التوصيات منها زيادة التواصل والتفاعل بين إدارة المنشآت والمراكز البحثية والأكاديمية لزيادة فهم العوامل السلوكية لتحسين اتخاذ القرارات.

14.11. دراسة بن زايد مبارك بعنوان: "تأثير المالية السلوكية على كفاءة الأسواق المالية -دراسة قياسية باستخدام Chaos-"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2016:

عملت هذه الدراسة على توضيح تأثير المتغيرات السلوكية الخاصة بتصرفات الأفراد على كفاءة الأسواق المالية، وذلك من خلال دراسة وتحليل السلسلة الزمنية لحجم التداول الشهري في ببورصة وول ستريت للفترة ما بين شهر جانفي سنة 2004 إلى غاية شهر أوت 2015، ومن أهم أهداف هذه الدراسة التطرق إلى المالية السلوكية وفرضياتها الأساسية، وإبراز أهم التشوهات الملاحظة في الأسواق المالية نتيجة تصرفات وسلوكيات الأفراد غير العقلانية وتوسيع المعارف في مجال الأسواق المالية عموما وفي نظرية الكفاءة والمالية السلوكية خصوصا، وقد تم التوصل إلى نتيجة مفادها أن حجم التداول يتأثر بسلوكيات المستثمرين نتيجة ظهور التشوهات السعرية الناجمة عن تصرفهم اللاعقلاني.

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

كل الدراسات التي أتيحت للباحثة الاطلاع عليها مست أحد جوانب موضوع الدراسة الحالية، كما أن كل هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة الجزائرية، ما عدى دراسة حياة النجار التي أجريت في البنوك التجارية العمومية الجزائرية، والجدول التالي يوضح الفرق بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية:

الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
- أشارت الدراسة لنظرية التوقع من خلال مناقشة الاتجاه نحو المخاطرة في ظل نظرية المنفعة المتوقعة وفي ظل نظرية التوقع. - ركزت الدراسة على أثر المعلومات على الاتجاه نحو المخاطر المالية ومن ثم على عملية صنع القرار. - ركزت الدراسة على أثر أنماط متخذي القرار على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية. - ركزت الدراسة على أثر المعالجة الذهنية للمعلومات على الاتجاه نحو المخاطرة. - ركزت الدراسة على تجنب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية. - إضافة إلى الثقة المفرطة وسلوك القطيع سلطت الدراسة الضوء على تحيزات أخرى من بينها الاستدلالات وكره الخسارة وأثرها على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية.	ركزت دراسة جاك على نظرية التوقع باعتبارها بديل رائد لنظرية المنفعة المتوقعة كنظرية للقرار في ظل المخاطرة.
	أظهرت دراسة الطراونة ومعاينة أهمية البيانات المالية كأساس لعملية صناعة القرارات الإدارية.
	ركزت دراسة بريندلي وريتشي على أثر جودة وكمية المعلومات على إدراك المخاطرة.
	ركزت دراسة أيوب نادية على تحديد أنماط المديرين في التعامل مع المشكلات في البنوك التجارية.
	ركزت دراسة فودوا وآخرون على العوامل المؤثرة على كره الخسارة.
	حللت دراسة سلوى السامرائي العلاقة بين النظام الآلي والإنساني في معالجة المعلومات.
	هدفت دراسة أمل أبو زايد إلى معرفة العوامل السلوكية المؤثرة في القرارات الاستثمارية لمديري الاستثمار والوسطاء الماليين في البورصة.
	ركزت دراسة آمال وريم على أثر الثقة المفرطة، سلوك القطيع ووهم السيطرة على تحمل المخاطر في البورصة.
	أحد جوانب دراسة يوسف عبد عطية بحر مست تجنب المخاطرة.
	ركزت دراسة ماري وباتريك على صنع القرار اعتماداً على أعمال كانيمان وتفيرسكي.
	ركزت دراسة العلي وحقبة على أثر السلوك اللاعقلاني ممثلاً في التحيزات السلوكية على حركة الودائع المصرفية.
	سلطت دراسة حياة نجار الضوء على واقع إدارة المخاطر في البنوك التجارية العمومية الجزائرية.
	ركزت دراسة مهدي عطية موحى الجبوري على دور التمويل السلوكي في اتخاذ القرارات المالية وتحليل مواقف المستثمرين من تقصيل للمخاطرة ونفور منها.
	عملت دراسة بن زايد مبارك على توضيح تأثير المتغيرات السلوكية الخاصة بتصرفات الأفراد على كفاءة الأسواق المالية.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة.

12. تقسيمات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، منها ثلاث فصول نظرية وفصل رابع تطبيقي، خصص الفصل الأول من الدراسة للمفاهيم الأساسية حول المعلومات ونظام المعلومات في البنوك التجارية، أما الفصل الثاني فتطرق إلى آليات صنع القرار في البنوك التجارية، مع التركيز على أنماط متخذي القرار ودور المعلومات في صنع القرارات، وتم عرض تحليل اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية على مستوى الفصل الثالث.

أما الجانب التطبيقي فتم عرضه على مستوى الفصل الرابع، حيث خصص لدراسة عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية سواء كانت بنوك تجارية عمومية أو بنوك تجارية خاصة، وذلك عن طريق تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية العاملة في الدوائر التالية: مسيلة، بوسعادة، بسكرة، برج بوعريرج، سطيف، المدية، تيسمسيلت، ووهران، كما تم في هذا الفصل اختبار فرضيات الدراسة هذا من جهة، من جهة ثانية تم إجراء دراسة مقارنة بين النتائج المتوصل إليها المتعلقة بالبنوك التجارية العمومية مع تلك المتعلقة بالبنوك التجارية الخاصة، وذلك من أجل الوقوف على أهم الاختلافات الموجودة بين متخذي القرار العاملين في القطاع البنكي العمومي والعاملين في القطاع البنكي الخاص، ثم صياغة أهم النتائج المتوصل إليها وعرض الاقتراحات المناسبة لهذه الدراسة.

الفصل الأول :

المعلومات ونظام
المعلومات في البنوك
التجارية.

تمهيد:

نظرًا للتطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي أصبحنا نعيش في عصر المعلومات وأضحى لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها أن تتعامل مع المعلومات على أنها مورد اقتصادي ذو قيمة، لذا وجب التركيز على توفير المعلومات ونقلها والتصرف فيها بسرعة ودقة، ذلك أن الاستخدام الأمثل لها من شأنه أن يمكن هذه المنظمات من مواجهة تحديات المنافسة التي أفرزتها ظاهرة العولمة، كما أن التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدت إلى تزايد إدراك المنظمات بشتى أنواعها للدور الذي تلعبه المعلومات التي تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات.

نعمل من خلال هذا الفصل على الإحاطة النظرية بكل ما يتعلق بالمعلومات، لذا ارتأينا تقسيمه إلى أربع مباحث، تناول المبحث الأول كل من البيانات، المعلومات والمعرفة بغرض الوقوف على معاني هذه المصطلحات وخصائصها، ومن ثم معرفة العلاقة بينها، أما المبحث الثاني فتطرق إلى أنواع المعلومات ومصادرها وكذا طرق الحصول عليها، وخصص المبحث الثالث إلى عرض كمية المعلومات وقيمتها، وفي المبحث الرابع والأخير تم التطرق إلى نظام المعلومات في البنوك التجارية.

المبحث الأول: العلاقة المترابطة بين البيانات والمعلومات

هناك ترابط وثيق بين مفاهيم البيانات، المعلومات والمعرفة، لذا سنقوم من خلال هذا المبحث بتوضيح ماهية البيانات وكذا ماهية المعلومات كما نعرض المفاهيم العامة حول المعرفة.

المطلب الأول: ماهية البيانات

سنتناول في هذا المطلب تعريف البيانات وخصائص البيانات اللازمة لاستخلاص المعلومات منها، ومن ثم كيفية معالجة البيانات.

الفرع الأول: تعريف البيانات

هناك العديد من الدراسات التي تناولت تعريف البيانات نذكر منها:

- البيانات هي حقائق تم تجميعها بواسطة الملاحظة أو القياس عن أحداث أو ظواهر أو كيانات، حيث يمكن إعادة استخدامها أو تمثيلها في صورة منفردة أو مجمعة لإنتاج معلومات مفيدة يمكن استخدامها، هذه البيانات بصورتها الأصلية قد لا تكون مفيدة وليس لها أي دلالات بدون معالجة.¹
- البيانات هي المواد الخام، التي تعتمد عليها المعلومات والتي تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم للتحويل إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية في الحواسيب.²
- البيانات هي مجموعة من الحقائق غير المنظمة التي قد تكون في شكل أرقام أو كلمات أو رموز ليس لها علاقة ببعضها البعض أي ليس لها معنى حقيقي ولا تؤثر في سلوك من يستقبلها، وبالتالي فهي حقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة، والبيانات يتم تشغيلها بغرض تحويلها إلى معلومات مفيدة.³ فهي إذن المادة الأولية التي تدخل كمدخلات ليتم معالجتها لتعطي معلومات على شكل مخرجات، لذلك فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ القرار.⁴

يتم تسجيل البيانات في شكل رموز وإشارات، حيث تشمل الرموز الكلمات (المكتوبة و/أو الشفهية)، والرسوم البيانية، والصور التي تمثل اللبنة الأساسية للاتصال، وتشمل الإشارات أجهزة الاستشعار والقراءات الحسية، ورموز البيانات هي تخزين للمعنى، إذ يتمثل الغرض الرئيسي من البيانات في تسجيل الأنشطة والمواقف، لمحاولة التقاط الحدث الحقيقي.⁵

¹ سمير إسماعيل محمد مصطفى: تحليل النظم منظومة الإدارة بالمعلومات - مقدمة في منهجيات التحليل والتصميم -، الطبعة الأولى، دار نافع للطباعة، القاهرة، مصر، 2002، ص 10.

² عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

³ نوري منير: نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص 45.

⁴ فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 46.

⁵ Anthony Liew DIKW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and their Interrelationships, Business Management Dynamics, Vol.2, No.10, Apr 2013, p 49.

من خلال ما سبق يمكن تعريف البيانات بأنها: "مجموعة من الاشارات والرموز التي لا معنى ولا فائدة لها إلا بعد معالجتها وتحويلها إلى معلومات".

الفرع الثاني: خصائص البيانات اللازمة لاستخلاص معلومات موثوق فيها

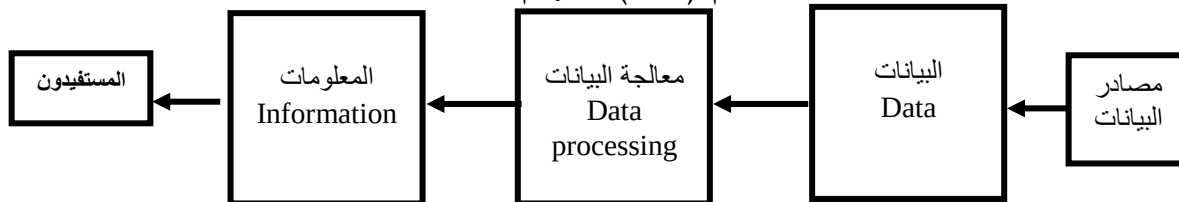
تتميز البيانات اللازمة لاستخلاص المعلومات الموثوق فيها بالخصائص التالية:¹

- لا بد أن تكون البيانات دقيقة وخالية من الأخطاء؛
- ضرورة مطابقة البيانات للواقع حتى تعبر عن حقيقة الأمور؛
- يجب أن تتصف البيانات بالشمول فلا تكون مفصلة بشكل مفرط ولا موجزة بشكل يضيع معناها؛
- ضرورة انسجام البيانات فيما بينها دون تعارض ولا تناقض؛
- لا بد أن تكون البيانات صالحة للاستخدام من حيث الجانب الزمني.

الفرع الثالث: معالجة البيانات

من أجل تحويل البيانات إلى معلومات لا بد من اتباع مجموعة من الخطوات، وتعرف عملية التحويل باسم معالجة البيانات، حيث يمكن تعريف معالجة البيانات بأنها: "مجموعة العمليات التي تتم على البيانات لتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات"². والشكل التالي يوضح مفهوم معالجة البيانات:

الشكل رقم (1-1): مفهوم معالجة البيانات.



المصدر: نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،

2012، ص 58.

من خلال الشكل رقم (1-1)؛ نلاحظ أنه يتم استقبال البيانات من مختلف المصادر ثم تتم معالجتها للحصول على معلومات تفيد في اتخاذ القرار وتتم عملية معالجة البيانات تبعا للخطوات التالية: أولاً: الحصول على البيانات وتسجيلها؛ يتم الحصول على المعلومات إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية، ومن ثم تأتي عملية التسجيل يدويا أو آليا، وبعد ذلك يتم تخزين هذه البيانات.³

¹ حسين مصطفى هلالى: نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار، ورقة بحثية مقدمة لندوة الخدمات البنكية الالكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص3.

² نوري منير، مرجع سابق، ص 57.

³ رجيح مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 97.

ثانيا: **مراجعة البيانات**؛ تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن البيانات التي تم الحصول عليها وتسجيلها صحيحة وسليمة ويمكن القيام بهذه العملية إما يدويا أو آليا اعتمادا على آلات مخصصة للمراجعة.¹

ثالثا: **التصنيف**؛ يتم تصنيف البيانات اعتمادا على معيار معين، وذلك من خلال وضع هذه البيانات في مجموعات متجانسة كأن يتم تصنيف العملاء حسب درجة الوفاء والتسديد.²

رابعا: **الفرز**؛ تتضمن هذه العملية ترتيب البيانات بأسلوب يتوافق مع كيفية استخدام تلك البيانات مثل ترتيب العملاء حسب الحروف الأبجدية أو حسب حجم معاملاتهم وهذا الترتيب قد يكون تصاعديا أو تنازليا.³

خامسا: **التلخيص**؛ الغاية من عملية التلخيص هي دمج مجموعة من عناصر البيانات حتى تتناسب واحتياجات مستخدميها، وتستخدم هذه البيانات عادة من قبل المستويات الإدارية العليا فمثلا الميزانية العامة تعتبر تلخيصا للعمليات التي تمت خلال فترة معينة، فالتلخيص إذن يوفر لمستخدمي البيانات فكرة عامة حول أنشطة معينة.⁴

سادسا: **العمليات الحسابية والمنطقية**؛ قد تكون العمليات الحسابية بسيطة وسهلة كالطرح والضرب والقسمة أو معقدة كأساليب بحوث العمليات والاقتصاد القياسي والأساليب الرياضية، والعمليات المنطقية كذلك قد تكون بسيطة أو معقدة، فتحديد عدد العملاء الذين منحهم البنك قرضا قصير الأجل خلال فترة زمنية معينة يعد عملية منطقية بسيطة، والغرض من العمليات الحسابية والمنطقية عموما هو تقديم بيانات جديدة ومفيدة للمستخدم.⁵

سابعا: **التخزين**؛ يتم تخزين البيانات بغرض الاحتفاظ بها لحين الحاجة إليها، سواء تم تخزين البيانات في شكل مستندات ورقية أو أشرطة فيديو أو وسائط ممغنطة، فإن الوسيلة المستخدمة في التخزين تؤثر على طريقة وكفاءة الاسترجاع.

ثامنا: **الاسترجاع**؛ بمعنى البحث عن بيانات معينة واستعادتها عند الحاجة.

¹ محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 124.

² مداحي عثمان: دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009، ص 52.

³ نوري منير، مرجع سابق، ص ص 58، 59.

⁴ مداحي عثمان، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

⁵ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 98.

تاسعا: إعادة الإنتاج؛ يقصد بهذه العملية تقديم البيانات في شكل مفهوم وسهل الاستخدام من قبل من يطلبها، فيمكن تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب، أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية كما يمكن تقديم البيانات من خلال شاشة الحاسوب مباشرة.¹

عاشرا: النشر والاتصال؛ تهدف هذه العملية إلى نقل البيانات من مكان إلى آخر،² حيث يتم من خلال هذه العملية إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت وبالشكل وفي المكان المناسب.³

المطلب الثاني: ماهية المعلومات

سننتظر في هذا المطلب إلى تعريف المعلومات وأهميتها إضافة إلى الخصائص التي تميز المعلومات الجيدة.

الفرع الأول: تعريف المعلومات

تعددت الدراسات التي تناولت تعريف المعلومات نذكر منها:

التعريف الأول: المعلومات هي "مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة، وهي بيانات تمت معالجتها ثم تطبيقها وتحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى لمستخدميها".⁴

التعريف الثاني: المعلومات هي "الرسالة التي تحوي معنى، ومصادر المعلومات تأتي حاليا من الاتصالات وتاريخيا من معالجة البيانات، جوهرها الغرض من المعلومات هو المساعدة في اتخاذ القرارات أو حل المشاكل".⁵

التعريف الثالث: كما تعرف المعلومات أيضا أنها "بيانات تم تنظيمها ولها معنى وقيمة، أو هي بتعبير Bateson التمييز الذي يصنع تمايزا ويعطي المستفيد فهما وإدراكا".⁶

التعريف الرابع: عرف Peter Drucker المعلومات على أنها "بيانات تتمتع بأهمية وهدف"، حيث يحول الأشخاص البيانات إلى معلومات من خلال تنظيمها في بعض وحدات التحليل (مثل: الدولار، التواريخ،

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 133.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 98.

⁴ عبد اللاه إبراهيم الفقي: نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 135.

⁵ Anthony Liew DIKIW, Op Cit, p 50.

⁶ سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الادارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 21، 22.

أو العملاء)، واتخاذ قرار بشأن وحدة التحليل المناسبة ينطوي على تفسير سياق البيانات وتلخيصها في شكل موجز أكثر، كما يجب أن يتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن وحدة التحليل.¹

التعريف الخامس: المعلومات هي "بيانات تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعا للفرد مستقبلها والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها".² ويرى Saint-Onge أن المعلومات هي بيانات منظمة.³

التعريف السادس: المعلومات هي "مجموعات من الحقائق ذات المعنى والمفيدة للعنصر البشري في عمليات معينة مثل عملية صنع القرارات".⁴ وتعتبر المعلومات تسجيلًا للخبرات المفيدة لمقابلة احتياجات متخذ القرار وتقليل حالات عدم التأكد، فاتخاذ القرار الإداري يحتاج أن تتحول البيانات إلى معلومات، ولا بد من التأكيد أن المعلومات بالنسبة لشخص ما، قد تكون بيانات بالنسبة لشخص آخر.⁵

من التعاريف السابقة يمكن القول أن: المعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها بغرض جعلها ذات معنى وقيمة ومن ثم استخدامها في صنع القرارات وحل المشاكل.

الفرع الثاني: أهمية المعلومات

نظرًا للتطورات التي عرفها العالم أصبحنا نعيش في عصر المعلومات والاقتصاد المعرفي وأهم ما يميز هذا العصر سرعة انتشار المعلومات، حيث أصبحت المعلومات أكثر أهمية وأصبحت المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة تدرك قيمة المعلومات، التي تتحدد بمدى ملاءمتها من حيث الكم والكيف مع التغيرات السريعة والدائمة (سواء كانت هذه التغيرات في الأهداف أو البدائل أو الوسائل) التي تتصف بها بيئة الأعمال حاليًا، مما أدى إلى ضرورة وجود تدفق دائم للمعلومات الملائمة التي تساعد المنظمات على اتخاذ القرارات المناسبة، فاستخدام المعلومات بكفاءة وفعالية يمكن المنظمات من التمتع بميزة تنافسية تجعلها في مركز أفضل مقارنة بمنافسيها.⁶

¹ KERI E. PEARLSON, CAROL S. SAUNDERS: **Managing and Using Information Systems A Strategic Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, United States of America, 2010, p p 348, 349.

² إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 97.

³ Jose Claudio Terra, Terezinha Angeloni : **Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management**, Depending on the Website:
http://www.providersedge.com/docs/km_articles/understanding_the_difference_between_im_and_km.pdf,
07/09/2015, 10 pm.

⁴ نبيل محمد مرسى: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2005، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 18.

⁵ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 47.

⁶ ناصر نور الدين عبد اللطيف: نظم المعلومات المحاسبية ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006-2007، ص ص 13، 14.

فالمعلومات تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار المناسب وحل المشاكل، كما تساعدنا في نقل خبراتنا للآخرين والاستفادة من المعرفة المتاحة،¹ إلا أن توفر المعلومات لا يكفي بل لا بد من القدرة على الاستفادة منها والتعامل معها بشكل متكامل، سواء من خلال تحليلها أو التحكم الجيد فيها أو اختيارها بغرض توفير قاعدة معلومات واسعة تضمن اتخاذ قرارات ملائمة.² كما يجب الإشارة إلى أن هذه التغيرات السريعة كان لا بد من أن يصاحبها تغيير في نظرة متخذ القرار فلم يعد يعتمد على الحدس والخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات بشكل دائم، بل هناك اتجاه نحو القيام بالدراسات والبحوث ولاعتماد على الأساليب العلمية التي تعمل على تجهيز مختلف البيانات ومن ثم معالجتها من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

أهمية المعلومات لا تنحصر في تسيير الأمور الداخلية للمنظمة فقط، بل تتعداها إلى تسيير أمورها الخارجية وكذا في تحديد علاقتها مع محيطها، فمن خلال المعلومات التي تصدرها المنظمة وتصح عنها لمحيطها يستفيد المستثمرون فهي تساعدهم على قياس مدى صحة الأداء المالي للمنظمة، كما يستفيد المقرضون والممولون من المعلومات في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة ومن ثم اتخاذ قرار الإقراض. وإفصاح المنظمة عن معلوماتها يفيد أيضا الأجهزة الرقابية والحكومية في الحكم على مدى التزام المنظمة بالقواعد واللوائح والإجراءات والقوانين، أما الموردون والعملاء فتسمح لهم هذه المعلومات بمعرفة مدى امكانية التعامل مع المنظمة، لذا تسعى المنظمات جاهدة لتوفير المعلومات الضرورية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، مما يسمح باتخاذ قرارات رشيدة ومن ثم تحسين الأداء وضمان الاستمرارية والتأقلم مع المحيط الخارجي.³

الفرع الثالث: خصائص المعلومات

تحتاج المنظمة إلى معلومات متنوعة لحل المشاكل التي تواجهها، وحتى تكون المعلومات جيدة وذات فائدة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص أهمها:

أولاً: التوقيت المناسب؛ لا بد من مراعاة التوقيت المناسب فالمعلومات إذا لم تصل إلى المستفيد في الوقت المناسب قد تفقد قيمتها، وبالتالي ما هي إلا خسارة في الوقت والجهد والمال الذي أنفق في إنجازها، لذا لا بد من احترام قيمة الوقت والاستفادة من المعلومات في الوقت المناسب ذلك أن هناك عوامل متغيرة تؤثر على المعطيات فالمعلومات غير ثابتة وغير مستقرة في كثير من الحالات.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 108.

² أحمد زردومي: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد 10، 2010، ص ص 191، 192.

³ غزالي عمر: دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرار - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 63.

⁴ أحمد زردومي، مرجع سابق، ص 197.

ثانياً: الملاءمة؛ ويقصد بها أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة بالموضوع ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون المعلومات موجهة خصيصاً لحل المشكلة المدروسة ومتوافقة مع احتياجات المستفيد.¹

ثالثاً: الوضوح؛ يجب أن تكون المعلومات واضحة مما يجعلها أكثر فائدة في المجال المطلوب بها،² والمقصود بالوضوح هو تقديم المعلومات بطريقة يسهل للمستخدم فهمها، حيث يجب أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض بغرض تمكين متخذ القرار من الوصول إلى قرارات صائبة.³

رابعاً: الشمول؛ بمعنى احتواء المعلومات للحقائق الأساسية التي يحتاجها المستفيدون أو متخذو القرار، وهذا لا يعني توفير معلومات كثيرة للمستفيد ويختار منها ما يحتاج لأن ذلك يؤدي إلى تضيق الوقت ومن ثم التقليل من قيمة المعلومات وفائدتها، ففي بعض الأحيان يكون المطلوب هو معلومات مختصرة (جداول أو رسومات بيانية أو غيرها) قادرة على تزويد متخذ القرار بإجابة سريعة ومكثفة عن استفساره، أي أنه يجب أن تتوفر خاصية الإيجاز إلى جانب خاصية الشمول وللحاسب دور مهم في هذا المجال.⁴

خامساً: عدم التحيز؛ ويقصد بها عدم تعمد تحريف أو تغيير المعلومات بغرض التأثير على المستفيد (متخذ القرار) للوصول إلى نتيجة معينة بمعنى خلو المعلومات من التحيز.⁵

سادساً: الاقتصاد؛ حيث تكون المعلومات اقتصادية إذا فاقت قيمتها تكلفتها، أما إذا كان العكس فتكون غير اقتصادية،⁶ بمعنى يجب ألا تكلف المعلومة أكثر مما يُتوقع أن تفيد وبهذا تكون قيمة المعلومة إيجابية، والمقصود من ذلك أن تكون تكلفة المعلومة المادية والجهد المبذول في إنتاجها والوقت اللازم للحصول عليها وإعدادها أقل من حجم الفائدة أو المنفعة المتوقعة من استخدامها.⁷

سابعاً: الدقة والتأكد؛ يجب أن تكون المعلومات صحيحة خالية من الأخطاء الممكن حدوثها خلال مراحل إنتاجها (تجميع، تسجيل ومعالجة البيانات)، ذلك أن المعلومات غير الدقيقة من شأنها أن تضلل متخذ القرار بدلاً من أن تساعد، وبالتالي عدم الحصول على النتائج المنتظر تحقيقها. حيث تختلف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات حسب المدى الزمني الذي تغطيه، فمثلاً إذا كانت هذه المعلومات

¹ فايز جمعة النجار، مرجع سابق، ص 64.

² علاء السالمي وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 20.

³ عبد اللاه إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

⁴ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 113.

⁵ محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 197.

⁶ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 113.

⁷ غزالي عمر، مرجع سابق، ص 55.

عبارة عن تنبؤات مستقبلية فإن درجة دقتها تتخضع كلما كان المستقبل بعيداً، والعكس في المستقبل القريب. ولا بد أن يتم الحصول على المعلومات من مصدر موثوق منه، ذلك أن المعلومات يجب أن تكون مؤكدة من حيث مصدرها ولا تحتوي على أخطاء، ويمكن التأكد من صحتها من خلال إرجاعها إلى مصدرها الأصلي أو بمقارنتها مع معلومات مؤكدة أخرى.¹

ثامناً: المرونة؛ بمعنى أن تكون المعلومات قابلة للتكيف مع أكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لهذا يجب أن تتمتع المعلومات بمرونة بحيث يمكن استخدامها مع مختلف أنواع القرارات بفعالية.²

في الواقع نادراً ما تتوفر كل الخصائص السابقة الذكر في المعلومات، وغالباً يتصرف متخذو القرار اعتماداً على المعلومات المتاحة لهم، ولكن كلما توافرت هذه الخصائص في المعلومات كلما ساعدت على تحسين العملية الإدارية، فمهما كان نشاط المنظمة فإنه يجب أن تحصل على المعلومات وتحللها ومن ثم تتصرف بناءً على تفسير هذه المعلومات.³ كما تجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين جودة المعلومات وخصائص المعلومات، فهناك من يرى أنهما يحملان نفس المعنى إلا أن جودة المعلومات تتمثل في مدى توافر هذه الخصائص في المعلومات لترتفع إلى مستوى الجودة ومن ثم الاعتماد عليها في ترشيدها للقرارات، في حين تشير الخصائص إلى ما يجب أن تكون عليه المعلومات.⁴

الفرع الرابع: جودة المعلومات

تتوقف جودة المعلومات على قدرتها على التأثير في متخذ القرار وتحفيزه على اتخاذ قرار معين، إضافة إلى قدرتها على جعل القرارات أكثر فعالية، ويمكن تحديد درجة جودة المعلومات اعتماداً على ثلاث عوامل هي: منفعة المعلومات لمتخذ القرار، درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار والأخطاء والتحيز.

أولاً: منفعة المعلومات (Utility of Information)

تقيم المعلومات من زاوية المنفعة المحققة منها، وتتجلى هذه المنفعة في عنصرين هما: صحة المعلومة وسهولة استخدامها،⁵ يمكن تحديد أربع منافع للمعلومات على النحو التالي:

¹ شهاب حمد شيخان: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 7، 2011، ص 116.

² عبد اللاه إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 139.

³ نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009، ص 135.

⁴ صدام محمد محمود الحياي وآخرون: أثر التجارة الإلكترونية على جودة المعلومات المحاسبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2006، ص 137.

⁵ عبد الله غالم، محمد قريشي: دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011، ص 137.

1. **منفعة شكلية (Form utility):** ويقصد بها تطابق شكل المعلومات ومحتواها مع متطلبات متخذ القرار، فكلما كان هناك تطابق تزداد جودة المعلومات.
2. **منفعة زمنية (Time utility):** بمعنى توفر المعلومات لمتخذ القرار في وقت الحاجة، فكلما تم توفر المعلومات في الوقت الملائم لمتخذ القرار كلما زادت جودتها.
3. **منفعة مكانية (Place utility):** ويقصد بها إمكانية وسهولة الحصول على المعلومات، فالحصول على هذه الأخيرة بسهولة يزيد من جودتها.¹
4. **منفعة تقييمية وتصحيحية (Utility evaluative and corrective):** يقصد بها قدرة المعلومات على تقييم نتائج تنفيذ القرارات إضافة إلى قدرتها على تصحيح الانحرافات في هذه النتائج حيث يرجع السبب في ضعف جودة المعلومات إلى تحديد أهداف غير واقعية.²

- لما كان الحصول على المعلومات يحتاج تكلفة فإنه في حالة زيادة تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه الأخيرة يكون أمام المنظمة بديلين:
- زيادة قيمة المعلومات إما من خلال الرفع من درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات.
 - تخفيض التكلفة إما من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المتحصل عليها من هذه المعلومات.³

ثانياً: درجة الرضا عن المعلومات (Information satisfaction)

غالباً ليس من السهل الحكم على مدى مساهمة المعلومة في تحسين جودة القرارات، وبالتالي فإن مقياس رضا متخذ القرار عن المعلومات يعتبر بديل لقياس كفاءة المعلومات، ويمكن معرفة درجة الرضا اعتماداً على متخذ القرار فإذا كان متخذ القرار يدرك أن نظام المعلومات الموجود يتيح له المعلومات اللازمة التي تدعم عملية اتخاذ القرار، فإنه يتم تدعيم درجة الرضا عن النظام والعكس صحيح.⁴

ثالثاً: الأخطاء والتحيزات (Errors and biases)

في معظم الأحيان يفضل متخذو القرار جودة المعلومات عن كمية المعلومات ذلك أن الجودة أهم من الكم، ومما لا خلاف فيه أن جودة المعلومات تتباين باختلاف الأخطاء والتحيزات الموجودة في هذه المعلومات، حيث أن السبب في التحيز يعود دائماً إلى محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية ممارسة حق

¹ صدام محمد محمود الحياي وأخرون، مرجع سابق، ص 136.

² مؤيد الساعدي، سلمان عبود زبار: جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 3، 2013، ص 16.

³ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 108.

⁴ عبد الله غالم، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 137 (بتصرف).

توزيع المعلومات داخل المنظمة. وتنشأ مشكلة التحيز في المعلومات نظراً لأن مُستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز، وإلا كان من الهين عليه القيام بعملية التعديل الضرورية لتقادي هذا التحيز، ذلك أنه عند إدراك التحيز في المعلومات ومعرفته يمكن علاجه بسهولة، في حين أن الأخطاء تعتبر مشكلة هامة ليس من السهل علاجها، وغالباً يعود سبب الخطأ في المعلومات إلى ما يلي:

1. جمع البيانات وقياسها بطريقة غير دقيقة؛
2. معالجة البيانات بطريقة غير سليمة، أو فقدان أجزاء من البيانات وعدم تشغيلها بعضها؛
3. تسجيل البيانات بشكل خاطئ، أو حفظ المعلومات في ملف خاطئ؛
4. الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات؛
5. التزوير المقصود في البيانات.

لا يمكن لمستلم المعلومات أن يكشف الخطأ والتحيز مما يؤثر على جودة المعلومات إلا أنه يمكن اتباع مجموعة من الطرق للتقليل من الأخطاء والتحيزات منها:

- الرقابة الداخلية على المعلومات بغرض اكتشاف الأخطاء؛
- المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات؛
- زيادة الثقة حول صحة المعلومات؛
- تحديد قواعد خاصة بعملية معالجة البيانات.¹

المطلب الثالث: أهمية البيانات والمعلومات في الحصول على المعرفة

بعد التطرق لمفهومي البيانات والمعلومات والوصول إلى أن البيانات هي المادة الأولية أو المادة الخام للمعلومات لابد من الإشارة إلى ماهية المعرفة، باعتبار أن البيانات مرتبطة بالمعلومات والمعلومات مرتبطة بالمعرفة.

الفرع الأول: تعريف المعرفة

تعني المعرفة: "الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي تم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة".²

¹ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 110.

² عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011، ص 27.

كما تعرف المعرفة بأنها: "عبارة عن معلومات تم تنظيمها ومعالجتها لتحويلها إلى خبرة أو إلى معرفة مبتكرة، أو هي الحصيلة النهائية لاستخدام المعلومات من قبل متخذي القرار والمستخدمين الذين يحولون المعلومات إلى معرفة".¹

فالمعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث نتلقى المعلومات ونخرجه بما تدركه حواسنا، فالمعلومات هي وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحس، التخمين والممارسة الفعلية والحكم.²

أي أن المعرفة هي نتاج استيعاب المعلومات والمهارات لدى الفرد، مما يؤدي إلى تحسين القدرات العملية وبالتالي إلى الممارسة الأفضل، وهذا ما تسعى المنظمات للوصول إليه.³

وبالتالي المعرفة هي ما يتحصل عليه متخذ القرار نتيجة استخدام المعلومات، فهي إذن معلومات تم تنظيمها وتوجيهها اعتماداً على الخبرة والتجربة.

الفرع الثاني: خصائص المعرفة وأنواعها

أولاً: خصائص المعرفة؛ تتميز المعرفة بخصائص عديدة أهمها ما يلي: ⁴

- أنها إنسانية، أي أنها تعتمد على العقل البشري؛
- أنها غير ملموسة؛
- أنها تولد وتجدد؛
- أنها تتقدم؛
- أنها تحاز وتمتلك؛
- أنها تخزن، ولا تفنى بالاستعمال.

ثانياً: أنواع المعرفة؛ بصفة عامة هناك نوعان من المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

- **المعرفة الضمنية:** هي معرفة شخصية يتم تخزينها في رؤوس الأفراد، وهي متراكمة نتيجة للدراسة والخبرة يتم تطويرها من خلال عملية التفاعل مع الآخرين، تنمو المعرفة الضمنية من خلال ممارسة المحاولة والخطأ وتجربة النجاح والفشل.

¹ عبد اللاه إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 135.

² سيد صابر تعلب: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 134.

⁴ المرجع نفسه، ص ص 140، 141.

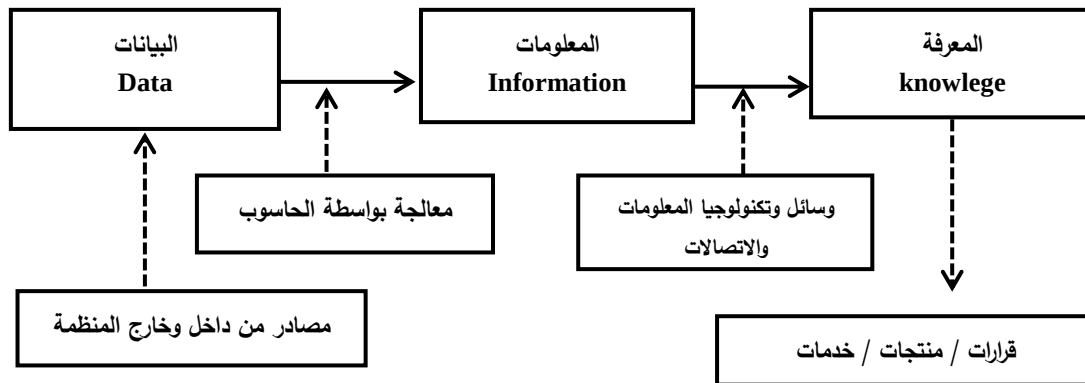
فالمعرفة الضمنية إذن هي محددة السياق إذ أنه من الصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها وتسجيلها والتعبير عنها، وهي تشمل الرؤى الذاتية والحدس والتخمين، فهي معرفة حدسية من الصعب نقلها وتوضيحها، بما أن المعرفة الضمنية شديدة الخصوصية فإن درجة إمكانية مشاركتها تعتمد إلى حد كبير على قدرة واستعداد الشخص يمتلكها لنقلها للآخرين.¹

■ **المعرفة الصريحة:** وتتمثل في المعرفة التي تعتمد على التوصل إلى البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها بأساليب منهجية، ويتميز هذا النوع من المعرفة بأنه منظم وجاهز وقابل للنقل والتعليم، ويمكن المشاركة فيها حيث تظهر دون غموض ويمكن صياغتها في إطار رسمي إذ تكون موثقة في مصادر رسمية (الكتب، والأدلة وبحوث المؤتمرات وإجراءات العمل والسياسات وقواعد البيانات والمعرفة) ولهذا يطلق عليها أيضا اسم المعرفة الرسمية.²

الفرع الثالث: العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة

بعد الحصول على البيانات يتم معالجتها اعتمادًا على الحاسوب مما يتيح لنا الحصول على المعلومات، بعد تنظيم هذه الأخيرة واستيعابها اعتمادًا على تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتم الحصول على المعرفة. ويمكن توضيح علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): تصور العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.



المصدر: عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة،

عمان، الأردن، 2007، ص 31.

من خلال الشكل رقم (1-2)؛ نلاحظ أن متخذ القرار يستقبل البيانات سواء من داخل أو خارج المنظمة هذه البيانات يتم معالجتها بواسطة الحاسوب لتصبح معلومات، هذه الأخيرة وباعتماد على تكنولوجيا المعلومات تتحول إلى معرفة تساعد على اتخاذ القرارات.

¹ Filemon A. Uriarete. Jr : **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008, p 5.

² رجي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 148.

- كما يمكن حصر أهم الفروقات بين المعلومات والمعرفة فيما يلي:
1. المعرفة هي الإلمام بالحقائق التي يتم الحصول عليها من خلال الدراسة والملاحظة والخبرة الشخصية؛
 2. المعلومات تجعل المعرفة متاحة؛
 3. المعرفة يحتفظ بها أما المعلومات يمكن مشاركتها مع الآخرين؛
 4. المعلومات قد تكون صحيحة أو خاطئة وهي ملخصة، المعرفة يعتقد أنها صحيحة، مبررة، وتعتمد على افتراضات غير زائفة؛
 5. المعلومات هي ما يتم الحصول عليه من مصادر مختلفة وتحول فيما بعد إلى معرفة؛
 6. يستطيع الأشخاص اكتساب المعرفة، في حين أجهزة الكمبيوتر لديهم معلومات فقط؛
 7. المعرفة تكون في الرأس في حين المعلومات يمكن أن تكون في أي مكان؛
 8. المعلومات تكون عادة غير متكاملة وتعالج البيانات، المعرفة هي معلومات تم دمجها في هيئة قائمة من المعلومات.

الاسهامات المذكورة أعلاه متنوعة ومستقلة لأنها قد تكون توضيح إلى حد كبير للاختلافات بين المعلومات والمعرفة، من الواضح أن هناك ارتباط وثيق بين المعلومات والمعرفة، فاعتمادًا على البيانات يتم إنشاء المعلومات، وعند تلقي المعلومات أو نقلها يتم الاحتفاظ بها كمعرفة، والمعرفة عندما يتم استخدامها بشكل منطقي ومعقول تعتبر حكمة.¹

¹ Michael Ahenkorah-Marfo: **Clarifying Concepts of Knowledge and Information - Literature Review**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 2, June 2012, p p 6, 7.

المبحث الثاني: أنواع ومصادر المعلومات

تصنف المعلومات إلى عدة أنواع اعتمادًا على معايير عديدة، ويتم الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة وبطرق متنوعة، من خلال هذا المبحث سنتناول أنواع المعلومات ومصادرها.

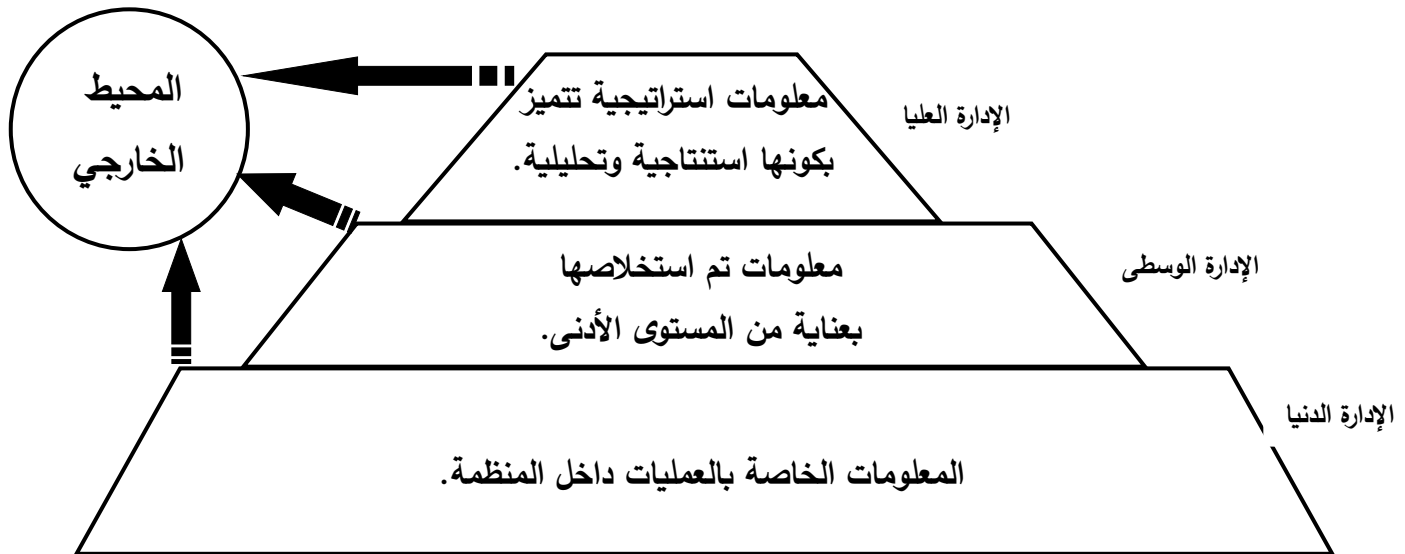
المطلب الأول: أنواع المعلومات

نظرًا لتفاوت احتياجات المنظمة من المعلومات فإن طبيعة المعلومات تتحدد وفقًا للمستفيد من تلك المعلومات وبالتالي فإن تصنيف المعلومات يختلف من مستفيد لآخر، وعموماً يمكن تصنيف المعلومات وفقًا للمعايير التالية:

الفرع الأول: تصنيف المعلومات حسب المستوى الإداري

تنقسم المنظمة إلى ثلاث مستويات إدارية: المستوى التنفيذي، المستوى التكتيكي والمستوى الاستراتيجي، وتبعا لهذا التقسيم فإن المعلومات تنقسم إلى ثلاث شرائح، فالشريحة الأولى تحتوي على المعلومات الخاصة بالعمليات في المنظمة وتتميز هذه المعلومات بأنها يومية وذات أحجام كبيرة، أما الشريحة الثانية فهي تحتوي على معلومات تم استخلاصها بعناية من مستوى العمليات الأدنى بغرض مساعدة الإدارة في تنفيذ النشاطات التكتيكية وحل المشاكل التي تواجه الإدارة في هذا المستوى، أما الشريحة الثالثة فتحتوي على المعلومات الاستراتيجية أي المعلومات الاستنتاجية والتحليلية التي تم استخلاصها من المستوى الأدنى والتي يستفاد منها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية،¹ والشكل التالي يوضح الشرائح السابقة الذكر:

الشكل رقم (1-3): شرائح المعلومات داخل المنظمة.



المصدر: علاء عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

¹ علاء عبد الرزاق محمد السالمي: نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 24.

الفرع الثاني: تصنيف المعلومات حسب المعيار الزمني

اعتمادًا على هذا المعيار تصنف المعلومات إلى معلومات تاريخية وأخرى تنبئية، فالمعلومات التاريخية يتم استعمالها بغرض إيجاد حلول بديلة لمشكلة ما، في حين يتم استعمال المعلومات التنبئية لتصميم حلول بديلة تمهيدًا لعملية الاختيار.¹

الفرع الثالث: تصنيف المعلومات حسب درجة الرسمية

وفقًا لهذا المعيار تصنف المعلومات إلى رسمية وأخرى غير رسمية المعلومات الرسمية هي تلك التي تنتج رسميًا من قبل المنظمة، وهي تميل إلى أن تكون مرتبطة بمكاتب خاصة تتحمل مسؤولية إنتاجها بشكل منتظم وغالبًا ما تنشر من خلال قنوات الاتصال.² وتكون في شكل متطلبات قانونية، تعليمات، إجراءات محاسبية، موازنات تخطيطية، متطلبات الاتصال والرقابة، ومتطلبات اتخاذ القرارات، ويجب أن تتميز هذه المعلومات بالموضوعية كما يجب أن تخضع لدورة تدفق محددة بين المستويات الإدارية المختلفة لتسيير الأنشطة المختلفة.³ أما المعلومات غير الرسمية فتشمل الآراء والأفكار والخبرات الشخصية والشائعات، حيث يمكن لهذا النوع من المعلومات أن يتكامل مع المعلومات الرسمية في حالة وجودها، كما يمكن أن يستخدم كبديل للمعلومات الرسمية في حالة عدم وجودها، وتتوقف قيمة المعلومات غير الرسمية على المستفيد نفسه.⁴

الفرع الرابع: تصنيف المعلومات حسب مصدرها

بالنظر إلى هذا المعيار قد تكون المعلومات داخلية أو خارجية، فالمعلومات الداخلية تتمثل في تلك الناتجة عن عمليات المنظمة، في حين أن المعلومات الخارجية تنتج من بيئة المنظمة. ويمكن أيضا تصنيف المعلومات وفقا لهذا المعيار إلى معلومات أولية وأخرى ثانوية، فالمعلومات الأولية هي التي تجمع لأول مرة، والمعلومات الثانوية هي التي تم جمعها وتخزينها.⁵

الفرع الخامس: تصنيف المعلومات حسب درجة التغير

حسب معيار درجة التغير يمكن تصنيف المعلومات إلى معلومات ثابتة وأخرى متغيرة، المعلومات الثابتة هي تلك التي لا يمكن لعامل الزمن أن يؤثر فيها أو يغيرها، أما المعلومات المتغيرة فهي التي تتأثر بعامل الزمن ويمكن أن تتغير من فترة لأخرى.⁶

¹ غزالي عمر، مرجع سابق، ص 59.

² Alistair Mutch: **Managing Information and Knowledge in Organizations**, published by Routledge, New York, United States of America, 2008, p 53.

³ محمد عبد الفتاح العشماوي: نظم المعلومات المحاسبية (الإطار العلمي والواقع العملي)، الطبعة الأولى، جامعة المنوفية، مصر، 2000، ص 42.

⁴ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص ص 289، 290.

⁵ نوري منير، مرجع سابق، ص 68.

⁶ عبد الستار محمد علي العدوان: استهلاك قيمة المعلومات في ضوء مفهوم دورة الحياة المفاهيم، الأهمية والأثر وإمكانات القياس، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 94، 2009، ص 312.

المطلب الثاني: مصادر المعلومات وطرق الحصول عليها

تعتبر المعلومات ذات أهمية بالغة لاتخاذ القرار، لذا يسعى مختلف متخذي القرار للحصول على هذه المعلومات من مصادر مختلفة وبطرق متنوعة.

الفرع الأول: مصادر المعلومات

أولاً: المصادر الداخلية؛ تتمثل في المجموعة الشبكية الداخلية للاتصالات كاستعمال الهاتف، الفاكس، البرقيات، أو المعلومات المتعلقة بطريقة أداء الموارد البشرية والمراقبة أو الصيانة أو الإصلاحات المتعلقة بالمراسلات والعقود المبرمة والمعلومات الخاصة بالشؤون المالية المتمثلة في الميزانيات التقديرية والحسابات والنفقات والإيرادات.¹

ثانياً: المصادر الخارجية؛ تشمل هذه المصادر بعض التقسيمات كالعلاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية، حيث تزود هذه المصادر المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تمنح متخذي القرار قاعدة ضرورية من المعلومات تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة.²

نظراً لكون المصادر الخارجية تزود المنظمة بمعلومات حول عناصر المحيط الخارجي الذي تتفاعل معه فهي تعتبر مهمة جداً بالنسبة للمنظمة، وتتضمن المصادر الخارجية للمعلومات قسمين هما:

- **المصادر الأولية للمعلومات:** وتشمل المعلومات التي تم الإفصاح عنها وتوضيحها من قبل مصدرها الأصلي أو منشأها الأساسي، وهي بذلك تمثل الحقيقة دون تزوير أو تشويه أو حذف أو تلخيص. بصفة عامة تتضمن هذه المصادر: الوثائق والتقارير الإدارية والمنشورات، كما تشمل وقائع المؤتمرات الرسمية والدوريات العلمية، حيث يتم الحصول على المعلومات الأولية اعتماداً على الملاحظة، التجربة، المسح أو التقدير الشخصي.

- **المصادر الثانوية للمعلومات:** وتشمل كل المعلومات التي تنتج من غير مصدرها الأصلي، والتي تتعرض لبعض التصحيحات والتعديلات قبل الإفصاح عنها، وتشمل الصحف والمجلات والدوريات والأجهزة الحكومية، وتتصف المصادر الثانوية للمعلومات بأنها محددة وجاهزة، وتكلفتها منخفضة نسبياً.³

¹ أحمد زردومي، مرجع سابق، ص 195.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 297.

³ غزالي عمر، مرجع سابق، ص 59.

الفرع الثاني: طرق الحصول على المعلومات:

تتمثل الطرق التي يمكن أن تستخدم في الحصول على المعلومات فيما يلي:

أولاً: الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود (Indirect Viewing)؛ يقصد بهذه الطريقة حصول متخذ القرار على المعلومات بدون هدف محدد مسبقاً مثل المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات، حيث أن المعلومات المتحصل عليها اعتماداً على هذه الطريقة تعتبر أقل المعلومات تكلفة.

ثانياً: الحصول على المعلومات بشكل مشروط (Conditioned Viewing)؛ وفقاً لهذه الطريقة يكون لمتخذ القرار هدف معين في تلقي المعلومات وإدارتها وتحليلها ومن ثم تقييم مدى فائدتها مثل قراءة المجلات المتخصصة.¹

ثالثاً: البحث غير الرسمي (Informal Search)؛ وفقاً لهذا الطريقة يتم الحصول على المعلومات اعتماداً على الجهود غير المنظمة أو غير المخططة المبذولة من قبل متخذ القرار لتحقيق هدف معين، مثل الاتصالات الهاتفية، أو اللقاء بأفراد تجمعهم بمتخذ القرار علاقات شخصية، إلا أن طريقة الاتصالات الهاتفية ليست طريقة جيدة باعتبارها طريقة متحيزة.

رابعاً: البحث الرسمي (Formal Search)؛ وفقاً لهذه الطريقة يتم الحصول على المعلومات من خلال الجهود المخططة والمنظمة للحصول على معلومات محددة لأهداف معينة مثل بحوث التسويق، الانتاج والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية كمشاكل التمويل وعجز السيولة، وفي معظم الأحيان يكون الحصول على المعلومات بطريقة رسمية بتكلفة مرتفعة ويحتاج إلى جهود تخطيطية مسبقة،² وتتجلى أهم طرق البحث الرسمي في:

■ **المقابلة الشخصية:** تعد من أهم طرق الحصول على المعلومات ذلك أنه يوجد بعض المعلومات لا يستطيع متخذ القرار الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه وفي كثير من الحالات قد يدرك متخذ القرار أنه من الضروري رؤية وسماع الشخص ذو العلاقة، ويمكن من خلال المقابلة الشخصية ملاحظة السلوك والتعرف على الآراء والمعتقدات وفيما إذا كانت تتأثر بتغير الأشخاص وظروفهم كما يمكن للمقابلة الشخصية أن تدعم وتؤكد صحة معلومات حصل عليها متخذ القرار من مصادر مستقلة أو بواسطة طرق بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر، وتعتبر هذه الطريقة أحسن طريقة لاختبار وتقويم الصفات الشخصية، إضافة إلى أنها مفيدة في مجال الاستشارات.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 141.

² فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 28، 29.

- **الاستبيان:** هو عبارة عن استمارة يتم ملؤها من قبل أفراد مجتمع البحث، حيث يستخدم الاستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد وتعتبر هذه الطريقة مناسبة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة وبتكلفة منخفضة كما أن بياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية إضافة إلى توفر الوقت الكافي للمبحوث حتى يتسنى له التفكير في الأسئلة والتدقيق في الإجابة.
- **الملاحظة:** سواء تمت الملاحظة بشكل مباشر أو تم تسجيل تقارير عما يحدث، كما يمكن الاعتماد على الخبراء والمختصين في الملاحظة لتسجيل ما يحدث أثناء وقوعه.
- **التقارير:** وذلك على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية والتي قد تكون متحيزة أحيانا ولكن في أحيان أخرى قد تكون مفيدة للغاية.
- **نتائج التجارب:** هذه الطريقة ذات أهمية خاصة لمهندسي الانتاج والزراعيين وبصفة عامة مفيدة للعملاء التطبيقيين.¹

¹ منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009، ص ص 187، 188.

المبحث الثالث: كمية المعلومات وقيمتها

للمعلومات كمية وقيمة شأنها في ذلك شأن أي منتج، كما أن العمر الزمني يختلف من معلومة إلى أخرى، ومن خلال هذا المبحث سنوضح المقصود بكمية المعلومات وكيفية قياسها، عمرها الزمني، وكذا قيمتها.

المطلب الأول: كمية المعلومات وعمرها الزمني

قد تتوفر لمتخذي القرار كمية كبير من المعلومات، لكنها ليست في الوقت المناسب، وبالتالي تصبح غير مفيدة نتيجة لتقدمها زمنًا، لذا يجب التأكد من عمر المعلومة قبل استخدامها.

الفرع الأول: كمية المعلومات

تعتبر المعلومات المخرجات النهائية لمجموعة من العمليات التي تبدأ بالملاحظة ومتابعة الأحداث، هذه الأحداث قد تكون صفقات تاريخية بين المنظمة والغير أو أحداث داخل المنظمة، وقد تشمل أيضا تنبؤات مستقبلية تم الحصول عليها اعتمادًا على أحداث سابقة في الماضي، وتوضع هذه الأحداث في شكل علامات ورموز وخصائص حتى يتسنى تسجيلها ومن ثم استخدامها في المستقبل، حيث ينتج عن عمليات التسجيل بيانات تخزن ويحتفظ بها لفترات متفاوتة وفي أشكال عديدة تسترجع هذه البيانات عند الحاجة لها، حيث يمكن استرجاع هذه البيانات على حالها.

كما قد يقتضي الأمر تشغيلها من خلال التبويب والتحليل والتلخيص ومن ثم إعداد التقارير التي ينتج عنها معلومات جاهزة للاستخدام من قبل شخص معين في زمن معين ولهدف محدد، ويتم إيصال هذه المعلومات في شكل رسائل إلى وحدة الذاكرة لدى متخذ القرار أين توجد المعرفة التي تمثل رصيد من المعلومات والخبرة والتجارب المتوفرة لدى شخص معين في زمن معين (تختلف المعرفة باختلاف الأشخاص وباختلاف الأوقات)، وعند تغير رصيد المعرفة لدى متخذ القرار نقول إن هذا الشخص اكتسب كمية من المعلومات.¹

يرى Bostwick² أنه عند قياس كمية المعلومات لا بد من مراعاة ما يلي:

- كمية المعلومات هي مدى المساهمة في تغيير رصيد معرفة متخذ القرار في مواقف متباينة، فهي مساوية لمقدار المعرفة الإضافية المحصل عليها من قبل متلقي المعلومات.
- هناك علاقة عكسية بين كمية المعلومات والتغير في معرفة مستخدم المعلومات (متخذ القرار) حيث:

¹ صلاح الدين عبد المنعم مبارك: اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص ص 26، 27.

² Bostwick, C. L: The use of information theory in accounting, Management Accounting, June, 1986.

- في الحالة التي تكون فيها معرفة مستخدم المعلومات كبيرة فإن كمية المعلومات الواردة في الرسالة تكون قليلة وتؤول إلى الصفر.
 - في الحالة التي تكون فيها معرفة مستخدم المعلومات قليلة فإن كمية المعلومات الواردة في الرسالة تكون كبيرة وتؤول إلى الواحد الصحيح.
 - إذا تم استقبال معلومات حول حدث معين، باحتمال متوقع لدى متلقي المعلومات يقترب من الواحد الصحيح فإن كمية المعلومات الواردة تكون قريبة من الصفر.
 - إذا تم استقبال معلومات حول حدث معين، باحتمال متوقع لدى متلقي المعلومات يقترب من الصفر فإن كمية المعلومات الواردة من الرسالة تصل إلى ما لا نهاية (∞).
 - من الضروري أن نفرق بين حالة المعلومات الكاملة وحالة المعلومات غير الكاملة فالأولى يكون عندها الاحتمال اللاحق لوقوع الحدث مساويا للواحد الصحيح، أما الثانية فيكون عندها الاحتمال اللاحق واقعا بين الصفر والواحد الصحيح.¹ وتقاس كمية المعلومات رياضيا باستعمال الدالة اللوغاريتمية، اعتمادًا على الاحتمال المسبق واللاحق لوقوع الحدث كما يلي (اعتمادًا على المقياس الأنتروبي):
- $$q = \log_2 \frac{p_{ap}}{p_{av}}$$
- حيث: q تمثل كمية المعلومات؛

P_{ap} تمثل الاحتمال اللاحق لوقوع الحدث؛

P_{av} تمثل الاحتمال المسبق لوقوع الحدث؛

$\log_2$ تمثل الأساس 2.

يتم التحصيل على النتيجة بالوحدة الثنائية التي تمثل وحدة القياس في نظرية المعلومات، كما يمكن تحويل كمية المعلومات إلى وحدات عشرية أو وحدات طبيعية باستخدام معامل التحويل (C) والذي يكافئ وحدة ثنائية (جزئي). حيث: (C) = 3,322 من الوحدات العشرية؛ (C) = 2,717 من الوحدات الطبيعية.²

كما ذكرنا سابقا فإنه لا بد من التمييز بين حالتين عند قياس كمية المعلومات:

1. حالة المعلومات الكاملة: في هذه الحالة يكون الاحتمال اللاحق (P_{ap}) مساويا للواحد الصحيح، وهذا في حالة استقبال رسالة أو معلومات تؤكد وقوع الحدث، وتصبح كمية المعلومات مساوية للوغاريتم مقلوب الاحتمال المسبق لوقوع الحدث مضروبا في معامل تحويل هذه المعلومات من النظام الثنائي إلى النظام العشري، ويمكن توضيح كيفية قياس كمية المعلومات في هذه الحالة من خلال المعادلة التالية: $q = \log_{10} \frac{1}{p_{av}} 3,322$ من الوحدات الثنائية.

¹ محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص 52.

² محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 301.

2. حالة المعلومات غير الكاملة: في هذه الحالة يكون الاحتمال اللاحق محصور بين الصفر والواحد $(1 > p_{ap} > 0)$ ، ذلك أن الرسالة في حالة المعلومات غير الكاملة لا تؤكد وقوع الحدث أو عدم وقوعه، وتقاس كمية المعلومات اعتمادًا على العلاقة التالية: $q = \log_2 \frac{p_{ap}}{p_{av}}$

لإبراز الفرق بين كمية المعلومات قبل استلام الرسالة وبعد استلامها نعيد صياغة المعادلة السابقة، إذ أن كمية المعلومات تقاس في هذه الحالة من خلال حساب الفرق بين لوغاريتم الاحتمال المسبق لوقوع الحدث - بعد ترجيحه بمعدل تحويل المعلومات من النظام الثنائي إلى النظام العشري - وبين لوغاريتم الاحتمال اللاحق لوقوع الحدث بعد ترجيحه أيضًا لتحويله إلى النظام العشري، وتكون المعادلة في هذه الحالة كالتالي: $q = \log_2 p_{av} \times 3,322 - [-\log_{10} p_{ap} \times 3,322]$ ¹

الفرع الثاني: العمر الزمني للمعلومات

نظرًا لاختلاف طبيعة المعلومات فإن هناك تباين في مدة الحياة من معلومة إلى أخرى، وترتبط قيمة المعلومة بعمرها الزمني حيث أن هناك علاقة طردية بين قيمة المعلومة ومدة حياتها، فكلما زادت مدة حياة المعلومة زادت قيمتها والعكس صحيح، وعند الحديث عن العمر الزمني للمعلومات ولإدراك معناها لا بد من معرفة مصطلحان رئيسيان هما:²

أولاً: فاصل المعلومات الزمني (Information interval)؛ ويقصد بها التباين الزمني بين التقارير، حيث يكون الفاصل الزمني بالنسبة للتقارير الأسبوعية أسبوع وبالنسبة للتقارير الشهرية شهر وهكذا، وسنرمز للفاصل الزمني بالرمز X.

ثانياً: التأخر في إعداد المعلومات (Processing delay)؛ ويقصد بها التأجيل في تحضير المعلومات بعد نهاية الفاصل الزمني للمعلومات، أي المدة التي تفصل بين نهاية الفاصل الزمني للمعلومات وصدور تقرير جديد، وسنرمز للتأخر بالرمز y.

اعتمادًا على هذين المصطلحين - الفاصل الزمني والتأخر - نستطيع حساب الحد العمري الأقصى والأدنى والمتوسط للمعلومات، والجدول التالي يوضح طريقة الحساب:

¹ محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص ص 302، 303.

² نوري منير، مرجع سابق، ص 94.

الجدول رقم (1-1): الحد الأقصى والمتوسط الأدنى لعمر المعلومات

نوع الحد العمري للمعلومات	معلومات خاصة بموقف معين	معلومات عن التشغيل
الحد العمري الأقصى	$x + y$	$y + 0.5 x$
الحد العمري المتوسط	$y + 0.5 x$	$x + y$
الحد العمري الأدنى	y	$y + 0.5 x$

المصدر: نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012، ص 94.

حيث يقصد بالمعلومات الخاصة بموقف معين المعلومات المرتبطة بلحظة زمنية معينة مثل رقم الأعمال في آخر السنة المالية، أما معلومات عن التشغيل فيقصد بها تلك المعلومات التي تعبر عن أي تغيير خلال فترة زمنية معينة مثل القروض المقدمة خلال شهر معين.¹

اعتمادًا على الجدول السابق يتبين لنا أن الحد العمري الأدنى للمعلومات الخاصة بموقف معين يعادل الفترة اللازمة لإعداد معلومات جديدة أي يعادل وقت التأخر، في حين أن المعلومات عن التشغيل غالبًا ما تكون نتيجة للتراكم عبر الزمن، ففي معظم الأحيان يكون هناك مدة زمنية (y) تفصل بين الحصول على المعلومات القديمة وتوفر معلومات جديدة لذلك فإن الحد الأدنى لعمر المعلومات يكون $y + 0.5 x$ ، على العموم فإن العمر الزمني للمعلومات الخاصة بالتشغيل يكون دوماً أكبر بـ 0.5 الفترة من العمر الزمني الخاص بموقف معين.

للمعلومات دورة حياة مثلها مثل أي سلعة أو خدمة، ذلك أنها في تقدم وتغير مستمر مع مرور الزمن، حيث توصل الكثير من الباحثين والمحللين أن نوعية المعلومات تتحدد تبعاً للعمر الزمني لدورة حياة المعلومة، ويتجزأ زمن دورة حياة المعلومة إلى جزأين رئيسيين هما:

- **زمن التحضير:** ويتمثل في الفترة اللازمة للحصول على المعلومة ومن ثم إيصالها إلى متخذ القرار.

- **زمن الإنشاء:** ويشمل المدة اللازمة لنقل المعلومة من صاحب القرار إلى المستوى العملي، إذ يتضمن زمن الإنشاء: وقت التسجيل والإدراك، وقت نقل القرار ووقت إنشاء خدمة عملية.

لذا فإن العمر الزمني للمعلومات يتيح للمنظمة تحديد قيمتها ومن ثم تعظيم منفعة استخدام تلك المعلومات حيث أن هذه الأخيرة تمثل المورد الأساسي لأي منظمة.²

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص 94.

² غزالي عمر، مرجع سابق، ص 83.

المطلب الثاني: قيمة المعلومات وطرق حسابها

تقدير قيمة المعلومات (Value of information) عملية صعبة ومعقدة فهي تعني ما فائدة المعلومات حسب تقدير مستلمها. إن كمية المعلومات التي نتجت عن زيادة رصيد المعرفة لدى متخذ القرار بعد استلام الرسالة يمكن أن يكون لها قيمة لدى متخذ القرار ويمكن أن تكون عديمة القيمة، وهذا على حسب تأثير هذه المعرفة على تقديرات متخذ القرار مما يؤثر على العائد المتوقع وهذا ما يطلق عليه قيمة المعلومات.¹

تعرف قيمة المعلومات بأنها: الفائدة التي تجنيها المنظمة نتيجة استخدام المعلومات المتاحة، وهي القيمة المتحصل عليها والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، وهي كذلك العائد الناتج عن اتخاذ القرار باستخدام هذه المعلومات مطروحا منه تكلفة الحصول عليها.²

الفرع الأول: طرق حساب قيمة المعلومات

هناك طريقتان رئيسيتان لحساب قيمة المعلومات هما:³

أولاً: الطريقة الكمية؛ حسب الطريقة الكمية يمكن قياس قيمة المعلومات اعتماداً على مدخلين:

1. مدخل اقتصاديات المعلومات: وفقاً لهذا المدخل تحسب قيمة المعلومات اعتماداً على نظرية

المعلومات من خلال معادلة تأخذ بالاعتبار النسب الخاصة باحتمال أو احتمالات تحقق حدث معين، قبل الحصول على المعلومات وبعد الحصول عليها.

2. مدخل المنفعة الاقتصادية: يعتمد هذا المدخل على نظرية القرارات عند حساب قيمة

المعلومات من خلال معادلة تأخذ في الاعتبار العائد المتحصل عليه نتيجة للقرار، قبل وبعد الحصول على المعلومات، عوضاً عن الاعتماد على الاحتمالات كما هو الحال في المدخل السابق.

لهذين المدخلين مجموعة من الانتقادات نذكر منها صعوبات تقدير العائد المتحصل عليه من القرار وكذا الاحتمالات.

ثانياً: الطريقة الوصفية؛ وفقاً لهذه الطريقة يتم الاعتماد على مدخل خصائص المعلومات إذ يعتبر هذا الأخير الأكثر انتشاراً من حيث الاستخدام نظراً لسهولة تطبيقه، والأساس في هذه الطريقة هو القيام باستطلاع لآراء المستفيدين (عينة من المستفيدين، أو حصر شامل) من أجل التوصل إلى مدى إجماعهم على توافر خصائص معينة في المعلومات المبحوثة، واعتماداً على مدى الإجماع يمكن الحكم على قوة أو ضعف قيمة هذه المعلومات.

¹ صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، مرجع سابق، ص 31، 32.

² إنعام علي توفيق الشيريلي: أساليب قياس قيمة المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 8.

³ عبد الستار محمد علي العدواني، مرجع سابق، ص 307.

في حين يرى Demski¹ أن قيمة المعلومات تعتبر محاولة للتقليص من درجة عدم التأكد ويتم ذلك بالتأثير على كفاءة عملية صنع القرار في حالة توفر المعلومات وفي حالة عدم توفرها مع الأخذ في الحسبان التكلفة باعتبار المعلومات سلعة تحوي قيمة في شكل منافع تحقق لمستخدميها وفي المقابل لها تكلفة، ووفقاً للتحليل المنظم لبدائل المعلومات لا بد من قياس قيمة المعلومات اعتماداً على التكلفة والعائد، ويتم ذلك وفقاً لما يلي:

■ **في حالة انعدام تكلفة المعلومات:** قيمة المعلومات = عائد المتحصل عليه نتيجة القرار في ظل توفر المعلومات - العائد المتحصل عليه نتيجة القرار في ظل عدم توفر المعلومات.

■ **في حالة وجود تكلفة للمعلومات:** صافي قيمة المعلومات = قيمة المعلومات - تكلفة المعلومات.

من خلال هذه الطريقة يتم قياس قيمة المعلومات اعتماداً على مفاهيم العائد المتعلقة بهدف تعظيم الربح أو هدف تدنية التكاليف، إضافة إلى ضرورة استخدام التوزيع الاحتمالي وذلك من أجل التقليص من حالة عدم التأكد المصاحبة للقرارات الإدارية. كما أن هناك العديد من العناصر التي تؤثر في قياس قيمة المعلومات منها ما هو ملموس كاحتمالات الحدوث ومنها ما هو غير ملموس كشخصية وسلوك مستخدم المعلومات ومهارة هذا الأخير وكذا درجة تقبله للمخاطرة.²

والخلاصة بصدد مفاهيم كمية المعلومات وقيمة المعلومات أن الأولى تتوقف على الاحتمالات وتختلف باختلاف هذه الاحتمالات ويتم قياسها باستخدام نماذج نظرية المعلومات، أما قيمة المعلومات فتتطلب إلى الأهمية الاقتصادية للمعلومات في اتخاذ القرار ومدى العائد الذي يجنيه الشخص من وراء استخدام هذه المعلومات وتقاس هذه القيمة عادة بمقارنة نتائج القرارات الذي يتخذها الفرد قبل وبعد استلام المعلومات، حيث يتم هذا القياس عادة وفقاً لنماذج نظرية اقتصاديات المعلومات.³

¹ Demeski, J. S: **Information analysis**, Reading Mass, Addison Wesley, 1972.

² محمد عبد الفتاح العشماوي، مرجع سابق، ص 54، 55.

³ صلاح الدين عبد المنعم مبارك: **نظم المعلومات المحاسبية**، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2012، ص 29.

المبحث الرابع: نظام المعلومات في البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية من أهم المؤسسات المالية التي تعمل على الوساطة بين أصحاب الفائض المالي وأصحاب العجز المالي، والبنوك التجارية مثلها مثل أي منظمة أخرى تحتاج إلى المعلومات بشكل دائم ومستمر وهذا ما يوفره نظام المعلومات البنكي.

المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات ووظائفه

نظرًا للتطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات وكذا كبر حجم المنظمات وتزايد المنافسة فيما بينها، زادت الحاجة إلى وسائل وطرق لجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وحفظها لتكون جاهزة مما يسهل من عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما توفره نظم المعلومات.

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات

يعني نظام المعلومات مجموعة الإمكانات البشرية والآلية التي تعمل مع بعضها في ظل مجموعة من القواعد والاختصاصات، وتقوم بجمع وتخزين واسترجاع وبث وتحقيق الاستفادة القصوى من المعلومات المحققة لدى المنظمة لرفع كفاءة العمل الإداري بها، ولاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.¹

يعرف نظام المعلومات أيضًا؛ بأنه مجموعة من المكونات المترابطة التي تعمل مجتمعة للتنفيذ: المدخلات، المعالجة، المخرجات، التخزين والمراقبة، بغرض تحويل البيانات إلى معلومات يمكن استخدامها لدعم التنبؤ، التخطيط، التنسيق، الرقابة واتخاذ القرارات في المنظمة.²

كما يعرف نظام المعلومات في مجال اتخاذ القرارات بأنه: الطريقة المنظمة في تقديم المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار في الوقت المناسب، وبالشكل الذي يمكنه من ويدفعه إلى اتخاذ قرار معين، وتقوم الحاسبات الالكترونية بدور هام في نظام المعلومات لما لها من قدرة كبيرة على تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها وتقديمها لمتخذ القرار بالدقة المطلوبة وفي الوقت المناسب.³

إن مفهوم نظام المعلومات يتعلق بكيفية التعامل مع البيانات من حيث إمكانية الحصول عليها من مصادرها المختلفة (الداخلية والخارجية) وحفظها ونقلها واسترجاعها بهدف إجراء العمليات التشغيلية اللازمة عليها ومن ثم الوصول إلى تهيئتها كمخرجات يمكن أن تكون بمثابة معلومات تحقق الفائدة لمستخدميها.

¹ محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 178.

² Elizabeth Hardcastle: **Business Information Systems**, published by bookboon, 2011, p 8.

³ نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 140.

تجدر الإشارة إلى أن هدف نظام المعلومات لا يتحقق إلا عندما يتم فعلا استخدام المخرجات من قبل مستخدميها وتحقيق الفائدة المرجوة منها في اتخاذ القرارات المختلفة، ويمكن تحديد تلك الفائدة لدى متخذ القرار من خلال قدرة المخرجات على تحقيق الشرطين الآتين أو أحدهما على الأقل:

1. مخرجات نظام المعلومات تكون في شكل معلومات تساهم في تقليل حالات عدم التأكد لدى متخذ القرار.
2. أن تساهم تلك المخرجات في زيادة درجة المعرفة لدى متخذ القرار، لكي يتمكن من الاستفادة منها فيما بعد عند اتخاذ القرارات المختلفة.¹

الفرع الثاني: وظائف نظام المعلومات

يمكن تلخيص الوظائف الأساسية لنظام المعلومات فيما يلي:²

- أولاً: **تجميع البيانات**؛ تتضمن هذه الوظيفة خطوات أساسية تتمثل خاصة في: تجميع، تسجيل، والتحقق من دقة البيانات واكتمالها، وقد تكون هذه البيانات من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ثانياً: **تشغيل وإدارة البيانات**؛ تشمل هذه الوظيفة تصنيف، نسخ وترتيب البيانات ومعالجتها عن طريق التقنيات المتاحة والعنصر البشري، وإدارة البيانات من خلال تخزينها، حفظها، تحديثها وتعديلها باستمرار.
- ثالثاً: **الرقابة على البيانات**؛ تحقق هذه الوظيفة هدفان رئيسيان هما حماية الأصول والتأكد من تمام ودقة البيانات والتشغيل الصحيح لها.
- رابعاً: **إنتاج المعلومات**؛ تتضمن هذه الوظيفة خطوات متعددة كالتفسير والتقرير وتوصيل المعلومات للمستخدمين في شكل يسهل عليهم عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: ماهية البنوك التجارية ووظائفها

تقوم البنوك التجارية بمجموعة من الوظائف وتقدم العديد من الخدمات سعياً منها لتحقيق أهداف معينة.

الفرع الأول: ماهية البنوك التجارية وأهدافها

تعتبر البنوك التجارية من أحد المؤسسات المالية التي تعمل على جمع المدخرات في شكل ودائع من أصحاب الفائض المالي وتمنحها في شكل قروض لأصحاب العجز.

¹ حاج قويدر قرين: أهمية بناء وتطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - إسقاط على حالة الجزائر، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2012/2013، ص 25.

² المرجع نفسه، ص 30.

أولاً: تعريف البنوك التجارية وأهميتها

البنك هو مؤسسة تقوم بمعالجة عمليات الإقراض والائتمان، وكذلك تقبل الودائع وتقدم تسبيقات كما تسمح بتحويل الأموال، وتسهل عمليات الدفع بما في ذلك الدفع الآلي، وتسهل كذلك جميع أشكال الخدمات المصرفية الإلكترونية داخليا وخارجيا.¹

تعرف البنوك التجارية بأنها تلك المنشآت المالية والتي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي، كما تباشر عملية تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.²

كما تعرف البنوك التجارية بأنها تلك المنظمات التي رخص لها القيام بالأعمال البنكية والتي تشمل تقديم الخدمات البنكية وقبول الودائع بأنواعها المختلفة (تحت الطلب، وتوفير، ولأجل، وخاضعة لإشعار)، إن البنوك التجارية يطلق عليها أحيانا بنوك الودائع، وهي تلك التي تتعامل بالائتمان، وأهم ما يميزها قبولها لودائع تحت الطلب والحسابات الجارية، وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق النقود.³

فالبنوك التجارية هي مؤسسات مالية مهمتها الأساسية الوساطة بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز فهي تعمل على قبول الودائع بشتى أنواعها - حيث تعتبر هذه الأخيرة المورد الأساسي للبنوك التجارية وتمثل الودائع تحت الطلب أهم مورد - ومن ثم استخدام الأموال المحصل عليها من الودائع في منح الائتمان بغرض تحقيق أرباح من خلال الفرق في الفائدة المحصلة والفائدة المدفوعة إضافة إلى تقديم العديد من الخدمات الأخرى للعملاء مقابل الحصول على عمولة.

تبرز أهمية البنوك التجارية من خلال الدور الذي تلعبه في تهيئة الأموال وضخها في مجالات استثمارية متعددة تساهم بشكل أو بآخر في تنمية وتطوير مختلف القطاعات الاقتصادية التي تتولى تمويلها من خلال عملية الإقراض إلى مؤسسات تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى تقديم خدمات متميزة لتضمن البقاء والنمو والاستمرار وتحقيق الأرباح وتعزيز المراكز التنافسية لها. ووسيلتها إلى تأدية هذه الخدمة هي محاولة جذب العملاء بشتى الوسائل باعتبار أن اجتذاب عميل يعتبر ربحاً في حد ذاته.⁴

¹ Ali Idiab Mohamed Idiab, Mohamed Sabri Haron, Shofian Bin Hj. Ahmad: **Commercial Banks & Historical Development**, Journal of Applied Sciences Research, Vol 7, 2011, p 1024.

² فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر -، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 33.

³ خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطرد: إدارة العمليات المصرفية-المحلية والدولية-، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

⁴ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص 33.

ثانياً: أهداف البنوك التجارية

تقتضى السمات الثلاثة للبنك التجاري أهدافاً محددة ينبغي على إدارة البنك التجاري السعي لتحقيقها وهي تعظيم الربحية، وتوفير السيولة، وتحقيق الأمان للمودعين، وتلعب هذه الأهداف دوراً بارزاً في تشكيل سياسات البنك التجاري في مجال جذب الودائع، وتقديم القروض، والاستثمار في الأوراق المالية، ويلاحظ على هذه الأهداف التعارض الواضح بينها فمثلاً المزيد من السيولة يمكن أن يكون هدفاً مرغوباً من وجهة نظر المودعين إلا أن له أثراً عكسي على الربحية الأمر الذي لا يرضى عنه الملاك، لذا يسود الاعتقاد بأن السيولة والأمان لا ينبغي النظر إليهما كأهداف، فهما لا يخرجان عن كونهما قيود على تحقيق هدف أساسي للبنك وهو تعظيم عائد الملاك، أي تعظيم ثروتهم، وعلى الرغم من أن هذا الهدف قد يتعارض مع أهداف الأطراف الأخرى المعنية بشؤون البنك، إلا أن هذا التعارض يقتصر فقط على المدى القصير، أما في المدى الطويل فيظهر الانسجام بين أهداف الأطراف المختلفة.¹

ثالثاً: ميزانية البنك التجاري

تتألف ميزانية البنك التجاري كميزانية أي منظمة أخرى من شقين الأصول (الموجودات) والخصوم (المطلوبات) والجدول التالي يوضح ميزانية البنك التجاري والنسبة* التي ينبغي أن يشكلها كل بند من بنود الميزانية:

¹ منير إبراهيم الهندي: إدارة البنوك التجارية - مدخل لاتخاذ القرارات، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 33، 34.

* هذه النسبة لا تشكل قاعدة عامة ثابتة إلا أنها يمكن أن تمثل أغلب البنوك التجارية.

الجدول رقم (1-2): ميزانية البنوك التجارية.

الموجودات	النسبة	المطلوبات وحق الملكية	النسبة
النقدية	30-20%	الودائع	80-70%
نقد في الصندوق		ودائع تحت الطلب	
نقد لدى البنك المركزي		ودائع لأجل	
نقد لدى المصارف الأخرى		ودائع بإخطار	
الاستثمارات (بعد طرح مخصصات انخفاض أسعارها)	25-15%	الأموال المقترضة (الاقتراض)	10-5%
أذونات الخزينة		قروض من البنك المركزي	
سندات حكومية أخرى		قروض من البنوك الأخرى	
سندات غير حكومية		قروض أجنبية	
أسهم الشركات			
القروض (الإقراض بعد طرح مخصصات قروض مشكوك فيها)	45-35%	حقوق الملكية	20-10%
تسهيلات مصرفية		الاحتياطيات	
قروض		أرباح محتجزة	
أوراق تجارية مضمومة		رأس المال	
الأصول الثابتة بعد طرح مخصصات الإهلاك	10-5%		
الأراضي والعقارات			
الأثاث			
السيارات			
مجموع الموجودات	100%	مجموع المطلوبات	100%

المصدر: عبد السلام لفته السعيد، إدارة المصارف وخصوصية العمل المصرفي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2013، ص 81.

من خلال الميزانية نلاحظ أن أهم موارد البنك التجاري تتمثل في الودائع وأن الاقتراض من الغير يمثل نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الودائع ذلك أن هذه الأخيرة أقل تكلفة خاصة الودائع الجارية التي يعتمد عليها البنك التجاري بشكل كبير والتي تعتبر منعومة التكلفة، أما بالنسبة للأصول فإن البنك مجبر على الاحتفاظ بنقدية لا تقل عن 10% بغرض مواجهة طلبات السيولة، كما أن البنك التجاري يعتمد في استخداماته بشكل كبير على منح القروض ويعتمد بنسبة أقل على الاستثمار في الأوراق المالية.

تجدر الإشارة إلى أنه لدى البنك التجاري بنود أخرى خارج الميزانية في جانبي الأصول والخصوم وتمثل تعهدات وليست أموال فعلية وتشمل التعهدات المالية التي يتعهد بها البنك أمام الآخرين وتقبلها التعهدات المالية للآخرين أمام البنك وتشمل خطابات الضمان والاعتمادات المستندية والكفالات.¹

¹ عبد السلام لفته السعيد، مرجع سابق، ص 80.

الفرع الثاني: وظائف البنوك التجارية

تسعى البنوك التجارية إلى القيام بمجموعة من الوظائف، حيث تطورت هذه الأخيرة من وظائف تقليدية إلى وظائف حديثة كما يلي:

أولاً: الوظائف التقليدية

1. فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت الطلب، ادخار لأجل)؛
2. تشغيل موارد البنك مع مراعاة مبدأ التوفيق بين السيولة والربحية والأمان ومن أهم أشكال التشغيل والاستثمار ما يلي:
 - منح القروض والسلف المختلفة وفتح الحسابات الجارية المدينة.
 - تحصيل وخصم الأوراق التجارية والاقتراض بضمانها.
 - التعامل بالأوراق المالية من أسهم وسندات بيعاً وشراء لمحفظة أو لمصلحة عملائها.
3. تمويل التجارة الخارجية من خلال فتح الاعتمادات المستندية؛
4. تقديم الكفالات وخطابات الضمان للعملاء؛
5. التعامل بالعملات الأجنبية بيعاً وشراءً والشيكات السياحية والحوالات الداخلية منها والخارجية؛
6. تحصيل الشيكات المحلية؛
7. المساهمة في إصدار أسهم وسندات الشركات المساهمة؛
8. تأجير الخزائن لعملائها ليحتفظوا فيها بمنقولاتهم من المجوهرات والمستندات والأشياء الثمينة.¹

ثانياً: الوظائف الحديثة

1. إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم؛
2. تمويل الإسكان الشخصي من خلال الإقراض العقاري وهذا ضمن السقف المحدد للإقراض لأنه لكل بنك تجاري سقف محدد للإقراض في هذا المجال يجب ألا يتجاوزه؛
3. المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني، وهنا يتجاوز البنك التجاري الإقراض لآجال قصيرة إلى الآجال المتوسطة وطويلة الأجل نسبياً؛²
4. ادخار المناسبات حيث تشجع هذه البنوك المتعاملين معها القيام بالادخار لمواجهة مناسبات معينة؛
 - خدمات البطاقة الائتمانية وتتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقة بلاستيكية تحمل معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك.³

¹ خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 32.

² المرجع نفسه، ص 32.

³ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص 37.

المطلب الثالث: نظام المعلومات البنكي

يمكن استعراض أهم ما يخص نظام المعلومات البنكي فيما يلي:

الفرع الأول: تعريف نظام المعلومات البنكي

يعرف نظام المعلومات البنكي بأنه نظام تتمثل مهامه الأساسية هي جمع البيانات المتعلقة بنواحي النشاط المختلفة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، ومعالجة هذه البيانات آلياً وتزويد الإدارة البنكية بالمعلومات الناتجة عن المعالجة بحيث تساعدنا في حل المشكلات وصنع القرارات البنكية مع ضرورة تمتع المعلومات بخصائص الكمية والدقة والتوقيت المناسب.¹

إن يختص نظام المعلومات في البنك بتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، وبالتوقيت المناسب والنوعية المطلوبة، وذلك لخدمة أنظمة العمل البنكية مثل التمويل، والأفراد، والبحوث والتطوير، وتقديم الخدمات البنكية بما فيها الائتمان، والتسويق البنكي، ونظام المعلومات جزء من النظام الكلي للبنك يتكامل مع النظم الإدارية والوظيفية، ومخرجاته تمثل الدعامات الأساسية لمخرجات النظم الإدارية الخاصة بصنع القرار. كما ويعرف أيضاً على أنه: "النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في البنك، ويمكن أن يستخدم أنواعاً عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيدين".²

الفرع الثاني: خطوات وضع نظام المعلومات البنكي

يتم تأسيس نظام معلومات البنك على مرحلتين:

المرحلة الأولى: يتم فيها المسح الشامل لنوعية البيانات المتداولة في البنك وعدد مراكز صنع القرار وحاجة كل منها إلى معلومات معينة، وغالباً ما يشار إلى هذه المرحلة بمرحلة تحديد قطاعات الطلب.

المرحلة الثانية: يبدأ فيها تصميم النظام ثم تبدأ بعدها عملية التنفيذ التدريجي للنظام ويقصد بها البدء بإنشاء قواعد بيانات فرعية خاصة لأقسام البنك ثم بعد ذلك ربط هذه القواعد ببعضها بعض في إطار النظام الشامل.³

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 314.

² حسين ذيب: فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة خلال سنة 2010، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2012، ص 79.

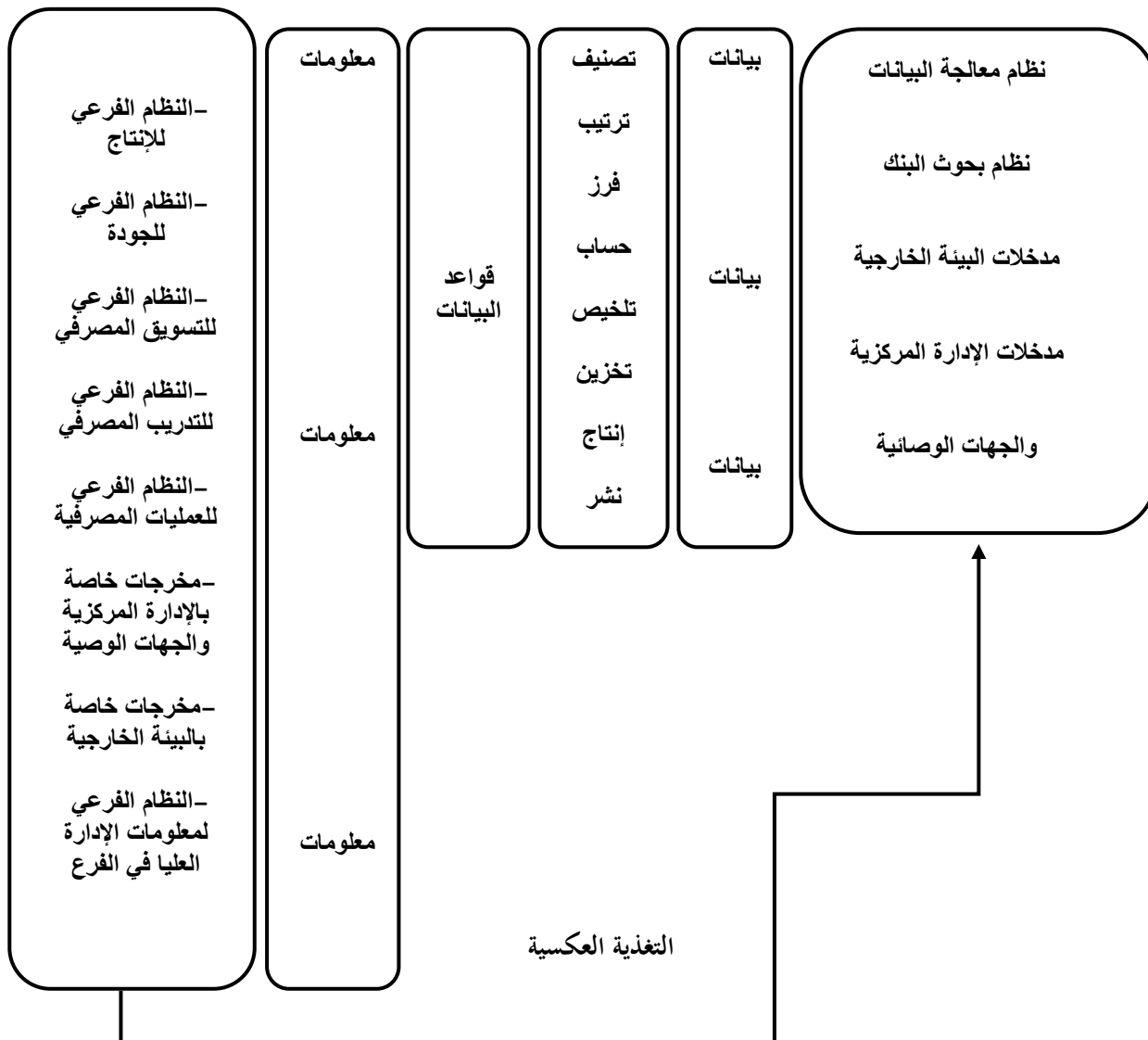
³ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص 315.

الفرع الثالث: مكونات نظام المعلومات البنكي

إن نظام معلومات البنك كأى نظام له ثلاث أجزاء رئيسية هي: المدخلات، العمليات والمخرجات، إضافة إلى قناة التغذية العكسية، والشكل التالي يبين مكونات نظام معلومات البنك:

الشكل رقم (1-4): مكونات نظام معلومات البنك

المخرجات	المعالجة	المدخلات
النظم الفرعية للمخرجات	العمليات	النظم الفرعية للمدخلات



المصدر: نجم عبد الله الحميدي وآخرون: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 321.

يمكن توضيح كل عنصر من عناصر مكونات نظام المعلومات البنكي المبينة في الشكل السابق من خلال ما يلي:¹

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 315-321.

أولاً: مدخلات النظام

تتكون مدخلات النظام من النظم الفرعية التالية:

1. نظام معالجة البيانات: أو ما يسمى بنظام معالجة العمليات: يختص هذا النظام الفرعي بجمع البيانات والمعلومات المرافقة لإنجاز العمليات الروتينية للبنك، ومن أمثلة هذه العمليات عمليات الإيداع أو السحب، فتح الحسابات، دفع الفواتير، الاعتمادات المستندية، وغيرها.
2. نظام البحث البنكي: وهو نظام يختص بإجراء الدراسات والبحوث على زبائن أو عملاء البنك من خلال القيام بالبحوث الرسمية الموجهة لخدمة هدف محدد تسعى إدارة البنك لتحقيقه وهذه البحوث تتطلب تحديد فريق البحث وأدواته وعينة البحث وجمع البيانات ومعالجتها والتوصل إلى نتائج تمثل مدخلات هامة في نظام معلومات البنك.
3. نظام مخابرات البنك: ويختص بجمع المعلومات عن البنوك المنافسة، ميزة هذه البيانات أنها غير منشورة وسرية وتتعلق بجوانب مهمة عن وضع البنك المنافس مثل مركزه المالي - مواصفات الجودة لخدمته البنكية -، التسهيلات التي يقدمها لزبائنه والحوافز التي يقدمها لموظفيه وغيرها، أما وسيلة البنك لجمع هذه البيانات فإما عن طريق السجلات التي يصدرها المنافس أو عن طريق قواعد البيانات المحلية والدولية أو المعارض أو الزيارات الميدانية أو فتح حسابات لدى المنافس أو إجراء بعض المعاملات البنكية عن طريق البنك المنافس، وغيرها من الأدوات.
4. مدخلات الإدارة المركزية والجهات الوصية على البنك: هذا النظام الفرعي يحمل في الغالب خطط وسياسات وقرارات وتعليمات وتوجيهات الإدارة المركزية والجهات الوصية على البنك.
5. مدخلات البيئة المحيطة (الخارجية): عن طريق هذا النظام يتم جمع البيانات ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بالنشاط البنكي المتعلقة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية وغيرها من العوامل السائدة في البيئة المحيطة بالبنك.

ثانياً: عمليات النظام

يقصد بها المعالجة التي تتم على المدخلات لتحويلها إلى مخرجات أو بمعنى آخر لتحويل البيانات من شكلها الخام إلى معلومات مفيدة، ومن هذه العمليات: الجمع، الترتيب، التأكيد، التصنيف، الفرز، الحساب والحفظ.

ثالثاً: مخرجات النظام

إن مخرجات نظام معلومات البنك هي في الغالب معلومات وتقارير ورسومات بيانية وتوزيعات تكرارية، وغالباً ما يتم توجيه هذه المخرجات حسب التقسيمات الإدارية في البنك أو حسب الأنشطة الرئيسية له ويمكن تقسيم مخرجات النظام وفق مدخل متكامل بين الأقسام الإدارية وبين الأنشطة الرئيسية للبنك إلى الأنظمة الفرعية التالية:

1. **النظام الفرعي لإنتاج الخدمة البنكية:** مهمته تلقي المعلومات المعالجة من قبل نظام معلومات البنك الخاصة بعملية إنتاج الخدمة البنكية، ومن هذه المستلزمات: العنصر البشري، آلات، تقنية المعلومات، تقنية الاتصالات، أموال، وغالبا ما يتم الاستفادة من هذه المعلومات في التوصل إلى القرار الأمثل لمزج عناصر هذه المستلزمات وتقديم الخدمة البنكية على أكمل وجه.
2. **النظام الفرعي للتكاليف:** ويهتم هذا النظام بتلقي المعلومات المتعلقة بعناصر التكلفة المصاحبة لإنتاج وتوزيع الخدمة البنكية، وتفيد معلومات هذا النظام في ضبط وترشيد التكاليف مما سيؤدي إلى خفض التكلفة الإجمالية للخدمة البنكية ومنه إلى زيادة عدد المتعاملين مع البنك.
3. **النظام الفرعي للتدريب البنكي:** يهتم هذا النظام الفرعي للمخرجات بتلقي المعلومات المعالجة من قبل نظام معلومات البنك والمتعلقة بمستلزمات عملية التدريب البنكي، وغالبا ما يتم الاستفادة من هذه المعلومات في التوصل إلى القرار الأمثل لتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لشغل مراكز عمل قد تظهر مستقبلا، أي تزويد الإدارة بمعلومات يمكن من خلالها وضع استراتيجية التدريب البنكي.
4. **النظام الفرعي لمعلومات الإدارة العليا في الفرع:** مهمة هذا النظام الفرعي هي تزويد الإدارة العليا في الفرع بمعلومات تلخيصية وشاملة عن مجمل أنشطة الفرع بما يخدم مهام الإدارة العليا من تخطيط وتنظيم ورقابة على عمليات وأنشطة البنك.
5. **النظام الفرعي لمعلومات الإدارة المركزية والجهات الوصائية:** يقوم هذا النظام الفرعي بإمداد الإدارة المركزية بالمعلومات المتعلقة بمستويات النشاط ونسب الانجاز والتنفيذ والاحتياجات والصعوبات التي تواجه الفروع البنكية، والمعلومات اللازمة لحل المشكلات غير المتكررة وذات البنية شبه المحددة، وكذلك بالمعلومات اللازمة لتطوير البدائل الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل وصنع القرارات الاستراتيجية وتوقع مشكلات تطبيق البديل الاستراتيجي.
6. **النظام الفرعي لمعلومات خاصة ببعض الجهات في البيئة الخارجية للبنك:** من المعروف أن البنك يتعمق بعلاقات وثيقة مع البيئة المحلية سواء من المجتمع ممثلا بهيئاته ومؤسساته وأفراده أو مع الجهات الحكومية والجهات الأخرى ذات المصالح المشتركة، لذا فمن الضروري أن تعمل إدارة البنك على تزويد هذه الجهات بالمعلومات اللازمة عن مستويات النشاط في البنك ومركزه المالي وأنشطته الحالية والمستقبلية وغيرها، وكل ذلك بهدف كسب تعاون وثقة هذه الجهات ودعمها لمسيرة البنك.

7. النظام الفرعي للجودة: يختص هذا النظام الفرعي بجمع المعلومات ذات الصلة بخصائص ومواصفات جودة الخدمة البنكية ومتطلبات تحقيق مستويات الجودة المطلوبة وفقا للمعايير المحددة وكذلك تطوير مستوى الخدمة من حيث المضمون وطريقة التقديم.

8. النظام الفرعي لكل قسم من أقسام البنك: لهذا النظام الفرعي أهمية خاصة إذ أنه يعنى بتقديم المعلومات الخاصة بكل قسم من الأقسام.

9. النظام الفرعي للتسويق البنكي: إن مهمة هذا النظام تكمن في أنه يوفر معلومات للإدارة تتعلق بأنشطة التسويق أو وفقا لعناصر المزيج التسويقي.

رابعاً: منطقية النظام

بعد جمع البيانات يتم إدخالها إلى نظام معلومات البنك فتتم معالجتها وتخزينها في قواعد بيانات خاصة لكل نظام فرعي للمخرجات بحيث تقوم هذه القواعد بتقديم المعلومات إلى إدارات الأقسام البنكية حسب الاختصاص، كذلك يتم نشر المخرجات للإدارة المركزية والوصائية للبنك وكذلك لبعض الجهات في البيئة الخارجية للبنك.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراسة البيانات تبين أنها عبارة عن مجموعة من الإشارات والرموز التي لا معنى ولا فائدة لها إلا بعد معالجتها اعتماداً على الخطوات التالية: الحصول على البيانات وتسجيلها، مراجعة البيانات، التصنيف، الفرز، التلخيص، إجراء العمليات الحسابية والمنطقية، التخزين، الاسترجاع، إعادة الإنتاج، النشر والاتصال، بعد معالجة البيانات يتم الحصول على المعلومات وحتى تكون هذه المعلومات جيدة لا بد أن تتوفر فيها مجموعة من الخصائص أهمها وصول المعلومات إلى المستفيد في الوقت المناسب، ملاءمة هذه المعلومات وتوافقها مع احتياجات مستلميها، كذلك يجب أن تتميز المعلومات بالوضوح والشمول والدقة والتأكد وعدم التحيز في الاستخدام إضافة إلى المرونة والاقتصادية، وحتى يتمكن مستلم المعلومات من ممارسة مهامه بشكل أفضل لا بد من استيعاب هذه المعلومات واستخدام المهارات الفردية وهذا ما يطلق عليه المعرفة، ومن هنا يمكن القول أن البيانات هي أساس إنتاج المعلومات وهذه الأخيرة هي أساس اكتساب المعرفة.

تصنف المعلومات وفقاً لعدة معايير أهمها المستوى الإداري والمعياري الزمني ودرجة الرسمية والمصدر ودرجة التغير، حيث يتم الحصول على المعلومات من مصادر داخلية وأخرى خارجية اعتماداً على العديد من الطرق، فيمكن الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود وكذلك بشكل مشروط، كما يمكن الحصول على المعلومات اعتماداً على البحث الرسمي وغير الرسمي.

تتمثل كمية المعلومات في مدى مساهمة المعلومات في تغيير رصيد معرفة مستخدم المعلومات، فعند تغير رصيد المعرفة عند هذا المستخدم نقول أنه اكتسب كمية من المعلومات، وتقاس كمية المعلومات اعتماداً على الاحتمال المسبق والاحتمال اللاحق للحدث، وعند قياس كمية المعلومات لا بد من التفرقة بين حالة المعلومات الكاملة وحالة المعلومات غير الكاملة، إلا أن زيادة كمية المعلومات قد يكون له قيمة عند مستخدم المعلومات وقد لا يكون له قيمة وهذا يرجع إلى تأثير المعرفة المكتسبة على تقديرات متخذ القرار مما يؤثر على العائد المتوقع.

حتى تتمكن المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة من الحصول على المعلومات الملائمة في الوقت المناسب لا بد من توفر نظام معلومات فعال، حيث تتمثل المهام الأساسية لنظام المعلومات البنكي في جمع البيانات المتعلقة بنواحي النشاط المختلفة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، ومعالجة هذه البيانات آلياً وتزويد الإدارة البنكية بالمعلومات الناتجة عن المعالجة مما يساعد في حل المشكلات وصنع القرارات البنكية، وقصد تسليط الضوء على عملية صنع القرار بصفة عامة والقرارات البنكية بصفة خاصة تم تخصيص الفصل الثاني لآليات صنع القرار في البنوك التجارية.

الفصل الثاني :

البيات صنع القرار
في البنوك التجارية.

١٩٣٥ المعلوميات في قياس انجاهات منحنى القرار نحو الصلابة في البنوك التجارية
— دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية —

تمهيد:

تواجه المنظمات باختلاف أنواعها وأنشطتها - بما فيها البنوك التجارية - مواقف ومشاكل تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشكل مستمر، ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه هذه المنظمات إلى حد كبير على فعالية وكفاءة القرارات التي تتخذها، ومن هذا المنطلق وجب توجيه عناية كبيرة لعملية صنع القرار من جهة ومتخذ القرار من جهة أخرى باعتباره أساس هذه العملية، ونظراً لكون عملية صنع القرار معقدة وتحتاج إلى معرفة ومعلومات ومهارات وتقدير للمواقف، فإنه من الضروري أن يهتم جميع متخذي القرار على مختلف المستويات الإدارية بتنمية معارفهم ومهارتهم.

من خلال هذا الفصل سيتم التركيز على كل ما يتعلق بصنع القرار ومتخذ القرار إضافة إلى تسليط الضوء على دور المعلومات في صنع القرارات وكذا الإشارة إلى اتخاذ القرارات في البنوك التجارية. وبغرض الإلمام بهذه العناصر تم تقسيم الفصل إلى أربع مباحث، سنتناول في المبحث الأول ماهية صنع القرار أما المبحث الثاني فسننتطرق فيه إلى أنواع القرارات ومراحل صنع القرار ثم ننتقل إلى المبحث الثالث بعنوان أنماط متخذي القرار ودور المعلومات في عملية اتخاذ القرار أما المبحث الأخير فسيتم تخصيصه لاتخاذ القرارات في البنوك التجارية.

المبحث الأول: ماهية صنع القرار

تعتبر عملية صنع القرار أساس نجاح أي منظمة مهما كان نوعها، حيث يواجه المسؤولون مشاكل ومواقف تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشكل مستمر واتخاذ هذه القرارات بطرق علمية سليمة وفي الوقت المناسب من شأنه أن يؤدي إلى بلوغ النتائج المرجوة.

المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار

من الضروري أن تحظى عملية اتخاذ القرار بالجزء الأكبر من اهتمامات المسؤولين، وذلك لما لها من أهمية بالغة على مستوى المنظمات بشتى أنواعها.

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

قبل التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار ينبغي معرفة مفهوم القرار حيث عرف هذا الأخير من قبل العديد من الكتاب والمتخصصين في العلوم الإدارية، وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

عرف "Barnard" * القرار أنه: "ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير".¹ وعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه: "مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها".²

كما يعرف القرار أيضا باعتباره عملية سلوكية أنه: "اختيار طريق (سلوك) من بين طرق متعددة للوصول إلى هدف مرغوب، فالقرار إذن انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة وبذلك يعكس اختيار سلوك معين (قرار) تفضيل الانسان وتوقعاته بأن هذا السلوك سيحقق له الهدف المنشود".³

من خلال التعاريف السالفة الذكر نلاحظ أن هناك اختلاف في صياغات تعريف القرار ويمكن القول أن أي قرار يتضمن الجوانب التالية:⁴

- وجود مشكلة محددة تتطلب معالجة وحلاً؛

* شيبستر برنارد (Chester Barnard) (1886-1961): رجل أعمال أمريكي، ومؤلف العمل الرائد في نظرية إدارة وتنظيم المنظمة، كتابه الذي نشره سنة 1938 حول وظائف المدير -The Functions of the Executive-

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 49.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 83.

³ فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 206.

⁴ محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص 15، 16.

- وجود مجموعة من البدائل التي يمكن الاختيار من بينها؛
- أن يكون الاختيار ناتج عن نشاط ذهني واع ومدرك؛
- لا بد من وجود هدف أو مجموعة من الأهداف التي يعمل هذا القرار على تحقيقها.

أما عملية اتخاذ القرار فقد ركز عليها "H.Simon" * الذي يرى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، كما يعتبر أن عملية اتخاذ القرارات هي قلب (جوهر) الإدارة.¹

عرف "Bernard" عملية اتخاذ القرار بأنها: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة".² كما يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها وظيفة أو سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفق للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب.³

في نفس السياق يرى "Peter Druker" ** أن: القرار المتخذ يعتبر سليماً إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغيير والحركة بغرض ضمان إمكانية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة، ويمكن أن يكون القرار رفضاً لكل البدائل المتاحة وفي هذه الحالة يطلق عليه اسم اللاقرار، وهذه الحالة تعود لعدة أسباب منها وجود غموض في كل البدائل المتاحة أو عدم رغبة متخذ القرار في الاختيار تجنباً للالتزام أو الارتباط بعمل يضر بمصالحه أو مصالح إدارته.⁴

بعد معرفة مفهوم عملية اتخاذ القرار من المستحسن إضافة مصطلح صنع القرار باعتباره يشير إلى النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة، والبدائل، والتقييم، واختيار البديل

* هيربرت سيمون Herbert A Simon (1916-2001): اقتصادي أمريكي وعالم سياسة وعالم نفسي وأستاذ سابق شهير في جامعة كارنيجي ميلون، وكانت أبحاثه حول علم النفس المعرفي، علوم الحاسوب، الإدارة العامة، الاقتصاد، الإدارة، فلسفة العلوم، علم الاجتماع، والعلوم السياسية، له حوالي ألف مؤلف، وتحصل على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1978، وكانت أكبر مساهمة لسيمون في مجال الاقتصاد حول الجانب السلوكي لصنع القرار، واعتمد في أبحاثه الرائدة في المجال على أطروحة الدكتوراه الخاصة به حول عمليات صنع القرار، والتي تم إصدارها فيما بعد في كتاب بعنوان "السلوك الإداري" "Administrative Behavior".

¹ زينب بن التركي: الأساليب الكمية في صناعة القرار أسلوب شجرة القرار نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 6، 2009، ص 89.

² سليم بطرس جلدة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 14.

** بيتر فرديناند دراك (Peter Ferdinand Drucker): (1909-2005) كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي يهودي، دُرِس الإدارة في كلية كليرمونت للدراسات العليا بكاليفورنيا، قام بتأليف أكثر من 40 كتاباً من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة. تُرجمت جميع كتبه لأكثر من 20 لغة، كتب معظم مقالاته وتعليقاته في "وول ستريت جورنال" و "هارفارد بيزنس ريفيو".

⁴ إبراهيم نائب، إنعام باقية: نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 34.

المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع، أو الإجراءات أو الخطوات أو العمليات الذهنية التي يمر بها متخذ القرار ما هي إلا تشغيل أو صناعة يقوم بها الفرد للقرار،¹ ويجب أن تتطوي عملية صنع القرار على أسلوب منهجي والذي يمكن تمثيله من خلال خمسة مراحل هي: تحديد المشكلة، وضع قائمة البدائل، اختيار النتيجة الأكثر نفعاً، التنفيذ، والتغذية العكسية بشأن جودة القرار ونتائجه.²

فعملية صنع القرار هي عملية مهمة جداً ومعقدة، تتألف من خطوات معينة، بدءاً من وجود مشكلة محددة تحتاج إلى حل، وصولاً إلى الهدف المتمثل في اختيار الحل الأمثل للمشكلة، وتعتبر عملية صنع القرار أحد أهم أنشطة المديرين في المنظمات، حيث يتعرض المديرين في هذه الأيام إلى ضغوطات أكبر مما كان عليه الحال في الماضي ويعود السبب في ذلك إلى التغيرات المستمرة في السوق والنتيجة عن العولمة والتطور التكنولوجي، مما أدى إلى زيادة متطلبات اتخاذ القرارات الصحيحة.³

من خلال ما سبق نستنتج؛ أن مفهوم صنع القرار يختلف عن مفهوم اتخاذ القرار ذلك أن عملية صنع القرار تتمثل في مجموعة من المراحل التي تشمل تحديد المشكلة وجمع البدائل ومن ثم تقييم هذه البدائل بغرض اختيار البديل المناسب لحل هذه المشكلة، وبعد الاختيار يتم تنفيذ القرار ثم المتابعة، في حين تمثل عملية اتخاذ القرار مرحلة من مراحل صنع القرار والمتمثلة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة حيث تمثل عملية اتخاذ القرار أهم مرحلة من مراحل صنع القرار.

الفرع الثاني: ظروف اتخاذ القرار

تختلف الظروف (الحالات) التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات وفقاً لنوع وحجم وطبيعة المعلومات المتاحة وتبعاً لهذه الاختلافات فإنه يتم تصنيف هذه الحالات إلى حالة التأكد التام، حالة المخاطرة وحالة عدم التأكد والجدول التالي يوضح معايير التفرقة بين كل حالة من الحالات السالفة الذكر:

¹ أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 22.

² David Lee, Philip Newman, Robert price: **Decision Making in Organization**, first edition, Pearson, England, Great Britain, 1999, p3.

³ Ivan Litvaj, Dana Stancekova : **Decision - Making, and Their Relation to The Knowledge Management, Use of Knowledge Management in Decision – Making**, Procedia Economics and Finance, Vol 23, 2015, p 468.

جدول رقم (2-1): معايير التفرقة بين ظروف اتخاذ القرار

المعيار	الحالة	التأكد التام	المخاطرة	عدم التأكد
المعلومات المتاحة حول الأحداث المستقبلية	معرفة تامة	معرفة جزئية	عدم المعرفة بالمستقبل	
الاحتمالات	معروفة 100%	احتمالات حالات الطبيعة معروفة	غير معروفة 100%	
حالات الطبيعة	واحدة	أكثر من واحدة ومعروفة	أكثر من واحدة وغير معروفة	
طبيعة المخرجات	محددة	احتمالية يمكن تعيينها لكل حالة من حالات الطبيعة	غير مؤكدة ولا يمكن تعيينها لحالات الطبيعة	
نوع الاحتمالات	موضوعية	موضوعية	ذاتية	

المصدر: حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 100.

فيما يلي شرح لكل حالة على حدة:

1. **ظروف التأكد التام:** في هذه الحالة يكون لدى متخذ القرار معلومات تامة وكاملة حول النتائج الخاصة بالقرار، إضافة إلى أنه متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة وعادة يكون هناك نتيجة واحدة لكل بديل، إلا أن هذه الحالة نظرية فقط ذلك أنه من المستحيل أن يكون متخذ القرار على علم تام بكل النتائج.¹

2. **ظروف المخاطرة:** في هذه الحالة يتوفر لدى متخذ القرار قدر من المعلومات ويتم اتخاذ القرار اعتماداً على الخبرة السابقة وذلك من خلال إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلاً بناءً على ما هو متوفر من معلومات الخبرات السابقة، وهذا ما يجعل الاحتمالات موضوعية - نظراً لمرور الموقف أو المشكل على متخذ القرار من قبل - وبالتالي تكون المخرجات في هذه الحالة معروفة بدرجة احتمالية.²

3. **ظروف عدم التأكد:** في هذه الحالة يكون لمتخذ القرار علم بالنتائج المتوقعة الحدوث لكنه لا يعلم باحتمال حدوث كل منها، حيث يكون هناك عدد من النتائج لكل بديل لكن لا توجد معرفة باحتمالات حدوث كل نتيجة،³ وذلك إما لعدم الخبرة أو لأن القرار جديد من نوعه، بمعنى عدم توفر معلومات

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 21.

² حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 98.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 92.

سابقة يمكن لمتخذ القرار الاعتماد عليها مما يجعل من عملية التنبؤ باحتمالات الحدوث عملية صعبة.¹

الفرع الثالث: أهمية اتخاذ القرارات

تحظى عملية اتخاذ القرارات بأهمية بالغة نظرًا لارتباطها الوثيق بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات، وبصفة عامة يمكن إبراز أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمات من خلال النقاط التالية:

1. الحاجة الدائمة والمستمرة لاتخاذ القرارات: ذلك أن الفرد يقوم باتخاذ القرارات باستمرار خلال حياته وتواجهه أحيانًا قرارات مصيرية وحاسمة، هذا بالنسبة للإنسان العادي وبالتالي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف المجالات.

2. تمثل عملية اتخاذ القرارات أداة المدير: فمن خلالها يمارس نشاطه إذ يقرر ما يجب عمله، وبالتالي كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

3. اتخاذ القرارات الاستراتيجية من شأنه أن يحدد مستقبل المنظمة: فالقرارات الاستراتيجية هي تلك المتعلقة بالمدى الطويل ومن المؤكد أن لهذا النوع من القرارات تأثير كبير على نجاح المنظمة.

4. تعتبر عملية اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة: حيث أن الدور الإداري في وظائف المنظمة يتضمن مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة مختلف جوانب هذه الوظائف، على سبيل المثال نشاط التسويق يتضمن مجموعة من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسعير والترويج وغيرها، وكذلك وظيفة الموارد البشرية فهي تحوي العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقياتهم وتنقلاتهم وإنهاء خدماتهم وغيرها، وبالنسبة لوظيفة التمويل فهي تشمل أيضًا قرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه، وكذا القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته.²

5. تعتبر عملية اتخاذ القرارات أساس ومحور العملية الإدارية: حيث أن ممارسة الوظائف الإدارية تتطلب اتخاذ قرارات، فوظيفة التخطيط تتطلب اتخاذ قرارات عند كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وكذلك وظيفة التنظيم تقوم أساسًا على اتخاذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وما يتصل به وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال، وعندما تقوم الإدارة بوظيفة الرقابة فستتخذ قرارات تخص

¹ زينب بن التركي: الأساليب الكمية في صناعة القرار أسلوب شجرة القرار نموذجًا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 6، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 96.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، ص 35، 36.

تحديد المعايير الملائمة التي تتيح قياس نماذج الأعمال والتعديلات التي سيتم إجراؤها على الخطة، وكذا تصحيح الأخطاء إن وجدت، وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرار تحدث في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.¹

الفرع الرابع: خصائص عملية اتخاذ القرار

تتميز عملية اتخاذ القرارات بالعديد من الخصائص والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

1. أنها عملية تتميز بالعمومية والشمول: خاصية العمومية نابعة من كون أنواع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع أنواع المنظمات، وخاصية الشمول تعني أن كل من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتهم لا بد من أن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرار.

2. أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: هذه الخاصية ناتجة عن كون عملية اتخاذ القرار تتأثر بعوامل نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار ويتأثرون به، كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية ناتجة عن بيئة القرار سواء كانت البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة.²

3. أنها عملية قابلة للترشيد: فهي عملية تركز على افتراض أنه من غير الممكن ترشيد القرار بشكل تام، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الرشد، ذلك أن عملية اختيار البديل المناسب تسبقها مراحل عديدة وتتم تحت تأثير ضغوط وعوامل مختلفة مما يجعل من غير الممكن الحصول على المعلومات الدقيقة والتنبؤ الدقيق الذي يتيح لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل، إضافة إلى أن تعدد الأهداف وتداخلها وتعارضها أحيانا يجعل من عملية اتخاذ القرار عملية غير قابلة للقياس والتحديد الدقيق.

4. أنها عملية تقوم على الجهود المشتركة: ذلك أن اتخاذ كثير من القرارات يعد عملية أكبر من أن ينفرد بها فرد واحد فهي نتاج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة،³ كما تظهر مراحل عملية صنع القرار - وما تحتاجه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع للمعلومات وتحليلها وتقييمها - أنها عملية تستلزم جهود مشتركة، وكذا يظهر تنفيذ القرار الحاجة إلى جهود مشتركة من جميع أفراد المنظمة لبلوغ الهدف المنشود.

¹ مداحي عثمان: دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2009، ص ص 126، 127.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص 87.

³ محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 162.

5. أنها عملية تمتد من الماضي إلى المستقبل: هذه الخاصية ناتجة من كون القرارات الإدارية تعتبر امتدادًا واستمرارًا لقرارات تم اتخاذها مسبقًا من قبل المنظمة، فالقرارات الحالية لا يتم اتخاذها بمعزل عن القرارات السابقة ذلك أنه يؤخذ في الاعتبار القرارات السابقة إضافة إلى ما يمكن أن يؤدي إليه اتخاذ القرارات الحالية من انعكاسات في المستقبل.¹

6. أنها عملية ديناميكية مستمرة: تظهر خاصية الحركية في عملية اتخاذ القرار في كون أنه لا بد من الانتقال من مرحلة إلى أخرى من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه، إضافة إلى أن المشكلة - التي تتطلب اتخاذ قرار - تكون في الغالب متغيرة باستمرار تبعا لمتغيرات وظروف معينة كتغير نوعية وكمية المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار مثلا، وهذا التغير المستمر للمشكلة يفرض على متخذ القرار المتابعة المستمرة لهذا التغير.

7. أنها عملية مقيدة، معقدة وتتسم بالبطء أحيانا: هذه الخاصية ناتجة عن خضوع متخذ القرار - وهو بصدد اتخاذ القرار - للعديد من القيود بعض هذه القيود قانونية وبعضها ناتج عن الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها الآخر ناتج من المرؤوسين أو غيرهم ممن يمسمهم القرار، كما تتميز عملية اتخاذ القرارات في بعض الأحيان بالبطء، فمتخذ القرار يحتاج أحيانا إلى وقت طويل نتيجة لتعدد المشكلة محل القرار، أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها، أو بسبب تردد متخذ القرار وامتناعه عن اتخاذ القرار، أو نظراً لما يحتاجه القرار من دراسات ومناقشات تؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرار المناسب.²

المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار

تعددت النظريات التي عالجت عملية اتخاذ القرار واختلفت وجهات النظر بين هذه النظريات تبعا للأفكار السائدة في ذلك الوقت لذا وجب دراسة هذه النظريات للوقوف على جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والاستفادة منها في تحسين عملية صنع القرار، وفيما يلي أهم المدارس التي تناولت عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية

اعتمدت النظريات الكلاسيكية على مبادئ الفكر الاقتصادي التقليدي الذي يستند على العقلانية في اتخاذ القرارات، ويقوم على فكرة أساسية تتمثل في أن متخذ القرار يستهدف تعظيم الربح أو العائد وهذا يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة لمعالجة المشكلة في ضوء قدرته على تحقيق

¹ غزالي عمر، مرجع سابق، ص 153.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 29.

ذلك التعظيم.¹ ويتحدد مفهوم القرار وفق هذه المدرسة بأن هناك مشكلة تقتضي قراراً كأن تكون العوائد المحققة غير مرضية أو أن تكون هناك فرصة تعود بعوائد أفضل حيث يفترض أن متخذ القرار لديه معرفة تامة بالبدائل وعواقب كل بديل محددة كما أن عملية الاختيار واضحة وبسيطة، إذ تقوم هذه النظريات على الرشد والعقلانية في اتخاذ القرارات وتقتض أن يكون متخذ القرار منطقياً في اتخاذه للقرارات التي تخدم المنظمة.²

بالتالي فالنظريات التقليدية هي نظريات مثالية تتمحور حول رشد القرارات ومن هذه النظريات:³ الإدارة العلمية (من أهم روادها "Frederich Taylor") ونظرية التقسيم الإداري (من أهم رواد هذه النظرية "Henri Fayol") والنظرية البيروقراطية (من أهم روادها "Max Weber").

يعد النموذج التقليدي من النماذج العلاجية حيث أنه يفترض الرشد الكامل في متخذ القرار ويعتبره على علم كامل بجميع أبعاد القرار وأنه دائماً يختار البديل الأفضل فهذا النموذج في واقع الأمر يصف كيف ينبغي أن يتخذ القرار ولكن الفروض الخاصة به من النادر أن تحدث في موقف اتخاذ القرار العملي.⁴

فيما يلي سنبرز أهم الفرضيات التي قامت عليها هذه النظريات إضافة إلى الانتقادات الموجهة لها:⁵

1. أن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيداً عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية في حين نجد أن غالبية متخذي القرارات يحاولون إحداث تغييرات وتعديلات مستمرة والغرض منها إبقاء المنظمة في حالة توازن وإلا فإنها ستواجه العديد من الصعوبات إذا ما تجاهلوا هذه التأثيرات.
2. كون متخذ القرار فرداً يعمل ضمن المنظمة فهو يتأثر ويؤثر بها وبالتالي فإن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة وبالنتيجة فإن عملية الرشد قد تكون غير مضمونة.

¹ أحمد عثمان إبراهيم: أثر استخدام الطرق الكمية على اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة الشركة السودانية للاتصالات (سوداتال)-، أمارياك- مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 4، العدد 8، 2013، ص 86.

² مهدي عبد الرحمن سلمان: أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 29، 2012، ص 304.

³ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 11-17.

⁴ إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص 228.

⁵ مهدي عبد الرحمن سلمان، مرجع سابق، ص 306.

3. أن استخدام الرشد والمنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار وقدرته على التنبؤ بالأحداث المستقبلية والحصول على المعلومات المطلوبة وتأمين الوقت لدراسة البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها واختيار البديل الأفضل قد تجعل من الصعوبة تحقيق الحد الأعلى من المنفعة في سلوكه وقراراته.

4. أن متخذ القرارات يمتلك كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتعلقة بموقف القرار وهذا أمر غير ممكن مهما بلغت دقة وسائل التحليل والتنبؤ.

5. أن متخذ القرار لديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلة في حين أن المعرفة الكاملة لكل البدائل أمر لا يمكن تحقيقه في كثير من الحالات.

6. أن متخذ القرار باستطاعته تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل بدرجة كاملة في حين أن هذا أمر من الصعب تحقيقه بسبب:

- غالباً ما ترتبط نتائج البدائل بالمستقبل.
- نتائج البدائل المطروحة تتأثر بمجموعة من العوامل الخارجية لا تدخل في نطاق تحكم متخذ القرار.
- نتائج القرارات تتأثر إلى حد كبير بالأفراد المسؤولين عن تنفيذها وتأثير العنصر الإنساني يخلق في حد ذاته مجالا لعدم التأكد.

7. أن متخذ القرار موضوعي وسيفضل مصلحة المنظمة حتى وإن تعارضت مع مصالحه الشخصية وهذا أمر غير منطقي حيث لا يمكن فصل عملية اتخاذ القرار عن شخصية متخذه.

الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية

ظهرت هذه المدرسة كمحاولة لتجاوز الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية مستعينة في ذلك بالعديد من العلوم كعلم الاجتماع وعلم النفس. لم يتعرض رواد هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرار بشكل تفصيلي وإنما أشاروا إلى ضرورة إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال أسلوب الاشراف والقيادة الديمقراطية، ومن أهم ما أخذ على هذه النظرية تجاهلها للمحيط الخارجي واعتبارها للمنظمة نظام مغلق، تركيزها على العنصر البشري وإهمالها للجوانب الرسمية والمادية إضافة إلى افتراضها أن الأفراد داخل المنظمة متحدون ويعملون على تحقيق نفس الأهداف، إلا أن الواقع يثبت وجود تعارض بين مصالح الأفراد في بعض المواقف.¹

¹ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص ص 27، 31.

الفرع الثالث: المدرسة الكمية

أهم ما أضافته هذه المدرسة يتمثل في إمكانية التعبير عن المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل كمي - دوال، معادلات ورموز وعلاقات رياضية - بغرض الوصول إلى أفضل الحلول، وبالتالي فمساهمة المدرسة الكمية تكمن في استخدام الأداة الرياضية لإيجاد علاقات في ميدان الإدارة على أساس نماذج من الارتباطات الرياضية وبذلك يصبح لدى متخذ القرار وسيلة جديدة تفرض تحقيق الكفاءة بطريقة أكثر وضوحاً، ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية وجود بعض المشاكل -سياسية، اجتماعية ونفسية- لا يمكن التعبير عنها بشكل كمي، إضافة إلى أن فرضية عقلانية متخذ القرار بعيدة عن الواقع وهذا ما أثبتته المدرسة السلوكية.¹

الفرع الرابع: المدرسة السلوكية

حسب هذه المدرسة فإن ما يتطلع إليه الإداري في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة، بحيث تتحقق درجات معقولة من الرضا والقبول بأقل من الحد الأقصى بدلاً من الحصول على الحد الأقصى.² كما ركز رواد المدرسة السلوكية اهتماماتهم على أهمية العوامل والمتغيرات النفسية والاجتماعية والبيئية المحيطة بالمنظمة وما يرتبط بها من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية ونظم سياسية واقتصادية وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار، وبالتالي فهم ينظرون إلى المنظمة كنظام مفتوح.³

يعتبر "H.Simon" أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار الذي لاحظ قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضوع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة زمنية أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد تكون كثيرة وأن اختيار احداها يتوقف على إمكانياته وقدراته في دراستها جميعاً وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم لذلك وهو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.⁴

حيث يشير سايمون إلى أن هناك ستة أنواع رئيسية للرشد العام وأن أولى هذه الأنواع هو الرشد الموضوعي الذي يعد السلوك المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة ومعلومات كاملة عن البدائل ونتائجها، وينطبق على القرارات التي تتخذ لتعظيم وزيادة المنافع في موقف معين (وهذا النوع من الرشد هو الذي سعت إليه المدرسة التقليدية والمستمد من مبدأ الرجل الاقتصادي)، أما الرشد

¹ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 31، 32.

² محمد عبد الفتاح ياغي: النموذج السلوكي كمدخل جديد في اتخاذ القرارات، مرجع سابق، ص 117.

³ طاهر حسن، مضر العجي: كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد 1، 2013، ص 193.

⁴ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 37.

الذاتي فهو ذلك السلوك الهادف لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحددة حول موضوع ما لصنع القرار مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي تحد من قدرة الانسان على الاختيار الأمثل (وهذا النوع من الرشد هو الذي تقوم عليه أفكار سايمون ونموذجه الرجل الإداري)، والنوع الثالث هو الرشد الواعي الذي يشير إلى درجة الحكم الصائب في الوسيلة للوصول إلى الأهداف أو الغايات وكعملية واعية (رشدانية الوسيلة)، وهو ينطبق على القرارات التي عدلت فيها الوسائل لتلائم الغايات وكان ذلك يتم عن وعي تام، ورابعا الرشد المتعمد الذي يشير بدوره إلى تلك الدرجة من السلوك أو الحكم أو استخدام الوسيلة والتعديلات التي تجري عليها (من قبل المنظمة أو الفرد)، للوصول إلى الأهداف في ضوء القصد الواعي الذي يتم اختياره لتحقيق هذه الأهداف.

أما الرشدانية الفردية فهي ذلك السلوك الموجه نحو تبني أو الاهتمام بالأهداف الفردية، وأخيرًا الرشدانية التنظيمية التي تعني الرشد الموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة باتباع الخطوات المقررة رسميًا، أو المحددة أصلا مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التنظيمية وبما يضمن التنسيق بين هذه العوامل في حسابات متخذ القرار وبالتالي يفترض بالتنظيم أنه يوجد نوع من الرقابة عليها لأغراض تحكيمية مع ملاحظة حجم الصلة مع العوامل البيئية المتغيرة.¹

يمكن حصر أهم النقاط التي ركزت عليها النظرية السلوكية فيما يلي:²

- حسب هذه النظرية فإن الفرد بطبيعته ليس بدرجة الكمال الكافية لاختيار أفضل البدائل وأرشدتها، وأن أقصى ما يمكن تحقيقه هو درجة عالية من الرضا والقبول والقناعة وليس الرشد المطلق.
- اعتبرت هذه النظرية عمليات البحث والاستقصاء عن المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات التي يقوم بها الفرد في المنظمة المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي.
- تركز النظرية السلوكية على كيفية اتخاذ القرار بالفعل مستهدفةً من ذلك فهم السلوك والتنبؤ به.

الفرع الخامس: المدرسة الموقفية

ظهرت هذه النظرية في بداية السبعينات من القرن الماضي ويتلخص مضمونها بأن لكل تنظيم ظروفه الموقفية الخاصة به وملامحه التي تميزه عن غيره من التنظيمات، وهذا يعني أن نوع الهيكل التنظيمي الذي يلائمه ونمط القيادة المطلوب له وأنظمة الرقابة التي ينبغي اتباعها يجب أن تتوافق مع

¹ صادق راشد الشمري وآخرون: أثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 34، 2013، ص ص 71، 72.

² محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص 56، 57.

خصائصه الفريدة وترفض هذه النظرية وضع مبادئ إدارية لها صفة العمومية.¹ فالنظرية الموقفية إذن اهتمت بدراسة طبيعة العلاقة بين المنظمة والبيئة وتأثير هذه الأخيرة على أنشطة المنظمة وفاعليتها وانعكاس ذلك التأثير على السلوك العام للمنظمة، كما أكدت هذه النظرية على دراسة وتحليل الحالة أو الموقف بذاته وعدم الاعتماد على القوانين الثابتة في التعامل داخل المنظمة فلكل حالة ظروفها ومتغيراتها الزمانية والمكانية.²

حيث أشار رواد النظرية الموقفية ومنهم "Kast & Rosenzweig" أن المنهج الموقفى يؤكد على أن أفضل طريقة لإدارة المنظمة هي تلك التي تحقق المواءمة بين الأنشطة والقرارات التي تتخذها المنظمة وعوامل البيئة ومتغيراتها، فالمنظمة ما هي إلا نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكيف مع ظروف البيئة التي تعمل في ظلها.³

بالتالي فالنظرية الموقفية تقوم على مجموعة من الفروض والمبادئ والتي بموجبها تشكل فلسفة تنظيمية معاصرة تمثل خلاصة ما توصلت إليه مدارس الفكر التنظيمي حيث أنها لم تهمل الجوانب الإيجابية للمدرسة الكلاسيكية التي استندت إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات الإدارية وكذلك الاهتمام بسلوك الفرد والجماعة وانعكاسه على سلوك المنظمة والذي ركزت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية، كما اعتبرت النظرية الموقفية المنظمة نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة ومتغيراتها المختلفة، ولم تقف النظرية الموقفية عند حد دراسة العلاقة بين المنظمة وبيئتها بل أكدت على دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلا من القانون الشامل أو الثابت لأن حالة الثبات كما ترى النظرية لا وجود لها على الإطلاق لأنها لا تتسجم مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة، وأن لكل ظاهرة ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثرا وتأثيرا، فهي بحق تعد مدخلا إداريا حديداً يساعد المديرين في التفكير لمواجهة ومعالجة المواقف المتباينة في القيادة والتنظيم واتخاذ القرارات.⁴

من خلال عرضنا لمختلف نظريات اتخاذ القرار يمكن القول إن النظرية السلوكية وكذا النظرية الموقفية من أهم النظريات التي تخدم موضوع البحث والتي يمكن الاستفادة منها، ذلك أن الأولى تركز على الجوانب السلوكية لمتخذ القرار أما الثانية فتركز على موقف اتخاذ القرار.

¹ مهند عبد الرحمن سلمان، مرجع سابق، ص 310.

² ظافر عبد محمد شير: أسس ومفاهيم النظرية الموقفية وأثرها في خطوات صنع واتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية) في قطاع صناعة الفنادق في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 60، 2006، ص 177.

³ Kast F.E and Rosenzweig J.E, **Organizational and Management: A system Approach**, Tokyo, 2nd. Megraw-Hill, Inc, 1974, p 507.

⁴ ظافر عبد محمد شير، مرجع سابق، ص 178.

المطلب الثالث: عناصر عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة فيها

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من العناصر كما تتأثر بعدة عوامل سنتناولها فيما يلي:

الفرع الأول: عناصر عملية صنع القرار

هناك مجموعة من العناصر أو الأركان التي تُكوّن في مجملها مضمون عملية صنع القرار وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:¹

أولاً: متخذ القرار، قد يكون فرد أو جماعة وهو الذي تُفوض له الجهة الرسمية الحق في اتخاذ القرار.

ثانياً: موضوع القرار (موقف القرار)، ويتمثل في المشكلة أو الموقف الذي يتطلب حلاً.

رابعاً: الأهداف والدوافع، في مجال العلوم السلوكية نجد أن وراء كل عمل أو سلوك دافع، ووراء كل دافع حاجة يراد إشباعها والهدف ما هو إلا تجسيد للحاجة، ولهذا فإن القرار لا يتخذ إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين هذا الأخير هو الذي يبرر اتخاذ القرار.

خامساً: المعلومات والبيانات، تحتاج عملية اتخاذ القرار إلى المعلومات والبيانات الكافية حول المشكلة المراد حلها بغرض تكوين رؤية واضحة لمتخذ القرار وتشمل هذه المعلومات الماضي والحاضر والمستقبل، ذلك أن نجاح القرار يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة وهذا ما جعل المنظمات الحديثة تعمل على اعتماد نظام معلومات متكامل قادر على توفير المعلومات بشكل سريع إضافة إلى توفير المعلومات المرتدة حول القرار بعد تنفيذه وهذا ما يساعد على تقييم القرار المتخذ.

سادساً: التنبؤ، تتعلق أغلب القرارات التي يتم اتخاذها بالمستقبل وهذا ما يجعل متخذ القرار يتنبأ ويتوقع ما يمكن أن يحدث في المستقبل وبالتالي فالتنبؤ عنصر أساسي يساعد على إدراك أبعاد المشكلة.

سابعاً: البدائل، وهي الحلول الممكنة للمشكلة وغالباً لا يوجد حل واحد للمشكلة ومتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد وفي نفس الوقت لا يكثر من البدائل كي لا يختلط الأمر عليه.

ثامناً: القيود، تتمثل في القيود البيئية - الداخلية والخارجية - التي تواجه متخذ القرار والتي ينبغي عليه أن يحسن التعامل معها ويخفف من آثارها السلبية قدر المستطاع.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار

تتأثر عملية صنع القرار في المنظمات بالعديد من العوامل التي تساهم في بناء الإطار العام لعملية اتخاذ القرارات، لذا وجب على متخذي القرار التركيز على هذه العوامل مختلفة التأثير على القرارات والتي سنتناولها فيما يلي:

¹ محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص ص 139-141.

أولاً: عوامل بيئية (المناخ والبيئة الخارجية والداخلية التي تم فيها اتخاذ القرار)

1. **عوامل البيئة الخارجية:** تتجلى عوامل البيئة الخارجية في الضغوط الخارجية الناجمة عن البيئة

المحيطة والتي لا يمكن للمنظمة التحكم فيها وتتمثل هذه العوامل في:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات التقنية والتكنولوجية؛
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة؛
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.¹

2. **عوامل البيئة الداخلية:** تتجلى هذه العوامل في العوامل التنظيمية المستمدة من خصائص المنظمة

ومن أهم عوامل البيئة الداخلية:

- عدم توفر المنظمة على نظام معلومات يدعم عملية صنع القرار؛
- وجود غموض في العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية المراد الوصول إليها من قبل المنظمة؛
- الموارد المالية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- القرارات الصادرة عن مستويات إدارية أخرى.²

ثانياً: عوامل إنسانية

تتجلى أهمية هذه العوامل في كون عملية اتخاذ القرار ناتجة عن تفاعل إنساني فبالإضافة إلى العوامل الموضوعية التي تؤثر في اختيار البديل الأنسب هناك عوامل غير موضوعية - إنسانية - تؤثر في عملية الاختيار ومن ثم على رشد القرار وسلامته وبغرض ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه لا بد من التركيز على هذه العوامل الإنسانية والمتمثلة فيما يلي:

1. **متخذ القرار:** من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة في رشد وفعالية القرار شخصية متخذ القرار، فهذا

الأخير إنسان قبل كل شيء كما أنه ينتمي إلى مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات وتقاليد

وأعراف، وكلها تنعكس على سلوكه، وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية متخذ القرار:

- فهم متخذ القرار العميق والشامل للأمور - حيث تخضع القدرة على الفهم لعملية التعليم والتطور-؛
- قدرة متخذ القرار على التوقع والتنبؤ، ومؤهل متخذ القرار وتخصصه في مجال الإدارة؛
- الشجاعة والقدرة على تحمل المسؤولية والابتكار، وأهداف متخذ القرار وأغراضه الشخصية؛

¹ محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 144.

² سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 24.

- اتجاهات المقررين وقيمهم الأخلاقية، وقدرة متخذ القرار على ضبط النفس في المواقف الحرجة؛
- خبرة متخذ القرار السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه؛
- عوامل أخرى نابعة من شخصية متخذ القرار منها عدم استقرار متخذ القرار وعدم احساسه بالثقة في حالة وقوع خطأ غير مقصود وهنا يبرز دور التوجه نحو المخاطرة فبعض متخذي القرار يساعدونهم النفسي على المخاطرة أما البعض الآخر فيفضلون عدم المخاطرة واتخاذ القرار إلا بعد التأكد من العوامل والمؤثرات المحيطة، وعلاقات متخذ القرار الاجتماعية خارج المنظمة ومكانته الاجتماعية التي تكون في الغالب ناتجة من الثروة والنفوذ والوضع الاجتماعي لعائلته، وهذه كلها عوامل تؤثر في سلوك متخذ القرار وتنعكس على اتخاذ القرارات.¹

إضافة إلى العوامل السابقة الذكر نجد أن للضغوط النفسية والانفعالات تأثير على عملية اتخاذ القرارات فهذه الأخيرة تكون مصحوبة بعواطف ناتجة عن رغبة متخذ القرار في بلوغ أهداف معينة أو تجنب مخاطر أو نتائج غير مرغوب فيها وبالتالي يتعرض متخذ القرار إلى العديد من الجوانب المتعارضة مما يؤدي إلى شعوره بالصراع الداخلي والنفسي الذي ينتج عنه ضغط نفسي قد يكون سببا في عدم اتخاذ القرار.²

2. **المساعدون والمستشارون الذين يستعين بهم متخذ القرار:** تتأثر عملية اتخاذ القرار بعلاقة متخذ القرار بمساعديه ومعاونيه كما تتأثر بعلاقته مع مستشاريه أو الخبراء والمختصين الذين يستعين بخبراتهم وتخصصهم ويمكن الإشارة لذلك على النحو التالي:

- **مساعِدو متخذ القرار ومعاونوه:** نظرا لقربهم من متخذ القرار يستطيعون التأثير في توجيه قراراته، كما أن أسلوب تفكيرهم وطريقة طرحهم للمواضيع تؤثر في فاعلية القرار، لذا فإن مدى سلامة العلاقات بين متخذ القرار ومساعديه تؤثر على القرار فعدم سلامة هذه العلاقات تنعكس سلباً على القرارات.

- **المستشارون والخبراء:** يتجلى الدور الذي يقوم به هؤلاء في إمداد متخذ القرار بما يحتاجه من خدمات في مجالات القانون والمالية والبحوث والتخطيط والأفراد، وهم بذلك يساعدونه بما يقدمونه من اقتراحات وتوصيات واستشارات حول اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على الحقائق إضافة إلى أنهم يختزلون الوقت والجهد الذي يمكن أن يضيعه متخذ القرار في الأمور الروتينية.³

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 265-275.

² إسماعيل السيد، مرجع سابق، ص ص 235، 236.

³ خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص ص 197، 198.

3. المرؤوسين وغيرهم ممن يمسهم القرار: لا بد من النظر إلى المرؤوسين كأفراد لهم رغبات ودوافع، كما لهم القدرة على التعلم وحل المشكلات وبالتالي يمكنهم المساهمة من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار منها متخذ القرار الحل المناسب.¹

ثالثاً: عوامل ظروف القرار

من أهم العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار التردد ذلك أن هذا الأخير يعرقل إصدار القرارات المناسبة في الوقت المناسب الأمر الذي يؤثر على المشكلة وفعالية حلها، والسبب الأساسي الذي يرجع إليه التردد في اتخاذ القرارات هو علاقة هذه الأخيرة بالمستقبل فلا بد من اتخاذ قرارات في حالات التأكد وعدم التأكد والمخاطرة.²

رابعاً: عوامل أخرى

نذكر منها على سبيل المثال:

1. **عنصر الزمن:** يمثل الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت المدة المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراراته كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما قلت المدة المتاحة أمام متخذ القرار، كلما تطلب منه السرعة في اتخاذ القرار.

2. **أهمية القرار:** هناك علاقة طردية بين أهمية القرار والمعلومات الضرورية فكلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وترتبط الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير؛
- تكلفة القرار والعائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار؛
- الوقت اللازم لاتخاذ، فكلما ازدادت أهمية القرار احتاج المسؤول إلى وقت أطول.³

لا بد لإدارة المنظمة أن تأخذ في الحسبان مختلف العوامل السابقة الذكر وتعمل على الحد من آثارها السلبية قدر المستطاع بغية اتخاذ قرارات سليمة، وفي هذا الإطار نشير إلى بعض الأخطاء الشائعة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار والتي يجب العمل على تجنبها:⁴

¹ خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، ص 198.

² محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 146.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص 26.

⁴ إيهاب صبيح محمد زريق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 90-92.

- التردد في اتخاذ القرارات والنتيجة عن عدم الرغبة في تحمل المسؤولية والتخوف من النتائج المترتبة عن القرار؛
- تأجيل اتخاذ القرار إلى اللحظة الأخيرة؛
- فشل معرفة السبب الرئيسي للمشكلة؛
- الفشل في تقدير مصداقية المصادر المعلوماتية؛
- عدم صحة أو دقة الأسلوب المتبع في تحليل المعلومات؛
- تنفيذ القرار ومتابعة عملية تنفيذه ذلك أن تنفيذ القرار والنتائج المترتبة عليه يعتبر المقياس الحقيقي لجودة القرار.

المبحث الثاني: أنواع القرارات ومراحل صنعها

تصنف القرارات إلى العديد من الأنواع وفقاً لمعايير مختلفة، ويتم صنع القرارات اعتماداً على أسلوبين أساسيين أولهما كيفي يستند إلى الخبرة والتجربة والملاحظة والحكم الشخصي والثاني علمي يستند على إتباع عدد من المراحل والخطوات من أجل بلوغ الهدف المنشود.

المطلب الأول: أنواع القرارات

تتباين وجهات النظر حول أنواع القرارات الإدارية ويرجع السبب في هذا التباين إلى المعايير المستند عليها في التصنيف، ولا بد من الإشارة إلى أن هناك تداخل بين مختلف التصنيفات.

الفرع الأول: تصنيف القرارات وفقاً للجهود المبذولة (وفقاً لإمكانية برمجة القرار)

هذا التصنيف هو نفسه تصنيف القرارات حسب "H.Simon" الذي اعتبر أن أي قرار إداري لا يخرج عن كونه قرار "مبرمج" أو "غير مبرمج".¹

أولاً: القرارات المبرمجة؛ وهي القرارات الروتينية والمتكررة بشكل دائم والتي لا تتطلب جهداً كبيراً نظراً لإمكانية جدولتها أو برمجتها تبعاً لروتين معين،² وفي معظم الأحيان تتوفر المعلومات كافية بشأن هذا النوع من القرارات ويتم فيها تحديد البدائل بسهولة إضافة إلى التأكد النسبي فيما يخص البدائل المختارة.³

ثانياً: القرارات غير المبرمجة؛ هي القرارات التي لا يمكن جدولتها وفقاً لأسلوب معين نظراً لكونها تعالج مشكلات جديدة وغير متشابهة ولذلك فهي في الغالب تؤثر على نشاط المنظمة لفترة طويلة كما أن الأخطاء التي تحدث أثناء اتخاذها تكون بتكاليف مرتفعة وهذا ما يجعلها تحتاج إلى الكثير من الجهد والوقت،⁴ وغالباً يصعب في هذا النوع من القرارات تجميع المعلومات الكافية إضافة إلى عدم وجود معايير واضحة لتقييم البدائل واختيار أفضلها وبالتالي فإن الظروف السائدة في هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة الاعتماد على حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة.⁵

¹ علي مشهور السفلان: العوامل المؤثرة على نجاح صنع القرار، مجلة الإدارة، مصر، المجلد 17، العدد 2، 1984، ص 28.

² جاسم محمد الذهبي: صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 8، العدد 18، 1986، ص 106.

³ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 89.

⁴ جاسم محمد الذهبي، مرجع سابق، ص 107.

⁵ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مرجع سابق، ص 89.

الفرع الثاني: تصنيف القرارات وفقا لشكل القرار

تنقسم القرارات وفقا لهذا المعيار إلى:¹

أولاً: القرارات الصريحة والقرارات الضمنية؛ فالقرارات الصريحة هي تلك التي يصرح فيها متخذ القرار عن رأيه حول موقف معين، أما القرارات الضمنية فهي القرارات التي لا يصرح فيها متخذ القرار عن رأيه بشكل واضح وإنما يستخلص رأيه من كلامه.

ثانياً: القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية؛ القرارات المكتوبة هي التي تصدر بشكل كتابي (لائحة التعليمات، أو أوامر مكتوبة)، أما القرارات الشفوية فهي التي يصدرها متخذ القرار بشكل شفهي.

الفرع الثالث: تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها: تبعا لهذا المعيار تصنف القرارات إلى:²

أولاً: القرارات المؤكدة؛ هي تلك القرارات التي يتوفر لمتخذها جميع المعلومات اللازمة إضافة إلى إمكانية التنبؤ بالنتائج المستقبلية حيث تكون هذه الأخيرة مضمونة ومؤكدة.

ثانياً: القرارات ذات المخاطرة؛ هي القرارات التي يتوفر لمتخذها المعلومات اللازمة إلا أن النتائج المستقبلية غير مؤكدة حيث أن لكل بديل عدة نتائج احتمالية في ظل حالات متعددة، وهذا ما يدفع متخذي هذا النوع من القرارات إلى التنبؤ بالنتائج المستقبلية اعتماداً على الاحتمالات الشخصية أو الموضوعية.

ثالثاً: القرارات غير المؤكدة؛ هي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف لا تتوفر عنها المعلومات الكافية والدقيقة حيث لا يمكن تحديد النتائج المستقبلية ولا احتمالات الحدوث وبالتالي لا يمكن صياغتها بشكل احتمالي.

الفرع الرابع: تصنيف القرارات وفقا للناحية القانونية

تنقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام:³

أولاً: مدى عمومية القرار وشموله؛ ويتضمن:

1. القرار التنظيمي: المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الأفراد داخل المنظمة، كاللوائح التنظيمية، والسلطات والسياسات في المنظمة؛
2. القرار الفردي: المتعلق بمخاطبة فرد معين كقرار التعيين أو الترقية أو الفصل.

¹ شهرزاد محمد شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 52.

² جاسم محمد الذهبي، مرجع سابق، ص ص 107، 108.

³ سليم بطرس جلدة، مرجع سابق، ص ص 85، 86.

ثانيا: تكوين القرار؛ ويتضمن:

1. قرارات بسيطة: لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع وبالتالي فهي قرارات قائمة بذاتها غير مرتبطة بعمل آخر مثل قرار تعيين موظف أو مكافأته؛
2. قرارات مركبة: تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة، حيث لا يصدر هذا النوع من القرارات بشكل مستقل وإنما يقترن بأعمال إدارية أخرى، وغالبا ما تتم هذه القرارات على مراحل مثل إجراء مناقصة.

ثالثا: أثر القرار على الأفراد؛ ويتضمن:

1. قرارات ملزمة مثل الأوامر الإدارية؛
2. قرارات لا تحمل صفة الإلزام مثل النشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.

رابعا: قابلية القرار للإلغاء أو التعويض؛ ويتضمن:

1. قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض مثل قرارات الفصل والعقوبة؛
2. قرارات غير قابلة للإلغاء مثل الأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

الفرع الخامس: تصنيف القرارات وفقا لطبيعة القرار

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:

أولاً: القرارات الأساسية؛ وهي التي تحتاج إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تكرر باستمرار حيث تكون هذه القرارات في الغالب استراتيجية.¹

ثانيا: القرارات الروتينية؛ وهي التي لا يتكرر حدوثها وتتخذ بصورة منتظمة وتبعا لإجراءات ثابتة مثل قرارات التعيين والترقية والإجازات، وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى جهد كبير ولا وقت طويل لاتخاذها، نظراً لكونها تعتمد على الحالات السابقة لمعالجة الظواهر الجديدة.²

الفرع السادس: تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية

يمكن تقسيم القرارات وفقاً للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه القرار إلى:³

أولاً: قرارات استراتيجية؛ وهي تلك القرارات التي تتخذ من قبل الإدارة العليا والمرتبطة بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية والرقابة على الأداء العام للمنظمة، وتتميز القرارات في هذا المستوى

¹ محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 16.

² علي مشهور السفلان، مرجع سابق، ص 28.

³ عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 21، 22.

بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد، بسبب ارتباطها بالمستقبل البعيد، ومن أمثلة هذه القرارات تقديم خدمات جديدة، الدخول إلى أسواق جديدة، الاندماج، وتحتاج هذه القرارات إلى معلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة وعادة ما يتم الحصول على هذه المعلومات من مصادر خارجية وتكون ذات طبيعة عامة وملخصة وتمثل الاتجاه العام وهي ليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة.

ثانيا: قرارات تكتيكية؛ تتخذ هذه القرارات من قبل الإدارة الوسطى عادة، ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقويم فعالية أداء الوحدات التنظيمية في المنظمة مثل قرار توزيع الموظفين على أقسام المنظمة وقرار إلغاء قسم معين، كما يقوم هذا المستوى الإداري بتحويل الخطط والاستراتيجيات إلى مهام ومسؤوليات يتم تنفيذها في المستوى التشغيلي، تحتاج هذه القرارات إلى معلومات تأتي من مصادر داخلية وخارجية، يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بفترات متباعدة نسبياً، كما أنه يمكن تحديد المعلومات المطلوبة لعملية اتخاذ القرار بشكل جيد.

ثالثا: قرارات تشغيلية؛ يتم اتخاذ القرارات التشغيلية من قبل المستويات الإدارية الدنيا وتشمل عمليات صنع القرار المرتبطة بتسيير العمليات اليومية في المنظمة، يمتاز هذا النوع من القرارات بأن المعلومات اللازمة لاتخاذها هي معلومات محددة ومتاحة ضمن المنظمة، لأنها قرارات تحتوي على درجة عالية من التأكد وتتعلق بفترات زمنية قصيرة، كذلك يحتاج هذا النوع من القرارات إلى معلومات تفصيلية ودقيقة حول الاجراء المراد اتخاذ القرار بشأنه، كما أن المعلومات التي يحتاجها هذا النوع من القرارات تكون متكررة حيث أن المستخدم بحاجة إلى نفس المعلومات عند اتخاذ نفس النوع من القرارات.

بالتالي لا بد من تزويد كل مستوى من المستويات الإدارية بالمعلومات الملائمة لعملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، مما يتطلب توفير المعلومات التفصيلية والدورية للمستويات الإدارية الدنيا، ومعلومات عامة وشاملة وحديثة من المصادر الداخلية والخارجية للمستويات الإدارية العليا الأمر الذي يفرض وجود هرم معلوماتي ضمن نظام المعلومات يتوافق وطبيعة المعلومات اللازمة لكل مستوى من مستويات صنع القرار في المنظمة.

الفرع السابع: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها

تصنف القرارات وفق لهذا المعيار إلى: ¹

أولاً: القرارات الكيفية (الوصفية)؛ هي القرارات التي يتم اتخاذها اعتماداً على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، وبالتالي فإن هذا النوع من القرارات

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 255، 256.

يتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفية متخذ القرار، وهذا الأخير في الغالب يميل في هذه الحالة إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي أو الرشيد.

ثانيا: القرارات الكمية (المعيارية)؛ وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاستناد إلى رشد وعقلانية متخذها، إضافة إلى الاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار البديل الذي يؤدي إلى أهداف المنظمة من بين مجموعة البدائل المتاحة، ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها، وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوب ودقتها، وتوفر الخبرات والاختصاصات، وفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب.

الفرع الثامن: تصنيف القرارات وفقا لطريقة اتخاذها

تقسم القرارات وفقا لطريقة اتخاذها إلى:¹

أولا: قرارات ديمقراطية (جماعية)؛ يتم في هذا النوع من القرارات مشاركة ومشاورة أكبر عدد ممكن من المعنيين وتتخذ هذه القرارات عادة بالتصويت.

ثانيا: قرارات بيروقراطية (فردية)؛ يتخذ هذا النوع من القرارات وفقا لتوزيع الصلاحيات والتدرج الهرمي في المنظمة، وبالتالي فإن هذا النوع من القرارات يبنى على الحق القانوني الذي يتمتع به متخذوها.

المطلب الثاني: مراحل صنع القرار

من خلال الاطلاع على مختلف الأبحاث والدراسات تبين أن هناك اختلاف بين مختلف العلماء والباحثين حول مراحل عملية صنع القرار فهناك من رأى أن هذه العملية تمر عبر ثلاث مراحل وهناك من حددها بأربع مراحل وصولا إلى تسع مراحل، والجدول التالي يوضح بعض هذه الآراء:

¹ شهاب حمد شيجان، مرجع سابق، ص 119.

الجدول رقم (2-2): مراحل صنع القرار وفقاً لآراء بعض العلماء والباحثين

الباحث/ المؤلف/ العالم	مراحل صنع القرار
عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي ¹	1. الذكاء والتفكير الذكي (تحديد وفهم المشكلة)؛ 2. التصميم (تصميم حلول مقترحة يمكن أن تتعامل مع المشكلة وتعالجها)؛ 3. الاختيار (اختيار الحل البديل الأنسب من بين البدائل المصممة والمقترحة)؛ 4. التطبيق (وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعته).
إيرنست أرشر ²	1. رصد (مراقبة) بيئة القرار؛ 2. تحديد مشكلة القرار؛ 3. تحديد أهداف القرار؛ 4. تشخيص المشكلة؛ 5. تطوير بدائل الحل؛ 6. وضع منهجية أو معايير لتقييم البدائل؛ 7. تقييم بدائل الحل؛ 8. اختيار أفضل بديل؛ 9. تنفيذ أفضل بديل.
هيربرت سايمون ³	1. الذكاء، البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرار؛ 2. التصميم (تصميم البدائل)؛ 3. الاختيار بين البدائل.
بيتر دراكر ⁴	1. تصنيف المشكلة (هل هي عامة، هل هي استثنائية أو فريدة من نوعها)؛ 2. التعريف بالمشكلة التي نتعامل معها؛ 3. تحديد حلول للمشكلة؛ 4. تقرير الحل الأفضل (اتخاذ القرار الأفضل)؛ 5. تنفيذ القرار (تحويل القرار إلى عمل مؤثر)؛ 6. التغذية العكسية التي تختبر صلاحية وفعالية القرار.
نايجرو ⁵	1. الاعتراف بالمشكلة؛ 2. جمع المعلومات؛ 3. تصنيف المعلومات وتحليلها؛ 4. البحث عن الوسائل؛ 5. تحديد البدائل؛ 6. تقييم البدائل؛ 7. القرار؛ 8. التنفيذ؛ 9. التقييم.
دافيد لي وآخرون ⁶	1. تحديد المشكلة؛ 2. وضع قائمة البدائل؛ 3. اختيار النتيجة الأكثر نفعاً؛ 4. التنفيذ؛ 5. التغذية العكسية بشأن جودة القرار ونتائجه.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على المراجع المذكورة.

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، مرجع سابق، ص 140.

² Archer, Earnest R: **How to make a business decision: An analysis of theory and practice**, Management Review, Feb80, Vol 69, Issue 2, p55.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 192.

⁴ Drucker, Peter F: **The Effective Decision**, Harvard Business Review, Vol. 45 Issue 1, 1967, p p 92, 93.

⁵ F.Nigro, **Modern Public Administration**, New York Harper and Row Publishing Co, 1965, p174.

نقلاً عن: هاني يوسف خاشقجي، مراحل عملية اتخاذ القرارات في القطاع العام بالملكة العربية السعودية، مجلة المال والتجارة، مصر، المجلد 23، العدد 262، 1990، ص 5.

⁶ David Lee, Philip Newman, Robert price, **op cit**, p 3.

من الجدول أعلاه؛ نلاحظ أن كل الدراسات تثبت مرور عملية صنع القرار بمجموعة من المراحل إلا أن هناك تباين بين مختلف الباحثين والعلماء حول تحديد عدد مراحل عملية صنع القرار، وبالرغم من وجود هذا الاختلاف إلا أنه ليس بشكل كلي فهناك من يقسم عملية اتخاذ القرارات إلى تسع مراحل، وهناك من يدمج بعض المراحل مع بعضها ليقسم هذه العملية إلى ثلاث أو أربع مراحل.

بعد عرض مختلف الآراء ارتأينا تقسيم عملية صنع القرار إلى خمس مراحل سيتم تحليلها فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة

هي أول خطوة من خطوات هذه العملية - الديناميكية المستمرة التي لا تقف عند نقطة معينة ولا تقتصر على مستوى إداري معين - حيث يتم فيها تحديد الهدف المنشود (المراد الوصول إليه) أو المشكلة المراد حلها وكذا الزمن اللازم لذلك.¹ ونشير إلى أنه ينظر إلى المشكلة على أنها:

- وضع غير مرغوب فيه أو انحراف.
- فرق بين ما هو موجود وما يجب أن يكون أو فرق بين الفعلي والمستهدف.
- عدم التوازن في موقف معين.
- نتائج سيئة في موقف معين أو موقف سيء به خلل ويحتاج تصحيح.
- وضع يحتاج تصحيح.²

يتم إدراك المشكلة من خلال مواجهة متخذ القرار لموقف معين وينبغي أن يجيب - متخذ القرار - على الأسئلة التالية:

- هل هناك انحراف أو اختلاف فعلي بين ما هو موجود وما يجب أن يكون؟
- هل هذا الاختلاف ذو أهمية بالنسبة لمتخذ القرار وهل أن هذا الأخير مهتم بالعمل على معالجته؟
- هل أن الإمكانيات والموارد اللازمة متوفرة لحل هذا الاختلاف؟

إذ يعتبر الاقتناع بوجود المشكلة هو بداية مرحلة تحديد المشكلة وتتجلى هذه القناعة في الاختلاف بين الأداء الحالي والأداء السابق للأعمال.³ كما لا بد من الإشارة إلى أنه من الضروري التعرف على المشكلة وتحديدها بدقة، ذلك أن التحديد الخاطئ لها سيؤثر بشكل مباشر على صحة القرار المتخذ.

¹ ظافر عبد محمد شبر، مرجع سابق، ص 180.

² أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، ص 20.

³ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 50.

المرحلة الثانية: جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة

إن الفهم الحقيقي للمشكلة واقتراح البدائل الملائمة لمعالجتها يقتضي جمع المعلومات والحقائق ذات الصلة بالمشكلة محل الدراسة مما يتيح إجابات لمختلف الأسئلة المهمة مثل: ما الحقائق التي تدل على أن هناك مشكلة؟ وما نوعها؟ هل هي مالية، تنظيمية، فنية، سلوكية أو مختلطة؟ ما حجمها؟ هل هي روتينية أو معقدة؟ ما طبيعتها؟ هل هي قديمة، جديدة؟ هل تحتاج إلى حل سريع أو يمكن تأجيلها وفي حالة إمكانية التأجيل إلى متى؟ وهل الحل الذي تتطلبه هذه المشكلة حل مؤقت، مرحلي أو نهائي؟¹

بعد تحديد المشكلة ننقل إلى جمع البيانات والمعلومات الضرورية المرتبطة بالمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وحتى يتم التوصل إلى رصيد ملائم ومقنع من المعلومات يمكن اتباع العديد من الأساليب التي من شأنها أن تمكن متخذي القرار من بناء برنامج مناسب لحل المشاكل وبلوغ الأهداف، ويختلف أسلوب جمع المعلومات من حالة إلى أخرى تبعاً لأهمية المشكلة وحجمها ونوعها فكلما كانت الظاهرة المراد دراستها مهمة وأساسية بالنسبة للمنظمة كلما زادت الحاجة إلى المعلومات والبيانات أكثر وبجودة أعلى إضافة إلى ضرورة استخدام أكثر من وسيلة أو أسلوب علمي سليم - في جمع هذه المعلومات - وهذا بغرض الوصول إلى دراسة وحلول مقترحة متكاملة من جميع الجوانب.²

تعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات مرحلة مهمة من مراحل عملية صنع القرار ذلك أنها تأخذ جزء كبير من وقت متخذ القرار، وعليها يستند في الوصول إلى النتائج واتخاذ القرار النهائي كحل مناسب للمشكلة، وتجمع المعلومات والبيانات عادة بوسائل وأساليب مختلفة منها:

1. دراسة السجلات والنشرات والدوريات والتقارير السنوية والاحصائيات التي تنتشرها مراكز الإحصاء، وكذا الدراسات والبحوث المتعلقة بنشاط المنظمة وبالتالي بالمشكلة محل الدراسة.
2. الملاحظات الشخصية لأعمال المنظمة أو الوحدة أو أي موقع له علاقة بالمشكلة وتشمل المقابلات الشخصية مع ذوي العلاقة وكذلك الزيارات الميدانية.
3. الأجهزة الالكترونية أو الكمبيوتر، لتخزين المعلومات وتبويبها وتصنيفها بغرض تسهيل الرجوع إليها عند الحاجة، مما يساهم في توفير الوقت والجهد مقارنة بالرجوع إلى السجلات والملفات الورقية.

4. دراسة الشكاوى والاقتراحات.³

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 157.

² علي مشهور السفلان، مرجع سابق، ص 23.

³ محمد عبد الفتاح ياغي: عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 7، العدد 2، 1983، ص 13، 14.

5. مشاركة أكبر عدد من الموظفين (العاملين داخل المنظمة) في تفسير وتوضيح المشكلة من خلال المقابلات الشخصية وإعداد التقارير.
6. توزيع استمارات استقصاء داخل المنظمة على الموظفين وخارجها على الزبائن.
7. الاطلاع على سجلات الإدارة بغرض معرفة السير السابق للعمل والاستفادة من التقارير في الحالات السابقة والاسترشاد بها لمعالجة المشكلة الحالية.
8. الاستفادة من آراء وخبرات ذوي الاختصاص وأصحاب التجارب السابقة للوصول إلى معلومات مفيدة.
9. دراسة المشكلة وتحليلها على ضوء الأحداث المستقبلية التي يمكن التنبؤ بها وذلك بغرض ملاءمة القرار لكل المستجدات وتجنب فشله وعجزه عن سد حاجيات المستقبل لذا وجب دراسة جميع الظواهر والعوامل التي قد يكون لها تأثير على القرار والتنبؤ بها وأخذها بعين الاعتبار عند جمع المعلومات لاستخدامها كعامل مساعد في تحديد واختيار نوعية القرار الملائم حالياً ومستقبلاً.¹

بعد جمع البيانات والمعلومات يجب تحليلها ودراستها من قبل متخذ القرار بهدف التعرف على الأسباب التي أدت إلى وجود المشكلة، فيظهر العلاقات الموجودة بين الأسباب المؤدية إلى عدم تحقق الهدف المنشود، ثم يقارن بين الحالات الناجحة والحالات المخففة في تحقيق الهدف، وبهذا يتعرف متخذ القرار على الأسباب التي أدت إلى عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة.² حيث تعتمد عملية التحليل على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار والاستعانة ببعض النماذج الرياضية الكمية التي تعتبر تقنية مساعدة لمتخذ القرار في عمله وفي حال عدم قدرته على استخدام هذه النماذج يمكنه الاعتماد على الخبراء في هذا المجال أو على نظم دعم القرار.³

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة

بمعنى البحث عن عدد من البدائل - أو الحلول - الممكنة لمعالجة المشكلة، ولا بد من الإشارة إلى ضرورة وجود بديلين على الأقل لأن حالة البديل الواحد لا تمثل قرار، حيث يتم في هذه المرحلة توفير مجموعة من البدائل عن المشكلة أو الهدف المراد دراسته في ضوء التحليل المنطقي للبيانات والمعلومات المتاحة، وعلى الإدارة أن تضع أكبر عدد من الحلول حتى تضمن عدم وقوعها في الخطأ واختيار البديل المناسب.⁴

¹ علي مشهور السفلان، مرجع سابق، ص 23، 24.

² محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 161.

³ خليل حسني خليل: تفعيل استخدام نظم المعلومات في صنع القرار، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2007، ص 50.

⁴ وزيرة يحيى محمد: علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 110، 2012، ص 168.

حيث يشترط في الحل البديل أن يتميز بأن يكون له القدرة على حل المشكلة، وأن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة، ولا بد من الإشارة إلى ضرورة تلازم هذان الشرطان بمعنى لا بد من توفرهما معاً، وعدم توفر أحدهما ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار، وأهم ما يعيق متخذ القرار في هذه المرحلة هو العقبات التي تمنعه من اختيار بعض البدائل كالتشريعات الحكومية والتكنولوجيا المطلوبة والظرف الاقتصادي السائد والامكانيات المادية والبشرية المتوفرة.¹

المرحلة الرابعة: تقييم البدائل واختيار البديل المناسب

بعد أن يتم تحديد البدائل يقوم متخذ القرار بالمقارنة والمفاضلة بينها من حيث المزايا والعيوب وكذا العواقب المترتبة على تطبيقها في المستقبل ومدى ضخامة وتعقيد هذه العيوب والتكاليف المادية والبشرية الناجمة عن اختيار البديل، إضافة إلى مدى مساهمته في الوصول إلى الهدف وحل المشكلة، وملاءمته للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وهذا كله بغرض معرفة نتائج كل بديل إذا ما تم تطبيقه في المستقبل، ومن الملاحظ أن عملية تقييم البدائل هي عملية تتبدل بالمستقبل ذلك أن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل.²

يتم في هذه المرحلة المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة اعتماداً على المعلومات المتوصل إليها في الخطوات السابقة، من حيث مزايا وعيوب كل بديل وكذا تكاليفه ونتائجه وبالتالي تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل بغرض الوصول إلى قرار يحقق الهدف ويحل المشكلة،³ في هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أنه بالنسبة للقرارات الروتينية فإن متخذ القرار يعتمد على الخبرة في اتخاذها، أما بالنسبة للقرارات غير الروتينية والتي تتسم بنوع من الصعوبة فهي تتطلب معايير أكثر منهجية لتقييم البدائل واختيار أفضلها.⁴ ويمكن تلخيص معايير تقييم البدائل فيما يلي:⁵

1. الأهداف التي يحققها كل بديل، حيث ترتب الأهداف حسب أهميتها ومن ثم اختيار البديل الذي يحقق أهم الأهداف؛
2. المنفعة أو المكاسب التي يحققها البديل؛
3. درجة المخاطرة المتوقعة لكل بديل، والمقصود بالمخاطرة احتمال عدم تحقق المنفعة والمكاسب المتوقعة - وهنا يبرز دور توجه متخذ القرار نحو المخاطر-؛
4. مقدار المجهود اللازم بذله في تنفيذ القرار؛

¹ ظافر عبد محمد شبر، مرجع سابق، ص 182.

² محمد عبد الفتاح باغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 161.

³ مداحي عثمان، مرجع سابق، ص 164.

⁴ معتصم النعيمات: أثر كفاءة نظم دعم القرار في سلامة القرارات -دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخاصة في الأردن-، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال/ نظم المعلومات الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2009، ص 302.

⁵ مداحي عثمان، مرجع سابق، ص 165.

5. كفاءة البديل وتقاس بمدى استغلال الموارد المتاحة، حيث يستحسن اختيار البديل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد؛
6. المعلومات المتوفرة حول الظروف البيئية المحيطة، وكذا مدى النقص في المعلومات التي استند إليها البديل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يحدثه هذا النقص؛
7. الحصول على النتائج المطلوبة في الوقت المناسب؛
8. معايير أخرى مثل قوانين المجتمع ونظمه وتقاليده.

إضافة إلى أن البحوث في مجالات العلوم السلوكية والإدارية والاقتصادية والرياضية توصلت إلى العديد من الطرق والأساليب والوسائل والنظريات التي تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأفضل، نذكر منها: نظرية المباراة، أسلوب بحوث العمليات، شجرة القرارات، البرامج الخطية، أسلوب تقييم ومراجعة البرامج (أسلوب بيرت)، أسلوب تحليل المنفعة والتكاليف.¹

بعد تقييم البدائل يتم اختيار البديل الأفضل الذي يتم ترجيحه على البدائل الأخرى والذي يحقق الهدف المنشود بأقل درجة من المخاطرة وبأدنى جهد بشري ومادي ممكن إلا أن درجة عدم التأكد العالية والمرتبطة بالتغيرات البيئية السريعة يجعل من المخاطرة عنصر أساسي كما أن أفضل بديل يمكن أن ينطوي على درجة عالية من المخاطر لذا فإن خبرة وكفاءة متخذ القرار تلعب دوراً كبيراً في الحسم واختيار أفضل بديل.² في هذا المجال يرى هيربرت سايمون أن: "البديل الذي يتم اختياره في نهاية المطاف لا يتيح إطلاقاً إنجاز الأهداف بصورة تامة وكاملة، لكنه يمثل مجرد الحل الأفضل المتاح في ظل الظروف الموجودة آنذاك".³

بهذا فإن متخذ القرار باختياره للبديل المناسب من بين البدائل المتاحة في ظل المعلومات المتوفرة لديه قد قام باتخاذ القرار.

المرحلة الخامسة: وضع القرار حيز التنفيذ ومتابعة وتقييم النتائج

- لا بد من وضع القرار حيز التنفيذ فالقرار الذي لا يتم تنفيذه تكون قيمته منعدمة كما أن تحقيق الهدف المنشود مرهون بالتنفيذ السليم للقرار، وتتأثر قدرة متخذ القرار على التنفيذ بعدة عوامل أهمها:
1. اقتناع الموظفين بأهمية التنفيذ إضافة إلى توفر الموارد الكافية للتنفيذ؛
 2. الدقة والواقعية في القرار، إضافة إلى انتقاء الوقت الملائم والمكان المناسب للتنفيذ؛

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص 167-169.

² طاهر عبد محمد شبر، مرجع سابق، ص 182.

³ هيربرت أي سايمون: السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة: عبد الرحمن بن أحمد هيجان، عبد الله بن أهنية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2003، ص 27.

3. متابعة التنفيذ وإدراج آلية من شأنها أن تُبلغ متخذ القرار بالمعلومات المرتدة.

إضافة إلى ضرورة وضع معايير ومؤشرات تعمل على قياس النتائج المحققة بغرض تحديد حجم الانحرافات ومعرفة أسبابها ومن ثم تعديل القرار وتصحيحه مما يحقق تدارك الخلل والنقص في البديل المختار وبالتالي تحقيق الهدف المراد الوصول إليه.¹

¹ خليل حسني خليل، مرجع سابق، ص 52.

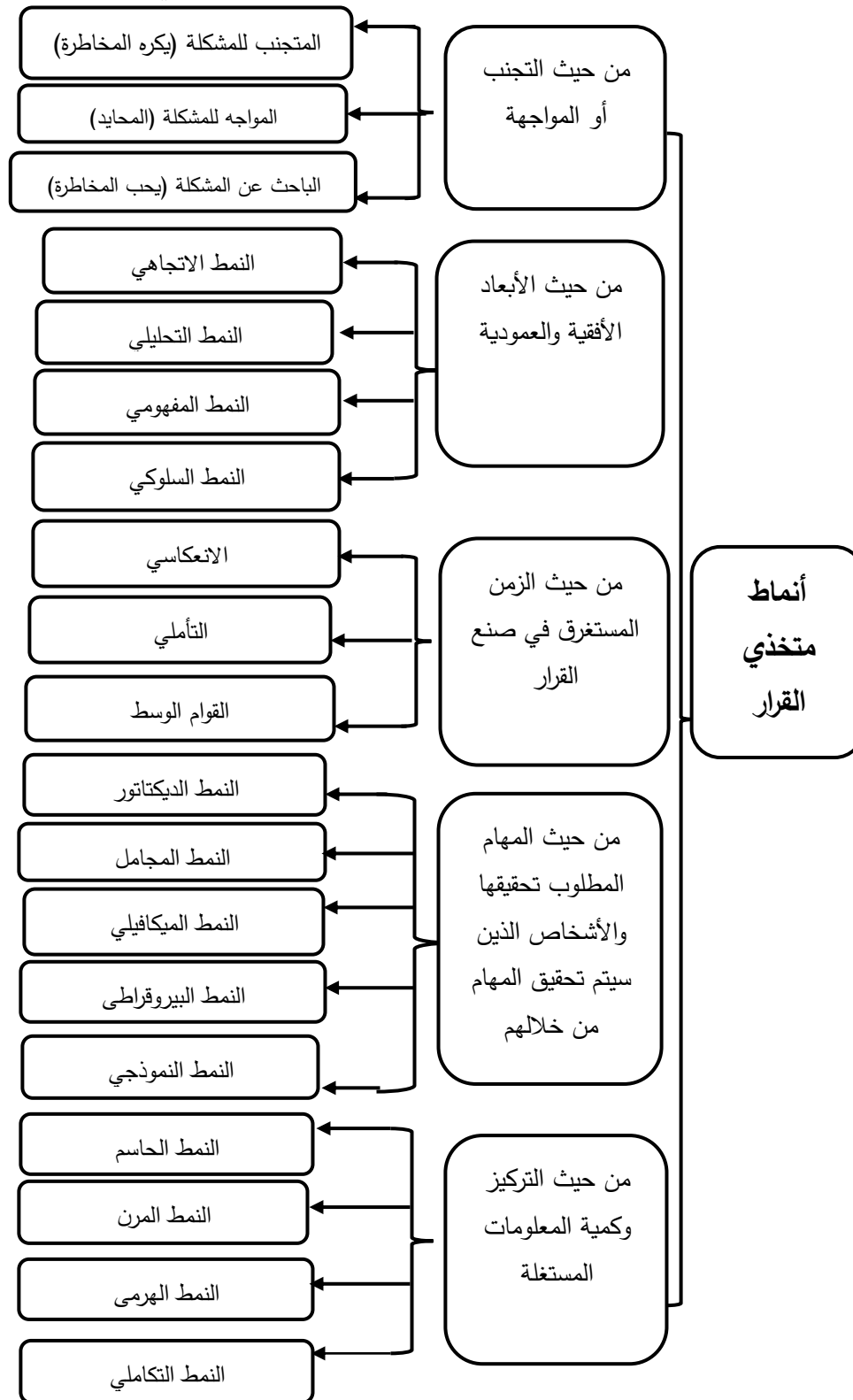
المبحث الثالث: أنماط متخذي القرار ودور المعلومات في صنع القرار

لكل فرد نمطه الخاص في اتخاذ القرارات حيث تختلف هذه الأنماط تبعاً للأفكار والمعتقدات والتوجهات الشخصية للفرد متخذ القرار، الأمر الذي أدى إلى ضرورة دراسة أنماط متخذي القرار لما لها من أثر مباشر على عملية اتخاذ القرار. وتعتبر المعلومات الأساس الذي يُعتمد عليه عند اتخاذ القرار لذا وجب التركيز على وجود متخذي قرار قادرين على الاستعمال الكفء لهذه المعلومات من جهة ووجود نظام للمعلومات قادر على توفير المعلومات المناسبة في الوقت الملائم من جهة أخرى.

المطلب الأول: أنماط متخذي القرار

تختلف الخصائص التي تميز كل فرد عن غيره في تعامله مع المشكلة واتخاذ القرار اللازم لحلها، ويمكن التمييز بين أنماط متخذي القرار اعتماداً على عدة معايير، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): أنماط متخذي القرار



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على المراجع.¹

¹ - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص 55-59.

- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص ص 129، 130.

- بول جودين، جورج رايت: تحليل القرار للحكم الإداري، ترجمة عبد الله بن سليمان العزاز، سرور علي إبراهيم سرور، النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 261.

الفرع الأول: أنماط متخذي القرار من حيث التجنب والمواجهة

وفقا لهذا التقسيم يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط من متخذي القرار:¹

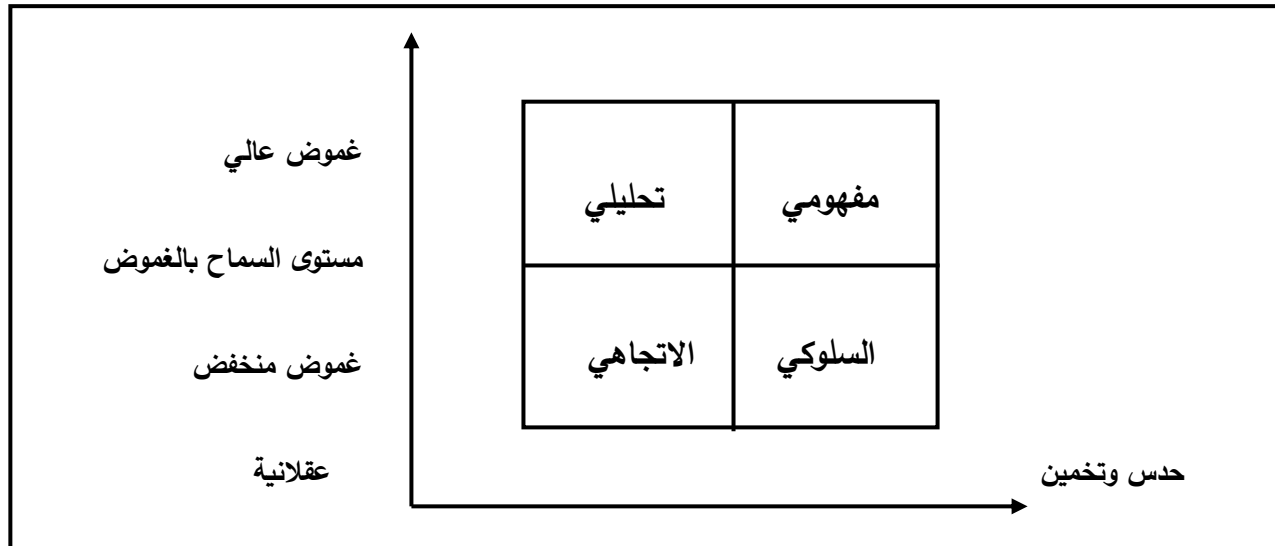
أولاً: المتجنب للمشكلة (غير المجازف أو الذي يكره المخاطرة)؛ متخذ القرار من هذا النوع يحاول تجنب مواجهة المشكلة ويتمنى عدم وقوعها إلا أنه في حالة ظهورها يعمل على اتخاذ القرار بشأن معالجتها.
ثانياً: المواجه للمشكلة (المحايد)؛ هو متخذ القرار الحيادي الذي ينتظر وقوع المشكلة ثم يندفع نحو حلها.

ثالثاً: الباحث عن المشكلة (المجازف أو الذي يحب المخاطرة)؛ هو النمط الذي يبحث عن المشكلة أو المواجهة حيث يعمل على اغتنام الفرص في الأسواق والبورصات أو أي مكان تتوفر فيه مشكلة أو مشروع قابل للمعالجة والتطبيق بأسلوب إبداعي وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية أو عوائد مرتفعة.

الفرع الثاني: أنماط متخذي القرار من حيث الأبعاد الأفقية والعمودية

يستند هذا التقسيم إلى نوعين من الأبعاد الفكرية في عملية اتخاذ القرار، ويمكن التعبير عنهما بمحورين أحدهما أفقي ويعبر عن العقلانية والحدس والتخمين والثاني عمودي ويعبر عن مستوى السماح بالغموض، فإذا كان متخذ القرار يعتمد البعد الأول فإن توجهه يكون نحو الحدس والتخمين بدلا من العقلانية وهذا هو النمط السلوكي، أما بالنسبة للبعد الثاني فكلما كان توجه متخذ القرار نحو مستويات عالية من الغموض فنحن نتعامل مع النمط التحليلي،² وبالتالي فهذا التقسيم ينتج عنه أربعة أنماط من متخذي القرار كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): أنماط متخذي القرار حسب الأبعاد الأفقية والعمودية



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 57.

¹ مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 56.

² المرجع نفسه، ص 57.

وفيما يلي تفسير لكل نمط من الأنماط السالفة الذكر:¹

أولاً: النمط الاتجاهي؛ يميل متخذ القرار من هذا النوع إلى الطريقة العقلانية في التفكير حيث يعمل في ظل مستوى منخفض من الغموض في المعلومات كما أنه منطقي وكفؤ ويتخذ قراراته بالتركيز على المدى القصير للنتائج، وسبب الكفاءة في اتخاذ القرارات يرجع إلى قلة المعلومات التي يتعامل معها في ظل عدد قليل من البدائل.

ثانياً: النمط التحليلي؛ هو متخذ القرار الذي يعتمد على حواسه في إدراك المشكلة وعلى تفكيره في تقييم البدائل، ويتميز هذا النوع بالعقلانية في التفكير ويميل إلى قبول مستوى أعلى من الغموض مقارنة بالنمط الاتجاهي، يعمل هذا النمط على الحصول على المعلومات التي قد تكون غير متوفرة إضافة إلى تميزه بالقدرة على التعامل مع الحالات الاستثنائية.

ثالثاً: النمط المفهومي؛ يتميز متخذ القرار من هذا النمط بمنظور واسع حيث يبحث عن أكبر عدد ممكن من البدائل ويركز على القرارات طويلة المدى، كما يعتمد بدرجة كبيرة على الحدس والتخمين في ظل مستوى عالي من الغموض في المعلومات.

رابعاً: النمط السلوكي؛ هو متخذ القرار الذي يعتمد على الحدس والبديهة في إدراك المشكلة وعلى العاطفة والشعور في تقييم البدائل، يحبذ هذا النمط العمل مع الآخرين ويتقبل اقتراحاتهم كما يهتم بإنجازات مرؤوسيه ويميل إلى عقد الاجتماعات والتحاور معهم بغرض حل المشكلات في ظل مستوى منخفض من الغموض في المعلومات.

الفرع الثالث: أنماط متخذي القرار من حيث الزمن المستغرق في صنع القرار

اعتماداً على هذا التقسيم يمكن التمييز بين ثلاث أنماط من متخذي القرار:²

أولاً: النمط الانعكاسي؛ يميل إلى اتخاذ القرارات بشكل سريع وبالتالي عدم أخذ الوقت الكافي لجمع المعلومات الضرورية إضافة إلى عدم أخذ جميع البدائل المتوفرة بعين الاعتبار، كما يتميز هذا النوع من متخذي القرار بالحسم وعد المماثلة إلا أن قراراته تعتبر غير متأنية وغير مدروسة بعناية.

¹ اعتماداً على: - مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 58.

- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 76.

² مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص 58، 59.

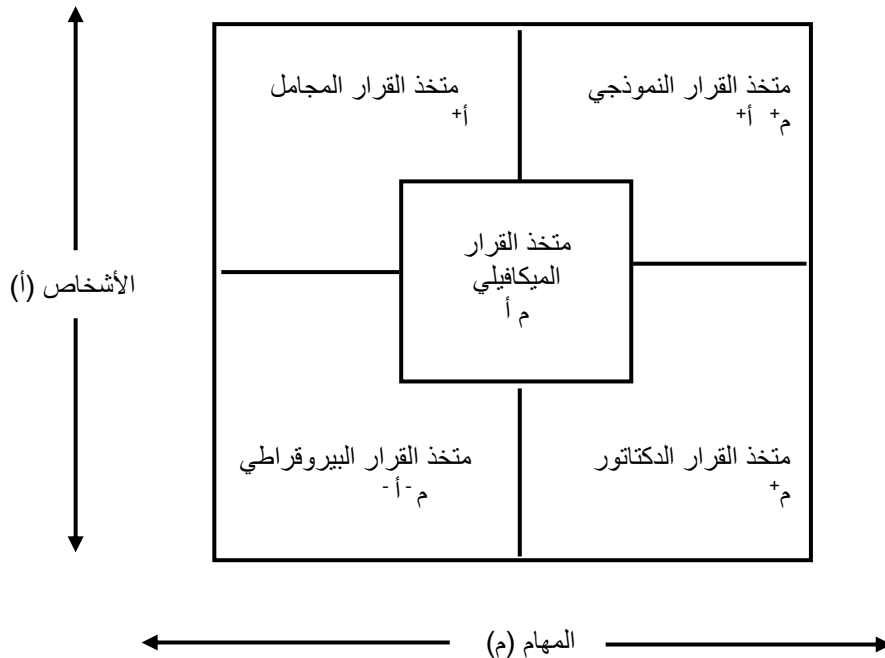
ثانيا: النمط التأملي؛ يستغرق هذا النمط من متخذي القرار وقتا طويلا في بناء قراراته، إذ أن اهتمامه بالمعلومات يكون بدرجة كبيرة ويعمل على تحليل البدائل أكثر من المعتاد، وبالتالي فهو يحتاج إلى وقت أطول وموارد أكثر وتفكير أكثر إلا أنه يبدأ بالعمل فعلا في الوقت الملائم.

ثالثا: نمط القوام الوسط؛ يوازن هذا النمط بين الاستعجال والتأخير حيث يعرف الوقت التي تكون فيه المعلومات والبدائل المتوفرة كافية، وبالتالي يتخذ قرارات سليمة تتوافق مع مراحل عملية صنع القرار.

الفرع الرابع: أنماط متخذي القرار من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم

حسب هذا التقسيم يوجد أمام متخذ القرار محورين الأول يتمثل في المهام المطلوب تحقيقها أما الثاني فيتمثل في الأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام أو النتائج من خلالهم، ورغم وضوح هذين المحورين إلا أن المشكلة في التوفيق بينهما حيث نجد بعض متخذي القرار يميلون - لأسباب مختلفة - إلى محور أكثر من الآخر ولذلك يمكن التمييز بين خمسة أنماط من متخذي القرار كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): أنماط متخذي القرار من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم.



المصدر: محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 130.

وفيما يلي شرح لكل نمط على حدة:¹

¹ محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص ص 128-130.

أولاً: متخذ القرار الدكتاتور؛ ويمكن أن يطلق عليه المتقاني في العمل وهذا النمط يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص حيث يقوم باتخاذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين لينفذوها ولا يسمح بمناقشتها (لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات).

ثانياً: متخذ القرار المجامل؛ ويطلق عليه أيضاً المتعاطف مع الناس ويهتم هذا النمط بالأشخاص أكثر من اهتمامه بالعمل أو المهمة ذاتها، حيث يسمح باتخاذ القرارات في كل الأمور (يأخذ برأي الأغلبية).

ثالثاً: متخذ القرار الواقعي؛ ويمكن تسميته متخذ القرار العملي وأحياناً الميكافيلي* إذا كانت أساليبه ملتوية، حيث يهتم هذا النمط بالأشخاص والعمل بشكل وسط، فيقوم بتشخيص المشكلة ويطلب اقتراحات ثم يقوم هو باتخاذ القرار وقد يكون القرار مبدئياً.

رابعاً: متخذ القرار البيروقراطي؛ ويهتم هذا النمط بالعمل والأشخاص بالمستوى المنخفض الذي يخليه من المسؤولية فقط، حيث يرفع موضوع القرار إلى المستوى الإداري الأعلى لاتخاذ القرار دون تفضيل أي بديل عن الآخر (عدم اتخاذ القرار).

خامساً: متخذ القرار المتكامل؛ ويطلق عليه أيضاً النموذجي ويهتم هذا النمط بالأشخاص والعمل معاً بمستوى مرتفع وله القدرة على انجاز الأعمال بشكل سريع وبجودة مرتفعة من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق، حيث يشترك متخذ القرار من هذا النوع مع رؤوسيه في تشخيص المشكلة ويضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها وي طرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرارات (مشاركة حقيقية).

الفرع الخامس: أنماط متخذي القرار من حيث نمط التفكير (بعدي درجة التركيز وكمية المعلومات المستخدمة)

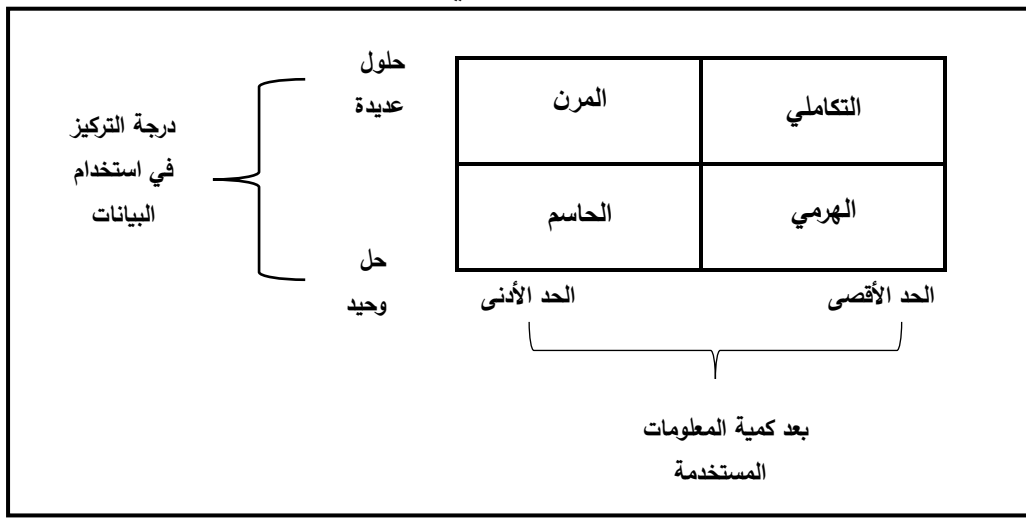
يقصد بنمط التفكير الطريقة الذاتية في التعامل مع المعلومات من قبل متخذي القرار للوصول إلى قرار معين،¹ وسنستند في هذا التقسيم إلى تصنيف درايفر وموك "Driver and Mock" اللذان افترضا بعدين لمعالجة المعلومات في اتخاذ القرارات بُعد كمية المعلومات المستخدمة - من جهة مستخدم الحد الأدنى من المعلومات ينظر إليه بأنه الشخص الذي يكتفي بالقليل من المعلومات لاتخاذ القرار المناسب

* تعتمد نظرية ميكافيلي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس مخوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة، والمبدأ الأساسي للميكافيلية هو: "الغاية تبرر الوسيلة" وهذا يعني أن وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير شريفة أو غير أخلاقية هي مشروعة ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف. (نقلاً عن أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 28، 29).

¹ عصام يونس عبد الزهرة: أهمية متغير نمط التفكير في تصميم نظم المعلومات المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة البصرة -، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد 15، 2005، ص 138.

وبذلك فهو يرضى بقدر مقبول من الأرباح (أقل من الحد الأقصى للأرباح) بقصد توفير الوقت، أما من جهة أخرى مستخدم الحد الأقصى من المعلومات لا يكتفي إلى أن يأخذ بعين الاعتبار جميع المعلومات ذات الصلة ويفحصها، فهو يرسل المعلومات إلى أن يتوصل إلى واحد أو مجموعة من الحلول الممتازة وغالبا ما يتجاهل الوقت وهو بذلك يسعى إلى تعظيم الأرباح من خلال تعظيم استخدام المعلومات وتقييم الوقت ضمنا تكلفة منخفضة -، وبُعد درجة التركيز - من جهة الشخص الذي يرى أن جميع البيانات تؤدي إلى استنتاج واحد ومن جهة أخرى الشخص الذي يرى أن للمعلومات معاني متعددة -، ودمج هذين البعدين استخلاصا أربعة أنماط لمتخذي القرارات.¹

الشكل رقم (2-4): أنماط متخذي القرار من حيث نمط التفكير



Source: Michael J. Driver, Theodore J. Mock, Human Information processing, Decision style theory and Accounting Information systems, the Accounting Review, July 1975, p 497.

فيما يلي خصائص كل نمط من هذه الأنماط:²

أولاً: النمط الحاسم (البسيط)؛ يتميز متخذ القرار في هذا النمط بالميل إلى البساطة والتصرف السريع لإنجاز النتائج إضافة إلى الاعتماد على معلومات قليلة عند اتخاذ القرارات، كما أن هذا النمط يفهم معنى واحد في المعلومات المقدمة لهم وهذا ما يجعلهم يتميزون بالبساطة وسطحية التفكير.

ثانياً: النمط المرن؛ يتميز مستخدم هذا النمط بالميل الشديد إلى تعدد الأهداف وهذا ما يجعله يفهم معاني عديدة للمعلومات القليلة المستخدمة، ويتميز متخذ القرار في هذا النمط أيضاً بحب التغيير والتكيف والسرعة في الانتقال من هدف إلى آخر.

¹ Michael J. Driver, Theodore J. Mock: **Human Information processing**, Decision style theory and Accounting Information systems, the Accounting Review, July, 1975, p p 496, 497.

² عصام يونس عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 144.

ثالثا: النمط الهرمي؛ يتقاطع هذا النمط مع النمط المرن في فهمه معنى واحد للمعلومات إلا أن مستخدم النمط الهرمي لديه رغبة قوية في التفكير كما يحب المعلومات بشدة ويعمل على البحث عنها وبالتالي فهو يستخدم معلومات كثيرة ولكنه يفهم منها معنى واحد فقط.

رابعا: النمط التكاملي؛ يميل متخذ القرار في هذا النمط إلى التفكير والرغبة في الحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات كما يتميز بالرغبة في الابتكار والابداع والاستكشاف إضافة إلى تعدد الأهداف وبالتالي فهو يفهم معاني متعددة من المعلومات المتوفرة لديه.

المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية صنع القرار

تعتبر المعلومات بمثابة المادة الأولية التي تصنع منها القرارات حيث أن هناك علاقة مباشرة بين نوعية هذه المادة الأولية وجودة المنتج المتمثل في القرارات المتخذة،¹ ولهذا فإن توفر المعلومات بالكمية والنوعية الملائمتين وفي الوقت المناسب يعتبر أساس اتخاذ القرار، حيث تزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما زادت جودة المعلومات المتاحة وكفايتها ومقدار الدقة في عرضها وشرحها للحقائق المتعلقة بالظاهرة موضع الدراسة.² والذي يهمنا هنا أن الحصول على معلومات دقيقة وصحيحة وسليمة ومنظمة، يحتاج إلى أنظمة حديثة تساعد على توفيرها بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب، وبالتالي فإن أنظمة المعلومات الإدارية هي الوسيلة التي تعمل على توفير البيانات وتحليلها وتخزينها وتوصيلها إلى الإدارة المعنية وبدونها يصعب على متخذ القرار أن يتخذ قرارات سليمة وفعالة.³ إضافة إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها من خلال نظم المعلومات فإن المعلومات الذاتية لمتخذ القرار والمتحصل عليها نتيجة الخبرة العملية والمعرفة الشخصية لها أهمية كبيرة فهي تساعد على اتخاذ القرار المناسب،⁴ وبالتالي فإن توفر المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب لمتخذ القرار من شأنه أن يحقق العديد من المنافع نذكر منها:⁵

- تنمية قدرة متخذ القرار على الاستفادة من المعلومات المتاحة وكذا الخبرات السابقة؛
- ترشيد وتنسيق ما يبذله متخذ القرار في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات؛
- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات؛
- توفير بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات واختيارات تكفل الحد منها في المستقبل؛
- ضمان قرارات سليمة في جميع أقسام المنظمة وعلى مختلف مستويات المسؤولين فيها.

¹ محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 272.

² إبراهيم نائب، إنعام باقية، مرجع سابق، ص 36.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص 174، 175.

⁴ أحمد زردومي، مرجع سابق، ص 206.

⁵ خليل محمد العزاوي، مرجع سابق، 2006، ص 120.

إلا أن الدور الذي تلعبه المعلومات في اتخاذ القرارات يتوقف على قدرة متخذ القرار على التعامل مع هذه المعلومات، لذا فإنه لا بد من التأكيد على أنه يحتاج إلى معلومات كافية ومناسبة وصحيحة ودقيقة لتكون قراراته سليمة وفعالة، لكن ما ينبغي الإشارة إليه أن متخذ القرار يعاني أحيانا من كثرة المعلومات وأحيانا أخرى من شح المعلومات، فمن جهة كثرة المعلومات نتيجة جمع المعلومات ذات العلاقة وتلك التي ليس لها علاقة بالمشكلة، أو نتيجة الاعتماد في جمع المعلومات على أفراد آخرين دون مراعاة قدراتهم في إنتاج المعلومات مما يؤدي إلى جمع معلومات غير ضرورية وبالطبع يستغرق ذلك وقتا وجهدا وتكاليف إضافية دون فائدة، إضافة إلى أن كثرة المعلومات وزيادتها عن القدر المناسب من شأنه أن يشكل عبئا على متخذ القرار ويمنعه من اتخاذ القرارات السليمة والفعالة، ومن جهة أخرى فإن شح ونقص المعلومات اللازمة من شأنه أن يؤدي إلى عقبات ومعوقات أكثر، وبالتالي فإن قدرة متخذ القرار على التعامل مع المعلومات تتوقف على مدى قدرة وكفاءة مصادر المعلومات إضافة إلى وجود وسائل اتصال ترتكز على أسس سليمة تمكن من التغلب على العوائق والعقبات التي تحول دون استمرارية انسياب فعال للمعلومات بين متخذ القرار ومصادر المعلومات.¹

¹ محمد عبد الفتاح ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، مرجع سابق، ص ص 233، 234.

المبحث الرابع: القرارات في البنوك التجارية

لا تختلف عملية صنع القرار في البنوك التجارية من حيث مراحلها وخصائصها وأهميتها وكذا أنماط متخذي القرار عن صنع القرار في أي منظمة أخرى إلا أن متخذ القرار في البنك وبحكم طبيعة النشاط يتخذ أنواع معينة من القرارات وسنتناول في هذا المبحث أنواع القرارات - من حيث معيار النشاط - التي يتم اتخاذها على مستوى البنوك التجارية وكذا أهم المعلومات التي تحتاجها عملية اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.

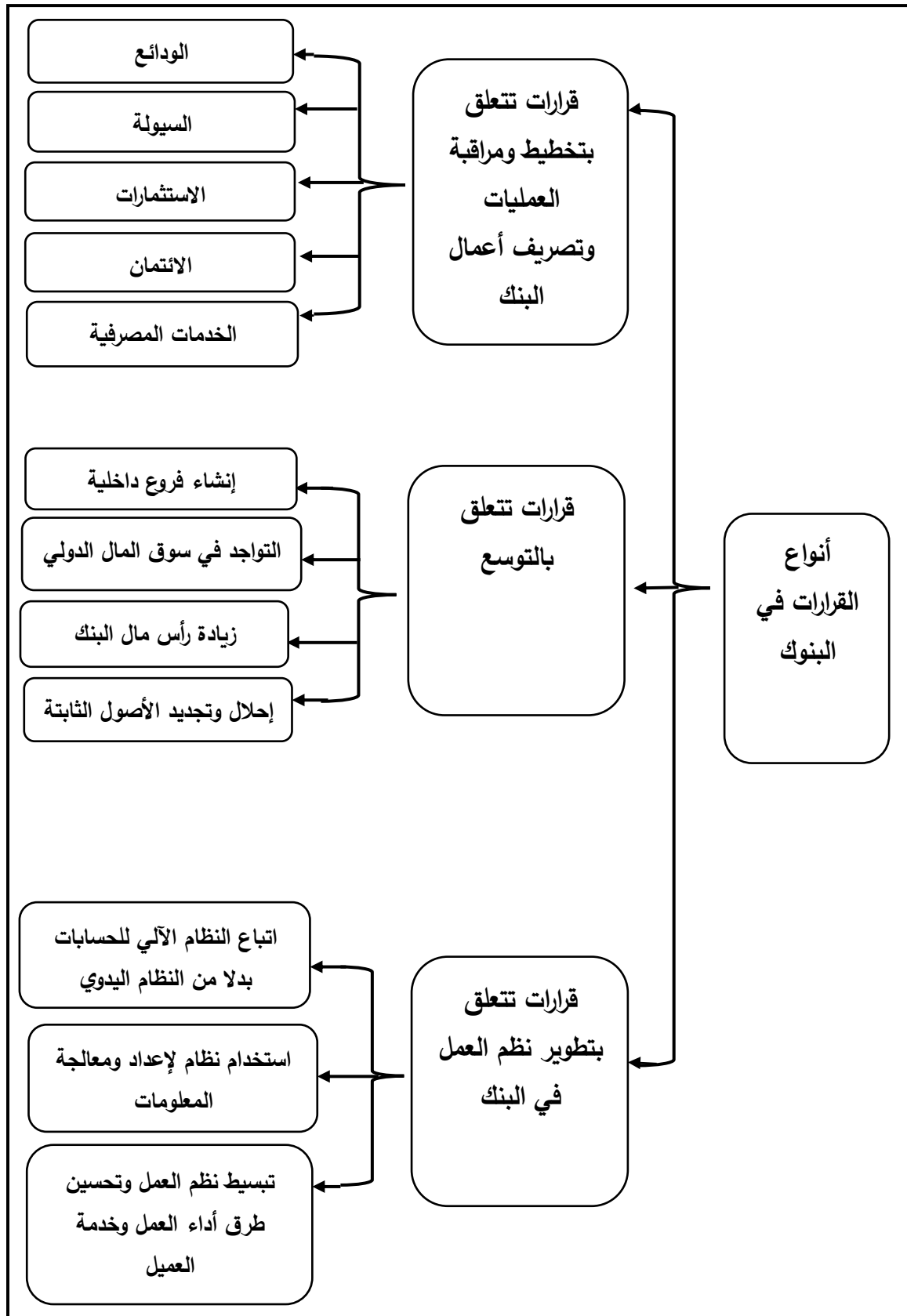
المطلب الأول: أنواع القرارات في البنوك التجارية

تتميز القرارات في البنوك التجارية بكونها واسعة النطاق وتشمل العديد من مجالات النشاط الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد جميع أنواع القرارات في البنوك، إلا أننا نستطيع تقسيم القرارات وفقاً لثلاث مجموعات على النحو التالي:¹

- قرارات تتعلق بتخطيط ومراقبة العمليات وتصريف أعمال البنك؛
 - قرارات تتعلق بالتوسع؛
 - قرارات تتعلق بتطوير نظم العمل بالبنك.
- والشكل التالي يوضح تقسيم القرارات وفقاً للمجموعات السالفة الذكر:

¹ محمد عباس حجازي: المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات في المصارف، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص 38.

الشكل رقم (2-5): أنواع القرارات في البنوك



المصدر: محمد عباس حجازي، المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات في المصارف، اتحاد المصارف العربية،

بيروت، لبنان، بدون سنة نشر، ص 39.

الفرع الأول: اتخاذ القرارات في مجال تخطيط ومراقبة وتصريف أعمال البنك

تتضمن القرارات المتعلقة بتحديد حجم السيولة وتحديد حجم محفظة الأوراق المالية وكذا تحديد الحد الأقصى للأصول التي تحتوي على عنصر مخاطرة إضافة إلى تركيب الموارد والاستخدامات بصفة عامة وتحديد حجم ونوع الخدمات البنكية الأخرى،¹ ويمكن توضيح أنواع القرارات في مجال تخطيط ومراقبة وتصريف أعمال البنك من خلال النقاط التالية:

أولاً: قرارات تتعلق بالودائع

تعتبر الودائع - على اختلاف أنواعها - أهم مصدر للأموال في البنك وأكثرها مردوداً وأقلها تكلفةً ذلك أن مصادر الأموال الأخرى (رأس المال والاحتياطيات والاقتراض) لا تمثل مصادر يمكن للبنك الاعتماد عليها في تدعيم وتطوير طاقاته وامكاناته الاستثمارية والتمويلية،² ولجذب الودائع تعتمد البنوك أحد الاستراتيجيتين إما استراتيجية المنافسة السعرية أو استراتيجية المنافسة غير السعرية فالأولى تقوم على دفع فوائد أعلى إلى أصحاب الودائع بمختلف أنواعها إلا أن البنوك المركزية في العديد من الدول لا تفضل ولا تدعم هذه الاستراتيجية - نظراً لما لها من سلبيات - من خلال منعها للفوائد على الودائع الجارية وكذا تحديد أسعار الفائدة على الودائع الأخرى أو تحديد الحدود القصوى والدنيا لها بغرض منع المنافسة السعرية بين البنوك لما لها من آثار سلبية فهي تؤدي إلى ارتفاع تكاليف الأموال على البنوك مما يؤثر سلباً على طبيعة وجودة الخدمات البنكية، كما تؤدي إلى ارتفاع تكاليف القروض الممنوحة للزبائن نتيجة لزيادة تكاليف الودائع وبالتالي عدم قدرة صغار المستثمرين على الاقتراض.

أما بالنسبة للاستراتيجية الثانية المتعلقة بالمنافسة غير السعرية والتي تدعمها معظم الدول نظراً لما لها من آثار إيجابية على القطاع البنكي بصفة خاصة وعلى الاقتصاد الوطني بصفة عامة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على تطوير الخدمات البنكية المقدمة وتقديم خدمات جديدة إضافة إلى تقليص الوقت والجهد والتكاليف على البنك وعلى الزبائن من خلال تحصيل مستحققاتهم وسداد التزاماتهم وتقديم الاستشارات بسرعة وبجودة عالية.³

على متخذي القرار في البنوك الأخذ بعين الاعتبار سلوك الودائع باعتباره أحد المتغيرات المهمة لعلاقته بإدارة الأموال ذلك أن معرفة طبيعة سلوك هذا المصدر (الودائع تعتبر أهم مصدر لأموال البنوك) تعطي للبنك صورة واضحة عن إمكانية توظيفها في المجالات العديدة المتاحة له وينبغي الإشارة إلى أن

¹ محمد عباس حجازي، مرجع السابق، ص 41.

² صادق راشد الشمري: إدارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات -، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 434.

³ عبد السلام لفته سعيد: إدارة المصارف وخصوصية العمل المصرفي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 140، 141.

هناك بعض المبالغ لا تدخل ضمن الودائع - وتتمثل في المبالغ المودعة بالعملية المحلية لقاء فتح الاعتمادات المستندية وكذلك المبالغ المودعة لقاء إصدار الكفالات البنكية والمبالغ المودعة بالعملات الأجنبية في المصارف المحلية كغطاء للاعتمادات المفتوحة - وبغرض دراسة سلوك الودائع فإنه يتم تقسيمها حسب طبيعة استقرارها وديمومتها إلى ودائع مستقرة وأخرى غير مستقرة، كما يتم تقسيمها حسب النشاط الاقتصادي للزبون وحسب قطاعات المودعين، هذه التقسيمات من شأنها أن تحدد أسباب الزيادة أو النقصان في حجم الودائع، إضافة إلى التنسيق بين المصادر والاستخدامات.¹

ثانياً: قرارات تتعلق بالسيولة

تعني السيولة قدرة البنك التجاري على تسديد جميع التزاماته التجارية نقداً، والاستجابة لطلبات الائتمان ومنح القروض الجديدة، وهذا ما يتطلب إما توفر نقد سائل لدى البنك بشكل كاف أو سهولة الحصول على النقد (من خلال القدرة على تسهيل بعض الموجودات بالسرعة الكافية لمواجهة الاحتياجات النقدية الفورية أو العاجلة ودون التضحية بقيمة هذه الموجودات أو من خلال قدرة البنك على الاقتراض من المؤسسات المالية الأخرى أو إصدار أسهم جديدة بأسعار وتكاليف مقبولة).²

على الإدارة العليا ومجلس الإدارة التأكد من أن أولويات البنك وأهدافه واضحة فيما يخص السيولة، ذلك أن مشكلة إدارة السيولة تنشأ من حقيقة أن هناك مفاضلة بين السيولة والربحية، وأن هناك تباين بين عرض الأصول السائلة والطلب عليها، وبينما لا يستطيع البنك السيطرة على مصادر أمواله من الودائع، يمكنه السيطرة على استخدامات هذه الأموال، وعلى ذلك فإن هناك أولوية تعطى لموقف السيولة عند توظيف الموارد، ومن الضروري أن تتخذ قرارات إدارة السيولة بالنظر إلى مهام كافة إدارات البنك والخدمات التي يقدمها وعلى المسؤول عن إدارة السيولة بالبنك أن يسجل بدقة أنشطة جميع أقسام البنك العاملة في تجميع السيولة أو توظيفها، وعليه كذلك التنسيق بين كل تلك الأنشطة. ثم إن القرارات المتعلقة باحتياجات السيولة يجب مراجعتها باستمرار لتفادي فائض السيولة أو نقصانها، وتحديدًا فإنه على المسؤول عن السيولة بالبنك أن يعرف من البداية تواريخ العمليات الكبيرة (مثل المواسم التي تشهد السحب من الودائع بكميات كبيرة أو فترات الإيداع بمبالغ كبيرة) حتى يمكن وضع خطط فعالة لمعالجة النقص في السيولة أو كيفية استغلالها بكفاءة عالية.³ ومن أهم العوامل التي تحدد حجم السيولة في البنك: طبيعة وسلوك الودائع؛ الوعي المصرفي لدى الجمهور؛ رقابة البنك المركزي.⁴

¹ صادق راشد الشمري: إدارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات -، مرجع سابق، ص 446-448.

² أسعد حميد العلي: إدارة المصارف التجارية - مدخل إدارة المخاطر -، الطبعة الأولى، الذكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 181.

³ المرجع نفسه، ص 190، 191.

⁴ صادق راشد الشمري: إدارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات -، مرجع سابق، ص 460، 461.

ثالثاً: قرارات تتعلق بالاستثمارات في محفظة البنك

يقصد بالاستثمار في محفظة البنك تلك الاستثمارات التي لا تعد ضمن الاحتياطي الوقائي للسيولة، وعليه لا يشمل الاستثمار هنا أدوات الخزينة والأوراق الحكومية باعتبارها احتياطي وقائي للسيولة، ويعتبر الاستثمار في الأوراق المالية والأدوات الاستثمارية الأخرى ثاني أهم استخدام لأموال البنك بعد القروض، حيث تشمل الأدوات الاستثمارية أدوات سوق النقد (وهي تلك التي تستحق خلال سنة أو أقل من سنة وتتميز بدرجة مخاطرة منخفضة وسيولة عالية وتكون عوائدها مقبولة) إضافة إلى أدوات سوق رأس المال (وهي تلك التي تستحق خلال أكثر من سنة وتتميز بدرجة مخاطرة عالية وارتفاع عوائدها).

يتطلب إدارة المحفظة الاستثمارية تقسيم أنواع الأدوات حسب الفترة الزمنية والعائد والمخاطرة وتقسيم الأدوات التي تتأثر بهذه الفترات في ضوء ذلك كما يلي:

1. **الإدارة المالية اليومية:** يحتاج البنك يومياً إلى إدارة أمواله بحيث يحصر الأدوات المتاحة والتي توازن بين التدفقات المالية الداخلة والتدفقات المالية الخارجة، ويتم حصر الأوراق المالية والنقدية وأوراق القبض والدفع والسندات والأسهم وأسعار الفائدة مما يؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية الداخلة لمواجهة طلبات العملاء المختلفة.

2. **الإدارة المالية قصيرة الأجل:** تتعامل البنوك عادة مع مصادر أموال قصيرة أجل واستثمارات قصيرة أجل، وعلى إدارة المحفظة الاستثمارية في البنك إيجاد علاقة بين مصادر الأموال قصيرة الأجل والاستثمارات قصيرة الأجل، مستفيدة بذلك من أسعار الفائدة وأسعار الصرف ومعدلات التضخم خلال السنة، إضافة إلى السيولة العالية التي تتمتع فيها البنوك مما يتيح لها المرونة في تداول الاستثمارات والانتقال من أداة إلى أخرى مستفيدة من التغيرات المذكورة في أسعار الفائدة والصرف.

3. **الإدارة المالية طويلة الأجل:** إن إدارة المحفظة المالية التي تضم أدوات طويلة الأجل تقوم بتحقيق العلاقة والربط بين مصادر الأموال طويلة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل، واتخاذ قرارات مهمة بصدد زيادة رأس المال والأرباح المحتجزة ونوع العملات المستخدمة والضمانات المطلوبة على الإقراض.¹

¹ دريد كامل آل شبيب: إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص ص 212-214.

رابعاً: قرارات الائتمان

يعتبر الائتمان المحور الرئيسي لإيرادات أي بنك تجاري وبدونه يفقد البنك وظيفته الرئيسية كوسيط مالي في الاقتصاد، ونظراً لأهمية الائتمان البنكي على مستوى البنوك التجارية وجب التركيز على هذا العنصر بالغ الأهمية، ويشمل هذا النوع من القرارات قرارات منح الائتمان وقرارات تحديد السقوف - بالنسبة لمبالغ القروض - التي لا ينبغي تجاوزها عند كل مستوى إداري وكذا السقوف التي لا ينبغي للبنك تجاوزها خلال السنة المالية، وبما أن قرارات تحديد السقوف تختلف حسب سياسة البنك والظروف الاقتصادية السائدة فإنه سيتم التركيز على قرار منح الائتمان.

1. تعريف الائتمان البنكي:

يعرف الائتمان البنكي بأنه: "الثقة التي يوليها البنك لشخص ما سواء كان طبيعياً أو معنوياً، بأن يمنحه مبلغاً من المال لاستخدامه في غرض محدد، خلال فترة زمنية متفق عليها وبشروط معينة لقاء عائد مادي متفق عليه وبضمانات تمكن البنك من استرداد قرضه في حال توقف العميل عن السداد".¹

2. أهمية الائتمان البنكي:

يمكن النظر إلى أهمية الائتمان البنكي من زاويتين:²

■ أهمية الائتمان على مستوى البنك التجاري: الائتمان يشكل النشاط الذي يرتبط بالاستثمار الأكثر جاذبية ومن خلاله يستطيع البنك التجاري أن يضمن الاستمرارية والنمو ويضمن القدرة على تحقيق مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، ذلك أن الائتمان بمفهومه العام يعتبر شكل من أشكال الاستثمار البنكي بأصول البنك التجاري كما أنه النشاط الذي يحقق الجزء الأكبر من عوائد البنك ومن خلاله يستطيع البنك التجاري أن يساهم بدوره في الاقتصاد الوطني، ومن جهة أخرى فالائتمان البنكي يمكن أن تترتب عنه مخاطر متعددة قد تؤدي إلى انهيار البنك التجاري في حال عدم اتخاذ قرارات سليمة، فعملية الائتمان هي تعبير عن الثقة التي تنشأ بين المقرض والمقترض والتي تدل على توافق في الرغبات والحاجات بين من تتوفر لديه الأموال ومن يحتاج إليها.

■ أهمية الائتمان على مستوى النشاط الاقتصادي: يعتبر الائتمان البنكي نشاطاً اقتصادياً غاية في الأهمية وله تأثير متشابه على حركة الاقتصاد الوطني وعليه يتوقف نمو الاقتصاد وارتقائه، حيث أن الائتمان من أهم مصادر اشباع الحاجات التمويلية للأفراد والقطاعات الاقتصادية المختلفة وعليه كلما

¹ عبد العزيز الدغيم وآخرون: التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 28، العدد 3، 2006، ص 194.

² عمر هاشم طه: دور سياسات منح الائتمان المصرفي في تقليل المخاطر وزيادة الأرباح (دراسة ميدانية في مصرف الشمال للتنمية والاستثمار)، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، المجلد 3، العدد 4، ص 59، 60.

- زادت عملية تنمية النشاط الاقتصادي كلما زادت الحاجة إلى القروض والائتمان البنكي ولهذا فإن الائتمان والقروض تحقق لعملية التنمية جملة من المهام الكبيرة منها:
- بدون تقديم الائتمان تصبح عملية المفاضلة بين المصادر المالية داخل الاقتصاد مقيدة كما أن فوائض الوحدات المدخرة لن تتدفق بكفاءة إلى الاستخدامات الأكثر إنتاجية.
 - يستخدم الائتمان كأساس لتنظيم عملية إصدار النقود القانونية فالبنوك المركزية عندما تشرع في وضع سياسة للإصدار تضع في اعتبارها حجم القروض والائتمان المنتظر من البنوك التجارية.
 - يؤدي سحب الائتمان من قبل المقترضين إلى زيادة حجم المعروض النقدي.

3. أنواع الائتمان البنكي:

- التعرف على عملية الائتمان يتطلب منا التعرف على تقسيمات وأنواع الائتمان حيث يصنف إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير معينة منها:¹
- **من حيث الضمان:**
 - هناك قروض تمنح بضمان معين فقد يكون الضمان عقار أو محصول زراعي أو أوراق مالية أو كمبيالات أو بضائع، والعملية التي لا يقابلها أي ضمان عيني تقف وراءها النقدية.
 - قروض غير مضمونة بضمان عيني: وهي القروض المقدمة بدون ضمان (سحب على المكشوف) فهي لا تقابلها ضمانات عينية ولا شخصية تمنح استناداً إلى ثقة البنك بالمقترض، وغالباً ما تحصل عليها الوحدات الاقتصادية ذات المراكز المالية الممتازة ويراعى في منحها إمكانيات التسديد.
 - **على أساس الاستحقاق:** يمكن تصنيف القروض على أساس الاستحقاق إلى عدة أنواع، قروض قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل، فقصيرة الأجل تستحق في سنة أو أقل والمتوسطة من سنة إلى خمس سنوات والطويلة أكثر من خمس سنوات.
 - **على أساس طريقة السداد:** من الممكن أن تسترد القروض على دفعة واحدة أو تسترد في شكل أقساط شهرية، ربع سنوية، سنوية وحسب الاتفاق وكثيراً ما تتفق هذه الأقساط مع طبيعة تحقق الدخل المتولد من العمليات الصناعية أو التجارية.

بالنظر إلى الدور الذي تقوم به وظيفة الائتمان فإنه عادة ما تقوم البنوك بإنشاء إدارة لقسم الائتمان تسند إليها الأعمال الخاصة بتحليل الائتمان والأنشطة الأخرى الخاصة بتوفير المعلومات وجمعها

¹ سلوى عبد الجبار عبد القادر: المخاطر الائتمانية وأثرها في القرار الائتماني الصائب، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 1، 2008، ص 344.

وتحليلها ووضع التوصيات اللازمة بشأنها وحفظ السجلات ومستندات القروض بالشكل الملائم والتعاون مع السلطات النقدية والمصارف الأخرى في توفير معلومات الائتمان بشكل مناسب.

4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الائتماني:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار الائتماني في أي بنك وهي:

- **العوامل الخاصة بالعميل:** بالنسبة للعميل تقوم عوامل: "الشخصية، رأس المال، وقدرته على إدارة نشاطه وتسديد التزاماته، والضمانات المقدمة، والظروف العامة والخاصة التي تحيط بالنشاط الذي يمارسه العميل"، بدورها في تقييم مدى صلاحية العميل للحصول على الائتمان المطلوب، وتحديد مقدار المخاطر الائتمانية التي يمكن أن يتعرض لها البنك عند منح الائتمان، فعملية تحليل المعلومات والبيانات عن حالة العميل سوف تخلق القدرة لدى إدارة الائتمان على اتخاذ قرار ائتماني سليم.¹

- **العوامل الخاصة بالبنك:** وتتمثل في:

- درجة السيولة التي يتمتع بها البنك حاليا وقدرته على توظيفها؛
- نوع الاستراتيجية التي يتبناها البنك في اتخاذ قراراته الائتمانية؛
- الهدف العام الذي يسعى البنك إلى تحقيقه خلال المرحلة القادمة؛
- القدرات التي يمتلكها البنك وخاصة في الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة على القيام بوظيفة الائتمان؛

هناك من يصنف مجموعة أخرى من العوامل المؤثرة على قدرة البنك على الإقراض:

- معدل أسعار الفائدة على القروض وعلى الودائع؛
- أوجه التوظيف الأخرى؛
- النسب والمعدلات التي يقررها البنك المركزي؛
- مستوى الطلب على القروض ومدى ثبات الودائع؛
- أسعار الخدمات البنكية وطبيعة الإدارة.²

¹ عبد العزيز الدغيم وآخرون، مرجع سابق، ص 197.

² تانيا قادر عبد الرحمن: دور التحليل المالي في تشخيص عوامل القوة والضعف في القوائم المالية للشركات المقترضة عند اتخاذ القرار الائتماني المصرفي دراسة تطبيقية في مجموعة من المصارف المختارة في مدينة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8، العدد 26، 2012، ص ص 72، 73.

■ العوامل الخاصة بالائتمان: ويمكن حصر هذه العوامل فيما يلي:

- الغرض من الائتمان؛
- المدة الزمنية التي يستغرقها الائتمان، أي المدة التي يرغب العميل بالحصول على القرض خلالها، ومتى سيقوم بالسداد وهل تتناسب فعلاً مع إمكانيات العميل؛
- مصدر السداد الذي سيقوم العميل المقترض بسداد المبلغ منه؛
- طريقة السداد المتبعة، أي هل سيتم السداد دفعة واحدة في نهاية المدة، أم سيتم السداد على أقساط دورية، وذلك بما يتناسب مع طبيعة نشاط العميل ومع إيراداته وموارده الذاتية وتدفقاته الداخلة؛
- نوع التسهيل المطلوب وهل يتوافق مع السياسة العامة للإقراض في البنك أم يتعارض معها؛
- مبلغ الائتمان ولذلك أهمية خاصة، حيث إنه كلما زاد المبلغ عن حد معين كان البنك أحرص في الدراسات التي يجريها خاصة أن نتائج عدم سداد قرض بمبلغ ضخم تكون صعبة وقد تؤثر على سلامة المركز المالي للبنك.¹

وأخيراً نؤكد أن الحالة التي تتخذ فيها القرارات الائتمانية هي حالة المخاطرة، فمتخذ القرار الائتماني في البنك لا يستطيع أن يتنبأ بنتائج قراره بدقة كاملة، ولكنه يستطيع عن طريق تحليل المخاطر المصاحبة لعمليات الائتمان أن يصل إلى تقدير احتمالات موضوعية محددة للقرار الذي سوف يتخذه، فالقرار السليم هو القرار الذي تشعر فيه الإدارة بأن العائد الذي سوف يتولد عنه يوازي أو يزيد على درجة المخاطر التي تحيط به.²

5. المواصفات الواجب توافرها في مسؤول الائتمان البنكي (مواصفات موظف الائتمان):

إن قرار منح الائتمان البنكي يعتمد على منهجية غنية بالمعلومات الفنية، من علم بالأصول المحاسبية وتحليل الميزانيات، وإلمام بالأمور القانونية الخاصة بإجراء التعاقدات المختلفة مع العملاء، ومعرفة في أصول الاقتصاد والإدارة، كما يعتبر هذا القرار من المسائل التي تعتمد على التقدير الشخصي الذي تؤثر فيه مفاهيم وثقافة ورؤية الباحث الائتمانية، حيث تعتبر منح التسهيلات الائتمانية الوجه الثاني لنشاط البنوك التجارية بعد قبول الودائع بأنواعها المختلفة.

بما أن الائتمان مصدره الأساسي ودائع العملاء، فإن هذه المسؤولية تتطلب كفاءة وخبرة كبيرة في تقييم طلبات منح الائتمان، وحتى يؤدي موظف الائتمان مهامه باقتدار وكفاءة فإنه لا بد أن تتوفر فيه المواصفات الموضحة أدناه:

¹ عبد العزيز الدغيم وآخرون، مرجع سابق، ص 197.

² المرجع نفسه، ص 198.

- شخصية مقبولة ومعاملة مريحة لجمهور المتعاملين من خلال التعامل معهم بأسلوب جيد يكسب ثقتهم؛
- القدرة والمعرفة التامة في تحليل المعلومات الوصفية والكمية وكذا القدرة على استخلاص النتائج واتخاذ القرار المناسب؛
- خلفية ثقافية جيدة ومتابعة للمتغيرات الاقتصادية والعوامل المؤثرة والمسيطرة على السوق؛
- الإلمام بالجوانب المحاسبية والقانونية اللازمة لتنفيذ عمله بشكل جيد؛
- متعاوناً مع رؤسائه ومرؤوسيه وصبوراً ولديه القدرة على الحوار والتفاوض مع العملاء؛
- أن تكون لديه قاعدة عريضة من العلاقات الواسعة تمكنه من الاطلاع على التطورات والمستجدات التي تتيح له الحصول على حجم أكبر من المعلومات.¹

6. مراحل عملية صناعة قرار منح الائتمان:

تعتبر عملية صناعة القرار من التحديات التي يقابلها متخذ القرار، والتحدي الحقيقي يكمن في ترشيد قراراته من خلال قدراته الشخصية والمكتسبة ومدى الالتزام بالأسلوب العلمي لتحديد المشكلة واختيار أفضل البدائل والابتعاد عن الأسلوب المهارى العفوي، وأن عملية اتخاذ القرار تتطلب ذكاء ومثابرة ومنطق ووقت وقدرة على استخدام الأساليب الفنية للتحليل لما تحمله عملية اتخاذ القرار في طياتها من المخاطر.²

ينبغي أن تمر عملية منح الائتمان البنكي بالمراحل التالية:³

المرحلة الأولى: وهي مرحلة البحث والتحليل وتقييم المقترض

تتضمن الخطوات التالية:

- **البحث عن الفرص وجذب العملاء:** يجب على البنك أن يعمل على الاحتكاك بالعملاء بغرض معرفة احتياجاتهم التمويلية وعرض الخدمات البنكية المتوفرة وعدم الاعتماد على إعلانات الجرائد فقط.
- **تقديم الطلب:** لا بد من توفر البنك على نموذج طلب قرض يتضمن جميع البيانات الأساسية للتسريع من عملية التحليل وصناعة القرارات.
- **الفرز المبدئي:** ينبغي اتمام الفرز المبدئي لطلب العميل فور تقديمه وقبل مطالبة العميل باستيفاء أي بيانات أخرى والتوصل من خلال المقابلة مع العميل إلى: قيمة الائتمان وغرضه ومدته، وأسلوب السداد المقترح ومصادره، والضمانات المقدمة.

¹ عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة: إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999، ص 38.

² ياسر أحمد مدني محمد سعيد: منهج مقترح لصناعة قرارات الائتمان المصرفي في البنوك التجارية المصرية "دراسة تطبيقية"، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، 2007، ص 40.

³ المرجع نفسه، ص ص 44-47.

- **استكمال المستندات واستكمال البيانات والقيام بالزيارات:** لا يتم عند تقديم طلب العميل تقديم كافة البيانات والمستندات، لذا ينبغي مطالبة العميل مرة واحدة بكافة البيانات والمستندات أو خلال الزيارة الميدانية وبالتالي توفير البيانات والمعلومات عن كافة المخاطر الائتمانية التي يتم التعرف عليها من خلال المحلل الائتماني باعتبار أن هذه البيانات هي مدخلات صناعة قرار الائتمان، وذلك من خلال استعلام ميداني وليس مكتبي، وأن جودة المدخلات تؤدي إلى صحة قرار منح الائتمان.
- **التحليل:** يقصد هنا بالتحليل الذي يتعلق بالمخاطرة والربحية وذلك من خلال الميزانيات لثلاثة أعوام سابقة بالإضافة إلى البيانات والمستندات السابق توافرها بالخطوات السابقة.
- **التقييم السابق:** أي وضع نتائج التحليل وعمل تقدير عن المنافع والتكاليف في ظل معايير إدارة البنك.
- **التفاوض:** من خلال ما سبق يتم القيام بوضع تصورات عن البدائل المختلفة الممكن التفاوض عليها لمقابلة احتياجات العميل وظروفه من خلال حجم التمويل ومدته وترتيبات خدمة العملية.
- **اتخاذ القرار والتعاقد:** قد يكون القرار بالقبول أو بالرفض أو بطلب الحصول على معلومات أكثر وفي الحالة الأخيرة فإنه لا بد من مراعاة تكلفة الحصول على المعلومات الإضافية ومقارنتها بما يتم تخفيضه من مخاطر، وعندما يتم الاتفاق واتخاذ القرار بقبول منح القرض فحينئذ تبدأ إجراءات التعاقد من خلال المستشار القانوني.

المرحلة الثانية: وهي المرحلة التي يتولى البنك فيها تنفيذ قرار الائتمان

تتضمن الخطوات التالية:

- **تنفيذ الالتزام التمويلي والمتابعة:** يتم في هذه المرحلة التنفيذ والمتابعة معاً في آن واحد ضماناً للالتزام العميل بالشروط الموضوعية ويجب على البنك وضع نظام للمتابعة الدورية وكيفية التصرف في حالة تعثر المقرض واحتياجاته لأموال جديدة، وتتعلق المتابعة بالإجراءات التالية:
 - جمع المعلومات عن الجوانب السلوكية بالعميل وظروف النشاط والتغيرات المتوقعة فيه؛
 - متابعة المراكز المالية للعميل وتحليل التطورات التي تحدث في المراكز المالية وأسبابها إضافة إلى متابعة حركة حسابات العميل بهدف التعرف على مدى تماشي اتجاهات الائتمان الممنوح مع طبيعة النشاط الممول؛
 - متابعة الحدود المصرح بها للعميل واستخداماتها للتعرف على مدى مناسبة هذه الحدود لاحتياجاته الفعلية وذلك عن طريق حساب نسبة المستخدم من الحدود المصرح بها والتعرف على أسباب عدم استنفاد الحدود غير المستخدمة وهل ترجع إلى تقلص نشاط العميل أو توافر مصادر تمويل أخرى له؛

- استيفاء كافة ضمانات المطلوبة طبقاً للموافقة على منح التسهيلات، مع إعادة تقييم الضمانات كل فترة تقدر بثلاث شهور بالنسبة للرهن التجارية وعقارية بينما الرهن الحيازية (الأوراق المالية) يتم التقييم يوميا من واقع الأسعار المعلنة في حالة التداول في سوق الأوراق المالية.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة الخاصة باسترداد الأموال المقرضة للعميل

تتضمن الخطوات التالية:

- **استرداد الأموال:** يتم استرداد الأموال عند الاستحقاق سواء أصل القرض أو الأقساط وبالكيفية التي تم الاتفاق عليها بين البنك والعميل مسبقاً.
- **التقييم اللاحق وبنك المعلومات:** من الضروري تقييم القروض لمعرفة ما إذ كانت الأهداف الموضوعية قد تحققت ومعرفة نقاط الضعف لتجنبها مستقبلاً مع وضعها في الحاسب الآلي لحفظ تلك المعلومات.

خامساً: قرارات تتعلق بالخدمات البنكية الأخرى

الخدمات البنكية هي مجموعة المنافع التي يحصل عليها العميل لإشباع حاجاته، والتي ينبغي ادخال التحسينات عليها بشكل دوري ومستمر وذلك بغرض مواجهة الاحتياجات المتغيرة والمتجددة ومن ثم تقديم خدمات جديدة تتلاءم مع ظروف المجتمع.¹ ومن أهم القرارات المتعلقة بالخدمات البنكية قرارات تسعير الخدمات البنكية، فعند تحديد أسعار الخدمات البنكية لا بد من الأخذ بالاعتبار مجموعة من العوامل - المؤثرة في قرارات التسعير - والتي يمكن إيجازها فيما يلي:²

1. العوامل الداخلية:

هي عوامل متعلقة بالبنك نفسه وتشمل:

- **الأهداف التسويقية:** فإذا كان البنك يعمل على إنتاج خدمات ذات جودة عالية بهدف الصمود في السوق ومواجهة تحديات المنافسة فإن ذلك يتطلب الدخول بأسعار مرتفعة، أما إذا كان الهدف الوصول إلى أكبر عدد من العملاء فلا بد من الدخول بأسعار منخفضة، كما قد يسعى البنك لتحقيق أهداف أخرى وكلما اتصفت هذه الأهداف بالوضوح والواقعية كلما كان تحقيقها سهلاً؛
- **استراتيجية المزيج التسويقي:** لا بد من التنسيق بين عناصر المزيج التسويقي (المنتج، التسعير، التوزيع والترويج) بغرض تشكيل برنامج تسويقي مؤثر ومتناسك، ذلك أن قرار التسعير يتأثر بعناصر

¹ طاري محمد العربي: التسويق المصرفي في الجزائر دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - بنك تجاري عمومي جزائري -، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 23، العدد 1، 2007، ص ص 48، 49.

² محمد عبد الخالق: الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص ص 54-56.

المزيج التسويقي، فمثلا قرار طرح منتج ذو جودة عالية سوف يؤدي إلى فرض أسعار مرتفعة بغرض تغطية التكاليف؛

- عامل التكلفة: كلما ارتفعت التكاليف كلما رفعت البنوك من العمولات التي تتقاضها على الخدمات؛
- اعتبارات المنظمة: ينبغي على البنوك أن تحدد المسؤول عن وضع الأسعار، فالتسعير يكون عادة من اختصاص مدراء الأقسام مع احتفاظ الإدارة العليا بوظيفة وضع أهداف التسعير والسياسات السعرية.

2. العوامل الخارجية:

تتضمن العديد من العوامل أهمها:

- الموقف الائتماني للعميل: حيث يجب دراسة الحالة الائتمانية للعميل مع ضرورة مراعاة عدد مرات التعامل مع هذا العميل؛
- ظروف السوق والمنافسة: ذلك أن البنوك تتعرض للمنافسة الشديدة ليس فقط من قبل البنوك وإنما من قبل المؤسسات المالية الأخرى؛
- مرونة الطلب على الخدمات البنكية: ويقصد بها درجة حساسية الطلب على الخدمات البنكية للتغيرات في مستويات أسعارها.

الفرع الثاني: اتخاذ القرارات في مجال التوسع

يشمل قرار إنشاء فروع جديدة وقرار زيادة رأس مال البنك:

أولاً: قرار إنشاء فروع جديدة

يتخذ هذا التوسع عدة أشكال فقد يتم التوسع إما في فرع / فروع البنك القائم وذلك لزيادة فاعلية الأنشطة التي يمارسها البنك وزيادة حجم ونوعية هذه الأنشطة، وإما بالتوسع من خلال إيجاد فرع / فروع جديدة للبنك ويتم ذلك إما بالاندماج أو الاستحواذ، ويمكن تقسيم التوسع البنكي إلى توسع داخلي أي توسع داخل السوق الذي يمارس فيه البنك نشاطه، أو التوسع عبر الحدود ويتم من خلال الاندماج أو الاستحواذ لفرع / فروع في دولة / دول غير الدولة الأصلية للبنك، ومن هنا فإن اتخاذ قرار التوسع ينبغي على عدة قرارات:

1. قرار بالمفاضلة بين التوسع وعدم التوسع؛
2. قرار بالمفاضلة بين التوسع داخل الدولة والتوسع عبر الحدود؛
3. قرار بالمفاضلة بين التوسع في أنشطة الفرع / الفروع القائمة والتوسع من خلال فرع / فروع جديدة؛
4. قرار بالمفاضلة - في حالة اتخاذ قرار بالتوسع من خلال فرع / فروع جديدة - إنشاء فرع أو فروع جديدة ويطلق على هذا توسع داخلي وبين شراء (استحواذ) فرع / فروع لبنك آخر قائم ويطلق عليه توسع خارجي.

اتخاذ أي من القرارات السالفة الذكر يتطلب توافر الكثير من البيانات والإحصاءات واستخدام العديد من المعايير والأساليب لاتخاذ القرار الناجح والمناسب، وما قد يكون مناسباً لبنك ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لبنك آخر أو حتى لنفس البنك في ظروف أخرى، لا بد من التركيز على اتخاذ الشكل المناسب للتوسع بحيث يجنب البنك مشاكل الاختيار الخطأ وما ينجم عنه من مشاكل تنظيمية وإدارية.¹

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى التفكير في إنشاء فروع من أهمها ما يلي:²

1. تغطية احتياجات منطقة معينة للخدمات البنكية؛
2. منافسة البنوك الأخرى والمؤسسات المالية الأخرى؛
3. توطيد الاتصال بالعملاء في مناطق معينة وخدمة العميل بطريقة أكثر فعالية؛
4. النمو المتوقع لمنطقة معينة؛
5. تخفيف الضغط على الفروع القائمة.

ثانياً: قرار زيادة رأس مال البنك

يعتبر رأس مال البنك الأساس الذي يستند عليه البنك في القيام بعملياته فالوظيفة التقليدية لرأس المال تتمثل في حماية حقوق المودعين من الخسائر التي قد يتعرض لها البنك وتمويل الأصول الثابتة للبنك، ولكن وجهة النظر الحديثة ترى أن لرأس مال البنك دور هام في تنمية ثقة الجمهور وجذب الودائع وإبراز وظيفة رأس المال في العلاقات العامة.³

فمتخذ القرار في البنك يجب أن يحدد كمية رأس المال التي ينبغي المحافظة عليها أو التي ينبغي زيادتها وهذا ما يدعى بإدارة كفاية رأس المال، وبالتالي فالبنوك تصنع قرارات حول كمية رأس المال التي يحتاجونها لأسباب ثلاثة:

1. أن رأس مال البنك يساعد أن يمنع من إفلاس البنك الناتج عن عدم القدرة على الوفاء بالالتزامات، إذن البنوك تلجأ إلى زيادة رأسمالها في حالة تنبئها بعدم قدرتها على سداد التزاماتها؛
2. أن كمية رأس المال تؤثر على عوائد مالكي البنك حيث أن رفع رأس المال له منافع وتكاليف في نفس الوقت، فهو يفيد المالكين من خلال تحقيق أمان أكثر وبالمقابل فإنه كل ما زاد رأس مال البنك أكبر كلما قلت العوائد؛

¹ هشام حنضل عبد الباقي: إطار مقترح لاتخاذ قرار توسع مصرفي سليم في الدول العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 28، العدد 03، 2004، ص 2.

² محمد عباس حجازي، مرجع سابق، ص 54.

³ المرجع نفسه، ص 58.

3. أن البنوك تحتفظ برأس المال (متطلبات رأس المال) وذلك لأنها مطالبة بالاحتفاظ بجزء من رأس المال من قبل السلطات الرسمية التنظيمية.¹

الفرع الثالث: اتخاذ القرارات في مجال تطوير نظم العمل بالبنك

يحتل تطوير نظم العمل في البنوك أهمية بالغة لسببين، الأول هو أثر التطوير على ربحية البنك والثاني هو تحسين وسرعة أداء الخدمة البنكية للعميل.

من ناحية ربحية البنك يمكن زيادة الأرباح من خلال زيادة الإيرادات أو تخفيض النفقات، ولكن البنوك ليست حرة في زيادة حجم الأصول التي تحقق عائد لأن السلطات التنظيمية والأسس البنكية السليمة تضع محددات على حجم ونوعية هذه الأصول، وتخضع أسعار الفائدة للحد الأقصى الذي تضعه السلطات النقدية، كما أن أسعار الخدمات البنكية تكاد تكون موحدة إما عن طريق البنك المركزي في بعض الدول أو بسبب المنافسة التي تؤدي إلى تقارب أسعار الخدمات البنكية في البلد الواحد، ولذلك فإن المجال المتاح للبنوك لزيادة الربحية هو تخفيض النفقات عن طريق تطوير نظم العمل، أما من الناحية الأخرى فإنه عند تساوي أسعار الفائدة وأسعار الخدمات البنكية فإن التميز بين البنوك يكون من خلال تحسين وسرعة أداء الخدمة للعميل عن طريق تطوير نظم العمل.²

المطلب الثاني: المعلومات الواجب توافرها لصنع القرارات في البنوك التجارية

في ظل التطورات الراهنة لم تعد المشكلة التي تواجه متخذ القرار هي مشكلة توافر المعلومات حيث أنه أصبح هناك وفرة هائلة وكثيرة من المعلومات التي تتطلب تصنيفها وتبويبها لاختيار المعلومات الملائمة والمناسبة لمتخذ القرار، ويتوقف ذلك على جودة اختيار المعلومات للمفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات والتنبؤ بدرجة المخاطرة.³

من الضروري الاطلاع على أهم المعلومات الواجب توفرها لاتخاذ القرارات في البنوك وقد عمدنا إلى تقسيم هذه المعلومات حسب أنواع القرارات التي تم عرضها في المطلب السابق، حيث يتطلب اتخاذ القرارات في مجال تخطيط ومراقبة العمليات وتصريف أعمال البنك توفير العديد من المعلومات أهمها:⁴

- تحديد مقدار الودائع المستقرة والودائع المتقلبة؛

¹ محمد صالح القريشي: اقتصاديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 50، 54 (بتصرف).

² محمد عباس حجازي، مرجع سابق، ص 60.

³ عاصم محمد البحيصي: دور المعلومات المحاسبية في ترشيد السياسات الائتمانية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 02، 2011، ص 1356.

⁴ محمد عباس الحجازي، مرجع سابق، ص 41، 42.

- التنبؤ بحجم الودائع وحجم القروض والسلفيات؛
 - تحديد احتياجات السيولة اللازمة لمقابلة سحب المودعين والسيولة اللازمة لمقابلة حاجة المجتمع للائتمان؛
 - تحديد الحد الأقصى لكل نوع من أنواع الأصول التي تحتوي على عنصر مخاطرة؛*
 - تقدير إيرادات ومصروفات البنك في ضوء خطة مصادر الأموال واستخداماتها؛
 - توفير بيانات عن الأداء الفعلي بالمقارنة مع الأداء المستهدف وتحليل التغيرات.
- باعتبار أن قرار منح الائتمان يعتبر من أهم القرارات - في مجال تخطيط ومراقبة العمليات وتصريف أعمال البنك - التي تؤثر على البنوك التجارية فإن متخذ القرار عند منح الائتمان يحتاج إلى إضافة إلى المعلومات حول شخصية وسمعة العميل إلى المعلومات التالية:¹
- معلومات حول مقدرة العميل على السداد؛
 - معلومات حول ربحية المشروع الذي طلب من أجله الائتمان؛
 - معلومات حول الغرض من الائتمان، ومعلومات عن الضمانات؛
 - معلومات حول المبلغ المطلوب ونسبة التمويل المطلوبة مقارنة بكلفة المشروع.

أما فيما يخص اتخاذ القرارات في مجال التوسع فقبل اتخاذ قرار بإنشاء فروع لا بد من توفير معلومات عن اقتصاديات إنشاء وتشغيل الفروع الجديدة كأساس لاتخاذ قرار سليم في هذا الصدد إذ أن قرار إنشاء فرع جديد يخلق معه مجموعة من الأعباء الثابتة بغض النظر عن حجم النشاط في الفرع كما يجب أن يتم اتخاذ القرار في ضوء توفر المعلومات التالية: الخلفية الاقتصادية للمنطقة، النمو المتوقع للمنطقة، الإمكانيات المتاحة حالياً للبنك.²

استناداً إلى المعلومات المتوفرة إضافة إلى توجه متخذي القرار نحو المخاطرة فإن البنك قد يتبنى وجهة نظر طويلة الأجل بحيث يتحمل خسائر إنشاء الفرع لفترة معينة أملاً بتغطية هذه الخسائر على المدى المتوسط أو الطويل، وتجدر الإشارة إلى أنه عند التفكير في إنشاء فروع جديدة لا بد من مراعاة الشروط التي يضعها البنك المركزي في هذا الصدد.

¹ عاصم محمد البحيصي، مرجع سابق، ص 1356.

² محمد عباس الحجازي، مرجع سابق، ص 44.

* الأصول التي تحتوي على عنصر مخاطرة هي كل أصول البنك فيما عدا النقدية والأرصدة لدى البنوك الأخرى والأوراق المالية الحكومية أو المضمونة منها، والأصول الأخرى التي تعتبر جزءاً من الاحتياطي القانوني أو احتياطي السيولة.

في حالة اتخاذ قرار زيادة رأس المال فإنه من بين المعايير التي تستخدم للحكم على كفاية رأس المال نسبة رأس المال إلى الودائع، وقد كان هناك اعتقاد بأن نسبة قدرها 1-10 بين رأس المال وبين الودائع تعد مناسبة، إلا أن هذه الطريقة لقياس كفاية رأس المال لها بعض العيوب، ففي حال وجود بنكين لهما نفس حجم الودائع ورأس المال إلا أن أحدهما يوظف أغلب أمواله في أوراق مالية حكومية في حين يوظف الآخر أمواله في القروض في هذه الحالة تكون نسبة رأس المال إلى الودائع متساوية إلا أن درجة المخاطرة تختلف، لذلك فإن الاعتماد على هذه النسبة لوحده غير كافٍ حيث تعتبر نسبة رأس المال إلى الأصول التي تحتوي على عنصر مخاطرة معيار يمكن اعتماده عند تقييم كفاية رأس المال لكن نسبة المخاطرة ليست واحدة بالنسبة لكل الأصول، لذا من المستحسن تقسيم أصول البنك التي تحتوي على عنصر مخاطرة إلى عدد من المجموعات وتخصيص نسبة تبين رأس المال اللازم لكل مجموعة بحسب درجة المخاطرة، ولا يمكن وضع نسبة محددة لغرض تخطيط احتياجات البنك لرأس مال إضافي أو لغرض اتخاذ قرار بزيادة رأس مال البنك نظرًا لاختلاف حجم وهيكل الودائع وهيكل توظيف الأموال من بنك إلى آخر، لذا لا بد من اتخاذ قرار بزيادة رأس المال في ضوء المعلومات التي تبين درجة المخاطرة في كل مجموعة من الأصول بناءً على الخبرة التاريخية للبنك، مع الاستعانة بالنسب التي سبق الإشارة إليها واتجاهاتها التي تبين الاحتياجات لرأس المال.¹

أما فيما يخص قرارات تطوير نظم العمل بالبنك فيجب أن تكون نظم العمل بالبنك محل دراسة مستمرة بهدف تبسيط وتنميط طرق أداء العمليات المختلفة وتحسين وسرعة تقديم الخدمة البنكية للعميل، ومن أهم الوسائل التي تتبع لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ هذا النوع من القرارات ما يلي:

■ قياس عبء العمل: الهدف من قياس عبء العمل هو تحديد معدلات الأداء اللازمة للعمليات البنكية المختلفة حتى يمكن تقييم أداء الوحدات التنظيمية والأفراد واتخاذ قرار بإعادة توزيع الموظفين على الإدارات والأقسام بصورة عادلة.

■ خرائط تبسيط خطوات العمل: تعتبر خرائط تبسيط خطوات العمل إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها في البنوك لتبسيط العمل، حيث يتم تصوير خطوات تسلسل العمليات على خرائط مطبوعة، وبدراسة خرائط تسلسل خطوات العمل الحالية يمكن اختصار بعض الخطوات غير الضرورية أو إدماج بعض الخطوات أو إعادة ترتيب بعض الخطوات أو اقتراح خطوات بديلة تؤدي إلى تبسيط العمل وفي ضوء هذه المعلومات يتم اتخاذ قرار باختيار الأسلوب الأفضل لأداء العمل.

¹ محمد عباس الحجازي، مرجع سابق، ص 59.

- دليل الإجراءات: نظرا لوجود روتين معين وتقاليد بنكية خاصة لإنجاز العمليات المختلفة في البنوك من الضروري وضع دليل إجراءات يبين النماذج المستخدمة والإجراءات التي تتبع لإنجاز الأعمال البنكية المختلفة، ويراعى أن يكون هذا الدليل شامل لجميع الأعمال الكتابية والإدارية والفنية بحيث يحقق مجموعة من الوظائف مثل: تحديد المسؤولية، تبيان الإجراءات والطرق التي تتبع، إعطاء النظم والطرق المستخدمة بصبغة رسمية، الرقابة على النماذج المستخدمة ويمكن تعداد المزايا الهامة لإصدار دليل للإجراءات في البنوك كما يلي:
- تحقيق درجة عالية من تنميط الإجراءات.
- التبسيط ورفع كفاية الموظفين القائمين بالعمل، خاصة وأنه من المفروض أن أفضل النظم المدروسة هي التي يحتويها الدليل.
- تنسيق أداء العمليات المختلفة وربط المجهودات ببعضها البعض.
- توفير مرجع ملائم للبحث عندما تثار بعض الأسئلة المتعلقة بالإجراءات والمسؤولية.
- المساعدة في تدريب الموظفين الجدد وخلق نوع من الاستقرار في النظم والتقاليد البنكية المتبعة خاصة عند نقل أو تغيير بعض الموظفين.¹

وقبل اتخاذ قرارات من هذا النوع لا بد من أن يتوفر لدى إدارة البنك معلومات حول التطورات الحادثة في مجال الأساليب الإجراءات المستخدمة في تقديم الخدمات للعملاء بغية تحسين جودة الخدمة البنكية ومن ثم العمل على مسايرة التطورات وتحقيق ميزة تنافسية.

¹ محمد عباس الحجازي، مرجع سابق، ص ص 63-65.

خلاصة الفصل الثاني:

يتوقف نجاح أي منظمة على عملية صنع القرار، ذلك أن اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من شأنه أن يؤدي إلى بلوغ الأهداف المنشودة، في هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم صنع القرار يختلف عن مفهوم اتخاذ القرار ذلك أن عملية اتخاذ القرار تمثل أهم مرحلة من مراحل صنع القرار والمتمثلة في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة، وحتى يتسنى لمتخذي القرار اتخاذ قرارات سليمة لا بد من التركيز على العديد من العوامل أهمها: عوامل بيئية، عوامل نفسية وشخصية، عوامل ظروف القرار، عنصر الزمن وأهمية القرار. وتصنف القرارات وفقاً للعديد من المعايير أهمها: معيار إمكانية برمجة القرار، معيار شكل القرار، معيار ظروف اتخاذ القرار، معيار أسلوب اتخاذ القرار.

لكل متخذ قرار خصائص تميزه عن غيره في تعامله مع المشكلة واتخاذ القرار اللازم لحلها، فهناك من هو على استعداد للمخاطرة، وهناك من يفضل عدم مواجهة أي نوع من المخاطرة، وهذا ما أدى إلى وجود اختلاف بين مختلف أنماط متخذي القرار ولا يعني ذلك أن لكل فرد نمط معين فقد يتداخل أكثر من نمط في فرد واحد ولكن في أغلب الأحيان تكون إحدى الأنماط هي الغالبة في الفرد الواحد ويمكن التمييز بين أنماط متخذي القرار اعتماداً على عدة معايير: من حيث التجنب والمواجهة، من حيث الأبعاد الأفقية والعمودية، من حيث الزمن المستغرق في صنع القرار، من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم، ومن حيث التركيز وكمية المعلومات المستغلة. حيث تحتاج عملية صنع القرار إلى المعلومات والتي تمثل مدخلاتها الأساسية، ذلك أن نوعية القرارات المتخذة يمكن أن تتحسن بدرجة كبيرة عندما تتوفر المعلومات الدقيقة والملائمة والتي يمكن الحصول عليها عند الحاجة وليس بعد فوات الأوان، فتوفر المعلومات المناسبة وفي الوقت الملائم من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد الأمر الذي يساعد متخذ القرار على اتخاذ القرارات السليمة.

عملية صنع القرار في البنوك التجارية لا تختلف من حيث مراحلها وخصائصها وأهميتها وكذا أنماط متخذي القرار عن صنع القرار في أي منظمة أخرى إلا أن متخذ القرار في البنك وبحكم طبيعة النشاط يتخذ أنواع معينة من القرارات منها قرارات تتعلق بتخطيط ومراقبة العمليات وتصريف أعمال البنك، وقرارات تتعلق بالتوسع، وأخرى تتعلق بتطوير نظم العمل بالبنك، من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن توفر المعلومات الملائمة - التي تتصف بخصائص معينة - من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد مما يؤثر على اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة، وقصد التركيز على العوامل المؤثرة على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر سنخصص الفصل الثالث لاتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية.

الفصل الثالث :

أنجاهات منخني القرار
نحو المكار المالبة في
البنوك التجارية.

المعاملات في قياس انجاهات منخني القرار نحو المكار المالبة في البنوك
التجارية — المكار عينة من البنوك التجارية الجزئية —

تمهيد:

تعتبر الاتجاهات من العوامل الرئيسية المؤثرة على سلوك الأفراد، لهذا وجب معرفة اتجاهات متخذي القرار في المنظمات بصفة عامة وفي البنوك بصفة خاصة، وبما أن البنوك التجارية تعمل في بيئة تتفاوت فيها مستويات المخاطرة، فإن اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة ستؤثر على سلوك متخذي القرار ومن ثم على عملية اتخاذ القرارات في هذه البنوك.

تجمع معظم الدراسات الاقتصادية والمالية أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ويعملون على تعظيم منفعتهم في كل الظروف، إلا أن بعضها في مجال المالية السلوكية والاقتصاد السلوكي أثبتت عكس ذلك، فمتخذ القرار قد يتصف باللاعقلانية أحيانا نتيجة لتأثره بالعديد من العوامل.

نسعى من خلال هذا الفصل إلى تسليط الضوء على أهم ما يتعلق باتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر بصفة عامة والمخاطر المالية بصفة خاصة، ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول الاتجاهات، خصائصها مكوناتها وطرق قياسها، وخصص المبحث الثاني للمخاطر المالية في البنوك التجارية وأساليب مواجهتها، أما المبحث الثالث فخصص لاتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر.

المبحث الأول: ماهية الاتجاهات

تعتبر اتجاهات متخذي القرار من أهم العوامل الإنسانية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، لذا وجب فهم وإدارة هذه الاتجاهات التي تتميز بمجموعة من الخصائص كما أنها تتكون من مجموعة من المكونات، سنركز في هذا المبحث على تعريف الاتجاهات، خصائصها، مكوناتها وقياسها.

المطلب الأول: تعريف الاتجاهات

تعرف الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما، فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.¹

كما تعرف الاتجاهات على أنها حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية، تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع المواضيع وكذلك المواقف التي ترتبط بها.²

يمكن القول كذلك أن الاتجاهات تمثل ميولاً داخلية (سلوكية ومعرفية وعاطفية) يحملها الفرد ويظهرها بصيغة استجابة سلوكية نحو أي من مكونات البيئة المحيطة به، وهذه الميول قد تكون إيجابية أو سلبية تفعل فعلها المؤثر بطريقة متسقة (متماثلة) في النظر إلى ما حولنا بوصفه مفضلاً لدينا أو عكس ذلك، والاتجاهات بهذا المعنى هي عملية ديناميكية نظامية تمثل الخبرة السابقة والمعلومات المخزنة مدخلات لها في حين يمثل السلوك مخرجاتها النهائية.³ فالاتجاهات هي الميول التي تعبر عن استجابة الفرد لمؤثر خارجي معين وتشكل سلوكه الظاهر نحو فرد أو جماعة أو موقف معين، والاتجاهات:

- قد تكون موجهة نحو فرد أو جماعة أو شيء أو موقف معين؛
- تتشكل نتيجة لظروف وأفكار وآراء وخبرات تتعلق بالفرد؛
- قد تكون إيجابية أو سلبية وتختلف درجتها من فرد لآخر.⁴

¹ يوسف عنصر، ناجي ليتيم: أهم المحددات السيكو - سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر، العدد 07، 2014، ص 137، 138.

² محمود يوسف عبد الرحمن: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010، ص 10.

³ إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 103، 104.

⁴ غني دحام تناي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 79.

من خلال ما سبق فالاتجاه هو عبارة عن ميولات الفرد التي تتأثر بالخبرة والتي تظهر في شكل استجابة الفرد لموضوع معين أو موقف معين، هذه الاستجابة قد تكون في شكل سلبي أو إيجابي أو محايد.

المطلب الثاني: خصائص الاتجاهات

للاتجاهات أثر كبير على توجيه عملية اتخاذ القرار، حيث تتحدد تأثيراتها وفق خصائصها التالية:¹

الخاصية الأولى: تعكس الاتجاهات رغبات الإنسان وأهدافه

تمثل الاتجاهات نظاما فرعيا في إطار النظام السلوكي الأكبر (الإنسان) يتفاعل فيها مع نظم فرعية أخرى منها الدوافع أو الرغبات حيث يسعى الإنسان من خلال أنماط سلوكه المختلفة إلى تحقيق مستوى الإشباع الذي يرضيه، ويتخذ الإنسان اتجاهات إيجابية بالنسبة للمدخلات التي تساعده على إشباع حاجاته واتجاهات سلبية بالنسبة للمدخلات التي تهدد أو تعوق إشباع رغباته وتحقيق أهدافه، وتلك الاتجاهات التي يكونها الإنسان سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة.

الخاصية الثانية: تعكس الاتجاهات طبيعة المعلومات المتوافرة لدى الفرد

المدخلات السلوكية تتبلور في النهاية على شكل معلومات، حيث يتم إدراك تلك المدخلات وتصبح مادة خام لباقي نظم السلوك الفرعية ومن بينها نظام الاتجاهات التي سيتأثر تكوينها بمدى وفرة المعلومات ودقتها وحدثتها، ومن المعلوم أن المعلومات الواردة للإنسان تتأثر بالعديد من العوامل من أهمها:

▪ **مصدر المعلومات:** فالإنسان يكون أقرب إلى قبول وتصديق المعلومات الواردة من مصادر موثوق بها، ومن ثم تكون أكثر تأثيرًا في تكوين اتجاهاته.

▪ **الأساس العلمي أو التقني للمعلومات:** كلما كانت المعلومات مستندة على أسس علمية وتقنية واضحة كلما كان تأثيرها في تشكيل الاتجاهات أقوى وأعمق.

▪ **مدى تفصيل المعلومات:** المعلومات الوافية والمفصلة ستكون أكثر تأثيرًا في تشكيل الاتجاهات مما لو اقتصر على بعض الجوانب تاركًا مجالًا كبيرًا للحدس والتخمين الذي يقلل من ثقة الإنسان

¹ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004، ص ص 453-460.

في تلك المعلومات ويجعله مترددًا في اتخاذ موقف محدد منها، وهذا ما يفسر اتخاذ موقف الحياد لحين استكمال المعلومات في حالة نقصها.

■ **حادثة المعلومات:** حيث تكون المعلومات الأحدث أكثر تأثيرًا في تشكيل الاتجاهات من المعلومات القديمة.

■ **طرق توصيل المعلومات:** فبعض المعلومات تأتي في شكل تقارير رسمية مكتوبة، وبعضها يأتي عن طريق المناقشات بين مسؤولي وموظفي المنظمة، بينما يحصل بعضهم على المعلومات من خلال الأقوال المرسلة من زملائهم في العمل أو يستقي البعض معلوماته من وسائل الإعلام، وكل من تلك الطرق تختلف في مدى دقتها وتعبيرها ومن ثم سيختلف تأثيرها على الاتجاهات، ولا بد من الإشارة إلى أنه حين تقل الشفافية وتقتصر وسائل نقل المعلومات الرسمية في المنظمات عن توفير كل المعلومات، فإن الأفراد يلجؤون إلى استكمال تلك المعلومات من مصادر غير رسمية في الغالب.

■ **قنوات توصيل المعلومات:** حيث تمر المعلومات بقنوات مختلفة الجودة فبعض قنوات التوصيل تشوه جانبًا من المعلومات عن طريق الحذف والتعديل تحقيقًا لأهداف ومصالح المسؤولين عن تلك القنوات.

■ **الفرص المتاحة لتحديث المعلومات:** إذ تتقدم المعلومات بسرعة نتيجة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فكلما كانت فرص تحديث المعلومات متوفرة كان تأثيرها على الاتجاهات أكثر نتيجة لثقة الإنسان في حصوله على أحدث المعلومات.

الخاصية الثالثة: تعكس اتجاهات الفرد معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها

أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها، ولا شك أن رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة معينة تجعله يقبل اتباع تعاليمها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساسًا لاتجاهاته.

الخاصية الرابعة: الاتجاهات تكوينات فكرية متغيرة

تتغير الاتجاهات حيث تتغير كل مصادرها ومحدداتها، ويمثل تغيير الاتجاهات هدفًا يسعى الكثيرون إلى تحقيقه.

المطلب الثالث: مكونات الاتجاهات وقياسها

يعتبر الاتجاه استعداد نفسي يتسم بخاصية الجدلية وتتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات رئيسية، كما أن الاتجاهات قابلة للقياس حيث يمكن قياسها بعدة وسائل.

الفرع الأول: مكونات الاتجاهات

قبل الحديث عن مكونات الاتجاهات لا بد من الإشارة إلى أن الاتجاه استعداد نفسي فلا يمكن أن ننظر إلى الاتجاه بوصفه كمية من المعلومات التي تدفع الفرد لاتخاذ موقف ما سواء بالسلب أو بالإيجاب، فعلى الرغم من أهمية المعلومات والمعارف في تشكيل اتجاهات الفرد، إلا أن العامل النفسي يلعب دوراً كبيراً في انتقاء تلك المعلومات أو رفضها فالبناء النفسي للفرد بما يتضمنه من صراعات داخلية، يجعل الفرد في إطار ادراكاته للمواضيع الخارجية محكوماً إلى حد كبير بهذا البناء النفسي الداخلي. كما أن الاتجاه نحو المواضيع أو الأشخاص لا بد أن يتسم بخاصية الجدلية فالمواضيع التي تحمل اتجاهها واحداً سواء بالقبول أو بالرفض، لا تقع ضمن موضوع الاتجاه بمعنى الدقيق للكلمة وإنما لا بد من توفر خاصية الجدلية وإمكانية الموافقة والمعارضة والمحايدة.¹

يتألف الاتجاه من ثلاث مكونات رئيسية هي كالتالي:

أولاً: المكون المعرفي والمعلوماتي

إن ما يتوافر لدى الفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين، وهي تساعد بالتبعية في تكوين ردود فعله في مشاعره وتصرفاته تجاه هذا الموضوع.²

ثانياً: المكون العاطفي

بناءً على معرفة ومعتقدات الفرد تتكون مشاعر الفرد والتي تظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، وحب أو كراهية، وإعجاب أو عدم إعجاب، وارتياح أو عدم ارتياح، ورضا أو استياء تجاه موضع معين.³

ثالثاً: المكون السلوكي (الميل السلوكي)

يعنى هذا المكون أنه إذا توافرت لدى الفرد المعرفة بموضوع ما، ثم تلاها تَوَلَّد شعور محدد (إيجابي أو سلبي) حيالها، فإنه يصبح أكثر ميلاً إلى أن يسلك سلوكاً محدداً تجاه هذا الموضوع، وهنا

¹ عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 107، 108.

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 216.

³ المرجع نفسه، ص 217.

يجب التفرقة بين الميل السلوكي والسلوك الفعلي فالأول يعبر عن الرغبة في السلوك أما الثاني فيرمز إلى الفعل الحقيقي فقد نرغب في أشياء كثيرة ولكننا لا نقدم على تحقيقها.¹

الفرع الثاني: قياس الاتجاهات

اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد، وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام أساليب مختلفة مثل الملاحظة، المقابلات الشخصية والاستبيان، ويعتبر الاستبيان من أشهر الأساليب المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميول والاتجاهات التي يتمسك الناس بها حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها ومن ثم يقوم بجمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على نتائج.²

يمثل مقياس ليكرت أكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف، ويشتمل الوزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، وغير موافق بشدة)، ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه، وبعد ذلك يقوم الباحث بإعطاء درجات للإجابات تتراوح بين 5 موافق بشدة، و 1 غير موافق بشدة، ثم يقوم بالعمليات الإحصائية للوصول إلى النتائج.³

¹ محمود يوسف عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 12، 13.

² عبد الحق علي إبراهيم بلل: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل -دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015، ص 70.

³ المرجع نفسه، ص 71.

المبحث الثاني: المخاطر المالية في البنوك التجارية وأساليب مواجهتها

نظراً لتنوع وتعدد المخاطر المالية التي من شأنها أن تواجه البنوك التجارية، كان لزاماً على هذه الأخيرة أن تعمل على تحديد وتعريف هذه المخاطر بغرض إدارتها اعتماداً على مجموعة من الأساليب، من خلال هذا المبحث سنعمل على توضيح المقصود بالمخاطر البنكية، والتركيز على أهم المخاطر المالية التي تواجه البنوك كما سنشير إلى أهم أساليب إدارة ومواجهة هذه المخاطر.

المطلب الأول: مفهوم المخاطر البنكية

يتجلى الاهتمام الأساسي للبنوك في المخاطر ذلك أن البنوك تتمكن من تحقيق التفوق على منافسيها عن طريق تعظيم عوائدها من خلال المخاطرة، ويشق مصطلح المخاطرة من الكلمة الإيطالية القديمة (Rescaare) وتعني الجرأة وبهذا المعنى فإن المخاطرة هي اختيار أي أن هناك أشياء كثيرة يمكن أن نتحكم فيها إذا كان لدينا الميل للقيام بذلك.¹ فالخطر هو الحدث الطبيعي العشوائي المتوقع أن يكون له أثر مالي على المنظمة.² والمخاطرة هي الحالة التي يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس للنتيجة المرغوبة أو المتوقعة أو المأمولة.³

أساس العمل البنكي هو جذب الأموال وإعادة استخدامها والاستثمار فيها، والاستثمار لا يخلو من المخاطرة، فالبنوك بحاجة إلى المخاطرة من أجل الحفاظ على هوامشها وتأدية دورها في الاقتصاد، والبنك الذي يخاطر من المحتمل أن يواجه صعوبات تعرضه لعسر مالي، فالمخاطر هي احتمال حدوث سلبى وهذا الأخير من الناحية المالية هو الخسارة، حيث ترتبط مخاطر البنك بشكل رئيسي بالمخاطر المالية المتعلقة بالخسائر المحتملة في المنتجات المالية.⁴ وتعرف المخاطر البنكية كذلك بأنها احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة وغير مخطط لها و/أو تذبذب العائد المتوقع عن استثمار معين.⁵

فالمخاطر البنكية هي: عدم الثقة في حقيقة نتائج نشاط معين أو حدث معين بحيث أننا لا نكون على يقين مما سيحصل في المستقبل، وعليه فإن المخاطر البنكية تنشأ نتيجة لإمكانية ترتب أكثر من نتيجة واحدة لنشاط معين، كما أن مصطلح المخاطرة تطرق له الاقتصاديون بأنه لا يعني مجرد احتمال

¹ نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد أمين الامام: استعمال نموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر في إدارة المخاطر المصرفية دراسة عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 07، العدد 21، 2012، ص 173.

² Adrien Bénard, Anne-Lise Fontan: **La gestion des risques dans l'entreprise: Management de L'incertitude**, Eyrolles, Paris, France, 1994, P 49.

³ طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 16.

⁴ Tony Van Gestel, Bart Baesens: **Credit Risk Management**, First published, Oxford University Press, New York, United States, 2009, p 23.

⁵ عبد السلام لفته سعيد، مرجع سابق، ص 132.

الخسارة فهم يستخدمون المصطلح ليشمل احتمالي المكسب والخسارة،¹ ولكن في القطاع البنكي بشكل خاص فإن المخاطر تشير فقط إلى الانحرافات السلبية عن النتائج المتوقعة والمرتبطة باحتمال الخسارة، في حين أن الانحرافات الإيجابية تعتبر فرصاً.²

في هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين مفهومي المخاطرة وعدم التأكد، إذ اعتمد "Gitman" في التمييز بين المفهومين على درجة المعلومات والبيانات المتوفرة حيث يمكن قياس المخاطرة اعتماداً على المعلومات المتوفرة حول عوائد السنوات الماضية، أما حالة عدم التأكد فتتسبب عند عدم توفر هذه المعلومات وبالتالي يتم اللجوء إلى وضع تقديرات تخمينية حول العوائد.³

مما سبق نستنتج أن المخاطر البنكية تتجلى في تذبذب (من حيث الارتفاع والهبوط) العوائد المتوقعة على استثمار أو توظيف مالي معين، حيث تتسبب المخاطر البنكية من مصادر معينة هي:

- نقص التنوع؛
- نقص السيولة؛
- إرادة البنك في التعرض للمخاطر.

إن المصادر الثلاثة متصلة وتؤثر على بعضها البعض، حيث يمكن اعتبار إرادة البنوك في التعرض للمخاطر المبرر الأساسي للفوائد التي تجنيها، فكلما كانت المخاطر كبيرة كلما كان العائد المتوقع كبير لذلك يمكن أن تتعرض البنوك إلى المخاطر بهدف تعظيم العائد.⁴

المطلب الثاني: أنواع المخاطر المالية في البنوك التجارية

المخاطر المالية هي تلك المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات والمطلوبات المتعلقة بالبنوك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب إشراف ورقابة بشكل مستمر من قبل إدارة البنك وذلك وفقاً لتوجه وحركة الأسعار، السوق، العملات، الأوضاع الاقتصادية إضافة إلى العلاقة بالأطراف الأخرى.⁵

¹ نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد أمين الامام، مرجع سابق، ص 173.

² Adina Apătachioae: **The Performance, Banking Risks and their Regulation**, Procedia Economics and Finance, Vol 20, 2015, p 37.

³ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان النوري، مرجع سابق، ص 166.

⁴ حياة نجار: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل -دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية-، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2014/2013، ص 49.

⁵ بن علي بلعزوز وآخرون: إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 182.

والمخاطر المالية هي مقياس نسبي لمدى تقلب العائد المنتظر تحقيقه مستقبلاً، أو هو مقدار الخسارة الناتجة عن تغيرات غير مؤكدة، بمعنى أن الخطر المالي هو: التقلب المحتمل في النواتج بما يخلف خسائر قابلة للقياس الكمي، ويتميز بخاصيتين هما:

- قيمته في المستقبل غير معلومة على وجه اليقين؛
 - قيمته في المستقبل تنطوي على أحد النواتج المحتملة التالية:
- نتيجة موجبة: عندما تكون القيمة الفعلية للخطر أفضل من القيمة المتوقعة؛
 - نتيجة محايدة: عندما تكون القيمة الفعلية للخطر مساوية تماماً للقيمة المتوقعة؛
 - نتيجة سالبة: عندما تكون القيمة الفعلية للخطر أسوأ من القيمة المتوقعة.¹

من أهم المخاطر المالية البنكية ما يلي:

الفرع الأول: مخاطر الائتمان (Credit Risk)

تعرف لجنة بازل المخاطر الائتمانية بأنها فشل إمكانية المقترضين في الوفاء بالتزاماتهم التعاقدية للفريق الآخر وفقاً للشروط المتفق عليها.² كما تعرف المخاطر الائتمانية بأنها: مخاطر تخلف العملاء عن الدفع أي عجزهم عن السداد أو خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض للطرف الآخر.³

تتجلى مخاطر الائتمان أيضاً في عدم رغبة أو عدم قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته وفقاً للشروط المتفق عليها، حيث أن هناك دائماً إمكانية لتخلف المقترض عن الدفع لسبب ما الأمر الذي يؤدي إلى ظهور مخاطر الائتمان.⁴

حيث تتحدد المخاطر الائتمانية من خلال الخسائر في حالة عجز مقترض ما عن سداد الدين وفي حالة تدهور الجودة الائتمانية للمقترض، هذا التعريف بسيط يخفي عدة مخاطر أساسية فكمية المخاطرة هي الرصيد المعلق للمقترض، وجودة المخاطرة تنتج من كل من فرص حدوث العجز عن السداد ومن الضمانات التي تقلل من الخسارة في حالة العجز عن السداد، والمبلغ المعرض للمخاطرة هو الرصيد المعلق من تاريخ العجز عن السداد، ويختلف عن الخسارة في حالة العجز عن السداد بسبب الاسترجاعات المحتملة والتي تتوقف على العوامل المخففة للمخاطرة الائتمانية مثل الضمانات.⁵

¹ حياة نجار، مرجع سابق، ص 52.

² عبد السلام محمد خميس، محمد عبد الوهاب العزاوي: نظرية المؤامرة والانهيال المصرفي بين مقررات لجنة بازل وتقليل المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2014، ص 84.

³ طارق عبد العال حماد: مرجع سابق، ص 197.

⁴ Mustari Hanmanth N, Waghmare Shivaji: Risk Management in Banks - Regulatory Prospective, First Edition, Laxmi Book Publication, India, 2014, p14.

⁵ مهند حنا نقولا عيسى: إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 91.

الفرع الثاني: مخاطر السيولة (Liquidity Risk)

تتولد هذه المخاطر نتيجة لعدم التوافق بين الربحية التي يسعى البنك لتحقيقها والسيولة التي يجب عليه الاحتفاظ بقدر مناسب منها.¹ وتعني احتمال تحقق خسائر معينة بهدف توفير السيولة المطلوبة للبنك في الوقت المناسب، أي هي المخاطر التي قد تؤدي إلى تحقيق خسائر نتيجة عدم مقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في تاريخ الاستحقاق بسبب عدم القدرة على توفير التمويل اللازم أو الأصول السائلة لمقابلة هذه الالتزامات بأقل خسائر ممكنة.²

إن مخاطر السيولة هي النتيجة الطبيعية للمعاملات القياسية التي تحدث فجوة استحقاق بين الأصول والخصوم، ويقوم البنك غالباً بجمع موارد قصيرة الأجل ويقرض على المدى الطويل، وبالنظر للفجوة الموجودة بين مواعدي الاستحقاق يوجد دائماً مخاطرة سيولة وتكلفة سيولة، ويمكن تعريف تكلفة مخاطرة السيولة بأنها أي تكلفة متولدة عن حبس وتجميد السيولة لفترة عمر القرض.³

الفرع الثالث: مخاطر السوق (Market Risk)

تنشأ مخاطر السوق بشكل أساسي من عمليات المبادلة وهي المخاطر المتعلقة بإمكانية انخفاض قيمة أدوات المبادلة في البنك،⁴ وتمثل المخاطر التي تؤثر على قيمة البنك أو تدفقاته النقدية بسبب التغيرات في أسعار الفائدة وأسعار الصرف الأجنبي وأسعار الأوراق المالية.⁵

تصنف مخاطر السوق إلى ثلاثة أنواع هي:

أولاً: مخاطر سعر الفائدة (Interest Rate Risk)

هي المخاطر الناجمة عن تعرض البنك لخسائر نتيجة تحركات معاكسة في أسعار الفائدة وما لها من أثر على عائدات البنك والقيمة الاقتصادية لأصوله.⁶ حيث يتعرض البنك لمخاطر سعر الفائدة بسبب تقديمه قرض بسعر الفائدة السائد الآن، مغطى بتمويل حصل عليه بسعر فائدة معوم، ثم اضططراره خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر فائدة أعلى، فإذا كان سعر الفائدة الذي يفرضه البنك على القرض ثابتاً ويرتفع سعر إعادة التمويل، فإن العائد الصافي الذي يحققه البنك سينخفض ذلك لأن توقيت تقديم

¹ عبد الله كاظم حسن، رباب إبراهيم كاظم: قياس المخاطر الائتمانية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة للمدة (2001-2003)، القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 8، العدد 2، 2006، ص 39.

² عبد السلام لفته سعيد، مرجع سابق، ص 126.

³ مهند حنا نقولا عيسى، مرجع سابق، ص 79.

⁴ John C. Hull: Risk Management and Financial Institutions, Second Edition, Pearson, Great Britain, England, 2010, p 35.

⁵ علي حسين الدوغجي، عباس فاضل العكيلي: الإبلاغ المالي عن المشتقات المالية بوصفها أدوات للتحوط من المخاطر السوقية وفقاً للمعايير المحاسبية الدولية/بالتطبيق في مصرف بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 08، العدد 25، 2013، ص 49.

⁶ عبد الله كاظم حسن، رباب إبراهيم كاظم، مرجع سابق، ص 39.

القروض لا يتوافق مع توقيت فرص حصول البنك على ودائع، وهكذا يتعرض البنك إلى درجة من تقلبات أسعار الفائدة.¹

ثانياً: مخاطر سعر الصرف (Foreign Exchange Rate Risk)

تنتج هذه المخاطر من التغيرات في أسعار الصرف بين العملة المحلية للبنك والعملات الأجنبية، وأساسها عدم التطابق بين الموجودات والمطلوبات في الخارج عند تقييمها بعملة مختلفة، مما قد يعرض البنك لخسائر نتيجة لتحركات أسعار الصرف السلبية، وعند تقييم مخاطر العملة يجب التمييز بين المخاطر الناجمة عن القرارات السياسية، والمخاطر الناتجة عن العمليات المصرفية التقليدية، والمخاطر الناجمة عن العمليات التجارية.²

ينجم هذا النوع من المخاطر نتيجة الخسائر التي يحتمل أن يتكبدها البنك نتيجة للتغيرات في أسعار الصرف، وعموماً ينشأ خطر الصرف نتيجة حيازة البنك لحقوق و/أو ديون بعملة صعبة تعرف تقلبات مستمرة في أسعارها مما يعرض البنك إلى خسائر وهذا في حالة التقلبات غير المرغوبة، كما يمكن أن تنشأ مخاطر الصرف نتيجة ترحيل نتائج محققة بالعملة الصعبة إلى حسابات البنك وتقييمها بالعملة المحلية (كتحويل لأرباح المحققة على العمليات المالية بالخارج إلى العملة المحلية).³

ثالثاً: مخاطر أسعار الأوراق المالية (Stock Price Risk)

هي احتمال انخفاض القيمة السوقية لاستثمارات البنك بأقل من قيمتها الدفترية، أو هي احتمال تعرض البنك لخسائر بسبب التقلبات في الأسعار السوقية للأوراق المالية، والتي قد تنشأ عن المتاجرة والاستثمار، ويعتبر قياس مخاطر أسعار الأوراق المالية في غاية الأهمية من أجل إدراك الخسائر المحتملة والتأكد من أن هذه الخسائر لا تؤثر بشكل كبير على رأس المال.⁴

من أهم فقرات ميزانية البنك التجاري التي تتعرض للتقلبات السعرية هي محفظة السندات (في جانب الموجودات وهي مجموعة السندات التي يشتريها البنك التجاري للاستفادة من العائد الثابت الذي تدره أو من ارتفاع قيمة أسعارها السوقية).⁵

¹ خليل الشماخ: أساسيات العمليات المصرفية (الجزء الأول)، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، دمشق، سوريا، 2007، ص 81.

² Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic: **Analyzing Banking Risk - A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management**-, 3rd Edition, THE WORLD BANK, United States of America, 2009, p 155.

³ حياة نجار، مرجع سابق، ص 57.

⁴ عبد السلام لفته سعيد، مرجع سابق، ص 126.

⁵ أسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص 355.

الفرع الرابع: مخاطر التضخم (Inflation Risk)

يترتب على مخاطر التضخم انخفاض في القوة الشرائية للنقود المستثمرة في أصل القرض والفوائد التي يحصل عليها، لذا يشير البعض إلى مثل هذه المخاطر بمخاطر انخفاض القوة الشرائية والتي يمكن تعريفها على النحو التالي: تشير مخاطر انخفاض القوة الشرائية إلى المخاطر المحتملة نتيجة التضخم.¹

الفرع الخامس: مخاطر السمعة (Reputation Risk)

تنشأ هذه المخاطر نتيجة الفشل في التشغيل السليم للبنك بما لا يتماشى مع الأنظمة والقوانين الخاصة بذلك، والسمعة عامل مهم للبنك، حيث أن طبيعة الأنشطة التي تؤديها البنوك تعتمد على السمعة الحسنة لدى المودعين والعملاء.²

المطلب الثالث: أساليب إدارة المخاطر في البنوك التجارية

أصبح مفهوم الخطر ملازماً للنشاط البنكي ذلك أن هذا الأخير لا يخلو من المخاطر والبنوك ليست مطالبة بالتخلص من هذه المخاطر وإنما بإدارتها واعتماد أساليب لمواجهةها.

الفرع الأول: تعريف إدارة المخاطر والهدف منها

أولاً: تعريف إدارة المخاطر

إدارة المخاطر (Risk Management) هي تلك العملية التي يتم من خلالها رصد المخاطر وتحديد أهدافها وقياسها ومراقبتها والرقابة عليها، وذلك بهدف ضمان أنها ضمن الحدود المقبولة، والإطار المتفق عليه من قبل مجلس إدارة البنك للمخاطر.³

تعرف إدارة المخاطر بأنها إدارة للرقابة والتحكم في المخاطر المختلفة بحثاً عن تحقيق العلاقة المثلى بين العائد والمخاطرة، وتتجلى مسؤولية إدارة المخاطر في وضع الإجراءات والسياسات الهادفة للحد من المخاطر المحتملة التي يمكن أن يتعرض لها البنك، أو السعي لتخفيض الآثار السلبية لهذه المخاطر إلى الحدود المقبولة والمعتمدة من الإدارة العليا بهدف تقليل الأخطاء أو المفاجآت أو تقليل تقويت الفرص أو تسريع القدرة على التكيف مع التغيرات.⁴

¹ بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سابق، ص 185.

² حسين بلعزوز، غزي محمد العربي: دراسة مقارنة لمخاطر التمويل المصرفي بين النظام القيمي والكلاسيكي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 21، 22 نوفمبر 2006، ص 4.

³ طهراوي أسماء، بن حبيب عبد الرزاق: إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل، دراسات اقتصادية، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث، المملكة العربية السعودية، المجلد 19، العدد 1، 2013، ص 60.

⁴ حياة نجار، مرجع سابق، ص ص 63، 64.

تعتبر إدارة المخاطر فن وعلم ومهنة في آن واحد فهي لا تعتمد على القواعد والأسس والإجراءات والخبرة فقط بل تستند على الحس الفطري لمتخذي القرار في إدارة المخاطر، الذي يمكنهم من التنبؤ بالخطر قبل وقوعه بناءً على مجموعة من الشواهد والمعلومات مما يساعدهم اتخاذ القرارات وبناء استراتيجية لمواجهة المخاطر.¹

وعليه فإن إدارة المخاطر هي الإدارة التي تعمل على تحديد وقياس ومراقبة المخاطر، وذلك بغرض السيطرة عليها وجعلها ضمن المستوى المقبول.

ثانياً: الهدف من إدارة المخاطر في البنوك

تهدف إدارة المخاطر إلى حماية المصادر التمويلية، من خلال الوقاية من الأحداث التي لا يمكن التحكم فيها، وذلك بخلق قيمة مضافة وحماية هاته القيمة، فإدارة المخاطر ليس بإمكانها تجنب المخاطر، لأن الأرباح بصفة أساسية لا يمكن تحققها إلا من خلال المخاطرة.²

حيث أن تحمل مستوى من المخاطر هو أمر لا مفر منه من قبل المنظمات بشتى أنواعها، وذلك أثناء سعيها لتحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو والاستمرارية تحقيق العوائد وتعزيز سمعتها والرقى بها، وتجنب الانحدار في أدائها الاقتصادي، إن ضرورة تحمل مستوى محدد من المخاطر يتطلب من المنظمات وضع إدارة هادفة للمخاطر لديها، ومن أهم المنظمات التي تقرض طبيعة عملها عليها إيجاد إدارة هادفة للمخاطر البنوك.

إذ تهدف إدارة المخاطر في البنوك إلى التنسيق بين مختلف الإدارات وذلك لضمان توفير كافة البيانات عن المخاطر المترتبة على جميع الأنشطة البنكية خاصة تلك المتعلقة بمخاطر بالائتمان والسيولة والسوق، وذلك بشكل دوري ومنتظم وفي الوقت المناسب وفي صورة تقرير شامل يتم إعداده بصفة دورية ويرفع إلى الإدارة العليا لمناقشته واتخاذ الإجراءات الضرورية تجاهه، إضافة إلى التأكد من صحة البيانات والمعلومات واستمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر الشامل بشكل دوري ودقيق، ويجب أن يتضمن هذا التقرير أمور عديدة من بينها توصيات تتعلق بتخفيض مستويات التعرض سواء لبعض الأنشطة أو لبعض المناطق الجغرافية ذات المخاطر المرتفعة، والتي يشكل الحجم الكلي لالتزاماتها نسبة عالية من موجودات البنك.

¹ عيد السلام لفته سعيد، مرجع سابق، ص 129.

² Pascal Barneto, Georges Gregorio : **Finance - Manuel et Applications**, 2^{ème} edition, Dunod, Paris, France, 2009, P 48.

الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو دعم إدارة البنك لتتمكن من تحديد المخاطر تحديدًا صحيحًا وقياسها وبالتالي الحد منها ومراقبتها بشكل صحيح على مستوى البنك ككل، كما تهدف إلى استيفاء كل المتطلبات القانونية وخاصة تلك المتعلقة بإدارة المخاطر وحصر إجمالي التعرض للمخاطر وتحديد تركيز المخاطر والآليات الواجب اتباعها لمواجهتها.¹

الفرع الثاني: أساليب التعامل مع المخاطر

تستند استراتيجية البنك لإدارة المخاطر إلى مجموعة من المبادئ التي تشمل جميع قواعد التعامل مع المخاطر في البنك، وتعتبر الإدارة الفعالة للمخاطر البنكية أمرًا حيويًا بالنسبة للبنوك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان الجودة بشكل مستمر، في هذا السياق، توفر استراتيجية إدارة المخاطر البنكية إطارًا لتحديد، وتقييم، ورصد ومراقبة هذه المخاطر، من أجل إبقائها عند مستويات مقبولة وفقًا لمدى تقبل البنك للمخاطر وقدرته على تغطيتها، وتتمثل الأهداف الهامة لاستراتيجية إدارة المخاطر البنكية فيما يلي:

- تحديد المخاطر الجوهرية التي قد تنشأ نتيجة الأعمال الاعتيادية للبنوك، وتشكيل إطار قوي لإدارة ومراقبة استراتيجيتها المالية العامة وفقًا لأهداف البنك، واعتماد أفضل الممارسات وتكييفها مع حجم المخاطر؛
- تحديد مستوى مقبول من المخاطر لكل نشاط وفقًا لأهداف البنك؛
- تعزيز ثقافة رفع الوعي بشأن إدارة المخاطر في كل هياكل البنك؛
- ضمان دعم عمليات صنع القرار في البنك من خلال توفير نظرة عن المخاطر.²

يوجد ثلاثة أساليب يمكن استخدامها في التعامل مع المخاطر وهي:³

أولاً: تجنب المخاطرة (Avoiding Risk)

يرفض متخذي القرار في البنك أحياناً، قبول المخاطر وينشأ ذلك نتيجة عدم الرغبة في مواجهة خسارة معينة، كالامتناع عن منح قروض مرتفعة المخاطر وذلك تجنباً للمخاطر الائتمانية، أو عدم الاستثمار في أوراق مالية طويلة الأجل لتجنب مخاطر أسعار الفائدة. ورغم أن تجنب المخاطر يقلل من احتمال وقوع الخطر، إلا أنه قد يحرم البنك من تقديم خدمات معينة لتجنب المسؤولية المهنية أو الخوف، وبالرغم من أن أحد أساليب مواجهة المخاطر هو تجنبها إلا أنه يعد أسلوباً سلبياً وغير مناسب في التعامل مع كثير من المخاطر.

¹ محمد عبد الحميد عبد الحي: استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014، ص 16.

² Adina Apătachioae, Op Cit, p 40.

³ بن علي بلعزوز وآخرون، مرجع سابق، ص ص 50، 51 (بتصرف).

ثانيا: تقليل المخاطرة (Reducing risk)

يقوم البنك وفقا لهذا الأسلوب بـ:

- رصد سلوك القروض من أجل التوصل إلى علامات تحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكر؛
- تقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام إدارة الأصول والخصوم والذي يتم تصميمها لذلك الغرض.

ثالثا: نقل المخاطرة (Transferring risk)

التأمين هو أحد وسائل نقل المخاطرة من طرف لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر (شركة تأمين) يبدي استعداداه لتحملها مقابل ثمن.

وهناك من أشار إلى خمسة طرق للتعامل مع المخاطر فأضاف إلى العناصر الثلاثة السابقة،
العنصرين التاليين:

- **اقتسام المخاطر:** بمعنى قبول بعض المخاطر وتحويل بعضها (هذه الاستراتيجية تجمع بين التجنب والنقل).
- **التحوط:** يمكن تمييزه عن التأمين بأنه نقل المخاطرة مع التضحية بإمكانية الربح.

الفرع الثالث: أنواع إدارات المخاطر في البنوك

تنقسم المخاطر إلى ثلاثة أنواع من حيث طبيعة وإدارتها وهي:

- المخاطر التي يمكن التخلص منها أو تقاؤها بممارسات العمل البسيطة لإدارة المخاطر البنكية؛
- المخاطر التي يمكن تحويلها إلى المشاركين الآخرين عبر وسائل مجابهة المخاطر كالتأمين؛
- المخاطر التي يمكن أن تدار بشكل نشط عبر إدارة المخاطر البنكية؛

لذا يمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإدارات التي تتعامل مع المخاطر وهي:

أولا: الإدارة المجازفة (Venture Management)

هي الإدارة التي تفضل المجازفة وتمتلك روح المخاطرة والثقة العالية بالنفس، وقد تتصرف بناءً على ما تمتلكه من معلومات، وهي تؤمن بأن العوائد المتأتية من جراء الاستثمارات الخطرة يمكنها تغطية الخسائر والتكاليف الناجمة عن تلك المخاطر.

ثانيا: الإدارة المتحفظة (المتوازنة) (Conservative Management)

هي تلك الإدارة التي تتعامل مع المخاطر بشيء من التحفظ ولا تستثمر أموال المودعين إلا في الاستثمارات ذات المخاطر المتدنية.

ثالثاً: الإدارة الدفاعية (Defense Management)

هي الإدارة التي تكون مترددة تجاه بعض الاستثمارات التي تعرض عليها، وتأخذ الكثير من الوقت للدراسة والاستشارة قبل الإقدام على عمل قد يجلب عليها الخسائر.¹

الفرع الرابع: خطوات إدارة المخاطر

حدد Patrick MC Conned & Keith Blacker إطار إدارة المخاطر بما يلي:

- تعريف المخاطر (Risk Identification): ويقصد بذلك فهم المخاطر والتعرف على النتائج غير الملائمة؛
- تقدير المخاطر (Risk Estimation): والمقصود هو تقدير احتمالات حدوث الخطر ووصف الخطر؛
- تقييم المخاطر (Risk Evaluation): ويقصد بذلك تقدير أثر المخاطر ومقارنة المخاطر مع المنافع المتأتية؛
- التخفيف من حدة المخاطر (Risk Mitigation): اتخاذ القرار المناسب بشأن المخاطر إما بقبولها أو التأمين ضدها أو تخفيضها أو وضع إجراءات رقابية للوقاية منها.²

بصفة عامة تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص وتحليل شامل ومفصل لكل أنواع المخاطر، وذلك بتطبيق خمس خطوات أساسية على النحو التالي:

- أولاً: تعريف المخاطر، وهي الخطوة الأساسية الأولى للتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل؛
- ثانياً: تحليل المخاطر، ويتم فيها تصنيف المخاطر والوقوف على مصادرها الأصلية؛
- ثالثاً: تقييم المخاطر، ويقصد به تحديد عنصري المخاطر المتمثلين في الأثار التي يحدثها كل خطر، واحتمال حدوث كل خطر؛

- رابعاً: التحكم في المخاطر، وفيها يتم تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره؛
- خامساً: المراقبة والمتابعة الدورية، وتتم لاستكشاف أي مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.³

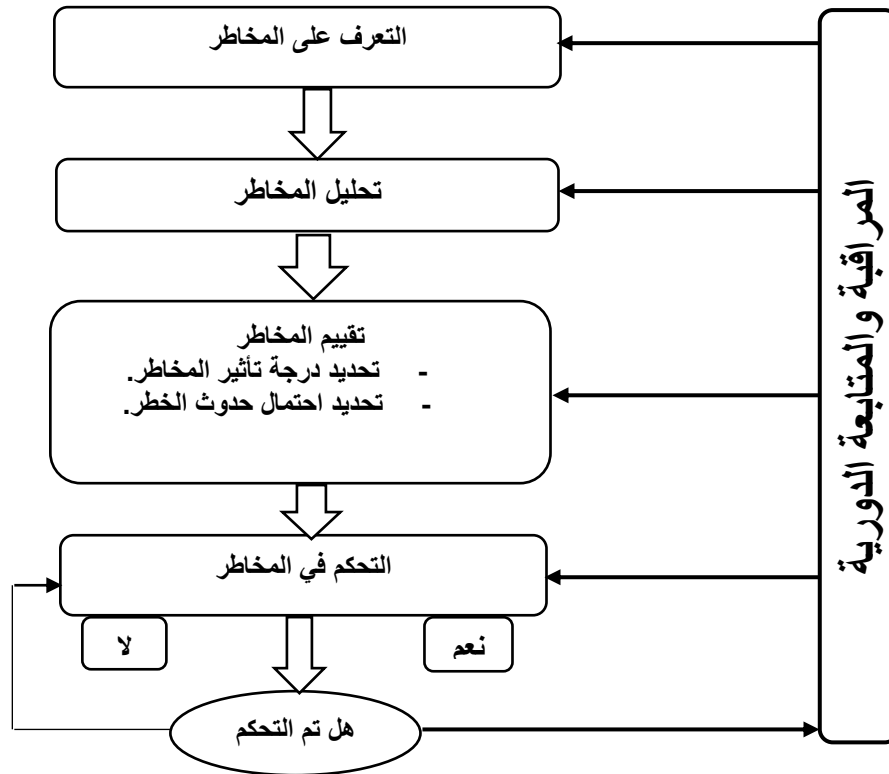
كما يمكن تمثيل هذه الخطوات الأساسية في الشكل التالي:

¹ عبد السلام لفته سعيد، مرجع سابق، ص 129، 130.

² مهند حنا نقولا عيسى، مرجع سابق، ص 126.

³ معتوق جمال: إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية - دراسة مقارنة بين سوقين ماليين -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2015/2016، ص 167.

الشكل رقم (3-1): خطوات إدارة المخاطر



المصدر: معتوق جمال، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية -دراسة مقارنة بين سوقين ماليين، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2015/ 2016، ص 167.

من الشكل أعلاه يتضح؛ أن إدارة المخاطر تتم بتطبيق مجموعة من الخطوات تبدأ بالتعرف على المخاطر المحيطة بالعمل، ومن ثم تحليلها من خلال تصنيف هذه المخاطر والوقوف على مصادرها الرئيسية، بعد ذلك يتم تقييم المخاطر من خلال تحديد درجة تأثير المخاطر وتحديد احتمال حدوث الخطر، ثم تأتي خطوة التحكم في المخاطر المتمثلة في تحديد الطرق التي تستخدم لتقليل احتمال الخطر وآثاره، مع الإشارة أن كل خطوة من الخطوات السالفة الذكر يوازيها مراقبة ومتابعة دورية بغرض استكشاف أي مصادر خطر جديدة، أو فشل التحكم في المخاطر السابقة.

كما يمكن اختصار خطوات إدارة المخاطر في النشاط البنكي فيما يلي:¹

- تحديد وتحليل المخاطر؛
- الحد من المخاطر ومراقبتها؛
- تقييم المخاطر المتعرض لها؛
- مواجهة المخاطر من خلال تغطيتها أو نقلها.

¹ Adina Apățăchioae, Op Cit, p 40.

المطلب الرابع: أهمية العنصر البشري في إدارة المخاطر

إدارة المخاطر لا تتم من قبل الآلات وإنما تتطلب الحكم البشري فهي ليست مسألة رياضية أو مسألة قياس، كما أنها ليست حالة استقرار بسيط من إدخال البيانات باستخدام قواعد محددة لتوليد مخرجات لا غموض فيها، وبالتالي إدارة المخاطر لا يمكن القيام بها آليا فقط، بالرغم من أن الآلات مفيدة جدا في التعامل مع كميات كبيرة من البيانات، بسرعة وبشكل موثوق.

من الفوائد الرئيسية لإدارة المخاطر أنها توفر إطار لتطبيق العوامل البشرية في عملية إدارة الأعمال والمشاريع، وذلك يشمل الحكم ووجهات النظر والحدس والخبرات السابقة، وغير ذلك والتي توفر مصدراً غنيا للمعلومات الإضافية، حول المخاطر التي تواجه المشروع أو المنظمة، وتجاهل هذه المدخلات سوف يؤدي إلى ضعف إدارة المخاطر والحد من اعتبارات الوقائع القابلة للقياس، فالعوامل البشرية تمثل جانبا هاما من إدارة المخاطر، خاصة فيما يخص تحديد المخاطر، وتقييم المخاطر وتطوير مواجهة المخاطر.

من الضروري أن ندرك أن جميع المساهمات التي تقدمها العوامل البشرية لإدارة المخاطر تتأثر بتلك الخصائص التي تميز البشر عن الآلات، ومن المهم التفكير في كيفية تأثير العوامل البشرية على إدارة المخاطر، وهنا يجب الإشارة إلى عنصرين: تأثير الأفراد على إدارة المخاطر، وسلوك الجماعات.

فالأشخاص هم الذين يقومون بعملية إدارة المخاطر سواء بشكل فردي أو جماعي، والعامل المؤثر هو الفرد وذلك من خلال مساهمته في شكل بيانات، معلومات، خيارات، قرارات، وآراء، ونتيجة لذلك فإنه من الضروري فهم أثر الاتجاهات على عملية المخاطرة، من أجل إدارة هذه الآثار بالشكل المناسب، حيث يساهم الأفراد في عملية إدارة المخاطر بأساليب متعددة، وتتأثر هذه الأساليب باتجاه الفرد نحو المخاطرة.¹

يختلف الناس في درجة تحملهم للمخاطرة (Risk Taking)، وتثبت الدراسات أن الناس الذين يتميزون بدرجة عالية من المخاطرة يميلون إلى:

- اتخاذ قرارات العمل بسرعة؛
- استخدام معلومات أقل؛
- يثقون أكثر في قدرتهم على اتخاذ القرارات من أولئك الذين يتميزون بعدم الميل للمخاطرة.²

¹ David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Understanding and Managing Risk Attitude**, gower Publishing Limited, England, Great Britain, 2005, p p 19, 20.

² عبد الغفار حنفي: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 79.

المبحث الثالث: اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة

نظرا لكون هذه الدراسة تركز على متخذي القرار في البنوك التجارية، وبما أن نشاط البنوك يحمل في طياته العديد من المخاطر، كما أن هذه البنوك تكون في معظم الأحيان مجبرة على القيام ببعض الأعمال التي لها درجة كبيرة من المخاطر، وذلك من أجل الوصول إلى هدف معين بحكم أنها أصبحت غير مقيدة بنشاط محدد، بل تقبل بمبدأ المخاطرة، لذا سنعمل على معرفة المقصود باتجاه متخذي القرار نحو المخاطرة وكذا أهم النظريات التي تناولته، كما سنتطرق إلى المعالجة الذهنية للمعلومات والتحيزات السلوكية وأثرهما على الاتجاه نحو المخاطرة.

المطلب الأول: مفهوم الاتجاه نحو المخاطرة

بما أن المخاطرة تعرف على أنها: "عدم اليقين الذي يمكن أن يكون له أثر إيجابي أو سلبي على هدف أو أكثر"، والاتجاه يعرف على أنه: "اختيار حالة ذهنية أو رأي فكري أو تصرف فيما يتعلق بحقيقة أو حالة"، فدمج التعريفين يعطي تعريف للاتجاه نحو المخاطرة بأنه: "حالة ذهنية مختارة فيما يتعلق بتلك الشكوك التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الأهداف"، أو ببساطة أكثر "استجابة مختارة لتصور حالة عدم اليقين". وبما أن التصور غير موضوعي بطبيعته، فإنه من الطبيعي أن اتجاه المخاطرة لشخص تجاه حالة معينة يختلف عن اتجاه الأشخاص الآخرين.¹

كما يمكن تعريف اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة بأنه: مدى قبول الشخص للمواقف المحاطة بالمخاطر أو عدم التأكد.²

يعرف الاتجاه نحو المخاطرة كذلك على أنه: اختيار حالة ذهنية فيما يتعلق بتلك الشكوك التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على الأهداف، وهو أيضا: تفضيل استجابة لحالة عدم التأكد الحاصلة وتتأثر بالإدراك.³

من خلال ما سبق نستنتج أن اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك التجارية هي عبارة عن ميولات الأفراد ومواقفهم من المخاطر ومدى قدرتهم على تحمل ومواجهة هذه المخاطر أثناء اتخاذ القرارات في البنوك التجارية.

¹ David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Understanding and Managing Risk Attitude**, Op. Cit, p 41.

² محمد عادل ريان: درجة تقبل المخاطرة لدى المدير المصري: دراسة مطبقة ببعض محافظات الوجه القبلي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد 7، العدد 1، 1993، ص 124.

³ David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Managing Risk Attitude using Emotional Literacy** Originally published as a part of 2006 PMI Global Congress EMEA Proceedings – Madrid, Spain, 2006, p3.

المطلب الثاني: أهم النظريات التي تناولت الاتجاه نحو المخاطرة

من أهم النظريات الاقتصادية التي تناولت الاتجاه نحو المخاطرة نظرية المنفعة المتوقعة لـ: لجون فون نيومان وأوسكار مورجنسترن "John Von Neumann & Oskar Morgenstern"، ونظرية التوقع لـ: دانيال كانيمان وأموس تفيرسكي "Daniel Kahneman & Amos Tversky"، من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى الاتجاه نحو المخاطرة في ظل هاتان النظريتان.

الفرع الأول: اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة في ظل نظرية المنفعة المتوقعة

نظرية المنفعة المتوقعة (Expected Utility Theory) لجون فون نيومان وأوسكار مورجنسترن (John Von Neumann & Oskar Morgenstern) هي محاولة لتفسير السلوك العقلاني (الرشيدي) عندما يواجه الناس عدم التأكد، هذه النظرية تؤكد على وجوب تصرف الأفراد بطريقة معينة عند مواجهة اتخاذ القرار تحت حالة من عدم التأكد، بهذا المعنى فإن هذه النظرية معيارية أي أنها تصف كيف يجب أن يتصرف الناس من الناحية العقلانية.¹

نظرية المنفعة المتوقعة تؤكد على النموذج الطبيعي للسلوك العقلاني، وأن جميع الأفراد يمتلكون الدوافع العقلانية للتصرف ويتوقع منهم التحرك بطرق متشابهة استجابة لتلك الدوافع العقلانية.² والمالية التقليدية تستخدم التباين كمقياس للمخاطر وتشير إلى أن العوائد السلبية والإيجابية متساوية الأهمية بالنسبة إلى الأفراد، وبصفة خاصة تحليل متوسط التباين يفترض أيضا أن التذبذبات (التقلبات) هي عامل الخطر الوحيد المؤثر على القرارات في حالة عدم التأكد.³

حسب نظرية المنفعة المتوقعة والتي تقترض أن الأفراد يتميزون بالعقلانية فإن معظم متخذي القرار يعتبرون متجنبون للمخاطرة في كل الأحوال والظروف كصفة شخصية وأن الأقلية من الناس يتصرفون كمحبين للمخاطرة،⁴ حيث أن هناك من متخذي القرار من يحب المخاطرة لأنه يحب أيضا المكافآت المرتبطة بها، وهناك من هو محايد تجاه المخاطرة لأنه غير مبالي تجاه المخاطرة، وهناك من يكره المخاطرة وهو على استعداد للتخلي عن المكافآت الناجمة عنها.⁵

¹ لوسي آكرت، ريتشارد ديفيز: المالية السلوكية، ترجمة محمد داود عثمان، دار الفكر، عمان، الأردن، 2014، ص 45.

² أحمد العلي، علي حقه: أثر السلوك اللاعقلاني للعملاء على حركة الودائع المصرفية في سورية في ظل الأزمة الحالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 35، العدد 6، 2013، ص 223.

³ Thorsten Hens, Kremena Bachmann: **Behavioural Finance for Private Banking**, John Wiley and Sons, Ltd Publication, England, Great Britain, 2008, p35.

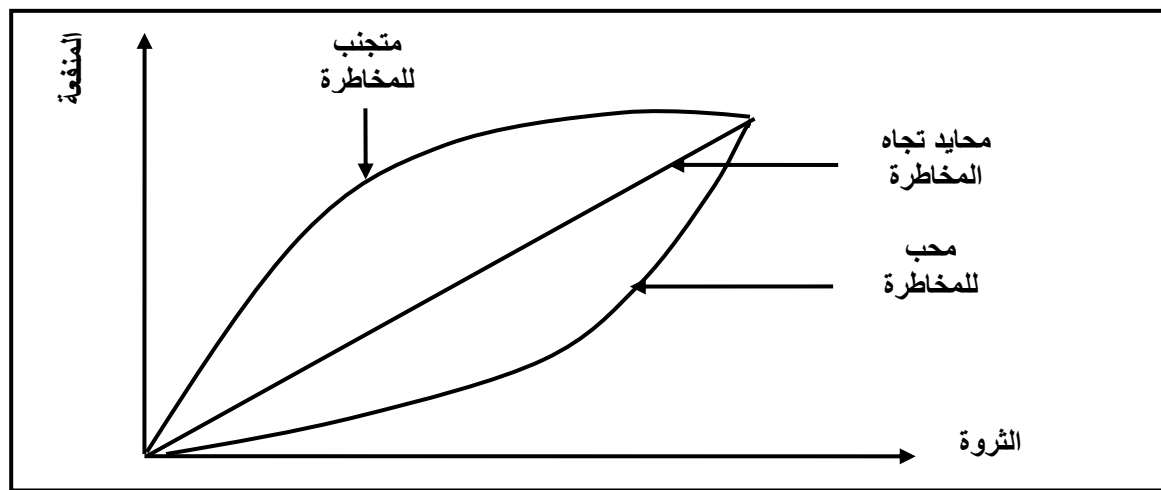
⁴ كمال الدين الدهراوي: الاتجاه نحو المخاطرة وأثره على العلاقة بين العائد والمخاطرة مع دراسة تجريبية على الكويت، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد الواحد والأربعون، 1991، ص 208.

⁵ Panos Angelopoulos, Panos Mourdoukoutas: **Banking Risk Management in a Globalizing Economy**, first published, Quorum books, United States of America, 2001, p 14.

وبالتالي تم تقسيم متخذي القرار إلى ثلاثة أنواع من الأشخاص: الشخص متجنب للمخاطرة أو الذي يكره المخاطرة وهو الذي يكون مستعداً للتضحية بالعائد من أجل التأكد، الشخص المحب للمخاطرة أو الذي يبحث عن المخاطرة وهو الذي يكون مستعد لتحمل المخاطرة، أما الشخص المحايد تجاه المخاطرة وهو الذي يهتم فقط بالعائد المتوقع والمخاطر لا تهمه على الإطلاق.

اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة يعرف من المنفعة الحدية أو من شكل دالة المنفعة، فمتخذ القرار يكون متجنب للمخاطرة إذا كانت دالة منفعته مقعرة، ومحايد تجاه المخاطرة إذا كانت دالة منفعته خطية ومحب للمخاطرة إذا كانت دالة منفعته محدبة.¹ كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): أشكال دالة المنفعة وفقاً لنظرية المنفعة المتوقعة.



المصدر: كمال الدين الدهراوي، الاتجاه نحو المخاطرة وأثره على العلاقة بين العائد والمخاطرة مع دراسة تجريبية على الكويت، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد الواحد والأربعون، 1991، ص 223.

يبين الشكل رقم (2-3)؛ أن دالة المنفعة للشخص المتجنب للمخاطرة تكون مقعرة ذلك أن هذا النمط من متخذي القرار يكون أكثر حساسية للمخاطرة فلا يحبذ المغامرة ويكون على استعداد للتضحية بالعائد من أجل التأكد، في حين أن دالة المنفعة لمتخذ القرار المحب أو الباحث عن المخاطرة تكون محدبة وهذا ما يوضح أنه مستعد لتحمل المخاطرة ويقبل المغامرة إذا ما تم تعويضها بعائد مرتفع، أما متخذ القرار المحايد تجاه المخاطرة فتكون دالة منفعته خطية وهذا النمط من متخذي القرار يقع بين متجنب المخاطرة ومُحبي المخاطرة فهو يهتم فقط بالعائد ولا تهمه المخاطرة.

¹ Jack S. Levy: **An Introduction to Prospect Theory**, Political Psychology, Vol. 13, No. 2, Special Issue: Prospect Theory and Political Psychology (Jun. 1992), p 173.

الفرع الثاني: اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة في ظل نظرية التوقع

نظرية المنفعة المتوقعة هي نموذج معياري للسلوك الاقتصادي والذي يقوم على معالجة بديهية صارمة، ورغم أنها أثبتت نفعا كبيراً في وصف كيف يجب أن يتصرف الناس فقد شكك البعض في مدى ملاءمة وضعها للسلوك الفعلي، والبديل الأوسع قبولاً واختباراً لنظرية المنفعة المتوقعة هو نظرية التوقع التي تصف كيف يتصرف الناس على أرض الواقع.¹

مسلمات "Von Neumann & Morgenstern" للخيارات شكلت الأساس للعديد من الأدبيات المتعلقة بسلوك الاختيار المحفوف بالمخاطر في مجال الاقتصاد والمالية، على الرغم من أن نوع معين من دالة المنفعة غير منصوص عليه في مسلمات "Von Neumann & Morgenstern"، فافتراض كره المخاطرة أي تقعر دالة المنفعة ليس بارز في دراسات قطاع البنوك التجارية وغيرها من مجالات الاقتصاد والتمويل، حيث شكك Friedman & Savage في كره المخاطرة عندما تم ملاحظة أن نفس الأفراد الذين يشترون التأمين أيضاً يشترون تذاكر اليانصيب مما يشير إلى مزيج من التقعر والتحدب في دوال منفعتهم، وأكد "Swalm Ralph O" هذه الملاحظة (البديهية) في دراساته المختبرية، ووجد أن هناك نقطة انعطاف يبدو أنها تغير صفر في الثروة، فوق هذه النقطة دالة المنفعة كانت مقعرة، وتحت هذه النقطة محدبة، "Fishburn Peter C" أعاد تأكيد مفهوم الخطر من خلال اقتراح أن الخطر ليس بالضرورة مقياساً للتشتت حول قيمة متوقعة، بل هو دالة المسافة (البعد) عن النتيجة المستهدفة، بعد ذلك اقترح "Kahneman & Tversky" نظرية التوقع كشرح للظواهر التي أشار إليها Friedman & Savage and "Swalm والتي تتضمن مفهوم "Fishburn" للمخاطر وفقاً لنظرية التوقع.²

نظرية التوقع (Prospect Theory) لـ: (Daniel Kahneman & Amos Tversky) في الوقت الراهن هي النظرية الأكثر تأثيراً في عملية صنع القرار في حالة عدم التأكد،³ ومن أهم الأدلة التي حفزت (Kahneman & Tversky) لوضع نموذجهما السلوكي المظاهر الثلاثة الآتية:

- أن نفس الأفراد أحياناً يتصرفون كمحبين للمخاطرة وأحياناً يتجنبون المخاطرة، وذلك اعتماداً على طبيعة الاحتمالات؛
- تقدير الناس للاحتمالات تعتمد على العوائد والخسائر بالنسبة إلى نقطة مرجعية (مستوى هدف)، هذه النقطة المرجعية عادة تتمثل في الوضع الراهن أو الوضع الحالي؛
- الناس يتجنبون الخسائر لأن الخسائر تبدو في أعينهم أكبر من العوائد.⁴

¹ لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 90.

² Hazel J. Johnson: **Prospect Theory in The Commercial Banking Industry**, Journal Of Financial And Strategic Decisions, Vol 7, No 1, 1994, p 74.

³ Han Bleichrodt, Ulrich Schmidt, Horst Zank: **Additive Utility in Prospect Theory**, Management Science, Vol. 55, No. 5 (May 2009), p 863.

⁴ لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص ص 90-93.

أسس (Kahneman & Tversky) نظرية التوقع سنة 1979 وتحصل بموجبها (Daniel Kahneman) في وقت لاحق سنة 2002 على جائزة نوبل للاقتصاد، حيث لقيت المالية السلوكية الاعتراف الرسمي بحصول العالم (Daniel Kahneman) على جائزة نوبل،¹ ويمكن القول أن نظرية التوقع هي النظرية الأكثر تطوراً في مجال المالية السلوكية فوفقاً لهذه النظرية فإن تصور الاحتمالات يخضع للتحيز، كما أن الأفراد يركزون على الأرباح والخسائر أكثر من تركيزهم على الثروة،² بحوث المالية السلوكية لديها نظرة مختلفة قليلاً حيث تقترض أن الأفراد يدركون الخطر بشكل مختلف حيث لا يتم تحديد تفضيلات المخاطرة للأفراد فقط من الانحراف عن المتوسط ولكن تعتمد على الخسائر والأرباح بالنسبة لنقطة مرجعية معينة. إضافة إلى ذلك تأثر نموذج معتقدات الأفراد حيث لا تتوافق الاحتمالات الإحصائية مع إدراكهم للمخاطر المرتبطة بقرارات معينة والذي يكون متحيزاً، فمن واجب المرشد الاستجابة لتفضيلات الأفراد وتصحيح التحيزات إذا لزم الأمر، نظرية التوقع تقدم بعض الأفكار المفيدة حول تنفيذ هذه المهمة بنجاح.³

تعتمد نظرية التوقع على نماذج علم النفس والعلم المادي معاً، وتنص على أن الأفراد متجنبون للمخاطر في الأوساط الإيجابية وملازمون للمخاطر عند الأزمات وأوقات الخسارة، وتبين الأثر والحافز الذي تتركه العوامل المادية على النواحي النفسية عند اتخاذ القرار، حيث يؤكد مؤسساً نظرية التوقع أن القرار النهائي الذي يتخذه الأفراد ناتج عن المعالجة العقلية للمعلومات المتوفرة التي استقبلها الفرد لا عن المعلومات نفسها أي أن اتخاذ القرار ليس مجرد حسابات رياضية إنما اتحاد كل العوامل النفسية والمادية متجلية بالقرار النهائي.⁴

في القطاع المالي، لازالت المخاطر تشكل مفهوماً مثيراً للجدل، وهناك العديد من طرق قياس المخاطر نظراً لتعدد مفاهيم المخاطر ومع ذلك فإن معظم الحجج ذكرت بأن المخاطر هي نتيجة غير متوقعة ومرتبطة بشكل وثيق بعدم التأكد. وجهة نظر المالية المعيارية ترتبط بالهدف الكمي للمخاطر من خلال مقاييس مختلفة (مثل التباين والانحراف المعياري ومعامل بيتا)، وترى أن لكل شخص اتجاه ثابت نحو المخاطرة، أما وجهة نظر المالية السلوكية تعتمد أكثر على العوامل الذاتية (الكيفية)، وفقاً لذلك يمكن ملاحظة المخاطر اعتماداً على الجوانب الانفعالية (العاطفية) والمعرفية (الادراكية) وبالنسبة للاتجاه نحو

¹ بن زايد مبارك: تأثير المالية السلوكية على كفاءة الأسواق المالية (دراسة قياسية باستخدام نظرية chaos)، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص 155.

² Keith Redhead: **Personal Finance and Investments - A Behavioural Finance Perspective** -, First published, Routledge, New York, United States, 2008, p 34.

³ Thorsten Hens, Kremena Bachmann, **Op. Cit**, p35.

⁴ أحمد العلي، علي حبقه، مرجع سابق، ص 223.

المخاطرة فهو ليس ثابت بحيث يمكن لنفس الفرد أن يكون يكره المخاطرة ويحب المخاطرة وذلك باختلاف الحالات والظروف.

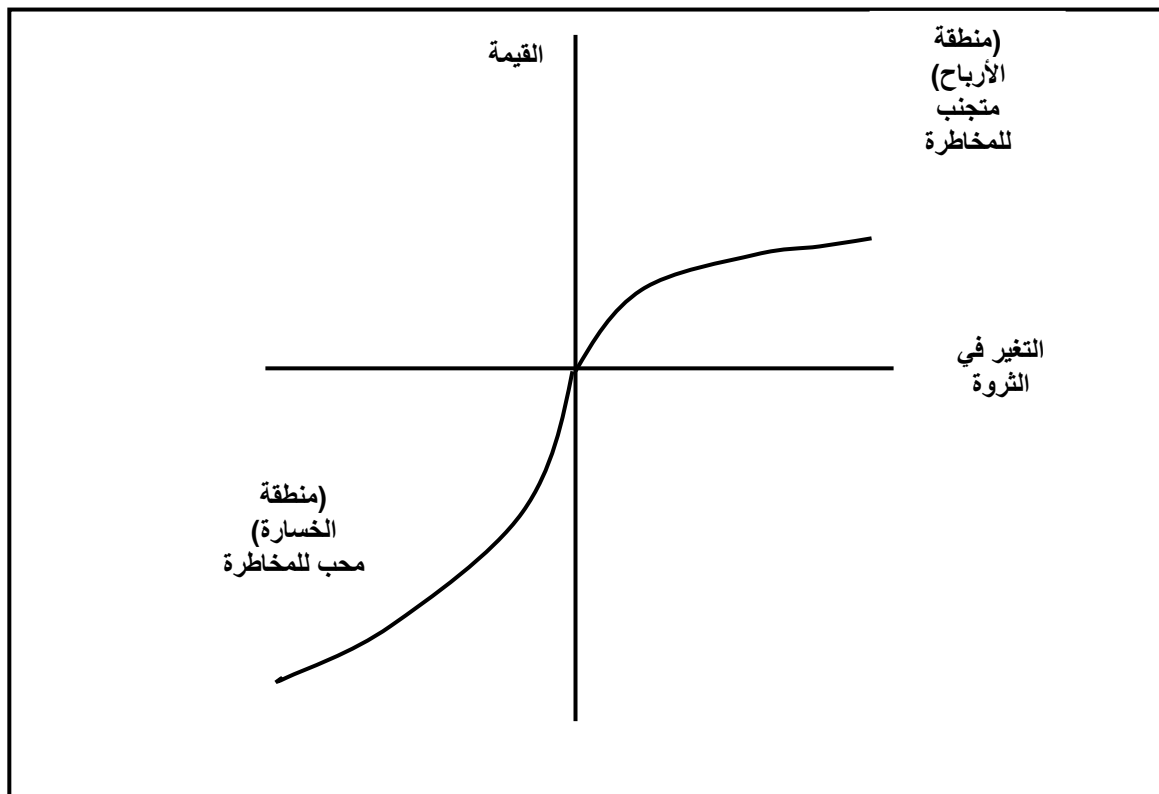
وأشار "Tversky & Kahneman 1974" إلى أن التنبؤ والحكم في ظل عدم التأكد لا تتبع قانون الاحتمالات ووفقا لنظرية التوقع الناس يكرهون المخاطرة في (منطقة) حالة الأرباح وعندما تكون الأمور على ما يرام، في حين يحبون المخاطرة في حالة الخسائر حيث وجد هذان العالمان أنا الأفراد يحبون المخاطرة عندما يواجهون الخسائر.¹

دالة القيمة في نظرية التوقع تحل محل دالة المنفعة في نظرية المنفعة المتوقعة، وبينما يتم قياس المنفعة بناءً على مستوى الثروة، يتم تحديد القيمة بالعوائد والخسائر بالنسبة إلى نقطة مرجعية معينة، والمظاهر الثلاثة الرئيسة الملاحظة لعملية اتخاذ القرار التي تم ذكرها من قبل تستلزم خصائص معينة لدالة القيمة: الناس يعرضون تجنباً للمخاطرة في المجال الموجب والسعي وراء المخاطرة في المجال السالب، مما يعني أن دالة القيمة تكون مقعرة في المجال الموجب ومحدبة في المجال السالب، والقرارات يتم اتخاذها عن طريق التركيز على العوائد والخسائر، مما يعني أن البرهان بالنسبة لدالة القيمة ليست الثروة، ولكن بدلا من ذلك التغيرات في الثروة، والناس يتجنبون الخسائر لذلك فإن دالة القيمة تكون أكثر انحداراً بالنسبة للخسائر منها للعوائد،² والشكل التالي يبين دالة القيمة:

¹ Khoa-Cuong Phan, Jian Zhou: : **Individual Investors' Behavioral Biases in Vietnam Stock Market: A Qualitative Approach**, School of Management, Shanghai University, Shanghai, China, p3.

² لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 93.

الشكل رقم (3-3): دالة القيمة لنظرية التوقع.



Source: Nicholas C. Barberis, Thirty Years of Prospect Theory in Economics: A Review and Assessment, Journal of Economic Perspectives, Volume 27, Number 1, Winter 2013, p 176.

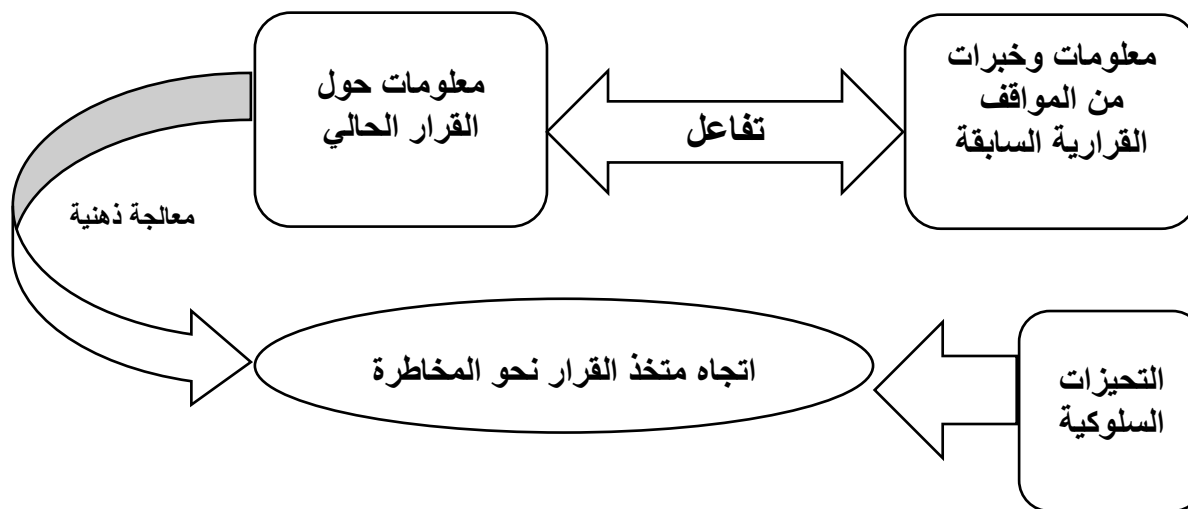
من خلال الشكل رقم (3-3)؛ نلاحظ أن دالة القيمة تكون مقعرة في المجال الموجب مما يتفق مع تجنب المخاطرة في حين تكون محدبة في المجال السالب مما يتفق مع السعي وراء المخاطرة، وبالتالي فالأفراد يتصرفون كمحبين للمخاطرة عندما يشعرون أن العائد أقل من مستوى الهدف أو نقطة مرجعية معينة، كما أن نفس الأفراد يتصرفون كمتجنبيين للمخاطرة عندما يشعرون أن العائد أعلى من مستوى الهدف.

المطلب الثالث: أثر المعالجة الذهنية للمعلومات والتحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطرة

تعتبر المعلومات الموجودة بحوزة متخذ القرار من أهم العوامل المؤثرة على اتجاهاته بصفة عامة واتجاهه نحو المخاطرة بصفة خاصة، إلا أن حصول متخذ القرار على معلومات حول قرار معين لا يعتبر المؤشر الوحيد المؤثر على الاتجاه نحو المخاطرة فمتخذ القرار قد يعتمد على معلوماته وخبراته السابقة كما أن المعالجة الذهنية للمعلومات تختلف من فرد لآخر إضافة إلى أن هناك مجموعة من التحيزات السلوكية التي من شأنها أن تؤثر على الاتجاه نحو المخاطرة، والشكل التالي يوضح أهم العوامل المؤثرة على اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة.

الشكل رقم (3-4): أثر المعالجة الذهنية للمعلومات والتحييزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه

نحو المخاطرة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على الدراسات السابقة.

من الشكل أعلاه يتضح؛ أن اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة يتأثر من جهة بالمعلومات وذلك من خلال حدوث تفاعل بين معلوماته وخبراته السابقة والمعلومات الحديثة التي تحصل عليها حول القرار الحالي، ومن جهة أخرى فإن اتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة يتأثر بتحييزات السلوكية.

الفرع الأول: معلومات وخبرات من المواقف القرارية السابقة

من المتعارف عليه أنه بزيادة الخبرة تصبح المشكلات الصعبة أكثر سهولة والمشكلات التي تتطلب تركيز تحتاج إلى درجة أقل من الانتباه، والخبرة هي مزيج مركب مستند إلى خبرات الفرد السابقة من خلال التدريب المستمر في مجال محدد لفترات زمنية معينة، وحتى يستطيع متخذ القرار مجابهة الواقع والتعامل معه لا بد من أن يحدث تفاعل بين معلوماته وخبراته السابقة والمعلومات الجديدة حول القرار الحالي، ويشار إلى أن الفضل في اكتساب الخبرة لا يعود إلى الذاكرة القصيرة من خلال عملية الترميز فقط وإنما إلى الذاكرة الطويلة من حيث القدرة على استرجاع المعلومات التفصيلية المرتبطة بالمهارة وعندما يصبح الأفراد أكثر خبرة في مجال معين فإنهم يطورون قدرات أفضل في تخزين المعلومات بالذاكرة الطويلة واسترجاعها.¹

¹ عدنان يوسف العتوم: علم النفس المعرفي النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 282 (بتصرف).

فالمعلومات والخبرات السابقة من شأنها أن تؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة باعتبار أن الاتجاهات تعكس طبيعة المعلومات المتوافرة لدى الفرد، كما أن هذه المعلومات والخبرات السابقة لا يصبح لها معنى إلا بعد تفاعلها مع المعلومات الجديدة حول القرار الراهن. إضافة إلى المعلومات والخبرات السابقة فإنه يمكن للمتغيرات الوظيفية والشخصية الأخرى كالجنس والعمر والمستوى الوظيفي أن تؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة.

الفرع الثاني: معلومات حول القرار الحالي

مما لا شك فيه أن المعلومات التي يتحصل عليها متخذ القرار حول موضوع القرار أو المشكلة المراد حلها لها تأثير على اتجاهه نحو المخاطرة، كما أن طريقة أو أسلوب تعامل متخذ القرار مع هذه المعلومات من شأنه أن يؤثر على اتجاهه نحو المخاطرة، وبما أنه تم التطرق في الفصل الأول إلى كل ما يتعلق بالمعلومات سيتم التركيز في هذا العنصر على المعالجة الذهنية للمعلومات.

تعتبر المعلومات المادة الخام التي يتم على أساسها اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وعندما يستلم متخذ القرار هذه المعلومات يقوم بمعالجتها للوصول إلى القرار النهائي وعليه يمكن النظر إلى متخذ القرار على أنه نظام لمعالجة المعلومات،¹ وتصنف الدراسات التي تسعى لتقييم قدرة الفرد على استخدام المعلومات بشكل عام تحت عنوان "بحوث التشغيل البشري (الذهني) للمعلومات" (Human Information Processing)، والقضية المطروحة في كل هذه الدراسات هي كيفية استخدام الأفراد للمعلومات المتاحة لديهم، وبالتالي يمكن استخدام بحوث التشغيل أو المعالجة البشرية لتحديد كيفية اتخاذ القرارات.²

وفقا للمعالجة البشرية للمعلومات ينظر لمتخذ القرار على أنه نظام لمعالجة المعلومات يتكون من:

- مدخلات ومخرجات للمعلومات؛
- معالج لتفسير المعلومات؛
- ذاكرة لخزن واسترجاع المعلومات.³

وفي هذا الإطار يشير "Newell & Simon" أن الذاكرة تتألف من ثلاث مجاميع خزن هي: الذاكرة طويلة الأمد (LTM)، الذاكرة قصيرة الأمد (STM)، والذاكرة الخارجية (ETM)، وقد حاولا تحديد

¹ عصام يونس عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 137.

² ريتشارد شرويد، مارتل كلارك، جاك كاثي: نظرية المحاسبة، ترجمة خالد علي أحمد كاجيجي، إبراهيم ولد محمد فال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006، ص 166.

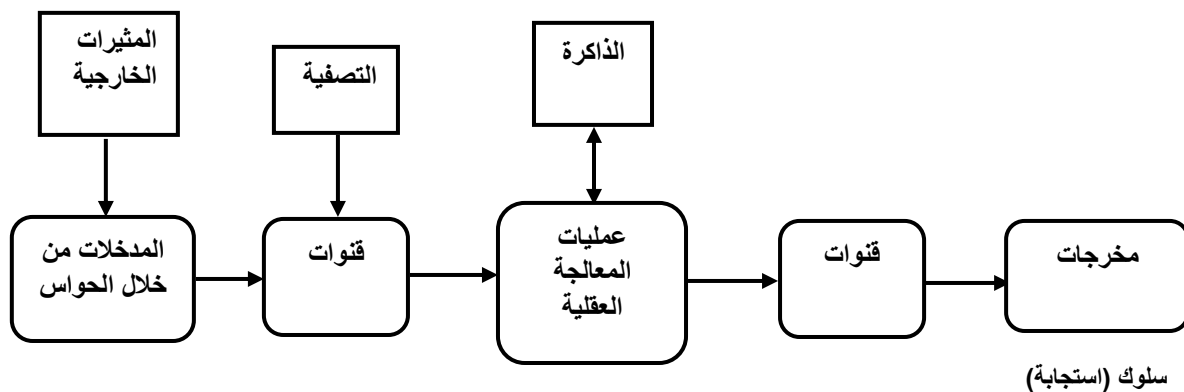
³ عصام يونس عبد الزهرة، مرجع سابق، ص 140.

مفهوم كل منها، حيث عرفا الذاكرة طويلة الأمد بأنها ذلك الجزء الذي يحتوي مئات أو ملايين النماذج المتداخلة لعناصر البيانات، وكل نموذج يحتوي واحدًا أو أكثر من الانطباعات المتداخلة والأفكار الأولية، وهذه عبارة عن مجموعة من العلاقات لعناصر المعلومات، والنموذج المحفوظ في هذه الذاكرة يعتمد تكوينه على الخبرة الماضية في مجال محدد، فعلى سبيل المثال أحد النماذج تتضمن الأفكار المعتمدة على الخبرات الماضية في مجال قرارات التمويل، وهي عبارة عن المزايا والعيوب لمصادر تمويل توسعات المنظمة، حيث يفضل مثلاً اعتماد التمويل بواسطة الاقتراض أفضل من بيع أسهم رأس المال.

أما الذاكرة قصيرة الأمد فقد عرفت من قبلهما بأنها ذلك الجزء الذي يتضمن مجموعة من عناصر المعلومات المستلمة حديثاً من البيئة الخارجية ويكون دورها كمثير للذاكرة طويلة الأمد، أما عن مصادرها فيمكن أن تكون عبارة عن معلومات يتم الحصول عليها من التقارير اليومية أو من أي مصدر داخلي أو خارجي. في حين عرفا الذاكرة الخارجية بأنها المثيرات الخارجية أي المعلومات التي يستلمها متخذ القرار عبر حواسه والتي تكون أحياناً مكتوبة على ورقة أو معروضة على شاشة الحاسب.¹

النموذج المبسط الذي طرحه "Davis & Olson" للأفراد كمعالجين للمعلومات يمكن أن يساعد أكثر في تعميق الفهم للكيفية التي يتم من خلالها عملية المعالجة.²

الشكل رقم (3-5): النظام الإنساني لمعالجة المعلومات



المصدر: سلوى السامرائي، تحليل العلاقة بين النظام الإنساني والآلي في معالجة المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 18، 2008، ص 210.

¹ Newell, A. & Simon, H. A.: **Human problem solving, the state of the theory in 1970**, American psychologist, February, 1971.

نقلا عن: سلوى السامرائي، تحليل العلاقة بين النظام الإنساني والآلي في معالجة المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 18، 2008، ص 208، 209.

² Davis, B.G & Olson H. M: **Management information systems**, 2.ed. Mc Graw- Hill ,book, co. 1984.

نقلا عن: سلوى السامرائي، مرجع سابق، ص 210.

يوضح الشكل رقم (3-5)؛ أن البيانات باختلاف مصادرها تعتبر مثيرات خارجية تلتقطها حواس الإنسان عموماً (البصر والسمع بشكل أساسي) وترسلها إلى وحدة المعالجة في دماغ الإنسان أو للخرن، وتنتج عن عملية المعالجة مخرجات معلوماتية تمثل قراراً أو سلوكاً وهي بمثابة استجابة للمثيرات الخارجية، هذه الاستجابة قد تكون في شكل اتجاه نحو المخاطرة الذي يؤثر فيما بعد على عملية اتخاذ القرار.

حيث يشير "Davis & Olson" إلى أن متخذ القرار وفقاً لهذه العملية ليس مجرد مستلم أو متلقي يستلم كل ما يتلقاه من معلومات أو بيانات وإنما منتقي أي يختار فقط المعلومات التي يرى أن لها علاقة بالمشكلة التي يواجهها، وبهذا فالمعلومات تمر بمرحلة التصفية التي تهدف إلى تقليص عملية معالجتها في العقل الإنساني، كما أن هذه العملية تتأثر بمجموعة من العوامل منها الخبرة السابقة لمتخذ القرار والخلفيات والعادات والتي أطلق عليها المصادر المرجعية، إضافة إلى طبيعة القرار والزمن اللازم لاتخاذ.

مما سبق نخلص إلى أن النظام الإنساني لمعالجة المعلومات هو الذي يتحكم بعملية معالجة المعلومات، وأن هذا النظام في إطاره العام وهيكله ثابت لدى جميع الأفراد، لكن طبيعة العمليات العقلية التي تجري فيه تختلف من شخص إلى آخر وهذا يرجع إلى عوامل عديدة تتعلق بشكل أساسي بالخصائص الشخصية والخبرات التي يمتلكها الأفراد والتي قد تنعكس في شكل استجابة مختلفة من قبل الأفراد إزاء نفس المعلومات التي أتيحت لهم أو إزاء نفس المواقف مما يخلق بالتالي تبايناً في الأنماط الشخصية لمعالجة المعلومات،¹ هذا التباين في الأنماط الشخصية لمعالجة المعلومات ينشأ عنه تباين في اتجاهات متخذ القرار نحو المخاطرة.

يشير مدى استعداد متخذ القرار لتحمل الغموض إلى خاصية سلوكية تؤثر على رد فعل الأفراد نحو الغموض، فهناك أفراد لا يتقبلون المواقف الغامضة حيث لا يرغبون في مواجهة المواقف أو المعلومات الغامضة أو المتعارضة أو غير الكاملة أو غير المؤكدة، وبشكل أكثر تحديداً فإن مدى استعداد متخذ القرار لتحمل الغموض يمثل إدراك وتشغيل الفرد للمعلومات المتعلقة بالمواقف الغامضة، وبالتالي من المتوقع أن يكون إدراك وتشغيل متخذ القرار للمعلومات مختلف نظراً لاختلاف كل منهم في مدى قدرته على تحمل الغموض.²

¹ سلوى السامرائي، مرجع سابق، ص ص 210، 211.

² حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني: دور المؤشرات المالية وتقرير المراجع والسمات الشخصية للعميل ومدى استعداد متخذ القرار لتحمل الغموض في اتخاذ قرارات الإقراض في البنوك التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 32، العدد 1، 2008، ص 150.

أشارت بحوث التشغيل البشري للمعلومات إلى أن الأفراد يتمتعون بقدرة محدودة على تشغيل كمية كبيرة من المعلومات، ويترتب على ذلك ثلاث نتائج رئيسيةحصلتها أن الأفراد يستخدمون نظام تشغيل انتقائي متعدد الخطوات، وهذه النتائج هي:

- إن إدراك الفرد للمعلومات انتقائي تماما، ومعنى ذلك أنه إذا كان الأفراد قادرين على فهم جزء محدود من بيئتهم، فإن تصورهم لما يتوقعون الشعور به في حالة معينة سيحدد إلى حد كبير ما يشعرون به؛
- بما أن الأفراد يتخذون القرارات على أساس جزء قليل من إجمالي المعلومات المتاحة لهم، فليست لديهم القدرة على اتخاذ قرارات مثلى؛
- بما أن الأفراد غير قادرين على الدمج والتكامل بين القدر الكبير من المعلومات التي بحوزتهم، لذا يقومون بمعالجة المعلومات تتابعية.¹

بما أن هناك حدود لقدرة الأفراد على تشغيل المعلومات في بيئة معقدة تتصف باحتمالات غير مؤكدة بالنسبة للأحداث المستقبلية، فمن الطبيعي أن يرغب الأفراد في تبسيط تعقيدات الوضع كما يتصورونه وكذا تخفيض عدم التأكد، وفيما يلي بعض الطرق لتحقيق ذلك:

- يفضل الفرد مقدارًا محدودًا من المعلومات يتخذ على أساسه قراره، ولذلك قد تحذف بعض المعلومات باعتبارها غير مهمة أو غير ملائمة وقد تستخدم معلومات أخرى في شكل تجميعي؛
- وإذا كان هناك مجال للاختبار، فمن الطبيعي أن يفضل الفرد الوضع التي تكون فيه الاحتمالات محددة جيدًا عن وضع آخر تكون فيه الاحتمالات غامضة؛

- كان يعتقد في الدراسات الأولى لعملية اتخاذ القرار أن الأفراد يستخدمون الاحتمالات الشخصية ويشتقون منها القيمة المتوقعة أو ما يكافئها (الوسط الحسابي للتوزيع، أو المنوال)، وقد استخدمت القيمة المتوقعة آنذاك في عملية اتخاذ القرار، أو باعتبارها الشيء الذي نحاول زيادة قيمته إلى أقصى ما يمكن، غير أن الدراسات اللاحقة اكتشفت أن الأفراد الذين يعتمدون على إجراءات إحصائية شخصية (تتضمن عنصر التقدير الشخصي) إنما يعملون بطريقة متحيزة، وعلى سبيل المثال أظهرت الدراسات أن الأفراد ينسبون تأكيد أكبر لمعلومات لا يمكن الاعتماد عليها وبدرجة تفوق ما يمكن تبريره، كما يميل الأفراد أيضا إلى إعداد التقديرات والتنبؤات على أساس المشاهدات الحديثة أو المتاحة، حتى ولو كانت هذه المشاهدات لا تمثل حالات المدى الطويل ولا تعكس الاحتمالات الموضوعية.

¹ ريتشارد شرويد، مارتن كلارك، جاك كاثير، مرجع سابق، ص ص 166، 167.

- التعود الوظيفي وهو عملية تركيز الانتباه على الأرقام أو المؤشرات على أنها تحمل نفس المعنى بغض النظر عن طريقة تحديدها.
- الارتكاز وهو عملية استخدام رقم أو مقدار معروف كنقطة بداية ثم تعديله على أساس ما يتاح من معلومات.¹

تجدر الإشارة إلى أن متخذ القرار كما هو الحال بالنسبة لجميع البشر يعاني من محددات عديدة تدفعه للجوء إلى استخدام الأنظمة الآلية في معالجة المعلومات وهذه المحددات هي:

- المعتقدات والقيم والخلفيات الثقافية والخبرات السابقة، حيث تؤثر هذه كلها في الطريقة التي يدرك بها متخذ القرار طبيعة المعلومات ويعالجها، ولذلك من الصعب أن نجد عقلان يعالجان المعلومات بنفس الطريقة، حيث أنه على سبيل المثال إذا تم إعطاء نفس المعلومات لاثنتين من متخذي القرار ربما نجدهم بعد ذلك يصلان إلى نتائج مختلفة، أي أنهم يفسرون نفس المعلومات بطريقة مختلفة وذلك لاختلاف خلفياتهم وقيمهم وخبراتهم.

- يتعرض متخذو القرار أحياناً كما يتعرض بقية البشر إلى حالات من النسيان أو الاستدعاء الخاطئ أو غير المتكامل من الذاكرة طويلة الأمد أو قد يرتكبون أخطاء في عملية المعالجة.

- ومن المحددات أيضاً ما يتعلق بطاقة العقل البشري في تحميل المعلومات سواء أثناء عملية استلامها أو تخزينها في الذاكرة بينما نجد أن النظم الآلية للمعالجة لديها قدرة عالية على التحميل الكبير للمعلومات والمحافظة عليها كما هي واسترجاعها عند الحاجة لها كاملة من قبل متخذي القرار بينما المعلومات المخزونة في عقل الفرد أحياناً يصعب استدعاؤها بالكامل حيث أن احتمال تعرضها للنسيان قد يكون كبيراً نسبياً أو قد يتم تذكرها ولكن بشكل مجزأ أو مبتور.

- يعد عامل الوقت من العوامل الهامة والحاسمة في عملية اتخاذ القرار ولا سيم القرارات المصيرية ولما كانت قدرات البشر محدودة في التعامل مع الكم الهائل من المعلومات وبالشكل الذي لا يعرضها للفقدان أو الخطأ في المعالجة ويوفرها لمتخذ القرار في الوقت المناسب وبالشكل الذي يتيح له استخدامها بما يحقق أعلى مردود للمنظمة، لذلك تصبح النظم الآلية في معالجة المعلومات أفضل وسيلة لتحقيق تلك المزايا لما تتمتع به من قدرة على تحقيق الموازنة بين خاصيتي الموثوقية والتوقيت المناسب في المعلومات التي تقدمها لمتخذ القرار.

¹ إدون س، هندريكسن: النظرية المحاسبية، ترجمة كمال خليفة أبو زيد، الطبعة الرابعة، 1990، ص ص 188، 189.

من كل ما سبق نخلص إلى أن النظم الآلية لمعالجة المعلومات تبقى الوسيلة المفضلة لحماية متخذي القرار من مخاطر الكثير من الأخطاء أو الانحراف في قدراتهم من الأخطاء والانحراف في قدراتهم عن طريق توفير كل ما يحتاجونه من معلومات لصنع أفضل القرارات بالكمية والنوعية والوقت الملائم بالرغم من أن هذه المسألة تظل تعتمد فيما بعد على أسلوب متخذ القرار في الاستفادة منها.¹

الفرع الثالث: التحيزات السلوكية

تستند الكثير من النظريات الاقتصادية والمالية إلى فكرة أن الأفراد يتصرفون بصورة عقلانية ويأخذون بعين الاعتبار جميع المعلومات المتاحة لديهم أثناء صنع القرار، إلا أن العديد من الدراسات الأكاديمية أثبتت نماذج متكررة من اللاعقلانية وعدم الكفاءة في اتخاذ القرارات عند مواجهة عدم التأكد.²

تتجلى الدراسات الحديثة في دراسات الاقتصاد السلوكي والمالية السلوكية والتي تدرس كيفية اتخاذ القرار عند الإنسان وتبين لنا كيف يمكن أن يتأثر سلوك متخذ القرار بالمؤثرات المختلفة ويبين لنا أسباب التحيز والميل عن السلوك السليم، والهدف من الاقتصاد السلوكي هو الوصول إلى سياسات وأدوات تمكننا من فهم السلوك ومن ثم كيفية توجيهه لتحقيق الأهداف، فالإقتصاد السلوكي هدم فرضية الرشد وقدم مبدأ القصور المعرفي للإنسان، فحتى عندما تكون كل المعلومات حول القرار متوفرة فإنه من الممكن أن يكون هناك قصور في فهم المعلومات وفهم مدلولاتها وتأثيرها، كما أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بعوامل نفسية واجتماعية وثقافية ودينية.

المالية السلوكية هي نموذج جديد في المالية يسعى لاستكمال المالية المعيارية عن طريق استحداث جوانب في عملية صنع القرار، حيث تطبق المالية السلوكية نظريات علم النفس وعلم الاجتماع لفهم سلوك السوق المالي، واقترح العديد من المؤلفين تحيزات سلوكية متعددة يمكن أن تؤثر على عملية صنع القرارات الاستثمارية.³

ويشير مصطلح التحيز (the bias) في علم النفس إلى الاختلاف بين الطريقة التي يفترض بالإنسان أن يفكر بها كي يصل إلى أفضل النتائج الممكنة وبين الطريقة التي يفكر بها فعلا في الواقع.⁴

¹ سلوى السامرائي، مرجع سابق، ص 221، 222.

² Mike Elvin: **Financial Risk Taking - An Introduction to the Psychology of Trading and Behavioural Finance**-, John Wiley & Sons Ltd, England, Great Britain, 2004, p 134.

³ Khoa-Cuong Phan, Jian Zhou, **Op. Cit**, p 2.

⁴ صفية صديقي وآخرون: بناء محفظة الأوراق المالية في ظل المالية السلوكية، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 8، 2015، ص73.

التحيزات السلوكية هي انحراف عن التفكير العقلاني تشكل الجانب المعاكس لأنماط القرارات في الحالات المعقدة، ويمكن أن تساهم في تشتيت (أو انحراف) متخذ القرار عن اتجاهه لكن العامل المتفاهم إخفاء هذا الانحراف، وفي الواقع فهي تؤدي بمتخذ القرار إلى عدم إدراك الحجم الحقيقي للمخاطر، ولا تسمح له ببحث كامل عن المعلومات ولا بالتفسير المثالي للحقائق.¹

وبالتالي فاتجاه متخذ القرار نحو المخاطرة قد يتأثر بمجموعة من التحيزات نذكر منها:

أولاً: الاستدلالات المعرفية (Heuristics)

من المرجح أن جميع الأفراد يعانون مما يسميه علماء النفس الاستدلالات، والتي تعتبر قواعد للتعامل مع الحجم الكبير من المعلومات، ففي كثير من الحالات تكون إيجابية وتساعد في اتخاذ القرارات، لكنها أحياناً تؤدي إلى اتخاذ قرارات بعيدة عن العقلانية.²

حيث تعرف الاستدلالات بأنها: "أسلوب لاستنتاج حل المشكلة عن طريق التفكير اعتماداً على الخبرة السابقة، وهذا في حال عدم وجود معلومات متعلقة بموضوع المشكلة"، هذا المصطلح مشتق من الكلمة اليونانية «heuriskein» وتعني الاكتشاف، مما يعني محاولة لفهم الوضع الجديد بالرجوع إلى ما كان موجود سابقاً.³

الاستدلالات تشير إلى اختصارات لصنع القرار التي تم تطويرها من السلوك المكتسب والخبرة السابقة، في التمويل التقليدي يتم التعامل مع عملية صنع القرار باستخدام تحليل الاحتمالات في ظل عدم التأكد ونظرية المنفعة، حيث يمكن لهذه العمليات في بعض الأحيان أن تكون معقدة والأفراد غالباً ما يعتمدون على الاستدلالات البسيطة لاتخاذ قراراتهم. وهذا يمكن أن يخلق التحيز في صنع القرارات بناءً على التجارب الماضية وكيفية تخزين العقول لتلك التجارب.⁴

يعتبر تحيز الحالة الراهنة استدلال معرفي حيث أن تفضيل الحالة الراهنة ينتج عن السعي وراء الراحة، ذلك أن الناس مقاومون للتغيير ويخشون الندم الذي ربما يحدث إذا تم اتخاذ خطوات مؤثرة لتغيير الحالة الراهنة.⁵

¹ Amel Belanes, Rym Hachana: **Biais Cognitifs et Prise de Risque Managériale: Validation Empirique dans le Contexte Tunisien**, Management international / International Management / Gestión Internacional , vol. 14, n° 2, 2010, p 106.

² James Montier: **Behavioural Investing- A practitioner's guide to applying behavioural finance-**, John Wiley & Sons Ltd, Great Britain, England, 2007, p 19.

³ David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Understanding and Managing Risk Attitude**, Op. Cit, p 50.

⁴ Kevin Bracker: **Introducing Behavioral Finance**, Journal of Financial Education, Vol. 39, No. 3/4 (FALL/WINTER 2013), p 73.

⁵ لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 158.

فالاستدلالات تجعل عملية صنع القرار أسهل ولكنها قد تؤدي أحيانا إلى التحيز، ويمكن أن يعرف الاستدلال بأنه استخدام الخبرة والجهود العملية للإجابة على الأسئلة ولتحسين الأداء، فاستخدام الاستدلالات يكون في الغالب نهجا لا مفر منه، وعادة يتم الاستدلال عن طريق التعلم بطريقة التجربة والخطأ أي أن يتعلم الأشخاص عن طريق التجربة والخطأ ويصبح لديهم قناعات بأمور معينة ويتصرفون بنفس المنهج كلما تكرّر معهم الحدث وبالتالي فإنه يمكن التنبؤ بسلوكهم عند تكرار الحدث، حيث أن عملية اتخاذ القرار بالنسبة لهم تصبح أسهل بتكرار نفس القرارات عند مواجهتهم لنفس الحدث.¹

في العديد من الحالات لا يكون التأخير مجديا، ويجب اتخاذ القرارات حتى وإن كانت البيئة ذات قدر محدود من المعلومات وسعة المعالجة بحيث تكون الطرق المختصرة أو الاستدلالات المعرفية ضرورية، والاستدلال المعرفي هو قاعدة قرار تستخدم مجموعة فرعية من مجموعة المعلومات، حيث أنه في كل الحالات لا بد أن يقتصد الناس ولا يمكنهم تحليل كل الاحتمالات الطارئة فإننا نستخدم الاستدلالات المعرفية من غير إدراكها.²

ثانيا: الثقة المفرطة (Overconfidence)

الثقة المفرطة هي بالتأكيد تصف وتناقش جزء من المالية السلوكية، وتتجلى في اعتقاد الناس أن معارفهم أكثر مما هي عليه حقيقة، وتشير الدراسات إلى أن الثقة المفرطة هي سمة متخذي القرار الذين يعتبرون أنفسهم خبراء مما يعرضهم للمخاطر، كما يعتبر وهم السيطرة نوع من الثقة المفرطة حيث يعتقد الأفراد أن لديهم قدرة على السيطرة على الوضع.³

بالتالي فإنه يقصد بالثقة المفرطة ميل الأفراد إلى المبالغة في تقدير معارفهم وقدراتهم ودقة معلوماتهم، أو لأن يكونوا مفرطي التفاؤل بخصوص مستقبلهم وقدرتهم على التحكم والسيطرة.⁴

حيث يعتقد الأفراد دوما أن بمقدورهم النجاح في العمل الذي يقومون به أي قدرتهم على النجاح، هذا التفاؤل يعكس الثقة الزائدة غير المبنية على معطيات حقيقية، فقد تخفي الحقائق أمام متخذي القرار وتجعلهم يظنون أن ما يقومون به صحيح بسبب ما يعكسه تفاؤلهم، مثال على ذلك قلة التنوع في البدائل

¹ أمل محمد عبد الله أبو زايد: العوامل السلوكية المؤثرة في القرارات الاستثمارية لمديري الاستثمار والوسطاء الماليين في سوق عمان للأوراق المالية، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص 51.

² لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 154.

³ Hubert Fromlet : **Behavioral Finance - Theory and Practical Application**, Business Economics, Vol. 36, No. 3, July 2001, p 66.

⁴ لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 196.

الاستثمارية المختارة، بعبارة أخرى الثقة الزائدة هي أن يغالي الفرد بتقدير قدرته الذاتية على اتخاذ القرار المناسب.¹

فالثقة المفرطة لمتخذ القرار تجعله يظن أنه قادر على أداء مهامه بتفوق مما يجعله عرضة للمخاطر التي تؤدي به أحيانا لخسائر كبيرة، مما يجعله يقلل من تقدير احتمالات التهديدات ويبالغ في تقدير احتمالات الفرص، وهكذا يقوم متخذ القرار بالاستثمار في مشاريع خطيرة للغاية دون إدراك حجم مخاطرها الحقيقية.²

ثالثا: كره الخسارة (Loss Aversion)

واحدة من أكثر التحيزات إثارة للاهتمام في السلوك البشري كره الخسارة، نظراً لأهميته في الاقتصاد وصنع القرار في حالة عدم التأكد، وينشأ كره الخسارة في الحالات التي يكون فيها على الأقل أحد البدائل الممكنة تؤدي إلى خفض ثروة متخذ القرار، بعبارة أدق وفقاً لكره الخسارة يفترض أن الحالات التي يكون فيها احتمال الخسارة ينظر إليه بشكل مختلف عن الحالات التي تؤدي فيها المخاطر إلى مكاسب.³

نظرية التوقع لـ: "Kahneman & Tversky" تناولت مسألة كره أو النفور من الخسارة، فأحد المفاهيم الأساسية في التمويل التقليدي كره المخاطرة، وفقاً لكره المخاطرة فإن الأفراد لا يتحملون مخاطر إضافية فقط إلا إذا تلقوا تعويضات عادلة، أما هذه النظرية فبينت أن الناس يتجنبون الخسارة بدلاً من تجنب المخاطرة وهذا يعني أنهم يشعرون بالآلام الخسائر أكثر من شعورهم بمتعة المكاسب، وأنهم يتحملون مخاطر إضافية لتجنب الخسائر.⁴

رابعا: الإطار (Framing)

يستخدم مصطلح إطار القرار للإشارة إلى تصور أو إدراك متخذ القرار للنتائج والاحتمالات المرتبطة بخيار معين، فالإطار الذي يتبناه متخذ القرار يتحكم في جزء منه طريقة صياغة المشكلة، وفي الجزء الآخر القواعد والعادات والخصائص الشخصية لمتخذ القرار.⁵

¹ أحمد العلي، علي حبيقه، مرجع سابق، ص 221.

² Amel Belanes, Rym Hachana, *Op. Cit*, p 107.

³ Laura Concina: *Risk Attitude & Economics, Foundation for an industrial safety culture*, Toulouse, France, 2014, Freely available at: <http://www.foncsi.org/>, 15 Mars 2017, p 17.

⁴ Kevin Bracker, *Op. Cit*, p p 72, 73.

⁵ Tversky Amos, Daniel Kahneman: *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*, Science, Vol 211, United States, 1981, p 453.

مسائل القرار يمكن تقديمها بعدة طرائق مختلفة، وهناك بعض الأدلة التي تقترح أن قرارات الناس لا تكون هي نفسها عبر طرائق العرض المختلفة ويعرف إطار القرار بأنه نظرة متخذ القرار للمشكلة والنواتج المحتملة والإطار يتأثر بطريقة تقديم السؤال وإدراك الفرد له وكذلك خصائص الفرد الشخصية، في بعض الأحيان تكون الأطر مبهمة مما يعني أن رؤية حقيقة الموقف تكون أكثر مراوغة، لهذا السبب عندما نقدم مسألة خيار لشخص ما، يمكن لتغيير الإطار أن يؤدي إلى تغيير في القرار.¹

قدم "Kahneman and Tversky" دليلاً إضافياً على أن الطريقة التي تصاغ بها الخيارات تؤثر على رد فعل متخذ القرار، فقد وجدوا أن الخيارات التي تشمل عبارات عن المكاسب تميل على إنتاج إجابات تبغض المخاطرة، بينما تلك التي تشمل خسائر غالباً ما تنتج إجابات تسعى إلى المخاطرة.²

خامساً: سلوك القطيع (Herd Behavior)

يعمل الأفراد على تقليد بعضهم البعض ويرون أحياناً أن الأمان في محاكاة السلوك الموجود، حيث يعتقدون بأن الأمور تسير بشكل جيد هكذا، والدليل أن أغلب الأفراد يقومون بالصفقات بنفس الطريقة وبشكل طبيعي هذا التقليد غير المبني على دراسات واقعية أو على أية بيانات وتحليل، قد يشكل العديد من الأزمات نتيجة لتراكم الصفقات في اتجاه واحد.

الأفراد لا يكرهون الخطر فقط وإنما يكرهون الغموض أيضاً، وهم يقلدون أقرانهم بغية الحد من عدم التأكد الذي يحيط بهم، وفي الحقيقة تحيز التقليد يعطي للفرد شعور بالسلام والهدوء، وهو ما يرجح انخفاض درجة إدراك المخاطر وبالتالي تزيير المخاطرة، فالحد من الغموض يؤدي بالأفراد لاتخاذ المزيد من المخاطر. حيث يوحي سلوك القطيع أن متخذ القرار أحياناً يتصرف بنفس الطريقة التي يتصرف بها الآخرون حتى وإن كانت هناك معلومات خاصة تشير إلى التصرف خلاف ذلك.³

سادساً: الانفعالات (Emotions)

يتفق علماء النفس على نحو عام أن حالات مثل السعادة والحزن والغضب والخوف والندم هي انفعالات، ومن الملاحظ أن الكثير من الانفعالات يمكن اعتبارها سلبية، حيث كان الباحثون يركزون على الانفعالات السلبية، أما الانفعالات الإيجابية مثل السعادة فقد نالت قدراً أقل بكثير من الاهتمام ومع ذلك دافع بعض علماء النفس مؤخراً عن علم النفس الإيجابي.⁴

¹ لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 54.

² بول جودين، جورج رايت، مرجع سابق، ص 107.

³ Amel Belanes, Rym Hachana, Op. Cit, p 108.

⁴ لوسي أكرت، ريتشارد ديفيز، مرجع سابق، ص 202، 204 (بتصرف).

يرغب الكثير من الأشخاص في التصرف بمنطقية أثناء العمل كما يرغبون في تحليل المشاكل وصنع القرارات بطريقة عقلانية ويعتقدون أنهم كذلك، لكن الحقيقة أن الانفعالات موجودة دائماً مما يؤثر على السلوك والأفعال.¹

اعتبر علماء النفس قديماً الانفعالات والتفكير نقيضان حيث اعتبروا الانفعالات عائقاً أمام التفكير ويجب مقاومتها والحد منها لتنمية تفكير الإنسان وذكائه، أما حديثاً فإن علماء النفس ينظرون إلى الانفعالات على أنها سلوكيات منظمة تحكمها قوانين تعتمد بشكل كبير على المعرفة والبنية المعرفية للفرد، ففي حالة الانفعال نجد أن انتباهنا وإدراكنا في حالة استشارة تامة كما أن الانفعال يوجه عمليات استقبال وتدفق المعلومات إلى النظام المعرفي للفرد بل إنه يوجه التفكير. في هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى الذكاء الانفعالي (Emotional Intelligence) الذي يقصد به قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته الذاتية وانفعالات الآخرين واستغلال هذه المعلومات لتوجيه سلوكه وتفكيره، كما يعرف الذكاء الانفعالي على أنه مجموعة من القدرات الانفعالية والشخصية التي تؤثر في القدرات الكلية للشخص ليتكيف مع متطلبات وضغوط الحياة، ويرتبط الذكاء الانفعالي بقدرة الفرد على التكيف والنجاح في الحياة حيث أن الناس الأذكياء انفعالياً هم الأكثر قدرة على التعرف على انفعالاتهم والتعبير عنها وضبطها عند الحاجة.²

مما سبق نجد أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة من أهمها المعلومات والتحييزات السلوكية، فالمعلومات والخبرات السابقة لمتخذ القرار تتفاعل مع معلوماته الحالية هذه المعلومات تمثل مدخلات يتم معالجتها في النظام العقلي للإنسان ومن ثم يتحصل متخذ القرار على مخرجات تكون في شكل استجابة هذه الاستجابة يمكن أن يعبر عنها بالميل والاتجاه نحو المخاطرة الذي من شأنه أن يؤثر فيما بعد على عملية اتخاذ القرار، هذا من جهة، من جهة أخرى فيمكن أن يكون للتحييزات السلوكية تأثير على الاتجاه نحو المخاطرة، فالتحييزات هي انحراف عن التفكير العقلاني ويمكن أن تساهم في تشييت متخذ القرار عن اتجاهه، فهي تؤدي به إلى عدم إدراك الحجم الحقيقي للمخاطر، ولا تسمح له ببحث كامل عن المعلومات ولا بالتفسير المثالي للحقائق، ومن أهم هذه التحييزات الاستدلالات المعرفية، الثقة المفرطة، كره الخسارة، الإطار، سلوك القطيع، والانفعالات.

¹ David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Understanding and Managing Risk Attitude, Op. Cit**, p 86.

² عدنان يوسف العتوم، مرجع سابق، ص ص 238، 239.

خلاصة الفصل الثالث:

هناك العديد من العوامل الموضوعية والذاتية المؤثرة على عملية اتخاذ القرار، ومن بين العوامل غير الموضوعية (الذاتية) نجد الاتجاهات، هذه الأخيرة هي عبارة عن ميولات الفرد التي تتأثر بالخبرة والتي تظهر في شكل استجابة الفرد لموضوع معين أو موقف معين، والاستجابة قد تكون في شكل سلبي أو ايجابي أو محايد، ويتحدد تأثير الاتجاهات وفقا لخصائصها المتمثلة في أنها تعكس رغبات الإنسان وأهدافه، كما تعكس طبيعة المعلومات المتوفرة لدى الفرد، وتعكس كذلك معتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، كما أن الاتجاهات تكوينات فكرية متغيرة، ويعتبر الاتجاه استعداد نفسي يتسم بخاصية الجدلية، حيث يتألف من ثلاث مكونات رئيسية هي المكون المعرفي، المكون العاطفي والمكون السلوكي، وتقاس الاتجاهات باستخدام أساليب متعددة أهمها الاستبيان اعتمادًا على مقياس ليكرت.

تتعرض المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة - نظرا لطبيعة نشاطها - إلى مخاطر عديدة ومن أهم المخاطر المالية التي تتعرض لها البنوك مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، مخاطر السوق، مخاطر التضخم ومخاطر السمعة، نظرا لتنوع وتعدد المخاطر فإنه من الضروري أن تعمل البنوك على إدارة هذه المخاطر ومواجهتها، ومن أجل إدارة المخاطر لا بد من اتباع الخطوات الرئيسية التالية: تعريف المخاطر، تحليلها، تقييمها، التحكم فيها ثم المراقبة والمتابعة الدورية.

للعنصر البشري أهمية بالغة في إدارة المخاطر فهذه الأخيرة لا تتم من قبل الآلات وإنما تتطلب الحكم البشري، وبالتالي فإن إدارة المخاطر تتأثر باتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة الأمر الذي يتطلب دراستها وتبسيط الضوء عليها ذلك أن اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة هي عبارة عن ميولات الأفراد ومواقفهم من المخاطر ومدى قدرتهم على تحمل ومواجهة هذه المخاطر أثناء اتخاذ القرارات، ومن أهم النظريات التي تناولت الاتجاه نحو المخاطرة نظرية المنفعة المتوقعة ل: لجون فون نيومان وأوسكار مورجنسترن، ونظرية التوقع ل: دانيال كانيمان وأموس تفيرسكي فحسب نظرية المنفعة المتوقعة والتي تفترض أن الأفراد يتميزون بالعقلانية فإن معظم متخذي القرار يعتبرون متجنبون للمخاطرة في كل الأحوال والظروف كصفة شخصية، أما نظرية التوقع التي تعتمد على نماذج علم النفس والعلم المادي معاً، فتتص على أن الأفراد يتصرفون كمحبين للمخاطرة عندما يشعرون أن العائد أقل من مستوى الهدف أو نقطة مرجعية معينة، كما أن نفس الأفراد يتصرفون كمتجنبين للمخاطرة عندما يشعرون أن العائد أعلى من مستوى الهدف، وبالتالي فالأفراد متجنبون للمخاطرة في الأوساط الإيجابية ويحبون المخاطر عند الأزمات وأوقات الخسارة، وبالتالي فالأفراد يكرهون الخسائر لأن وقعها أكثر من العوائد، حيث أن القرار النهائي الذي يتخذه الأفراد ناتج عن المعالجة الذهنية للمعلومات المتوفرة التي استقبلها الفرد لا عن المعلومات نفسها، وبالتالي فإن للمعالجة الذهنية للمعلومات أثر على الاتجاه نحو المخاطرة، هذا إضافة إلى إمكانية أن يكون للتحيزات السلوكية أثر على الاتجاه نحو المخاطرة.

الفصل الرابع:

دراسة عينه من منحنى
القرار في البنوك التجارية
الجزائرية.

١٩٥٠ المبيعات في قبس انجهايات منحنى القرار نحو المراكز المالية في البنوك
التجارية — دراسة عينه من البنوك التجارية الجزائرية —

تمهيد:

تناولنا في الفصول الثلاثة السابقة أهم الأسس النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة قصد الإحاطة بالجانب النظري، أما هذا الفصل فسيتم فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي اعتمادًا على الاستبيان - الذي يعتبر أنسب مقياس للاتجاهات - كأداة رئيسية لجمع البيانات وتفسير النتائج وفقًا لفرضيات الدراسة، وذلك بغرض إبراز دور المعلومات كأحد المؤشرات لقياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية إضافة إلى تسليط الضوء على مؤشرات أخرى يمكن أن يكون لها تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية، حيث شملت الدراسة الميدانية عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية العاملة في الدوائر التالية: المسيلة، بوسعادة، بسكرة، برج بوعرييج، سطيف، المدية، تيسمسيلت، ووهران.

تم تقسيم الفصل إلى أربعة مباحث، تناول المبحث الأول لمحة عن النظام البنكي الجزائري، أما المبحث الثاني فخصص لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وفي المبحث الثالث تم تحليل خصائص عينة الدراسة، في حين خصص المبحث الرابع لتحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS، وبرنامج Minitab، كما تم فيه إجراء مقارنة بين النتائج المتوصل إليها في البنوك التجارية العمومية وتلك المتوصل إليها في البنوك التجارية الخاصة.

المبحث الأول: لمحة عن النظام البنكي الجزائري

عرف النظام البنكي الجزائري عديد الإصلاحات من الاستقلال إلى يومنا هذا لعل أبرزها القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض الذي كان لصدوره دورا بالغ الأهمية في تحرير القطاع البنكي وفتح المجال أمام القطاع الخاص لمزاولة النشاط البنكي، وكذا أمام البنوك الأجنبية لفتح فروع لها في الجزائر مع التقيد والالتزام بالقوانين الجزائرية.

المطلب الأول: أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري

منذ نشأة النظام البنكي الجزائري على أنقاض بنوك فرنسية تم تأميمها سنة 1966 مر بعدة إصلاحات، منها إصلاح 1971 الذي جاء مواكبا لسياسة المخططات الاقتصادية، ثم إصلاح 1986 عقب الأزمة المالية العالمية التي أفرزها انهيار أسعار النفط، ثم إصلاحات 1988 التي طبقت ما يسمى باستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، إلا أن أهم هذه الإصلاحات جاءت بعد صدور قانون النقد والقرض لسنة 1990.

■ القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض:

تعتبر سنة 1990 منعرجا هاما وحاسما في مجال الإصلاحات المالية والنقدية في الجزائر، والتي صادفت ظهور قانون النقد والقرض الصادر في 14 أفريل 1990، والذي حاولت من خلاله السلطات الجزائرية تقادي القصور الذي وقع في الإصلاحات السابقة، وتماشيا مع سياسة التحول نحو اقتصاد السوق الحر، وأهم ما تضمنه هذا القانون تعزيز أكبر لاستقلالية البنك المركزي والذي أصبح يسمى بنك الجزائر، وتعديل مهام البنوك لزيادة فعاليتها في النشاط الاقتصادي بعد منحها الشمولية في العمل البنكي، وكذا فتح الاستثمار في السوق البنكية الجزائرية أمام القطاع الخاص والأجنبي.¹

كان لصدور القانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض أثر بالغ الأهمية على الحياة المالية والنقدية في المنظومة البنكية ووضعها على مسار جديد يفتح المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية واتخاذ العديد من الإجراءات التدريجية للتحول نحو اقتصاد السوق، ولكن الأزمات التي شهدتها الجزائر والتي أدت إلى إفلاس بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي الجزائري دفعت بالسلطات العمومية إلى إصدار أوامر وتنظيمات لتعدل وتتمم القانون 90-10.²

¹ سليمان ناصر، آدم حديدي: تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 02، 2015، ص 14.

² عبد الرزاق سلام: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة -تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح-، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر 2011/2012، ص 119.

عرف النظام البنكي الجزائري بعد عدة سنوات من صدور قانون النقد والقرض والعمل به، تعديلات نتيجة التغيرات التي مست المحيط الاقتصادي الجزائري أهمها:

▪ **الأمر رقم 01-01:**

أول تعديل للقانون 10-90 كان الأمر 01-01 الصادر في 27 فيفري 2001، حيث تضمن هذا الأمر تعديل الجوانب في تسيير بنك الجزائر دون المساس بمضمون القانون، إضافة إلى الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض.

▪ **الأمر رقم 11-03:**

لقد تسببت الفضائح المتعلقة ببنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري في ضعف الجهاز البنكي الجزائري وضرب مصداقيته، مما دفع بالسلطات المالية إلى إصدار الأمر 11-03 في 26 أوت 2003، حيث جاء هذا الأمر مدعماً لأهم أفكار ومبادئ قانون 10-90 ولكنه يلغيه ويحل محله، ومتشدداً أكثر مع المسؤولين عن تسيير البنوك بتوضيح المخالفات في إدارتها والنص على العقوبات المقابلة لها.

▪ **الأمر رقم 01-10:**

- جاء الأمر 04-10 المؤرخ في 26 أوت 2010 بهدف تعديل وتتميم الأمر 11-03 المتعلق بالنقد والقرض، وتتمثل أهم النقاط التي تطرق إليها فيما يلي:
- اشتراط نسبة المساهمة الوطنية في إطار الشراكة بما لا يقل عن 51 بالمئة من رأس المال بالنسبة للترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري؛
 - تعزيز الرقابة الداخلية من خلال وضع جهاز رقابة داخلي فعال.¹

المطلب الثاني: الجهاز البنكي الجزائري الحالي

وفقا لما هو مصرح به في موقع بنك الجزائر فإن الجهاز البنكي الحالي يتكون من بنك الجزائر، وتسع وعشرون بنكا ومؤسسة مالية.

الفرع الأول: بنك الجزائر

بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح البنك المركزي الجزائري يعرف ب: بنك الجزائر حيث تم التطرق إليه في المادة 11 من القانون بأنه: "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"، ويخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية، وتعود ملكية رأسماله بالكامل إلى الدولة، وبالرغم من ذلك فهو لا يخضع للتسجيل في السجل التجاري، وتتم إدارته من قبل مجلس النقد والقرض، وهو يتولى:

¹ سليمان ناصر، آدم حديدي، مرجع سابق، ص 15.

- عملية إصدار النقود ومراقبة توزيع القروض؛
- تسيير الاحتياطات ومنح المساعدات الحكومية؛
- القيام بمختلف النشاطات اليومية (إعادة الخصم، تسيير السوق النقدي، المقاصة، سوق الصرف)؛
- يحدد الشروط الخاصة بإنشاء البنوك والمؤسسات المالية -وطنية أو أجنبية-؛
- تحديد التسبيقات التي يقدمها بنك الجزائر للخبزينة العمومية تقاديا للإصدار النقدي الزائد.¹

حيث تتمثل مهمة بنك الجزائر بصفة عامة في الحفاظ على ظروف أكثر ملائمة لتطوير الاقتصاد بشكل منظم في مجال النقد والائتمان والصرف، ويحدد الشروط العامة التي يسمح للبنوك والمؤسسات المالية الجزائرية والأجنبية العمل بها في الجزائر، كما ينص على الشروط التي يتم بموجبها منح الاعتماد أو تعديله أو سحبه، ويحدد كذلك كل المعايير التي يجب على كل بنك الالتزام بها.²

الفرع الثاني: البنوك التجارية

يتشكل النظام البنكي الجزائري في نهاية 2015، من عشرين بنكاً، تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة، تتوزع المصارف المعتمدة كما يلي:

- ستة (06) بنوك عمومية، من بينها صندوق التوفير؛
 - أربعة عشر (14) بنكاً خاصاً برؤوس أموال أجنبية، من بينها بنك واحد برؤوس أموال مختلطة.
- من زاوية تصنيف العمليات البنكية، تقوم المصارف بجمع الموارد لدى الجمهور وتوزيع القروض للعملاء مباشرة أو من خلال شراء سندات المؤسسات وإتاحة وسائل الدفع للعملاء وضمان تسييرها، كما تقوم بمختلف العمليات البنكية الملحقه.

فيما يخص هيكل القطاع البنكي تواصل البنوك العمومية هيمنتها من خلال أهمية شبكة وكالاتها، الموزعة عبر كافة التراب الوطني، وتبقى شبكة وكالات البنوك الخاصة محدودة، على الرغم من تسارع وتيرة إنشاء وكالات لها خلال السنوات الخمس الأخيرة.

تتواجد البنوك العمومية في جميع الولايات في حين تتوسع شبكة البنوك الخاصة أساساً في شمال البلاد، في ديسمبر 2015 بلغ عدد وكالات شبكة البنوك العمومية 1123 وكالة و346 وكالة بالنسبة للبنوك الخاصة.³

¹ عبد الرزاق سلام، مرجع سابق، ص 111.

² <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm#pre2>, 28/06/2017, 10:15 pm.

³ التقرير السنوي 2015 التطور النقدي والاقتصادي للجزائر الصادر عن بنك الجزائر في نوفمبر 2016، ص ص 90، 91.

أولاً: البنوك التجارية العمومية

1. البنك الوطني الجزائري "Banque Nationale d'Algérie" (BNA)

يعتبر أول بنك تجاري وطني، أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية، كما تخصص إلى جانب هذا في تمويل القطاع الزراعي، في سنة 1982 تم إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" مهمته الأولى والأساسية هي التكفل بتمويل وتطوير المجال الفلاح، وكان للقانون رقم 01-88، الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، المتضمن توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو التسيير الذاتي، تأثيرات أكيدة على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:

- خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها؛
- حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك؛
- حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.

سمح القانون رقم 90-10 الصادر بتاريخ 14 أفريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، بصياغة جذرية للنظام البنكي بالتوافق مع التوجهات الاقتصادية الجديدة للبلاد، هذا القانون وضع أحكاماً أساسية من بينها انتقال المؤسسات العمومية من التسيير الموجه إلى تسيير الذاتي.

على غرار البنوك الأخرى، يعتبر البنك الوطني الجزائري كشخص معنوي، يؤدي كمهنة اعتيادية كافة العمليات المتعلقة باستلام أموال الناس، عمليات الاقتراض وأيضاً وضع وسائل الدفع وتسييرها تحت تصرف الزبائن، ويعتبر البنك الوطني الجزائري أول بنك حاز على اعتماده، بعد مداولة مجلس النقد والقرض بتاريخ 05 سبتمبر 1995، وفي شهر جوان 2009 تم رفع رأس مال البنك الوطني الجزائري من 600 14 مليار دينار جزائري إلى 600 41 مليار دينار جزائري¹. وبصفة عامة يقوم البنك الوطني الجزائري بالوظائف الأساسية التالية:²

- تلقي الودائع من الجمهور بمختلف أنواعها، وإصدار سندات في إطار سد احتياجات نشاطه؛
- القيام بكل أنواع الدفع سواء على شكل سيولة أو على شكل شيك، تحويل، توطين، رسائل القرض، ومختلف عمليات البنك؛
- منح القروض بمختلف أنواعها لزيائنه (قرض، تسبيق بضمان أو بدون ضمان)؛
- القيام بكل عمليات القرض لحساب مؤسسات مالية أو لحساب الدولة؛
- تمويل عمليات التجارة الخارجية، واستقبال كودائع كل السندات والقيم؛
- تأجير الصناديق الحديدية للزبائن، ومعالجة عمليات الصرف؛
- يلعب دور الوساطة فيما يتعلق بشراء أو بيع القيم المنقولة وكذا بعض المعادن الثمينة.

¹ <http://www.bna.dz/index.php/ar/التعريف-بالبنك>, 29/06/2017, 11:00 pm.

² حياة النجار، مرجع سابق، ص 246.

2. القرض الشعبي الجزائري "Crédit Populaire d'Algérie" (CPA)

تم إنشاؤه في 14 ماي 1967، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر المستقلة، تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر وهران، قسنطينة، عنابة، الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاثة بنوك أجنبية هي: شركة مارسيليا للقرض، المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك، والبنك المختلط الجزائر- مصر. فهو يقوم بجمع الودائع باعتباره بنكًا تجاريًا، ويمنح القروض القصيرة وابتداءً من 1971 بدأ يمنح القروض الطويلة والمتوسطة الأجل، كما أنه تكفل بمنح القروض للقطاع الحرفي والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة وكذا قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة.¹

كما يقوم القرض الشعبي الجزائري بالمهام الأساسية التالية:²

- تلقي الودائع بكل أنواعها ومنح القروض للحرفيين والفنادق، قطاع السياحة والصيد والتعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تقديم القروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛
- تقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى إدارات محلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية البلدية والشركات الوطنية؛
- المساهمة في رأس مال المؤسسات؛
- فضلا عن تطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره كوسيط بين العمليات المالية والإدارات الحكومية.

3. البنك الخارجي الجزائري "Banque Extérieure d'Algérie" (BEA)

تأسس هذا البنك في إطار سياسة تأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي عرفت الجزائر عقب الاستقلال، وذلك طبقا للمرسوم رقم 67-204 بتاريخ 01 أكتوبر 1967 في شكل مؤسسة جزائرية، وحدد رأسماله مبدئيا بـ: 20 مليون دينار جزائري، مقره الجزائر العاصمة، بإمكانه إقامة وكالات وفروع بموافقة وزير المالية كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن، وتصنيفها لا يتم إلا بموجب نص تشريعي.

اختص البنك الخارجي الجزائري في ضمان تنفيذ الاتفاقيات المرتبطة بالتصدير والاستيراد، ثم توسع نشاطه منذ سنة 1976 حيث أصبح يسير حسابات المؤسسات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات (مثل سوناطراك ونفطال)، وميدان الصناعات البتروكيمياوية، بالإضافة لميدان النقل البحري، له فرعين في الخارج البنك الدولي العربي بباريس، والبنك العربي للاستثمار والتجارة الخارجية بأبوظبي.

¹ يابسي لياس: الآثار المحتملة لتحرير تجارة الخدمات المالية على القطاع المصرفي الجزائري وفقا للاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2013، ص 172.

² حياة النجار، مرجع سابق، ص 246.

يمارس البنك الخارجي الجزائري وظيفته الأساسية في تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الدول الأخرى في إطار التخطيط الوطني، ويهدف أساسا إلى تجهيز وتشجيع وتمويل العمليات التجارية فهو يقوم بمنح قروض الاستيراد وتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم لهم، كما يمكنه التدخل في مختلف العمليات البنكية في الخارج وذلك في:

- تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع الخارج وترقية الاتفاقيات التجارية مع الدول الأخرى فيما يخص تعاملاتهم وقروضهم؛
- وضع وكالات لها فروع في الخارج والقيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية؛
- تأسيس وإدارة المحلات الرئيسية وإنجاز جميع العمليات المتعلقة بالتأمين اللازم لنشاطات المؤسسة؛
- ضمان الإجراءات الجيدة الناتجة عن سوق الدولة والجماعات المحلية؛
- المشاركة في نظام تأمين القروض، وأخذ المشاركة في المؤسسات الخارجية؛
- إعطاء ضمان للمستوردين والمصدرين وإعطاء الموافقات للقروض والبنوك الأجنبية.¹

4. بنك الفلاحة والتنمية الريفية "Banque de l'Agriculture et du Développement Rural" (BADR)

هو مؤسسة مالية وطنية، تتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، رأسماله المسجل هو 33 مليار دينار جزائري، مهمته الرئيسية تطوير القطاع الزراعي وتعزيز المناطق الريفية، وتماشيا مع القوانين والقواعد سارية المفعول في مجال النشاط البنكي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالهامم التالية:

- تنفيذ جميع العمليات البنكية والاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها، وإنشاء خدمات بنكية جديدة مع تطوير الخدمات القائمة؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- تقسيم السوق البنكية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية فيما يخص التقنيات المرتبطة بالنشاط البنكي.

¹ سعود وسيلة، فرحات عباس: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائري -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المديّة، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 2، 2016، ص ص 300، 301.

من أجل إعطاء خدمات بنكية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات المردودية، قام البنك بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القرض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكافئ الموارد، مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.¹

5. الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك:

"La Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance- BANQUE " (CNEP-BANQUE)

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964 على أساس شبكة صندوق التضامن للولايات والبلديات الجزائرية وتتجلى مهامه في جمع التوفير. خلال الفترة ما بين 1964 و1970، كان يتمثل نشاط الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط فقط في جمع التوفير في الدفتر مع منح قروض اجتماعية رهنية، وفي أبريل 1971، أصدرت تعليمات تكلف بها الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط لتمويل برامج إنجاز سكنات باستعمال موارد الخزينة العمومية وبالتالي توفير الأسر عرف انطلاقا وتطور هائل.

خلال الثمانينات خصصت مهام أخرى للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، يتعلق الأمر بالقروض العقارية الموجهة للخواص وذلك من أجل بناء سكنات وتمويل السكن الترقوي حصريا لصالح الموفرين، وفي 31 ديسمبر 1988، تم بيع 11590 مسكن في إطار بلوغ الملكية اتخذ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط سياسة تنويع القروض الممنوحة، لاسيما لصالح أصحاب المهن الحرة، عمال قطاع الصحة وتعاونيات الخدمة والنقل.

بعد سنة 1990 وصدر قانون النقد والقرض بقي الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الرائد في جمع التوفير بالجزائر، وذلك نظرا لأهمية مبالغ موارد التوفير التي تم جمعها بالنسبة لـ 135 وكالة و2652 مكتب بريد متواجد وذلك إلى غاية 1990/12/31 مجموع 82 مليار دج (من بينها 34 مليار دينار على دفاتر توفير العملة الصعبة)، قيمة القروض الممنوحة للخواص إلى غاية نفس التاريخ قدرت بـ 12 مليار دينار جزائري لمجموع 80000 قرض.

¹ أحمد بن مويظة: علاقة جودة الخدمة البنكية وجودة العلاقة (عميل - بنك) على رضا العملاء دراسة لعينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 16، 2016، ص 344.

في 6 أفريل 1997، غير الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط نظامه الأساسي بحصوله على ترخيص كبنك، حيث أصبح الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنكا يمكنه القيام بكل العمليات البنكية باستثناء عمليات التجارة الخارجية.¹

يمكن حصر العمليات التي يتولى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بنك تنفيذها فيما يلي:

- مركزية الادخار المجمع باسم الصندوق من طرف مصالح البريد؛
- تسيير أشكال الادخار المخصصة للسكن؛
- التدخل لتسهيل عملية تمويل بناء السكنات لا سيما في إطار برنامج السكنات الريفية المنفذة أو تحت رعاية الجماعات المحلية؛
- تشجيع القروض الرهنية والقروض الموجهة للسكنات، منح التسبيقات والقيام بكل عمليات القرض المضمونة بضمانات رهنية؛
- وقد حددت الجمعية العامة العادية المتعلقة بالتمركز الاستراتيجي للبنك سنة 2008، القروض الممنوحة للأفراد أو تمويل الترقية العقارية والمؤسسات وفق الآتي:
- القروض الرهنية المحددة في النصوص التشريعية الطبقة داخل البنك باستثناء القروض الممنوحة لشراء، بناء، توسيع وتهيئة المحلات ذات الاستعمال التجاري والمهني؛
- تمويل الترقية العقارية: يسمح للبنك بتمويل البرامج العقارية المخصصة للبيع أو الإيجار بما فيها المحلات التجارية أو المهنية، وكذلك عملية تمويل اقتناء أو تهيئة الأراضي المخصصة لتحقيق أو إقامة السكنات؛
- تمويل المؤسسات وهنا حددت اللجنة أساليب التمويل التالية:
- تمويل عمليات اقتناء، توسيع أو تعزيز وسائل التنفيذ أو التجهيزات لصالح مؤسسات إنتاج مواد البناء أو المؤسسات التنفيذية التي تعمل في قطاع البناء، بالإضافة إلى تمويل المشاريع الاستثمارية في قطاع الطاقة، الماء والبيتروكيمياء.²

6. بنك التنمية المحلية "La Banque de Développement Local" (BDL)

تأسس هذا البنك بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985، وهو آخر بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد إعادة الهيكلة، وقبل الدخول في الإصلاحات، هذا البنك انبثق بعد هيكلة القرض الشعبي الجزائري.³

¹ http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=historique, 30/06/2017, 09:00 pm.

² حياة النجار، مرجع سابق، ص ص 247، 248.

³ يابيسي لباس، مرجع سابق، ص 173.

يعتبر بنك التنمية المحلية قبل كل شيء بنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجارة، ثم بنك المهن الحرة، الخواص والعائلات، وهو بذلك يساهم في تنمية الاقتصاد الوطني وبشكل خاص بعث الاستثمارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتلبية حاجات تمويل الخواص مع المساهمة في الإجراءات المسطرة من طرف السلطات العمومية (القرض المصغر)، فضلا على أنه ممول هام للسكن. ولا يختلف بنك التنمية المحلية عن البنوك الأخرى باعتباره يلعب دورا أساسيا في الوساطة المالية لتحقيق أهداف التنمية، حيث يقوم بجملة من الوظائف أهمها ما يلي:

- خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات والولايات؛
- منح القروض القصيرة ومتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير؛
- منح القروض القصيرة ومتوسطة الأجل إلى القطاع الخاص؛
- منح القروض لصالح الجماعات والهيئات المحلية وذلك عن طريق تسيير حسابات الشركات الاقتصادية والعمومية.¹

ثانيا: البنوك التجارية الخاصة

فتح قانون النقد والقرض المجال للعديد من البنوك الخاصة للعمل في الجزائر تكريسا لمرحلة اقتصادية ركيزتها الأساسية المنافسة الحرة، حيث تم منح الاعتماد للعديد من البنوك الخاصة من طرف مجلس النقد والقرض.²

فيما يلي البنوك التجارية الخاصة العاملة في الجزائر حاليا:³

1. بنك البركة الجزائري (BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE)؛
2. المجموعة المصرفية العربية (ARAB BANKING CORPORATION ALGERIE)؛
3. ناتيكسيس الجزائر (NATIXIS ALGERIE)؛
4. الشركة العامة الجزائر (SOCIETE GENERALE ALGERIE)؛
5. سيتي بنك الجزائر (CITIBANK N.A. ALGERIA)؛
6. البنك العربي الجزائر (ARAB BANK PLC ALGERIA)؛
7. البنك الوطني الشعبي الباربي الجزائري (BNP PARIBAS EL DJAZAIR)؛
8. بنك الثقة الجزائر (TRUST BANK ALGERIA)؛
9. بنك الخليج الجزائر (GULF BANK ALGERIA)؛

¹ حياة النجار، مرجع سابق، ص ص 243، 247.

² لعراف فايزة: زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة -دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية-، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014/2015، ص 122.

³ <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/banquescommerciales.pdf>, 01/07/2017, 18:00 pm.

10. بنك الإسكان للتجارة والتمويل-الجزائر
(THE HOUSING BANK FOR TRADE & FINANCE-ALGERIA)؛
11. فرنسا بنك - الجزائر (FRANSABANK EL-DJAZAIR)؛
12. بنك القروض الفلاحة والاستثمارية الجزائر
(CREDIT AGRICOLE- CORPORATE & INVESTISSEMENT BANK ALGERIE)؛
13. السلام بنك الجزائر (AL SALAM BANK – ALGERIA)؛
14. أتش أس بي سي الجزائر (H.S.B.C. ALGERIA) .

الفرع الثالث: المؤسسات المالية

- يتشكل النظام البنكي الجزائري في نهاية 2015، من تسعة مؤسسات مالية، تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة، تتوزع المؤسسات المالية المعتمدة كما يلي:
1. ثلاثة مؤسسات مالية من بينها مؤسستين عموميتين، خمسة شركات تأجير من بينها ثلاثة عمومية؛
 2. تعاضدية للتأمين الفلاحي معتمدة للعمليات البنكية، أخذت في سنة 2009 صفة مؤسسة مالية.

تقوم المؤسسات المالية بجميع العمليات البنكية، باستثناء جمع الموارد لدى الجمهور وتسيير وسائل الدفع، في ديسمبر 2015 بلغ عدد الوكالات 88 وكالة للمؤسسات المالية.¹

¹ التقرير السنوي 2015 التطور النقدي والاقتصادي للجزائر الصادر عن بنك الجزائر في نوفمبر 2016، ص ص 90، 91.

المبحث الثاني: منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة واختبار الثبات والصلاحية للأداة الأساسية للدراسة.

المطلب الأول: المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية

تسعى هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى قدرة متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية على تحمل المخاطر المالية، وكذا تبيين أثر مجموعة من العوامل على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية، تأتي في مقدمة هذه العوامل المعلومات إضافة إلى أنماط متخذي القرار وكذا تحيزاتهم السلوكية.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إضافة إلى المنهج الإحصائي، وذلك بغرض توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، حيث أن اعتمدت الباحثة مصدرين أساسيين في الحصول على البيانات والمعلومات:

■ المصادر الثانوية:

بالإضافة إلى استخدام المصادر الثانوية في الجانب النظري من الدراسة، تم استخدامها جزء من الجانب التطبيقي المتمثل في عرض أهم ما يتعلق بالهيكل البنكي الجزائري وإعطاء لمحة تاريخية عن البنوك محل الدراسة، وتتمثل المصادر الثانوية فيما يلي:

- الكتب المتعلقة بموضوع الدراسة باللغة العربية والأجنبية؛
- المقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، وكذا المداخلات في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية والتي تمس جانب من جوانب الدراسة؛
- الرسائل والأطروحات المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- التقارير والقوانين ذات الصلة بموضوع وعينة الدراسة.

■ المصادر الأولية:

بالرغم من قيام الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من متخذي القرار في البنوك محل الدراسة، إلا أن هذه المقابلات تمحورت أساسا حول شرح فقرات الاستبيان بغرض التأكد من فهم المستجوبين للأسئلة وكذا ملاحظة ردود أفعالهم مما يساعد في تحليل وتفسير فقرات الاستبيان، وبهذا فإن الاستبيان يعتبر أداة الدراسة الرئيسية، حيث تم تصميمه وتوزيعه على عينة الدراسة، ومن ثم تجميعه وتقرير بياناته، ثم تحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبرنامج (Minitab).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من متخذي القرار في البنوك التجارية العامة والخاصة العاملة في الجزائر، ونظرا لصعوبة استجواب كل متخذي القرار تم اختيار عينة عشوائية من البنوك في الدوائر التالية: المسيلة، بوسعادة، بسكرة، برج بوعرييج، سطيف، المدية، تيسمسيلت، وهران.

حيث تم توجيه الاستبيان إلى متخذي القرار (المدراء، نواب المدراء، المشرفين ورؤساء المصالح)، وتم توزيع 200 استمارة استرجع منها 150 استمارة - كاملة وصالحة للتحليل - أي ما نسبته 75% من الاستمارات الموزعة، والجدول التالي يبين توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الاستبيان الموزعة والمسترجعة ونسبتها المئوية.

جدول رقم (4-1): عينة الدراسة وعدد الاستثمارات المسترجعة والموزعة

البنوك التجارية الجزائرية				الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات الضائعة
البنوك العمومية	BNA	العدد	30	21	09	
		النسبة	% 15	% 10,5	% 4,5	
	CPA	العدد	30	27	03	
		النسبة	% 15	% 13,5	% 1,5	
	BEA	العدد	20	16	04	
		النسبة	% 10	% 8	% 2	
	CNEP-Banque	العدد	17	14	03	
		النسبة	% 8,5	% 7	% 1,5	
	BADR	العدد	45	41	04	
		النسبة	% 22,5	% 20,5	% 2	
	BDL	العدد	15	11	04	
		النسبة	% 7,5	% 5,5	% 2	
مجموع البنوك العمومية		العدد	157	130	27	
		النسبة	% 78,5	% 65	% 13,5	
البنوك الخاصة	BNP PARIBAS -EL DJAZAIR	العدد	06	03	03	
		النسبة	% 3	% 1,5	% 1,5	
	Gulf Bank Algeria	العدد	09	05	04	
		النسبة	% 4,5	% 2,5	% 2	
	Société Générale Algérie	العدد	08	4	04	
		النسبة	% 4	% 2	% 2	
	AL SALAM BANK- ALGERIA	العدد	10	04	06	
		النسبة	% 5	% 2	% 3	
	BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE	العدد	10	04	06	
		النسبة	% 5	% 2	% 3	
مجموع البنوك الخاصة		العدد	43	20	23	
		النسبة	% 21,5	% 10	% 11,5	
المجموع الكلي		العدد	200	150	50	
		النسبة	% 100	% 75	% 25	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على ما تم توزيعه واسترجاعه من استثمارات.

من الجدول رقم (4-1) يتبين أنه تم توزيع 200 استثمارة على 6 بنوك عمومية (BNA)، (CPA)، (BEA)، (CNEP-Banque)، (BADR)، (BDL)، و5 بنوك خاصة (BNP PARIBAS -EL)، (AL SALAM BANK-)، (Société Générale Algérie)، (Gulf Bank Algeria)، (DJAZAIR ALGERIA)، (BANQUE AL BARAKA D'ALGERIE)، وتجدر الإشارة أن الاستثمارات وزعت على متخذي القرار في الوكالات البنكية والمديريات الجهوية العاملة في الدوائر التالية: المسيلة، بوسعادة، بسكرة، برج بوعرييج، سطيف، المدية، تيسمسيلت، وهران، حيث تم توزيع 157 استثمارة على البنوك العمومية أي ما نسبته 78,8 % من الاستثمارات الموزعة، و43 استثمارة على البنوك الخاصة أي ما نسبته 21,5 % من الاستثمارات الموزعة.

تم استرجاع 150 استثمارة أي ما يمثل نسبة 75 % في حين بلغ عدد الاستثمارات الضائعة 50 استثمارة أي ما يمثل نسبة 25 %، حيث أن كل الاستثمارات المسترجعة كانت صالحة للتحليل، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسترجعة من البنوك العمومية 130 استثمارة بنسبة 65 % من إجمالي الاستثمارات الموزعة، أما عدد الاستثمارات المسترجعة من البنوك الخاصة فقد بلغ 20 استثمارة بنسبة 10 % من إجمالي الاستثمارات الموزعة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات التي تم تفرغها، ومن ثم استخراج النتائج اعتمادًا على برنامج SPSS، وبرنامج Minitab.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

في ضوء الجانب النظري للدراسة قامت الباحثة بتصميم الاستبيان، حيث تم بناء محاور الدراسة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يعتبر من أهم المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء ومواقف الأفراد، والجدول التالي يبين درجات مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم (4-2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: مقياس ليكرت.

تجدر الإشارة إلى أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار حالة العبارات السلبية التي تتعكس فيها درجات المقياس، فيعطى درجة 01 لموافق بشدة، درجة 02 لموافق، درجة 03 لمحايد، درجة 04 لغير موافق ودرجة 05 لغير موافق بشدة.

لتحديد طول كل بعد من أبعاد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى من خلال طرح أدنى درجة من أعلى درجة (5-1=4)، ثم تقسيم الناتج على عدد أبعاد المقياس الخمسة للحصول على طول البعد أي (5/4=0,80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى للبعد الأول وهكذا، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (4-3): مجالات الاستجابة لفقرات الاستبيان.

المتوسط	الفئة	درجة الموافقة
]1,80 - 1]	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
]2,60 - 1,80]	غير موافق	ضعيفة
]3,40 - 2,60]	محايد	متوسطة
]4,20 - 3,40]	موافق	مرتفعة
]5 - 4,20]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

بعد إعداد استمارة الاستبيان بشكل مبدئي قامت الباحثة بالإجراءات التالية:

- عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف ثم تعديلها حسب توجيهاته؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين - المذكورة أسماؤهم في الملحق رقم 01 ص 223 - والذين قاموا بدورهم بتقديم مجموعة من الملاحظات وبناءً على هذه الأخيرة تم تعديل وحذف بعض الفقرات؛
- ضبط الاستبيان في شكله النهائي وترجمته للغة الفرنسية (استمارة الاستبيان باللغة العربية مبينة في الملحق رقم 02 ص 224، واستمارة الاستبيان باللغة الفرنسية مبينة في الملحق رقم 03 ص 230)
- توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 مفردة بغرض اختبار ثبات وصدق الدراسة؛
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة، لجمع البيانات اللازمة للدراسة، كما تم طلب تأشير البنك على وثيقة تأكيد استقبال الاستبيان (أنظر الملحق رقم 04 ص 236)؛
- القيام بتحليل وتفسير واختبار الفرضيات اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS، وبرنامج Minitab.

تم تخصيص المحور الأول في استمارة الاستبيان للبيانات الشخصية العامة لعينة الدراسة، والذي يشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، وعدد سنوات الخبرة المهنية، واندرجت فقرات الاستبيان في أربعة محاور رئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-4): محاور الاستبيان مع عدد فقرات كل محور

رقم المحور	اسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
2	مدى تجنب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	11-1	11	20,75 %
3	تأثير المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	26-12	15	28,30 %
4	تأثير نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	40-27	14	26,42 %
5	تأثير التحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	53-41	13	24,53 %
	المجموع	53-1	53	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على بيانات الاستبيان.

من الجدول رقم (4-4) نلاحظ أن هناك توازن نسبي بين فقرات محاور الاستبيان، حيث أن المحور الثاني تحت عنوان مدى تجنب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية يحتوي 11 فقرة بنسبة 20,75 % من إجمالي عدد فقرات الاستبيان، و بلغت فقرات المحور الثالث المعنون بتأثير المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية 15 فقرة أي ما نسبته 28,30 % من العدد الكلي لفقرات الاستبيان، في حين بلغ عدد فقرات المحور الرابع بعنوان تأثير نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية 14 فقرة بنسبة 26,42 % من مجموع فقرات الاستبيان، أما المحور الخامس المعنون بتأثير التحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية فقد بلغ عدد فقراته 13 فقرة بنسبة 24,53 % من مجموع فقرات الاستبيان.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

تم تفرغ الاستبيان ومن ثم القيام بعملية التحليل والتفسير اعتمادًا على برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18، حيث استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛

- اختبار كولومنجروف - سميرنوف لمعرفة اعتدالية التوزيع أي معرفة اتباعها للتوزيع الطبيعي أو لا؛
- معامل الارتباط لقياس صدق فقرات الاستبيان؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات استمارة الاستبيان؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى موافقة إجابات مفردات العينة عن كل فقرة من فقرات محاور الدراسة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل فقرة من فقرات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن المتوسط الحسابي؛
- اختبار t لمتوسط عينة واحدة من جهة واحدة لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة الدراسة

سنعمل من خلال هذا المطلب على التأكد من صدق الاستبيان وصدق الاتساق الداخلي لفقراته وكذا ثباته.

الفرع الأول: صدق الاستبيان

يكون الاستبيان صادق إذا كانت فقراته قادرة على قياس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان.

أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان

قامت الباحثة بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين، والذين قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم التي ارتكزت على جملة من الجوانب:

1. مدى مناسبة الفقرة للمحور التي تندرج تحته؛
2. دقة وسلامة الصياغة اللغوية لفقرات الاستبيان؛
3. اقتراح إضافة أو تعديل أو حذف بعض الفقرات لقياس محاور الاستبيان؛
4. الوقوف على مدى ارتباط فقرات الاستبيان بموضوع الدراسة.

وبناءً على ملاحظات المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة والتي اتفق عليها معظم المحكمين.

ثانياً: اعتدالية التوزيع والصدق البنائي لأداة الدراسة

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ عددها 30 مفردة وذلك بغرض قياس الثبات والتأكد من اعتدالية التوزيع والصدق البنائي لأداة الدراسة، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ - للعينة الاستطلاعية - لجميع فقرات الاستبيان 0,855 (أي 85,5 %) وهو معامل ثبات جيد.

1. اختبار اعتدالية التوزيع:

لا بد من اختبار اعتدالية التوزيع للتأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك باستخدام اختبار شابيرو-ويلك (Shapiro-Wilk)، واختبار كولومنجروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	Shapiro-Wilk		Kolmogorov-Smirnov	
			(S-W)	مستوى الدلالة	(K-S)	مستوى الدلالة
2	مدى تجنّب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	11	0,953	0,200	0,089	0,200
3	تأثير المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	15	0,979	0,793	0,091	0,200
4	تأثير نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	14	0,946	0,131	0,146	0,102
5	تأثير التحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	13	0,951	0,176	0,153	0,073
جميع المحاور			0,985	0,929	0,077	0,200

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 06، ص 269).

يكون شكل الفروض الإحصائية في حالة اختبار اعتدالية التوزيع (وذلك عند مستوى معنوية 5%) كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة (H_1): بيانات العينة مسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

من الجدول رقم (4-5) الذي يبين التحليل الإحصائي لاختبار "شابيرو-ويلك"، واختبار "كولومنجروف-سميرنوف"، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى المعنوية 0,05، كما أن قيمة الاختبار (S-W) والاختبار (K-S) أقل من الواحد الصحيح، وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

2. صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يظهر ذلك:

جدول رقم (4-6): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

رقم المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
2	مدى تجنب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	0,770	0,000
3	تأثير المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	0,772	0,000
4	تأثير نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	0,830	0,000
5	تأثير التحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	0,562	0,001

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 05، ص 268).

من الجدول رقم (4-6) نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون لجميع محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أقل من 0,05، وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة محصورة بين (0,562-0,830) وجميعها أكبر من قيمة معامل الارتباط R الجدولية والتي تساوي 0,3009، وبذلك فإن جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

3. صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان:

بعد قياس الثبات والتأكد من اعتدالية التوزيع والصدق البنائي لأداة الدراسة بالنسبة للعينة الاستطلاعية قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ثم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها.

1.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني:

تم توضيح معاملات الارتباط بين كل فقرة فقرات المحور الثاني - الذي يحمل عنوان مدى تجنّب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية - والمعدل الكلي لفقراته من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-7): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
1	لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات.	0,530	0,000
2	أفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة.	0,555	0,000
3	بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا أحتبذ المخاطرة حتى وإن كان من المتوقّع أن ينجح منها عوائد أعلى.	0,520	0,000
4	كنت في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبّول.	0,539	0,000
5	أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة.	0,544	0,000
6	أتجنّب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية.	0,492	0,000
7	على البنوك الجزائرية أن تعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر.	0,300	0,000
8	بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحملّ المخاطر.	0,500	0,000
9	مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قبل المستويات الإدارية الأعلى.	0,497	0,000
10	تتخفّض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة.	0,353	0,000
11	لتجنّب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرةً ومستوى إداري.	0,357	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 07، ص 270).

الجدول رقم (4-7) يبين أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثاني دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات هذا المحور أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة للفقرات تتراوح بين (0,300 – 0,530) وهي قيم أكبر من قيمة R الجدولية التي تساوي 0,1344، وهذا ما يؤكد أن فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

2.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

تم توضيح معاملات الارتباط بين كل فقرة فقرات المحور الثالث - الذي يحمل عنوان تأثير المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية - والمعدل الكلي لفقراته من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-8): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
12	وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المَخاطر المالية.	0,433	0,000
13	حُصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قُدرتي على تَحَمُّل المَخاطر المالية.	0,409	0,000
14	أنا على استعداد لَتَحَمُّل المَخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة.	0,477	0,000
15	أُعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي.	0,531	0,000
16	المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تَحَمُّلي للمُخاطرة.	0,463	0,000
17	كُلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المُراد اتخاذه زادت قُدرتي على تَحَمُّل المُخاطرة.	0,382	0,000
18	قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تَحَمُّلي للمُخاطرة.	0,307	0,000
19	كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تَجَنُّبًا للمُخاطرة.	0,372	0,000
20	في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أتخذ القرار اعتمادًا على حكمي الشخصي وخبرتي.	0,339	0,000
21	أُسعى دائمًا للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تَجَنُّبًا للمُخاطرة.	0,397	0,000
22	تَكْمُن قيمة المعلومات في مدى قُدرتها على التقليل من درجة المُخاطرة .	0,466	0,000
23	جَوْدَة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المُخاطرة .	0,428	0,000
24	يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة.	0,508	0,000
25	في حالة القرارات غير الروتينية، أُسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة.	0,524	0,000
26	أُسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتمادًا على المعلومات المتاحة.	0,292	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 07، ص 270).

الجدول رقم (4-8) يبين أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الثالث دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات المحور أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة للفقرات تتراوح بين (0,292 – 0,531) وهي قيم أكبر من قيمة R الجدولية التي تساوي 0,1344، وهذا ما يؤكد أن فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

3.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع:

تم توضيح معاملات الارتباط بين كل فقرة فقرات المحور الرابع - الذي يحمل عنوان تأثير نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية - والمعدل الكلي لفقراته من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-9): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية
27	أبحث عن أي فرصة لاستثمارها، وأستعد لمواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها.	0,470	0,000
28	أعتمد على خبرتي وتقييمي الشخصي لتجنب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية.	0,428	0,000
29	عندما أرى أن خبرتي وتجربتي غير كافية لحل المشكلة، أتجنب اتخاذ القرار.	0,348	0,000
30	أعتمد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات.	0,563	0,000
31	للحدس والتخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.	0,560	0,000
32	لا أحبذ الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات.	0,322	0,000
33	للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.	0,298	0,000
34	أسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار.	0,389	0,000
35	أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني.	0,452	0,000
36	أأخذ قراراتي بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة.	0,460	0,000
37	أسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة.	0,448	0,000
38	أعتمد على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتحقيق أهدافي.	0,357	0,000
39	تؤثر علاقتي الاجتماعية على القرارات التي أتخذها.	0,472	0,000
40	أحيانا أضطر للمخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كأن أتبنى سياسة معينة بالرغم من أنها أثبتت فشلها (بغرض شراء السِّلَم الاجتماعي).	0,581	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 07، ص 270).

الجدول رقم (4-9) يبين أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الرابع دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات هذا المحور أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة للفقرات تتراوح بين (0,298 – 0,581) وهي قيم أكبر من قيمة R الجدولية التي تساوي 0,1344، وهذا ما يجعل فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

4.3. صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس:

تم توضيح معاملات الارتباط بين كل فقرة فقرات المحور الخامس – الذي يحمل عنوان تأثير تحيزات متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية – والمعدل الكلي لفقراته من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (4-10): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الخامس

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
41	أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة.	0,356	0,000
42	أعتمد في توجهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، أي مواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة.	0,519	0,000
43	أميل إلى بدائل جربتها سابقا عوضاً عن اختبار بدائل جديدة.	0,486	0,000
44	أأخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لدي قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال.	0,485	0,000
45	أنا مقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدة، ولا أغير آرائي بسهولة.	0,530	0,000
46	غالباً ما تساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المستمرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه.	0,448	0,000
47	تؤدي بي الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أفتنح بها.	0,491	0,000
48	أفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال.	0,276	0,000
49	سأختار المشروع (A) بدلاً من المشروع (B) إذا كان: - المشروع (A) ربح مؤكد ب 24000 دج. - المشروع (B) 25% لربح 100000 دج، و 75% لعدم ربح أي شيء.	0,494	0,000
50	سأختار المشروع (D) بدلاً من المشروع (C) إذا كان: - المشروع (C) خسارة مؤكدة ب 75000 دج. - المشروع (D) احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء.	0,357	0,000
51	عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن المخاطر الناجمة عنها.	0,505	0,000
52	أسلك نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر.	0,323	0,000
53	من الضروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مژودية وأمناً من ابتكار وتطوير مهارات جديدة.	0,509	0,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 07، ص 270).

الجدول رقم (4-10) يبين أن معاملات الارتباط بيرسون لجميع فقرات المحور الخامس دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة من فقرات هذا المحور أقل من 0,05 وقيمة معامل الارتباط R المحسوبة تتراوح بين (0,276 – 0,530) وهي قيم أكبر من قيمة R الجدولية التي تساوي 0,1344، وهذا ما يجعل فقرات المحور الخامس صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الاستبيان

تم قياس ثبات الاستبيان استنادًا إلى معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويعني ثبات الاستبيان استقرار نتائجه وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة إعادة توزيع الاستبيان على نفس العينة وفقا لنفس الظروف، وتكون قيمة ألفا كرونباخ محصورة بين 0 و 1 وحتى تكون قيمته مقبولة إحصائيا يجب أن تفوق 0,6 (أي 60 %) وكلما اقتربت من 1 دلت على وجود ثبات عالي في الدراسة، والجدول رقم (4-11) يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان:

جدول رقم (4-11): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

رقم المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الثبات*
02	مدى تجنّب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	11	0,657	0,810
03	تأثير المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	15	0,648	0,804
04	تأثير نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	14	0,685	0,827
05	تأثير التحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.	13	0,660	0,812
	جميع المحاور	53	0,801	0,894

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 07، ص 270).

من الجدول رقم (4-11) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان يتراوح ما بين 64,8 % و 68,5 %، كما بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور 80,1 % وهو ما يدل على أن قيمة الثبات جيدة. أما بالنسبة لمقياس الثبات والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان فقيمته تتراوح بين 80,4 % و 82,7 %، كما بلغت قيمة مقياس الثبات لجميع محاور الاستبيان 89,4 %، وهي قيمة مرتفعة تعكس ثبات كبير لأداة الدراسة مما يدل على أن محاور الاستبيان صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

* الثبات يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ.

المطلب الثاني: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الإداري وعدد سنوات الخبرة

جدول رقم (4-13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري وسنوات الخبرة

المجموع		عدد سنوات الخبرة المهنية										المستوى الإداري
		21 سنة فأكثر		من 16 إلى 20 سنة		من 11 إلى 15 سنة		من 05 إلى 10 سنوات		أقل من 05 سنوات		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
46,7%	70	06%	09	09,32%	14	10,67%	16	13,98%	21	06,65%	10	رئيس مصلحة
22,7%	34	02%	03	03,33%	05	04,66%	07	07,32%	11	05,32%	08	مشرف
14,7%	22	04%	06	01,33%	02	06%	09	01,99%	03	01,33%	02	نائب مدير
16%	24	04%	06	05,32%	08	06,67%	10	00%	00	00%	00	مدير
100%	150	16%	24	19,3%	29	28%	42	23,3%	35	13,3%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 08، ص 277).

من الجدول رقم (4-13) يتبين أن عدد المدراء الذين شملتهم الدراسة 24 مديرًا أي ما نسبته 16 % من إجمالي أفراد العينة، وعدد نواب المدراء 22 بنسبة 14,7 %، أما المشرفين فبلغ عددهم 34 بنسبة 22,7 %، في حين بلغ عدد رؤساء المصالح 70 رئيس مصلحة بنسبة 46,7 %.

أما فيما يخص سنوات الخبرة المهنية فبلغ عدد الأفراد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات 20 فرد بنسبة 13,3 % - من بينهم نائبين، 8 مشرفين و 10 رؤساء مصالح، فمن الملاحظ أنه لا يوجد أي مدير في عينة الدراسة تقل خبرته عن 5 سنوات -، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات فبلغ عددهم 35 بنسبة 23,3 % - من بينهم 3 نواب، 11 مشرف و 21 رئيس مصلحة وبالتالي لا يوجد أي مدير في عينة الدراسة تقل خبرته عن 10 سنوات -، وبلغ عدد الأفراد الذين تنحصر سنوات خبرتهم المهنية بين 11 و 15 سنة 42 فرد بنسبة 28 % - منهم 10 مدراء، 9 نواب، 7 مشرفين و 16 رئيس مصلحة-، في حين بلغ عدد الأفراد الذين لديهم خبرة من 16 إلى 20 سنة 29 فرد بنسبة 19,3 % - من بينهم 8 مدراء، نائبين، 5 مشرفين و 14 رئيس مصلحة-، وبلغ عدد الأفراد الذين تفوق خبرتهم 21 سنة 24 فرد بنسبة 16 % - من بينهم 6 مدراء، 6 نواب، 3 مشرفين و 9 رؤساء مصالح -.

المطلب الثالث: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي وملكية البنك

جدول رقم (4-14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي وملكية البنك

المجموع		ملكية البنك				المؤهل العلمي
		خاص		عمومي		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 03,3	05	% 00	00	% 03,3	05	مستوى ثانوي
% 5,3	08	% 00	00	% 05,3	08	شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي
% 59,3	89	% 03,33	05	% 56,02	84	ليسانس
% 13,3	20	% 02,66	04	% 10,67	16	دبلوم دراسات عليا (DESS)
% 02,7	04	% 0,67	01	% 02,03	03	مهندس
% 14	21	% 05,98	09	% 08,02	12	ماستر
% 02	03	% 0,67	01	% 01,33	02	ماجستير
% 00	00	% 00	00	% 00	00	دكتوراه
% 100	150	% 13,3	20	% 86,7	130	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 08، ص 277).

من خلال الجدول رقم (4-14) نلاحظ أنه لا يوجد أي فرد من أفراد عينة الدراسة حامل لشهادة الدكتوراه، في حين بلغ عدد الأفراد الحاملين لشهادة الماجستير 3 أفراد أي ما نسبته 2 % من إجمالي أفراد العينة - 1,33 % تخص البنوك العمومية و 0,67 % تخص البنوك الخاصة -، أما حملة الماستر فقد بلغ عددهم 21 بنسبة 14 % - منها 8,02 % تخص البنوك العمومية و 5,98 % تخص البنوك الخاصة -، كما بلغ عدد حملة شهادة مهندس 4 أفراد بنسبة 2,7 % - منها 2,03 % تخص البنوك العمومية و 0,67 % تخص البنوك الخاصة، وبلغ عدد أفراد العينة الذين لديهم دبلوم دراسات عليا 20 أي ما نسبته 13,3 % منها 10,67 % تخص البنوك العمومية و 2,66 % تخص البنوك الخاصة.

أما حاملي شهادة الليسانس فقد بلغ عددهم 89 بنسبة 59,6 % - وهي تمثل أكبر نسبة - منها 56,02 % تخص البنوك العمومية و 3,33 % تخص البنوك الخاصة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين لديهم شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي 8 أي ما نسبته 5,3 % كلها تخص البنوك العمومية، وبلغ عدد الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي 5 بنسبة 3,3 % كلها تخص البنوك العمومية، من خلال ما سبق نلاحظ أن معظم إدارات البنوك لديهم شهادات ما عدا 5 أفراد - في البنوك العمومية - لديهم مستوى ثانوي وقد يرجع السبب في ترقية هذه الفئة إلى الخبرة المهنية.

المبحث الرابع: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المبحث تحليل نتائج فقرات وفرضيات الدراسة في المطلب الأول، أما المطلب الثاني فتناول دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العمومية والخاصة العاملة في الجزائر.

المطلب الأول: تحليل نتائج فقرات وفرضيات الدراسة

تناول هذا المطلب تحليل فقرات كل محور من محاور الدراسة على حدة، ومن ثم اختبار الفرضية المتعلقة بكل محور استنادًا إلى مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18، وسنعمد في هذا الجزء من التحليل على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة اختبار t (نظرًا لتحقيق شروط استخدامه في دراستنا) لكل فقرات ومحاور الاستبيان.

حيث يعتبر اختبار t من الاختبارات الإحصائية الشائعة والمهمة والتي تستخدم بشكل واسع من قبل الباحثين لقياس الفروقات المعنوية بين المتوسطات، أي يستخدم الاختبار الاحصائي t لاختبار فرضية تتعلق بالوسط الحسابي ومعلمات النماذج التقديرية، ولغرض الوثوق بهذا الاختبار لا بد من تحقق الشرطان الآتيان:

- يجب أن تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي، ويتم التغاضي عن هذا الشرط إذا كان حجم العينة كبير، فقد وجد من خلال التجربة أن عدم تحقق هذا الشرط لا يؤثر على نتيجة الاختبار بشرط كبر حجم العينة حيث تعتبر العينة كبيرة إذا فاقت 30 مفردة.
- يجب أن تكون العينة عشوائية وقيم مفرداتها لا تعتمد على بعضها.¹

تقوم فروض الدراسة أساسًا على مقارنتها بالوسط الحسابي، وبما أنه تم قياس الفقرات اعتمادًا على مقياس ليكرت الخماسي فإن مجال الموافقة يجب أن يفوق 3,40، وبالتالي يتم صياغة الفرضيات عند مستوى معنوية 5 % كما يلي:

$$H_0: Mean \leq 3,40$$

$$H_1: Mean > 3,40$$

¹ حسين علي نجيب، غالب عوض صالح الرفاعي، تحليل ونمذجة البيانات باستخدام الحاسوب تطبيق شامل للحزمة SPSS، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 257، نقلا عن: لعراف فايزة، مرجع سابق، ص 172.

الفرع الأول: تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثاني

أولاً: تحليل نتائج المحور الثاني

تم تحليل نتائج كل فقرة من فقرات المحور الثاني على حدة من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وهذا بغرض الوقوف على مدى تجنب متخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4-15): نتائج تحليل فقرات المحور الثاني

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
11	1,11377	3,0333	لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات.	1
7	1,00148	3,4800	أفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة.	2
5	1,11506	3,5400	بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا أحتبذ المخاطرة حتى وإن كان من المتوقّع أن ينجم منها عوائد أعلى.	3
8	0,92349	3,4467	كثقي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبُول.	4
6	0,95304	3,5333	أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة.	5
10	1,20997	3,1800	أتجنّب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية.	6
1	0,61760	4,4333	على البنوك الجزائرية أن تعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر.	7
3	1,01347	3,9200	بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر.	8
2	0,91532	3,9667	مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قِبل المستويات الإدارية الأعلى.	9
9	0,87470	3,4000	تتخفّض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة.	10
4	0,87789	3,8333	لتجنب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرةً ومستوى إداري.	11
/	0,4648	3,6151	مجموع المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

يبين لنا الجدول رقم (4-15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني، وسنقوم فيما يأتي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور بترتيبها حسب المتوسط الحسابي:

- أخذت الفقرة رقم 7 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,4333 وانحراف معياري 0,61760، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة جدًا فهي تقع في مجال الموافقة بشدة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أنه على البنوك الجزائرية أن تَعْمَل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المَخاطر.
- في المرتبة الثانية الفقرة رقم 9 بمتوسط حسابي 3,9667 وانحراف معياري 0,91532، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أن مسؤولياتهم في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من المستويات الإدارية الأعلى.
- جاءت الفقرة رقم 9 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,92 وانحراف معياري 1,01347، وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أن بيئة العمل في البنوك العمومية تَحُدُّ من قُدراتهم على الإبداع والابتكار وتحملُ المَخاطر.
- الفقرة رقم 11 أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,8333 وانحراف معياري 0,87789، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أنه لتجنب المَخاطر المالية عليهم مراقبة قرارات من هم أكثر منهم خبرةً ومستوى إداري.
- في المرتبة الخامسة أتت الفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي 3,54 وانحراف معياري 1,11506، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يضعون أهداف يسعون لتحقيقها ولكن بمجرد الوصول إلى الهدف المُحدَّد لا يحبذون المُخاطرة حتى وإن كان من المُتوقع أن ينجم منها عوائد أعلى.
- أخذت الفقرة رقم 5 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,5333 وانحراف معياري 0,95304، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يميلون إلى تأجيل قراراتهم أَمَلًا بتغيُّر درجة تَحْمُل المُخاطرة.
- جاءت الفقرة رقم 2 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,48 وانحراف معياري 1,00148، وهذا ما يدل على أن درجة الموافقة على هذه الفقرة مرتفعة نسبيًا، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يفضلون التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجِدِّية، بدل المُغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة.

- في المرتبة الثامنة أتت الفقرة رقم 4 بمتوسط حسابي 3,4467 وانحراف معياري 0,92349، وهذا ما أن درجة الموافقة مرتفعة نسبيا على هذه الفقرة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يكتفون في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبول.
- أخذت الفقرة رقم 10 المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,40 وانحرافها المعياري 0,87470، وهذا ما يبين أن درجة الموافقة متوسطة على هذه الفقرة، وبالتالي فإنه أراء عينة الدراسة حول انخفاض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمُخاطرة، تقع في مجال الحياد.
- جاءت الفقرة رقم 6 في المرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,18 وانحرافها المعياري 1,20997، وبالتالي فإن درجة الموافقة تقع في مجال الحياد تجاه الفقرة الخاصة بتجنب المُخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع أراء الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية، وهذا ما يدل على تقادي أغلب المستجوبين الإجابة على هذا السؤال والحياد تجاهه.
- وفي المرتبة الحادية عشر جاءت الفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي 3,0333 وانحراف معياري 1,11377، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول أنه ليس لديهم استعداد لتَحُمّل أي نوع من المَخاطر المالية عند اتخاذ القرارات، وبالتالي فمتخذي القرار في البنوك محل الدراسة لم يجيبوا على كرههم للمخاطرة بشكل مباشر إلا أنهم ومن خلال إجاباتهم في باقي الفقرات أكدوا ضمنا كرههم للمخاطرة.
- بصفة عامة بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني 3,6151 وانحرافها المعياري 0,4648، وهذا ما يدل أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة مرتفعة على هذا المحور وأن إجاباتهم تقع في مجال الموافقة.

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

بالنسبة لفرضية المحور الثاني تكون كما يلي:

- الفرضية الصفرية H_0 :** متخذو القرار في البنوك التجارية الجزائرية لا يتجنبون المخاطر المالية.
- الفرضية البديلة H_1 :** متخذو القرار في البنوك التجارية الجزائرية يتجنبون المخاطر المالية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (4-16): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثاني

نتيجة اختبار الفرضية		P-value	t الجدولية	t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
H ₁	H ₀						
قبول	رفض	0,000	1,65514	5,67	0,4648	3,6151	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18 (أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (4-16)، يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوب لهذا المحور 3,6151 وهي تفوق قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي 3,40، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور تقع في مجال الموافقة.

كما أن قيمة اختبار t للمحور الثاني بلغت 5,67 وهي أكبر من t الجدولية والمقدرة بـ: 1,65514، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور دال إحصائياً، ويؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية يتجنبون المخاطر المالية.

الفرع الثاني: تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الثالث

أولاً: تحليل نتائج المحور الثالث

تم تحليل نتائج كل فقرة من فقرات المحور الثالث على حدة من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وهذا بغرض معرفة أثر المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4-17): نتائج تحليل فقرات المحور الثالث

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
1	0,48697	4,2667	وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية.	12
2	0,51052	4,2333	حُصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتي على تحمّل المخاطر المالية.	13
3	0,53766	4,1133	أنا على استعداد لتحمل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة.	14
12	0,84884	3,7600	أعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي.	15
9	0,67850	3,8733	المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة.	16
8	0,81180	3,9267	كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتي على تحمّل المخاطرة.	17
4	0,60130	4,0867	قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة.	18
15	1,05128	3,2867	كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّباً للمخاطرة.	19
13	0,93073	3,4467	في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أأخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي.	20
6	0,63401	3,9733	أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّباً للمخاطرة.	21
7	0,77615	3,9600	تُكمن قيمة المعلومات في مدى قدرتها على التقليل من درجة المخاطرة .	22
14	0,92262	3,4333	جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المخاطرة .	23
11	0,81444	3,7667	يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة.	24
5	0,66018	3,9800	في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة.	25
10	0,74067	3,7800	أسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة.	26
/	0,3086	3,8590	مجموع المحور الثالث	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

يبين لنا الجدول رقم (4-17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث، وسنقوم فيما يأتي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور بترتيبها حسب المتوسط الحسابي:

- احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,2667 وانحراف معياري 0,48697، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة جداً فهي تقع في مجال الموافقة بشدة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أن وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتهم على تحمل المخاطر المالية.

- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي 4,2333 وانحراف معياري 0,51052، وهذا ما يدل أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة جدا كذلك، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أن حصولهم على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتهم على تحمّل المخاطر المالية.
- جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,1133 وانحراف معياري 0,53766، وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة مرتفعة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أنهم على استعداد لتحمّل المخاطر إذا كان بحوزتهم معلومات شاملة ودقيقة.
- الفقرة رقم 18 أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,0867 وانحراف معياري 0,60130، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أن قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحمّلهم للمخاطرة.
- احتلت الفقرة رقم 25 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,98 وانحراف معياري 0,66018، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يسعون للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة، في حالة القرارات غير الروتينية.
- أخذت الفقرة رقم 21 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,9733 وانحراف معياري 0,63401، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يسعون دائما للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّبا للمخاطرة.
- جاءت الفقرة رقم 22 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,96 وانحراف معياري 0,77615، وهذا ما يدل على أن درجة الموافقة على هذه الفقرة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أن قيمة المعلومات تكمن في مدى قدرتها على التقليل من درجة المخاطرة.
- في المرتبة الثامنة أتت الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي 3,9267 وانحراف معياري 0,8118، وهذا ما أن درجة الموافقة مرتفعة على هذه الفقرة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أنه كلما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتهم على تحمّل المخاطرة.

- احتلت الفقرة رقم 16 المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها 3,8733 وانحرافها المعياري 0,67850، وهذا ما يبين أن درجة الموافقة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإنه أفراد عينة الدراسة يرون أن المعلومات غير الرسمية تؤثر على درجة تحمّل المخاطرة.
- جاءت الفقرة رقم 26 في المرتبة العاشرة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,78 وانحرافها المعياري 0,74067، وبالتالي فإن درجة الموافقة مرتفعة تجاه هذه الفقرة، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يسعون للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة.
- وفي المرتبة الحادية عشر جاءت الفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي 3,7667 وانحراف معياري 0,81444، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أن أسلوبهم في تحليل ومعالجة المعلومات يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة.
- أخذت الفقرة رقم 15 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري 0,84884، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة مرتفعة، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يعتمدون على المعلومات الرسمية وغير الرسمية عند اتخاذ قراراتهم.
- جاءت الفقرة رقم 20 في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 3,4467 وانحراف معياري 0,93073، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة مرتفعة نسبياً حيث أنها قريبة من مجال الحياد، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، يتخذون القرار اعتماداً على حكمهم الشخصي وخبرتهم.
- في المرتبة الرابعة عشر جاءت الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي 3,4333 وانحراف معياري 0,92262، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة مرتفعة نسبياً حيث أنها قريبة من مجال الحياد، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أن جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاههم نحو المخاطرة.
- وأخذت المرتبة الخامسة عشر الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 3,2867 وانحراف معياري 1,05128، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول أن كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بهم إلى تأجيل قراراتهم تجنباً للمخاطرة.

وبصفة عامة فإن جميع فقرات المحور الثالث بلغ متوسطها الحسابي 3,8590 وانحرافها المعياري 0,3086، وهذا ما يدل أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور مرتفعة وأن إجاباتهم تقع في مجال الموافقة.

ثانيا: اختبار فرضية المتعلقة بالمحور الثالث

بالنسبة لفرضية المحور الثالث تكون كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : ليس للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية البديلة H_1 : للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (4-18): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الثالث

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	P-value	نتيجة اختبار الفرضية	
						H_1	H_0
نتائج المحور الثالث	3,8590	0,3086	18,21	1,65514	0,000	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18

(أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (4-18)، يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوب لهذا المحور 3,8590 وهي تفوق قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي 3,40، مما يدل على أن إجابات هذا المحور تقع في مجال الموافقة.

كما أن قيمة اختبار t للمحور الثالث بلغت 18,21 وهي أكبر بكثير من t الجدولية والمقدرة بـ: 1,65514، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور دال إحصائيا، ويؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرع الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الرابع

أولاً: تحليل نتائج المحور الرابع

تم تحليل نتائج كل فقرة من فقرات المحور الرابع على حدة من خلال المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، وهذا بغرض معرفة أثر نمط متخذ القرار على اتجاهاته نحو المخاطر المالية في البنوك محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4-19): نتائج تحليل فقرات المحور الرابع

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
9	0,81674	3,4733	27. أُبْحَثَ عن أي فرصة لاستثمارها، وأُستعد لمُواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها.
5	0,72858	3,7067	28. أُعْتَمِدَ على خبرتي وتقييمي الشخصي لِتَجَنُّبِ أو مُواجهة المَخاطر المالية أَكْثَرَ مِنَ الاعتماد على الأساليب الكَمّية.
7	0,79697	3,6800	29. عندما أرى أَنَّ خبرتي وتَجربتي غير كافية لحلّ المُشكلة، أَتَجَنَّبُ اتّخاذ القرار.
13	0,95886	2,6733	30. أُعْتَمِدَ على الحَدس والتّخمين في اتخاذ القرارات.
14	0,88439	2,5800	31. للحَدس والتّخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.
1	0,65196	4,0667	32. لا أُحبذ الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات.
2	0,66652	3,9267	33. للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.
3	0,73216	3,9133	34. أُسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار.
4	0,81838	3,7267	35. أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني.
8	0,85465	3,6333	36. أَتخذُ قراري بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة.
11	1,01258	3,1467	37. أُسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة.
12	0,95184	3,0067	38. أُعْتَمِدَ على مبدأ الغاية تُبرّر الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتَحقيق أهدافي.
10	0,83535	3,3467	39. تُؤثّر علاقتي الاجتماعية على القرارات التي أَتخذها.
6	0,98137	3,7000	40. أخياناً أَضطرّ للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كأن أَتَبَنّى سياسة مُعينة بالرغم من أَنَّها أثبتت فشلها (بغرض شراء السّلم الاجتماعي).
/	0,3732	3,4649	مجموع المحور الرابع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

يبين لنا الجدول رقم (4-19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع، وسنقوم فيما يأتي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور بترتيبها حسب المتوسط الحسابي، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل الفقرات وفقا لنمط متخذ القرار الذي تدرج تحته:

1. تحليل الفقرات بترتيبها حسب المتوسط الحسابي:

■ احتلت الفقرة رقم 32 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,0667 وانحراف معياري 0,65196، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة لا يحبذون الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات.

■ في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 33 بمتوسط حسابي 3,9267 وانحراف معياري 0,66652، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يرون أنه للغموض في المعلومات أثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية.

■ جاءت الفقرة رقم 34 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,9133 وانحراف معياري 0,73216، وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة مرتفعة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يسعون للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار.

■ الفقرة رقم 35 أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,7267 وانحراف معياري 0,81838، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني.

■ احتلت الفقرة رقم 28 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,7067 وانحراف معياري 0,72858، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يعتمدون على خبرتهم وتقييمهم الشخصي لتجنب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية.

- أخذت الفقرة رقم 40 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,700 وانحراف معياري 0,98137، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يضطرون أحياناً للمخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كتنبّي سياسة مُعينة بالرغم من أنّها أثبتت فشلها (بغرض شراء السّلم الاجتماعي).
- جاءت الفقرة رقم 29 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,6800 وانحراف معياري 0,79697، وهذا ما يدل على أن درجة الموافقة على هذه الفقرة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يفضلون تجنب اتخاذ القرار عندما يرون أنّ خبرتهم وتجربتهم غير كافية لحلّ المشكلة.
- في المرتبة الثامنة أتت الفقرة رقم 36 بمتوسط حسابي 3,6333 وانحراف معياري 0,85465، وهذا ما يدل على أن درجة الموافقة مرتفعة على هذه الفقرة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يتخذون قراراتهم بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة.
- احتلت الفقرة رقم 27 المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,4733 وانحرافها المعياري 0,81674، للإشارة فإنه تم قلب أوزان الموافقة بالنسبة لهذه العبارة نظراً لكونها عكس اتجاه العبارات الموجودة معها - من حيث المواجهة والتجنب - حيث تم إدراجها عمداً للتأكد من إجابات أفراد العينة، وبالتالي فإن درجة الموافقة ضعيفة على هذه الفقرة، فهي تقع في مجال عدم الموافقة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لا يوافقون على الفقرة المتعلقة بـ: البحث عن أي فرصة لاستثمارها، والاستعداد لمواجهة ما يتوقعونه من مخاطر ناجمة عنها، وهذا ما يؤكد أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة متجنبون للمخاطرة.
- وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم 39 بمتوسط حسابي 3,3467 وانحراف معياري 0,83535، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول تأثير علاقاتهم الاجتماعية على القرارات التي يتخذونها.
- جاءت الفقرة رقم 37 في المرتبة الحادية عشر حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,1467 وانحرافها المعياري 1,01258، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول السعي للوصول إلى الأهداف بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة.

■ أخذت الفقرة رقم 38 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,0067 وانحراف معياري 0,95184، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول اعتمادهم على مبدأ الغاية تُبرّر الوسيلة عند اتخاذهم القرارات وتحقيق الأهداف.

■ جاءت الفقرة رقم 30 في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2,6733 وانحراف معياري 0,95886، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة ضعيفة وتقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون في المتوسط حول العبارة المتعلقة ب: الاعتماد على الحدس والتّخمين في اتخاذ القرارات.

■ وفي المرتبة الرابعة عشر جاءت الفقرة رقم 31 بمتوسط حسابي 2,5800 وانحراف معياري 0,88439، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة ضعيفة وتقع في مجال عدم الموافقة وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة غير موافقون في المتوسط على أن للحدس والتّخمين أثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية.

وبصفة عامة فإن جميع فقرات المحور الرابع بلغ متوسطها الحسابي 3,4696 وانحرافها المعياري 0,3732، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور مرتفعة وأن إجاباتهم تقع في مجال الموافقة.

2. تحليل الفقرات وفقا لنمط متخذ القرار الذي تندرج تحته:

■ بالنسبة للفقرات 27، 28 و 29 والمتعلقة بأنماط متخذي القرار من حيث التجنب والمواجهة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاثة يفوق 3,40 وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة من النوع الذي يحاول تجنب مواجهة المشكلة، وهذا ما يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة ويجعلهم من النوع المتجنب للمخاطرة.

■ بالنسبة للفقرات 30، 31، 32 و 33، المتعلقة بأنماط متخذي القرار من حيث الأبعاد الأفقية والعمودية ويستند هذا التقسيم إلى نوعين من الأبعاد في عملية اتخاذ القرار، هاذين البعدين يمكن التعبير عنهما بمحورين أحدهما أفقي ويعبر عن العقلانية والحدس والتخمين والثاني عمودي ويعبر عن مستوى السماح بالغموض في المعلومات، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرة 30 يقع في مجال الحياد والمتوسط الحسابي للفقرة 31 يقع في مجال عدم الموافقة وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لا يعتمدون في قراراتهم على الحدس والتخمين كما أن هذا الأخير لا يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة.

أما المتوسط الحسابي للفترتين 32 و 33 فيقع في مجال الموافقة وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة لا يحبذون الغموض في المعلومات، كما أن لهذا الأخير أثر على اتجاههم نحو المخاطرة وبما أنهم لا يحبذون الغموض فإن أثره سيكون سلبي على الاتجاه نحو المخاطر مما يجعلهم يتجنبونها، وبالتالي فإن متخذ القرار في البنوك التجارية من النمط الاتجاهي حيث يميلون إلى الطريقة العقلانية في التفكير ويعملون في ظل مستوى منخفض من الغموض في المعلومات.

■ بالنسبة للفقرات 34، 35 و 36 والمتعلقة بتصنيف متخذي القرار حسب نمط التفكير حيث يعتمد هذا التصنيف على بعدي درجة التركيز وكمية المعلومات المستخدمة، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث يقع في مجال الموافقة، وبالتالي فمتخذي القرار في البنوك محل الدراسة من النمط التكاملية حيث يميلون للحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة، إضافة إلى فهم معاني متعددة من المعلومات المتوفرة لديهم.

■ بالنسبة للفترتين 37 و 38 والمتعلقة بأنماط متخذي القرار من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم، وفقا لهذا التقسيم تم التركيز على النمط الميكافيلي، ووجدنا أن المتوسط الحسابي للفترتين يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن محايدون تجاه العبارتين المتعلقتين بأن الغاية تبرر الوسيلة وأنهم يسعون للوصول إلى أهدافهم مهما كانت درجة المخاطرة، ويمكن أن يرجع السبب في ذلك إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة فضلوا عدم الإجابة على هاتين الفقرتين من خلال اختيار موقف الحياد.

■ بالنسبة للفترتين 39 و 40 والمتعلقة بالتأثر بالجانب الاجتماعي والسياسي نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة 39 يقع في مجال الحياد وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة التزموا الحياد تجاه الفقرة المتعلقة بتأثر العلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرارات، أما المتوسط الحسابي للفقرة 40 فيقع في مجال الموافقة وهذا ما يدل أن للقرارات السياسية أثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة.

ثانيا: اختبار فرضية المتعلقة بالمحور الرابع

بالنسبة لفرضية المحور الرابع تكون كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : ليس لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية البديلة H_1 : لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (4-20): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الرابع

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	P-value	نتيجة اختبار الفرضية	
						H ₁	H ₀
نتائج المحور الرابع	3,4696	0,3732	2,28	1,65514	0,012	قبول	رفض

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18

(أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (4-20)، يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوب لهذا المحور 3,4696 وهي تفوق قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي 3,40، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور تقع في مجال الموافقة.

كما أن قيمة اختبار t للمحور الرابع بلغت 2,28 وهي أكبر من t الجدولية والمقدرة بـ: 1,65514، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,012 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور دال إحصائياً، ويؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرع الرابع: تحليل نتائج واختبار فرضية المحور الخامس

أولاً: تحليل نتائج المحور الخامس

تم تحليل نتائج كل فقرة من فقرات المحور الخامس على حدة من خلال المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وهذا بغرض معرفة أثر التحيزات السلوكية على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك محل الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتائج التحليل:

جدول رقم (4-21): نتائج تحليل فقرات المحور الخامس

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	0,62376	3,9867	41. أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة.
9	1,17285	3,4400	42. أعتد في توجهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، ومواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة.
3	0,98271	3,9733	43. أميل إلى بدائل جربتتها سابقا عوضا عن اختبار بدائل جديدة.
12	0,99216	3,0467	44. أأخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لدي قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال.
7	0,96026	3,4733	45. أنا مقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدة، ولا أغير آرائي بسهولة.
4	0,64159	3,9333	46. غالبا ما تساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المستمرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه.
13	1,14351	2,8333	47. تؤدي بي الانفعالات النفسية والذراعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أقتنع بها.
1	0,59015	4,3067	48. أفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال.
6	0,91532	3,5667	49. سأختار المشروع (A) بدلا من المشروع (B) إذا كان: - المشروع (A) ربح مؤكد ب 24000 دج. - المشروع (B) 25% لربح 100000 دج، و 75% لعدم ربح أي شيء.
10	0,99944	3,4333	50. سأختار المشروع (D) بدلا من المشروع (C) إذا كان: - المشروع (C) خسارة مؤكدة ب 75000 دج. - المشروع (D) احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء.
8	1,07151	3,4467	51. عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن المخاطر الناجمة عنها.
11	1,12534	3,4267	52. أسأل نفسي سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر.
5	0,98435	3,5867	53. من الضروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مژودية وأمنأ من ابتكار وتطوير مهارات جديدة.
/	0,4247	3,5737	مجموع المحور الخامس

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادأ على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

يبين لنا الجدول رقم (4-21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الخامس، وسنقوم فيما يأتي بتحليل كل فقرة من فقرات المحور بترتيبها حسب المتوسط الحسابي، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل الفقرات وفقاً لنوع التحيز الذي تدرج تحته:

1. تحليل الفقرات بترتيبها حسب المتوسط الحسابي:

- احتلت الفقرة رقم 48 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,3067 وانحراف معياري 0,59015، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة جداً فهي تقع في مجال الموافقة بشدة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يفضلون عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال.
- في المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم 41 بمتوسط حسابي 3,9867 وانحراف معياري 0,62376، وهذا ما يدل على أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يستخدمون خبرتهم وجهودهم العملية السابقة لمواجهة المخاطرة.
- جاءت الفقرة رقم 43 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,9733 وانحراف معياري 0,98271، وهذا ما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة بدرجة مرتفعة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة يميلون إلى بدائل جربوها سابقاً عوضاً عن اختبار بدائل جديدة.
- الفقرة رقم 46 أخذت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3,9333 وانحراف معياري 0,64159، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أنه غالباً ما تساهم قراراتهم في تحقيق الأهداف المُسطرة، وتحسين صورة البنك الذي يعملون فيه.
- احتلت الفقرة رقم 53 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3,5867 وانحراف معياري 0,98435، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أنه من الضروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مَرْدُودية وأمناً من ابتكار وتطوير مهارات جديدة.

- أخذت الفقرة رقم 49 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,5667 وانحراف معياري 0,91532، وهذا ما يبين موافقة أفراد العينة بدرجة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة فضلوا اختيار المشروع (A) الذي يحقق ربح مؤكد ب 24000 دج، بدلا من المشروع (B) الذي يمثل احتمال تحقيق ربح 100000 دج بنسبة 25%، واحتمال 75% لعدم ربح أي شيء.
- جاءت الفقرة رقم 45 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,4733 وانحراف معياري 0,96026، وهذا ما يدل على أن درجة الموافقة على هذه الفقرة مرتفعة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة مُقنعون بأفكارهم الشخصية ويدافعون عنها بشدة، ولا يغيرون آرائهم بسهولة.
- في المرتبة الثامنة أتت الفقرة رقم 51 بمتوسط حسابي 3,4467 وانحراف معياري 1,07151، وهذا ما أن درجة الموافقة مرتفعة على هذه الفقرة فهي تقع في مجال الموافقة، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يرون أنه عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مساهمة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغير النظر عن المخاطر الناجمة عنها.
- احتلت الفقرة رقم 46 المرتبة التاسعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,4400 وانحرافها المعياري 1,17285، وهذا ما يبين أن درجة الموافقة مرتفعة على هذه الفقرة، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة يعتمدون في توجُّههم نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، ويواجهون المشكلة المتكررة بنفس الطريقة.
- وفي المرتبة العاشرة جاءت الفقرة رقم 50 بمتوسط حسابي 3,4333 وانحراف معياري 0,99944، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة مرتفعة وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة فضلوا اختيار المشروع (D) بدلا من المشروع (C) حيث أن: المشروع (C) يحقق خسارة مؤكدة بـ: 75000 دج، أما المشروع (D) فهناك احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء.
- جاءت الفقرة رقم 52 في المرتبة الحادية عشر حيث بلغ متوسطها الحسابي 3,4267 وانحرافها المعياري 1,12534، وبالتالي فإن درجة الموافقة مرتفعة تجاه هذه الفقرة، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك محل الدراسة يسلكون نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر.
- أخذت الفقرة رقم 44 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3,0467 وانحراف معياري 0,99216، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أراء أفراد عينة الدراسة

كانت محايدة في المتوسط حول اتخاذهم القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأن لديهم قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال.

- جاءت الفقرة رقم 47 في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2,8333 وانحراف معياري 1,14351، أي أن درجة الموافقة تجاه هذه الفقرة تقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن آراء أفراد عينة الدراسة كانت محايدة في المتوسط حول أن الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها.

بصفة عامة يبين أن جميع فقرات المحور الخامس بلغ متوسطها الحسابي 3,5737 وانحرافها المعياري 0,4247، وهذا ما يدل أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور مرتفعة وأن إجاباتهم تقع في مجال الموافقة.

2. تحليل الفقرات وفقا لنوع التحيز الذي تندرج تحته:

- بالنسبة للفقرات 41، 42 و 43 والمتعلقة بالاستدلالات المعرفية نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاثة يفوق 3,40 وبالتالي فإن الاستدلالات المعرفية تؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.
- بالنسبة للفقرات 44، 45 و 46 والمتعلقة بالثقة المفرطة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرتين 45 و 46 يفوق 3,40 وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بثقة مفرطة إلا أن المتوسط الحسابي للفقرة 44 والتي تقيس أثر الثقة المفرطة على الاتجاه نحو المخاطرة يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون تجاه هذا الأثر.
- بالنسبة للفقرتين 47 و 48 والمتعلقة بالانفعالات نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة 48 يفوق 4,20 وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يفضلون وبشدة عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، في حين أن المتوسط الحسابي للفقرة 47 يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون تجاه أن الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها، أو أن أغلبهم فضل عدم الإجابة على هذه الفقرة من خلال اختيار موقف الحياد.
- بالنسبة للفقرتين 49 و 50 والمتعلقة بكره الخسارة نجد أن المتوسط الحسابي للفقرتين يقع في مجال الموافقة، نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة اختاروا المشروع (A) في الفقرة 49 والذي يتفق مع تجنب المخاطرة ومع ذلك اختاروا المشروع (D) في الفقرة 50 والذي يتفق مع السعي وراء المخاطرة وبالتالي

فإنهم يتجنبون المخاطرة في مجال الربح ويسعون وراء المخاطرة في مجال الخسارة وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يكرهون الخسارة وأن كره الخسارة يؤثر على الاتجاه نحو المخاطرة.

- بالنسبة للفقرات 51، 52 و 53 والمتعلقة بسلوك القطيع نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاثة يفوق 3,40 وبالتالي فإن سلوك القطيع يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الخامس

بالنسبة لفرضية المحور الخامس تكون كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : ليس للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الفرضية البديلة H_1 : للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية:

جدول رقم (4-22): نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بالمحور الخامس

نتيجة اختبار الفرضية		P-value	t الجدولية	t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيان
H_1	H_0						
قبول	رفض	0,000	1,65514	5,01	0,4247	3,5737	نتائج المحور الخامس

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18

(أنظر الملحق رقم 09، ص 281).

من خلال النتائج المتحصل عليها والمبينة في الجدول رقم (4-22)، يتضح لنا أن قيمة المتوسط الحسابي المحسوب لهذا المحور 3,5737 وهي تفوق قيمة المتوسط الحسابي الافتراضي 3,40، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول هذا المحور تقع في مجال الموافقة.

كما أن قيمة اختبار t للمحور الخامس بلغت 5,01 وهي أكبر من t الجدولية والمقدرة بـ: 1,65514، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور دال إحصائياً، ويؤكد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

المطلب الثاني: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العمومية والبنوك التجارية الخاصة

نتناول في هذا المطلب دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة محل الدراسة، من خلال أكبر المتوسطات الحسابية وأقلها لكل محور من محاور الدراسة.

الفرع الأول: مقارنة البنوك العمومية بالبنوك الخاصة فيما يخص المحور الثاني

أولاً: الجدول رقم (4-23) يقارن بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة فيما يخص المحور الثاني المتعلق بمدى تجنب متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية للمخاطر المالية:

جدول رقم (4-23): مقارنة نتائج المحور الثاني بين البنوك العمومية والخاصة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	p-value	
3,6629	0,4256	7,04	1,65675	0,000	البنوك العمومية
3,304	0,589	- 0,73	1,72913	0,763	البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات ب برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18 (أنظر الملحق رقم 10، ص 284 والملحق رقم 11، ص 288).

من الجدول رقم (4-23) نجد أن البنوك العمومية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,6629، وانحراف معياري 0,4256 أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,304، وانحراف معياري 0,589، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية يوافقون على فقرات المحور الثاني وبالتالي فهُم من النوع المتجنب للمخاطرة، في حين تقع إجابات متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة في مجال الحياد وبالتالي فهُم لا يتجنبون المخاطرة، هذا من جهة.

من جهة أخرى نلاحظ أنه بالنسبة للبنوك العمومية قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور - بالنسبة للبنوك العمومية محل الدراسة - دال إحصائياً ويؤكد على أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 % ويؤكد أن متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة يتجنبون المخاطر المالية، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فنجد أن قيمة t المحسوبة أقل من t الجدولية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,763 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور - بالنسبة للبنوك الخاصة محل الدراسة - غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، ويؤكد أن متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة لا يتجنبون المخاطر المالية.

ثانياً: الجدول رقم (4-24) يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثاني بالنسبة للبنوك العمومية وبالنسبة للبنوك الخاصة:

جدول رقم (4-24): مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الثاني بين البنوك العمومية والخاصة

رقم الفقرة	العبارة	البنوك العمومية		البنوك الخاصة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات.	3,0308	1,10628	3,0500	1,19097
2	أفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة.	3,5846	0,94651	2,8000	1,10501
3	بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا أحتبّز المخاطرة حتى وإن كان من المتوقّع أن ينجم منها عوائد أعلى.	3,6462	1,07733	2,8500	1,13671
4	أكتفي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبُول.	3,5462	0,86366	2,8000	1,05631
5	أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة.	3,5615	0,93181	3,3500	1,08942
6	أتجنّب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع رأي الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية.	3,1769	1,22926	3,2000	1,10501
7	على البنوك الجزائرية أن تعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر.	4,4538	0,58550	4,3000	0,80131
8	بيئة العمل في البنوك العمومية تَحُدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر.	4,0077	1,02296	3,3500	0,74516
9	مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قِبل المستويات الإدارية الأعلى.	4,0308	0,87105	3,5500	1,09904
10	تتخفّض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة.	3,4000	0,85906	3,4000	0,99472
11	لتجنب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرةً ومستوى إداري.	3,8538	0,88143	3,7000	0,86450

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 10، ص 284 والملحق رقم 11، ص 288).

من خلال الجدول رقم (4-24) نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية بالنسبة للبنوك العمومية هي للفقرة رقم 7 بمتوسط حسابي 4,4538 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية يوافقون بشدة حول أنه على البنوك الجزائرية أن تَعْمَل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المَخاطر، وجاءت الفقرات رقم 9، 8، 11، 3، 2، 5، 4 في مجال الموافقة بمتوسطات حسابية على التوالي: 4,0308، 4,0077، 3,8538، 3,6462، 3,5846، 3,5615، 3,5462 وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية محل الدراسة يوافقون على أن مسؤولياتهم في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قِبل المستويات الإدارية الأعلى، وأن بيئة العمل في البنوك العمومية تُحَدُّ من قُدرتهم على الإبداع والابتكار وتحمل المَخاطر، إضافة إلى أنهم يراقبون قرارات من هم أكثر منهم خبرةً ومستوى إداري لتجنب المَخاطر المالية، كما أنهم بمجرد الوصول إلى الهدف المُحدّد لا يحبذون المُخاطرة حتى وإن كان من المُتوقع أن ينجم منها عوائد أعلى، وأنهم يفضلون التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجِدِّية، بدل المُغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة، ويميلون إلى تأجيل قراراتهم أَمَلًا بتغيُّر درجة تحمُّل المُخاطرة، ويكتفون في كثير من الحالات بتحقيق عائد مُقبول.

وجاءت الفقرات 10، 6 و 1 في مجال الحياد بمتوسطات حسابية على التوالي 3,4000، 3,1769 و 3,0308 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة التزموا الحياد حول الفقرات المتعلقة ب: انخفاض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة كلما ازداد مستوى قبوله للمُخاطرة، وتجنُّب المُخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرؤساء أو مَصْلَحَتِهِم الذاتية، وعدم استعدادهم لتَحْمُل أي نوع من المَخاطر المالية عند اتخاذ القرارات. في حين لم تأتي حتى فقرة في مجال عدم الموافقة.

أما فيما يخص البنوك الخاصة فنلاحظ أن أكبر متوسط حسابي كان للفقرة 7 كذلك حيث بلغ 4,3000 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة يوافقون بشدة كذلك حول أنه على البنوك الجزائرية أن تَعْمَل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المَخاطر، وجاءت الفقرة رقم 11، والفقرة رقم 9 في مجال الموافقة بمتوسطات حسابية على التوالي: 3,70 و 3,55 وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة محل الدراسة يوافقون على أنهم يراقبون قرارات من هم أكثر منهم خبرةً ومستوى إداري لتجنب المَخاطر المالية، كما يوافقون على أن مسؤولياتهم في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قبل المستويات الإدارية الأعلى، وجاءت ستة فقرات في مجال الحياد وهي الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي 3,40، والفقرة رقم 5 والفقرة رقم 8 بمتوسط حسابي 3,35، والفقرة رقم 6 بمتوسط حسابي 3,20، والفقرة رقم 1 بمتوسط حسابي 3,05، والفقرة رقم 3 بمتوسط حسابي 2,8500، والفقرتين رقم 2 ورقم 4 بمتوسط حسابي 2,80.

تدل الفقرة أعلاه أن متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة التزموا الحياد حول الفقرات المتعلقة ب: انخفاض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة كلما ازداد مستوى قبوله للمُخاطرة، والميل إلى تأجيل القرارات أملاً بتغيّر درجة تحمّل المُخاطرة، وبيئة العمل في البنوك العمومية تُحُدّ من القُدرة على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر، وتجنّب المُخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية، وعدم الاستعداد لتحمل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات، وكذا عدم تحبّيز المخاطرة بمجرد الوصول إلى الهدف المُحدّد حتى وإن كان من المُتوقع أن ينجم منها عوائد أعلى، والاكتفاء في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبُول، وتفضيل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجِدّية بدل المُغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة. في حين لم تأتي حتى فقرة في مجال عدم الموافقة.

الفرع الثاني: مقارنة البنوك العمومية بالبنوك الخاصة فيما يخص المحور الثالث

أولاً: الجدول رقم (4-25) يقارن بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة فيما يخص المحور الثالث المتعلق بأثر المعلومات على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية:

جدول رقم (4-25): مقارنة نتائج المحور الثالث بين البنوك العمومية والخاصة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	p-value	
3,8738	0,3114	17,35	1,65675	0,000	البنوك العمومية
3,7625	0,2781	5,83	1,72913	0,000	البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18 (أنظر الملحق رقم 10، ص

284 والملحق رقم 11، ص 288).

من خلال الجدول رقم (4-25) نجد أن المتوسط الحسابي للبنوك العمومية والبنوك الخاصة

متقارب ويقع في مجال الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبنوك العمومية 3,8738، وبلغ انحرافها

المعياري 0,3114، كما بلغ المتوسط الحسابي للبنوك الخاصة 3,7625، وبلغ انحرافها المعياري

0,2781، وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة بصفة عامة يوافقون على فقرات هذا المحور، هذا من جهة.

من جهة أخرى نلاحظ أن قيم t المحسوبة أكبر من t الجدولية سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو

الخاصة، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة

0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور دال إحصائياً ويؤكد على أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد

العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، ويؤكد أن للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار

نحو المخاطر المالية سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو البنوك الخاصة محل الدراسة.

ثانياً: الجدول رقم (4-26) يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الثالث بالنسبة للبنوك العمومية وبالنسبة للبنوك الخاصة:

جدول رقم (4-26): مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الثالث بين البنوك العمومية والخاصة

رقم الفقرة	العبارة	البنوك العمومية		البنوك الخاصة	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
12	وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية.	4,2615	0,47502	4,3000	0,57124
13	حُصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قُدرتي على تحمّل المخاطر المالية.	4,2769	0,51362	3,9500	0,39403
14	أنا على استعداد لتحمل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة.	4,1308	0,53394	4,0000	0,56195
15	أعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي.	3,7308	0,86972	3,9500	0,68633
16	المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحملي للمُخاطرة.	3,9154	0,67093	3,6000	0,68056
17	كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المُراد اتخاذه زادت قُدرتي على تحمّل المُخاطرة.	3,9538	0,78614	3,7500	0,96655
18	قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحملي للمُخاطرة.	4,1154	0,57915	3,9000	0,71818
19	كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّبا للمُخاطرة.	3,3308	1,02970	3,0000	1,16980
20	في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أأخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي.	3,4846	0,90848	3,2000	1,05631
21	أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّبا للمُخاطرة.	3,9769	0,62834	3,9500	0,68633
22	تُكمن قيمة المعلومات في مدى قُدرتها على التقليل من درجة المُخاطرة.	3,9923	0,76245	3,7500	0,85070
23	جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المُخاطرة.	3,4000	0,93676	3,6500	0,81273
24	يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة.	3,7615	0,83345	3,8000	0,69585
25	في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة.	3,9923	0,67624	3,9000	0,55251
26	أسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة.	3,7846	0,72587	3,7500	0,85070

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 10، ص 284 والملحق رقم 11، ص 288).

من خلال الجدول رقم (4-26) نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية بالنسبة للبنوك العمومية يتعلق بالفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي 4,2769 والفقرة رقم 12 بمتوسط حسابي 4,2615 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة يوافقون بشدة حول أن حصولهم على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتهم على تحمّل المخاطر المالية، وأن وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتهم على تحمل المخاطر المالية. أما في مجال الموافقة فجاءت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي 4,1308، والفقرة رقم 18 بمتوسط حسابي 4,1154، والفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي 3,9923، وكذلك الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي 3,9923، والفقرة رقم 21 بمتوسط حسابي 3,9769، والفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي 3,9538، والفقرة رقم 16 بمتوسط حسابي 3,9154، والفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي 3,7846، والفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي 3,7615، والفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي 3,7308، والفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي 3,4846.

تدل الفقرة أعلاه على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية يوافقون على أنهم على استعداد لتحمّل المخاطر إذا كان بحوزتهم معلومات شاملة ودقيقة، وأن قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحمّلهم للمخاطرة، إضافة إلى أن قيمة المعلومات تكمن في مدى قدرتها على التقليل من درجة المخاطرة، كما أنهم في حالة القرارات غير الروتينية يسعون للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة، وأنهم يسعون دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّباً للمخاطرة، ويرون أنه كلما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتهم على تحمّل المخاطرة، وأن المعلومات غير الرسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحمّلهم للمخاطرة، ويسعون كذلك للوصول إلى عائد مرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة، ويرون أن أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة، ويعتمدون على المعلومات الرسمية وغير الرسمية عند اتخاذ قراراتهم، ويعتمدون في اتخاذ القرار على حكمهم الشخصي وخبرتهم في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار.

أما في مجال الحياد فنجد الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي 3,40، والفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 3,3308، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة التزاموا الحياد حول الفقرات المتعلقة ب: أن جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاههم نحو المخاطرة، وأن كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بهم إلى تأجيل قراراتهم تجنّباً للمخاطرة. في حين لم تأتي حتى فقرة في مجال عدم الموافقة.

أما فيما يخص البنوك الخاصة محل الدراسة فنلاحظ أن أكبر متوسط حسابي كان للفقرة 12 حيث بلغ 4,30 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة يوافقون بشدة حول أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتهم على تحمل المخاطر المالية، وفي مجال الموافقة

جاءت الفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي 4,00، وال فقرات رقم 13، 15 و 21 بمتوسطات حسابية متساوية قدرت بـ: 3,9500، والفقرات رقم 18 و 25 بمتوسطات حسابية متساوية كذلك بلغت 3,90، والفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي 3,80، والفقرات 17، 22 و 26 بمتوسطات حسابية متساوية ومساوية لـ: 3,75، والفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي 3,65، والفقرة رقم 16 بمتوسط حسابي 3,60.

من خلال الفقرة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة يوافقون على أنهم مستعدون لتحمل المخاطر إذا كان بحوزتهم معلومات شاملة ودقيقة، وأن حصولهم على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتهم على تحمل المخاطر المالية، وأنهم يعتمدون على المعلومات الرسمية وغير الرسمية عند اتخاذ قراراتهم، ويسعون دائما للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنباً للمخاطرة، وأن قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحملهم للمخاطرة هذا من جهة.

من جهة ثانية يسعون للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة في حالة القرارات غير الروتينية، وأن أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة، وأن زيادة كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه تزيد من قدرتهم على تحمل المخاطرة، وأن قيمة المعلومات تكمن في مدى قدرتها على التقليل من درجة المخاطرة، كما أنهم يسعون للوصول إلى عائد مرضي اعتمادا على المعلومات المتاحة، وأن جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاههم نحو المخاطرة، وأن المعلومات غير الرسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحملهم للمخاطرة. في حين جاءت فقرتان في مجال الحياد وهي الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي 3,20، والفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي 3,00، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة التزموا الحياد حول الفقرات المتعلقة بـ: اتخاذ القرار اعتماداً على الحكم الشخصي والخبرة في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، وكثرة المعلومات حول موضوع القرار تؤدي بهم إلى تأجيل القرارات تجنباً للمخاطرة. في حين لم تأتي حتى فقرة في مجال عدم الموافقة.

الفرع الثالث: مقارنة البنوك العمومية بالبنوك الخاصة فيما يخص المحور الرابع

أولاً: الجدول رقم (4-27) يقارن بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة فيما يخص المحور الرابع المتعلق بأثر نمط متخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية:

جدول رقم (4-27): مقارنة نتائج المحور الرابع بين البنوك العمومية والخاصة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	p-value	
3,5298	0,3505	4,22	1,65675	0,000	البنوك العمومية
3,0785	0,2697	- 5,33	1,72913	1,000	البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18 (أنظر الملحق رقم 10، ص 284 والملحق رقم 11، ص 288).

من خلال الجدول رقم (4-27) نجد أن البنوك العمومية جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,5298، وانحراف معياري 0,3505 أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,0785، وانحراف معياري 0,2697، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية يوافقون على فقرات المحور الرابع، في حين تقع إجابات متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة في مجال الحياد، هذا من جهة.

من جهة أخرى نلاحظ أنه بالنسبة للبنوك العمومية قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور - بالنسبة للبنوك العمومية - دال إحصائياً ويؤكد على أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، وبالتالي فإن لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك العمومية محل الدراسة، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فنجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية (تهمل الإشارة السالبة لـ t المحسوبة)، في حين بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 1,000 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور - بالنسبة للبنوك الخاصة - غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية 5 %، وبالتالي فإنه ليس لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك الخاصة محل الدراسة.

ثانياً: الجدول رقم (4-28) يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الرابع بالنسبة للبنوك العمومية وبالنسبة للبنوك الخاصة:

جدول رقم (4-28): مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الرابع بين البنوك العمومية والخاصة

البنوك الخاصة		البنوك العمومية		العبارة	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,67082	2,1500	0,62525	3,6769	27. أُبْحَثَ عن أي فُرصة لاستثمارها، وأُستعد لمواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها.	العبارة المتعلقة بالتجنب والمواجهة
0,99868	3,0500	0,62377	3,8077	28. أُعْتَمِدَ على خبرتي وتقييمي الشخصي لِتَجَنُّبِ أو مُواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية.	
1,08942	3,3500	0,73441	3,7308	29. عندما أرى أَنَّ خبرتي وتجربتي غير كافية لحل المشكلة، أُتَجَنَّبُ اتخاذ القرار.	
0,68056	2,4000	0,99014	2,7154	30. أُعْتَمِدَ على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات.	العبارة المتعلقة بالأبعاد الأفقية والعمودية
0,64889	2,0000	0,88386	2,6692	31. للحدس والتخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.	
0,48936	4,1500	0,67412	4,0538	32. لا أحبذ الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات.	
0,55012	3,7500	0,68042	3,9538	33. للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.	
0,75915	3,5500	0,71461	3,9692	34. أسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار.	العبارة المتعلقة بنمط التفكير
0,61559	3,8000	0,84665	3,7154	35. أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني.	
1,06992	2,7500	0,73177	3,7692	36. أَتَّخِذُ قراراتي بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة.	
0,68825	3,5000	1,04508	3,0923	37. أسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة.	العبارة بالمهام المطلوبة والأشخاص الذين سينتم تحقيق المهام من خلالهم
0,60698	3,5000	0,97399	2,9308	38. أُعْتَمِدَ على مبدأ الغاية تُبَرِّرُ الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتحقيق أهدافي.	
0,73270	2,7000	0,80754	3,4462	39. تُؤَثِّرُ علاقتي الاجتماعية على القرارات التي أَتَّخِذُها.	العبارة بالجانب الاجتماعي والسياسي
0,60481	2,4500	0,88262	3,8923	40. أحيانا أَضْطَرُّ للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كَأَنِّ أَتَبَنَّى سياسة مُعَيَّنة بالرغم من أَنَّها أُثْبِتَتْ فشلها (بغرض شراء السِّلَم الاجتماعي).	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 10، ص 284 والملحق رقم 11، ص 288).

1. مقارنة الفقرات وفقا لمتوسطها الحسابي:

من خلال الجدول رقم (4-28) نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية بالنسبة للبنوك العمومية كانت في مجال الموافقة حيث احتلتها الفقرة رقم 32 بمتوسط حسابي 4,0538، ثم تأتي الفقرة رقم 34 بمتوسط حسابي 3,9692، تليها الفقرة رقم 33 بمتوسط حسابي 3,9538 ثم الفقرة رقم 40 بمتوسط حسابي 3,8923، ثم الفقرة رقم 28 بمتوسط حسابي 3,8077، بعدها الفقرة رقم 36 بمتوسط حسابي 3,7692، ثم الفقرة رقم 29 بمتوسط حسابي 3,7308، والفقرة رقم 35 بمتوسط حسابي 3,7154، ثم الفقرة رقم 27 بمتوسط حسابي 3,6769 ثم الفقرة رقم 39 بمتوسط حسابي 3,4462، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة يوافقون على أنهم لا يحبذون الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات، ويسعون للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار، ويرون أن الغموض في المعلومات أثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية، ويضطرون أحيانا للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كَتَبَتِي سياسة مُعينة بالرغم من أنها أثبتت فشلها (بغرض شراء السِّلَم الاجتماعي).

كما يعتمدون على خبرتهم وتقييمهم الشَّخصي لِجَنُب أو مُواجهة المَخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكَمِّية، ويتخذون قراراتهم بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة، ويتجنبون اتخاذ القرار عندما يرون أنَّ خبرتهم وتَجربتهم غير كافية لحلِّ المشكلة، ويرون أنه أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني، ولا يبحثون عن أي فرصة لاستثمارها، فهم غير مستعدون لمُواجهة ما يتوقعونه من مَخاطر ناجمة عنها - فبالرغم من تواجد هذه العبارة في مجال الموافقة إلا أننا أشرنا سابقا إلى أنه تم قلب أوزانها لتكون في نفس اتجاه العبارات الأخرى وهذا ما يدل على عدم موافقة متخذي القرار في البنوك العمومية على هذه العبارة -، كما أن علاقاتهم الاجتماعية تُؤثّر على القرارات التي يتخذونها.

أما في مجال الحياد فنجد الفقرة رقم 37 بمتوسط حسابي 3,0923، والفقرة رقم 38 بمتوسط حسابي 2,9308، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة التزموا الحياد حول الفقرات المتعلقة ب: السعي للوصول إلى الأهداف بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة، والاعتماد على مبدأ الغاية تُبرِّر الوسيلة عند اتخاذ القرارات وتَحقيق أهداف، كما جاءت الفقرة رقم 30 بمتوسط حسابي 2,7154، والفقرة رقم 31 بمتوسط حسابي 2,6692 في مجال الحياد كذلك، وهذا ما يدل على التزام متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة الحياد تجاه الاعتماد على الحَدس والتَّخمين في اتخاذ القرارات، وكذا التزام الحياد حول أن للحَدس والتَّخمين أثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية.

أما فيما يخص البنوك الخاصة فنلاحظ أن أكبر متوسط حسابي كان للفقرة رقم 32 كذلك حيث بلغ 4,15 ثم تليها الفقرة رقم 35 بمتوسط حسابي 3,80، والفقرة رقم 33 بمتوسط حسابي 3,75، والفقرة رقم 34 بمتوسط حسابي 3,55، ثم الفقرتان رقم 37 ورقم 38 بمتوسط حسابي 3,50، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة محل الدراسة يوافقون على أنهم لا يحبذون الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات، وأنهم يرون أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني، وأن الغموض في المعلومات أثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية، وأنهم يسعون للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار، وأنهم يسعون للوصول إلى أهدافهم بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة، ويعتمدون على مبدأ الغاية تُبرّر الوسيلة عند اتخاذ قراراتهم وتحقيق أهدافهم.

أما في مجال الحياد جاءت الفقرة رقم 29 بمتوسط حسابي 3,3500، والفقرة رقم 28 بمتوسط حسابي 3,05، والفقرة رقم 36 بمتوسط حسابي 2,70، وكذلك الفقرة رقم 39 بمتوسط حسابي 2,75 وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة التزموا الحياد تجاه الفقرات المتعلقة ب: أنهم يتجنبون اتخاذ القرار عندما يرون أن خبرتهم وتجربتهم غير كافية لحل المشكلة، وأنهم يعتمدون على خبرتهم وتقييمهم الشخصي لتجنب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية، واتخاذ القرارات بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة، وتأثير علاقاتهم الاجتماعية على القرارات التي يتخذونها، أما في مجال عدم الموافقة فجاءت الفقرات رقم 40، 30، 27، 31 بمتوسطات حسابية على التوالي 2,45، 2,40، 2,15، 2,00.

إن بيانات الفقرة أعلاه تدل على عدم موافقة متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة على العبارة المتعلقة ب: الاضطرار أحيانا للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كتنبّي سياسة مُعينة بالرغم من أنها أثبتت فشلها (بغرض شراء السِّلْم الاجتماعي)، والاعتماد على الحدس والتّخمين في اتخاذ القرارات، بينما يبحثون عن أي فرصة لاستثمارها، ويستعدون لمواجهة ما يتوقعونه من مخاطر ناجمة عنها -فبالرغم من تواجد هذه العبارة في مجال عدم الموافقة إلا أننا أشرنا سابقا إلى أنه تم قلب أوزانها لتكون في نفس اتجاه العبارات الأخرى وهذا ما يدل على موافقة متخذي القرار في البنوك الخاصة على هذه العبارة-، إضافة إلى ذلك فإن أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة يرون أنه لا أثر للحدس والتّخمين على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية.

2. مقارنة الفقرات وفقا لنمط متخذ القرار الذي تندرج تحته:

- بالنسبة للفقرات 27، 28 و 29 والمتعلقة بأنماط متخذي القرار من حيث التجنب والمواجهة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاثة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية يفوق 3,40 وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة من النوع الذي يحاول تجنب مواجهة المشكلة، وهذا ما يؤثر

على اتجاههم نحو المخاطرة ويجعلهم من النوع المتجنب للمخاطرة، أما المتوسط الحسابي للفقرات الثلاثة بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة محل الدراسة فنلاحظ أنه يقع في مجال الحياد بالنسبة للفقرتين 28 و 29، ويقع في مجال الموافقة بالنسبة للفقرة 27 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة من النوع المحايد تجاه المشكلة وهذا ما يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة ويجعلهم لا يتجنبونها.

- بالنسبة للفقرات 30، 31، 32 و 33 والمتعلقة بأنماط متخذي القرار من حيث الأبعاد الأفقية والعمودية، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرتين 30 و 31 بالنسبة للبنوك العمومية يقع في مجال الحياد، أما المتوسط الحسابي للفقرتين 30 و 31 بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة فيقع في مجال عدم الموافقة وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة - بصفة عامة سواء في البنوك العمومية والخاصة - لا يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على الحدس والتخمين كما أن هذا الأخير لا يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة، أما المتوسط الحسابي للفقرتين 32 و 33 فيقع في مجال الموافقة وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك العمومية والخاصة محل الدراسة لا يحبذون الغموض في المعلومات، كما أن لهذا الأخير أثر على اتجاههم نحو المخاطرة وبما أنهم لا يحبذون الغموض فإن أثره سيكون سلبي على الاتجاه نحو المخاطر مما يجعلهم يتجنبونها، وبالتالي فإن متخذ القرار في البنوك التجارية - سواء العمومية أو الخاصة - من النمط الاتجاعي حيث يميلون إلى الطريقة العقلانية في التفكير ويعملون في ظل مستوى منخفض من الغموض في المعلومات.

- بالنسبة للفقرات 34، 35 و 36 والمتعلقة بتصنيف متخذي القرار حسب نمط التفكير، نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث بالنسبة للبنوك التجارية العمومية يقع في مجال الموافقة، وبالتالي فمتخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة من النمط التكاملي حيث يميلون للحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة، إضافة إلى فهم معاني متعددة من المعلومات المتوفرة لديهم، أما المتوسط الحسابي بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة فيقع في مجال الموافقة بالنسبة للفقرتين 34 و 35 وفي مجال الحياد بالنسبة للفقرة 36 وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة يسعون للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار ويفهمون معاني عديدة للمعلومات المتاحة إلا أنهم لا يتجنبون المخاطرة.

- بالنسبة للفقرتين 37 و 38 والمتعلقة بأنماط متخذي القرار من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالهم، وفقا لهذا التقسيم تم التركيز على النمط الميكافيلي، ووجدنا أن المتوسط الحسابي للفقرتين بالنسبة للبنوك العمومية محل الدراسة يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن محايدون تجاه العبارتين المتعلقتين بأن الغاية تبرر الوسيلة وأنهم يسعون للوصول

إلى أهدافهم مهما كانت درجة المخاطرة، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فالمتوسط الحسابي للفقرتين يقع في مجال الموافقة وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة محل الدراسة من النمط الميكافيلي وهذا ما يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة.

- بالنسبة للفقرتين 39 و 40 والمتعلقة بالتأثر بالجانب الاجتماعي والسياسي نجد أن المتوسط الحسابي للفقرتين بالنسبة للبنوك التجارية العمومية يقع في مجال الموافقة، وهذا ما يدل أن للجانب السياسي والاجتماعي أثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك العمومية محل الدراسة، أما المتوسط الحسابي للفقرتين بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة فيقع في مجال الحياد وعدم الموافقة (على التوالي)، وهذا ما يدل أن الجانب السياسي والاجتماعي لا يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك الخاصة محل الدراسة.

الفرع الرابع: مقارنة البنوك العمومية بالبنوك الخاصة فيما يخص المحور الخامس

أولاً: الجدول رقم (4-29) يقارن بين البنوك العمومية والبنوك الخاصة فيما يخص المحور الخامس المتعلق بتأثير التحيزات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية:

جدول رقم (4-29): مقارنة نتائج المحور الخامس بين البنوك العمومية والخاصة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	p-value	
3,5844	0,4331	4,85	1,65675	0,000	البنوك العمومية
3,5040	0,3676	1,27	1,72913	0,11	البنوك الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18 (أنظر الملحق رقم 10، ص

284 والملحق رقم 11، ص 288).

من الجدول رقم (4-29) نجد أن المتوسط الحسابي للبنوك العمومية والبنوك الخاصة متقارب ويقع في مجال الموافقة حيث بلغ المتوسط الحسابي للبنوك العمومية 3,5844، وبلغ انحرافها المعياري 0,4331، كما بلغ المتوسط الحسابي للبنوك الخاصة 3,5040، وبلغ انحرافها المعياري 0,3676، وبالتالي فإن إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات هذا المحور بصفة عامة تقع في مجال الموافقة، هذا من جهة.

من جهة أخرى نلاحظ أنه بالنسبة للبنوك العمومية قيمة t المحسوبة أكبر من t الجدولية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل

على أن هذا المحور - بالنسبة للبنوك العمومية - دال إحصائيا ويؤكد على أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة يفوق 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، وبالتالي فإن للتحيزات السلوكية لمتخذي القرار تأثير على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية في البنوك العمومية محل الدراسة، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فنجد أن قيمة t المحسوبة أقل من t الجدولية، حيث بلغت القيمة الاحتمالية لمجموع فقرات المحور 0,11 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يدل على أن هذا المحور - بالنسبة للبنوك الخاصة - غير دال إحصائيا عند مستوى معنوية 5 %، فبالرغم من أن المتوسط الحسابي أكبر من 3,40 إلا أن الأدلة غير واضحة بشكل كافٍ لكي نقول أن المتوسط الحسابي أكبر من 3,40 عند مستوى معنوية 5 %، حيث أن تقرير برنامج Minitab يوضح أن المتوسط الحسابي عند مستوى معنوية 5 % أكبر من 3,3619، وبالتالي فإنه ليس للتحيزات السلوكية لمتخذي القرار تأثير على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية في البنوك الخاصة محل الدراسة.

ثانيا: الجدول رقم (4-30) يظهر المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور الخامس بالنسبة للبنوك العمومية وبالنسبة للبنوك الخاصة:

جدول رقم (4-30): مقارنة نتائج كل فقرة من فقرات المحور الخامس بين البنوك العمومية والخاصة

البنوك العمومية		البنوك الخاصة		العبارة	
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
3,9692	0,60921	4,1000	0,71818	41. أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة.	العبارة المتعلقة بالاستدلالات المعرفية
3,4462	1,19470	3,4000	1,04630	42. أعتد في توجهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، ومواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة.	
3,9923	0,97644	3,8500	1,03999	43. أميل إلى بدائل جربتها سابقا عوضا عن اختبار بدائل جديدة.	
3,0769	1,00089	2,8500	0,93330	44. أأخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لدي قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال.	العبارة المتعلقة بالثقة المفرطة
3,4769	0,96622	3,4500	0,94451	45. أنا مقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدة، ولا أغير آرائي بسهولة.	
3,9615	0,62758	3,7500	0,71635	46. غالبا ما تساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المسطرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه.	
2,8385	1,16008	2,8000	1,05631	47. تؤدي بي الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أفتتح بها.	العبارة المتعلقة
4,3462	0,50901	4,0500	0,94451	48. أفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال.	

العبارة المتعلقة بـ الخسارة	49. سأختار المشروع (A) بدلا من المشروع (B) إذا كان: - المشروع (A) ربح مؤكد ب 24000 دج. - المشروع (B) 25% لربح 100000 دج، و 75% لعدم ربح أي شيء.	3,5462	0,94098	3,7000	0,73270
	50. سأختار المشروع (D) بدلا من المشروع (C) إذا كان: - المشروع (C) خسارة مؤكدة ب 75000 دج. - المشروع (D) احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء.	3,4615	0,99731	3,2500	1,01955
العبارة المتعلقة بـ سلوك القطيع	51. عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن المخاطر الناجمة عنها.	3,4615	1,08659	3,3500	0,98809
	52. أسألك نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر.	3,4231	1,15380	3,4500	0,94451
	53. من الضروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مَرْدُودِيَّةً وأَمْنًا من ابتكار وتطوير مهارات جديدة.	3,5923	0,99375	3,5500	0,94451

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادًا على مخرجات برنامج SPSS إصدار 22 (أنظر الملحق رقم 10، ص 284 والملحق رقم 11، ص 288).

1. مقارنة الفقرات وفقا لمتوسطها الحسابي:

من الجدول رقم (4-30) نلاحظ أن أكبر المتوسطات الحسابية بالنسبة للبنوك العمومية هي للفقرة رقم 48 بمتوسط حسابي 4,3462 وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة يوافقون بشدة على أنهم يفضلون عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، أما الفقرات رقم 43، 41، 46، 53، 49، 45، 50، 51، 42، 52 فقد جاءت في مجال الموافقة بمتوسطات حسابية على التوالي: 3,9923، 3,9692، 3,9615، 3,5923، 3,5462، 3,4769، 3,4615، 3,4615، 3,4231، 3,4462.

من خلال النتائج المبينة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية يوافقون على أنهم يميلون إلى بدائل جربوها سابقا عوضًا عن اختبار بدائل جديدة، ويستخدمون خبرتهم وجهودهم العملية السابقة لمواجهة المخاطرة، ويرون أن قراراتهم غالبًا ما تساهم في تحقيق الأهداف المُسَطَّرة وتحسين صورة البنك الذي يعملون فيه، وأنه من الضروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل البنوك المنافسة لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مَرْدُودِيَّةً وأَمْنًا من ابتكار وتطوير مهارات جديدة، وأنهم فضلوا اختيار

المشروع (A) الذي يحقق ربح مؤكد ب 24000 دج بدلا من المشروع (B) الذي يمثل احتمال تحقيق ربح 100000 دج بنسبة 25% واحتمال 75% لعدم ربح أي شيء، وأنهم مُقنعون بأفكارهم الشخصية ويدافعون عنها بشدة ولا يغيرون آرائهم بسهولة.

كما فضلوا اختيار المشروع (D) بدلا من المشروع (C) حيث أن: المشروع (C) يحقق خسارة مؤكدة ب 75000 دج، أما المشروع (D) فهناك احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء، كما يرون أنه عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن المخاطر الناجمة عنها، وأنهم يعتمدون في توجُّههم نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ ومواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة، كما أنهم يسلكون نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر، أما في مجال الحياد فنجد الفقرة رقم 44 بمتوسط حسابي 3,0769، والفقرة رقم 47 بمتوسط حسابي 2,8385، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك العمومية التزموا الحياد حول الفقرات المتعلقة ب: اتخاذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة لأن لديهم قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال، وأن الانفعالات النفسية والزيارات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها، في حين لا توجد أي فقرة في مجال عدم الموافقة.

أما فيما يخص البنوك الخاصة فنلاحظ أن أكبر متوسط حسابي كان للفقرة رقم 41 حيث بلغ 4,10 ثم تليها الفقرة رقم 48 بمتوسط حسابي 4,05، والفقرة رقم 43 بمتوسط حسابي 3,85، والفقرة رقم 46 بمتوسط حسابي 3,75، ثم الفقرة رقم 49 بمتوسط حسابي 3,70، ثم الفقرة رقم 53 بمتوسط حسابي 3,55، بعدها الفقرة رقم 52 بمتوسط حسابي 3,45، وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة يوافقون على أنهم يستخدمون خبرتهم وجهودهم العملية السابقة لمواجهة المخاطرة، وأنهم يفضلون عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، وأنهم يميلون إلى بدائل جربوها سابقا عوضا عن اختبار بدائل جديدة، ويرون أن قراراتهم غالبا ما تساهم في تحقيق الأهداف المُستَطرة وتحسين صورة البنك الذي يعملون فيه، وأنهم فضلوا اختيار المشروع (A) الذي يحقق ربح مؤكد ب 24000 دج بدلا من المشروع (B) الذي يمثل احتمال تحقيق ربح 100000 دج بنسبة 25 % واحتمال 75 % لعدم ربح أي شيء، وأنه من الضروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل البنوك المنافسة لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مَرْدُودية وأَمْنًا من ابتكار وتطوير مهارات جديدة كما يسلكون نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر، هذا جهة.

من جهة ثانية، وفي مجال الحياد جاءت الفقرة رقم 42 بمتوسط حسابي 3,40، والفقرة رقم 51 بمتوسط حسابي 3,35، والفقرة رقم 50 بمتوسط حسابي 3,25، والفقرة رقم 44 بمتوسط حسابي 2,85

وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة التزموا الحياد تجاه الفقرات المتعلقة بـ: أنه لا بد من مسايرة معظم البنوك التجارية عند إدراجهم لخدمة مصرفية جديدة واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بِغَضِّ النظر عن المَخاطر الناجمة عنها، واختيار المشروع (D) بدلا من المشروع (C) حيث أن: المشروع (C) يحقق خسارة مؤكدة بـ: 75000 دج أما المشروع (D) فهناك احتمال 75 % لخسارة 100000 دج واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء، واتخاذ القرارات بالرغم من وجود مُخاطرة لأن لديهم قُدرة السَّيطرة على الوُضع في كل الأحوال، وفي مجال الحياد كذلك جاءت الفقرة رقم 47 بمتوسط حسابي 2,80، وهذا ما يدل على التزام متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة الحياد تجاه العبارة المتعلقة بـ: أن الانفعالات النَّفسية والنِّزاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها، في حين لا توجد أي فقرة في مجال عدم الموافقة.

2. مقارنة الفقرات وفقا لنوع التحيز الذي تندرج تحته:

- بالنسبة للفقرات 41، 42 و 43 والمتعلقة بالاستدلالات المعرفية نلاحظ أن المتوسط الحسابي لفقرات الثلاثة سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو البنوك الخاصة يفوق 3,40 ويقع في مجال الموافقة وبالتالي فإن الاستدلالات المعرفية تؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية - العمومية والخاصة - محل الدراسة.
- بالنسبة للفقرات 44، 45 و 46 والمتعلقة بالثقة المفرطة نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرتين 45 و 46 سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو البنوك الخاصة يفوق 3,40 ويقع في مجال الموافقة وهذا ما يدل أن أفراد عينة الدراسة يتمتعون بثقة مفرطة إلا أن المتوسط الحسابي للفقرة 44 - سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو الخاصة - والتي تقيس أثر الثقة المفرطة على الاتجاه نحو المخاطرة يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة محايدون تجاه هذا الأثر.
- بالنسبة للفقرتين 47 و 48 والمتعلقة بالانفعالات نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة 48 بالنسبة للبنوك العمومية يفوق 4,20 وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية يفضلون وبشدة عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، وبالمقابل نجد أن المتوسط الحسابي للفقرة 48 بالنسبة للبنوك الخاصة يقع في مجال الموافقة وبالتالي فإن أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية يفضلون كذلك عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، في حين أن المتوسط الحسابي للفقرة 47 بالنسبة للبنوك العمومية يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة محايدون تجاه أن الانفعالات النَّفسية والنِّزاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها، كما أن المتوسط الحسابي للفقرة 47 يقع في مجال الحياد كذلك بالنسبة للبنوك الخاصة محل الدراسة وبالتالي فهم محايدون كذلك تجاه أن الانفعالات النَّفسية والنِّزاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها.

- بالنسبة للفقرتين 49 و 50 والمتعلقة بكره الخسارة نجد أن المتوسط الحسابي للفقرتين بالنسبة للبنوك العمومية يقع في مجال الموافقة، حيث نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة اختاروا المشروع (A) في الفقرة 49 والذي يتفق مع تجنب المخاطرة ومع ذلك اختاروا المشروع (D) في الفقرة 50 والذي يتفق مع السعي وراء المخاطرة وبالتالي فإنهم يتجنبون المخاطرة في مجال الربح ويسعون وراء المخاطرة في مجال الخسارة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يكرهون الخسارة مما يؤثر على الاتجاه نحو المخاطرة، أما فيما يخص البنوك الخاصة فنجد أن المتوسط الحسابي للفقرة 49 يقع في مجال الموافقة والمتوسط الحسابي للفقرة 50 يقع في مجال الحياد وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة فضلوا عدم المخاطرة في مجال الربح، في حين كانوا محايدين تجاه المخاطرة في مجال الخسارة.

- بالنسبة للفقرات 51، 52 و 53 والمتعلقة بسلوك القطيع نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاثة بالنسبة للبنوك العمومية يفوق 3,40 وبالتالي فإن سلوك القطيع يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة، أما فيما يخص البنوك الخاصة فنجد أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرتين 52 و 53 يقع في مجال الموافقة بينما المتوسط الحسابي للفقرة 51 يقع في مجال الحياد إلا أن متوسط الفقرات الثلاث يقع في مجال الموافقة وبالتالي فإن سلوك القطيع يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الخاصة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الإصلاحات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري - خاصة بعد قانون النقد والقرض - مع الإشارة إلى الجهاز البنكي الحالي وتبسيط الضوء على البنوك التجارية العمومية والخاصة المتواجدة في الجزائر حاليا، بعد ذلك تناولنا منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة الميدانية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى كيفية إعداد أداة الدراسة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، ثم الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وقياس الصدق والثبات للاستبيان، حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ عددها 30 مفردة بغرض التأكد من ثبات الأداة وكذا صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة.

ثم بعد ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة حيث تم توزيع 200 استمارة على متخذي القرار في البنوك التجارية العاملة في الدوائر التالية: المسيلة، بوسعادة، بسكرة، برج بوعريج، سطيف، المدية، تيسمسيلت، ووهران، استرجع منها 150 استمارة صالحة للتحليل تمت عليها الدراسة بعد تفريغ بيانات الاستبيان ومعالجتها اعتماداً على برنامج SPSS إصدار 22، وبرنامج Minitab إصدار 18، حيث تم أولاً التأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون للفقرات مع محاورها، ثم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، ثم بعد ذلك تم تحليل خصائص عينة الدراسة من خلال البيانات المحصل عليها في المحور الأول من الاستبيان والمتعلقة ب: الجنس، العمر، المستوى الإداري، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي وملكية البنك، ثم قمنا بتحليل فقرات الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة اعتماداً على اختبار t الذي تم التوصل من خلاله إلى قبول الفرضيات البديلة لمحاور الدراسة الأربعة، وأخيراً قمنا بإجراء مقارنة بين البنوك التجارية والخاصة محل الدراسة وذلك من خلال أكبر المتوسطات وأقلها لكل فقرة ولكل محور من الدراسة.

الحائز

١٩٥٥ المخلوقات في قياس انبعاثات منخبي القرار نحو المخطط المائية في البنوك
البنكية — دراسة حرة من البنوك التجارية الجزئية —

1. نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تتمثل فيما يلي:

1.1. فيما يتعلق بالفرضية الأولى والتي تنص على أن متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية يتجنبون المخاطر المالية، توصلت الدراسة إلى قبول هذه الفرضية وبالتالي فإن:

- متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة من النوع المتجنب للمخاطرة، ذلك أنهم:
- يفضلون التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة؛
- يضعون أهداف يسعون لتحقيقها ولكن بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا يحبذون المخاطرة حتى وإن كان من المُتوقع أن ينجم منها عوائد أعلى؛
- يكتفون في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبُول؛
- يميلون إلى تأجيل قراراتهم أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة؛
- يرون أنهم غير قادرين على تحمل ومواجهة المخاطر وبالتالي فإنه على البنوك الجزائرية أن تعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر؛
- يرون أن بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتهم على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر؛
- يرون أن مسؤولياتهم في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من المستويات الإدارية الأعلى، وهذا ما يدل على وجود مركزية في اتخاذ القرارات؛
- يتجنبون المخاطر المالية من خلال مراقبة قرارات من هم أكثر منهم خبرةً ومستوى إداري.

2.1. فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي تنص على أن للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، توصلت الدراسة إلى قبول هذه الفرضية وبالتالي فإن:

للمعلومات تأثير على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة، ذلك أن متخذي القرار:

- يرون أن وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتهم على تحمّل المخاطر المالية؛
- كما يرون أن حصولهم على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتهم على تحمّل المخاطر المالية؛
- ويرون أنهم على استعداد لتحمّل المخاطر إذا كان بحوزتهم معلومات شاملة ودقيقة؛
- يعتمدون على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتهم؛
- يرون أن المعلومات غير الرّسمية تؤثر على درجة تحمّل المخاطرة؛
- يرون أنه كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتهم على تحمّل المخاطرة؛
- يرون أن قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحمّلهم للمخاطرة؛

- وفي حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، يتخذون القرار اعتماداً على حكمهم الشخصي وخبرتهم؛
- يسعون دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تَجَنُّباً للمُخاطرة؛
- يرون أن قيمة المعلومات تكمن في مدى قُدْرَتِها على التقليل من درجة المُخاطرة؛
- يرون أن جَوْدَة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاههم نحو المُخاطرة حيث أن أسلوبهم في تحليل ومعالجة المعلومات يؤثر كذلك على اتجاههم نحو المخاطرة؛
- يسعون للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة، في حالة القرارات غير الروتينية؛
- ويسعون للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة.

3.1. فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، توصلت الدراسة إلى قبول هذه الفرضية وبالتالي فإن:

لنمط متخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة ذلك أن:

- بالنسبة لتصنيف متخذي القرار حسب نمط التفكير فإن متخذي القرار في البنوك التجارية محل الدراسة من النمط التكاملي حيث يميلون للحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة، إضافة إلى فهم معاني متعددة من المعلومات المتوفرة لديهم؛
- بالنسبة لأنماط متخذي القرار من حيث الأبعاد الأفقية والعمودية حيث يستند هذا التقسيم إلى بعدين يمكن التعبير عنهما بمحورين أحدهما أفقي ويعبر عن العقلانية والحدس والتخمين والثاني عمودي ويعبر عن مستوى السماح بالغموض في المعلومات، وجدنا أن أفراد عينة الدراسة لا يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على الحدس والتخمين كما أن هذا الأخير لا يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة، إضافة إلى أنهم لا يحبذون الغموض في المعلومات، ولهذا الأخير أثر على اتجاههم نحو المخاطرة وبما أنهم لا يحبذون الغموض فإن أثره سيكون سلبياً على الاتجاه نحو المخاطر مما يجعلهم يتجنبونها، وبالتالي فإن متخذي القرار في البنوك التجارية من النمط الاتجاعي حيث يميلون إلى الطريقة العقلانية في التفكير ويعملون في ظل مستوى منخفض من الغموض في المعلومات؛
- بالنسبة لأنماط متخذي القرار من حيث المهام المطلوب تحقيقها والأشخاص الذين سيتم تحقيق المهام من خلالها، حيث تم التركيز على النمط الميكافيلي، وتبين أن متخذي القرار محايدون تجاه العبارتين المتعلقةتين بأن "الغاية تبرر الوسيلة" وأنهم يسعون للوصول إلى أهدافهم مهما كانت درجة المخاطرة؛

- بالنسبة للتأثر بالجانب الاجتماعي والسياسي وجدنا أن أفراد عينة الدراسة التزموا الحياد تجاه الفقرة المتعلقة بأثر العلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرارات، أما فيما يخص القرارات السياسية فهي تؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.

4.1. فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تنص على أن للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية توصلت الدراسة إلى قبول هذه الفرضية وبالتالي فإن:

- للتحيزات السلوكية لمتخذ القرار تأثير على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة، ذلك أن:
- الاستدلالات المعرفية تؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- أفراد عينة الدراسة يتمتعون بثقة مفرطة إلا أنهم كانوا محايدون تجاه أثر هذه الثقة المفرطة على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة؛
- أفراد عينة الدراسة يفضلون وبشدة عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، كما أنهم محايدون تجاه أن الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها؛
- أفراد عينة الدراسة يتجنبون المخاطرة في مجال الربح ويسعون وراء المخاطرة في مجال الخسارة وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يكرهون الخسارة وأن كره الخسارة يؤثر على الاتجاه نحو المخاطرة؛
- سلوك القطيع يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية محل الدراسة.

5.1. فيما يتعلق بالدراسة المقارنة للبنوك العمومية والبنوك الخاصة توصلت الدراسة إلى أن:

- متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية من النوع المتجنب للمخاطر المالية، في حين وجدنا أن متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة لا يتجنبون المخاطر المالية، ويتفق متخذو القرار في البنوك العمومية محل الدراسة مع متخذو القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة حول تأثير المعلومات المستخدمة على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية؛
- متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة من النوع الذي يحاول تجنب مواجهة المشكلة، وهذا ما يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة ويجعلهم من النوع المتجنب للمخاطر المالية، أما متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة فهم من النوع المحايد تجاه المشكلة وهذا ما يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة ويجعلهم لا يتجنبون المخاطر المالية؛

- أفراد عينة الدراسة - بصفة عامة في البنوك العمومية والخاصة - لا يعتمدون في اتخاذ قراراتهم على الحس والتخمين كما أن هذا الأخير لا يؤثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية؛
- متخذي القرار في البنوك العمومية والخاصة محل الدراسة لا يحبذون الغموض في المعلومات، كما أن لهذا الأخير أثر على اتجاههم نحو المخاطر المالية، وبالتالي فإن متخذ القرار في البنوك التجارية - سواء العمومية أو الخاصة - من النمط الاتجاهي حيث يميلون إلى الطريقة العقلانية في التفكير ويعملون في ظل مستوى منخفض من الغموض في المعلومات؛
- بالنسبة لتصنيف متخذي القرار حسب نمط التفكير، وجدنا أن متخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة من النمط التكاملي حيث يميلون للحصول على أكبر حجم ممكن من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة، إضافة إلى فهم معاني متعددة من المعلومات المتوفرة لديهم، أما متخذي القرار في البنوك الخاصة محل الدراسة فيسعون للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار ويفهمون معاني عديدة للمعلومات المتاحة إلا أنهم لا يتجنبون المخاطرة؛
- بالنسبة لمتخذي القرار في البنوك العمومية محل الدراسة وجدنا أنهم محايدون تجاه العبارتين المتعلقةتين بالنمط الميكافيلي وأثره على الاتجاه نحو المخاطرة، أما متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة محل الدراسة فهم من النمط الميكافيلي وهذا ما يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة؛
- للجانب السياسي والاجتماعي أثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك العمومية محل الدراسة، في حين وجدنا أن الجانب السياسي والاجتماعي لا يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة في البنوك الخاصة محل الدراسة.
- يتفق متخذو القرار في البنوك التجارية العمومية والخاصة محل الدراسة حول أثر الاستدلالات المعرفية على اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية، كما أن أفراد عينة الدراسة سواء بالنسبة للبنوك العمومية أو الخاصة يتمتعون بثقة مفرطة إلا أنهم محايدون تجاه هذا أثر هذه الثقة المفرطة اتجاهاتهم نحو المخاطر المالية؛
- يتفق أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية مع أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة حول تفضيل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال، كما يتفقون حول أنهم محايدون تجاه أن الانفعالات النَّفسية والزيَّاعات الشخصية تؤدي بهم إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا يقتنعون بها؛

- أفراد عينة الدراسة في البنوك العمومية يتجنبون المخاطرة في مجال الربح ويسعون وراء المخاطرة في مجال الخسارة وهذا ما يدل على أنهم يكرهون الخسارة وكره الخسارة يؤثر على اتجاههم نحو المخاطرة، أما فيما يخص أفراد عينة الدراسة في البنوك الخاصة فقد فضلوا عدم المخاطرة في مجال الربح، في حين كانوا محايدين تجاه المخاطرة في مجال الخسارة، كما يتفق أفراد العينة في البنوك العمومية والخاصة حول أن سلوك القطيع يؤثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية.

2. اقتراحات الدراسة:

- من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية وبغرض الارتقاء بالقطاع البنكي في الجزائر، نقدم الاقتراحات التالية:
- ضرورة تسليط الضوء على سلوكيات متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية لما لها من أهمية بالغة قصد التحسين من عملية صنع القرار؛
- ضرورة خلق تكامل بين الجانب السلوكي والجانب الكمي بغرض الوصول إلى مستوى كفاءة يمكن المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة من مواجهة المخاطر واتخاذ قرارات سليمة؛
- ضرورة عمل المديرية العامة للبنوك على توفير المعلومات الملائمة في الوقت المناسب للوكالات والمديرية الجهوية، قصد تنمية قدرة متخذي القرار على مواجهة المخاطر ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- ضرورة إتاحة المديرية العامة للبنوك قدر أكبر من الحرية في التصرف للوكالات البنكية، واتباع اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- تدريب متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية على مواجهة المخاطر؛
- ضرورة الفصل بين الجانب الاجتماعي والسياسي واتخاذ القرارات في البنوك التجارية الجزائرية.

3. آفاق الدراسة:

- تفتح هذه الدراسة مجال وآفاق لدراسات أخرى تأتي مكملتها، من خلال تسليط الضوء على اتجاهات متخذي القرار والعوامل المؤثرة عنها قصد التنبؤ بها ومحاولة التأثير فيها، وفي هذا الإطار نقترح الدراسات التالية:
- أثر اتجاهات مسيري البنوك نحو المخاطرة على عملية صنع القرار - دراسة عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية -؛
- نماذج المالية السلوكية وتطبيقاتها في البنوك - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية -؛
- أنظمة الإنذار المبكر في البنوك وأثرها على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطرة - دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية -.

قائمة المصادر والمراجع.

١٩٥١ المعاملات في قياس انبعاثات من مخلفات القرار نحو المخاطر المالية في البنوك
التجارية — دراسة حينة من البنوك التجارية الجزائرية —

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية.

المصادر:

القرآن الكريم.

المراجع باللغة العربية:

I. الكتب:

1. لوسي آكرت، ريتشارد ديفيز: المالية السلوكية، ترجمة محمد داود عثمان، دار الفكر، عمان، الأردن، 2014.
2. إبراهيم نائب، إنعام باقية: نظرية القرارات نماذج وأساليب كمية محوسبة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
3. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
4. أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
6. أسعد حميد العلي: إدارة المصارف التجارية - مدخل إدارة المخاطر -، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. إسماعيل السيد: نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
8. إلدون س، هندريكسن: النظرية المحاسبية، ترجمة كمال خليفة أبو زيد، الطبعة الرابعة، 1990.
9. إنعام علي توفيق الشهريلي: أساليب قياس قيمة المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. إيهاب صبيح محمد زريق: إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
11. بن علي بلعزوز وآخرون: إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
12. بول جودين، جورج رايت: تحليل القرار للحكم الإداري، ترجمة عبد الله بن سليمان العزاز، سرور علي إبراهيم سرور، النشر العلمي والمطابع جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.
13. حسين بلعجوز: نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
14. خالد أمين عبد الله: العمليات المصرفية الطرق المحاسبية الحديثة، الطبعة السابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
15. خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطرد: إدارة العمليات المصرفية - المحلية والدولية -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
16. خليل الشماخ: أساسيات العمليات المصرفية (الجزء الأول)، الأكاديمية العربية للعلوم المصرفية، دمشق، سوريا، 2007.
17. خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006.
18. دريد كامل آل شبيب: إدارة البنوك المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
19. ربحي مصطفى عليان: اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
20. ريتشارد شرويدر، مارتل كلارك، جاك كاثي: نظرية المحاسبة، ترجمة خالد علي أحمد كاجيجي، إبراهيم ولد محمد فال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2006.

21. سعد غالب ياسين: نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
22. سليم بطرس جلة: أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
23. سمير إسماعيل محمد مصطفى: تحليل النظم منظومة الإدارة بالمعلومات - مقدمة في منهجيات التحليل والتصميم -، الطبعة الأولى، دار نافع للطباعة، القاهرة، مصر، 2002.
24. سيد صابر تعلب: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
25. شهرزاد محمد شهاب موسى، شهرزاد محمد شهاب موسى: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
26. صادق راشد الشمري: إدارة العمليات المصرفية - مداخل وتطبيقات -، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
27. صلاح الدين عبد المنعم مبارك: اقتصاديات نظم المعلومات المحاسبية والإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
28. صلاح الدين عبد المنعم مبارك: نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2012.
29. طارق عبد العال حماد: إدارة المخاطر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
30. عاطف جابر طه عبد الرحيم: السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
31. عامر إبراهيم قنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناحي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2007.
32. عبد الرزاق محمد قاسم: تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. عبد السلام لفته سعيد: إدارة المصارف وخصوصية العمل المصرفي، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
34. عبد السلام محمد خميس، محمد عبد الوهاب العزاوي: نظرية المؤامرة والانهياب المصرفي بين مقررات لجنة بازل وتقليل المخاطر المصرفية، الطبعة الأولى، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد، 2014.
35. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. عبد اللاه إبراهيم الفقي: نظم المعلومات المحوسبة ودعم اتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
37. عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة: إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
38. عدنان يوسف العتوم: علم النفس المعرفي النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
39. علاء السالمي وآخرون: أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. علاء عبد الرزاق محمد السالمي: نظم دعم القرارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
41. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
42. غني دحام تقي الزبيدي وآخرون: إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
43. فايز جمعة النجار: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

44. فتحي أحمد ذياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
45. فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري: إدارة البنوك - مدخل كمي واستراتيجي معاصر -، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
46. فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
47. محمد الصيرفي: إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2009.
48. محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
49. محمد صالح القريشي: اقتصاديات النقود والبنوك والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
50. محمد عباس حجازي: المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات في المصارف، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، بدون سنة نشر.
51. محمد عبد الخالق: الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
52. محمد عبد الفتاح العشماوي: نظم المعلومات المحاسبية (الإطار العلمي والواقع العملي)، الطبعة الأولى، جامعة المنوفية، مصر، 2000.
53. محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
54. محمود يوسف عبد الرحمن: السلوك التنظيمي للمنظمات الإدارية، الطبعة الأولى، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
55. منى عطية خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2009.
56. منير إبراهيم الهندي: إدارة البنوك التجارية-مدخل لاتخاذ القرارات-، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996.
57. مهند حنا نقولا عيسى: إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
58. مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
59. ناصر نور الدين عبد اللطيف: نظم المعلومات المحاسبية ومعالجة البيانات والبرامج الجاهزة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006-2007.
60. نبيل محمد مرسي: التقنيات الحديثة للمعلومات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2005.
61. نجم عبد الله الحميدي وآخرون: نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
62. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2009.
63. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
64. نوري منير: نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012.
65. هيربرت أي ساميون: السلوك الإداري دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيجان، عبد الله بن أهنية، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2003.

II. أطروحات الدكتوراه:

1. أمل محمد عبد الله أبو زايد: العوامل السلوكية المؤثرة في القرارات الاستثمارية لمديري الاستثمار والوسطاء الماليين في سوق عمان للأوراق المالية، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008.
2. بن زايد مبارك: تأثير المالية السلوكية على كفاءة الأسواق المالية (دراسة قياسية باستخدام نظرية chaos)، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تحليل اقتصادي، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2015.
3. حاج قويدر فورين: أهمية بناء وتطوير نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة - إسقاط على حالة الجزائر، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف، الجزائر، 2013/2012.
4. حياة نجار: إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل - دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2014/2013.
5. خليل حسني خليل: تفعيل استخدام نظم المعلومات في صنع القرار، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2007.
6. عامر بشير: دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - دراسة حالة الجزائر -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع نقود، مالية وبنوك، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
7. عبد الحق علي إبراهيم بلل: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.
8. عبد الرزاق سلام: القطاع المصرفي الجزائري في ظل العولمة - تقييم الأداء ومتطلبات الإصلاح -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/2011.
9. غزالي عمر: دراسة وتحليل أثر فعالية نظم المعلومات في كفاءة عملية اتخاذ القرار - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
10. لعراف فابزة: زيادة الكفاءة والفعالية المصرفية من منظور إدارة الجودة الشاملة - دراسة قياسية لعينة من البنوك الجزائرية -، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم تجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2015/2014.
11. محمد عبد الحميد عبد الحي: استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، جامعة حلب، سوريا، 2014.
12. مداحي عثمان: دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.

13. معتصم النعيمات: أثر كفاءة نظم دعم القرار في سلامة القرارات -دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات الخاصة في الأردن-، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال/ نظم المعلومات الإدارية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2009.
14. معتوق جمال: إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية -دراسة مقارنة بين سوقين ماليين-، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، 2016/2015.
15. ياسر أحمد مدني محمد سعيد: منهج مقترح لصناعة قرارات الائتمان المصرفي في البنوك التجارية المصرية " دراسة تطبيقية "، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر، 2007.
16. ياسي لياس: الآثار المحتملة لتحرير تجارة الخدمات المالية على القطاع المصرفي الجزائري وفقا للاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، أطروحة - غير منشورة - مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012.

III. رسائل الماجستير:

1. حسين ذيب: فعالية نظم المعلومات المصرفية في تسيير حالات فشل الائتمان دراسة حالة: عينة من البنوك التجارية العاملة في ولاية ورقلة خلال سنة 2010، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر، 2012.

IV. المقالات العلمية:

1. أحمد العلي، علي حبة: أثر السلوك اللاعقلاني للعملاء على حركة الودائع المصرفية في سورية في ظل الأزمة الحالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 35، العدد 6، 2013.
2. الطارونة تحسين، سليمان معاينة: قدرة متخذي القرارات على الاستفادة من البيانات المالية، دراسة ميدانية، مؤتم للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 12، العدد 04، 1997.
3. أحمد بن مويضة: علاقة جودة الخدمة البنكية وجودة العلاقة (عميل-بنك) على رضا العملاء دراسة لعينة من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية الأغواط، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 16، 2016.
4. أحمد زردومي: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مجلة الباحث الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري، قسنطينة، الجزائر، العدد 10، 2010.
5. أحمد عثمان إبراهيم: أثر استخدام الطرق الكمية على اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة الشركة السودانية للاتصالات (سوداتال)-، أمارياك- مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 4، العدد 8، 2013.
6. أيوب نادية حبيب: التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى وعلاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 29، العدد الأول، 2002.
7. تانيا قادر عبد الرحمن: دور التحليل المالي في تشخيص عوامل القوة والضعف في القوائم المالية للشركات المقترضة عند اتخاذ القرار الائتماني المصرفي دراسة تطبيقية في مجموعة من المصارف المختارة في مدينة كركوك، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 8، العدد 26، 2012.
8. جاسم محمد الذهبي: صنع واتخاذ القرارات الرشيدة مهمة أساسية لنجاح المنظمات المعاصرة وقياداتها الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 8، العدد 18، 1986.

9. حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني: دور المؤشرات المالية وتقرير المراجع والسمات الشخصية للتعامل ومدى استعداد متخذ القرار لتحمل الغموض في اتخاذ قرارات الإقراض في البنوك التجارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 32، العدد 1، 2008.
10. زينب بن التركي: الأساليب الكمية في صناعة القرار أسلوب شجرة القرار نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، العدد 6، 2009.
11. سعود وسيلة، فرحات عباس: واقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات البنكية الجزائرية -دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري وكالة المدينة، مجلة التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 2، 2016.
12. سلوى السامرائي: تحليل العلاقة بين النظام الإنساني والآلي في معالجة المعلومات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 18، 2008.
13. سلوى عبد الجبار عبد القادر: المخاطر الائتمانية وأثرها في القرار الائتماني الصائب، مجلة جامعة كربلاء العلمية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 6، العدد 1، 2008.
14. سليمان ناصر، آدم حديدي: تأهيل النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، أي دور لبنك الجزائر؟، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 02، 2015.
15. شهاب حمد شبحان: أثر المعلومات في عملية اتخاذ القرار دراسة تخطيطية تطبيقية في مديرية بلدية الرمادي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 7، 2011.
16. صادق راشد الشمري وآخرون: أثر بعض العوامل الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 34، 2013.
17. صدام محمد محمود الحياي وآخرون: أثر التجارة الالكترونية على جودة المعلومات المحاسبية، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، المجلد 2، العدد 3، 2006.
18. صفية صديقي وآخرون: بناء محفظة الأوراق المالية في ظل المالية السلوكية، مجلة رؤى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 8، 2015.
19. طاري محمد العربي: التسويق المصرفي في الجزائر دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري -بنك تجاري عمومي جزائري-، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 23، العدد 1، 2007.
20. طاهر حسن، مضر العجي: كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 29، العدد 1، 2013.
21. طهراوي أسماء، بن حبيب عبد الرزاق: إدارة المخاطر في الصيرفة الإسلامية في ظل معايير بازل، مجلة دراسات اقتصادية إسلامية، المعهد الإسلامي للبحوث، المملكة العربية السعودية، المجلد 19، العدد 1، 2013.
22. ظافر عبد محمد شير: أسس ومفاهيم النظرية الموقفية وأثرها في خطوات صنع واتخاذ القرارات الإدارية (دراسة تطبيقية) في قطاع صناعة الفنادق في العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد 60، 2006.
23. عاصم محمد البجيصي: دور المعلومات المحاسبية في ترشيد السياسات الائتمانية دراسة تطبيقية على البنوك التجارية العاملة في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 02، 2011.

24. عبد الستار محمد علي العدوانى: استهلاك قيمة المعلومات في ضوء مفهوم دورة الحياة المفاهيم، الأهمية والأثر وإمكانيات القياس، مجلة تنمية الراقدن، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 31، العدد 94، 2009.
25. عبد العزيز الدغيم وآخرون: التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الإقراض المصرفي بالتطبيق على المصرف الصناعي السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 28، العدد 3، 2006.
26. عبد الله غالم، محمد قريشي: دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 10، 2011.
27. عبد الله كاظم حسن، رباب إبراهيم كاظم: قياس المخاطر الائتمانية لعينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة للمدة (2001 - 2003)، القادسية للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 8، العدد 2، 2006.
28. عصام يونس عبد الزهرة: أهمية متغير نمط التفكير في تصميم نظم المعلومات المحاسبية، مجلة العلوم الاقتصادية - جامعة البصرة -، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، العدد 15، 2005.
29. علي حسين الدوغجي، عباس فاضل العكلي: الإبلاغ المالي عن المشتقات المالية بوصفها أدوات للتحوط من المخاطر السوقية وفقا للمعايير المحاسبية الدولية/بالتطبيق في مصرف بغداد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 08، العدد 25، 2013.
30. علي مشهور السفلان: العوامل المؤثرة على نجاح صنع القرار، مجلة الإدارة، مصر، المجلد 17، العدد 2، 1984.
31. عمر هاشم طه: دور سياسات منح الائتمان المصرفي في تقليل المخاطر وزيادة الأربا - دراسة ميدانية في مصرف الشمال للتنمية والاستثمار، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، المجلد 3، العدد 4، 2013.
32. كمال الدين الدهراوي: الاتجاه نحو المخاطرة وأثره على العلاقة بين العائد والمخاطرة مع دراسة تجريبية على الكويت، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد الواحد والأربعون، 1991.
33. محمد عادل ريان: درجة تقبل المخاطرة لدى المدير المصري: دراسة مطبقة ببعض محافظات الوجه القبلي، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، المجلد 7، العدد 1، 1993.
34. محمد عبد الفتاح ياغي: عملية اتخاذ القرارات، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، المجلد 7، العدد 2، 1983.
35. مهدي عطية مويحي الجبوري: التمويل السلوكي ودوره في القرارات المالية، مجلة جامعة بابل/العلوم الإنسانية، جامعة بابل، العراق، المجلد 22، العدد 4، 2014.
36. مهدي عبد الرحمان سلمان: أثر نظريات اتخاذ القرارات في قياس التكاليف الملائمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، العدد 29، 2012.
37. مؤيد الساعدي، سلمان عبود زيار: جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 3، 2013.
38. نبراس محمد عباس العامري، صلاح الدين محمد أمين الامام: استعمال نموذج عائد رأس المال المعدل بالمخاطر في إدارة المخاطر المصرفية دراسة عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 07، العدد 21، 2012.
39. هاني يوسف خاشقجي: مراحل عملية اتخاذ القرارات في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية، مجلة المال والتجارة، مصر، المجلد 23، العدد 262، 1990.

40. هشام حنضل عبد الباقي: إطار مقترح لاتخاذ قرار توسع مصرفي سليم في الدول العربية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 28، العدد 03، 2004.
41. وزيرة يحيى محمد: علاقة معايير قياس جودة المعلومات الاستراتيجية بمراحل صناعة القرار، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 110، 2012.
42. يوسف عنصر، ناجي لتيتم: أهم المحددات السيكو - سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي، الجزائر، العدد 07، 2014.
43. يوسف عبد عطية بحر: سمات الادارة والتنظيم في البيئة الفلسطينية اعتمادًا على أبعاد هوفستد الثقافية - دراسة ميدانية على المصارف العاملة في فلسطين -، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد 19، العدد 02، 2011.

V. المداخلات العلمية:

1. حسين بلعجوز، غزي محمد العربي: دراسة مقارنة لمخاطر التمويل المصرفي بين النظام القيمي والكلاسيكي، مداخلة في إطار الملتقى الدولي حول سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات -دراسة حالة الجزائر والدول النامية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، يومي 21، 22 نوفمبر 2006.
2. حسين مصطفى هلالى: نظم المعلومات البنكية ودعم اتخاذ القرار، ورقة بحثية مقدمة لندوة الخدمات البنكية الالكترونية الشاملة (رؤية مستقبلية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.

VI. تقارير:

1. التقرير السنوي 2015 التطور النقدي والاقتصادي للجزائر الصادر عن بنك الجزائر في نوفمبر 2016.

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية.

I. Ouvrages:

1. Adrien Bénard, Anne-Lise Fontan : **La gestion des risques dans l'entreprise : Management de L'incertitude**, Eyrolles, Paris, France, 1994.
2. Alistair Mutch: **Managing Information and Knowledge in Organizations**, published by Routledge, New York, United States of America, 2008.
3. David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Managing Risk Attitude using Emotional Literacy**, Originally published as a part of 2006 PMI Global Congress EMEA Proceedings – Madrid, Spain, 2006 .
4. David Hillson, Ruth Murray-Webster: **Understanding and Managing Risk Attitude**, gower Publishing Limited, England, Great Britain, 2005.
5. David Lee, Philip Newman, Robert price: **Decision Making in Organization**, First edition, Pearson, England, Great Britain, 1999.
6. Elizabeth Hardcastle: **Business Information Systems**, published by bookboon, 2011.
7. Filemon A. Uriarete. Jr: **Introduction to Knowledge Management**, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia, 2008.
8. James Montier: **Behavioural Investing- A practitioner's guide to applying behavioural finance-**, John Wiley & Sons Ltd, Great Britain, England, 2007, p 19.

9. John C. Hull: **Risk Management and Financial Institutions**, Second Edition, Pearson, England, Great Britain, 2010.
10. Hennie van Greuning, Sonja Brajovic Bratanovic: **Analyzing Banking Risk - A Framework for Assessing Corporate Governance and Risk Management-**, 3rd Edition, THE WORLD BANK, United States of America, 2009.
11. Kast F.E and Rosenzweig J.E, **Organizational and Management: A system Approach**, Tokyo, 2nd.Megraw-Hill, Inc, 1974.
12. KERI E. PEARLSON, CAROL S. SAUNDERS: **Managing and Using Information Systems A Strategic Approach**, 4th edition, John Wiley & Sons, United States of America, 2010 .
13. Khoa-Cuong Phan, Jian Zhou: **Individual Investors' Behavioral Biases in Vietnam Stock Market: A Qualitative Approach**, School of Management, Shanghai University, And Shanghai, China.
14. Laura Concina: **Risk Attitude & Economics**, Foundation for an industrial safety culture, Toulouse, France, 2014, freely available at: <http://www.foncsi.org/>.
15. Mike Elvin: **Financial Risk Taking - An Introduction to the Psychology of Trading and Behavioural Finance-**, John Wiley & Sons Ltd, England, Great Britain, 2004, p 134.
16. Mustari Hanmanth N, Waghmare Shivaji: **Risk Management in Banks - Regulatory Prospective**, First Edition, Laxmi Book Publication, India, 2014.
17. Pascal Barneto, Georges Gregorio : **Finance - Manuel et Applications**, 2^{ème} edition, Dunod, Paris, France, 2009.
18. Panos Angelopoulos, Panos Mourdoukoutas: **Banking Risk Management in a Globalizing Economy**, first published, Quorum books, United States of America, 2001.
19. Thorsten Hens, Kremena Bachmann: **Behavioural Finance for Private Banking**, John Wiley and Sons, Ltd Publication, England, Great Britain, 2008.
20. Tony Van Gestel, Bart Baesens: **Credit Risk Management**, First published, Oxford University Press, New York, United States, 2009.
21. Keith Redhead: **Personal Finance and Investments - A Behavioural Finance Perspective -**, First published, Routledge, New York, United States, 2008.

II. Articles et Périodiques :

1. Adina Apătăchioae: **The Performance, Banking Risks and their Regulation**, Procedia Economics and Finance, Vol 20, 2015.
2. Ali Idiab Mohamed Idiab, Mohamed Sabri Haron, Shofian Bin Hj. Ahmad: **Commercial Banks & Historical Development**, Journal of Applied Sciences Research, Vol 7, 2011.
3. Amel Belanes, Rym Hachana : **Biais Cognitifs et Prise de Risque Managériale** : Validation Empirique dans le Contexte Tunisien, Management international / International Management / Gestión Internacional vol. 14, n° 2, 2010.
4. Anthony Liew DIKIW: **Data, Information, Knowledge, Intelligence**, Wisdom and their Interrelationships, Business Management Dynamics, Vol.2, No.10, Apr 2013.
5. Archer, Earnest R: **How to make a business decision: An analysis of theory and practice**, Management Review, Feb80, Vol 69, Issue 2.
6. Bob Ritchie, Clare Brindley: **The information-risk conundrum**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 19, 2001.

7. Christiane Kleinübing Godoi; Rosilene Marcon; Anielson Barbosa da Silva: **Loss Aversion: A Qualitative Study in Behavioural Finance**, Managerial Finance, Vol 31 no 4, 2005.
8. Drucker, Peter F: **The Effective Decision**, Harvard Business Review, Vol. 45 Issue 1, 1967.
9. Han Bleichrodt, Ulrich Schmidt, and Horst Zank: **Additive Utility in Prospect Theory**, Management Science, Vol. 55, No. 5, May 2009.
10. Hazel J. Johnson: **Prospect Theory in The Commercial Banking Industry**, Journal Of Financial And Strategic Decisions, Vol 7, No 1, 1994.
11. Hubert Fromlet : **Behavioral Finance - Theory and Practical Application**, Business Economics, Vol. 36, No. 3, July 2001.
12. Ivan Litvaj, Dana Stancekova : **Decision - Making, and Their Relation to The Knowledge Management, Use of Knowledge Management in Decision – Making**, Procedia Economics and Finance, Vol 23, 2015.
13. Jack S. Levy: **An Introduction to Prospect Theory**, Political Psychology, Vol. 13, No. 2, Special Issue: Prospect Theory and Political Psychology, Jun 1992.
14. Jose Claudio Terra, Terezinha Angeloni : **Understanding the difference between Information Management and Knowledge Management**, Depending on the Website: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/understanding_the_difference_between_im_and_km.pdf
15. Kevin Bracker: **Introducing Behavioral Finance**, Journal of Financial Education, Vol. 39, No. 3/4 (FALL/WINTER 2013).
16. Marie Pfiffelmann et Patrick Roger : **La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie**, Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme n°5 - janvier/février 2013.
17. Michael Ahenkorah-Marfo: **Clarifying Concepts of Knowledge and Information - Literature Review**, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 13, No. 2, June 2012.
18. Michael J. Driver, Theodore J. Mock: **Human Information processing**, Decision style theory and Accounting Information systems, the Accounting Review, july 1975.
19. Tversky Amos, Daniel Kahneman: **The Framing of Decisions and the Psychology of Choice**, Science, Vol 211, United States, 1981.

III. Sites internet :

1. <http://www.bank-of-algeria.dz/html/present.htm#pre2>.
2. <http://www.bna.dz/index.php/ar/التعريف-بالبنك/عن-البنك-الوطني-الجزائري>.
3. http://www.cnepbanque.dz/ar/index_ar.php?page=historique.
4. <http://www.bank-of-algeria.dz/pdf/banquescommerciales.pdf>.

المسح ٢

خا

١٩٥١ المصالحات في قبايس انجاليات منخنيج القرار نكو المصالحات المانية في النبوك
النجارية — مدراسة عينة من النبوك النجارية الجزائرية —

الملحق رقم: (01)
قائمة الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ	
محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	رايح بوقرة	1
محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ التعليم العالي	حسين بلعجوز	2
محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	كمال قاسمي	3
محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	حسان بوبعاية	4
محمد بوضياف / المسيلة	أستاذ محاضر (أ)	فراحتية العيد	5
جامعة بليموث / بريطانيا	أستاذ التعليم العالي	خالد حسيني	6

الملحق رقم: (02)

استمارة البحث باللغة العربية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

سيدي/ سيديتي المحترم(ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

"استبيان موجه لمتخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية"

الاستبيان الذي بحوزتكم؛ يتضمن مجموعة من المحاور المتعلقة بموضوع بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية؛ تخصص بنوك مالية ومحاسبة؛ تحت عنوان:

دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية
-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الظاهرة في الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية، فكلما كانت إجابتكم دقيقة وموضوعية كلما زاد موضوع البحث جودة وقيمة، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستدلون بها ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وحتى تكون نتائج الدراسة واضحة؛ يسرنا معرفة رأيكم الدقيق عن طريق الإجابة على بديل واحد فقط من البدائل المذكورة في الاستبيان بوضع إشارة (X) في المكان الذي ترونه مناسب.

المشرف:

أ. د. خبابة عبد الله

الباحثة:

بن السراج إيمان

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة X في المكان المناسب:

1. الجنس:

☐

أنثى:

☐

ذكر:

2. العمر:

أقل من 25 سنة	من 25 سنة إلى 35 سنة	من 36 سنة إلى 40 سنة	من 41 سنة إلى 50 سنة	51 سنة فأكثر

3. المستوى الإداري:

رئيس مصلحة	مشرف (superviseur)	نائب مدير	مدير بنك / وكالة بنكية

4. عدد سنوات الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	21 سنة فأكثر

5. المؤهل العلمي:

مستوى ثانوي	شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي	ليسانس	دبلوم دراسات عليا	مهندس	ماستر	ماجستير	دكتوراه

6. ملكية البنك:

بنك عمومي	بنك خاص

المحور الثاني: مدى تجنّب مُتخذي القرار للمخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

رقم	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات.					
2	أُفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة.					
3	بمجرد الوصول إلى الهدف المُحدّد لا أُحَبِّذ المُخاطرة حتى وإن كان من المُتوقع أن ينجح منها عوائد أعلى.					
4	أكتفي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مُقبول.					
5	أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المُخاطرة.					
6	أُتَجَنَّب المُخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع رأي الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية.					
7	على البنوك الجزائرية أن تَعْمَلَ على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر.					
8	بيئة العمل في البنوك العمومية تُحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر.					
9	مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قِبل المستويات الإدارية الأعلى.					
10	تنخفض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمُخاطرة.					
11	لتجنب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرةً ومستوى إداري.					

المحور الثالث: تأثير المعلومات على اتجاهات مُتخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

رقم	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية.					
13	حُصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قُدرتي على تحمّل المخاطر المالية.					
14	أنا على استعداد لتحمّل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة.					
15	أعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي.					
16	المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحمّلي للمُخاطرة.					
17	كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المُراد اتخاذه زادت قُدرتي على تحمّل المُخاطرة.					
18	قيمة ونوعية المعلومة تؤثر على درجة تحمّلي للمُخاطرة.					
19	كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّباً للمُخاطرة.					
20	في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أتخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي.					
21	أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّباً للمُخاطرة.					
22	تُكمن قيمة المعلومات في مدى قُدرتها على التقليل من درجة المُخاطرة.					
23	جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المُخاطرة.					
24	يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المُخاطرة.					
25	في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المُخاطرة.					
26	أُسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة.					

المحور الرابع: تأثير نمط مُتخذ القرار على اتّجاهه نحو المَخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

الرقم	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	أُبْحَث عن أي فُرصة لاستثمارها، وأُستعد لمُواجهة ما أتوقعه من مَخاطر ناجمة عنها.					
28	أُعتمد على خِبرتي وتَقْييمي الشَّخصي لِتَجَنُّب أو مُواجهة المَخاطر المالية أَكْثَر مِن الاعتماد على الأساليب الكَمّية.					
29	عندما أرى أَنَّ خِبرتي وتَجْرِبتي غير كافية لِحلّ المُشكلة، أَفضل تَجَنُّب اتّخاذ القرار.					
30	أُعتمد على الحَدَس والتَّخمين في اتخاذ القرارات.					
31	لِلحَدَس والتَّخمين أثر على اتّجاهي نحو المَخاطر المالية.					
32	لا أُحبذ الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات.					
33	لِلغموض في المعلومات أثر على اتّجاهي نحو المَخاطر المالية.					
34	أُسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار.					
35	أرى أَنه من الممكن أَن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني.					
36	أُتخذ قراراتي بِتَأْنِي بعد الحصول على أَكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة.					
37	أُسعى لِلوُصول إلى أَهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة.					
38	أُعتمد على مبدأ الغاية تُبرِّر الوَسيلة عند اتخاذ قراراتي وتَحقيق أَهدافي.					
39	تؤثّر علاقتي الاجتماعية على القرارات التي أَتخذها.					
40	أُحيانا أَضطر للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أَهداف أخرى بعيدة عن أَهداف البنك، كَأَن أَتَبَنّى سياسة مُعينة بالرغم من أَنها أَثبتت فشلها (بغرض شراء السِّلْم الاجتماعي).					

المحور الخامس: تأثير التَّحَيُّزَات السلوكية لمتخذ القرار على اتجاهه نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية.

رقم	فقرات الاستبيان	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
41	أستخدم خبرتي وجُهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة.					
42	أعتمد في توجُّهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، ومواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة.					
43	أميلُ إلى بدائل حَزَبَتها سابقا عوضًا عن اختبار بدائل جديدة.					
44	أَتَّخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لديّ فُدرَة السيطرة على الوضع في كل الأحوال.					
45	أنا مُقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدّة، ولا أُغَيِّر آرائي بسهولة.					
46	غالبًا ما تُساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المُستَرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه.					
47	تُؤدِّي بي الانفعالات النَّفسية والنِّزاعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أَقتنع بها.					
48	أُفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال.					
49	سأختار المشروع (A) بدلا من المشروع (B) إذا كان: - المشروع (A) ربح مؤكد ب 24000 دج. - المشروع (B) 25% لربح 100000 دج، و 75% لعدم ربح أي شيء.					
50	سأختار المشروع (D) بدلا من المشروع (C) إذا كان: - المشروع (C) خسارة مؤكدة ب 75000 دج. - المشروع (D) احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25 % لعدم خسارة أي شيء.					
51	عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بِغَض النظر عن المخاطر الناجمة عنها.					
52	أسلُك نفس سُلوك مَتَّخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر.					
53	مِن الصَّروري دراسة وتحليل الاستراتيجيات المعتمدة من قِبل البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مَزْدودية وأَمْنًا من ابتكار وتطوير مهارات جديدة.					

لكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

الملحق رقم: (03)
استمارة البحث باللغة الفرنسية.

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf - M'sila
Faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion
Département de sciences commerciales



Monsieur/ Madame : salutations ;

Questionnaire destiné aux décideurs des banques commerciales algériennes.

Ce questionnaire est élaboré en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, option :
banques, finance et comptabilité sous le thème de : « **le rôle des informations pour mesurer
les attitudes des décideurs envers les risques financiers dans les banques commerciales –
étude d'un échantillon des banques commerciales algériennes-**».

Nous vous prions de bien vouloir répondre aux questions, et nous vous assurons que
toutes les informations que vous allez donnés, seront confidentielles et utilisées uniquement
pour des fins de la recherche scientifique, Nous serions heureux de connaître votre opinion en
mettant croix (×) à une seule réponse alternative dans la case correspondante.

La chercheuse :
Bensiradj Imane

Sous la direction du professeur :
Khababa Abdallah

L'axe n°01 : Données personnelles

Prière de bien vouloir mettre une croix (×) dans la case correspondante :

1. Le sexe :

Masculin :

☐

Féminin :

☐

2. L'âge :

Moins de 25 ans	De 25 ans à 35 ans	De 36 ans à 40 ans	De 41 ans à 50 ans	51 ans et plus
☐	☐	☐	☐	☐

3. Le poste administratif :

Chef de service	superviseur	Sous-directeur	Directeur de banque ou d'agence bancaire
☐	☐	☐	☐

3. Années d'expérience professionnelle :

Moins de 5 ans	De 6 ans à 10 ans	De 11 ans à 15 ans	De 16 ans à 20 ans	21 ans et plus
☐	☐	☐	☐	☐

4. Titres et diplôme :

Niveau secondaire	DEA / TS	Licence	DESS	Ingénieur Propriété de la banque	Master	Magister	Doctorat
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Forme de la propriété de la banque :

Banque publique	Banque privée
☐	☐

L'axe n°02 : La mesure d'éviter les risques financiers par les décideurs des banques commerciales algériennes.

Numéro	Rubrique du questionnaire	Pas d'accord de tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
1	Je ne suis pas prêt d'assumer aucun type de risques financiers lors des décisions.					
2	Je préfère me focaliser sur les offres actuelles, au lieu de m'aventurer dans nouveaux domaines.					
3	Quand j'atteins mon objectif, je n'aime pas prendre plus de risque.					
4	Dans la plupart des cas je me contente de réaliser un revenu acceptable.					
5	Je reporte mes décisions en espérant de changer le degré de risque.					
6	J'évite de prendre des risques de peur qu'ils ne soient pas au profit des responsables ou leur propre intérêt.					
7	Les banques algériennes doivent former leur décideurs à fin de développer leur compétence et pour qu'ils puissent faire face aux risques.					
8	L'environnement des banques publiques limite mes capacités de création et d'invention et de faire face aux risques.					
9	Mes responsabilités sont limitées et la prise de décisions relève des instances administratives supérieures.					
10	Plus le niveau d'acceptation du risque, la capacité de prendre des décisions acceptables diminue.					
11	Afin d'éviter les risques financiers, je me range aux décisions des personnes ayant plus d'expérience et de niveau administratif que moi.					

L'axe n°03 : L'influence des informations sur l'attitude des décideurs envers les risques financiers dans les banques commerciales algériennes.

Numéro	Rubrique du questionnaire	Pas d'accord de tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
12	L'arrivée des informations au bon moment, augmente mes capacités à prendre les risques financiers.					
13	Avoir les bonnes et claires informations, me permet de prendre en charge les risques financiers.					
14	Je suis prêt à prendre en charge les risques financiers, si j'aurai des informations précises.					
15	Dans la prise de décision, je m'appuie sur des informations officielles et non officielles.					
16	Les informations non officielles influent sur le degré de prendre en charge les risques.					
17	Plus la quantité des informations concernant une décision augmente, plus ma capacité de prendre les risques augmente.					
18	La valeur et la qualité des informations influent sur le degré de prendre en charge les risques.					
19	Trop des informations sur le sujet de décision, m'amènent à reporter mes décisions pour éviter les risques.					
20	Au cas où il y'aurait un manque d'informations concernant une décision, je me baserai sur mon propre jugement et ma propre expérience.					
21	J'essaie toujours d'obtenir des informations supplémentaires relatives à l'objet de la décision pour éviter les risques.					
22	La valeur des informations se situe dans sa capacité à diminuer le degré de risque.					
23	La qualité des informations seule ne suffit pas à changer mon attitude envers les risques.					
24	La manière d'analyse et de traitement des informations, influent sur mon attitude envers les risques.					
25	Au cas des non-systématiques décisions, je cherche plus des informations pour diminuer le degré de risque.					
26	J'essaie d'atteindre un rendement satisfaisant, en se basant sur les informations offertes.					

L'axe n°04 : L'influence du type de décideurs sur son attitude envers les risques financiers dans les banques commerciales algériennes.

Numéro	Rubrique du questionnaire	Pas d'accord de tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
27	Je cherche des occasions pour s'investir, et je suis prêt à faire face aux risques qu'elles entraînent.					
28	Je compte sur mon expérience et mon évaluation personnelle pour éviter ou faire face aux risques financier, plus que compter sur les méthodes quantitatives.					
29	Lorsque je vois que mon expérience est insuffisante pour résoudre un problème, je préfère éviter de prendre la décision.					
30	Je compte sur l'intuition et le conjecture dans la prise de décision					
31	L'intuition et le conjecture affectent mon attitude envers les risques financiers.					
32	Je n'aime les informations ambigües, lors de la prise de décision.					
33	Ambiguïté des informations, affectent mon attitude envers les risques financiers.					
34	Je cherche plus d'informations pour prendre la décision.					
35	Je vois qu'il est possible qu'une seule information peut avoir plusieurs sens.					
36	Je prends mes décisions lentement, après avoir obtenu la plus grande quantité d'informations pour éviter les risques.					
37	J'essaie d'atteindre mes objectifs, quel que soit le prix et quel que soit le degré de risque.					
38	Je compte sur le principe que : « la fin justifier les moyen » pour prendre des décisions et atteindre des objectifs.					
39	Mes relations sociales influencent sur mes décisions.					
40	Parfois, il faut risquer et prendre des décisions qui ont d'autres objectives loin des objectifs de la banque, par exemple adopter une politique, même si elle a échoué (dans le but d'acheter la paix sociale).					

L'axe n°05 : L'influence des biais comportementaux du décideur sur son attitude envers les risques financier dans les banques commerciales algériennes.

Numéro	Rubrique du questionnaire	Pas d'accord de tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Très d'accord
41	J'utilise mon expérience et mes efforts professionnels précédents pour faire face aux risques.					
42	J'ai tendance à régler les mêmes problèmes de la même manière.					
43	Je m'incline vers des alternatives que j'ai essayé avant, au lieu de tester des nouvelles alternatives.					
44	Je prends des décisions malgré la présence des risques, car j'ai la capacité de contrôler la situation.					
45	Je suis convaincu de mes idées et je les soutiens fortement, et je ne change pas d'avis facilement.					
46	Mes décisions contribuent souvent à réaliser les objectifs tracés, et à améliorer l'image de la banque dans laquelle je travaille.					
47	Les réactions psychologiques et les conflits personnelles me mènent à prendre des décisions non étudiées et non convaincantes.					
48	Je préfère ne pas prendre des décisions au moment de panique.					
49	Je choisirai le projet (A) au lieu du projet (B) si : - Le projet (A) bénéficie sûr de 24000 DA. - Le projet (B) 25% pour bénéficier de 100000 DA et 75% pour aucun bénéfice.					
50	Je choisirai le projet (D) au lieu du projet (C) si : - Le projet (C) une perte sûr de 75000 DA. - Le projet (D) 75% une perte probable de 100000 DA et une probabilité de 25% d'aucune perte.					
51	Lorsque les plupart des banques commerciales algériennes intègrent des nouveaux services bancaires, il faut accompagner ses banques et prendre la décision d'ajouter ce service sans tenir en compte les risques qu'elles provoquent.					
52	Je me comporte comme les décideurs des autres banques pour diminuer les risques.					
53	Il faut étudier et analyser les stratégies des banques concurrentes car elles sont plus rentables et plus sûres que d'inventer et de développer des nouvelles compétences.					

Mes salutations distinguées.

الملحق رقم: (04)

وثائق تأكيد استقبال الباحثة من طرف البنوك محل الدراسة.

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr



الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

إلى السيد: مدير البنك

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام استبيان الطالبة بن السراج إيمان بخصوص دراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

امضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-*

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا المسضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: 'دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-'

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: 'دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-'

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.



إمضاء الطالبة:

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



تأكد استلام الاستبيان المرفق
من الطالبة بن السراج إيمان
وعد قمنا بحمل الاستبيان

المعلومات المستفاد منها
Le Directeur
CH. MOUSSAQI
BANQUE NATIONALE

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



الفرقة السابعة
جميع
سنة في
22 مارس 2017



إلى السيد: مدير بنك الخليج

الاسم واللقب: بن السراج إيمان
البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: 'دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-'

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير .

إمضاء الطالبة:



Referé 22/03/2017.

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-*

ولكم متي أسمى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



البنك الوطني الجزائري
Banque Nationale d'Algerie
05 MARS 2017
Arrive N°: TISSEMSILT 277

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

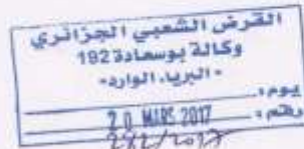
البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير .

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr



الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة نكتوره في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

إلى السيد: مدير البنك

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبـال استـبيان

بشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام استبيان الطالبة بن السراج إيمان بخصوص
دراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في
قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك
التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام استبيان الطالبة بن السراج إيمان بخصوص
دراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في
قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك
التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.



M. BENYAHIA YOUSSEF
DIRECTEUR-ADJOINT

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



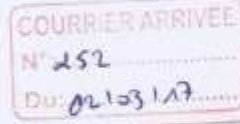
Recu
9/1/03
à M. h: ou
A. SAADOUNI
Directeur Agence



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr



الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: 'دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-'

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



20/03/2017

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير .



إمضاء الطالبة:

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام استبيان الطالبة بن السراج إيمان بخصوص
دراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في
قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك
التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

BADR GREMENA "26"
A. ADDAR

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-*

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



الاسم واللقب: بن السراج إيمان

إلى السيد: مدير البنك

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام استبيان الطالبة بن السراج إيمان بخصوص
دراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في
قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك
التجارية الجزائرية-



ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير .

إلى السيد: مدير البنك
المحلية وقال
المستقبل

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr



الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-*

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr



الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: 'دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-'

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

(مضاء الطالبة:

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: 'دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-'

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.

إمضاء الطالبة:



إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن السراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممضية أسفله الطالبة بن السراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم مني أسى عبارات الشكر والتقدير.



إمضاء الطالبة:

إلى السيد: مدير البنك

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

ولكم مني أسمى عبارات الشكر والتقدير.

Sofiane BOUBAKOUR
Responsible Service
Clientèle

ENERGIE
ST-GERMAIN

Chaque jour
à 10h00
à 18h00
à 19h00

إلى السيد: مدير البنك

الاسم واللقب: بن المراج إيمان

البريد الإلكتروني: bensiradjiman@yahoo.fr

الموضوع: طلب تأكيد استقبال استبيان

أنا الممثلة أسفل الطالبة بن المراج إيمان، يشرفني أن أطلب من سيادتكم تأكيد استلام الاستبيان الخاص بدراسة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص بنوك مالية ومحاسبة تحت عنوان: "دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-"

ولكم ملي أسى عبارات الشكر والتقدير.

امضاء الطالبة:





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

سيدي / سيدي المحترم(ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

"استبيان موجه لمتخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية"

الاستبيان الذي بحوزتكم؛ يتضمن مجموعة من المحاور المتعلقة بموضوع بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية؛ تخصص بنوك مالية ومحاسبة؛ تحت عنوان:

دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية
-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

نرجو من سيادتكم الكرم بالإجابة على الأسئلة الظاهرة في الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة وموضوعية كلما زاد موضوع البحث جودة وقيمة، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستبقى سرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وحتى تكون نتائج الدراسة واضحة؛ يسرنا معرفة رأيكم الدقيق عن طريق الإجابة على بديل واحد فقط من البدائل المذكورة في الاستبيان بوضع إشارة (X) في المكان الذي ترويه مناسب.



المشرف:

أ. د. خيبة عبد الله

الباحثة:

بن السراج إيمان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التجارية

سيدي/ سيديتي المحترم(ة): السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

استبيان موجه لمتخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية*

الاستبيان الذي بحوزتكم؛ يتضمن مجموعة من المحاور المتعلقة بموضوع بحث يدخل ضمن متطلبات ليل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية؛ تخصص بنوك مالية ومحاسبة؛ تحت عنوان:

دور المعلومات في قياس اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية
-دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الظاهرة في الاستبيان المرفق بلفة وموضوعية، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة وموضوعية كلما زاد موضوع البحث جودة وقيمة، كما نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستدعون بها ستحظى بالسرية التامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وحتى تكون نتائج الدراسة واضحة؛ يسرنا معرفة رأيكم الدقيق عن طريق الإجابة على بديل واحد فقط من البدائل المذكورة في الاستبيان بوضع إشارة (X) في المكان الذي ترونه مناسب.



المشرف:

أ. د. خديجة عبد الله

الباحثة:

بن المراج إيمان



République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Université Mohamed Boudiaf - M'aila
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion
Département de sciences commerciales



Monsieur/ Madame : salutations ;

Questionnaire destiné aux décideurs des banques commerciales algériennes.

Ce questionnaire est élaboré en vue de l'obtention du diplôme de doctorat, option : banque, finance et comptabilité sous le thème de : « le rôle des informations pour mesurer les attitudes des décideurs envers les risques financiers dans les banques commerciales -étude d'un échantillon des banques commerciales algériennes- ».

Nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions, et nous vous assurons que toutes les informations que vous allez donner, seront confidentielles et utilisées uniquement pour des fins de la recherche scientifique. Nous sommes heureux de connaître votre opinion exact en répondant à une seule des alternatives mentionnées dans les questions en mettant croix (x) sur la bonne réponse.



La chercheuse :
Bendredj Imane

Sous la direction du professeur :
Khababa Abdallah

الملحق رقم: (05)

ألفا كرونباخ لقياس الثبات وصدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة (العيينة الاستطلاعية).

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,855	53

Correlations

		اجمالي المحاور
اجمالي المحاور	Pearson Correlation	1
	Sig.	
	N	30
محور_2	Pearson Correlation	,770**
	Sig.	,000
	N	30
محور_3	Pearson Correlation	,772**
	Sig.	,000
	N	30
محور_4	Pearson Correlation	,830**
	Sig.	,000
	N	30
محور_5	Pearson Correlation	,562**
	Sig.	,001
	N	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level.

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم: (06)
اختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
محور 2	,089	30	,200*	,953	30	,200
محور 3	,091	30	,200*	,979	30	,793
محور 4	,146	30	,102	,946	30	,131
محور 5	,153	30	,073	,951	30	,176
اجمالي المحاور	,077	30	,200*	,985	30	,929

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

الملحق رقم: (07)

نتائج اختبار الثبات والارتباط لأداة الدراسة.

ألفا كرونباخ للمحور الثاني:

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,657	11

ألفا كرونباخ للمحور الثالث:

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,648	15

ألفا كرونباخ للمحور الرابع:

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,685	14

ألفا كرونباخ للمحور الخامس:

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,660	13

ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان:

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	150	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	53

معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للمحور الثاني:

Correlations

		محور 2
محور 2	Pearson Correlation	1
	Sig.	
	N	150
لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,530**
	Sig.	,000
	N	150
أفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة	Pearson Correlation	,555**
	Sig.	,000
	N	150
بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا أحمّد المخاطرة حتى وإن كان من المتوقّع أن ينجم منها عوائد أعلى	Pearson Correlation	,520**
	Sig.	,000
	N	150
أكتفي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبّول	Pearson Correlation	,539**
	Sig.	,000
	N	150
أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة	Pearson Correlation	,544**
	Sig.	,000
	N	150
أتجنّب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الزوّساء أو مصلحتهم الذاتية	Pearson Correlation	,492**
	Sig.	,000
	N	150
على البنوك الجزائرية أن تعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر	Pearson Correlation	,300**
	Sig.	,000
	N	150
بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر	Pearson Correlation	,500**
	Sig.	,000
	N	150
مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قِبل المستويات الإدارية الأعلى	Pearson Correlation	,497**
	Sig.	,000
	N	150
تتخفّض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة	Pearson Correlation	,353**
	Sig.	,000
	N	150
لتجنب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرةً ومستوى إداري	Pearson Correlation	,357**
	Sig.	,000
	N	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level.

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للمحور الثالث:

Correlations

		محور 3
محور_3	Pearson Correlation	1
	Sig.	
	N	150
وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية	Pearson Correlation	,433**
	Sig.	,000
	N	150
حُصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتي على تحمّل المخاطر المالية	Pearson Correlation	,409**
	Sig.	,000
	N	150
أنا على استعداد لتحمّل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة	Pearson Correlation	,477**
	Sig.	,000
	N	150
أعتمد على المعلومات الرسمية وغير الرسمية عند اتخاذ قراراتي	Pearson Correlation	,531**
	Sig.	,000
	N	150
المعلومات غير الرسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة	Pearson Correlation	,463**
	Sig.	,000
	N	150
كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتي على تحمّل المخاطرة	Pearson Correlation	,382**
	Sig.	,000
	N	150
قيمة ونوعية المعلومة هي التي تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة	Pearson Correlation	,307**
	Sig.	,000
	N	150
كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّباً للمخاطرة	Pearson Correlation	,372**
	Sig.	,000
	N	150
في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أتخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي	Pearson Correlation	,339**
	Sig.	,000
	N	150
أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّباً للمخاطرة	Pearson Correlation	,397**
	Sig.	,000
	N	150
تكمّن قيمة المعلومات في مدى قدرتها على التقليل من درجة المخاطرة	Pearson Correlation	,466**
	Sig.	,000
	N	150
جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المخاطرة		Pearson Correlation
		,428**

	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,508**
يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,524**
في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,292**
أسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة	Sig.	,000
	N	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level.

* . Correlation is significant at the 0.05 level.

معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للمحور الرابع:

Correlations

		محور_4
محور_4	Pearson Correlation	1
	Sig.	
	N	150
أبحث عن أي فرصة لاستثمارها، وأستعد لمواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها	Pearson Correlation	,470**
	Sig.	,000
	N	150
أعتمد على خبرتي وتقييمي الشخصي لتجنب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية	Pearson Correlation	,428**
	Sig.	,000
	N	150
عندما أرى أن خبرتي وتجربتي غير كافية لحل المشكلة، أتجنب اتخاذ القرار	Pearson Correlation	,348**
	Sig.	,000
	N	150
أعتمد على الخدس والتخمين في اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,563**
	Sig.	,000
	N	150
للخدس والتخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية	Pearson Correlation	,560**
	Sig.	,000
	N	150
لا أحبذ الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات	Pearson Correlation	,322**
	Sig.	,000
	N	150
للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية	Pearson Correlation	,298**
	Sig.	,000

	N	150
أسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار	Pearson Correlation	,389**
	Sig.	,000
	N	150
أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني	Pearson Correlation	,452**
	Sig.	,000
	N	150
أأخذ قراراتي بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة	Pearson Correlation	,460**
	Sig.	,000
	N	150
أسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة	Pearson Correlation	,448**
	Sig.	,000
	N	150
أعتمد على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتحقيق أهدافي	Pearson Correlation	,357**
	Sig.	,000
	N	150
تؤثر علاقاتي الاجتماعية على القرارات التي أأخذها	Pearson Correlation	,472**
	Sig.	,000
	N	150
أحياناً أضطر للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كان أتبنى سياسة معينة بالرغم من أنها أثبتت فشلها	Pearson Correlation	,581**
	Sig.	,000
	N	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level.

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

معامل الارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي للمحور الخامس:

Correlations

		محور 5
محور_5	Pearson Correlation	1
	Sig.	
	N	150
أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة	Pearson Correlation	,356**
	Sig.	,000
	N	150
أعتمد في توجُّهي نحو المُخاطرة على طريقة التَّجربة والخطأ، أي مُواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة	Pearson Correlation	,519**
	Sig.	,000
	N	150
أميلُ إلى بدائل جَرَبْتُها سابقًا عوضًا عن اختِبار بدائل جديدة	Pearson Correlation	,486**

	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,485**
أَتَّخِذُ القرارات بالرَّغْمِ من وجود مُخاطرة، لأنَّه لَدَيَّ قُدْرَةُ السَّيْطَرَةِ على الوَضْعِ في كلِّ الأحوال.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,530**
أَنَا مُقْتَنِعٌ بِأفْكَارِي الشَّخْصِيَّةِ وَأُدَافِعُ عَنْهَا بِشِدَّةٍ، وَلَا أُغَيِّرُ آرَائِي بِسَهُولَةٍ.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,448**
عَالِبًا مَا تُسَاهِمُ قَرَارَاتِي فِي تَحْقِيقِ الأَهْدَافِ المُسَطَّرَةِ، وَتَحْسِينِ صُورَةِ البَنْكِ الَّذِي أَعْمَلُ فِيهِ.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,491**
تُؤَدِّي بِي الانْفِعَالَاتُ النَّفْسِيَّةُ وَالنِّزَاعَاتُ الشَّخْصِيَّةُ إِلَى اتِّخَاذِ قَرَارَاتٍ غَيْرِ مَدْرُوسَةٍ لَا أَقْتَنِعُ بِهَا.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,276**
أَفْضَلُ عَدَمِ اتِّخَاذِ القَرَارَاتِ فِي فُتْرَاتِ الانْفِعَالِ.	Sig.	,001
	N	150
	Pearson Correlation	,494**
25% (B) رِبْحٌ مُؤَكَّدٌ بـ 24000 دَج، وَالمَشْرُوعُ (A) إِذَا كَانَ: المَشْرُوعُ (B) بَدَلًا مِنَ المَشْرُوعِ (A) سَأَخْتَارُ المَشْرُوعَ لِرِبْحِ 100000 دَج، وَ75% لَعَدَمِ رِبْحِ أَيِّ شَيْءٍ.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,357**
(D) خَسَارَةٌ مُؤَكَّدَةٌ بـ 75000 دَج، وَالمَشْرُوعُ (C) إِذَا كَانَ: المَشْرُوعُ (C) بَدَلًا مِنَ المَشْرُوعِ (D) سَأَخْتَارُ المَشْرُوعَ لِاحْتِمَالِ 75% لَخَسَارَةِ 100000 دَج، وَاحْتِمَالِ 25% لَعَدَمِ خَسَارَةِ شَيْءٍ.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,505**
عِنْدَ إدْرَاجِ مَعْظَمِ البَنُوكِ التِّجَارِيَّةِ لخدمَةِ مَصْرُفِيَّةٍ جَدِيدَةٍ لَا يَدُ مِنْ مَسَايِرَةِ هَذِهِ البَنُوكِ وَاتِّخَاذِ قَرَارٍ بِإِضَافَةِ هَذِهِ الخِدْمَةِ بِغَضِّ النَّظَرِ عَنْ مَخَاطِرِهَا.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,323**
أَسْأَلُكَ نَفْسَ سُلُوكِ مَتَّخِذِي القَرَارِ فِي البَنُوكِ الأُخْرَى لِلتَّقْلِيلِ مِنَ المَخَاطِرِ.	Sig.	,000
	N	150
	Pearson Correlation	,509**
مِنَ الضَّرُورِيِّ دِرَاسَةُ وَتَحْلِيلُ اسْتِرَاطِيجِيَّاتِ البَنُوكِ المُنَافِسةِ، لِأَنَّ اسْتِغْلَالَ خِبْرَةِ المُنَافِسينَ أَكْثَرَ مَرْدُودِيَّةً وَأَمْنًا مِنْ ابْتِكَارِ وَتَطْوِيرِ مَهَارَاتٍ جَدِيدَةٍ.	Sig.	,000
	N	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level.

*. Correlation is significant at the 0.05 level.

الملحق رقم: (08)

نتائج البيانات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.

Frequencies

Statistics

الجنس

N	Valid	150
	Missing	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	104	69,3	69,3	69,3
	أنثى	46	30,7	30,7	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

العمر

N	Valid	150
	Missing	0

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	6	4,0	4,0	4,0
	من 25 إلى 35 سنة	43	28,7	28,7	32,7
	من 36 إلى 40 سنة	42	28,0	28,0	60,7
	من 41 إلى 50 سنة	45	30,0	30,0	90,7
	سنة فأكثر 51	14	9,3	9,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس * العمر	150	100,0%	0	0,0%	150	100,0%

Crosstabulation الجنس * العمر

Count

		العمر				
		أقل من 25 سنة	من 25 إلى 35 سنة	من 36 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	سنة فأكثر 51
الجنس	ذكر	3	28	23	37	13
	أنثى	3	15	19	8	1
Total		6	43	42	45	14

Crosstabulation الجنس * العمر

Count

		Total
الجنس	ذكر	104
	أنثى	46
Total		150

Frequencies

Statistics

المستوى الإداري

N	Valid	150
	Missing	0

المستوى الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	رئيس مصلحة	70	46,7	46,7	46,7
	مشرف	34	22,7	22,7	69,3
	نائب مدير	22	14,7	14,7	84,0
	مدير	24	16,0	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Frequencies

Statistics

عدد سنوات الخبرة المهنية

N	Valid	150
	Missing	0

عدد سنوات الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	20	13,3	13,3	13,3
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	35	23,3	23,3	36,7
	من 11 سنة إلى 15 سنة	42	28,0	28,0	64,7
	من 16 سنة إلى 20 سنة	29	19,3	19,3	84,0
	سنة فأكثر 21	24	16,0	16,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0	

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المستوى الإداري * عدد سنوات الخبرة المهنية	150	100,0%	0	0,0%	150	100,0%

Crosstabulation المستوى الإداري * عدد سنوات الخبرة المهنية

Count

		عدد سنوات الخبرة المهنية			
		أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	من 11 سنة إلى 15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة
المستوى الإداري	رئيس مصلحة	10	21	16	14
	مشرف	8	11	7	5
	نائب مدير	2	3	9	2
	مدير	0	0	10	8
Total		20	35	42	29

Crosstabulation المستوى الإداري * عدد سنوات الخبرة المهنية

Count

		عدد سنوات الخبرة المهنية	Total
		سنة فأكثر 21	
المستوى الإداري	رئيس مصلحة	9	70
	مشرف	3	34
	نائب مدير	6	22
	مدير	6	24
Total		24	150

Frequencies Statistics

المؤهل العلمي

N	Valid	150
	Missing	0

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مستوى ثانوي	5	3,3	3,3
	شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي	8	5,3	8,7
	ليسانس	89	59,3	68,0
	دبلوم دراسات عليا	20	13,3	81,3
	مهندس	4	2,7	84,0
	ماسر	21	14,0	98,0
	ماجستير	3	2,0	100,0
	Total	150	100,0	100,0

Frequencies Statistics

ملكية البنك

N	Valid	150
	Missing	0

ملكية البنك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عمومي	130	86,7	86,7
	خاص	20	13,3	100,0
	Total	150	100,0	100,0

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
المؤهل العلمي * ملكية البنك	150	100,0%	0	0,0%	150	100,0%

Crosstabulation المؤهل العلمي * ملكية البنك

Count

		ملكية البنك		Total
		عمومي	خاص	
المؤهل العلمي	مستوى ثانوي	5	0	5
	شهادة الدراسات التطبيقية أو تقني سامي	8	0	8
	ليسانس	84	5	89
	دبلوم دراسات عليا	16	4	20
	مهندس	3	1	4
	ماسنر	12	9	21
	ماجستير	2	1	3
Total		130	20	150

الملحق رقم: (09)

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان لكل عينة الدراسة.

المحور الثاني:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات.	150	3,0333	1,11377	,09094
أفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة.	150	3,4800	1,00148	,08177
بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا أحيّز المخاطرة حتى وإن كان من المتّوقع أن ينجم منها عوائد أعلى.	150	3,5400	1,11506	,09104
أكتفي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبّول.	150	3,4467	,92349	,07540
أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة.	150	3,5333	,95304	,07782
أتجنّب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرّؤساء أو مصلحتهم الذاتية.	150	3,1800	1,20997	,09879
على البنوك الجزائرية أن تّعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر.	150	4,4333	,61760	,05043
بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر.	150	3,9200	1,01347	,08275
مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قبل المستويات الإدارية الأعلى.	150	3,9667	,91532	,07474
تنخفض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة.	150	3,4000	,87470	,07142
لتجنب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرة ومستوى إداري.	150	3,8333	,87789	,07168
محور 2	150	3,6151	,4648	,03790

المحور الثالث:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
وُصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية.	150	4,2667	,48697	,03976
خصّولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتي على تحمّل المخاطر المالية.	150	4,2333	,51052	,04168
أنا على استعداد لتحمل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة.	150	4,1133	,53766	,04390
أعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي.	150	3,7600	,84884	,06931
المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة.	150	3,8733	,67850	,05540
كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتي على تحمّل المخاطرة.	150	3,9267	,81180	,06628
قيمة ونوعية المعلومة هي التي تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة.	150	4,0867	,60130	,04910
بكثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّبا للمخاطرة.	150	3,2867	1,05128	,08584
في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أأخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي.	150	3,4467	,93073	,07599
أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّبا للمخاطرة.	150	3,9733	,63401	,05177

تَكُنْ قيمة المعلومات في مدى قدرتها على التقليل من درجة المخاطرة	150	3,9600	,77615	,06337
جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المخاطرة	150	3,4333	,92262	,07533
يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة	150	3,7667	,81444	,06650
في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة	150	3,9800	,66018	,05390
أسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتمادا على المعلومات المتاحة	150	3,7800	,74067	,06048
محور 3	150	3,8590	,3086	,02519

المحور الرابع:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبحث عن أي فرصة لاستثمارها، وأستعد لمواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها	150	3,4733	,81674	,06669
أعتمد على خبرتي وتقييمي الشخصي لتجنب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية	150	3,7067	,72858	,05949
عندما أرى أن خبرتي وتجربتي غير كافية لحل المشكلة، أتجنب اتخاذ القرار	150	3,6800	,79697	,06507
أعتمد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات	150	2,6733	,95886	,07829
للحدس والتخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية	150	2,5800	,88439	,07221
لا أحرص الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات	150	4,0667	,65196	,05323
للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية	150	3,9267	,66652	,05442
أسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار	150	3,9133	,73216	,05978
أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني	150	3,7267	,81838	,06682
أأخذ قراراتتي بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة	150	3,6333	,85465	,06978
أسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة	150	3,1467	1,01258	,08268
أعتمد على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتحقيق أهدافي	150	3,0067	,95184	,07772
تؤثر علاقتي الاجتماعية على القرارات التي أتخذها	150	3,3467	,83535	,06821
أحيانا أضطر للمخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كان أتبنى سياسة معينة بالرغم من أنها أثبتت فشلها	150	3,7000	,98137	,08013
محور 4	150	3,4696	,3732	,03046

المحور الخامس:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة	150	3,9867	,62376	,05093
أعتمد في توجهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، أي مواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة	150	3,4400	1,17285	,09576
أميل إلى بدائل جربتها سابقا عوضاً عن اختبار بدائل جديدة	150	3,9733	,98271	,08024
أأخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لدي قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال	150	3,0467	,99216	,08101
أنا مقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدة، ولا أغير آرائي بسهولة	150	3,4733	,96026	,07841
غالباً ما تساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المستمرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه	150	3,9333	,64159	,05239
تؤدي بي الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أقتنع بها	150	2,8333	1,14351	,09337
أفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال	150	4,3067	,59015	,04819
ربح مؤكد ب 24000 دج، (A) إذا كان: المشروع (B) بدلا من المشروع (A) سأختار المشروع لربح 100000 دج، و75% لعدم ربح أي شيء (B) 25% والمشروع	150	3,5667	,91532	,07474
خسارة مؤكدة ب 75000 (C) إذا كان: المشروع (C) بدلا من المشروع (D) سأختار المشروع احتمال 75% لخسارة 100000 دج، واحتمال 25% لعدم خسارة شيء (D) دج، والمشروع	150	3,4333	,99944	,08160
عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن مخاطرها	150	3,4467	1,07151	,08749
أسئك نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر	150	3,4267	1,12534	,09188
من الضروري دراسة وتحليل استراتيجيات البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مردودية وأمناً من ابتكار وتطوير مهارات جديدة	150	3,5867	,98435	,08037
محور 5	150	3,5737	,4247	,03470

الملحق رقم: (10)

نتائج اختبار t لعينة واحدة من جهة واحدة لفرضيات الدراسة بالنسبة لكل عينة الدراسة.

الفرضية الأولى:

محور_2: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
150	3,6151	0,4648	0,0379	3,5523

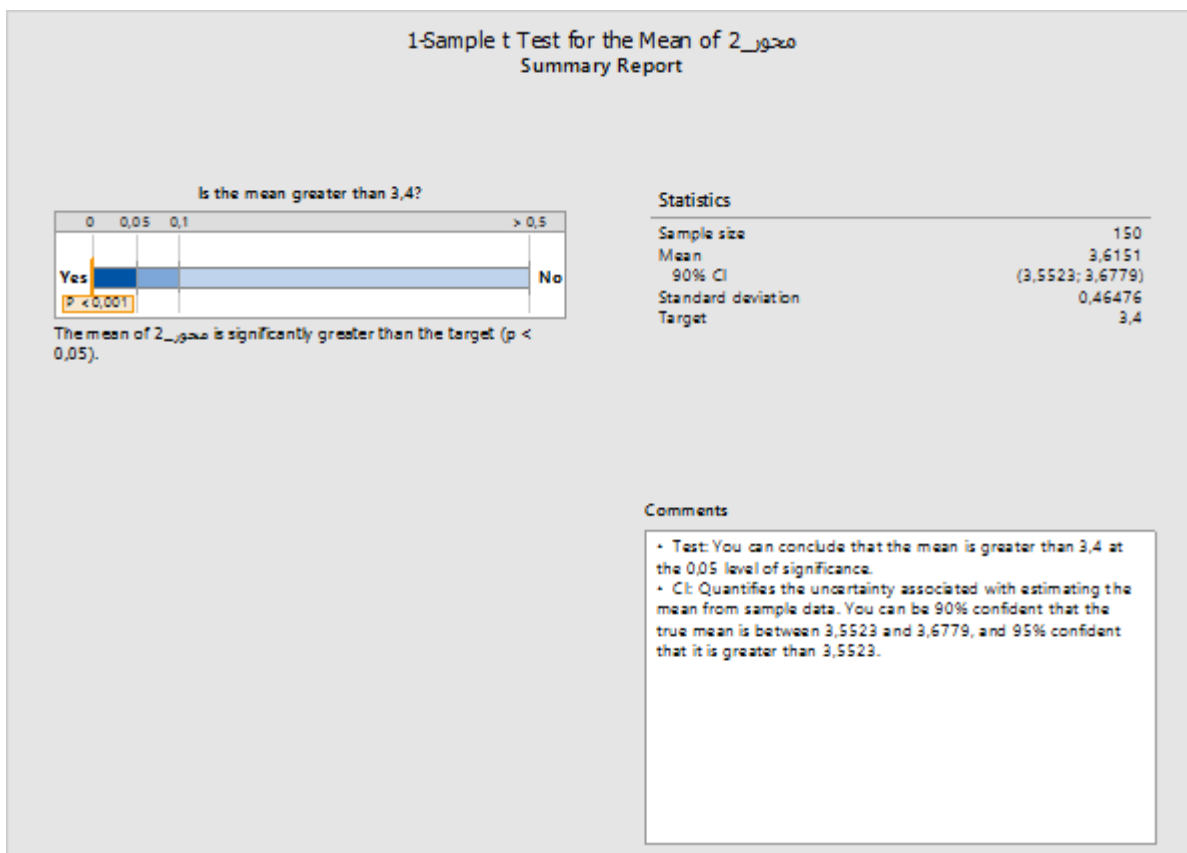
μ : mean of محور_2

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
5,67	0,000



محور_3: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
150	3,8590	0,3086	0,0252	3,8173

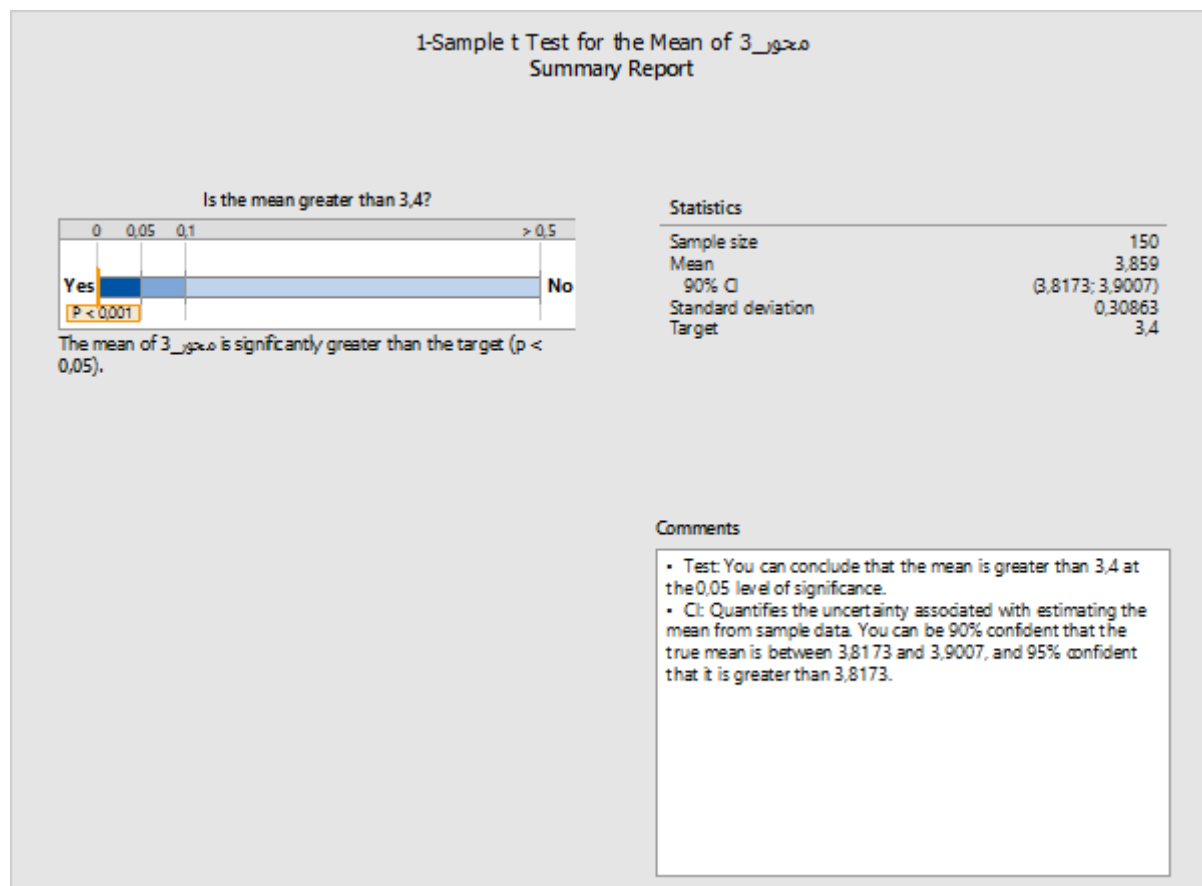
μ : mean of محور_3

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
18,21	0,000



محور_4: One-Sample T: 4 Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
150	3,4696	0,3732	0,0305	3,4192

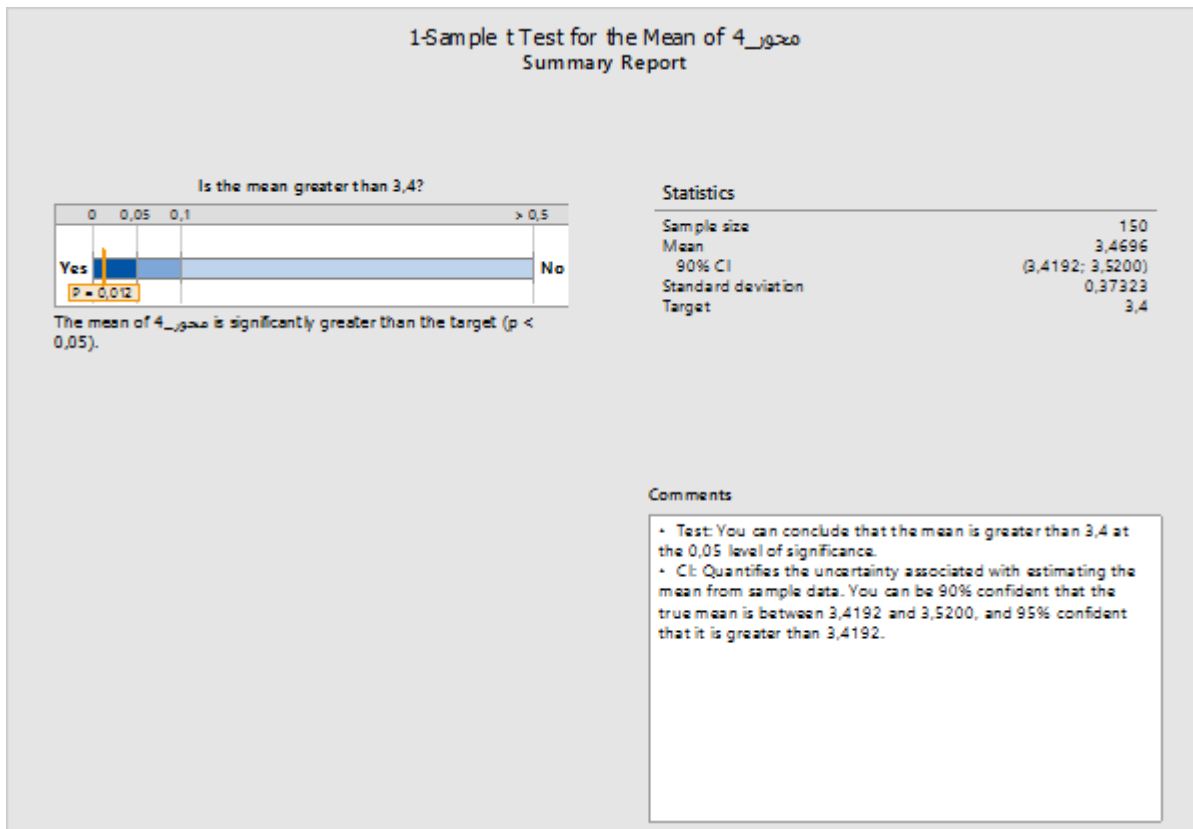
μ : mean of 4_محور

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
2,28	0,012



One-Sample T: محور_5

Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
150	3,5737	0,4247	0,0347	3,5163

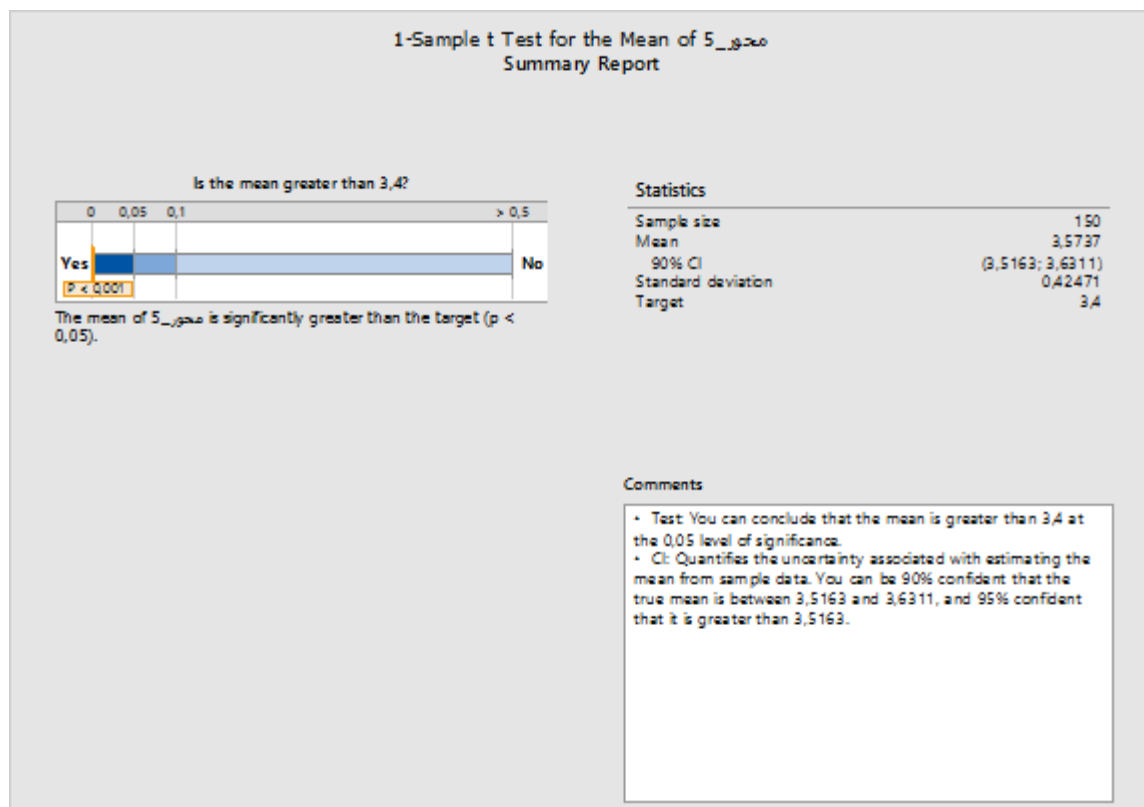
μ : mean of محور_5

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
5,01	0,000



الملحق رقم: (11)

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان بالنسبة للبنوك التجارية العمومية.

المحور الثاني:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لست مستعد لتحمّل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات	130	3,0308	1,10628	,09703
أفضّل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة غير آمنة	130	3,5846	,94651	,08301
بمجرد الوصول إلى الهدف المحدّد لا أحتبذ المخاطرة حتى وإن كان من المتوقّع أن ينجم منها عوائد أعلى	130	3,6462	1,07733	,09449
أكتفي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبّول	130	3,5462	,86366	,07575
أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمّل المخاطرة	130	3,5615	,93181	,08173
أتجنّب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرؤساء أو مصلحتهم الذاتية	130	3,1769	1,22926	,10781
على البنوك الجزائية أن تتّعل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر	130	4,4538	,58550	,05135
بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحملّ المخاطر	130	4,0077	1,02296	,08972
مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قبيل المستويات الإدارية الأعلى	130	4,0308	,87105	,07640
تنخفض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة	130	3,4000	,85906	,07534
لتجنّب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرةً ومستوى إداري	130	3,8538	,88143	,07731

المحور الثالث:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية	130	4,2615	,47502	,04166
حصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتي على تحمّل المخاطر المالية	130	4,2769	,51362	,04505
أنا على استعداد لتحمّل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة	130	4,1308	,53394	,04683
أعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي	130	3,7308	,86972	,07628
المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحمّلي للمخاطرة	130	3,9154	,67093	,05884
كلّما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتي على تحمّل المخاطرة	130	3,9538	,78614	,06895
قيمة ونوعية المعلومة هي التي تؤثر على درجة تحمّلي للمخاطرة	130	4,1154	,57915	,05080

كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّباً للمُخاطرة	130	3,3308	1,02970	,09031
في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أتخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي.	130	3,4846	,90848	,07968
أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّباً للمُخاطرة	130	3,9769	,62834	,05511
تكمّن قيمة المعلومات في مدى قدرتها على التقليل من درجة المُخاطرة	130	3,9923	,76245	,06687
جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المُخاطرة	130	3,4000	,93676	,08216
يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة	130	3,7615	,83345	,07310
في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة.	130	3,9923	,67624	,05931
أسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتماداً على المعلومات المتاحة	130	3,7846	,72587	,06366

المحور الرابع:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبحث عن أي فرصة لاستثمارها، وأستعد لمواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها	130	3,6769	,62525	,05484
أعتمد على خبرتي وتقييمي الشخصي لتجنّب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية	130	3,8077	,62377	,05471
عندما أرى أنّ خبرتي وتجربتي غير كافية لحلّ المشكلة، أتجنّب اتخاذ القرار	130	3,7308	,73441	,06441
أعتمد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات	130	2,7154	,99014	,08684
للحدس والتخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية	130	2,6692	,88386	,07752
لا أحيذ الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات	130	4,0538	,67412	,05912
للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية	130	3,9538	,68042	,05968
أسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار	130	3,9692	,71461	,06268
أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني	130	3,7154	,84665	,07426
أتخذ قراراتي بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة	130	3,7692	,73177	,06418
أسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة	130	3,0923	1,04508	,09166
أعتمد على مبدأ الغاية تُبرّر الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتحقيق أهدافي	130	2,9308	,97399	,08542
تؤثر علاقاتي الاجتماعية على القرارات التي أتخذها	130	3,4462	,80754	,07083
أحياناً أضطر للمُخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كان أتبنّى سياسة مُعينة بالرغم من أنّها أثبتت فشلها	130	3,8923	,88262	,07741

المحور الخامس:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة.	130	3,9692	,60921	,05343
أعتمد في توجهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، أي مواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة.	130	3,4462	1,19470	,10478
أميل إلى بدائل جربتها سابقاً عوضاً عن اختبار بدائل جديدة.	130	3,9923	,97644	,08564
أأخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لدي قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال.	130	3,0769	1,00089	,08778
أنا مقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدة، ولا أغير آرائي بسهولة.	130	3,4769	,96622	,08474
غالباً ما تساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المستمرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه.	130	3,9615	,62758	,05504
تؤدي بي الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أقتنع بها.	130	2,8385	1,16008	,10175
أفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال.	130	4,3462	,50901	,04464
ربح مؤكد ب 24000 (A) إذا كان: المشروع (B) بدلاً من المشروع (A) سأختار المشروع لربح 100000 دج، و75% لعدم ربح أي شيء 25% (B) دج، والمشروع	130	3,5462	,94098	,08253
خسارة مؤكدة ب (C) إذا كان: المشروع (C) بدلاً من المشروع (D) سأختار المشروع احتمال 75 % لخسارة 100000 دج، واحتمال 25% لعدم (D) 75000 دج، والمشروع خسارة شيء.	130	3,4615	,99731	,08747
عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن مخاطرها.	130	3,4615	1,08659	,09530
أسلك نفس سلوك متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر.	130	3,4231	1,15380	,10119
من الضروري دراسة وتحليل استراتيجيات البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مردودية وأمناً من ابتكار وتطوير مهارات جديدة.	130	3,5923	,99375	,08716

الملحق رقم: (12)

نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة.

المحور الثاني:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
لست مستعد لتحمل أي نوع من المخاطر المالية عند اتخاذ القرارات	20	3,0500	1,19097	,26631
أفضل التركيز على الخدمات الحالية وتطويرها بجديّة، بدل المغامرة والدخول في مجالات جديدة	20	2,8000	1,10501	,24709
بمجرد الوصول إلى الهدف المحدد لا أحتدّ المخاطرة حتى وإن كان من المتوقع أن ينجم منها عوائد أعلى	20	2,8500	1,13671	,25418
أكتفي في كثير من الحالات بتحقيق عائد مقبول	20	2,8000	1,05631	,23620
أميل إلى تأجيل قراراتي أملاً بتغيّر درجة تحمل المخاطرة	20	3,3500	1,08942	,24360
أتجنب المخاطرة خشية اتخاذ قرارات تتعارض مع آراء الرؤساء أو مصّلحتهم الذاتية	20	3,2000	1,10501	,24709
على البنوك الجزائية أن تعمل على تدريب متخذي القرار بغرض تأهيلهم وتنمية قدرتهم على مواجهة المخاطر	20	4,3000	,80131	,17918
بيئة العمل في البنوك العمومية تحدّ من قدرتي على الإبداع والابتكار وتحمل المخاطر	20	3,3500	,74516	,16662
مسؤولياتي في الغالب محدودة واتخاذ القرار يكون من قبل المستويات الإدارية الأعلى	20	3,5500	1,09904	,24575
بتنخض قدرة متخذ القرار على اتخاذ قرارات مقبولة، كلما ازداد مستوى قبوله للمخاطرة	20	3,4000	,99472	,22243
لتجنب المخاطر المالية أراقب قرارات من هم أكثر مني خبرة ومستوى إداري	20	3,7000	,86450	,19331

المحور الثالث:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
وصول المعلومات في الوقت المناسب يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية	20	4,3000	,57124	,12773
حصولي على معلومات ملائمة وواضحة يزيد من قدرتي على تحمل المخاطر المالية	20	3,9500	,39403	,08811
أنا على استعداد لتحمل المخاطر إذا كان بحوزتي معلومات شاملة ودقيقة	20	4,0000	,56195	,12566
أعتمد على المعلومات الرّسمية وغير الرّسمية عند اتخاذ قراراتي	20	3,9500	,68633	,15347
المعلومات غير الرّسمية من شأنها أن تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة	20	3,6000	,68056	,15218
كلما زادت كمية المعلومات حول القرار المراد اتخاذه زادت قدرتي على تحمل المخاطرة	20	3,7500	,96655	,21613
قيمة ونوعية المعلومة هي التي تؤثر على درجة تحملي للمخاطرة	20	3,9000	,71818	,16059
كثرة المعلومات حول موضوع القرار، تؤدي بي إلى تأجيل قراراتي تجنّباً للمخاطرة	20	3,0000	1,16980	,26157
في حال نقص المعلومات حول موضوع القرار، أتخذ القرار اعتماداً على حكمي الشخصي وخبرتي	20	3,2000	1,05631	,23620
أسعى دائماً للحصول على معلومات إضافية مرتبطة بموضوع القرار تجنّباً للمخاطرة	20	3,9500	,68633	,15347

تَكْمُن قيمة المعلومات في مدى قُدْرَتِها على التقليل من درجة المخاطرة.	20	3,7500	,85070	,19022
جودة المعلومات وحدها غير كافية لتغيير اتجاهي نحو المخاطرة.	20	3,6500	,81273	,18173
يؤثر أسلوب تحليل ومعالجة المعلومات على اتجاهي نحو المخاطرة.	20	3,8000	,69585	,15560
في حالة القرارات غير الروتينية، أسعى للحصول على المزيد من المعلومات لتخفيض درجة المخاطرة.	20	3,9000	,55251	,12354
أسعى للوصول إلى عائد مُرضي اعتمادا على المعلومات المتاحة.	20	3,7500	,85070	,19022

المحور الرابع:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أبحث عن أي فرصة لاستثمارها، وأستعد لمواجهة ما أتوقعه من مخاطر ناجمة عنها.	20	2,1500	,67082	,15000
أعتمد على خبرتي وتقييمي الشخصي لتجنب أو مواجهة المخاطر المالية أكثر من الاعتماد على الأساليب الكمية.	20	3,0500	,99868	,22331
عندما أرى أن خبرتي وتجربتي غير كافية لحل المشكلة، أتجنب اتخاذ القرار.	20	3,3500	1,08942	,24360
أعتمد على الحدس والتخمين في اتخاذ القرارات.	20	2,4000	,68056	,15218
للحدس والتخمين أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.	20	2,0000	,64889	,14510
لا أحيد الغموض في المعلومات أثناء اتخاذ القرارات.	20	4,1500	,48936	,10942
للغموض في المعلومات أثر على اتجاهي نحو المخاطر المالية.	20	3,7500	,55012	,12301
أسعى للبحث عن المزيد من المعلومات لاتخاذ القرار.	20	3,5500	,75915	,16975
أرى أنه من الممكن أن يكون للمعلومة الواحدة العديد من المعاني.	20	3,8000	,61559	,13765
أأخذ قراراتي بتأني بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات بغرض تجنب المخاطرة.	20	2,7500	1,06992	,23924
أسعى للوصول إلى أهدافي بأي ثمن مهما كانت درجة المخاطرة.	20	3,5000	,68825	,15390
أعتمد على مبدأ الغاية تبرر الوسيلة عند اتخاذ قراراتي وتحقيق أهدافي.	20	3,5000	,60698	,13572
تؤثر علاقاتي الاجتماعية على القرارات التي أتخذها.	20	2,7000	,73270	,16384
أحيانا أضطر للمخاطرة واتخاذ قرارات لها أهداف أخرى بعيدة عن أهداف البنك، كان أتبنى سياسة معينة بالرغم من أنها أثبتت فشلها.	20	2,4500	,60481	,13524

المحور الخامس:

Report

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أستخدم خبرتي وجهودي العملية السابقة لمواجهة المخاطرة	20	4,1000	,71818	,16059
أعتمد في توجهي نحو المخاطرة على طريقة التجربة والخطأ، أي مواجهة المشكلة المتكررة بنفس الطريقة	20	3,4000	1,04630	,23396
أميل إلى بدائل جربتها سابقاً عوضاً عن اختبار بدائل جديدة	20	3,8500	1,03999	,23255
أأخذ القرارات بالرغم من وجود مخاطرة، لأنه لدي قدرة السيطرة على الوضع في كل الأحوال	20	2,8500	,93330	,20869
أنا مقتنع بأفكاري الشخصية وأدافع عنها بشدة، ولا أغير آرائي بسهولة	20	3,4500	,94451	,21120
غالباً ما تساهم قراراتي في تحقيق الأهداف المسطرة، وتحسين صورة البنك الذي أعمل فيه	20	3,7500	,71635	,16018
تؤدي بي الانفعالات النفسية والنزاعات الشخصية إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة لا أقنع بها	20	2,8000	1,05631	,23620
أفضل عدم اتخاذ القرارات في فترات الانفعال	20	4,0500	,94451	,21120
ربح مؤكد ب (A) إذا كان: المشروع (B) بدلاً من المشروع (A) سأختار المشروع لربح 100000 دج، و75% لعدم ربح أي 25% (B) 24000 دج، والمشروع شيء	20	3,7000	,73270	,16384
خسارة (C) إذا كان: المشروع (C) بدلاً من المشروع (D) سأختار المشروع احتمال 75% لخسارة 100000 دج، (D) مؤكدة ب 75000 دج، والمشروع واحتمال 25% لعدم خسارة شيء	20	3,2500	1,01955	,22798
عند إدراج معظم البنوك التجارية لخدمة مصرفية جديدة لابد من مسايرة هذه البنوك واتخاذ قرار بإضافة هذه الخدمة بغض النظر عن مخاطرها	20	3,3500	,98809	,22094
أسئلك نفس سلوكي متخذي القرار في البنوك الأخرى للتقليل من المخاطر	20	3,4500	,94451	,21120
من الضروري دراسة وتحليل استراتيجيات البنوك المنافسة، لأن استغلال خبرة المنافسين أكثر مردودية وأمناً من ابتكار وتطوير مهارات جديدة	20	3,5500	,94451	,21120

الملحق رقم: (13)

نتائج اختبار t لعينة واحدة من جهة واحدة لفرضيات الدراسة بالنسبة للبنوك التجارية العمومية.

الفرضية الأولى:

محور_2_عمومية: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
130	3,6629	0,4256	0,0373	3,6011

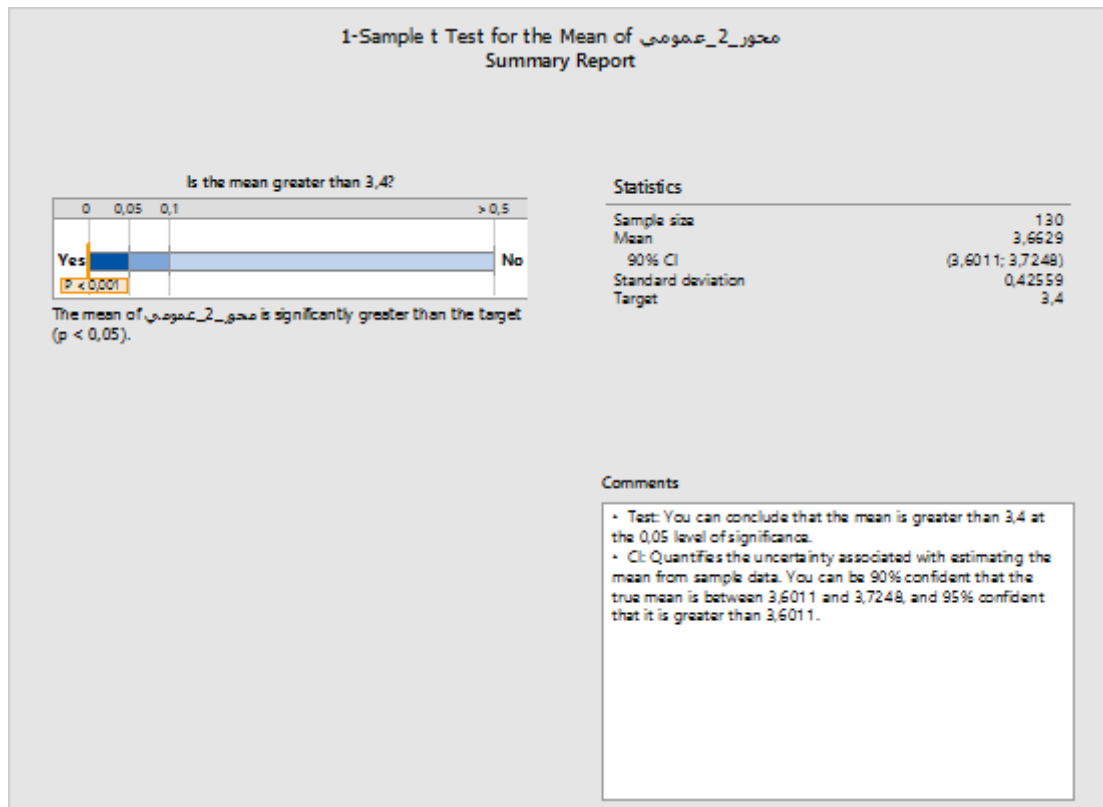
μ : mean of محور_2_عمومية

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
7,04	0,000



محور_3_عمومية: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
130	3,8738	0,3114	0,0273	3,8286

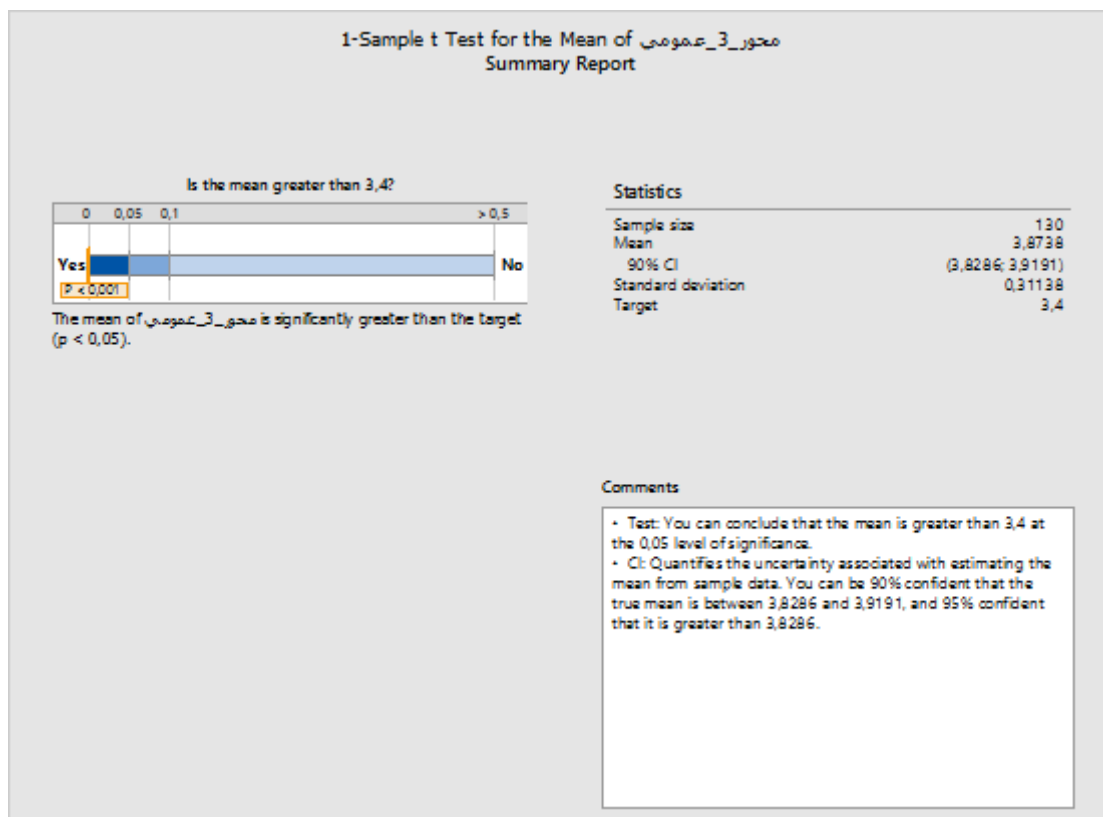
μ : mean of محور_3_عمومية

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
17,35	0,000



محور_4_عمومية: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
130	3,5298	0,3505	0,0307	3,4788

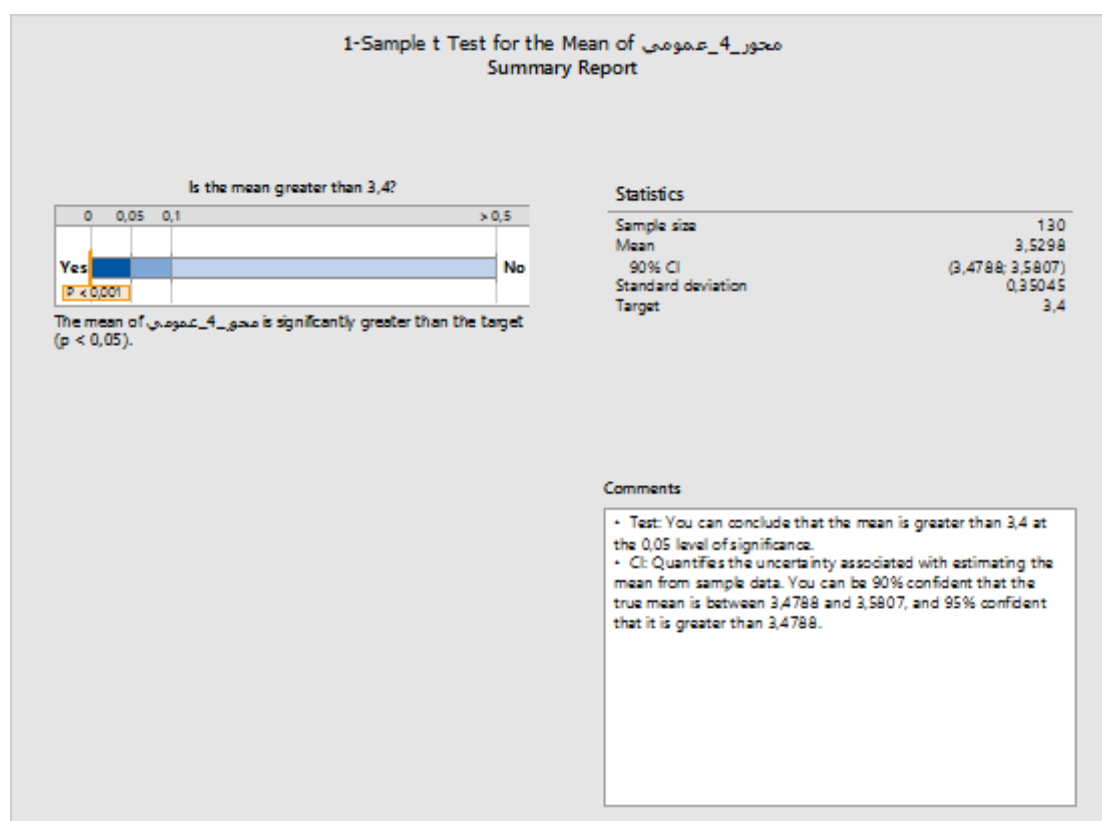
μ : mean of محور_4_عمومية

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
4,22	0,000



محور_5_عمومية: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
130	3,5844	0,4331	0,0380	3,5215

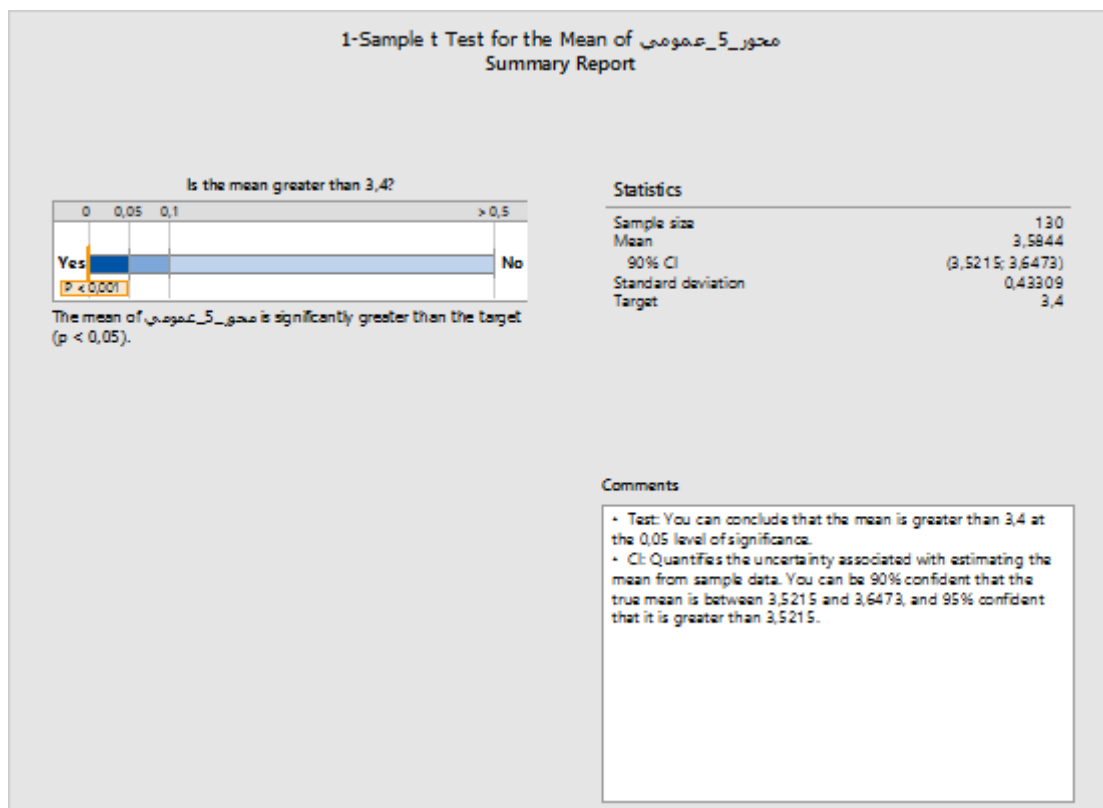
μ : mean of محور_5_عمومية

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
4,85	0,000



الملحق رقم: (14)

نتائج اختبار t لعينة واحدة من جهة واحدة لفرضيات الدراسة بالنسبة للبنوك التجارية الخاصة.

الفرضية الأولى:

محور_2_ خاص: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
20	3,304	0,589	0,132	3,076

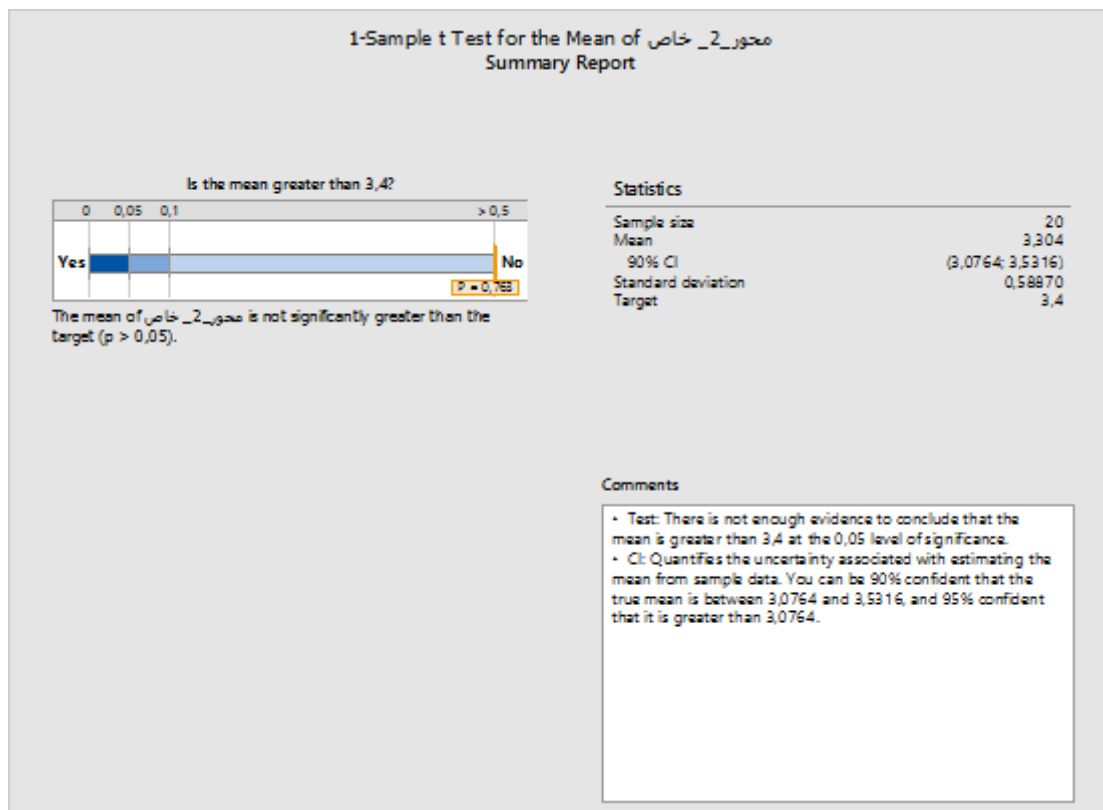
μ : mean of محور_2_ خاص

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
-0,73	0,763



محور_3_خاص: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
20	3,7625	0,2781	0,0622	3,6550

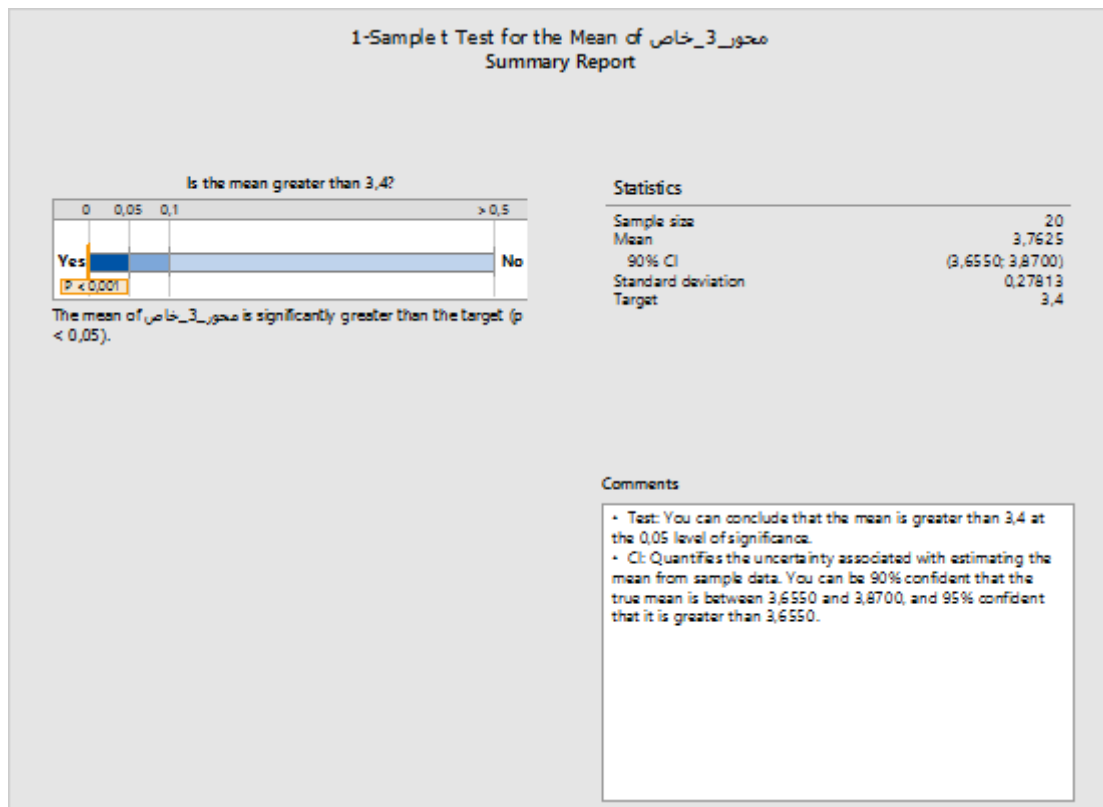
μ : mean of محور_3_خاص

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
5,83	0,000



محور_4_ خاص: One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
20	3,0785	0,2697	0,0603	2,9742

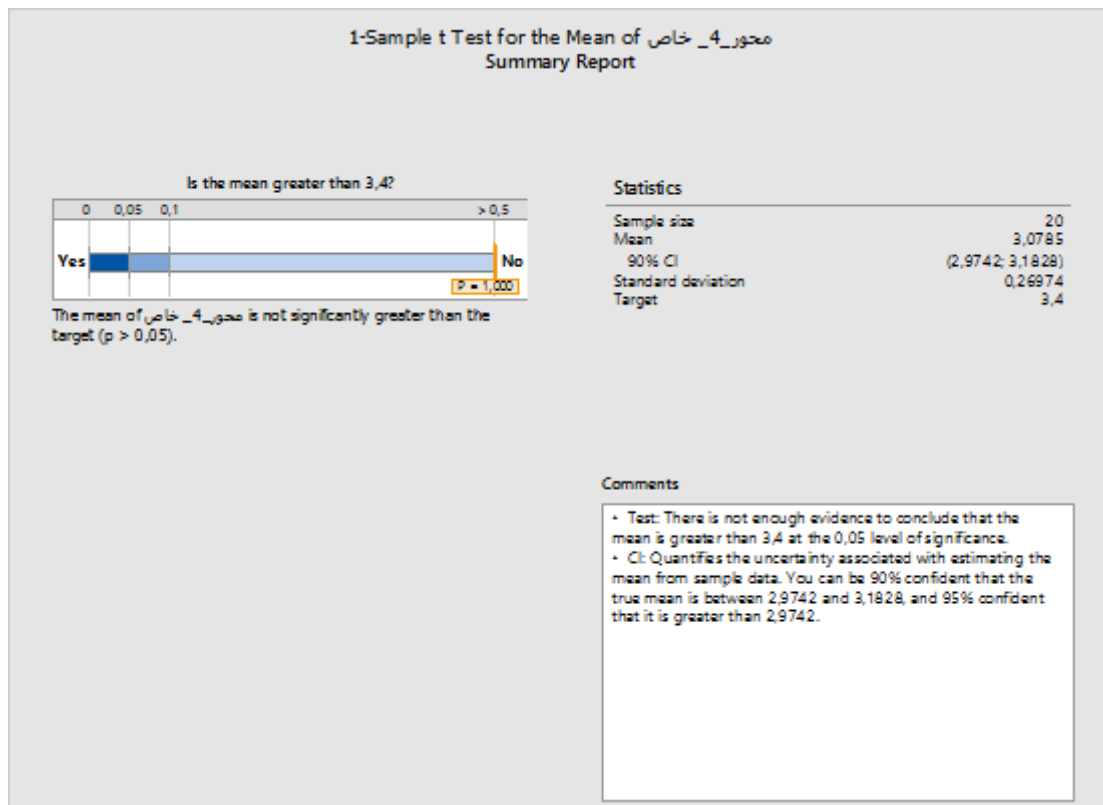
μ : mean of محور_4_ خاص

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
-5,33	1,000



محور_5_ خاص One-Sample T: Descriptive Statistics

N	Mean	StDev	SE Mean	95% Lower Bound for μ
20	3,5040	0,3676	0,0822	3,3619

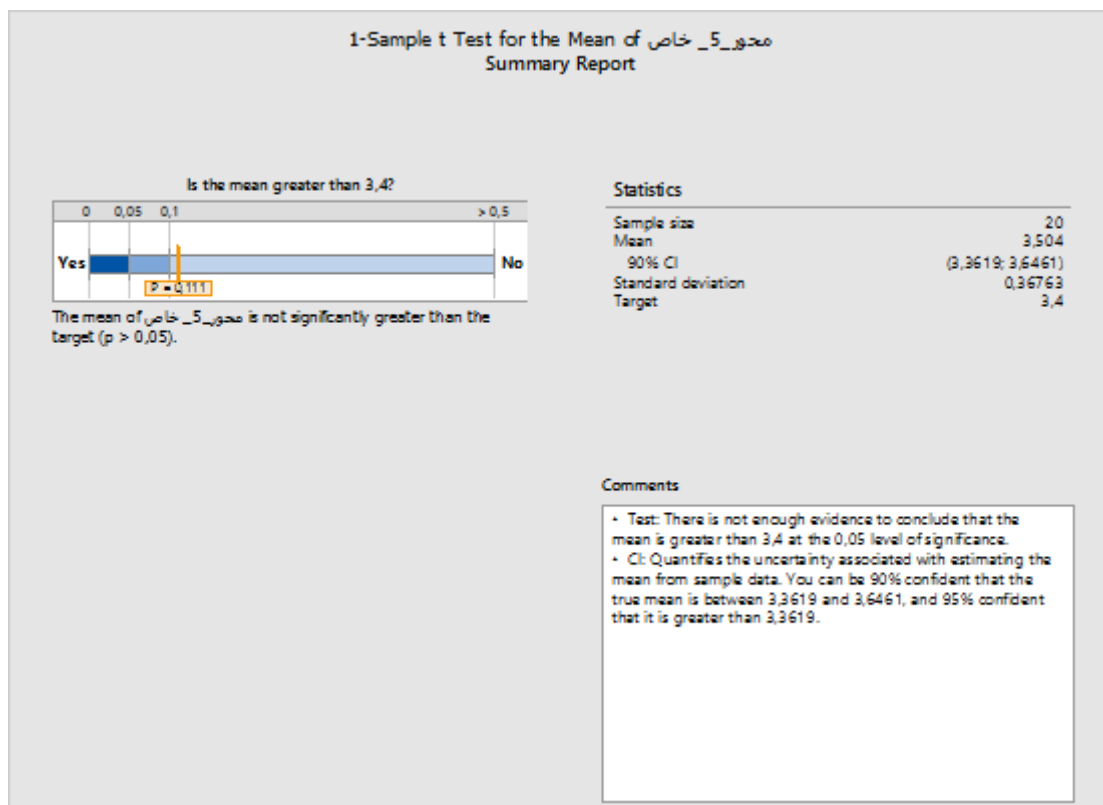
μ : mean of محور_5_ خاص

Test

Null hypothesis $H_0: \mu \leq 3,4$

Alternative hypothesis $H_1: \mu > 3,4$

T-Value	P-Value
1,27	0,111



شرح مسالك الله

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز دور المعلومات كأحد المؤشرات المؤثرة على هذه الاتجاهات هذا من جهة، من جهة ثانية تم تناول مؤشرات أخرى من شأنها أن تؤثر على الاتجاه نحو المخاطر المالية، تتمثل أساساً في أنماط متخذي القرار وتحيزاتهم السلوكية.

من أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على دراسة عينة من متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية والخاصة العاملة في الجزائر، كما تم توضيح أوجه التشابه والاختلاف في دراسة مقارنة بين مجموعة النتائج المتحصل عليها المتعلقة بالبنوك العمومية والبنوك الخاصة كل على حدى، وتوصلت الدراسة إلى أن للمؤشرات سالفة الذكر أثر على اتجاهات متخذي القرار نحو المخاطر المالية في البنوك التجارية الجزائرية، إضافة إلى أن متخذي القرار في البنوك التجارية العمومية من النوع المتجنب للمخاطر المالية، أما متخذي القرار في البنوك التجارية الخاصة فلا يتجنبون المخاطر المالية، وفي ضوء النتائج المتوصل إليها تم عرض مجموعة من الاقتراحات أهمها ضرورة تدريب متخذي القرار في البنوك التجارية الجزائرية لمواجهة المخاطر.

الكلمات المفتاحية: الاتجاه نحو المخاطر المالية، متخذي القرار، المعلومات، التحيزات السلوكية، البنوك التجارية.

Abstract:

This study aims to shed light on the attitudes of decision-makers toward financial risks in the Algerian commercial banks, through highlighting the role of information as one of the indicators affecting these attitudes, on the one hand. On the other hand, other indicators that could affect the attitude toward financial risks, mainly represented in decision-maker style and behavioral bias had been dealt with.

In order to achieve this goal, the research relied on the study of a sample of decision makers in public and private commercial banks operating in Algeria. Moreover, similarities and differences in the comparative study between the group of results obtained for public and private banks had been clarified separately. The study found that the above indicators have impact on the decision-makers attitudes towards financial risks in Algerian commercial banks. In addition, public commercial banks decision-makers are financial risk averse, whilst private commercial banks decision-makers are not averse to financial risk. Based on the findings of the study, a number of suggestions were presented; the most important one is the need to train the decision makers of the Algerian commercial banks to face the risks.

Keywords: Attitude toward Financial Risks – Decision-Makers – Information – Behavioral Biases – Commercial Banks.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence les attitudes des décideurs face aux risques financiers dans les banques commerciales algériennes, En mettant en lumière le rôle de l'information comme l'un des indicateurs qui influent sur ces attitudes d'une part. D'autre part, autres indicateurs pouvant influencé sur l'attitude face aux risques financiers ont été abordé. Principalement, les types de décideurs et leurs biais comportementaux.

Afin d'atteindre ce but, la recherche s'est basée sur l'étude d'un échantillon de décideurs dans les banques commerciales publiques et privées opérantes en Algérie. De plus, les similarités et les différences dans l'étude comparative entre le groupe des résultats obtenus pour les banques publiques et privées ont été séparément clarifiées. L'étude a révélé que les indicateurs susmentionnés influents sur les attitudes des décideurs face aux risques financiers dans les banques commerciales algériennes. En outre, les décideurs des banques commerciales publiques sont du type qui déteste les risques financiers, alors que les décideurs des banques commerciales privées ne détestent pas les risques financiers. Compte tenu des résultats obtenus, un certain nombre de propositions a été présenté, notamment la nécessité de former les décideurs dans des banques commerciales algérienne pour faire face aux risques.

Mots-clés: Attitude face aux Risques Financiers – Décideurs – Information – Biais Comportementaux – Banques Commerciales.