

إدارة البنوك

و

نظم المعلومات المصرفية

تأليف

دكتور طارق طه

٢٠٠٠

للمؤلف :

- نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية (إصدار أول وثاني)
- تخطيط استراتيجيات التسويق بالمصارف
- آلات الصرف الذاتي والآلات الطرفية
- التسويق المعاصر
- إدارة البنوك
- إدارة الأعمال



المرجع :

- يتناول أحدث ما وصل إليه الفكر في مجال إدارة البنوك
- يحوي خلاصة خبرات المؤلف العملية في المجال المصرفي
- يساعد في دعم عمليات القرار بمختلف أنواع البنوك
- يذخر بالعديد من النماذج العملية والتطبيقات العملية.



**B
a
n
k
s**

إدارة البنوك



و

نظم المعلومات المصرفية

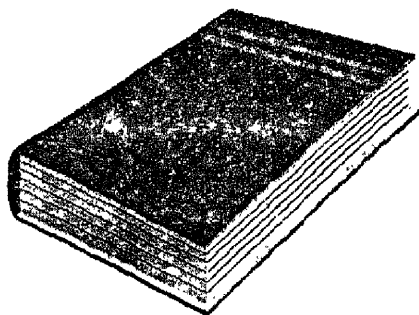
**B
I**

تأليف

دكتور طارق طه



٢٠٠٠



© حقوق النشر:

جميع حقوق المؤلف محفوظة ، فلا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو إعادة طباعته بنظام الاختزان أو نقله بأي صورة أو بأي وسيلة سواء كانت إلكترونية أو تصويره أو تسجيله ، أو خلاف ذلك إلا بموافقة كتابية مسبقة من المؤلف .

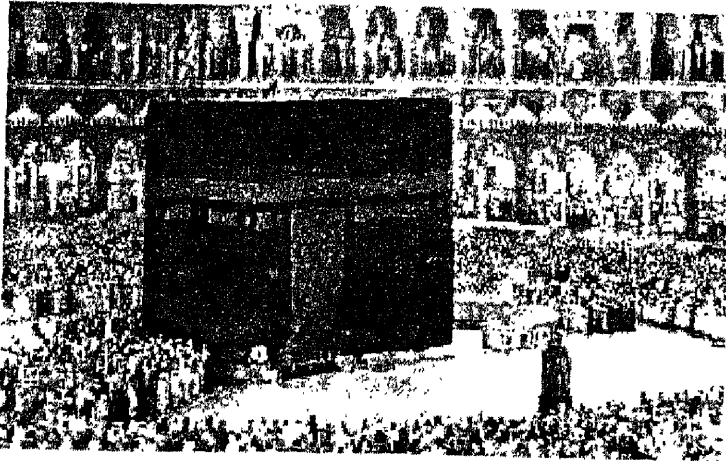
Copyright ©

All rights reserved. No Part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the Author.

رقم الإيداع القانوني بدار الكتب: ٢٠٠٠/٧٣٥٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سبحانك

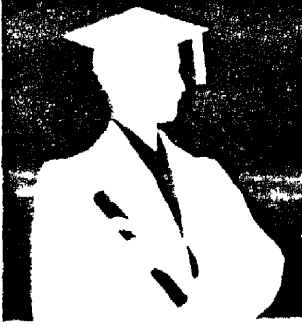


لا علم لنا إلا ما علمتنا
أنك أنت العليم الحكيم

صدق الله العظيم

إهداء من
محمود عادل العجيزي

هل المؤلف



الدكتور طارق طه أحمد

👍 يقوم بتدريس مقررات نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، إدارة الأعمال، إدارة البنوك، التسويق، الإعلان والترويج، بحوث التسويق بكل من

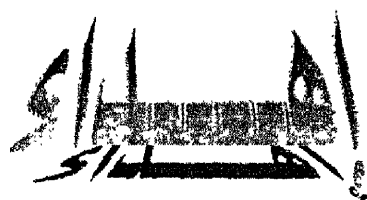
كلية التجارة جامعة الإسكندرية، والمعهد العالي للإدارة والحاسب الآلي، كلية الإدارة والتكنولوجيا بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، وذلك لطلاب مرحلتي ما قبل التخرج، ومرحلة الدراسات العليا.

👍 يحاضر ويدير حلقات النقاش بالعديد من الدورات التدريبية التي تعقد خارج وداخل مصر، كالتي تعقدها غرف التجارة والصناعة بالدول العربية، ومعهد المصرفيين والدراسات المصرفية للبنك المركزي المصري، واتحاد بنوك مصر، وقطاعات التدريب بنوك القطاع العام.

👍 تناولت دراساته لدرجة الدكتوراه تأثير أنظمة الحاسبات الآلية في المجال المصرفي، بينما شملت دراساته لدرجتي الماجستير ودبلوم الدراسات العليا مجالات التسويق والسياسات الإدارية.

👍 قدم عددا من الاستشارات والبحوث المتنوعة في مجال نظم المعلومات وشبكات الحاسبات الآلية وأشرف على تطبيق بعض النظم في مؤسسات مختلفة، داخل وخارج مصر.

👍 تتركز اهتماماته البحثية في مجال تطبيقات الحاسبات الآلية، نظم دعم القرار والتخطيط الإستراتيجي، تسويق الخدمات المصرفية.



إلى روح أبي محمد الله
ووالدتي العزيزة شفاها الله

تقديم للمرجع

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجه وعظيم سلطانه،
والصلاة والسلام على سيدنا محمد ﷺ .

يهدف هذا المرجع إلى تزويد القارئ وطالبي العلم والممارسين بالبنوك المختلفة على اختلاف مستوياتهم التنظيمية بالقدر الملائم من الخلفية العلمية اللازمة للتعامل مع أحدث المفاهيم والاستراتيجيات المصرفية، وزيادة قدراتهم على استيعاب مستحدثات هذا المجال ، لذا يزخر هذا المرجع بالعديد من أحدث الدراسات العلمية، والنظريات، والنماذج ذات الصلة.

ويعد المرجع الحالي تطويرا لمرجع سابق للمؤلف هو "إدارة البنوك" اقتضاه التوجه المعاصر الذي تتبناه كتابات المؤلف المرجع لمواكبة التطورات البيئية والعلمية المتلاحقة، وما أملته خبراته العملية الطويلة في الحقل المصرفي.

أما أهمية هذا المرجع فترجع إلى أنه يقدم للدارس العربي كتابا باللغة التي يتعامل بها ، يتناول أحدث ما قدمته أدبيات الفكر الإداري وتقنيات المعلومات Information Technology بصورة مبسطة، تفترض عدم توافر خبرات عملية متعمقة للقارئ في هذا المجال.

وتجدر هنا الإشارة إلى أنه تم الأخذ بمنهج أفترض أن هذا المرجع هو كتاب في إدارة البنوك ونظم معلوماتها، وليس الاقتصاد أو الإدارة المالية أو النقود، وبالتالي فهو موجه بالدرجة الأولى إلى قارئ مهتم بالجانب الإداري للنشاط المصرفي.

ولما كان إخراج وطباعة هذا العمل لا يمكن أن يتم إلا بتوفيق من الله سبحانه وتعالى ثم بجهود الزملاء، لذا يتوجه المؤلف بالشكر إدارة والعاملين بدار الحرمين للكمبيوتر. بالإسكندرية على جهودهم الصادق في إخراج هذا المرجع بالصورة التي عليها الآن.

وينقسم المرجع إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، على الجزء الأول منها بأساسيات إدارة البنوك، وتتضمن أربعة فصول تناول الفصل الأول منها مفاهيم الإدارة المصرفية، وملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك، الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية، الأدوار الإدارية لمديرى البنوك، الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإدارى للبنوك.

بينما اهتم الفصل الثانى بتحليل البيئة المصرفية فى ظل عدم التأكد، وأهم التوجهات المعاصرة كالعولمة، الخصخصة، التحور، التوريق، الحوسبة والإنترنت، الإبنكارية، التسييس Politicization.

أما الفصل الثالث فتناول أنواع البنوك ووظائفها، كالبنك المركزى، البنوك التجارية بأنواعها، والبنوك الغير تجارية مثل بنوك الاستثمار والأعمال والبنوك الإسلامية والبنوك المتخصصة. وتعرض الفصل الرابع للبناء التنظيمى للبنوك، حيث تناول الهياكل والخرائط التنظيمية للبنوك، وكذا المفاهيم التنظيمية المرتبطة بهما، التصميم التنظيمى لمختلف البنوك، وكيفية تحور الهرم التنظيمى.

وخصص الجزء الثانى من المرجع لإدارة الأصول المصرفية، وتم تناولها من خلال ثلاثة فصول من الخامس وحتى السابع. فقد تعرض الفصل الخامس لمفاهيم الائتمان المصرفى وأنواعه، وسياسات الائتمان المصرفى المختلفة المبقة فى البنوك، ومعايير وشروط الائتمان وسياسات التحصيل، مخاطر منح الائتمان، تحليل طلبات الائتمان، وأدوات التحليل. بينما استعرض الفصل السادس تحليل النسب كمدخل لتقييم طلبات الائتمان، حيث تناول نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الرفع المالى، نسب الربحية، نسب القيمة السوقية، وتحليل الاتجاهات والتحليل المقارن. وكذا مشاكل التحليل المالى.

أما الفصل السابع فتناول إدارة الاستثمار المصرفي من خلال شرح مفهوم الاستثمار بالبنوك، والعولمة المؤثرة على قرار الاستثمار، وكيفية إدارة فجوة حساسية الاستثمار IS GAP . وإدارة محفظة البنك الاستثمارية، وتقييم مكوناتها، وتحليل طبيعتها.

وأخيرا تناول الجزء الثالث من المرجع نظم المعلومات المصرفية BIS من خلال فصلين، هما الفصل الثامن الذي تعرض لأهمية تلك النظم والدور الحيوى الذى أصبحت تلعبه فى عصر ثورة المعلومات والإنترنت، كما تناول مفهوم ومدخل ونظرية النظم، ومواد وجودة نظم المعلومات المصرفية. أما الفصل التاسع فقد تعرض لأهم نظم المعلومات المصرفية المستخدمة حاليا فى البنوك مثل نظم تشغيل التعاملات TPS، نظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار المصرفي DSS، الذكاء الاصطناعي AI، النظم المصرفية الخبيرة ES. وقد تم تحليل مكونات كل نظام منها، وتم بيان إسهاماته وحدوده فى دعم مختلف القرارات الإدارية بالبنوك، وشرح آليات عمله، واختبار علاقته بالنظم الأخرى، وتحليل تصميمه المعماري System Architecture .

وتضمنت تلك الأجزاء العديد من الأمثلة المستمدة من الواقع العملي ، وأهم المصطلحات العلمية المستخدمة في كل موضوع ، فضلا عن النماذج التوضيحية العديدة التي استخدمت في تبسيط وتقريب المفهوم للقارئ. وكان هدف المؤلف من وراء ذلك تعميق استيعاب القارئ للموضوعات العلمية الجديدة التي تعرض لها المرجع ولم تتناولها معظم الكتابات العربية ذات الصلة.

ونظرا لأن المجال العلمي يمثل تراكما معرفيا متظما تم تجميعه وقبوله لتفسير الظواهر المختلفة، فقد كان من الصعب على المؤلف الخوض في هذا المجال دون الاعتماد على المساهمات العلمية للآخرين،

لذا تم الإشارة إليهم بدقة في الموضوع المناسب داخل المرجع، وكلما أمكن ذلك.

وفي النهاية

لا يسع المؤلف إلا أن يتذكر بكل الشكر والاعتراف بالجميل جميع أساتذته من علماء مصر في الإدارة ونظم المعلومات ، كان له الشرف في أن ينهل من علمهم الغزير وكان لكل منهم إسهامه المؤثر في مسيرة المؤلف العلمية ، جزاهم الله كل خير ، ويخص منهم هنا بالإشارة:

□ الأستاذ الدكتور / محمد فريد الصحن.

□ الأستاذ الدكتور / فاروق رضوان.

□ الأستاذ الدكتور / محمد توفيق ماضي.

□ الأستاذ الدكتور / أحمد ماهر.

□ الأستاذ الدكتور / عادل مراس.

والله ولي التوفيق ..

دكتور / طارق طه

الإسكندرية ٢٠٠٠

محتويات الكتاب

البند الموضوع الصفحة

الكتاب الأول

أساسيات إدارة البنوك

الفصل الأول

مبادئ ومفاهيم الإدارة المصرفية

٢١	تمهيد	١-١
٢٥	مفهوم الإدارة المصرفية	٢-١
٣٧	ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك	٣-١
٤٧	المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية	٤-١
٥١	الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية	٥-١
٥٨	تمديد وظائف الإدارة المصرفية	٦-١
٦٥	علاقة المستويات التنظيمية بالوظائف الإدارية للبنك	٧-١
٦٧	الأدوار الإدارية لمديري البنوك	٨-١
٧٣	المهارات الإدارية لمديري البنوك	٩-١
٧٧	الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإداري للبنوك	١٠-١
٨١	مصطلحات مستخدمة	١١-١
٨٢	مراجع الفصل الأول	١٢-١

الفصل الثاني

البيئة المصرفية وتوجهاتها المعاصرة

٩١	طبيعة وأهمية البيئة المصرفية	١-٢
٩٢	مفهوم البيئة المصرفية	٢-٢
٩٤	البيئة الخاصة للبنوك	٣-٢
١٠٧	البيئة العامة للبنك	٤-٢
١١٣	عدم التأكد البيئي للبنوك	٥-٢
١١٧	التوجهات المعاصرة للبيئة المصرفية	٦-٢
١١٨	العولمة Globalization ١/٦/٢	
١٢٩	الخصخصة Privatization ٢/٦/٢	

البند	الموضوع	الصفحة
٣/٦/٢	Institutionalization التحور	١٣١
٤/٦/٢	Securitization التوريق	١٣٢
٥/٦/٢	Computerizations الحوسبة والإنترنت	١٣٤
٦/٦/٢	Innovation الابتكارية	١٣٦
٧/٦/٢	Politicization التسييس	١٣٧
٧-٢	مصطلحات مستخدمة	١٣٩
٨-٢	مراجع الفصل الثاني	١٤٠
الفصل الثالث		
أنواع البنوك ووظائفها		
١-٣	هيكل النظام المصرفي	١٤٩
٢-٣	البنك المركزي ووظائفه	١٥٢
٣-٣	البنوك التجارية	١٥٧
١/٣/٣	البنوك ذات الفروع Branch Banks	١٦٣
٢/٣/٣	البنوك المفردة Unit Banks	١٦٤
٣/٣/٣	البنوك الإلكترونية E-Banks	١٦٥
٤/٣/٣	البنوك التابعة لشركات قابضة BHCs	١٧٨
٤-٣	البنوك الغير تجارية	١٨٥
١/٤/٣	بنوك الاستثمار والأعمال	١٨٥
٢/٤/٣	البنوك الإسلامية	١٩٣
٣/٤/٣	البنوك المتخصصة	٢٠٤
٥-٣	مصطلحات مستخدمة	٢١٢
٦-٣	مراجع الفصل الثالث	٢١٣
الفصل الرابع		
البناء التنظيمي للبنوك		
١-٤	مقدمة	٢٢٣
٢-٤	المقصود بالبناء التنظيمي للبنوك	٢٢٤
٣-٤	الهيكل التنظيمي للبنوك	٢٢٨
٤-٤	خراطئ البنوك التنظيمية	٢٣٠
٥-٤	المفاهيم التنظيمية لهياكل البنوك	٢٣٤
٦-٤	التكوين الإداري للبنوك	٢٣٨

البند	الموضوع	الصفحة
٧-٤	تأثير التسويق على هياكل البنوك	٢٤٩
٨-٤	التصميم التنظيمي للبنوك	٢٥٢
	١/٨/٤ تقسيم العمل المصرفي	٢٥٤
	٢/٨/٤ وحدة الأمر Unity of Command	٢٥٦
	٣/٨/٤ سلسلة الأوامر Chain of Command	٢٥٨
	٤/٨/٤ توازن السلطة والمسئولية	٢٦١
	٥/٨/٤ تفويض السلطة Delegation of Authority	٢٦٨
	٦/٨/٤ المركزية واللامركزية	٢٧٣
	٧/٨/٤ نطاق الإدارة Span of Management	٢٧٧
٩-٤	تطور الهرم التنظيمي للبنوك	٢٨٢
١٠-٤	مصطلحات مستخدمة	٢٨٤
١١-٤	مراجع الفصل الرابع	٢٨٥
الباب الثاني		
إدارة الأصول المصرفية		
الفصل الخامس		
إدارة الائتمان المصرفي		
١-٥	المقصود بإدارة الأصول المصرفية	٢٩٣
٢-٥	مفهوم الائتمان المصرفي	٢٩٧
٣-٥	أنواع الائتمان المصرفي	٣٠٢
٤-٥	سياسات الائتمان المصرفي	٣١٢
	١/٤/٥ المعايير الائتمانية Credit Standards	٣١٣
	٢/٤/٥ شروط الائتمان Terms of Credit	٣١٩
	٣/٤/٥ سياسة التحصيل Collection Policy	٣٢٢
	٤/٤/٥ إجراءات متابعة الائتمان	٣٢٣
٥-٥	مخاطرة منح الائتمان	٣٢٥
٦-٥	تحليل طلبات الائتمان المصرفي	٣٣٢
٧-٥	مصادر معلومات الائتمان المصرفي	٣٣٤
٨-٥	أدوات تحليل الائتمان	٣٤٠
٩-٥	مصطلحات مستخدمة	٣٤٢
١٠-٥	مراجع الفصل الخامس	٣٤٣

البند	الموضوع	الصفحة
الفصل السادس		
تحليل النسب		
(كمدخل لتقييم طلبات الائتمان)		
١-٦	مفهوم وأهمية تحليل النسب	٣٤٩
٢-٦	تصنيف النسب وآليات تطبيقها	٣٥٦
٣-٦	نسب السيولة	٣٥٩
٤-٦	نسبة النشاط	٣٦٣
٥-٦	نسب الرفع المالي	٣٧٢
٦-٦	نسب الربحية	٣٧٩
٧-٦	نسب القيمة السوقية	٣٨٦
٨-٦	نظام دييون للتحليل المالي وتطويره	٣٩٠
٩-٦	تحليل الاتجاهات والتحليل المقارن	٣٩٦
١٠-٦	مشاكل التحليل المالي	٤٠٤
١١-٦	مصطلحات مستخدمة	٤٠٧
١٢-٦	مراجع الفصل السادس	٤٠٨
الفصل السابع		
إدارة الاستثمار المصرفي		
١-٧	المقصود بإدارة الاستثمار المصرفي	٤١٣
٢-٧	العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار	٤١٧
٣-٧	إدارة فجوة حساسية الاستثمار IS GAP	٤٢٥
٤-٧	إدارة محفظة البنك الاستثمارية	٤٣٧
	Bonds ١/٤/٧ السندات	٤٣٧
	Stocks ٢/٤/٧ الأسهم	٤٤٣
٥-٧	تقييم مكونات المحفظة الاستثمارية	٤٤٦
٦-٧	طبيعة مكونات محفظة البنك الاستثمارية	٤٥٥
٧-٧	مصطلحات مستخدمة	٤٥٧
٨-٧	مراجع الفصل السابع	٤٥٨

البند الموضوع الصفحة

الباب الثالث نظم المعلومات المصرفية الفصل الثامن أساسيات نظم المعلومات المصرفية		
١-٨	البنوك وثورة المعلومات والإنترنت	٤٦٥
٢-٨	مفهوم وأنواع النظم	٤٧٢
٣-٨	مدخل ونظرية النظم	٤٧٧
٤-٨	مفاهيم نظم المعلومات المصرفية	٤٨٩
٥-٨	موارد نظام المعلومات المصرفي	٤٩٨
٦-٨	جودة نظام المعلومات المصرفية	٥١٣
٧-٨	تصنيف نظم المعلومات المصرفية	٥١٧
٨-٨	مصطلحات مستخدمة	٥٢٦
٩-٨	مراجع الفصل الثامن	٥٢٧
الفصل التاسع أنواع نظم المعلومات المستخدمة في البنوك		
١-٩	مقدمة	٥٣٥
٢-٩	نظم تشغيل التعاملات المصرفية TPS	٥٣٧
	١/٢/٩ مفهوم نظم تشغيل التعاملات وخصائصها	٥٣٧
	٢/٢/٩ الوظائف الأساسية لنظم تشغيل التعاملات	٥٣٩
	٣/٢/٩ عمارة نظم تشغيل التعاملات	٥٤٧
٣-٩	نظم المعلومات الإدارية MIS	٥٤٨
	١/٣/٩ مفهوم نظم المعلومات الإدارية	٥٤٩
	٢/٣/٩ الملامح الأساسية لنظم المعلومات الإدارية	٥٥١
	٣/٣/٩ أنواع مخرجات نظم المعلومات الإدارية	٥٥٦
	٤/٣/٩ عمارة نظم المعلومات الإدارية	٥٥٧
٤-٩	نظم دعم القرار	٥٥٩
	١/٤/٩ مفهوم نظم دعم القرار	٥٦٤
	٢/٤/٩ أنواع نظم دعم القرار	٥٦٧
	٣/٤/٩ مكونات نظم دعم القرار	٥٦٩

البند	الموضوع	الصفحة
	٤/٤/٩ النمذجة التحليلية لنظم دعم القرار	٥٧٨
	٥/٤/٩ الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية	٥٨٠
	٦/٤/٩ عمارة نظم دعم القرار	٥٨١
٥-٩	الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence	٥٨٤
	١/٥/٩ مفهوم الذكاء الاصطناعي	٥٨٥
	٢/٥/٩ مجالات الذكاء الاصطناعي	٥٨٨
٦-٩	النظم المصرفية الخبيرة	٥٩٠
	١/٦/٩ مفهوم النظم الخبيرة	٥٨٩٠
	٢/٦/٩ مكونات النظم الخبيرة	٥٩١
	٣/٦/٩ خطوات عمل النظم الخبيرة	٥٩٤
	٤/٦/٩ فوائد وحدود النظم الخبيرة	٥٩٧
٧-٩	مصطلحات مستخدمة	٦٠٠
٨-٩	مراجع الفصل التاسع	٦٠١
	ملاحق الكتاب	٦٠٧



1

أساسيات

إدارة البنوك

***Foundations
of Bank Management***

الفصل الأول:

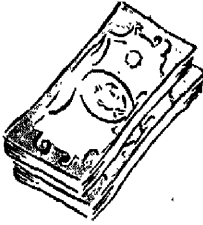
مبادئ ومفاهيم الإدارة المصرفية Bank Management Concepts and Principles

* الأهداف التعليمية للفصل:

- ✓ التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة المصرفية ، ومفهوم البنك.
- ✓ تحليل أبعاد ملامح العملية الإدارية الحديثة فى البنك.
- ✓ شرح المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية.
- ✓ تفسير النموذج المتمدد للوظائف الإدارية المصرفية.
- ✓ اختيار علاقة المستويات التنظيمية بالوظائف الإدارية للبنك.
- ✓ تحليل الأدوار الإدارية المختلفة لمديرى البنوك.
- ✓ شرح المهارات الإدارية لمديرى البنوك.
- ✓ الكفاية الإدارية ، وكيفية تطبيق معادلة النجاح الإدارى بالبنك.

١-١ تمهيد

إذا عدنا إلى تاريخ الكلام Etymology سنجد أن المصارف (أو وفقا للمصطلح الدارج حاليا البنوك) ترجع في أصلها إلى الكلمة الفرنسية "Banque" وتعنى الخزانة Chest ، والكلمة الإيطالية " Banca " وتعنى المكتب أو المقعد المستطيل Bench.



تبين لنا الدلالات اللفظية السابقة أن البنوك اضطلعت في الماضي بوظيفتين أساسيتين ، هما:

- ١- حفظ الأموال Safekeeping وتحمل مخاطر نقلها من مكان لآخر .
 - ٢- إجراء التعاملات المالية Transactions وتتضمن القيام بأعمال الوساطة Intermediation بين المودعين والمقرضين^(١) .
- وبالتالي يمكن القول - بصفة عامة - أن المصارف هي إحدى مؤسسات الخدمات المالية Financial - Services Firms (واختصارها المتداول في أدبيات الفكر المصرفي المعاصر FSFs) والتي تتمحور أنشطتها حول الوساطة المالية ، أو بعبارة أخرى هي المنشآت التي يلتقى عندها عرض الأموال بالطلب عليها.
- ويتضمن تلك المنشآت المالية - بخلاف البنوك - شركات التأمين ، هيئات صناديق التوفير ، وسطاء أسواق الأوراق المالية (البورصات) ، اتحادات منح الائتمان ، مؤسسات توظيف الأموال (بيوت الاستثمار) .

فمثلا يتكون هيكل القطاع المالي في مصر من :

- ١- القطاع المالي المصرفي (البنوك) ، ٢- القطاع المالي الغير مصرفي كالهئة القومية للتأمين الاجتماعي والتي يتبعها صندوق التأمين

على العاملين بالحكومة، وصندوق التأمين على العاملين بقطاع الأعمال (عام، وخاص)، بالإضافة إلى صناديق التأمين الخاصة وعددها ٥٠٤ صندوق في نهاية يونيو ١٩٩٥، وصندوق التأمين الحكومي لضمائمات أرباب العهد، ومجمعات التأمين وعددها أربعة، والاتحادات والأجهزة المعاونة^(٢).

وتمثل المؤسسات المالية عصب النشاط الاقتصادي، فمن خلال الأموال المودعة لديها، يتم تمويل المشروعات الاستثمارية في مختلف المجالات الصناعية، الزراعية، الخدمية، العقارية وغيرها. وتشهد الأونة الأخيرة نمو تلك المؤسسات في معظم دول العالم - وليس في مصر فقط - وبالتالي تعاضم تأثيرها على مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، ويوضح الجدول (١-١) على سبيل المثال معدل نمو المؤسسات المالية بالسوق الأمريكي خلال الفترة من عام ١٩٨٥ وحتى ١٩٩٤، وكذا حجم ودائعها^(٣)

ويوضح الجدول استئثار البنوك بالحصة الأكبر من سوق المال، فبالنظر إلى العمود الأخير من الجدول سنجد أن البنوك أصبحت تستحوذ في عام ١٩٩٤ على ٨٨% من حجم الإيداعات Deposits والباقي للمؤسسات المالية الأخرى، بعد أن كانت النسبة في عام ١٩٨٥ تقريبا ٧٠%، وهو ما يترجمه بيانيا الشكل التالي (١-١).

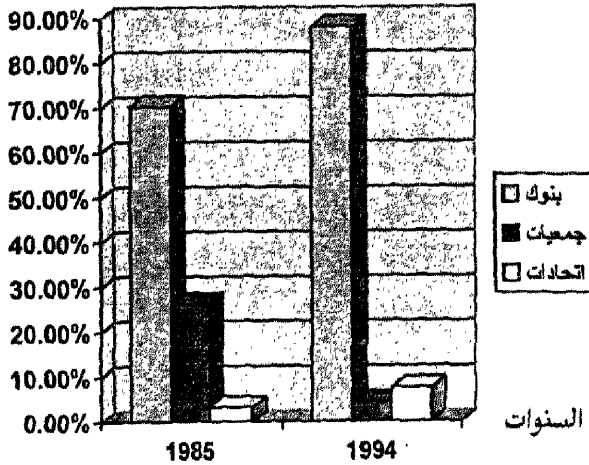
جدول ١-١: أنواع المؤسسات المالية
وحجم إبداعاتها بالسوق المالية الأمريكية

نسبة الإبداعات إلى الإجمالي		حجم الإبداعات (بالبليون دولار)		عددتها		نوع المؤسسة المالية
١٩٩٤	١٩٨٥	١٩٩٤	١٩٨٥	١٩٩٤	١٩٨٥	Type of Financial Institution
%٨٨,٠	%٧٠,٣	٢٩٢٠	١٨٤٦	٩١٨٠	١١٨٧٤	البنوك (بمختلف أنواعها)
%٤,٤	%٢٦,٥	١٤٧,٢	٦٩٧,٥	٧٧٦	٢٨٨٢	جمعيات الإئتمان والإقراض
%٧,٦	%٣,٢	٢٥٤,٠	٨٤,١	١١٩٢٧	١٥١٢٦	اتحادات منح الائتمان
%١٠٠	%١٠٠	٣٣٢١,٢	٢٦٢٧,٦	٢١٨٨٣	٢٩٨٨٢	

المصدر : Federal Reserve Bulletin (Jan. 1996) , P.5

شكل ١-١: حصة البنوك في السوق
الأمريكي مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى

نسب مئوية



ومن جانب آخر ، يؤكد تحليل مكونات المعروض النقدي في مصر ما سبق الإشارة إليه من أن البنوك تمثل العمود الفقري لسوق المال، حيث يظهر الجدول (١-٢) ، أن البنوك تستحوذ على ٣٢,٥% من حجم النقد المتداول في السوق عام ١٩٩٧.

ويقصد بالمعروض النقدي - وفقاً لتعريف البنك المركزي المصري - كمية النقد المتداول خارج التنظيم (الجهاز) المصرفي والودائع الجارية الغير حكومية بالعملة المحلية لدى كافة وحدات التنظيم المصرفي (البنوك) مطروحا منها أرصدة الصكوك (الشيكات) والحوالات تحت التحصيل^(٤).

وسوف ينصرف - بإذن الله - الإهتمام في هذا المرجع على البنوك من وجهة النظر الإدارية بصفة عامة ، والبنوك التجارية Commercial Banks على وجه الخصوص ، وبذا يخرج عن نطاق تناولنا الأنواع الأخرى من المؤسسات المالية التي تم الإشارة إليها سلفاً.

جدول ١-٢: مكونات المعروض النقدي بالسوق المصري

النسبة المئوية (إلى الإجمالي)	الأرصدة في ٩٧/١٢/٣١ (بالمليون جنيه)	المعروض النقدي
٦٧,٣٠%	٢٨١٥٩	النقد المتداول خارج النظام المصرفي
٣٢,٧٠%	١٣٦٨١	الودائع الجارية بالعملة المحلية (لدى البنوك)

المصدر: البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، ٩٨/٩٧ ، ص: ٤

٢-١ مفهوم الإدارة المصرفية

يستوجب التعرف الملائم على المفهوم المعاصر للإدارة المصرفية التعرض أولاً لطبيعة وماهية الإدارة بصفة عامة، ثم مفهوم البنك من المنظور الإداري، وبالتالي يمكن تعريف المقصود بالإدارة المصرفية. وإذا أمعنا النظر في حياتنا اليومية، نجد أن الإدارة تمارس أولاً على المستوى الشخصي من خلال إدارة الفرد لشئون معيشتة، لذا فهي توصف بأنها إحساس طبيعي Common Sense، فكل منا يقوم "بتخطيط" نشاطه اليومي، و"تنظيم" ارتباطاته ووقته، و"التنسيق" بين متطلباته المختلفة سواء الأسرية أم العملية، و"الرقابة" على تصرفاته وتصرفات من يتعاملون معه.

ومن ناحية أخرى، نجد أيضاً أن الإدارة مطبقة على المستوى الجماعي، وذلك من خلال ممارسة مختلف أنواع منظمات الأعمال للأنشطة الإدارية، وسواء كانت تلك المنظمات خدمية (بنوك)، مستشفيات، جامعات، أم صناعية (شركات الحاسبات الآلية، السيارات)، فكل نشاط جماعي ينبغي تحقيق أهداف معينة، والإدارة هنا تقوم بتهيئة البيئة الملائمة على إنجاز هذه الأهداف.

ويظهر دوماً الفحص المتعمق لأدبيات الفكر الإداري عدم توافر تعريف وحيد للإدارة له صفة القبول العام، فقد تعددت التعاريف التي قدمتها الكتابات الإدارية لمفهوم الإدارة. ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى اختلاف منظور مقدمي هذه التعاريف للعملية الإدارية Management Process، وتتنوع جوانب اهتماماتهم العلمية وتباين خبراتهم العملية، كما جاءت تلك التعاريف في الوقت ذاته لتعكس المشاكل الإدارية التي عاصرها منظرو الإدارة.

وليس من الضروري - في هذا الصدد - الاتفاق على تعريف موحد للإدارة ، لكن من الأهمية بمكان الاتفاق على معيار جيد يتم الاعتماد عليه عند تعريفنا للإدارة ، وهو أن يتصف التعريف بالدقة ، والوضوح ، والشمول ، والبساطة قدر الإمكان حتى يسهل أن نتعامل معه في حياتنا اليومية ، لأننا نستخدم الإدارة في مختلف مناحي الحياة.

وحسما لما هو متوقع من جدل حول تعاريف الإدارة ، سنقصر اهتمامنا - في هذا المرجع - على أهم وأحدث التعاريف التي قدمها الفكر الإداري المعاصر، والتي لاقت في الوقت ذاته قبول عدد كبير من الباحثين والممارسين.

عرف البعض الإدارة بأنها عملية أداء العمل مع أو من خلال الآخرين لإنجاز الأهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة ^(٥). ويتشابه هذا المفهوم مع مفهوم آخر عرف الإدارة بأنها عملية إتمام الأنشطة بفاعلية من خلال أو مع الآخرين ^(٦).

بينما وسع آخرون من مفهوم الإدارة لتشمل الموارد المادية وليس فقط الموارد البشرية ، حيث عرفت بأنها عملية تشغيل الأفراد والموارد لإنجاز الأهداف التنظيمية ^(٧).

أما البعض الآخر فقد اتخذ اتجاهها مغايرا لما سبق، حيث عرف الإدارة من خلال وظائفها الأساسية ، بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على استخدام الموارد لإنجاز أهداف الأداء ^(٨).

وبناء على ما تقدم، يمكن القول أن للإدارة بمفهومها الحديث معنى ما يلي^(١):

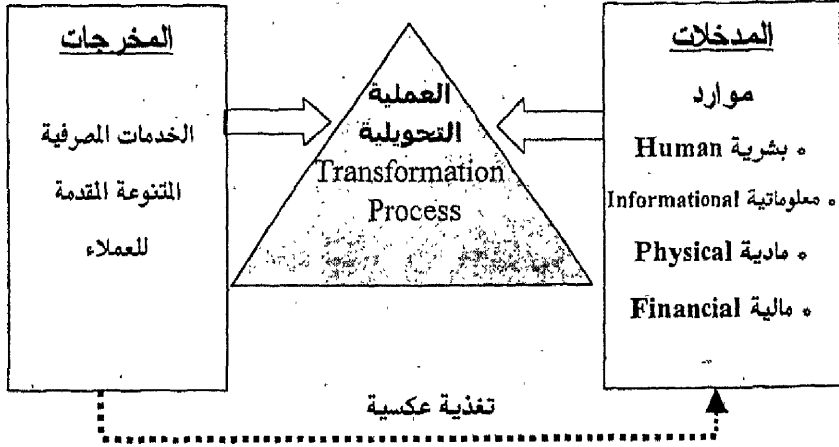
الإدارة هي عملية استخدام الموارد على نحو يتسم بالفاعلية والكفاءة لتحقيق أهداف الأداء في ظل بيئة أعمال متغيرة ، ومن خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

أما مفهوم البنك فمن الممكن أن يختلف تعريفه تبعاً لمنظور تناولنا له ، فمن الناحية التنظيمية يمكننا وفقاً للنظرية العامة للنظم النظر إلى البنك كنظام System إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة محددة من الأهداف^(١٠). ويقبل في سبيل ذلك مدخلات Inputs تتمثل في الموارد المتاحة للبنك Resources، وهي الموارد البشرية (الأفراد العاملين) والمعلوماتية (نظم المعلومات المصرفية المختلفة المستخدمة في دعم عمليات اتخاذ القرار المصرفي)، المادية (الآلات ، المعدات ، الأثاث ، المباني، الأراضي، وسائل النقل) ، والمالية (الأموال).

ويقوم البنك باستخدامها في أنشطته المختلفة، وهو ما يعرف بالعملية التحويلية Transformation Process ، بغرض تقديم مخرجات Outputs تتمثل في الخدمات المصرفية المتنوعة المقدمة إلى العملاء، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (١-٢).

فالبنك وفقاً لهذا المفهوم ليست مجرد مجموعة من الأفراد يتم تجميعهم عشوائياً بمحض الصدفة، بل هو تنظيم رسمي موجه لتحقيق أهداف معينة، يعمل أفراد مجتمعين نحو تحقيق تلك الأهداف . فهناك هدف تعظيم ثروة الملاك ، وهدف تقديم خدمات ذات جودة ومواصفات معينة، وهدف زيادة حجم عمليات البيع المصرفي ، وهدف تخفيض الأنفاق ، وهدف زيادة دخل العاملين ، وهدف تقليل الفاقد.

شكل ١-٢: البنك كنظام
Bank as a System



وفي ضوء ما تقدم يعرف البنك بأنه ذلك الكيان الإداري المنظم من الأفراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق أهداف محددة ، يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أدائها بشكل منفرد

أما من الناحية التسويقية فينظر إلى البنوك باعتبارها منظمات Organization تقوم بإشباع الحاجات Needs والرغبات Wants المالية للأفراد والجماعات من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية^(١١).

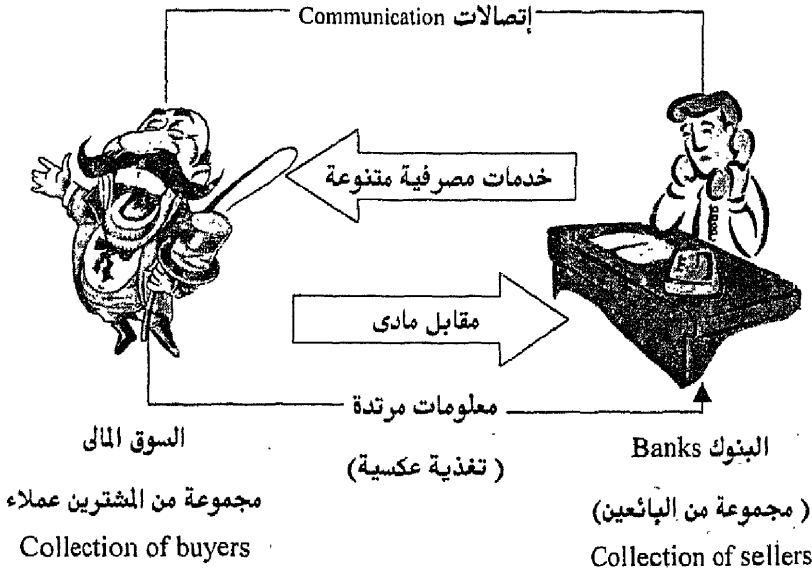
ويقصد بالتبادل التصرف الذي بمقتضاه يحصل العميل على ما يرغبه من خلال تقديم المقابل المادي ، وهو ما يتطلب توافر خمسة شروط أساسية، يمكن إنجازها فيما يلي^(١٢) :

- ١ - وجود طرفين على الأقل (البنك - العميل)
 - ٢ - كل طرف لديه شئ ما ذو قيمة للطرف الآخر .
 - ٣ - يتوافر لكل طرف القدرة على الاتصال بالطرف الآخر .
 - ٤ - يتمتع كل طرف بالحرية المطلقة فى القبول أو الرفض .
 - ٥ - يعتقد كل طرف بوجود فائدة من تعامله مع الطرف الآخر .
- ويقدم الشكل (١-٣) نموذج مبسط لمفهوم العملية التبادلية بين البنك والعميل ، والذي يتضح منه أن البنوك والتي تمثل البائعين فى السوق المالى تقدم منتجاتها وهى الخدمات المصرفية إلى العملاء ، والذين يمثلون بدورهم مجموعة مشتريين لتلك الخدمات ، ويدفعون مقابل ذلك أموال (رسوم الخدمة المصرفية ، فوائد مستحقة على القروض ، ٠٠٠) .
- ويقتضى ذلك توافر نوع من الاتصال بين كل من البائعين والمشتريين ، وتسفر هذه العملية عن تغذية عكسية Feedback فى صورة معلومات مرتدة يحصل عليها الطرف البائع (البنك) من جراء تعامله مع المشتري (العملاء)^(١٣).

أما المنتج Product فيقصد به أى شئ يمكن أن يقدم لإشباع حاجة أو رغبة ، ومنتجات البنوك تتمثل فى الخدمات المصرفية التى تقدمها للعملاء وتتخذ أساسا صفة عدم القابلية للمس Intangible .

ولا تقدم البنوك خدمة مصرفية وحيدة ، بل تقوم بتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية يطلق عليها المزيج الخدمى المصرفى Bank Service Mix والذي يعرف بأنه جميع الأنواع من الخدمات المصرفية التى يقدمها بنك معين إلى سوقه المستهدف بغرض بيعها للعملاء . ويتخذ هذا المزيج بعدين أساسيين :

شكل ١-٣: نموذج مبسط
للمعاملة التبادلية بين البنك والعميل



(أ) بعد أفقى ويشير إلى عدد أنواع الخدمات التى يقدمها كل بنك (ودائع تحت الطلب ، تسهيلات ائتمانية ، حسابات جارية ، إصدار خطابات ضمان ، شهادات إدخار ، خدمات آلات الصرف الذاتى ، قروض ، وغيره ، وهو ما يعبر عن اتساع المزيج Width.

(ب) بعد رأسى ويتمثل فى عدد الخدمات داخل كل خدمة مصرفية، فمثلا خدمة شهادات الإيداع تضم داخلها خدمات عديدة مثل شهادات الإدخار ذات العائد الشهرى الثابت ، وذات العائد الشهرى المتغير ، وذات العائد الربع سنوى الثابت ، والربع سنوى المتغير ، والعائد النصف سنوى الثابت، والنصف سنوى المتغير . وبالنسبة لخدمات الآلات الصرف الذاتى هناك الإيداع النقدى بالعملة المحلية ، السحب النقدى

بالعملة المحلية ، إيداع الشيكات ، سحب نقدى بالدولار ، إيداع نقدى بالدولار ، الإستعلاء عن الرصيد ، كشف حساب ، وهكذا) ، وهو ما يعبر عن عمق Depth المزيج المصرفى . وكلما تزايد الإتساع والعمق إزداد المزيج الخدمى تنوعاً^(١٠) .

وإذا ما أخذنا بوجهة نظر الإدارة المالية — موضوع الاهتمام الحالى — سنجد أن معظم الكتابات استقرت على تعريف البنك على أنه تلك المؤسسة المالية التى تقوم بقبول ودائع Accepts deposits المودعين الذين لهم حق سحبها حين طلبها ، ومنح القروض Offers Loans ، وهو ما يؤكد مفهوم الوساطة المالية Financial Intermediation الذى تقوم به البنوك ، كما هو مبين بالشكل (١-٤)^(١١) .

وبالرغم من شيوع هذا التعريف ، إلا أن ممارسات الواقع العملى وكما سيتبين لاحقاً تشير بما يناقض ذلك جزئياً ، على النحو التالى :

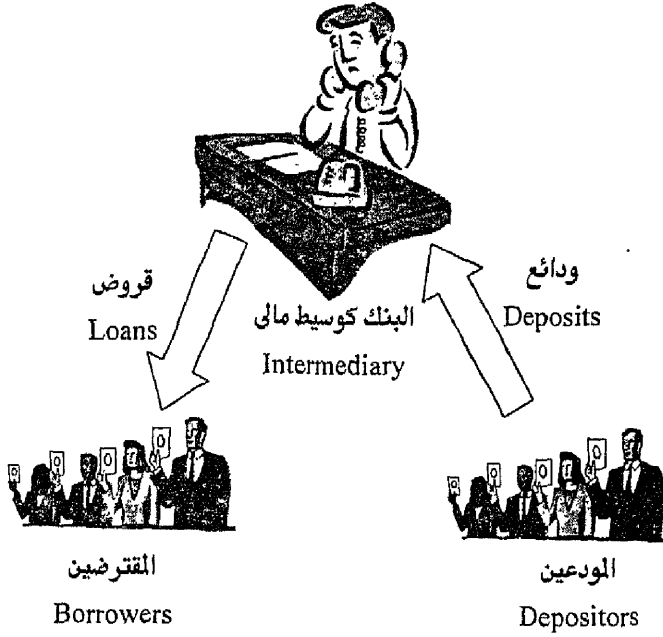
١- توجد مؤسسات مالية لا تقبل الودائع ومع ذلك تعتبر بنوك ، مثل البنوك المتخصصة، البنوك العقارية ، البنوك الزراعية.

٢- من جانب آخر هناك مؤسسات مالية ليس من بين أنشطتها منح القروض ويطلق عليها أيضاً لفظ البنوك ، كالبنوك الإسلامية.

٣- بينما فى المقابل لا يطلق مسمى البنوك على مؤسسات تقبل الودائع كما هو الحال فى صناديق التوفير .

* لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى الكتيبات الخاصة بمجموعة المحاضرات التى ألقاها المؤلف أعوام ٢٠٠٠ ، ١٩٩٩ ، ١٩٩٨ ، ١٩٩٥ على مسئولى البنوك العاملة فى مصر والخارج ، وحلقات النقاش التى أدارها بتكليف من كل من اتحاد بنوك مصر ، معهد المصرفيين التابع للبنك المركزى المصرى ، غرف التجارة والصناعة بالدول العربية.

شكل ١-٤ : الوساطة المالية للبنوك
Financial Intermediation



وبدفعنا ما سبق إلى إثارة موضوع أنواع البنوك ووظائفها لتوضيح هذا التناقض ، وهو ما سوف نقوم به - بإذن الله تعالى - لاحقاً بعد الاتفاق على مفهوم للبنوك يتم الأخذ به في هذا المرجع ، وللوصول إلى ذلك ينبغي تحديد الإطار المفاهيمي Conceptual Framework الذي سيتم من خلاله تعريف البنك ، وذلك على النحو التالي :

١- يجب مراعاة الجانب التنظيمي عند تعريف البنك ، بمعنى التسليم بأنه منظمة أعمال Organization تسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال تنسيق أنشطة مجموعة من العاملين بها مختلفي التخصصات.

٢- كما يجب أيضا الأخذ بالمنظور التسويقي للبنك على أنه يقوم بإشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد أى العملاء بصفتهم الفردية Individual Clients ، والجماعات (العملاء من الهيئات والشركات Corporate Clients)، وفى سبيل ذلك يقوم البنك بمهمة تسويقية مزدوجة Dual Task ، وفقا للنموذج المبين بالشكل (١-٥) تتمثل فى نشاط تسويقي لإحداث تدفق داخل من خلال اقناع المودعين بإيداع أموالهم داخل البنك ، ونشاط تسويقي فى المقابل لإحداث تدفق نقدي خارج من خلال اقناع المقترضين بالإقراض من البنك^(١٥) .

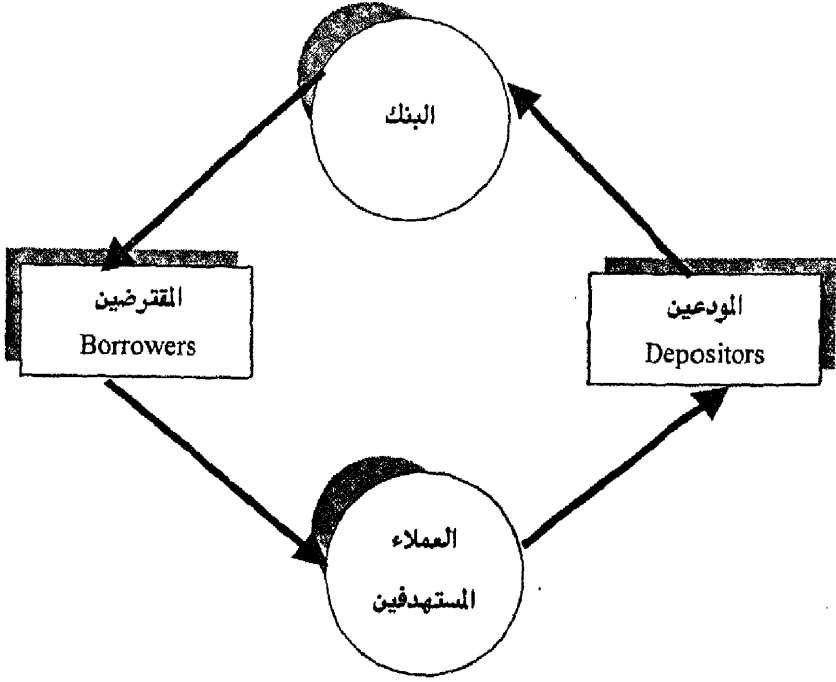
وبذلك يدعم نموذج المهمة المزدوجة مفهوم الوساطة المالية للبنوك السابق تناوله . بينما يتيح مفهوم المزيج الخدمي الذى يقدمه الفكر التسويقي اعتبار المؤسسات التى لا تمنح قروض (البنوك الإسلامية) ، أو تلك التى لا تقبل ودائع (البنوك المتخصصة) بنوك ذات مزيج خدمي أقل تنوعا من غيرها من البنوك (كالبنوك التجارية مثلا) .

٣- ينبغى الأخذ أيضا بمنظور الإدارة المالية للبنوك كمؤسسات تقبل الإيداعات وتمنح القروض ، لأن فى ذلك تميزا لها عن المؤسسات الأخرى مثل شركات التأمين ، وهيئات المعاشات.

وبناء على ما تقدم ، يمكن للباحث اقتراح التعريف الآتى للبنوك:

البنوك (المصارف) هى منظمات أعمال تقوم بإشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد والجماعات من خلال أنشطة مصرفية متنوعة أهمها قبول الإيداعات ومنح القروض.

شكل ١-٥: المهمة المزدوجة للبنوك
Banking Dual Task



ونلاحظ من التعريف السابق أنه يتفق إلى حد كبير مع مقصد المشرع المصرى فى تعريفه للبنوك سواء التجارية أو المتخصصة (مادة ١٥ ، مسادة ١٦ من القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥) ، وذلك على النحو الذى يمكن تبينه فيما بعد عند التعرض لأنواع البنوك .
وفى ضوء ما تقدم ، نقتراح التعريف التالى للإدارة المصرفية:

الإدارة المصرفية Bank Management هى عملية استخدام البنك لموارده المختلفة على نحو يتسم بالفاعلية والكفاءة ، لتحقيق أهداف الأداء المصرفى ، فى ظل بيئة أعمال متغيرة ، ومن خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

وهذا التعريف يقودنا إلى تحديد دقيق لملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك وهو ما سيتم تناوله - بإذن الله تعالى - في الجزء التالي، كما يتعرض التعريف لعدد من المفاهيم ذات الصلة، مثل ما يلي:

١ - الموارد المصرفية Bank Resources :

وتتمثل في ، (أ) الموارد البشرية Human ويقصد بها الأفراد والجماعات التي تساعد البنك على تقديم خدماته المصرفية ، (ب) الموارد المادية Physical ويقصد بها العوامل أو التسهيلات المادية اللازمة لقيام البنك بممارسة أنشطته المصرفية كالآلات والمعدات ، (ج) الموارد المالية Financial وتتمثل في الأموال اللازمة لقيام البنوك بأنشطتها المختلفة ، (د) الموارد المعلوماتية Informational ويقصد بها نظم المعلومات المختلفة ، والتي لا بد أن تتوافر بصورة فورية ودقيقة ، وفي التوقيت الملائم لمتخذي القرار بالبنك ، في ظل ظروف عدم التأكد التي يعمل بها.

٢ - المدبرون Managers :

وهم الأشخاص الذين يعملون في البنك ويكونون مسؤولين عن الأداء المتعلق بعمل فرد أو أكثر من العاملين بها ممن يطلق عليهم المرعوسون Subordinates^(١٦)، أو بمعنى آخر هم الأشخاص الذين يوجهون أنشطة الآخرين داخل البنك التي يعملون بها^(١٧).

ويتخذ من يشغل هذه الوظيفة مسميات تختلف تباعا لاختلاف مركزه التنظيمي، فهناك رئيس مجلس الإدارة ، ونائب الرئيس، المدير العام، رئيس القسم ، المشرف. وتظهر لنا نتائج الدراسات ذات الصلة أن مديروا البنوك يظهرون نماذج معرفية مختلفة أو أنماط متباينة في

استيعابهم وتقييمهم للمشكلات والمواقف الإدارية ، فالبعض منهم يتصرفون بنمط منطقي ، وآخرون استيعابيون ، والبعض الآخر إدراكيون .

٣- الوظائف المصرفية الإدارية Bank Managerial Functions :

تتمثل في الواجبات المصرفية Duties الإدارية المطلوب تنفيذها في كل البنوك على اختلاف أنواعها لتحقيق العوائد المطلوبة^(١٨).

ومن الملاحظ هنا في هذا الصدد ، أن الوظائف الإدارية كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لها صفة " العمومية " بمعنى أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع منظمات الأعمال ، بما فيها البنوك .

كما أنها قابلة للتطبيق في مختلف المستويات الإدارية داخل البنك ذاته ، سواء على مستوى الإدارة العليا Top Management ، أم الوسطى Middle ، أم مستوى الإدارة الأول First-Level Management ، وإن اختلفت الأهمية النسبية المعطاة لكل وظيفة تبعا لاختلاف المستوى الإداري ، فالوقت الذي يعطيه المسئول لتلك الوظائف هو دالة للمركز الذي يشغله داخل الهيكل التنظيمي للبنك .

فعلى سبيل المثال يتم إعطاء قدر أكبر من الاهتمام لوظيفتي التخطيط والتنظيم في المستويات الإدارية العليا ، بينما يهتم من يشغلون وظائف المستوى الأول بالرقابة ، حيث يعهد إليهم بصفة عامة بتنفيذ الخطط التشغيلية التي تم وضعها من الإدارة العليا .

١-٣ ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك

فى ضوء المفاهيم الحديثة السابق تناولها للإدارة المصرفية يمكن استخلاص الملامح التالية للعملية الإدارية Management Process والتي يستخدم النموذج المبين بالشكل (١-٦) فى التعبير عنها^(١٠) ، حيث تعد النماذج - بصفة عامة - بمثابة تجريدا Abstraction، أو تقريبا Approximation للشيء أو الظاهرة محل البحث يتخذ شكلا أو أكثر وصفيا، أو ماديا ، أو بيانيا ، أو رياضيا ، بحيث يمكن من خلاله تحليل المتغيرات الخاضعة للدراسة واختبار نتائجها^(١١).

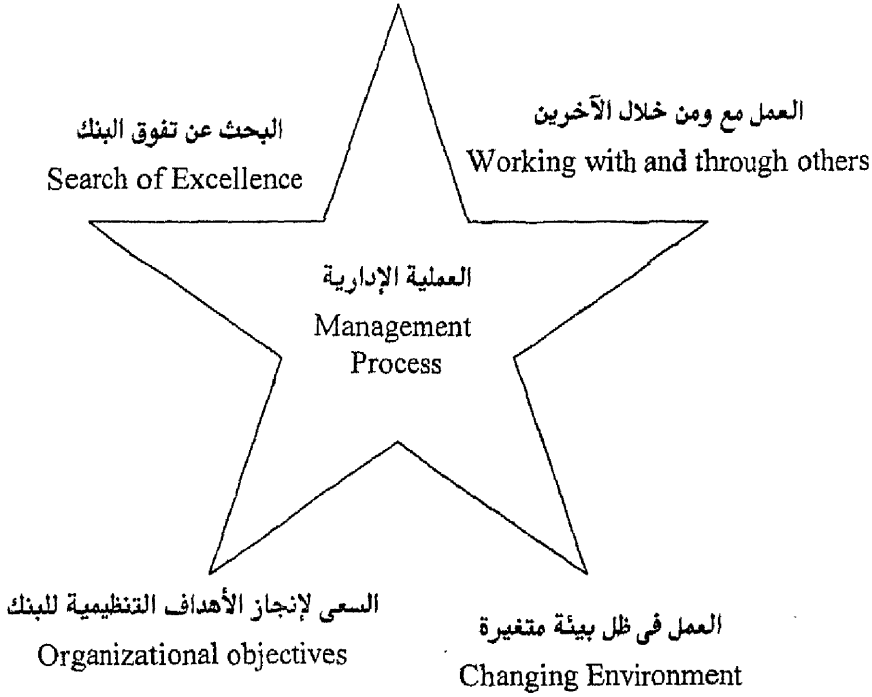
١- التوازن بين الفاعلية والكفاءة:

الإدارة المصرفية مطالبة بالسعى نحو تحقيق الفاعلية Effectiveness والكفاءة Efficiency معا لأن الموارد المتاحة للبنوك ليست متوافرة بشكل مطلق ، فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالفاعلية على اعتبارات الكفاءة أو العكس، وبمعنى آخر فإن الإدارة المصرفية ينبغى لها إيجاد صيغة توازنية بينهما فى ظل الأهداف التى يسعى إليها كل بنك. ويعرف البعض الفاعلية بأنها أحد العناصر المحورية للعملية الإدارية وتشير إلى محاولة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة^(١٢). بينما عرفها آخرون بأنها درجة تحقيق أهداف البنك^(١٣). وهو ما يتشابه مع مفهوم آخر للفاعلية عرفها بصورة مختصرة بأنها " الاقتراب من الهدف Goal Attainment"^(١٤).

* يعد هذا النموذج Star Model تطوير قام به المؤلف عام ١٩٩٩ للنموذج الهرمي الذي استخدمه عالم الإدارة Robert Kreitner الأستاذ بجامعة Arizona State الأمريكية فى التعبير عن ملامح العملية الإدارية عام ١٩٩٥.

شكل ١-٦: ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك
Modern Bank Management Process

التوازن بين الفاعلية والكفاءة
 Effectiveness & Efficiency



بينما تبني فريق رابع مفهوما آخر للفاعلية مختلفا عن سابقيه ،
 حيث عرفها بأنها أداء الأشياء الصحيحة بطريقة سليمة وفي الوقت
 الملائم^(٢٣)، وعرفها فريق خامس بأنها مقياس لعوائد الأداء المنجز^(٢٤).

ومن الاستعراض السابق، يمكن الاكتفاء بالتعريف التالي للفاعلية :
فاعلية النشاط المصرفي Effectiveness هي درجة اقترابه من

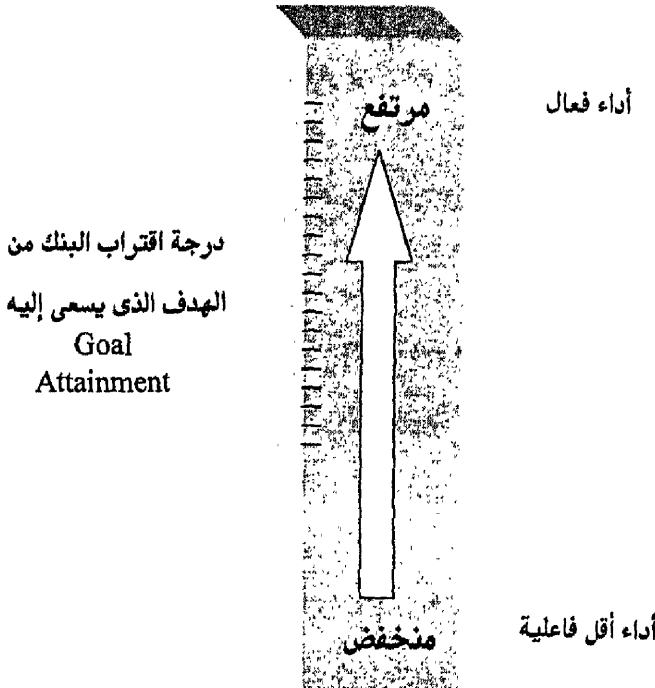
الهدف Goal Attainment

فكلما أدى الأداء إلى اقتراب البنك من الهدف الذى يسعى إلى تحقيقه ، كلما كان ذلك مؤشرا على زيادة فاعلية النشاط المصرفى، ومن ثم يمكن القول بأن الفاعلية تتعلق بالنهايات Ends أو الأهداف المطلوب تحقيقها ، وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل (٧-١)^(٢٥).

أما الكفاءة فقد عرفها البعض بأنها إنجاز الأهداف بأقل فاقد ممكن من الموارد^(٢٦). ويلاحظ هنا أن هذا المفهوم قد ركز على إحدى مظاهر الكفاءة وهى انخفاض الفاقد ، وأغفل بقية الجوانب الأخرى لها، وهو نفس المفهوم الذى تبناه Van Fleet حيث عرف الكفاءة بأنها أداء العمل بطريقة لا تسمح بفقد الموارد^(٢٧).

شكل ٧-١: مفهوم الفاعلية المصرفية

Bank Effectiveness



بينما تدارك آخرون ذلك القصور، فعلى سبيل المثال عرفها Whitten وآخرون بأنها ناتج قسمة المدخلات على المخرجات^(٢٨). ويتطابق هذا التعريف تقريبا مع تعريف آخر للكفاءة يشير إليها باعتبارها علاقة بين المدخلات والمخرجات^(٢٩).

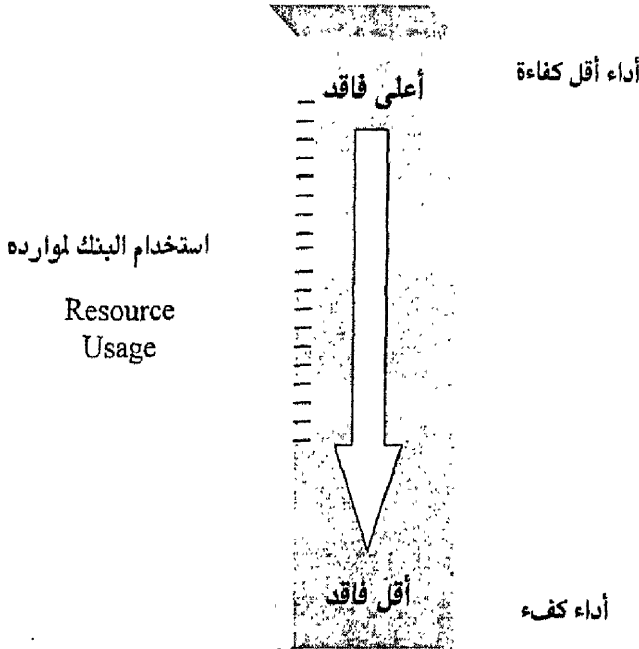
وفى المقابل عرفها بعض الباحثين بأنها أحد العناصر المحورية للعملية الإدارية والتي تشير إلى مدى توازن كمية الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف التنظيمية مع ماتم إنجازه أصلا بواسطتها^(٣٠) . وهو تقريبا نفس مفهوم أحد منظرى الإدارة الذى عرف الكفاءة بأنها مقياس لمقارنة تكلفة الموارد مع ما تم تحقيقه من أهداف باستخدام هذه الموارد^(٣١).

وفى ضوء ماتقدم ، يمكن للمؤلف وضع التعريف التالى لكفاءة النشاط المصرفى.

كفاءة النشاط المصرفى Efficiency علاقة بين مدخلات البنك من مخرجاته، بحيث: (أ) إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات، أو (ب) تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل، أو (ج) تم تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الكفاءة.

وبوضح النموذج المبين بالشكل (٨-١) المفهوم السابق للكفاءة، بينما تشرح المصنوفة المبينة بالشكل الذى يليه (٩-١) العلاقة بين الكفاءة والفاعلية^(٣٢).

شكل ١-٨: مفهوم الكفاءة المصرفية
Bank Efficiency



شكل ١-٩: مصفوفة الفاعلية والكفاءة المصرفية
Effectiveness & Efficiency Matrix

درجة أقتراب البنك من الهدف Goal Attainment منخفضة	عالية	(٤) أداء فعال كفء	(١) أداء فعال ولكنه غير كفء
	منخفضة	(٣) أداء كفء ولكنه غير فعال	(٢) لا فعال ولا كفء
		جيدة	سيئة

درجة توظيف البنك لموارده
Resource Utilization

٢- العمل مع ومن خلال الآخرين:

إدارة البنوك فى جوهرها عملية اجتماعية Social Process لأنها تتعلق بتوجيه وتنسيق جهود العاملين فالمدير مطالب بإنجاز أهداف البنك مع ومن خلال الآخرين الذين يمثلون فى الأفراد الذين يرأسهم (المؤوسين). ويجدر الإشارة هنا، إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصية والمصالح المتعارضة الأفراد العاملين بالبنك بصورة تتفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التى من أجلها تم التعاون فيما بينهم.

٣- السعى لإنجاز أهداف البنك التنظيمية:

يقصد بالأهداف Objectives الغايات المرغوبة أو النتائج المحددة يسعى البنك لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة وبترتيب أهميتها. وبمعنى آخر هى المقصد الذى يتم السعى نحو تحقيقه أو الاقتراب منه^(٣٣).

وتسعى البنوك باعتبارها منظمات أعمال خدمية هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الإقتصادية مثل زيادة معدلات الربحية، نمو حجم المبيعات المصرفية، تقديم خدمات مصرفية جديدة أو مبتكرة، تحسين المركز التنافسى للبنك فى السوق المصرفي الذى تعمل به.

ويعنى ذلك، أنه يوجد هدف عام يسعى إليه البنك (كالربحية مثلاً) ويندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية التى من خلالها يتم الوصول إلى هذا الهدف العام، ومن أمثلة تلك الأهداف الفرعية، زيادة عدد الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، زيادة عدد فروع البنك، خفض نفقات التشغيل المصرفي، تكثيف الجهود الترويجية، حيث لا يمكن الوصول إلى هدف الربحية العام، إلا من خلال تحقيق تلك الأهداف الفرعية.

كما يتضح لنا أيضا أن الأهداف تتطوى على التزامات ، فقيام إدارة البنك بوضع عدد من الأهداف ، يعنى أن هناك التزاما قد وقع على أفراد البنك بالسعى لتحقيق تلك الأهداف ، ويلاحظ فى هذا الصدد أن الهدف الجيد هو الهدف القابل للقياس ، ويعنى ذلك أنه يجب التعبير عن الأهداف فى شكل كمى كلما أمكن ذلك.

٤ - العمل فى ظل بيئة متغيرة:

تعمل البنوك داخل بيئة محيطة بها، فهى لا توجد من فراغ، وإنما تنشأ فى البيئة التى تعمل بها ، وتمدها هذه البيئة بالموارد اللازمة لأداء أنشطتها، وتضع عليها فى الوقت ذاته عدد من القيود Constrains ينبغى التكيف معها والعمل فى ظلها.

ويقصد ببيئة البنك Bank Environment كافة القوى أو المتغيرات أو الكيانات Entities التى تقع خارج البنك وتؤثر فى أدائه أو أنشطته^(٣٤).

٥ - البحث عن التفوق Search of Excellence:

منذ ظهور مدخل التفوق الحديث Excellence Approach فى الكتابات الإدارية عام ١٩٨٢ مناديا بضرورة تطبيق منظمات الأعمال لمفاهيم غير تقليدية فى مجال الإدارة تمكينا من تحقيق التفوق والنجاح، لم يكف الفكر الإداري عن اختبار وتطوير فروض هذا المدخل. وفى حين كان اهتمام الرواد الأوائل لمدخل التفوق من أمثال Thomas Peters وزميله Robert Waterman منصبا على البحث فى كيفية تفوق إدارة المنظمة (البنك فى حالتنا) ككل، نجد أن الدراسات اللاحقة لهم تبنت اتجاها آخر يبحث فى الخصائص الإدارية Characteristics

الواجب توافرها في المدير الذي يمكن أن يقود المنظمة نحو التفوق. فوفقا لما أشارت إليه تلك الدراسات، هناك أربعة خصائص ينبغي أن يتصف بها المدير المتوجه نشاطا Outstanding Manager والذي يمكنه تحقيق تفوق البنك، هي^(٣٥).

(أ) قائد نشط Active Leader :

يجب أن يتحلى مدير البنك بالنشاط والإيجابية ، بمعنى إلا يكتفى بدور المراقب، ويعنى ذلك قيامه بالتعاون من الإدارات المختلفة للبنك، ومشاركها في عمليات اتخاذ القرار، ومفضلا لتحمل المسؤولية عن الهروب منها ، وتحميل عبئها على مرعوسيه تجنباً للمساءلة.

كما ينبغي أن تتصف قراراته المتخذة بالذكاء Intelligent decisions ويعنى ذلك أنها ليست فقط ملائمة للموقف الذي تم اتخاذ القرار بشأنه، بل تكون قابلة للتنفيذ بواسطة المرعوسين ، وهذا لا يتأتى إلا من خلال قيام المدير بالتحري والبحث عن المعلومات التي تساعد على اتخاذ مثل هذه القرارات ، ودراسة الموقف من مختلف جوانبه، بحيث لا يكتفى بالجلوس داخل المكتب وانتظار ما يقدم له من تقارير، ولوم المرعوسين على أي خطأ يحدث في البنك.

(ب) محفز Incentive :

من الضروري أن يقوم مدير البنك بتحفيز مرعوسيه لتحقيق أداء مرتفع، وهو ما يتطلب تحديده وتعريفه للمحفزات أو العوامل المحركة لدافعيتهم Motivation نحو العمل والإنجاز، ويوجد في مجال العمل العديد من الحوافز التي يمكن استخدامها كمحفزات للأداء. ولا يجب هنا أن ينصرف الاعتقاد فقط إلى الحوافز المادية مثل زيادة الأجر، المكافآت النقدية ، فالمجال متسع للحوافز المعنوية والذاتية التي لها نفس فاعلية الحوافز المادية.

فعبارات التقدير والثناء الصادرة من المدير إلى المرعوسين، وإسناده عملاً محبباً إليهم، ومنحهم وقتاً إضافياً للراحة وقضاء مصالحهم الشخصية، هي أمثلة للحوافز المعنوية التي يمكن للمديرين أن يستخدموها.

أما الحوافز الذاتية فيقصد بها تلك الحوافز المعنوية التي تجعل الموظف يشعر بتقدير البنك لذاته مثل توفير سيارات لنقلهم من أماكن أقامتهم إلى مقر البنك، توفير الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم، تجهيز مكان العمل بصورة جيدة (توفير مكتب كبير، وضع هاتف على المكتب، أجهزة تكييف، موسيقى داخلية) .

ومن الأهمية بمكان أن تكون الحوافز مشروطة بقيام المرعوسين بالإنجاز المرغوب، وإلا فقد الحافز قيمته، فالحوافز تفقد أثرها التديمي على السلوك عندما لا يحوى تطبيقها هذه الرابطة الشرطية، ومن ناحية أخرى يجب أن يكون الإنجاز المطلوب من المرعوسين والذي سيتم منح الحافز على أساسه في متناول المرعوسين أي يمكنهم تحقيقه، وإلا فقد الحافز فاعليته في إثارة دافعيه المرعوسين لصعوبة الحصول عليه^(٣٦).

(ج) مآح للفرص Opportunities Provider:

يجب على المدير الذى يبغي تحقيق التفوق أن يمنح فرصاً للمرؤوسين لإبراز قدراتهم على الإنجاز والابتكار والتعبير عن مواهبهم المختلفة . ففي الكثير من منظمات الأعمال يوجد أفراد يرغبون فى الأداء المرتفع أو تحقيق إنجاز جيد لإشباع ذاتهم ، وهؤلاء يطلق عليهم الأفراد الموجهون بالإنجاز Achievement Oriented .

وتقدم لنا الكتابات السلوكية مؤشرات هامة فى هذا الصدد من خلال نظريات الدافعية التى تشير إلى أن دافع الإنجاز يمثل رغبة ملحة لدى بعض الأفراد فى تحقيق نتائج جيدة ومعدلات أداء مرتفعة فى المهام

التي تم تكليفهم بها ، ويشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق تلك النتائج الناجحة ، بغض النظر عن أى عوائد خارجية موجبة يتوقعون الحصول عليها نتيجة لذلك ، كحصولهم على مكافآت مادية وغيره.

وبالتالي فإن المدير الراغب في تحقيق التفوق للبنك ينبغي له إعطاء الفرصة لهؤلاء الأفراد الذين يتصفون بدافع إنجازي للتعبير عن قدراتهم بما يحقق صالح البنك في النهاية.

(د) خلق بيئة عمل إيجابية Positive Work Environment :

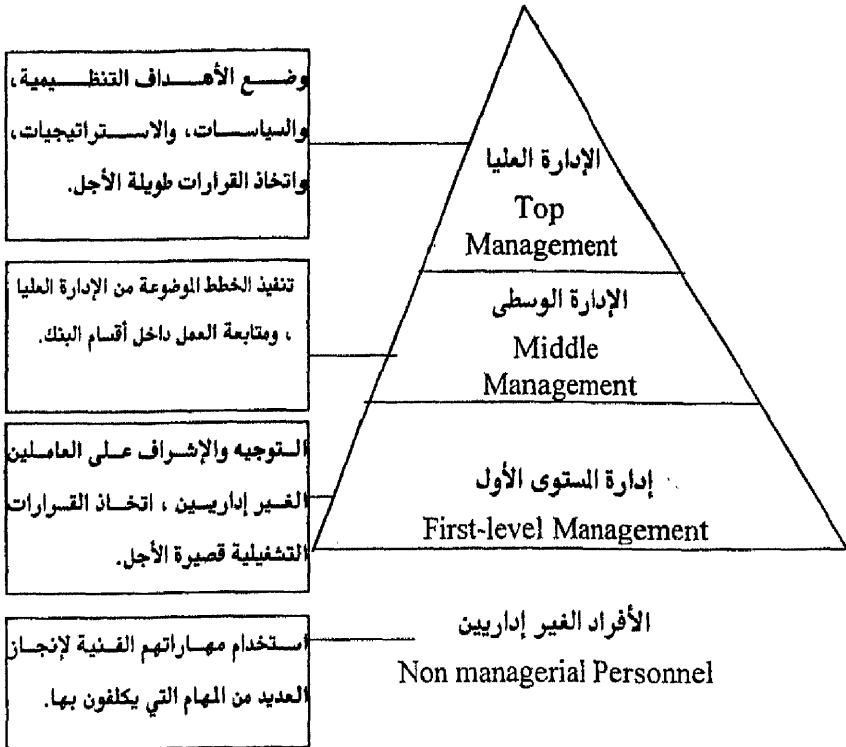
المدير الذى يسعى لتفوق البنك هو الذى يعمل جاهدا على خلق بيئة عمل إيجابية للمرءوسين تشجعهم على العمل والأداء المرتفع بما يحقق الأهداف التنظيمية . ويتطلب ذلك قيامه بإزالة مختلف المعوقات التي تحول دون قيام العاملين لواجباتهم على النحو الأكمل ، وكذا العمل على علاج أسباب شكواهم وتوفير ظروف عمل جيدة (مكان نظيف للعمل ، تهوية مناسبة ، مقاعد مريحة ، إضاءة ، وغيره) .

فمن المعلوم أن بيئة العمل الإيجابية تسهم في زيادة رضا الفرد عن عمله Job Satisfaction والذى يمثل محصلة مختلف المشاعر المتراكمة لدى الفرد تجاه العمل ، فكلما كان الفرد يتوقع أن يحقق له العمل إشباعا كبيرا كلما كانت مشاعره أكثر إيجابية ، أى راضيا عن عمله بصورة أكبر والعكس صحيح ، بمعنى أنه إذا تصور الفرد أن العمل يحرمه من هذا الإشباع (أى يحرمه من الأجر الذى يستحقه ، يحرمه من ظروف عمل جيدة) تزايدت لديه مشاعر الاستياء والضيق من العمل.

٤-١ المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية

تتباين الأنشطة والمهام التي يقوم بها المديرون داخل البنوك وكذا المسؤوليات التي يتحملونها تبعاً لاختلاف مستوياتهم التنظيمية ، يمكن هنا التفرقة بين ثلاثة مستويات تنظيمية للإدارة المصرفية ، وذلك على النحو الموضح بالشكل رقم (١-١٠)، وهي (٣٧):

شكل ١-١٠: المستويات التنظيمية للإدارة المصرفية
Organizational levels of Bank Management



(أ) الإدارة العليا للبنك Top Management:

وتسمى أيضا الإدارة الاستراتيجية Strategic Management باعتبار أن هذا المستوى يتولى أساسا صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات وتوجهات البنك في الأجل الطويل وهي التي يطلق عليها الاستراتيجيات المصرفية Strategies .

لذا فإن مديري الإدارة العليا غالبا ما يولون اهتماما أكبر بالبيئة الخارجية للبنك، والتي تتشكل من الكيانات Entities والقوى التي تقع خارج البنك وتؤثر عليها بصورة غير مباشرة مثل الظروف الاقتصادية، والسياسية، والمستوى التقني، وذلك حتى يمكن للبنك التعامل والتكيف مع تلك القوى بصورة أكثر فاعلية وعلى نحو يمكنه من البقاء في السوق.

وفيما يلي أهم الأنشطة الأساسية لمديري الإدارة العليا بالبنوك:

- ١- وضع الأهداف التنظيمية التي سيسعى البنك لتحقيقها .
- ٢- تخطيط الاستراتيجيات المختلفة التي سيتبناها البنك .
- ٣- وضع السياسات التي سيتم تنفيذها .
- ٤- التأكد من الأداء الكلي يسير وفقا للخطط الموضوعية.
- ٥- اتخاذ القرارات طويلة الأجل Long-term Decisions .

ويتبين مما تقدم ، أنه من الأهمية بمكان أن يتمتع مديروا الإدارة العليا بالبنوك بالتفكير الاستراتيجي الموجه نحو المستقبل Future-oriented بحيث يمكنهم اتخاذ العديد من القرارات تحت ظروف عدم التأكد، وفي ظل ظروف تنافسية ضاغطة.

ومن أمثلة الأفراد الذين يشغلون مستوى الإدارة العليا بالبنوك، ما يلي: رئيس مجلس الإدارة، المسؤول التنفيذي الأول، العضو المنتدب، المدير العام، المدير الإقليمي، مدير الفرع.

(ب) الإدارة الوسطى Middle Management :

تتمثل المهام الأساسية لمن يشغلون الإدارة الوسطى بالبنوك فى ترجمة الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها ، لذا غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على أقسام العمل داخل البنك ، وعلى نتائج الأداء وما تم إنجازه .

ونظرا لأن أنشطة مديري الإدارة الوسطى تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات التنفيذية والإنتاجية للمنظمة وهى التى يطلق عليها القرارات الميدانية ، لذا تسمى الإدارة الوسطى بالإدارة الميدانية Tactical Management .

ومن أمثلة مسئولى الإدارة الوسطى بالبنوك رؤساء الأقسام، كرئيس قسم الاعتمادات المستندية، رئيس قسم الخزينة، رئيس قسم التحويلات، رئيس قسم القروض، رئيس قسم الحاسب الآلى، رئيس قسم التسويق، رئيس قسم الودائع، وهكذا.

ويتضح مما تقدم أن مديري الإدارة الوسطى يجب أن يكونوا موجهين بزوح العمل الجماعي Team-oriented حتى يمكنهم إنجاز الخطط والأهداف المطلوبة من خلال النشاط الجماعي للأفراد العاملين بمختلف الأقسام التى يتولون إدارتها.

(ج) إدارة المستوى الأول First-level Management :

يتولى بصفة أساسية مسئولى مستوى الإدارة الأول بالبنك المهام الاشرافية الأولية داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة بالبنوك ، وكان هذا المستوى الإدارى يعرف فى الفكر التقليدى بمستوى الإدارة الدنيا

.Lowest Management

ويقوم مسئولوا إدارة المستوى الأول ويطلق عليهم فى معظم البنوك بالمشرفون Supervisors بالتعامل المباشر وتوجيه الأفراد العاملين بالبنك الذين ينفذون الأعمال بأيديهم ، وهم الأفراد الذين لا يتمتعون بأى صلاحيات إدارية داخل البنك، ويطلق عليهم المنفذون Operatives ، أو العاملون الغير إداريين Non Managerial. ويلخص الجدول (١-٣) بعضاً من أهم مسئوليات المشرفين بمنظمات الأعمال^(٢٨).

جدول ١-٣: أمثلة لأهم مسئوليات المشرف فى البنوك المختلفة

Responsibilities of a supervisor

المسئولية	٢
١	جدولة الأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية Scheduling
٢	توضيح المهام Tasks للأفراد الذين يقومون بالإشراف عليهم
٣	تجميع الأفكار التى من الممكن أن تؤدى إلى تحسين الأداء التشغيلى
٤	تقييم أداء Performance المرؤوسين
٥	تقديم مقترحات بزيادة أجور أو مكافآت المرؤوسين المجتهدين
٦	اقتراح تكليفات أعمال Assignment جديدة للمرؤوسين
٧	إبلاغ المرؤوسين بالأهداف التنظيمية الموضوعة بواسطة الإدارة العليا
٨	شرح توقعات الإدارة حول أداء العاملين للمرؤوسين
٩	إحاطة المستويات الإدارية الأعلى علماً باحتياجات وحدات العمل وبما تم إنجازه
١٠	القيام بتدريب العمال وتطوير أدائهم لمقابلة معايير الأداء المرغوب
١١	تشجيع العمال المتميزين للمحافظة على أدائهم العالى
١٢	تنمية ولاء المرؤوسين للبنك

١-٥ الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية

فى عام ١٩١٦ أشار أحد مفكرى الإدارة الأوائل وهو رجل الصناعة الفرنسى هنري فايول Henri Fayol والذي اعتبر بمثابة أبو المدخل الوظيفي فى الفكر الإداري إلى خمس وظائف للإدارة، هى: ١- التخطيط ، ٢- التنظيم ، ٣- إصدار الأوامر ، ٤- التنسيق ، ٥- الرقابة. وافترض فايول أن الوظائف السابقة وحدها هى الوظائف الأساسية للإدارة ، لأنها من وجهة نظره الأكثر ضرورة لإنجاز النشاط الإدارى ، كما أنها ذات صلاحية عامة لكافة منظمات الأعمال بغض النظر عن أهداف كل منظمة^(٣٩) .

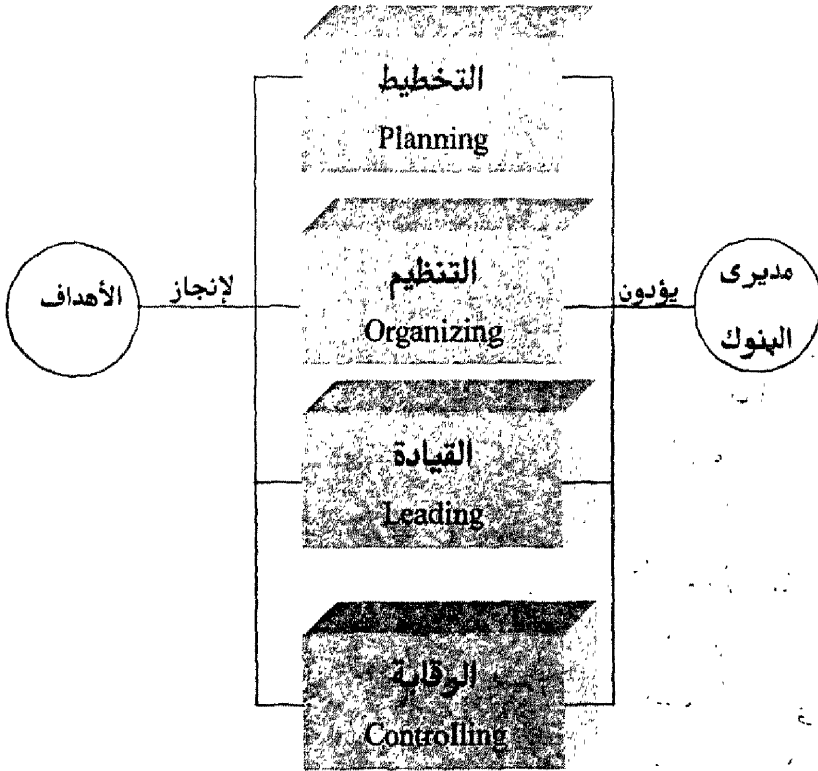
فى المقابل استخدم البعض من أساتذة الإدارة بجامعة كاليفورنيا فى منتصف الخمسينات التخطيط ، والتنظيم ، والتشكيل Staffing (اختيار العاملين وتوظيفهم) ، والتوجيه ، والرقابة ، كأهم وظائف للإدارة.

أما الآن فقد استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أربع وظائف أساسية للإدارة موضحة بالشكل (١-١١)^(٤٠) وهى تمثل المنهج الذى سيتبعه المرجع فى هذا الصدد ، وأن كان ذلك لا يعنى عدم وجود محاولات جديدة لتمديدها ، وفيما يلى تناول موجز لتلك الوظائف^(٤١) .

١- تخطيط الأنشطة المصرفية Planning:

يشار إلى التخطيط باعتباره الوظيفة الأولية للإدارة المصرفية Primary Function، ويقصد بالتخطيط العمليات المتتابعة والمنظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الأهداف المطلوب بلوغها ، وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيقها.

شكل ١-١١: الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية
Basic Functions of Bank Management



ويعنى ذلك أن وظيفة التخطيط بالبنوك تتضمن الأنشطة التالية:

- ١- تحليل الموقف الحالى للبنك
- ٢- التنبؤ بالظروف المستقبلية التى يمكن أن يواجهها البنك.
- ٣- وضع أهداف الأداء Setting Performance Objectives .
- ٤- تحديد الاستراتيجيات الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف.
- ٥- تقرير الأنشطة المختلفة المرتبطة بتلك الاستراتيجيات.
- ٦- تحديد الموارد المطلوبة لأنشطة البنك لإنجاز الأهداف.
- ٧- تحديد مسارات العمل المستقبلى لجميع أفراد البنك.

ويتضح مما تقدم ، أن التخطيط يؤدي إلى تدنية درجة التأكد في عملية اتخاذ القرارات ، فالعملية التخطيطية توضح إلى حد كبير لمديرى البنوك التداعيات المحتملة لكل موقف ، وتدفعهم للنظر إلى الأمام لصياغة الخطط المستقبلية.

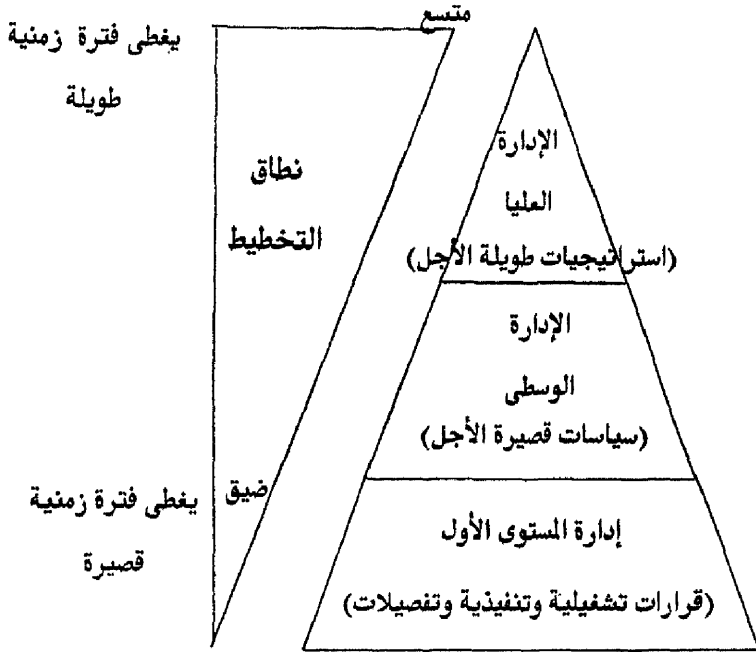
ويجب هنا التفرقة بين وظيفة التخطيط Planning الذى تم الإشارة إليها وبين العملية التخطيطية. حيث يقصد بالعملية التخطيطية Planning Process مجموعة الخطوات التى تحوى بداخلها عددا من الأنشطة الفرعية المرتبطة والتى يجب اتباعها بصورة منتظمة ورسمية لإقيام بوظيفة التخطيط ، مثل التحليل الموقفى ، وتنمية البدائل من الأهداف والخطط ، تقييم الأهداف والخطط ، انتقاء الهدف والخطة ، تنفيذ الخطة ، المتابعة والرقابة. ويطلق حاليا على التوصيف الكامل لخطوات تلك العملية التخطيطية بالمشاهد التخطيطية Planning Scenarios.

أما الخطة Plan فهى قائمة تضم الأهداف المطلوب تحقيقها ، والتصرفات والوسائل التى ستستخدم لتحقيق تلك الأهداف ، وتوقيات الاستخدام ، وهناك العديد من أنواع الخطط المختلفة التى يتعامل معها مديرى البنوك ، مثل الخطط طويلة الأجل ، قصيرة الأجل ، والخطط المستقبلية والخطط ذات الاستخدام الواحد ، والاستراتيجيات والخطط الميدانية والخطط التشغيلية.

ومن الملاحظ أن هناك ارتباطا بين التخطيط والمستويات التنظيمية للإدارة المصرفية ، فكلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للبنك كمستوى الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط اتساعا وطالت الفترة الزمنية التى تغطيها الخطة ، وفى المقابل كلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي - مروراً بمستوى الإدارة الوسطى - يضيق نطاق التخطيط وتقتصر

الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة لتصل إلى أدها في المستوى الأول
للإدارة المصرفية الذي يضطلع بالقرارات التشغيلية والتنفيذية،
وذلك كما هو موضح بالشكل (١-١٢) (٤٢).

شكل ١-١٢: نطاق التخطيط والمستويات التنظيمية لإدارة البنك Planning and Levels of Management



٢- تنظيم الأنشطة المصرفية Organizang:

يتمثل في عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق هدفا عاما للبنك.

وبالتالى فإن تنظيم الأنشطة المصرفية يتضمن تحديد ما يلي:

- ١- المهام التي يجب على العاملين بالبنك أدائها .
 - ٢- من الذي سيؤدي كل مهمة؟
 - ٣- أسس تجميع تلك المهام .
 - ٤- من له سلطة اتخاذ القرارات .
 - ٥- مسئولية كل فرد داخل البنك.
 - ٦- كيفية تقسيم العمل على الأفراد .
 - ٧- تسلسل الأوامر داخل البنك .
 - ٨- درجة المركزية أو اللامركزية المتبعة بالبنك.
 - ٩- نطاق الإشراف Span of Control الواجب تطبيقه.
 - ١٠- التجميع الإدارى للمهام داخل أقسام البنك.
- ويتضح مما تقدم أن وظيفة التنظيم تستند على العديد من المبادئ الإدارية مثل مبدأ وحدة الأمر ، وتوازن السلطة والمسئولية، وتقسيم العمل، وسلسلة الأوامر Chain of Command ، التكوين الإدارى Departmentalization ، نطاق الإشراف.
- ويتبين لنا أيضا أن مفهوم التنظيم يختلف عن مفهوم البنك كمنظمة Organization والذى تمثل كيانا إداريا منتظما من الأفراد مختلفى التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية لتحقيق أهداف محددة يصعب إنجازها فى الأحوال الطبيعية إذا ما تم أدائها بصورة منفردة.

٣- قيادة العاملين بالبنك Leading :

يقصد بها عملية إثارة دافعية Motivation الأفراد العاملين بالبنك
للأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بصورة
مرضية من خلال الاتصال بهم عن قرب ، وبالتالي تتضمن القيادة القيام
بالأنشطة التالية.

- ١- الاتصال اليومي بالأفراد العاملين بالبنك.
- ٢- علاج التعارضات Conflicts التى تنشأ بين العاملين.
- ٣- إعطاء المرءوسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم.
- ٤- خلق روح الجماعة بين العاملين بالبنك.
- ٥- استخدام الحوافز لإثارة دافعية العاملين نحو العمل.
- ٦- محاولة التأثير على الأفراد لتقديم أقصى جهد ممكن.

وبذا يتضح لنا أن جوهر عملية القيادة يكمن فى التأثير Influence الذى يمارسه القائد Leader (مدير البنك) على آخرين يمثلون التابعين أو المرءوسين Subordinates (موظفى البنك) ، وأن هذا التأثير يستهدف تشييط أو دافع العمل لديهم ، وتحفيزهم نحو الأداء المرتفع وتوجيههم إلى إنجاز أهداف التنظيم.

لسذا يعتبر البعض أن وظيفة الإدارة المصرفية تعد عملية معقدة نسبيًا، حيث يتم من خلالها توفير الحوافز المادية للأفراد كزيادة الأجور والعلوات الدورية ، والحوافز المعنوية كالترقية الذى يبيده رئيس العمل نحو المرءوسين ، فضلا عن قيام مدير البنك بممارسة تأثيره الوظيفى فى الوقت ذاته على المرءوسين.

٤- الرقابة على الأداء المصرفي Controlling :

تتمثل وظيفة الرقابة في متابعة أنشطة البنك للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة ، واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أى انحرافات ذات دلالة Significant Deviations بين الأداء الفعلي المقاس والأداء المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات ، لجعل الأداء يمشى فى المسار المخطط له .

ويعنى ذلك أن وظيفة الرقابة تطرح هذا التساؤل.

” هل عوائد البنك تتسق مع أهدافه؟ ”

وبالتالى فإن وظيفة الرقابة تتضمن ما يلى:

١- تحديد الأداء المعياري للبنك.

٢- مراقبة أداء العاملين بالبنك والأنشطة التي يقومون بها.

٣- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.

٤- إحاطة العاملين علما بنتيجة تلك المقارنة (إيجابية أم سلبية).

٥- اتخاذ تصرف لعلاج الانحرافات التي أسفرت عنها المقارنة.

ومن الملاحظ أن هناك درجة أو حد Parameter مقبول بمعظم أنشطة الأعمال بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب أو المعيار المتخذ كأساس للمقارنة ، يطلق عليه المدى المقبول للانحراف Acceptable range of variation ، فإذا ما تم تجاوزه يصبح الانحراف ذا دلالة Significant، ويتعين عنده القيام بالتصرف التصحيحي.

وقد تتعدد الإجراءات الواجب اتخاذها فى البنوك تبعا لاختلاف طبيعة الانحراف وأسبابه ، فإذا كان الانحراف ناتجا عن أسباب يمكن معالجتها فى الأجل القريب، يتم وضع خطط قصيرة الأجل لتلافي هذا الانحراف.

وفي المقابل إذا كانت الانحرافات تحتاج لوقت طويل لعلاجها مثل الانحراف الناتج عن اختلال الهيكل التنظيمي للبنك، فيلزم هنا القيام بخطط تصحيحية طويلة الأجل لعلاج ذلك.

وعندما يقل الأداء الفعلي عن الأداء المرغوب فإن الإنحراف يصبح سالباً ، ويشار إلى ذلك بالوضع المشكلة Problem Situation ، ويتطلب ذلك من إدارة البنك اتخاذ التصرف التصحيحي الذي يعيد الأداء الفعلي إلى المعدلات المعيارية المرغوبة.

أما عندما يفوق الأداء الفعلي الأداء المرغوب يصبح الانحراف موجباً ، ونجد أنفسنا أمام ما يسمى بالوضع الفرصة Opportunity Situation . والذي يستعين معه اتخاذ التصرف الكفيل بالمحافظة على استمرارية هذا الأداء المرتفع الذي يمثل فرصة للمنظمة لتحقيق أهدافها بصورة أكثر فاعلية. أو إعادة النظر في المعايير المتخذة كأساس للمقارنة لاحتمالات عدم واقعيتها.

١-٦-١ تمديد وظائف الإدارة المصرفية

تبنى بعض كتاب الإدارة في الآونة الأخيرة اتجاهاً نحو تمديد Expanding الوظائف الإدارية لتصبح ثمانية وظائف أساسية وليس أربع، وذلك كما يوضحه النموذج المبين بالشكل (١-١٣)، وقد كان مبررهم في ذلك هو ارتفاع درجة التعقد والتعارض الإداري داخل منظمات الأعمال المختلفة ، ومنها البنوك بطبيعة الحال، وتزايد وتنوع عدد المشاكل المختلفة التي أصبحت تواجهها تلك المنظمات^(٤٣) .

شكل ١-١٣: النموذج المتمدد لوظائف الإدارة المصرفية



ويشير التعقد Complexity إلى عدد المستويات الإدارية التي يضمها البنك ودرجة الاختلاف أو التباين الموجود داخله ، فكلما تعددت المستويات الإدارية أو تزايدت نسبة الاختلافات كان ذلك مؤشرا على ارتفاع تعقد البنك.

أما التعارض Confection فيعبر عن عدم التوافق الناتج عن تداخل الاختصاصات بين الوظائف المختلفة داخل البنك^(٤٤).

بينما يقصد بالمشاكل Problems تلك الاختلافات التي تظهر بين المواقف أو الأوضاع الفعلية وبين الأوضاع المرغوبة^(٤٥).

وفيما يلي تناول موجز للوظائف الإدارية المقترح إضافتها:

١ - اتخاذ القرارات المصرفية Decision Making :

يعرف القرار Decision بأنه اختيار لبديل من بين مجموعة بدائل للتصرفات تجاه مشكلة معينة^(٤٦) ، وكان قد سبق الإشارة إلى أن المشكلة تعنى الاختلاف بين الوضع الفعلى والوضع المرغوب.

أما عملية اتخاذ القرار Decision Making Process فتشير إلى سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييم البدائل المختلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ^(٤٧).

وينتهج مديرو البنوك في تعاملهم مع المشاكل ثلاث مداخل مختلفة، هي^(٤٨)

(أ) مدير البنك المتجنب للمشاكل Problems Avoidor :

يفضل هذا النمط من مديري البنوك أرجاء التعامل مع المشكلة وعدم مواجهة الواقع الفعلى ، ولهذا المدخل جوانبه الايجابية والسلبية ، فمن سلبياته احتمال ضياع فرص علاج المشكلة في الوقت الملائم مما يترتب عليه أضرار كبيرة للبنك ، وخسائر غير متوقعة نتيجة المماطلة في اتخاذ الحل في التوقيت الملائم.

أما إيجابيته فتظهر عندما لا تمثل المشكلة ظرفا ضاغطا على البنك ، والتالى فمن الممكن أن تختفى بمرور الوقت ، أو أن التفاوض المؤقت عن الحل قد يسمح لمتخذي القرار المصرفي بدراسة الموقف من مختلف جوانبه وصولا إلى القرار الملائم . كما أن إرجاء التعامل مع المشاكل يساعد في تجميعها ومن ثم يتيح إمكانية البدء بالمشاكل الحرجة

(ب) مدير البنك حلال المشاكل Problems Solvers :

ويتصف مديرو البنوك الذين يتبنون هذا المدخل بالتعامل مع المشكلة عند حدوثها . وقد يتبع في حل المشكلة عدد من الأساليب منها :

١- أسلوب المحاكاة ، بمعنى تكرار الاستجابة التى سبق وأن طبقت بنجاح فى مواجهة مشكلة مماثلة .

٢- الاستعانة بالرأى الخبير ، ويعنى ذلك الاعتماد على النظم الخبيرة Expert Systems ، والتى تمثل إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبينة على الحاسبات الآلية والمصممة بحيث تحاكي عمليات تفكير الخبير البشرى. أو الاستعانة برأى الخبير البشرى نفسه ، والذى يقوم باقتراح عدة بدائل ممكنة للاختيار بينها.

فعلى سبيل المثال قد يواجه المدير بمشكلة ذات أبعاد قانونية ولا يمكنه التأكد من الالتزامات المترتبة عليها ، لذا يلجأ إلى المستشار القانونى للبنك لإبداء الرأى والنصيحة فى هذا الصدد ، وبذلك يمكنه اختيار الحل الملائم داخل الإطار القانونى.

٣- أسلوب التجربة والخطأ Trial and Error : وهو يصلح فى الأوضاع التى يعرف مسبقاً أن إحدى المحاولات تتضمن الحل ، ولكن مدير البنك لا يعرف أى هذه المحاولات ، فإذا فرضنا مثلاً أنه تم تسجيل التحليلات الإحصائية المتعلقة بالنشاط المصرفي المتعلقة بشهر ما فى ملف داخل الحاسب الآلى بواسطة الموظف المختص ، وقد دعت الحاجة المدير إلى التعامل مع هذا الملف أثناء غياب هذا الموظف ، وبالتالي فالمدير مضطر إلى استخدام أسلوب التجربة والخطأ بأن يقوم بفتح ملفات البيانات واستعراض محتوياتها حتى يصل إلى الملف المطلوب .

(ج) مدير البنك الباحث عن المشاكل Problems Seeker :

ويقصد بهم مبدري البنوك الذين يحاولون البحث عن المشاكل المحتمل حدوثها وإيجاد الحلول لها ، حتى لا يتعرضون لظروف ضاغطة فى المستقبل، وتقليل أى آثار سلبية يمكن أن تسببها تلك المشاكل للبنك. لذا يطلق عليهم المدبرون زائدى النشاط Proactive Managers .

٢- اختيار وتوظيف العاملين بالبنك :Staffing:

تشير وظيفة اختيار وتوظيف العاملين بالبنك والتي يسميها البعض أيضا التشكيل إلى عمليات استقطاب Recruiting الموارد البشرية ، واختبار مدى صلاحيتها للعمل داخل البنك ، وتعيينها في الوظائف الملائمة لها ، وتدريبها لرفع كفاءة أدائها.

ويطلق على الأنشطة السابقة والتي تتمثل بصفة أساسية في تخطيط واستقطاب وتنمية الموارد البشرية بإدارة الموارد البشرية. ويتضمن نطاق عمل إدارة الموارد البشرية بالبنوك المختلفة وضع سياسات القوى العاملة والإجراءات وفقا للإستراتيجيات العامة لكل بنك وهيكله التنظيمي والتخطيط للموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المطلوبة من التخصصات ، وتحليل الوظائف Job Analysis وتوصيفها ، وكذا التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. ثم يلي ذلك اختبار العاملين الذين يصلحون لشغل تلك الوظائف ، وتقييم أدائهم ، والقيام بتدريبهم والاهتمام بالجوانب السلوكية لتحريك دوافعهم وإثارة حماسهم نحو العمل ، وعلاج أى من المشاكل التى قد تثار بين الأفراد العاملين.

ويتطلب أداء المهام السابقة ، تفهم مديرى البنوك لطبيعة ودور الموارد البشرية وأهميتها فى تحديد الأهداف التنظيمية المرغوب.

٣- الاتصالات المصرفية Communication:

يقصد بالاتصالات كافة الأنشطة المتعلقة بنقل واستقبال المعانى والمعلومات باستخدام رموز مشتركة تحملها وسائط أو قنوات تربط بين المرسل والمستقبل ، وهم هنا الأفراد العاملين بالبنك.

ويتخذ الاتصال التنظيمى داخل البنوك ثلاث أشكال رئيسية، هي :

(أ) الاتصال الشفوي Oral Communication : ويتم من خلاله تداول المعاني أو المعلومات بين المرسل (مدير البنوك) والمستقبل (المرؤوسين) شفهيًا ، سواء باستخدام المقابلات الشخصية ، أم المحادثات الهاتفية ، الخطب ، العرض الشفهي للرسالة المطلوبة.

(ب) الاتصال الكتابي Written Communication : ويتضمن المذكرات ، التقارير ، المطبوعات ، وأى مستندات أخرى تستخدم فى عملية الإتصال بالبنوك.

(ج) الاتصال الإلكتروني Electronic Communication : ويشير إلى الاتصالات التى تعتمد على الوسائل الآلية مثل البريد الإلكتروني للحاسبات الآلية E-mail ، الفاكس ، ومؤتمرات تداول البيانات الآلية Teleconferencing ، والتى تسمح بتفاعل أفراد البنك المتواجدين فى أماكن جغرافية متفرقة من خلال شاشات الحاسبات الآلية.

٤ - إثارة دافعية العاملين بالبنوك : Motivating

يستخدم مصطلح الدافعية Motivation فى الإدارة للإشارة إلى القوى الكامنة داخل الفرد التى تنشط وتوجه وتحافظ على استمرارية الجهد الذى يبذله . وبالتالي فإن الفرد الذى يتسم بدرجة عالية من الدافعية نحو العمل يبذل مجهود أكبر لإنجاز أهداف الأداء.

ووظيفة الإدارة المصرفية فى وقتنا المعاصر هى محاولة إثارة دافعية المرعوسين نحو بذل مجهود أكبر فى العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وكما سبق وأن أوضحنا فإنه يمكن تحريك وتنظيم وتوجيه المرعوسين وتحميسهم نحو العمل من خلال استخدام الحوافز Incentive سواء المادية أم المعنوية.

وتمثل هذه الحوافز العائد أو الشيء الموجود خارج الفرد والذي يود الفرد الحصول عليه لإشباع الأشياء الموجودة داخله ، والتي تتمثل فى الحاجات والرضا والتوقعات والأهداف. ويعنى ذلك أن الإدارة يمكنها إثارة دافعية المرؤوسين من خلال التأثير على العوامل الدافعية الفردية .



* ملاحظات حول تمديد الوظائف الإدارية بالبُنىوك :

بالرغم من وجهة المبررات التى صاغها مؤيدو تمديد الوظائف الإدارية إلا أن الفحص المتعمق للمفاهيم الحديثة للأنشطة الإدارية يشير إلى أن الوظائف الأربع الأساسية تتضمن بداخلها الوظائف الإضافية.

فعلى سبيل المثال القيادة وفقا لمفهومها الحديث تتضمن إثارة حماسه المرؤوسين لتحقيق أداء مرتفع وتحريك دافعتهم للعمل بقوة ، ومعنى ذلك أن إثارة الدافعية تعد بمثابة إحدى الأنشطة التى تتضمنها وظيفة القيادة.

كما أن الوظائف الإدارية الأربع الأساسية وهى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة يصعب تصور القيام بها دون وجود اتصالات بين المستويات الإدارية وبعضها ، وبالتالي لا يمكن القبول بسهولة أن الاتصالات هى وظيفة إدارية مستقلة وليست متداخلة فى جميع الأنشطة الإدارية ، وهو ما ينسحب أيضا على عملية اتخاذ القرارات ، فجميع الوظائف الإدارية تتضمن اتخاذ القرار ، وأن اختلفت أنواع القرارات المتخذة تبعا لتفاوت المستوى الإداري لمتخذ القرار .

أما اختيار وتوظيف العاملين فهو يمثل المجالات أو الأنشطة التطبيقية لإدارة مثله مثل التسويق والتمويل وإدارة العمليات

الإنتاجية أو التصنيعية ، فإذا ما قبلنا باعتبار أن التوظيف يعد وظيفة إدارية أساسية ، فذلك يعنى ضرورة ضم الأنشطة الوظيفية المشار إليها. لذا فإن المؤلف يقف مع الجانب الذى يقتصر على اعتبار أن الوظائف الإدارية الأساسية هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

١-٧ علاقة المستويات التنظيمية بالوظائف الإدارية للبنك

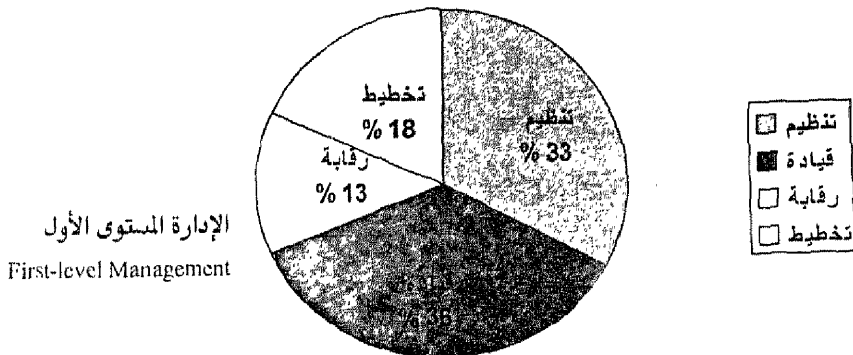
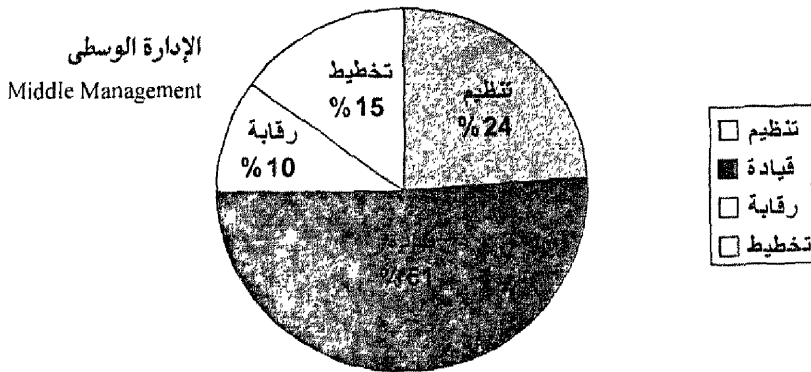
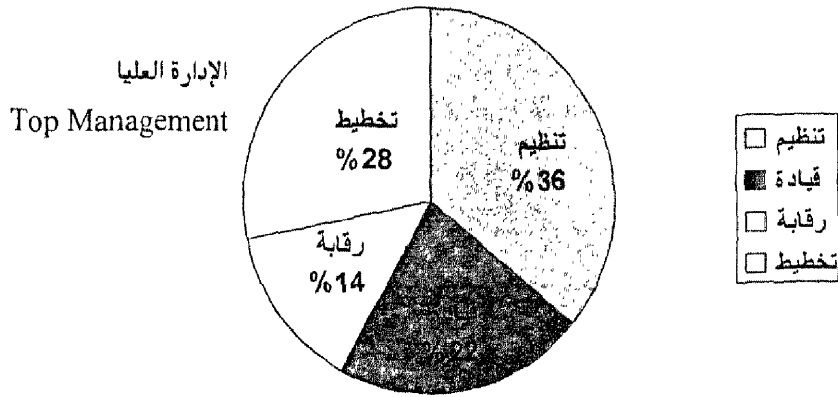
سبق وأن أوضحنا علاقة المستويات التنظيمية بالتخطيط، وتبين لنا أنه كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي للبنك أى مستوى الإدارة العليا ازداد نطاق التخطيط اتساعا وطالت الفترة الزمنية التى يغطيها. والعكس صحيح فكلما اتجهنا إلى أسفل الهرم التنظيمي للبنك مروراً بالإدارة الوسطى ووصولاً إلى إدارة المستوى الأول يضيق نطاق التخطيط وتقتصر الفترة الزمنية التى يغطيها، والذى يعنينا هنا هو التأكيد على أن هناك علاقة موجودة أيضاً بين المستويات التنظيمية وبين الوظائف الإدارية الأخرى وإن اختلف نمطها.

فعلى سبيل المثال يشير بعض الباحثين إلى أن مستوى الإدارة العليا يقضى تقريباً ٣٦% من وقته فى الأنشطة التنظيمية، و ٢٨% فى التخطيط، و ٢٢% فى القيادة، و ١٤% فى الرقابة.

أما مستوى الإدارة الوسطى فينفق ٣٦% من وقته فى القيادة، ثم يأتى بعد ذلك التنظيم حيث يأخذ ٣٣% من وقته، يليه التخطيط ويشغل ١٨%، وأخيراً الرقابة ويشغل ١٣% من وقت العمل لهذا المستوى.

بينما تأخذ القيادة معظم وقت مستوى الإدارة الأول حيث تشغل ٥١% من الوقت المخصص لمختلف الأنشطة التى يقوم بها، ويأخذ التنظيم ٢٤% ، والتخطيط ١٥% ، وأخيراً الرقابة بنسبة ١٥% وذلك على النحو الذى يوضحه الشكل (١-١٤).

شكل ١-٤: علاقة المستويات التنظيمية في البنوك بالوظائف الإدارية



ويستدل من النسب السابقة أن مستوى الإدارة العليا يركز اهتمامه على وظيفتي التخطيط والتنظيم ، بينما تتركز اهتمامات مستوى الإدارة الأول في القيادة .

١-٨ الأدوار الإدارية لمديري البنوك

حاول هنري مانتزبرج Henry Mintzberg من خلال كتابة طبيعة العمل الإداري تحديد الأنشطة والأعمال التي يقوم بها مديري المنظمات (البنوك في حالتنا) ، باستخدام مدخل مختلف عن المدخل التقليدي الوظيفي Functional Approach .

حيث اعتبر مانتزبرج أن المدخل الوظيفي والذي يعتمد على تحديد الأنشطة التي يمارسها المديرون من خلال الوظائف الأساسية التي يقومون بها كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لا يفصح بصورة دقيقة عن ماهية تلك الأنشطة اليومية التي يمارسها المدير في الواقع العملي . فمن غير المتصور — من وجهة نظره — أن يحدد مدير البنك مثلا اليوم الأول من أسبوع العمل للتخطيط ، واليوم الثاني للتنظيم ، والثالث للقيادة ، والرابع للرقابة ، وذلك على النحو الذي يوحى به المدخل الوظيفي . فالمدير في الواقع يقوم بهذه الوظائف بصورة متداخلة ، ومتفاوتة تبعا للمستوى التنظيمي الذي يشغله .

كما أن العملية الإدارية Management Process بالرغم من أنها تبدو محددة ، إلا أنها تتطوي على أنشطة ذات علاقات معقدة ومتشابكة . وبالتالي لا يمكن الاستناد إلى وظائف العملية الإدارية في تحديد أنشطة المديرين .

وخلص مانتربرج من خلال استخدامه لأسلوب الملاحظة ، إلى أن الأعمال الإدارية التي يقوم بها المديرون تتطلب منهم الآتي: ١- العمل لساعات طويلة ، ٢- أداء مهام متنوعة ومتشعبة ، ٣- التعامل مع وسائل اتصالات متنوعة ، ٤- التفاعل مع العديد من العلاقات الشخصية. كما تنطوي تلك الأعمال على عشرة أدوار إدارية ينبغي على المدير الناجح أدائها بفاعلية^(٥٠). وكل دور يمثل مجموعة من الأنشطة والمهام يقوم بها المدير أثناء عمله ، وترتبط هذه الأدوار ببعضها في شكل معين فأداء أى دور يقود إلى تأدية أوار أخرى غيره.

ويقصد بالأدوار الإدارية Managerial Roles لمديرى البنوك تلك السلوكيات المتعلقة بالعمل المصرفي أو الوظيفة الإدارية ،^(٥١) ويمكن تصنيف هذه الأدوار إلى ثلاث مجموعات أساسية، على النحو المبين بالشكل (١-١٥) ، هي:

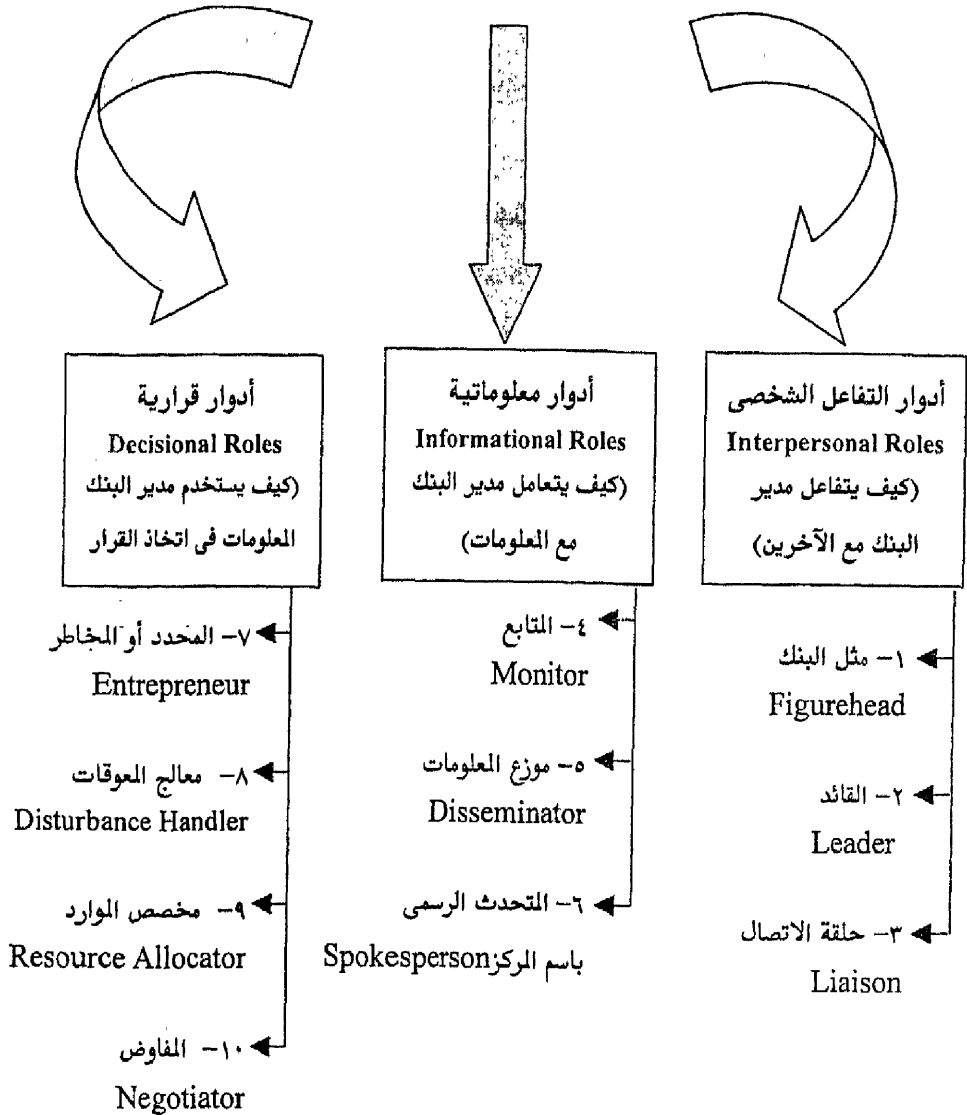
أولا : أدوار التفاعل الشخصي Interpersonal Roles :

تقتضي السلطة الرسمية التي يتمتع بها مديرو البنوك والمركز التنظيمي المرتفع الذي يحتلونه وجود تفاعلات شخصية بينهم وبين الأطراف الداخلية للبنك مثل الرؤوسين، والخارجية كالعملاء، ومسؤولي الجهات الحكومية ، وتتمثل أدوار التفاعل الشخصي ، في الآتي:

١ - دور ممثل البنك Figurehead :

نظرا لأن مدير البنك يمثل رمز السلطة الرسمية ، فهو يقوم بعدد من المهام والأنشطة يمثل فيها هذا البنك، مثل استقباله لزوار البنك ، توقيعهم على المخاطبات بين البنك والأطراف الخارجية كالعملاء ، والجهات الحكومية ، وغيرهم.

شكل ١-١٥: الأدوار الإدارية لمديري البنوك
Managerial Roles



٢- دور القائد Leader :

مدير البنك مسئول عن تحريك دافعية الرؤوسين نحو الأداء المرتفع فى العمل ، وتوجيههم وتقديم النصح والمشورة لهم ، وتدريبهم .

٣ - دور حلقة الاتصال Liaison :

يقع على مدير البنك عبء الاتصال مع الأفراد العاملين به. ، ومع الأطراف الخارجية (العملاء ، الجهات الحكومية).

ثانيا : الأدوار المعلوماتية Informational Roles :

يتعامل ويحتاج مدير البنك بحكم طبيعة وظيفته إلى مختلف المعلومات ، سواء الداخلية أى التى تتعلق بالأنشطة المصرفية التى يقوم بها البنك بغرض تقديم خدماته المصرفية إلى العملاء ، أم الخارجية وهى التى تتعلق بالبيئة الخارجية للبنك.

وغنى عن البيان أن نظم المعلومات القائمة على الحاسبات الآلية، كنظم دعم القرار DSS ، والنظم الخبيرة ES ، ونظم دعم الإدارة العليا أصبحت تسهم على نحو مؤثر فى رفع كفاءة تلك الأدوار المعلوماتية التى يمارسها المديرون، والتى تتمثل فيما يلى:

١- دور المتابع Monitor :

وظيفة مدير البنك نتيج له فرص متابعة التطورات التى تحدث داخل وخارج البنك ، من خلال المعلومات التى يحصل عليها ، نتيجة تعامله مع المراسلات الواردة للبنك والصادر عنه (البريد). وكذا من خلال قيامه بملاحظة سلوك الرؤوسين ، وعقده للندوات والمؤتمرات ، والاجتماعات المختلفة.

٢- دور موزع المعلومات Disseminator :

يقوم مدير البنك بتوزيع المعلومات التى يرغب فى وصولها إلى الرؤوسين ، سواء من خلال التقارير الكتابية ، أم إبلاغهم بها شفويا.

٣- دور المتحدث الرسمي Spokesperson :

يتحدث المدير باسم البنك مع الأطراف الخارجية ، ويقوم بنقل المعلومات حول إنجاز البنك وطبيعة أعماله إلى تلك الأطراف ، بهدف إعطاء صورة واضحة عنه لدى الغير .

ثالثاً : الأدوار القرارية Decisional Rols :

وتتضمن تلك الأدوار التي تتطوى على قيام مدير البنك باتخاذ قرارات جوهرية أو مؤثرة على البنك وأنشطة أعماله ، بناء على المعلومات المتوافرة لديه ، وتمثل تلك الأدوار فيما يلي:

١- دور المجدد أو المخاطر Entrepreneur :

يجب أن يشمل عمل مديري البنوك البحث عن الفرص التسويقية الجديدة المتاحة في بيئة العمل ، والأسواق الجديدة التي يمكن الدخول فيها، محاولة الابتكار وتنويع المزيج الخدمي للبنك ، محاولة تقديم خدمات جديدة . أى بمعنى آخر ينبغي توافر الاستعداد نحو المخاطرة لدى المدير بهدف تنمية وتميز البنك.

٢- دور معالج المعوقات Disturbance Handler :

علاج معوقات الأداء ومشاكل العمل يمثل أحد الأدوار الرئيسية التي يقوم بها المديرون داخل البنوك وخارجها. فالمدير مطالب بحل الصراعات والخلافات التي تنشأ بين المرؤوسين والتي تؤثر بصورة مباشرة على الأداء ، كما أنه مطالب بعلاج المشاكل التي تنشأ بين البنك والأطراف الخارجية ، أو على الأقل محاولة إيجاد أفضل السبل للتكيف مع معوقات البيئة الخارجية ، إذا استعصت تلك المعوقات على الحل.

٣- دور مخصص الموارد Resource Allocator :

ويقصد به قيام مدير البنك بتوزيع الموارد المتاحة على الاستخدمات المختلفة التى يتعين القيام بها. ويتضمن ذلك العديد من الأنشطة مثل الجدولة ، والموازنات التقديرية ، وبرمجة أعمال المرؤوسين ، وتوزيعهم على تلك الأعمال.

٤- دور المفاوض Negotiator :

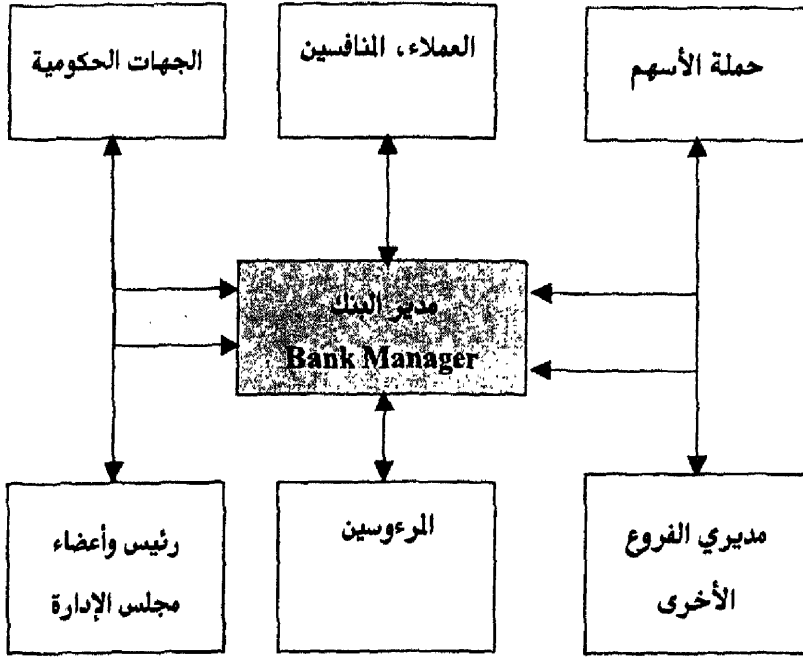
ويتمثل في قيام مدير البنك بالتفاوض مع الأطراف الخارجية كالعملاء ، وكذا مع الأطراف الداخلية مثل مديري الفروع الأخرى للبنك، لما فيه صالح العمل.

وتدعم الملاحظات اللاحقة التى توصل لها جون كوتر John Kotter لأنشطة أعمال المديرين ما سبق وأن أشار إليه مانتربرج ، فقد لاحظ كوتر أن جدول الأعمال الإدارية Managerial Agenda للمدير العام يتضمن شبكة من العلاقات الخارجية تتمثل فى علاقاته مع حملة الأسهم ، العملاء ، الموردين ، المنافسين ، الجهات الحكومية.

بينما تتمثل شبكة علاقاته الداخلية فى علاقاته مع رؤسائه المباشرين، كرئيس وأعضاء مجلس الإدارة المرؤوسين الذين يرأسهم بصورة مباشرة ، المرؤوسين التابعين للأفراد الذين يرأسهم المدير العام ، أى مرؤوسين المرؤوسين Subordinated of Subordinated ، مديري الفروع الأخرى للبنك وذلك على النحو الموضح بالشكل

(١٦-١) (٥٧)

شكل ١-١٦: شبكة علاقات مدير البنك الداخلية والخارجية
Internal and external Network of Bank Manager



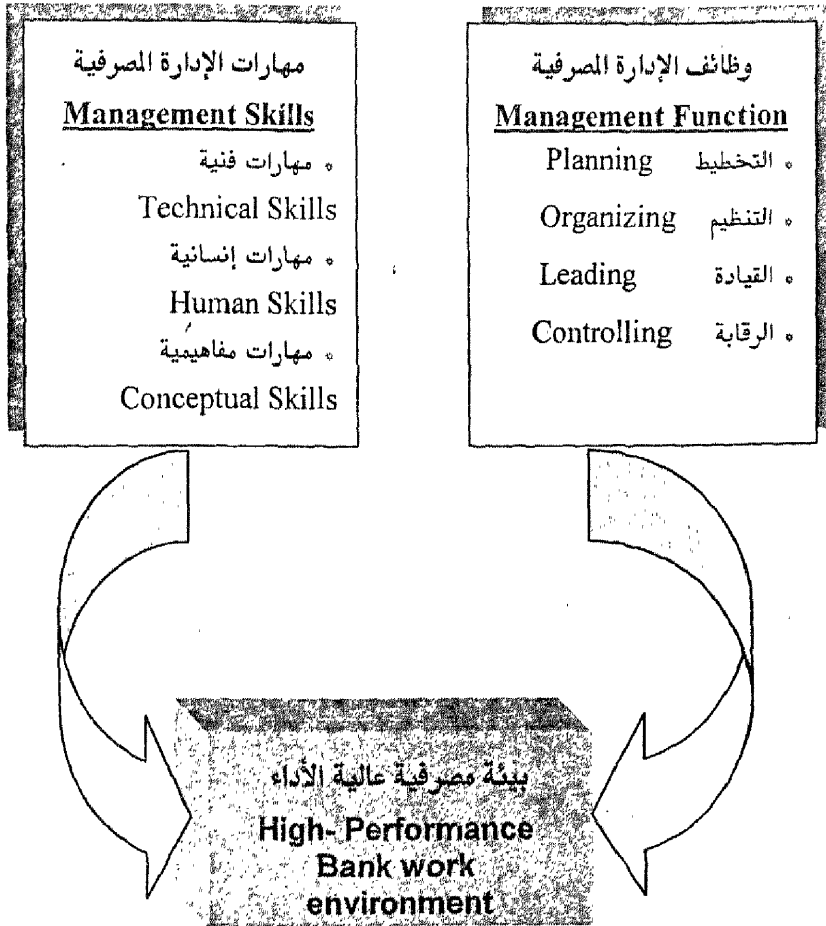
٩-١ المهارات الإدارية لمديري البنوك

يتوقف أداء الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة داخل البنك بكفاءة وفاعلية ، وتحقيق الأهداف التنظيمية ، على القدر المتوافر من المهارات الإدارية التي يمتلكها مديرو البنوك ، والتي تتمثل بصفة أساسية في ثلاثة أنواع هي : المهارات الفنية ، الإنسانية ، المفاهيمية ، حيث تصبح بيئة العمل من خلالها أعلى أداء. وذلك على النحو المبين بالشكل (١-١٧) (٥٣).

ويقصد بالمهارة Skill القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف

يُنتج الأداء المرغوب (٥٤).

شكل ١-١٧: وظائف ومهارات الإدارة المصرفية
Bank Management Function and Skills



وهي تختلف عن مفهوم القدرة الإدارية (Managerial Ability) والتي تشير إلى الطاقة التي يستطيع المدير أن يبذلها لتحقيق أهداف البنك بكفاءة وفاعلية^(٥٥). وفيما يلي تناول موجز لتلك المهارات الثلاث^(٥٦).

١- المهارات الفنية Technical Skills :

وتشير إلى القدرة على أداء مهام متخصصة Specialized Tasks تحتاج إلى خبرات احترافية وكفاءة تطبيقية معينة. ويحتاج مديري البنوك إلى تلك المهارات الفنية لإنجاز العديد من الأنشطة التي تعد بمثابة جزء من مهامهم اليومية.

ومن الملاحظ أن المهارات الفنية يمكن اكتسابها في البداية من خلال التعليم الرسمي Education، ثم يتم بعد ذلك صقلها بالتعليم Learning، بواسطة التدريب والممارسات الوظيفية. فمثلا مدير الحسابات بالبنك اكتسب المبادئ والمفاهيم المحاسبية والمالية، وأساليب التحليل المالي، إعداد القوائم المالية أثناء التعليم الدراسي، وتعلم المزيد منها خلال الوظيفة، فما تعلمه في الدراسة شكل الخلفية والقاعدة التي تم عليها تنمية مهارته الفنية. ويقصد بالتعليم Learning أى تغيير في السلوك يحدث نتيجة التعرض لخبرات (٥٧).

٢- المهارات الإنسانية Human Skills :

وتعنى قدرة مدير البنك على العمل الجيد والتعاون مع الآخرين (٥٨). لذا يطلق عليها أيضا مهارات الاتصال Communication Skills، أو مهارات التفاعل الشخصى مع المرؤوسين والزلاء والرؤساء . Interpersonal Skills

وبالتالى فإن مدير البنك الذى يتمتع بمهارات إنسانية عالية هو من يستطيع أن يؤثر فى سلوك الآخرين، ويحمسهم ويثير دافعيتهم نحو العمل، ويملك القدرة والاستعداد للتعاون مع الزلاء لما فيه صالح العمل. وتشير إحدى الدراسات ذات الصلة إلى أن فشل العديد من المديرين بمنظمات الأعمال يرجع بالدرجة الأولى الى افتقارهم للمهارات الاتصالية

أكثر من افتقارهم للمهارات الفنية ، فقد عجز هؤلاء المديرين عن مد جسور التعاون مع زملائهم ، وعجزوا في نفس الوقت عن التأثير في مرعوسيههم^(٥٩).

٣- المهارات المفاهيمية Conceptual skills :

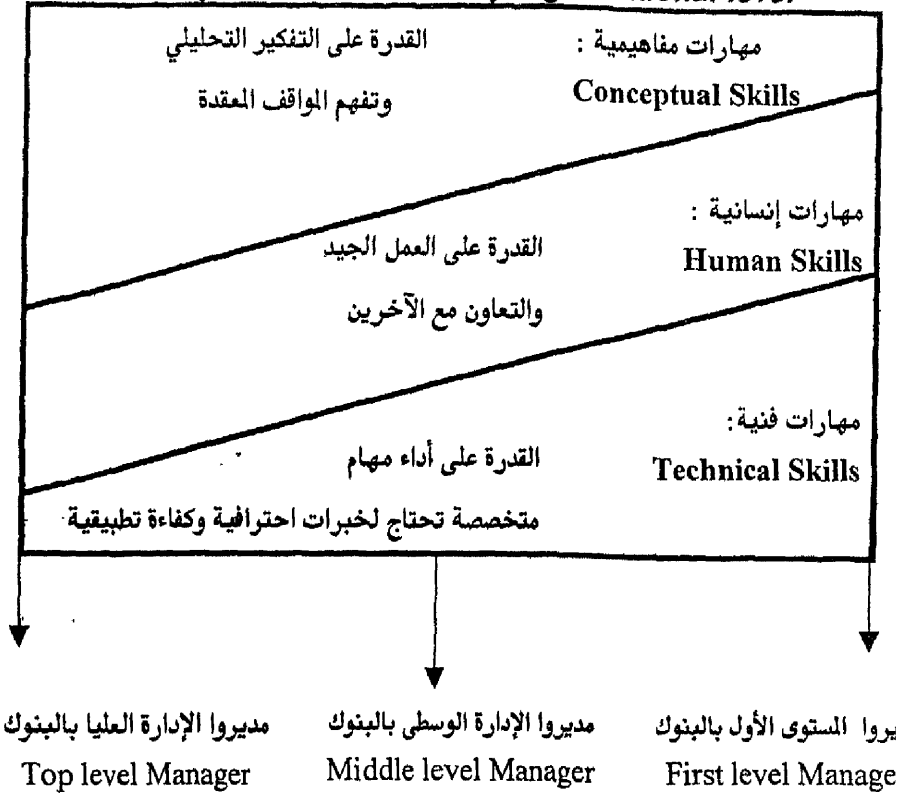
ويقصد بها قدرة مدير البنك على التفكير التحليلي وتفهم وإدراك المواقف المعقدة ، وعلى نفعيت المشاكل الإدارية المختلفة التي تواجهه إلى أجزاء صغيرة ، للتعرف على العلاقات التي تربط هذه الجزئيات ببعضها ، وما هو الجزء المؤثر في المشكلة ، بحيث إذا تم علاجه ، فالمشكلة ككل يمكن أن تأخذ طريقها إلى الحل^(٦٠).

ويلاحظ أن علاج المشاكل يتطلب من مديري البنوك القيام باتخاذ العديد من القرارات المختلفة ، لذا يضيف البعض لهذه المهارات الثلاث، المهارات القرارية Decisional Skills ، ونعني بها قدرة مدير البنك على اتخاذ القرارات الملائمة وفي التوقيت المناسب.

ويلاحظ أن هناك علاقة بين المستويات التنظيمية التي يشغلها مديري البنوك وبين المهارات الإدارية المطلوبة ، حيث تتباين تلك المهارات تبعاً لاختلاف المستويات التنظيمية وذلك كما هو مبين بالشكل (١٨-١).

فمديرو الإدارة العليا Top Level Managers بالبنوك يحتاجون إلى مهارات مفاهيمية بدرجة كبيرة ، ومهارات إنسانية بدرجة متوسطة ، ومهارات فنية بدرجة أقل. بينما في المقابل يحتاج مديرو المستوى الأول First Level Managers إلى مهارات فنية بدرجة كبيرة ، ومهارات اتصالية بدرجة متوسطة ، ومهارات مفاهيمية بدرجة أقل نسبياً^(٦١).

شكل ١-٨: تباين المهارات الإدارية
تبعاً لاختلاف المستويات التنظيمية لمديرى البنوك
Managerial Skills Varies by organizational level



١-١٠ الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإداري للبنوك

سبق لنا الإشارة إلى أن البحث عن كيفية تحقيق البنوك للنموق أصبح حالياً محور الاهتمام الرئيسى للفكر المعاصر، ويعد مفهومي الكفاية الإدارية ومعادلة النجاح الإداري للبنوك أمثلة للمحاولات الساعية فى هذا الاتجاه.

ويقصد بالكفاية الإدارية Managerial Competency المهارات والخصائص الشخصية الواجب توافرها لتحقيق الأداء المرتفع في العمل، أي تحقيق النجاح الإداري^(٦٢).

وقد أشارت الجمعية الأمريكية لكليات الإدارة AACSB* إلى عدد من مهارات الكفاية الإدارية الواجب توافرها في المسئول الإداري ، وينطوي كل منها على قدرة إدارية Ability تعبر عن تلك المهارة ، وذلك على النحو الذي يلخصه الجدول (١-٤)^(٦٣).

جدول ١-٤: مهارات الكفاية الإدارية المحققة لنجاح الإداري للبنوك Managerial Competency for Managerial Success

المهارة Skills	القدرة المعبرة عن المهارة Ability
١ القيادة	القدرة على التأثير في الآخرين لإنجاز أهداف البنك
٢ الموضوعية	القدرة على تقييم النفس بصورة موضوعية
٣ التفكير التحليلي	القدرة على تفسير وتحليل المواقف
٤ المرونة السلوكية	القدرة على تعديل السلوك للوصول إلى الهدف
٥ الاتصال الشفهي	القدرة على التعبير عن الأفكار شفهيًا
٦ الاتصال الكتابي	القدرة على التعبير عن الأفكار من خلال الكتابة
٧ التأثير الشخصي	القدرة على ترك انطباع شخصي جيد
٨ مقاومة الضغوط	القدرة على الأداء تحت ظروف عمل ضاغطة
٩ التعامل مع ظروف عدم التأكد	القدرة على الأداء في ظل المواقف الغامضة ، واتخاذ القرارات في ظروف من عدم التأكد

(*) AACSB : American Assembly of Collegiate Schools of Business.

ويعقد الجدول (١-٥) مقارنة بين مدير بنك تقليدي وبين مدير بنك عصري ، تعكس الاختلاف بين المنظور التقليدي للإدارة والمديرين ، وبين المنظور الحديث^(٦٤).

ويتبين منه أن المدير التقليدي Traditional Manager ينظر إلى نفسه باعتباره رئيس البنك أو قائد فريق العمل ، والذي يجب أن يطبق سلسلة الأوامر التي تنساب من أعلى البنك إلى أسفله ، ويقوم باتخاذ القرارات منفردا ، ويحبس المعلومات المتوافرة لديه لتقوية مركزه الوظيفي ، ويحاول التركيز على مجال وظيفي معين كالتمويل ، التسويق ، الموارد البشرية يستشعر فيه تفوقه ، ويطلب الرؤوسين بساعات عمل أطول.

وفي المقابل ينظر المدير العصري Contemporary Manager إلى نفسه باعتباره مستشار داخليا للبنك ، ويتعامل مع أى شخص ضروري لإنجاز العمل ، ويدعوا الآخرين لمشاركته فى اتخاذ القرارات ، ويحاول التفوق فى العديد من المجالات أو الوظائف الإدارية ، ويطلب من الرؤوسين تحقيق النتائج.

جدول ١-٥: مقارنة بين المدير التقليدي والمدير العصري للبنك

المدير التقليدي للبنك	المدير العصري للبنك
Traditional Bank Manager	Contemporary Bank Manager
١ يفكر باعتباره رئيس البنك أو قائد فريق العمل	١ يفكر باعتباره المستشار الداخلى للبنك
٢ يطبق سلسلة الأوامر	٢ يتعامل مع الشخص الضرورى لإنجاز المهام
٣ يتخذ القرارات منفردا	٣ يدعوا الآخرين لمشاركته فى اتخاذ القرارات
٤ يحاول التركيز على نشاط وظيفي معين	٤ يهتم بجميع الأنشطة الإدارية للمنظمة
٥ يطالب الرؤوسين بساعات عمل أطول	٥ يطالب الرؤوسين بتحقيق نتائج

ويرى أنصار الفكر المعاصر أن خصائص المدير العصري ، هي المحققة للنجاح الإداري في ظل بيئة تنقسم بالحركة Dynamic وظروف عدم التأكد ، وارتفاع حدة المنافسة.

وفى ضوء ما تقدم ، فإن مدير البنك الناجح Successful Manager وفقاً للرؤية الإدارية المعاصرة هو الذي يمتلك مختلف القدرات التي تحقق الكفاية الإدارية (وهى الواردة بالجدول ١-٤)، فالنجاح الإدارى هو محصلة تفاعل تلك القدرات الإدارية مع الدافعية والفرصة للإدارة^(٦٥).

وتعبر الدافعية للإدارة Motivation to Manager عن رغبة الفرد الكامنة التي تحرك وتنشط سلوكه لأن يصبح مديراً ناجحاً ، وبذل الجهد لتحقيق معدل أداء مرتفع فى أنشطته الإدارية.

بينما يقصد بفرص الإدارة Opportunity to Manage المجال المتاح للمدير لإبراز قدراته فى إدارة البنك. ويعنى ذلك أنه كلما امتلك المدير العصري قدرات إدارية أكبر ، وكانت دافعيته أعلى نحو الإدارة ، وأتيحت له فرص إدارية ملائمة ، فإنه يتوقع نجاح العملية الإدارية بصورة كبيرة.

وقد استخدمت الصيغة الرياضية التالية والتي تجمع المتغيرات الثلاثة السابقة (القدرات الإدارية ، الدافعية للإدارة ، فرصة الإدارة) فى التعبير عن عملية النجاح الإدارى بالبنوك ، وأطلق عليها المعادلة الأساسية للنجاح الإدارى بالبنوك.

المعادلة الأساسية للنجاح الإداري في البنوك
Basic Formula of Managerial Success

$$S = A \times M \times O$$

حيث ،

S = النجاح الإداري Managerial Success

A = القدرة الإدارية Managerial Ability

M = الدافعية للإدارة Opportunity to Manage

بمعنى ،

النجاح الإداري = القدرة الإدارية × الدافعية للإدارة × الفرصة للإدارة

١-١١ مصطلحات مستخدمة

فيما يلي أهم المصطلحات المستخدمة في الفصل الأول*

Safekeeping	حفظ الأموال
Transactions	التعاملات المالية
Intermediation	أعمال الوساطة
Transformation	العملية التحويلية
Bank Service Mix	المزيج الخدمي المصرفي
Bank Dual Task	المهمة المصرفية المزدوجة

* سلسلة وفقاً لترتيب ورودها داخل الفصل.

Bank Management	الإدارة المصرفية
Bank Managers	مديرو البنوك
Bank Managerial Functions	الوظائف الإدارية بالبنك
Bank Effectiveness	الفاعلية المصرفية
Bank Efficiency	الكفاءة المصرفية
Bank Environment	البيئة المصرفية
Excellence Approach	مدخل التفوق
Motivating	إثارة الدافعية
Managerial Roles	الأدوار الإدارية
Managerial Skills	المهارات الإدارية
Managerial Competency	الكفاية الإدارية
Formula of Managerial Success	معادلة النجاح الإداري

١٢-١ مراجع الفصل الأول

- 1- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- ٢- البنك المركزي المصري، التقرير السنوي عن عام ٩٥/٩٦، ١٩٩٦.
- 3- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- ٤- البنك المركزي المصري، المجلة الاقتصادية، مجلد ٣٨، عدد ٢، ١٩٩٦.

- 5- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- 6- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- 7- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996
- 8- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- ٩- د. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ١٠- المرجع رقم ٦.
- 11- Etzel, M., Walker, B. and Stanton, W., Marketing, University of Notre Dam, (The McGraw - Hill Companies, Inc.), 1997 .
 - Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
 - Pride, W. and Ferrell, O., Marketing : Concepts and Strategies, Texas A&M University, (Houghton Mifflin Company), 1991.
- ١٢- د. طارق طه، مذكرات في التسويق المعاصر، القاهرة، ١٩٩٨.
- ١٣- _____ ، تسويق الخدمات المصرفية لكبار العملاء، معهد المصرفيين، البنك المركزي المصري، ١٩٩٨.
- 14- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .
 - Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Henderson, M., Banking Operations, (D.P. Publications Ltd. - UK), 1988 .
 - Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.
 - Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
 - Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
 - _____, Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Macmillan Publishing Company), 1992 .
 - Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991 .
- 15- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .
- ١٦- المرجع رقم ٨.
- ١٧- المرجع رقم ٦.
- ١٨- المرجع رقم ٥.
- 19- Mountinho, L., Curry, B., Davies, F. and Rita, P., Computer Modeling and Expert Systems in Marketing, (T.J. Press Padstow Ltd), 1994.
- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
- ٢٠- المرجع رقم ٥.
- 21- Daft, R., Organization: Theory and Design, Vanderbilt University, (West Publishing Company), 1995.
- ٢٢- المرجع رقم ٦.
- 23- Fleet, D., Contemporary Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1991.
- ٢٤- المرجع رقم ٨.

٢٥- المرجع رقم ٦.

٢٦- المرجع رقم ٧.

٢٧- المرجع رقم ٢٣.

28- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

٢٩- المرجع رقم ٦.

٣٠- المرجع رقم ٥.

31- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٣٢- المرجع رقم ٣١.

٣٣- المرجع رقم ٥.

٣٤- المرجع رقم ٧.

٣٥- المرجع رقم ٧.

٣٦- د. أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار

المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٥.

- د. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإسكندرية، ١٩٩٩.

37- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٣٨- المرجع رقم ٨.

39- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

٤٠- المرجع رقم ٦.

- 41- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

- 42- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٤٣- المرجع رقم ٥.

٤٤- المرجع رقم ٦.

- 45- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٤٦- المرجع رقم ٨.

٤٧- المرجع رقم ٤١.

٤٨- المرجع رقم ٨.

٤٩- المرجع رقم ٦.

٥٠- المرجع رقم ٣٧.

٥١- المرجع رقم ٦.

٥٢- المرجع رقم ٨.

٥٣- المرجع رقم ٧.

٥٤- المرجع رقم ٨.

٥٥- المرجع رقم ٦.

56- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٥٧- المرجع رقم ٨.

٥٨- المرجع رقم ٥٦.

٥٩- المرجع رقم ٧.

٦٠- المرجع رقم ٥٦.

٦١- المرجع رقم ٨.

٦٢- المرجع رقم ٨.

٦٣- المرجع رقم ٤٥.

٦٤- المرجع رقم ٦.

٦٥- المرجع رقم ٥.

الفصل الثاني:

البيئة المصرفية

وتوجهاتها المعاصرة

Bank Environment

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ شرح طبيعة وأهمية البيئة المصرفية.
- ✓ تفسير مفهوم البيئة المصرفية.
- ✓ تحليل كيانات البيئة الخاصة للبنوك.
- ✓ تحليل كيانات البيئة العامة للبنوك.
- ✓ اختبار ظروف عدم التأكد في البيئة المصرفية.
- ✓ التعرف على وتحليل التوجهات المعاصرة للبيئة المصرفية
- كالعولمة Globalization ، الخصخصة Privatization ،
- التوريق Securitization ، الحوسبة Computerization ،
- النزعة الابتكارية Innovation ، تسييس الإدارة المصرفية
- . Politicization

١-٢ طبيعة وأهمية البيئة المصرفية

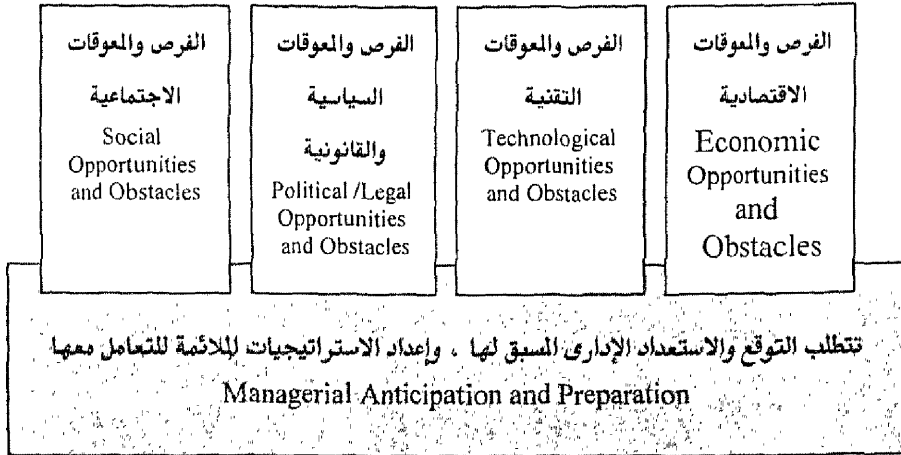
نبهنا مدخل النظم إلى أهمية البيئة التي يعمل بها البنك ، فالبنك كمنظمة Organization يعتبر نظاما مفتوحا Open System يتصف بالحركية Dynamic ، بمعنى أنه يتعامل ويتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة التي يعمل بها ، حيث يستمد منها موارده البشرية ، المعلوماتية ، المادية ، وغيره فى صورة مدخلات ، وفى المقابل يقدم لها خدماته المصرفية فى صورة مخرجات.

فمثلا الاهتمام بتلبية احتياجات العملاء ورغباتهم ، وتنمية ولائهم نحو البنك ، يساعده على الاحتفاظ بالمستوى المرغوب من الطلب المصرفي، وبالتالي فإن مدير البنك الفعال هو من يتفهم جيدا مكونات أو عناصر البيئة التي يعمل بها البنك ، ويتعامل معها بنجاح ، ويحاول قدر المستطاع أن يؤثر فيها لما فيه صالح هذا البنك.

وإذا كان البعض قد أعزى تصاعد الاهتمام بكيانات البيئة إلى ظهور مفهوم النظم ، وتزايد التدخل الحكومي ، والتشريعات الاقتصادية المقننة للنشاط الاقتصادي ، فإن البعض الآخر يرجع ذات الاهتمام إلى زيادة الفرص Opportunities التي يمكن أن يقتنصها البنك من البيئة التي يعمل بها.

وكذا التهديدات أو المعوقات Obstacles التي يمكن أن يتعرض لها. وهو ما يتطلب ضرورة الاستعداد الإداري المسبق Managerial Anticipation لها ، وإعداد الاستراتيجيات والسياسات الإدارية الملائمة للتعامل معها. وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (١-٢) (١).

شكل ٢-١: فرص ومعوقات البيئة المصرفية



ويقصد بالفرص مجالات الأعمال المرغوبة من البنك التي يمكن أن يؤدي فيها بربحية ، أما المعوقات أو التحديات فتشير إلى مجموعة المتغيرات التي يمكن أن تؤدي إلى تدهور ربحية البنك ، أي هي المتغيرات ذات التأثيرات السلبية الغير مرغوبة على أداء البنك^(٢).

٢-٢ مفهوم البيئة المصرفية

سبق لنا التعرض للبيئة في سياق حديثنا عن ملامح العملية الإدارية، والآن نتناول مفهوم البيئة من خلال التعاريف التي قدمها الفكر الإداري الحديث لها.

عرف البعض البيئة بصورة شاملة بأنها كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود البنك * . ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع

(*) All relevant forces outside the organization's boundaries.

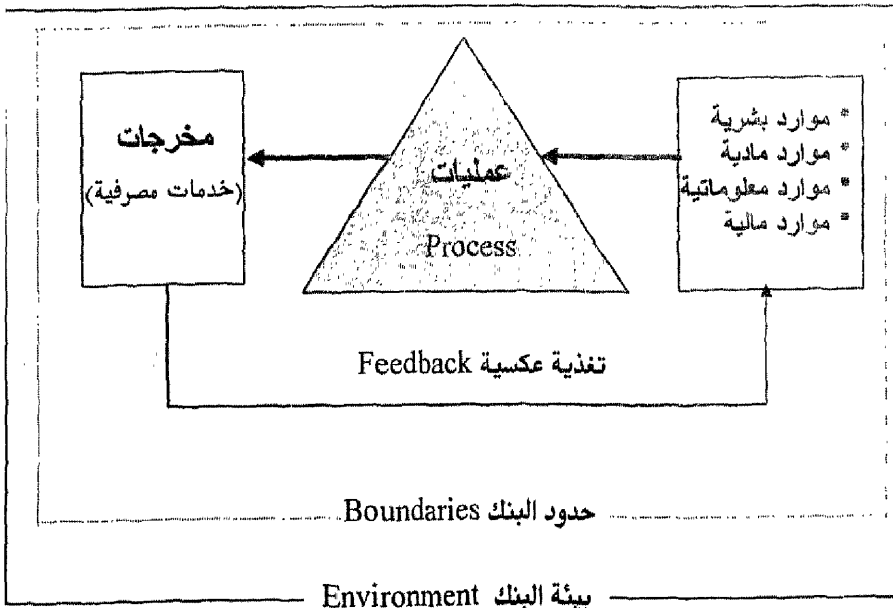
المتغيرات أو الكيانات Entities التي تؤثر على أداء المنظمات مثل المنافسين، العملاء، الظروف السياسية، الاقتصادية. وبالرغم من أن معظم تلك الكيانات غير خاضع لسيطرة البنك Uncontrollable، إلا أن الإدارة العليا لا يمكن أن تتجاهلها، لتأثيرها عليه^(٣).

أما حدود البنك Boundaries فهي وفقا لمبادئ النظرية العامة للنظم التي أخذ بها المفهوم، فهي الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات البنك، ويفصله عن البيئة المحيطة به، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٢-٢)^(٤).

ويتشابه التعريف السابق للبيئة مع مفهومه آخر قدمه أحد منظري الإدارة لها، حيث عرفها بأنها الكيانات التي تقع خارج المنظمة (البنك في حالتنا) وتؤثر في أدائها^(٥). ومن ثم فيجب على مدير البنك الفعال الاهتمام بها ومحاولة التكيف معها.

شكل ٢-٢: البنك وبيئته

Bank and its Environment



وفى ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي للبيئة المصرفية:

تشير البيئة المصرفية Bank Environment إلى كافة الكيانات أو المتغيرات التى تقع خارج البنك وتؤثر على أدائه ، ولا تخضع نسبيا لسيطرته.

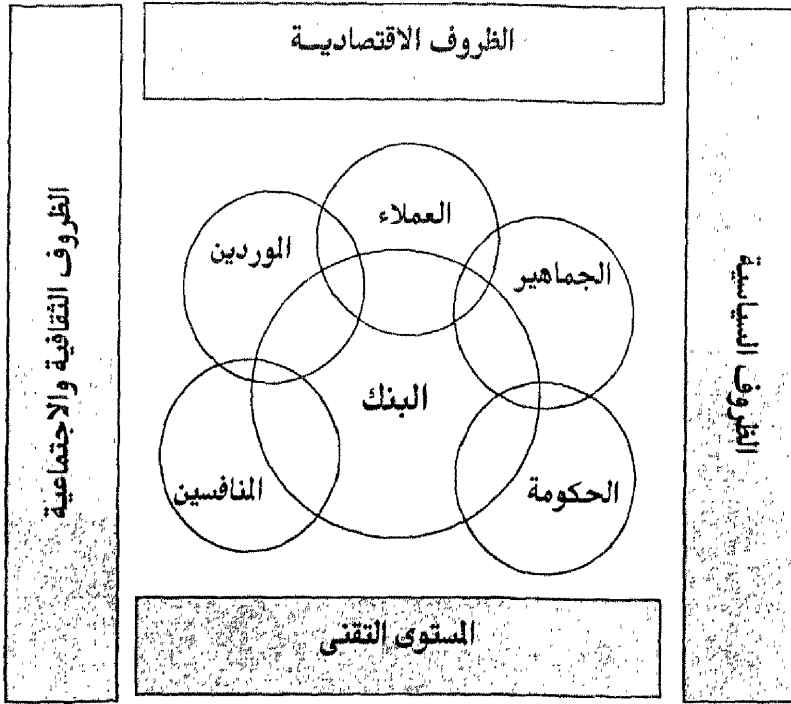
ويتبين لنا من التعريف المقترح ، أن المتغيرات أو الكيانات البيئية Environmental Entities (مثل البنوك المنافسة ، العملاء ، الظروف السياسية) تحدد بدرجة كبيرة الوسائل والأساليب والسياسات التى ينبغى على البنك اتباعها فى التعامل والتكيف معها ، لأنها لا تخضع تماما لسيطرة البنك ، وفى الوقت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة على أدائه. وبالتالي فمن الأهمية بمكان قيام إدارة البنك ، بالتحديد والتعريف الدقيق لهذه المتغيرات، حتى يسهل التعامل معها لاحقا.

ويمكن تصنيف البيئة المصرفية إلى نوعين أساسيين ، كما هو موضح بالشكل (٢-٣)^(٦) ، هما : (أ) البيئة الخاصة للبنك Specific Environment : وتتمثل فى دوائر متماسة مع البنك تظهر نمط التأثير المباشر عليه. (ب) البيئة العامة للبنك General Environment : وتعكسها المستطيلات المتباعدة نسبيا ، للتعبير عن نمط التأثير الغير مباشر. وفيما يلي تناول لكلا النوعين^(٧).

٢-٣ البيئة الخاصة للبنوك

تشكل البيئة المصرفية الخاصة Specific Environment من جميع الكيانات أو المتغيرات التى تقع خارج البنك ولها تأثير مباشر عليه ، ويتفاعل معها لضمان استمراره وتحقيق أهدافه^(٨).

شكل ٢-٣: البيئة الخاصة والعامة للبنوك



ونظرا لأن تلك البيئة تضم من بين عناصرها أحد الكيانات المؤثرة للغاية على البنك، وهى المنافسون أو البنوك المنافسة، فقد أطلق عليها البعض من الباحثين البيئة التنافسية Competitive Environment، باعتبار أن البنك ومنافسيه يتصارعون حول الفوز أو التعامل مع بقية الكيانات الأخرى المكونة للبيئة الخاصة، مثل العملاء^(١). وفيما يلي تناول موجز لأهم عناصر هذه البيئة .

١- العملاء Customers:

ويتمثلوا فى الأفراد والهيئات التى تستهلك مخرجات البنك من الخدمات المصرفية، ويعد العملاء وفقا للمفهوم التسويقي الحديث هم أساس وجود أى بنك، فالبنوك توجد لإشباع احتياجات عملاءها وبالتالي

تحقيق الأرباح التي تمكنه من الاستمرار والنجاح. وهذا المفهوم يظل أيضا قائما حتى بالنسبة للمنظمات الحكومية، فمن المفترض أنها أنشأت لخدمة المواطنين وإشباع مطالبهم.

وبشكل العملاء إحدى عناصر عدم التأكد في بيئة البنك ، فولاء العملاء للبنك يمكن أن يتحول. لذا تقوم معظم البنوك العالمية بجهود بحثية لدراسة سوقها المستهدف والتعرف على أنماط السلوك المصرفي للعملاء وعاداتهم الادخارية ، وتفضيلاتهم.

وفي هذا الصدد ، تتبنى البنوك سياسات تسويقية موجهة بالعميل Customer - Orientation بمعنى أن جميع الجهود وخطط البنك تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه Customer Satisfaction باعتباره محور ارتكاز.

فالاهتمام بإشباع احتياجات العميل له أهمية قصوى لدى البنك ، حيث يتم ترجمته من خلال حجم المبيعات المصرفية ، ويتحقق هذه المبيعات من خلال الشراء الجديد للخدمة المصرفية (عملاء جدد) ، أو إعادة الشراء (عملاء حاليين).

وقد أجريت العديد من الدراسات حول مدى أهمية إشباع احتياجات العملاء ، وأوضح البعض منها أن العميل الراضي عن خدمات البنك ينقل انطباعاته الإيجابية لنحو ثلاثة أفراد تقريبا ، بينما ينقل في المقابل العميل الغير راضي انطباعاته السلبية لنحو من ١١ إلى ١٣ فردا تقريبا.

ويتطلب ما تقدم ، قيام البنوك وبصفة مستمرة بقياس مدى الإشباع لدى العملاء ، وفحص شكاوهم. ويجب الالتفات هنا إلى أن ارتفاع أو انخفاض الأرباح في فترة معينة ، مؤشر هام ولكن غير كاف لقياس رضا العملاء ، فقد يكون هذا الارتفاع ناتج عن انخفاض التكلفة ، أو ارتفاع الكفاءة التشغيلية للبنك.

ونظرا لأن أي البنك من الناحية الواقعية لن يستطيع إشباع كافة رغبات العملاء ، كما أنه من غير المنطقي في الوقت ذاته أن يعامل السوق المصرفي كوحدة واحدة دون وجود اختلاف بين أفرادها ، لذا تقوم البنوك أولا بتحديد دقيق لسوقها المستهدف Target-Market كنقطة بداية ، ثم بعد ذلك تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات متجانسة الاحتياجات فيما بينها ، ومختلفة بين كل قطاع وآخر ، حتى يمكن تبني الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل قطاع ، وهو ما يطلق عليه التقسيم القطاعي للسوق المصرفي Market Segmentation.

وبرغم وجاهة المفاهيم السابقة ، إلا أن الفكر المعاصر نادى بضرورة تعديلها لتتلاءم بصورة أكبر مع المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ، وقد عرف ذلك التوجه بالمفهوم الاجتماعي Social Concept ، والذي يفترض أن مهمة البنك هي تحديد احتياجات ورغبات السوق المستهدف والاهتمام به وتقديم الإشباع المرغوب بصورة تتسم بالفاعلية والكفاءة عن منافسيها ، وبطريقة تخدم المجتمع والعمل معا .

و يقوم هذا المفهوم على ثلاثة افتراضات أساسية ، هي : (أ) احتياجات المجتمع وليس احتياجات العميل ، (ب) التكامل بين جميع مفردات المجتمع وليس التكامل بين وظائف البنك ، (ج) تحقيق أهداف المجتمع وليس فقط تحقيق هدف الربحية .

وتتفق نسبة كبيرة من الدراسات المصرفية التي تمت في الخارج والداخل على وجود عدد من المعايير التي يستخدمها العملاء عند اختيارهم للبنوك التي يتعاملون معا ، ويطلق عليها المعايير المحددة لاختيار البنك Determinate Criteria .

كما أظهرت تلك الأبحاث أيضا أن هذه المعايير وأولوياتها تختلف بين العملاء الأفراد والهيئات ، وتختلف بين قدامى العملاء ، وبين العملاء

الجدد. فعلى سبيل المثال يلخص الجدول (٢-١) أهم المعايير التي يعتمد عليها عملاء السوق الأمريكي في اختيارهم للبنوك التي يتعاملون معها^(١٠).

جدول ٢-١: معايير اختيار عملاء السوق الأمريكي لبنوكهم

الترتيب	المعيار
الأول	مدى الملائمة الأمنية والمكانية للخدمة المصرفية المقدمة من البنك
الثاني	مدى جودة الخدمة المصرفية
الثالث	أعلى سعر فائدة
الرابع	أدنى رسوم مصرفية
الخامس	اسباب أخرى

بينما يوضح الجدول التالي (٢-٢) معايير اختيار عملاء السوق الكندي لبنوكهم، والذي يتضمن ١٢ معياراً هاماً، تختلف نسبياً عن المعايير التي اتخذها عملاء السوق الأمريكي^(١١).

وفي مقابل ما تقدم، نجد أن معايير عملاء البنوك من الهيئات Corporate Clients أو الشركات نحو اختيار البنوك التي يتعاملون معها تختلف في ترتيبها عن معايير العملاء الأفراد لكنها تشترك معها في الكثير من العوامل، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٢-٣) الذي يظهر تلك المعايير التي أشار إليها عملاء البنوك البريطانية^(١٢).

بينما يلخص الجدول (٢-٤) أهم الأسباب التي تجعل العملاء أكثر رضا عن بنوكهم^(١٣).

جدول ٢-٢: معايير اختيار عملاء السوق الكندي لبنوكهم

الترتيب	المعيار
الأول	سرعة تقديم الخدمة
الثاني	الملاءمة المكانية (خدمة ٢٤ ساعة)
الثالث	كفاءة العاملين بالبنك
الرابع	جودة الخدمة المصرفية
الخامس	دقة أداء الخدمة المصرفية
السادس	القدرة على اكتشاف وتصحيح الأخطاء
السابع	روح الصداقة لدى العاملين
الثامن	سعر الفائدة
التاسع	انخفاض الرسوم المصرفية
العاشر	سمعة البنك

جدول ٢-٣: معايير اختيار العملاء الهيئات Corporate Clients للبنوك

م	المعيار
١	مدى سرعة التحويلات النقدية
٢	شروط منح القروض
٣	مدى تقديم البنك لخدمات مرتبطة بالتأمينات والتعويضات
٤	مدى تنوع المزيج الخدمي المقدم من البنك

جدول ٢-٤: محددات رضا كبار العملاء عن بنوكهم

م	محددات الرضا
١	الخدمة المصرفية عالية الجودة من حيث الدقة والسرعة
٢	أسلوب موظفي البنك في التعامل مع العملاء
٢	الخدمة المصرفية الملاءمة من الناحية الزمنية والمكانية
٤	مدى تنوع المزيج الخدمي المقدم للعملاء

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، لكن هل تتفق تلك المعايير مع ما يعتقده مديري البنوك. يجيب الجدول التالي (٢-٥) عن ذلك السؤال من خلال دراسة استطلعت آراء مديري البنوك البريطانية حول معايير البنك المثالي بالنسبة للعملاء^(١٤).

جدول ٢-٥: البنك المثالي للعملاء من وجهة نظر مديري البنوك البريطانية

الترتيب	المعيار
الأول	مدى التوافر الزمني للخدمة المصرفية التي يقدمها
الثاني	الرسوم المصرفية التي يتقاضاها البنك وشروط التعامل معه
الثالث	مدى الملاءمة المكانية للخدمة المصرفية التي يقدمها
الرابع	التسهيلات الائتمانية التي يقدمها
الخامس	مدى توافر أماكن انتظار لسيارات العملاء
السادس	مدى تنوع المزيج الخدمي للبنك
السابع	روح الصداقة التي يتحلى بها العاملون بالبنك
الثامن	جودة الخدمة المصرفية المقدمة (سرعة + دقة)
التاسع	سمعة البنك

٢ - المنافسين Competitors:

ويقصد بهم جميع المنظمات الأخرى التى تقدم نفس الخدمات المصرفية ، أو خدمات مشابهة لما يقدمه البنك^(١٥).

وتواجه البنوك بنوعين أو شكلين أساسيين من المنافسة أهمها^(١٦) :

(أ) منافسة مصرفية أو مباشرة Banking Competition وهى المنافسة التى تدور بين البنوك وبعضها ، ومن الملاحظ أن هذه المنافسة بجانب التدخلات الحكومية تحدد كثيرا من المرونة المتاحة للبنوك على استخدام استراتيجياتها التسعيرية ، وخاصة فى مجال تحريك الرسوم إلى أعلى لذا فإن البعض يرى أن المنافسة بين البنوك هى فى الأساس منافسة غير سعرية Nonprice Competition تدور حول جودة وتمايز الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء.

(ب) منافسة غير مصرفية أو غير مباشرة Non-Bank Competition وهى المنافسة التى تشغل بين البنوك وبين المؤسسات المالية الأخرى التى تقدم خدمات مشابهة للخدمات المصرفية مثل : الخدمات التأمينية ، صناديق الاستثمار ، خدمات شركات الأوراق المالية. حيث تجذب تلك المؤسسات جزء من مدخرات العملاء كان من الممكن أن يوجه للقطاع المصرفى.

ويعنى ما تقدم ، أن إدارة أى بنك لا يمكن حاليا أن تتجاهل منافسيها ، والبنك الذى يفعل ذلك يدفع ثمنا فادحا قد يكلفه الخروج كليتا من السوق ، ويقتضى ذلك أن تقوم البنوك بتعريف المجال الذى تعمل به بصورة أوسع ليشمل إشباع الاحتياجات المالية للعملاء بصفة عامة ، وليس تقديم الخدمات المصرفية فقط.

ويطلق على ظاهرة تحديد أو تعريف مجال الأعمال بصورة ضيقة بقصر النظر التسويقي Marketing Myopia وهو المصطلح الذى استخدمه تيودور لافايت Theodore Levitt للإشارة إلى التوجه الإنتاجى لمنظمات الأعمال الذى ينصب فيه الاهتمام على المنتج الذى تقوم المنظمة بإنتاجه (البنك فى حالتنا) ويغفل التركيز على المنافع التى يجب أن يتم إشباعها للعميل ، حيث يعتبر البنك نفسه موردا للخدمات وليس مصدرا للإشباع لها Fulfiller^(١٧).

ومن الملاحظ ، أن وجود أو عدم وجود معوقات لدخول منافسين للبنك ، يؤثر بصورة ملموسة على مدى ارتفاع واستقرار عوائده ، ودرجة تعرض تلك للعوائد للمخاطر.

فوفقا لمصفوفة العوائق والربحية المبينة بالشكل (٢-٤)^(١٨) ، هناك أربعة أوضاع يمكن أن تواجهها البنوك فى هذا الصدد ، تمثلها خلايا الشكل ، ويسنجم عن كل وضع درجات متفاوتة من الربحية واستقرار العوائد ، وذلك على النحو التالى :

شكل ٢-٤ : مصفوفة العوائق والربحية

Barriers / Profitability Matrix

مرتفعة	عوائق مرتفعة ومستقرة	عوائق مرتفعة ومخاطر مرتفعة
	عوائق منخفضة ومستقرة	عوائق منخفضة ومخاطر مرتفعة
منخفضة	مرتفعة	منخفضة
العوائق الموجودة		

(أ) العوائق الموجودة في السوق الذي يعمل به البنك منخفضة، وعوائق دخول بنوك منافسة جديدة منخفضة ، في ظل هذا الوضع فإن عوائد (إيرادات) البنك المتوقعة ستكون مستقرة (لعدم وجود عوائق تؤثر سلبا على أدائه) ، ولكنها منخفضة في نفس الوقت لكثرة عدد البنوك المنافسة ، وليس هناك عوائق تحول دون دخول منافسين جدد ، (أى أن العائد منخفض + مستقر Low + Stable) .

(ب) العوائق الموجودة بالسوق مرتفعة ، وعوائق دخول منافسين جدد منخفضة : يعد هذا الوضع من أسوأ الأوضاع التي يمكن أن يجد فيه البنك نفسه ، فهناك العديد من المعوقات التي تحول دون انطلاق أدائه ، وهو ما يؤدي إلى انخفاض العوائد. وفي الوقت نفسه هناك سهولة في دخول منافسين جدد في السوق الذي يعمل به ، وهو ما يهدد تلك العوائد بالرغم من انخفاضها ، (أى أن العوائد منخفضة + محملة بالمخاطر Low + Risky) .

(ج) العوائق الموجودة بالسوق المصرفي منخفضة ، وعوائق دخول منافسين جدد منخفضة ، ينجم عن هذا الوضع ارتفاع عوائد البنك نظرا لعدم وجود معوقات مؤثرة على أدائه ، ولكن هذه العوائد تحمل في الوقت ذاته درجة مرتفعة من المخاطرة بسبب سهولة دخول المنافسين الجدد للصناعة ، وهو ما يهدد هذه العوائد المرتفعة ، (أى أن العوائد مرتفعة + محملة بالمخاطر High + Risky) .

(د) العوائق الموجودة بالسوق الذي يعمل به البنك منخفضة ، وفي نفس الوقت هناك معوقات مرتفعة على دخول المنافسين الجدد ، ويعد هذا الوضع أفضل الأوضاع التي يمكن أن يواجهها البنك ، أى هو الوضع المثالي والمرغوب بالنسبة له. فعدم وجود معوقات تعرقل الأداء

يؤدى إلى ارتفاع عوائده ، وعدم سهولة دخول منافسين جدد لها يضمن لها استقرار هذه العوائد ، (أى أن العوائد مرتفعة + مستقرة .
(High + Stable).

٣- الموردین Suppliers:

يتمثل الموردین فى المنظمات التى تقوم بمد البنك بالعوامل أو الموارد المادية (أجهزة الحاسبات ، أجهزة التصوير ، المستلزمات المكتبية) ، البشرية (الأفراد) ، المعلوماتية ، المالية .
وعادة ما تبحث إدارة البنك فى كيفية توفير تدفق ثابت أو مستقر للمواد الموردة إليها وبأسعار مناسبة ، لأن أى اختلال فى معدلات التوريد من شأنه تهديد استمرارية النشاط المصرفى ، كما أن ارتفاع تكلفة الموارد الموردة تعنى فى المقابل انخفاض فى هامش الربح المحقق .
لذا ، فإن إدارة البنك يقع عليها عبء البحث المستمر عن أفضل الموردین من حيث جودة المادة الموردة وسعرها ، والقيام بالاتصالات .

٤- الحكومة Government :

ويقصد بها مجموعة القواعد والتشريعات والإجراءات التى تحكم البيئة التى تعمل بها البنك ، وكذا الجهات والهيئات الحكومية التى تتعامل معها البنوك . وتلعب تلك العوامل دورا مؤثرا ومباشرا فى تحديد سياسات وأنشطة البنك .

فمثلا تخضع المصارف بدول العالم المختلفة للعديد من القواعد والإجراءات الحكومية التى تؤثر فى أنشطتها مثل شروط منح الائتمان لمجالات الأنشطة المختلفة ، التشريعات الخاصة بالإحتياطى القانونى ، تحديد أسعار الفائدة ، وغيرها .

ويرى العديد من الباحثين أن البنوك تعتبر من أكثر المنظمات التي تعاني من وطنة القواعد والإجراءات الحكومية ، حيث يتم الإشارة إليها بالمنظمات المثقلة بالقواعد Heavily Regulated ، وقد أعزو ذلك إلى أن البنوك تتعامل في عنصر بالغ الحساسية وهي الأموال ، والتي تمثل عصب الأنشطة الاقتصادية للدول.

فعلى سبيل المثال ، تخضع البنوك في الولايات المتحدة الأمريكية لنظام تشريعي وإجرائي مزدوج Dual regulated ، فهي تخضع لقواعد وإجراءات الحكومة الاتحادية Federal ، وقواعد وتشريعات الولاية التي يعمل بداخلها البنك. ويشير الجدول التالي (٢-٦) لبعض من أهم القوانين والقواعد المنظمة لعمل البنوك الأمريكية^(١٩).

جدول ٢-٦: أمثلة للقواعد والتشريعات المنظمة لعمل البنوك الأمريكية

م	الاسم	تاريخ صدور التعديلات
١	قانون البنوك والعملات الوطنية وتعديلاته	١٨٦٣ ، ١٩٦٤
٢	قانون الاحتياطي الاتحادي	١٩١٣
٣	قانون البنوك	١٩٣٣
٤	قانون الحركات القابضة للبنوك وتعديلاته	١٩٥٦ ، ١٩٦٦ ، ١٩٧٠
٥	قانون اندماج البنوك وتعديلاته	١٩٦٠ ، ١٩٦٦
٦	قانون المسؤولية الاجتماعية وتعديلاته	١٩٦٠ ، ١٩٧٠ ، ١٩٨٠
٧	قانون تدعيم وإصلاح المؤسسات المالية	١٩٨٩
٨	قانون التعاملات بين البنوك	١٩٩٤

فضلا عن وجود العديد من التشريعات والقواعد القانونية التى تنظم عمل المنظمات الأمريكية بصفة عامة ، ومنها البنوك بطبيعة الحال ، فهناك مثلا القانون الاتحادي للاستقرار الاقتصادي الصادر عام ٧٠ لمحاربة الاحتكار ، وقانون حماية المستهلك لعام ١٩٧٢ الذى يحدد الشروط والمواصفات الواجب مراعاتها فى المنتج ، وقانون فرص التوظيف المتكافئة الصادر عام ١٩٧٤ ، الذى يمنع التفرقة بين العاملين داخل المنظمات على أساس الجنس أو اللون أو الديانة .

ومن الملاحظ الآن ، أن التوجه العالمى الجديد هو خفض درجة التقيد بالقواعد والإجراءات المفروضة على البنوك Deregulation بهدف إتاحة حرية أكبر للبنوك المحلية فى التعاملات المالية ، حتى يمكنها المنافسة والوقوف أمام رياح العولمة والتحالفات الاقتصادية .

٥ - الجماهير Public :

ويقصد بهم مجموعات الجماهير التى تتعامل أو لها صلة بالبنك وتمارس عليه ضغوط مختلفة ، أو لها تأثير لا يمكن إغفاله على سياسات وأداء البنك ، لذا يطلق عليها جماعات الضغط Pressure Groups ، أو الالتفاف Lobbying . ومن أمثلة تلك الجماعات كبار حملة الأسهم .

ويمكن تصنيف الجماهير من حيث التأثير الذى تمارسه على البنك إلى ثلاثة مجموعات رئيسية ، هى : (أ) جماهير بينها وبين البنك اهتمام مشترك ، نظرا لوجود مصالح مشتركة بينهما ، مثل المساهمين الحاليين فى البنك أو المحتملين ، البنوك التى أقرضت البنك ، المتعاملين فى أسهم البنك بسوق الأوراق المالية .

(ب) جماهير تهتم بالبنك ولا يرحب البنك كثيرا بهذا الاهتمام ، مثل بعض الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب .

(ج) جماهير قد لا تهتم بالبنك بينما يهتم بها البنك ، مثل وسائل الإعلام والصحف. فالبنوك تهتم بأن تنشر عنها الصحف أخبار لتحسين صورتها الذهنية لدى العملاء ، كنوع من الدعاية لها . بينما فى المقابل قد لا تهتم هذه الوسائل الإعلامية بالحديث عن البنك.

٢-٤ البيئة العامة للبنك

تتشكل من جميع الكيانات التى تقع خارج البنك وتؤثر بصورة غير مباشرة على أنشطته أو أدائه، بمعنى أن درجة ارتباطها بأداء البنك غير قوى نسبيا، وتتمثل فيما يلي:

١ - الظروف الاقتصادية *Economic Conditions* :

تؤثر الظروف الاقتصادية على أنشطة البنك وعلى ممارستها الإدارية ، ومن أمثلة تلك الظروف أو المتغيرات الاقتصادية مستوى الدخل، معدلات الفائدة ، معدل التضخم ، البطالة. ويوضح لنا المثال التالى كيف كان للظروف الاقتصادية التى عايشتها بعض البنوك تأثير بالغ على أنشطتها.

٢ - الظروف السياسية *Political Conditions* :

وتشمل درجة الاستقرار Stability السياسى الذى تتمتع به الدولة التى يعمل البنك داخلها ، والتوجهات التى تتبناها القيادة السياسية . فعلى سبيل المثال أثرت السياسة التى اتبعتها الولايات المتحدة الأمريكية فى الثمانينات على العديد من المنظمات العاملة داخلها بصورة متباينة . فقد التزمت القيادة السياسية آنذاك بالتوسع فى الإنفاق العسكرى لمواجهة متطلبات الحرب الباردة بين المعسكر الغربى والشرقى ، وتخفيض برامج

الدعم للأنشطة الاجتماعية ، وهو ما أدى إلى انتعاش نشاط المنظمات المنتجة للأسلحة ومعاونة أنشطة المنظمات الاجتماعية التي كانت تعتمد على الدعم الحكومي.



مثال من الواقع العملي:

فى عام ١٩٨٦ أقرضت عدد من البنوك الأمريكية الكبرى كبنك Chase Manhattan وبنك Citicorp بلايين الدولارات لبعض الدول المتخلفة المنتجة للبتترول مثل المكسيك ونيجيريا وفنزويلا ، ذلك بضمن احتياطات النفط المتوافر لدى هذه الدول .

لكن الظروف الاقتصادية جاءت معاكسة تماما لتوقعات البنوك الأمريكية فقد انخفضت أسعار البترول بنسبة ٤٠٪ عما كانت عليه ، وهو ما أثر سلبيا بشدة على قدرة تلك الدول على سداد مديونياتها للبنوك المذكورة والتي اضطرت إلى إعادة جدولة الديون ومنح الدول المنتجة فترات سماح أطول للسداد^(٢٠).

٣- الظروف الاجتماعية والثقافية Sociocultural Conditions:

وتتعلق بالعادات Customs والقيم Values التى يعتنقها المجتمع الذى يعمل به البنك ، ومستويات واتجاهات التعليم ، وأنماط السلوك. وينبغي هنا التفريق بين مفهوم الظروف الاجتماعية والثقافية كأحدى العناصر البيئية المؤثرة على أداء وأنشطة البنك وبين ثقافة البنك.

فثقافة البنك Organization Culture تشير إلى مجموعة القيم

والمعاني المشتركة السائدة فى البنك والتي تحكم سلوك أفرادها^(٢١).

ومن الملاحظ حاليا أن الظروف الاجتماعية والثقافية أصبحت تلعب دورا أكثر تأثيرا على أنشطة البنوك المختلفة . فمثلا أدت زيادة اتجاه المرأة للعمل وارتفاع معدلات الطلاق في المجتمع الأمريكي إلى ارتفاع الطلب على بعض أنواع الخدمات المصرفية التي تتيح مرونة زمنية ومكانية أكبر مثل بطاقات الائتمان المصرفي ، وخدمات آلات الصرف الذاتي ATM ، والخدمات المصرفية عند نقاط البيع EFTPOS. فقد أصبحت معظم السيدات العاملات أو المطلقات تفضلن الذهاب بأنفسهن إلى متاجر خدمة النفس Supermarket لشراء مستلزماتهن أثناء العودة من العمل أو خلال فترات الراحة. وبالتالي يحتاجون إلى أموال في غير أوقات العمل الرسمي للبنوك أو ائتمان يتيح لهم الحصول على احتياجاتهم العاجلة ، وهو ما توفره لهم الوسائل السابقة.

كما تلعب أيضا القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع دورا لا يمكن إغفاله في التأثير على البنوك ، فعلى سبيل المثال كان لشيوع الانطباع بعدم صلاحية المرأة لشغل الوظائف الإدارية العليا انعكاسات مؤثرة على الهياكل التنظيمية Organization Structures لمنظمات الأعمال ومنها البنوك بمختلف دول العالم ، وعلى تركيبة القوى العاملة بها.

فالمراة في الولايات المتحدة الأمريكية كانت لا تشغل سوى ٥% فقط من المناصب الإدارية العليا حتى أوائل التسعينات^(٢٢).

كما لا تشغل المرأة في اليابان وهي من أكثر دول شرق آسيا تقدما سوى ٣% فقط من وظائف الإدارية العليا بمختلف المنظمات اليابانية^(٢٣).

٤- الظروف التقنية Technological Conditions :

لم يستقر حتى الآن الفكر الإداري على تعريف محدد لمصطلح التقنية Technology ، نظرا للتطورات المتلاحقة والسريعة التي يرتبط بها

هذا المفهوم. فقد عرفه البعض بأنه جميع الأدوات والأفكار المتاحة لاستخدامات البشرية. بينما عرفه آخرون بأنه تطبيق للمعرفة على نحو يساعد فى حل مشاكل المجتمع^(٢٤).

وعرفها فريق ثالث بأنها مستوى المعرفة الفنية المتاح والمستخدم فى البيئة لإشباع الاحتياجات أو إنتاج السلع والخدمات^(٢٥). ونظر إليها فريق رابع من منظور تجارى ، حيث اعتبر التقنية بمثابة التطبيق التجارى للعلم Commercialization of Science ، ومن ثم فقد عرفوها بأنها التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية فى العمليات الإنتاجية وتقديم المنتجات الجديدة^(٢٦).

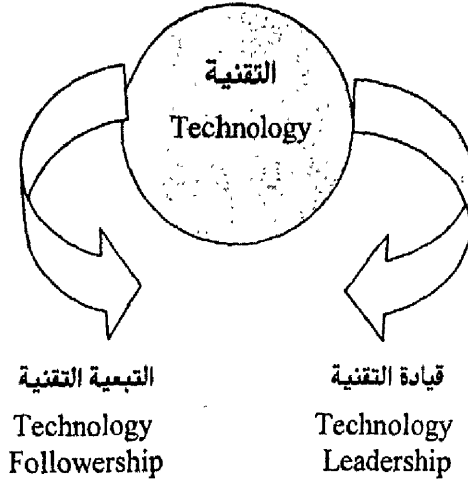
وفى ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف تعريف التقنية كما يلى:

تشير التقنية Technology إلى مدى التطبيق المنتظم للمعرفة العلمية المتاحة فى بيئة معينة ، بغرض إشباع الاحتياجات من السلع والخدمات.

وبالتالى فإننا عندما نتحدث عن الظروف التقنية Technological Conditions كأحدى عناصر البيئة العامة للنموك ، نقصد بذلك مستوى تطبيق المعرفة العلمية المتاح فى بيئة البنك والمستخدم فى تقديم خدماته المصرفية. ويعتبر البعض أن التطور التقنى يعد من أهم العوامل التى أسهمت فى زيادة حركية أو عدم استقرار بيئة الأعمال الحالية.

وبميز الباحثين بين نمطين فى تعامل البنك مع التقنية ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٢-٥) ، هما^(٢٧):

شكل ٢-٥: نمط تعامل البنوك مع التقنية



(أ) قيادة التقنية Technology Leadership :

وتعنى أخذ البنك بزمام المبادرة فى تطبيق التقنيات الحديثة، وتبنى عملية التطوير لوسائل تقديم الخدمة المصرفية ، بغرض رفع كفاءة الأداء من ناحية ، وتحقيق ميزة تنافسية له من جانب آخر ، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومطورة .

(ب) التبعية التقنية Technology Followership

ويقصد به اكتفاء البنك بدور المتابع للتطورات التقنية ، حيث لا يبدأ فى تطبيقها إلا بعد قيام البنوك الأخرى بتطبيقها وثبوت نجاحها .
ومن الملاحظ أن لكل نمط من النمطين السابقين فى التعامل مع التقنية مميزاته وعيوبه ، يلخصهما الجدول التالى رقم (٢-٧).

جدول ٢-٧: مميزات وعيوب قيادة وتبعية التقنية

Advantages and disadvantages Of Technology Leadership & Followership

نمط التعامل مع التقنية	المميزات Advantages	العيوب Disadvantages
قيادة التقنية Technology Leadership	١- السبق في الوصول للميزة التنافسية	١- مخاطرة كبيرة
	٢- عدم وجود منافسين	٢- تحمل تكلفة التطوير
	٣- تحقيق هامش ربح مرتفع	٣- إضعاف الخدمات الحالية
	٤- تحقيق سمعة فنية طيبة	
	٥- تمثل عوائق فنية طيبة	
	٦- الفوز بأفضل حصة سوقية	
	٧- فرصة جيدة لتعلم البنك	
التبعية التقنية Technology Followership	١- التعلم من أخطاء البنوك الأخرى	١- احتمالات فقد البنك لأسواقه
	٢- تجنب الدخول في مخاطرة	٢- جمود عملية الابتكارية
	٣- عدم تحمل تكلفة التطوير	٣- التخلف عن المنافسين
		٤- إضعاف المركز التنافسي للبنك

٥- الظروف الطبيعية Natural Conditions :

ويطلق عليها أحيانا البيئة أو الوسط المادى Physical للبنك ،
وتتمثل في المتغيرات أو الظواهر الطبيعية التى تعمل فى ظلها البنوك ،
كدرجة الحرارة، الرطوبة، نسبة التلوث، الأمطار.

ويستخدم الآن مصطلح البيئماتية Environmentalism للإشارة
إلى اهتمام العديد من الأفراد والجماعات بالمحافظة على البيئة من التلوث
ومحاربة كل ما يهدد الحياة الطبيعية النظيفة للكائنات الحية (الإنسان،
الحيوان، النبات)، وهذا الاهتمام يؤثر حاليا بصورة ملحوظة على أداء
وأنشطة منظمات الأعمال ومنها البنوك^(٢٨).

فعلى سبيل المثال البنوك التى تعمل فى أماكن شديدة الحرارة كالبنوك العاملة فى دول الخليج مثلا ، مطالبة بتهيئة المناخ الملائم لأداء العنصر البشرى وذلك من خلال استخدام أجهزة التكييف.

٢-٥ عدم التأكد البيئي للبنوك

من الملاحظ أن متغيرات البيئة التى تعمل فى ظلها البنوك تتسم بأنها غير مستقرة بمعنى أنها دائمة التغير أو الحركية Dynamic ، ومعقدة فى الوقت ذاته ، وهو ما يطلق عليه فى أدبيات الفكر التنظيمي بعدم التأكد البيئي والذي يمكن تعريفه على النحو التالي^(٢٩).

يشير عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty إلى درجة التغير والتعقد فى البيئة التى يعمل بها البنك.

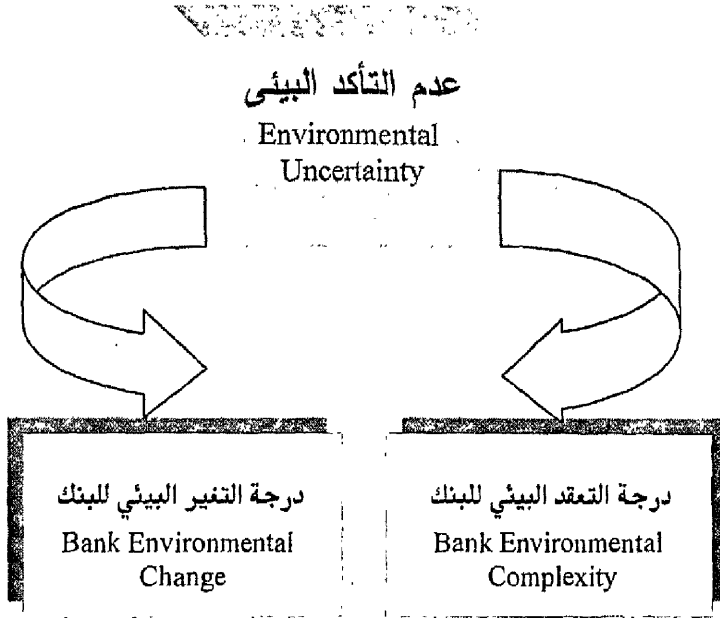
ويعنى ذلك أنه يمكن تقييم أو الحكم على درجة عدم التأكد فى البيئة المصرفية من خلال البعدين التاليين ، وذلك كما هو موضح بالشكل (٢-٦):

(أ) درجة التعقد البيئي Environmental Complexity :

ويشير إلى عدد الكيانات التى تشكل بيئة البنك ، ومدى المعرفة المتوافرة حول تلك الكيانات ، فكلما زادت مكونات البيئة ، وكان هناك قدر أكبر من الاحتياج للمعرفة المطلوب توافرها حول هذه المكونات ارتفعت درجة تعقد بيئة البنك.

فمثلا ، إذا زاد عدد ونوعية القطاعات التى ينتمى إليها عملاء أحد البنوك (قطاع عائلى ، قطاع صناعى ، هيئات حكومية) وتزايد أيضا عدد البنوك المنافسة له ، ارتفعت درجة التعقد ، لأن ذلك يعد بمثابة زيادة فى عدد كيانات البيئة التى يعمل بها واستتبع ذلك زيادة المعرفة المطلوب توافرها حولهم.

شكل ٢-٦: أبعاد تقييم درجة عدم التأكد في البيئة المصرفية
Assessing Environmental Uncertainty



(ب) درجة التغير البيئي Environmental Change:

كلما كانت بيئة البنك غير مستقرة كان ذلك مؤشرا على ارتفاع حركية أو درجة تغير تلك البيئة، ومن أمثلة عدم الاستقرار البيئي دخول منافسين جدد باستمرار، أو تطور الفن التقني Technology في مجال نشاط البنك بصورة سريعة ومتواصلة.

وتوضح لنا مصفوفة عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty المبينة بالشكل (٢-٧) تفاوت درجات عدم التأكد من الانخفاض (ويمثله الوضع A) إلى الارتفاع الشديد (ويمثله الوضع D) وذلك من خلال بعدين، هما:

شكل ٢-٦: مصفوفة عدم التأكد البيئي (ثنائية البعد)
Environmental Uncertainty

درجة التعقد Degree of Complexity	الوضع B درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكد البيئي	الوضع A درجة منخفضة من عدم التأكد البيئي	بسيطة Simple
	الوضع D درجة شديدة الارتفاع من عدم التأكد البيئي	الوضع C درجة مرتفعة من عدم التأكد البيئي	معقدة Complex
متحركة Dynamic		درجة التغير	مستقرة Stable
Degree of Change			

(أ) البعد الرأسي ويعبر عن درجة التعقد (بسيط - معقد) ، (ب)
البعد الأفقي ويعبر عن درجة التغير (مستقر - متحرك) في بيئة البنك ،
وينتج عن تقاطع هذين البعدين أربعة خلايا تمثل الأوضاع التي يمكن أن
يتخذها عدم التأكد في البيئة المصرفية ، وذلك على النحو التالي (٣٠):

١- الوضع A: درجة منخفضة من عدم التأكد البيئي:

تنسجم هنا بيئة البنك بأنها مستقرة Stable ويمكن التنبؤ نسبيا
بمتغيراتها Predictable ، فهي تتكون من عدد قليل من الكيانات (عملاء ،
منافسين ، موردين) ، والحاجة لتوافر معلومات عنهم لا تبدوا مرتفعة
(البيئة المصرفية ← بسيطة التعقيد + قليلة التغير) .

٢- الوضع B: درجة مرتفعة نسبيا من عدم التأكد:

بيئة البنك تتسم بالحركية Dynamic ، ويصعب إلى حد ما التنبؤ بمتغيراتها ، فهي تضم عددا قليلا من الكيانات أو المتغيرات التي تتخذ قيما متغيرة باستمرار (تغيير أحجام ونوعية العملاء ، تطوّر تقني متواصل) مما يؤدي إلى زيادة الحاجة نحو توافر معلومات أكثر حول تلك المتغيرات (البيئة المصرفية ← بسيطة التعقيد + مرتفعة التغير).

٣- الوضع C: درجة مرتفعة من عدم التأكد:

على الرغم من أنه يمكن وصف بيئة البنك في هذه الحالة بأنها مستقرة ، وبالتالي يمكن نسبيا التنبؤ بمتغيراتها ، إلا أنها معقدة حيث تضم عدد كبير من الكيانات المتباينة ، وهو ما يؤدي إلى الارتفاع الشديد في الحاجة نحو توافر معلومات دقيقة ومتواصلة عن تلك الكيانات أو المتغيرات (البيئة المصرفية ← مرتفعة التعقيد + قليلة التغير).

٤- الوضع D: درجة شديدة الارتفاع من عدم التأكد البيئي:

تتصف هنا بيئة البنك بالحركية وعن قابلية التنبؤ بمتغيراتها



Unpredictable، وتعتقد الشديدة فهي تضم عددا كبيرا من الكيانات أو المتغيرات المتباينة ، وبالتالي فهناك حاجة مرتفعة لتوافر معرفة دقيقة ومتخصصة حول هذه المتغيرات (البيئة المصرفية ← مرتفعة التعقيد + مرتفعة التغير).

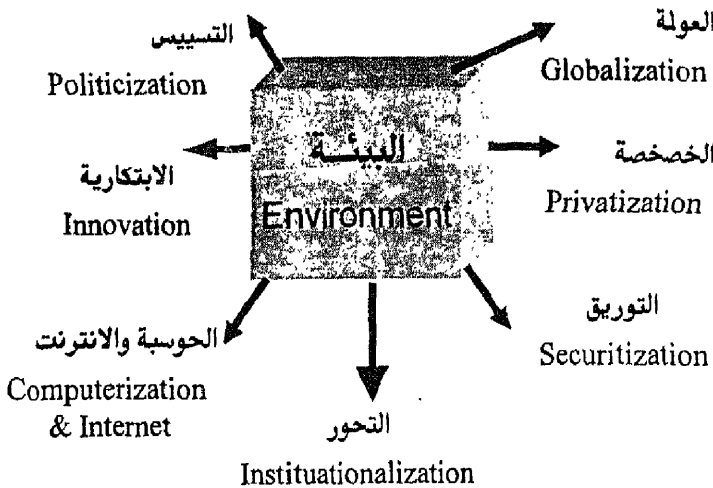
٢-٦ التوجهات المعاصرة للبيئة المصرفية

تموج الآن البيئة المصرفية التي تعمل في ظلها البنوك على اختلاف أنواعها بعدد من التوجهات التي تؤثر بدرجات متفاوتة على أدائها وسياساتها، ومن الملاحظ أن هذه التوجهات برغم من اختلافها، إلا أنها تسعى نحو تحقيق الميزة التنافسية للبنوك.

ويقصد بالميزة التنافسية Competitive Advantage للبنك الوضع الذي يتيح له التعامل مع أسواقه ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه^(٣١). بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها^(٣٢). ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى أهم تلك التوجهات تأثير على بيئة الإدارة وهي الموضحة بالشكل (٢-٨)^(٣٣).

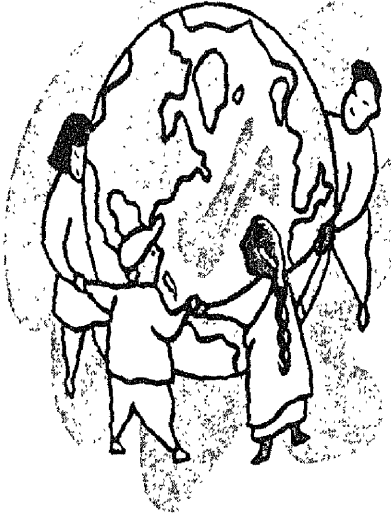
شكل ٢-٨: أهم التوجهات المعاصرة في البيئة المصرفية

(7-tion)



١/٦/٢ العولمة Globalization :

يشير مصطلح العولمة إلى نمو وتداخل العلاقات بين منظمات الأعمال (البنوك في حالتنا) بمختلف دول العالم، حيث أصبحت تعمل وتتنافس في سوق عالمي متسع، وكأنها تعمل في مكان أو بيئة واحدة^(٣٤).



ومن الملاحظ أن البيئة المصرفية تتجه بصورة متزايدة إلى العولمة، كانعكاس طبيعي للتطور المذهل في وسائل الاتصالات، والأقمار الصناعية ونظم استقبالها، وظهور شبكة الإنترنت، وغيره .

يوضح الجدول التالي رقم

(٨-٢) أكبر عشرة بنوك في

العالم تتنافس على اقتسام السوق المصرفي العالمي ، مرتبة وفقا لحجم أصولها (بالمليون دولار أمريكي) في عام ١٩٩٦^(٣٥) ، والذي يتبين منه أن ستة بنوك منها هي بنوك يابانية وليس أمريكية ، خلافا لما كان يعتقد فيما مضى أن العولمة تعني الأمركة Americanization أى ممارسة أنشطة الأعمال وفقا للنهج الأمريكي ، وبما يتفق مع السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية^(٣٦).

جدول ٢-٨: أكبر عشرة بنوك عالمية مرتبة وفقا لقيمة أصولها عام ١٩٩٦

The World's Largest Banks

الترتيب	اسم البنك	قيمة الأصول (بالمليون دولار أمريكي)	الدولة
الأول	Bank of Tokyo-Mitsubishi	٧٥٢,٣١٨	اليابان
الثاني	Deutsche Bank	٥٧٥,٦٩٣	المانيا
الثالث	Sumitomo Bank	٥١٣,٧١٨	اليابان
الرابع	Dai-Ichi Kanggyo Bank	٤٧٦,٩٦٩	اليابان
الخامس	Fuji Bank	٧٤٧,٣٧١	اليابان
السادس	Sanwa Bank	٤٧٠,٣٣٦	اليابان
السابع	ABN Amro Holdings	٤٤٠,٤١٠	نيوزيلاندا
الثامن	Sakura Bank	٤٣٦,٦٨٧	اليابان
التاسع	Industrial and commercial Bank	٤٣٥,٧٢٣	الصين
العاشر	HSBC Holdings	٤٠٥,٠٣١	بريطانيا

وهناك عدد من التداعيات المختلفة Consequences لظاهرة

العولمة على البنوك ، أهمها ما يلي :

١- الخدمات المصرفية الدولية International Banking :

تقوم معظم البنوك حاليا بتقديم الخدمات المصرفية الدولية أو ما يعرف بالخدمة عبر الحدود ، وتعنى قيام بنك في دولة معينة بتوفير خدمات مصرفية (تحويلات مالية ، خدمات بطاقات ائتمان) إلى عملاء له مقيمين خارج البلاد.

فالتحويلات المالية تتم حاليا بصورة فورية بين البنوك من خلال استخدام الشبكات العالمية كالشبكة الدولية للاتصالات المالية بين البنوك SWIFT^(*). ويوضح الجدول (٢-٩) الحجم الكبير للتعاملات الدولية بين البنوك العاملة في مصر والبنوك الخارجية بمختلف دول العالم عام ١٩٩٦.

جدول ٢-٩: التعاملات الدولية
بين البنوك المصرفية وبنوك الخارج

إجمالي	القيمة بالليون جنيه في ١٩٩٦/٦/٣١			
	بنوك متخصصة	بنوك استثمار وأعمال	بنوك تجارية	
٣٢٦٩٤	٩٦	١٣١٥	٢٥٢٨٣	أرصدة لدى البنوك في الخارج
٢٧٩٣	١	١٠٥١	١٧٤١	التزامات قبل البنوك في الخارج
٢٩٩٠١	٩٥	٦٢٦٤	٢٣٥٤٢	صافي المركز

المصدر: البنك المركزي المصري ، التقرير السنوي ، ٩٦/٩٥ ، ص: ٢٨

٢- عولمة آلات الصرف ATM Globalization :

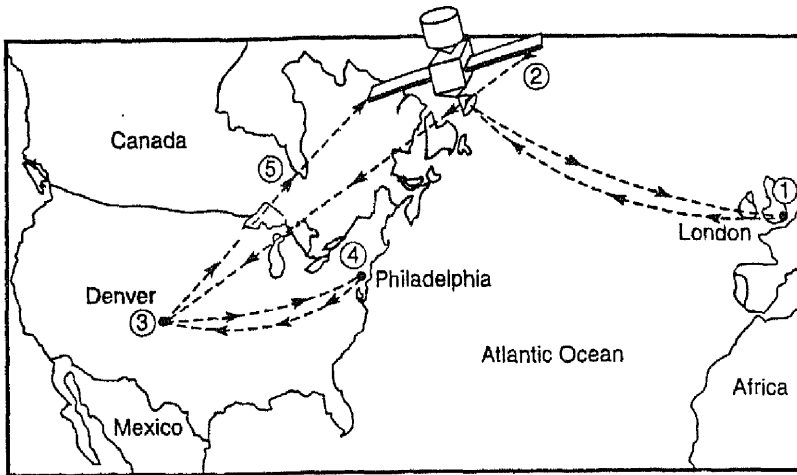
تقوم معظم البنوك العالمية حاليا بربط آلات الصرف الذاتي شبكة الآلات العالمية لتقديم الخدمة المصرفية الدولية باستخدام الأقمار الصناعية Satellites كوسائط للاتصال ، وهو ما يطلق عليه الآن بعولمة آلات الصرف الذاتي ATM Globalization^(٣٧) ، بحيث يمكن لأي عميل في الخارج أن يتعامل مع تلك الآلات في الدولة المتواجد بها سواء خصما أو إيداعا في حسابه الجاري لدى البنك المحلي.

(*) Society of Worldwide Interbank Financial Telecommunication.

فعلى سبيل المثال يوضح الشكل (٢-٩) قيام العميل بالتعامل مع آلة الصرف الذاتي في مدينة لندن (خطوة ١) ، وهذه الآلة مرتبطة بشبكة اتصال أقمار صناعية (خطوة ٢) ، حيث يتمكن بواسطتها من سحب مبلغ نقدي بالدولار من رصيده المسجل داخل الحاسب الآلي بإحدى البنوك العاملة في مدينة دينفر الأمريكية (خطوة ٣).

وبنفس المنطق يمكن لأحد العملاء داخل الولايات المتحدة التعامل مع آلة صرف ذاتي في مدينة فيلادلفيا لسحب أو إيداع مبلغ بالبنك الذي يعمل بمدينة دينفر (خطوة ٤) . كما يمكن أيضا القيام بالعملية العكسية للخطوة (١) ، بمعنى قيام إحدى العملاء بالتعامل مع آلة صرف ذاتي بمدينة دينفر الأمريكية لسحب أو إيداع أى مبلغ من رصيده المسجل بالحاسب لإحدى البنوك البريطانية بمدينة لندن (خطوة ٥) ^(٣٨).

شكل ٢-٩: عولمة آلات الصرف الذاتي
ATM Globalization



٣- تزايد البنوك متعددة الجنسيات Multinational Banks :

ويقصد بها تلك البنوك التي لديها أنشطة مؤثرة في أكثر من دولة في وقت واحد^(٣٩)، كذا البنوك ذات الملكية الأجنبية Foreign-Owned Ban، وهو ما يعنى ضمنا تزايد التفاعلات الثقافية في البيئات التي تتواجد بها تلك البنوك .

فعلى سبيل المثال أنشأ العديد من الدول العربية مصارف لها في الخارج ، تركزت بصفة أساسية في لندن وباريس ولكسمبرج ، وذلك فضلا عن البنوك العربية الأجنبية المشتركة . وفى المقابل أمتد نشاط البنوك الأجنبية إلى المنطقة العربية ، فقد بلغ عدد فروع البنوك الأجنبية عام ١٩٩٠ العاملة في مصر ٢٢ بنكا ، وفى دول الإمارات العربية ٢٨ ، و ١٥ في لبنان ، و ١٤ في دولة البحرين ، و ١٢ في سلطنة عمان ، و ٨ بنوك في كل من قطر واليمن ، و ٦ بنوك في الأردن^(٤٠).

٤- نمو الاستثمارات العالمية:

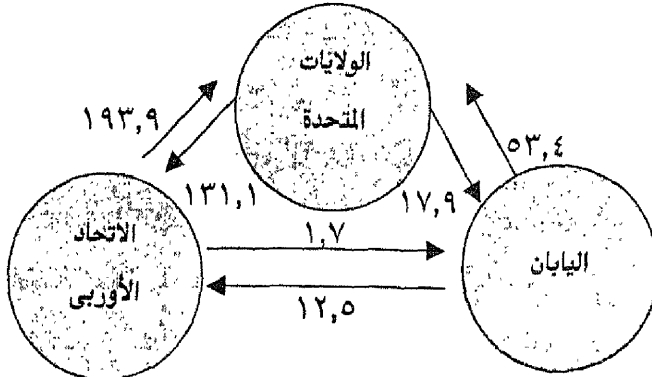
يبلغ حجم رؤوس الأموال العربية المستثمرة في الخارج وفقا لتقديرات صندوق النقد العربي عام ٩٢ بنحو ٦٧٠ مليار دولار ، وهى تعادل تقريبا ١٥٠% من الناتج المحلى الإجمالي للدول العربية المحقق عام ١٩٩٠ ، وقد شكلت الودائع المصرفية وحدها حوالى ٤٢% من مجموع تلك الاستثمارات الخارجية ، والتي يتركز معظمها في الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا.

ومن ناحية أخرى ، أصبحت المتغيرات التي تطرأ على أسواق المال والمصارف في كل من نيويورك ولندن وطوكيو تتجاوز حدودها الإقليمية لتؤثر في بنوك متفرقة في العالم ، فهذه الأسواق تشكل حاليا ما يعرف بالمحاور المالية العالمية Financial Axis . وفى المقابل فإن ما

يحدث ففى المؤسسات المالية وخاصة البنوك فى الدول الأخرى له انعكاسات مؤثرة على تلك المحاور ، ولعل أقرب مثال لذلك ما شهدته المحاور الثلاث نتيجة انهيار الأسواق المالية لبعض دول شرق آسيا عام ١٩٩٨ والتي كانت تلقب بالنمور الآسيوية.

ويوضح الشكل التالى (١٠-٢) حركة تدفق الاستثمارات العالمية بين الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول الاتحاد الأوروبى. والذي يتبين منه أن الاتحاد الأوروبى استثمر ما قيمته ١٩٣,٩ بليون دولار داخل الولايات المتحدة عام ١٩٨٨ ، مقابل استثمارات أمريكية قدرها ١٣١,١ بليون دولار فى دول أوربا^(١).

شكل ١٠-٢: تدفق حركة الاستثمارات العالمية (بالبيون دولار)



المصدر: The Economist, Aug 24, 91.p.51

٥- تبنى البنوك للمعايير العالمية World Standards :

أصبحت البنوك مطالبة بتحقيق المعايير العالمية World Standards فى خدماتها المصرفية ، وفى نمط تعاملها مع موظفيها • فبيئة الأعمال العالمية تهتم بالجودة ، وهو ما يعنى ضرورة قيام البنوك المحلية بجهود متواصلة لتحسين منتجاتها .

ومن ناحية أخرى تميل البيئة العالمية لتخفيض ساعات العمل ، فمجتمعات الوفرة المتقدمة اقتصاديا تحاول الآن زيادة استمتاع أفراد المجتمع بحياتهم الاجتماعية ، وهو ما يمثل فى المقابل بالنسبة للبنوك المحلية والتي تعمل فى بيئة أقل تقدما زيادة فى تكلفة التشغيل المصرفى ، لأنها سوف تدفع نفس القدر من الأجور والمرتببات لكمية عمل أقل.

٦- الاتفاقيات العالمية المشتركة:

وظهرت أيضا كتوابع لظاهرة العولمة الاتفاقيات التجارية المشتركة بين دول العالم، مثل الاتفاقية العامة للتجارة والرسوم الجمركية GATT^{*} ، ويمقتضاها تقبل عدد من الدول الدخول في مفاوضات من أجل تخفيض الرسوم الجمركية على صادراتها و وارداتها من المنتجات المتبادلة بينهم ، والعمل على إزالة العوائق التجارية التي تحول انسياب هذه التبادلات على النحو المتفق عليه^(٤٢).

فمن المتوقع أن تضيف اتفاقية الـ GATT الى الاقتصاد العالمى ما يقرب من ٣٣٠ بليون دولار نتيجة السماح لبعض الشركات العالمية بيع منتجاتها واستثمار أموالها فى أسواق كانت مغلقة أمامها من قبل^(٤٣) . ويعني ذلك أن هناك فرص تسويقية جديدة أصبحت متاحة للبنوك.

لذا يرى بعض الباحثين من أنصار العولمة ، بأنها لا تقتضى فقط تغيير فى أساليب العمل والاهتمام بالجودة لكنها تحمل فى طياتها أيضا عدد من المنافع الاقتصادية للبيئة المصرفية يلخصها الجدول (٢-١٠)^(٤٤).

(*) General Agreement on Trade and Tariffs.

جدول ٢-١٠: فوائد العولمة بالنسبة للبنوك

م	الفائدة
١	تتيح أسواق جديدة للبنوك
٢	تتيح مصادر توريد جديدة
٣	تتيح مصادر تمويل جديدة
٤	تتيح الحصول على أيدي عاملة رخيصة

ويعنى ما تقدم ، أن الإدارة المصرفية يجب أن تعطي اهتمام أكبر بالأسواق العالمية ، سواء كانت تمثل لها تهديد أو فرص جديدة للربحية. وهو ما يطلق عليه التفكير العولمى Thinking Globally ، لذا أصبحت تعرف استراتيجيات العولمة Globalization Strategies بأنها تلك الاستراتيجيات التي تستهدف تحقيق الميزة التنافسية خارج الحدود الإقليمية للبنوك^(٤٥).

وتبنى معظم البنوك حالياً عدد من المداخل الإدارية في تعاملها مع ظاهرة العولمة، اصطلاح الفكر الحديث على تسميتها بمدخل العولمة Globalization Approaches ، وهى القائمة على افتراض أساس مفاده أن مجالات العمل والمنافسة لا حدود جغرافية لهما. وفيما يلى تناول موجز لأهم تلك المداخل^(٤٦).

١- إدارة الجودة الكلية Total Quality Management :

لم تعد الجودة كما كانت في الماضي تعنى درجة مطابقة المنتج للمواصفات المعيارية ، وهو ما يتم التأكد منه من خلال فحص المنتج بعد انتهاء تشغيله أو الخدمة بعد أدائها ، بل اتخذت أبعاد جديدة. فالجودة الآن تعرف وفقاً لما أشار إليه فيليب كوتلر Philip Kotler بأنها الملامح أو الخصائص الكلية للمنتج سواء سلعة أم خدمة التى تحمل قدرته على إشباع الحاجة^(٤٧).

بينما عرفها آخرون بأنها درجة تطابق المواصفات المتوافرة في المنتج مع توقعات العميل حولها^(٤٨). وأشار إليها فريق ثالث بأنها درجة الإجابة الهادفة لإشباع احتياجات العميل^(٤٩). في حين اعتبرها البعض بأنها القدرة على إشباع احتياجات العميل بنسبة ١٠٠%^(٥٠).

وفي ضوء ما تقدم يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي للجودة المصرفية :

تشير الجودة المصرفية Bank Quality إلى قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل.

أما إدارة الجودة الكلية Total Quality Management (واختصارها المتداول TQM) فيقصد بها وفقاً لما أشار به بعض روادها مثل إدوارد ديمينج Edward Deming وجوزيف جوران Joseph Juran فهي ذلك المدخل الإداري المتكامل الساعي للتحسين المستمر في جودة منتجات المنظمة (خدمات البنك) لتحقيق رضا العملاء^(٥١).

ويتم ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا للبنوك لأساليب وأدوات متقدمة ومتنوعة ، تتيح للبنك الوصول لمعدلات أداء مرتفعة في تحسين الجودة. باعتبار أن الجودة هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage ، والتي تمنح البنك وضع أفضل من منافسيه ، وبالتالي فرصة أكبر في البقاء في ظل العولمة.

ويعنى ما سبق ، أن إدارة الجودة الكلية تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ صفر Zero Defect ، بمعنى منع خطأ الأداء المصرفي قبل حدوثه^(٥٢). ويخلص الجدول (٢-١١) أهم المبادئ العامة التي يقدمها مدخل إدارة الجودة الكلية .

جدول ٢-١١: أهم المبادئ العامة لمدخل إدارة الجودة الكلية بالبنوك
General Principles of Total Quality Management

المبدأ	٢
١ التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية	
٢ تجنب ارتفاع التكلفة من خلال فعل الصواب من البداية	
٣ تنمية روح العمل الجماعي بالبنك	
٤ إقامة جسور الثقة والتعاون والإحترام بين العاملين	
٥ الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين	

٢- البنك التعليمي :

تتطلب بيئة الأعمال المصرفية عدم انعزال البنك على نفسه ، بل يجب أن يسمح نظامه بالمشاركة في التغيرات التي تحدث في تلك البيئة، واستيعاب التقنيات الحديثة ، وبمعنى آخر ينبغي أن يتصف النظام المصرفي بالمرونة الكافية للتعامل مع مستحدثات البيئة ، بدلا من الاكتفاء بدور المتلقى للمتغيرات.

ويعتد مدخل البنك التعليمي إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي يمكنها التعامل بصورة جيدة مع بيئة العولمة ، ويقصد بالبنك التعليمي Learning (وليس التعليمي Educational) ذلك البنك الذي يتيح نظامه للعاملين به الفرصة للإطلاع على كل ما يدور حولهم من متغيرات ، والتفكير البناء، وتعلم الجديد ، وحل المشاكل بأسلوب فعال، وتوليد الأفكار الجديدة والمبتكرة^(٥٣).

ويتضح مما تقدم ، أن مدخل البنك التعليمي يتطلب تضافر جهود جميع العاملين من مختلف المستويات التنظيمية لتحقيق ما سبق.

٣- إعادة الهندسة Reengineering :

تواجه أحيانا بعض البنوك ما يعرف بالانهيار أو التدهور التنظيمي .
Organizational Decline والسدى يمثل تراجع حاد في أوضاع البنك ناتج
عن انحسار التعاملات معه ، أو نضوب موارده (مالية ، بشرية) ، أو
سوء إدارته Mismanagement^(٥٤).

ومن الملاحظ أن المعالجات الإدارية التقليدية السابقة (جودة كلية ،
بنك تعلمي) لا تجدي في ظل تلك الأوضاع ، حيث يحتاج البنك لما هو
أبعد من مجرد رفع المعدلات الإنتاجية ، أو تكثيف الجهود الترويجية
بغرض زيادة حجم التعاملات المصرفية ، أو الاهتمام بالجودة. فهو
يحتاج إلى معالجات إدارية جذرية تحدث طفرات في الإنجاز الحالي ،
وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هندسة النشاط أو الأعمال.

وطبقا للتصور الذي قدمه أشهر رواد هذا المدخل من أمثال ميشيل
همر Michael Hammer وجيمس شامبي James Champy فإن إعادة
هندسة الأعمال تتضمن إعادة تصميم جميع أنشطة المنظمة (البنك في
حالتنا) من جديد بغرض إحداث تحسين غير عادي في الأداء والجودة
ونمط العمليات التشغيلية^(٥٥). ولعل الوصف الذي أطلقه عليها أحد
الباحثين على إعادة هندسة الأعمال هو أصدق تعبير عنها ، حيث أشار
إليها بأنها الدواء القوي لخلل إداري خطير^(٥٦).



ويذهب البعض لما هو أبعد مما
تقدم، حيث يشيرون إلى أن مدخل إعادة
هندسة الأعمال ، لا يجب أن يتضمن
فقط هدم الأوضاع القائمة ، وإعادة
تصميم الأنشطة من جديد. بل ينبغي أن
يصحبه تغيير جذري في المفاهيم والقيم

السائدة في المنظمة (البنك)، والتي أدى اعتناقها إلى تدهور أوضاع المنظمة (البنك).

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي لإعادة هندسة الأنشطة أو الأعمال المصرفية:

تشير إعادة هندسة الأعمال المصرفية Business Reengineering إلى ذلك المدخل الإداري الحديث الذي ينطوي على هدم الأوضاع القائمة بالبنك، وإعادة تصميم جميع أنشطة أعماله ، والقيام ببناء تنظيمي جديد، مصحوبا بتغيير جذري في المفاهيم والقيم السائدة في البنك، بهدف تحقيق طفرات أجازية كبيرة ، يعجز البنك عن الوصول إليه في ظل أوضاعه الحالية.

٢/٦/٢ الخصخصة Privatization:

ويقصد بها عمليات التحول Conversion المتصاعدة للبنوك المملوكة للدولة إلى الملكية الخاصة .
فالعديد من دول العالم — ومنها مصر — تشهد صور متدرجة من هذا التحول وخاصة عقب انهيار النظام الشيوعي وتفكك ما كان يعرف مسبقا بالاتحاد



السوفيتي ، بل إن الكثير من المؤسسات المالية المتعددة (ومن ضمنها البنوك) داخل الولايات المتحدة الأمريكية نفسها والتي آلت ملكيتها للحكومة الاتحادية أثناء فترة التوتر السياسي بين المعسكرين الشرقي والغربي في أوائل الثمانينات أعيدت مرة ثانية في التسعينات إلى القطاع

الخاص ، وهو ما كلف دافعي الضرائب الأمريكية ما يقرب من ١٦٠ بليون دولار مقابل تلك الخصخصة^(٥٧).

وقد شهدت فترة التسعينات أيضا في مصر الكثير من عمليات الخصخصة الناجحة ، وتكشف عن ذلك حركة التداول في سوق الأوراق المالية (البورصة) بالقاهرة والإسكندرية خلال الفترة من عام ١٩٩٠ وحتى ١٩٩٦/٦/٣٠ ، التي يوضحها الجدول (٢-١٢) ، فعلى سبيل المثال ارتفعت قيمة الأوراق المالية المتداولة (أسهم وسندات) من ٣٤١,٥ مليون جنيه في عام ١٩٩٠ إلى ٣٨٤٩,٤ مليون جنيه عام ١٩٩٥ ، بينما بلغت ٣٢٣٦,١٠ مليون جنيه عن الستة شهور الأولى في عام ١٩٩٦^(٥٨).

جدول ٢-١٢: حركة التداول في سوق الأوراق المالية
بالإسكندرية والقاهرة خلال الفترة من ١٩٩١ - ١٩٩١/٦/٣٠

البيان	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤	١٩٩٥	١٩٩٦/٦/٣٠
قيمة التداول السنوى	٤٢٧,٨	٥٩٦,٦	٥٦٨,٦	٢٥٥٧,٢	٣٨٤٩,٤	٣٢٣٦,١
(بالمليون)						
معدل النمو السنوى %	٢٥,٣%	٣٩,٥%	٤,٧%	٣٤٩,٧%	٥٠,٥%	
عدد الأوراق المالية المتداولة	٢٢,٧	٢٩,٦	١٧,٧	٥٩,٨	٧٢,٢	٧٧,٥
(بالمليون)						
معدل النمو السنوى %	٣٣,٥%	٣٠,٤%	٤٠,٢%	٢٣٧,٩%	٢٠,٧%	
عدد الشركات المقيدة	٢١٨	٢٣٩	٢٦٤	٣٠٠	٣٥٢	٢٦٨
لتداول أوراقها خلال العام						

ويشير الواقع إلى البنوك العاملة فى مصر ، تحملت كبير من دعم برنامج الخصخصة التى تبنته الحكومة المصرية ، ويمكن إيجاز إسهاماتها فى هذا الصدد كما يلى :

- ١- إعادة تقييم أصول شركات قطاع الأعمال العام المطروحة للبيع.
- ٢- الترويج وتغطية الاكتتاب للشركات المطروحة للبيع .
- ٣- أنشأت صناديق الاستثمار المتنوعة الأهداف والآجال والمزايا على النحو المبين بالجدول (٢-١٣) وتم طرحها للاكتتاب مما أسهم فى استيعاب برنامج الخصخصة .
- ٤- طرح حصص من مساهماتها فى البنوك التابعة لها مما أدى إلى توسيع قاعدة الملكية.
- ٥- علاج بعض المشروعات الاقتصادية المتعثرة بالدخول بحصة من المديونية فى رأس مال تلك الشركات ومدها بالخبرات التى تساعدها على تجاوز عثرتها لبيعها بعد تعديل مسارها .

٣/٦/٢ التحور Institutionalization :

ويقصد به ظاهرة تحور بعض المؤسسات التى من المفترض أنها لا تعمل فى مجال قبول الودائع إلى نمط يشبه البنوك نتيجة تزايد الأموال المودعة لديها بسبب الاستقطاعات أو الإذخار ، ومن أمثلة تلك المؤسسات المتحورة هيئات التأمينات الاجتماعية ، المعاشات ، صناديق التوفير ، وغيرها . فالأصل أن هذه المؤسسات غير وداعية Nondepository Institutions ، لكن تراكم الأموال المودعة لديها لصالح المستفيدين من أنظمة المعاشات والتأمينات جعل من تلك الأموال أشباه للودائع المصرفية.

جدول ٢-١٣: صناديق استثمار البنوك العاملة في مصر

حجم الوثائق (بالمليون جنيه)	تاريخ طرح للإكتتاب العام	نوعه	الصندوق
١٠٠	٩٤/٨/١٤	عائد تراكمي	صندوق استثمار البنك الأهلي المصري (الأول)
٢٠٠	٩٤/٩/١٨	النمو والدخل دوري	صندوق استثمار البنك المصري الأمريكي
٢٠٠	٩٤/١٠/٢٣	عائد دوري ونمو رأسمالي	صندوق استثمار بنك الاسكندرية
٣٠٠	٩٥/١/١	دخل دوري	صندوق استثمار بنك مصر (الأول)
١٠٠	٩٥/٦/١٩	عائد دوري وتراكمي	صندوق استثمار المستثمرون المتحدون
٢٠٠	٩٥/٧/١٦	نمو رأسمالي	صندوق استثمار بنك مصر (الثاني)
٢٠٠	٩٥/٨/٦	عائد دوري	صندوق استثمار البنك الأهلي المصري (الثاني)
١٠٠	٩٥/١١/١	نمو رأسمالي	صندوق استثمار بنك القاهرة
٥٠	٩٦/٤/٣	تراكمي	صندوق استثمار الشركة المصرفية العربية الدولية

المصدر : بنك مصر ، النشرة الاقتصادية ، ١٩٩٦ ، ص: ٥٠

٤/٦/٢ التوريق Securitization :

يشير التوريق إلى عملية تحويل القروض المصرفية إلى أوراق مالية تطرح للتداول ، ويعنى ذلك أنه يتم تحويل ديون الشركات أو الهيئات المقترضة من المقرض الأساسى (وهو البنك) إلى مقرضين آخرين (مشتروا الأوراق المالية) وهو ما يطلق عليه التميرير المالى Pass-Through Finance .

ومن الملاحظ أن التوريق يحمل في طياته عددا من المميزات سواء للبنوك أم الشركات التي تم إصدار سندات بقيمة ديونها وطرحها في سوق المال ، مثل :

(أ) تقليل عبء الاقتراض على الهياكل المالية لتلك الشركات من خلال تحويل قروضها المصرفية قصيرة الأجل إلى ديون متوسطة وطويلة الأجل بواسطة السندات ، والتي تطرح عادة بأسعار فائدة تقل عن فائدة الإقراض المصرفي .

(ب) المساعدة في عملية تخصيص هذه الشركات .

(ج) المحافظة على حقوق البنوك المالية .

وقد نجحت هذه التجربة في اليابان في بداية الثمانينات وأسهمت في علاج عدد من المشكلات التمويلية للكثير من الشركات ، حيث فضلت نسبة كبيرة من المكتتبين تحويل السندات إلى أسهم ضمن رأس مال الشركة^(٥٩) .

ورغم تلك المميزات السالفة لعملية التوريق ، إلا أن هناك تساؤلات تثار فيما يتعلق بضمانات وحقوق المكتتبين وأسعار الفائدة ؟ فإذا كان السند يعطى حقوق أفضل لصاحبه باعتباره دين واجب السداد قبل توزيع الأرباح أو حقوق المساهمين الآخرين في حالة إفلاس الشركة ، فلا يجب أن نخفل أهمية تقييم الشركات قبل طرح سنداتهما للتداول حتى يمكن للمشتريين التعرف على احتمالات سداد السندات .

وعادة ما يتم وضع جدول تدرج فيه درجة المخاطرة (سواء للأسهم أم السندات) ويزداد تباعا سنويا العائد المطلوب بارتفاع درجة المخاطرة . أما مشكلة نقص المعلومات أو عدم الدراية الكافية التي تواجه المشتريين فإن عملية تقييم الشركات تقوم بها في الغالب منظمات أو بيوت خبرة في هذا المجال^(٦٠) .

٥/٦/٢ الحوسبة Computerization والإنترنت :

يخلط البعض بين مفهوم الحوسبة وبين الآلية، فالمفهوم الأخير ونعني به .
الآلية Automation يشير بصفة عامة إلى الاستخدام الكامل للآلات في
العمل Total Mechanization of a Job ^(٦١).

أما الحوسبة فيقصد بها هنا الاتجاه المتنامي من البنوك نحو
الاستعانة بالحاسبات الآلية ونظم المعلومات القائمة على تلك الحاسبات
 (كنظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار DSS، النظم الخبيرة ES،
 نظم دعم المديرين ESS) في مختلف أوجه أنشطة المنظمات (البنوك في
 حالتنا)، خاصة في ظل تنوع وتعقد تلك الأنشطة، وظروف عدم التأكد
 التي تعمل في ظلها المنظمات.

فبيئة الأعمال المعاصرة توصف بأنها بيئة عصر الحاسبات
 والمعلومات ، فإذا كان الفكر التقليدي قد تحدث سلفا عن ثلاثة عناصر
 أساسية في الاقتصاد ، هي: الأرض ، ورأس المال ، والعمل ، فالفكر
 المعاصر يقدم عنصر رابع هو الحاسبات المعلومات ^(٦٢).

وقد عرف البعض الحاسبات الآلية بأنها مشغلات إلكترونية



Processors قادرة على
 أداء معالجات متتابعة
 تتضمن العديد من
 العمليات الحسابية
 والمنطقية بإتباع مجموعة
 من التعليمات
 Instructions يطلق عليها
 البرامج Program ^(٦٣).

بينما عرفها آخرون بأنها أداة Tool لحل مشاكل الأفراد ، تستخدم فى استقبال وتخزين وإجراء العمليات التشغيلية وتقديم نتائج تلك العمليات^(٦٤) وعرفها فريق ثالث بأنها مجموعة من المكونات المادية Hardware (الأجهزة) والغير مادية Software (البرامج) تتيح قدرات تشغيلية لإدخال ومعالجة وتخزين البيانات^(٦٥).

وفى ضوء ما تقدم يعرف المؤلف الحاسبات الآلية بأنها مجموعة من المكونات الإلكترونية المترابطة تستقبل وتخزن حقائق خام هى البيانات وفقا لتعليمات تشغيلية معينة مخزنة مسبقا تسمى البرامج ، وتقوم بالعديد من المعالجات الحسابية والمنطقية ، وتقديم نتائج تلك المعالجات فى صورة قابلة للاستخدام ، بغرض إيجاد حلول لمشاكل الأعمال المختلفة.

أما الإنترنت Internet والتي تعد بمثابة شبكة عالمية كبرى تربط مجموعة من شبكات الحاسبات الآلية Computer Networks دون وجود وحدة مركزية لها ويتم الدخول عليها والتعامل معها من خلال برامج إجرائية معينة Protocols ، وقد قدرت عام ١٩٩٦ بنحو ٤٥ ألف شبكة أدت إلى ربط المنظمات والأفراد فى الدول المختلفة ببعضهم من ١٦٠ دولة من دول العالم ، وباستخدام أكثر من ٥٠ مليون حاسب آلى^(٦٦).

ومن الملاحظ فى هذا الصدد ، أن العديد من البنوك قد قامت بالإعلان عن مواقع لها على شبكة Internet حتى يستطيع العملاء الدخول عليها والإطلاع على ما يتعلق بالبنك وأنشطتها المختلفة وأنواع الخدمات المصرفية التى يقدمها ، وكذا الخدمات الجديدة أو المبتكرة المقترحة إضافتها إلى مزيجها المصرفى ، وطلب كشوف الحسابات، وطلب إجراءات تحويلات من الحساب وغيره ويطلق على تلك المواقع بمواقع خدمات الإنترنت Internet Services^(٦٧).

٦/٦/٢ الابتكارية Innovation :

يرصد المحللين لبيئة الأعمال ، سعى البنوك المختلفة لابتكار خدمات مصرفية جديدة تسهم فى تحقيق ميزة تنافسية لها. ويختلف مفهوم الابتكار عن التقنية برغم الارتباط الشديد بينهما.

فالبعض يعرف الابتكار بأنه التغير فى التقنية المستخدمة ، بمعنى الانتقال من وسائل حالية إلى وسائل جديدة أكثر تطور تقني^(٦٨). بينما يعرفها آخرون بأنها عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى ممارسة عملية^(٦٩). ويفظر إليها فريق ثالث على أنها التطوير المنتظم والتطبيق العملي للأفكار الجديدة Practical Application^(٧٠).

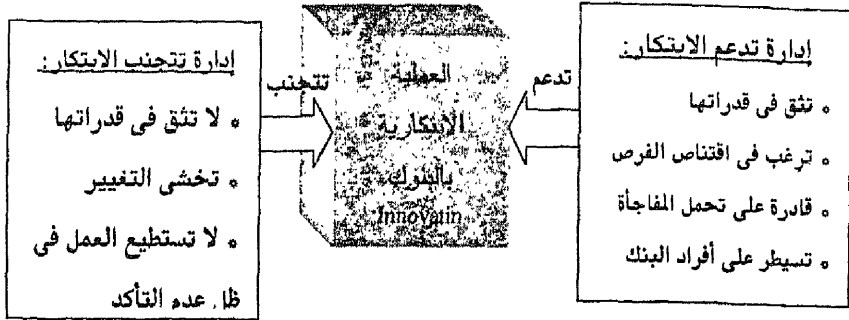
وفى ضوء ما تقدم يمكننا تعريف الابتكار المصرفى بأنه عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية فى البنوك.

ويرجع البعض سبب التفوق الابتكارى لبعض البنوك ، وتختلف البعض الآخر ، إلى نمط الإدارة العليا ، فالإدارة المصرفية التى تعضد وتدعم العملية الابتكارية هى التى تتصف بما يلى:

- ١- لديها ثقة فى قدراتها.
- ٢- تستطيع تحمل المخاطرة Risk .
- ٣- ترغب فى اقتناص الفرصة السوقية المتاحة للبنك.
- ٤- قادرة على تحمل النتائج الغير متوقعة.
- ٥- يمكنها السيطرة بقوة على الأفراد العاملين بالبنك.

وفى المقابل ، فإن نمط الإدارة المصرفية الذى يتجنب العملية الابتكارية أو لا يشجع عليها ، هو الذى يتصف بما يلى ، وذلك كما هو موضح بالشكل (٢-١٢)^(٧١).

شكل ٢-١١: تأثير نمط الإدارة على العملية الابتكارية في البنوك



- ١- تخشى التغيير.
- ٢- لا تستطيع العمل في ظل ظروف عدم التأكد.
- ٣- تفضل انتظار الآخرين للقيام بالابتكارات.
- ٤- لا يثق تماماً في قدراته أو قدرات مرعوسيه.

٧/٦/٢ التسييس Politicization :

يشير الآن بعض كتاب الفكر المعاصر إلى ظاهرة تسييس الإدارة Politicization of Management ، بمعنى أن إدارة البنوك في البيئة المعاصرة تجد نفسها مضطرة للتفاعل مع الأحداث والأوضاع السياسية ، سواء مشاركة فيها ، أو متخذة لقرارات ذات أبعاد سياسية ، أو مترقية لما تتميز عنه المتغيرات السياسية من تأثيرات موجبة أو سلبية على أنشطتها^(٧٢).

ويعبر عن تلك الاستجابات السابقة النموذج الموضح بالشكل (٢-١٢) ، والذي يعرف بنموذج الاستجابات السياسية للإدارة MPRM* .

(*) MPRM : Management's Political Response Model.

شكل ٢-١٣: نموذج الاستجابات السياسية للإدارات المصرفية
Bank Management's Political Response Model



ويتبين لنا من النموذج السابق ، أن هناك ثلاثة استجابات متاحة لإدارة البنوك حيال المؤثر السياسي ، هي:

(أ) إدارة البنك المتفاعلة Reactive : بمعنى أن تقوم الإدارة المصرفية بالتفاعل مع الأوضاع السياسية كمحاولة التقرب من السلطة السياسية ، أو الاشتراك في التنظيمات السياسية الرسمية ، كالأحزاب السياسية وغيره بغرض الدفاع عن مصالح البنك من أي ضغط أو تأثير حكومي سلبي عليها.

(ب) إدارة البنك المحايدة Neutral : وفيه يلتزم البنك بالحياد تجاه الأوضاع السياسية ، بمعنى ألا يحاول أن يتفاعل مع النظام السياسي ، ويكتفى بدور المراقب والمنتظر لما تسفر عنه التغييرات الحكومية.

(ج) إدارة البنك المبادرة Proactive : ويعنى قيام الإدارة بالتحرك المسبق للحيلولة دون تدخل الحكومة في شئون البنك ، وتجنب أي تهديدات سياسية. ومثال ذلك القيام بتحسين الأداء المصرفي ، وتشغيل

نسبة الأفراد المعاقين التى تنص عليها قوانين العمل. والحرص على عدم تلوث البيئة التى يعمل بها، وغيرها من الأمور التى تكفل لها عدم خضوعها تحت العقوبات الحكومية.

٢-٧ مصطلحات مستخدمة

Bank Environment	البيئة المصرفية
Environmental Entities	الكيانات البيئية
Competitive Environment	البيئة التنافسية
Market segmentation	التقسيم القطاعى للسوق المصرفى
Banking Competition	المنافسة المصرفية
Non- bank Competition	المنافسة الغير مصرفية
Environmental Uncertainty	عدم التأكد البيئى
Globalization	العولمة
Privatization	الخصخصة
Securitization	التوريق
Institutionalization	التحور
Computerization	الحوسبة
Innovation	الابتكارية
Politicalization	التسييس
ATM Globalization	عولمة آلات الصرف الذاتى
Multinational Banks	البنوك متعددة الجنسيات
Bank Business Reengineering	إعادة هندسة الأعمال المصرفية

٢-٨ مراجع الفصل الثاني

- 1- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- 2- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
- 3- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996

٤- مرجع رقم ٣.

- 5- Kroeber, D. and Watson, H., Computer-based Information Systems : A Management Approach, Radford University, (Macmillan Publishing Company), 1990
- Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.), 1989 .
- Laudon, K. and Laudon, J., Management Information Systems: Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- Mountinho, L., Curry, B., Davies, F. and Rita, P., Computer Modeling and Expert Systems in Marketing, (T.J. Press Padstow Ltd), 1994.
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997 .
- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
- Stern, N. and Stern, R., Computing In The Information Age, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996 .
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994 .

٦- مرجع رقم ٣.

- 7- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
 - Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
 - Mescon, M., Bovee, C. and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
 - Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
 - Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

- 8- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٩- مرجع رقم ٨.

- 10- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.), 1992.
- 11- Laroche, M., Rosenblatt, J. and Manning, T., "Services used and Factors Considered Important in Selecting a Bank", International of Bank Marketing, Vol. 4, No. 1, 1986, PP: 35-55 .
- 12- Turnbull, P. and Gibbs, M., "Marketing Bank Services to Corporate Customers : The Important Relationships", International Journal of Bank Marketing, Vol.5, No.1, 1987, PP:19-26.

_____, "The Role of The Branch Bank Manager in The Marketing of Bank Services", Insights in Bank Marketing , 1984, PP:32-37 .

- _____, "Corporate Attitudes Towards Bank Services",
Insights Bank Marketing , 1984, PP:94-104 .
- 13- McCullough, J., Heng, L. and Khem, G., "Measuring the
Marketing Orientation of Retail International Banks",
International Journal of Bank Marketing, Vol.4, No.3,
1986, PP:9-18 .
- 14- Kaynak, E., "How to Measure your Bank's Personality:
Some Insights from Canada", International Journal of
Bank Marketing, Vol.4, No.3, 1986, PP:54-68 .
- 15- Mescon, M., Bovee, C. and Thill, J., Business Today,
Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle
River, New Jersey), 1999.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.),
1996.
- 16- Nelson, M., "Bank Marketing and Information Technology:
a historical analysis of the post-1970 period",
International Journal of Bank Marketing, Vol.17, No.6,
1999, PP:265-273 .
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the
Financial Services Industry, The University of Georgia,
(Macmillan Publishing Company), 1992 .
- 17- Bovee, C. and Thill, J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.),
1992 .
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning,
Implementation, and Control, Northwestern University,
8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
- 18- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice
Hall, Int.), 1991.
- 19- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M
University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

٢١- مرجع رقم ١٨.

٢٢- مرجع رقم ١٨.

23- Holden, T., "Revenge of the office ladies - Japan", Business Weeks, July 13, 1992, PP.42-43.

٢٤- مرجع رقم ١.

٢٥- مرجع رقم ٨.

٢٦- مرجع رقم ٣.

٢٧- مرجع رقم ٣.

٢٨- مرجع رقم ٣.

٢٩- مرجع رقم ١٨.

٣٠- مرجع رقم ١٨.

٣١- مرجع رقم ٨.

٣٢- مرجع رقم ٢.

33- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

٣٤- مرجع رقم ٨.

35- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

36- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

37- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

٣٨- مرجع رقم ٣٦.

٣٩- مرجع رقم ١٨.

٤٠- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد ١، المجلد

٤٨، ١٩٩٥.

٤١- مرجع رقم ٨.

٤٢- مرجع رقم ٨.

٤٣- مرجع رقم ٣.

٤٤- مرجع رقم ٨.

٤٥- مرجع رقم ٢.

46- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٤٧- مرجع رقم ٢.

48- Bolton, R. and Drew, J., "A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value", Journal of Consumer Research, Vol.17, March 1991, PP: 375-384.

- Skinner, S., Marketing, University of Kentucky, (Houghton Mifflin Co.), 1990 .

49- Bitner, M., "Evaluating Services Encounters : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", Journal of Marketing, April 1990, PP:69 - 82 .

- Wyckoff, D., "New Tools for Achieving Service Quality", Managing Service :Marketing, Operations and Human Resources, (Prentice - Hall Int. Inc.), 1992, PP: 236-249 .

- ٥٠- مرجع رقم ٨.
- ٥١- مرجع رقم ٤٦.
- ٥٢- مرجع رقم ٣.
- ٥٣- مرجع رقم ٣.
- ٥٤- مرجع رقم ١.
- ٥٥- مرجع رقم ٣.
- ٥٦- مرجع رقم ١.
- ٥٧- مرجع رقم ٣٦.
- ٥٨- بنك مصر، النشرة الاقتصادية، العدد ١، السنة ٣٩، ١٩٩٦.
- ٥٩- مرجع رقم ٤٠.
- ٦٠- مرجع رقم ٤٠.
- ٦١- مرجع رقم ٨.
- 62- Laudon, K. and Laudon, J., Management Information Systems: Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- 63- Hicks, J., Information Systems In Business : An Introduction, Virginia Polytechnic Institute and State University, (West Publishing Company), 1997 .
- 64- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- ٦٥- مرجع رقم ١.
- 66- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997 .
- Schultheis, R., Sumner, M. and Bock, D., Management Information Systems: The Manager's View, Southern Illinois University, (Richard D. Irwin, Inc.), 1995 .

- Zwas, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin McGraw - Hill.), 1998 .

٦٧- مرجع رقم ١٩.

٦٨- مرجع رقم ٣.

٦٩- مرجع رقم ٨.

٧٠- مرجع رقم ١.

٧١- مرجع رقم ٨.

٧٢- مرجع رقم ١.

الفصل الثالث:

أنواع البنوك ووظائفها

Types of Banks and it's Functions

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ تحليل هيكل النظام المصرفي.
- ✓ تعريف البنك المركزي وشرح وظائفه وأنشطته وآليات عمله.
- ✓ شرح الأنواع المختلفة من البنوك التجارية ، كالبנק ذات الفروع . البنوك المفردة ، البنوك الإلكترونية ، البنوك التابعة لشركات قابضة وتفسير أشكالها التنظيمية .
- ✓ تفسير المقصود بالبنوك الغير تجارية ، وشرح أنواع ووظائف بنوك الاستثمار بدول العالم ومنها مصر، وتحليل أوجه الاختلاف وآليات العمل بين البنوك الإسلامية التجارية، التعرف على الأنواع المختلفة من البنوك المتخصصة كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية ، والفلسفات المتبناة، ومدى انعكاس ذلك على أنشطة كل منها.

٣-١ هيكل النظام المصرفي

يشير النظام — بصفة عامة — إلى أي مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل داخل حدود معينة لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما ، وفي سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات ، وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية مرتدة)^(١).

وبالتالي فإن هيكل النظام المصرفي نعنى به ذلك الإطار Framework الذي يضم داخله مكونات هذا النظام وهى البنوك بمختلف أنشطتها التي تؤديها في البيئة التي تعمل بها.

ويكشف لنا الفحص المتعمق للنظم المصرفية اختلاف هياكلها وفقا للنظام الاقتصادي لكل دولة ، ودرجة التحرر من القواعد Deregulation التي تلتزم بها بيئة النظام ، ومدى التدخل الحكومي في البيئة المصرفية ، وكذا مدى حاجة الاقتصاد القومي لنوع معين من البنوك.

ولكن في المقابل نتشابه معظم دول العالم في وجود البنوك المركزية على قمة هياكل نظمها المصرفية ، فمثلا إذا نظرنا إلى هيكل النظام المصرفي المصري الموضح بالشكل (٣-١) سنلاحظ أنه يضم عدد من الوحدات المصرفية المختلفة (البنوك) ، يأتي على رأسها البنك المركزي المصري. كما يتبين لنا أيضا أن هناك معيارين أساسيين استخدمنا في تصنيف وحدات هذا الهيكل ، هما:

- (أ) نوعية الملكية : فهناك بنوك ذات ملكية عامة (بنوك القطاع العام) ، وبنوك ذات ملكية خاصة (بنوك القطاع الخاص).
- (ب) نوعية النشاط المصرفي: حيث يوجد بنوك تجارية ، وبنوك غير تجارية أو متخصصة^(٢).

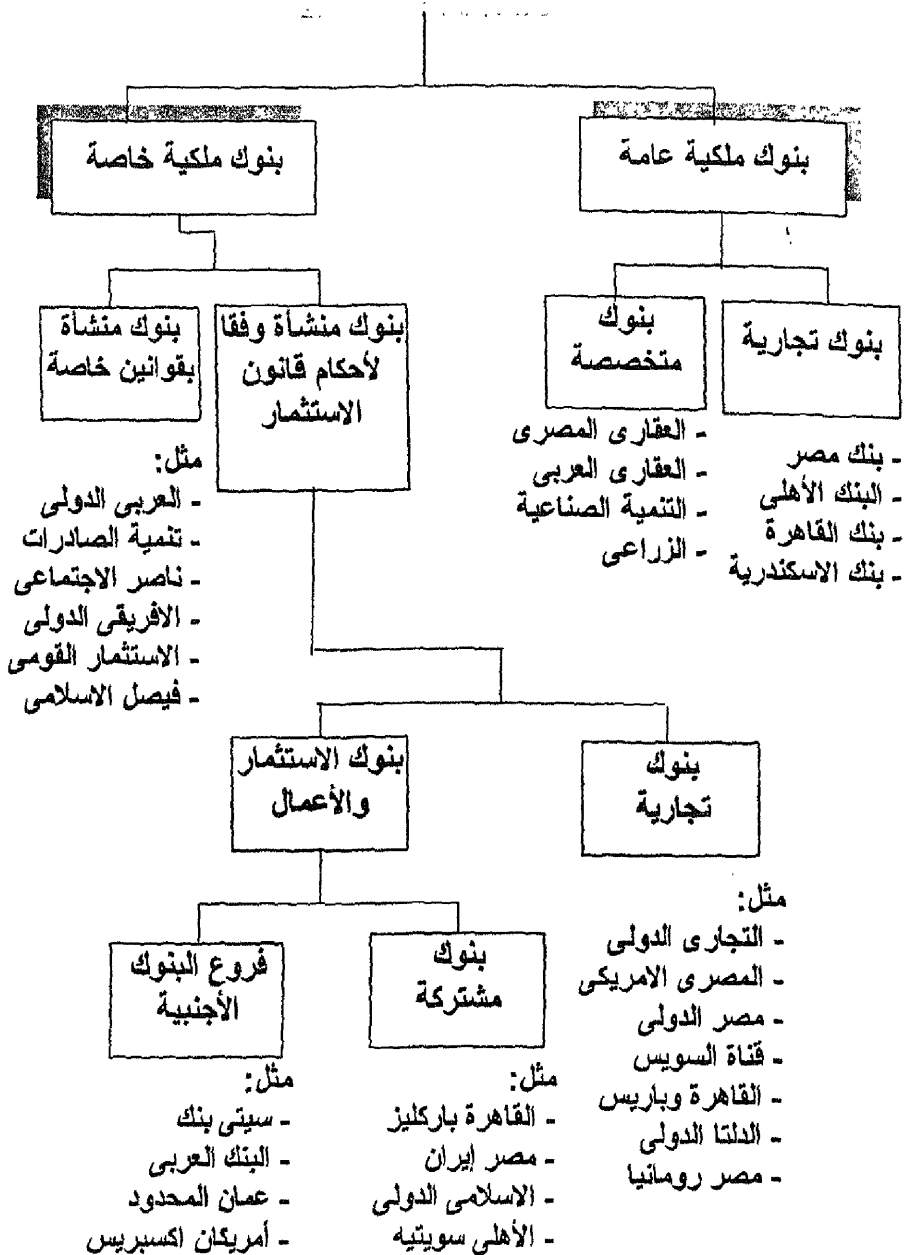
فالبنوك ذات الملكية العامة تم تصنيفها إلى : ١- بنوك تجارية وتضم بنك مصر ، البنك الأهلي ، بنك القاهرة ، بنك الإسكندرية. ٢- بنوك متخصصة وتشمل البنك العقاري المصري ، البنك العقاري العربي، بنك التنمية الصناعية المصري ، البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (وفروعه بالمحافظات).

أما البنوك ذات الملكية الخاصة فتم تصنيفها إلى : (أ) بنوك منشأة وفقا لأحكام قانون الاستثمار وتنقسم إلى: ١- بنوك تجارية (ومن أمثلتها البنك التجاري الدولي ، البنك المصري الأمريكي ، بنك المهندس ، بنك القاهرة وباريس ، بنك مصر أمريكا الدولي ، بنك النيل ، بنك قناة السويس) ، ٢- بنوك استثمار وأعمال (ومن أمثلتها بنك القاهرة باركليز الدولي ، المصرف الإسلامي الدولي للاستثمار والتنمية ، بنك مصر العربي الأفريقي) . (ب) بنوك منشأة بقوانين خاصة (ومن أمثلتها المصرف العربي الدولي ، البنك العربي الأفريقي الدولي ، بنك فيصل الإسلامي المصري).

بينما نجد في المقابل معايير أخرى مستخدمة في النظام المصرفي الأمريكي ، فمن ناحية التنظيم الإداري للدولة فهناك بنوك اتحادية Federal Banks ، وبنوك ولايات State Banks (تمثل الخمسين ولاية بالإضافة إلى العاصمة واشنطن) . ومن حيث النطاق السوق الجغرافي توجد البنوك المحلية ، والبنوك الإقليمية ، وبنوك متعددة الأسواق Multinational Banks (والتي يطلق عليها المراكز المالية).

شكل ٣-١: هيكل النظام المصرفي بمصر

البنك المركزي المصري



ومن حيث العملاء المستهدفين هناك بنوك لخدمة العملاء الأفراد
Retail Banks ، وبنوك لخدمة العملاء الشركات أو الهيئات Wholesale
Banks ، وبنوك لخدمة كبار العملاء ورجال الأعمال.
وبالنسبة للشكل التنظيمي توجد البنوك ذات الفروع ، والبنوك
المفردة Unit Banks ، والبنوك التابعة لشركة قابضة Bank holding
Company (اختصارها المتداول BHC) . كما نتحدث الآن الكتابات
الحديثة عما يعرف حاليا بالبنوك الإلكترونية Electronic Banks
(واختصارها المتداول E-Bank)^(٣).

أما بالنسبة لهيكل النظام البريطاني ، فتم تصنيف وحداته وعلى
رأسها أيضا البنك المركزي إلى بنوك مقاصة Clearing Banks ، وبنوك
أجنبية عاملة في بريطانيا ، وبنوك بريطانية عاملة في الخارج ، بنوك
التجار Merchant Banks ، بيوت الخصم Discount Houses ، بنوك
الفوائد الإضافية ، بنك الادخار الوطني^(٤).

وسوف نتناول — بإذن الله — تلك الأنواع المختلفة من البنوك ،
حيث سيتم أولا التعرض للبنك المركزي أما بقية البنوك الأخرى فسيتم
تناولها تباعا^(٥).

٣-٢ البنك المركزي ووظائفه

يعد البنك المركزي Central Bank في الكثير من الدول بمثابة
المنظم لنشاط الوحدات المصرفية العاملة بها بهدف تحقيق الاستقرار
والتنمية الاقتصادية . لذا يطلق عليه بنك البنوك أو بنك الدولة باعتباره
أنه مملوك للحكومة في معظم بلاد العالم ، أما تلك البلاد التي لا تمتلك
حكوماتها بنوكها المركزية فتخضعها لرقابة صارمة.

وتمارس البنوك المركزية عددا من الوظائف المختلفة لتحقيق الأهداف المشار إليها سلفا ، يمكن تصنيفها إلى وظائف عامة ، ووظائف مباشرة ، وذلك على الآتي :

أولا وظائف عامة :

وتتمثل في الوظائف المالية ذات الصلة العامة أي التي تشمل الاقتصاد القومي للدولة ككل ، ومن أهمها ما يلي :

- ١- إصدار أوراق النقد بغرض تحقيق التوازن بين الطلب والعرض على العملة المحلية ، ومن ثم توفير الاستقرار في سوق المال .
- ٢- القيام بعمليات السوق المفتوحة Open Market Operations



والتي تتمثل في بيع وشراء الأوراق المالية الحكومية ودفع الفوائد التي تستحق لحملة تلك الأوراق بغرض التحكم في كمية النقود المتداولة ، ففي حالات الرغبة في زيادة عرض

النقود يقوم البنك المركزي بشراء الأوراق المالية، وفي المقابل يقوم بالبيع عند الرغبة في تخفيض المعروض من النقود.

- ٣- الرقابة على الشروط الائتمانية في مجالات متعددة من الأنشطة الاقتصادية ، مثل الائتمان العقاري ، والائتمان الاستهلاكي الذي يحصل عليه أفراد المجتمع لشراء السلع المعمرة كأجهزة التكييف ، السيارات .

- ٤- مشاركة الحكومة في نقل الأموال داخل أنحاء البلاد.

٥- إمساك الحسابات الجارية الحكومية.

٦- موازنة سعر الصرف للعملة الوطنية.

ثانيا : وظائف مباشرة:

وهي تلك الوظائف التي تتعلق بصورة مباشرة بالبنوك الخاضعة لرقابة البنك المركزي ، ومن أهمها ما يلي:

١- منح الائتمان :

قد تلجأ بعض البنوك إلى الاقتراض من البنك المركزي ، إما في صورة قرض مباشر يحصل عليه البنك المقترض في مقابل رهونات تتمثل في سندات حكومية أو عقارية. أو في صورة غير مباشرة من خلال خصم أوراق تجارية (كالكمبيالات) تكون في حوزة البنك ويتقدم بها للبنك المركزي لتحصيل قيمتها قبل ميعاد الاستحقاق مقابل خصم نسبة من قيمة الورقة تتمثل في معدل الخصم Discount Rate .

كما يقوم أيضا البنك المركزي بشراء أوراق مالية حكومية من البنوك التجارية ، مما ييسر لها تحويل تلك الأوراق إلى نقدية في أقصر وقت ممكن دون الحاجة لتعرضها لخسائر رأسمالية كبيرة تحت ضغط الحاجة لبيع هذه الأوراق.

ويؤوقف سعر الفائدة على القرض الذي يمنحه البنك المركزي للبنوك على المركز المالي للبنك المقترض ، وعلى الشيء محل الرهن ، فضلا عن السياسة النقدية Monetary Policy التي يشرف البنك المركزي على تنفيذها ، فإذا كانت السياسة تقضي بالحد من عرض النقود فسوف يقوم البنك المركزي بالتالي برفع سعر الفائدة.

ولا تميل البنوك المركزية في الكثير من الدول إلى تشجيع الاقتراض في ظل الظروف العادية ، باعتبار أن البنوك التي تلجأ للاقتراض من المحتمل أن تعاني خلا في الأداء المالي.

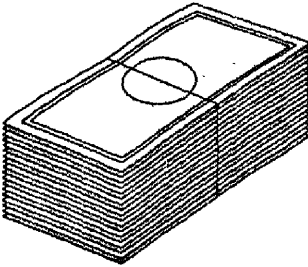
٢ - المقاصة Clearing :

يقوم البنك المركزي بتيسير إجراءات تحصيل الشيكات بين البنوك وبعضها من خلال عمليات المقاصة ، حين تقوم البنوك بإرسال الشيكات المسحوبة لصالح عملاءها إلى البنك المركزي ، والذي يتولى بدوره إضافتها إلى رصيد حسابها خصما من رصيد حساب البنك المسحوب عليه لديها ، وبمجرد إتمام عملية المقاصة يقوم البنك المركزي بإخطار البنوك المعنية (أطراف التعامل) بما طرأ على أرصدهم حساباتهم لديه.

وتكمن مزايا المقاصة في أن مستحقات البنوك تتم تسويتها دفتريا (على الورق) دون الحاجة للنقل المادي للنقود وما يصاحبه من مخاطر (كالمسطو مثلا). فضلا عما يحققه ذلك من سرعة تحويل مستحقات كل بنك إلى نقدية يمكن استثمارها ، وهو ما يعنى سرعة دوران الأموال.

٣ - إدارة الاحتياطي القانوني:

تلزم أغلب التشريعات المالية البنوك بوضع نسبة من الودائع لدى البنك المركزي يطلق عليه الاحتياطي القانوني كشرط لاستمرارها في العمل . ولا يدفع البنك المركزي أي فوائد على الاحتياطي المحتفظ لديه ، وعادة ما يضع بعض القواعد لإدارة هذا الاحتياطي ، حيث يعد بمثابة حماية لأموال المودعين ، وبالتالي فالالتزام بقواعده يزيد من ثقة المودعين بالبنوك.



أما بالنسبة للبنك المركزي فإن وجود الاحتياطي القانوني يوفر له ضمان بعدم حدوث زيادة غير مرغوبة في عرض النقود من الممكن أن تسبب اختلال في السياسة النقدية للدولة .

٤- التوازن المالي بين البنوك:

تتباين في الواقع العملي أرصدة البنوك لدى البنك المركزي ، فبعض البنوك تتجاوز أرصدها الاحتياطي القانوني المطلوب منها ، والبعض الآخر يعاني عجز فيه ، وكلا الأمرين غير مرغوب فيه.

فالحالة الأولى تعكس فرصا استثمارية ضائعة والحالة الثانية تشير لاحتمال التعرض لغرامات مالية. لذا عادة ما يتدخل البنك المركزي لتوجيه البنوك التي تعاني عجزا للاقتراض من تلك التي لديها فائض ، وعند إتمام الصفقة يقوم البنك بإضافة مبلغ القرض إلى حساب البنك المانح خصما من رصيد حساب البنك المقرض.

٥- الرقابة الميدانية على البنوك:

يقوم البنك المركزي بإيفاد مندوبيه للتفتيش على البنوك الخاضعة لإشرافه بغرض التأكد من سلامة اتباعها للسياسات النقدية ، ومدى سلامة القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة وذلك من وجهة النظر المصرفية الفنية.

٦- التوجيه والإشراف:

يمارس البنك المركزي دورا توجيهيا وإشرافيا على البنوك ينصرف بصورة أساسية على معدلات الفوائد على الودائع ، وحجم رأس المال ، وسياسات الاستثمار المتبعة ويستهدف البنك المركزي من وراء ذلك حماية أموال المودعين المودعة في البنوك التابعة له ، ومن جانب آخر الحد من تجاوز المنافسة بينهم إلى حدود غير مرغوب فيها.

وعادة ما يتوقف حجم هذا الدور الإشرافي على مدى تدخل الحكومة في شئون النشاط المصرفي ، ومدى مشاركة المنظمات الرقابة الأخرى البنك المركزي في الرقابة على البنوك.

ويوضح لنا الجدول (٣-١) أجمالي المراكز المالية للبنوك الخاضعة لإشراف البنك المركزي المصري في ٩٧/١٢/٣١ ، والذي يتبين منه الاحتياطات القانونية السابق تناولها ، حيث تظهر في قائمة المركز المالي في صورة أرصدة لدى البنك المركزي ، كما يفسر أيضا مفهوم التوازن المالي بين البنوك وبعضها ، ويبدو ذلك في شكل أرصدة لدى البنوك المحلية ، ويقابلها التزامات قبل البنوك المحلية.

٣-٣ البنوك التجارية

تعرف البنوك التجارية في القانون المصري وفقا للمادة رقم ١٥ بالقانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بأنها : " تلك البنوك التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي ، كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج ، والمساهمة في إنشاء المشروعات وما يتطلبه من عمليات مصرفية وتجارية ومالية طبقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي"^(١).

ويتبين من المفهوم السابق للبنوك التجارية ما يلي:

- ١- أن البنوك التجارية تقوم بتقديم خدماتها المصرفية لجميع العملاء دونما تمييز ، فهي لا تقتصر على خدمة قطاع معين من العملاء دون الآخر.

جدول ٣-١: إجمالي المراكز
المالية لبنوك مصر في ١٩٩٧/١٢/٣١

القيمة (بالمليون جنية مصرى)				
بنوك تجارية	بنوك استثمار وأعمال	بنوك مخصصة	إجمالي البنوك	
٢٦٥٢	٢٧١	٥٨	٢٩٨١	أولا : الأصول:
٥٩.١٦	٦.٥٢	٢٦٣	٦٥٣٣١	نقدية
١٨٥٤٥	٦.١٣	٥٧	٢٤٦١٥	أوراق مالية واستثمارات
٢٥٧٤٤	٢٢٤٦	١٨٣	٢٨١٧٣	أرصدة لدى البنوك فى الخارج
٩٧٥١	٣٢١٠	٥٩	١٣٠٢٠	أرصدة لدى البنوك المحلية
١٢٠٥١٠	٢١٩٦٨	١٦٤٢٩	١٥٨٩٠٧	أرصدة الإقراض والخصم
١٧٢٥١	٢٧٦٩	٣١٩٣	٢٣٢١٣	أصول أخرى
٢٥٣٤٦٩	٤٢٥٢٩	٢٠٢٤٢	٣١٦٢٤٠	
ثانيا الخصوم:				
٦١٦٢	٢٤٤٨	٦٤٤	٩٢٥٤	رأس المال
٣٦١٧	٨٠٠	٣٥٢	٤٧٦٩	الاحتياطيات
١٧٤٦٢	٣٠٩٥	١٢٨٢	٢١٨٣٩	المخصصات
٣٥٢١	١٣٩١	١٧٠٢	٦٦١٤	سندات وقروض
٤٠٤٧	٣٥٦٩	١	٧٦١٧	التزامات قبل البنوك بالخارج
٩٣٤١	٥٣٤٩	٢١٩٤	١٦٨٥٧	التزامات قبل البنك المركزى
٥٥٢٨	٣١٣٥	٢٧٩٠	١١٤٥٣	التزامات قبل البنوك المحلية
١٧٩٥٧٣	١٩٢١٤	٧٩٠٨	٢٠٦٦٩٥	الودائع
٢٤٢٤٥	٣٥٢٨	٣٣٦٩	٣١١٤٢	خصوم أخرى
٢٥٣٤٦٩	٣٥٢٨	٢٠٢٤٢	٣١٦٢٤٠	

المصدر: البنك المركزى المصرى ، المجلة الاقتصادية ، ١٩٩٨ ، ص : ١٢

٢- تقبل جميع أنواع الودائع الادخارية ، وبالتالي فهي نتيج
للمدخرين فرصا متنوعة لاستثمار مدخراتهم ، فهناك الودائع لأجل ،
والجارية ، والتوفير ، وشهادات الإيداع التى تمثل مجال استثمارى
للمدخرين قصيرة الأجل.

٣- تمنح أنواع مختلفة من القروض ، سواء أكانت قصيرة أم متوسطة ، أم طويلة الأجل ، وهو ما يتيح في المقابل فرصاً متنوعة للمقترضين.

٤- يتوافر لها الحرية في تمويل عدد متنوع من المشروعات (صناعية ، تجارية، خدمية).

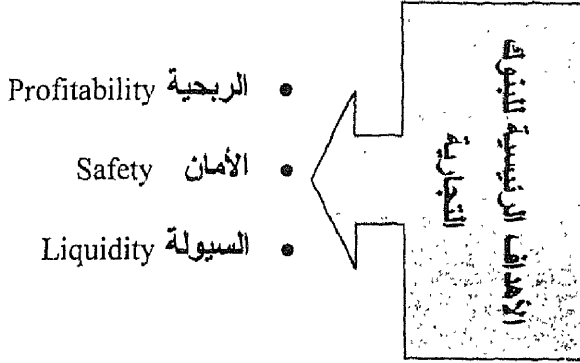
٥- المجال متاح أمام البنوك لتقديم خدمات مصرفية متنوعة ، ف بجانب الخدمات المصرفية التقليدية (قبول الايداعات ومنح القروض) يمكنها تقديم عدد آخر من الخدمات الغير تقليدية مثل الخدمات القائمة على الحاسبات الآلية Computer – based banking services (اختصارها المتداول CBBS) ، دراسات الجدوى ، الاستشارات المالية، الخدمات الشخصية للعملاء (يطلق عليها فى السوق المصرى خدمات أمناء الاستثمار) ، وغيره^(١) . وبذا يتضح أن التعريف المقترح للبنوك يقترب إلى ما يتم ممارسته فعلا في النشاط المصرفي المعاصر.

ومن الملاحظ أن البنوك التجارية تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية على درجة كبيرة من الأهمية على النحو الموضح بالشكل (٣-٢)، هي:

١- الربحية *Profitability* :

من المعروف أن فوائد الودائع تشكل جزء كبير من نفقات النشاط المصرفي للبنوك التجارية ، فضلا عن التزام تلك البنوك بدفع هذه الفوائد سواء حقق البنك أرباحاً أم لم يحقق . ويفرض الوضع السابق على البنوك التجارية ضرورة تحقيق أقصى ربحية من خلال زيادة الإيرادات. فآي انخفاض بسيط في الإيرادات كفيلاً بإحداث تخفيض أكبر في الأرباح وفقاً لمفهوم الرفع المالي Leverage.

شكل ٣-٢: الأهداف الرئيسية للبنوك التجارية



٢- الأمان Safety :

لا تستطيع البنوك التجارية استيعاب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال ، فأي خسائر من هذا النوع معناها التهام جزء من أموال المودعين وبالتالي إفلاس البنك التجاري ، وبالتالي تسعى بشدة البنوك التجارية إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة.

٣- السيولة Liquidity :

نظرا لأن الجزء الأكبر من موارد البنك التجاري تتمثل في ودائع تستحق عند الطلب ، وذلك على النحو الموضح بالجدول (٣-٢) والذي يعبر عن ملخص المركز المالي لأحد البنوك التجارية العاملة بمصر في ١٩٩٨/٣/٣١ ، ويتبين منه أن ودائع العملاء تشكل تقريبا ٨٠,٧٠% من أجمالي الالتزامات (٤٣٤١٧٥٤٨ / ٥٣٧٩٩٣٦٢).

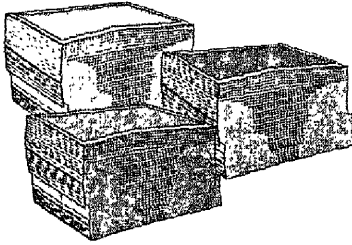
جدول ٣-٢: ملخص المركز المالي
لبنك تجارى فى ٣١/٣/١٩٩٨

البيان	القيمة (بالآلف جنيه)
الأصول :	
نقدية وأرصدة لدى البنوك	٩٤٦٧٣٣٤
أذون خزان وأوراق حكومية قابلة للخصم لدى البنك المركزى	٩٩٢٩٤١٨
استثمارات مالية بغرض المتاجرة (بعد خصم المخصص)	١٧٤٤٤٦٣
قروض للعملاء والبنوك (بعد خصم المخصص)	٢٧١٦٣٤٦٦
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	٤٧٠٧٩٢٦
أرصدة مدنية وأصول أخرى	٣٤١٢٧٤٣
أصول ثابتة (بعد خصم مجمع الإهلاك)	٢١٣٣٥٧
إجمالى الأصول	٥٦٨١٨٧٠٧
الخصوم :	
الالتزامات :	
أرصدة مستحقة لدى البنوك	٤٨٨٦٨٦٣
ودائع العملاء	٤٣٤١٧٥٤٨
أرصدة دائنه ومخصصات أخرى	٥٢٣٠٠٦٧
قروض طويلة الأجل	٢٦٤٣٨٤
إجمالى الالتزامات	٥٣٧٩٩٣٦٢
حقوق المساهمين :	
رأس المال المدفوع	١٠٠٠٠٠٠
احتياطات	١٨٢٢٢٣٥
أجمالى حقوق المساهمين	٢٨٢٢٢٣٥
صافى أرباح (خسائر) الفترة	١٩٧١١٠
أجمالى حقوق المساهمين وصافى الأرباح	٣٠١٩٣٤٥
أجمالى الخصوم	٥٦٨١٨٧٠٧
التزامات عرضية وارتباطات :	
التزامات مقابل خطابات ضمان واعتمادات مستندية وارتباطات	٤٦٥٤٥٤٥١
أخرى (*)	
الإجمالى	١٠٣٣٦٤١٥٨

المصدر: المركز المالى فى ٣١/١٢/١٩٩٨ المنشور للبنك الأهلى المصرى

(*) ظهرت خارج قائمة المركز المالى باعتبارها لاتمثل أصولا والتزامات فعلية فى ٣١/٣/٩٨

وبفرض ذلك على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة ، فالبنوك التجارية لا تستطيع كبقية منظمات الأعمال الأخرى تأجيل سداد ما عليها من مستحقات لفترة زمنية ولو قصيرة.



وقد يبدو وجود تعارض واضح بين الأهداف الثلاثة السابقة، وهو ما يمثل مشكلة للإدارة المصرفية ، فعلي سبيل المثال يمكن للبنك التجاري تحقيق درجة سيولة عالية من خلال

احتفاظه بنقدية كبيرة داخل خزائنه، إلا أن ذلك يؤثر سلبا علي هدف الربحية ، فالنقدية الراكدة داخل الخزينة لا يتولد عنها أي عائد ، في الوقت الذي يكون فيه البنك مطالب بسداد فوائد علي ايداعات العملاء.

وبنفس المنطق أيضا ، فإن البنك التجاري يمكنه توجيه أمواله إلى الاستثمارات التي تدر عائدا مرتقعا وبالتالي الاقتراب من هدف الربحية ، إلا أنه في المقابل تجد هذه الاستثمارات عادة ما تتسم بارتفاع درجة المخاطرة مما قد ينجم عنها خسائر رأسمالية كبيرة للبنك ، وهو ما يدمر الهدف الثالث الذي تسعى البنوك التجارية إليه أصلا والمتمثل في تحقيق الأمان لأموال المودعين . إذا ما هو الحل؟

يرى البعض أن الهدف الأساسي الذي يجب أن يسعى إليه البنك التجاري هو تعظيم الربح Profit Maximization وهو ما يستهدف الملاك Owners بالدرجة الأولى. أما السيولة والأمان وهو ما يستهدفه المودعين Depositors فيمكن أن يتحقق من خلال التشريعات وتوجيهات البنك المركزي التي تجعل احتمالات تعرض البنك التجاري للعسر المالي

وانخفاض حافة الأمان محدود في حالة إلتباعها. ومن ثم تصبح السيولة والأمان بمثابة قيود Constraints على هدف تحقيق الربحية. وفيما يلي تناول لأهم أشكال البنوك التجارية من ناحيته التنظيمية والخدمية^(٧).

١/٣/٣ البنوك ذات الفروع Branch Banks:

تتمثل البنوك ذات الفروع فى تلك التى تمتلك عدد من الوحدات (الفروع) المنتشرة فى مناطق جغرافية متفرقة وتدار من خلال مركز رئيسى Head Office بواسطة مجلس إدارة واحد. ومن المفترض أن تقبل تلك الوحدات كافة أنواع الودائع حتى يمكن اعتبارها كفروع. وفى الواقع فإن ظاهرة وجود فروع متعددة للبنك الواحد لها مؤيدوها ومعارضوها ولكل مبرراته ، فمن ضمن المبررات التى استند إليها مؤيدوا الفروع ما يلى :

- (أ) البنوك ذات الفروع يمكنها خدمة عدد أكبر من العملاء نتيجة الانتشار الجغرافى. (ب) تتيح للبنك استغلالاً أمثل للموارد من خلال تحويل الأموال التى يقل فيها الطلب على القروض إلى فروع أخرى تحتاج للمزيد من الأموال لمواجهة طلب متزايد على القروض.
- (ج) السماح بإنشاء الفروع يؤدي إلى كبر حجم البنك واتساع نشاطه، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير.
- (د) خلق مناخ تنافسي، فإدراك البنك الذي يعمل في منطقة جغرافية معينة لإمكانية قيام بنك منافس بافتتاح فرع له في نفس المنطقة يدفعه إلى تحسين الخدمة المصرفية وتطويرها. (هـ) تسهم الفروع فى زيادة تنوع Diversification وداائع البنك والقروض التى يقدمها ، فالتعدد الجغرافى يحمل للبنك نوعيات متباينة من العملاء وأنشطتهم.

ومن ناحية أخرى يسوق المعارضون عدد من الحجج للرد على ما تقدم ، من أهمها ما يلي:

(أ) من الممكن أن لا يقدم الفرع جميع الخدمات المصرفية التي يحتاجها العملاء في المنطقة التي يخدمها. (ب) الاستغلال الأمثل للموارد يمكن للبنك تحقيقه دون الحاجة لوجود فروع تابعة له ، ففي حالة وجود فائض مالي لدى البنك يمكنه إقراض بنوك أخرى ، والعكس في حالة وجود نقص . (ج) لم تؤكد الدراسات الميدانية أن كثرة عدد الفروع يؤدي حتما إلى خفض التكاليف لكنها أشارت إلى أن البنك المتوسط الحجم هو الذي من الممكن أن يحقق الوفورات ، فضلا عن أن الحجم ليس هو المتغير الوحيد المؤثر على الوفورات الاقتصادية ، فهناك تأثير تنوع المزيج الخدمي Service Mix . (د) ليس بالضرورة أن يؤدي إنشاء الفروع إلى خلق المناخ التنافسي ، بل من الممكن أن يتسبب ذلك في خلق مناخ احتكاري إذا ما نجح عدد محدد من البنوك في السيطرة على النشاط المصرفي من خلال فروعه المتعددة . (هـ) حتى لو أسهمت الفروع في تحقيق التنوع للبنك ، فهي في المقابل تؤدي إلى تضخمه وبالتالي تؤدي إلى تشتت جهوده وصعوبة التنسيق والإشراف على هذا الحجم الكبير من الفروع وهو ما يسهم في النهاية في فشل البنك واحتمال خروجه كليتا من السوق.

٢/٣/٣ البنوك المفردة Unit Banks:

يقصد بالبنوك المفردة تلك البنوك التجارية التي ليس لها فروع، وعادة ما تتصف هذه البنوك بصغر حجمها واقتصار نشاطها على توظيف الموارد المالية في أصول عالية السيولة مثل الأوراق المالية ، والأوراق التجارية المخصصة ، وغيرها من الأصول القابلة للتحويل

النقدى خلال فترة زمنية قصيرة وبدون خسائر رأسمالية كبيرة ، وتعتمد تلك البنوك فى نشاطها المصرفى على وجود علاقات شخصية قوية تربط مسئوليتها بالعملاء.

٣/٣/٣ البنوك الإلكترونية E-Banks :

تعرف البنوك الإلكترونية ببنوك القرن الواحد والعشرين ، فهى كما يصفها بعض علماء الإدارة المصرفية من أمثال Szmigin الأستاذ بجامعة برمنجهام البريطانية وزميله Bourne المعالجة العصرية لاحتياجات ومتطلبات المجتمع اللانقدى Cashless أو اللاورقى Paperless كناية عن نمط التعاملات المالية السائد فى دول أوروبا وأمريكا والذى لا يعتمد على حمل وتداول النقود ، بل يستخدم الخدمات المصرفية الإلكترونية ، كخدمات آلات الصرف الذاتى ، وبطاقات الائتمان المصرفى Credit Card ، وهو ما أصبح يطلق عليه حالياً النقود الإلكترونية Electronic Cash تمييزاً له عن النقود الورقية ، التى تمثل نمط التعامل السائد فى مصر^(٨).

وتتمثل البنوك الإلكترونية فى تلك الوحدات الطرفية Terminals التى تقوم بتقديم الخدمات المصرفية من خلال: استخدام الحاسبات الآلية. حيث يعرفها البعض مثل Huschke بأنها منافذ إلكترونية تقدم خدمات مصرفية متنوعة دون توقف وبدون عمالة بشرية^(٩) ، بينما يشير إليها آخرون بأنها منافذ لتسليم الخدمة المصرفية قائمة على الحاسبات الآلية Computer based Delivery outlets ذات مدى متسع زمنياً (خدمات لمدة ٢٤ ساعة) ومكانياً (فى أماكن منتشرة جغرافياً)^(١٠) .

وفى ما يلى تناول موجز لأهم تلك المنافذ الإلكترونية.

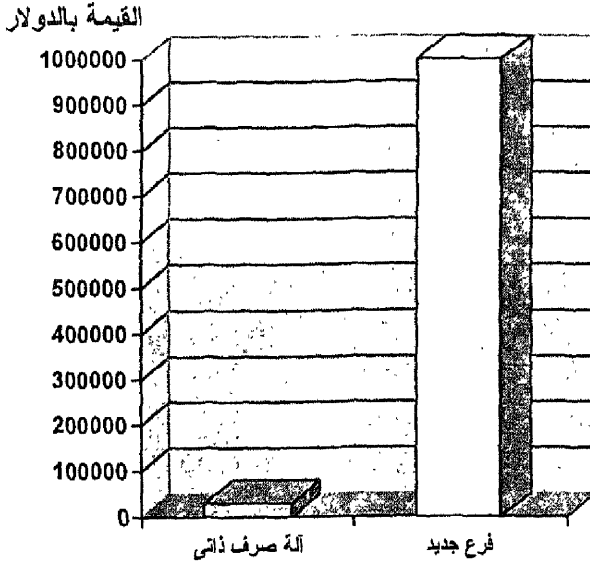
(أ) آلات الصرف الذاتي Automated Teller Machines

تعد آلات الصرف الذاتي ATM من أكثر الوحدات الإلكترونية شيوعا واستخداما في مجال الخدمة المصرفية وقد بدأ استخدام هذه الآلات بالشكل المتعارف عليه سنة ١٩٦٧ بأحد فروع بنك Barclays بالمملكة المتحدة البريطانية ، وكانت تتيح فقط للعملاء خدمة السحب النقدي ، لذا سميت آنذاك بالصارف النقدي Cash dispenser . وعقب النجاح الذي صادفته تلك الآلات ، بدأ تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية بواسطة First National Bank بمدينة أطلنطا^(١١).

أما الآن فقد انتشرت آلات الصرف الذاتي في مختلف أنحاء العالم، خاصة بعد دخول شركة IMB للحاسبات الآلية في مجال تصنيع تلك الآلات. فقد بلغ على سبيل المثال عدد ما تم تركيبه في البنوك الأمريكية حتى نهاية عام ١٩٩٨ من هذه الآلات ١٤٠ ألف آلة تقريبا بعد كان العدد حتى نهاية عام ١٩٩٥ يقدر تقريبا بـ ١٢٢ ألف و ٧٠٦ آلة^(١٢). وقد عبر البعض عن هذه الطفرة الكبيرة بظاهرة " الانفجار الآلي ATM Explosion"، ومن تداعياتها قيام معظم البنوك الأمريكية بإغلاق ٥٢ ألف فرع تابع لها بمختلف الولايات أمام زحف تلك الآلات ، كما خفض Citibank عدد فروعها العاملة داخل بريطانيا من ٢٦٠ إلى ٢٢٠ فرع ، وعدد العاملين من ٧ إلى ٥ آلاف موظف.

وفى المقابل واصل منحى نمو آلات الصرف في التصاعد بصورة حادة ، خاصة وأن تكلفة إنشاء فروع جديدة للبنوك ، أو تشغيل فروع قائمة أصبحت مرتفعة للغاية مقارنة بتكلفة استخدام آلات الصرف الذاتي. وهو ما يوضحه الشكل البياني رقم (٣-٣) حيث تقدر تكلفة إنشاء فرع جديد لبنك بالولايات المتحدة الأمريكية ١ مليون دولار تقريبا ، بينما فى المقابل تبلغ تكلفة شراء آلات صرف ذاتي ٣٠ ألف دولار فقط^(١٣).

شكل ٣-٣: تكلفة إنشاء فرع جديد مقارنة بشراء آلة صرف ذاتي



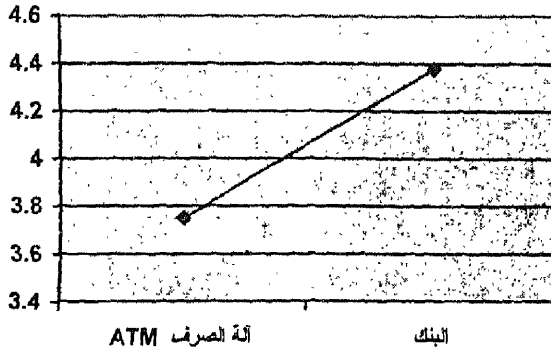
ومما شجع البنوك أيضا على التوسع في استخدام آلات الصرف الذاتي ATM ، أن تكلفة الخدمة المصرفية المؤداة بواسطتها تقل كثيرا عن تكلفة الخدمة المؤداة من خلال مبنى البنك.

فعلى سبيل المثال تبلغ متوسط التكلفة الشهرية للخدمة المصرفية المؤداة لكل عميل من خلال آلات الصرف، الذاتي بـ ٣,٧٥ دولار أمريكي ، بينما في المقابل تبلغ ٤,٣٨٠ في حالة تقديمها من خلال مباني البنوك الأمريكية وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-٤)^(١٤).

أما بالنسبة لجانب الطلب ، ونعني به العملاء فهي تمثل لهم ملائمة زمنية (خدمة ٢٤ ساعة منفصلة) ومكانية (تقديم الخدمة المصرفية خارج مبنى البنك) كبيرة ، وهو ما انعكس في صورة ارتفاع كبير في عدد التعاملات المصرفية التي تتم من خلال تلك الآلات .

شكل ٣-٤ : التكلفة الشهرية للخدمة المصرفية المؤداة
بواسطة ATM مقارنة بتكلفتها من داخل مبنى البنك

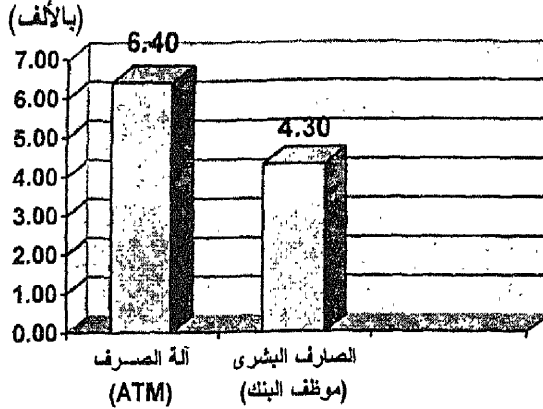
تكلفة الخدمة بالدولار
بالنسبة لكل عميل



فعلى سبيل المثال يقدر متوسط حجم التعاملات المالية التى تتم على آلات الصرف فى الولايات المتحدة الأمريكية بخمسة بلايين تعامل فى السنة ، تدر عائد قدره ١ بليون دولار للبنوك الأمريكية المستخدمة لها بواقع ١٠ آلاف دولار عائد عن كل آلة. كما تستحوذ تقريبا تلك الآلات على ٣٠% من حجم التعاملات فى المسحوبات النقدية الأمريكية^(١٥).

ويبلغ متوسط التعاملات الشهرية التى تتم من خلال آلة الصرف الذاتى الواحدة ٦٤٠٠ تعامل تقريبا ، فى حين يقوم موظف البنك (الصارف البشرى Human Teller) فى الولايات المتحدة بإجراء ٤٣٠٠ تعامل تقريبا فى الشهر ، كما هو مبين بالشكل (٣-٥)^(١٦).

شكل ٣-٥: متوسط التعاملات الشهرى لآلة الصرف الذاتى مقارنة بمتوسط التعاملات المؤداة بواسطة الصارف البشرى
حجم التعاملات الشهرية



ويعتمد مفهوم آلات الصرف الذاتى على وجود اتصال بين الحاسب الرئيسى للبنك وآلة الصرف بحيث يمكن استقبال بيانات العميل (كرقم التعريف الشخصى PIN^(*) ، رقم الحساب ، رمز الخدمة المطلوبة ، ...) بمجرد قيامه بإدخال بطاقة التشغيل. لتقوم الآلة بعد ذلك بإعطاء استجابات فورية تتمثل فى الخدمات المصرفية المطلوبة (كالسحب النقدى ، الإيداع النقدى ، إيداع شيكات ، كشف حساب ، بيان بالأرصدة ، وغيره) ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-٦)^(١٧).

ويجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة أنواع من آلات الصرف الذاتى

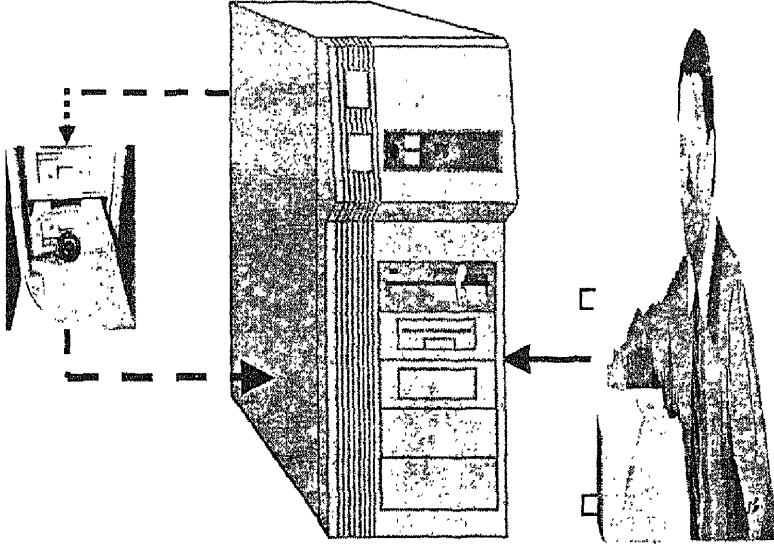
على النحو الموضح بالشكل (٣-٧) ، يمكن تناولهم فيما يلى:

(أ) آلات بعيدة المدى Remote ATM : وهى التى تتواجد فى

أماكن جغرافية بعيدة عن مبنى البنك تمثل فرص تسويقية محتملة للتوزيع المصرفى، كالفنادق الكبرى ، النوادى الرياضية ، المطارات ، الأسواق المركزية.

* PIN: Personal Identification Number

شكل ٣-٦: نموذج مبسط لاتصال آلات
الصرف الذاتي بالحاسبات الآلية

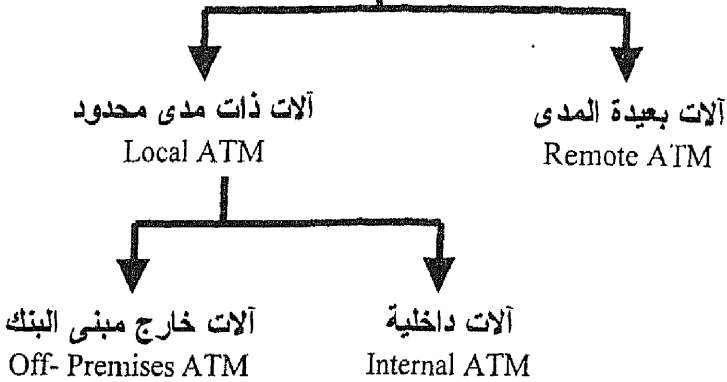


الملفات الإلكترونية
للعلاء داخل الحاسب
الآلي يتم تحديثها
بالتعاملات التي
يجريها العميل من
خلال آلة الصرف
الذاتي

العميل
يدخل بطاقة التشغيل
البلاستيكية ويدخل
البيانات والتعليمات
ليحصل على خدمة
مصرفية فورية

شكل ٣-٧: أنواع آلات الصراف
الذاتى المستخدم فى البنوك العالمية

Types of ATM



(ب) آلات الصراف المحلية Local ATM : وتشمل آلات صرف داخلية Internal ATM وهى التى تتواجد داخل صالات التعامل بمبانى البنوك ، والغرض منها امتصاص الطلب الزائد عن طاقة منافذ الصراف والإبداع فى أوقات الذروة.

وآلات صرف ذاتى خارجية Off- Premises وهى المقامة حول السور أو المبنى الخارجى للبنك بغرض توفير خدمات مصرفية بعد ساعات العمل الرسمية ، وتستغل الآن معظم الجامعات الأمريكية شاشات آلة الصراف الذاتى المقامة داخل الحرم الجامعى فى عرض نتائج امتحانات الطلبة ، وجدول المحاضرات ، بجانب قيام الطلاب بسداد الرسوم الدراسية من خلال تلك الآلات^(١٨).

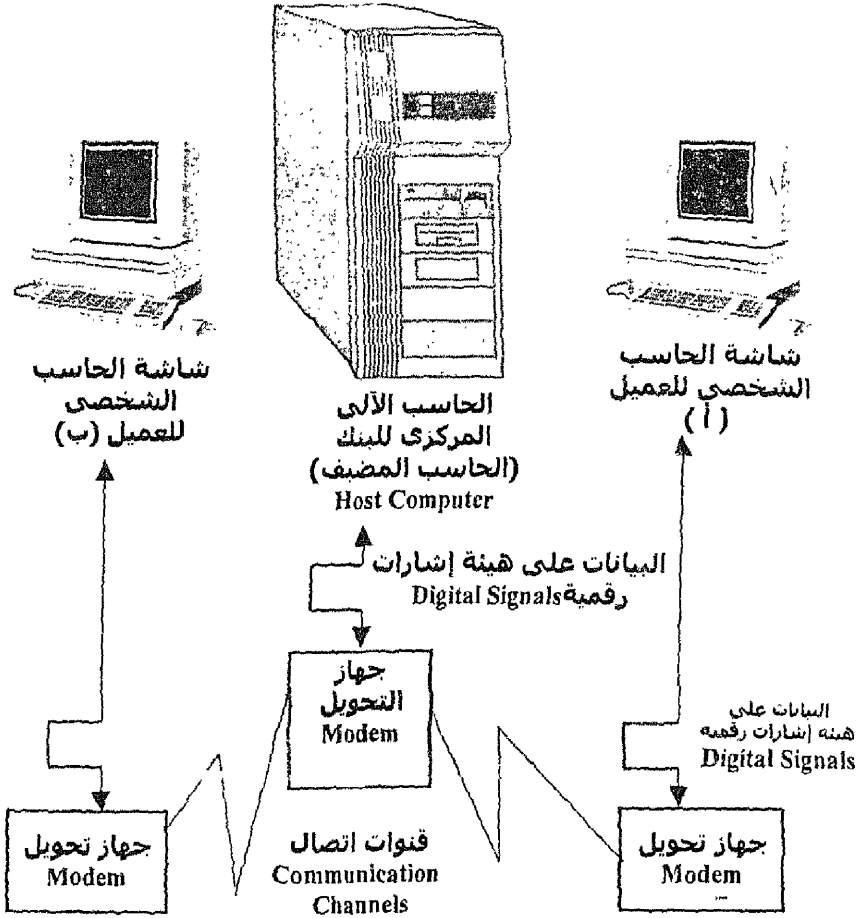
٢ - البنوك المنزلية *Home Banks* :

طبق نظام البنوك المنزلية لأول مرة عام ١٩٨٠ بواسطة بنك United American Bank بولاية تينسي الأمريكية ، ولكن استخدامه على النطاق التجارى الواسع لم يتحقق إلا بعد انتشار أجهزة الحاسبات الآلية الشخصية PC ، حيث أمكن لكثير من العملاء استخدام تلك الحاسبات فى التعامل مع هذا النظام^(١٩).

ويعتمد نظام البنوك المنزلية على ما يعرف بعملية تحويل وإعادة تحويل البيانات Modulation Demodulation ، حيث يتم ربط الحاسب الآلي بالبنك بالحاسب الشخصي الموجود بمنازل العملاء من خلال وسائل الاتصال (كشبكة الخطوط الهاتفية مثلا) ، بحيث يعمل الحاسب الشخصي كمحطة طرفية Terminals لاستقبال الخدمات المصرفية كعرض أرصدة العميل ، طباعة كشوف الحركة ، بيان بالشيكات المحصلة وتحت التحصيل ، كما يمكن فى المقابل إرسال التعليمات الصادرة من العميل للبنك مثل تجديد الودائع ، ربط وديعة جديدة ، كسر وديعة قائمة ، تحويل مبلغ من حساب العميل إلى حساب آخر ، طلب دفتر شيكات جديد.

ويتم تداول تلك البيانات (من حاسب البنك إلى حاسب العميل والعكس) عن طريق تحويلها من الشكل أو الإشارات الرقمية Digital Signals داخل الحاسب الآلي الخاص بالبنك إلى موجات أو إشارات صوتية (تناظرية) Analog Signals بواسطة أجهزة التحويل الخاصة بالحاسب Modems لتمر عبر قنوات الاتصال (أسلاك الهاتف) إلى الحاسبات الشخصية بمنازل العملاء والتي تتولى محولاتها Modems بدورها إعادة تحويلها مرة ثانية إلى الشكل الرقمي الذي يفهمه الحاسب الآلي ، ويطلق على تلك العملية التحويل وإعادة التحويل^(٢٠). وذلك على النحو الذي يبسطه نموذج الاتصال الموضح بالشكل (٣-٨)^(٢١).

شكل ٣-٨: نموذج مبسط لمفهوم
عملية الاتصال للبنوك المنزلية
Home Banks



ويقصد بقنوات الاتصال Communication Channels تلك الوسائط Media التى تنقل بيانات الحاسبات الآلية فى شكل إشارات أو ترددات إلكترونية من جهاز مرسل (حاسب آلى) إلى جهاز مستقبل (حاسب آلى آخر) ، ومن أمثلة الوسائط المستخدمة فى هذا الصدد الأسلاك المحورية Coaxial Cables والموجات الهوائية والأقمار الصناعية Satellites والخطوط الهاتفية^(٢٢).

ويشهد السوق المصرفى الأمريكى فى السنوات الأخيرة إقبالا متزايدا على نظام البنوك المنزلية ، فقد بلغت عدد الحاسبات الشخصية الخاصة بعملاء هذا السوق والمشاركة فى هذا النظام أكثر من ٣٥٠ ألف حاسب شخص حتى منتصف عام ١٩٩٥^(٢٣). وتكشف نتائج دراسة Capon عن أن ٥٥% من عملاء البنوك الأمريكية تستخدم نظام البنوك المنزلية فى عرض الشيكات التى تم تحصيلها بالإضافة إلى نسب أخرى مبينة بالجدول (٣-٣)^(٢٤).

جدول ٣-٣: نسب عملاء السوق
الأمريكى المستخدمة للبنوك المنزلية

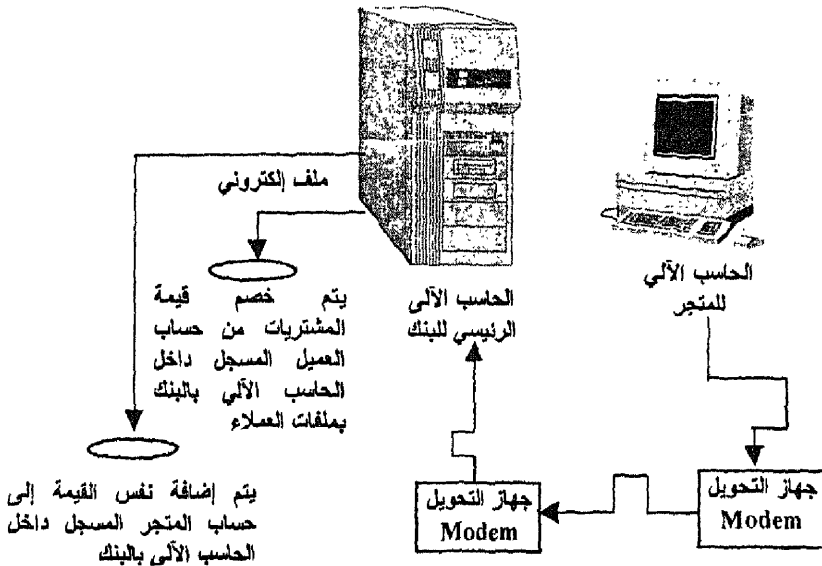
النسبة	الغرض من الاستخدام
٥٥ %	عرض الشيكات التى تم تحصيلها بحساباتهم
٥١ %	الحصول على كشف بالحركة المالية
٥٠ %	الاستفسار عن أرصدة الحسابات
٥٠ %	بيان بالشيكات المخصومة عليهم
٤٧ %	عرض أسعار الفوائد على الودائع وأسعار صرف العملات
٤١ %	الاستعلام عن التحويلات المالية التى تمت

٣- الوحدات الطرفية عند نقاط البيع Point-of-sale Terminals:

يتشابه هذا النظام مع البنوك المنزلية في اعتماده على شبكة اتصالات الحاسبات الآلية وعمليات التحويل وإعادة التحويل السابق تناولها. إلا أن الاختلاف بينهما يكمن في أن عملية الاتصال تتم هنا بين الحاسب الآلي للبنك وبين الوحدات الطرفية الموجودة داخل المتاجر الكبرى والأسواق المركزية بدلاً من الحاسبات الشخصية الموجودة داخل منازل العملاء .

حيث يتم إدخال قيمة مشتريات العميل من خلال هذه الوحدات الطرفية لتخصم من رصيد حسابه المسجل داخل الحاسب الآلي بالبنك ، ويطلق عليها عملية الخصم المدين. وفي المقابل تتم إضافة نفس القيمة لحساب المتجر بالبنك (عملية تلبية الرصيد) وذلك على النحو الذي يبسطه النموذج التالي الموضح بالشكل (٣-٩) (٢٠).

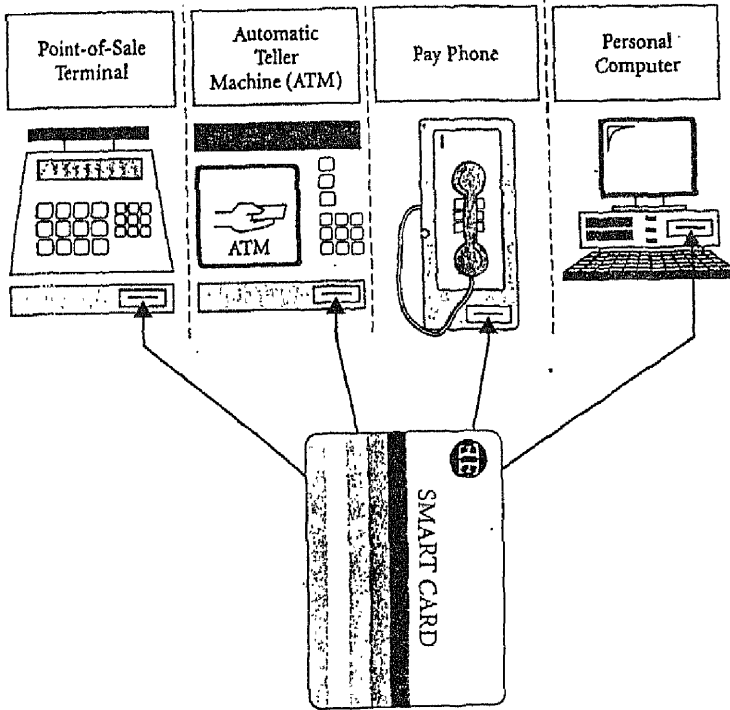
شكل ٣-٩: نموذج مبسط لمفهوم
الوحدات الطرفية عند نقاط البيع
Point-Of-Sale Terminals



وتستخدم البنوك العالمية حاليا ما يعرف بالبطاقات الذكية Smart Cards ، وهى عبارة عن بطاقات بلاستيكية ممغنطة ومزودة بشرائح إلكترونية دقيقة ذات ذاكرة وقدرات تفاعلية Interactive Capabilities ، تسمح بتعامل تلك البطاقات مع الوحدات الطرفية عند نقاط البيع أو مع آلات الصرف الذاتى ، أو مع أى حاسبات آلية شخصية أخرى ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-١٠) (٢٦).

شكل ٣-١٠: تعاملات البطاقات المصرفية الذكية

Smart Cards



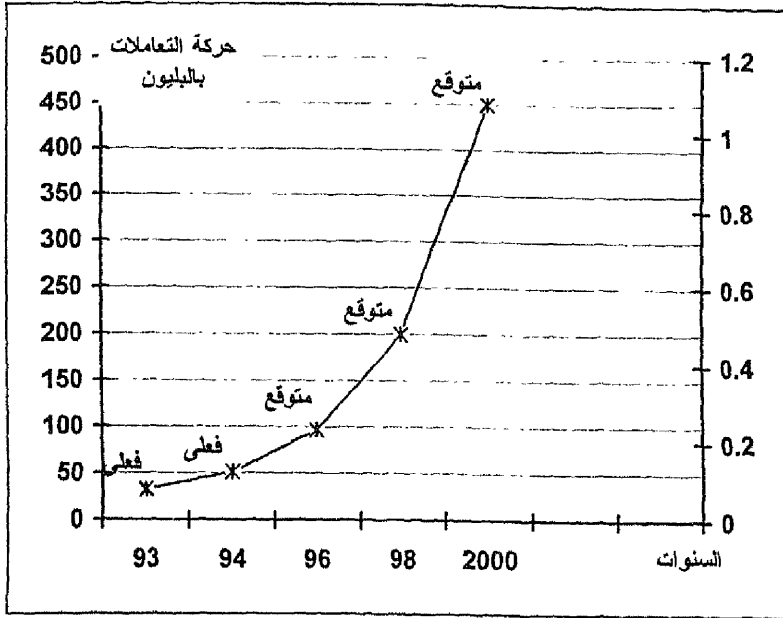
بحيث يمكن للعميل حامل تلك البطاقات شراء ما يحتاجه أو سحب مبلغ معين خصما من رصيد المبلغ المخزن بالبطاقة. وذلك حتى نفاذ إجمالي الرصيد الذي تحمله البطاقة ، والتي يمكن إعادة شحنها من جديد Reloadable ، لذا يطلق عليها البعض بالمحفظة الإلكترونية Electronic Purse^(٢٧) ولعل أقرب تطبيق لها في مجالات الاتصالات الهاتفية هي بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مقدما.

كما يطبق عدد من البنوك الأمريكية نظام مشترك يجمع بين آلات الصرف الذاتي بعيدة المدى Remote ATM وبين الوحدة الطرفية عند نقاط البيع Pos ، يتمثل في وضع آلات الصرف داخل المتاجر والأسواق المركزية التي تتعامل بنظام الوحدات الطرفية بحيث يتمكن العملاء المترددين على تلك المراكز التجارية من الحصول على الخدمات المصرفية الإضافية التي توفرها آلات الصرف مثل الإيداع والسحب النقدي الفوري، وإيداع الشيكات، بجانب الخدمات المقدمة من خلال المحطات الطرفية^(٢٨).

ويعبر الشكل (٣-١١) عن الارتفاع المتزايد في حجم التعاملات المصرفية (الحركة المدنية Debit Transaction) التي تتم من خلال الوحدات الطرفية عند نقاط البيع بالبنوك الأمريكية^(٢٩) بينما يعكس الشكل الذي يليه رقم (٣-١٢) ارتفاع معدلات تطبيق هذا النظام في البنوك البريطانية خلال الفترة من عام ٨٤ وحتى ١٩٩٠^(٣٠).

أما الجدول (٣-٤) فيعقد مقارنة إحصائية تظهر معدلات الاستخدام المرتفعة للوحدات الطرفية ببعض الدول المتقدمة^(٣١).

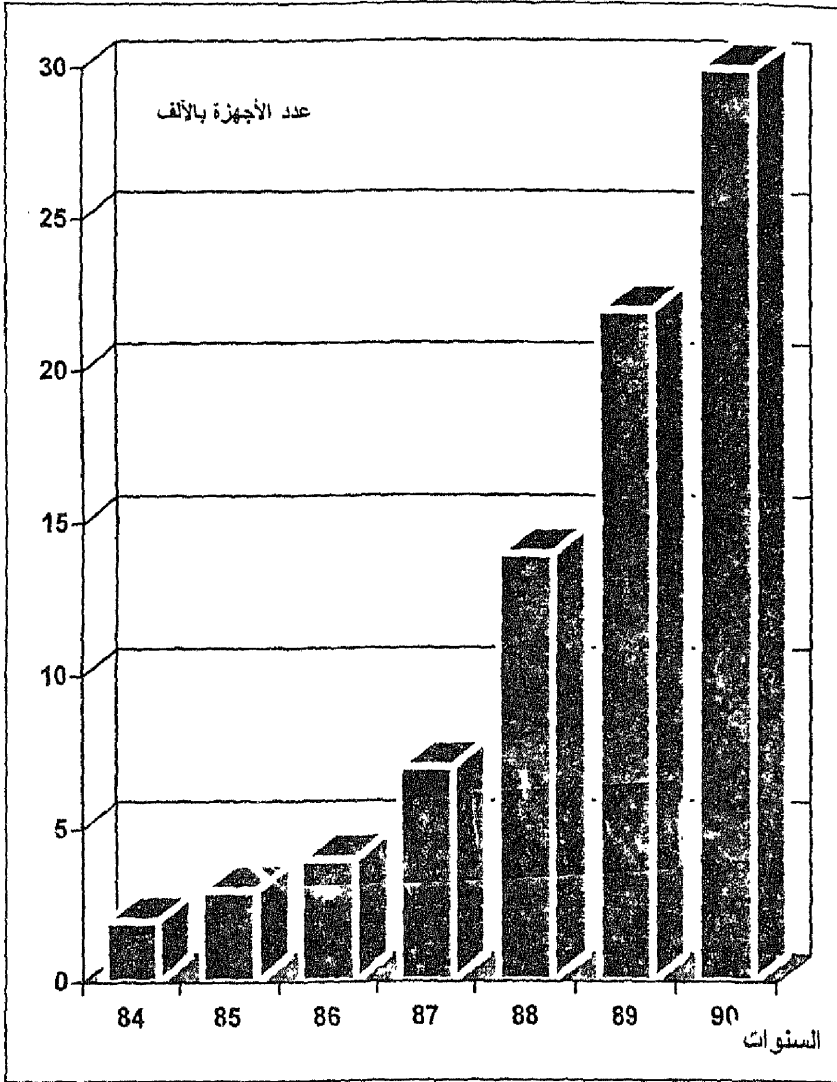
شكل ٣-١١: تصاعد حجم التعاملات المصرفية للوحدات الطرفية بالبنوك الأمريكية



٣/٣/٤: البنوك التابعة لشركات قابضة Bank Holding Company:

يُدرج حالياً تحت البنوك التابعة لشركات قابضة معظم البنوك التجارية العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية^(٣٢)، وذلك كما هو موضح بالجدول (٣-٥) الذي يظهر أكبر شركات قابضة للبنوك الأمريكية BHCs والبنوك الخاضعة لتلك الشركات، وعدد الفروع التي تمتلكها والموظفين العاملين بها في ٩٦/٦/٣٠، مرتبة وفقاً لقيمة أصولها (بالبيليون دولار)^(٣٣).

شكل ٣-١٢: معدلات تطبيق
الوحدات الطرفية المصرفية بالبنوك البريطانية



جدول ٣-٤: مقارنة بين معدلات تطبيق
الوحدات الطرفية ببنوك الدول المتقدمة

الدولة	عدد المحطات الطرفية لنظم التحويل الإلكتروني التي تم تركيبها حتى		الدولة	عدد المحطات الطرفية لنظم التحويل الإلكتروني للاموال التي تم تركيبها حتى	
	عام ١٩٩٠	عام ١٩٨٨		عام ١٩٩٠	عام ١٩٨٨
بلجيكا	٢٨٢٥٢	١٩١١٨	اليابان	١٠١٧٠	٦٤٢
ألمانيا	٢٢١٥٢	٨٦٦٩	سويسرا	٢٥٩٠	١٢٩٨
فرنسا	١٨٠٠٠٠	١٢٠٠٠٠	السويد	٦٠٩٠	١٢٠٢
إيطاليا	٢٢١٨٥	٤٣٦٠	نيوزيلندا	٢٢٢٢	١٤٩٥
الولايات المتحدة	٦٠٥٠٠	٤٤٠٠٠	كندا	٩٢٥٠	٨٧٢

جدول ٣-٥: الشركات القابضة للبنوك التجارية الأمريكية الكبرى

Large Bank Holding Companies

الاسم	إجمالي الأصول (بالبليون دولار)	البنوك الخاصة	الفروع القائمة	عدد الموظفين
Chase Manhattan	٢٢٢	٢	٧٤٥	٦٨٨٢٨
Citicorp	٢٦٧	٧	٤٧٣	٨٧٧٠٠
Bank America	٢٢٩	١٤	١٩٢٢	٧٨٣٠٠
J.P. Morgan & Co.	١٩٩	٢	٤	١٥٢٩٠
National Bank	١٩٢	٦	١٩٤٨	٦٣١٢٧
First Union	١٤٠	١٢	١٩٧٧	٤٥٢٥٣
Bankers Trust	١١٥	٣	٥	٥٤٢٧
First Chicago	١١٤	١٠	٧٤٢	٢٤٤٤٥
Wells Fargo	١٠٨	١	١٥٨٠	٤١٥٤٨
Bank One	٩٧	٥٦	١٥٠٢	٥١٢٠٠
الإجمالي	٧٩٣	١١٢	١٠٨٩٥	٤٢٨٢٢٨

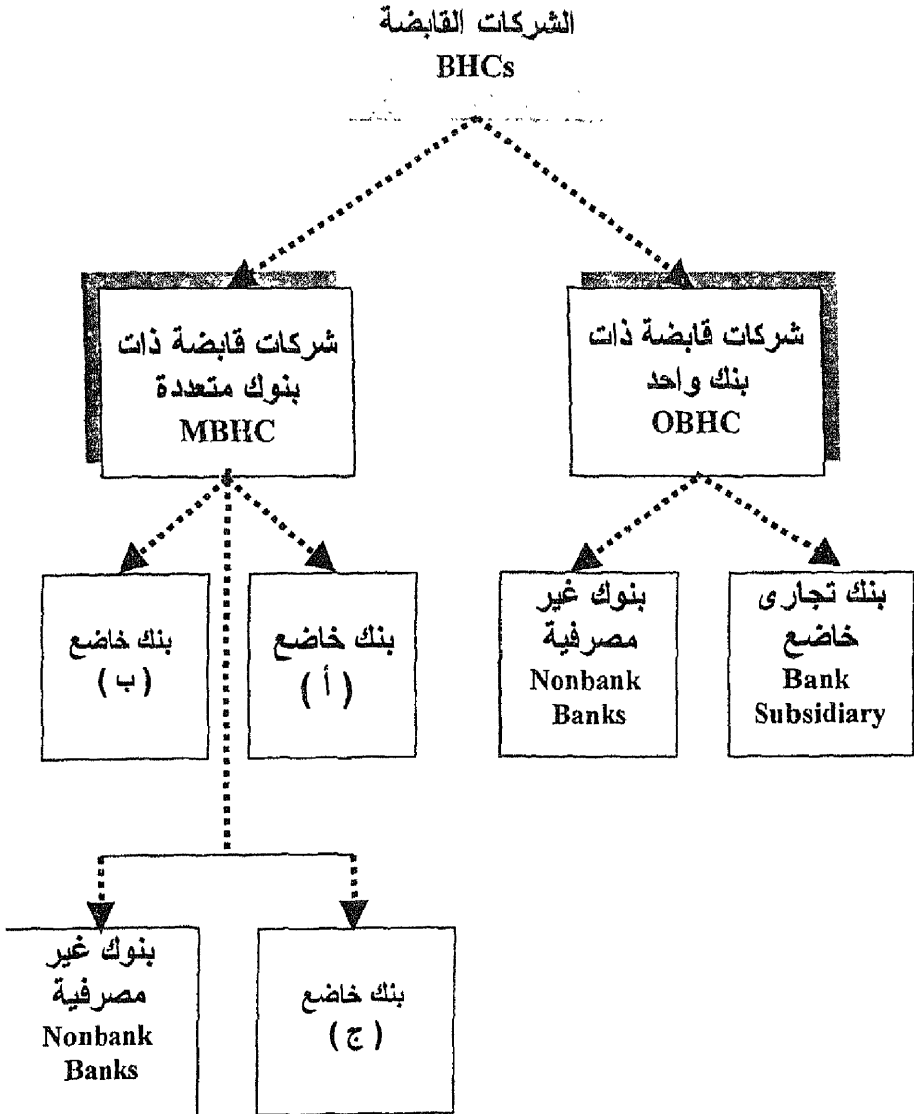
ويتبين من الجدول السابق أن هناك شركة قابضة تضم بنكا تجاريا واحدا فقط ، وهذا البنك له ألف وخمسمائة وثمانون فرعا في أنحاء الولايات المتحدة (شركة Wells Fargo) ، بينما توجد شركات أخرى تمتلك ثلاثة بنوك ، وهذه البنوك ليس لديها أى فروعا (شركة Bankers Trust) . وفى المقابل توجد شركة قابضة تضم ستة وخمسون بنكا يتبعهم ألف وخمسمائة وثلاثة فرع (شركة Bank One) .

ويتضح مما تقدم ، أن هناك شكلين تنظيميين من الشركات القابضة للبنوك التجارية، وذلك كما هو موضح بالشكل (٣-١٣)، هما^(٢٤).

١- شركات القابضة ذات البنك الواحد One Bank Holding Companies واختصارها المتداول (OBHC) : وهى التى تسيطر على بنك تجارى واحد فقط ويطلق عليه " البنك الخاضع Subsidiary " ، أما الشركة المسيطرة فتسمى " بالشركة الأب Parent Company " . وذلك إلى جانب سيطرتها أيضا على شركات مالية أخرى لا تمارس الأنشطة المصرفية المعتادة وهى التى يطلق عليها البنوك الغير مصرفية Nonbank Banks .

٢- الشركات القابضة ذات البنوك المتعددة Multi-Bank Holding Companies واختصارها المتداول (MBHC) : وهى التى تمتد سيطرتها على أكثر من بنك تجارى ، ويعتبر كل بنك تجارى خاضع للشركة الأب بمثابة البنك الشقيق Sister Bank للبنك الآخر . فضلا عن قيام الشركة الأب بالسيطرة أيضا على شركات مالية لا تمارس الأنشطة المصرفية Nonbank Banks .

شكل ٣-١٣: الأشكال التنظيمية
للشركات القابضة على البنوك التجارية
Organizational Form Of BHCs



وتسيطر الشركة القابضة على البنوك التجارية من خلال امتلاكها حصة من أسهم البنوك الخاضعة لا تقل عادة عن ٢٥% من أجمالي الأسهم المصدرة. ويتم ذلك من خلال أسلوبين ، الأول هو الشراء النقدي، حيث تقوم الشركات القابضة بشراء جزء من الأسهم التي بيد المساهمين عن طريق مواردها المالية ، إلا أن التشريعات في بعض الدول تعطى الحق للشركة القابضة في إصدار سندات واستخدام حصيلتها في تمويل عملية شراء أسهم البنك الخاضع.

أما الأسلوب الثاني فهو الشراء بالاستبدال ، ويعنى قيام الشركة القابضة بإعطاء مساهمى البنك عددا معينا من الأسهم في الشركة مقابل تنازلهم عن أسهمهم في البنك ، ولتحفيز هؤلاء المساهمين على إتمام عملية الاستبدال، وعادة ما تكون توزيعات الأرباح على أسهم الشركة القابضة أكبر من التوزيعات على أسهم البنك.

والمتصور هو وجود تأثير إيجابي للشركة القابضة على البنوك الخاضعة لها ، سواء أخذ هذا التأثير الصورة المباشرة أم الغير مباشرة ، ومن أمثلة هذه التأثيرات :

(أ) قيام الشركات القابضة بعملية الرفع المالى المزدوج Double leveraging لبنوكها ، ففي حالة انصراف العملاء إلى استخدام مدخراتهم فى شراء أوراق مالية تدر عائدا أعلى من الفوائد المصرفية وهو ما يعنى تسرب جزء من المدخرات المتاحة لاستثمارات البنك التجارى ، تقوم الشركة القابضة بالاقتراض من السوق ثم إعادة إقراض المبلغ للبنك الخاضع لها لتدعيم طاقته الاستثمارية.

(ب) وجود البنك الخاضع وسط بنوك شقيقة يتيح له فرص مشاركة هؤلاء الأشقاء فى تمويل القروض التى تفوق قيمتها عما هو مصرح به قانونا .

(ج) انخفاض المخاطر التي تتعرض لها البنوك الخاضعة نتيجة التنوع ، فالشركة قابضة تسيطر عادة على شركات تمارس أنشطة غير مصرفية ، وهى التى أطلقنا عليها سلفا البنوك الغير مصرفية . Nonbank Banks

(د) قيام الشركات القابضة بممارسة الأنشطة الغير مصرفية السابقة يعنى حماية لأموال المودعين فى البنوك التجارية الخاضعة لها . وفى المقابل ، فإن هناك عدد من الانتقادات يوجهها البعض للشركات القابضة ، من أهمها:

(أ) يخلق وجود شركات قابضة تضم العديد من البنوك التجارية الخاضعة مناخا احتكاريا فى سوق المال ، لكن هذا الادعاء إذا ثبت فهو صحيح جزئيا لأن هناك شركات قابضة ذات البنك الواحد .

(ب) تشكل الشركات القابضة بما تضمه من شركات خاضعة تمارس أنشطة غير مصرفية منافسة ضارة بالمؤسسات المالية المستقلة الأخرى كشركات التأمين وتوظيف الأموال ، ويمكن الرد على ذلك بأن التشريعات المالية هى التى تكفل منع حدوث هذا النوع من المنافسة .

(ج) تحقق البنوك الخاضعة عائد يقل غالبا عما تحققه البنوك المستقلة ، إلا أن البعض يرى أن نجاح البنك أو فشله لا يرجع إلى كونه خاضعا أو غير خاضع لشركة قابضة ، بل إلى كفاءة إدارته وحسن اختيارها للبدائل الاستثمارية .

ويمكن الاكتفاء بهذا التناول للبنوك التجارية ، لإفساح المجال للتعرض للأنواع الأخرى من البنوك و التى لا يطلق عليها تحديدا هذه التسمية ، ونعنى بها البنوك الإسلامية ، وبنوك الاستثمار والأعمال ، والبنوك المتخصصة بأنواعها ووظائفها أيضا .

٣-٤ البنوك الغير تجارية

يقصد هنا بالبنوك الغير تجارية Non Commercial Banks تلك

التي لا تحمل مسمى البنك التجارى ، أو لا تتدرج تحت تصنيفاتها في النظام المصرفي ، ومن أمثلة هذه الأنواع من البنوك ، البنوك المتخصصة (عقارية ، زراعية ، صناعية) ، بنوك الاستثمار والأعمال ، البنوك الإسلامية.

وفيما يلي تناول موجز لأهم أنواع البنوك الغير تجارية ، وكذا الوظائف الأساسية التي تقوم بها كل منها ، وأوجه الاختلاف بينها وبين البنوك التجارية^(٣٥).

٣/٤/١ بنوك الاستثمار والأعمال

يصعب حالياً — إذا أردنا الدقة — وضع تعريف محدد لبنوك الاستثمار والأعمال ، نظراً لتعدد الأنشطة التي تقوم بها من جانب ، ومن جانب آخر لاختلاف وظائف كل منها من دولة لأخرى . فقد امتد نشاطها في الوقت الحالى ايشمل إدارة الاستثمارات المتنوعة ، تقديم المشورة المالية، تمويل عمليات التجارة الخارجية ، طرح الأسهم والسندات فى الأسواق المحلية .

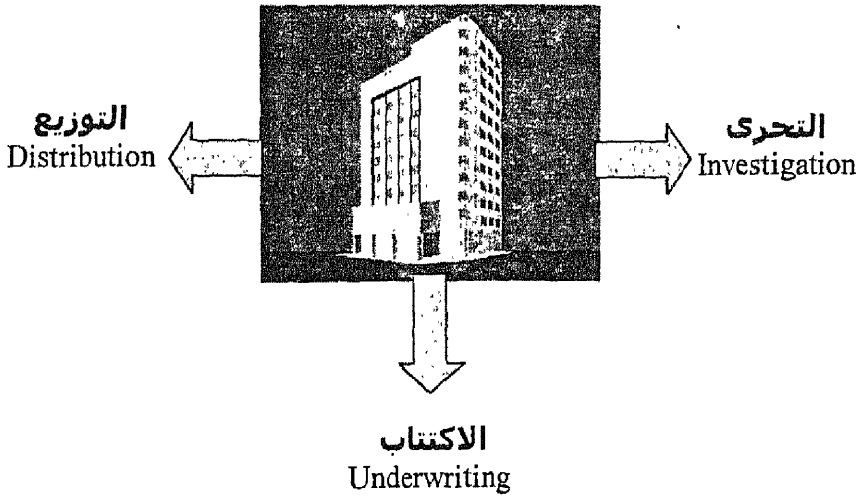
كما أن اختلاف وظائف تلك البنوك استتبع بالتالى تباين مسمياتها فى دول العالم ، فهى فى الولايات المتحدة الأمريكية تسمى بنوك الاستثمار Investment Banks ، بينما يطلق عليها فى بريطانيا بنوك تجار Merchant Banks ، فى فرنسا بنوك الشؤون المالية Banques d'affaires ، أما فى مصر فتسمى بنوك الاستثمار والأعمال.

وسوف نتعرض فى الجزء التالى للملامح الأساسية لبنوك الاستثمار بكل دولة.

١- بنوك الاستثمار - الولايات المتحدة:

ينحصر النشاط الرئيسى لبنوك الاستثمار بالولايات المتحدة الأمريكية فى معاملات الأوراق المالية وخاصة فيما سيتعلق بإصدار هذه الأوراق. وبالتالي فهى تقوم بأعمال ما يطلق عليها بيوت الإصدار Issuing Houses والتى تتضمن ثلاث وظائف أساسية على النحو المبين بالشكل (٣-١٤) ، وهى :

شكل ٣-١٤: الوظائف الأساسية لبنوك الاستثمار الأمريكية



(أ) وظيفة التحرى Investigation Function :

فعندما تحتاج المشروعات الاقتصادية المختلفة إلى الأموال لزيادة طاقتها الإنتاجية أو القيام بتوسعات تلجأ إلى بنوك الاستثمار ، والتى تقوم بدورها بإصدار أوراق مالية (أسهم ، سندات) لهذه المشروعات تطرح للجمهور فى سوق المال ليكتتب فيها المستثمرون.

ونظرا لأن بنك الاستثمار من الممكن أن يتعرض للخسارة في حالة إحجام هؤلاء المستثمرين عن الاكتتاب في الأوراق المالية المصدرة فهو يقوم بعمليات بحث واستقصاء مسبقة للمركز المالي للعميل (وهو هنا المشروع التجاري) ودراسة جدواه قبل إصدار الأوراق المالية . ووفقا لنتيجة هذا التحري يتحدد إذا ما كان البنك سيقبل أو يرفض إصدار الأوراق المالية .

وفي حالة القبول يقوم البنك بتقديم المشورة الفنية للمشروع التجاري بشأن حجم الإصدار (عدد الأوراق المالية الواجب إصدارها) ، نوع الإصدار (أسهم عادية ، أسهم ممتازة ، سندات) ، شروط الإصدار التي تمكن المشروع التجاري من الحصول على الأموال اللازمة بأفضل شروط ممكنة . لذا فإن الكثير من المشروعات التجارية في الولايات المتحدة تعتمد على بنك الاستثمار — باعتباره خبير في السوق المالية — في خلق أوراق مالية جديدة تقابل احتياجاته وتكون صالحة في الوقت ذاته لأن تباع للمستثمرين .

(ب) وظيفة الاكتتاب Underwriting :

يشرع بنك الاستثمار في إصدار الأوراق المالية عندما تسفر عمليات التحري والاستقصاء عن نتائج إيجابية أو مشجعة، وهناك ثلاثة اتفاقات يمكن أن يجريها البنك مع العميل (المشروع التجاري) في هذا الصدد، هي :

١- اتفاق بذل أفضل الجهود الممكنة Best Effort Agreement وبمقتضاه يتعهد بنك الاستثمار ببذل أقصى جهوده لتسويق الأوراق المالية لحساب العميل ، مقابل عمولة متفق عليها مسبقا ، على أن يتحمل الأخير الأوراق المالية الغير مبيعة ، أو التي بيعت بأقل من

السعر المعلن ، وبالتالي فإن في ظل هذا الاتفاق يلعب البنك دور الوسيط المالي ولا يتحمل أي مخاطر ناجمة عن عمليات الإصدار والبيع .

٢- اتفاق الترقب Standby Agreement وبمقتضاه تعطى أولوية شراء الأوراق المالية للمساهمين الأصليين في المشروع التجاري ، كل حسب حصته في رأس مال المشروع ، وما يتبقى يلتزم بنك الاستثمار بشرائه لحسابه أو بيعه لصالح العميل (المشروع التجاري) وفقا للسعر المتفق عليه . وبالتالي يتحمل بنك الاستثمار في هذه الحالة أي خسارة ناجمة عن بيع الأوراق المالية التي أحجم عن شراءها المساهمون الأصليون .

٣- الاكتتاب الكامل Firm Underwriting : وفيه يلتزم بنك الاستثمار بشراء جميع الأوراق المالية المصدرة أو بيعها بسعر محدد ، وبناء عليه يتحمل البنك مخاطر تسويق هذه الأوراق المالية ، فهو يتحمل بنفقات ترويجها وعمولات مندوبي البيع ، ويحصل في المقابلات على أتعاب الأبحاث والتحريات التي قام بها ودراسات الجدوى ، فضلا عن أرباح شراء وبيع الأوراق الجديدة .

(ج) وظيفة التوزيع Distribution Function :

وتتمثل في النشاط الذي بمقتضاه تنتقل الأوراق المالية من البائع (البنك) إلى المشتري (المستثمرين) ، ومن الملاحظ أن سعر البيع يتوقف إلى حد كبير على الجهود التسويقية التي يقوم بها بنك الاستثمار في هذا الصدد . فمن خلال اتصالاته المختلفة بالمستثمرين المحتملين والمعلومات المرتدة التي يحصل عليها من مندوبي البيع التابعين له يتمكن من تحديد السعر الملائم في السوق .

وتجدر الإشارة إلى أن مندوبى البيع يلعبون دورا مؤثرا فى دفع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية من خلال اتصالاتهم بالمؤسسات المالية الأخرى كشركات التأمين وسماسرة الأوراق المالية والبنوك التجارية وكذا المستثمرين الأفراد لإقناعهم بالشراء . كما يقوم بنك الاستثمار من جانبه فى كثير من الأحيان بطرح عدد من الأسهم بسعر يقل قليلا عن سعرها فى السوق ، حيث يعتبر هذا الخصم أحد الحوافز التى تمكن البنك من تنشيط عمليات البيع خلال فترة زمنية قصيرة .

ويتضح مما تقدم ، أن بنوك الاستثمار فى الولايات المتحدة لا تعتبر بنوكا وفقا للمفهوم التقليدى المتعارف عليه ، فهى لا تقبل ودائع ولا تمنح قروضا ، إلا أنها من جانب آخر تضطلع بمهمة الوساطة Intermediation فى سوق المال Financial Market بين المقترضين والمستثمرين ، وذلك على النحو المبين بالشكل (٣-١٥) وهو ما أدى إلى إطلاق مسمى البنك عليها .

شكل ٣-١٥: بنوك الاستثمار فى الولايات المتحدة كوسيط بين المقترضين والمستثمرين



٢- بنوك التجار - بريطانيا:

يمتد نشاط بنوك التجار Merchant Banks فى المملكة المتحدة البريطانية ، الى مجالات متعددة ، فهى لا تقتصر فقط على أعمال بيوت الإصدار كما هو الحال فى بنوك الاستثمار الأمريكية ، بل تقوم بعمليات تمويل التجارة الخارجية ، فضلا عن توفير التمويل طويل الأجل لمختلف المشروعات الاقتصادية المحلية. ومعظم بنوك التجار فى بريطانيا تمارس عمليات التعزيز المصرفى، وتمنح كفالات الإفراج عن السفن ، وتوفر النقد الأجنبى لعملائها من شركات السياحة المختلفة.

٣- بنوك الأعمال - فرنسا :

تتمثل الوظيفة الأساسية لبنوك الأعمال Banques d' affaires الفرنسية فى المساهمة فى إنشاء المشروعات الجديدة سواء الخدمية أم الصناعية ، وبالتالي فهى لا تقوم بأعمال بيوت الإصدار كما الحال فى الولايات المتحدة ، أو القبول والتعزيز مثل البنوك البريطانية . وتقوم بنوك الأعمال الفرنسية بتمويل إنشاء المشروعات الجديدة بمفردها أو تشارك فى تأسيسها مع هيئات أخرى ، كما تقدم استشارات قانونية ومالية ، فى عمليات اندماج الشركات وإعادة تنظيمها.

٤- بنوك الاستثمار والأعمال - مصر :

عرف المشرع المصرى بنوك الاستثمار وفقا لأحكام المادة ١٧ من القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بأنها " تلك البنوك التى تبشر عمليات تتصل بتجميع وتنمية المدخرات لخدمة الاستثمار وفقا لخطة التنمية الاقتصادية وسياسات دعم الاقتصاد القومى ، ويجوز لها أن تنشئ فى هذا المجال شركات الاستثمار أو شركات أخرى تزاوّل أوجه النشاط الاقتصادى المختلفة، كما يكون لها أن تقوم بتمويل عمليات تجارة مصر الخارجية^(٣١).

ويتضح من التعريف السابق ما يلي:

١- تتمثل الوظيفة الأساسية لبنوك الاستثمار والأعمال في مصر في تجميع وتنمية المدخرات لخدمة مجالات الاستثمار وتمويل التجارة الخارجية . ويتضمن ذلك التعرف على فرص الاستثمار الممكنة ، وتقييم المشروعات ، وانتقاء تلك المشروعات التي ستقوم بتمويلها .



٢- تتشابه بنوك الاستثمار والأعمال في مصر مع البنوك التجارية في أنها مؤسسات ودائعية Depository Institutions ، أى أنها تستقى مواردها المالية عن طريق قبول الودائع من الأفراد والمؤسسات المختلفة في المجتمع ،

ويمكن أن تكشف لنا مقارنة المركز المالي لأحد بنوك الاستثمار والأعمال العامة في مصر والمبين بالجدول (٣-٦) مع المركز المالي لإحدى البنوك التجارية بالجدول السابق (٣-٢) مدى تقارب نشاط بنوك الاستثمار مع البنوك التجارية .

٣- يحمل النشاط المصرفي لبنوك الاستثمار والأعمال في طياته وظيفة رقابية تتمثل في متابعتها للمشروعات التجارية التي تشارك في تأسيسها ، ومتابعة تنفيذ اتفاقيات القروض التي يمنحها البنك لتمويل إنشاء تلك المشروعات .

جدول ٣-٦: ملخص المركز المالي
لبنك استثمار وأعمال في ١٩٩٧/١٢/٣١

البيان	القيمة
الأصول:	
أرصدة لدى البنوك	٤٩٤٢٥٩٧٧١
نقدية وأرصدة لدى البنك المركزي	١٦٧٢٤٥٦٩٩
أذونات خزنة	٨٢٩٥٠٢٦٧٦
استثمارات مالية بغرض المتاجرة (بعد خصم المخصص)	٧٢١١٤٥٤
قروض للعملاء والبنوك (بعد خصم المخصص)	٣٢٣٥٢٧٠٤٠٦
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	١٥٧٠٥٨٥٩٧
أرصدة مدنية وأصول أخرى	١٥٤٥٣٩٩١
أصول ثابتة (بعد خصم مجمع الإهلاك)	١٩٨٦١٦٢٣
إجمالي الخصوم	٢٩٢٥٨٦٤٢٣٧
الخصوم:	
الالتزامات	
أرصدة مستحقة لدى البنوك	٩٧٢١١٢٥٦٩
ودائع العملاء	٢٤٥٦١٠٥٣٦٨
أرصدة دائنة والتزامات أخرى	٢٤٠٣٩٤٠٨
دائنو توزيعات	٢٧٧٥٠٠٠٠
سندات	١٥٠٠٠٠٠٠٠
مخصصات أخرى	٤٥٤٠٦٢٣٦
إجمالي الالتزامات	٣٦٨٥٤١٢
حقوق المساهمين	
رأس المال المدفوع	١٢٠٠٠٠٠٠٠
إحتياطات	١٣٩٨١٣١٧٨
أرباح محتجزة	٦٣٨٤٤١
إجمالي حقوق المساهمين	٢٥٠٤٥٠٦١٩
إجمالي الخصوم	٢٩٢٥٨٦٤٢٣٧
التزامات عرضية وارتباطات:	
الإجمالي	٢١١٤٧١٤٣٩٠
المصدر: المركز المالي في ١٩٩٧/١٢/٣١ المنشور للبنك الأهلي سويسيتيه جنرال	٦٠٥٠٥٧٨٦١٧

ويلاحظ من التناول السابق لوظائف بنوك الاستثمار في مصر أنها تختلف عن بنوك الاستثمار الأمريكية ، فنشاطها لا يشمل القيام بأعمال بيوت الإصدار ، ولكنها في المقابل تتشابه مع بنوك الأعمال الفرنسية في قيامها بتمويل وإنشاء المشروعات المختلفة.

٢/٤/٣ البنوك الإسلامية :

يشار إلى المفكر الباكستاني أبو الأعلى المودودي باعتباره من أوائل الكتاب الذين تناولوا فكرة البنوك الإسلامية ، ففي كتابه " أسس الاقتصاد بين الإسلام والنظم المعاصرة ، ومشكلات الاقتصاد وحلها في الإسلام " قام بوضع تصور لما ينبغي أن يكون عليه البنك في المجتمع المسلم ، مفاده أن البنك يمكنه أن يمارس أنشطته المصرفية مع التزامه باجتناب التعامل بالفائدة وجواز حصوله على عمولة محددة تغطي تكاليف هذه الأنشطة.

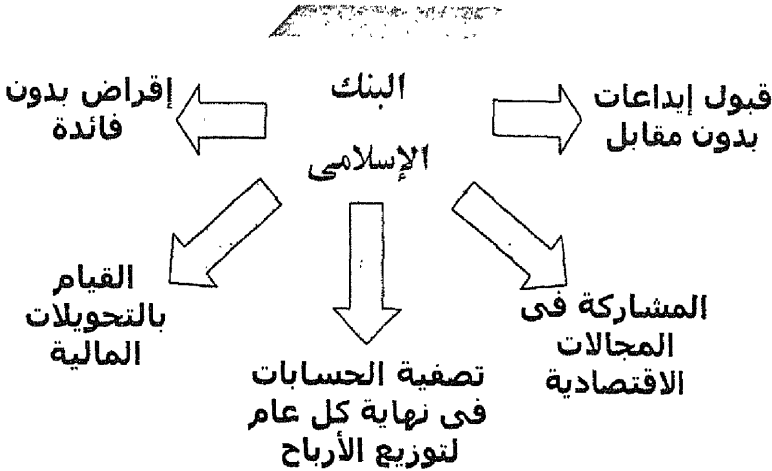
كما اقترح آخرون مثل أبو بكر الجزائري تصور أوسع للبنك الإسلامي يقوم على التزامه بممارسة خمس مهام أساسية يلخصها الشكل (٣-١٦) ، هي^(٣٧):

١- قبول الإيداعات بدون مقابل والتي تعد بمثابة أمانات خاصة بالمودين.

٢- الإقراض بدون فائدة وبمبالغ تتناسب مع الإيرادات المتوقعة لكل مقترض.

٣- المشاركة في المجالات الاقتصادية المختلفة (زراعة ، تجارة ، صناعة ، بناء) لكي تدر عائد للبنك الإسلامي تمكنه من ممارسته أنشطته السابقة.

شكل ٣-١٦: المهام الأساسية للبنوك الإسلامية



٤- القيام بالتحويلات المالية للعملاء .

٥- تصفية الحسابات في نهاية كل عام لتوزيع الأرباح على

المساهمين كل بحسب قيمة أسهمه في البنك .

وقد عرف بعض كتاب الاقتصاد الإسلامي البنوك الإسلامية بأنها "بنوك لا ربوية" أي التي لا تتعامل بالفائدة ، بينما عرفها آخرون بأنها البنوك التي تباشر أنشطتها المصرفية مع التزامها باجتناب العوائد الربوية.

ويتضح مما تقدم ، أن البنوك الإسلامية تختلف عن البنوك التجارية التقليدية من حيث إطارها الفلسفي وآلية عملها ، وذلك على النحو التالي:

١- يفترض التزام البنك الإسلامي باجتناب الربا في ممارسته لنشاطه المصرفي ، نظرا لأن البنوك الإسلامية تعمل في إطار الفلسفة الإسلامية ، فهناك التزام باجتناب التعامل بالربا المحرمة شرعا في الدين الإسلامي ، والتي تعتبر كل زيادة في رأس المال المقترض ، أو وفقا لتفسير الجلالين كل زيادة على أصل المعاملات النقدية .

وإن كان البعض يشير إلى أن الفوائد التي تتعامل بها البنوك التجارية حاليا لا تعد من قبيل الربا المحرم شرعا ، وذلك خلافا لما أفتى به الذين حرموها صراحة ، إلا أن تناول الاختلاف الفقهي في هذا الصدد ودوافعه يخرج عن نطاق هذا المرجع .

وقد ورد أمر الله سبحانه وتعالى في تحريم الربا بأكثر من موضع في القرآن الكريم منها:

" يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وذروا ما بقى من الربا إن كنتم مؤمنين" (الآية ٢٧٨ - سورة البقرة)
 " يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا الربا أضعافا مضاعفة واتقوا الله لعلكم تفلحون " (الآية ١٣٠ - سورة آل عمران) .
 " يمحى الله الربا ويربى الصدقات والله لا يحب كل كفار أثيم" (الآية ٢٧٦ - سورة البقرة) .

" وأحل الله البيع وحرم الربا " (الآية ٧٢٥ - سورة البقرة) .
 " وأخذهم الربا وقد نهوا عنه وأكلهم أموال الناس بالباطل واعتدنا للكافرين منهم عذابا أليما" (الآية ١٦١ - سورة النساء)

٢- يفترض إسهام البنك الإسلامي في تحقيق التكافل الاجتماعي بالبيئة التي يعمل بها ، ويتحقق ذلك من خلال قيام البنوك الإسلامية حاليا بقبول أموال الزكاة والتصرف فيها وفقا لما حدده الشرع ، فضلا عن ضرورة التزامها بمحاولة تحقيق العدالة في توزيع عائد أموالها المستثمرة.

ويعنى ما سبق التزام البنوك الإسلامية بمسئوليتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل بها ، وقد سن الله سبحانه وتعالى الزكاة كإحدى مظاهر التكافل الاجتماعي في الإسلام في العديد من آيات القرآن ، جاءت في معظمها وراء الصلاة مباشرة تأكيدا لأهميتها ، مثل:

" وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وأركعوا مع الراكعين " (الآية ٤٣ سورة البقرة) ، " وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وما تقدموا لأنفسكم من خير تجدوه عند الله وإن الله بما تعملون بصير " (الآية ١١٠ — سورة البقرة) ، " وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة وأطيعوا الرسول لعلكم ترحمون " (الآية ٥٦ — سورة النور) ، " الذين يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة وهم بالآخرة هم يوقنون " (الآية ٣ — سورة النمل) ، " والمقيمون الصلاة والمؤتون الزكاة والمؤمنون بالله واليوم الآخر أولئك سنؤتيهم أجرا عظيما " (الآية ٦٣ — سورة النساء) ، " ألم تر إلى الذين قيل لهم كفوا أيديكم وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة " (الآية ٧٧ — سورة النساء) ، " إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات وأقاموا الصلاة وآتوا الزكاة لهم أجرهم عند ربهم ولا خوف عليهم ولا هم يحزنون " (الآية ٢٧٧ — سورة البقرة) .

٣- يفترض بحث البنك الإسلامي عن العائد الاستثماري

٤- يفترض اتباع البنك الإسلامي بمنهج تعامل عام، ويعنى ذلك أن البنك الإسلامي مطالب بتطبيق تعاملاته التي تتم وفقا للشرعية الإسلامية مع المسلمين وغير المسلمين.

ونظرا لأن البنوك الإسلامية لن تستطيع الاعتماد على حافز الفائدة لتجميع المدخرات كما هو الحال في البنوك التجارية ، ومن جانب آخر لن تستطيع أيضا أن تعتمد على القروض فى توظيف أموالها وتحقيق أرباحها لأن القرض الإسلامى هو القرض الحسن بدون فوائد ، فإن مجال الاستثمار يصبح هو الملجأ الأساسي لتحقيق الأرباح.

وبالتالي يعتمد البنك الإسلامي على رؤوس الأموال المودعة لديه لاستثمارها على أساس المشاركة والمضاربة ، ودون ضمان لأصحاب تلك الأموال بأى عائد مسبق وثابت . فالبنك الإسلامى غالبا ما يتعهد بالمشاركة فى الأرباح حسب نسب محددة مقدما ورد ما لديه من أموال عند انتهاء عقد المشاركة أو تجديد العقد بموافقة الطرفين (البنك — العميل).

والتساؤل الذي يثار هنا ، هو أن غياب سعر فائدة ثابت سيلغى الحافز الذي يشجع المودعين على إيداع أموالهم في البنك الإسلامي ، خاصة في ظل وجود فرص أخرى متاحة بسعر ثابت في البنوك التجارية، لكن مؤيدي البنوك الإسلامية يردون على ذلك بأن الوازع الديني هو الحافز الأول الذي تعتمد عليه البنوك الإسلامية ، فضلا عن أن الحافز المالي موجود ولكنه ليس محدد . ويوضح النموذج التالي بالشكل رقم (٣-١٧) الإطار المحدد لآليات عمل البنوك الإسلامية السابق تناولها.

شكل ٣-١٧ : الإطار المحدد لآليات عمل البنوك الإسلامية

الاستثمار	اجتناب الربا	التعامل الاجتماعي
	البنوك الإسلامية	
	منهج التعامل العام	

وبناء على ما تقدم ، يمكن اقتراح التعريف التالي للبنوك

الإسلامية:

" البنوك الإسلامية هي تلك البنوك التي تعمل وفقا لآلية مصرفية تحدد إطارها الفلسفة الإسلامية ."

ويمكننا التمييز بين الأنشطة المصرفية التي تقوم بها البنوك الإسلامية وذلك على النحو الموضح بالشكل (٣-١٨) كما يلي:

١- أنشطة مصرفية عامة:

ويقصد بها ذلك الجزء من الأنشطة المصرفية التي تقوم بها البنوك الإسلامية وتمارسها أيضا البنوك التجارية الأخرى ، وتتمثل في:

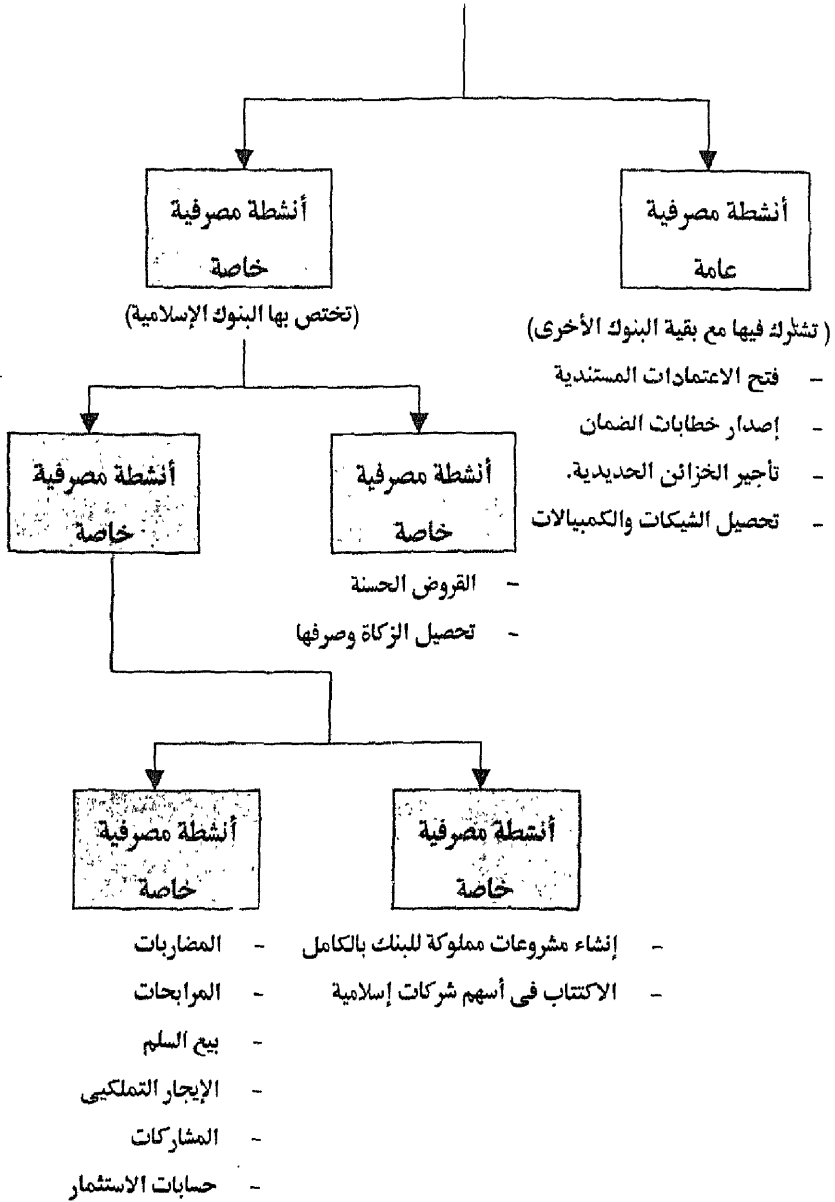
(أ) فتح الاعتمادات المستندية بكافة أنواعها بالعملات المحلية والأجنبية،

(ب) إصدار خطابات الضمان ، (ج) تحصيل الشيكات والكمبيالات ،

(د) الحسابات الجارية بدون فوائد ، (هـ) حفظ وتحصيل الأوراق المالية الغير محددة العائد، (و) تأجير الخزائن الحديدية للعملاء، (ز) خدمات ما يطلق عليه أمناء الاستثمار (إدارة أملاك العملاء وتحصيل الإيجارات والمستحقات وإضافتها لحساباتهم ، خدمات تحرير عقود البيع والإيجار والرهن ، وكافة الإجراءات الخاصة بالشهر العقاري ، تأسيس الشركات وتلقى الاكتتاب لصالح العملاء ، تسويق الأراضي والعقارات ، إنشاء اتحادات الملاك لصالح العملاء) .

ويلاحظ أن هذه الأنشطة لا تتطلب التعامل بالفوائد ، ولكن يحق للبنك الإسلامي الحصول على رسوم مقابل تقديم كل خدمة.

شكل ٣-١٨: تصنيف الأنشطة المصرفية للبنوك الإسلامية



٢- أنشطة مصرفية خاصة :

ويقصد بها تلك الأنشطة المصرفية التي تتفرد بها البنوك الإسلامية وتميزها عن غيرها من البنوك التقليدية ، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها فرعيا إلى نوعين أساسيين ، هما:

(أ) أنشطة تكافل اجتماعي :

وتتمثل في القروض الحسنة التي يقدمها البنك الإسلامي بدون فوائد وقيامه بقبول الزكاة وصرفها في مصارفها الشرعية ، فضلا عن حسابات الاستثمار الخيرية. وتنشئ البنوك الاستثمارية صندوقا للزكاة لهذا الغرض تخضع جميع تعاملاته وأنشطته (الموارد والمصارف) لإشراف هيئة الرقابة الشرعية بالبنك التي تضم خمسة أعضاء من علماء الشرع وفقهاء القانون المقارن يتم اختيارهم بمعرفة الجمعية العمومية.

وتتمثل موارد صندوق الزكاة فيما يلي: ١- الزكاة المستحقة شرعا على أموال البنك (المساهمين) ، ٢- الزكاة المقدمة من أصحاب حسابات الاستثمار ، ٣- التبرعات والهبات ، ٤- عائد حسابات الاستثمار الخيرية (الصدقة الجارية) .

بينما في المقابل تتمثل أهم المصارف الشرعية لصندوق الزكاة في: ١- الزكاة المنصرفة للأفراد ، ٢- الزكاة المنصرفة للطلاب ، ٣- الزكاة المنصرفة للجمعيات والهيئات الخيرية والمستوصفات الطبية ، فضلا عن قيام البنوك الإسلامية بتقديم منح دراسية للطلاب المسلمين في العالم للدراسة بجامعة الأزهر الشريف.

وقد استحدثت بعض البنوك الإسلامية ما يعرف بحسابات الاستثمار الخيرية ، كصدقة جارية وبدل للوقف الخيري الذي كان شائعا في الماضي، حيث تخصص عوائد تلك الحسابات أثناء حياة صاحب الحساب أو بعد وفاته لصرفها في أوجه الخير التي يحددها.

أما القروض الحسنة التي تقدمها البنوك الإسلامية لعملائها بدون فوائد أو رسوم مصرفية فهي تخضع للضوابط التي تحددها اللائحة الداخلية لكل بنك .

(ب) أنشطة استثمارية :

وتتضمن، ١- أنشطة استثمارية منفردة كحال قيام البنك الإسلامي بإنشاء مشروعات استثمارية تؤول ملكيتها بالكامل له ، أو الاكتتاب في أسهم شركات مساهمة إسلامية .

٢- أنشطة استثمارية مشتركة حيث يشترك فيها البنك الإسلامي مع الغير (العملاء) مثل المضاربات ، المشاركات ، المراجحات ، بيع السلم ، البيع بالتقسيط ، الإيجار التملكي ، والحسابات الاستثمارية . ونظرا لأن هذه الأنشطة تمثل المورد الرئيسي لإيرادات البنك الإسلامي ، فضلا عن أنها تميزه عن غيره من البنوك التقليدية ، فسوف نتناول بصورة مستقلة كل منها:

١- المضاربة :

تتمثل المضاربة في اتفاق أو عقد بين طرفين بموجبه يقدم الطرف الأول صاحب المال (المقرض أو القارض) جزء من أمواله إلى الطرف الثاني صاحب الخبرة والجهد والوقت (المقرض أو المضارب) لاستثمارها في أحد مجالات الأنشطة المختلفة (زراعية ، صناعية ، تجارية) التي يجيدها . وذلك في مقابل اقتسام الطرفين لنسبة معلومة من الربح (الربع ، الثلث ، النصف ، أو كيفما اتفق) ، أما الخسارة فيتحملها الطرفان ما لم يثبت أن تلك الخسارة ناجمة عن تقصير أو سوء إدارة المضارب.

وبالتالي فإن البنك الإسلامي يعتبر مضارب بالنسبة للعميل المودع، وفي المقابل يعتبر صاحب مال بالنسبة للعميل المقترض عندما يقدم له الأموال ويصبح شريكا له في الربح . وقد وردت الإشارة إلى المضاربة في الآية العشرين من سورة المزل " **وآخرون يضربون في الأرض يبنون من فضل الله** " صدق الله العظيم.

٢ - المشاركة:

تعد المشاركة بمثابة عقد أو اتفاق بين مجموعة من الشركاء على تقديم رأس المال والعمل معا وتقسيم الأرباح فيما بينهم أو تحمل الخسارة وفقا لنسب محددة يتم الاتفاق عليها مسبقا . وهى بذلك تختلف عن المضاربة في أن الأخيرة يتم فيها تقديم رأس المال من جانب ، والعمل من جانب آخر .

ويلاحظ هنا أن البنك الإسلامي ليس مجرد ممول ولكنه مشارك للمتعاملين معه ، ونظرا لأنه لا سبيل أمامه للاستفادة من الفرق بين الفائدة الدائنة والمدينة لصالحه - مثل البنوك التجارية - فهو مطالب ببذل أقصى جهد ممكن في البحث عن أفضل مجالات الاستثمار لتعظيم العائد وحماية أموال المودعين في الوقت ذاته .

٣ - المراجعة:

تمثل المراجعة إحدى صور العقود البيعية التى تتضمن قيام الطرف الأول (البنك) شراء منتج معين لصالح الطرف الثانى (العميل) مقابل مبلغ معين يضاف لثمن هذا المنتج . كما يتفق الطرفان على مكان وشروط تسليم المنتج ، وطريقة سداد قيمته للبنك . وعادة ما تمنح البنوك لعملائها فترة سداد تتراوح بين ٦ إلى ١٨ شهر وفقا لنص العقد ، وسواء تعلق الأمر بالسداد دفعة واحدة أم على دفعات متكررة ، يظل المنتج ملكا للبنك كضمان له حتى انتهاء سداد القيمة.

٤- بيع السلم:

وبمقتضاه يتم دفع ثمن الشيء المباع مقدما والمؤجل تسلمه بعد فترة زمنية معينة ، كما هو الحال عند اتفاق البنك الإسلامي مع أحد المزارعين على شراء المحصول قبل فترة النضوج والجنى . ومن الملاحظ أن هذا النوع من البيوع يسهم في توفير السيولة المالية للمنتجين الزراعيين لمقابلة متطلبات الزراعة ، ويشترط لصحته ما يلي : ١- أن يتسلم الطرف الثاني (العميل) المال وقت إبرام العقد ، ٢- أن يكون هنا تحديد لمكان وتوقيت تسليم الشيء المباع ، ٣- في حالة تعذر قيام الطرف الثاني (العميل) بتسليم المنتج ، يجوز للطرف الأول (البنك) إهماله لفترة أخرى أو استرداد القيمة التي دفعها وقت التعاقد .

٥- التأجير التمليكي:

وهو عقد على منفعة لمدة معلومة وبثمن معلوم ، وفيه يقوم البنك (المؤجر) باقتناء أصول إنتاجية أو رأسمالية معينة (كمعدات البناء ، سيارات ، مصاعد ، غلايات) بناء على طلب العميل (المستأجر) ، وذلك من خلال عقد يحدد قيمة إيجار البنك لهذه الأصول ومدة استغلال العميل لها، بحيث يقوم الأخير بسداد دفعات مالية خلال فترة التعاقد تغطي الثمن الذي دفعه البنك في الأصل مضافا إليه هامش ربح مناسب . وتظل ملكية الأصل للبنك مع حق العميل (المستأجر) في تملكه عند تمام سداد القيمة المتفق عليها .

٦- حسابات الاستثمار:

وهي في حقيقتها عبارة عن ودائع للعملاء ذات آجال محددة قابلة للتجديد تلقائيا ، وتحتسب من بداية ربع السنة المالية الهجرية التالية

لتاريخ طلب العميل ، ويقوم البنك باستثمارها ويعطى عائد للعميل يستحق في نهاية كل ربع سنة هجرية ، يتم إضافته لحساب صاحب الوديعة ، أو للحساب الاستثماري للمودع في حالة طلبه ذلك - كتابتا - عند بلوغ قيمة العائد الحد الأدنى للوديعة .

وفي حالة قيام صاحب الحساب الاستثماري بالسحب منه (قبل نهاية الربع السنوي الهجري) لا يحتسب له عائد عن المبلغ المسحوب خلال الربع الذي وقع فيه هذا السحب .

وتوجد في بعض البنوك الإسلامية نوع آخر من حسابات الاستثمار وهو المخصص لأغراض محددة ، حيث يشارك أصحاب هذه الحسابات في تمويل مشروعات استثمارية معينة، ويحصلون على أرباح مشاركتهم عند الانتهاء من تنفيذ المشروع وتسويقه ، وفقا لما أسفر عنه الناتج الفعلي. ويجوز لأصحاب هذه الحسابات الحصول على قرض حسن من البنك بضمان حساباتهم ووفقا للقواعد التي يضعها البنك لكل مشروع أو شراء احتياجاتهم بأسلوب بيع المراجعة (بضمان الحسابات أيضا) .

٣/٤/٣ البنوك المتخصصة:

عرف المشرع المصري البنوك المتخصصة وفقا لأحكام المادة ١٦ من القانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ بأنها تلك التي تقوم بالعمليات المصرفية التي تخدم نوعا محددا من النشاط الاقتصادي وفقا للقرارات الصادرة بتأسيسها ، والتي لا يكون قبول الودائع تحت الطلب من أوجه أنشطتها الأساسية^(٣٨).

ويتضح مما تقدم ، أن البنوك المتخصصة تتصف بعدد من الخصائص المعينة ، أهمها ما يلي :

- ١- تعد مؤسسات غير ودائعي Non-depository Institutes :
ويعنى ذلك أن الموارد المالية للبنوك المتخصصة لا تستقيها أساسا من ايداعات العملاء كما هو الحال بالنسبة للبنوك التجارية ، حيث تعتمد على رأس مالها وما تصدره من سندات.
 - ٢- ارتباط نشاطها برأس مالها ، حيث لا تستطيع البنوك المتخصصة التوسع في أنشطتها المختلفة ، إلا في حدود مواردها المالية ، فهي ليست
كالبنوك التجارية يمكنها المناجزة بأموال (ودائع) العملاء .
 - ٣- الطول النسبى لأجال الاستخدامات المالية ، حيث تقوم معظم البنوك المتخصصة بتوظيف مواردها في قروض طويلة الأجل ، وذلك عكس ما هو متبع فى البنوك التجارية التى يحكمها فى هذا الصدد آجال ودائع عملاتها.
 - ٤- التخصص فى تمويل نشاط اقتصادى معين ، فالبنوك المتخصصة وكما هو واضح من تسميتها تتخصص فى تمويل أنشطة معينة ، حيث نجد بنوك التنمية الصناعية تتخصص فى تمويل الاستثمارات الصناعية، وبنوك التنمية الزراعية تتخصص فى تمويل النشاط الزراعى ، والبنوك العقارية فى أعمال الائتمان العقارى وما يتصل بها من تمويل مشروعات التعمير والبناء والإسكان والمرافق أو المساهمة فيها ، وتقديم الخدمات المصرفية المرتبطة بها.
- ويرجع السبب وراء هذا التخصص إلى ما تقتضيه ظروف التمويل فى كل من هذه المجالات ذات الطبيعة والخصائص المتباينة .
- وفيما يلى تناول موجز لأنواع تلك البنوك المتخصصة :

١- البنوك العقارية : *Real Estate Banks* :

سبق الإشارة إلى أن البنوك العقارية تختص بتقديم خدمات الائتمان العقاري وما يتصل بها من تمويل لمشروعات الإسكان والبناء كتقديم السلف بضمان الأراضي أو العقارات المبنية ، أو تقديم قروض لجمعيات الإسكان ، أو المساهمة في إنشاء المشروعات الإسكانية . وذلك بجانب عدد آخر من الخدمات المرتبطة بها ، مثل :

١- حسابات التوفير الإسكانية ، والتي تتيح لأصحابها الحصول على قروض بضمان رصيد دفتر التوفير وفقا لنسب يحددها البنك ، كما يتيح لهم تملك وحدات سكنية في المشروعات التي ينشأها أو يساهم فيها البنك ، وذلك فضلا على حصول العميل على عائد سنوى على المبلغ المدخر .

٢- أعمال الوكالة عن الغير (العملاء) في مجال تأسيس الشركات والحصول على الموافقات اللازمة لها ، وإعداد العقود الابتدائية والنظام الأساسي للشركة ، وإتمام إجراءات الشهر العقاري ، ومتابعة استصدار القرار الوزاري المرخص بالتأسيس ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لاستخراج السجل التجاري .

٣- دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية المقدمة من العميل وتحليل المشروعات البديلة وتحليل مؤشرات الربحية والسيولة .

٤- القيام بأعمال الوكالة عن الغير (العملاء) فى تسويق العقارات لصالح العملاء ، وتتضمن التأكد من سلامة ملكية العقارات وإعداد كراسات شروط دخول المزاد ، وتقديم المشورة فى أسلوب تحصيل قيمة الوحدات المباعة ، وتخطيط الحملات الإعلانية ، ومتابعة التحصيل من المشتريين ، وتحرير العقود اللازمة . والقيام بإجراءات الشهر والتسجيل نيابة عن العملاء .

٥- الخدمات المصرفية المعتادة كإصدار خطابات الضمان، تأجير الخزائن الحديدية ، شراء وبيع الشيكات السياحية ، فتح الاعتمادات المستندية) .

ومن أمثلة البنوك العقارية في مصر ، البنك العقاري المصري ، ويعد أقدم البنوك المصرية حيث تأسس بتاريخ ١٥ فبراير عام ١٨٨٠ بموجب أمر خديوي ، ويباشر نشاطه حتى الآن من خلال مركزه الرئيسي بالقاهرة وعدد ١٤ فرعاً وكذلك البنك العقاري العربي ، وتأسس في ١٥ أغسطس ١٩٤٧ ويمارس نشاطه في مصر والأردن وفلسطين . ويوضح الجدول (٣-٧) ملخصاً للمركز المالي في ٣١/٣/١٩٩٨ لأحد البنوك العقارية العاملة في مصر.

٢- البنوك الزراعية *Agricultural Banks* :

وتقوم بتقديم كافة الخدمات المصرفية ذات الصلة بالنشاط الزراعي ، مثل القروض والسلفيات التي تمنحها للمزارعين لشراء الآلات الزراعية، واستصلاح الأراضي ، وتمويل نفقات الزراعة والحصاد . فضلاً عن إقراض الجمعيات التعاونية الزراعية لمباشرة الأغراض الإنتاجية ، وقبول ودائع ومدخرات المزارعين والجمعيات التعاونية . ومن الملاحظ أن تقديم الائتمان الزراعي يكتنفه — في الواقع — قدر أكبر من المخاطر Risks التي من الممكن أن تتعرض لها البنوك الزراعية عن البنوك التجارية ، يرجع أهمها إلى ما يلي :

جدول ٣-٧: ملخص المركز المالى
لأحد البنوك العقارية بمصر فى ١٩٩٧/١٢/٣١

البيان	القيمة بالآلف
الأصول:	
نقدية وأرصدة لدى البنك المركزى	٢٤٧٨٩
أرصدة لدى البنوك	١١٢٦٦
استثمارات مالية بغرض المتاجرة (بعد خصم ١٥١٦ المخصص)	
قروض للعملاء والبنوك (بعد خصم المخصص)	٢٧١٨٢٨٧
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	٤١٦٨٤
أرصدة مدينة وأصول أخرى	٥١١٥٢
أصول ثابتة بعد خصم مجمع الإهلاك	٥٧٥٨
إجمالى الأصول	٢٨٥٤٥٥٢
ثانياً : الخصوم :	
الالتزامات	
أرصدة مستحقة للبنوك	٢١٠٨٤٤٩
ودائع العملاء	٢٩٤٢٧٨
أرصدة دائنة والتزامات أخرى	١٢٠٢٣٦
التزامات طويلة الأجل (سندات مصدرة)	٥٠٩٨٨
مخصصات أخرى	٥٩٧٩٣
فائض الفترة	٥٢٠٥٠
إجمالى الالتزامات	٢٦٨٥٩٨٤
حقوق المساهمين	
رأس المال المدفوع	١٠٠٠٠٠
احتياطيات وأرباح محتجزة	٥٨٥٦٨
إجمالى حقوق المساهمين	١٥٨٥٦٨
إجمالى الخصوم	٢٨٥٤٥٥٢
التزامات عرضية وارتباطات	٦٧٢

المصدر: ملخص قائمة المركز المالى فى ١٩٩٨/٨/٣١ المنشور للبنك العقارى المصرى

- ١- الطول النسبي لدورة الإنتاج الزراعي مقارنة بدورة الإنتاج الصناعي ، وهو ما يتيح للمزارعين مساحة زمنية أكبر لإنفاق الأموال المقترضة أو استخدامها في مجالات أخرى ، ومن ثم تعريض البنك الزراعي لمصاعب عند قيامه بالتحصيل من العملاء .
- ٢- انخفاض عائد الائتمان الزراعي ، قد لا يكفي في بعض الأحيان لتغطية النفقات التي تحملها البنك .
- ٣- التأثير السلبي للظروف الجوية والطبيعية على المحاصيل الزراعية يحمل في طياته احتمالات عجز المزارعين عن الوفاء بالتزاماتهم المالية نحو البنك .
- ٤- عدم توافر ضمانات سريعة وحازمة يكلفها القانون في الائتمان الزراعي كتلك التي توجد بالنسبة للنشاط التجاري ، وذلك في حالة الامتناع عن سداد الشيكات والكمبيالات .

ويمثل حاليا هذا النوع من البنوك في مصر في البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي وبنوكه بالمحافظات والذي أنشئ في ٢٥ يوليو ١٩٣١ ، وكان قد صدر القانون رقم ١١٧ لسنة ١٩٧٦ بتحويل المؤسسة المصرية العامة للائتمان الزراعي إلى هيئة إقتصادية قابضة باسم البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي ويتبعه عدد ١٧ بنك تنمية وائتمان زراعي بالمحافظات ، تزاوُل أعمالها وفقا لقانون الإنشاء ، والقانون ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته ، والقانون رقم ٩٧٧ لسنة ١٩٨٣ .

ويوضح الجدول (٣-٨) ملخصا بالمركز المالي المجمع للبنوك الزراعية العاملة بمصر في ١٩٩٧/١٢/٣١ .

جدول ٣-٨: المركز المالي المجموع
لبنوك زراعية ١٩٩٧/١٢/٣١

البيان	القيمة بالآلاف
الأصول:	
نقدية وأرصدة لدى البنوك	١٥٠١٦٢
قروض للعملاء والبنوك بعد خصم المخصص	٧٧٣٦٩٧٤
استثمارات مالية بغرض الاحتفاظ	٤٨٥٦٠
أرصدة مدينة وأصول أخرى	٢٢٣٧١١٨
أصول ثابتة	٢٤١٠٥٥
إجمالي الأصول	١٠٤٠٢٨٦٩
ثانياً : الخصوم :	
الالتزامات	
أرصدة مستحقة للبنوك	٩٤٨٢٨
ودائع العملاء	٥٧٥١٧٢٢
أرصدة دائنة ومخصصات أخرى	١٨٥٥٦٧٤
التزامات طويلة الأجل	١٠٧٧٥٩٩
إجمالي الالتزامات	٨٧٧٩٧٩٤
حقوق المساهمين	
رأس المال المدفوع	١١٠٣٢٨٩
الاحتياطيات والمنح	٥٢٠٧٨٦
إجمالي حقوق المساهمين	١٦٢٤٠٧٥
إجمالي الخصوم	١٠٤٠٢٨٦٩
التزامات عرضية وارتباطات	٥٢٢٦٥

المصدر: ملخص المركز المالي المجموع في ١٩٩٧/١٢/٣١ المنشور للبنوك الزراعية

٣- بنوك التنمية الصناعية:

تضطلع تلك البنوك بالأنشطة المصرفية المتخصصة لدعم وتنمية المشروعات الصناعية والحرفية الصغيرة ، وكذا المشاركة في رؤوس أموال بعض المشروعات الاستثمارية المختلفة ، فهي على سبيل المثال تقوم بما يلي:

- ١- تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية للمشروعات الاستثمارية وبآجال قصيرة ، ومتوسطة ، وطويلة ولأغراض مختلفة كالتوسعات فى مشروع قائم ، أو تمويل مشروعات جديدة ، أو عمليات الإحلال والتجديد.
- ٢- المشاركة المباشرة فى رؤوس أموال المشروعات الصناعية.
- ٣- تقييم المشروعات الصناعية وإعداد دراسات الجدوى الاقتصادية لصالح العملاء.
- ٤- تمويل عمليات تحديث الآلات والمعدات للمستشفيات ومعامل التحاليل والمراكز الطبية .
- ٥- فتح الاعتمادات المستندية لعمليات الاستيراد والتصدير .
- ٦- إصدار خطابات الضمان بأنواعها المختلفة .
- ٧- قبول ودائع العملاء بالعملة المحلية والأجنبية .
- ٨- تمويل المشروعات السياحية .

ويتمثل هذا النوع من البنوك فى مصر فى بنك التنمية الصناعية المصرى وفروعه والذى تأسس فى ١٧ فبراير ١٩٧٥ ، وفيما يلى ملخص المركز المالى فى ١٩٩٦/٦/٣٠ المنشور نه موضحا بالجدول (٩-٣).

جدول ٣-٩: المركز المالى فى
١٩٩٦/٦/٣٠ لبنوك تنمية صناعية

البيان	القيمة بالآلف
الأصول:	
النقدية والأرصدة بالبنوك	٥٩٦١٥
الاستثمارات المالية	٨١٠٧٣
القروض والسلطات والخصم	١٧٨٦٥٦٧
أرصدة مدينة متنوعة وأصول أخرى	٣٦٦٥١٦
مساهمات فى بنوك وشركات تابعة	٨٣٠٤
أصول ثابتة (بالصادف)	٤٣١١
إجمالى الأصول	٢٢٠٦٢٨٦
ثانياً : الخصوم :	
ودائع	٣١٨٩٨٥
أرصدة مستحقة للبنوك	٨٣٠١١٣
دائنون	٣٣٠٨٤٧
قروض طويلة الأجل	٣٥٨٦٣٦
المخصصات	٣١٩٣١٥
حقوق المساهمين	١٥٨٥٠٠
إجمالى الخصوم	٢٢٠٦٢٨٦
حسابات نظامية	٢٨٩٥٧

المصدر: ملخص المركز المالى فى ١٩٩٦/٦/٣٠ المنشور لبنك التنمية الصناعية المصرى

٣-٥ مصطلحات مستخدمة

Multinational Banks	بنوك متعددة الأسواق
Retail Banks	بنوك لخدمة العملاء الأفراد
Wholesale Banks	بنوك لخدمة العملاء الشركات
Monetary Policy	السياسة النقدية
Profitability	الربحية

Liquidity	السيولة
Branch Banks	البنوك ذات الفروع
Unit Banks	البنوك المفردة
E- Banks	البنوك الإلكترونية
Automated Teller Machines	آلات الصرف الذاتي
Electronic Cash	النقود الإلكترونية
Home Banks	البنوك المنزلية
Point-of-sale Terminals	١ الوحدات الطرفية عند نقاط البيع
Smart Cards	البطاقات الذكية
Bank Holding Company	البنوك التابعة لشركات قابضة
Non Commercial Banks	البنوك الغير تجارية
Investment Banks	بنوك الاستثمار
Merchant Banks	بنوك التجار
Real Estate Banks	البنوك العقارية
Agricultural Banks	البنوك الزراعية

٣-٦ مراجع الفصل الثالث

- ١- د. طارق طه، مقدمة في: نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإصدار الثاني، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ٢- دليل البنوك العاملة في مصر، البنك المركزي المصري، القاهرة، ١٩٩٣.
- البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، ١٩٩٦.

- 3- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- 4- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .
- 5- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .
- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992.
- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .
- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.
- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- _____, Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Macmillan Publishing Company), 1992 .
- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991 .
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.
- د. محمد سلطان، وآخرون، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.
- د. منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.

٦- قانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥، (قانون البنك المركزي والجهاز المركزي)، المادة رقم ١٥.

٧- مرجع رقم ٥.

8- Szmigin, I., and Bourne, H., " Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999, 192-202.

9- Huschke, H., "A Banker's Perspective on Innovation and Risk", The International Magazine of Bank Management 'the World of Banking', January - February 1991, PP:17 -

10- Berman, B., Marketing Channels, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996 .

- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.), 1992.

- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Griffin, R. and Ebert, R., Business, Texas A&M University, (Prentice-hall Int.), 1993 .

- Hooley, G. and Saunders, J., Competitive Positioning : The Key to Market Success, (Prentice Hall Int. UK), 1993 .

- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- Saunders, A., Financial Institutions Management : A Modern Perspective, New York University, (Richard Irwin Inc.), 1994 .

11- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.

- 12- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- ١٣- مرجع رقم ١١.
- 14- Crone, R., "Banking Without Banks", Banker (US), November, 1994, P.88.
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997 .
 - Milligan, J., "Can Banking Regain Its Lost Market Share?", Banker (US) September 1994, PP:28-87.
- ١٥- مرجع رقم ١١.
- ١٦- مرجع رقم ١١.
- ١٧- مرجع رقم ١١.
- 18- Zwas, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin McGraw - Hill.), 1998 .
- 19- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.), 1992.
- Maccabe, A., Computer Systems: Architecture, Organization and Programming, The University of New Mexico, (Richard Irwin, Inc.), 1993 .
- 20- Laudon, K. and Laudon, J., Management Information Systems Organization And Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- O'Brien, J., Management Information Systems : Managing Information Technology in the Networked Enterprise, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1996 .
 - Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyd & Fraser Publishing Company), 1992 .

- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994 .

٢١- مرجع رقم ١٩.

- 22- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- 23- Berman, B., Marketing Channels, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996 .
- 24- Capon, N., The Marketing of Financial Services, Columbia University, (Prentice-Hall Inc.), 1992.
- 25- Gray, P., King, R., Mclean, E. and Watson, H., Management of Information Systems, (The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers), 1994.
- O'Brien, J., Management Information Systems : Managing Information Technology in the Networked Enterprise, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1996 .
- 26- Szmigin, I., and Bourne, H., " Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999, 192-202.
- Zwas, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin McGraw - Hill), 1998 .
- 27- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw - Hill), 1999.

- Szmigin, I., and Bourne, H., " Electronic Cash: a qualitative assessment of its adoption", International Journal of Bank Marketing, 17/4, 1999, 192-202.
- 28- Bhaskar, K. and Housden, R., Information Technology Management, (Butterworth Heinemann Ltd.), 1994 .
- 29- Mandell, L., "Banking and the Value Added Network", The International Magazine of Bank Management 'the World of Banking'", March - April 1991, PP:15 - 16 .
- 30- Fletcher, K., Marketing Management & Information Technology, (Prentice Hall), 1995 .
- 31- Fox, R., " Latest Volume Data on Payment Systems in Eleven Major Countries", The International Magazine of Bank Management (The World of Banking), March-April 1992, PP : 10-13 .
- 32- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989 .
- ٣٣- مرجع رقم ٣ .
- ٣٤- مرجع رقم ٥ .
- ٣٥- مرجع رقم ٥ .
- ٣٦- المادة ١٧ من القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي).
- ٣٧- أبو بكر الجزائري، منهاج المسلم، المدينة المنورة، السعودية، بدون تاريخ نشر.
- د.مسعد زيد الدين، حول دور البنوك الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، دراسة ميدانية على بنك فيصل الإسلامي

المصري، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد ٢، المجلد ٣٠، ١٩٩٣.

٣٨- المادة ١٧ من القانون رقم ١٢٠ لسنة ١٩٧٥ (قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي).

الفصل الرابع:

البناء التنظيمي للبنوك

Organization Structure of Banks

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ تفسير المقصود بالبناء التنظيمي للبنوك.
- ✓ تحليل الهياكل والخرائط التنظيمية للبنوك.
- ✓ التعرف على المفاهيم التنظيمية المتعلقة بهياكل البنوك.
- ✓ اختبار مدى تأثير آليات التمايز Differentiation Mechanism، وآليات التكامل على الهياكل التنظيمية للبنوك المختلفة.
- ✓ شرح التكوينات الإدارية للبنوك Departmentalization .
- ✓ تحليل مميزات وعيوب الهياكل الوظيفية ، الغير وظيفية، الهياكل الجماعية ، الهياكل الشبكية Network Structures.
- ✓ تفسير تأثير التسويق على هياكل البنوك.
- ✓ شرح التصميم التنظيمي للبنك Organizational Design .
- ✓ تفسير ظاهرة تحور الهرم التنظيمي للبنوك.

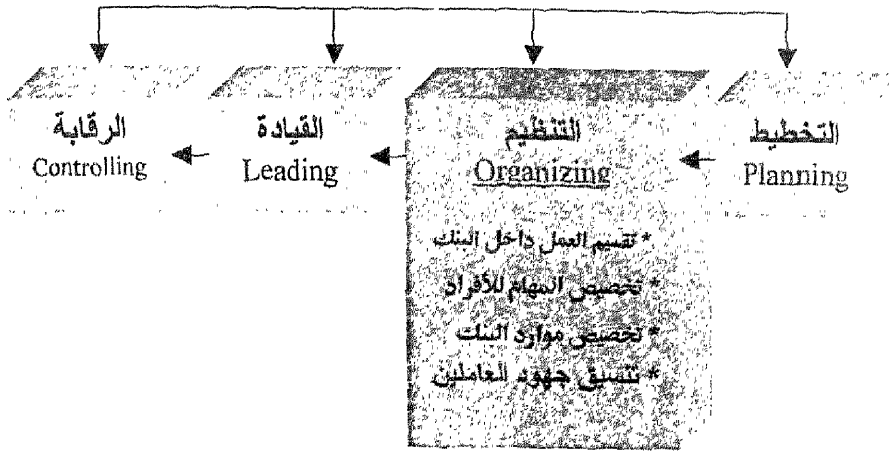
٤-١ مقدمة

حظيت دراسة التنظيم بصفة عامة باهتمام مطرد منذ فترة طويلة نسبيا ، نظرا لتعدد تأثيره على مجالات المعرفة المختلفة ، فهو على سبيل المثال موضع اهتمام الاقتصاديين بسبب تزايد الحاجات الإنسانية وندرة الموارد المتاحة لإشباعها. وموضع اهتمام علماء الاجتماع لما له من تأثير واضح على تماسك وبناء الجهود والعلاقات الجماعية بين الأفراد.

كما يهتم أيضا بدراسة التنظيم علماء النفس نتيجة التأثيرات المتبادلة والتفاعلات بين الأفراد العاملين في التنظيمات المختلفة ومنها البنوك بطبيعة الحال ، والاختلافات التي يظهرها سلوكهم داخل تلك التنظيمات. وهو ما يعرف بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior . وأصبح حاليا موضعاً لاهتمام علماء الهندسة الصناعية باعتباره وسيلة للإفادة من التخصص في العمل Specialization .

ومن ناحية أخرى ، ينظر إلى التنظيم من الجانب الإداري على أنه أحد الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية — موضع اهتمام المرجع — بجانب التخطيط والقيادة ، والرقابة وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-١)^(١). ويستمد التنظيم في هذا الصدد أهميته من ارتباطه بهياكل السلطة Authority ، ودرجة تركيز اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا Centralization ، والحاجة نحو تجميع الأنشطة الضرورية في وحدات إدارية Departmentalization ، بحيث يرأس كل وحدة إداري مسئول عما يؤدي بداخلها وتفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهداف البنك.

شكل ٤-١: التنظيم أحد الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية



كما يستمد أيضا أهميته من الرغبة في تنسيق الجهود Coordination لتلافي التضارب والتعارض في الأداء والقرارات ، وضرورة تكامل Integration نشاط أقسام البنك المختلفة لتحقيق الأهداف المرغوبة.

٤ . ٢ المقصود بالبناء التنظيمي للبنوك

يستهدف هذا الفصل تناول البناء التنظيمي للبنوك على اختلاف أنواعها ، وهو ما يعنى التعرض لأساسيات التنظيم المصرفي Fundamentals of organizing بما يتضمنه من مفاهيم ومبادئ ذات صلة ، والهياكل التنظيمية للبنوك Structures ، والأشكال المختلفة للتصميمات التنظيمية Organizational Designs .

والوصول إلى تعريف محدد وشامل للتنظيم ليس بالسهولة التي قد يتصورها البعض ، ويرجع ذلك إلى عدد من العوامل يعود جزء منها

للطبيعة الغير منظورة للتنظيم نفسه ، فالكثير من مكونات العملية التنظيمية تنطوى على عناصر غير ملموسة Intangible مثل السلوك الإنسانى ، الدافعية ، الأهداف ، الواجبات ، السلطة ، المسئولية ، المركزية ، الرسمية ، التنسيق ، جميع الأنشطة ، التفاوض .

كما يعود البعض الآخر من تلك العوامل إلى منظرى التنظيم أنفسهم Theorists ، فمعظم هؤلاء المنظرين قام بتقديم تعريف مختلف عن التنظيم من وجهة نظره وفقا لجوانب اهتماماته البحثية ، وخلفياته العملية . ومن المعلوم أن ظهور العديد من التعاريف المختلفة التى تصف نفس الظاهرة خلال فترة زمنية متقاربة يقود إلى التضارب . لذا سوف يتبع هذا المرجع منهجا يعتمد على تناول أهم التعاريف الحديثة التى لاقت قبولا نسبيا من المتخصصين فى مجال الإدارة ، هو ما يمكننا فى النهاية من طرح تعريف مقترح للتنظيم .

عرف البعض التنظيم بأنه عملية تحديد المهام Tasks التى يجب إنجازها ، ومن الذى سينجزها؟ وكيفية تجميع تلك المهام ؟ ، ومن يرأس من ؟ وأين سيتم اتخاذ القرارات^(٧) .

وبلاحظ على هذا التعريف أخذه بمفهوم عملية التنظيم ، أى أنه ينظر إلى التنظيم باعتباره عملية إدارية ، فهو هيكى لتجميع الأنشطة ، وتحديد لعلاقات السلطة بطريقة رسمية ، وتوصيف للمهام المطلوب إنجازها ، وتحديد للأفراد الملقى على عاقتهم عبء الأداء ، ومراكز صناعة القرار بالبنك . كما يعكس أيضا اهتماما واضحا بأفراد البنك ، بالرغم من أن بناء التنظيم المصرفى نفسه يتم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد والأسماء ، فالتنظيم المصرفى يبقى ويستمر بغض النظر عن تغير الأفراد شاغلى الوظائف .

ومما يدعم رأى المؤلف التعريف الذى قدمه عالم إدارة آخر للتنظيم بأنه عملية هيكلية Structuring نظام لتنسيق السلطة والمسئوليات والمهام^(٣). وهو ما يعنى ببساطة الاتجاه نحو النقيض ، حيث تجاهل تماما هذا التعريف أى إشارة لأفراد التنظيم (البنك فى حالتنا) ، لكنه أكد بصورة أكثر وضوحاً من التعريف السابق له على مفهوم عملية التنظيم ، إلا أنه حصرها فى التنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية ، هى السلطة والمسئولية والمهام.

بينما عرف فريق ثالث من كتاب الإدارة التنظيم بأنه تجميع وتنسيق الموارد البشرية Human ، المالية Financial ، المادية Physical ، المعلوماتية Informational اللازمة لإنجاز الأهداف^(٤).

فتحقيق أهداف البنك — وفقا لهذا المفهوم — يقتضى جذب وانتقاء الموارد البشرية (الموظفين) الصالحة للعمل بالبنك ، وتحديد الأعمال والمسئوليات لهم ، وتجميع الأنشطة داخل وحدات عمل (أقسام البنك) ، وتنسيق الجهود المختلفة ، وتوظيف الموارد الأخرى لتهيئة المناخ الملائم لنشاط البنك. ويتبين أيضا من هذا التعريف أنه اعتبر وظيفة جذب واختيار العاملين Staffing أو ما يطلق عليها البعض التشكيل أحد الأنشطة الفرعية لوظيفة التنظيم.

وقدم فريق رابع من علماء الإدارة مفهوما آخر للتنظيم ، حيث عرفوه بأنه ترتيب Arranging من الأفراد ، والموارد لإنجاز مهام تخدم هدفا عاما^(٥). ويتضمن ذلك تقسيم العمل ، وتحديد الأفراد الذين سيقومون بكل عمل ، وتخصيص الموارد اللازمة للقيام بكل نشاط ، وتنسيق الأنشطة وجهود الأفراد لخدمة الهدف العام.

وبالتالى يمكننا القول ، أن هذا المفهوم سلط الضوء على محورية دور التنظيم فى الإدارة المصرفية ، بمعنى أن التنظيم يعتبر محور ارتكاز

للنشاط الإدارى ، فبالرغم من أنه يمثل الوظيفة الأساسية الثانية للإدارة بعد التخطيط ، إلا أن أى خطة جيدة وشاملة يصعب أن لم يكن يستحيل تنفيذها فى غيبة التنظيم الغير سليم. فهو المتضمن لعملية تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الخطة ، والمحدد للأفراد المنفذين لها ، والمنسق لجهودهم ، والراسم لخطوط السلطة ، وقنوات الاتصال.

وفى ضوء ما تقدم يمكننا اقتراح التعريف التالى لتنظيم الأنشطة المصرفية.

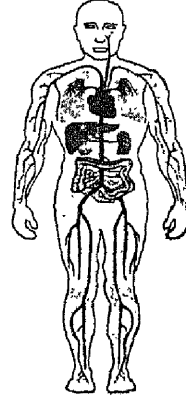
تنظيم الأنشطة المصرفية Organizing هو عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لإنجاز مهام تحقق هدفا (أو أهدافا) عامة للبنك.

ويعنى ذلك أن التنظيم يشمل عملية تحديد المهام المطلوب أدائها ، والسلطة الواجب منحها لأداء تلك المهام ، والمسئولية التى سيتم محاسبة العاملين على أساسها ، وتقسيم العمل ، والتجميع الإدارى للمهام داخل وحدات البنك (أقسام العمل) ، ونطاق الإدارة الواجب تطبيقه ، ودرجة المركزية أو اللامركزية المطلوبة فى اتخاذ القرارات.

كما يلاحظ على التعريف المقترح أنه يمثل صدق لبيئة الأعمال الحديثة ، حيث يأخذ بمنهج يعتبر المعلومات إحدى عناصر النشاط الإدارى المعاصر.

٤-٣ الهياكل التنظيمية للبنوك

كما أن للإنسان باعتباره كيان بشري له هيكل عظمي Skeleton يحدد ويربط أجزائه (الأذرع ، الأرجل ، الرأس ، الأكتاف ، وهكذا) ، فإن البنوك ككيان أداري لها أيضا هياكل تنظيمية تعبر عن إطار أو نمط ترتيب أجزاء أو وحدات عمل البنك ، وعلاقات التبعية السائدة بها ، وشبكة الاتصالات التي تربط بين أفرادها ووحداتها التنظيمية ، ودرجة التعقد والرسمية والمركزية التي تتصف بها ، وأساس تجميع أنشطتها.



لذا فمن المتصور أن الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يسمح بالتخصيص الملائم للنشاط المصرفي من خلال تقسيم العمل ، وبتيسير تنسيق الجهود على النحو الذي يخدم أهداف كل بنك.

وقد تكشف الممارسات العملية عن عدم إمكانية أو قدرة الهيكل التنظيمي على تحقيق ما سبق ، فالحديث عن جودة الهياكل التنظيمية للبنوك أسهل بكثير من خلق هياكل جيدة. لذا تلجأ بعض البنوك الكبرى ذات الهياكل التنظيمية المعيبة إلى ما يعرف بإعادة الهيكلة. والتي يمكن تعريفها على النحو التالي.

تشير إعادة الهيكلة Restructuring إلى عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بغرض تحسين أداء البنك ككل^(١).

وفي ضوء ما تقدم ، يمكننا تعريف الهيكل التنظيمي للبنك على النحو التالي :

يقصد بالهيكل التنظيمي للبنك Bank Organization Structure ذلك الكيان أو الإطار الذي يعبر عن ترتيب أقسام أو أجزاء البنك ، وعلاقات السلطة السائدة بداخله ، ودرجة التعدد والمركزية والرسمية التي يتصف بها ، وشبكة الاتصالات التي تربط أفرادها وأقسامه ، ونمط تجميع أنشطته.

ويقودنا هذا التعريف المقترح إلى التعرض لعدد من المفاهيم التنظيمية كالسلطة ، والتعدد ، والمركزية والرسمية ، والاتصالات التنظيمية. هو ما سوف يتم تناوله — بإذن الله تعالى — لاحقاً عند التحدث عن مبادئ ومفاهيم التصميم التنظيمي للبنوك.

كما يجب الالتفات أيضاً إلى أن الهيكل التنظيمي وفقاً للتعريف المقترح يشير إلى الهيكل الرسمي للبنك Bank Formal Structure أو التنظيم الرسمي ، فالعلاقات هنا معروفة ومقننة بين العاملين بالبنك من أجل تحقيق شئ منتج Productive تتضمنه الأهداف التنظيمية. كما يمكن التعبير عن هذا الهيكل بيانياً من خلال الخرائط التنظيمية.

ويعنى ذلك أن خلف هذا الهيكل الرسمي يوجد ما يعرف بالتنظيم



أو الهيكل الغير رسمي ويعبر عن مجموعة العلاقات الغير مقننة والغير رسمية بين العاملين بالبنك ، والتي تعتمد على الدوافع والاتجاهات والحاجات.

وقد يحمل التنظيم الغير

رسمي في طياته بعض المنافع المحتملة للبنوك ، حيث يساعد أفراد البنك على إنجاز أعمالهم بصورة أكثر مرونة ، ويتيح لهم التغلب على القيود

التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم ، كما يسمح للأفراد بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين ، يعزز التفاعلات الاجتماعية بين أفراد البنك.

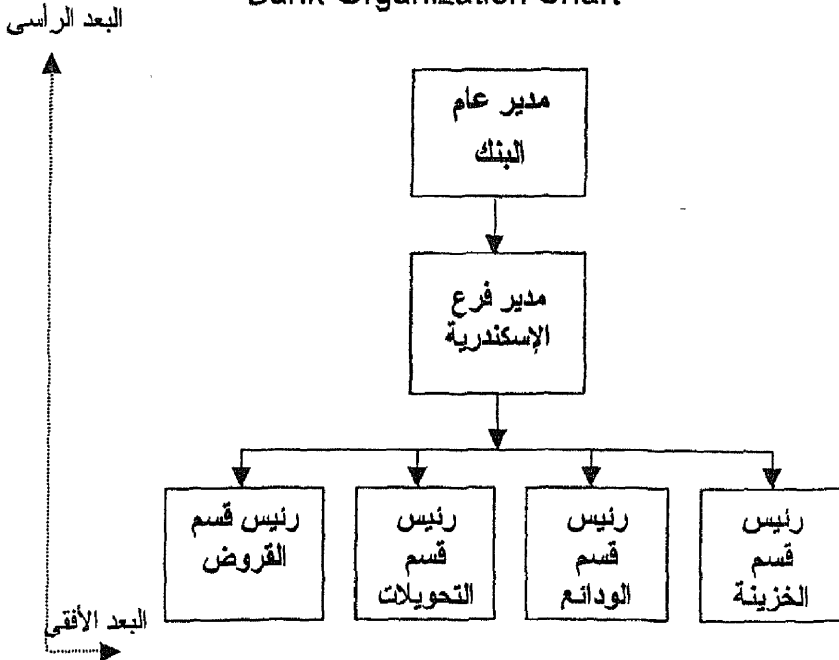
وفى المقابل ، يوجد أيضا العديد من العيوب والمآخذ على التنظيم الغير رسمي ، فنظرا لأنه ينشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية للبنوك ، فإن الأنشطة الناجمة عنه من الممكن أن تتعارض مع مصالح البنك ، كما يمكن أن يصبح بيئة خصبة للشائعات ، ومحاربة التغيير أو التطوير ، خوفا من أن يؤدي هذا التغيير إلى فقدان المكانة أو القوة الغير رسمية التي كان الفرد يتمتع بها. فضلا عن شعور الإحباط والسخط الذي يجتاح أفراد البنك الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية فى ظل التنظيمات الغير رسمية بالرغم من وجود السلطة الرسمية التي تخولها لهم وظائفهم^(٧).

٤-٤ خرائط البنوك التنظيمية

يمكن لنا استيعاب مفهوم الهيكل التنظيمى للبنوك بصورة أكثر تعمقا، إذا ما تم التعبير عنه فى صورة بيانية يطلق عليها الخريطة التنظيمية للبنك. فقد أصبحت التنظيمات المصرفية فى وقتنا الحاضر أكثر تعقيدا ، وهو ما يصعب معه التعبير عنها فى شكل شفوى ، لذا يتم الاستعانة بتلك الخرائط ، والتي تحتوى على رسم بيانى للوظائف والأقسام والمراكز التنظيمية والعلاقات المتداخلة بينهم ، حيث تبدو الأقسام التي يتكون منها البنك فى شكل صناديق ، ويتم الربط بينها بخطوط تمثل مسالك السلطة ومنافذ الاتصال.

وقد عرف البعض الخريطة التنظيمية بأنها رسم بياني Diagram يصف الترتيب الأساسي لأوضاع وحدات العمل داخل البنك^(٨). ووفقا لهذا المفهوم توضح الخريطة التنظيمية كيفية ربط الوحدات التنظيمية (وحدات العمل) من خلال خطوط السلطة وشبكة الاتصالات داخل البنك. بينما عرفها آخرون بصورة أكثر تحديدا بأنها عرض مرئي للهيكل التنظيمي للبنك "Visual Display Of Bank's Structure" باستخدام صناديق وخطوط اتصال^(٩). وهو ما يتطابق مع مفهوم ثالث عرف الخريطة التنظيمية للبنوك بأنها تمثيل مرئي Visual Representation لهياكلها التنظيمية^(١٠) وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٤-٢).

شكل ٤-٢: نموذج مبسط للخريطة التنظيمية للبنوك
Bank Organization Chart



كما عرف البعض الآخر الخريطة التنظيمية بأنها رسم بياني يصف كيفية ترتيب المراكز التنظيمية وعلاقات التبعية (من يتبع من) ونقسم العمل داخل البنك^(١١) ، وبالتالي فإن الخريطة التنظيمية للبنوك تتطوى على المعلومات التالية:

١ - تقسيم العمل داخل البنك Division of Labor:

فصناديق الخريطة تعكس أقسام أو وحدات العمل التي يضمها البنك. فعلى سبيل المثال نخبرنا صناديق الشكل (٤-٤) أن هناك قسما للمخزينة، وقسما للودائع، وقسما للتحويلات، وقسما للقروض.

٢ - النشاط المؤدى بواسطة كل وحدة عمل:

وتعبر عن ذلك أسماء الصناديق بنفس الشكل ، فوحدة العمل الأولى بالخريطة تختص بأداء أنشطة الصرف والإيداع النقدي ، ووحدة العمل الثانية تختص بأنشطة الودائع، وهكذا.

٣ - علاقات التبعية السائدة Reporting Relationships

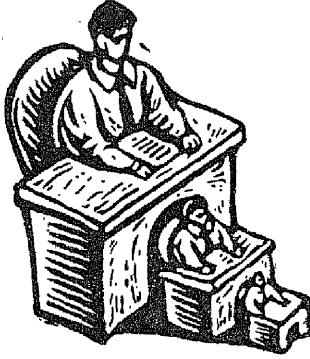
ونشير بذلك الخطوط المتصلة بالخريطة ، فهي توضح من الرئيس ومن المروؤوس؟ أى من يتبع من ؟ فعلى سبيل المثال مديرو المخزينة للودائع والقروض والتحويلات بالشكل السابق يتبعون مباشرة مدير الفرع. وهذا الأخير يتبع بدوره أو يرأسه مباشرة مدير عام البنك. وهو ما يطلق عليه سلطة الأوامر Chain of Command .

٤ - مستويات الإدارة Level of Management

ويعبر عنها عدد الطبقات الأفقية التي تتكون منها الخريطة فالشكل (٢-٤) السابق يضم ثلاثة مستويات إدارية.

وبالتالى يمكن القول بأن أى خريطة تنظيمية تعكس بعدين ، هما :
 (أ) بعد أفقى يمثل التخصص Specialization ، والذي يعبر عن تقسيم
 العمل داخل البنك ، (ب) بعد رأسى يمثل هرمية السلطة Hierarchy ،
 ويعبر عن سلسلة الأوامر (من يتبع من) .

ولعل أهم مميزات الخرائط التنظيمية أنها تعرف كل فرد داخل
 البنك موقعه ومسئوليته ، وأمام من يقدم تقاريره ، ومن يلجأ إليه لعرض
 مشاكله والحصول على مساعدته ،
 كما تساعد الخريطة فى اكتشاف
 الأوجه المعيبة فى التنظيم المصرفى ،
 ومناطق ازدواج الأداء ، ونقاط
 الصراع ، والاحتكاك المحتمل .



وفى المقابل نجد أن الخرائط
 التنظيمية بالبنوك قد تتطوي على

بعض الجوانب الغامضة ، فهي لا توضح مثلا من يتمتع بسلطة أكبر في
 كل مستوى أدارى ، فضلا عن أنها لا تظهر العلاقات الغير رسمية كما
 سبق الإشارة ، ولا الاتصالات التي تتم خارج التنظيم الرسمي للبنك ،
 برغم أهمية تلك العلاقات .

وفى ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للخريطة
 التنظيمية للبنوك .

خريطة البنك التنظيمية Organization Chart : هى تعبير بيانى عن
 الهيكل التنظيمى للبنك فى شكل صناديق وخطوط توضح الترتيب
 الأساسى للمراكز التنظيمية وهرمية السلطة وشبكة الاتصال ، فبعدها
 الأفقى يعكس تقسيم العمل والنشاط المؤدى بكل قسم من أقسام البنك ،
 بينما يعكس بعدها الرأسى سلسلة الأوامر وعدد المستويات الإدارية .

٤- المفاهيم التنظيمية لهياكل البنوك

بعد هذا التناول لكل من الهيكل والخريطة التنظيمية للبنوك، يأتي الدور على بعض المفاهيم التنظيمية ذات الصلة بهما ، مثل التعقد التنظيمي ، الرسمية ، التمايز المصرفي . وفيما يلي تناول مستقل لكل منهم^(١٢).

١- التعقد التنظيمي Complexity :

يشير التعقد إلى كمية الاختلافات أو التباين الموجود داخل البنك.

فكلما تعددت المستويات الإدارية داخل البنك ، وتشتتت جغرافيا وحداته التنظيمية ، وتزايد تقسيم العمل داخلها ، وتباينت أنشطتها وأصبح تنسيق الجهد أكثر صعوبة ، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع درجة التعقد التنظيمي للبنك.

٢- التنسيق Coordination :

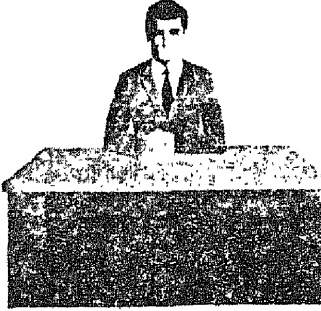
يقصد بالتنسيق الإجراءات التي تربط الأجزاء أو الأقسام المختلفة

للبنك من أجل تحقيق مهمته الكلية . فمن الناحية العملية لا يمكن إنجاز المهام المخصصة بصورة مستقلة أو منعزلة عن باقي المهام الأخرى المكونة لنشاط البنك الكلي. لذا يجب أن تتوافر درجة ملائمة من التنسيق والاتصالات بين وحدات العمل المختلفة التي يتألف منها هذا البنك ، وترتيب جهود وأداء العاملين بما يحول دون تضاربها وتداخلها.

وبالتالي يمكن القول أن التنظيم المصرفي ينبغي أن يتصف بوجود تنسيق في الجهود المادية والذهنية للأفراد العاملين به. وأن جهود هؤلاء الأفراد ينبغي أن تكون موجهة نحو إنجاز الأهداف التي تسعى إليها البنوك .

٣- الرسمية Formalization :

تعنى الرسمية درجة تمسك البنك بالقواعد والإجراءات التى توجه



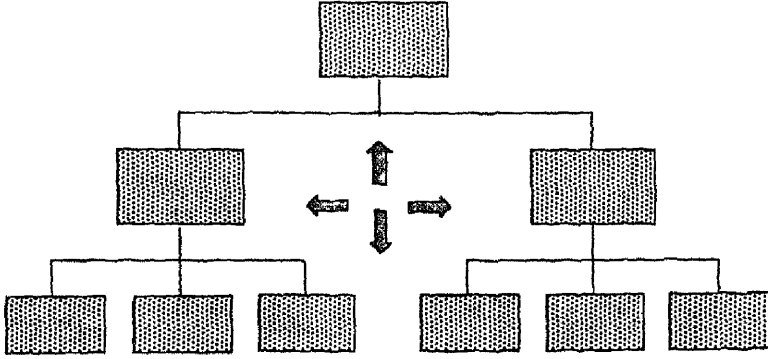
سلوك أفرادها. فالكثير من البنوك العالمية الكبرى تضع قواعد للعمل وإجراءات منظمة لسلوك العاملين داخل وخارج البنك . والبعض منها يلزم الموظفين بارتداء الملابس الرسمية أثناء العمل.

٤- التمايز التنظيمى Differentiation :

يعد التمايز التنظيمى نتاج تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل ، والذى سيتم تناوله لاحقا عند الحديث عن المبادئ الأساسية للتصميم التنظيمى. يشير التمايز إلى مدى اختلاف المهام المؤداة والمهارات والأساليب المستخدمة بين كل قسم من أقسام البنك ، بمعنى أن كل مجموعة الأفراد العاملين فى كل وحدة عمل بضمها البنك يؤدون مهام مختلفة عن تلك التى يؤديها الأفراد العاملون بالأقسام الأخرى، ويستخدمون وسائل ومهارات مختلفة أيضا^(١٣). وبالتالي فإن درجة التمايز التنظيمى تصبح مرتفعة عندما تتزايد عدد وحدات العمل أو الأقسام الإدارية التى يتكون منها البنك.

ويرى البعض ، أن التمايز ينتج من ميل الأفراد المتخصصين فى التنظيم إلى التفكير بطريقة متميزة عن الآخرين ، وأن آليات التمايز Differentiation Mechanisms لها تأثير واضح على الهياكل التنظيمية للبنوك ، حيث تدفع الوحدات البنائية أو أقسام البنك إلى التباعد والنشئ ، فهى تزيد من درجة تقسيم العمل ، والتخصص ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-٣)^(١٤).

شكل ٤-٣: تأثير آليات التمايز على الهياكل التنظيمية للبنوك
Differentiation Mechanisms

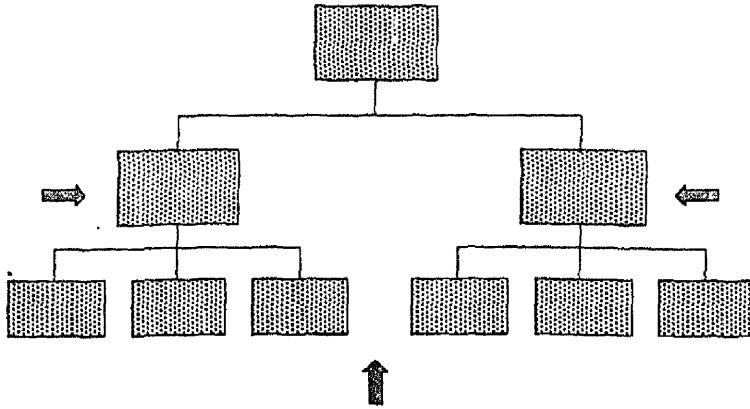


ويقصد بالوحدات البنائية للبنك Building Block وفقاً لمفهوم النظم الفروع أو الأقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتكون منها البنك^(١٥).

٥- التكامل التنظيمي : Integration

يعبر التكامل التنظيمي عن درجة تعاون مختلف الوحدات البنائية التي يتكون منها البنك^(١٦). وإذا نظرنا إلى تأثير التكامل على الهيكل التنظيمي ، سنجد عكس الوضع السابق في التمايز ، حيث تجذب آليات التكامل Integration Mechanisms الوحدات البنائية للبنك إلى التقارب والتنسيق فيما بينها ، فهي تؤدي إلى (أ) تمييط السياسات والقواعد والإجراءات المطبقة في مختلف أقسام أو فروع البنك ، (ب) بناء شبكة اتصالات قوية بين مختلف إدارات أو أقسام البنك ، (ج) زيادة استخدام شبكة الحاسبات الآلية للبنك ، (د) تجنب التعارضات الداخلية بين وحدات العمل وبعضها ، (هـ) زيادة الاعتماد على فرق العمل الوظيفية. ويقدم الشكل (٤-٤) نموذج مبسط لهذا التأثير^(١٧).

شكل ٤-٤: تأثير آليات التكامل على الهياكل التنظيمية للبنوك
Integration Mechanisms



وفي المقابل نجد أن التكامل يمكن أن يتحقق من خلال آليات الهيكل التنظيمي Structure Mechanisms التي تسمح بمرور الأوامر والتعليمات والرسائل عبر شبكة قنوات الاتصال التي تربط أقسام أو فروع البنك المختلفة ، وبما تنتجه تلك الآليات من مساحات للتعاون بين أنشطة هذه الوحدات، وتنسيق بين جهود العاملين بها.

ويعنى ما سبق ، أنه كلما تزايدت درجة التمايز في البنوك ، ارتفعت بالتالى الحاجة نحو تحقيق التكامل التنظيمي بين وحدات عملها المختلفة. فقد كشفت نتائج إحدى الدراسات ذات الصلة عن وجود علاقة ذات دلالة بين متغيرى التعقد البيئي والتمايز التنظيمي وبين التكامل. حيث وجد أن المنظمات التي تعمل في بيئة معقدة وتنصف بارتفاع درجة تمايزها التنظيمي تفشل عادة في مجال أعمالها إذا ما انخفضت درجة تكاملها التنظيمي^(١٨).

٤-٦ التكوين الإداري للبنوك

يستلزم بناء الهياكل التنظيمية للبنوك التوصل إلى قرار حول كيفية تجميع كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها في وحدات عمل أو أقسام تنظيمية يرأسها مسئول إدارى يشرف عليها لإنجاز الأهداف المطلوبة. كما ينبغى أيضا التوصل إلى كيفية ربط تلك الأقسام أو وحدات العمل مع بعضها بحيث تعمل بأسلوب متناسق. ويطلق على تلك العملية التكوين الإدارى Departmentalization .

فالبنوك على اختلاف أنواعها تتضمن أنشطة متعددة ومتنوعة ويصعب إنجازها من خلال إدارة أو وحدة عمل واحدة. كما أن تقسيم العمل بما ينطوى عليه من تفتيت للأنشطة فى صورة مهام متكررة Repetitive Tasks يخلق تخصصات تحتاج إلى التجميع والتنسيق. وهو ما يتطلب القيام بهذا التكوين الإدارى.

فعلى سبيل المثال كل الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب الموظفين واحتساب أجورهم ومكافآتهم ونسب الحضور والانصراف، يتم تجميعها فى قسم الموارد البشرية. وكذا الأنشطة المتعلقة بدراسة طلبات منح الائتمان ، وتحليل مراكزهم المالية ، وتقديم التسهيلات الائتمانية يتم تجميعها فى قسم القروض أو الائتمان ، وهكذا.

وقد عرف السبعس التكوين الإدارى بأنه عملية تجميع الأفراد والأعمال معا فى وحدات أعمال^(١٩). بينما عرفها آخرون بأنها تجميع الأعمال المرتبطة والعمليات فى وحدات تنظيمية فرعية^(٢٠). وكان البعض الآخر قد عرفها بصورة أكثر اختصارا بأنها تجميع لأنشطة Activities البنك فى أقسام^(٢١) وفى المقابل قدم فريق رابع مفهوم أكثر شمولاً للتكوين

الإدارى ، حيث عرفوه بأنه الأساس المستخدم لتجميع الأفراد فى أقسام، وتجميع تلك الأقسام داخل المنظمة (البنك) ككل^(٢٢).

وبناء على التناول المفاهيمى السابق يمكننا اقتراح التعريف التالى للتكوين الإدارى للبنوك:

يشير التكوين الإدارى للبنك Departmentalization إلى الأساس المستخدم فى تجميع كل مجموعة من الأنشطة المرتبطة والأفراد المخصصين لأدائها فى وحدات عمل أو أقسام تنظيمية ، ثم تجميع تلك الأقسام داخل إطار أكبر هو البنك.

ويمكن التفرقة بين مدخلين للتكوين الإدارى ، الأول هو المدخل التقليدى Traditional Approach ويتم من خلاله تجميع الأنشطة والأفراد وفقاً لمعيار وظيفى Functional وهو ما ينجم عنه هياكل تنظيمية وظيفية ، أو معيار غير وظيفى Divisional ويسفر عن هياكل غير وظيفية، أو معيار مركب ويفرز هياكل تنظيمية مصفوفية.

أما الثانى فهو المدخل المعاصر Contemporary Approach وفيه يتخذ التكوين الإدارى معايير أخرى لتجميع الأنشطة كفرق العمل ، والتى تسفر عن هياكل تجميعية ، أو شبكة العمل وينجم عنها هياكل شبكية.

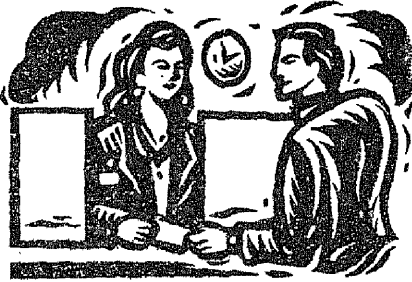
ومما يود المؤلف التنبيه له أن هذه الهياكل تعرض نظرياً بصورة مبسطة ومجردة ، وهى الحالة التى يطلق عليها الشكل النقى للهيكل التنظيمى Pure Form ، وذلك لأغراض التناول العلمى .

أما فى الواقع العملى فإن النمط الشائع هو الأشكال المختلطة Hybrid Forms ، بمعنى أن الهيكل التنظيمى الواحد للبنك قد يحمل نمطين متداخلين من التكوين الإدارى ، أى يجمع مثلاً بين التكوين الإدارى الوظيفى والغير وظيفى.

أولا : الهياكل الوظيفية Functional Structures :

وهي الهياكل التنظيمية التي يعتمد التكوين الإداري المستخدم في بناءها على تجميع الأنشطة وفقا للوظائف المؤداة داخل البنك. ويعنى ذلك أن الأنشطة التي تؤدي من خلال وظيفة معينة يتم جمعها في إدارة أو وحدة عمل واحدة. وبالتالي فإن كل إدارة وظيفية ستضم بداخلها أفراد يتمتعون بمهارات متشابهة (مهارات في نفس مجال التخصص) ، يؤدون مهام متشابهة.

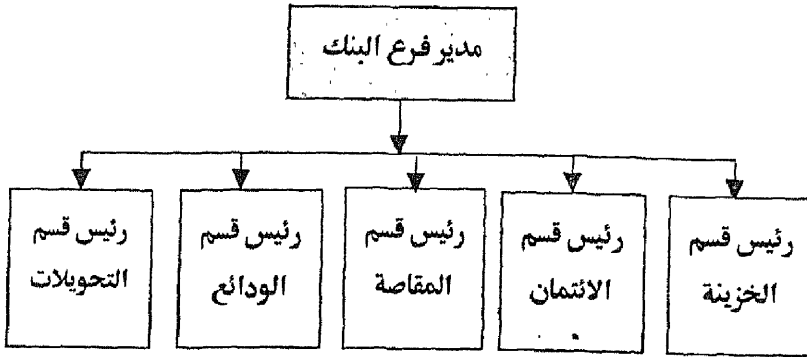
ومن ثم سنجد أن الهيكل التنظيمي وفقا لهذا التكوين الوظيفي سيشتمل على قسم للخزينة ، قسم للاعتمادات المستندية ، قسم للائتمان المصرفي ، قسم للتحويلات ، قسم للودائع ، قسم للحسابات الجارية ، قسم للتوفير ، قسم التحويلات ، قسم التسويق المصرفي ، قسم لخطابات الضمان ، قسم لنظم المعلومات ، قسم لخدمة واستقبال العملاء ، وذلك كما يبدو من النموذج المبسط بالشكل (٤-٥) .



ويستخلص من نتائج الدراسات ذات الصلة أن الهياكل الوظيفية تعمل بشكل جيد مع البنوك الصغيرة الحجم والأقل تعقيدا والتي تقدم عدد محدود من الخدمات المصرفية. وكذلك مع البنوك التي تعمل في بيئة مستقرة نسبيا قليلة التغيرات. لذا يرى البعض أن التكوين الإداري الوظيفي يعد أساسا منطقيا لبناء الهياكل التنظيمية لهذه النوعية من البنوك.

شكل ٤-٥ : نموذج مبسط للهيكل التنظيمية الوظيفية للبنوك

Bank Functional Structures



ومن أهم المميزات المحتملة للهيكل الوظيفية أنها: ١- تسمح بحل المشاكل الفنية المعقدة بصورة أسرع نظرا لتوافر الخبرات المتخصصة في كل إدارة وظيفية ، ٢- تتيح للإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة In-depth Training ، وتطوير المهارات التي يضمها كل قسم وظيفي، ٣- تمكن من الاستخدام الكفء للموارد ، وسهولة الإشراف والرقابة لدراية مدير القسم المتخصص بمحتوى النشاط الوظيفي المؤدى داخل القسم الذي يقوم بإدارته.

وفي المقابل يعيب الهيكل الوظيفية عدم ملاءمتها للبنوك ذات الحجم الكبير ، أو تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة.

ثانيا : الهياكل الغير وظيفية Divisional structures :

يتمثل البديل الثانى للهيكل التنظيمية التقليدية فى الهياكل الغير وظيفية Divisional وهى التى يعتمد التكوين الإدارى المستخدم فى بناءها على تجميع الأنشطة والأفراد فى وحدات تنظيمية وفقا لمعايير أخرى غير وظيفية (كالعملاء ، أو المكان).

ويتم عادة الأخذ بالتكوين الإدارى الغير وظيفى فى بناء الهياكل التنظيمية للبنوك كبيرة الحجم والمعقدة نسبيا. والتي تميل إلى تطبيق استراتيجيات النمو وتعمل فى بيئة تنافسية ، حيث غالبا ما تتعدد الخدمات المصرفية لتلك البنوك.

كما تعمل أيضا الهياكل الغير وظيفية بشكل جيد مع البنوك العالمية التى تتعرض لرياح الابتكارات والتجديدات وتتسم بيئتها بالحركة Dynamic Environment . بمعنى آخر أن هذه الهياكل تلائم بصفة عامة مع البنوك التى لا يصلح فيها تطبيق الهياكل الوظيفية. ومن أمثلة الهياكل الغير وظيفية ما يلى:

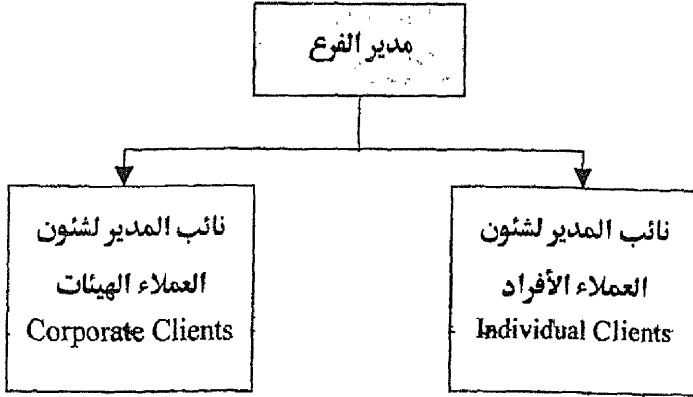
(أ) هياكل طبقا للعملاء : Customer Structures :

يتصف التكوين الإدارى المستخدم فى بناء هذه الهياكل باعتماده على جميع الأنشطة وأفراد البنك وفقا للعملاء الذين تتعامل معهم. والافتراض الذى يكمن وراء ذلك هو أن كل قطاع من العملاء Segment له احتياجاته ومتطلباته الخاصة به والتى تختلف عن احتياجات القطاعات الأخرى التى يخدمها البنك.

فمثلا ، فيمكن تجميع الأنشطة المصرفية والأفراد العاملين فى البنك وفقا لنوعية العملاء الذين يتم خدمتهم، إلى عملاء أفراد ، وعملاء هيئات. ويقدم الشكل (٤-٦) نموذجا مبسطا للهياكل التنظيمية طبقا للعملاء.

ويجدر هنا الإشارة إلى أن الهياكل التنظيمية طبقا للعملاء مثلها كمثيل بقية الهياكل الغير وظيفية الأخرى تعاني من ازدواجية الأنشطة ، وبالتالي ارتفاع التكلفة، حيث يطلق عليها البعض بالهياكل التنظيمية المكلفة Costly Structures . إلا أن ذلك لا يحجب ميزة تلك الهياكل فى أنها تتلاءم مع البنوك كبيرة الحجم والتى تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات احتياجات متباينة .

شكل ٤-٦: نموذج مبسط للهيكل التنظيمية طبقا للعملاء
Customer Structures

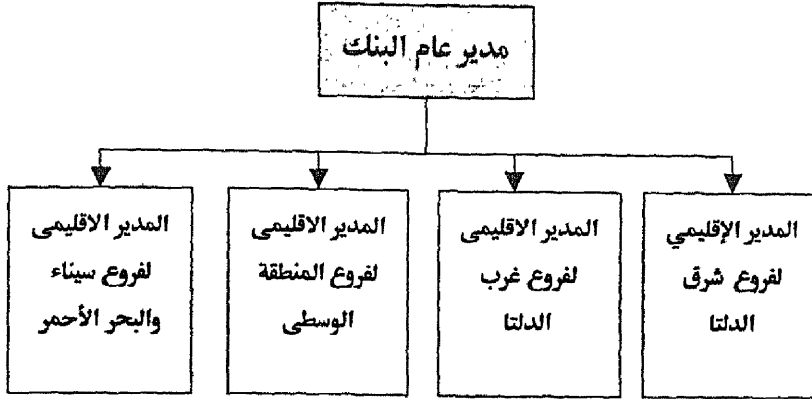


(ب) هياكل طبقا للمكان *Area Structures* :

ويطلق عليها أحيانا الهياكل الجغرافية Geographical Structures نظرا لأن التكوين الإداري المستخدم فى بناء تلك الهياكل يعتمد على جميع الأنشطة والأفراد وفقا للأماكن أو المناطق أو الأقاليم أو المواقع الجغرافية التى تؤدى فيها ، كما هو موضح بالشكل (٤-٧). والذى يتبين منه أن كل نشاطا مرتبطا بمنطقة معينة له إدارة خاصة به ، فهناك المدير الإقليمي لفروع غرب الدلتا ، المنطقة الوسطى ، جنوب الوادى ، سيناء والبحر الأحمر.

وتكمن فلسفة الإدارة العليا من تبنى هذه النوعية من الهياكل فى القرب من الحدث والتصرف السريع ، فعلى سبيل المثال إذا ما واجهت مدير إحدى المناطق الجغرافية البعيدة عن المركز الرئيسى مشكلة ما ، فيمكنه هنا اتخاذ القرار بصورة سريعة باعتباره الأقرب للحدث والأكثر دراية ، بدلا من رفع تقريره إلى الإدارة العليا للبنك بالمركز الرئيسى وانتظار التعليمات والتى قد تستغرق من الوقت ما هو فى غير صالح العمل.

شكل ٧-٤: نموذج مبسط للهياكل التنظيمية طبقا للمكان
Area (or Geographical) Structures



فضلا عما نتيجته تلك الهياكل من تركيز متعمق على احتياجات ومتطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة. فعلى سبيل المثال احتياجات العملاء وأسلوب معاملتهم في المناطق الريفية أو البدوية تختلف نسبيا عن احتياجات عملاء وأسلوب معاملتهم في المناطق الحضرية . ومن الجوانب الإيجابية أيضا للهياكل الجغرافية أنها تسهل من عملية قياس أداء الإدارات بالمناطق الجغرافية المختلفة، ومن ثم يمكن تقييمها على أسس موضوعية واضحة، كما نتيج تمايز خدمات البنك نظرا لتأثر كل مجموعة من الخدمات المصرفية بخصائص البيئة المحلية التي تقدم فيها. وأخيرا تعد بمثابة تجميع متجانس لأنشطة البنك ، فكل الأنشطة والمهارات البشرية المطلوبة متوافرة في مكان واحد وتحت إشراف مسئول إدارى واحد.

أما عن العيوب المحتملة لهذه الهياكل فتكمن أساسا في ازدواجية الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية الجغرافية ، وهي السمة المشتركة للهياكل الغير وظيفية. وبالرغم من طول قنوات الاتصال بين الوحدات

التنظيمية للهيكل الجغرافية، إلا أن التقنيات الحديثة من أقمار صناعية ، وشبكات الحاسبات الآلية ، والبريد الإلكتروني E-mail ، وغيرها . استطاعت أن تحد بشكل ملحوظ من التأثير السلبي لتلك الظاهرة .

ثالثا : الهياكل الجماعية Team Structures :

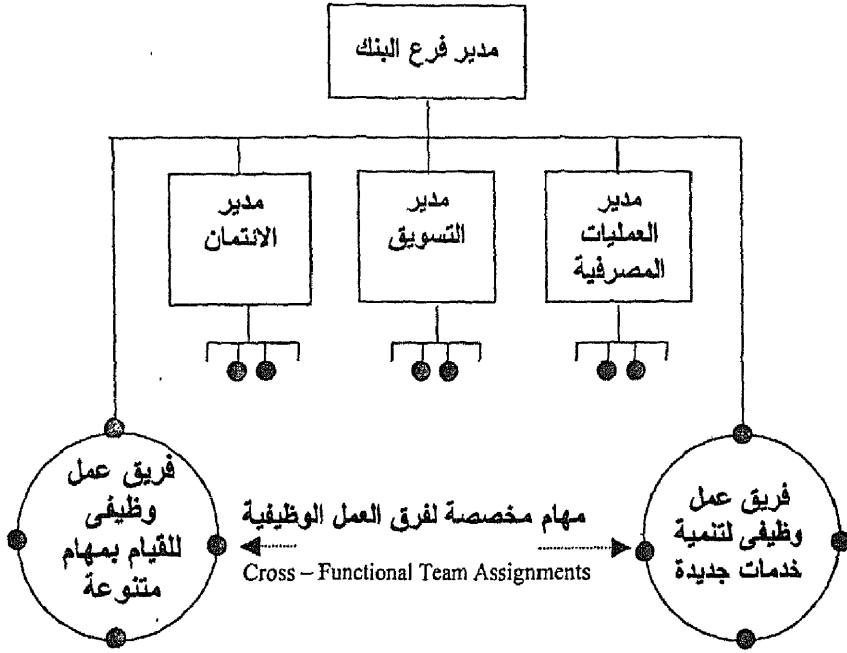
سبق الإشارة إلى أن البيئة المعقدة والحركية Dynamic التي تعمل في ظلها البنوك أصبحت تشكل ظروف ضاغطة على الإدارات العليا في مسعاها لانتقاء الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لها ، والتي تستطيع أن تتجاوب بصورة فعالة مع متغيرات هذه البيئة . وتحقق ميزة تنافسية للبنك . وقد أسفرت تلك المساعي عن تطوير نمطين معاصرين لهياكل تنظيمية جديدة ، هما الهياكل الجماعية ، والهياكل الشبكية . وفيما يلي تناول للنوع الأول من الهياكل يليه تناول النوع الثاني .

وتتمثل الهياكل الجماعية في تلك التي يعتمد تكوينها الإداري على فرق عمل وظيفية متعددة المهام بغرض تحسين العلاقات بين الوحدات التنظيمية للبنك ، وزيادة التنسيق بينهم ، وحل المشكلات التي تعوق تعاونهم .

ويقصد بفرق العمل الوظيفية Cross-Functional Teams مجموعات الأفراد التي يتم انتقاءها من الأقسام الوظيفية المختلفة بغرض العمل بصفة دائمة أو مؤقتة في مهام معينة تحددها الإدارة العليا للبنك . فعلى سبيل المثال يتم تخصيص فريق عمل وظيفي لتنمية الخدمات المصرفية الجديدة، وفريق عمل ثانى للقيام بمهام متنوعة . فضلا عن وجود فرق أخرى داخل الأقسام الوظيفية المختلفة التي يضمها البنك وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-٨) .

شكل ٤-٨: نموذج للهياكل الجماعية بالبنوك

Bank Team Structures



ومن المميزات المحتملة للهياكل الجماعية ، أنها تعمل بشكل جيد مع البنوك التي تعاني مشاكل فنية داخل أقسامها الوظيفية ، فوجود فرق عمل سواء كانت مؤقتة أم دائمة يساعد كثيرا على علاج تلك المشاكل وتقديم الخبرات الوظيفية المتخصصة ، وهو ما يسهم بفاعلية في تطوير الخدمات المصرفية الحالية وابتكار خدمات جديدة للبنك إذا ما رغب في تطبيق استراتيجيات للنمو .

رابعا : الهياكل الشبكية Network Structures :

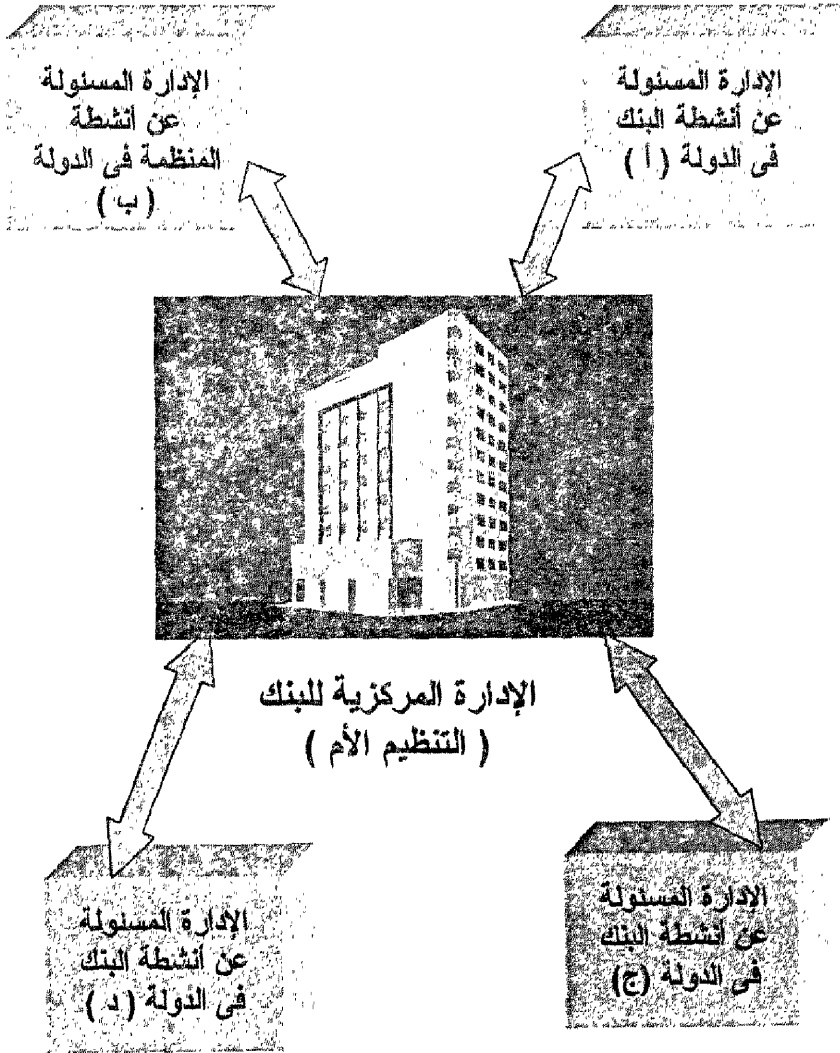
تخدم هذه النوعية من الهياكل التنظيمية البنوك كبيرة الحجم التي تتخذ أنشطتها الطابع العالمي ، بمعنى أن مجالات وأنشطة أعمال تلك البنوك متعددة وتمتد في أكثر من دولة من دول العالم ، وبالتالي فإن كل

وحدة تنظيمية تعد بمثابة بنك مستقل فى حد ذاته له أهدافه واستراتيجياته الخاصة به ، وإن كانت تتفق فى مجملها مع التوجه العام للبنك الأم. مما حدا بكتاب الإدارة إلى تسمية هذه البنوك بالبنوك الافتراضية Banks Virtual لأننا نفترض من الناحية القانونية والاعتبارية أنها بنك واحد وهى فى الواقع مجموعة من البنوك.

ونتبين مما سبق أن الهياكل الشبكية هى تلك الهياكل التنظيمية التى يعتمد تكوينها الإدارى على وجود شبكة حاسبات آلية Computer Network وقنوات ووسائل اتصال إلكترونية تربط بين أجزائها أو وحداتها التنظيمية التى تتصف بارتفاع درجة استقلاليتها. وذلك النحو الذى يبسطه الشكل (٩-٤).

وتتمثل الميزة الأساسية للهياكل الشبكية فى سرعة استجابة التنظيم المصرفي للتطورات البيئية ، فالوحدات التنظيمية أو فروع البنك تعمل فى بيئات أعمال مختلفة ومتباينة بدرجة كبيرة. ومن ثم تتيح هذه الهياكل لمديرى الفروع اتخاذ القرارات التى تتلاءم مع الظروف المحيطة بهم. فضلا عن أن الهياكل الشبكية تدفع بمسئولى البنك إلى الأخذ بأحدث تقنيات المعلومات Information Technology بصورة مستمرة ، نظرا لاعتماد شبكة اتصالاتها على تلك التقنيات. وهو ما يثرى من ناحية أخرى خبرات العاملين بالبنوك. ومع تزايد الاتجاهات نحو العولمة Globalization ، فإن البعض يتوقع أن تصبح الهياكل الشبكية هى النمط السائد مستقبلا للهياكل التنظيمية للبنوك.

شكل ٩-٤: تبسيط مفهوم الهياكل الشبكية للبنوك
Bank Network Structures



نمط اتصالات يعتمد على شبكات الحاسبات الآلية
ووسائط وقنوات الاتصال الإلكتروني الحديثة

٧.٤ تأثير التسويق على هياكل البنوك

عندما بدأ إدراك البنوك للمفهوم التسويقي كتوجه بديل عن التوجهات القديمة (كالتوجه البيعى مثلاً) يقوم على تكامل وتعاون وتنسيق جهود البنك ككل لإشباع احتياجات ورغبات العملاء لتحقيق الأهداف التنظيمية ، لاحظ الباحثون تأثر الهياكل التنظيمية للبنوك التى قامت بتطبيق هذا المفهوم بشكل ملحوظ ، حتى أن البعض من تلك البنوك حدث بها انقلاب عكسى فى هياكلها ، أى انقلاب من أعلى إلى أسفل Upside - Down .

وبقتضى التعرف الملائم على تلك الظاهرة من مختلف جوانبها، الإشارة الموجزة لماهية التوجهات التقليدية القديمة باعتبارها طريقة التفكير والفلسفة التى حكمت تصرفات البنوك ، والقرارات التى اتخذتها سواء كانت تسويقية أم غير تسويقية فترة طويلة من الزمن. ثم التعرض للتوجه التسويقي ، وتداعيات تطبيق هذا التوجه على الهياكل التنظيمية للبنوك^(٢٤). وأن تكون تلك الإشارة بالقدر الذى يخدم فقط موضوع تناولنا الحالى ، لأن التناول المستعمق لهذه التوجهات يخرج عن نطاق هذا المرجع.

يعد التوجه الانتاجى Production Orientation من أقدم التوجهات التى تبنتها البنوك . ويفترض هذا التوجه أن العملاء يفضلون الخدمات المصرفية التى تقدم بأقل قدر من الرسوم المصرفية ، أو التى تعطيهم أعلى سعر فائدة . لذا انصب اهتمام الإدارات المصرفية على تحسين كفاءة الأداء المصرفى ومحاولة تخفيض التكلفة قدر الإمكان ، والتغطية الواسعة لمختلف الأسواق المصرفية التى يمكن أن يصل إليها البنك ، من خلال إنشاء العديد من الفروع التى تغطى أكبر مساحة جغرافية ممكنة.

ويختلف التوجه السابق ، عن توجه آخر يعرف بالتوجه بالمنتج المصرفي Bank Product Orientation ، له أيضا اتباعه من البنوك التي تفترض إدارتها العليا أن العملاء يفضلون الخدمات المصرفية عالية الجودة أى الخدمة المصرفية السريعة أو الدقيقة ، والتي تحمل ملامح ابتكاريه Innovative Features جديدة ، كخدمات آلات الصرف الذاتى مثلا ، أو بطاقات الائتمان المصرفي. وفى ظل هذا التوجه ينصب الاهتمام أولا على جودة الخدمة المصرفية والعمل على تحسينها وتطويرها من آن لآخر.

كما يمكن أيضا الإشارة إلى توجه ثالث وهو التوجه البيعى Sales Orientation الذى يعطى وزنا نسبيا أكبر للجهود الترويجية للبنك ، ويعتمد على استراتيجيات البيع الهجومى Aggressive . حيث يفترض أن العميل لن يتخذ من تلقاء نفسه قرارا بالتعامل مع البنك إلا إذا تم دفعه من خلال الجهود البيعية والترويجية. وبالتالي فإن اهتمام المنظمة وفقا لهذا التوجه ينحصر فى كيفية زيادة حجم التعاملات المصرفية.

أما المفهوم التسويقي Marketing Concept فيعتمد فى الواقع على ثلاثة توجهات فرعية ، هى :

(أ) التوجه بالعميل Customer Orientation . ويعنى أن جميع خطط وجهود البنوك ينبغى أن تكون موجهة بالدرجة الأولى نحو العميل ورضاه باعتباره محور ارتكاز المنظمة. ويلخص الجدول (٤-١) أهم الافتراضات الضمنية لفلسفة التوجه بالعميل.

جدول ٤-١: الافتراضات الضمنية لفلسفة التوجه بالعميل

م	من هو عميل البنك ؟ What is a Customer ?
١	هو أهم شخص بالنسبة للبنك
٢	العميل لا يعتمد على البنك ، لكن البنك هو الذى يعتمد عليه من أجل تحقيق أرباحه.
٣	العميل لا يعوق البنك عن أداء عمله ، لكن البنك هو الذى يؤدي عمله من أجل العميل.
٤	يحمل العميل احتياجاته ورغباته إلى البنك، وواجب البنك الاهتمام بهذه المطالب والعمل على تحقيقها.

(ب) التركيز على السوق المستهدف Target Market :

فالبنوك من الناحية الواقعية لا يمكنها العمل فى جميع الأسواق وإشباع مختلف الاحتياجات ، كما أنه من غير المنطقى أن يعامل السوق المصرفى كله كوحدة واحدة دون الالتفات إلى الاختلافات بين أفرادها. وبالتالي فإن المفهوم التسويقى يقوم على تعريف وتحديد الأسواق المستهدفة للبنك بدقة ، ثم قيام البنك بإعداد الاستراتيجيات والبرامج التسويقية الملائمة لهذا السوق المستهدف.

(ج) التسويق المتكامل Integrated Marketing :

ويعنى وفقاً للمفهوم التسويقى أن جميع الأقسام التى يتألف منها البنك يجب أن تتكامل وتتعاون فيما بينها لخدمة العمل ، وأن موارد البنك يجب أن تكون موجهة لإشباع احتياجاته ، كما أن تخطيط أوجه الأنشطة المختلفة ينبغى أن يكون موجها نحو تحقيق الهدف التنظيمى وهو تحقيق الربحية من خلال رضا العميل.

ويعنى ما تقدم ، أن المفهوم التسويقى يضع العميل واحتياجاته على قمة الهرم التنظيمى للبنوك التى تأخذ بالمفهوم التسويقى ، والتى يطلق عليها البنوك الموجهة بالتسويق ، وذلك عكس الوضع فى حالة البنوك

التقليدية الغير موجهة بالتسويق ، حيث تأتي متطلبات واحتياجات العملاء فى اسفل الهرم التنظيمى ، كما هو الحال فى معظم المنظمات العامة أو الحكومية بالدول المتخلفة.

ويعبر الشكل (٤-١٠) عن المفهوم السابق والذى يشير بوضوح إلى الهرم التنظيمى المقلوب لعدد من البنوك العالمية الموجهة بالتسويق ، وذلك فى مقابل الهرم التقليدى للبنوك الغير موجهة تسويقياً^(٢٥).

ويجب الالتفات إلى أن الهرم التنظيمى المقلوب لا يعنى أن الإدارة العليا للبنك قد فقدت سيطرتها على ما يتلوهها من إدارات ، كالإدارة الوسطى ، وإدارة المستوى الأول. بل تعنى أنها تقوم بدعم الإدارة الوسطى وإدارة المستوى الأول ذات الاحتكاك المباشر بالعملاء فى الاتجاه الصحيح ، وهو المتعلق بخدمة العملاء وتلبية رغباتهم وتكشف عن ذلك الأسهم المتجهة من أسفل إلى أعلى.

٤-٨ التصميم التنظيمى للبنوك

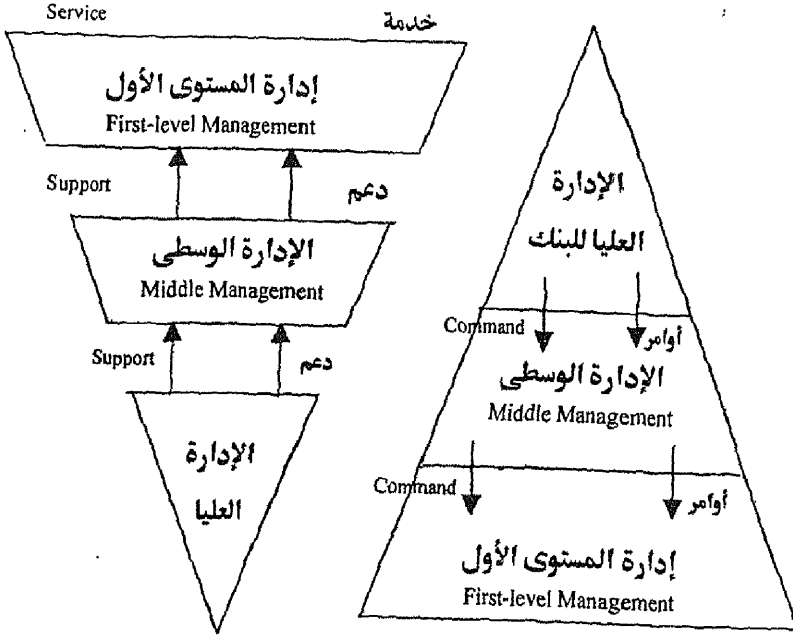
استخدم العديد من الإداريين سواء المنظرين Theorists منهم أو الممارسين Practitioners مصطلح التصميم التنظيمى للإشارة إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمى للمنظمات (البنوك فى حالتنا) ^(٢٦).

بينما اعتبر آخرون أن التصميم التنظيمى هو عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمى الذى يمكن البنك من تنظيم موارده على نحو أفضل بما يخدم مهمته وأهدافه. حيث افترضوا أن الغرض النهائى لآى تصميم تنظيمى هو تقديم الهيكل الذى يسهل عملية تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

شكل ٤-١٠: الهرم التنظيمي للبنوك
الموجهة بالتسويق مقارنة بالغير موجهة

العملاء

باعتبارهم المستهدفين النهائيين من جهود البنك
Ultimate beneficiaries of Bank efforts



الهرم التنظيمي المقلوب
للبنوك الموجهة تسويقيا
Upside-down
Organization Pyramid

الهرم التنظيمي للبنوك الغير
موجهة تسويقيا

وبالتالى فعند قيام البنك ببناء أو تصميم هيكله التنظيمي ينبغي عليه الأخذ فى الحسبان الظروف البيئية المحيطة به ،حتى يمكن لتلك الهياكل الوفاء بمتطلبات التنظيم المصرفي ، وتحقيق أهدافه^(٢٧).
بناء على ما تقدم يمكننا أن نعرف التصميم التنظيمي للبنك كما يلي:

يشير التصميم التنظيمي للبنك Bank Organizational Design إلى عملية بناء أو تغيير أو اختيار الهيكل التنظيمي للبنك بما يخدم مهمته الاستراتيجية وأهدافه التنظيمية.

أما المفاهيم والمبادئ الأساسية للتصميم التنظيمي فيقصد بها مجموعة المفاهيم التقليدية Classical Concepts والمبادئ Principles التى يجب مراعاتها فى التصميم التنظيمي ، وعنهما وصاغها منظري الإدارة.
ومع أن بعض تلك المفاهيم والمبادئ قد مر عليها فترة طويلة منذ تحدث عنها رواد الفكر الإداري مثل تايلور وفايول ، إلا أنها لا تزال تمثل أساسا هامة فى التصميم التنظيمي للمنظمات ، ومنها البنوك بطبيعة الحال. وإن كان قد طرأ عليها التطور بفعل تغيير الظروف البيئية. لذا يتبع هذا المرجع منهج يعرض أولا هذه المفاهيم والمبادئ وفقا لصياغتها الأولى ، أى طبقا لوجهة النظر التقليدية ، ثم ينتقل بعد ذلك إلى وجهة النظر المعاصرة ، لبيان ما طرأ على هذه المفاهيم وتلك المبادئ من تغيير^(٢٨).

١/٨/٤ تقسيم العمل المصرفي Division of Labor :

وفقا لما أشار إليه رواد الإدارة الأوائل فإن تقسيم العمل يعنى تفتيت النشاط الكلى للبنك إلى مجموعة من الخطوات أو المهام الفرعية الصغيرة ، بحيث يمكن أن يختص كل فرد من أفراد البنك بأداء مهمة

معينة والغرض من ذلك هو الاستفادة من التخصص ، والتعرف على العناصر الرئيسية والفرعية المكونة للعمل.

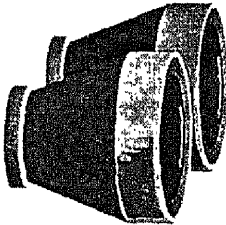
فالتخصص يسمح باستخدام التنوع المهارى Skill Diversity الذى يضمه البنك بكفاءة ، ففى العديد من البنوك توجد مهام تتطلب تخصصات دقيقة ومهارات فنية عالية ، ومن ثم يتيح التخصص توظيف تلك المهارات فى أداء هذه التخصصات.

فليس من المنصور تدريب كافة الموارد البشرية للبنك على أداء تخصص دقيق ، ثم إعادة تدريبهم مرة ثانية وثالثة ورابعة على تخصصات أخرى يحتاجها البنك، وإلا كان ذلك بمثابة توظيف غير كفء لموارد البنك البشرية ، وإهدار لموارده المالية. بينما الأسر والأقل تكلفة هو انتقاء مجموعات صغيرة من الأفراد وتدريبهم على أداء مهام صغيرة ومتكررة.

كما يسمح أيضا تقسيم العمل بمكافأة العاملين بالبنك وفقا لدرجة إتقانهم للعمل ، وقدراتهم المهارية التى يتمتع بها كل منهم. وهو ما يتم ترجمته إلى أجور تعكس التباين فى خبرات ومهارات العاملين.

النظرة المعاصرة لتقسيم العمل Contemporary View :

مع معاناة البنوك فى البيئة المعاصرة من ارتفاع معدلات ترك الخدمة ، والغياب ، وانخفاض إنتاجية نسبة كبيرة من العاملين ، أصبحت المهام المخصصة لهؤلاء الأفراد تمثل نقاط اختناق لتدفق مسارات العمل. ولذا أصبح هناك اهتمام متزايد بتدريب العاملين فى الكثير من البنوك لأداء أنشطة متنوعة من العمل ، بحيث يمكنهم إكمال العمل.



فمثلا يتم صقل موظفي البنوك من خلال تبادل العمل فى الأقسام والإدارات المختلفة (المقاصة ، التسهيلات الائتمانية ، الخزنية ، التحويلات ، الحسابات الجارية ، الاعتمادات المستندية ، وغيره) ، بحيث إذا تغيب موظف أو ترك العمل فجأة يمكن سد العجز بصورة سريعة.

وهناك بعد آخر لتداول العمل بين العاملين بالبنك ، وهو البعد الأمنى. فمكوث العاملين بالبنك فترات طويلة فى أقسامه الوظيفية قد يشجع البعض منهم من ضعاف النفوس إلى استغلال موقعه الوظيفي على نحو غير مشروع ، نظرا لاكتسابه خبرات متعمقة ، نتيجة الممارسة العملية الطويلة. فضلا عن تعاظم الشعور بأنهم بمنأى عن المحاسبة



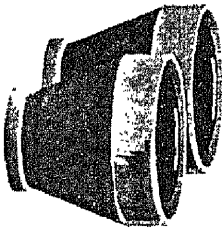
لدرائتهم بمختلف الثغرات الإجرائية والقانونية ، وكيفية التسلل منها. وتشير إحدى الدراسات الحديثة ذات الصلة إلى أن جرائم الاستغلال والسترىح الغير مشروع من الوظيفة وهى التى يطلق جرائم أصحاب الياقات البيضاء White-Collar Crime أصبحت فى تزايد مستمر (٢٩).

٢/٨/٤ وحدة الأمر : Unity of Command

تعنى وحدة الأمر (أو وحدة الرئاسة كما يطلق عليها البعض) أن كل مرفوس Subordinate فى البنك يجب أن يتلقى أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط هو المسئول عنه مباشرة. فحصول المرفوس على أكثر من أمر صادر من أكثر من مشرف يؤدي إلى حدوث نوع من التعارض فى التعليمات ، وبالتالي التخبط فى العمل.

ومن مظاهر انتهاك مبدأ وحدة الأمر ، قيام مدير البنك الذى يشغل مستوى إدارى عال بإصدار أوامره أو تعليماته إلى رؤوس معين متخطيا سلطة رئيسه المباشر الذى يشغل مستوى إدارى أقل من هذا المدير ، فضلا عن ذلك أن يؤدى إلى تعارض الأوامر وتخبط العمل ، كما سبق الإشارة ، فهو يهز من جانب آخر سلطة المشرف المباشر بصورة كبيرة. لذا ينصح أنصار الفكر الإدارى التقليدى البنوك بتجنب وجود علاقات تبعية متعددة داخل التنظيم المصرفى.

النظرة المعاصرة لوحدة الأمر Contemporary View .



يرى أصحاب الفكر الإدارى المعاصر أن مبدأ وحدة الأمر يعد أساسا منطقيا للبنوك صغيرة الحجم ، وأن الظروف Circumstances والمتغيرات البيئية التى تعمل فى ظلها البنوك حاليا تدفعها إلى

اتخاذ هياكل تنظيمية حديثة تنتهك بشكل صريح مبدأ وحدة الأمر. إذا ما الحل ؟

الحل كما يطرحه المعاصرون ، هو تخفيض درجة التقيد بمبدأ وحدة الأمر ، وليس تجاهل المبدأ تماما. لأن تجاهله له تداعيات سلبية وخيمة على انتظام وسير العمل وسيدخل البنك فى صراعات قوى وتعارض مصالح ، كما سبق الإشارة. فضلا عن أن البعض من الرؤوسيين يجيدون اللعب فى ظل صراعات القوى ، ولن يستغلوا فقط هذا الوضع، بل سيسعون جاهدين على تعميقه لتحقيق استفادة شخصية لهم. وفى المقابل فإن التقيد الشديد به سيخلق نوعا من عدم المرونة التنظيمية ، حيث سيغل يد المديرين فى إصدار أوامر لا تحتل الظروف إرجاء إصدارها لحين إبلاغها للمشرفين المباشرين للرؤوسيين.

والسؤال الذى يفرض نفسه هنا ، هو كيف يمكن تخفيض درجة التقيد بمبدأ وحدة الأمر ؟ يمكن تحقيق ذلك من خلال زيادة الاعتماد على فرق العمل الوظيفية Cross-functional Teams التى تطرحها الهياكل التنظيمية الجماعية ، أو زيادة التوجه التسويقي للبنك .

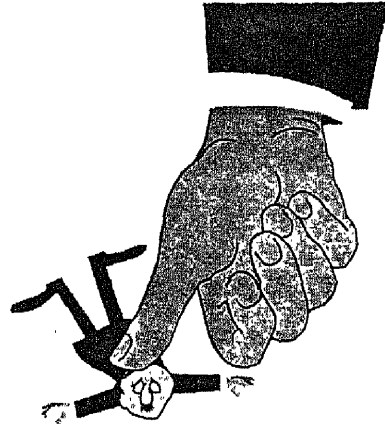
فكما تبين لنا أن التسويق يؤدي إلى انقلاب الهرم التنظيمي للبنك، ومن ثم تتحول الخطوط الصريحة للأوامر إلى خطوط دعم للمستويات التنظيمية الأقل لتحقيق الهدف التنظيمي والمتمثل في رضا العملاء .

٣/٨/٤ سلسلة الأوامر Chain of Command :

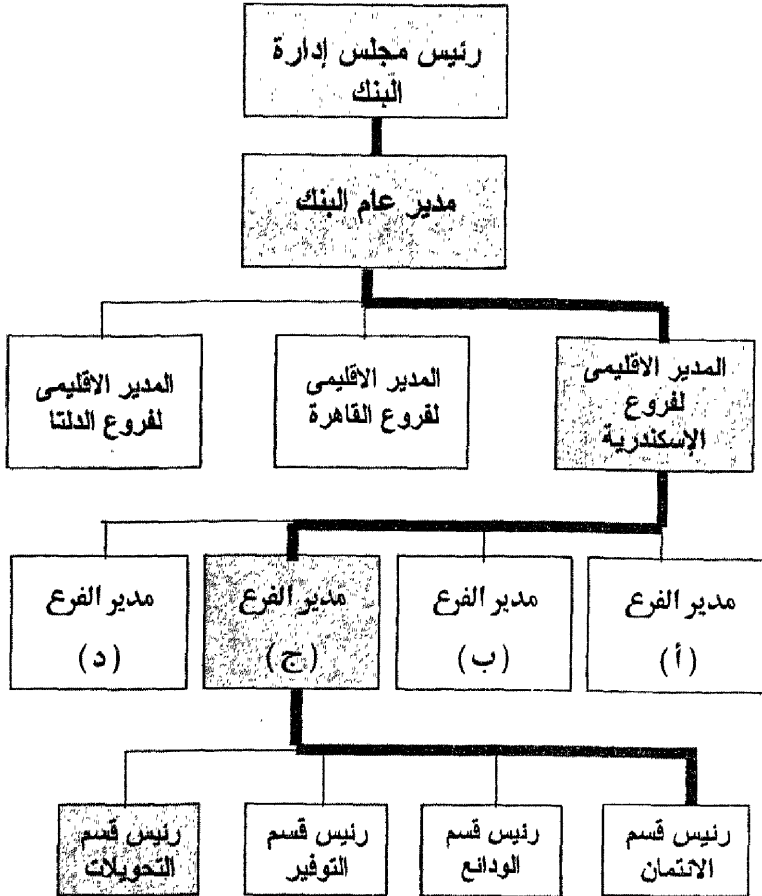
استخدم البعض مصطلح سلسلة الأوامر ليشير إلى تدفق السلطة من أعلى التنظيم إلى أسفله^(٣٠). فأي فرد داخل البنك يمارس سلطة على مرعوسيه الذين يشغلون مستوى تنظيمي أقل منه ، له حق في إصدار أوامر إليهم. وفي المقابل تمارس عليه سلطة من رئيسه الذي يشغل مستوى تنظيمي أعلى منه ، كما هو مبين بالشكل (٤-١١).

بينما عرف البعض الآخر سلسلة الأوامر بأنها خطوط السلطة التي تربط رأسياً بين أفراد كل مستوى إداري وأفراد المستوى الذي يليه، أي أن هذه السلسلة تعمل وفقاً لآلية هرمية^(٣١). وبدون هذه الهرمية أو هذا التدرج

تصبح عملية تنسيق الجهود داخل البنك أكثر صعوبة. لذا عرفها باحثون آخرون بأنها خط متصل يربط جميع الأفراد داخل التنظيم ، ويحدد من يتبع من Who reports to Whom^(٣٢).



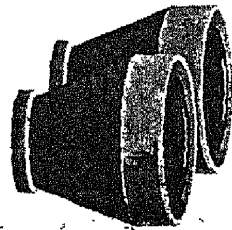
شكل ٤-١١: سلسلة الأوامر بالبنوك
Chain of Command in Banks



وبالتالى يمكن القول أن سلسلة الأوامر Chain of Command تعبر عن انسياب خطوط التدفق الهرمى للسلطة من أعلى البنك إلى أسفله . ووفقا لفكر التقليدى يجب أن تكون تلك الخطوط واضحة ومتصلة لتسهيل وصول الأوامر والتعليمات من المستوى الإدارى الأعلى إلى المستوى الإدارى الأقل.

النظرة المعاصرة لسلسلة الأوامر Contemporary View:

مع نمو البنوك أصبحت هياكلها التنظيمية أكثر استطالة نتيجة إضافة مستويات إدارية جديدة إليها. وهو ما أدى بالتبعية إلى كبر حجم سلسلة الأوامر ، أى تشعب واستطالة الخطوط التى تحمل الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا للبنك إلى المستويات الأقل. ونجم عن ذلك طول الفترة الزمنية اللازمة لوصول تلك الأوامر إلى محطتها النهائية. وفضلا عما تقدم هناك احتمالات تشوه الأوامر من خلال التحريف أو سوء الفهم أثناء مرورها الطويل عبر المستويات الإدارية المختلفة. وبالتالي إمكانية اتخاذ قرارات خاطئة وفقا لهذا الوضع.



لذا يطالب أصحاب النظرة الإدارية المعاصرة بضرورة تقصير سلسلة الأوامر لزيادة فاعلية الهيكل التنظيمى المصرفى ورفع كفاءته ، وذلك من خلال استبعاد أى مستويات إدارية لا توجد حاجة ضرورية لوجودها.

٤/٨/٤ توازن السلطة والمسئولية Authority and Responsibility

وفقا للنظرية التقليدية للتنظيم فإن أى عمل جماعى مطلوب إنجازه، لابد من منح الشخص المسئول الأول عنه سلطة تمكنه من توجيه أداء القائمين بهذا العمل نحو تحقيق الهدف المرغوب بكفاءة وفاعلية.

وقد عرف التقليديون Traditionalists السلطة بأنها الحق الممنوح للمركز الإدارى فى إصدار الأوامر للآخرين وتوقع طاعتهم^(٣٣). ويتضح من هذا التعريف أن السلطة تمنح للوظيفة التى يشغلها الفرد داخل البنك، وليس لفرد بصفته الشخصية، فهى حق تنظيمى وليس حقا شخصيا. وبالتالي فكل مركز وظيفى داخل البنك له حقوق سلطوية Authoritative مختلفة عن الحقوق الممنوحة لمركز وظيفى آخر.

فالسلطة التى يتمتع بها رئيس مجلس إدارة البنك مثلا تختلف عن السلطة الممنوحة لرئيس القسم. وبعبارة أخرى فإن قدر السلطة يتحدد وفقا للمستوى الوظيفى الذى تمنح له هذه السلطة، بغض النظر عن يشغل هذا المركز. ولعل المقولة التقليدية (مات الملك ، عاش الملك) خير شاهد على ذلك. فقد رحل الملك ، وجاء خليفته ليحمل نفس سلطاته وإن تغيرت الوجوه.

بينما أشار آخرون إلى السلطة بأنها الحق فى تخصيص المهام وتوجيه أنشطة الآخرين^(٣٤). وبالتالي فهم ينظرون إلى السلطة من منطلق أنها الأداة أو الوسيلة التى يحملون بها أفراد البنك على تنفيذ ما يوكل إليهم من مهام. وهو ما يؤكد مفهوم ثالث قدمه البعض الآخر من التقليديين ، حيث عرفوا السلطة بأنها الحق فى توجيه تصرفات الآخرين " The right to direct the Actions of others "^(٣٥).

كما عبر فريق رابع عن السلطة بأنها الحق الشرعى Legitimate right لاتخاذ القرارات وإصدار تعليمات للأفراد بما يجب

عمله^(٣٦). وقد ركز مقدموا هذا المفهوم على أن هذا الحق يتفاوت تبعاً للمستوى الوظيفي الذى يشغله الفرد وحجم البنك التى يعمل به.

فإذا كانت المنشآت الفردية صغيرة الحجم يتمتع مالكيها الذى يتولى الإدارة بسلطات مطلقة أو نهائية ، بمعنى أنه لا ينازعه فيها أحد. فإن السلطة الممنوحة لأكبر مستوى إدارى بالبنك كرئيس مجلس الإدارة مثلاً، أو العضو المنتدب مقننة بما منحت له الجمعية العمومية من صلاحيات، وبما أقره زملاؤه وأعضاء مجلس الإدارة.

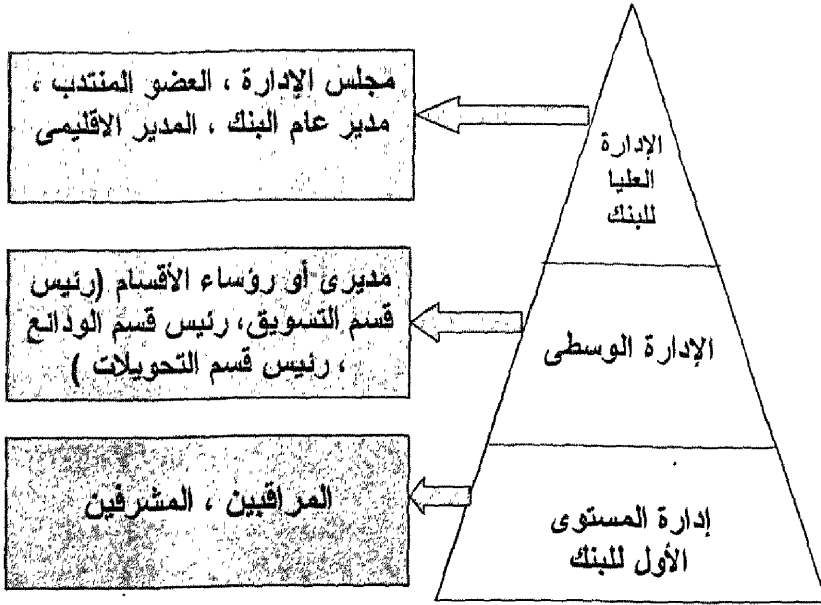
وقد وسع كتاب الفكر الإدارى المعاصر من مفهوم السلطة لتشمل الحق الشرعى والرسمى للمدير فى اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بغرض تحقيق العوائد المرغوبة^(٣٧). وأكد هذا المفهوم معاصرون آخرون حيث عرفوا السلطة بأنها الحق الممنوح من المنظمة فى اتخاذ القرارات ، والقيام بالتصرفات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة^(٣٨).

وهناك ما يعرف بهيكل السلطة Authority Structure الذى يتخذ الشكل الهرمى من أعلى البنك بداية من الإدارة العليا متمثلة فى مجلس الإدارة ، إلى أسفله انتهاء بإدارة المستوى الأول . وذلك كما يبدو من الشكل (٤-١٢) ، حيث تتمثل عناصر هذا الهيكل فيما يلى:

(أ) الإدارة العليا للبنك Top Management وتضم :

١- مجلس الإدارة Board of Directors : يتمثل ملاك معظم البنوك العالمية الكبرى فى حملة الأسهم Stockholders . ونظراً لافتقارهم للخبرات والمعلومات والمهارات المطلوبة لإدارة هذا الحجم من التنظيم المصرفى ، يلجأ هؤلاء الملاك إلى انتخاب مجلس إدارة يقوده رئيس يتخذ معظم القرارات الاستراتيجية المؤثرة على البنك ، ويشاركه أعضاء المجلس الذين يتمتعون بالتالى بسلطات أقل.

شكل ١٢-٤: الهرم التنظيمي وهيكل السلطة
Organizational Pyramid & Authority Structure



٢- العضو المنتدب المكلف بالإدارة ويطلق عليه فى الكثير

من البنوك العالمية بالمسئول التنفيذى الأول Chief Executive officer (واختصارها المتداول CED)، وهو الشخص المسئول بصفة شخصية ومباشرة أمام مجلس الإدارة والملاك عن الأداء الكلى للبنك. وفى معظم الأحيان يكون هذا الشخص هو رئيس مجلس الإدارة، وفى هذه الحالة يشغل قمة الهرم التنظيمى Organizational Pyramid.

٣- مدير عام البنك، ونوابه، وعادة ما يطلق عليهم الإدارة الاستراتيجية نظرا لأن عبء التخطيط الاستراتيجى والقرارات الاستراتيجية غالبا ما تقع على عاتقهم.

(ب) الإدارة الوسطى Middle Management وتتمثل في مديري أو رؤساء الأقسام أو الإدارات الوظيفية كمدير التسويق ، مدير الموارد البشرية ، مدير نظم المعلومات ، مدير الائتمان ، وهكذا. وهذا المستوى الإداري يطلق عليه الإدارة الميدانية ، لارتباطه بالخطط الميدانية التي تغطي فترة زمنية قصيرة الأجل نسبيا.

(ج) إدارة المستوى الأول First-level Management : ويضم المراقبين ، المشرفين ، ويطلق عليهم الإدارة التشغيلية ، حيث يرتبط هذا المستوى بالخطط والقرارات التشغيلية. وفي ضوء ما تقدم ، يمكن للمؤلف اقتراح تعريف السلطة التنظيمية في البنوك على النحو التالي:

تشير السلطة Authority إلى الحق المقتن تنظيميا للمركز الإداري في إصدار الأوامر والتعليمات ، وتخصيص الموارد ، واتخاذ القرارات ، وتوجيه تصرفات أفراد يشغلون مستويات إدارية أقل بالبنك.

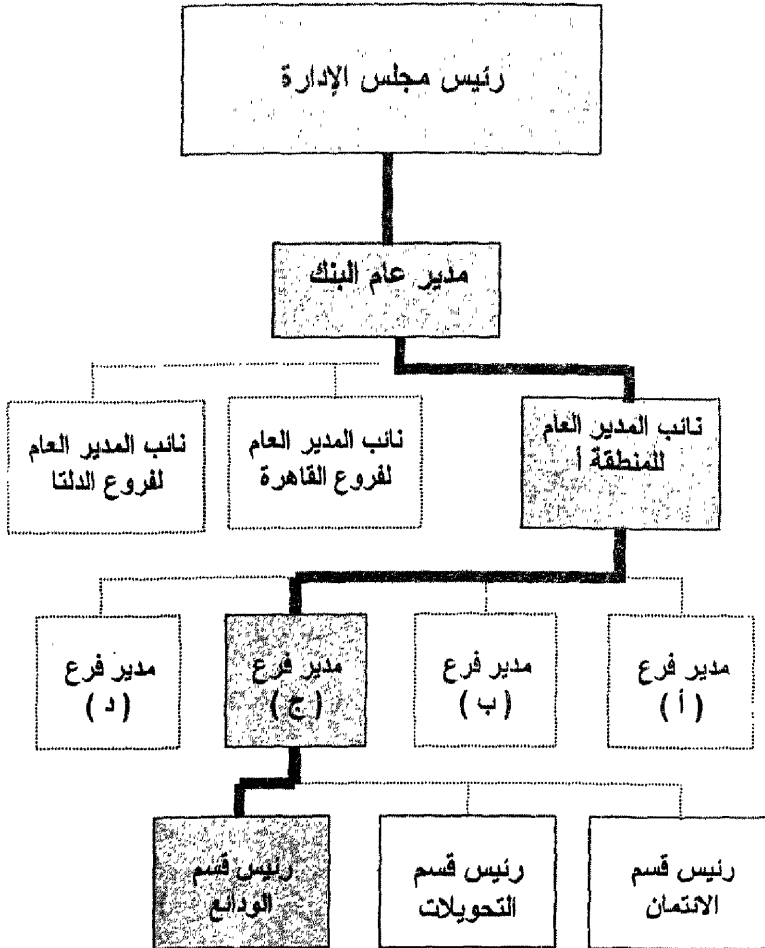
ويمكن التفرقة بين نوعين من علاقات السلطة داخل البنك ، هما^(٣٩).

(أ) السلطة الخطية Line Authority :

وتتمثل في علاقات السلطة التي توجه تصرفات المرؤوسين وتمتد في شكل خطوط مستقيمة من أعلى البنك إلى أسفله ، ونمطها " رئيس — مرؤوس " . حيث يحق لكل رئيس على خط السلطة إصدار الأوامر والتعليمات لمن يليه على نفس الخط ، وفي المقابل يخضع لسلطة من يعالوه على نفس هذا الخط. أي أنها تعكس سلسلة الأوامر ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٤-١٣).

شكل ٤-١٣: علاقات السلطة الخطية

Line Authority Relations



السلطة الخطية

فكليهما يمكن أن يقدم المساعدة للآخر ويدعمه بالمعلومات المتوافرة لديه والتي تساعد الطرف الآخر فى اتخاذ القرارات ، وهو ما نعنى به تقليل العبء المعلوماتى.

وكذا الحال بالنسبة لعلاقات السلطة بين كل من رئيس قسم التحويلات ، رئيس قسم الاعتمادات المستندية ، رئيس قسم التسهيلات الائتمانية ، رئيس قسم الودائع ، رئيس قسم الخزينة ، وهكذا.

أما المسئولية Responsibility فقد عبر عنها البعض بأنها التزام الفرد بأداء مهام خصصت له وقبلها^(٤٠). فوفقا لهذا المفهوم لا يصبح الشخص مسئولا عن شئ إلا إذا تم تخصيص مهام محددة له ، وقبلها. وبالتالي التزم بأدائها وأصبح مسئولا عنها.

بينما أشار إليها آخرون بأنها تخصيص مهام لفرد يفترض أن يقوم بتنفيذها^(٤١). وعرفها فريق ثالث بإيجاز شديد بأنها " الالتزام بالأداء Obligation to perform "^(٤٢). فالمديرون يتخذون غالبا قرارات بما سوف يؤدونه بأنفسهم ، وبما سوف يلزمون الرؤوسين بأدائه.

ويطلق على عملية توزيع الأعمال على أفراد البنك بتفويض العمل والتي تنطوى فى جوهرها على ثلاث خطوات رئيسية، هى^(٤٣) :

(أ) قيام مدير البنك بشرح العمل الذى سيكلف به كل فرد من مرعوسيه ، وهنا تنشأ المسئولية.

(ب) يمنح مدير البنك كل مرؤوس السلطة الملائمة لتنفيذ تلك المهام ، وهو ما يعنى تفويض السلطة Delegation of Authority .

(ج) يتولى مدير البنك محاسبة المرؤوسين على الأداء والنتائج المحققة، حيث يتوقع من المرؤوسين بأداء المهام التى كلفوا بها ، وفى المقابل أن يقوم المدير باتخاذ الإجراءات التصحيحية لأى انحراف عن الأداء المخطط.

والمبدأ التنظيمي هنا وفقاً للفكر التقليدي هو أنه يجب توازن السلطة مع المسؤولية ، حتى يمكن محاسبة أو مساءلة المدير الممنوح له هذه السلطة ، فلا يمكن اعتبار الفرد مسئولاً عن أداء مهام لم يتم منحه السلطة الكافية لتنفيذها.

وفى المقابل يظل المدير مسئولاً فى النهاية أمام المستويات الأعلى عن نتائج المهام التى فوض مروضيه بأدائها، وهو ما يطلق عليه المسؤولية النهائية Ultimate Responsibility .
وبالتالى يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للمسؤولية، والمساءلة :

المسؤولية Responsibility تعنى التزام الفرد بأداء مهام تم تخصيصها له وقبولها منه ، بحيث يمكن محاسبته عنها.
أما المحاسبة أو المسائلة Accountability فتشير إلى عملية مطالبة المروضين بتقديم نتائج المهام التى تم تكليفهم بأدائها إلى رؤسائهم.

٥/٨/٤ تفويض السلطة Delegation of Authority :

يقصد بتفويض السلطة عملية منح فرد آخر (مروض) سلطة تمكنه من تنفيذ أنشطة محددة^(٤٤). فالمدير قد يمنح بعض الصلاحيات لمروض محدد ليستطيع تنفيذ مهام كلفه بها ، وحتى يمكن محاسبته هذا على نتائج أدائه.

وهناك العديد من المميزات لعملية تفويض السلطة فى البنوك ، أهمها ما يلى:

١- إتاحة الفرصة للمديرين لممارسة الأنشطة الهامة داخل البنك كالخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

- ٢- سرعة اتخاذ القرارات بطريقة أكثر ملائمة لظروف الموقف.
- ٣- منح المرؤوسين الثقة في أنفسهم ، ومنحهم الفرصة لتنمية مهاراتهم القيادية.
- ٤- تعد عملية تفويض السلطة بمثابة أداة إدارية فعالة لتدريب المرؤوسين داخل العمل On-The-Job Training .
- ٥- تمثل للمرؤوسين فرصة لإثبات وجودهم التنظيمي ، وتطوير أدائهم ، مما ينعكس إيجابيا على درجة رضائهم عن العمل.
- ٦- تتيح تفجير واكتشاف طاقات إدارية جديدة داخل البنك.

ومن جانب آخر ، توجد العديد من المعوقات نحو تفويض السلطة في البنوك ، البعض منها يرجع إلى المديرين ، والبعض الآخر يرجع إلى المرؤوسين أنفسهم.

وتتلخص أهم المعوقات التي ترجع إلى المديرين في الآتي:

- ١- شيوع بعض المعتقدات التنظيمية الغير محبذة لتفويض السلطة مثل " إذا أردت أن يتم العمل بالصورة الصحيحة ، فاعمله بنفسك " .
- ٢- عدم ثقة مدير البنك في المرؤوسين ، وخوفه من فشلهم مما يعرضه للمساءلة في النهاية.
- ٣- خوف مدير البنك من فقدانه لنفوذه وقوته ، إذا ما تم تفويض السلطة لأحد المرؤوسين وأجاد في إنجاز الأعمال المطلوبة منه.
- ٤- عدم دراية مدير البنك الكافية بما ينبغي تفويضه.
- ٥- تجنب مدير البنك لاتهامه بعدم الدراية حال تفويض السلطة.
- ٦- افتقار مدير البنك لوسائل رقابية تتيح له الكشف المبكر أي تجاوزات حدثت نتيجة تفويض السلطة.

- أما المعوقات التى ترجع إلى المرؤوسين ، فأهمها هى:
- ١- تردد المرؤوسين نحو تحمل مسئولية السلطة المفوضة لهم ، خوفا من الفشل ، وبالتالي المساءلة.
 - ٢- عدم وجود حافز قوى لدى المرؤوسين مقابل تحملهم تبعات السلطة المفوضة لهم.
 - ٣- عدم ترحيبهم بسلطة فوضت إليهم لتنفيذ مهام غير واضحة.



سؤال

هل تفويض السلطة يعنى التنازل عنها؟

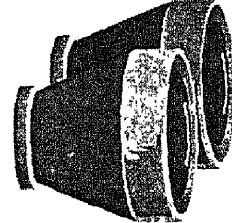
Is Delegation Abdication ?

الإجابة

تفويض السلطة لا يعنى التنازل عنها. فمدير البنك يقوم بتفويض بعض سلطاته إلى مرعوسيه من أجل فاعلية الأداء، حيث لن يستطيع القيام بجميع المهام فى وقت واحد بنفسه ، ولا الإشراف على مختلف أجزاء البنك . ولكنه سيظل مسئولا فى النهاية عن نتائج هذا التفويض.

النظرة المعاصرة لتفويض السلطة Contemporary View :

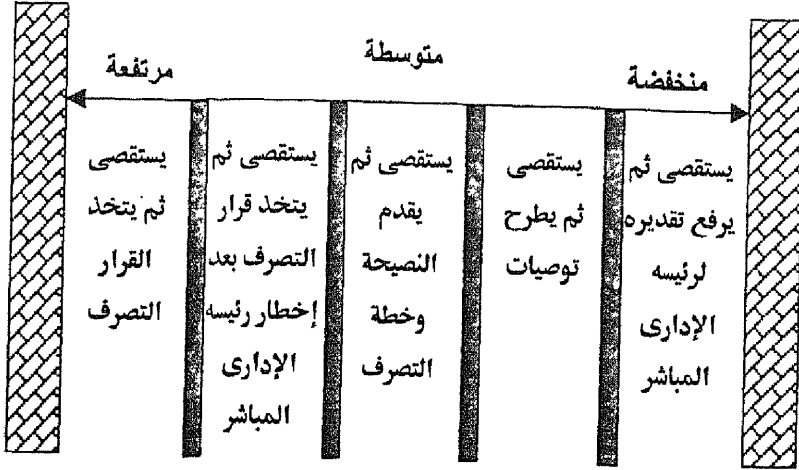
يرى كتاب الفكر الإدارى المعاصر أن تفويض السلطة أو حجبها عن المرؤوسين لا يتم بشكل مطلق حيث عرفوا تفويض السلطة بأنه عملية تخصيص درجات متنوعة من السلطة للمرؤوسين .



ووفقا لنموذج التسلسل التفويضى للسلطة Delegation Continuum

الذى قدموه ، والموضح بالشكل (٤-١٥) ، هناك درجات متفاوتة

شكل ١٥-٤: نموذج التسلسل التفويضي للسلطة بالبنوك
The Delegation Continuum Model



(منخفضة، متوسطة ، مرتفعة) لعملية تفويض السلطة بالبنوك ، ينطوى كل منها على نشاط أو تصرف يرتبط بدرجة هذا التفويض^(٤٥).

ويتبين لنا من النموذج ، أن المروءوس الذي يمنح درجة منخفضة من التفويض تنحصر ممارسته للسلطة في مجرد التقصي عن المشكلة أو الموقف محل اتخاذ القرار ، ثم يقوم برفع تقريره إلى رئيسه الإداري المباشر ، وينتهي بذلك دوره عند هذا الحد. والذي يتمتع بدرجة تفويض أعلى منه قليلا يستقصي المشاكل ثم يطرح توصياته بشأنها.

أما المروءوس الذي يمنح درجة متوسطة من التفويض ، فله الحرية في تقصي المشكلة وتقديم النصيحة ، وطرح خطة التصرف حيال الموقف الذي تم تقصيه. والذي يتمتع بدرجة أعلى من المتوسط يتيح له بعد التقصي اتخاذ القرار بالتصرف بعد إخطار رئيسه المباشر بالتصرف الذي سيتم اتخاذه.

بينما يقوم المرؤوس الذى يحظى بدرجة عالية من تفويض السلطة بالتقصى واتخاذ القرار بالتصرف ، دونما الرجوع لأى مستوى إدارى أعلى منه.

وقد نبه المجددون إلى وجود العديد من العوامل التى تتوقف عليها عملية تفويض السلطة ، سميت بالعوامل الشرطية Contingency Factor ، فيما يلى أهمها^(٤٦):

(أ) حجم البنك : Bank Size :

فكلما زاد حجم البنك تزايدت الحاجة نحو مزيد من التفويض للسلطة ، نظرا لارتفاع عدد القرارات التى يتم اتخاذها ، فضلا عن عدم توافر الوقت الكاف للإدارة العليا للإشراف على مختلف الأنشطة المتشعبة لهذا الحجم الكبير.

(ب) أهمية المهمة المصرفية :

فكلما تزايدت أهمية المهام التى سيتم تفويض السلطة لتنفيذها ، قل الميل نحو تفويض السلطة ، حيث ستفضل الإدارة العليا فى هذه الحالة ممارسة سلطتها بصورة مباشرة ، نظرا لأن القرارات المتخذة ستؤثر على مجمل أنشطة البنك.

(ج) درجة تعقد المهمة المصرفية Task Complexity :

تتطلب المهام المعقدة قدر أكبر من الخبرة ، وتوافر معلومات دقيقة، وبالتالي يتم تفويض السلطة فقط للمرؤوسين الذين يتمتعون بقدرات فنية ومعرفية تؤهلهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بتلك المهام.

(د) الثقافة التنظيمية للبنك Organizational Culture :

عندما يسود مناخ من الثقة فى أفراد البنك، فإن البيئة المصرفية ستدعم عملية تفويض السلطة إلى المرؤوسين.

(هـ) كفاءة المرؤوسين Qualification of Subordinates :

كلما ارتفعت كفاءة أداء المرؤوسين بالبنوك، تزايد ميل الإدارة العليا نحو تفويضهم المزيد من السلطة.

كما أعاد كتاب الفكر الإداري المعاصر التأكيد على أنه بالرغم من أن السلطة تفوض ، إلا أن المسؤولية النهائية لا تفوض ، حيث يظل الرئيس الإداري مسئول في النهاية عن نتائج المهام التي فوض سلطة لمرؤوسين لأدائها. ويعنى ذلك — طبقا لوجهة نظرهم ، أن التفويض هو مشاركة في السلطة ، وليس تخلى عن المسؤولية^(*).

وبناء على ما تقدم ، أمكن للمؤلف تطوير التعريف التالى لعملية تفويض السلطة بالبنوك، وفقا للنظرة الإدارية المعاصرة:

يشير تفويض السلطة Delegation of Authority إلى عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين ، وفقا لعدد من العوامل الشرطية ، كحجم البنك ، ومدى تعقد المهام التي سيتم تفويض السلطة بشأنها ، والثقافة التنظيمية للبنك ، وكفاءة المرؤوسين المفوضة إليهم هذه السلطة.

٦/٨/٤ المركزية واللامركزية Centralization / Decentralization :

يرتبط تفويض السلطة بمفهوم لامركزية السلطة ، فإذا كان التفويض يعنى — كما سبق الإشارة — عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين ، فإن هذا المنح يؤدي إلى لامركزية اتخاذ القرارات داخل البنك. بمعنى أن المرؤوسين الذين فوضت إليهم السلطة يمكنهم اتخاذ القرارات ذات الصلة بأنشطتهم.

() "Delegation is Sharing of Authority, not Abdication of Responsibility."

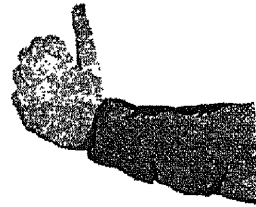
ويعتبر الفكر الإدارى المعاصر أن المركزية تعنى الاحتباس النسبى لسلطة اتخاذ القرارات فى المستويات الإدارية العليا للبنك . وفى المقابل فإن اللامركزية تعنى منح سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسين بواسطة الإدارة العليا^(٤٧).

فعلى سبيل المثال يعرف بعض المعاصرين المركزية بأنها حبس القرار بالقرب من المستويات التنظيمية العليا ، أما اللامركزية فهى وضع القرار بالقرب من المستويات التنظيمية الأقل^(٤٨).

ويستخلص من المفهوم السابق أن المركزية تحول دون تدفق التيار التفويضى للسلطة من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى ، حيث تظل سلطة اتخاذ القرار محتبسة فى قمة التنظيم المصرفى.

وأكد آخرون نفس المفهوم السابق ، حيث عرفوا المركزية بأنها تركيز سلطة اتخاذ القرارات فى يد الإدارة العليا. أما اللامركزية فهى إعطاء المستويات الإدارية الأقل سلطة اتخاذ القرار^(٤٩).

بينما قام البعض الآخر بتعريف المركزية واللامركزية بصورة أكثر تفصيلا ، فقد أشاروا إلى المركزية على أنها تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات فى مستويات الإدارة العليا ، أما اللامركزية فهى تشتيت لهذه السلطة لإتاحة الفرصة أمام جميع المستويات الإدارية فى التنظيم لاتخاذ القرارات^(٥٠).



وتتمثل مزايا اللامركزية فى أنها تحسن كثيرا من فاعلية عملية اتخاذ القرار بالبنوك المختلفة ، حيث تتيح للمستويات الإدارية الأقرب لحدث أو الموقف والذى تتوافر لها القدر الأكبر من المعلومات ، اتخاذ القرار الملائم ، فهى فى النهاية أكثر العناصر تأثرا بنتائج القرار المتخذ. وخاصة إذا كان البنك يعمل فى بيئة غير مستقرة وكثيرة التغيرات.

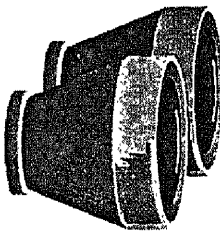
كما تخفف اللامركزية كثيرا من العبء الملقى على عاتق الإدارة العليا، خاصة إذا كان البنك كبير الحجم ومتشعب الأنشطة. فضلا عن إسهامها في تنمية وصقل الخبرات الإدارية للمرؤوسين.

لكن لا يجب أن يستدل من ذلك على أن اللامركزية أفضل من المركزية، فاللامركزية المطلقة تعتبر أمر غير مرغوب، حيث تؤدي إلى غياب التنسيق بين أقسام البنك، وهو ما ينعكس سلبا على الأهداف التنظيمية. فضلا عن أن اللامركزية الشديدة ينجم عنها غياب نوع من الرقابة المركزية على التنظيم المصرفي.

ويرى البعض أنه حتى الآن لا يوجد مبدأ إداري عام يمكن تطبيقه بشأن المركزية واللامركزية، بالرغم من أن الهرم التنظيمي نفسه يجسد المركزية في البنوك، فقمة الهرم تمثل مصدر السلطة والمركزية، ومنها تنهمر الأوامر والتعليمات على رؤوس كافة المستويات الإدارية للبنك، وتلك القمة بداخلها مراكز صناعة الأوامر^(٥١).

النظرة المعاصرة للمركزية واللامركزية : Contemporary View

نادى كتاب الفكر المعاصر بضرورة تشجيع الاتجاه نحو



اللامركزية في البنوك، لتحقيق المزايا التنظيمية السابق الإشارة لها، لكنهم من ناحية أخرى أشاروا إلى أن المركزية واللامركزية هما شئى نسبي، فالبنوك ذات التنظيم المركزي هي التي

عادة ما يتم صناعة قراراتها الهامة في المستويات الإدارية العليا. بينما البنوك الغير مركزية التنظيم Decentralized هي التي يتم صناعة أغلب قراراتها في المستويات الإدارية الأقل.

فالعبرة هنا بمدى أهمية القرار المتخذ ، فقد يعتبر البنك الذى تركز عملية اتخاذ قراراته الهامة فى المستويات الإدارية العليا ، بنك غير دى تنظيم مركزي وفقا لهذا المفهوم ، لأن تلك القرارات لا يجوز منح سلطة اتخاذها للمستويات الإدارية الأقل.

وكما قدم المجددون عدد من العوامل الشرطية التى يتوقف عليها تفويض السلطة ، قدموا أيضا العوامل المحددة لمدى مركزية أو لامركزية .

فمثلا إذا كان هناك عدد كبير من القرارات يتم اتخاذها فى المستويات الإدارية الأقل فى البنك ، فإن ذلك يشير إلى ارتفاع درجة اللامركزية. والعكس صحيح ، بمعنى إذا كان عدد القرارات منخفض فإن ذلك يعنى ارتفاع درجة المركزية.

وإذا كان عدد القرارات الهامة المتخذة فى المستويات الإدارية الأقل كبير ، كان ذلك مؤشرا على ارتفاع اللامركزية ، أما إذا كانت عملية اتخاذ القرارات فى المستويات الإدارية الأقل تتطوى على أنشطة وظيفية متنوعة (تسويق ، تمويل ، أفراد) بصورة قليلة ، فإن ذلك يعد مؤشرا على ارتفاع درجة المركزية.

وأخيرا إذا كانت المستويات الإدارية العليا فى البنك تقوم بمراقبة ومراجعة عملية اتخاذ القرارات التى تقوم بها المستويات الإدارية الأقل بصورة متكررة ، فيعد هذا مؤشرا على ارتفاع درجة مركزية التنظيم المصرفى.

وفى ضوء ما تقدم ، يقترح المؤلف التعريف الأتى لمركزية ولا مركزية التنظيم المصرفى:

تشير المركزية Centralization إلى عملية تركيز سلطة اتخاذ معظم القرارات في المستويات الإدارية العليا للبنك. بينما تعني اللامركزية Decentralization منح المستويات الإدارية سلطة اتخاذ القرارات ذات الصلة بها.

٧/٨/٤ نطاق الإدارة Span of Management :

يشير نطاق الإدارة (يطلق عليه أيضا نطاق الإشراف Span of Control) إلى عدد الرؤوس الذين يرأسهم أو يشرف عليهم مسئولو إداريا واحدا بصورة مباشرة^(٥٢). ووفقا لوجهة النظر التقليدية ، يعتبر إشراف المسئول الإداري على عشرة رؤوسين أو أكثر بمثابة نطاق إشراف متسع Wide Span . بينما في المقابل يمثل إشراف المسئول الإداري على اثنين وحتى أربعة نطاق إشراف ضيق Marrow Span .

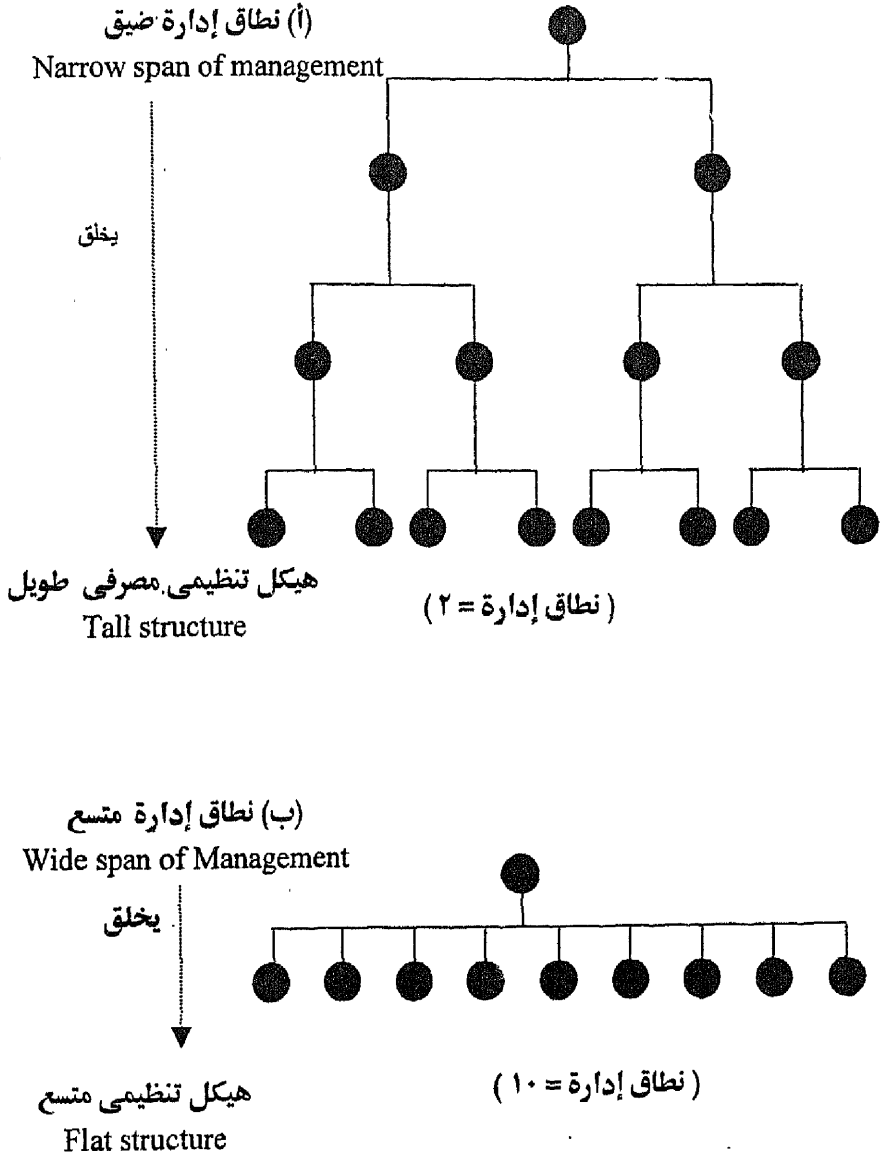
وهناك علاقة بين نطاق الإدارة وبين شكل التنظيم المصرفي ، فنطاق الإدارة الضيق يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الإدارية بالبنك المعبرة عن هرمية السلطة Hierarchy of Authority ، وهو ما ينجم عنه استطالة التنظيم المصرفي . أما نطاق الإدارة المتسع فيؤدي إلى تخفيض عدد تلك المستويات الإدارية بالبنك ، ويسفر ذلك عن تسطح التنظيم المصرفي ، على النحو المبين بالشكل (٤-١٦).



سؤال

ما هو نطاق الإدارة الأمثل للبنوك Optimal Span ؟

شكل ٤-١٦: العلاقة بين نطاق الإدارة وشكل التنظيم المصرفي



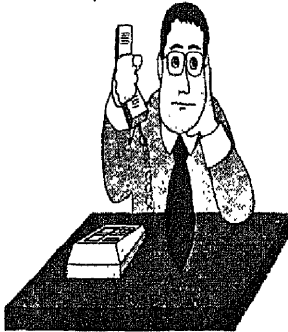
الإجابة

اهتم المنظرين Theorists والممارسون Practitioners بمسألة نطاق الإدارة الأمثل الذي ينبغي على البنوك المختلفة اتباعه. وبمعنى آخر ما هو العدد الملائم من المرؤوسين الذي يجب أن يتبع رئيساً واحداً حتى يمكنه أن يشرف عليهم بكفاءة وفاعلية؟

ولتوضي الدقة ، يتطلب الأمر الإشارة إلى أن الدراسات ذات الصلة لم تتوصل حتى الآن إلى تحديد قاطع للعدد النمطي الذي يمكن استخدامه بفاعلية في هذا الصدد ، كما لم يتم تقديم نموذج رياضي يحدد بطريقة كمية مستوى الإدارة الأمثل.

ويرجع ذلك إلى وجود العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على هذا المستوى ، مثل طبيعة العمل المصرفي الذي يؤديه المرؤوسون ، المستوى المهاري للمرؤوسين ، حجم البنك ، درجة التنوع المهاري الذي يضمه البنك ، مدى كفاءة المسئول الإداري.

وقد اتخذ البعض من الحالة المعنوية لكل من الرئيس والمرؤوس مؤشراً على مدى ملائمة نطاق الإدارة داخل البنك ، حيث أشاروا إلى أنه



في ظل الظروف التي تبدوا فيها مظاهر التشتت مسيطرة على الرئيس ، ومظاهر التذمر مسيطرة على المرؤوسين ، فذلك يعد مؤشراً على اتساع نطاق الإدارة أكثر من اللازم ، حيث يجد مدير البنك نفسه غارقاً في مشاكل ثانوية تؤثر على

الوقت المخصص لإنجاز مهامه الأساسية. وفي المقابل لن يجد المرؤوسون المتابعة الكافية مع ضعف الرقابة عليهم لانتشغال مدير البنك.

أما إذا كان مدير البنك يشعر بالإحباط، وكان التوتر هو المسيطر على المرؤوسين، فإن ذلك يعكس ضيقاً شديداً في نطاق الإدارة، ففي ظل هذا الوضع لن يجد مدير البنك ما يشغل به وقته سوى المتابعة المستمرة وعن قرب للمرؤوسين والضغط المتواصل عليهم، مما يسبب لهم توتراً نفسياً، وعدم استقرار.

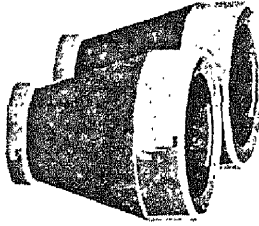
لكن بصفة عامة، يمكن القول، أن نطاق الإدارة الأضيق من السلزم Overly Narrow ينجم عن العديد من المشاكل، أهمها ما يلي:

- ١- طول خطوط الاتصال داخل البنك نتيجة استطالته التنظيم.
- ٢- بطء حركة التنظيم المصرفي.
- ٣- تعدد مستويات اتخاذ القرار داخل البنك.
- ٤- ارتفاع احتمالات تسرب المعلومات ونشوها.
- ٥- انخفاض الاستعداد للمبادرة لانحسار عملية تفويض السلطة.
- ٦- ارتفاع التكاليف الإدارية لتعدد المستويات الإدارية داخل البنك.
- ٧- توتر المرؤوسين نتيجة المتابعة عن قرب.
- ٨- تنامي الإحساس لدى المرؤوسين بأن الإدارة العليا بعيدة عنهم، وعن ظروف وبيئة التنفيذ.
- ٩- ابتعاد المديرين عن تطوير الأداء وتقنيات العمل، نتيجة تكريسهم وقتاً أطول للإشراف على المرؤوسين.

أما المشاكل التي يخلقها نطاق الإدارة المتسع أكبر من الضروري Overly Wide فيمكن تلخيصها في انشغال مدير البنك بمسائل فرعية متعددة تأتي على حساب الاهتمام المعطى للمهمة الأساسية، وعدم انتظام سير العمل، وانحراف الأداء نتيجة ضعف الرقابة على المرؤوسين.

النظرة المعاصرة لنطاق الإدارة Contemporary View :

يرى المعاصرون أن نطاق الإدارة المتسع يصبح هو النطاق



الأمثل للبنوك عندما يتسم العمل المصرفي بالرقابة والنمطية ، ويتمتع المرؤوسون بمهارات عالية ، وتتوافر فرص تدريبية جيدة للعاملين ، ويمتلك المديرون قدرات أدائية عالية تمكنهم من الإشراف على عدد كبير نسبيا من المرؤوسين.

بينما يصبح نطاق الإدارة الضيق هو الأمثل في حالة وجود العوامل العكسية ، أى عندما يتسم العمل المصرفي بالتنوع ، وعدم تمتع المرؤوسين بمهارات عالية ، وقلة الفرص التدريبية الجيدة للعاملين ، وعدم توافر المقدرة الكافية للمديرين للإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.

ويلاحظ أن هذا الاتجاه يتسق مع التوجهات التنظيمية الأخرى للمعاصرين ، مثل التوسع في تفويض السلطة ، وتخفيض سلسلة الأوامر ، وزيادة درجة اللامركزية. فهم دائمي الميل نحو الابتعاد عن ملامح التنظيم البيروقراطي.

واعتمد الفكر المعاصر على نموذج التسلسل التفويضي للسلطة للتأكيد على أن عملية تفويض أو عدم تفويض السلطة لا تتم بصورة مطلقة ، بل تتوقف على العديد من العوامل الشرطية. لذا تبني هذا الفكر المدخل الشرطي في تحديد نطاق الإدارة الأمثل.

فوفقا للمدخل الشرطي Contingency Approach يتوقف النطاق

الأمثل للإدارة على عدد من العوامل يطلق عليها المحددات الموقفية Situational Determinants ، يمكن من خلالها الاسترشاد بالعدد الواجب

أن يشرف عليه مباشرة كل رئيس أدارى ، وبالتالي يصبح هذا العدد هو نطاق الإدارة الملائم للموقف أو الوضع التنظيمي بالبنك ^(٥٣).
وتتمثل تلك المحددات الموقفية فيما يلى : ١- مدى تماثل العمل المؤدى بواسطة المرؤوسين.

٢- درجة التشتت المكاني للمرؤوسين.

٣- درجة تعقد العمل المؤدى بواسطة المرؤوسين داخل البنك .

٤- درجة التوجيه والرقابة المطلوب ممارستها على المرؤوسين.

٥- الوقت المنقضى فى التنسيق مع الإدارات الأخرى للبنك.

٦- الوقت المطلوب للتخطيط.

ويتبين مما تقدم ، أنه إذا كانت درجة التماثل فى العمل المصرفى المؤدى بواسطة المرؤوسين مرتفعة ، أي أن العمل تقريبا متطابق ، فإن نطاق الإدارة الملائم يصبح هو النطاق المتسع الذي يضم عشرة مرؤوسين فأكثر. أما إذا كان العمل الذي يؤديه المرؤوسون متشابه نسبيا فإن النطاق الملائم للإدارة يصبح نطاق الإدارة المتوسط الذي يضم بين خمسة إلى ٩ مرؤوسين.

بينما يعد نطاق الإدارة الضيق والذي يتكون من مرؤوسين إلى أربعة هو النطاق الملائم في حالة إذا ما كان العمل المؤدى بواسطة المرؤوسين متباين تماما. وهكذا بالنسبة لبقية المحددات الموقفية الأخرى.

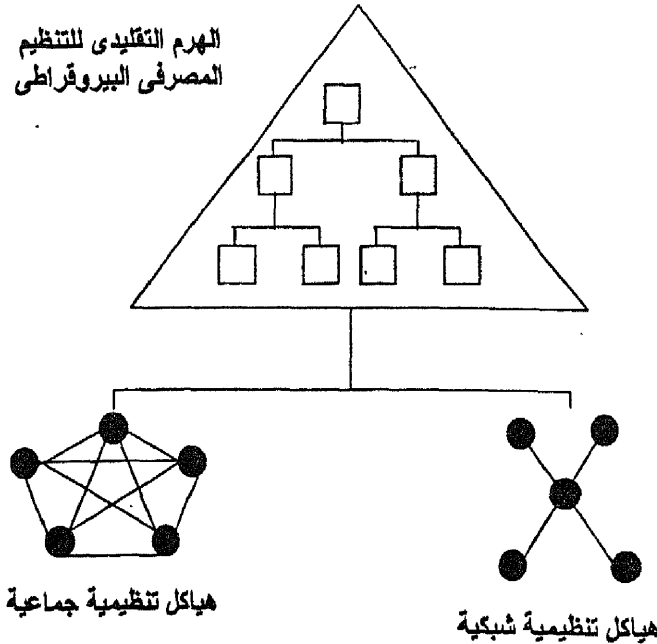
٤ - ٩ محور الهرم التنظيمي للبنوك

يطرح بعض كتاب الإدارة المعاصرين ظاهرة ما يعرف بتحول أو إعادة تشكيل Reshaping الهرم التنظيمي التقليدي للبنوك ، فهذا الهرم الذى ظل يعبر فى الماضى عن التنظيم البيروقراطى بما يحمله من استتالة فى الهيكل التنظيمي ، وطول سلسلة الأوامر ، وضيق نطاق

الإشراف ، وارتفاع درجة مركزية اتخاذ القرارات ، وكثرة القواعد والإجراءات ، وزيادة درجة الرسمية ، وارتفاع درجة التعقد ، وتعدد المستويات الإدارية داخل البنك ، تحول الآن إلى أشكال أخرى أفرزتها التصميمات الحيوية ، كالهياكل الشبكية Network Structures ، وهياكل العمل الجماعي Team Structures . كما هو موضح بالشكل (٤-١٧) .

ويلاحظ أن تلك الأشكال الجديدة تحمل أقل قدر من ملامح التنظيم البيروقراطي ، بغرض مقابلة الاحتياجات والمتطلبات المتطورة للعملاء ، والتكيف مع بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالحركية وعدم الاستقرار ، وانخفاض درجة عدم التأكد (٥٤) .

شكل ٤-١٧: تحول الهرم التنظيمي التقليدي للبنوك Reshaping of Organizational pyramid



٤. ١٠ مصطلحات مستخدمة

Restructuring	إعادة الهيكلة
Bank Organization Structure	الهيكل التنظيمي للبنك
Bank Formal Structure	الهيكل الرسمي للبنك
Bank Organization Chart	خريطة البنك التنظيمية
Complexity	التعقد التنظيمي
Differentiation Mechanisms	آليات التمايز
Integration Mechanisms	آليات التكامل
Structure Mechanisms	آليات الهيكل التنظيمي
Departmentalization	التكوين الإداري للبنوك
Functional Structures	الهيكل الوظيفية
Divisional Structures	الهيكل الغير وظيفية
Team Structures	الهيكل الجماعية
Network Structures	الهيكل الشبكية
Cross- Functional Teams	فرق العمل الوظيفية
Bank Organizational Design	التصميم التنظيمي للبنك
Line Authority	السلطة الخطية
Staff Authority	السلطة المساعدة
Delegation of Authority	تفويض السلطة
Delegation Continuum	التسلسل التفويضي لسلطة
Span of Management	نطاق الإدارة

٤ - ١١ مراجع الفصل الرابع

- 1- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- 2- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- 3- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- 4- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- 5- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- ٦- مرجع رقم ٥.
- ٧- مرجع رقم ٥.
- ٨- مرجع رقم ٥.
- ٩- مرجع رقم ٣.
- 10- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- ١١- مرجع رقم ٤.
- 12- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.
- Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Mescon, M., Bovee, C, and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

- د. طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

١٣- مرجع رقم ٤.

١٤- مرجع رقم ٣.

15- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

16- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

١٧- مرجع رقم ٣.

١٨- مرجع رقم ٥.

١٩- مرجع رقم ٥.

٢٠- مرجع رقم ٣.

٢١- مرجع رقم ٢.

٢٢- مرجع رقم ١٠.

٢٣- مرجع رقم ١٠.

24- Boone, L. and Kurtz, D., Contemporary Marketing, University of South Alabama, (The Dryden Press - Harcourt Brace College Publishers), 1995 .

- Bovee, C. and Thill, J., Marketing, (McGraw - Hill, Inc.), 1992 .

- Etzel, M., Walker, B. and Stanton, W., Marketing, University of Notre Dam, (The McGraw - Hill Companies, Inc.), 1997 .
- Kotler, P., Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, Northwestern University, 8th ed., (Prentice Hall, Int.), 1997.
- د. طارق طه، التسويق المعاصر، القاهرة، ١٩٩٨.

25- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.

٢٦- مرجع رقم ٢.

٢٧- مرجع رقم ٥.

٢٨- مرجع رقم ١٢.

٢٩- مرجع رقم ٤.

٣٠- مرجع رقم ٢.

٣١- مرجع رقم ٥.

٣٢- مرجع رقم ١٠.

٣٣- مرجع رقم ٢.

٣٤- مرجع رقم ٥.

٣٥- مرجع رقم ٣.

٣٦- مرجع رقم ٤.

٣٧- مرجع رقم ١٠.

38- Mescon, M., Bovee, C. and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.

39- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

-Daft, R., Management, Vanderbilt University, (The Dryden Press), 2000.

٤٠- مرجع رقم ٥.

٤١- مرجع رقم ٤.

٤٢- مرجع رقم ٢.

٤٣- مرجع رقم ٥.

٤٤- مرجع رقم ٢.

٤٥- مرجع رقم ٣.

٤٦- مرجع رقم ٢.

٤٧- مرجع رقم ٣.

٤٨- مرجع رقم ١٠.

٤٩- مرجع رقم ٢.

٥٠- مرجع رقم ٥.

٥١- مرجع رقم ٥.

٥٢- مرجع رقم ١٢.

٥٣- مرجع رقم ٣.

54- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.



إدارة الأصول المصرفية
Bank Assets Management

الفصل الخامس:

إدارة الائتمان المصرفي Bank Credit Management

* الأهداف التعليمية للفصل:

- ✓ تفسير مفهوم إدارة الأصول والائتمان المصرفي.
- ✓ شرح الأنواع المختلفة للائتمان المصرفي ومعايير تصنيفه.
- ✓ تحليل نموذج مصفوفة التوافق Matching Matrix Model.
- ✓ شرح سياسات الائتمان المصرفي بالبنوك.
- ✓ بيان كيفية عمل متغيرات آلية تقييم مخاطر الائتمان.
- ✓ تحديد آليات تقييم مخاطر الائتمان المصرفي.
- ✓ تحليل مخاطر منح الائتمان النظامية، والغير نظامية.
- ✓ تفسير قاعدة تناوب العائد والمخاطر Risk-returns Tradeoff.
- ✓ تقييم طلبات الائتمان المصرفي.
- ✓ التعرف على مصادر معلومات الائتمان الداخلية والخارجية.
- ✓ شرح أدوات تحليل طلبات الائتمان.

٥-١ المقصود بإدارة الأصول المصرفية

البنوك ليست وعاء لحفظ أموال المودعين Safekeeper، بل تقوم بتوظيف واستثمار تلك الأموال المودعة لديها في مجالات مختلفة لتدر عليها عوائد ، تحقق لها ربحية من ناحية ، وتمكنها من الوفاء بالتزاماتها تجاه مودعيها من ناحية أخرى ، والتي تتمثل في دفع فوائد عن ايداعاتهم ورد أصل المبلغ عند استحقاقه.

وتتدرج الأنشطة المتعلقة بإدارة استثمارات البنوك لأموالها في مجالات الائتمان المصرفي ، أو الايداعات النقدية لدى الغير، أو الأوراق المالية تحت ما يسمى بإدارة الأصول Assets Management، أو إدارة الاستخدامات المالية.

باعتبار أن المفردات السابقة تمثل جانب الأصول في قائمة المركز المالي للبنوك. وأن توظيفها يتم أساسا بغرض الاستثمار. وإن كانت القروض بمفردها تمثل الجانب الأكبر من قيمة أصول مختلف البنوك، وهو ما يمكن التحقق منه مباشرة من مجرد النظر إلى ملخصات المراكز المالية السابق عرضها ، ومن نسب أصول البنوك الأمريكية الموضحة بالجدول (٥-١)^(١).

فالبنوك غالبا ما توجه استثماراتها إلى ثلاث مجالات رئيسية، وهي الموضحة بالشكل (٥-١) وتتمثل فيما يلي ^(٢):

(أ) الايداعات النقدية Deposits:

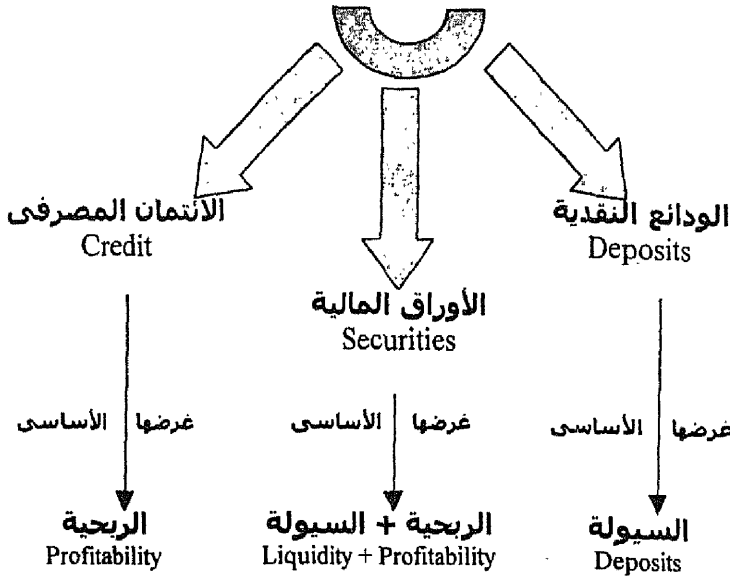
وتتمثل في أموال البنك المودعة لدى البنوك التجارية الأخرى أو البنك المركزي بغرض أساسي هو توفير عامل السيولة Liquidity، والذي يشير إلى قدرة البنوك على تحويل الأصل إلى نقدية سائلة في أسرع وقت ممكن وبسعر مقارب (أو مناسب) لثمن شرائها^(٣).

جدول ٥-١ : نسب إجمالي أصول وخصوم البنوك الأمريكية

النسب				البند
١٩٩٢	١٩٨٩	١٩٨٧	١٩٨٥	
أولاً : الأصول Assets :				
%٦,٤٧	%٨,٠١	%١١,٥٤	%١٧,٩	Cash النقدية
%٥,٣٨	%٢,٣٣	%٢,٥٥	%٣,٨	الاحتياطي الاتحادي
%٢١,٨٧	%١٧,٧٢	%١٤,٦٥	%١٨	الأوراق المالية Securities
%٥٨,١٦	%٦٢,٢٣	%٦٢,٠٥	%٥٤,٣٠	القروض Loans
%٨,٢١	%٩,٧١	%٩,٢١	%٦	Miscellaneous أصول متنوعة
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	Total Assits إجمالي الأصول
ثانياً : الخصوم Liabilities :				
%٢١,٨٩	%١٩,٨٦	%١٤,٩٦	%٢٢,٣٠	ودائع جارية Demand
%٤٧,٧٢	%٥٠,٠٨	%٥٥,٨١	%٤٠,٧٠	ودائع توفير ولأجل
%٨,٥٣	%٨,٢٤	%٨,٦١	%٧,٢٠	ودائع اتحادية Federal Funds
%٥,١٤	%٦,٩٦	%٥,٥١	%٢٣	ديون أخرى قصيرة
%٩,٣٩	%٩,٤٧	%٩,٣٦	%٠	ديون طويلة لأجل
%٧,٣٣	%٦,٢٩	%٥,٧٥	%٥,٨٠	رأس المال وحقوق الملكية
%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	%١٠٠	

وفقاً لنظرية الاحتمالات تتوقع البنوك أن يكون الحجم اليومي لحركة الإيداعات متقارب مع حركة المسحوبات ، لذا فهي تحتفظ في الأحوال العادية بنقدية سائلة في خزائنها تكفي لمواجهة المسحوبات العادية المتوقعة، أما لمواجهة أي زيادة غير متوقعة يحتمل حدوثها في المسحوبات فهي تلجأ إلى استثمار جزء من مواردها المالية في ودائع نقدية يمكنها استردادها بسرعة.

شكل ١-٥ : مجالات توظيف البنوك لأصولها النقدية



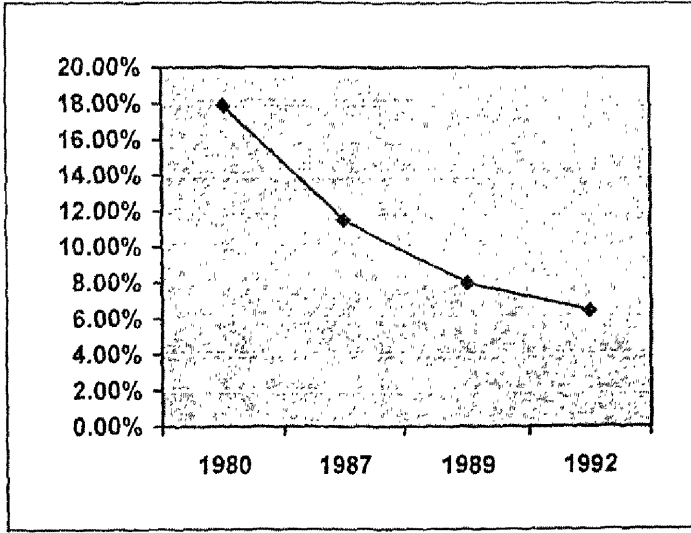
كما تستهدف البنوك أيضا من الاحتفاظ بأرصدة نقدية في حسابات لدى البنوك الأخرى إلى تسهيل التعاملات المصرفية المتبادلة بينهم ، كأعمال المقاصة مثلا.

ويطلق على الحساب الذي يضم النقدية السائلة بخزينة البنك والشيكات تحت التحصيل والمبالغ المودعة لدى البنك المركزي كاحتياطي قانوني (يسمى الاحتياطي الاتحادي بالنسبة للبنوك الأمريكية) بالحساب النقدي Cash Account .

وتمثل حاليا النقدية السائلة أقل من ٧% من إجمالي أرصدة البنوك الأمريكية ، بعد أن كانت في السابق تبلغ ١٧,٩٠% وذلك على النحو المبين بالجدول السابق (١-٥) ، ويعكسه بيانيا الشكل (٢-٥)^(٤).

ويقصد بالشيكات تحت التحصيل الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى ولم يتم بعد تحصيل قيمتها نقدا.

شكل ٥-٢ : نسب النقدية السائلة
إلى إجمالي أصول البنوك الأمريكية



(ب) الأوراق المالية Securities

وتهدف البنوك من وراء استثمار مواردها المالية في هذا المجال تحقيق هدفى الربحية والسيولة معا . فالربحية يمكن تحقيقها من خلال العائد المادى الذى تدره الأوراق المالية (أسهم ، سندات) وذلك على النحو الذى يمكن تبينه لاحقا.

أما السيولة فيمكن تحقيقها من خلال التحويل السريع — نسبيا — لتلك الأوراق إلى نقدية بواسطة بيعها لمواجهة أي نقص يواجه البنك في هذا الصدد. وبالطبع تأتى الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التي يمكنها استيفاء تلك المتطلبات.

(ج) الائتمان المصرفي Bank Credit :

ويعد أكثر مجالات الاستثمار جاذبية للبنوك ، نظرا لارتفاع العوائد المتولدة عنه مقارنة بالاستثمارات الأخرى ، وبالتالي فهو يحقق للبنوك وبصورة أكثر فاعلية هدف الربحية Profitability^(٥).

وفى ضوء ما تقدم ، يمكن استخلاص المؤشرات التالية:

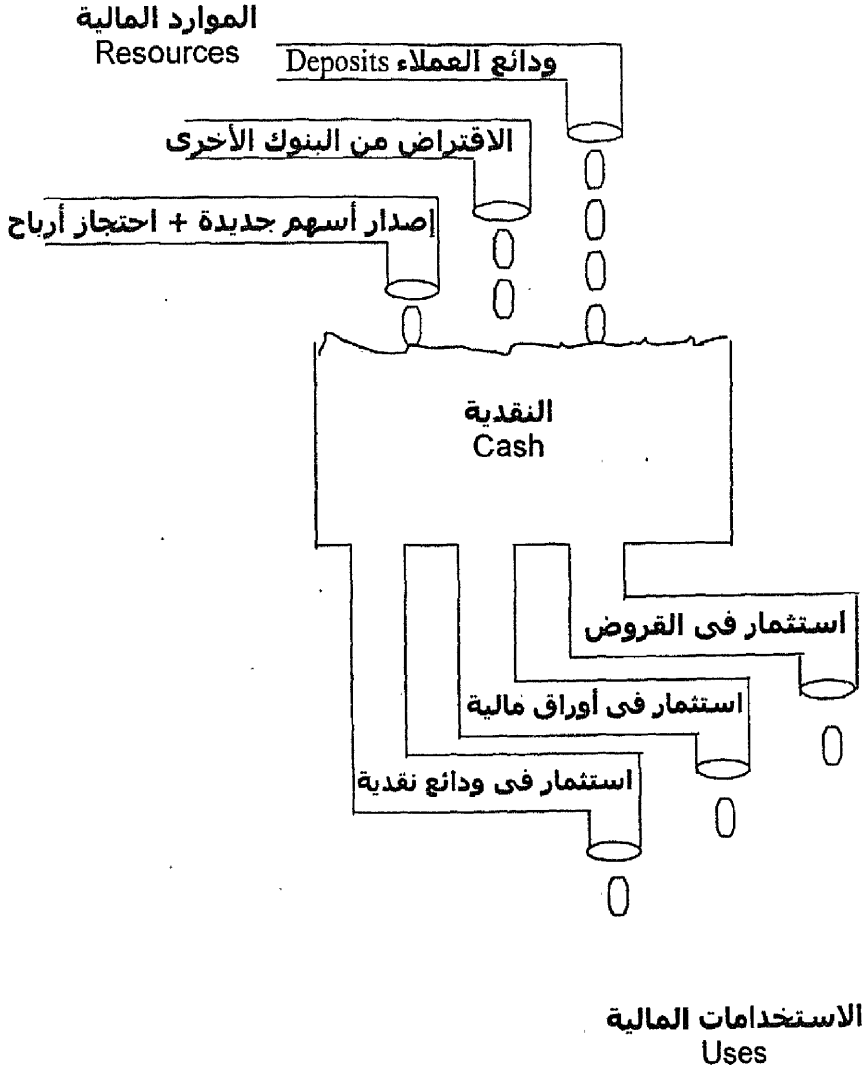
- ١- تستخدم البنوك أموالها في أكثر من مجال كالاستثمار في الأوراق المالية، الإيداعات النقدية، الائتمان المصرفي.
- ٢- تستهدف البنوك من وراء تلك الاستثمارات تحقيق عدد من الأهداف مثل الربحية والسيولة وتسهيل التعاملات المصرفية. لكن هدف الربحية يظل هو الهدف الأساسي للاستثمار المصرفي.
- ٣- يمثل الائتمان المصرفي مجال الاستثمار الأكثر جاذبية للبنوك، نظرا لارتفاع العائد المتولد عنه عن بقية العوائد المتولدة عن الاستثمارات الأخرى ، وبالتالي فهو الاستثمار الأكثر فاعلية في تحقيق هدف الربحية.

ويبسط الشكل (٥-٣) مفهوم الموارد والاستخدامات المصرفية^(١). وسوف نتناول في الجزء التالي الائتمان المصرفي من مختلف جوانبه^(٢).

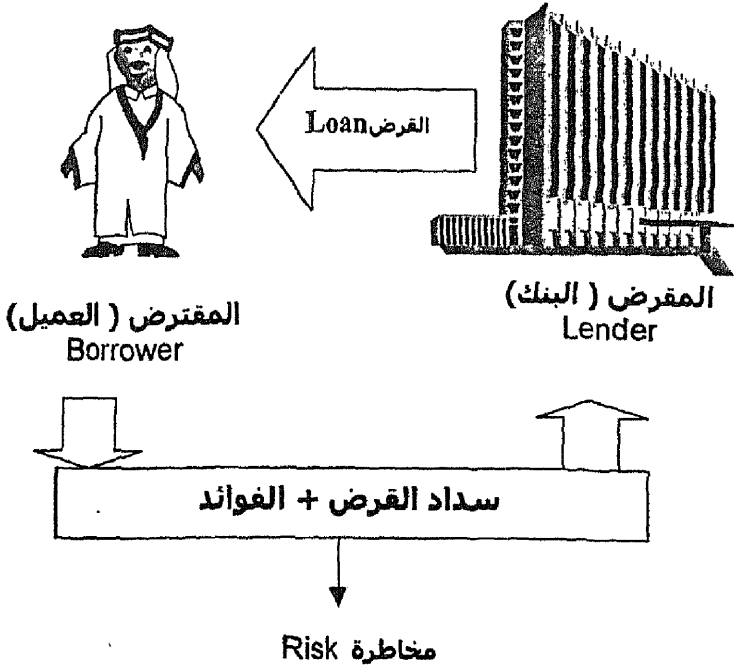
٥-٢ مفهوم الائتمان المصرفي

يتمثل الائتمان المصرفي بصفة أساسية في القروض Loans التي تمنحها البنوك لعملائها من الأفراد ، أو الهيئات ، أو البنوك التجارية الأخرى، ويحمل هذا الاستثمار من جانب البنوك في طياته مخاطرة Risk عدم قيام هؤلاء المقترضين Borrowers (العملاء) بسداد القرض وفوائده في الوقت المحدد لمنقرض Lender وهو البنك ، وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل (٥-٤).

شكل ٥-٣: تبسيط لمفهوم
الموارد والاستخدامات المالية للبنوك



شكل ٥-٤: تبسيط لمفهوم الائتمان المصرفي



فالمخاطرة Risk تعرف من وجهة النظر المالية في صورتها العامة بأنها احتمال عدم الوفاء بسداد الدين أو القرض . وتعتبر إحدى العوامل الهامة بجانب التضخم Inflation (ميل الأسعار للزيادة بمرور الزمن) المحددة لتكلفة الأموال^(٨).

وبالتالي يمكننا تعريف مفهوم مخاطر الائتمان المصرفي Credit Risk بصورة أكثر تحديدا ، على النحو التالي^(١).

تشير مخاطرة الائتمان المصرفي إلى تلك المخاطر المفترضة أو البديهية Default Risk والمتمثلة في عدم تأكد المقرض وهو البنك من قيام المقرض وهو العميل بسداد القرض الذي حصل عليه في موعد استحقاقه.

وإذا كان مفهوم الائتمان ينصرف أساسا إلى القروض كما أوضحنا سلفا ، فهناك استثمارات غيرها تمثل أنماطا أخرى للائتمان المصرفى مثل نظام بطاقات الائتمان المصرفية Bank Credit Cards والذى طبق فى البداية بالولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٥٢ بواسطة بنك Franklin National Bank بمدينة نيويورك^(١٠).

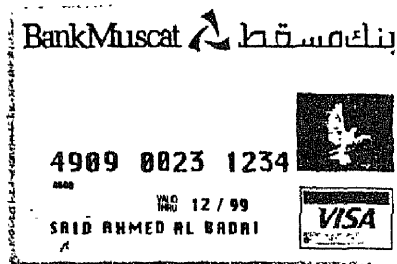
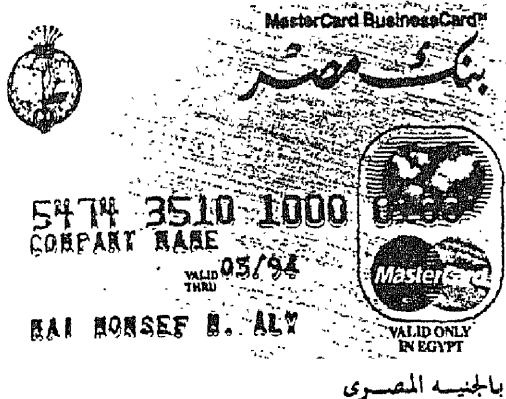
ويسمح هذا النظام لحامل البطاقة بشراء ما يحتاجه من سلع أو خدمات من المؤسسات التجارية أو الخدمية التى تقبل التعامل بتلك البطاقات (كالمحال التجارية المختلفة، الفنادق ، المستشفيات ، المطاعم) ، دون الحاجة لقيام العميل بالسداد النقدى الفورى .

حيث تقوم تلك المؤسسات بإرسال قيمة المشتريات إلى البنك الذى يتولى بدوره السداد خصما من حساب العميل لديها . وذلك فضلا عن خدمات أخرى تقدمها بعض البنوك لعملائها ، مثل إمكانية السحب النقدى بموجب البطاقة أو الحصول على شيكات سياحية.

ويقتضى ما سبق قيام العميل بتفويض كتابى بعملية الخصم المباشر على الحساب Direct Debit ، وتمنح معظم البنوك فترة سماح لعملائها تتفاوت من بنك لآخر لسداد مسحوباتهم من خلال إعادة تغذية حساباتهم الجارية بقيمة تلك المسحوبات.

ومن أشهر بطاقات الائتمان المصرفى المتداولة حاليا فى السوق بطاقات Master Card ، وبطاقات Visa Card ، وبطاقات American Express، ويظهر شكل (٥-٥) أمثلة لبعض بطاقات الائتمان المصرفى لبنوك مصرية، عربية، أمريكية.

شكل ٥-٥: بطاقات الائتمان المصرفية Bank Credit Cards



كما يعتبر البعض أيضا خصم الأوراق التجارية (كالكمبيالات مثلا) ، نوعا من أنواع الائتمان المصرفي قصير الأجل. ويقصد بخصم الكمبيالات Discounting قبول البنك لشراء الكمبيالة من المستفيد قبل ميعاد استحقاقها في مقابل دفع ثمن يقل عن قيمتها ، وبالتالي تصبح قيمة الكمبيالة ضمن أصول البنوك يحق له توظيفها في مجالات استثماراته المختلفة.

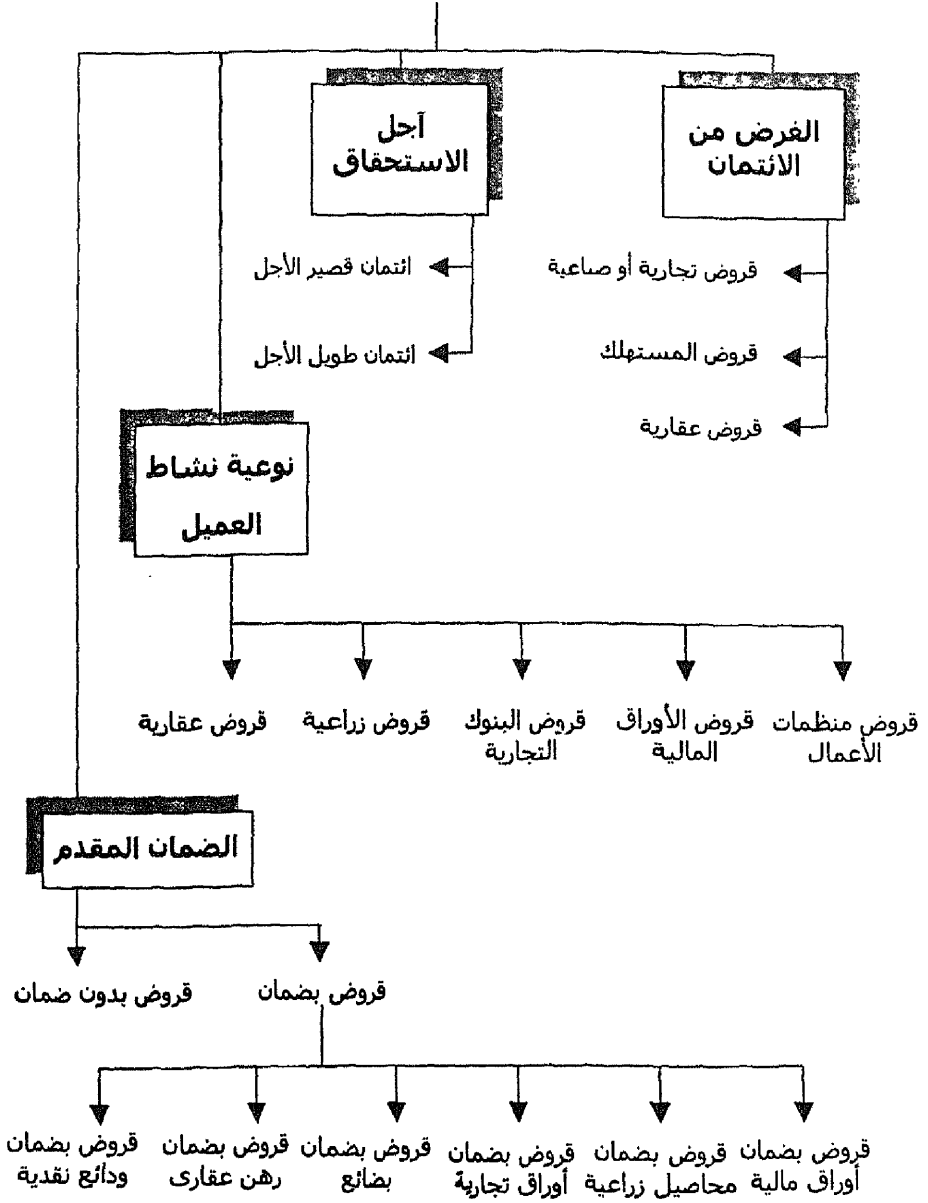
ويمكن للبنوك إعادة خصم تلك الكمبيالات لدى البنك المركزي ، أو إعادة بيعها مرة ثانية لبنوك تجارية أخرى ، ويطلق على عملية قيام البنك بخصم الأوراق التجارية لدى البنك المركزي مصطلح شبك الخصم Discount Window^(١١).

ويدفعنا ما سبق إلى ضرورة التفرقة بين الائتمان المصرفي — موضوع اهتمامنا — وبين الائتمان التجاري Trade Credit ، فالائتمان الأخير يتمثل في الديون الناشئة من التعاملات التجارية الآجلة ، والمسجلة في أوراق تجارية (كمبيالات) تمثل للدائن (البائع) أوراق قبض Receivable ، وللمدين (المشتري بالآجل) أوراق دفع Payable^(١٢) ، وعادة ما يتصف هذا النوع من الائتمان بأنه قصير الأجل نسبيا .

٣-٥ أنواع الائتمان المصرفي

هناك أكثر من معيار يصلح كأساس لتصنيف أنواع الائتمان المصرفي Types of Credit ، وفيما يلي أهم تلك المعايير المستخدمة في الواقع العملي والمبينة بالشكل (٥-٦).

شكل ٥-٦: معايير تصنيف الائتمان المصرفي



أولاً : من حيث الغرض من الائتمان:

تأخذ معظم بنوك الولايات المتحدة وبريطانيا بهذا المعيار ، ووفقاً له يتم تصنيف الائتمان المصرفي إلى:

١- قروض تجارية وصناعية Commercial & Industrial ، وتمثل في القروض الموجهة لتمويل الأنشطة الإنتاجية المختلفة سواء أكانت تجارية ، أم صناعية ، أم زراعية.

٢- قروض شخصية أو قروض المستهلك Consumer Loans ، وهي القروض التي يطلبها المستهلكين لتمويل احتياجاتهم الشخصية (الاستهلاكية) ك شراء السلع المعمرة مثل السيارات والثلاجات وغيره ، ومعظم تلك القروض يتم سداد أقساطها في شكل دفعات شهرية ، ويعتبر البعض بطاقات الائتمان المصرفي قروض مستهلك لكنها غير مباشرة.

٣- قروض عقارية Real-estate Loans ، ويقصد بها تلك القروض المستخدمة في تمويل إنشاء المباني الجديدة ، أو شراء عقارات قائمة ، وعادة ما يتم تمتد تاريخ استحقاقها لأجل طويل.

ويلاحظ في التصنيف السابق للائتمان المصرفي أنه يأخذ بمفهوم نظرية القروض التجارية Commercial Loan Theory ، فوفقاً لتلك النظرية يجب أن تركز البنوك على القروض الموجهة لتمويل الأنشطة التجارية والصناعية والزراعية باعتبارها أنشطة اقتصادية منتجة ، ومن ثم يمكن للقرض أن يسدد نفسه، بمعنى أن العوائد المتولدة من تلك الأنشطة تسمح للمقترضين بسداد القرض وفوائد للبنك ، ويعنى ذلك أن هذه النوعية من القروض لا تمثل مخاطرة كبيرة للبنوك لأنها منتظمة أو منضبطة ذاتياً Self – regulated .

أما قروض المستهلك Consumer Loan فينبغى على البنوك الإحجام عنها أو تجنبها بقدر الإمكان ، حيث لا يتوافر لها المميزات التي

تتمتع بها القروض التجارية ، وبالتالي هناك مخاطرة أكبر تتمثل في عدم ضمان استرداد قيمة القرض .

إلا أن الفكر المصرفي الحديث ، يرى أن العبرة ليست بالغرض من القرض بل من الدخل المتوقع لنشاط المقرض ، فإذا كان هناك احتمال كبير لتوليد دخل من نشاط المقرض يسمح بسداد القروض وخدمة الدين (دفع فوائده) فينبغى على البنوك الموافقة على القرض .

ويظهر الجدول (٥-٢) نسب الائتمان المصرفى إلى إجمالى أحد البنوك الأمريكية مصنفة وفقا لمعيار الغرض من الائتمان عن عام ١٩٩٤ ، بينما يعكس الشكل البياني رقم (٥-٧) معدل نموها السنوى عن تلك الفترة^(١٣) .

ثانيا : آجل الاستحقاق:

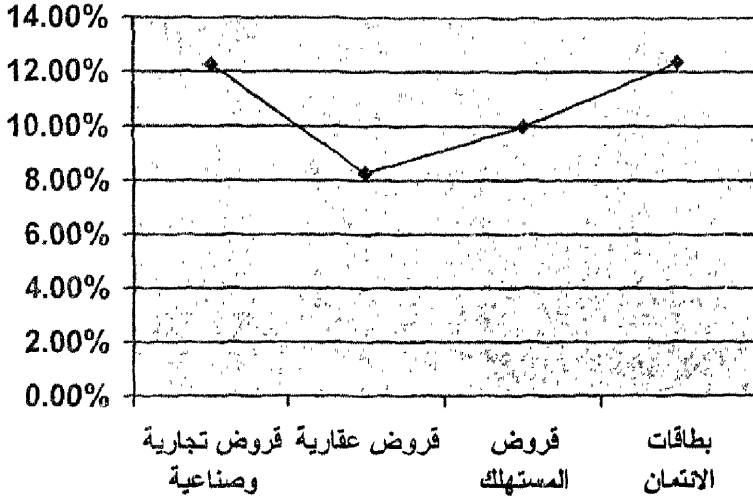
طبقا لهذا المعيار يتم تصنيف الائتمان المصرفى إلى:

- ١- ائتمان قصير الأجل Short-term Credit ويتمثل فى القروض الممنوحة من البنوك لعملائها والتي تستحق السداد بمرور سنة أو أقل ، ومن أمثلة هذا النوع من الائتمان القروض المقدمة بضمان أوراق تجارية (كمبيلات).

جدول ٥-٢: نسب الائتمان المصرفى إلى إجمالى أصول البنوك الأمريكية

نسبة إلى	نوع
إجمالى الأصول	الائتمان
٢٠,٢%	قروض تجارية وصناعية
٢٥,٠٠%	قروض عقارية
١٢,١١%	قروض المستهلك
٤,٧٢%	بطاقات الائتمان

شكل ٥-٦: معدل النمو السنوي للائتمان بالبنوك الأمريكية



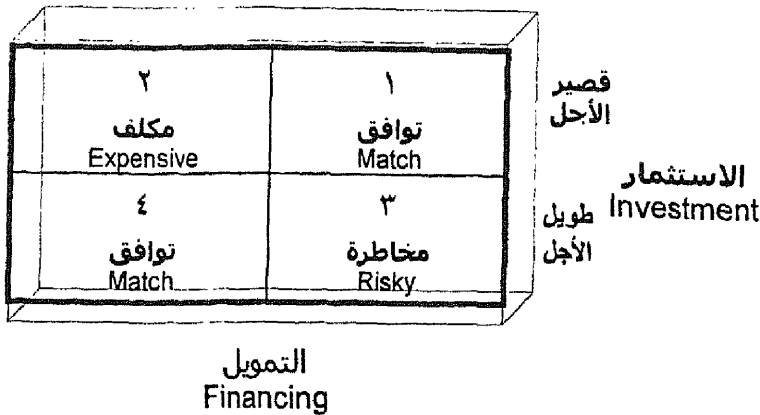
٢- ائتمان طويل الأجل Long-term Credit ويتمثل في القروض التي تستحق بعد مرور أكثر من عام ، ومن أمثلتها القروض العقارية المقدمة لتمويل مشروعات إسكانية جديدة^(١٤).

وتجدر الإشارة هنا ، إلى أن بعض أنصار الفكر المصرفي التقليدي يؤيد منح الائتمان قصير الأجل ، باعتبار أن الموارد المالية للبنوك هي من النوع الذي يستحق عند الطلب أو خلال فترة قصيرة ، لذا فمن غير المنطقي أن تقوم البنوك بتوجيه استثماراتها في ائتمان طويل الأجل.

وتؤكد فروض نموذج مصفوفة التوافق Matching Matrix Model

الإدعاء السابق، حيث تشير إلى أربعة أوضاع للاستثمار المالي تعبر عنهم خلايا المصفوفة ، وذلك على النحو المبين بالشكل (٥-٧) وهي:^(١٥).

شكل ٥-٧: نموذج مصفوفة التوافق
The Matching Matrix Model



الخلية ١: استثمار متوافق Match :

تعتبر الخلية عن استراتيجيات استثمارية متوافقة مع المبادئ التمويلية السليمة من وجهة نظر النموذج باعتبار أنه يتم توظيف التمويل قصير الأجل في استثمارات قصيرة الأجل.

الخلية ٣ : استثمار مكلف : Expensive :

تشير الخلية ٢ بالنموذج إلى استراتيجية مكلفة للبنك ، حيث يتم استخدام التمويل طويل الأجل في استثمارات قصيرة الأجل ، فالتمويل طويل الأجل عادة ما يتسم بارتفاع تكلفته (خدمة أكبر للدين) في الوقت التي لم يتم فيه البنك بتوظيفه على النحو الأمثل. وبالتالي فهذه الاستراتيجية من شأنها أن تغل أقل عائد ممكن للبنك.

الخلية ٣ : استثمار خطر Risky :

تمثل الخلية ٣ استراتيجية استثمارية تحمل قدر كبير من المخاطرة بالنسبة للبنك ، حيث يتم استخدام التمويل قصير الأجل في استثمارات طويلة الأجل ، ويكمن هنا وجه الخطورة في أن فوائد التمويل قصير الأجل سوف تتحقق (أى خدمة الدين) غالبا قبل أن يبدأ البنك في الحصول على عوائد من استثمارات طويلة الأجل.

الخلية ٤ : استثمار متوافق Match :

تعيدنا الخلية رقم ٤ مرة أخرى إلى الاستثمار المتوافق والمتفق مع المبادئ التمويلية السليمة ، حيث يتم توظيف التمويل طويل الأجل في استثمارات طويلة الأجل أيضا.

وفى المقابل يرى المعارضون للمبادئ التمويلية السابقة ، أن البنوك عليها الآن أن تختار بين التمسك بتقديم ائتمان قصير الأجل دون غيره ، وهو ما يدفع المقترضين بالتالى إلى الالتجاء إلى سوق رأس المال بغرض تغطية احتياجاتهم المالية ، الأمر الذى يؤدى إلى تسرب الودائع من البنوك ، أى الإقلال من وظيفتها كوسيط مالى. أو تحمل جانب من المخاطرة Risk وتقديم ائتمان طويل الأجل.

ثالثا : نوعية نشاط العمل:

يتم هنا تصنيف الائتمان المصرفى وفقا لنوعية نشاط الأعمال الذى يمارسه عملاء البنوك ، ويتمثل ذلك فى الأنواع التالية:

(أ) الائتمان المقدم لمنظمات الأعمال Business Credit :

ويقصد به القروض التى تقدمها البنوك لعملائها من منظمات الأعمال الصناعية (كشركات إنتاج السيارات ، الأجهزة الكهربائية) ، أو

التجارية (مؤسسات البيع الكبرى ، المحال التجارية) ، أو الخدمية (شركات السياحة، المستشفيات والمدارس الخاصة، وغيره). ومن الملاحظ أن هذا النوع من الائتمان يمثل الجانب الأكبر من محفظة قروض معظم البنوك التجارية. وعادة ما يشترط في عقد الائتمان ضرورة احتفاظ منظمة الأعمال برصيد في حسابها لدى البنك لا تقل نسبته عن ٢٠% من قيمة القرض ، وذلك إذا ما كانت المنظمة ليست لها ودائع نقدية تعادل على الأقل نسبة الـ ٢٠%.

(ب) ائتمان الأوراق المالية:

ويقصد به القروض القصيرة الأجل التي يقدمها البنك لوسطاء (سماسرة) الأوراق المالية ، والتي يستخدمونها في تمويل مشترياتهم من الأوراق المالية لصالح عملائهم أو بغرض الاحتفاظ بها من أجل المضاربة. وعادة ما تعتبر الأوراق المالية المشتراه بواسطة المقترضين رهنا لقيمة القرض الذي تم الحصول عليه من البنك.

(ج) قروض البنوك:

ويتمثل في الائتمان الذي يمنحه البنك (الذي لديه فائض نقدي) إلى البنوك التجارية الأخرى، ونظرا لأن مخاطر عدم سداد تلك القروض محدودة، فالفائدة عليها غالبا ما تكون منخفضة نسبيا. أما تاريخ استحقاقها فقد يكون يوما واحدا في أغلب الأحوال. وفي أحيان أخرى يتم الاتفاق بين البنك المقرض والبنك المقترض على اعتبار القرض بمثابة ودیعة بأخطار يحق للبنك المقرض استردادها بعد أخطار البنك المقترض.

(د) الائتمان الزراعى Agricultural Loans :

ونعنى به تلك القروض المقدمة لتمويل النشاط الزراعى ، وقد سبق إيضاح أن البنوك الزراعية فى مصر هى المعنية بهذا النوع من الائتمان بغرض مساعدة المزارعين لشراء بذور النباتات المختلفة ، والأسمدة ، والمعدات والآلات الزراعية.

(هـ) الائتمان العقارى Real Estate Loans :

ويقصد به كافة أنواع القروض المستخدمة فى تمويل الأنشطة العقارية ، وهى قروض طويلة الأجل بطبيعتها ، فقد يمتد البعض منها إلى ثلاثين عاما ، وكما أن البنوك الزراعية هى المختصة بتقديم الائتمان الزراعى ، فإن البنوك العقارية هى المعنية فى مصر بتقديم الائتمان العقارى. وفى أغلب الأحوال يكون العقار الذى يتم شراؤه أو بناؤه هو الضمان لسداد القرض.

(و) الائتمان الاستهلاكى Consumer Loans :

ويشير إلى مختلف القروض التى تمنحها البنوك للأفراد بغرض تمويل شراء السلع الاستهلاكية المعمرة مثل السيارات، والثلاجات ، الغسالات. وغالبا ما يتم سداد هذا النوع من الائتمان فى صورة دفعات شهرية إلى البنك.

رابعاً : الضمان المقدم:

يمكن أيضا تقسيم الائتمان المصرفى طبقا لهذا المعيار إلى نوعين أساسيين هما:

١- قروض بضمانات Secured Loans وبمقتضاها يلتزم المقرض (العميل) بتقديم أحد الأصول التى يمتلكها إلى المقرض (البنك) وذلك

كرهن لضمان سداد قيمة القرض، وغنى عن البيان أن القيمة السوقية للأصل المرهون يفترض أن تكون أكبر من قيمة القرض.

ويمكن تصنيف هذا النوع من القروض فرعياً إلى الأنواع التالية:

(أ) ائتمان مقابل أوراق مالية:

وتراعى البنوك فى هذا النوع من الائتمان أن تكون الأوراق المالية المتخذة كضمان للقرض هى من الأوراق القابلة للتداول فى سوق الأوراق المالية (البورصة) Marketable Securities، والتي يمكن الاقتراض بضمانها من البنك المركزى. ويلاحظ فى هذا الصدد أن الأوراق المالية الحكومية تتمتع بقيمة إقراضية أكبر من الأوراق المالية الأخرى.

(ب) ائتمان مقابل محاصيل زراعية:

وقد سبق التنويه عنه عند تناول أنواع الائتمان المصرفى وفقاً لنوعية نشاط العملاء.

(ج) ائتمان مقابل أوراق تجارية:

ويتمثل فى القروض التى تمنحها البنوك لعملائها مقابل الكمبيالات المسحوبة لصالح هؤلاء العملاء والمودعة لديها. وتحتاط البنوك عادة من المخاطر المحتملة المصاحبة لعدم سداد بعض الكمبيالات ، لذا فهى تقوم باستقطاع هامش معين من قيمة الكمبيالات الضامنة بما يجعل قيمتها الإقراضية تقل عن قيمة الضمان بنسبة تتراوح بين ٢٠% و ٥٠%.

(د) ائتمان مقابل بضائع:

وعادة ما تكون البضائع المرهونة كضمان للائتمان من السلع التى لا تتعرض للتلف سريعاً وسهلة التصرف ، حتى يمكن للبنك المقرض أن يبيعها استيفاء لحقه فى حالة تعذر المقرض عن سداد القرض.

ويتم تحديد قيمة البضاعة على أساس ثمن شراؤها أو تكلفة إنتاجها مع تخفيض نسبة معينة لمواجهة احتمالات انخفاض قيمتها السوقية خلال فترة العام.

(هـ) ائتمان مقابل رهن عقارى:

نظرا لأن البنوك العقارية هي التي أصبحت مختصة بمنح هذا النوع من الائتمان ، فإن البنوك التجارية فى حالة قبولها لهذا الضمان تعتبرها بمثابة ضمان اضافى إذا ما استشعرت عدم استقرار الموقف المالى للمقرض، وبالتالي على قدرته على سداد القرض الأسمى.

٢- قروض بدون ضمانات Unsecured Loans وتقدمها البنوك فى أضيق الحدود لمقترضين (عملاء) معروفين لديها بقوة مراكزهم المالية وجديتهم فى سداد التزاماتهم ، ومن الذين يحتفظون بصفة دائمة بقدر ملائمة من الودائع النقدية لدى البنك المقرض ، ويلاحظ أن هذا للقدر الملائم يختلف من بنك لآخر، ويطلق على تلك الأنواع من القروض السحب على المكشوف.

٤٥ سياسات الائتمان المصرفي

تتباين سياسات منح الائتمان وفقا لأهداف استراتيجية توظيف الموارد المالية الخاصة بكل بنك ، والتي تقع مسئولية تحديدها على عاتق الإدارة العليا (مجلس الإدارة). وبالتالي يمكننا القول أنه لا توجد سياسة ائتمانية نمطية مطبقة بكل البنوك ، إلا أن هناك عددا من المتغيرات الواجب أخذها فى الاعتبار عند تخطيط سياسة الائتمان المصرفي للبنوك.

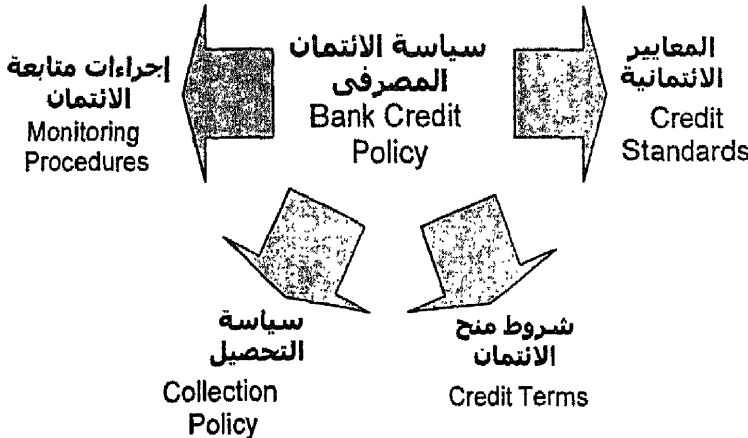
ويقصد بسياسة الائتمان Credit Policy مجموعة القرارات المتعلقة بتحديد المعايير الائتمانية ، شروط منح الائتمان ، سياسة التحصيل ، إجراءات متابعة الائتمان^(١٦).

ويتضح مما تقدم أن هناك أربعة متغيرات رئيسية تشكل السياسة الائتمانية للبنوك ، وهى الموضحة بالشكل (٥-٨). فيما يلى تناول موجز لكل منها:

١/٤/٥ المعايير الائتمانية Credit Standards :

وتشير إلى الحد الأدنى من المتطلبات المالية الواجب توافرها فى العميل مقدم طلب الائتمان حتى يمكن للبنك منحه الائتمان المطلوب. ويعنى ذلك أن المعايير الائتمانية تمثل أدنى قوة مالية Financial Strength يمكن أن يقبلها البنك ليمنح العميل ائتمان.

شكل ٥-٨: متغيرات السياسة الائتمانية بالبنوك
Bank Credit Policy Variables

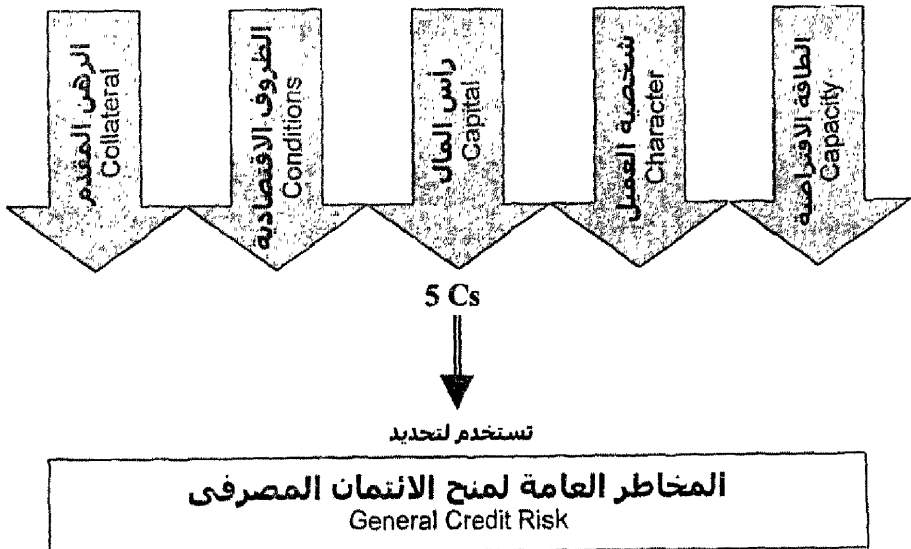


وفى ضوء تلك القوة المالية ، يتم تحديد شروط الائتمان لكل عميل ، قيمة القرض الممنوح ، فترة السداد الممنوحة ، الفائدة المطبقة ، ويتطلب وضع المعايير الائتمانية قياس ما يعرف بالجودة الائتمانية Credit Quality لكل عميل ، وتعنى مقدار الربحية المتوقع أن يحصل عليها البنك نتيجة قيامه بتقديم الائتمان^(١٧).

ويتم تقييم المخاطر العامة المصاحبة لعملية منح الائتمان من خلال آلية تتطوى على خمسة متغيرات أساسية تبدأ أسمائها كلها (باللغة الإنجليزية) بحرف C ويطلق عليها Five Cs System ، وهى شخصية العميل Character ، الطاقة الاقتراضية Capacity ، رأس المال Capital ، الرهن Collateral ، الظروف الاقتصادية Conditions ، وذلك على النحو المبين بالشكل (٥-٩) . وفيما يلى تناول موجز لكل منها:

شكل ٥-٩: متغيرات آلية تقييم المخاطر العامة للائتمان المصرفى

The Five Cs



١ - شخصية العميل Character :

ويقصد بها مجموعة السمات الشخصية التي تكشف عن نمط استجابة العميل المحتمل نحو سداد التزاماته المالية (شخصية ملتزمة ، شخصية مراوغة). وتكمن أهمية هذا العامل في أن عملية منح الائتمان تتطلب ضمانا على وعد من المقترض بالسداد للمقرض عند حلول أجل الدين. وبالتالي فمن الضروري التأكد من أن العميل الحاصل على الائتمان هو من تلك الشخصيات المؤتمنة والملتزمة التي تفي بالتزاماتها نحو الغير، وهو البنك في حالتنا. فقد تكون قدرة العميل على السداد جيدة، إلا أن رغبته في السداد في المواعيد المتفق عليها غير مؤكدة.

ويعتمد محلى الائتمان في الكشف عن جوانب شخصية العميل على ما يعرف بالتاريخ الائتماني Credit History ، ويقصد به سمعة العميل من حيث قيامه بسداد التزاماته السابقة نحو البنك أو البنوك الأخرى التي سبق له الاقتراض منها.

وتستعين البنوك العالمية حاليا بنظم المخابرات التسويقية Marketing Intelligence لتجميع وتخزين التاريخ الائتماني لعملائها المختلفين. ولنا تناول لاحق لتلك النظم عند الحديث عن نظم المعلومات.

وهناك بعض المؤشرات الأخرى التي يمكن من خلالها تقييم مدى التزام العميل ، مثل نمط تعاملاته في الائتمان التجاري، بمعنى تحليل الفترة الزمنية التي مضت منذ قيام العميل (طالب الائتمان) بالشراء الآجل للبضاعة من الموردين الذين يتعامل معهم، حتى سداده لقيمتها إليهم، وذلك باعتبار أن تصرفاته حيال الائتمان التجاري يمكن أن تتسحب أيضا على الائتمان المصرفي.

٢ - الطاقة الاقتراضية Capacity :

تقيس الطاقة الاقتراضية Capacity to borrow للعميل مدى قدرته على توليد الأموال الكافية لخدمة الدين (فوائد القرض) ، ويمكن لمحال الائتمان المصرفي الوصول إلى تلك الطاقة من خلال التحليل المالي لقوائم العمل المالية ، ربحية النشاط لعدد من السنوات المتتالية ، متوسط رصيد النقدية ، لذا يعتبر الباحثين أن الطاقة الاقتراضية هو معيار موضوعي وكمي في قياس قدرة العميل على السداد.

٣ - رأس المال Capital :

يعبر هذا المتغير عن الوضع المالي للعميل وفقا لما أسفرت عنه نتائج تحليلات قوائمه المالية. ويعطى محلى الائتمان أهمية خاصة لبعض المعدلات أو النسب المالية التي تكشف بصورة أكثر فاعلية عن هذا الوضع. مثل نسب التداول Current والتي تقيس مدى قدرة العميل على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة في الأجل القصير ، معدلات الاقتراض Debt Ratios وتعطى مؤشرات حول المدى الذي وصل إليه العميل في تمويل أصوله من أموال الاقتراض (أموال الغير) ، معدلات تغطية الفوائد TIE * وتكشف عن مدى إمكانية قيام صافى ربح العمليات تغطية الفوائد المستحقة على العميل ، أى عدد المرات التي يمكن بها تغطية الفوائد من صافى الدخل (الربح قبل احتساب الفوائد والضرائب) المتاح لسدادها. وسوف يتم تناول مستقل لتلك النسب المالية المختلفة في الفصل القادم — بإذن الله تعالى — كمدخل لتقييم طلبات الائتمان.

* TIE : Times-Interest – Earned Ratio.

٤ - الرهن Collateral :

يتمثل الرهن في الأصول التي يقدمها المقرض (العميل) إلى المقرض (البنك) كضمان بغرض الحصول على القرض ، وقد تبين لنا فيما سبق عند الحديث عن معايير تصنيف الائتمان المصرفي، أن هناك العديد من الرهونات التي يمكن أن يقدمها العميل وتقبلها البنوك كضمان للقرض، بحيث إذا توقف العميل عن السداد، يحق للبنك الرجوع والتصرف في هذا الرهن. ومن أمثلة الرهون المقدمة كضمانات العقارات المملوكة للعميل، الأوراق التجارية، الأوراق المالية، الودائع النقدية، وغيره.

وبالتالي فإن الرهونات تمثل مصدرا لاستيفاء حقوق البنك في حالة عدم قيام العميل أو المنظمة طالبة الائتمان بالسداد، ولا يجوز معها للعميل مقدم الرهن التصرف في الأصل المرهون، بأي نوع من أنواع التصرف.

ومع ذلك فقد تجد البنوك نفسها في موقف يقتضى منها رفض قبول بعض الأصول المقدمة كرهن لضمان القرض، فعلى سبيل المثال أحجمت بعض البنوك الأمريكية في نوفمبر عام ١٩٩٢ عن إقراض بعض الشركات بضمان أوراق تجارية أو عقارات لعدم رغبتها الدخول في مشاكل مصاحبة لهذه الأصول خلال تلك الفترة.

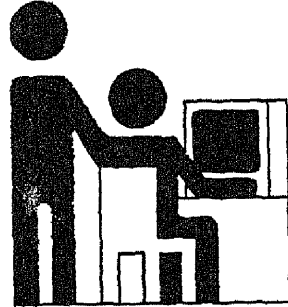
٥ - الظروف الاقتصادية Conditions :

ويقصد بها الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها المنظمة أو العميل طالب الائتمان ولها تأثير على نشاطه ، فعلى سبيل المثال يحجم الكثير من البنوك عن منح الائتمان للمشروعات التي تعمل في ظل ظروف اقتصادية غير مواتية أى لا يتوقع للنشاط الذى يعمل به رواج وهو ما سيؤدى بالتالى إلى إضعاف قدرتها على سداد القرض وخدمة الدين.

بينما فى المقابل ترحب تلك البنوك بالمشروعات التى تعمل فى ظروف مواتية ، باعتبار أن ذلك يعد مؤشرا إيجابيا يطمئن البنك ، بأن هذه المشروعات ستوافر لها القدرة على سداد التزاماتها.

فمثلا فى ظل الإقبال المحموم على التعليم الخاص فى مصر، وقيام مدارس اللغات بتقاضى مبالغ كبيرة تحت مسميات متنوعة (تبرع، مساهمات، رسوم، إنشاءات) من أولياء الأمور الراغبين فى إلحاق أبنائهم بتلك المدارس ، فإن طلبات الائتمان المصرفى المقدمة من هذه المدارس للبنوك من المتوقع أن تكون موضع ترحيب باعتبار أن ظروفهم الاقتصادية المواتية والأرباح الطائلة التى يحققونها ، ستمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم المالية نحو البنك التى يتعاملون معه.

وتستعين حاليا البنوك العالمية بالحاسبات الآلية فى تطبيق بعض أساليب التحليل الاحصائى ، مثل أسلوب تحليل التمايز المتعدد Multiple Discriminant Analysis (اختصاره المتداول MDA)، بغرض تقييم القوة المالية للعميل أو المنظمة طالبة الائتمان، ويتم ذلك من خلال وضع درجات أو نقاط Scores لبعض العوامل التى تمثل معايير هامة فى الحكم على الجدىوى الائتمانية للعميل



Creditworthiness ، والتى تشير إلى مقدار الاستفادة العائدة على البنك من منح الائتمان للعميل. ويطلق هذا النظم التحليلية بنظم احتساب الدرجات الائتمانية Credit-Scoring Systems (*) .

(*) Credit – Scoring Systems : Techniques used to score the Creditworthiness of credit Customers

٢/٤/٥ شروط الائتمان Terms of Credit:

ويقصد بها القواعد والإجراءات والأساليب التى ستتبع فى عملية منح الائتمان للعميل ، والتى يجب أن ينص عليها صراحة وبصورة مكتوبة ، وتتمثل هذه الصورة المكتوبة فى بعض البنوك فى شكل دليل أو استمارة تدخل ضمن مستندات عملية منح الائتمان.

وتتضمن شروط الائتمان عددا من البنود ، أهمها ما يلى :

١- مدة الائتمان Credit Period وتشير إلى الفترة الزمنية التى ستتقضى حتى يحل موعد استحقاق سداد القرض.

٢- حد الائتمان Line of Credit ويقصد به الحد الأقصى لقيمة القرض الذى يمكن أن يقدمه البنك للعميل.

٣- الظروف التى ينبغى فيها مطالبة العميل بتقديم رهونات لضمان القرض.

٤- أنواع الأصول التى يمكن قبولها كرهن.

٥- نسبة القرض إلى قيمة الأصل المرهون والتى تتفاوت عادة تبعا لطبيعة القرض ومدى تعرض قيمته السوقية للتقلب.

٦- الإجراءات الواجب اتباعها فى حالة انخفاض القيمة السوقية للأصل المرهون.

٧- البدائل الأخرى التى يمكن أن يلجأ إليها البنك لضمان مستحقاته، مثل مطالبة المقرض بتقديم طرف ثالث كضمان له، أو النص فى عقد القرض على حق البنك فى استرداد قيمة القرض فور إخلال المقرض (العميل) بأى من شروط التعاقد المبرم بينه وبين البنك.

٨- الرصيد التعويضي Compensating Balance ويمثل الحد

الأدنى من الرصيد الذي يجب أن يحتفظ به العميل المقرض

في حسابه لدى البنك ، وعادة ما يتراوح هذا الرصيد بين

١٠% إلى ٢٠% من قيمة القرض^(١٨).

وتشترط معظم البنوك على العملاء طالبي الائتمان التوقيع على

طلب فتح حساب جارى مدين ، يعد بمثابة اتفاق ائتماني بين البنك

المقرض والعميل المقرض يتضمن عددا من الشروط والقواعد التي سيتم

الالتزام بها حال منح الائتمان ، ويوضح الشكل (٥-١٠) نمودجا من

الواقع العملي لطلب فتح هذا الحساب بأحد البنوك العاملة في مصر .

شكل ٥-١٠: نمودج طلب فتح حساب جارى مدين

السادة/ البنك فرع

نعزز لكم بموجب هذا الاتفاق الذي تم بيننا والذي بموجبه قبلتم
أن تفتحوا لنا اعتمادا بحساب جار أو منحنا تسهيلات مصرفية أخرى
أو الإستمرار فى الحصول عليها والسماح لنا بالسحب على
المكشوف من حسابنا بحد أقصى قدره

بضمان

وذلك طبقا للشروط العامة المتفق عليها فيما بيننا وكذلك طبقا
للشروط الآتية:

١- الفوائد والعمولات وحق تعديلها: تحسب شهريا على حسابنا
الجارى المدين بالعملة المحلية فوائد لصالحكم بسعر %
سنويا وبالنسبة لحساباتنا المدينة بالعملات الأجنبية تحسب
الفوائد بسعر وتفيد الفوائد مع كافة
المصاريف على حسابنا لديكم شهريا وتصبح بمجرد قيدها واجبة
الأداء فورا .

ويحق للبنك وفقا لمطلق تقديره تعديل سعر الفائدة السابق في
أي وقت ، وللمنك الحق في احتساب عمولة شهرية بواقع واحد
فى الألف شهريا على الحد الأقصى للرصيد المدين، وهذا
المعدل قابل للزيادة فى أى وقت وفقا لتقديركم.

٢- كشف الحساب :يعتبر كشف الحساب الذي يرسله إلينا مصدقا
عليه ومعترفا بصحته منا وذلك في حالة عدم الاعتراض عليه
خلال خمسة عشر يوما من تاريخ إرساله وإذا لم يصلنا كشف
الحساب خلال مدة خمسة عشر يوما من التاريخ المحدد إرساله
فإنه يكون علينا أن نتقدم خلال أسبوع آخر لطلبية فإن لم نفعل
فلا يحق لنا الاحتجاج بعدم وصول الكشف عايله. وكذلك يكون
إقرارنا لرصيد الفترة التالية بمثابة إقرار لرصيد الفترة التي لم
يطلب عنها كشف الحساب .

- ونعتبر دفاتر البنك وسجلاته حجة قاطعة في إثبات إرسال الكشف ومحتوياته - وفى كل ما يتعلق بهذا العقد ومكمله الأحكامه - وتعتبر سندا تنفيذيا لا يجوز المنازعة فيه بأي حال من الأحوال.
- ٣- مدة الاعتماد والالتزام بالسداد: يبدأ هذا الاعتماد من تاريخ التوقيع على هذا العقد وينتهي في وبحق للبنك تجديد هذا الاعتماد لأي مدة أخرى براها ومع ذلك فإننا نلتزم بأن نسدد لكم جميع أرصدتنا المدينة طبقا لما هو ثابت بدفتر البنك بمجرد طلبكم الكتابي وفى الوقت الذى تحدّدونه.
- ٤- فوائد التأخير والمصروفات والرسوم: تستحق للبنك فوائد تأخير بواقع ١/٥ ٪ سنويا فى حالة أي تأخير من جانبنا في السداد فورا بناء على طلبكم وتسوية المبالغ المستحقة على الحساب المكشوف . ونتعهد بموجب هذا بالوفاء بكافة النفقات والرسوم والمصروفات القضائية والقانونية والأتعاب التى يتكبدها البنك نتيجة لتأخرنا في الوفاء . وذلك بغير حاجة إلى إنذار أو تنبيه.
- ٥- قفل الحساب: يحق للبنك في أي وقت يراه مناسبا وفقا لمطلق تقديره تخفيض حد الاعتماد أو قفل حسابنا / حساباتنا أو إنها كافة التسهيلات المصرفية المصرح بها وذلك بمجرد قيامه بإخطارنا بذلك بخطاب موصى عليه على آخر عنوان لنا معروف لديكم أو على محل العمل ويعتبر هذا الأخطار كأنه قد وصلنا بمجرد انقضاء سبعة أيام على إرساله. وفى هذه الحالة تكون ملزمين بسداد كافة المبالغ المستحقة علينا والتي تصبح من فورها واجبة الأداء.
- ٦- الحق في الحس والمقاصة والاطلاع على الحسابات: للبنك الحق في الحس والمقاصة ويحق له عدم الإفراج لنا عن الرصيد الدائن لأي حساب من الحسابات المفتوحة على اختلاف أنواعها سواء بالعملة المحلية أو العملات الحرة أو الحسابات التى تفتح باسمنا فى دفاتركم لدى أى فرع من فروع البنك إلا بعد خصم الأرصدة المدينة للحسابات الأخرى إذ أن كافة حساباتنا الدائنة تعتبر ضمانا وتأمينا للحسابات المدينة والعمليات المقيدة بها حتى ولو كانت بعناوين أو تسميات أو عملات مختلفة بحيث تعتبر كافة الحسابات المفتوحة باسمنا طرفكم مكونة لحساب جار واحد غير قابل للتجزئة.
- ونفوضكم دون إخطارنا مقدما فى تحويل المبالغ المودعة فى حساباتنا طرفكم بالعملات الأجنبية إلى عملة التسهيلات وذلك بالأسعار المعلنة من البنك فى يوم التحويل .
- ونصرح للبنك باستخدام المتحصل نتيجة التحويل لاستيفاء الدين المستحق لكم وفوائده والعمولات وأى مصاريف أخرى. ونصرح لكم بالإطلاع على حساباتنا المدينة والمعلومات والمعاملات المتعلقة بها لدى البنك المركزى المصرى أو أى من البنوك العاملة فى مصر ولكم الحق فى تقديم البيانات والأوراق الخاصة بنا عند اتخاذكم الإجراءات القانونية ويسرى هذا الإذن فى حق الخلف العام طبقا لقانون سرية الحسابات بالبنوك.
- ٧- تصفية الأموال : ومن المتفق عليه أن أية مبالغ نقدية أو أوراق تجارية أو مالية أو سندات قابلة للتظهير أو أية أموال من أى طبيعة كانت والتي تكون فى حوزة البنك أو تصل إلى حوزته أو تصرفه أو حوزة أو تصرف أى من فروع له لى سبب وبأى صفة

كانت تعتبر ضمانا لسداد الرصيد المدين المستحق ، وللينك وفق تقديره المطلق ودون حاجة إلى إخطارنا أن يصفى كل أو بعض تلك الأموال بالشكل الذي يراه مناسباً لتسوية تلك المديونية.

٨- بقاء التأمينات وانتقالها : نقرر بأنه في حالة تجديد هذا الاعتماد لأي مدة فإن كافة التأمينات العينية والشخصية المقدمة منا لصالح البنك تتجدد تلقائياً وتنتقل بنفس شروطها و ضماناتها إلى الالتزام الجديد سواء كان تجديد هذا الالتزام كلياً أو جزئياً أو إلى الالتزامات التي يمتد استحقاقها لأي مدد أخرى.

وتبقى هذه التأمينات نافذة المفعول بدون حاجة إلى إنذار أو موافقة منا ضماناً وتأميناً لحقوق البنك ويسرى ذلك في حق خلفنا ولحين تمام السداد.

٩- الدفعة النسبية والعمولات : للبنك الحق في اقتضاء العمولات والمصاريف في المواعيد الدورية المقررة حسب النظم السارية في البنك بالإضافة إلى أي رسوم حكومية أو ضرائب من أي نوع قد تفرض مستقبلاً.

١٠- المراسلات: نقرر بأن العنوان المذكور بهذا العقد وكذلك عنوان محل العمل يعتبر موطناً مختاراً لنا وأن جميع المراسلات والإعلانات التي يرسلها البنك على عنواننا المذكور بهذا العقد تعتبر صحيحة ومنتجة لكافة آثارها القانونية ما لم نخطر البنك بما يفيد تغيير الموطن المذكور بكتاب موصى عليه .

١١- الاختصاص : من المتفق عليه صراحة أن محكمة ستكون وحدها المختصة بالدعاوى التي قد تنور فيما يتعلق بنصوص هذا الإتفاق .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام؛؛

تحريراً في / /

الاسم : التوقيع :

الصفة : العنوان :

سجل تجاري رقم: تم التوقيع في حضور

٣/٤/٥ سياسة التحصيل Collection Policy :

يقصد سياسة التحصيل الإجراءات التي يتبعها البنك في تحصيل

القروض التي قدمها لعملاء الائتمان. وتعد الإجراءات المتعلقة بكيفية

تحصيل القروض التي تجاوزت آجال استحقاقها Past-due من أكثر

الإجراءات أهمية في السياسات الائتمانية للبنوك.

ومن الملاحظ أن هذه الإجراءات تتباين بين البنوك المختلفة ، كما

تتباين أيضاً تبعاً لاختلاف العملاء الذين يتعامل معهم البنك. فبعض البنوك

مثلا ترسل خطاب إلى العملاء بعد فوات خمسة عشر يوم من استحقاق سداد القرض ، بينما نكتفى بالاتصال الهاتفي بعملاء آخرين. وتتمثل أهم المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها عملية تحصيل الائتمان ، فيما يلي:

(أ) انخفاض القيمة السوقية للأصول المرهونة بدرجة كبيرة ، وهو ما ينبغي أن هذه الأصول لم تعد تمثل الضمان الكاف لمبلغ المقرض.

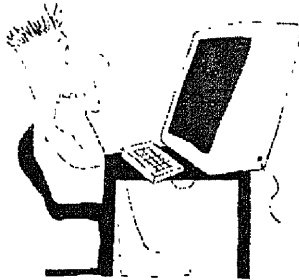
(ب) عدم قدرة العميل المقرض على سداد مستحققاته في المواعيد المحددة المتفق عليها.

(ج) عدم قدرة العميل المقرض على سداد نهائيا ، ويعد ذلك أسوأ الأوضاع التي يمكن أن تتعرض لها سياسة تحصيل الائتمان.

٤/٤/٥ إجراءات متابعة الائتمان Monitoring Procedures:

من الأهمية بمكان أن تحدد السياسة الائتمانية إجراءات متابعة القروض التي تم منحها ويقصد بها التقييم الدوري لموقف كل ائتمان من مختلف جوانبه، بغرض اكتشاف أي صعوبات يحتمل أن تتعرض لها عملية سداد القروض ، وبالتالي يكون هناك متسع لاتخاذ ما ينبغي عمله في الوقت الملائم .

ومعظم البنوك حاليا تقوم بإدخال كافة البيانات المتعلقة للعميل



على الحاسبات الآلية حتى يمكنها إجراء المتابعة وتحليل الموقف آليا، واستخدام نظم المعلومات المفيدة في هذا الصدد كنظم دعم القرار، وذلك على النحو الذي سيتم التعرض له لاحقا.

□ تمديد آليات تقييم مخاطر الائتمان المصرفي

جادل بعض الباحثين ومحللي الائتمان حول عدد المتغيرات التي يفترض أن تضمها آليات تقييم مخاطر الائتمان المصرفي ، فقد أشاروا إلى أنها $6 Cs +$ وليس $5Cs$ ، بمعنى أن آلية التقييم تتطوى على ست متغيرات أساسية ، بجانب عدد آخر من المتغيرات الإضافية. وتتمثل هذه المتغيرات الأساسية المقترحة في المتغيرات الخمسة السابق تناولها ، بالإضافة إلى متغير الرقابة Control .

ويقصد بالمتغير الأخير الاعتبار القانونية المصاحبة لعملية منح الائتمان، حيث يجب أن تتفق السياسة الائتمانية التي ينتهجها البنك مع القواعد والتشريعات المنظمة للعمل المصرفي ، وداخل الحدود التي يضعها البنك المركزي.

أما المتغيرات الإضافية الأخرى المقترحة فتتمثل فيما يلي :

١- الأموال المتاحة للإقراض ، فعادة ما تنص سياسة الائتمان المصرفي على ألا تزيد القيمة الكلية للقروض في أي لحظة زمنية عن نسبة معينة من الموارد المالية المتاحة للبنك والتي تتمثل أساساً - كما سبق وأن أوضحنا - في الودائع والقروض ورأس المال . ويعنى ذلك أن السياسة الائتمانية هي سياسة مرنة يمكن أن ترتفع وتخفض فيها حجم الأموال المتاحة للإقراض وفقاً لحجم الموارد المالية للبنك

٢- التسعير الائتماني Pricing، حيث تحدد السياسة الائتمانية أسعار الفائدة التي سيتم تطبيقها، وكذا المصاريف الإدارية والعمولات التي سوف يتقاضاها البنك من المقترض.

ويفضل في هذا الصدد توحيد أسعار خدمات التسهيلات الائتمانية داخل النطاق الجغرافي الذي يخدمه البنك حتى لا يحدث تفاوت بين التكلفة التي يتحملها العملاء ، وهو ما يمكن أن ينعكس سلباً على رغبة العملاء في التعامل مع هذا البنك عند اكتشافهم ذلك.

٣- مستوى اتخاذ القرار Decision Making Level : من المفترض أن تحدد سياسة الائتمان المصرفي المستوى الإداري من له حق اتخاذ القرار المتعلق بمنح الائتمان، أي البت في طلب الاقتراض، وذلك لضمان سرعة اتخاذ القرار، خاصة وأن حاجة العملاء للأموال المقترضة عادة ما تكون عاجلة.

ولتحقيق ذلك تنص أغلب السياسات الائتمانية على حد أقصى مسموح لكل مستوى أداري أن يقدمه، فعلى سبيل المثال يسمح مثلاً لرئيس قسم الائتمان البت في القروض التي لتتجاوز قيمتها عن مبلغ معين، وما يزيد عن ذلك يصبح من سلطة المستوى الإداري الأعلى. كما قد تنص سياسات الائتمان على معاملة القروض التي يتقدم بها كبار المساهمين أو المودعين معاملة خاصة ، كأن تحول مباشرة إلى مدير قطاع الائتمان أو لجنة عليا بغض النظر عن قيمة القرض.

٥.٥ مخاطرة منح الائتمان المصرفي

تعرف المخاطرة Risk بمفهومها العام وفقاً لنظرية الاحتمالات بأنها فرصة حدوث عائد آخر غير المتوقع* ، بينما يعرف احتمال الحدث Event's Probability ذاته بأنه فرصة وقوع هذا الحدث في المستقبل^(١٩).

* Risk: The Chance that an outcome other than expected will occur.

أما مخاطرة منح الائتمان المصرفى Credit Risk ، فقد سبق لنا تعريفها بأنها عدم تأكد البنك (المقرض) من قيام المقترض (العميل) بسداد التزاماته. لذا تهتم الإدارة المصرفية كثيرا بتحديد حجم وطبيعة المخاطر المحيطة بكل قرض على حدة، باعتبارها إحدى العوامل الأساسية في تحديد سعر الفائدة الذي سيطلبه البنك من العميل، والضمانات التي سيطلبه بتقديمها.

وهنا علاقة طردية بين المخاطرة وسعر الفائدة المتوقع يشار إليها بتناوب العائد والمخاطرة والتي يمكن تعريفها على النحو التالى^(٢٠):

يقصد بتناوب العائد والمخاطرة Risk - return tradeoff تلك القاعدة المالية التى تشير إلى أنه يتوقع أن يكون معدل العائد المطلوب (الفائدة) مرتفعا كلما تزايدت درجة المخاطرة التى ينطوى عليها الاستثمار، والعكس كلما قلت درجة المخاطرة فإن العائد المتوقع ينخفض، وذلك مع افتراض ثبات العوامل الأخرى (المؤثرة على منح الائتمان) على حالها.

ويعرف معدل العائد المتوقع Expected Rate of Return (ويرمز له بالرمز $K^{\wedge}$) بأنه القيمة المتوسطة للتوزيع الاحتمالى للنتائج الممكنة. بمعنى أنه المتوسط المرجح بالأوزان للعوائد باستخدام الأوزان كاحتمالات^(٢١).

ويتم استخدام المعادلة التالية فى احتساب معدل العائد المتوقع:

معدل العائد المتوقع
Expected Rate of Return

$$K^{\wedge} = \sum_{i=1}^n Pr_i K_i$$

حيث ،

$K^{\wedge} =$ المتوسط المرجح بالأوزان للعوائد المحتملة

$N =$ عدد العوائد المحتملة Number of Possible Outcomes

$\sum =$ مجموع SUM

$Pr_i =$ احتمال حدوث العائد رقم i

Probability the i^{th} outcome occur

$K_i =$ العائد المحتمل رقم i The i^{th} Possible outcome

فعلى سبيل المثال ، إذا فرضنا أن درجة المخاطرة التي ينطوى عليها استثمارها هي R_1 وذلك كما هو موضح بالشكل (٥-١١) فإن العائد المتوقع Expected Return لن يقل عن E_1 ، وفي المقابل إذا كانت درجة المخاطرة أكثر ارتفاعاً ، أي R_2 فالعائد المتوقع المصاحب لها لن يقل عن $E_2^{(٢٢)}$.

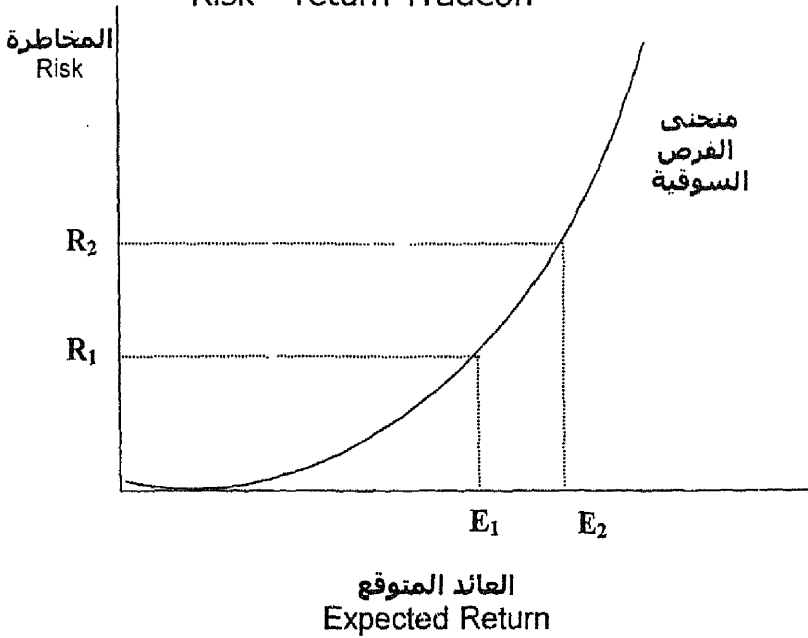
ومن الضروري أن تعطى البنوك أهمية قصوى لعامل المخاطرة وذلك عند اتخاذها لقرار منح الائتمان المصرفي ، خاصة وأن سياسة البنك المركزي الحالية تقضى بخضم قيمة القرض الذى يتضمن قدر كبير من المخاطر من رصيد حساب رأس المال ، وهو يمثل تأثير غير مرغوب على حافة الأمان التي يتمتع بها مودعي البنك مانح الائتمان. ويمكن تصنيف مخاطر الائتمان المصرفي ، كما هو مبين بالشكل (٥-١٢) إلى نوعين أساسيين ، هما :

١ - مخاطر نظامية (أو عامة) : *Systematic Risks*

وتتمثل في المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها عملية سداد الائتمان نتيجة أسباب لا ترجع إلى المفترض بصورة مباشرة ، كتلك التي تتعلق بالنشاط الاقتصادي أو السياسى بصورة عامة .

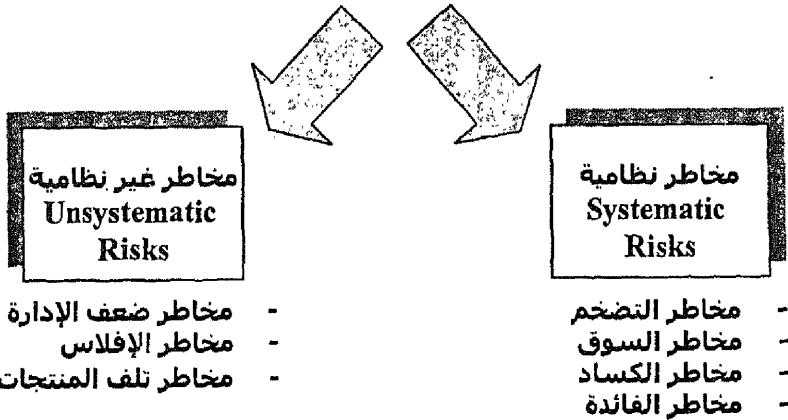
شكل ٥-١١: تناوب العائد والمخاطرة

Risk - return Tradeoff



شكل ٥-١٢: مخاطر الائتمان المصرفي

Bank Credit Risks



وبالتالى فإن كافة القروض يمكن أن تتعرض لهذا النوع من المخاطر بغض النظر عن نوع القرض وقدرة المقرض ، على السداد . ومن أمثلة هذا النوع المخاطر الناجمة عن التضخم ، مخاطر أسعار الفائدة ، مخاطر الكساد التى يمكن أن يتعرض لها الاقتصاد القومى ، مخاطر تقلبات السوق.

ويقصد بمخاطر أسعار الفائدة Interest - rate Risk عدم التأكد أو تقلب الأسعار المستقبلية للفائدة ، فإذا ما تعاقد البنك مع العميل على سعر فائدة معين ، ثم ارتفعت بعد ذلك أسعار الفائدة السائدة فى السوق عموما ، وبالتالي ارتفع سعر الفائدة على القروض التى تحمل نفس درجة مخاطرة القرض المتفق عليه ، فذلك يعنى أن البنك قد تورط فى استثمار يتولد عنه عائد يقل عن العائد الحالى السائد فى السوق^(٢٣).

أما مخاطر التضخم ، فسوف يترتب عليها انخفاض القوة الشرائية للنقود المستثمرة فى أصل القرض والفوائد التى يحصل عليها . لذا يشير البعض مثل Kamerschen إلى هذا النوع من المخاطر بمخاطر انخفاض القوة الشرائية ، والتى يمكن تعريفها على النحو التالى:

تشير مخاطر انخفاض القوة الشرائية Purchasing - Power

Risk إلى الخسائر المحتملة نتيجة التضخم^(٢٤). أما مخاطر الكساد فيقصد بها الآثار الاقتصادية السلبية التى تعصف بنشاط المقرض وبالتالي على قدرته على الوفاء بالتزاماته قبل البنك. وتتمثل مخاطر السوق فى تلك المتغيرات التى يمكن أن تؤثر على السوق بصورة سلبية ، وبالتالي تتأثر بها قدرة المقرض على السداد.

ويمكن للبنوك أن تحد كثيرا من الآثار السلبية للمخاطر النظامية من خلال اعتمادها على نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية في التنبؤ وتقييم كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية المتوقع حدوثها ، أي تحليل عناصر البيئة العامة.

٢- مخاطر غير نظامية (أو خاصة) *Unsystematic Risks* :

ويقصد بها تلك المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها عملية سداد الائتمان والناجمة عن أسباب تتعلق بالمقترض بصورة مباشرة ، أى مخاطر خاصة بظروف المقترض ومن أمثلة ذلك انخفاض كفاءة إدارة المؤسسة المقترضة ، تدهور منتجات المقترض، الإفلاس، أو العسر المالى للمقترض، تلف المخزون أو الآلات أو المواد الخام المستخدمة فى الأنشطة الإنتاجية.

وغنى عن البيان أن المخاطر السابقة تؤثر بصورة بالغة على قدرة ورغبة العميل (المقترض) على سداد ما عليه من التزامات قبل البنك، وبالتالي فإن معظم البنوك تقوم قبل منح الائتمان بالبحث والتحري عن طالب الائتمان ، ودراسة وتحليل مركزه المالى.

وهناك العديد من النسب المالية التى تساعد الإدارة المصرفية على قياس قدرة العميل على السداد ، وقياس مدى كفاية رأس المال لسداد مستحقات البنك فى حالة إفلاس المقترض ، وتعذر بيع الأصول بقيمتها الدفترية . وسوف نتناول - بإذن الله - لاحقا تلك النسب.

وتنتهج معظم البنوك التجارية سياسات وقائية Preventive Policy

فى منح الائتمان لتجنب أكبر قدر من المخاطر، حيث تتمثل تلك السياسات فيما يلى :

(أ) إبرامها لاتفاق شرطى مع المقرض يقضى بعدم خفض حجم ودائعه لدى البنك عن حد معين ، أو ضرورة حصوله على موافقة البنك عند محاولته الحصول على قروض إضافية.

(ب) طلب البنك من المقرض تقديم رهن Collateral كضمان للقرض ، وذلك فى صورة أوراق مالية، مخزون سلعى، مبانى، بحيث إذا توقف العميل عن سداد التزاماته يحق للبنك التصرف فى الشئ المرهون .

(ج) طلب توقيع طرف ثالث على الاتفاق كضامن للعميل ، وذلك كما سبق وأن أوضحنا ، بحيث يحق للبنك الرجوع عليه فى حالة توقف المقرض (العميل) عن سداد القرض وفوائده ، خاصة إذا ما كانت قيمة هذا القرض كبيرة ويخشى معها من تعرض البنك لهزة مالية إذا ما تم التوقف عن السداد.

(د) اشتراط سداد أصل القرض على دفعات شهرية أو سنوية ، أو سداد الفوائد مقدما من خلال خصمها من قيمة القرض من البداية ، والغرض من وراء ذلك هو تعجيل Acceleration حصول البنك على أكبر قدر من مستحقاته تحسبا لظروف غير متوقعة يحتمل أن تؤثر على قدرة المقرض على السداد.

ولا ينبغي أن يفهم مما سبق ، أن البنوك ملزمة دائما باتخاذ إجراءات متشددة ضد المقرض فى حالة تعثره ، ففى الكثير من الحالات تبذل جهودا مخصصة فى مساعدة المقرض للخروج من أزمته المالية ، كتأجيل سداد القروض وفوائدها إلى تواريخ لاحقة ، فقد لا تكفى أموال التصفية فى حالة إفلاس العميل للوفاء بسداد التزاماته بالكامل تجاه البنك ، كما أن خروج العميل من السوق يعنى من ناحية أخرى فقد البنك لأحد عملائه ، وهو ما يعتبر فى حد ذاته خسارة لهذا البنك.

٥-٦ تحليل طلبات الائتمان المصرفي

لا تمنح البنوك التجارية الائتمان المصرفي بصورة فورية بمجرد طلبه، بل تقوم بالبحث والتحرى وجمع المعلومات اللازمة عن العميل ودراسة وتحليل طلب الائتمان من مختلف جوانبه، ثم بعد ذلك يتم اتخاذ القرار بالموافقة ، أو رفض الطلب.

وفي حالة القبول يتم تحديد قيمة الائتمان الممنوح وشروط سداد معدل الفائدة ، وفقا لما أسفرت عنه نتائج تحليل كل طلب.



وتعتمد البنوك الآن على الحاسبات الآلية في إجراء هذه التحليلات حيث يتم تخزين كافة البيانات التي تتعلق بطلب الائتمان على ملفات إلكترونية Electronic Files داخل وحدات التخزين ليتم إجراء المعالجات المختلفة عليها وباستخدام العديد من الحزم الإحصائية.

وبالإضافة إلى المتغيرات الخمسة الأساسية 5Cs المكونة لآلية تقييم مخاطر الائتمان وهى الشخصية ، الطاقة الاقتراضية ، رأس المال ، الرهن ، الظروف الاقتصادية ، فإن التحليل الائتماني يشمل جوانب أخرى مثل الهدف من الائتمان Object ، ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها هذا الائتمان وفقا لما أسفرت عنه عملية التقييم ، ونظرا لسابق تناولنا للمتغيرات الخمسة الأولى ، فسوف نتعرض بإيجاز للمتغيرين الأخيرين وهما الهدف من الائتمان ، ودرجة المخاطرة التى ينطوى عليها.

من المتوقع أن تباين معاملة البنوك لطلبات الائتمان تبعا لاختلاف الهدف منها ، فالبنوك غالبا ما ترحب بطلبات الائتمان قصيرة الأجل ، أو

التي تهدف لتمويل مشروعات إنتاجية مربحة عن تلك الطلبات طويلة الأجل، أو التي تستهدف تمويل مشروعات لا تدر عائد مرتفع. فعلى سبيل المثال تحجم معظم البنوك التجارية العاملة في مصر عن إقراض مشروعات تعمل في مجال الغزل والنسيج، كما ترفض التمويل طويل الأجل في المشروعات العقارية، وتتركها للبنوك المتخصصة (البنوك العقارية).

ومن ناحية أخرى ترحب البنوك بطلبات الائتمان التي تستهدف تدبير أموال لمقابلة ارتفاع معدلات نمو نشاط المشروع أو مواجهة الاحتياجات الموسمية، عن تلك الطلبات التي تستهدف تسديد خسائر تعرضت لها المنشأة، أو إجراء توزيعات تتجاوز قدرتها المالية.

كما تقوم البنوك بتحليل المخاطر Risks التي يحتمل أن تكثف قيامها بمنح الائتمان، وقد سبق تناول أنواع تلك المخاطر، والأساليب التي تنتهجها البنوك للحد من تأثيرها.

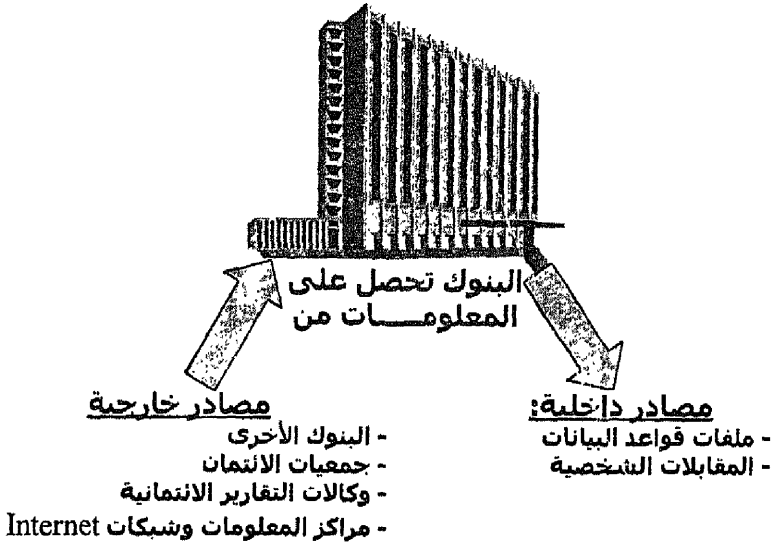
ومما نود تأكيده هنا أنه إذا تبين للبنك أن قرار إقراض طالب الائتمان سينطوي على درجة عالية من المخاطرة، فالأمر يقتضي رفض الطلب من البداية حفاظا على أموال البنك أولا، وحفاظا على وقت العمل من إهداره في مساومات ومطالب تنتهي غالبا — من واقع خبرتنا العملية — بشروط تعجيزية لا يستطيع العميل الوفاء بها، ومن ثم لا تتم عملية منح الائتمان.

لذا، فمن الأهمية بمكان الاعتماد على التحليل المالي لتقييم حجم المخاطر التي تكثف كل طلب ائتمان، حيث يعد هذا التحليل بمثابة أداة كاشفة لسلامة المركز المالي للعميل قبل التورط معه في أى اتفاق ائتماني.

٧.٥ مصادر معلومات الائتمان المصرفي

تستقى البنوك المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الملائم عن طالبي الائتمان المصرفي من عدد من المصادر المختلفة، سواء الداخلية منها أو الخارجية، وذلك على النحو المبين بالشكل (٥-١٢) وتتمثل أهم تلك المصادر فيما يلي:

شكل ٥-١٢ : مصادر معلومات الائتمان المصرفي
Sources of Bank Credit Information

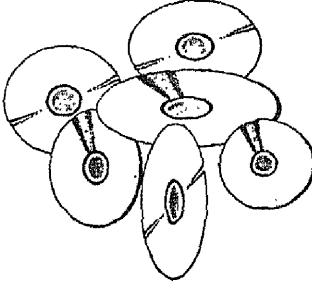


أولاً : مصادر المعلومات الداخلية:

وتتمثل في المصادر التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات اللازمة عن طالبي الائتمان من داخل البنك ، وأهم تلك المصادر هي:

١- ملفات قواعد البيانات الإلكترونية Electronic Database Files:

تقوم معظم البنوك بتخزين جميع البيانات المتعلقة بطلب الائتمان على مجموعة مرتبطة من الملفات الإلكترونية داخل وحدات تخزين الحاسبات الآلية الخاصة بها ، أو على أقراص ضوئية مضغوطة CD ، تشكل فيما بينها قاعدة البيانات الائتمانية Credit Database Files ، تعتمد عليها في إجراء التحليلات الائتمانية والحصول على المعلومات اللازمة عن طالبي الائتمان ممن سبق لهم التعامل مع البنوك ، وتلعب هنا نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية CBIS دورا مؤثرا وداعما في هذا الصدد.



٢- المقابلات الشخصية Personal Interviews :

تلجأ البنوك إلى إجراء مقابلات شخصية مع طالب الائتمان المصرفي بغرض الحصول على المعلومات التي تهمها عنه، وعادة ما تكون تلك المقابلات في صورة مقننة Structured ، بمعنى أن هناك عددا من الأسئلة المحددة بصورة مسبقة ، يتم توجيهها إلى العميل للحصول على استجابات بشأنها ، مثل سبب التقدم بطلب الائتمان، المركز المالي للعميل ، الضمانات التي يمكن أن يقدمها، البنوك التي سبق له التعامل معها، من هم شركاؤه، المنافسين، دراسات الجدوى التي قام بها.

ويلاحظ أن المقابلات الشخصية تعتبر مصدر مكمل للحصول على المعلومات عن طالبي الائتمان، بمعنى أن البنوك لا تكتفي بهذا الإجراء وحده بل تدعم به المعلومات التي تحصل عليها من عمليات البحث والتحرى الخارجي.

ثانيا : مصادر المعلومات الخارجية:

ونعنى بها المصادر التى تحصل من خلالها البنوك على المعلومات اللازمة عن الائتى الائتمان المصرفى من خارج البنك، وأهمها ما يلى:

١- الاستفسار من البنوك الأخرى

عادة ما تقوم معظم البنوك العاملة فى مصر بالبحث والتحرى عن العميل طالب الائتمان، من خلال الاستفسار من البنوك الأخرى الذى سبق له التعامل معها، باعتبار أن نمط التعاملات السابقة مع تلك البنوك سيكشف إلى حد بعيد عن مدى التزام العميل بسداد المستحقات التى سترتب عليه عند منحه الائتمان من البنك. وتخصص البنوك قسما يضطلع بتلك المهمة هو قسم الاستعلامات Investigation .

٢- جمعيات الائتمان Credit-Associations

فى مقابل اعتماد البنوك العاملة فى مصر على البنوك الأخرى فى الحصول على معلومات عن العملاء طالبى الائتمان، تستعين بنوك الولايات المتحدة بجمعيات الائتمان، وهى جماعات محلية مهتمة بالنشاط الائتماني تلتنقى بصفة متكررة لتبادل المعلومات فيما بينها. واستطاعت تلك الجماعات تطوير نظام للمعلومات يربطها من خلال الجمعية الوطنية الأمريكية لإدارة الائتمان NACM * ، يحتفظ بالتاريخ الائتماني للمنظمات والأفراد الذين يقومون بالاقتراض من البنوك، وكذا نمط سدادهم لالتزاماتهم، ومجالات أنشطتهم المختلفة، وتقديم تلك المعلومات لمن يطلبها من البنوك.

* NACM : National Association of Credit Management.

٣- وكالات تقارير الائتمان Credit-reporting Agencies :

وتتمثل في الهيئات التى تتولى تجميع المعلومات الائتمانية المختلفة وتقديمها لمن يطلبها من البنوك نظير مقابل مالى. وتتخذ تلك المعلومات التى تقدمها وكالات الائتمان الأشكال التالية:

أ - تقارير ملخصة عن الميزانيات العمومية وقوائم الدخل للعملاء أو المنظمات طالبة الائتمان.

ب - النتائج التى أسفرت عنها تحليلات النسب المئوية المختلفة ، كنسب السيولة ، الربحية ، الوضع المالى ، وغيره.

ج - تاريخ الائتمان التجارى للعملاء طالبي الائتمان ، باعتبار أن سلوك العميل فى سداد التزاماته الناشئة من الائتمان التجارى يمكن أن تعطى مؤشرا للبنوك على النمط الذى يتوقع أن يتبعه العميل عند منحه الائتمان المصرفى.

د - توصيف الظروف الاقتصادية التى يعمل فى ظلها العميل مقدم الائتمان ، ومركزه فى مجال الصناعة التى يعمل بها.

هـ - أهم المشاكل المالية التى واجهت العميل طالب الائتمان.

وقد نجحت الجمعية الوطنية الأمريكية لإدارة الائتمان NACM فى

إقناع إحدى الوكالات الائتمانية والمبينة بالجدول (٥-٣) ، وهى وكالة



TRW بتطوير شبكة معلومات ائتمانية

على الحاسبات الآلية، تشمل على أكثر

من ١٢٠ مليون تقرير مخزن داخلها ،

يمكن استرجاعه فى ثوانى معدودة لمن

يطلبه من البنوك المشتركة فى هذه

الشبكة، والراغبة فى الحصول على تلك

المعلومات.

جدول ٥-٣ : أهم وكالات التقارير الائتمانية
Credit reporting Agencies

م	اسم الوكالة
١	Dun & Bradstreet
٢	Equifax
٣	TRW

بل أن الكثير من البنوك الأمريكية أصبحت تطلب حالياً من عملائها الراغبين في الحصول على ائتمان تقديم تقرير معتمد من هذه الوكالة ، كإحدى المستندات اللازمة لمنح الائتمان.

٤- مراكز المعلومات وشبكات الـ *Internet*:

تلجأ معظم البنوك العالمية خاصة تلك التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا واليابان إلى مراكز أو بيوت المعلومات لديها بما يلزمها من بيانات ومعلومات تفصيلية تتعلق بمجال النشاط الاقتصادي الذي يعمل به طالب الائتمان ، ومؤشرات النمو والتدهور المستقبلي له ، وأهم المنافسين في هذا المجال ، مما يسهم كثيراً في اتخاذ القرار الائتماني.

ويوضح الجدول (٥-٤) بعضاً من أهم مراكز تقديم خدمات المعلومات الفورية Online Vendor Services مثل مركز Dialog ، ومؤسسة Daw Jones ، وكذا أنواع قواعد البيانات المتوافرة لدى تلك المراكز (٢٦) .

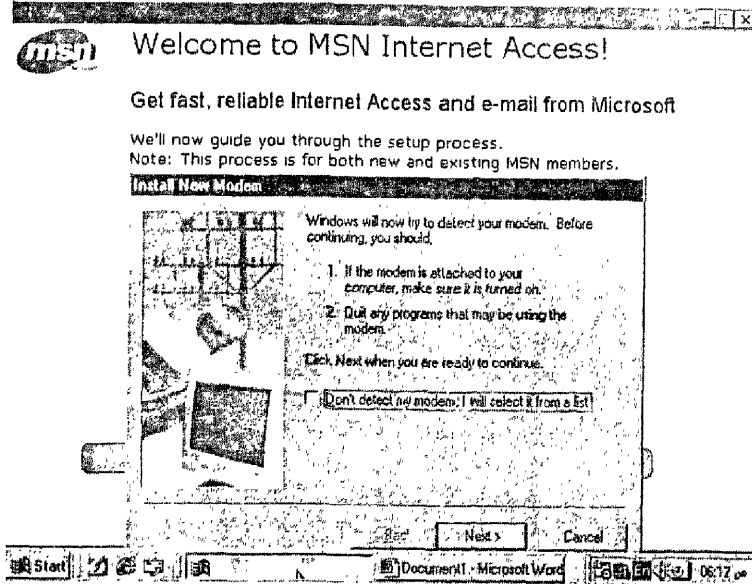
جدول ٥-٤: مراكز تقديم المعلومات الفورية
وقواعد البيانات المتاحة لديها

Database and Online Vendor Services

العنوان	قواعد البيانات المتاحة لديها	مركز تقديم خدمة المعلومات الفورية
3400 Hillview Ave, Palo Alto, A 94304	أكثر من ٢٠٠ قاعدة بيانات في جميع مجالات المعرفة المتاحة. وباستخدام مختلف أشكال قواعد البيانات، مثل قواعد البيانات المرجعية Bibliographic الرقمية، المفهرسة Directory Database قواعد بيانات النص الكامل Full - test	Dialog Information Services, Inc.
1200 Route 7 Latham, NY 12210	أكثر من ١٢٥ قاعدة بيانات ، تشمل المجالات الاقتصادية ، الصناعية ، العلوم الطبيعية ، التقنية	BRS Information Technologies
P.O. Box 300 Princeton, NJ, 08543	٤٠ قاعدة بيانات تتضمن المجالات التمويلية وإدارة الأعمال	Dow Jones News/ Retrieval
325 Chestnut street, Philadelphia, PA 19106	متخصصة في قواعد بيانات النص الكامل وتجميع كل ما ينشر في كبرى الصحف العالمية مثل Washington Post و Boston Globe	Vu / Text Information Services, Inc.

ومن ناحية أخرى يمكن للبنوك حالياً قنص ما ترغبه من
معلومات انتمائية ومالية سابعة عبر شبكات الـ Internet والتي أتاحت
لمستخدميها Users قدر لا محدود من مختلف أنواع المعلومات وفي
مجالات متنوعة ، ويبين الشكل (٥-١٣) نموذج لإحدى برامج الحصول
على المعلومات المالية بواسطة شبكة الـ Internet^(٢٧).

شكل ٥-١٣: الحصول على المعلومات المالية من خلال شبكة الـ Internet



٨-٥ أدوات تحليل طلبات الائتمان

تقوم حاليا معظم البنوك باستخدام الحاسبات الآلية في التحليل المالي لطلبات الائتمان المقدمة لها ، وذلك من خلال حزم التحليل الإحصائي Packages التي يتم تشغيلها على كافة البيانات التي تتضمنها القوائم المالية الخاصة بالعميل والمخزنة داخل الملفات الإلكترونية لقواعد بيانات Database تلك الحاسبات.

وتتضمن معظم تلك البرامج الإحصائية المستخدمة العديد من النسب المالية التي تقيس مدى قدرة العميل (طالب الائتمان) على السداد، ومدى كفاية رأس المال لسداد مستحقات البنك في حالة إفلاس طالب الائتمان وتُعذر ببيع الأصول التي يمتلكها بقيمتها الدفترية ، مقدار أو نسبة الانخفاض الذي يمكن أن يحدث في الأرباح بحيث يكون ما تبقى

يكفى لتغطية الالتزامات المالية الثابتة كأقساط سداد القروض ، الفوائد ، إيجارات الأصول الثابتة ، ومدى تناسب الحجم المحقق من المبيعات مع حجم الاستثمارات في الأصول الثابتة والمتداولة.

ويطلق على التحليلات السابقة بتحليلات النسب Ratio Analysis

والتي تقوم على تحليل العلاقات بين بنود القوائم المالية Financial Statement^(٢٨). ومن خلال مقارنة هذه النسب بمتوسطات النسب السائدة فى الصناعة (متوسط الصناعة) يمكننا التعرف على مركز العميل طالب الائتمان فى مجال النشاط التى يعمل به.

ويعنى ذلك أن تحليل النسب يكشف لنا عن العلاقات بين بنود القوائم المالية للمنظمة طالبة الائتمان (العميل)، وبين المنظمة أو المنظمات الأخرى العاملة معها فى نفس مجال النشاط.

وفيد تحليل النسب بشكل أساسي ثلاثة عناصر من الأفراد ، هم :

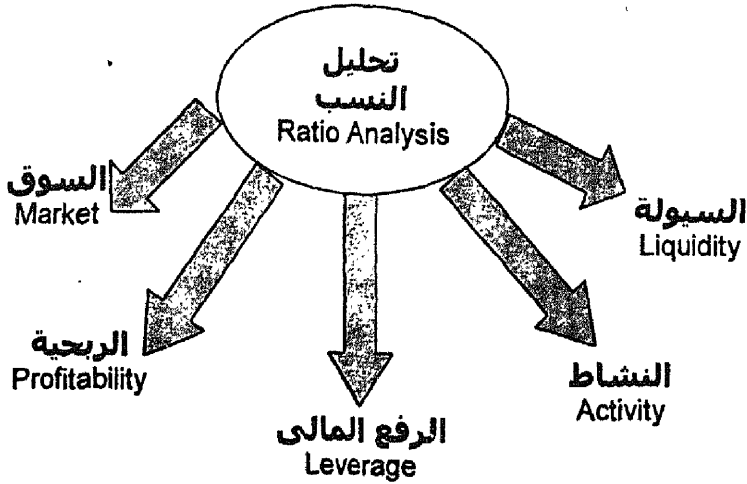
١- المديرون: سواء كانوا مديري البنوك أم مديري المنظمات طالبة الائتمان التى يتم تحليل قوائمها المالية ، حيث يتيح هذا الأسلوب التعرف والرقابة على العمليات التشغيلية للمنظمة.

٢- محللوا الائتمان: مثل مسئولى منح الائتمان بالبنوك ، مديري التسويق بالبنوك لأنها تكشف عن مدى قدرة المنظمة (التي يتم تحليل قوائمها) على سداد التزاماتها أو ديونها والتى يشار إليها بالـ APD (اختصار المصطلح Ability to Pay Debts) .

٣- محللوا الأوراق المالية: وهم المهتمون بتحليل كفاءة أداء المنظمة (المقترضة) ، حيث تكشف لهم تلك التحليلات عن مدى قدرتها على سداد الفوائد المستحقة لحملة الأسهم API (اختصارا للمصطلح Ability to Pay Interests) .

وتتناول تحليلات النسب Ratio Analysis جوانب أساسية وذلك على النحو الموضح بالشكل (٥-١٤)، وهي السيولة، النشاط، الرفع المالي، الربحية، السوق^(٢٩):

شكل ٥-١٤: الجوانب التي يشملها تحليل النسب



ونظرا لأهمية تلك النسب بالنسبة لمحلي الائتمان المصرفي، فسوف نتناولها بصورة أكبر تفصيلا في الفصل التالي.

٩.٥ مصطلحات مستخدمة

Bank Credit Risk	مخاطرة منح الائتمان
Assets Management	إدارة الأصول
Discount window	شباك الخصم
Commercial Loan Theory	نظرية القروض التجارية
Matching Matrix Model	نموذج مصفوفة التوافق
Unsecured Loans	قروض بدون ضمانات

Marketable Securities	أوراق مالية قابلة للتداول
Credit Policy	سياسة الائتمان
Credit Standards	المعايير الائتمانية
The Five C5	متغيرات آلية تقييم المخاطر
Credit-history	التاريخ الائتماني
Multiple Discriminate Analysis	تحليل التمايز المقصود
Creditworthiness	الجدوى الائتمانية
Credit Scoring Systems	نظم احتساب الدرجات الائتمانية
Line of Credit	حد الائتمان
Compensation Balance	الرصيد التعويضي
Systematic Risks	المخاطر النظامية
Unsystematic Risks	المخاطر الغير نظامية
Risk – return Tradeoff	تقاوب العائد والمخاطرة
Ratio Analysis	تحليل النسب
Credit Analysts	محللو الائتمان
Securities Analysts	محللو الأوراق المالية

١٠٠٥ مراجع الفصل الخامس

- 1- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- 2- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

٤- مرجع رقم ١.

5- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

6- Aragon, G., Financial Management, (Allyn and Bacon), 1989.

7- Channon, D., Bank Strategic Management and Marketing, Manchester University, (John Wiley & Sons Ltd.), 1992 .

- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .

- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw - Hill), 1999.

- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .

- _____, Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, (Macmillan Publishing Company), 1992 .

- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

- د. طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- د. محمد سلطان، وآخرون، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.
- د. منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- _____، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.

٨- مرجع رقم ١.

٩- مرجع رقم ٢.

10- Auerbach, R., Money, Banking, and Financial Markets, University of California, Riverside, (Macmillan Publishing Company), 1989.

١١- مرجع رقم ٢.

12- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

١٣- مرجع رقم ٢.

14- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

١٥- مرجع رقم ٦.

١٦- مرجع رقم ١٢.

17- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

١٨- مرجع رقم ١.

١٩- مرجع رقم ١٧.

٢٠- مرجع رقم ١.

٢١- مرجع رقم ١٧.

٢٢- مرجع رقم ١٤.

٢٣- مرجع رقم ١٤.

٢٤- مرجع رقم ١٤.

٢٥- د. طارق طه، إدارة محافظ الأوراق المالية، البنك المركزي

المصري، ١٩٩٩.

- _____، المنتجات والخدمات المصرفية لكبار العملاء،

البنك المركزي المصري، ٢٠٠٠.

- _____، العمليات المصرفية المحلية، البنك المركزي

المصري، ٢٠٠٠.

- _____، أمناء الاستثمار في البنوك، البنك المركزي

المصري، ٢٠٠٠.

- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

26- Dillon, W., Madden, T. and Firtle, N., Marketing Research In A Marketing Environment, University of South Carolina, (Richard Irwin, Inc.), 1990 .

27- O'Brien, J., Management Information Systems : Managing Information Technology in the Networked Enterprise, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1996 .

٢٨- مرجع رقم ١.

٢٩- مرجع رقم ٧.

الفصل السادس:

تحليل النسب

(كمدخل لتقييم طلبات الائتمان)

Ratio Analysis

الأهداف التعليمية للفصل :

- ✓ تفسير النسب المالية المختلفة ، وتحليل دلالة كل نسبة.
- ✓ بيان آليات تطبيق النسب على القوائم المالية.
- ✓ تطبيق نظام Du Pont للتحليل المالي.
- ✓ تطوير نظام ديون بإدخال مضاعف الملكية Equity Multiplier
- ✓ استعراض محددات التحليل المالي، وتفسير ظاهرة التجميل الظاهري للقوائم المالية Window Dressing.

٦ - ١ مفهوم وأهمية تحليل النسب

تبين لنا مما سبق أن تحليل النسب المالية يمثل إحدى الأدوات الهامة التي يستخدمها محلوا الائتمان المصرفي في تقييم طلبات الائتمان المقدمة من العملاء للبنك.

وقد عرف البعض تحليل النسب بصورة عامة بأن عملية استخدام المقاييس الكمية في تقييم الأداء المالي للمنظمة^(١). بينما عرفه آخرون بأنه أسلوب لتحليل العلاقات بين بنود القوائم المالية^(٢). ويمكن للمؤلف تعريف مفهوم تحليل النسب من منظور الائتمان المصرفي على النحو التالي:

يشير تحليل النسب Ratio Analysis إلى عملية استخدام المقاييس الكمية لتقييم الأداء المالي لعملاء البنوك طالبي الائتمان المصرفي ، من خلال إيجاد علاقات بين بنود قوائمهم المالية ، تكشف عن مدى قوة مركزهم المالي ، وبالتالي مدى إمكانية سدادهم الالتزامات التي ستنترتب على منحهم الائتمان.

ويقصد بالأداء المالي Financial Performance الأنشطة المتعلقة بإنجاز الأهداف المالية بكفاءة ، أي مدى كفاءة المنظمة طالبة الائتمان في توظيف مواردها المالية في الاستخدامات المختلفة^(٣).

ويتضح من المفاهيم السابقة، أن تطبيق أسلوب تحليل النسب يتم على القوائم المالية Financial Statements لعملاء البنك طالبي الائتمان المصرفي، والنتائج التي يسفر عنها هذا التحليل تمثل إحدى العوامل التي يتوقف عليها قرار منح الائتمان. وتتمثل هذه القوائم المالية فيما يلي^(٤):

١- الميزانيات العمومية Balance Sheets:

وهى قائمة تظهر الوضع المالي Financial Position خلال لحظة زمنية معينة، من خلال عرضها لجانب الأصول، (سواء المتداولة كالتقديية وأوراق القبض والمخزون، أو الثابتة كالألات والأراضي والمعدات)، وجانب الخصوم وحقوق الملكية (أوراق الدفع، القروض، رأس المال، الأرباح المحتجزة).

ويعنى ذلك أن الميزانية تشير إلى استثمارات العميل طالب الائتمان، ووسائل تمويل تلك الأصول، بمعنى مقدار ما تم تمويله من خلال الاقتراض من الغير (الالتزامات) أو من خلال الملاك (حقوق الملكية).

ويلاحظ أن بعض التحليلات المالية تستخدم مصطلح قائمة المركز المالي Statement of financial Position، وهى لا تخرج عن كونها إعادة تدوين الميزانية بشكل يظهرها فى صورة تحليلية. ويقدم الجدول (١-٦) نموذج لميزانية عمومية لإحدى الشركات المنتجة للمواد الكيماوية فى ١٩٩٩/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه). باعتبارها أحد العملاء المتقدمين بطلب الحصول على ائتمان مصرفى من بنك تجارى.

٢- قائمة الدخل Income Statement:

ويطلق عليها أيضا قائمة الأرباح والخسائر Profit & Loss Statement، وتتمثل فى تلك القائمة التى تلخص الإيرادات والنفقات خلال فترة محاسبية معينة Accounting Period، حيث تظهر صافى الربح عن طريق طرح بنود الإنفاق المختلفة من الدخل المتولد من المبيعات. وذلك على النحو المبين بالجدول (٢-٦).

جدول ٦-١: الميزانية العمومية في ١٢/٣١/١٩٩٩

Balance sheet as of Dec, 31, 99

أولا : الأصول Assets	
الأصول المتداولة Current Assets	
٥٠	النقدية Cash
١٠	الأوراق المالية Securities
٣٤٠	أوراق قبض Receivable
٣٠٠	مخزون Inventories
٧٠٠	إجمالي الأصول المتداولة
الأصول الثابتة Fixed Assets	
١٨٠٠	(أراضي + مباني + آلات)
٥٠٠	مجمع الإهلاك Accumulated Depreciation
١٣٠٠	صافي الأصول الثابتة
٢٠٠٠	إجمالي الأصول Total Assets
ثانيا : الخصوم وحقوق الملكية Liabilities & Equity	
٦٠	أوراق دفع Payable
١٠٠	إشعارات دفع Notes
١٤٠	مصرفات مستحقة
٣٠٠	إجمالي الخصوم المتداولة
٨٠٠	قروض طويلة الأجل Long-Term Debts
حقوق الملكية	
٥٠	أسهم عادية Common clocks
١٠٠	رأس المال المدفوع Paid-in capital
٧٥٠	أرباح محتجزة Retained Earnings
٩٠٠	إجمالي حقوق الملكية
٢٠٠٠	إجمالي الخصوم وحقوق الملكية

* أرقام تقريبية لغرض التسهيل على القارئ في عملية تطبيق التحليلات المالية اللاحقة

جدول ٦-٢: قائمة الدخل عن السنة المنتهية في ١٩٩٩/١٢/٣١
Income Statement for year Ending Dec, 31,99

٣٠٠٠	صافي المبيعات Net Sales
٢٥٤٤	- تكلفة البضاعة المباعة Cost of goods sold
٤٥٦	إجمالي الربح Gross profit
	- التكلفة التشغيلية Operating Expenses
١٠٠	الإهلاك Depreciation
٢٢	مصروفات بيعية Selling
٤٠٠	مصروفات إدارية Administrative
٢٨	إيجارات Lease Payments
١٩٠	
٢٦٦	صافي ربح العمليات Operating profit
	(الربح قبل الفوائد والضرائب)
	Earnings before interested taxes (EBIT)
٦٦	- فوائد الديون Interest Charges
٢٠٠	صافي الربح قبل الضرائب Earning Before Taxes (EBT)
٨٠	- الضرائب المستحقة (٤٠%)
١٢٠	صافي الدخل

ويلاحظ أن القائمتين السابقتين تظهران في الغالب ضمن التقرير السنوي Annual Report للعميل طالب الائتمان، وهو عبارة عن تقرير يصدر بصورة سنوية من المنظمات لحملة أسهمها، يتضمن قوائمها المالية الأساسية، وهي الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة الأرباح المحتجزة، قائمة التدفق النقدي، كما ينطوي أيضا على وجهة نظر الإدارة في أداء المنظمة عن العام المنقضى، وتوقعاتها عن الأعوام المستقبلية.

وتعرف قائمة الأرباح المحتجزة Statement of retained earnings بأنها قائمة تظهر التغير الذي حدث في الأرباح المحتجزة للمنظمة خلال العام. فقيمة الأرباح المحتجزة التي تظهر في الميزانية ما هو إلا مجموع الأرباح التي احتجزتها المنظمة كل عام نتيجة ممارستها لأنشطتها. ويقدم الجدول (٦-٣) نموذج لقائمة الأرباح المحتجزة لإحدى الشركات.

جدول ٦-٣: الأرباح المحتجزة عن السنة المنتهية
فى ٩٩٩/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه)
Statement of retained earnings

٢٦٠ (مليون جنيه)	رصيد الأرباح المحتجزة فى ٩٨/١٢/٢١
٦٢ (مليون جنيه)	يضاف : صافى الدخل لعام ١٩٩٩
٢٩ (مليون جنيه)	يخصم : توزيعات عام ١٩٩٩
٢٩٢ (مليون جنيه)	رصيد الأرباح المحتجزة فى ٩٩/١٢/٢١

أما قائمة التدفق النقدى Statement of cash Flow فتتمثل فى تلك القائمة التى توضح التدفق النقدى الداخلى والخارج من الإيرادات والنفقات المتولدة من ممارسة المنظمة لأنشطتها خلال فترة زمنية محددة ، ويعنى ذلك أن قائمة التدفق النقدى تقدم معلومات عن مصادر واستخدامات النقدية. ويوضح الجدول (٦-٤) نموذج لقائمتى التدفق النقدى والدخل عن السنة المنتهية فى ٩٩٩/١٢/٣١ (بالمليون جنيه) .

جدول ٦-٤: قائمة الدخل والتدفق النقدى
عن السنة المنتهية فى ٩٩٩/١٢/٣١ (القيمة بالمليون جنيه)

البنود	قائمة الدخل	قائمة التدفق
٧٥٠	٧٥٠	٧٥٠
- تكلفة التشغيل بدون الإهلاك	(٥٢٥)	(٥٢٥)
- الإهلاك	(٧٥)	
	(٦٠٠)	(٢٢٥)
الربح قبل الضرائب	١٥٠	٢٢٥
- الضرائب (٥٤٠%)	(٦٠)	(٦٠)
صافى الدخل	٩٠	١٦٥
		صافى التدفق النقدى

ويستخلص من الجدول (٦-٤) أن:

صافي التدفق النقدي = صافي الدخل + الإهلاك

$$٧٥ + ٩٠ =$$

$$١٦٥ =$$

وتستخدم المعادلة التالية في احتساب هذا الصافي

معادلة احتساب صافي التدفق النقدي

Net Cash Flow

$$NCF = NI + DEP$$

حيث ،

Net Cash Flow = صافي التدفق النقدي NCF

Net Income = صافي الدخل NI

Depreciation = الإهلاك Dep

وفيما يلي توضيح موجز لما هو مقصود ببعض المصطلحات

التي تتضمنها القوائم المالية:

١- الأصول Assets هي كل البنود المملوكة للمنظمة.

٢- الخصوم Liabilities تتمثل في كافة الالتزامات القانونية التي

على المنظمة لصالح الآخرين (غير الملاك Non owners)

٣- صافي ربح العمليات Net operating profit: ويتمثل في

الربح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) .

٤- الإهلاك Depreciation ، إجراء محاسبي يتم من خلاله

التوزيع المنتظم لتكلفة الأصول على عدد سنوات حياتها

الإنتاجية المفترضة.

- ٥- السنة الميلادية Calendar Year : فترة محاسبية مدتها ١٢ شهر تبدأ فى ١ يناير وتنتهى فى ٣١ ديسمبر ، أما السنة المالية Fiscal Year فهى أى ١٢ شهر متصلة تستخدم كفترة محاسبية.
- ٦- التوزيعات Dividends : هى أى توزيع على حملة الأسهم من أصول المنظمة يتخذ الصورة النقدية، أو أى صورة أخرى.
- ٧- الإيرادات Revenues هى الموارد النقدية المتولدة من بيع السلع والخدمات ، أما النفقات Expenses فهى التكاليف اللازمة للحصول على الإيراد.
- ٨- صافى الدخل Net income وهو الربح المتاح للتوزيع على حملة الأسهم.
- ٩- الأرباح المحتجزة Retained Earnings وهو ذلك الجزء من حقوق حملة الأسهم التى لم تقم المنظمة بتوزيعه.
- ١٠- حقوق الملكية Equity ، تتمثل كمية الأموال التى يمكن أن يحصل عليها الملاك (حملة الأسهم) إذا ما تم بيع جميع أصول المنظمة وسداد جميع التزاماتها بقيمتها الدفترية. فهى ناتج المعادلة التالية:

$$\text{حقوق الملكية Equity} = \text{الأصول Assets} - \text{الالتزامات Liabilities}$$

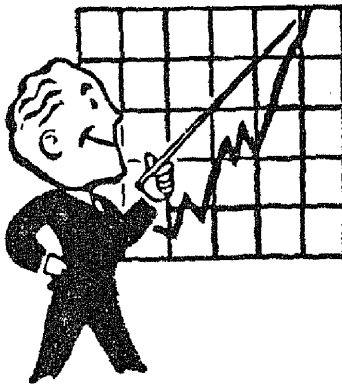
٦. ٢ تصنيف النسب وآليات تطبيقها

يمكن تصنيف النسب لأغراض التحليل المالي إلى خمس مجموعات رئيسية، كما هو موضح بالشكل (٦-١)، هي^(٥):

- (أ) نسب السيولة Liquidity Ratios .
- (ب) نسب النشاط Activity Ratios ، أو نسب الكفاءة .
- (ج) نسب الرفع المالي Leverage Ratios ، أو نسب الاقتراض .
- (د) نسب الربحية Profitability Ratios .
- (هـ) نسب السوق Market Ratios .

ويلاحظ أن كل مجموعة من المجموعات السابقة يندرج تحته عدد من النسب المختلفة ، لكننا سوف نقصر تناولنا على عدد محدد منها، وهو العدد الذي يفي - بصورة ملائمة - بمتطلبات التحليل المالي محل التداول الحالي للمراجع.

كما يلاحظ أيضا أن كل نسبة لها دلالة معينة بالنسبة لمحلل الائتمان المصرفي ، وذلك على النحو الذي يبيّنه الشكل (٦-٢).

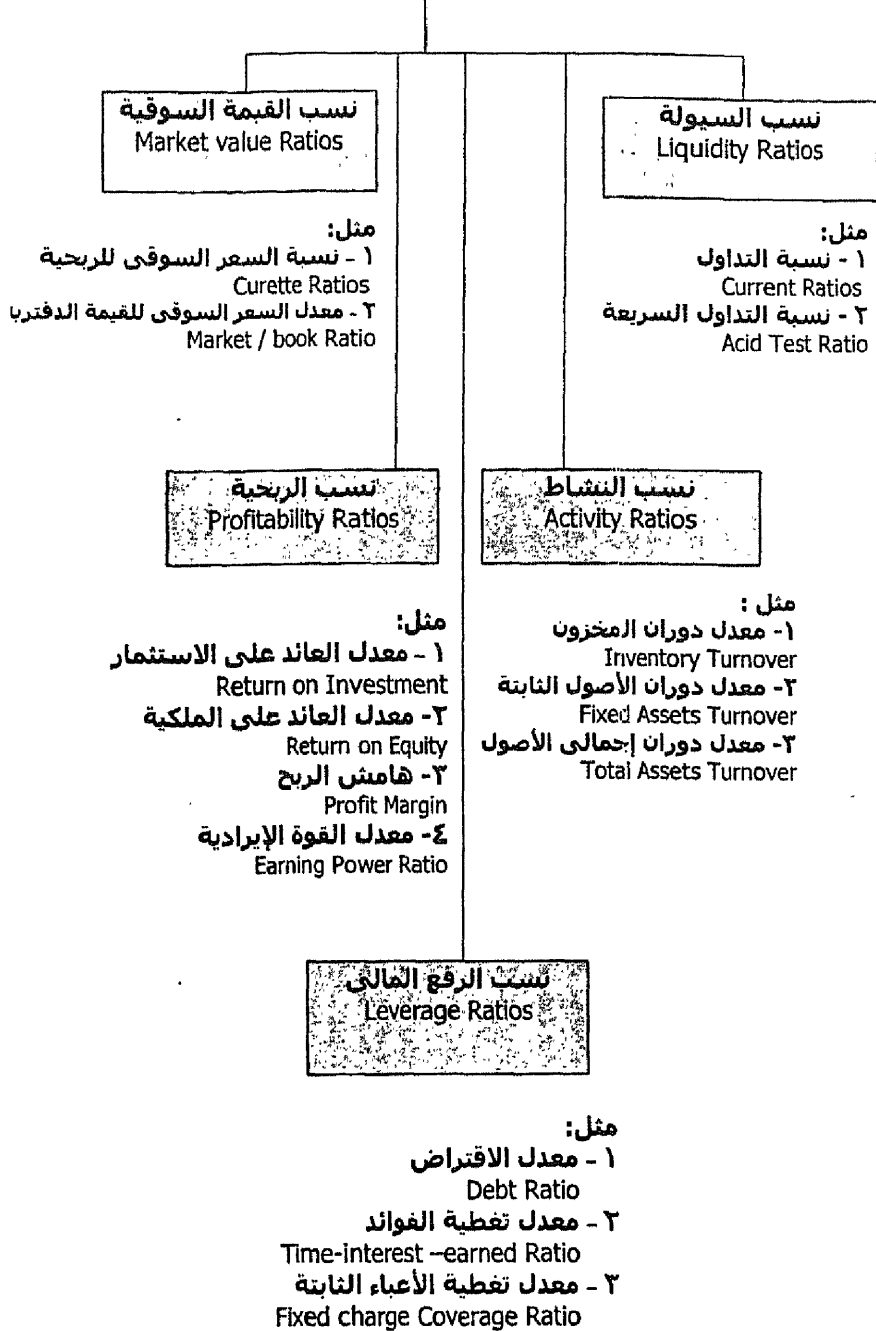


وتجدر الإشارة هنا إلى أن حساب بعض من هذه النسب يعتمد على قيمة الأصول والخصوم خلال العام ، وهو مالا تستطيع بنود الميزانية العمومية أن تعبر عنه بصورة دقيقة ، لأنها ببساطة تعكس الرصيد في لحظة زمنية معينة هي لحظة إعداد الميزانية

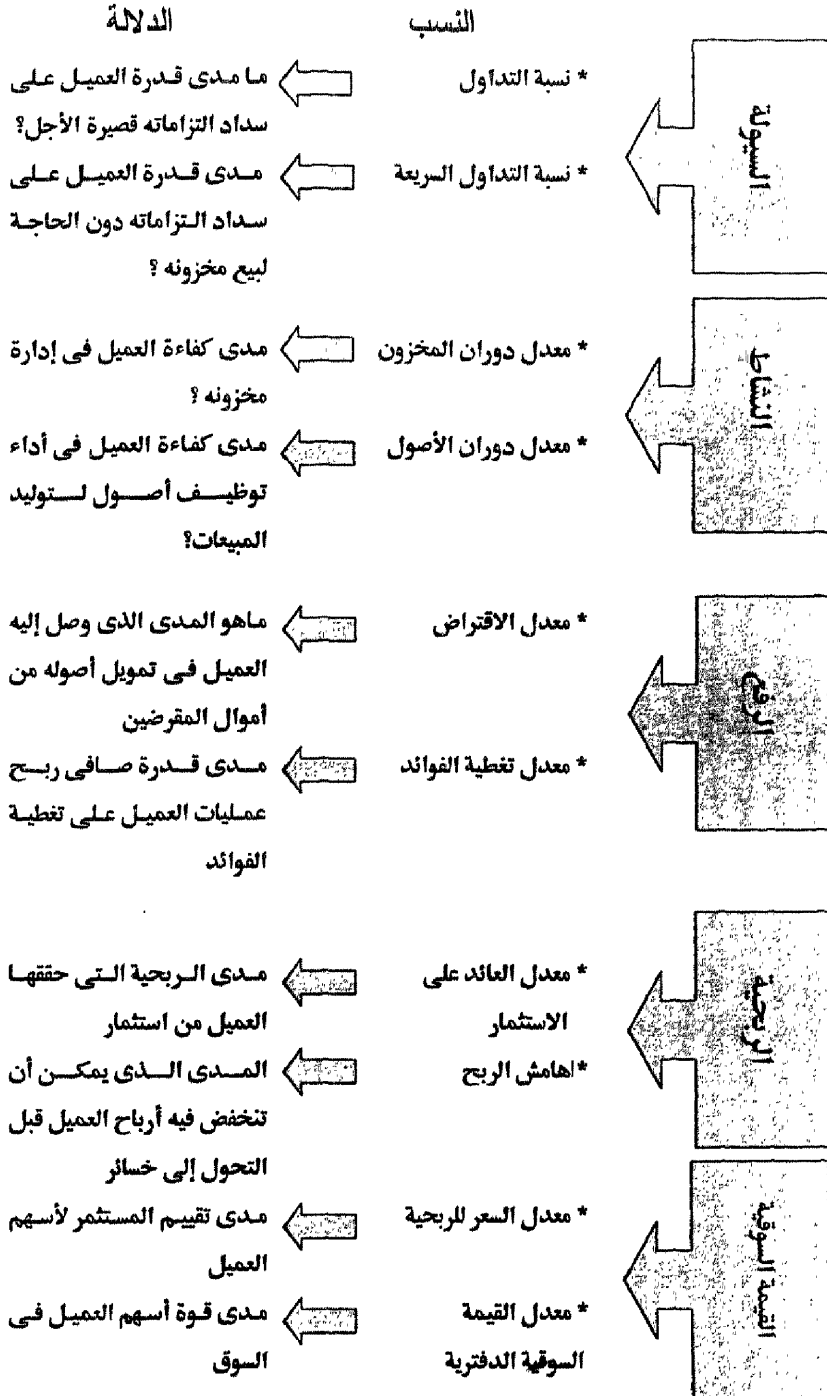
(غالبا ما تكون ١٢/٣١) ، لذا يصبح من المفضل أخذ المتوسطات الحسابية للأرصدة من خلال قسمة رصيد أول المدة وآخر المدة على ٢ .

شكل ٦-١: تصنيف النسب المالية

Financial Ratios Classification



شكل ٦-٢: دلالات بعض النسب المالية



□ سيتم اتباع الآلية التالية في احتساب مختلف أنواع النسب السابق الإشارة إليها، وبيان مدلول كل منها:

- ١- تطبق النسب على بيانات القوائم المالية المتمثلة في الميزانية العمومية (جدول ٦-١)، وقائمة الدخل (جدول ٦-٢).
- ٢- تقارن النسب المحتسبة بمتوسط الصناعة Industry average، ونعني به الوسط الحسابي السائد في مجال النشاط الذي يعمل به العميل مقدم طلب الائتمان، حتى يمكن الكشف عن مدى قوة العميل مقدم طلب الائتمان في سوقها.
- ٣- يشار إلى دلالة كل نسبة، وتفسر نتيجة المقارنة بين كل نسبة محتسبة ومتوسط الصناعة المناظر لها.
- ٤- تطرح التوصية الائتمانية وفقا لما أسفرت عنه نتيجة المقارنة مؤشرات إيجابية لمنح الائتمان، أم سلبية).

ولتيسير عملية التطبيق سيتم الاكتفاء بالقائمتين السابقتين، إلا أنه في الواقع العملي عادة ما يتم تحليل القوائم عن ثلاث سنوات سابقة لأغراض تحليل اتجاه المركز المالي Trend Analysis، لمعرفة هل يميل الوضع المالي للمنظمة نحو الارتفاع أم التدهور.

٦.٣ نسب السيولة

تقيس نسب السيولة Liquidity Ratios مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد التزاماته قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) بما لديه من نقدية، وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا (أي الأصول المتداولة) دون التعرض لخسائر هامة في القيمة الحقيقية للأصول، وأهم هذه النسب، هي:

١- نسبة التداول Current Ratio:

تعتبر هذه النسبة مؤشرا على مدى قدرة العميل مقدم طلب الائتمان على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة في الأجل القريب، بمعنى أنها تظهر مدى (عدد مرات) إمكانية تغطية الأصول التي يمكن تحويلها إلى نقدية سائلة للخصوم المتداولة، حيث يتم احتسابها من خلال قسمة مجموع الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة ، وتستخدم المعادلة الرياضية التالية في إيجاد نسبة التداول:

$$CR = \frac{CA}{CL} \text{ ----- (1)}$$

حيث،

Current Ratio = CR = نسبة السيولة

Current Assets = CA = الأصول المتداولة

Current Liabilities = CL = الخصوم المتداولة

بمعنى أن،

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

وبتطبيق المعادلة (١) ، فإن:

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

$$\frac{700}{300} =$$

$$= 2,3 \text{ مرة}$$

بينما متوسط الصناعة = ٢,٥ مرة

ويعنى ما تقدم، أن :

- (أ) الأصول المتداولة تزيد بمقدار أكبر من ضعف الخصوم المتداولة ، أى أنها تغطى الخصوم المتداولة بمقدار ٢,٣ مرة ، بمعنى أن كل جنية من الخصوم المتداولة يقابله ٢,٣ جنية من الخصوم المتداولة.
- (ب) يمثل ناتج المعادلة السابقة الحد الذى إذا تجاوزته الخصوم المتداولة (أى زادت قيمتها بمقدار ٢,٣ مرة عن قيمتها الحالية) فإن العميل ستواجهه مشاكل فى سداد التزاماته قصيرة الأجل.
- (ج) ومع ذلك ، فإن نسبة التداول الخاصة بالعميل مقدم طلب الائتمان تشير إلى وضع غير إيجابى نسبيا حيث تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة التى يعمل بها.
- (د) يمكن أن يرجع انخفاض نسبة التداول لهذا العميل مقدم طلب الائتمان إلى عدد من الأسباب يأتي على رأسها كما تظهره الميزانية العمومية ارتفاع المصروفات المستحق عليه، فضلا على الإشعارات الواجبة الدفع.

٢- نسبة التداول السريعة Acid-test Ratio:

تقيس نسبة التداول مدى قدرة العميل على سداد التزاماته قصيرة الأجل دون الاضطرار إلى بيع مخزونه، ويتم احتساب تلك النسبة بقسمة الأصول المتداولة بعد طرح (استبعاد) المخزون على الخصوم المتداولة، وذلك للوصول إلى مؤشر يعبر عن سرعة العميل مقدم طلب الائتمان فى سداد التزاماته قصيرة الأجل.

وقد تم استبعاد المخزون بافتراض أنه من الأصول التى لا يسهل تحويلها سريعا إلى نقدية ، فهو يحتاج لفترة زمنية حتى يمكن بيعه. وتستخدم المعادلة التالية فى التعبير عن هذه النسبة.

$$\boxed{ATR = \frac{CA - I}{CL}} \text{-----} (2)$$

حيث ،

Acid-test Ratio **نسبة التداول السريعة** = ATR

Current Assets **الأصول المتداولة** = A

Inventory **المخزون** = I

Current Liabilities **الخصوم المتداولة** = CL

بمعنى أن ،

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

وبتطبيق المعادلة (٢) ، فإن :

$$\text{نسبة التداول السريعة} = ATR = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{CA} - \text{المخزون I}}{\text{الخصوم المتداولة CL}}$$

$$= \frac{30 - 700}{300}$$

$$= 1,3 \text{ مرة}$$

بينما متوسط الصناعة = ١ مرة

ويعنى ما تقدم ، أن :

(أ) **الأصول المتداولة سريعة التحويل إلى النقدية تغطى**

الخصوم المتداولة بمقدار ١,٣ مرة ، بمعنى أن كل جنية من الخصوم المتداولة يقابله ١,٣ جنية من الأصول المتداولة سريعة التحويل.

(ب) **يعد العميل مقدم طلب الائتمان في موقف أفضل من وجهة**

نظر السيولة السريعة ، فنسبة التداول السريع أعلى من متوسط الصناعة.

(ج) تكشف مقارنة نسبة التداول CR مع نسبة التداول السريعة ATR عن أن انخفاض CR يكمن بصورة أساسية في الانخفاض النسبي في حجم الاستثمار في المخزون ، فبمجرد طرح قيمته من الأصول المتداولة انتعشت نسبة التداول السريعة عن متوسط الصناعة.

و يقصد بالمخزون Inventory كمية المواد الخام ، أو المنتجات تحت التشغيل Work-in-Process أو تامة الصنع Finished التى يحتفظ بها العميل (المنظمة طالبة الائتمان) فى مخازنه^(١).

وعادة ما تحتفظ المنظمات بكميات من المخزون لمواجهة عملياتها التشغيلية أو مواجهة الطلب المتوقع على منتجاتها خلال فترة زمنية معينة.

٦.٤ النسب النشاط

تقيس نسب النشاط Activity Ratio مدى كفاءة العميل فى إدارة أصوله ، لذا يطلق عليها نسب إدارة الأصول Assets Management Ratios ، أو ببساطة نسب الكفاءة Efficiency Ratios.

وبالتالى فإن نسب النشاط تعد مؤشرا عما إذا كان الاستثمار فى الأصول أزيد أو أقل من المستوى الملائم فهى تعطى مؤشر عن الكفاءة فى توليد المبيعات من الأصول .

فالاستثمار الزائد فى الأصول كزيادة حجم المخزون مثلا يعنى تجميد جزء كبير من الموارد المالية للعميل فى أصل لن يتولد عنه عائد ، بل من الممكن أن يتكبذ هذا العميل نفقات فى سبيل المحافظة عليه كتكاليف التخزين والحراسة.

وفى المقابل ، إذا كان الاستثمار فى الأصول أقل من المستوى الملائم ، أى كان هناك نقص فى المخزون ، فمن الممكن أن يترتب على ذلك الفشل فى تلبية طلبات العملاء ، أى ضياع فرص تسويقية ، تترك آثارا سلبية على حجم المبيعات ، وبالتالي على معدل نمو نشاط العميل طالب الائتمان، كما يمكن أيضا أن يهدد العملية الإنتاجية كعدم وجود تدفق كاف من المواد الأولية الداخلة فى التصنيع.

وفيما يلى موجز لأكثر نسب النشاط شيوعا.

١- معدل دوران المخزون Inventory Turnover Ratio:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة العميل فى توظيف Utilization موارده المالية فى الاستثمار المتعلق بالمخزون من أجل توليد المبيعات، لذا يطلق أيضا على معدل دوران المخزون بمعدل توظيف المخزون Inventory Utilization . ويعنى ذلك أن هذا المعدل يعبر عن عدد مرات تحويل المخزون إلى مبيعات.

ويتم احتساب معدل دوران المخزون بقسمة صافى المبيعات على قيمة المخزون^(٧) . إلا أن البعض يفضل الأخذ بتكلفة البضاعة المباعة بدلا من صافى المبيعات عند احتسابه لهذا المعدل^(٨).

كما يأخذ البعض أيضا بمتوسط المخزون خلال العام وليس رصيد المخزون الظاهر فى الميزانية العمومية. ويمكن التوصل إلى هذا المتوسط من خلال جمع مخزون أول المدة (رصيد المخزون عام ١٩٩٩) مع مخزون آخر المدة (المخزون فى ١٩٩٩) وقسمة الناتج على ٢^(٩).

وبالتالى يتبين لنا من أسلوب احتساب معدل دوران المخزون، أن هذا المعدل يعد مؤشرا على مدى كفاءة العميل مقدم طلب الائتمان (العميل مقدم طلب الائتمان) فى إدارة أحد أهم أصوله وهو المخزون. ويتم التعبير عن معدل دوران المخزون باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$\boxed{ITR = \frac{S}{I}} \quad (3)$$

حيث ،

Inventory Turnover Ratio معدل دوران المخزون = ITR

Net Sales صافي المبيعات = S

Inventory المخزون = I

بمعنى ،

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{المخزون}}$$

وبتطبيق المعادلة (٣) ، فإن:

$$\begin{aligned} \frac{\text{صافي المبيعات } S}{\text{المخزون } I} &= \text{معدل دوران المخزون } ITR \\ \frac{3000}{300} &= \end{aligned}$$

$$= 10 \text{ مرات}$$

في حين متوسط الصناعة = ٩ مرات

وبمعنى ما تقدم ، أن:

(أ) كل جنية مستثمر في المخزون يدور ١٠ مرات في السنة.

(ب) تولد عن كل جنية مستثمر في المخزون مبيعات قدرها

عشرة جنيهات.

(ج) يمكن أن يعكس ما سبق كفاءة العمل مقدّم طلب الائتمان في

إدارة مخزونه، فمعدل دوران المخزون يفوق متوسط الصناعة، إلا أنه لا

يمكن الجزم بصورة قاطعة بذلك ، فمن المحتمل أن يكمن ارتفاع النسبة

السابقة في احتفاظ العميل مقدم طلب الائتمان باستثمار منخفض في المخزون (وهو ما سبق استنتاجه من نسبة التداول السريعة الخاصة بها)، وما يحمله ذلك من مخاطر نفاذ المخزون • وبالتالي الفشل في تلبية طلبات عملائه.

ونستخلص من ذلك، أن تحديد حجم المخزون من الأمور الهامة لأي منظمة ويستخدم عادة نظامين لضبط ورقابة الكميات المخزونة، نشير فيما يلي لهما^(١٠).

أ - نموذج كمية الطلب الاقتصادي EOQ Model:

يعرف نموذج كمية الطلب الاقتصادي Economic ordering Quantity Model بأنه صيغة رياضية تحدد كمية الطلب التي تدنى التكلفة الكلية للمخزون. وتستخدم المعادلة الرياضية التالية في احتساب هذه الكمية الاقتصادية.

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 DO}{C}}$$

حيث :

EOQ = كمية الطلب الاقتصادي Economic Order Quantity

D = الطلب الفعلي على استخدام المخزون

Actual Demand for Inventory use

O = تكلفة إعادة طلب المخزون

Ordering Cost of Inventory

C = تكلفة تداول وحفظ المخزون Carrying Cost of Inventory

مثال تطبيقي

بافتراض متوسط الطلب الشهري على المخزون يبلغ ١٠٠ وحدة، وأن تكلفة إعادة الطلب ، أى تكلفة الطلبية الواحدة من نقل وتخزين وغيره تبلغ فى المتوسط ٨٠ جنيها . بينما يبلغ نصيب الوحدة الواحدة من تكلفة تداول وحفظ المخزون ١٠ جنيهات شهريا .
فما هو الحجم الاقتصادي للطلب ؟

الحل

$$\frac{80 \times 100 \times 2}{10} = EOQ$$

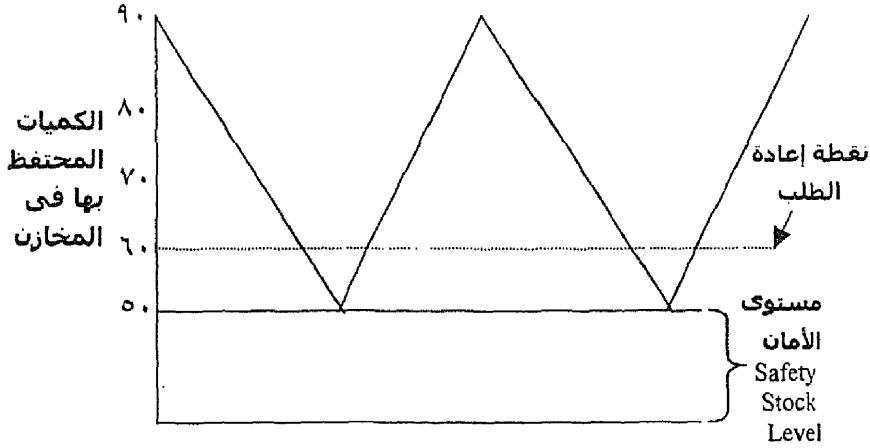
$$1600 =$$

$$40 = \text{وحدة}$$

ونستخلص مما تقدم أن هذا النموذج يعتمد على المتابعة المتواصلة أو المستمرة لحجم المخزون المحتفظ به Continuous Revie ، حيث يتم الرصد المستمر لحركة دخول وخروج الكميات من المخازن ، بحيث يكون هناك رصيد فى أى وقت يعبر عن الكمية الفعلية الموجودة بالمخازن ، ويتم إعادة الطلب بشراء المواد الأولية أو توريد المنتجات إلى المخازن عند وصول رصيد المخزون إلى رقم أو كمية معينة يطلق عليها نقطة إعادة الطلب Reorder Point.

ويعنى ذلك أن هناك كمية معينة لا يسمح بنزول حجم المخزون عنها ، يطلق عليها مستوى الأمان Safety Stock level . حيث يتم إعادة الطلب بمجرد اقتراب حجم الكميات المخزنة منها . وذلك على النحو الموضح بالشكل (٦-٣) . لذا يطلق على هذا الأسلوب أيضا نظام إعادة طلب النقطة الثابتة Fixed-Point Reordering (١١).

شكل ٦-٣: الرقابة على المخزون باستخدام كمية الطلب الاقتصادية
Inventory Control by Economic order Quantity



فمثلاً ، يظهر لنا من الشكل السابق أن هناك مستوى للأمان تحتفظ به المنظمة قدره ٥٠ ألف وحدة ، ويبدأ إعادة الطلب عندما يصل الرصيد الفعلي للمخزون إلى ٦٠ ألف وحدة. وأن أقصى كمية يتم تخزينها هي ٩٠ ألف وحدة.

(ب) نظام المتابعة الدورية Periodic Review :

يعتمد هذا النظام على مراجعة أرصدة المخزون في تواريخ محددة وثابتة ، عادة ما تكون نصف شهرية ، شهرية ، نصف سنوية. ويتم مقارنة أرقام المخزون بالحد الواجب توافره. وبالتالي ، فإن ظل نظام المتابعة الدورية تتغير كميات إعادة الطلب من المخزون وفقاً لما تم سحبه فعلياً من المخزون خلال كل فترة. بمعنى عدم وجود نقطة ثابتة يتم عندها إعادة الطلب ، كما هو الحال في نظام كمية الطلب الاقتصادي.

٢- معدل دوران الأصول الثابتة Fixed Assets Turnover:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة العمل مقدم طلب الائتمان في إدارة الأصول الثابتة (الآلات، المعدات، المباني، الأراضي). بمعنى أن معدل دوران الأصول الثابتة يجيب على التساؤل الآتي، هل يتم استثمار تلك الأصول بصورة ملائمة من أجل توليد المبيعات؟

لذا يتم احتساب هذا المعدل والذي يطلق عليه أيضا معدل توظيف الأصول الثابتة Fixed Assets Utilization بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة، وذلك باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$FATR = \frac{S}{NFA} \quad (4)$$

حيث ،

Fixed Assets Turnover = FATR معدل دوران الأصول الثابتة
 Net Sales = S صافي المبيعات
 Net Fixed Assets = NFA صافي الأصول الثابتة

بمعنى أن ،

معدل دوران الأصول الثابتة = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي الأصول الثابتة}}$

وبتطبيق المعادلة (٤) ، فإن:

معدل دوران الأصول الثابتة FATR = $\frac{\text{صافي المبيعات } S}{\text{صافي الأصول الثابتة } NFA}$

$$\frac{3000}{1300} =$$

$$= 2,3 \text{ مرة}$$

بينما متوسط الصناعة = ٣ مرات

ويعنى ما تقدم ، أن:

- (أ) يتولد عن كل جنية مستثمر فى الأصول الثابتة مبيعات صافية قدرها ٢,٣ جنية.
- (ب) عدم قيام العميل مقدم طلب الائتمان بإدارة أو استثمار أصولها الثابتة بكفاءة ، فمعدل دوران الأصول يقل كثيرا عن مثيله على مستوى الصناعة، وهو ما يمثل مشكلة كبيرة.
- (ج) من الممكن أيضا أن يرجع انخفاض معدل الدوران إلى ارتفاع حجم الاستثمارات فى الأصول الثابتة (كبر حجم المقام نسبيا). وهو ما ينعكس سلبا على هذا المعدل، لذا قد ينصح فى مثل هذا الوضع بالتخلص من بعض الأصول الثابتة الغير ضرورية.

٣- معدل دوران إجمالى الأصول *Total Assets Turnover*:

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة العميل مقدم طلب الائتمان فى إدارة أو توظيف أصوله فى توليد المبيعات. لذا يطلق عليه معدل توظيف إجمالى الأصول *Total Utilization Ratio* .

ويتم احتساب معدل دوران إجمالى الأصول بقسمة صافى المبيعات على مجموع الأصول. وتستخدم المعادلة التالية فى التعبير عن هذا المعدل رياضيا.

$$\boxed{TATR = \frac{S}{TA}} \quad \text{-----} \quad (5)$$

حيث ،

TATR = معدل دوران إجمالى الأصول *Total Assets Turnover*

S = صافى المبيعات *Sales*

AT = إجمالى الأصول *Total Assets*

بمعنى أن ،
 معدل دوران إجمالي الأصول = $\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$

وبتطبيق المعادلة (٥) ، فإن:

معدل دوران إجمالي الأصول TATR = $\frac{\text{صافي المبيعات S}}{\text{إجمالي الأصول TA}}$

$$\frac{3000}{2000} =$$

$$= 1,5 \text{ مرة}$$

بينما متوسط الصناعة = ١,٨ مرة

ونستخلص مما سبق ، أن:

(أ) يسهم كل جنية مستثمر في أصول العميل مقدم طلب الائتمان في توليد صافي مبيعات قدره ١,٥ جنية فقط.

(ب) تشير النسبة السابقة إلى عدم كفاءة من جانب العميل مقدم طلب الائتمان في إدارة أصوله ، حيث يقل معدل دوران إجمالي الأصول عن مثيله السائد على مستوى الصناعة التي يعمل بها.

(ج) من الممكن أيضا أن يرجع ندنى معدل دوران إجمالي الأصول إلى ارتفاع قيمة المبالغ المستثمرة في الأصول (كبر حجم المقام) ، وهو ما انعكس سلبيا بالتالى على هذا المعدل.

٦. نسب الرفع المالي

يقصد بالرفع المالي Financial Leverage عملية تمويل احتياجات نشاط الأعمال بواسطة الاقتراض، وهو ما يؤدي إلى رفع القدرة المالية للمقترض ولكن من خلال أموال الغير.

وبالتالي فإن نسب الرفع المالي تقيس المدى الذي وصل إليه (أو استخدمه) العميل طالب الائتمان في تمويل احتياجاته من خلال أموال الاقتراض. فمن المعلوم أن زيادة الاعتماد على القروض في تمويل احتياجات العميل مقدم طلب الائتمان وإن كان له جانب إيجابي يتمثل في الوفورات الضريبية الناتجة من خصم فوائد القروض من الوعاء الضريبي (الإيراد قبل احتساب الضريبة). إلا أنه ينطوي في المقابل على عدد من الجوانب السلبية، أهمها ارتفاع درجة المخاطر Risk التي يمكن أن يتعرض لها العميل مقدم طلب الائتمان.

فزيادة الاقتراض تعنى بالتبعية زيادة في قيمة الفوائد المستحقة على العميل مقدم طلب الائتمان. ويتطلب هذا ضرورة تدبير قدر أكبر من الأموال اللازمة لسداد قيمة القروض وفوائدها عندما يحل موعد استحقاقها (خدمة الدين)، وفي حالة فشل العميل مقدم طلب الائتمان في الوفاء بذلك الالتزامات فقد تتعرض للإفلاس.

ويعنى ما سبق انخفاض هامش أو حافة الأمان Margin of Safety بالنسبة للملاك، حيث من الممكن أن لا تكفى أموال التصفية لسداد حقوق الملاك (حملة الأسهم).

فمع بقاء العوامل الأخرى على حالها، كلما زادت القروض المقدمة للمنظمة، تتخفف فرص المقرضين في استرداد القيمة الأصلية للقروض والفوائد المستحقة عليه، لذا يطلق على هذه النسب نسب إدارة الديون أو القروض Debt Management Ratios.

وسوف نعرض فيما يلي لأهم نسب الرفع المالي المعاصرة التي يتم الأخذ بها حالياً ، ونعني بذلك معدل الاقتراض ، معدل تغطية الفوائد ، معدل تغطية الأعباء الثابتة.

١- معدل الاقتراض Debt Ratio :

يعطى هذا المعدل مؤشراً للمدى الذي وصل إليه العميل مقدم طلب الائتمان في تمويل أصوله من أموال الاقتراض (أموال الغير).

ويتم احتساب معدل الاقتراض بقسمة إجمالي القروض على إجمالي الأصول. ويتضمن هنا إجمالي القروض الخصوم المتداولة Current Liabilities، والغير متداولة أو طويلة الأجل.

وكما سبق وأن أوضحنا فإنه يترتب على ارتفاع هذا المعدل زيادة في درجة المخاطر Risks التي يمكن أن تتعرض لها البنوك المقرضة للعميل في حالة منحه الائتمان ، وكذلك ملاك شركة الكيماويات مقدمة طلب الائتمان.

ويتم التعبير عن معدل الاقتراض باستخدام المعادلة التالية:

$$\boxed{DR = \frac{TD}{TA}} \quad (6)$$

حيث ،

DR = معدل الاقتراض Debt Ratio

TD = إجمالي القروض Total Debt

TA = إجمالي الأصول Total Assets

بمعنى أن ،

$$\frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{معدل الاقتراض}$$

وبتطبيق المعادلة (٦) ، فإن:

$$\frac{\text{إجمالي القروض TD}}{\text{إجمالي الأصول TA}} = \text{معدل الاقتراض DR}$$

$$\frac{٨٠٠ + ٣٠٠}{٢٠٠٠} =$$

$$= ٥٥ \%$$

بينما متوسط الصناعة = ٤٠ %

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) أكثر من نصف (٥٥%) إجمالي أصول العميل مقدم طلب الائتمان ممول عن طريق الاقتراض ، أى من أموال الغير ، أما الباقي (وقدره ٤٥ %) فقد تم تمويله بواسطة الملاك.

(ب) تجاوز العميل مقدم طلب الائتمان متوسط معدل الاقتراض السائد فى الصناعة التى يعمل بها وقدره ٤٠ % فقط. ويعنى ذلك أن هامش الأمان بالنسبة لملاك هذه المنظمة يعد منخفضا نسبيا عن المنظمات المثيلة لها.

(ج) ينبه الوضع السابق (ارتفاع معدل اقتراض العميل مقدم طلب الائتمان + تجاوزه لمتوسط الصناعة)، إلى أن هناك مخاطرة فى منح هذه العميل مقدم طلب الائتمان ائتمان جديدا .

(د) سيواجه العميل مقدم طلب الائتمان صعوبات في الحصول على أى قروض إضافية مستقبلاً. فنسبة الاقتراض الحالية غير مرضية سواء للمقرضين (البنوك) حيث تعنى بالنسبة لهم مخاطرة ، أو الملاك وتعنى بالنسبة لهم تقلص فى هامش الأمان.

٢- معدل تغطية الفوائد Time Interest Earned Ratio :

يقيس هذا المعدل مدى قدرة العميل على سداد فوائده السنوية، وبعبارة أخرى فهو يعد مؤشر للمدى الذى يمكن فيه لصافى ربح العمليات Operating Income تغطيه الفوائد المستحقة السداد على العميل مقدم طلب الائتمان.

حيث يظهر عدد المرات التى يمكن تغطية الفوائد من صافى الدخل (الربح قبل احتساب الفوائد والضرائب) المتاح لسدادها. لذا يتم احتساب معدل تغطية الفوائد من خلال قسمة الربح قبل الفوائد والضرائب Earnings before Interest and taxes (واختصارها EDIT) على الفوائد المستحقة، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{TIE} = \frac{\text{EBIT}}{\text{IC}} \quad (7)$$

حيث ،

Time Interest Earned Ratio = معدل تغطية الفوائد

EBIT = الربح قبل الفوائد والضرائب

Earning before Interest and taxes

IC = الفوائد Interest Charges

بمعنى أن ،
معدل تغطية الفوائد = الربح قبل الفوائد والضرائب
فوائد القروض

وبتطبيق المعادلة (٧) ، فإن:

$$\frac{\text{الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT}}{\text{الفوائد IC}} = \text{معدل تغطية الفوائد TIE}$$

$$\frac{266}{66} =$$

= ٤ مرات

بينما متوسط الصناعة = ٦ مرات

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) دخل العمليات المتاح (الربح قبل الفوائد والضرائب) يكفى لسداد الفوائد، حيث يمكنه تغطيتها أربع مرات فقط ، فى حين أن المتوسط السائد فى الصناعة هو ست مرات.

(ب) يعنى ما سبق ، أن المعدل المحتسب يقوم بتغطية الفوائد، ولكن فى ظل هامش أمان منخفض.

(ج) يمثل هذا الوضع عائقا محتملا نحو قيام العميل (شركة الكيماويات) بالحصول على قروض إضافية ، كما يعطى فى الوقت ذاته مؤشرا للبنوك بأن هناك مخاطرة فى منح أى ائتمان جديد له.

٢- معدل تغطية الأعباء الثابتة Fixed Charge Coverage Ratio :

يختبر هذا المعدل مدى قدرة العميل على تغطية (الوفاء بـ) التزاماته الثابتة من خلال صافى دخل العمليات (الربح قبل الفوائد والضرائب). وتتمثل الأعباء الثابتة فى فوائد القروض، الإيجارات المستحقة، الاحتياطي المحتجز لسداد القروض حين يحل أجل استحقاقها.

ويلزم الوصول إلى معدل تغطية الأعباء الثابتة أن نقوم أولا باحتساب ما كان يجب أن يكون عليه احتياطي سداد القروض قبل

الضريبة، كما هو الحال فى الأعباء الثابتة الأخرى كالفوائد والإيجارات ، ويتم ذلك من خلال قسمة الاحتياطى المطلوب لسداد القروض Sinking Fund Payments على (١- معدل الضريبة Tax Rate) .

فبافتراض أن شركة الكيماويات ، خصصت مبلغ قدره ٢٠ مليون جنيه كاحتياطى سنوى لسداد القروض (تختلف بالطبع قيمة المخصص من منظمة لأخرى تبعا لقيمة القروض التى حصلت عليها)، فيتم احتساب هذا الاحتياطى قبل الضريبة SFPBT على النحو التالى :

$$\frac{\text{الاحتياطى المخصص لسداد القرض}}{\text{١ - معدل الضريبة}} = \text{الاحتياطى قبل الضريبة}$$

$$\text{SFPBT} = \frac{20}{1 - 0.40} = 33.3 \text{ مليون}$$

وفى ضوء ما تقدم، يمكن صياغة المعادلة الرياضية التالية، لاحتساب معدل تغطية الأعباء الثابتة

$$\text{FCOR} = \frac{\text{EBIT} + \text{LP}}{\text{IC} + \text{LP} + \text{SFPBT}} \quad (8)$$

حيث ،

FCOR = معدل تغطية الأعباء الثابتة Fixed Charge Coverage

EBIT = الربح قبل الفوائد والضرائب

Earning before Interest & taxes

IC = فوائد القروض Interest charges

SFPBT = الاحتياطى المطلوب لسداد القروض قبل احتساب الضريبة

Sinking Fund Payments before Taxes

LP = الإيجارات المدفوعة Lease Payments

بمعنى أن ،

معدل تغطية الأعباء الثابتة =

الربح قبل الفوائد والضرائب + الأيجارات المستحقة

فوائد القروض + الأيجارات + الاحتياطي المطلوب
المدفوعة لسداد القروض قبل احتساب الضريبة

وبتطبيق المعادلة (٨) ، فإن:

معدل تغطية الأعباء الثابتة = FCOR

الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT + الأيجارات المستحقة LP

فوائد القروض IC + الأيجارات LP + الاحتياطي المطلوب

لسداد القروض قبل الضريبة SFPBT

$$= \frac{28 + 266}{33,3 + 28 + 66}$$

= ٢,٣ مرة

بينما متوسط الصناعة = ٢,٥ مرة

ويعنى ما تقدم ، أن:

(أ) الدخل المتولد من العمليات لشركة الكيماويات يكفى للوفاء

بالتزاماتها الثابتة بمقدار ٢,٣ مرة ، فى حين أن متوسط المعدل السائد فى الصناعة التى تعمل بها هو ٢,٥ مرة.

(ب) يعكس ما سبق انخفاضا نسبيا فى قدرة العميل حول سداد

التزاماته الثابتة، وهو ما يؤثر بالتبعية على إمكانية سداده لفوائد الأموال التى اقترضها، ويعتبر ذلك مؤشرا سلبيا بالنسبة للبنوك لمنحه ائتمانا جديدا.

٦.٦ نسب الربحية

تمثل الربحية محصلة العديد من السياسات والقرارات التي اتخذتها المنظمة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي قامت من أجلها، وبالتالي فإن نسب الربحية Profitability Ratios تعطى مؤشرا للتأثيرات المركبة أو المشتركة، لسياسات الاقتراض، والاستثمار، الأصول، والرفع المالي الذي تنتهجها المنظمة على الدخل المتولد من العمليات Operating Income وصافي الدخل Net Income .

بعبارة أخرى، فإن نسب الربحية تظهر مدى قدرة المنظمة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأموال المستثمرة. فإذا كانت هذه النسب تهم الملاك لأنها تؤثر على ثروتهم ، فإنها أيضا تهم المقرضين (البنوك)، فعدم كفاية الأرباح يعد مؤشرا على عدم قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات المرتبة على منح الائتمان ، أى سداد القرض وفوائده فى المواعيد المستحقة.

فالبنوك عند منحها الائتمان تتوقع أن يقوم المقرض (المنظمة) بسداد أصل القرض (طويل الأجل) من الأرباح التي يتم تحقيقها وليس من بيع الأصول المملوكة.

وفيما يلى تناول لأهم نسب الربحية التى تعتمد عليها البنوك فى تحليلاتها المالية لطلبات الائتمان المقدمة إليها.

١- معدل العائد على الاستثمار Return on Investment :

يقيس هذا المعدل مدى الربحية التى حققتها المنظمة من استثمارها لأصولها فى أنشطتها المختلفة. لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد على إجمالى الأصول Return on Total Assets (واختصاره المتداول ROA).

ويعد المعدل السابق بمثابة الأساس الذي يقوم عليه نظام Du Pont System للتحليل المالي، وذلك على النحو الذي سيتم تبينه لاحقاً. ويتم احتساب معدل العائد على الاستثمار من خلال قسمة صافي الدخل (أى صافي الربح بعد الضريبة) على إجمالي الأصول ، وذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$\boxed{ROI = \frac{NI}{TA}} \quad (9)$$

حيث ،

Return on Investment = ROI معدل العائد على الاستثمار

Net Income = NI صافي الدخل

Total Assets = TA إجمالي الأصول

بمعنى أن ،
معدل العائد على الاستثمار = $\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}}$

وبتطبيق المعادلة (٩) ، فإن:

$$\frac{\text{صافي الدخل NI}}{\text{إجمالي الأصول TA}} = ROI \text{ معدل العائد على الاستثمار}$$

$$\frac{120}{2000} =$$

$$= 6\%$$

بينما متوسط الصناعة = ٩ %

ويستدل مما تقدم ، على ما يلي :

- (أ) يتصف العميل (شركة الكيماويات) بعدم الكفاءة في
توظيف أصوله المستثمرة في توليد الأرباح، فمعدل العائد على استثماراته
يقل كثيرا عن مثيله السائد على مستوى الصناعة.
- (ب) يحد الوضع السابق من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها
طويل الأجل (سداد أصل القرض)، وبالتالي فإن قيام البنوك بمنحها
أئتمانا جديدا يمثل مخاطرة غير مرغوبة.

٢- معدل العائد على الملكية Return on Equity :

يقيس هذا المعدل الربحية العائدة على أموال الملاك المستثمرة في
المشروع، لذا يطلق عليه أيضا معدل العائد على استثمارات حملة
الأسهم*.

ويتم احتساب معدل العائد على الملكية من خلال قسمة صافي
الدخل (صافي الربح بعد الضريبة) على حقوق الملكية والتي تتمثل غالبا
في رأس المال المدفوع Paid-in capital، والأسهم العادية Common
stock ، الأرباح المحتجزة Retained Earnings . أما صافي الدخل بعد
الضريبة فهو يمثل الدخل الصافي المتاح لحملة الأسهم.

ويتم التعبير عنه باستخدام المعادلة الرياضية التالية:

$$\boxed{ROE = \frac{NI}{E}} \text{ ---- (10)}$$

حيث ،

Return on Equity الملكية = ROE

Net Income صافي الدخل = NI

Equity الملكية = E

معنى أن ،

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{حقوق الملكية}} = \text{معدل العائد على الملكية}$$

و بتطبيق المعادلة (١٠) ، فإن :

$$\frac{\text{صافي الدخل NI}}{\text{حقوق الملكية E}} = \text{معدل العائد على الملكية ROE}$$

$$\frac{120}{900} =$$

$$= 13,3\%$$

في حين أن متوسط الصناعة = ١٥ %

ويتضح مما تقدم، أن :

(أ) العائد على أموال الملاك المستثمرة في شركة الكيماويات أقل عن مثيله السائد على مستوى الصناعة التي تعمل بها، وهو ما يؤكد الاستنتاج السابق التوصل له، من أن هناك عدم كفاءة في توظيف استثمارات الشركة.

(ب) يمثل هذا الوضع مؤشرا سلبيا للبنوك التي تدرس منح الائتمان لهذه الشركة.

٣- هامش الربح Profit Margin :

يقيس هامش الربح نسبة الدخل الصافي الذي تحقق أو تولد عن كل جنيه من المبيعات. وبالتالي فهو يعطى مؤشرا لمحلل الائتمان المصرفي عن المدى الذي يمكن أن تنخفض فيه أرباح العميل قبل أن تتعرض لخسائر فعلية ، أى قبل أن يتحول صافي الدخل (صافي الربح بعد الضريبة) إلى قيمة سالبة.

لذا يتم احتساب هامش (حافة) صافى الربح من خلال قسمة صافى الدخل على صافى المبيعات، وتستخدم المعادلة الرياضية التالية فى ذلك:

$$PM = \frac{NI}{S} \quad (11)$$

حيث ،

Profit Margin هامش الربح = PM

Net Income صافى الدخل = NI

Sales صافى المبيعات = S

بمعنى أن ،

$$\frac{\text{صافى الدخل}}{\text{صافى المبيعات}} = \text{هامش الربح}$$

وبتطبيق المعادلة (١١) ، فإن:

$$\frac{\text{صافى الدخل NI}}{\text{صافى المبيعات S}} = \text{هامش الربح PM}$$

$$\frac{120}{3000} =$$

$$= 4\%$$

بينما متوسط الصناعة = ٥ %

ويعنى ما تقدم ، أن :

(أ) حصة المبيعات يمكن أن تتخفف بنسبة ٤% عن قيمتها الحالية، قبل أن يتحول صافى دخل العميل مقدم طلب الائتمان إلى خسارة (قيمة سالبة).

(ب) هامش الربح الذى تم التوصل إليه يعطى مؤشرا سلبيا للبنك الذى يقوم بدراسة طلب منح الائتمان المقدم من شركة الكيماويات ، فهذا الهامش دون المستوى السائد فى الصناعة.

(ج) تكشف لنا إعادة النظر فى بنود قائمة الدخل لشركة الكيماويات بالجدول (٦-٢) عن أن السبب الرئيسى فى انخفاض هامش ربحها عن متوسط الصناعة يكمن فى الارتفاع الكبير فى المصروفات الإدارية مقارنة بباقى المصروفات الأخرى (البيعية، الإيجارات)، حيث التهمت جزء ملحوظ من إجمالى الربح Gross Profit.

(د) يعنى الوضع السابق أن العميل (شركة الكيماويات) يباشر نشاطه بتكلفة عالية، أى يتكبد نفقات كبيرة فى سبيل الحصول على إيرادات مناظرة لإيرادات منافسيه فى مجال النشاط الذى يعمل به.

٤-معدل القوة الإيرادية الأساسية Basic Earning Power Ratio

يعبر معدل القوة الإيرادية الأساسية عن مقدرة أصول المنظمة

على توليد صافى دخل العمليات Operating Income (أى الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT). ويعنى ذلك أن حساب هذا المعدل يقضى بعدم احتساب عناصر الإيرادات والمصروفات التى لا تتعلق بالنشاط التشغيلي للمنظمة، مثل أرباح الاستثمارات فى الأوراق المالية، أرباح بيع الأصول، إيرادات بعض أصول المنظمة المؤجرة للغير، فوائد القروض، الضريبة المستحقة.

وبذا، يتم احتساب معدل القوة الإيرادية الأساسية بقسمة الربح قبل الفوائد والضرائب (صافى دخل العمليات) على إجمالى الأصول، وباستخدام المعادلة التالية:

$$\boxed{BEP = \frac{EBIT}{TA}} \quad (12)$$

حيث ،

BEP = معدل القوة الإيرادية الأساسية Basic Earning Power

EBIT = الربح قبل الفوائد Earning before Interest and Taxes

TA = إجمالى الأصول Total Assets

بمعنى أن ،
معدل القوة الإيرادية الأساسية = $\frac{\text{الربح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{إجمالى الأصول}}$

وبتطبيق المعادلة (١٢) ، فإن:

$$\frac{\text{الربح قبل الفوائد والضرائب EBIT}}{\text{إجمالى الأصول TA}} = \text{معدل القوة الإيرادية الأساسية BEP}$$

$$\frac{266}{2000} =$$

$$= 13,3 \%$$

بينما متوسط الصناعة = ١٧,٢ %

ويستدل مما تقدم:

(أ) لا يتمتع العميل طالب الائتمان (شركة الكيماويات) بقدرة على استغلال أصوله المتاحة فى توليد الدخل على النحو الأمثل ، حيث يقل كثيرا معدل القوة الإيرادية له عن مثيله السائد على مستوى الصناعة التى يعمل بها.

(ب) يعكس الوضع السابق مؤشرا سلبيا في حالة منح الشركة الائتمان، فمقدرتها على توليد دخل من أصولها محدود نسبيا، وهو ما يمكن أن يؤثر في النهاية على قدرتها على سداد التزامها.

٦.٧ نسب القيمة السوقية

تقوم نسب القيمة السوقية Market value Ratios بإيجاد علاقة بين سعر السهم (قيمته السوقية) وبين كل من ربحيته وقيمته الدفترية Book Value. وبالتالي فهي تقدم للمستثمر ومحلل الائتمان المصرفي مؤشر عن الأداء الماضي للعميل طالب الائتمان، وكذا التوقعات المستقبلية لهذا الأداء.

فكلما ارتفعت معدلات الربحية للمنظمة طالبة الائتمان، وتزايدت كفاءة إدارة أصولها وإدارة قروضها، ارتفعت القيمة السوقية لأسهم تلك المنظمة، على النحو الذى يأمله أى مستثمر فى المستقبل. وفيما يلى أهم نسب القيمة السوقية المستخدمة حاليا فى معظم التحليلات الائتمانية بالبنوك المختلفة.

١- معدل السعر للربحية Price / Earning Ratio :

يظهر هذا المعدل القيمة التى يقبل المستثمر دفعها للحصول على جنيه واحد من الأرباح المكتسبة. وبالتالي فإن معدل السعر للربحية يكشف لنا عن تقييم المستثمر للسهم، فإذا كان هذا المعدل يساوى ١٠ مثلا، فمعنى ذلك أن المستثمر على استعداد لدفع ١٠ أضعاف الربحية المتولدة عن السهم، لذلك يطلق على هذا المعدل بمضاعف الربحية Earning Multiplier.

ويتم احتساب هذا المعدل بقسمة السعر السوقي للسهم (سعر بيع السهم في سوق الأوراق المالية) على ربحية السهم (في الإثنى عشر شهرا الأخيرة).

وتستخدم المعادلة الرياضية التالية في احتساب معدل السعر

للربحية:

$$P/E = \frac{M/S}{E/S} \quad (13)$$

حيث ،

Price Earning Ratio = معدل السعر للربحية = P/E

Market Price Per share = السعر السوقي للسهم = M/S

Earning Per Share = ربحية السهم = E/S

بمعنى أن ،
السعر السوقي للسهم
 معدل السعر للربحية =
ربحية السهم

فإذا فرضنا أن أسهم شركة الكيماويات طرحت في سوق الأوراق المالية (البورصة) بسعر ٢٨,٥ جنيه للسهم الواحد (سعر الأقفال) ، وكانت ربحية السهم ٢,٤٠ جنيه (نصيبه من التوزيعات)^{*} ، فيتم احتساب معدل السعر للربحية كما يلي:

(*) لتسهيل عملية التطبيق تم إعطاء ربحية السهم أى نصيبه من الأرباح بصورة مباشرة ، إلا أن احتساب معدل السعر للربحية يقتضى فى الواقع العمل أن نقوم أولا باحتساب ربحية السهم باستخدام المعادلة التالية:

$$E/S = \frac{NI}{NS}$$

حيث ،

Earning per share = ربحية السهم = E/S

Net Income = صافى الدخل المتاح لحملة الأسهم = NI

No.of Shares = عدد الأسهم القائمة = NS

بتطبيق المعادلة (١٣) ، فإن:

$$\frac{\text{السعر السوقي للسهم } M/S}{\text{ربحية السهم } E/S} = P/E \text{ معدل سعر الربحية}$$

$$\frac{28,5}{2,4} =$$

$$= 11,9 \text{ مره}$$

فى حين أن متوسط الصناعة = ١٢,٥ مرة

ويعنى ماتقدم ، أن :

(أ) المستثمر الذى يرغب استثمار أمواله فى أسهم شركة الكيماويات على استعداد لأن يدفع فى السهم الواحد ١١,٩ مرة ضعف الربحية المتولدة عن هذا السهم.

(ب) المركز السوقي لأسهم شركة الكيماويات ضعيف نسبياً، فمعدل سعر السهم للربحية أقل من مثيله السائد على مستوى الصناعة.

٢- نسبة القيمة السوقية للدفترية Market / Book Ratio :

تعطى هذه النسبة مؤشر لمدى قوة أسهم المنظمة فى السوق، ويتم نسبة القيمة السوقية لكل سهم (أى السعر الذى يباع به فى سوق الأوراق المالية) لقيمتة الدفترية الحالية .

ويقتضى الوصول إلى نسبة القيمة السوقية للدفترية احتساب القيمة الدفترية الحالية لكل سهم أولاً ، وذلك بقسمة إجمالى حقوق الملكية لحملة الأسهم أو ما يطلق عليه صافى ثروة الملاك (الأسهم العادية + رأس المال المدفوع + الأرباح المحتجزة) على عدد الأسهم ، وذلك باستخدام المعادلة التالية:

$$B/S = \frac{E}{NS}$$

حيث ،

B/S = القيمة الدفترية للسهم Book Value Per Share

E = إجمالي حقوق الملكية لحمله الأسهم
Total Stockholders Equity

NS = عدد الأسهم Number of Shares

وبالتالى فإن،

$$\frac{\text{إجمالي حقوق الملكية لحملة الأسهم}}{\text{عدد الأسهم}} = \text{القيمة الدفترية الحالية للسهم}$$

$$\frac{900}{50} =$$

$$= 18 \text{ جنيه}$$

أما احتساب نسبة القيمة السوقية للدفترية لكل سهم ، فيستخدم لها المعادلة الرياضية التالية:

$$M/B = \frac{M/S}{B/S} \text{ ---- (14)}$$

حيث ،

M/B = نسبة القيمة السوقية للدفترية Market / Book Ratio

M/S = السعر السوقى للسهم Market Price Per share

B/S = القيمة الدفترية الحالية للسهم Book value Per Share

بمعنى أن ،
نسبة القيمة السوقية الدفترية = السعر السوقى للسهم
القيمة الدفترية للسهم

* بافتراض أن القيمة الاسمية لكل سهم = ١ جنيه، يتم قسمة قيمة الاسهم العادية الظاهرة بالميزانية على القيمة الاسمية لكلا منهم.

وبتطبيق المعادلة (١٤) ، فإن:

$$\frac{\text{السعر السوقى للسهم M/S}}{\text{القيمة الدفترية للسهم B/S}} = \text{نسبة القيمة السوقية للدفترية M/B}$$

$$\frac{28,5}{18} =$$

$$= 1,6 \text{ مرة}$$

بينما متوسط الصناعة = ١,٨

ويتضح مما تقدم ، أن:

- (أ) قيمة أسهم شركة الكيماويات فى السوق ضعيف نسبيا، مقارنة بالمستوى السائد فى الصناعة التى تعمل بها.
- (ب) يمثل ذلك إحدى المؤشرات السلبية عند تقييم البنوك لطلب الائتمان المقدم من هذه الشركة.

٦. نظام ديبون للتحليل المالى وتطويره

يعتمد نظام Du Pont على معدل العائد على الاستثمار ROI لتقييم مدى كفاءة المنظمة المقدمة لطلب الائتمان المصرفى فى توليد الأرباح من استثمارها لأصولها فى أنشطتها المختلفة.

حيث يتم تجزئة معادلة احتساب العائد على الاستثمار التى تم الوصول لها مباشرة باستخدام المعادلة (٩) إلى معادلتين، تعبر الأولى عن هامش صافى الربح PM، والثانية عن معدل دوران إجمالى الأصول TATR. ويطلق على تلك الصيغة بمعادلة ديبون Du Pont Equation .

تعرف معادلة ديبيون Du Pont Equation بأنها صيغة رياضية
تحتسب معدل العائد على الاستثمار من خلال ضرب هامش الربح في
معدل دوران إجمالي الأصول. وذلك على النحو التالي:

$$ROI = \frac{NI}{S} \times \frac{S}{TA} \quad (15)$$

حيث ،

ROI = معدل العائد على الاستثمار Return on Investment

NI = صافي الدخل Net Income

S = مبيعات Sales

TA = إجمالي الأصول Total Assets

بمعنى أن،

معدل العائد على الاستثمار	=	هامش الربح ×	معدل دوران إجمالي الأصول
$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{صافي المبيعات}}$	×		$\frac{\text{المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$
(المعادلة ١١)			(المعادلة ٥)

وبتطبيق المعادلة (١٥) ، فإنه:

$$\frac{3000}{2000} \times \frac{120}{3000} = \text{معدل العائد على الاستثمار}$$

$$\frac{120}{2000} =$$

$$6\% =$$

وهو ما سبق التوصل إليه مباشرة من خلال المعادلة (٩).

ويتم التعبير عن مسار العلاقات السابقة في هذا النظام من خلال خريطة تحليلية تسمى خريطة دييون، كما هو مبين بالشكل (٦-٤) والتي يمكن تعريفها على النحو التالي:

تعد خريطة دييون DU Pont Chart : بمثابة خريطة للتحليل المالي توضح العلاقات بين معدل العائد على الاستثمار، ومعدل دوران الأصول، وهامش الربح.

تطوير نظام دييون:

اعتمدت فكرة تطوير نظام دييون على الأخذ بمعدل العائد على الملكية Return on Equity بدلا من معدل العائد على الاستثمار، وإدخال مضاعف الملكية Equity Multiplier في معادلتها الرئيسية. وباستخدام نفس المنهج السابق تم تجزئة معادلة العائد على الملكية (التي تم الوصول إليها مباشرة بالمعادلة رقم ١٠) إلى معادلتين، الأولى هي معادلة مضاعف حق الملكية Equity Multiplier، والثانية معدل العائد على الاستثمار Return on Investment .

ويتم احتساب مضاعف حق الملكية بقسمة إجمالي الأصول على حق الملكية، ذلك باستخدام المعادلة التالية :

$$EM = \frac{TA}{E} \quad (16)$$

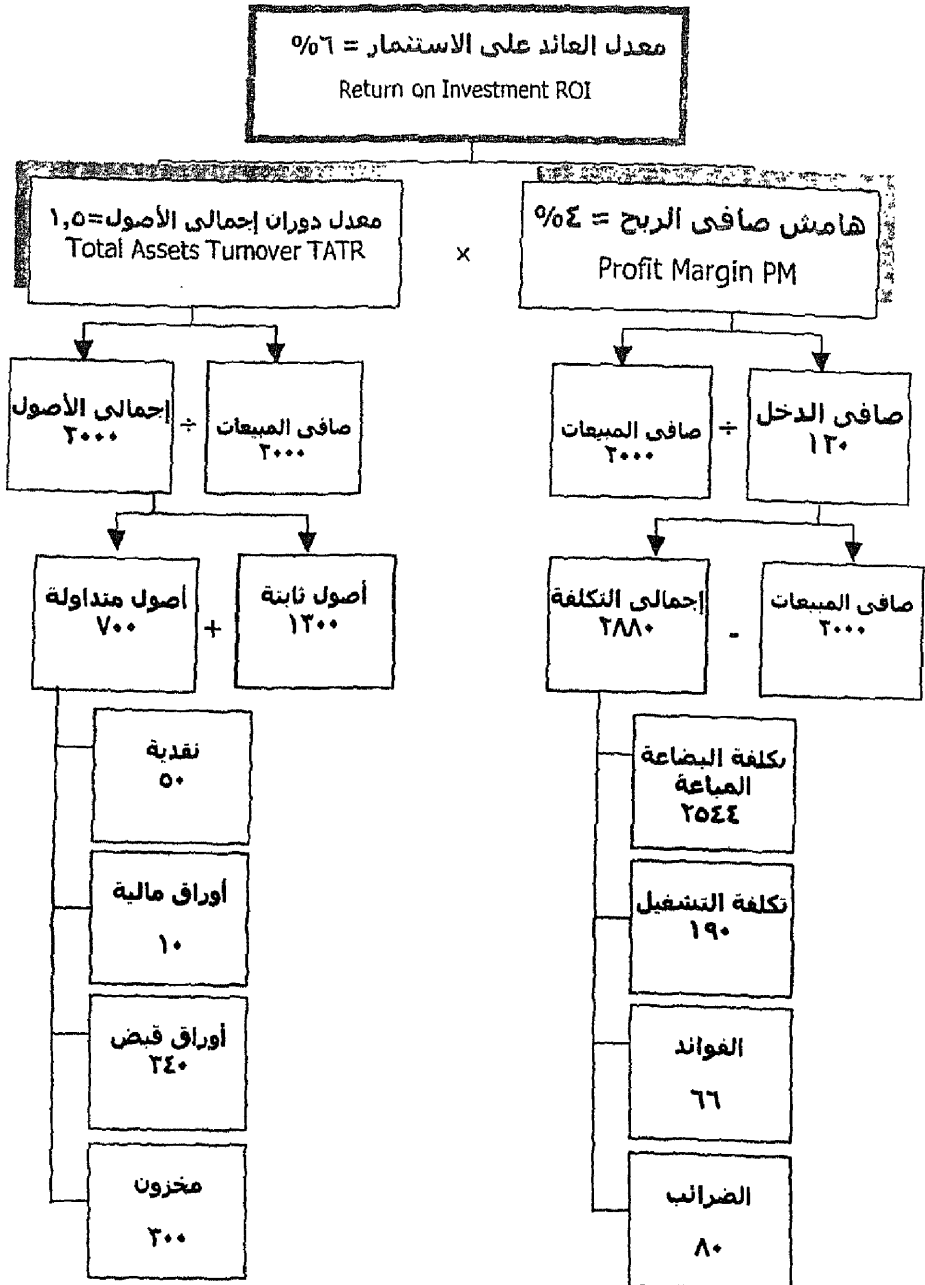
حيث،

EM = مضاعف حق الملكية Equity Multiplier

TA = إجمالي الأصول Total Assets

E = حق الملكية Equity

شكل ٦-٤: خريطة ديون
Du Pont Chart



بمعنى أن ،

$$\text{مضاعف حق الملكية} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حق الملكية}}$$

وبتطبيق المعادلة (١٦) ، فإن :

$$\text{مضاعف الملكية EM} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حق الملكية}}$$

$$\frac{2000}{900} =$$

$$= 2,22 \text{ مرة}$$

وبالتالي، يمكننا صياغة معادلة نظام دييون المعدل

Modified Du Pont لتصبح على النحو التالي :

$$\boxed{\text{ROE} = \text{EM} \times \text{ROI}} \text{ ---- (17)}$$

حيث ،

Return on Equity الملكية = معدل العائد على

Equity Multiplier مضاعف الملكية = EM

Return on Investment الاستثمار = معدل العائد على

بمعنى أن،

معدل العائد على الاستثمار	×	مضاعف الملكية =	معدل العائد على الملكية
↓		↓	
$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}}$ (المعادلة ٩)	×	$\frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{حق الملكية}}$ (المعادلة ١٦)	=

وبتطبيق المعادلة (١٧) ، فإنه:

$$\% ١٣,٣ = \frac{١٢٠}{٢٠٠٠} \times \frac{٢٠٠٠}{٩٠٠} = \text{معدل العائد على الملكية}$$

وهي نفس النتيجة التي توصلنا إليها من خلال المعادلة (١٠).

حل آخر

معدل العائد على الاستثمار	×	مضاعف الملكية =	معدل العائد على الملكية
↓		↓	
(هامش الربح × معدل دوران إجمالي الأصول)			
$\left\{ \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{صافي المبيعات}} \right\}$			×
$\left\{ \frac{٣٠٠٠}{٢٠٠٠} \times \frac{١٢٠}{٣٠٠٠} \right\}$			×
			$\frac{٢٠٠٠}{٩٠٠} =$

$$= \% ٤ (٢,٢٢ \times ١,٥)$$

$$= \% ١٣,٣ \text{ وهي نفس النتيجة السابقة.}$$

وبناء على ما تقدم، سنظهر خريطة دييون المعدلة Modified Du Pont على النحو المبين بالشكل (٦-٥)، والتي توضح العلاقات بين معدل العائد على الملكية ROI، ومضاعف الملكية، وهامش الربح، ومعدل دوران الأصول.

٦.٩ تحليل الاتجاهات والتحليل المقارن

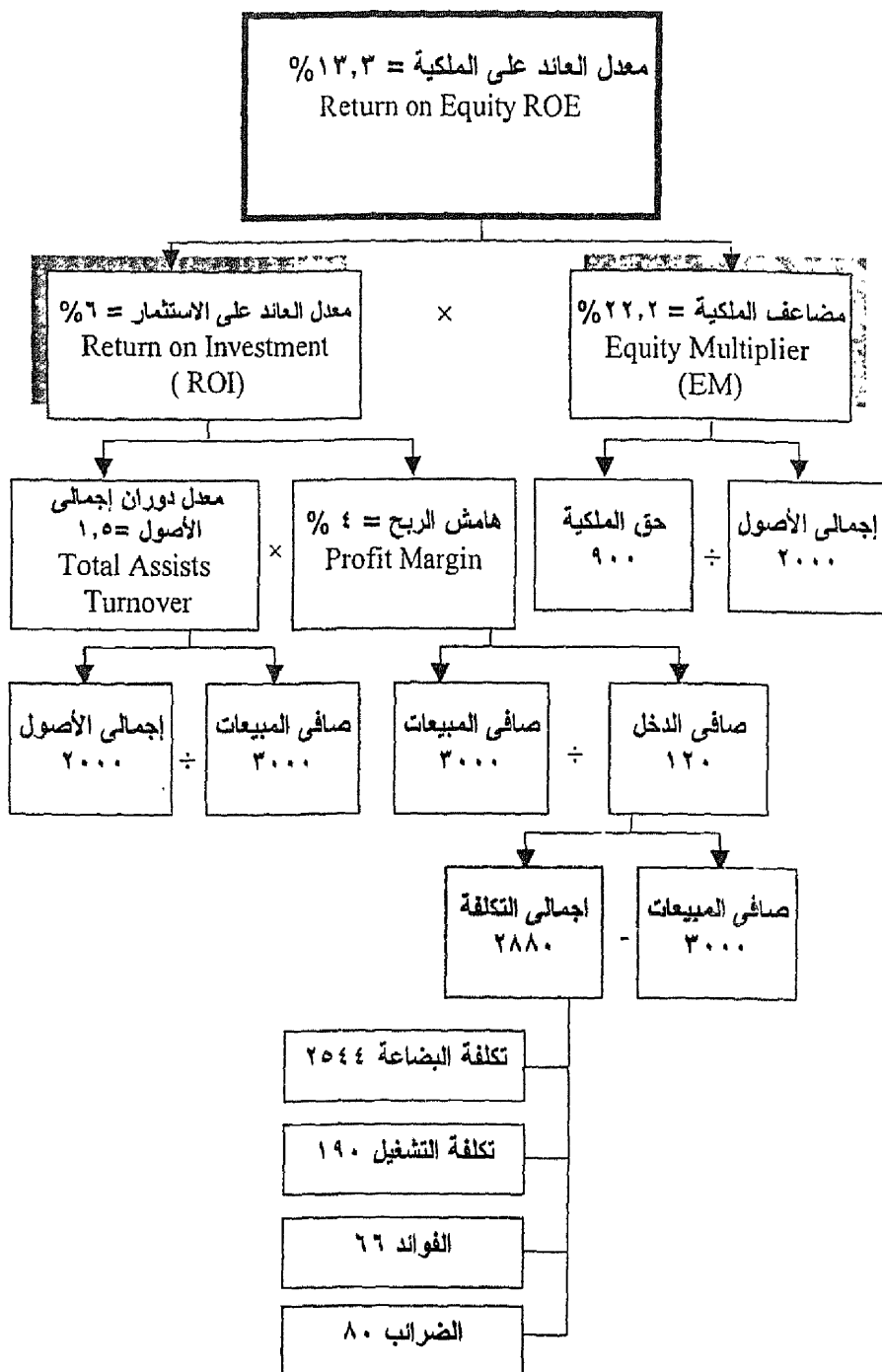
أظهر لنا التناول السابق أن تحليل النسب عن فترة زمنية واحدة (سنة مالية) لن يؤدي إلى استخلاص دقيق للمركز المالي للعميل طالب الائتمان، كما أن تحليل كل معدل على حدة لن يعطي صورة متكاملة الجوانب عن الوضع المالي لهذا العميل.

وللتغلب على ذلك يتم الاعتماد على تحليل الاتجاهات Trend Analysis ، والتحليل المقارن Comparative Analysis ^(١٢) .

ويقصد تحليل الاتجاه Trend Analysis عملية تحليل المعدلات المالية لفترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد التحسن أو التدهور الذي حدث في الموقف المالي للمنظمة .

ويتم استخدام التمثيل البياني في التعبير عن الاتجاه الذي يأخذه كل معدل من تلك المعدلات ، فعلى سبيل المثال إذا علمنا أن نتائج تحليل الاتجاه لمعدل العائد على حق الملكية ROE عن السنوات ١٩٩٥ ، ١٩٩٦ ، ١٩٩٧ ، ١٩٩٨ للمنظمة أسفر عن النسب التالية ٦% ، ١٦% ، ١٤,٥% ، ١٤,٢% .

شكل ٦-٥: خريطة ديبيون المعدلة
Modified Du Pont Chart



وكانت متوسط نسب الصناعة عن تلك السنوات كالآتي ١٣,٨%، ١٥,٢%، ١٥,٦%، ١٥,٢%. فيمكن التعبير عن اتجاه معدل العائد على حق الملكية مقارنة بمتوسط الصناعة التي تعمل بها المنظمة على النحو المبين بالشكل البياني (٦-٦).

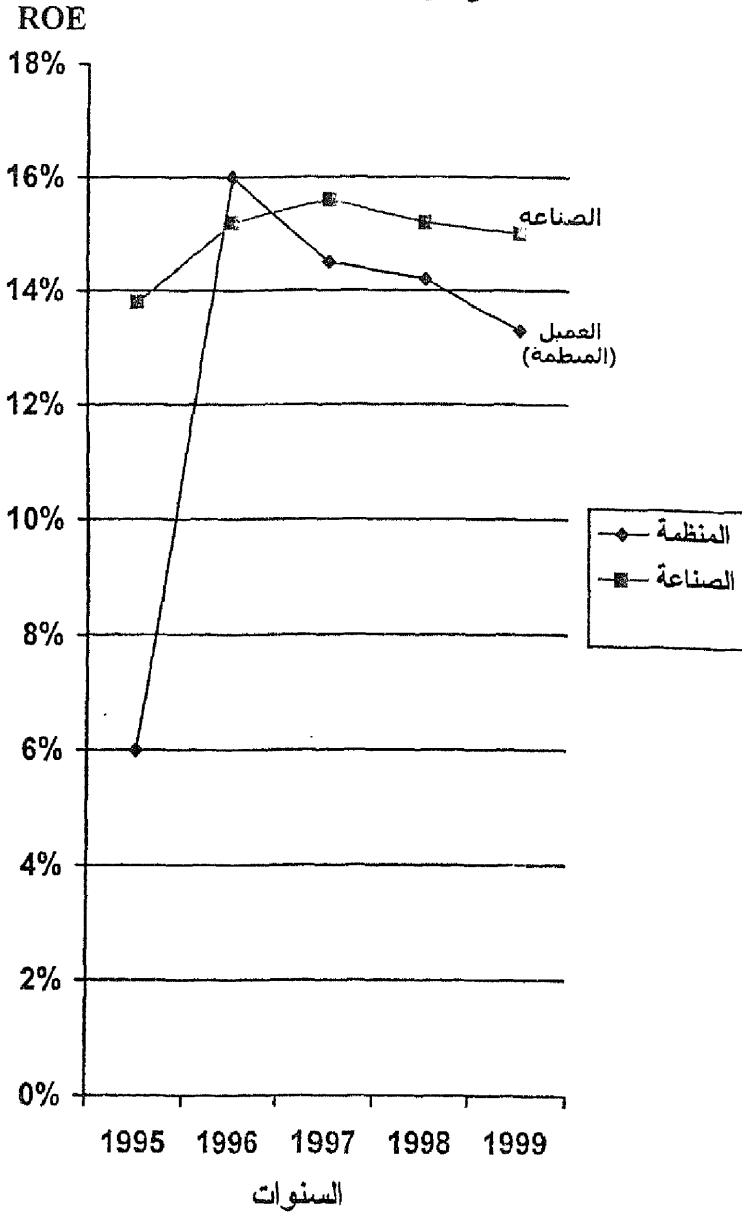
ويتضح من الشكل أن (شركة الكيماويات) حققت تحسنا ملحوظا في معدل العائد على حق الملكية عن عام ١٩٩٦ مقارنة بوضعها المالي عن العام السابق له (١٩٩٥)، وكان أفضل من مثيله السائد على مستوى الصناعة في ذلك الوقت. إلا أن هذا المعدل شهد تدهورا كبيرا بعد تلك الفترة، أي بداية من عام ١٩٩٧ وحتى عام ١٩٩٩، وأتسم بأنه أقل من متوسط الصناعة التي تعمل بها المنظمة.

وبالتالي فإن تحليل الاتجاهات يعطي هنا لمحلي الائتمان وللمساهمين (حملة الأسهم)، ومحلي الأوراق المالية مؤشرا سلبيا عن الوضع المالي المستقبلي لهذه المنظمة، وما يمثله ذلك من مخاطرة إذا ما تم اتخاذ قرار بمنحها ائتمان، و تدهور في العائد على أموال الملاك المستثمرة في تلك المنظمة.

أما تحليل النسب المقارنة Comparative Ratio Analysis فيشير إلى ذلك التحليل المالي القائم على مقارنة النسب المالية للمنظمة بنسب المنظمات الأخرى التي تعمل معها في نفس مجال النشاط.

فقد تبين للقارئ، أنه عقب احتساب كل نسبة لشركة الكيماويات، ثم مقارنتها بالنسبة السائدة على مستوى الصناعة أو مجال النشاط الذي تعمل به هذه المنظمة، وهي التي أطلقنا عليها متوسط الصناعة. ومن الملاحظ أن تلك المتوسطات تتباين من مجال نشاط لآخر، كما تتباين أيضا داخل نفس مجال النشاط من فترة لأخرى.

شكل ٦-٦: تحليل الاتجاه لمعدلات
العائد على حق الملكية بعميل الائتمان



Return on Equity المعدل العائد على الملكية = ROE

وتؤكد ما سبق، بيانات الجدول (٦-٥) التي تظهر متوسطات الصناعة لمعدلات العائد على الملكية ROE، والعائد على الاستثمار ROA، وهامش الربح PM، الخاصة ببعض مجالات الأعمال المختلفة بالولايات المتحدة الأمريكية، مثل المخبوزات، النشر والتأليف، العقاقير، الصرف الصحي والتدفئة، التشييد، الأثاث، وذلك خلال عام ١٩٩٤، ويتضح لنا مدى تباين تلك المعدلات بين أوجه النشاط المختلفة، على النحو الذي يعكسه الشكل البياني (٦-٧).

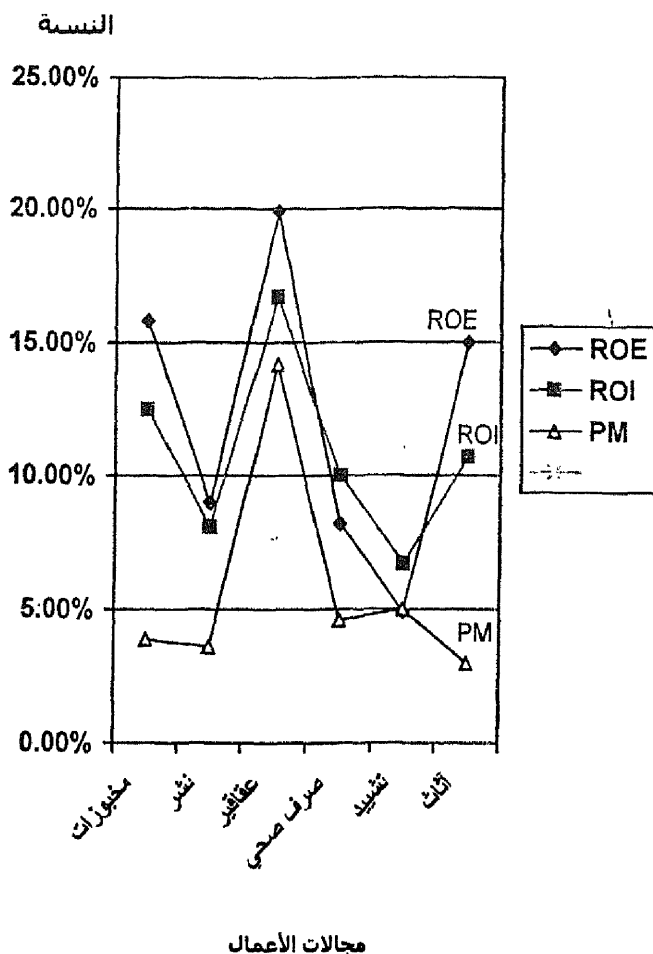
جدول ٦-٥: متوسط النسب المالية الأمريكية لبعض مجالات الأعمال

مجال الأعمال	معدل العائد على الملكية ROE	معدل العائد على الاستثمار ROI	هامش الربح PM
١- المخبوزات	%١٥,٨	%١٢,٥	%٣,٩
٢- النشر والتأليف	%٣,٦	%٨,١	%٩
٣- العقاقير	%١٤,٢	%١٦,٧	%١٩,٩
٤- الصرف الصحي والتدفئة	%٤,٦	%١٠	%٨,٢
٥- التشييد	%٥	%٦,٧	%٤,٩
٦- الأثاث	%٣	%١٠,٧	%١٥,٠٠

المصدر: 1994 Almanac of Business & Industrial Financial Ratios

أما اختلاف متوسطات الصناعة من فترة زمنية لأخرى، فتوضحه بيانات الجدول (٦-٦)، والذي يظهر معدلات العائد على الملكية ROE، والعائد على الاستثمار ROA، ومضاعف الملكية EM، للبنوك التجارية الأمريكية، خلال الفترة من عام ١٩٨٥ وحتى ١٩٩٥، ويعكسه بيانيا الشكلين (٦-٨)، (٦-٩).

شكل ٦-٧: مقارنة بين متوسطات
النسب المالية لبعض مجالات الأعمال



Return on Equity = معدل العائد على الملكية = ROE
 Return on Investment = معدل العائد على الاستثمار = ROI
 Profit Margin = هامش الربح = PM

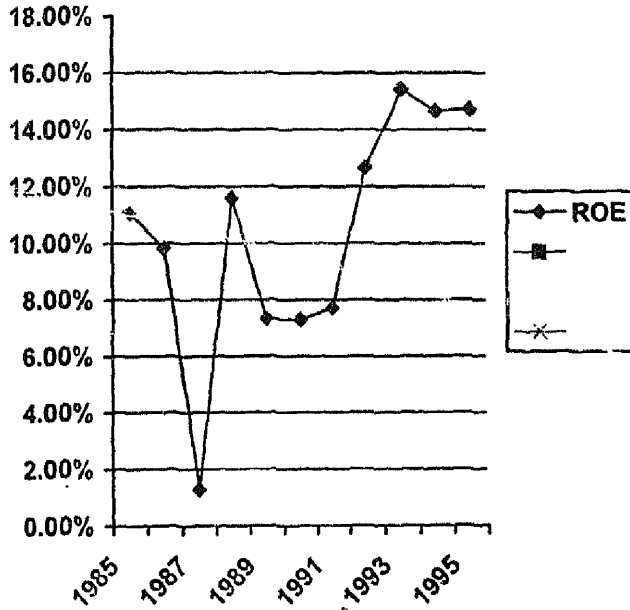
جدول ٦-٦: متوسطات النسب المالية للبنوك التجارية الأمريكية

السنوات	معدل العائد على الملكية ROE	معدل العائد على الاستثمار ROI	هامش الربح PM
١٩٨٥	%١١,٠٨	%٠,٦٩	١٦,٠٦
١٩٧٦	%٩,٨٢	%٠,٦٢	١٩٨٥
١٩٨٧	%١,٢٩	%٠,٠٨	١٦,١٢
١٩٨٨	%١,٦١	%٠,٧١	١٦,٢٢
١٩٨٩	%٧,٢٢	%٠,٤٧	١٥,٦٠
١٩٩٠	%٧,٢٩	%٠,٤٧	١٥,٥١
١٩٩١	%٧,٧١	%٠,٥١	١٥,١١
١٩٩٢	%١٢,٦٦	%٠,٩١	١٢,١٩
١٩٩٣	%١٥,٣٤	%١,٢٠	١٢,٧٨
١٩٩٤	%١٤,٦٥	%١,١٥	١٢,٧٤
١٩٩٥	%١٤,٧٢	%١,١٨	١٢,٤٧

المصدر: Federal Reserve Bulletin, (June 1996), pp. 445-505

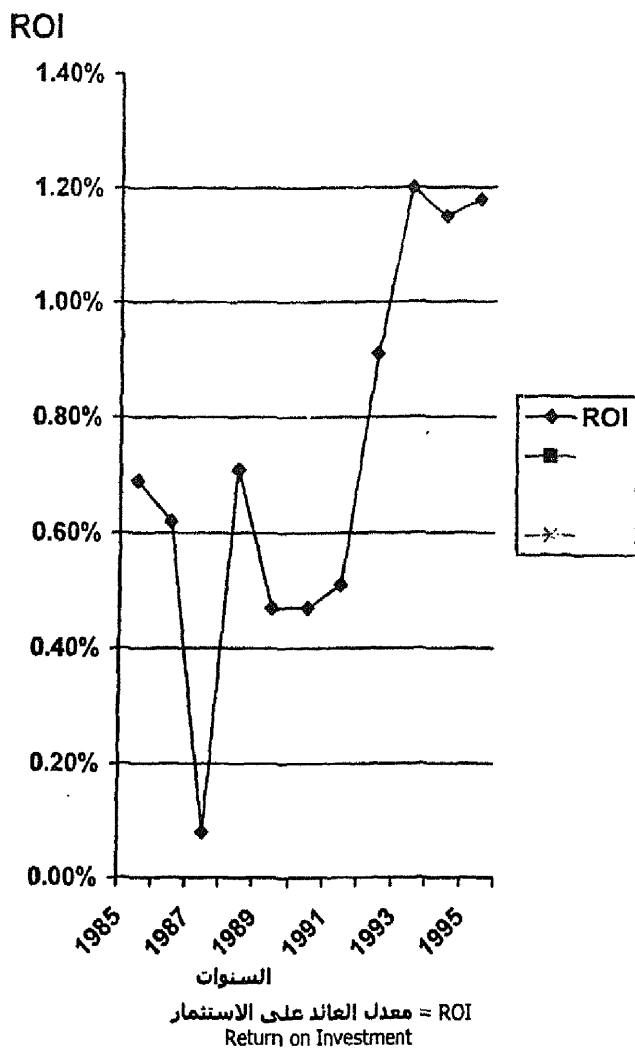
شكل ٦-٨: تحليل الاتجاه لمعدلات العائد على الملكية بالبنوك الأمريكية

ROE



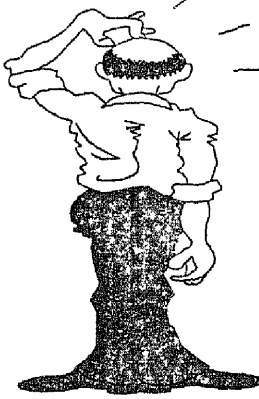
السنوات
ROE = معدل العائد على الملكية
Return on Equity

شكل ٦-٩: تحليل الاتجاه لمعدلات
العائد على الاستثمار بالبنوك الأمريكية



٦.١٠ مشاكل التحليل المالي

بالرغم من أن تحليلات النسب يمثل أسلوبا مفيدا في توفير المعلومات اللازمة لتقييم الوضع المالي للمنظمات ، إلا أن هناك العديد من المشاكل المصاحبة لتطبيق هذا الأسلوب تحد بصورة ملحوظة من



- القيمة التفسيرية Interpreting Value لنتائج التحليل المالي ، وبالتالي في درجة الاعتماد عليها عند اتخاذ القرار .

ويدعو ما سبق إلى توخي الحذر عند تطبيق هذه التحليلات وتفسير نتائجها ، ونشير فيما يلي لأهم تلك المشاكل والتي تعد بمثابة محجمات أو محدودات لقدرات

تحليل النسب المالية Limitations of Ratio Analysis.

١- التجميل الظاهري Window Dressing:

ويقصد به الأساليب المستخدمة من المنظمة لجعل قوائمها المالية تبدو أفضل من حقيقتها بإحداث تحسين مصطنع أو وقتي عليها، ومن أمثلة هذه الأساليب التي تستخدمها المنظمات تقييم المخزون بسعر مخالف للحقيقة ، تعديل أفساط الإهلاك عن سنة ما ، وهو ما يؤثر على المركز المالي الذي تظهره الميزانية وقائمة الدخل عن هذه السنة.

وبالتالي فإن التحسن الذي يتوقع أن تسفر عنه نتائج التحليل المالي قد لا يعكس حقيقة الوضع المالي للمنظمة ، بقدر ما يرجع إلى تغيير المعالجة المحاسبية التي اتبعتها.

٢- المعالجات المحاسبية

قد تسبب أيضا المعالجات المحاسبية في بعض المشكلات للتحليل المالي، فمثلا الأصول الثابتة التي تستأجرها المنظمة من الغير Leased Assets لا تظهرها المعالجات المحاسبية في الميزانية العمومية. وبالتالي فإن رصيد إجمالي الأصول بالميزانية لن يعكس قيمته الفعلية المستثمرة في النشاط. وهو ما يؤثر على معدل القوة الإيرادية BEP، حيث سيصبح أعلى من حقيقته، كما سيؤدي أيضا إلى تحسين نسبة معدل الاقتراض Debt Ratio ، ومعدل دوران إجمالي الأصول ، ومعدل العائد على الاستثمار ROI.

٣- القوائم المالية

لا تعتبر أرصدة بعض البنود المدرجة في القوائم المالية بدقة عن القيمة السوقية لهذه البنود، فمثلا الأصول الثابتة والمخزون تظهر في الميزانية العمومية بقيمتها الدفترية ، والتي تبعد كثيرا عن قيمتها الاحلالية الحالية ، أي القيمة السائدة في السوق في حالة إذا ما قررت المنظمة شراء الأصل البديل. فضلا عن أن القيمة الدفترية لبعض الأصول الثابتة قد تكون مساوية للصفر، رغم أنها لا تزال تعمل في خطوط الإنتاج، وبالتالي تسهم في توليد الأرباح للمنظمة.

٤- طبيعة النسب المالية نفسها

يصعب في الكثير من الأحيان الوصول إلى استخلاص قاطع حول إذا ما كانت النسبة المحسوبة تعد مؤشر إيجابي أم سلبي. فعلى سبيل المثال معدل السيولة المرتفع يمكن أن يفسر بأنه مؤشر إيجابي على توافر النقدية الكافية للعمل مقدم طلب الائتمان لسداد التزاماته قصيرة الأجل.

وفى المقابل يمكن تفسيرها على أنها مؤشر سلبي باعتبارها عدم توظيف أمثل لأصول العمل ، حيث تم تجميد النقدية فى أصل لا يتولد عند أى عائد Nonearning Asset .

٥- متوسطات الصناعة Industry Averages:

. اقتضى تحليل النسب مقارنة المعدلات المختلفة الخاصة بالمنظمة بتلك المعدلات السائدة فى الصناعة التى تعمل بها، وهو ما أطلقنا عليه متوسط الصناعة. حيث يعتبر فى هذه الحالة المعيار الذى يمكن من خلاله التقييم المبدئى لوضع المنظمة طالبة الائتمان.

وعلى الرغم من أهمية الأخذ بمتوسطات الصناعة كإطار للاسترشاد، إلا أنه هذا الأسلوب يكتفه بعض المشاكل، التى تدعو إلى الحذر عند إجراء المقارنة، ومن أمثلة ذلك ما يلي:

(أ) تتباين حجم المنظمات داخل نفس الصناعة ، والتفاوت فى

خطوط إنتاجها ، والمستوى التقنى المطبق ، مما يجعل

المقارنة مع متوسط الصناعة ذو قيمة محدودة .

(ب) قد يمتد نشاط المنظمة الواحدة والخاضعة للتحليل لأكثر من

مجال أعمال ، وهى التى يطلق عليها المنظمات ذات الأقسام

المتنوعة من الأنشطة Multidivisional ، وبالتالي ستثار

مشكلة أى متوسطات صناعية سيتم تطبيقها عليها؟

(ج) من الممكن أن يتسم العدد الأكبر من المنظمات العاملة فى

صناعة ما بعدم الكفاءة ، ومن ثم فإن إجراء المقارنات مع

متوسط هذه الصناعة يؤدى إلى نتائج مضللة.

(د) متوسطات الصناعة نفسها التى تتخذ كمعيار للتقييم

المبدئى، قد لا تكون بالضرورة هى المعيار الجيد ،

فالكثير من المنظمات فى الواقع العملى تحاول الوصول

إلى المعدلات المالية للشركات القائمة في الصناعة، وهي التي يطلق عليها معدلات قادة الصناعة Industry Leaders .

(و) يؤثر التضخم والكساد بصورة ملحوظة على القيمة التفسيرية للنتائج المقارنة مع متوسطات الصناعة ، ففي حالة قيام المنظمة بإحلال بعض أصولها الثابتة (آلات مثلا) محل القديم ، سيظهر معدل العائد على الاستثمار منخفض عن مثيله السائد على مستوى الصناعة ، مما قد يفسر على أنه عدم فاعلية من المنظمة في استثمار أصولها .

فشراء الأصل الجديد بسعر مرتفع نتيجة التضخم سيترتب عليه ارتفاع قيمة قسط الإهلاك ، وانخفاض في صافي الربح، وزيادة في إجمالي الأصول ، ومحصلة ذلك انخفاض في معدل العائد على الاستثمار ROI ، وانخفاض في هامش الربح وانخفاض في معدل القوة الإيرادية الأساسية BEP.

٦.١١ مصطلحات مستخدمة

Ratio Analysis	تحليل النسب
Financial Statements	القوائم المالية
Liquidity Ratios	نسب السيولة
Activity Ratios	نسب النشاط
Financial Leverage Ratios	نسب الرفع المالي
Market Ratios	نسب السوق
Industry Average	متوسطات الصناعة
Assets Management Ratios	نسب إدارة الأصول

EOQ Model	نموذج كمية الطلب الاقتصادي
Fixed-Point Reordering	طلب النقطة الثانية
Earning Multiplier	مضاعف الربحية
Du Pont System	نظام ديبيون للتحليل المالي
Du Pont Equation	معادلة ديبيون
Du Pont Chart	خريطة ديبيون
Modified Du Pont Chart	خريطة ديبيون المعدلة
Equity Multiplier	مضاعف الملكية
Trend Analysis	تحليل الاتجاهات
Comparative Ratio Analysis	تحليل النسب المقارنة

٦.١٢ مراجع الفصل السادس

- 1- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.
- 2- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- 3- Allen, R., Performance, California State Polytechnic University, (The Dryden Press – Harcourt College Publishers), 2000.
- 4- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.

- Rose. P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw - Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.
- د. طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- د. محمد سلطان، وآخرون، إدارة البنوك، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ١٩٨٩.
- د. منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- _____، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ٥- مرجع رقم ٤.
- 6- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- ٧- مرجع رقم ٢.
- 8- Mescon, M., Bovee, C. and Thill, J., Business Today, Georgia State University, (Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey), 1999.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

- 9- Aragon, G., Financial Management, (Allyn and Bacon), 1989.
- 10- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
 - Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
 - Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
 - Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.
- 11- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.
- 12- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
 - Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

الفصل السابع:

إدارة الاستثمار المصرفي

Bank Investment Management

الأهداف التعليمية للفصل:

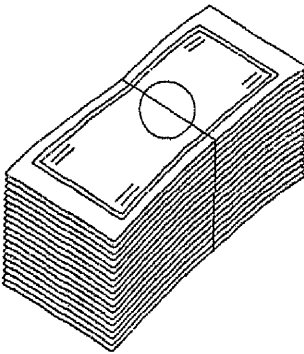
- ✓ شرح المقصود بإدارة الاستثمار المصرفي
- ✓ تحليل نموذج الطرق المتقاطعة للاستثمار
- ✓ التعرف على العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار.
- ✓ كيفية إدارة فجوة حساسية الاستثمار Is Gap.
- ✓ تحليل الفجوة الموجبة والفجوة السالبة، والنسبية RIS Gap .
- ✓ شرح معدل حساسية الفائدة على الاستثمار ISR .
- ✓ تحليل مكونات محفظة البنك الاستثمارية.
- ✓ تقييم مكونات محفظة البنك الاستثمارية.
- ✓ تفسير طبيعة مكونات محفظة البنك الاستثمارية.

١٠٧. المقصود بإدارة الاستثمار المصرفي

تبين لنا فيما سبق أن إدارة الأصول المصرفية تشمل الأنشطة المتعلقة بتوظيف استثمارات البنوك لأموالها، والتي تتركز بصفة أساسية في ثلاثة مجالات، هي: الإيداعات النقدية، الائتمان المصرفي، الأوراق المالية. لذا أطلق أيضا الباحثون على تلك الأنشطة السابقة مصطلح إدارة الاستثمارات المصرفية Investment Management ، والتي يمكن تعريفها بصورة أكثر تحديدا على النحو التالي:

يقصد بالاستثمارات المصرفية جميع الأنشطة المتعلقة بتوظيف الموارد المالية للبنوك (أصولها النقدية) في الاستخدامات الاستثمارية المختلفة بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية لتحقيق الأغراض الأساسية التي يهدف إليها البنك من كل استثمار^(١).

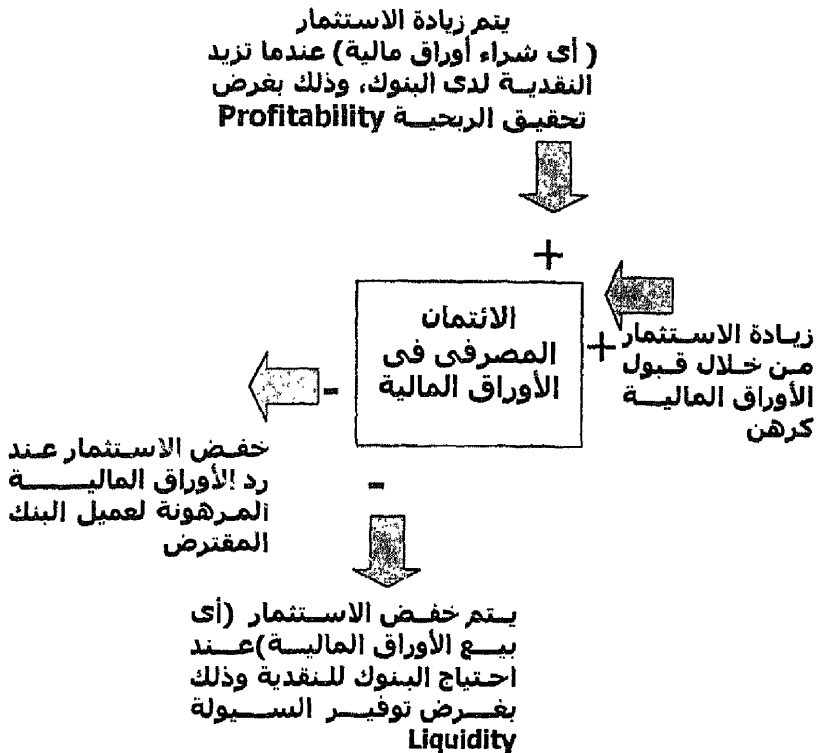
كما تبين لنا أن استثمار البنوك في الإيداعات النقدية يتمثل غرضه الأساسي في توفير السيولة Liquidity، التي تمكن البنك من تلبية احتياجاته العاجلة، وسداد التزاماته قصيرة الأجل، وتسهيل تعاملاته المصرفية اليومية. بينما يتمثل الغرض الأساسي للاستثمار في الائتمان المصرفي في الربحية Profitability، لارتفاع العوائد المتولدة عنه مقارنة بالاستثمارات الأخرى.



أما الاستثمار في الأوراق المالية Securities فيستهدف تحقيق الربحية والسيولة معا، حيث تقوم البنوك باستثمار جزء من النقدية المتوافرة لديها في أوراق مالية (أسهم، سندات) يتولد عنها عائد يحقق لها

هدف الربحية، بدلا من الاحتفاظ بها كأرصدة في خزائنها، ولا يتولد عنها أي عائد. وفي الوقت نفسه يمكن تحويل تلك الأوراق إلى نقدية بصورة سريعة — عندما يقتضي الأمر ذلك — وهو ما يحقق هدف السيولة، لذا يطلق على الأوراق المالية الأصول القريبة من النقدية Near-cash Asset. ويبسط نموذج الطرق المتقاطعة Crossroads Model بالشكل (٧-١) الغرض الأساسي من الاستثمار في الأوراق المالية، والدور الذي يمكن أن تلعبه تلك الأوراق كضمان للالتئمان المصرفي^(٢).

شكل ٧-١: نموذج الطرق المتقاطعة للاستثمار في الأوراق المالية
Crossroads Model



ووفقا لهذا النموذج فإن البنوك تقوم بزيادة الاستثمار في الأوراق المالية (أى شرائها) عندما يتوافر لديها قدر كبير من النقدية، وذلك لتحقيق هدف الربحية. وفى المقابل تقوم بالتخلص من أو بيع الاستثمار (أى طرح الأوراق المالية للبيع فى سوق المال) عند احتياجها إلى نقدية لتوفير السيولة.

كما يمكن للبنوك أيضا أن تقبل الأوراق المالية كرهن Collateral فى مقابل تقديم الائتمان المصرفى، أى إقراض العملاء الذين ليس لديهم ودائع نقدية تقوم بدور الضامن للقرض Nondeposit borrowers ، وهو ما يعنى زيادة الاستثمار فى الأوراق المالية. وفى المقابل عندما يقوم العملاء بسداد القرض يتم إعادة الأوراق المالية المرهونة إليهم ، وهو ما يعنى نقص الاستثمار.

ونظرا لسابق تناولنا للاستثمار فى الائتمان المصرفى، فسوف نقصر اهتمامنا - بأذن الله - فى هذا الفصل على الاستثمار فى الأوراق المالية. ولكن التساؤل الذي يفرض نفسه هو، ما هي الأوراق المالية التي تستثمر فيها البنوك أموالها؟.

الإجابة: لا تستثمر البنوك أموالها فى أي أوراق مالية، بل يشترط أن تكون تلك الأوراق قابلة للتداول فى سوق المال، ويقصد بالقابلية للتداول Marketability مدى إمكانية وسرعة بيع الأصل فى سوق المال لتحويله إلى نقدية سائلة. وبالتالي يمكننا تعريف الأوراق المالية القابلة للتداول على النحو التالى^(٣):

تتمثل الأوراق المالية القابلة للتداول Marketable Securities فى تلك التي يمكن بيعها فى سوق المال خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا بسعر مقارب لقيمتها السوقية، أي دون التعرض لخسائر رأسمالية كبيرة.

ونسْتَخلص مما تقدم، أن الاستثمار المصرفي في الأوراق المالية القابلة للتداول، يضطلع بوظيفتين هامتين في البنوك، هما:

١- بديل للنقدية Substitute of Cash:

تحتفظ البنوك بالأوراق المالية القابلة للتداول كبديل للنقدية ، فقد أشرنا إلى أن الأوراق المالية تسمى بالأصول القريبة من النقدية، لأنه يمكن تحويلها إلى نقدية سائلة من خلال بيعها في سوق المال، عندما تقتضى الضرورة ذلك، وتتمثل تلك الضرورة في احتياج البنوك لسيولة لمقابلة احتياجات عاجلة.

٢- استثمار مؤقت Temporary Investment:

يقصد بالاستثمار المؤقت ذلك الاستثمار الذى يخطط البنك لبيعه بعد فترة زمنية قصيرة نسبيا من شرائه وتنتظر العديد من البنوك الأوراق المالية القابلة للتداول بمثابة استثمار مؤقت أو قصير الأجل ، حيث تقوم بتسييل Liquidate هذا الاستثمار لمقابلة احتياجات مالية معلومة، أو استجابة لمقتضيات النشاط ، أو مواجهة عدم التأكيد بشأن التدفقات النقدية المستقبلية. بمعنى قيام البنك ببيع الأوراق المالية القابلة للتداول لتحويلها إلى نقدية سائلة لتدبير متطلبات مالية محددة.

فإذا فرضنا مثلا أن أحد البنوك كان يخطط لشراء مبنى يتخذه كفرع جديد له، أو شراء أجهزة حاسبات جديدة. وقام برصد مبلغ معين لمقابلة تلك الاحتياجات. فبدلا من إيداعه هذا المبلغ فى خزائنه ولا يتولد عنه أى عائد. يقوم باستثماره فى الأوراق المالية ، حتى يحين موعد شراء المبنى أو الآلات الجديدة.

ومن أمثلة الأوراق المالية التى تمثل استثمار مؤقت أذونات الخزنة وهى صكوك مديونية على الحكومة (وزارة الخزنة) ، يمكن لمشتريها (حاملها) تحويلها إلى نقدية عند الطلب ، دون تعرضه لأى خسائر رأسمالية. وكذلك شهادات الإيداع ذات الفوائد التى يشتريها البنك من البنوك التجارية الأخرى Certificates of Deposits .

٢-٧ العوامل المؤثرة على قرار الاستثمار

توجد عددا من العوامل التى تؤثر على قرار البنك المتعلق بالاستثمار فى الأوراق المالية ، وعلى اختيار نوعية الأوراق التى سيتم الاستثمار فيها. حيث تسهم هذه العوامل فى التوصل إلى إجابات عن التساؤلات الآتية:

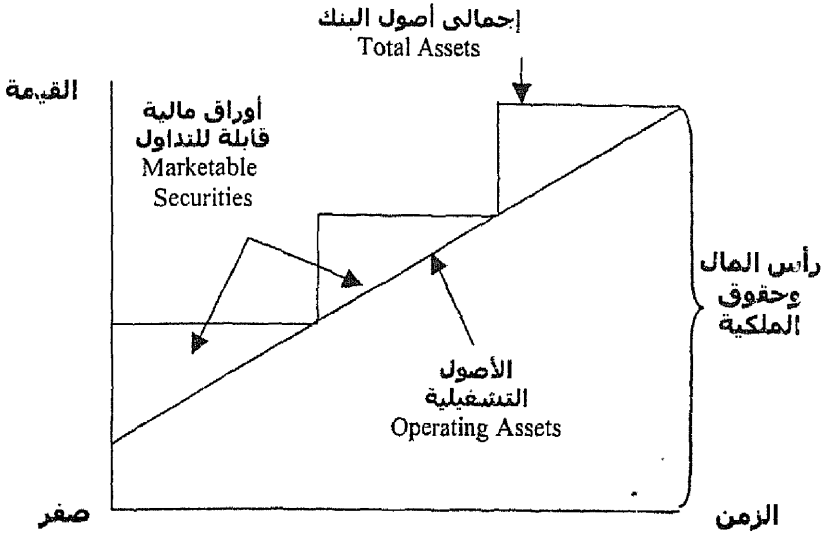
(أ) هل سيقوم البنك بالاستثمار فى الأوراق المالية، أم لا؟

(ب) إذا كانت الإجابة بنعم، فما هى الأوراق التى سيتم استثمارها؟

إجابة التساؤل الأول، تكمن فى نوع الاستراتيجية التمويلية التى يتبناها كل بنك، حيث يرى بعض الباحثين أنه إذا كان البنك يتبنى استراتيجية تمويلية متحفظة Conservative ، كما هو مبين بالشكل البياني رقم (٧-٢) ، فهو يفضل تمويل جميع أصوله من رأس المال وحقوق الملكية ، أى لا يلجأ للاقتراض.

وبالتالى يصبح المجال متاح أمام الاستثمار فى الأوراق المالية وتصبح إجمالى أصوله عبر الفترات الزمنية المختلفة عبارة عن الأصول التشغيلية Operating Assets (وهى الأصول المستخدمة أو اللازمة لمباشرة عملياته المصرفية (كأجهزة الحاسبات ، المباني ، الآلات ، الأثاث) + الأصول الغير التشغيلية والتى تتمثل فى الأوراق المالية القابلة للتداول.

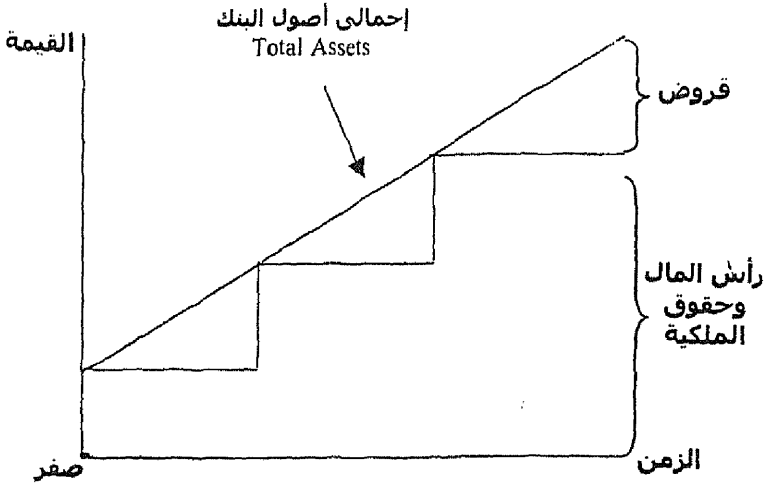
شكل ٧-٢: استراتيجية تمويلية متحفظة
Conservative Strategy



وفي المقابل ، إذا كان البنك يتبنى استراتيجية تمويلية هجومية Aggressive ، وهي الموضحة بالشكل البياني رقم (٧-٣) ، فهو لا يمانع في تمويل أصوله من أموال الغير ، أى الاقتراض من البنوك التجارية الأخرى ، وبالتالي فإن مجموع أصوله عبر الفترات الزمنية المختلفة ستكون ممولة بواسطة رأس المال وحقوق الملكية والقروض .

وبالتالى فلا مجال هنا للاستثمار فى أوراق مالية ، فليس من المتصور من وجهة نظرهم قيام البنك بالاقتراض وتحمل فوائد القروض من أجل شراء أوراق مالية ، خاصة إذا ما كان العائد المتوقع من الأوراق المالية يقل عن الفوائد المطلوب سدادهما عن القروض .

شكل ٧-٣: استراتيجية تمويلية هجومية
Aggressive Strategy



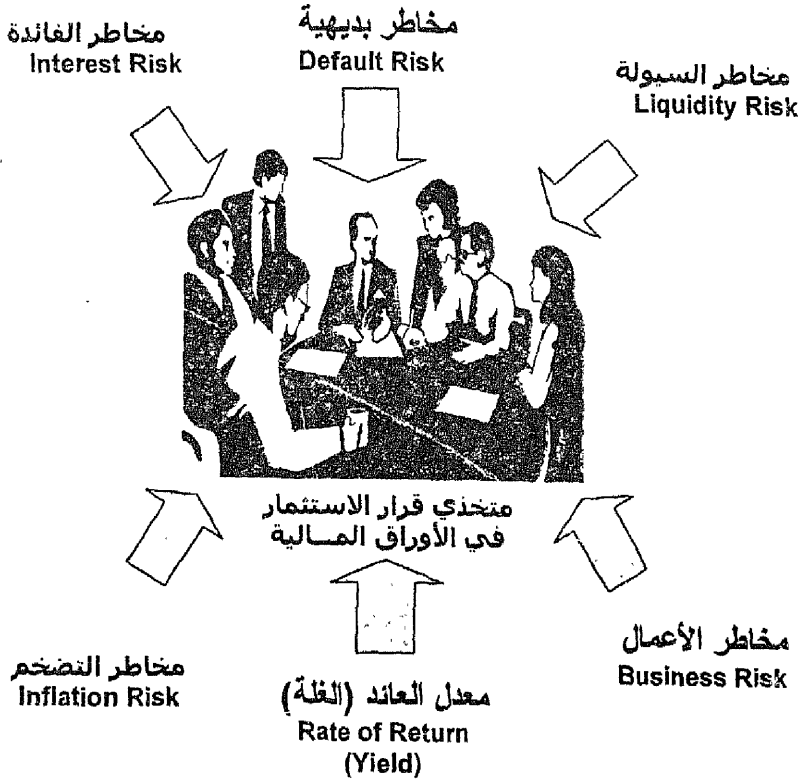
أما إجابة التساؤل الثانى، بمعنى ما هى الأوراق المالية التى سيتم اختيارها (شرائها) بغرض الاستثمار فيها، فتحددها عددا من العوامل يوضحها الشكل (٧-٤) وفيما يلى تناول موجز لكل منها^(٥).

١- المخاطر البديهية Default Risk:

وتتمثل فى المخاطر الناجمة عن عدم تأكد البنك من قيام الجهة المصدرة للورقة المالية Security Issuer من سداد قيمتها عند تاريخ استحقاقها، أو دفع العوائد (الفوائد) الدورية التى من المفترض أن يحصل عليها مستثمر (مشتري) تلك الورقة المالية.

وقد سبق لنا وأن أشرنا إلى أن هذه المخاطر يطلق عليها مخاطر الائتمان Credit Risk ، لأنها بصفة عامة تعبر عن عدم تأكد المقرض من قيام المقرض بسداد الائتمان (القرض).

شكل ٧-٤ : أهم العوامل المؤثرة على
قرار الاستثمار المصرفي في الأوراق المالية



٢- مخاطر السيولة Liquidity Risk :

وتشير إلى المخاطرة الناتجة عن احتمال عدم تمكن مستثمر الورقة المالية (البنك في حالتنا) من بيعها في سوق المال بسعر مقارب لقيمتها السوقية، وخلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

ويعنى ذلك أن البنك الذى يحاول أن يتجنب تلك المخاطر هو من يتبنى نظرية تفضيل السيولة Liquidity Preference والتي تقضى بأن المستثمرين عادة ما يفضلون الأوراق المالية التى يسهل تحويلها إلى

نقدية، والتي تتمثل أساسا فى الأوراق قصيرة الأجل. لكن العائد المتوقع من هذه الأوراق غالبا ما يكون قليلا نسبيا، لأنها تتعرض لمخاطر أقل.

٣- مخاطر الأعمال Business Risk:

ويقصد بها تلك المخاطر التى يمكن أن يواجهها البنك المستثمر فى الأوراق المالية نتيجة تعرض المنظمات المصدرة لتلك الأوراق لظروف اقتصادية غير مواتية، مما يؤثر على نسبة العوائد الدورية المتوقع الحصول عليها من هذا الاستثمار. ومن أمثلة تلك الظروف الغير مواتية تدهور المبيعات، انخفاض الحصة السوقية، ارتفاع التكاليف.

٤- معدل العائد (الغلة) (Rate of Return (Yield):

يعد معدل العائد من الورقة المالية، وهو ما يعرف بغلة الورقة، من العوامل الهامة التى تؤثر فى القرار المتعلق بتحديد نوعية الأوراق المالية التى سيقوم البنك بالاستثمار فيها.

فإذا كان البنك يرغب فى الحصول على معدل عائد مرتفع (غلة مرتفعة) فمن الطبيعى أنه سيستثمر أمواله فى أوراق مالية تتصف بارتفاع درجة مخاطرها.

والعكس صحيح، بمعنى أنه إذا رغب فى الاستثمار فى أوراق مالية أقل مخاطرة، فمن المتوقع أن تكون عوائدها أقل، وذلك وفقا لقاعدة تناوب العائد والمخاطرة Risk-Return Tradeoff السابق تناولها والتى تشير إلى أنه يتوقع أن يكون العائد المطلوب مرتفعا كلما تزايدت درجة المخاطرة التى ينطوى عليها الاستثمار، وكلما قلت درجة المخاطرة فإن العائد المتوقع ينخفض، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى على حالها.

وتنظر البنوك المستثمرة إلى العائد المتوقع باعتباره مكون من جزأين ، الأول هو الجزء الذى يكفى لتعويض البنك عن حرمانه من تلك الأموال التى وجهت لشراء الأوراق المالية، وهو ما يطلق عليه العائد مقابل الزمن. أما الجزء الثانى فيتمثل فى العائد الذى يكفى لتعويض البنك عن المخاطر التى تتعرض لها أمواله المستثمرة.

ويعنى ما تقدم، أن البنك المستثمر عليه الموازنة بين العائد الذى يرغبه من الاستثمار فى الأوراق المالية، وبين المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها نتيجة هذا الاستثمار.

وهنا قاعدتين تحكمان أساس المفاضلة بين الاستثمارات المتاحة من حيث العائد والمخاطرة، فالقاعدة الأولى تشير بأنه إذا تساوت المخاطر التى تتعرض لها الاستثمارات، فيتم المفاضلة بينها على أساس العائد المتوقع، أى اختيار الاستثمار الذى يتولد عنه العائد الأكبر.

بينما تشير القاعدة الثانية إلى أنه إذا تساوت العوائد المتوقعة من الاستثمارات، فيتم المفاضلة بينهما على أساس المخاطر، بمعنى اختيار الاستثمار الأقل تعرضاً للمخاطر.

٥- مخاطر التضخم Inflation Risk:

ويقصد بها تلك المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك المستثمر فى الأوراق المالية نتيجة انخفاض القوة الشرائية للنقود المستثمرة فى تلك الأوراق. ويعنى ذلك أن الأوراق المالية التى تسترد بعد فترة زمنية طويلة أكثر تعرضاً لمخاطر التضخم من تلك التى تسترد بعد فترة زمنية قصيرة.

٦- مخاطر الفائدة Interest Risk:

ونعنى بها المخاطر الناتجة عن عدم التأكد من ثبات الأسعار المستقبلية للفائدة، فمعنى ارتفاع معدلات الفائدة السائدة فى السوق عن المعدل الذى يحصل عليه البنك من استثمار أمواله فى الأوراق المالية، أن البنك قد تورط فى استثمار يتولد عنه عائد يقل عن السائد فى السوق.

فعلى سبيل المثال، استثمرت بعض البنوك الأمريكية فى أعوام ١٩٨٠ وحتى ١٩٨٢ أموالها فى سندات مدتها ٢٥ عام وتدر عائد قدره ٩%، إلا أن معدل الفائدة ارتفع فى السوق بعد ذلك ليصل إلى ١٤,٥%. فبالإضافة إلى تورط تلك البنوك فى استثمار يغل عائد يقل كثيراً عن السعر السائد فى السوق، فإن القيمة السوقية لتلك السندات انخفضت بسرعة لرغبة كل بنك فى التخلص من هذا الاستثمار بطرحه للبيع.

وبالتالى يمكن القول أن هناك علاقة عكسية بين اتجاه أسعار الفائدة فى السوق وبين القيمة السوقية للأوراق المالية، فإذا ارتفعت الفائدة فى السوق بصفة عامة، بحيث أصبح سعر فائدة الورقة التى يستثمرها البنك أقل من الأوراق الجديدة الأخرى المماثلة لها فى المخاطر، فإن القيمة السوقية لورقة البنك ستخفض، لأن ببساطة أى مستثمر لن يقبل شرائها بقيمتها الاسمية.

ويقودنا الاستعراض السابق للعوامل المؤثرة على قرار الاستثمار المصرفى إلى استخلاص مفاده، أن مقتضيات الأمان بالنسبة للبنوك التجارية، تستوجب ابتعادهم عن الاستثمارات التى يتعرض عائدها الدورى لتقلبات عنيفة، وعن الاستثمارات التى تتعرض قيمتها السوقية لانخفاض حاد، قد يترتب عليه فشل البنك المشتري للأوراق المالية فى استرداد ما سبق وأن دفعه فيها.

ويحمل ذلك فى طياته دعوة للبنوك لزيادة استثماراتها فى الأوراق المالية التى تمثل صكوك مديونية (كالسندات، شهادات الإيداع)، وفى المقابل تخفض استثماراتها فى الأوراق التجارية التى تمثل صكوك ملكية (أسهم عادية، أسهم ممتازة).

وينبغى الإشارة هنا إلى أن صكوك المديونية — كما سيتبين لنا لاحقا — ليست متساوية من حيث التعرض للمخاطر، فعلى سبيل المثال تعد الصكوك الحكومية (السندات المصدرة من الحكومة) من أقل الأوراق المالية تعرضا للمخاطر البديهية Default Risk، فمن غير المتصور أن تتوقف الحكومة عن سداد قيمة الصك عندما يحين تاريخ استرداده، باعتبار أن قدرة الدولة لانهائية، طالما أنها تستطيع فى النهاية طبع أوراق نقدية إذا ما قررت ذلك.

وتعتبر مخاطر الاستثمار فى رأس مال البنك المركزى مساوية تقريبا لمخاطر الصكوك الحكومية، حيث تنص بعض التشريعات على إلزام البنوك التجارية بشراء أسهم فى رأس مال البنك المركزى، تعادل قيمتها نسبة معينة من رأس مال البنك التجارى، والذى يحصل على عائد ثابت يمثل فى نسبة مئوية من قيمة السهم، كما الحال فى السندات.

وأخيرا، يمكننا القول أن قيام البنك بتنويع Diversification فى الأوراق المالية المستثمرة، يسهم على نحو مؤثر فى تخفيض درجة المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها الاستثمار، لكن ذلك يتوقف على المدى الذى سيذهب إليه البنك فى تنويع هذا الاستثمار، فقد يتبنى البنك سياسة تقصر استثماراته على الأوراق المالية الحكومية فقط باعتبارها الأكثر أمانا. بينما فى المقابل قد تنص سياسة بنك آخر على الاستثمار فى أوراق مالية تصدرها جهات معينة، وهكذا^(٦).

٣.٧ إدارة فجوة حساسية الاستثمار

يقصد بإدارة فجوة حساسية فائدة الاستثمار Interest-Sensitive Cap Management إدارة الأنشطة المتعلقة بأداء البنك للتحليلات التي تستهدف إعادة تقييم الأصول المصرفية المولدة للعائد، أى التي تدر فائدة دورية للبنوك مثل الأوراق المالية المختلفة (الأسهم، السندات) والائتمان المصرفى (القروض بأنواعها)، وهى التى يشار إليها بالأصول المضرفية ذات الحساسية للفائدة Interest-Sensitive Assets . ومقارنتها عبر أكثر من فترة زمنية (أسبوع، شهرى، ثلاثة شهور) مع القيمة الخصوم التى يدفع البنك عنها فوائد مثل ودائع العملاء، القروض التى اقترضها من البنوك الأخرى، وذلك للوصول إلى فجوة حساسية الفائدة بينهما.

وتعرف حساسية الفائدة بأنها الفرق بين قيمة الأصول والخصوم ذات الحساسية. ويتم احتسابها باستخدام المعادلة التالية^(٧):

$$IS \text{ GAP} = ISA - ISL \quad (1)$$

حيث ،

Interest-Sensitive Cap = IS GAP = فجوة حساسية الفائدة

ISA = الأصول المصرفية ذات الحساسية للفائدة

Interest-Sensitive Bank Assets

ISL = الخصوم المصرفية ذات الحساسية للفائدة

Interest-Sensitive Bank Liabilities

بمعنى،

الخصوم	-	الأصول	
المصرفية ذات		المصرفية ذات	فجوة حساسية الفائدة =
الحساسية		الحساسية	
للفائدة		للفائدة	

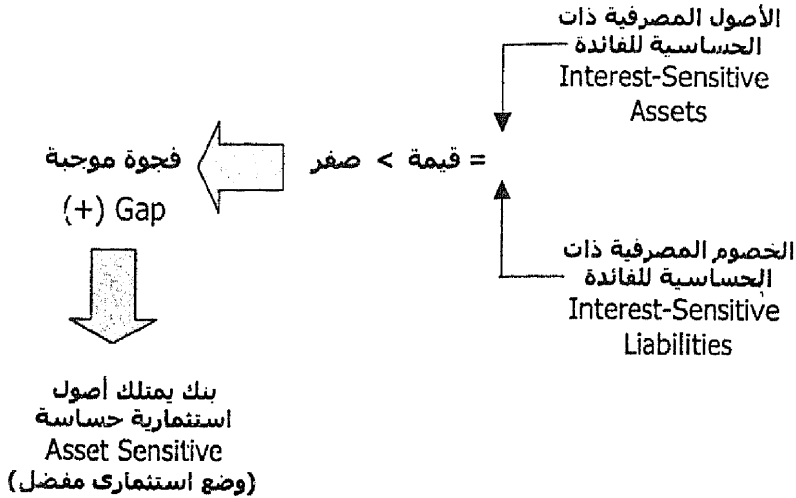
وقد تم الإشارة إلى تلك الأصول بأنها ذات حساسية للفائدة تميزها لها عن باقى الأصول الأخرى للبنك التى لا يشملها التحليل، وهى التى يفترض أنها لا تدر فوائد أو عوائد Nonearning Assets ، لكن تفرضها مقتضيات النشاط المصرفى، مثل مبانى فروع البنك، أجهزة الحاسبات الآلية الأثاث، وغيره.

وتستهدف التحليلات السابقة التأكد عبر الفترات الزمنية المختلفة (التي تتم خلالها تلك التحليلات) من أن فجوة حساسية الفائدة موجبة Positive Gap ، أى أن الأصول المصرفية ذات الحساسية للفائدة تتجاوز الخصوم المصرفية ذات الحساسية للفائدة.

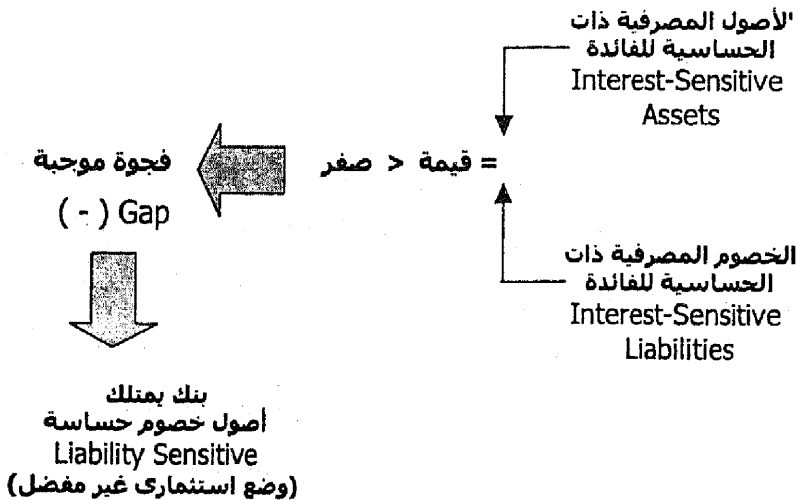
بمعنى أن ناتج المعادلة (١) يغل قيمة أكبر من الصفر. ويشار إلى هذا الوضع بأن البنك يمتلك أصول حساسة Asset Sensitive. وهو ما يعد وضعا استثماريا مفضلا. لأن ذلك يعنى أن الفوائد التى يحصل عليها البنك من استثماره لأصوله (عوائد الأوراق المالية، الائتمان المصرفى)، يفوق الفوائد التى يقوم بسدادها عن التزاماته (الفوائد المدفوعة للعملاء، وفوائد القروض التى اقترضها البنك)، أى أن المحصلة تمثل ربحية، ويبسط الشكل (٧-٥) مفهوم الفجوة الموجبة لحساسية الفائدة ودلالاتها.

وفى المقابل، إذا أسفرت عملية إعادة التقييم لأصول وخصوم البنك عبر الفترات الزمنية المختلفة عن وجود فجوة سالبة Negative Cap ، بمعنى أن الأصول ذات الحساسية للفائدة أقل من الخصوم ذات الحساسية للفائدة، أى أن ناتج المعادلة (١) يغل قيمة أقل من الصفر، فإن هذا الوضع يمثل بنك يمتلك خصوم حساسة Liability Sensitive ، ويعد وضع غير مفضل من وجهة النظر الاستثمارية، لأن الأصول المستثمرة للبنك تغل عوائد أقل من الفوائد التى يسدها البنك عن التزاماته، وذلك على النحو المبين بالشكل (٧-٦).

شكل ٧-٥: الفجوة الموجبة لحساسية فائدة الاستثمار ودالاتها
IS Positive Gap



شكل ٧-٦: الفجوة السالبة لحساسية فائدة الاستثمار ودالاتها
IS Negative Gap



مثال (١)

أسفرت عملية إعادة التقييم السعري لأصول وخصوم البنكين س، ص خلال فترة زمنية معينة عن امتلاكهما لأصل ذات حساسية للفائدة قيمتها ٥٠٠ مليون جنيه للبنك الأول، ١٥٠ جنيه للبنك الثاني. وخصوم ذات حساسية للفائدة قيمتها ١٠٠ و ٢٠٠ مليون جنيه على التوالي. المطلوب، احتساب فجوة حساسية الفائدة لكل بنك، والدلالة الاستثمارية لكل منها؟

الحل

بتطبيق المعادلة التالية (معادلة ١):

$$IS\ CAP = ISA - ISL$$

فإن،

$$١٠٠ - ٥٠٠ = \text{فجوة حساسية الفائدة للبنك س}$$

$$٤٠٠ =$$

$$٢٠٠ - ١٥٠ = \text{فجوة حساسية الفائدة للبنك ص}$$

$$٥٠ - =$$

وتدل نواتج تطبيق المعادلة على ما يلي:

(أ) فجوة حساسية الفائدة للبنك (س) هي فجوة موجبة، وهو ما يعنى أن البنك يمتلك أصول حساسة Asset Sensitive، ويدل ذلك على أنه فى وضع مفضل من الناحية الاستثمارية. فالعوائد المتولدة من أصوله المستثمرة تفوق الفوائد التى يقوم بسدادها عن التزاماته.

(ب) فجوة حساسية الفائدة للبنك (ص) هي فجوة سالبة، أى أن هذا البنك يمتلك خصوم حساسة Liability Sensitive، ويعنى ذلك أن البنك يتمتع بوضع غير مفضل من الناحية الاستثمارية. فالعوائد المتولدة من أصول المستثمرة تقل عن الفائدة التى يقوم بسدادها عن التزاماته.

ويمكن الوصول إلى فجوة حساسية الفائدة من خلال صيغ رياضية

أخرى، أهمهم الصيغتين التاليتين:

١- الفجوة النسبية لحساسية الفائدة Relative IS GAP :

ويتم احتسابها من خلال المعادلة التالية:

$$R \text{ IS GAP} = \frac{ISGAP}{BS} \quad (2) \text{ -----}$$

حيث ،

$R \text{ IS GAP}$ = الفجوة النسبية لحساسية الفائدة

Relative Interest-Sensitive

$IS \text{ GAP}$ = فجوة حساسية الفائدة Interest-Sensitive

BS = حجم البنك (مقياسا بقيمة إجمالي أصوله)

Bank Size

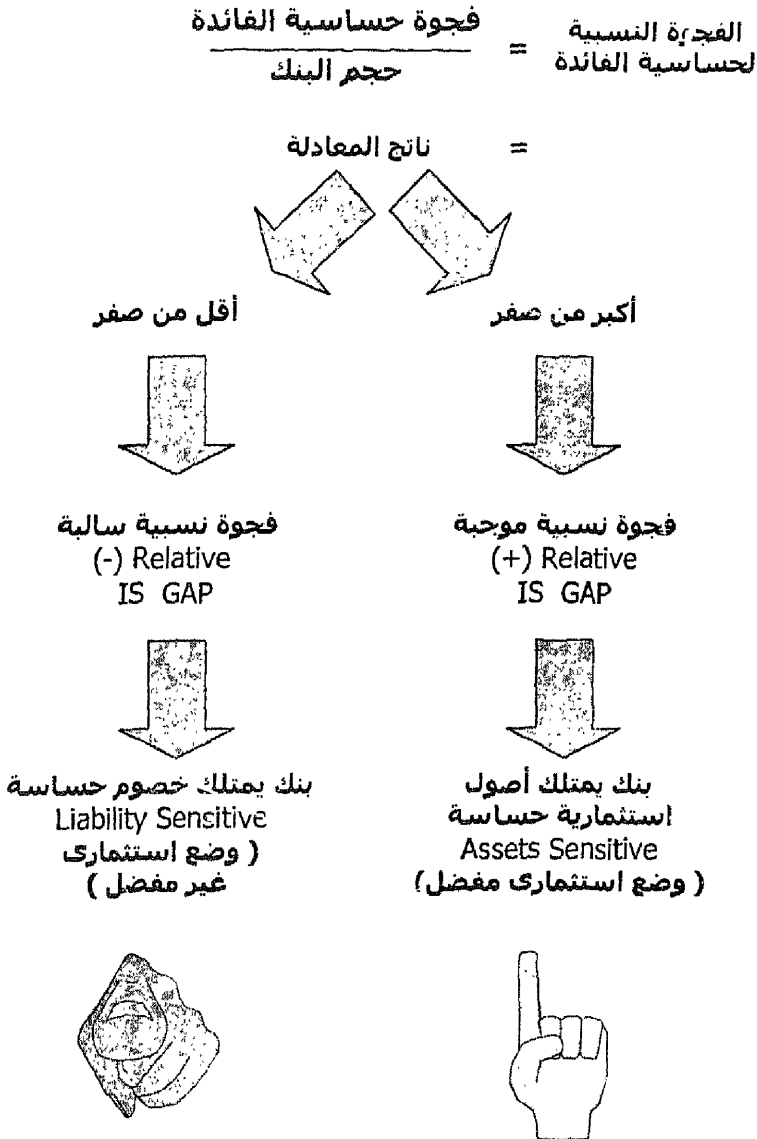
بمعنى،

$$\frac{\text{فجوة حساسية الفائدة}}{\text{حجم البنك}} = \text{الفجوة النسبية لحساسية الفائدة}$$

فإذا كانت الفجوة النسبية لحساسية الفائدة قيمتها موجبة، بمعنى أن ناتج المعادلة (٢) يغل قيمة أكبر من الصفر، فذلك يعنى أن البنك يمتلك أصول استثمارية حساسة، وهو ما أشرنا إليه بالوضع الاستثمارى المفضل.

أما إذا غل ناتج المعادلة (٢) قيمة أقل من الصفر، فذلك يعنى أن الفجوة النسبية لحساسية الفائدة هي فجوة سالبة، ويوصف البنك بأنه يمتلك خصوم حساسة، وهو ما يمثل وضعاً استثمارياً غير مفضلاً. وذلك على النحو الموضح بالشكل (٧-٧).

شكل ٧-٧: الفجوة النسبية لحساسية فائدة الاستثمار ودالاتها
Relative Interest-Sensitive GAP



٢- معدل حساسية الفائدة Interest Sensitivity Ratio :

ويتم احتسابه باستخدام المعادلة التالية:

$$ISR = \frac{ISA}{ISL} \quad (3)$$

حيث ،

Interest Sensitivity Ratio = معدل حساسية الفائدة

Interest-Sensitive Assets = ISA الأصول ذات الحساسية للفائدة

Interest-Sensitive Liability = ISL الخصوم ذات الحساسية للفائدة

Interest-Sensitive Liability

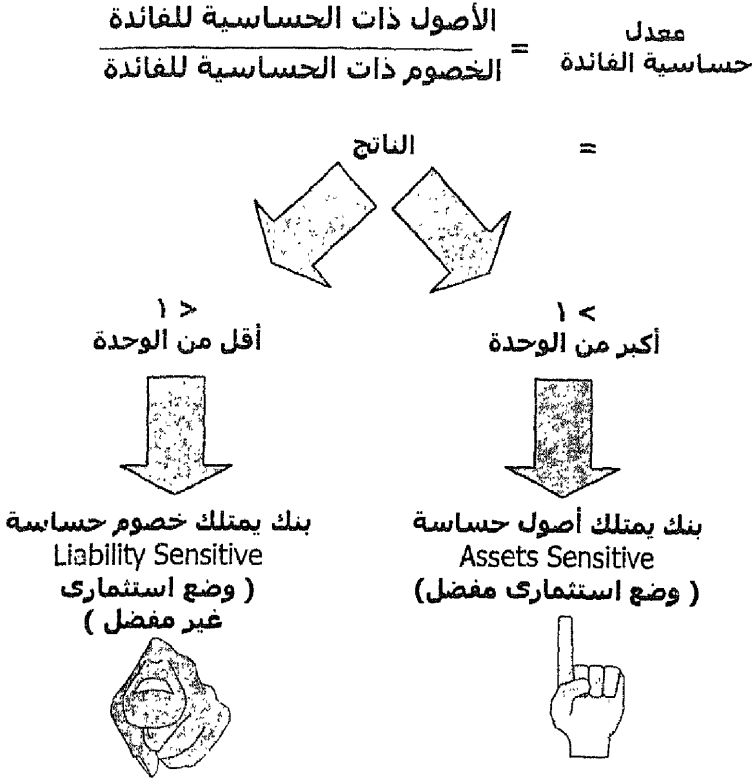
بمعنى أن،

معدل حساسية الفائدة = $\frac{\text{الأصول ذات الحساسية للفائدة}}{\text{حجم الخصوم ذات الحساسية للفائدة}}$

فإذا جاءت قيمة معدل حساسية الفائدة أكبر من الوحدة (أكبر من واحد صحيح)، يوصف البنك بأنه يمتلك أصول حساسة، أى فى وضع استثمارى مفضل.

وفى المقابل إذا جاءت قيمة معدل حساسية الفائدة أقل من الوحدة، بمعنى أنه ناتج المعادلة (٣) يغل قيمة أقل من الواحد الصحيح، فيشار إلى أن البنك يمتلك خصوم حساسة، وبالتالي فهو فى وضع استثمارى غير مفضل، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٧-٨).

شكل ٧-٨: معدل حساسية الفائدة على الاستثمار ودالاتها
Interest Sensitivity Ratio



مثال (٢)

أحسب معدل حساسية الفائدة ISR للبنك س ، ص ، في صور معطيات المثال ١ .

الحل

بتطبيق المعادلة التالية (معادلة ٣):

$$ISR = \frac{ISA}{ISL}$$

فإن،

$$\text{معدل حساسية الفائدة للبنك س} = 500 \div 100$$

$$= 5$$

$$\text{معدل حساسية الفائدة للبنك ص} = 150 \div 200$$

$$= 0.75$$

وتدل نواتج تطبيق المعادلة على ما يلي:

(أ) معدل حساسية الفائدة للبنك س أكبر من الواحد الصحيح، ويعنى ذلك أن البنك يمتلك أصول حساسية، ويدل ذلك على أنه فى وضع استثمارى مفضل. فالعوائد المتولدة من أصوله المستثمرة تفوق الفوائد التى يقوم بسدادها عن التزاماته.

(ب) معدل حساسية الفائدة للبنك هـ أقل من الواحد الصحيح، ويعنى ذلك أن البنك يمتلك خصوم حساسة، وهو ما يدل على أنه فى وضع استثمارى غير مفضل.

(ج) نواتج تطبيق المعادلة (٣) تشير إلى نفس الاستخلاصات التى تم التوصل إليها من نواتج المعادلة (١) بالمثال السابق.

وتستخدم حالياً معظم البنوك العالمية أساليب قائمة على الحاسبات الآلية Computer based Techniques فى تحليل فجوة حساسية الفائدة لعدد من الفترات الزمنية المختلفة، تبدأ من ٢٤ ساعة قادمة وحتى ١٢٠ يوماً، ويقدم الجدول (٧-١) نموذجاً مبسطاً لنتائج تحليل الفجوة بواسطة الحاسبات الآلية لأحد البنوك التجارية، بينما يعكسها بيانياً الشكل (٧-٩).

جدول ٧-١: نموذج لنتائج تحليل الفجوة بالحاسب الآلى

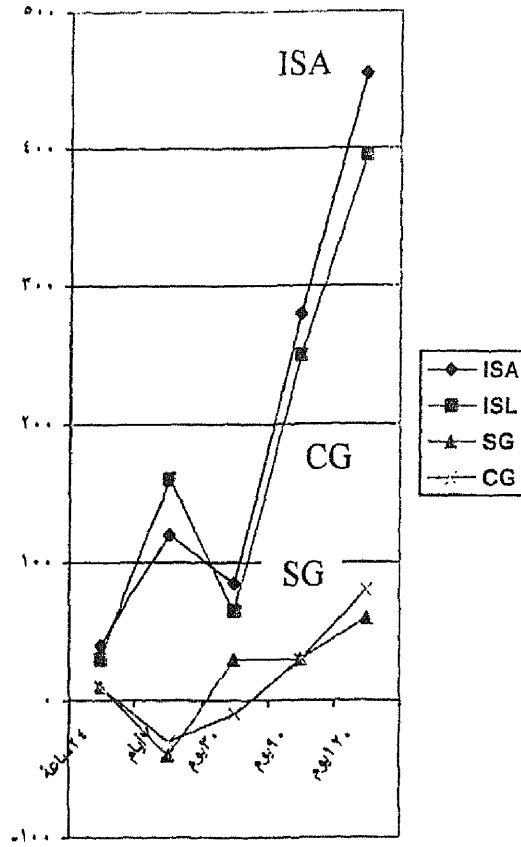
الفترة الزمنية التى يغطيها التحليل	ISA الأصول ذات الحاسبة للفائدة	ISL الخصوم ذات الحساسة للفائدة	SG حجم الفجوة Size of Gap	CG الفجوة المتراكمة Cumulative Gap
لمدة ٢٤ ساعة قادمة	٤٠	٣٠	١٠ +	١٠ +
لمدة ٧ أيام قادمة	١٢٠	١٦٠	٤٠ -	٣٠ -
لمدة ٣٠ يوم قادمة	٨٥	٦٥	٢٠ +	١٠ -
لمدة ٩٠ يوم قادمة	٢٨٠	٢٥٠	٣٠ +	٢٠ +
لمدة ١٢٠ يوم قادمة	٤٥٥	٢٩٥	٦٠ +	٨٠ +

أما الجدول التالى رقم (٧-٢)، فيقدم عينة من تحليل حساسية الفجوة لأحد البنوك التجارية، متضمنًا النتائج التى أسفرت عنها عملية التقييم للأصول والخصوم ذات الحساسية للفائدة (القيمة بالمليون جنيه).

أما الخصوم التى لا تدر عوائد، أو الخصوم التى لا يترتب عليها سداد فوائد، فلا تظهر بطبيعة الحال أمامها أى قيمة، نظرا لأن تحليل الحساسية لا يشملها.

كما يظهر بالجدول أيضا نتائج احتساب كل من، فجوة حساسية الفائدة IS GAP ، الفجوة المتراكمة Cumulative Gap ، معدل حساسية الفائدة ISR .

شكل ٧-٩: التمثيل البياني لنتائج تحليل الفجوة بالحاسب الآلى



ISA = الأصول ذات الحساسية للفائدة

ISL = الخصوم ذات الحساسية للفائدة

SG = حجم الفجوة

CG = الفجوة المجمعة

جدول ٧-٢: عينة من تحليل حساسية الفائدة لأحد البنوك التجارية
Sample Interest-Sensitivity Analysis

القيمة بعد عملية إعادة التقييم السعري Repricing لكل بند (بالمليون جنيه) عن الفترات الزمنية المستقبلية التالية					بنود الأصول والخصوم
أسبوع قادم	شهر قادم	ثلاثة شهور قادمة	٢ شهور أو أقل من سنة	أكثر من سنة	
١٠٠	-	-	-	-	<u>أولاً : الأصول :</u> نقدية وأرصدة لدى البنوك الأخرى أوراق مالية قابلة للتداول قروض للعملاء والبنوك أصول ثابتة (مباني، أجهزة، وغيره) إجمالي الأصول ذات الحساسية للفائدة ISA
١٧٠٠	٢١٠	٤٤٠	٤٨٠	١١٧٠	
٨٠٠	١٠٠	-	-	-	<u>ثانياً : الخصوم :</u> أرصدة مستحقة للبنوك ودائع العملاء قروض طويلة الأجل خصوم أخرى حقوق المساهمين وصافي الأرباح إجمالي الخصوم ذات الحساسية للفائدة IS
٩٥٠	٤٥٠	٤٥٠	١٥٠	٢٠٠	
١٠٠	٧٠٠	١٠٠	١٠٠	٧٠٠	
١٨٠٠	٦٠٠	٤٥٠	١٥٠	١١٠٠	IS GAP C GAP ISR البنك يمتلك
١٠٠٠	٢٩٠٠	١٠٠	٢٢٠٠	٢٧٠٠	
١٠٠٠	٢٩٠٠	٤٠٠٠	٧٠٠	صفر	
٠,٩٤	٠,٥١	٠,٩٧	٢,٢	١٠,٦	
مساهمة	خصوم	خصوم	أصول	أصول حساسة	

ISA = الأصول ذات الحساسية للفائدة
Interest-Sensitive Assets

ISL = الخصوم ذات الحساسية للفائدة
Interest-Sensitive Liability

IS GAP = فجوة حساسية الفائدة Interest-Sensitive GAP

C GAP = الفجوة المتراكمة Cumulative GAP

ISR = معدل حساسية الفائدة Interest-Sensitive Ratio

$$\frac{ISA}{ISL} =$$

٧-٤ إدارة محفظة البنك الاستثمارية

عندما تقوم البنوك باستثمار أصولها في الأوراق المالية فهي في الواقع تدير تشكيلة أو توليفة متنوعة من الأوراق المالية تضم ، السندات Bonds (بما فيها أذونات الخزنة وشهادات الإيداع القابلة للتداول) ، الأسهم Stocks بأنواعها كالأسهم العادية Common Stocks ، والأسهم الممتازة.

ويطلق على هذه التنويع الاستثمارية من الأوراق المالية المبينة بالشكل (٧-١٠) مصطلح محفظة الأوراق المالية، والتي يمكن تعريفها على النحو التالي^(٨).

تشير محفظة البنك الاستثمارية من الأوراق المالية Bank's Investment Portfolio إلى التشكيلة المتنوعة من الأوراق المالية التي يستثمرها البنك بغرض تحقيق هدفى الربحية والسيولة.

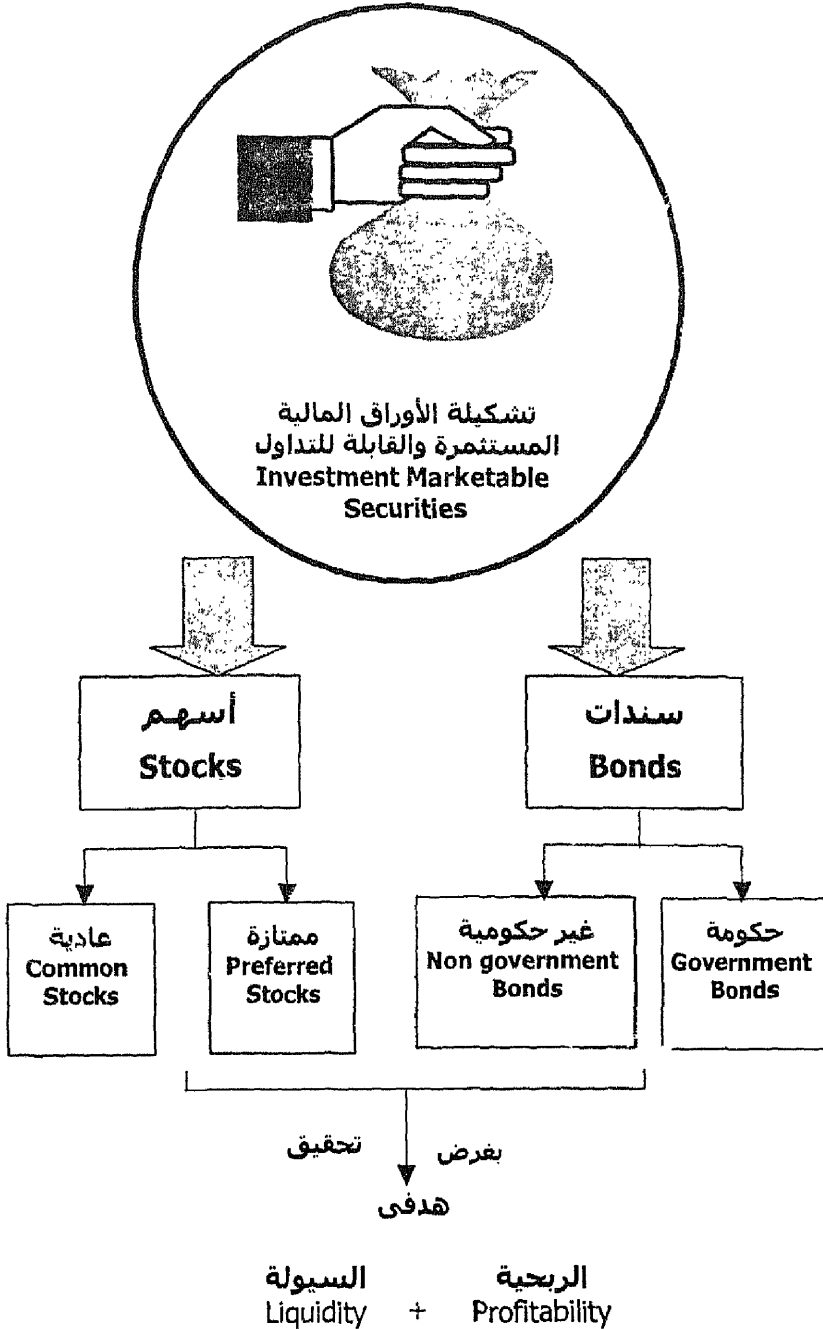
ونتناول فيما يلي تناول موجز لأهم عناصر تلك المحفظة الاستثمارية^(٩).

٧/٤/١ السندات:

تعتبر السندات Bonds بمثابة صكوك مديونية Debt Instrument تعطي لحاملها (البنك المستثمر) الحق في استرداد قيمتها الاسمية Par Value عندما يحين تاريخ الاستحقاق، ويحصل بمقتضاها على فائدة بصفة دورية، وفقا للمعدل المحرر المكتوب على السند. وعادة ما تكون الفائدة الدورية فى شكل نسبة مئوية من القيمة الاسمية، تصرف على شكل كوبونات، تسمى معدل فائدة كوبون السند Coupon Interest Rate .

شكل ٧-١٠: محفظة البنك الاستثمارية

Bank's Investment Portfolio



والسعر الذى يباع به السند فى سوق المال يطلق عليه القيمة السوقية للسند Market Value، وهى قد تساوى أو تزيد أو تقل عن القيمة الاسمية، وهو ما يعنى وجود احتمال لأن يحقق البنك المستثمر للسند أرباح رأسمالية أو يتعرض فى المقابل لخسائر رأسمالية.

ومع ذلك فإن الثبات النسبى فى العائد المتولد من السندات. يترتب عليه ثباتا فى قيمتها السوقية أيضا، وهو ما يعنى تعرض البنك المستثمر للسند لقدر منخفض نسبيا من مخاطر انخفاض القيمة السوقية.

ويستخلص مما تقدم، أن القيمة السوقية للسند المستثمر تتحدد وفقا لدرجة المخاطر التى يتعرض لها، والتى تعتمد بدورها على المركز المالى للجهة المصدرة له. وعلى مستوى أسعار الفائدة السائدة فى السوق، فعلى سبيل المثال تصنف بعض السندات التى تصدر فى الدول الغربية وفقا لدرجة تعرضها للمخاطر.

ومن الملاحظ أنه فى حالة تعرض الجهة المصدرة للسند للإفلاس فإن حملة السندات يكون لهم الأولوية فى الحصول على مستحقاتهم من أموال التصفية.

أما من حيث العائد فيحصل حملة السندات على قدر ثابت من الفوائد فى تواريخ محددة، بغض النظر عن الأرباح والخسائر التى نجم عنها نشاط الجهة المصدرة للسند. ويتمثل تاريخ استحقاق السند فى التاريخ المحدد لسداد قيمته الاسمية.

ومع ذلك فقد تشترط الجهة المصدرة للسند أن يكون لها الحق إذا رغبت فى استرداده، أى إعادة شرائه من المستثمر وإعطائه قيمة تفوق القيمة الاسمية للسند تعويضا له. ويطلق على تلك العملية استدعاء السند Call Provision . أما الزيادة التى يحصل عليها البنك المستثمر نتيجة قيام الجهة المصدرة للسند باستدعائه تسمى علاوة الاستدعاء Call Premium.

ويعتبر حق الاستدعاء بمثابة ميزة للجهة المصدرة للسند، ففي حالة انخفاض أسعار الفائدة في السوق عن سعر الفائدة المدفوع للحامل السند، يمكن لهذه الجهة المصدرة استدعاء سنداتها، بدلا من الاستمرار في دفع فوائد أعلى مما هو سائد في سوق المال.

ويطلق على السندات التي يقوم البنك المستثمر من جانبها ببيعها بقيمة أقل من قيمتها الاسمية، نظرا لانخفاض معدل فائدة السند (معدل فائدة الكوبون) عن معدلات الفائدة السائدة في السوق بالسند المخصوص Discount bond.

وفي المقابل فإن السندات التي يبيعها البنك المستثمر بسعر أعلى من قيمتها الاسمية، نظرا لارتفاع معدل فائدة كوبوناتا عن معدلات الفائدة السائدة في السوق، وذلك بغرض تحقيق مكاسب رأسمالية يطلق عليها السندات المرتفعة Premium bond.

ويستخلص مما تقدم أن السندات تنصف بثلاثة خصائص رئيسية، هي: (أ) الاستقرار النسبي للعائد، (ب) التعرض لدرجة أقل من مخاطر انخفاض القيمة السوقية، (ج) التعرض لدرجة أقل من مخاطر الافلاس. ويمكن تصنيف السندات إلى نوعين أساسيين ، هما:

١- السندات الحكومية Government Bonds :

وتتمثل في الصكوك التي تصدرها الحكومة ، وأذونات الخزانة ، وما شابه ذلك، ونظرا لأن هذا النوع من السندات لا يتعرض تقريبا لمخاطر عدم استرداد القيمة ، فعادة ما يكون معدل الفائدة عليه منخفضا نسبيا. ويرجع انخفاض تعرض السندات لمخاطر عدم الاسترداد إلى أن قدرة الحكومة تعتبر لا نهائية على السداد ، طالما أنها تستطيع إصدار المزيد من أوراق النقد حال رغبتها في ذلك.

٢- السندات الغير حكومية Nongovernmental Bonds :

وهى الصكوك المصدرة من الجهات الغير حكومية ، ومن أمثلتها شهادات الإيداع القابلة للتداول التى تصدرها البنوك التجارية الأخرى، أو ما تصدره منظمات الأعمال من سندات. وغنى عن البيان أن هذه السندات تتعرض نسبيا لمخاطر عدم استرداد القيمة بدرجة أعلى من السندات الحكومية، وبالتالي فالفائدة عليها مرتفعة مقارنة بفوائد السندات الحكومية.

١ ويتخذ بعض المحللين من الرهن الضامن للسند كمعيار للتصنيف، حيث يتم تصنيف السندات إلى:

(أ) سندات بضمان Secured Bonds وتتمثل فى تلك السندات التى تقوم الجهة المصدرة لها بتخصيص أو رهن بعض أصولها كضمان لحامل السند (البنك المستثمر).

(ب) سندات بدون ضمان Unsecured Bonds وهى السندات التى لا تقوم الجهة المصدرة للسند برهن بعض أصولها كضمان له.

ويتخذ أيضا تاريخ الاستحقاق كمعيار آخر للتصنيف، فالنمط الغالب من السندات هى التى لها تاريخ استحقاق Regular Bonds ، لأنه يوجد سندات ليس لها تاريخ استحقاق Perpetual Bond ، ويمكن أن يبقيا البنك المستثمر كيفما شاء، أو يتخلص من هذا الاستثمار ببيعه فى سوق المال .

وبجانب التصنيفات التقليدية السابقة، فقد استحدثت أنواع جديدة من السندات، تختلف فى خصائصها عن الخصائص التقليدية المتعارف عليها للسند، وأهم هذه الأنواع، هى:

١- **سندات الدخل Income Bonds :**

وهي السندات التي تعطى لحاملها (البنك المستثمر) فوائد، في حالة إذا ما حققت الجهة المصدرة للسند أرباح. بالتالى لا يحق لحامل السندات المطالبة بفوائد عن سنة لم تتحقق عنها أرباح. وهو ما يتفق مع توجهات البنوك الإسلامية، وذلك على النحو السابق تناوله.

٢- **سندات القوة الشرائية Purchasing Power Bonds :**

وهي السندات التي تعطى لحاملها (البنك المستثمر) فائدة متحركة، لمواجهة التضخم أى انخفاض القوة الشرائية للنقود، فعادة ما يحدد لتلك السندات سعر فائدة مبدئى يستمر به العمل لمدة ستة شهور، على أن يعاد النظر فيه دوريا كل نصف سنة، بغرض تعديله ليتلائم مع معدلات الفائدة السائدة فى السوق.

٣- **سندات قابلة للتحويل Convertible Bonds :**

وتتبدل فى السندات التي تعطى لحاملها (البنك المستثمر) الحق فى تحويلها إذا رغب إلى أسهم عادية للجهة المصدرة للسند، وبطبيعة الحال فإن هذه النوعية من السندات يقل العائد المتولد عنها عن السندات الأخرى الغير قابلة للتحويل.

٤- **السندات الرديئة Junk Bonds :**

وتتصف تلك السندات بارتفاع درجة مخاطرها، وبالتالي فهي تدر عائد مرتفع، وتستهدف الجهة المصدرة لتلك السندات الرديئة من طرحها استخدام حصيلة بيعها فى شراء جانب كبير من أسهمها لتحسين وضعها فى السوق، مما يجعل الاستثمار فى هذا النوع من السندات محفوفا بقدر كبير من المخاطر.

٥- سندات بدون كوپونات Zero Coupon Bands:

وهى سندات لا تعطى لحاملها (البنك) فائدة سنوية، فهى بدون كوپونات، لكنها تباع بقيمة تقل عن قيمتها الاسمية، وهو ما يمثل تعويض للمستثمر الذى يشتري هذه السندات فى صورة دعم رأسمالى من البداية.

٢/٤/٧ الأسهم:

تعتبر الأسهم Stocks بمثابة صكوك ملكية طويلة الأجل Long-term Equity، بمعنى أنها ليست لها تاريخ استحقاق ، ولكن مسؤولية حاملها (البنك المستثمر) محدودة بقيمة السهم، ولا يحق المطالبة بأرباح إلا إذا قررت الجهة المصدرة للأسهم ذلك. وتأخذ الأسهم ثلاثة قيم، هى:

(أ) القيمة الاسمية Par Value وتتمثل فى القيمة المدونة على وثيقة السهم، وعادة ما ينص عليها فى عقد تأسيس الجهة المصدرة للسهم.

(ب) القيمة الدفترية Book Value وتتمثل بالنسبة للأسهم العادية فى قيمة حقوق الملكية Common Equity مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة. حيث تتكون حقوق الملكية من رأس المال المدفوع، والأرباح المحتجزة والأسهم العادية. أما الأسهم الممتازة فتحسب قيمتها الدفترية بقسمة قيمة الأسهم الممتازة كما تظهر فى دفاتر الجهة التى أصدرتها على عدد الأسهم الممتازة المصدرة .

(ج) القيمة السوقية Market Value وتتمثل فى قيمة السهم إذا ما تم بيعه فى سوق المال.

ويلاحظ هنا أنه فى حالة تعرض هذه الجهة المصدرة للسهم للإفلاس فإن حملة الأسهم (البنك المستثمر) يحصلون على ما تبقى من أموال التصفية ، والتي قد تكفى أو لا تكفى لسداد مستحقاتهم أو أموالهم التي اشترؤا بها تلك الأسهم بغرض الاستثمار.

ويعنى ما تقدم أن الأسهم تتعرض لمخاطر عدم استرداد القيمة بصورة أكبر بكثير من السندات ، لذا فمن الطبيعي أن تميل السياسات الاستثمارية في البنوك إلى تفضيل الاستثمار في السندات عن الأسهم العادية، لأنه من المفترض أن تسعى البنوك، إلى حماية أموال مودعيها من خلال الإحجام عن الاستثمار في مجالات تنطوي على قدر مرتفع من المخاطر. ويمكن التفرقة بين نوعين من الأسهم ، هما:

١- الأسهم الممتازة (المفضلة) Preferred Stocks:

تتيح هذه النوعية من الأسهم لحاملها الحصول على نصاب ثابت من التوزيعات الدورية Fixed dividend. ويلاحظ أن هذه التوزيعات عادة ما تكون نسبة معينة من القيمة الاسمية للسهم الممتاز.

ويأتى حملة الأسهم الممتازة بعد حملة السندات وقبل حملة الأسهم العادية من حيث حصولهم على المستحقات فى حالة التصفية ، لذا فإن مخاطر عدم السداد التي ينطوي عليها السهم الممتاز أعلى من مخاطر السندات، ومن ثم فإن العائد المطلوب على الاستثمار فيها يكون بالتالي أكبر من العائد المطلوب على السندات.

ومع ذلك فإن، حملة الأسهم الممتازة (البنك المستثمر فى حالتنا) يحتفظون بحقوقهم فى الحصول على مستحقاتهم مستقبلا من أرباح السنوات التى لم يجرى فيها توزيعات وهى التى يطلق عليها التوزيعات المتراكمة Cumulative Dividends، وذلك قبل أن يحصل حملة الأسهم العادية على أى توزيعات. ويعتبر بعض الباحثين هذا الحق بمثابة إحدى الملامح

الحماية لحملة الأسهم الممتازة Protective Feature

ويتضح مما تقدم أن الأسهم الممتازة ذات طبيعة مختلطة Hybrid Nature ، أي أنها خليط بين السندات والأسهم العادية، فهي تتشابه

مع السندات في أنها يتولد عنها عائد ثابت كما يحق للجهة المصدرة القيام بعملية استدعاء السهم الممتاز Call Provision .

بينما تتشابه مع الأسهم العادية في أن كلاهما ليس له تاريخ استحقاق، وأن مسؤولية حاملهم محدودة بقيمة الأسهم. كما لا يحق لحملة الأسهم الممتازة كما هو الحال بالنسبة للأسهم العادية مطالبة الجهة المصدرة بأى توزيعات، إذا ما قررت عدم إجراء وتوزيعات.

٢- الأسهم العادية Common Stocks :

لا يحصل حملة هذه النوعية من الأسهم (أي البنك المستثمر في حالتنا) على عائد ثابت، حيث يتوقف العائد المتولد من الأسهم العادية على حجم الأرباح التي حققتها الجهة المصدرة لها.

وبالتالي فإن في حالة تعرض هذه الجهة لخسائر (في إحدى السنوات) وتقرر عدم إجراء توزيعات، فإن حملة الأسهم العادية لا يحصاون مطلقا على أي عائد. فضلا عن أنه إذا أفلست الجهة المصدرة للأسهم، فإن حملة الأسهم العادية آخر من يحصلون على مستحقاتهم من أموال التصفية، وذلك إذا ما تبقى شئ منها يمكن أخذه.

فإذا كان البنك المستثمر في السند يحصل على تعهد أو وعد Promise بالحصول على فائدة، فإن البنك المستثمر في السهم العادى يتوقع Expect الحصول على توزيعات، قد تحدث، أو لا تحدث.

ويتمتع مستثمر السهم العادى ببعض المميزات، ويعانى في المقابل من بعض العيوب. فمن مميزات حامل السهم العادى أن مسؤوليته محددة بحصته في رأس المال، وحصوله على الأرباح إذا ما قررت الجهة المصدرة ذلك، وحقه في التصويت في الجمعية العمومية، وإمكانية نقل ملكية السهم بالبيع. كما يتمتع حملة الأسهم بالأولوية في شراء الإصدارات الجديدة من الأسهم العادية Preemptive right .

أما العيوب فتتمثل في أن مستثمر السهم العادى ليس له الحق فى المطالبة بتوزيعات، كما أنها يأتى فى ترتيب متدن فى حالة التصفية. ويستخلص مما سبق أن الأسهم العادية تعد أكثر أنواع الأوراق المالية التي تضمها محفظة البنك الاستثمارية تعرضا لمخاطر عدم السداد، لذا فمن المتوقع أن يكون العائد المطلوب للاستثمار فيها هو أعلى العوائد المطلوبة بالنسبة للأوراق المالية الأخرى.

٥.٧ تقييم مكونات المحفظة الاستثمارية

فيما يلي بيان بكيفية تقييم أهم مكونات محفظة البنوك الاستثمارية من الأوراق المالية ، ونعنى بذلك تقييم السندات ، الأسهم الممتازة ، الأسهم العادية.

ويقصد بتقييم الأوراق المالية Valuation تحديد السعر الذى ينبغي أن يتم به شراء تلك الأوراق إذا ما توفرت للبنك الرغبة فى ذلك، ويطلق عليه القيمة الحالية للورقة المالية Present Value^(٩).

١- تقييم السندات Valuation of Bonds :

يتمثل تقييم السند في تحديد قيمة حالية له، يتمثل فى السعر الذى سيكون عنده البنك المستثمر مستعد حاليا لشراء هذا السند، وهذه القيمة الحالية تتحدد على أساس التدفقات النقدية Cash Flows المتوقعة من هذا السند، والتي تتكون من الفوائد الدورية التى سيتم الحصول عليها طوال فترة حياته (حتى موعد استحقاقه) مضافا إليها القيمة الاسمية التى سيتم استردادها (فى تاريخ الاستحقاق)^(١٠).

لذا يتم استخدام المعادلة الرياضية التالية، لاحتساب القيمة الحالية للسند^(١):

$$V_B = 1 \cdot I \frac{1}{(1+K_d)^1} + I \frac{1}{(1+K_d)^2} + \dots + I \frac{1}{(1+K_d)^n} + M \frac{1}{(1+K_d)^n}$$

والتي يمكن إعادة صياغتها على النحو التالي

$$V_B = \sum_{t=1}^N I \frac{1}{(1+K_d)^t} + M \frac{1}{(1+K_d)^n} \quad (4)$$

حيث ،

Value of Bond الحالية = VB

Coupon Interest Payment عائد الكوبون = I

معدل فائدة الكوبون Coupon Interest Rate القيمة الاسمية للسند =
Par Value

K_d = معدل الفائدة المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار
degree of Risk

M = القيمة الاسمية للسند (القيمة في تاريخ الاستحقاق
(Maturity Value

N = عدد السنوات التي تستحق بعدها قيمة السند No. of Years

Σ = علامة مجموع Sigma تغطي الفترات من t = ١ حتى N .

ويتم الوصول إلى عائد الكوبون I باستخدام المعادلة التالية :

$$I = M \times R$$

حيث ،

Coupon Interest عائد الكوبون = I

Maturity Value القيمة في تاريخ الاستحقاق = M

Rate معدل فائدة الكوبون = R

وتُمثل $\frac{1}{(1 + k_d)^t}$ القيمة الحالية لجنيه واحد يستحق بعد عام بمعدل خصم قدرة k_d (سعر الفائدة المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار)، والذي يمكن الحصول عليه مباشرة دون الحاجة لاحتسابه من خلال جداول القيمة الحالية Present Value Table (بملاحق المرجع).

مثال ٣

بفرض أن إحدى البنوك يرغب في استثمار أمواله في سندات ، تبلغ القيمة الاسمية للسند الواحد ١٠٠٠ جنية يستحق بعد سنتين ، ويحصل البنك خلال تلك الفترة على عائد بمعدل ٧% على الكوبون الواحد . بينما ترى الإدارة المصرفية أن معدل العائد المقبول لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار هو ١٠% فما هي قيمة السند من وجهة نظر البنك؟

الحل

أولاً : احتساب عائد الكوبون عن كل عام، بتطبيق المعادلة

التالية:

عائد الكوبون = القيمة الاسمية للسند في تاريخ الاستحقاق × معدل فائدة الكوبون

$$= 1000 \times 7\%$$

$$= 70 \text{ جنية}$$

ثانيا : تقييم السند من وجهة نظر البنك، بتطبيق المعادلة ٤ :

القيمة الحالية للسند =

$$\frac{1}{(0,10+1)} \times 1000 + \frac{1}{(0,10+1)} \times 70 + \frac{1}{(0,10+1)} \times 70 =$$

↓
القيمة الحالية للجنبة واحد
يستحق في نهاية السنة
الثانية بمعدل خصم ١٠%

↓
القيمة الحالية للجنبة واحد
يستحق في نهاية السنة
الأولى بمعدل خصم ١٠%

↓
يمكن احتسابها أو إيجادها
مباشرة من جدول القيمة
الحالية بالكشف في الصف
الثاني (الاستحقاق في نهاية
السنة الثانية) تحت معدل
١٠%

↓
يمكن إيجادها مباشرة من
جدول القيمة الحالية بالكشف
في الصف الأول لأن
الاستحقاق بعد سنة تحت
معدل ١٠%

سنجدها = ٠,٨٢٦٤

سنجدها = ٠,٩٠٩١

$$0,8264 \times 1000 + 0,8264 \times 70 + 0,9091 \times 70 =$$

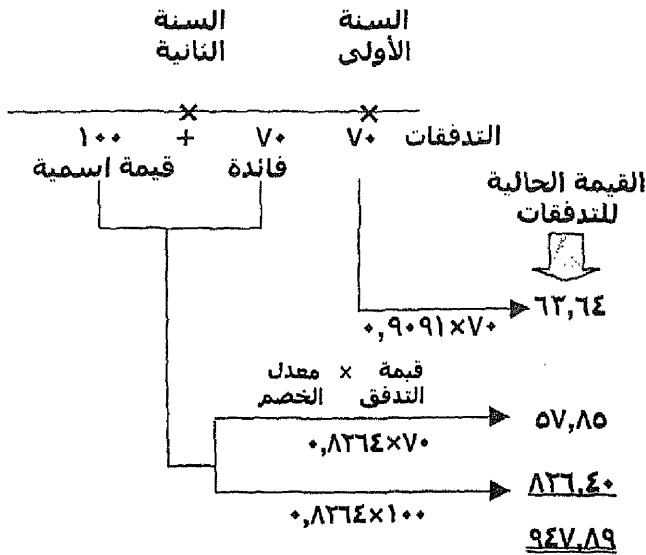
$$826,40 + 57,85 + 63,64 =$$

$$947,89 =$$

ويمكن التعبير بيانيا عن القيمة التي يتم التوصل إليها باستخدام

الخط الزمني للسند Time Line الموضح بالشكل (٧-١١) .

شكل ٧-١١: الخط الزمني لتقييم السند
Time Line for Bond



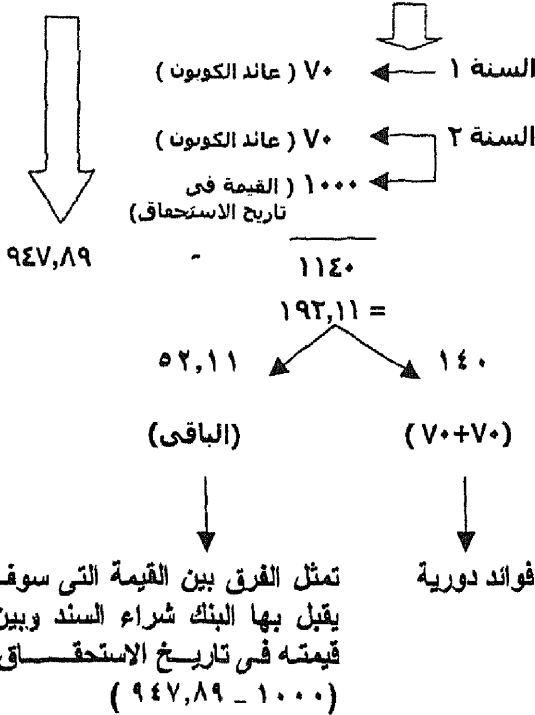
غلة السند Bond Yield :

تعبر غلة السند عن الفرق الذي سيحصل عليه البنك بين قيمة التدفقات النقدية الداخلة من السند وبين القيمة الحالية له، فإذا أخذنا المثال السابق، يمكننا احتساب غلة السند على النحو التالي:

التدفقات النقدية الداخلة للبنك من السند (بالجنبة) :

$$\text{غلة السند} = \text{التدفقات النقدية الداخلة من السند} - \text{القيمة الحالية}$$

Bond Yield



٢- تقييم الأسهم الممتازة Valuation of Preferred Stocks :

تعبر القيمة السوقية الحالية للأسهم الممتازة فى السعر الذى يقبله المستثمر لشراء هذه الأسهم الآن، ويحكم هذا السعر عاملين أساسيين، الأول هو التوزيعات الثابتة، والتى سبق وأن أشرنا أنها تحتسب كنسبة مئوية من قيمته الاسمية. أما العامل الثانى فهو معدل العائد المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار*.

(*) The Required Rate of Return on preferred Stock with this degree of risk.

ويتم احتساب القيمة السوقية الحالية للأسهم الممتازة باستخدام المعادلة التالية:

$$V_p = \frac{D_p}{K_p} \quad (5)$$

حيث ،

V_p = القيمة السوقية الحالية Valuation of Preferred Stocks
 D_p = نصيب السهم من التوزيعات الثابتة Fixed dividend Payment
 K_p = معدل الفائدة المطلوب لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار Degree of Risk

بمعنى أن،

$$\frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات الثابتة}}{\text{معدل الفائدة المطلوب}} = \frac{\text{القيمة السوقية الحالية للسهم الممتاز}}{\text{الممتاز}}$$

ويلاحظ أنه؛

تم استخدام الصيغة الرياضية السابقة في معادلة احتساب قيمة السهم الممتاز، لأن السهم الممتاز ليس له أجل استحقاق، كما يتولد عنه عائد ثابت لا يختلف من عام لآخر.

مثال

بفرض أن أحد البنوك التجارية يرغب في استثمار أمواله في أسهم ممتازة تبلغ القيمة الاسمية للسهم ١٠٠ جنية ، ونسبة الأرباح الموزعة من الجهة المصدرة لتلك الأسهم تساوى ٩% بواقع ٩ جنيهات للسهم الواحد. ويرى البنك أن معدل العائد المطلوب لهذه النوعية من الاستثمار هو ١٢%، فما هي القيمة السوقية للسهم الممتازة من وجهة نظر البنك؟ أي السعر الذي يقبله البنك لشراء هذا السهم في الوقت الحالي.

الحل

بالتطبيق فى المعادلة ٣ :

$$\frac{\text{نصيب السهم من التوزيعات } VP}{\text{معدل الفائدة المطلوب } Kp} = \text{القيمة السوقية الحالية للسهم } VP$$

$$= \frac{9}{0.12}$$

$$= 75 \text{ جنيه}$$

ويعنى ما تقدم ، أن البنك الراغب فى الاستثمار لديه استعداد حالياً لشراء هذا السهم الذى قيمته الاسمية ١٠٠ جنيهة بسعر ٧٥ جنيهة.

٣- تقييم الأسهم العادية Valuation of Common Stocks :

يعتمد هنا تقييم الأسهم العادية على عاملين مختلفين نسبياً، هما: التوزيعات المستقبلية المتوقعة لهذه الأسهم، مدى رغبة البنك المستثمر من عدمه فى بيع السهم العادى مستقبلاً.

لذا غالباً ما يتم استخدام معادلتين لاحتساب قيمة السهم العادى، الأولى تعبر عن رغبة البنك المستثمر فى الاحتفاظ بالسهم العادى إلى مالا نهاية (المعادلة ٦)، والثانية تحتسب القيمة فى حالة رغبة البنك المستثمر فى بيع السهم العادى بعد فترة زمنية معينة (المعادلة ٧).
وفيما يلى الصيغ الرياضية للمعادلتين^(١٣):

(أ) معادلة احتساب قيمة السهم العادى فى حالة رغبة المستثمر فى الاحتفاظ بالسهم العادى إلى مالا نهاية:

$$V_S = D^1 \frac{1}{(1+K_d)^1} + D_2 \frac{1}{(1+K_d)^1} + \frac{1}{(1+K_d)^1} \dots D_{\infty} \frac{1}{(1+K_d)^{\infty}} \quad (6)$$

$$= \sum_{t=1}^{\infty} D_t \frac{1}{(1+K_d)^t}$$

حيث،

Value of Common stock العادي للسهم الحالية = V_S
 Expected dividends التوزيعات المتوقعة عن السنة الأولى = D_1
 degree of Risk معدل الفائدة لهذه النوعية من مخاطر الاستثمار = K_d
 $\sum$ = علامة مجموع تغطي الفترات من $t=1$ وحتى ∞ نهاية

(ب) معادلة احتساب قيمة السهم في حالة رغبة البنك المستثمر

في بيع السهم العادي بعد فترة زمنية معينة.

$$V_S = \sum_{t=1}^n D_E \frac{1}{(1+K_d)^t} + SV \frac{1}{(1+K_d)^n} \quad (7)$$

حيث؛

Valuation of Common Stocks قيمة السهم الحالية = V_S
 Degree of Risk معدل العائد المطلوب لهذه النوعية من المخاطر = K_d
 Selling Expected Value القيمة التي يتوقع أن يباع بها السهم = SV
 No. of Years عدد السنوات = N
 $\sum$ = علامة مجموع تغطي الفترات من $t=1$ وحتى N

مثال ٦

يرغب أحد البنوك التجارية في استثمار أمواله في أسهم عادية تطرحها مؤسسة الحرمين لأعمال الحاسب، وتهدف إدارة البنك إلى بيع هذه الأسهم بعد مضي سنتين من شرائها بسعر ١٤٠ جنية للسهم الواحد، حيث يتوقع أن تبلغ التوزيعات على السهم الواحد ١٥ جنية في السنة الأولى، ٢٠ جنية في السنة الثانية.
 وترى إدارة البنك أن المعدل المطلوب لهذه النوعية من الاستثمار هي ١٦%، فما هو السعر الذي يمكن أن يقبله هذا البنك لشراء السهم الواحد؟

الحل

بالتطبيق في المعادلة ٧:

$$\frac{1}{(1 - 0.16)^1} + \frac{1}{(1 - 0.16)^2} \times \text{نوربعات سنة ٢} = \text{قيمة السهم العادي} \times \frac{1}{\text{نوربعات سنة ١}} \times (1 - 0.16)^1$$

$$= 10 \times \frac{1}{(1 - 0.16)^1} + 20 \times \frac{1}{(1 - 0.16)^2} + 140 \times \frac{1}{(1 - 0.16)^1}$$

$$= 10 \times 1.186 + 20 \times 1.396 + 140 \times 1.186$$

$$= 12.93 + 27.92 + 166.04$$

$$= 206.89 \text{ جنية}$$

ويعنى ذلك أن،

السعر المقبول من وجهة نظر البنك المستثمر لشراء هذا السهم بغرض الاستثمار هو ١٣١,٨٤ جنية.

٦.٧ طبيعة مكونات محفظة البنك الاستثمارية

تبين لنا من التناول السابق لمكونات محفظة البنك الاستثمارية، أن طبيعة الاستثمار في الأوراق المالية تختلف عن طبيعة الاستثمار في الائتمان (القروض)، ويمكننا تلخيص أهم أوجه هذا الاختلاف على النحو التالي :

١- يخدم الاستثمار في الائتمان هدف الربحية ، بينما في المقابل يستهدف الاستثمار في الأوراق المالية تحقيق السيولة والربحية ، حيث

يمكن للبنك تحويل الأوراق المالية إلى نقدية خلال فترة زمنية قصيرة بالتصرف في بيعها. أما القروض فلا يستطيع البنك المستثمر بيع الاستثمار أى استرداد قيمة القرض (بتحويله إلى نقدية سائلة) قبل حلول أجل استحقاقه .

٢- تتعرض السندات لقدر أقل من مخاطر عدم استرداد القيمة ، وبالتالي تميل معدلات الفوائد عليها لأن تكون أكثر انخفاضاً من معدلات الفوائد على القروض وهو ما يعنى أن معدل العائد الذى يمكن أن تحققه البنوك من وراء الاستثمار فى الائتمان المصرفى يزيد عن معدل العائد الذى يمكنها تحقيقه من وراء الاستثمار فى الأوراق المالية.

٣- فى حالة الاستثمار فى القروض يوجد اتفاق مباشر بين البنك المقرض (المستثمر هنا) والعميل المقترض، يتحدد فيه قيمة القرض، معدل الفائدة ، الضمانات اللازمة لسداد القرض.

أما فى حالة الاستثمار فى الأوراق المالية فلا يوجد مثل هذا الاتفاق بين البنك المستثمر وبين الجهة المصدرة للورقة المالية. فالقيمة الاسمية لكل ورقة، ومعدل الفائدة فى حالة السندات، ونسبة العائد فى الأسهم الممتازة ، والتوزيعات فى الأسهم العادية تتحدد كلها بواسطة الجهة المصدرة دون تدخل المشتري.

٤- يقتصر العائد المتولد للبنك من الاستثمار فى القروض على العوائد المتفق عليها فى عقد الائتمان، بينما فى المقابل لا تقتصر العوائد المتولدة عن الأوراق المالية على فوائد السندات، والأرباح المحددة للأسهم الممتازة، وتوزيعات الأسهم العادية فقط، بل تتضمن أيضاً أي خسائر أو أرباح رأسمالية محتملة قد تترتب على انخفاض أو ارتفاع القيمة السوقية لتلك الأوراق عن القيمة التي اشتراها بها البنك.

ويعنى ذلك أن محتويات العائد من الاستثمار المصرفي في القروض تختلف عن محتويات العائد من الاستثمار المصرفي في الأوراق المالية. ومع ذلك فإن عند قيام البنك بتقييم الاستثمارات المتاحة أمامه، ينبغي أن يتوافر له بيانات كافية عن ثلاثة متغيرات هامة، هي: التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من كل استثمار، توقيتات حدوث تلك التدفقات، المخاطر التي ينطوى عليها كل استثمار والتي تستخدم كأساس لتحديد معدل العائد المطلوب.

٧.٧ مصطلحات مستخدمة

Marketable Securities	الأوراق المالية القابلة للتداول
Investment Management	إدارة الاستثمار المصرفية
Crossroads Model	نموذج الطرق المتقاطعة
Default Risk	المخاطر البديهيّة
Liquidity Risk	مخاطر السيولة
Business Risk	مخاطر الأعمال
Rate of Return (Yield)	معدل العائد (الغلة)
Inflation Risk	مخاطر التضخم
Interest Rate	مخاطر الفائدة
Interrest-Sensitive Gap	فجوة حساسية الفائدة
Relative IS Gap	الفجوة النسبية لحساسية الفائدة
Interest Sensitivity Ratio	معدل حساسية الفائدة
Bank's Investment Portfolio	محفظة البنك الاستثمارية
Investment Securities	الأوراق المالية المستثمرة

Government Bonds	السندات الحكومية
Nongovernmental Bonds	السندات الغير الحكومية
Preferred Stocks	الأسهم الممتازة
Common Stocks	الأسهم العادية
Valuation of Bonds	تقييم السندات
Valuation of stocks	تقييم الأسهم
Bond Yield	غلة السند
Hybrid Nature	الطبيعة المختلطة للأسهم الممتازة

٨-٧ مراجع الفصل السابع

- ١- د. طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- 2- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- 3- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.
- ٤- مرجع رقم ٣.
- 5- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw – Hill), 1999.
- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

- ٦- د. طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- د. منير هندي، إدارة البنوك التجارية: مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٦.
- _____، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ٧- مرجع رقم ٢.
- 8- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- _____., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, (Macmillan Publishing Company), 1992 .
- 9- Aragon, G., Financial Management, (Allyn and Bacon), 1989.
- Dickerson, B., Campsey, B. and Brigham, E. Introduction to Financial Management, Oregon State University, (The Dryden Press), 1995.
- Henderson, M., Banking Operations, (DP Publications Ltd. - UK), 1988 .
- Kamerschen, D., Money and Banking, The University of Georgia, Athens, (South-Western Publishing Co.), 1992.
- Rose, P. Commercial Bank Management, Texas A & M University, (Irwin McGraw - Hill), 1999.
- Sinkey, J., Commercial Bank Financial Management: In the Financial-Services Industry, The University of Georgia, Athens, (Prentice Hall), 1998 .
- Smith, G., Money, Banking and Financial Intermediation, Pomona College, (D. C. Heath and Company), 1991.
- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.
- د. طارق طه، إدارة البنوك، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- 10- Weston, J., Besley, S. and Brigham, E., Essentials of Managerial Finance, University of California, Los Angeles, (The Dryden Press), 1996.

١١- مرجع رقم ٣.

١٢- مرجع رقم ٣.

١٣- مرجع رقم ٣.



نظم المعلومات المصرفية

Bank Information Systems

الفصل الثامن:

أساسيات

نظم المعلومات المصرفية

Fundamentals of Bank Information Systems

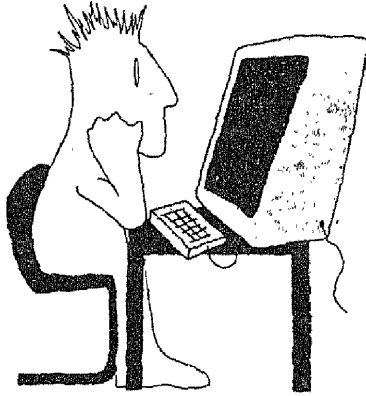
الأهداف التعليمية للفصل:

- ✓ التعرف على وضع البنوك من ثورة المعلومات والإنترنت
- ✓ شرح المفاهيم والمبادئ والمداخل الأساسية للنظم.
- ✓ تحليل النظرية العامة للنظم، وشرح وظائف النظام.
- ✓ شرح وظائف وأنشطة والوحدات البنائية وعمارة النظم
- ✓ تفسير المفاهيم المختلفة لنظم المعلومات المصرفية.
- ✓ بيان كيفية خلق نظام معلومات مصرفى مبنى على الحاسبات.
- ✓ تصنيف نظم المعلومات المصرفية، وتفسير العلاقة بينهم.
- ✓ توضيح الدور المتمدد لنظم المعلومات المصرفية بالبنوك

٨ - ١ البنوك وثورة المعلومات والإنترنت

إذا كان الفكر الاقتصادي التقليدي قد تحدث سلفا عن ثلاثة عناصر أساسية للإنتاج هي الأرض ، رأس المال ، العمل. فالفكر المعاصر يقدم المعلومات كعنصر أساسي رابع. حيث تحول المجتمع الإنساني في هذا القرن من مجتمع صناعي يعيش في ظل المخترعات الصناعية إلى مجتمع معلوماتي ، يقدم باستمرار حلولاً متطورة وبدائل لحل المشكلات المختلفة وأداء الأعمال بصورة أفضل، وهو ما يعرف الآن بعصر الثورة المعلوماتية Information Revolution.

وتمثل الحاسبات الآلية Computers القوة المحركة لتلك الثورة المعلوماتية. فنظم المعلومات المطبقة حالياً في البنوك، هي النظم القائمة أو المبنية على الحاسبات الآلية CBIS*.



وتلعب نظم المعلومات المصرفية المبنية على الحاسبات، ثلاث أدوار رئيسية في البنوك، يوضحها الشكل (٨ - ١)، هي^(١):

(أ) دعم العمليات التشغيلية:
حيث تقوم بتشغيل التعاملات اليومية

للبنوك، فالأداء اليومي حالياً يعجز عن ملاحقة الحجم الحالي من التعاملات المصرفية اليومية Transactions بمختلف البنوك.

(*) CBIS : Computer-based Information Systems

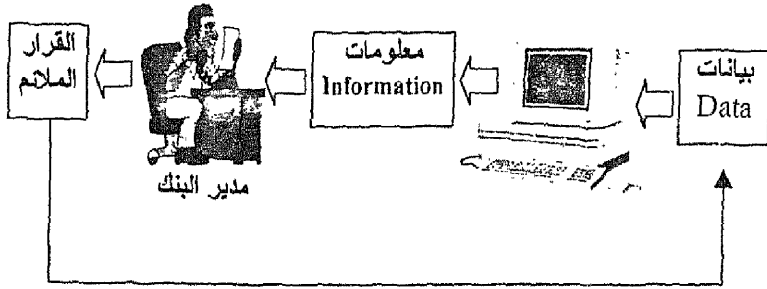
شكل ٨-١: الأدوار الأساسية لنظم المعلومات بالبنوك
Fundamental Roles of IS in Banks



(ب) دعم عمليات اتخاذ القرار: نتيجة توافر المعلومات المفيدة وما تنتجه الحاسبات من إمكانيات تحليلية وأدوات إحصائية متعددة، وقد سبق لنا تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها سلسلة الخطوات التي تنطوي على تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييم البدائل المختلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم القرار المتخذ. ويبسط الشكل التالي (٨-٢) العلاقة بين نظم المعلومات وعملية دعم اتخاذ القرار بالبنوك.

(ج) دعم الميزة التنافسية الاستراتيجية للبنوك، فنظم المعلومات توفر معلومات حيوية عن العملاء، البنوك المنافسة، السوق المصرفي، والمتغيرات الأخرى المتعلقة بالبيئة المحيطة بالبنك، مما يساعد البنوك على استغلال الفرص المتاحة وزيادة درجة الدقة في التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية وزيادة قدرة البنك على مواجهة منافسيها.

شكل ٨-٢: العلاقة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات بالبنوك



وتعرف الميزة التنافسية الاستراتيجية Competitive Advantage بأنها ذلك الوضع الذي يتيح للبنك التعامل مع أسواقه المستهدفة، وعناصر البيئة المحيطة به، بصورة أفضل من منافسيه، وذلك خلال فترة زمنية طويلة نسبياً (٢).

ومن ناحية أخرى، فقد كان لظهور شبكة الإنترنت، عددا من التداعيات المؤثرة على النشاط المصرفي للبنوك المختلفة، فمن خلال استخدام تقنيات شبكة الإنترنت أمكن لكل بنك محلي (٣): (أ) الاتصال بين البنوك العالمية الأخرى، (ب) التعامل مع البيانات السابقة عبر الشبكة، (ج) التحدث وإدارة المناقشات والحوادث الإلكترونية من خلال نقل الرسائل الصوتية Voice Transmission ويعد البريد الإلكتروني E-Mail من أكثر التطبيقات شيوعاً في هذا الصدد، (د) الحصول على المعلومات المطلوبة من خلال نقل الملفات الإلكترونية أو الرسوم أو البرامج المتوافرة بالشبكة، (هـ) إجراء التعاملات وعقد الصفقات ومباشرة بعض الأنشطة التسويقية كالتررويج والإعلان عن البنك من خلال الشبكة.

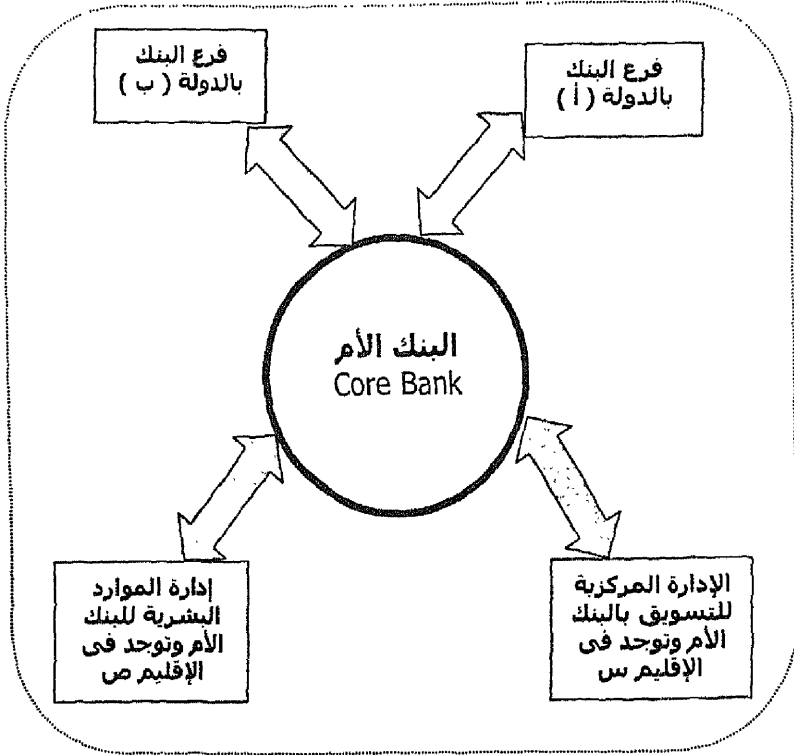
وتعرف شبكة الإنترنت Internet بأنها شبكة دولية غير خاضعة لأى تحكم مركزى، تضم بداخلها مجموعات شبكات منتشرة فى جميع أنحاء العالم، تقدر بأكثر من ١٠٠ ألف شبكة يستخدمها أكثر من ٢٥٠ مليون مستخدم (حتى عام ٢٠٠٠) فى تبادل وتداول معلومات تشمل جميع فروع المعرفة^(٣).

وتتعامل البنوك مع شبكة الانترنت من خلال برنامج عالمى للتعامل يسمى World Wide Web، ينطوى على معايير مقبولة عالميا لفرز واسترجاع وتشكيل وعرض المعلومات داخل بيئة الإنترنت. ولكل معلومة أو بيان منشور داخل الشبكة له رمز يعبر عن موقعه يطلق عليه رمز الموقع Address Code ، يتمكن من خلاله أى جهاز حاسب آلى متصل بالشبكة الوصول إلى هذا البيان.

لذا فإن الصفحات الإلكترونية التى تقوم بإنشائها البنوك على شبكة الإنترنت يطلق عليها موقع التعامل Web site^(٤). وهناك العديد من المواقع التى قامت البنوك حاليا بإنشائها حتى يتمكن عملائها من زيارتها، والتعرف على أحدث الخدمات المصرفية التى تقدمها، وكذا مختلف المعلومات التى ترغب فى تعريف هؤلاء العملاء بها.

كما أسهمت شبكة الإنترنت فى ظهور ما يعرف بالبنوك الافتراضية Virtual Banks وهى بنوك ذات هياكل تنظيمية شبكية Network Structures تعتمد على شبكات الحاسب الآلى فى الربط بين فروعها وأنشطتها المصرفية المتنوعة والممتدة فى أكثر من إقليم أو دولة من دول العالم. وبالتالي فإن كل الفروع أو الوحدات التنظيمية للبنك الأم يمارس أنشطته بصورة متكاملة وتتشارك فى المعلومات والموارد عبر الشبكة ، بالرغم من تباعدهم الجغرافى^(٥). ويبسط الشكل (٨-٣) مفهوم البنك الافتراضى.

شكل ٨-٣: البنك الافتراضى نتاج ثورة المعلومات والإنترنت
Virtual Banks



وتحتاج هذه البنوك الافتراضية إلى ما يعرف بنظم المعلومات بين الوحدات التنظيمية Interorganizational Systems لتوفير إمكانية التشارك فى المعلومات وموارد النظام بين وحداته المختلفة، والتعاون فى تحقيق الهدف العام للبنك الأم.

كما أدى استخدام البنوك لشبكة الانترنت Internet إلى ظاهرة التقليل الحجمى لنظم المعلومات المصرفية Downsizing، حيث يتم استخدام أجهزة حاسبات آلية أقل حجما فى نظم معلوماتها بدلا من الأجهزة المركزية كبيرة الحجم Mainframes اعتمادا على ما تنتجه شبكات الحاسبات والانترنت من قدرات عالية وإمكانيات فى التشارك

المعلوماتى والموارد الآلية الأخرى، وهو ما يسهم فى النهاية فى رفع كفاءة وقدرات نظام المعلومات المصرفى^(٦).

ومن مشتقات شبكة الانترنت ، تستخدم حاليا البنوك العالمية شبكات الانترنت والاكسترانت. وتعرف شبكة الانترنت Intranet بأنها شبكة حاسبات آلية تستخدم تقنيات الانترنت ولكن بصورة محدودة، حيث يقتصر التعامل مع الشبكة على بعض أو كل موظفى البنك.

أما شبكة الاكسترانت Extranet ، فتتمثل أيضا فى شبكة حاسبات آلية توظف تقنيات الانترنت فى ربط المسؤولية داخل البنك (مدير الفروع، مدير التسويق) بأطراف من خارج البنك (كـ بعض كبار العملاء، مسئولى البنوك الأخرى)^(٧).

ومن التطبيقات الحديثة أيضا لشبكة الحاسبات والتي أصبحت تعتمد عليها معظم البنوك فى إجراء التحويلات المالية عبر المناطق المختلفة فى العالم ، هى شبكة SWFT* ، حيث تربط هذه الشبكة بين أكثر من ألفين بنك (منهم بعض البنوك المصرية) بمختلف الدول، ويقدر حجم التحويلات اليومية التى تتم بين هذه البنوك بأكثر من ترليون Trillion دولار يوميا.

ومن الملاحظ أن الدعم المعلوماتى الحالى الذى تحظى به البنوك الآن قد تطور بمرور الزمن، فخلال فترة الخمسينات استهدف التطبيق المعلوماتى أساسا دعم قدرات البنوك على استيعاب والاستفادة من التطورات التقنية المتلاحقة ففى ظل هذه التطورات ظهرت الأساليب المتقدمة فى البرمجة والمتابعة واستخدام الأدوات المبتكرة فى العمل الإدارى المصرفى، كالتحليلات الرياضية والإحصائية.

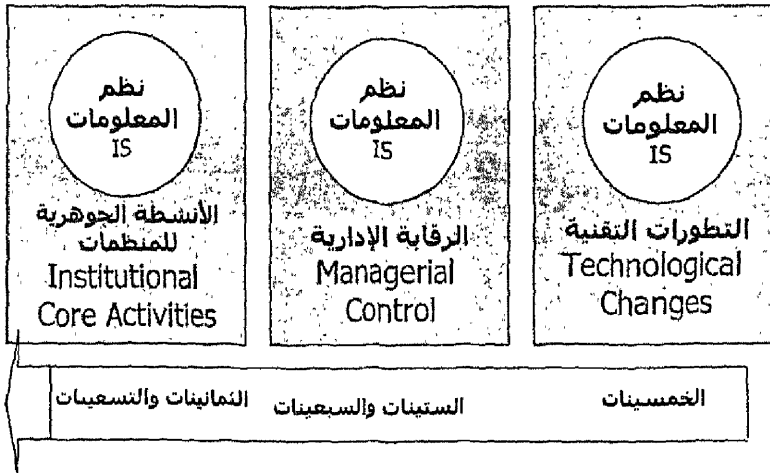
(*) SWIT : Society Worldwide Interbank Financial Communications.

فى حين استهدف فى فترة الستينات والسبعينات دعم وزيادة فاعلية الرقابة الإدارية التى احتاجت إليها البنوك، نتيجة لنمو أحجامها وتنوع عملياتها المصرفية، حيث عجز الإداء المصرفى آنذاك عن ملاحقة حجم التعاملات المصرفية اليومية، الأمر الذى تطلب تكثيف استخدام نظم تشغيل التعاملات وزيادة سرعة معالجة البيانات وزيادة قدراتها.

أما الحقبة الزمنية الحالية وهى التى بدأت منذ الثمانينات وحتى وقتنا هذا، فقد استهدف الدعم المعلومات خدمة جميع الأنشطة الجوهرية للبنوك، كالتسويق، وتقديم المنتج المصرفى، غيره. لذا ظهرت النظم المتكاملة. وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٨-٤) (٨).

وبالتالى فقد أصبح التحدي الحقيقى الذى يواجه البنك حالياً هو كيفية توظيف والاستفادة من تقنيات المعلومات لتحقيق الكفاءة والفاعلية للأداء المصرفى من جانب، والتمتع بميزة تنافسية من جانب آخر، تمكن كل بنك من الاستمرار والعمل فى ظل ظروف عدم التأكد، ومتغيرات العولمة.

شكل ٨-٤: التطور الزمنى للدعم المعلوماتى بالبنوك



لذلك يفسح هذا المرجع تناولاً مستقلاً لنظم المعلومات المصرفية من خلال هذا الباب، ولتفهم تلك النظم بصورة أكثر ملائمة نستعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بالنظم بصفة عامة، ثم ننقل لاحقاً إلى نظم المعلومات المصرفية.

٢٠٨ مفهوم وأنواع النظم

قدمت أدبيات النظم أكثر من تعريف للنظام، فعلى سبيل المثال عرفه البعض بصورة مختصرة بأنه مجموعة من العناصر تتكامل مع بعضها لتحقيق هدف معين^(٩)، بينما عرفه آخرون على نحو أكثر توسعاً بأنه مجموعة من المكونات المتداخلة مع بعضها البعض والتي تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف مشترك. فى سبيل ذلك تقبل مدخلات Inputs لتجرى عليها عمليات Process منتجة لنتائج مخرجات Outputs^(١٠).

ويعرفه فريق ثالث بأنه مجموعة من الأجزاء المتصلة ببعضها بطريقة منظمة بحيث يؤثر كل جزء فى الآخر ويساهم فى تحقيق غرض معين ، ويمكنها التكيف مع البيئة المحيطة بها^(١١).

أو هو مجموعة من المكونات (أجهزة، أفراد، أنشطة، مفاهيم) تتفاعل مع بعضها داخل حدود معينة Boundaries، وتكمل بعضها البعض لإنجاز أهداف محددة مسبقاً، وتستقبل مدخلات وتنتج مخرجات، وتسمح بحدوث تغذية عكسية Feedback فى صورة مدخلات مرتدة تفيد فى التقييم والرقابة على الأداء، وذلك وفقاً لتعريف مجموعة أخرى من كتاب النظم^(١٢). بينما عرفه آخرون بأنه مجموعة من المكونات تعمل معاً لإنجاز هدف عام فى ظل قيود معينة وداخل بيئة محددة^(١٣).

وفى ضوء ما تقدم يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى للنظام:

النظام Systems هو مجموعة من المكونات ذات علاقات متداخلة مع بعضها تعمل على نحو متكامل داخل حدود وفي ظل قيود معينة، لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة في بيئة ما، وفى سبيل ذلك تقبل مدخلات وتقوم بعمليات وتنتج مخرجات ، وتسمح باستقبال مدخلات مرتدة (تغذية عكسية).

ويستخدم النموذج التالى بالشكل (٨-٥) فى التعبير عن التعريف المقترح للمؤلف. فنظرا للطبيعة الحركية للنظم وتعقدها، غالبا ما تستخدم النماذج فى التعبير عن النظام وخصائصه والعلاقات بين مكوناته ، ويشار إلى تلك العملية بالنمذجة Modeling.

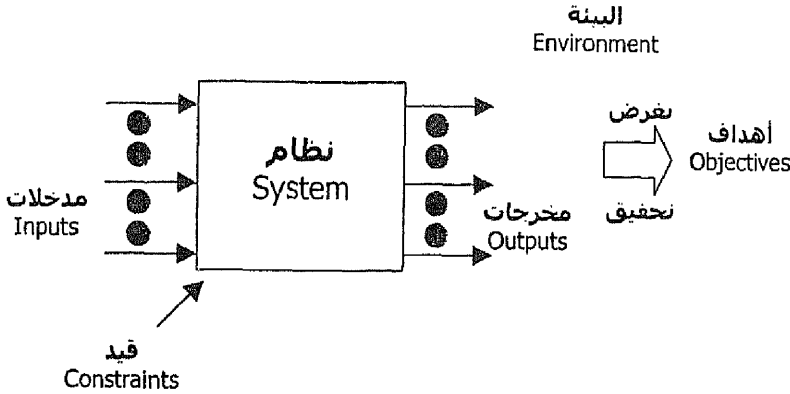
وتعرف النماذج Model بصفة عامة بأنها تجريد أو تقريب للشيء الخاضع للدراسة، يتخذ شكلا أو أكثر وصفيا أو ماديا أو بيانيا أو رياضيا، بحيث يمكن من خلاله تحليل متغيراته واختبار نتائجه، ويفضل فى وقتنا المعاصر - ولكن لا يشترط - أن تتم تلك التحليلات باستخدام الحاسبات الآلية^(١٤).

ويتبين من التعريف السابق للنماذج أنها تتكون من الأنواع الرئيسية الآتية، وهى الموضحة بالشكل (٨-٦) .

١- النماذج الوصفية Narrative Models:

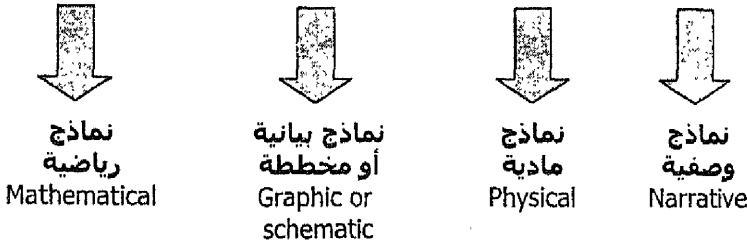
وهى النماذج التى تعتمد على الكلمات سواء المكتوبة أم الشفهية للتعبير عن النظام فى صورة وصفية ، فإذا نظرنا إلى بنك معين كنظام، فإن التقارير والمستندات والمعاملات المستخدمة فى وصف أو توضيح هذا النظام هى نماذج وصفية .

شكل ٨-٥: نموذج بياني للتعبير عن النظام



شكل ٨-٦: أنواع النماذج المستخدمة في التعبير عن النظم

Types of Models



٢- النماذج المادية Physical Models :

هي نماذج يتم من خلالها تمثيل النظام بصورة مادية ملموسة، فعلى سبيل المثال تقوم البنوك باستخدام مكونات ملموسة (كالورق المقوى ، والألوان، والخشب) في بناء نموذج مادي للتعبير عن نظام بطاقات الائتمان.

٢- النماذج المخططة Schematic Models

تتمثل فى النماذج التى تستخدم الرسم البيانى Graphic للتعبير عن النظام ومكوناته، فعلى سبيل المثال تعد الأشكال البيانية العديدة المستخدمة فى هذا المرجع بمثابة نماذج مخططة ، وعموما تستخدم تلك النماذج على نطاق واسع فى المجالات الإدارية.

٤- النماذج الرياضية Mathematical Models :

تستخدم هذه النماذج الصيغ الرياضية فى التعبير عن النظام، فمثلا يعبر النموذج الرياضى التالى عن نظام لإيجاد معدل العائد على الاستثمار السابق تناوله، من خلال احتساب هامش الربح ومعدل دوران إجمالي الأصول (معادلة Du Pont Equation).

$$ROI = \frac{NI}{S} \times \frac{S}{TA}$$

حيث ،

Return on Investment = ROI معدل العائد على الاستثمار

Net Income = NI صافى الدخل

Sales = S مبيعات

Total Assets = TA إجمالي الأصول

ومعناها أن نظام معدل العائد على الاستثمار يتم على النحو من خلال ضرب هامش الربح (صافى الدخل / المبيعات) فى معدل دوران إجمالي الأصول (المبيعات / إجمالي الأصول).

أما النظم فيمكن تصنيفها وفقا لأكثر من معيار على النحو التالى:

١- نظم مادية ونظم مجردة

النظم المادية Physical هى التى تتكون من عناصر ملموسة يمكن إدراكها حسيًا، مثل نظم استقبال الأقمار الصناعية، نظم الاتصالات، نظم إطلاق الصواريخ . أما النظم المجردة Abstract فهى التى تتكون من عناصر غير ملموسة مثل نظام البنك التسويقي، نظام التخطيط المصرفي.

٢- نظم مفتوحة منظم مغلقة

يعتبر النظام مفتوحاً إذا ما توافرت له القدرة على التفاعل مع البيئة المحيطة به، فيمكنه استقبال مدخلات من البيئة وتقديم مخرجات تؤثر عليها، ومثال ذلك البنك نفسه.

أما النظم المغلقة فلا تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، حيث تتعامل فقط مع متغيراتها الداخلية التي تؤثر في عملياتها التشغيلية، ومثال ذلك التفاعل الكيميائي الذي يتم داخل مختبر أو معمل، ويتم فيه التحكم أو عزل المؤثرات الخارجية للبيئة المحيطة به.

٣- نظم محددة ونظم احتمالية

النظم المحددة Deterministic هي التي تعمل في ظل عدد من الإجراءات والقواعد والقوانين الثابتة بحيث يمكن التنبؤ بنتائج تشغيلها أو بسلوكها المستقبلي على نحو دقيق، مثل نظم التحكم الإلكتروني، برامج الحسابات الآلية. أما النظم الاحتمالية Probabilistic فيصعب التنبؤ بنتائج تشغيلها بدقة لخضوعها لمتغيرات غير مؤكدة، ومثال ذلك موظف البنك، فهو كنظام لا يمكن التنبؤ على نحو دقيق بسلوكه المستقبلي، ونظام التعاملات المصرفية.

٤- نظم طبيعية ونظم اصطناعية

يمكن مشاهدة النظم الطبيعية Natural أو التحقق من وجودها في الطبيعة مثل نظام الدورة الدموية في الإنسان أو الحيوان. أما النظم الاصطناعية Artificial فهي التي يتم إنشائها وتشغيلها بواسطة البنوك مثل نظام المعالجات المحاسبية.

٥- نظم قابلة للتكيف وغير قابلة

تستجيب النظم القابلة للتكيف بسهولة لمتغيرات البيئة المحيطة بها، حيث تحدث الاستجابة في الغالب تأثيرات داخل النظام ، ومثال ذلك البنوك، فانخفاض معدلات الربحية لعمل معين، يؤثر على قرار البنك المتعلق بمنحه الائتمان.

أما النظم الغير قابلة للتكيف فلا تتمكن بسهولة من التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يؤدي في كثير من الأحيان لفناء هذه النظم . لذا، تلجأ العديد من البنوك إلى استخدام استراتيجيات وسياسات تعزز من قدرتها على التكيف Adaptability أو التأقلم، مع البيئة ومن أمثلة تلك السياسات التنويع والهياكل المرنة .

ويعتبر حالياً الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة ضرورة هامة حتى يمكن للبنوك التكيف مع تلك البيئة ومواجهة التحديات التي تتعرض لها كتأثير البنوك المنافسة، أو ظهور خدمات مصرفية جديدة، لذا يتزايد اعتماد البنوك حالياً على ما يعرف بنظم المخابرات التسويقية Bank Marketing Intelligence، والتي تستهدف توفير معلومات يومية حول التطورات التي تحدث في البيئة التسويقية للبنك وكذا بيانات الأحداث الجارية عن العملاء والبنوك المنافسة وجميع القوى التي لها تأثير على البنك.

٣-٨ مدخل ونظرية النظم

يتعامل مدخل النظم Systems Approach مع الظواهر المختلفة كأنظمة موجهة نحو تحقيق هدف معين، فوفقاً للتصور الذي قدمه Chester Barnard عام ١٩٣٨ في كتابه "وظائف المدير" فإنه يجب النظر إلى البنوك كنظم مرتبطة بالبيئة التي تعمل فيها.

وتتزايد حاليا الحاجة إلى هذا المدخل بصورة كبيرة فى ظل نمو التعقد الإداري للبنوك، حيث أصبح التعامل مع الظواهر محل الاهتمام كأجزاء منفصلة أقل فاعلية، وبالتالي يمكن القول أن مدخل النظم يفيدنا فى فهم كيفية عمل الكيانات Entities فى الواقع العملي. ويقصد بالمدخل Approach الطريقة التى يتم من خلالها تناول موضوع معين^(١٥).

وقد عرفت المبادئ العامة لهذا المدخل بالنظرية العامة للنظم General Systems Theory (GST)، والتي استهدفت وضع أسس تنظيمية عامة تصلح للتطبيق على النظم عموما، حيث تتماثل هياكل العديد من الأنظمة عندما ينظر إليها بصورة مجردة.

وبالرغم من أن هذه النظرية قد وجهت إليها عدد من الانتقادات، إلا أن من المفيد إيجاز المبادئ التي أشارت إليها، نظرا لأنها تقدم إطار عام يساعد الدارسين لفهم وتطبيق الأنظمة فى المجالات المختلفة، وخاصة الإدارية منها (محل اهتمام هذا المرجع)^(١٦).

١- عمومية النظم:

يتصف مفهوم النظم العمومية، فهو يمكن تطبيقه على العديد من الظواهر مثل الظواهر الطبيعية (كالنظام السمعي)، أو الظواهر الميكانيكية (نظام التبريد)، وكذا على الظواهر الإدارية فهناك نظم التخطيط المصرفي، والنظم التسويقية المصرفية، ونظم إدارة الأزمات.

٢- الوحدات البنائية للنظام Building Blocks:

من وجهة نظر التحليل الساكن تعتبر مكونات النظام هى العناصر أو الأجزاء التى يتكون منها والتي يطلق عليها الوحدات البنائية للنظام، فمثلا الوحدات البنائية الأساسية لنظام المعلومات بالبنوك تتمثل فى الأفراد العاملين بالبنك، البيانات، الاتصالات، الإجراءات، المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware، والغير مادية Software.

وبالتالى، فإن أهم شروط تحديد الوحدات البنائية للنظام، هي:

(أ) وجود نشاط محدد يقوم به كل جزء .

(ب) وجود علاقة ارتباط بين الوحدة البنائية والوحدات الأخرى.

(ج) وجود هدف محدد لهذا الجزء ، بحيث يؤدي تحقيق هذا

الهدف الفرعي إلى الوصول للهدف النهائي أو الكلى للنظام أي لا يوجد تعارض بين الأهداف الفرعية للأجزاء ووحدات النظام وبين الهدف النهائي للنظام الكلى .

٢- وظائف النظام Functions:

من وجهة نظر التحليل الوظيفي فإن مكونات النظام تتمثل في الوظائف أو الأنشطة التي يقوم بها النظام أو يتم إنجازها من خلاله، وتتضمن ما يلي :

(أ) المدخلات Inputs: تتمثل فى العناصر التى تم استحوادها

وتجميعها لإدخالها إلى النظام ليقوم بتشغيلها كالبيانات مثلا.

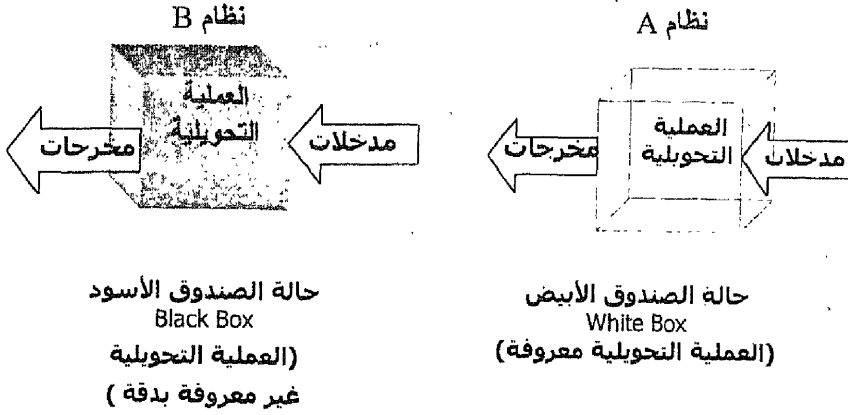
(ب) العمليات التشغيلية Process: وتتضمن عمليات تحويل

المدخلات الى مخرجات، ومثال ذلك تحويل البيانات الخام إلى معلومات مفيدة بالنسبة لنظم المعلومات، أو تحويل المواد الخام إلى منتج تام الصنع فى النظم الصناعية.

وعندما تكون العمليات التحويلية واضحة ومعروفة يطلق عليها

حالة الصندوق الأبيض White Box (حالة A بالشكل ٨-٧)، وذلك تتميز إلهـا عن الحالات التى لا يعرف فيها على وجه الدقة طبيعة أو كيفية العملية التحويلية لتعدها، وبالتالي يتم التركيز على مدخلات ومخرجات النظام، ويطلق على هذا الوضع حالة الصندوق الأسود Black Box (حالة النظام B بنفس الشكل).

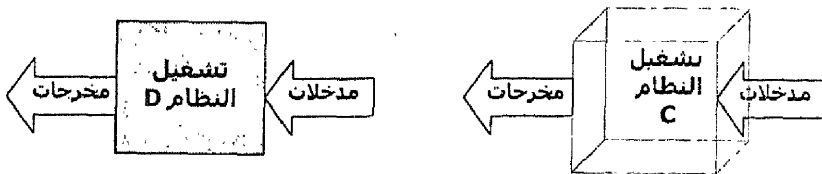
شكل ٨-٧: العمليات التحويلية للنظم



ج) المخرجات Outputs

وتتضمن العناصر التي أنتجها النظام من خلال عملياته التحويلية، وبالتالي فهي ترتبط بالهدف من وجود النظام. فعلى سبيل المثال مخرجات نظم المعلومات هي المعلومة الناتجة عن تشغيل البيانات. ومخرجات أى نظام قد تكون مدخلات نظام آخر يجرى عليها عملية تحويلية لإنتاج مخرجات جديدة، ويوضح هذا المفهوم الشكل (٨-٨) الذى يظهر علاقة النظام C بالنظام D.

شكل ٨-٨: علاقة بين نظامين



(د) التغذية العكسية Feedback

عندما تبدأ العمليات التشغيلية للنظام فأن بعض المخرجات قد تترد في صورة عكسية كمدخلات لنفس النظام، وهو ما يخدم أغراض الرقابة وتقييم أداء النظام . لذا فأن النظم التى تتوافر بها هذه الخاصة يطلق عليها النظم المنضبطة Cybernetic System أى أنها تقوم بالمراقبة الذاتية والضبط الذاتى لنفسها.

٤- بيئة النظام Environment:

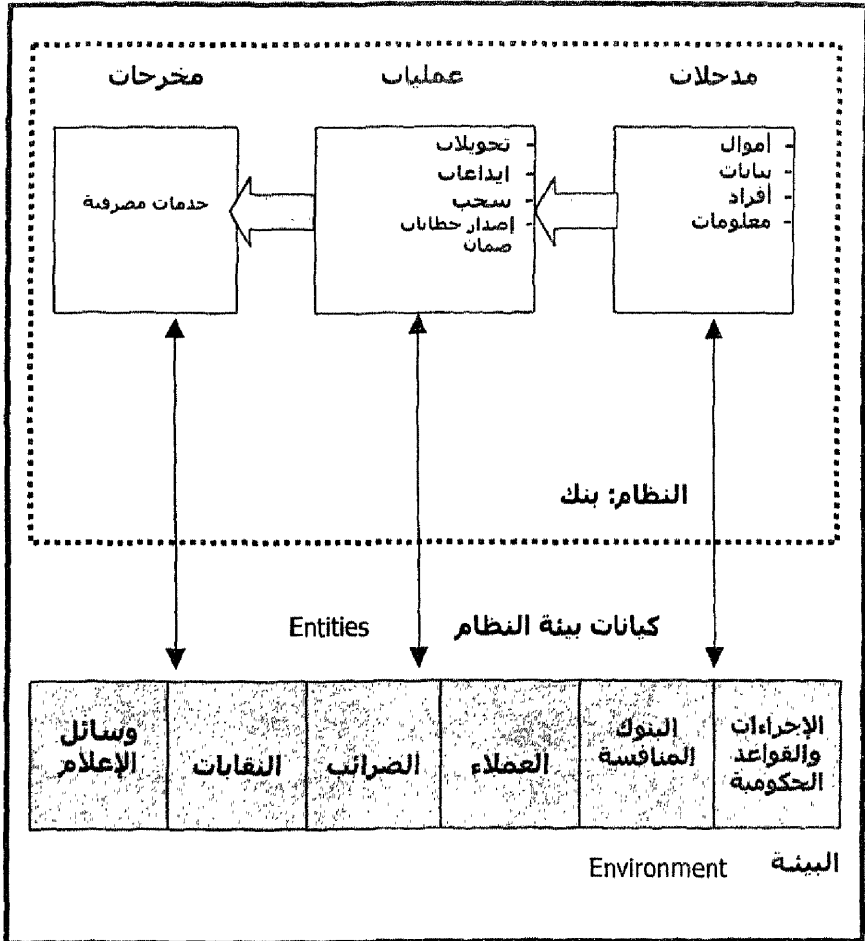
يعمل كل نظام داخل بيئة محيطة به تقع خارج حدوده ويفترض أنها تؤثر فيه، ويحدث بينهم عمليات تبادلية وتمثل البيئة في كل المتغيرات التي لا تخضع تماما لسيطرة النظام، أي عبارة أخرى تقع خارج حدود النظام، وبالتالي يقع عليه عبء التكيف معها.

فإذا أخذنا المثال الموضح بالشكل (٨-٩) الذى يعبر عن بيئة أحد البنوك، ستبين لنا متغيرات أو كيانات البيئة المؤثرة هى، المنافسين (البنوك المنافسة)، العملاء، الإجراءات والقواعد الحكومية، وسائل الإعلام، وهكذا. ويعني ذلك أن مصطلح الكيانات Entities فى النظم يستخدم غالبا للإشارة الى عناصر البيئة المحيطة بالنظام.

٥- حدود النظام Boundaries:

يعمل كل نظام داخل حدود معينة، وينظر إلى حدود النظام باعتبارها الخط الافتراضي الذي يضم داخله مكونات النظام ويفصله عن البيئة المحيطة به وعن الأنظمة الأخرى.

شكل ٨-٩: البنك كنظام وبيئته وكيانات تلك البيئة



وبالتالي فأني شيء يقع خارج تلك الحدود يمثل بيئة النظام والتي يكون عندها حجم ما يتم تبادله خارج الخط أقل مما يتم تبادله بين مكونات النظام داخل الخط. ويعني ذلك أن حدود النظام لا بد وأن تسمح بالتبادل والتفاعل المستمر بين النظام وبيئته. لذا عادة ما يتم الإشارة إليه في صورة خط منقطع ليسمح بترشيح Filtering التيار المتدفق من المدخلات والمخرجات بين النظام والبيئة المحيطة به.

وعادة ما تتغير حدود النظام وفقا لنوعه ، ففي حالة النظم المادية تكون الحدود ثابتة ومميزة ، فمثلا هناك حدود معلومة لنظام دفع الصواريخ. أما في حالة النظم المجردة فيتم رسم الحدود من خلال محلل النظام بطريقة حكمية على ضوء المتغيرات الخاضعة للدراسة . فمحلل النظم يستطيع تعديل الحدود وفقا لمدى ملاءمة أو عدم ملاءمة بعض المتغيرات التي يقوم بدراستها، ومعنى ذلك أن النظام الذي يتم دراسته لغرض معين قد تختلف حدوده عن نفس النظام في حالة دراسته لغرض آخر .

ولتوضيح ما سبق، نفترض أن محلل النظام أعتبر أن نشاط العميل يمثل أحد كيانات البيئة، ففي هذه الحالة لن يفترض قيام الإدارة ببنّي سياسات لإخضاع هذا النشاط للنظام، أما العكس إذا أفترض المحلل أن العملاء هم جزء من النظام، فمعنى ذلك أن البنك ينبغي له أن يتبنى سياسات للحصول تستهدف التأثير على نمط سداد العملاء، كمنح الخصومات والائتمان وتقسيم الديون، وطرق السداد .

ونخلص مما تقدم أن التحديد النهائي لحدود النظام قد يرتبط بمن يقوم بتحليل هذا النظام وأن أهداف النظام قد تغير حدوده.

٦- القيود Constraints:

ويقصد بها تلك المتغيرات التي تمثل محددات لنشاط النظام ينبغي عليه أن يعمل داخل إطارها، مثل عدد ساعات التشغيل المسموح أن يعمل بها النظام، الطاقة التخزينية المتاحة لأجهزة الحاسبات الآلية المستخدمة في نظام المعلومات، عدد الأفراد العاملين في النظام.

فإذا نظرنا للبنك كنظام، سنجد أن عدد الأفراد العاملين به يمثل إحدى قيود نشاطه المصرفي، وكذا عدد ساعات تقديم الخدمة المصرفية للعملاء، وهكذا.

٧- أهداف النظام Objectives:

يسعى كل نظام لتحقيق هدف محدد خلال فترة زمنية معينة، وهناك أكثر من تعريف للهدف Objective فالبعض عرفه بأنه التزام بتحقيق نتائج يمكن قياسها خلال فترة زمنية معينة^(١٧). بينما عرفه آخرون بأنه نتائج محددة أو نهايات مرغوبة Desired Ends يتم السعي لتحقيقها^(١٨). وعرفه فريق ثالث من علماء الإدارة بأنه عوائد مرغوبة للأفراد والجماعات والمنظمات^(١٩). وأشار إليها من ناحية أخرى البعض بأنها غايات يرغب المدير في الوصول إليها^(٢٠).

ويمكن أن نخلص من التعاريف السابقة بالآتي:

(أ) تتطوي الأهداف على التزامات Commitment بالنسبة لعناصره، فقيام البنك باعتباره نظام بصياغة عدد من الأهداف يعنى ضمنا أن هناك التزاما قد وقع على أفراد البنك بضرورة السعي لتحقيق تلك الأهداف، حيث أصبحت غايات مرغوبة.

(ب) قابلية الهدف للقياس Measurable، ويعنى ذلك أنه يفضل التعبير عن أهداف النظم في صورة كمية محددة ، مثل زيادة حجم التعاملات المصرفية إلى رقم معين، تحقيق معدل عائد على الاستثمار.

(ج) تعدد الأهداف Multiplicity of Objectives: فوفقا لنظرية النظم، فإن البنك كنظام يسعى لتحقيق هدف عام، ويندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية، تتضافر أقسامه المختلفة لتحقيقها ، حيث لا يمكن الوصول إلى هذا الهدف العام إلا من خلال تحقيق تلك الأهداف الفرعية.

فمثلا، إذا كان هدف تحقيق الربحية يمثل هدفا عاما للبنك، فمن أجل الوصول إليه يجب تحقيق عددا من الأهداف الفرعية، مثل زيادة تنويع المزيج الخدمي المقدم للعملاء، تحسين جودة الخدمات المصرفية الحالية، خفض التكلفة، رفع كفاءة الأداء المصرفي.

(د) تأثر الأهداف بمهمة النظام، ويقصد بالمهمة Mission الغرض الأساسي للنظام، أو سبب وجوده، فإذا اعتبرت مثلاً إدارة البنك أن مهمتها هي تعظيم ثروة الملاك، فذلك يقتضي السعي لتحقيق العديد من الأهداف المرتبطة بتلك المهمة، كمحاولة زيادة معدل العائد على الملكية، الاستغلال الأمثل لموارد البنك.

وفى المقابل سوف تختلف تلك الأهداف بصورة ملحوظة إذا كانت المهمة الأساسية لبنك إسلامي هو التكافل الاجتماعي بين أفراد المجتمع، فسنجد أن الأهداف ستمثل في تقديم قروض حسنة، وتقبل الزكاة للأغفاق على أوجه الصرف الشرعية، وذلك على النحو السابق بيانه.

(و) هرمية الأهداف Hierarchy of Objectives: فالنظم تسعى لتحقيق الأهداف بترتيب أهميتها، بمعنى أن الأهداف تتخذ صورة الأولويات أو الأسبقيات من حيث التنفيذ، فمن الممكن أن يسبق هدف معين أهداف أخرى أقل أهمية بالنسبة للنظام. وبالتالي تعرف الأولويات Priorities بأنها ترتيب للأهداف وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة للنظام. وبناء على ما تقدم، يقترح المؤلف التعريف التالي للأهداف النظام:

الأهداف Objectives هي غايات مرغوبة أو نتائج محددة يسعى النظام لتحقيقها خلال فترة معينة وبترتيب أهميتها.

٨- تضافر (تعاونية) النظم Synergy:

يستخدم مصطلح التضافر أو التعاونية Synergy للإشارة إلى أن محصلة أداء النظام ككل تفوق مجموع أداء أجزائه، بمعنى أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء "Whole is greater than the sum of its parts".

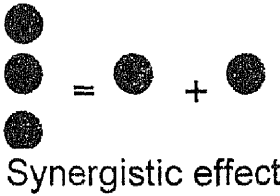
ويرجع ذلك إلى التأثير الناتج من تفاعل وتعاون أجزاء النظام وهو ما يطلق عليه التأثير التضافري Synergistic effect، والذي يفوق تأثير الجمع الجبري لأداء الأجزاء، ويطلق عليه التأثير الجمعي Additive effect، وذلك على النحو الذي تبسطه الصيغة التقريبية المبينة بالشكل (٨-١٠) ^(٢١).

٩- تداخل النظم:

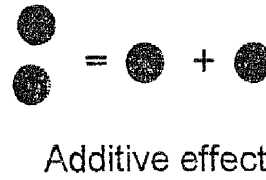
يمكن تصور نظام داخل نظام ، فكل جزء في النظام يعتبر نظام فرعى Subsystem من النظام الكلى الذي يضمه ولا يستطيع بمفرده إنجاز أو تحقيق الهدف الأساسي للنظام الكلى، كما أن النظام الكلى هو نفسه يمكن أن جزء من نظام أكبر منه Supersystem.

فإذا اعتبرنا أن البنك نظام System، فهو يضم داخله نظم فرعية تتمثل في أقسامه المختلفة (قسم الودائع، قسم التوفير، قسم الاعتمادات المستندية، قسم خطابات الضمان، قسم التحويلات، قسم المقاصة، قسم شئون الأفراد، قسم الحسابات العامة)، كما أنه يقع داخل نظام أكبر منها، وهو النظام المصرفي المصري.

شكل ٨-١٠: التأثير الجمعي والتضافري
Additive and Synergistic effects



التأثير التضافري



التأثير الجمعي

١٠- الاتصال Communication:

يشير الاتصال إلى عملية نقل رسالة بين طرفين باستخدام قدرات النظام، وبدون هذا الاتصال لا يمكن أن تتفاعل أجزاء النظام. ويجب أن تكون عملية الاتصال مزدوجة الاتجاه، بمعنى إمكانية تبادل الرسائل بين الجزء المصدر والجزء المستقبل للرسالة. ويعنى ذلك أن عملية الاتصال تتضمن استرجاع النتائج، التى تسمح للنظام بالقيام بعملية الرقابة والضبط الذاتى، من خلال مقارنة نتاج المخرجات مع المعايير الموضوعية مسبقاً.

١١- هرمية النظم Hierarchy of Systems:

يعد مفهوم هرمية النظم من المفاهيم الحديثة لنظرية النظم حتى أن البعض يعتبرها الخطوة الثانية المعاصرة لتلك النظرية. ويفترض هذا المفهوم أن النظم الحية Living Systems تتدرج بصفة عامة عبر سبعة مستويات هى: ١- مستوى الخلية، ٢- المستوى العضوي Organic، ٣- المستوى الفردي، ٤- مستوى الجماعة، ٥- المستوى التنظيمي، ٦- المستوى الوطني، ٧- المستوى العالمي. وأن كل نظام يعتبر بمثابة نظام فرعى Subsystem للنظام الذى يعلوه (أو يليه) وذلك على النحو الموضح بالشكل (٨-١١) (٢٢).

١٠- عمارة النظم System Architecture:

يقصد بعمارة النظام الشكل المعبر عن تصميم هذا النظام وموارده كما يبدو لمستخدميه (٢٣)، أو هو ببساطة تصميم النظام (٢٤). ويستخدم التصميم المعماري للنظم في الاستدلال على الملامح الرئيسية التي يتكون منها كل نظام ، وكذا الأنشطة التي يقوم بها، ومسارات التدفق للنظام ، كما سيُبين لنا لاحقاً.

شكل ٨-١١: هرمية النظم الحية
Hierarchy of Living Systems



وبالتالي يمكننا القول أن مدخل النظم وجه نظر مديري البنوك إلى النظرة الشمولية للبنك، بمعنى عدم حصر اهتماماتهم داخل الإدارة أو القسم الذين يتولون مسئوليتهم فقط دون الإدارات الأخرى ، بل العمل على تكامل أنشطتهم مع أنشطة الإدارات، والفروع الأخرى، والمحافظة على تقارب أهدافهم مع الأهداف العامة للبنك.



فمدخل النظم يؤكد على حركية Dynamic البنك (كنظام)، بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلاً عن الأجزاء الأخرى للبنك بل هو جزء منها، وبالتالي فإن نجاح إدارته يتطلب في النهاية نجاح كافة الإدارات الأخرى معه.

وبنفس المنطق فإن الوظائف الإدارية الرئيسية كالخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة تمثل نظم فرعية لنظام أكبر هو البنك، فلا يكفي النجاح في إحدى هذه الوظائف للحكم على كفاءة إدارة البنك، بل يلزم توافر أداء متوازن لتلك الوظائف.

٤-٨ مفاهيم نظم المعلومات المصرفية

نظراً لأن دراسة نظم المعلومات عموماً تلمس مجالات معرفية متعددة ، فمن الصعب الاعتماد على مدخل أو منظور وحيد لتناول وفهم نظم المعلومات المصرفية، لذا سيتم أولاً التعرض الموجز لتلك المداخل قبل تناول مفاهيم نظم المعلومات المصرفية^(٢٥).

١/٤/٨ مداخل دراسة نظم المعلومات

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين لدراسة نظم المعلومات، هما: المدخل الفني ، المدخل السلوكي، وأن كان البعض من كتاب النظم يضيفون مدخل ثالث هو المدخل الاجتماعي الفني ولهم في ذلك مبرراتهم. وذلك على النحو الموضح بالشكل (٨-١٢).

(أ) المدخل الفني Technical Approach :

ظهر هذا المدخل في السنوات الأولى لبداية دراسة نظم المعلومات، حيث تمحور الاهتمام في ذلك الوقت حول المفاهيم الفنية والتي استهدفت بصفة أساسية الاستفادة من المعرفة التي تحققت في علوم الحاسبات الآلية والعلوم الإدارية وبحوث العمليات ، والتي تم توظيفها في بناء نماذج يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل المختلفة التي تواجه منظمات الأعمال، ومنها البنوك بطبيعة الحال.

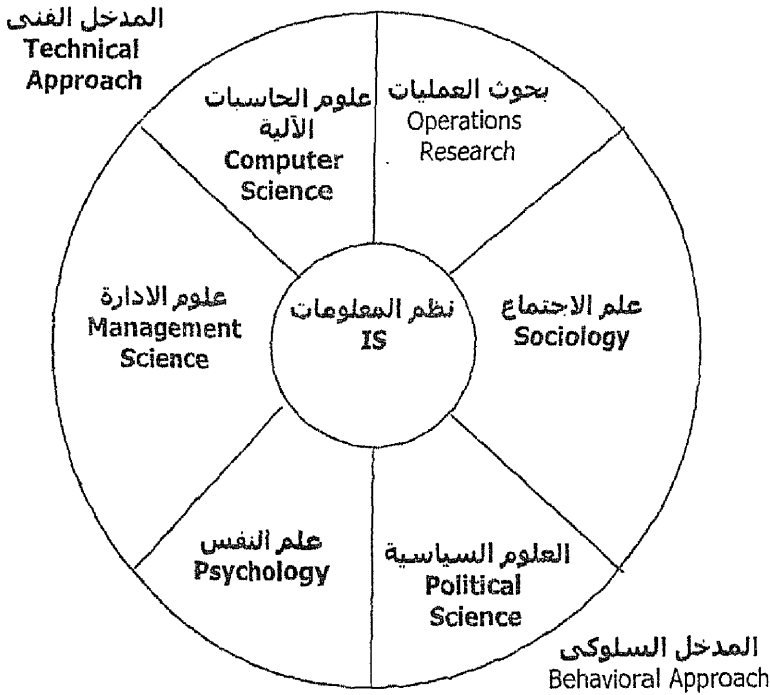
(ب) المدخل السلوكي Behavior Approach :

نظرا لظهور بعض المشاكل السلوكية الناتجة من استخدام نظم المعلومات في منظمات الأعمال (البنوك في حالتنا)، كان من الصعب الاعتماد على المدخل الفني في تفسيرها أو تحليلها، وهو ما لفت النظر إلى ضرورة الاهتمام بدراسة النظم من الناحية السلوكية.

فمثلا، أهتم علماء الاجتماع بدراسة الاستخدام الجماعي لنظم المعلومات والآثار التنظيمية المختلفة الناجمة عن هذا الاستخدام . بينما اهتمت العلوم السياسية بالآثار المترتبة على توظيف المعلومات في مجال السياسة والاستخبارات .

شكل ٨-١٢: المداخل المعاصرة لدراسة نظم المعلومات

Is Approaches



أما علماء النفس فعنوا بدراسة استجابات الأفراد وردود أفعالهم واتجاهاتهم نحو التعامل مع نظم المعلومات وكيفية استيعابهم للتطورات في التقنيات المعلوماتية، ومدى إمكانية تطبيق تلك المستحدثات في الواقع العملي بمنظمتهم، وخلق ما يعرف بالبيئة الصديقة لمستخدم النظم

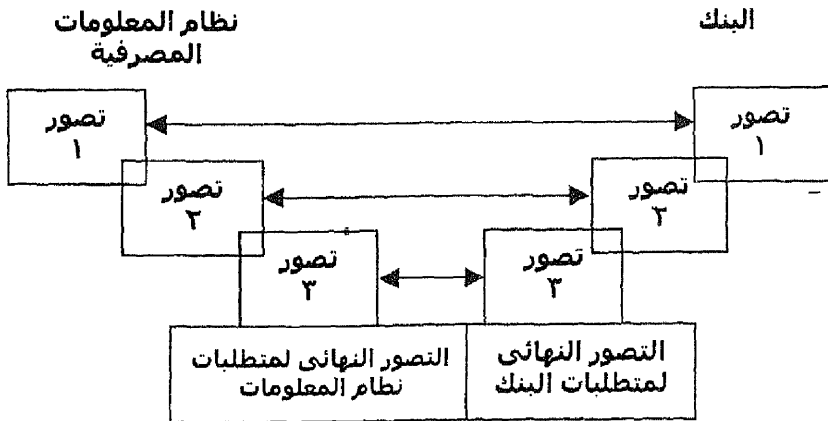
. User-Friendly Environment

(ج) المدخل الاجتماعي الفني Sociotechnical Approach :

يهتم هذا المدخل بدراسة وفهم نظم المعلومات من خلال البعد الاجتماعي والبعد الفني معاً، فدراسة نظم المعلومات وأن كانت تقتضي الاهتمام بالتطور التقني المتلاحق في الحاسبات وشبكات ووسائط الاتصال وكل ما يتعلق بتقنيات المعلومات، فهي تتطلب أيضاً الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للأفراد المتعاملين مع تلك النظم .

فالتقنية المعلوماتية تتطور وفقاً للاحتياجات الإنسانية والتنظيمية وليس بمعزل عنها. ويبسط الشكل (٨-١٣) هذا المفهوم، حيث يظهر ضرورة مطابقة احتياجات ومتطلبات المنظمات (البنوك) مع متطلبات نظام المعلومات، حتى يتم الوصول إلى التصور النهائي لكل منهما.

شكل ٨-١٣ : مطابقة متطلبات البنك
مع متطلبات نظام المعلومات المصرفية



٢/٤/٨ تعريف نظم المعلومات المصرفية

يظهر الفحص المتعمق للتعاريف التي قدمت لنظم المعلومات مدى اختلافها، كما يتبين أيضا غياب تحديد دقيق للأشكال المختلفة من تلك النظم، وتجنبنا للدخول في فقه التعريفات والجدل المتوقع حولها، سيشار إلى أكثر التعاريف شيوعا في هذا المجال ، بحيث يعكس كل تعريف منها وجه اختلاف عن الآخر مما يسهم في الوصول إلى التعريف المقترح.

أنفق فريق من كتاب النظم على أن نظم المعلومات يمكن أن تعرف بأنها مجموعة مترابطة فيما بينها تقوم بتجميع وتخزين (نشاط التشغيل) ونشر المعلومات (نشاط المخرجات) واستقبال معلومات مرتدة إليها (تغذية عكسية)، وذلك لأغراض دعم اتخاذ القرارات وتحقيق الرقابة^(٢٦). بينما عرفها آخرون بأنها مجموعة من المكونات المنظمة لتجميع ونشر وفرز وتشغيل البيانات بهدف توفير المعلومات لمجالات التصرف^(٢٧).

وإذا كانت المفاهيم السابقة قد ركزت على الجانب المتعلق بأنشطة النظام، فقد أهتم فريق ثان بمكونات نظام المعلومات، حيث عرفوا نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات تعمل معا لإنجاز هدف مشترك هو توفير المعلومات للإدارة^(٢٨).

بينما جمع آخرون بين الاهتمام بمكونات نظام المعلومات والأنشطة التي يقوم بها عند تعريفهم لهذا النظام، فعلى سبيل المثال عرف البعض نظام المعلومات بأنه مجموعة من الأفراد والإجراءات والبيانات تقوم بجمع وتشغيل ونشر المعلومات داخل المنظمة^(٢٩).

وقد أدخل فريقا رابعا الحاسبات الآلية ضمن تعريفهم للنظم المعلومات وهو ما يعرف حاليا بنظم المعلومات القائمة على الحاسبات Computer-Based Information System (اختصارها CBIS)، باعتبار أن

نظم المعلومات المعاصرة تعتمد على وجود تلك الحاسبات ضمن عناصرها الأساسية، وبالتالي أصبح مصطلح نظم المعلومات هو المرادف لنظم المعلومات القائمة على الحاسبات.

لذا عرفوا نظم المعلومات بأنها ترتيب من الأفراد والأنشطة والبيانات وتقنيات المعلومات IT (المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware وغير المادية Software وشبكات اتصال الحاسبات) يعمل بصورة متكاملة بغرض دعم وتحسين العمليات اليومية للأعمال المختلفة، ومساعدة الإدارة في حل المشاكل وتوفير المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات (٣٠) .

وفي ضوء تناولنا للمفاهيم السابقة، يمكن للمؤلف تعريف نظم المعلومات المصرفية Bank Information Systems على النحو التالي:

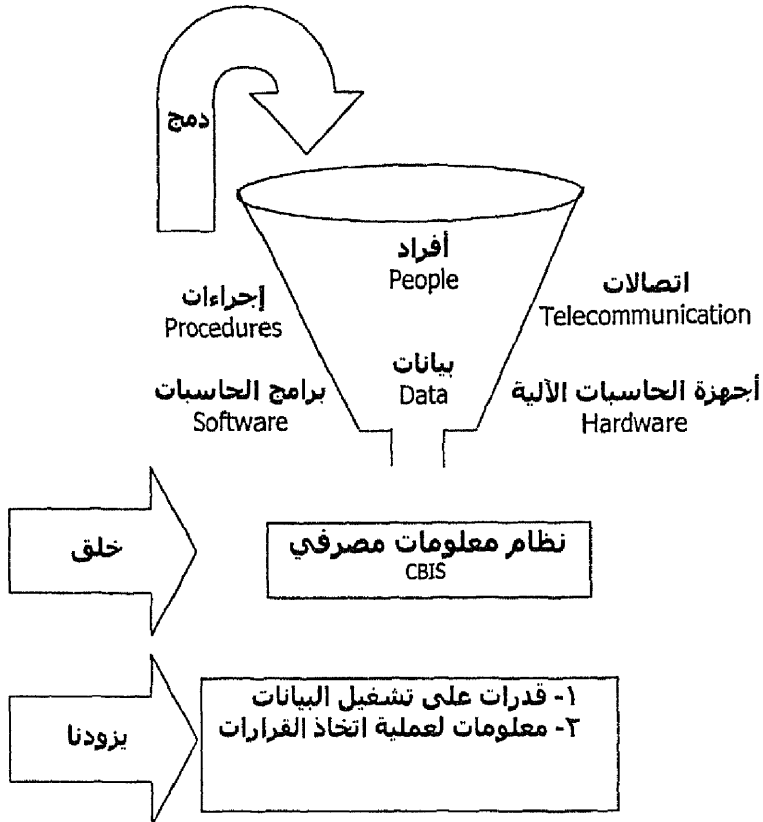
نظم المعلومات المصرفية BIS هي مجموعة مترابطة ومنظمة من المكونات المادية للحاسبات الآلية Hardware وغير المادية Software والأفراد والبيانات والاتصالات، التي تعمل بطريقة متكاملة في تجميع وتخزين ثم تحويل (معالجة) البيانات المدخلة لها إلى معلومات قابلة للاستخدام تفيد عملية اتخاذ القرارات في البنوك المختلفة.

وبناء على التحليل السالف للمفاهيم نظم المعلومات، يمكن استخلاص ما يلي:

١- نظم المعلومات المصرفية المطبقة حالياً في البنوك هي نظم معلومات مبنية على الحاسبات الآلية CBIS ، وتعتمد بشكل أساسي على المكونات المادية، والغير المادية للحاسبات الآلية وشبكات ووسائط الاتصال المستخدمة في الربط بين الحاسبات وبعضها.

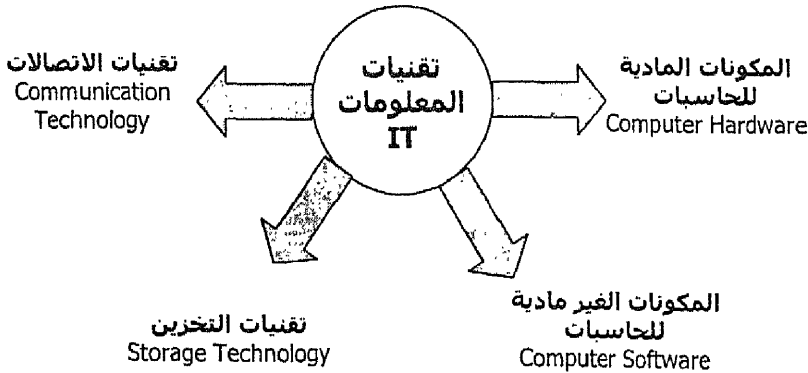
٢- هناك ستة مكونات أو عناصر أساسية لخلق نظام معلومات مصرفي مبنى على الحاسبات الآلية، يستطيع دعم عمليات تشغيل البيانات، وتوفير معلومات لمتخذي القرار بالبنوك، وهذه المكونات هي: (أ) الأفراد ، (ب) البيانات ، (ج) أجهزة الحاسبات، (د) برامج الحاسبات، (هـ) الإجراءات، (و) تقنيات الاتصالات، وذلك كما هو مبين بالشكل (٨-١٤).

شكل ٨-١٤: عملية خلق نظام معلومات مصرفي مبنى على الحاسبات



٣- تتمثل تقنيات المعلومات Information Technology في التطبيقات المنتظمة والمتاحة للمعرفة الفنية المرتبطة بالمعلومات، والتي تتضمن كل ما يتعلق بالمكونات المادية Hardware والغير مادية Software للحاسبات الآلية، وشبكات اتصالاتها، وقواعد بياناتها^(٣١). ومعنى ذلك أن تقنيات المعلومات هو مفهوم واسع يشير إلى عدد من التقنيات المستخدمة في إنتاج المعلومات، يوضحها الشكل (٨-١٥)، هي^(٣٢):

شكل ٨-١٥: تقنيات المعلومات المستخدمة في البنوك
Information Technology



ويقصد بالمكونات المادية للحاسبات الأجهزة المادية المستخدمة في أداء أنشطة الإدخال والتشغيل والإخراج لنظام المعلومات. أما المكونات الغير مادية فتشير إلى البرامج المستخدمة في التنسيق والتحكم في المكونات المادية. بينما يقصد بتقنيات التخزين الوسائط والبرامج التي تتحكم في تخزين البيانات المستخدمة في نظام المعلومات. ونعني بتقنيات الاتصالات الأجهزة المادية والبرامج التي ترتبط بين الحاسبات الآلية الموزعة في مواقع مختلفة. وذلك على النحو الذي سيتم تناوله بصورة أكبر تفصيلاً لاحقاً.

٤- هناك فرق بين نظم المعلومات القائمة على الحاسبات الآلية وبين نظم الحاسبات الآلية Computer Systems .
فقد عرف البعض الحاسبات الآلية بأنها جهاز يمكنه تنفيذ تعليمات مخزنة مسبقا (٣٣). بينما عرفه آخرون بأنه أداة Tool لحل مشاكل الناس تستخدم في استقبال البيانات وتخزينها وإجراءات العمليات التشغيلية عليها وتقديم نتائج هذه العمليات (٣٤). ويعرفه فريق ثالث بأنه مشغل إلكتروني Processor قادر على أداء معالجات متتابعة تتضمن العديد من العمليات الحسابية والمنطقية باتباع مجموعة من التعليمات Instructions يطلق عليها البرامج Programs (٣٥). كما عرفه فريق رابع بأنه مشغل إلكتروني للمعلومات ذات الأغراض العامة (٣٦).

ويلاحظ من التعاريف السابقة أنها اهتمت بتعريف الحاسب الآلي كآلة وليس كنظام، لذا يقترح المؤلف التعريف التالي لنظم الحاسبات الآلية في ضوء مدخل ونظرية النظم السابق تناولها.

نظم الحاسبات الآلية Computer Systems هي مجموعة من المكونات الإلكترونية المترابطة تستقبل وتخزن حقائق خام هي البيانات وفقا لتعليمات تشغيلية معينة مخزنة مسبقا تسمى برامج وتقوم بالعديد من المعالجات الحسابية والمنطقية وتقديم نتائج تلك المعالجات في صورة قابلة للاستخدام بغرض إيجاد حلول لمشاكل الأعمال المختلفة .

٥-٨ موارد نظام المعلومات المصرفي

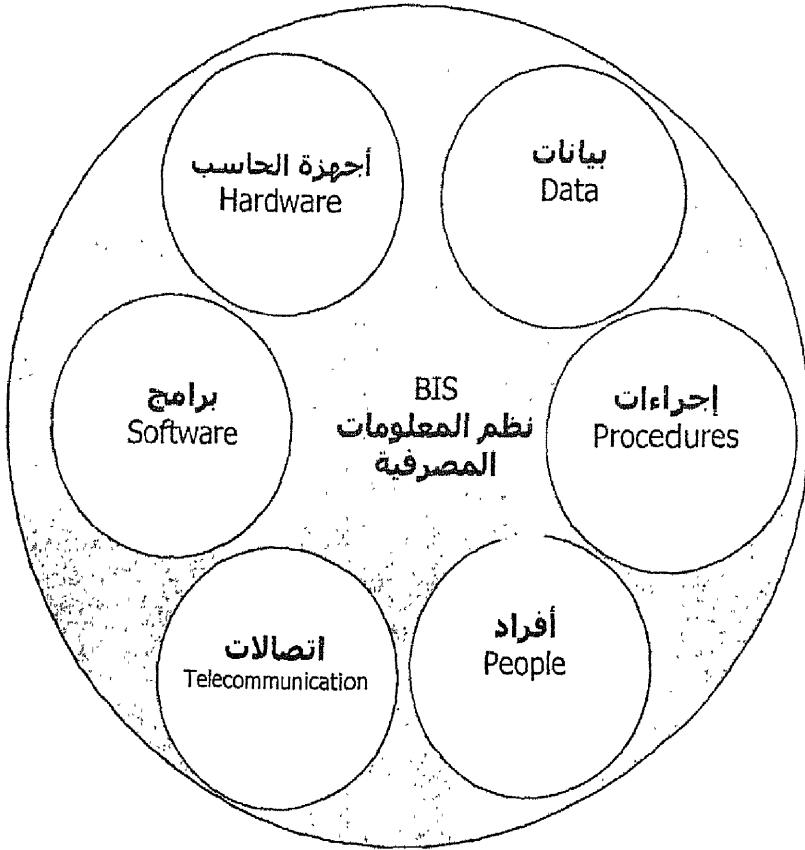
يستخدم مصطلح Resources موارد النظام للإشارة إلى العناصر أو المكونات الداخلة فى تكوين النظام بغرض تمكينه من القيام بأنشطته^(٣٧). وقد سبق الإشارة الى تلك المكونات وهي الموضحة بالشكل (٨-١٦) فى سياق تناولنا لمفهوم نظم المعلومات المصرفية. ويطلق بالتالى على نظم المعلومات التى تضم تلك المكونات بنظم المعلومات الرسمية Formal Information System باعتبار أنها تتطوى على إجراءات مقبولة وقواعد محددة مسبقا Predefined ، وموارد معروفة لجمع وتخزين ومعالجة البيانات بغرض الحصول على المعلومات^(٣٩). وفيما يلى تناول لمكونات نظم المعلومات المصرفية^(٤٠).

١- البيانات Data

يختلف مفهوم البيانات عن المعلومات، فمصطلح يشير مصطلح البيانات Data (وهى جمع البيان Datum) يشير إلى الحقائق الخام أو الملاحظات (التى تم رصدها) حول ظاهرة ما أو تعاملات فى مجال الأعمال. وهذه الحقائق غير محددة العدد وغير مرتبطة Unanalyzed، ومن أمثلة البيانات، أسماء عملاء البنك، قيمة مرتبات العاملين، عدد خطابات الضمان المصدرة فى يوم معين.

أما المعلومات Information فهي بيانات تم تحويلها (أو تشغيلها) إلى صيغة أو سياق ذو دلالة أو ذو معنى مفيد لمستخدميها. ويعنى ذلك أن المعلومات تمثل إضافة للمعرفة، وبالتالي يتم تقييمها وفقا لمدى مساهمتها فى الإضافة لمستوى معرفة مستخدميها .

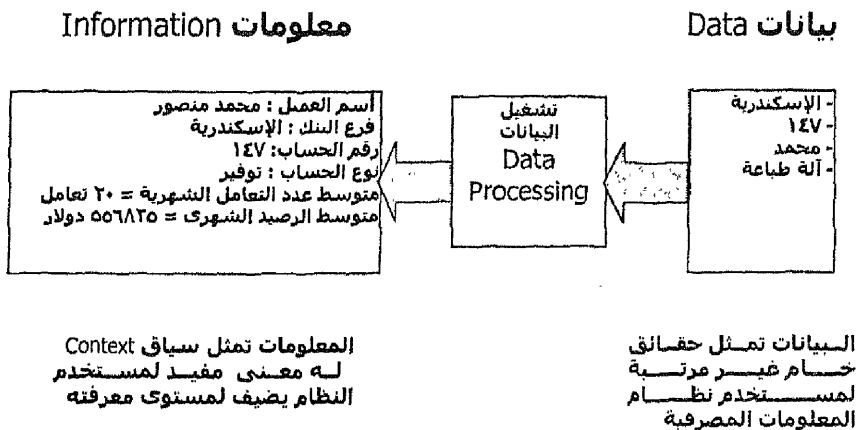
شكل ٨-١٦: مكونات نظم المعلومات
المبنية على الحاسبات الآلية
Components of Information Systems



وفقا لمفهومي البيانات والمعلومات ، يمكننا القول أن المعلومات تنتج أو تشتق من البيانات وليس العكس ، فالبيانات تعتبر المادة الخام التي يتم تشغيلها في نظام المعلومات لإنتاج مخرجات هي المعلومات التي تعبر عن معاني محددة لمستخدم النظام ، كما هو موضح بالشكل (٨-١٧).

ويتم إدخال البيانات الخام لنظام المعلومات بغرض إجراء العمليات التشغيلية عليها لتحويلها إلى معلومات ، ويستخدم في ذلك أجهزة الإدخال Input devices الخاصة بالحسابات الآلية ، حيث يتم تسجيل البيانات المدخلة بصورة يتفهمها الحاسب Machine-readable Form وتخزن داخله لحين القيام بتشغيلها.

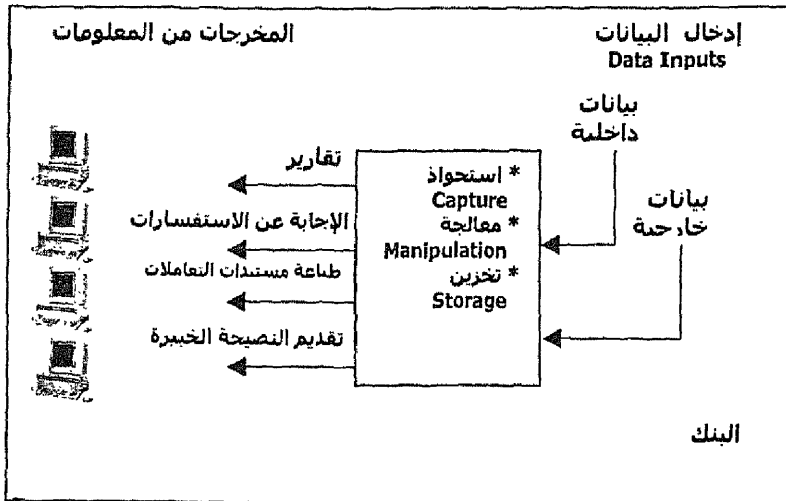
شكل ٨-١٧: العلاقة بين البيانات والمعلومات



أما عن تشغيل البيانات، فيتمثل في عدد من الأنشطة ، مثل العمليات الحسابية ، المقارنات المنطقية ، الفرز (وضع البيانات في ترتيب محدد مقدما) ، التصنيف (وضع البيانات في قطاعات معينة بحيث تعطى معنى لمستخدم هذه البيانات) ، التلخيص (دمج بعض عناصر البيانات أو تجميعها بصورة ملخصة ولكن لا تخل بالمعنى) ، الاسترجاع (البحث والحصول على أى جزئية من البيانات) ويبسط الشكل (٨-١٨) مفهوم عملية تحول البيانات إلى معلومات.

شكل ٨-١٨: تحويل البيانات إلى معلومات

Transforming Data Into Information



ويطلق على المعلومات الناتجة من العمليات التشغيلية للبنك بالمعلومات الداخلية Internal Information ، تميزا لها عن المعلومات الخارجية External التى يتم الحصول عليها من خارج البنك، مثل المعلومات التى يتم جمعها من خلال المسح الاحصائى لاتجاهات وتفضيلات العملاء، ودرجة تقبلهم للخدمات المصرفية المقدمة إليهم من البنك، والأنماط السلوكية والادخارية للقطاعات السوقية المستهدفة. ويتم تخزين البيانات والمعلومات فى نظم المعلومات المبينة على الحاسبات الآلية وفقا لأساس تنظيمى تتمثل فيما يلى:

(أ) الحقل Field : أصغر وحدة تخزينية لنظام المعلومات ويتكون

من مجموعة من الحروف Characters تمثل

خاصية أو سمة لكيان Entity معين (فرد،

مكان ، شيء ، حدث) مثل اسم عميل البنك.

٢- السجل Record : ويتمثل فى مجموعة من الحقول المرتبطة

ببعضها، فمثلا سجل مرتب موظف فى البنك

يضم اسم الموظف (حقل ١)، القسم الذى

يعمل به (حقل ٢)، إجمالى المرتب (حقل ٣)،

الاستقطاعات (حقل ٤)، الصافى (حقل ٥) ، وذلك

على النحو الموضح بالشكل (٨-١٩) .

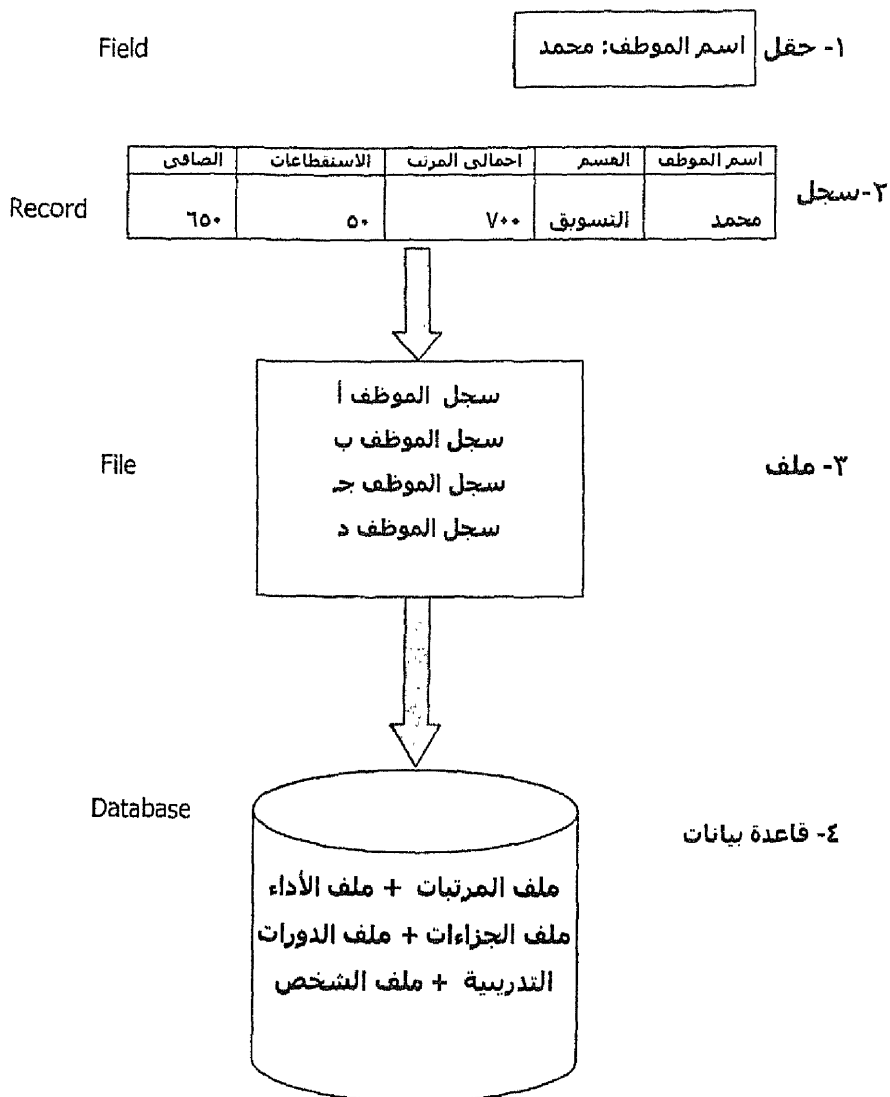
٣- الملف File : وهو مجموعه من السجلات المرتبطة ببعضها ،

مثل جميع سجلات مرتبات موظفى البنك

(سجل مرتب الموظف أ + سجل مرتب

الموظف ب + سجل مرتب الموظف جـ) .

شكل ٨-١٩ : الأساس التنظيمي لتسجيل
البيانات بنظم المعلومات المصرفية



٤- قاعدة البيانات Database : وتتمثل فى مجموعة متكاملة من الملفات المرتبطة Interrelated ، التى تحوى بيانات مرتبطة منطقيا ، ومسجلة بأسلوب يخفض من تكرارها، ويسهل من معالجتها، فمثلا قاعدة بيانات العاملين بالبنك تتضمن ملف المرتبات ، ملف الدورات التدريبية التى حصلوا عليها ، ملف الأداء ، ملف البيانات الشخصية ، ملف الجزاءات.

٢- الموارد البشرية (الأفراد) People:

يمكن تصنيف الموارد البشرية لنظام المعلومات المصرفية من حيث نمط الاستخدام إلى نوعين أساسيين كما هو موضح بالشكل (٨-٢٠) ، وهما: (أ) المستخدم النهائى للنظام End User: وهو الفرد الذى تخدمه نظم المعلومات أو المعلومات الناتجة من النظام، مثل مدير البنك، موظف قسم التحويلات، موظف قسم خدمة العملاء، موظف قسم الودائع، محاسب البنك.

(ب) اخصائى المعلومات Is specialist وهو الشخص الذى يقوم بتطوير وتشغيل نظم المعلومات ويتمثل فى: (١) محلل النظم: ويتمثل فى الفرد الذى يقوم بدراسة مشاكل نظام المعلومات والبيئة المحيطة به، كما يتولى عملية تعريف المتطلبات اللازمة لحل تلك المشاكل ، وأولويات الأخذ بهذه الحلول. (٢) مصمم النظم: ويتولى ترجمة متطلبات مستخدم النظام إلى حلول فنية وتصميم نظام المعلومات وفقا لذلك، (٣) المبرمج يقوم بإعداد برامج الحاسبات الآلية بناء على المواصفات التى حددها مصمم النظم (٤) مشغل الحاسب : هو الفرد الذى يتولى تشغيل الحاسب الآلى لنظام المعلومات بالبنك.

شكل ٨-٢٠: الموارد البشرية لنظم المعلومات المصرفية



من جانب آخر، يميز بعض كتاب النظم بين المشغلين بالبيانات Data Workers ويقصد بهم الأفراد الذين يعملون فى السجلات والمستندات وإجراء القيود المحاسبية بالبنك، وبالتالي فهم يمثلون مصدرا لحصول نظام المعلومات المصرفى على بيانات.

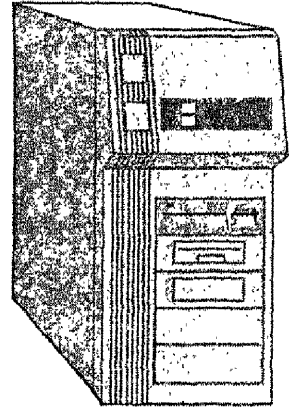
والمشتغلين بالمعرفة Knowledge Workers وهم من يقوموا بتخطيط وابتكار الخدمات المصرفية الجديدة، والقيام بدراسات الجدوى الاقتصادية والتحليلات المالية، وتقييم المركز الائتماني للعملاء، وبالتالي فهم يضيفون إلى مستوى المعرفة المتوافر داخل البنك.

ويختلف المشتغلين بالبيانات والمشتغلين بالمعرفة من وجهة نظر النظم عن فريق ثالث من العاملين بالبنك يطلق عليهم المشتغلين بالخدمة Service Workers ويمثلون فى الموظفين الذين يقومون بتقديم مختلف الخدمات المصرفية للعملاء، مثل موظفى الخزينة العاملين فى السحب والإيداع النقدى، موظفى قسم الودائع، موظفى قسم التوفير^(١١).

٢- الموارد المادية Hardware Resources

ويقصد بها الأجزاء المادية الملموسة للحاسبات الآلية، وتتضمن جميع الأجهزة المادية Physical devices والأشياء الملموسة للحاسب المستخدمة في تشغيل المعلومات، فمن أمثلة تلك الأجهزة المشغلات، Processors، الشاشات، الطابعات Printers، لوحة المفاتيح Keyboard، أما الأشياء أو المواد الملموسة Matreials فتتضمن الاسطوانات المرنة Disks، الاسطوانات المدموجة CD، الشرائط الممغنطة. وفيما يلي تناول موجز لأهم الموارد أو الأجزاء المادية للحاسبات.

(١) وحدة نظام الحاسب Computer System Unit: ويتكون من ثلاث وحدات فرعية، هي: ١- وحدة الحساب والمنطق Arithmetic – Logic Unit واختصارها (ALU) وهي الوحدة المسؤولة عن تنفيذ جميع المعالجات الحسابية (مثل الجمع، الضرب، والطرح، القسمة) والمنطقية (مثل المقارنات بين القيم المختلفة) الواردة إليها والتي تطلبها العمليات التشغيلية، ٢- وحدة التحكم Control Unit واختصارها (CU) وتضطلع بتفسير التعليمات Instructions التي تتضمنها البرامج المستدعاة في الذاكرة ، والتحكم في توجيه التدفقات بين المكونات الأخرى للحاسب، والرقابة والتنظيم والتنسيق بين تلك المكونات، وتنفيذ العمليات المتعاقبة، ونقل نتائج تلك العمليات إلى مواقعها المحددة بغرض تخزينها.



ويطلق على وحدة الحساب والمنطق ووحدة التحكم معا وحدة التشغيل المركزية Central Processing Unit واختصارها (CPU)، حيث أدى التطور التقني المتواصل في علوم الحاسبات إلى ضم تلك الوحدتين

في شريحة واحدة رقيقة من مادة السليكون تحوى جميع الدوائر المتكاملة اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بوحدة التشغيل المركزية ، وتعرف تلك الشريحة بالمعالج الدقيق Microprocessor، وحاليا يوجد أكثر من معالج واحد في الكثير من الحاسبات الآلية وتسمى المعالجات المتعددة.

٣- وحدة التخزين الأولية Primary Storage Unit، أو الذاكرة الرئيسية Main Memory والتي تتولى تخزين التعليمات الخاصة بالبرامج والبيانات والمستخدم بواسطة وحدة التشغيل المركزية بصورة مؤقتة. فجميع البيانات والبرامج يجب استدعائها أولا إلى الذاكرة لإجراء المعالجات عليها، وتظل الذاكرة محتفظة بها حتى إتمام العملية التشغيلية ثم يتم إعادتهم إلى وحدات التخزين الثانوية أو إخراجهم كنتائج لتلك العملية التشغيلية من خلال وحدات مخرجات الحاسب.

وحاليا يتم ضم الذاكرة الرئيسية مع وحدة التشغيل المركزية فى شريحة واحدة يطلق عليها شريحة الدائرة الرئيسية Main Circuit board أو اللوحة الأم Motherboard^(١٢).

(ب) أجهزة الإدخال Input devices : وتتضمن جميع الأجهزة التى يتم من خلالها إدخال البيانات والتعليمات للحاسب الآلي مثل لوحات المفاتيح، والفأرة والمساحات الضوئية Scanner والقلم الضوئي وغيرها.

(ج) أجهزة التخزين الثانوية Secondary Storage devices: وتضم أجهزة تشغيل الوسائط التي يتم تخزين البيانات بها مثل: مشغلات الأقراص الصلبة، مشغلات الاسطوانات الممغنطة Disk Drives.

(هـ) أجهزة الإخراج Output devices: مثل الطابعات، والشاشات، والراسمات الضوئية Plotters.

٤- الموارد الغير مادية Software Resources

وتتمثل فى برامج Programs الحاسبات الآلية، والتي تتضمن مجموعات من التعليمات التشغيلية موجهه للحاسب ليقوم باتباعها ، لتنفيذ الأهداف المطلوبة من النظام ويمكن التفرقة بين نوعين أساسيين من تلك البرامج كما يلى :

(أ) برامج نظام System Software : وهى التى تقوم بالتحكم فى الحاسب الآلى وتوجيه ودعم عملياته التشغيلية مثل برنامج تشغيل النظام كبرنامج النوافذ Windows 98 ، وبرنامج Dos بالنسبة للحاسبات الشخصية، وبرنامج IBM Os/2 للحاسبات الكبيرة. كما تعد أيضا البرامج المترجمة Translators إحدى صور برامج النظام، وهى التى تقوم بتحويل جمل البرنامج إلى تعليمات بلغة الآلى Machine Instructions ، تستطيع وحدة التشغيل المركزية أن تفهمها وتنفذها.

ومن أمثلة تلك البرامج المفسرات Interpreter وهى التى تقوم بترجمة البرنامج المكتوب بلغات المستوى الأعلى إلى لغة الآلة جملة بجملة أثناء تشغيل البرنامج على الحاسب. والمحولات Compilers وهى التى تقوم بترجمة البرنامج دفعة واحدة.

(ب) برامج التطبيقات Application Software وتكون بصفة أساسية مما يلى: ١- برامج ذات أغراض عامة وهى التى يمكن توظيفها لتنفيذ وظائف متعددة مثل برامج معالجة النصوص، برامج الجداول الإلكترونية، برامج إدارة قواعد البيانات. ٢- برامج ذات أغراض خاصة وهى البرامج المرتبطة بمجالات محددة من الأعمال مثل البرامج المحاسبية ، البرامج المالية ، برامج الأجور والمرتبات ، برامج إدارة الموارد البشرية.

وقد سبق الإشارة إلى الموارد المادية والغير مادية للحاسبات الآلية المستخدمة فى نظام المعلومات المصرفية يطلق عليها تقنيات المعلومات Information Technology .

٥- الإجراءات Procedures

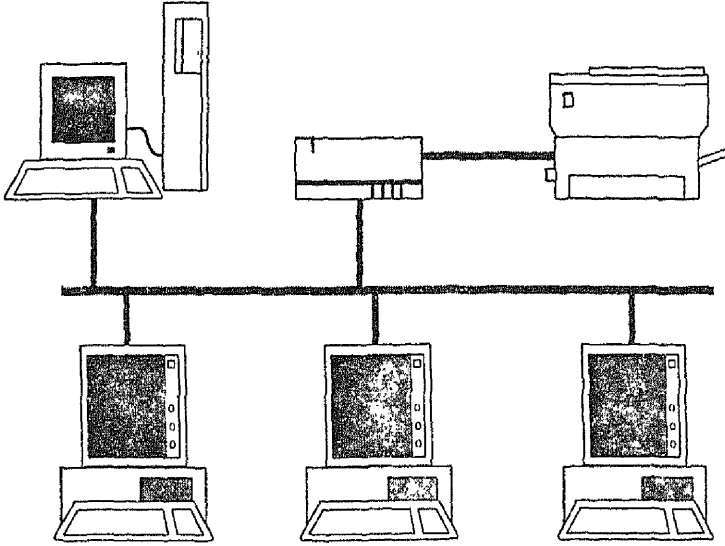
ويقصد بها مجموعات السياسات والأساليب التى ينبغى اتباعها عند استخدام وتشغيل والتعامل مع نظام المعلومات، فعلى سبيل المثال تتمثل الإجراءات التى يجب اتباعها لتشغيل برنامج الأجور والمرتبات فى تحديد موعد تشغيل البرنامج (نهاية الشهر، منتصفه ، ..)، ومن له سلطة تشغيل البرنامج، ومن له حق الاطلاع على مخرجات هذا النظام من كشوف للمرتبات وإشعارات الإضافة وغيره^(٤٣).

٦- الاتصالات Communcation:

ويقصد بها كافة الأنشطة والوسائل المتعلقة بالنقل الالكترونى Electronic Transmission للمعلومات والبيانات من موقع لآخر باستخدام الأجهزة والبرامج والوسائط أو القنوات التى تربط بين الحاسبات وبعضها، أو بين الحاسبات وبعض الوحدات الآلية الأخرى^(٤٤). وتتخذ عملية الربط السابقة شكل شبكة يطلق عليها شبكة الحاسبات الآلية.

وبالتالى فإن شبكة الحاسبات Computer Networks تعرف بأنها مجموعة حاسبات آلية مرتبطة مع بعضها أو مع بعض الوحدات الآلية الأخرى (كالشاشات والطابعات وغيرها)، بمواقع متقاربة أو متباعدة مكانيا، من خلال وسائط (أو قنوات) اتصال، بحيث يمكن لأي وحدة داخل الشبكة (ويطلق عليها المنبث Nodes) أن تتبادل البيانات وتستخدم الموارد المادية والغير مادية لباقي أعضاء الشبكة، مع احتفاظها بقدراتها التشغيلية الخاصة بها^(٤٥) وذلك كما هو موضح بالشكل (٨-٢١).

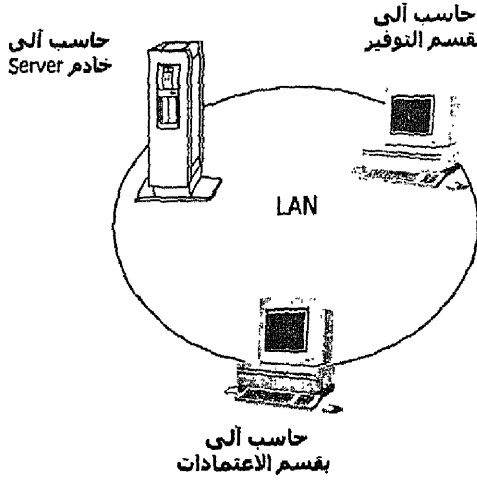
شكل ٨-٢١: شبكة الحاسبات الآلية
Computer Network



والشبكات التى تغطى مواقع متقاربة مكانيا، كالتى تربط بين الحاسبات الآلية داخل مبنى البنك مثلا يطلق عليها الشبكات ذات النطاق المحدودة (المحلية) Local Area Network واختصارها المتداول LAN، ويبسطها الشكل (٨-٢٢).

أما الشبكات التى تغطى مواقع متباعدة مكانيا، كالتى تربط بين الحاسبات الآلية لفروع البنك المختلفة داخل الدولة، أو تربط بين الحاسب الآلى للبنك والحاسب الآلى بمركزه الرئيسى فى دولة أخرى تسمى الشبكات ذات النطاق المتسع Wide Area Network ، واختصارها المتداول (WAN) ويبسطها الشكل (٨-٢٣)^(٤٦).

شكل ٨-٢٢: تبسيط شبكات الاتصال ذات النطاق المحدود بالبنوك
Local Area Network (LAN)

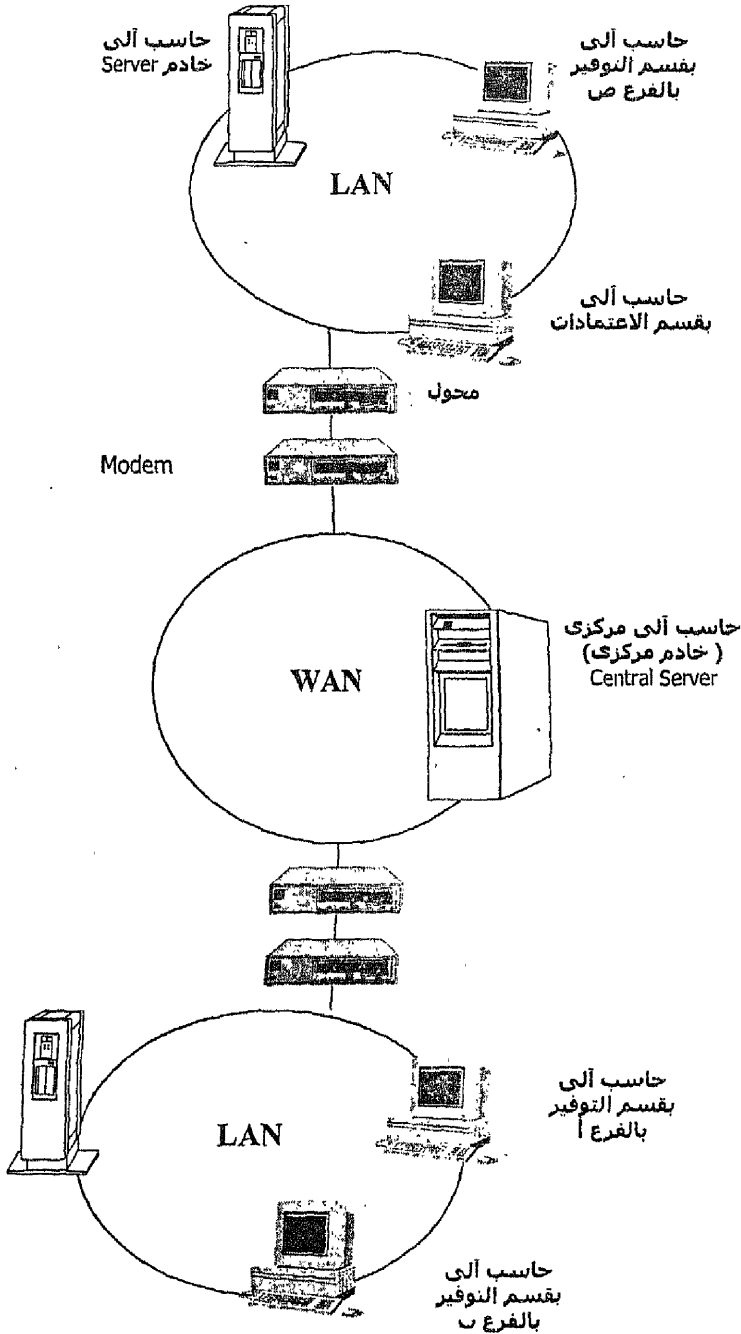


ولاستخدام تلك الشبكات بصورة أكثر فاعلية، تعتمد البنوك على ما يعرف بالبرامج الجماعية Groupware التى تتيح نمط تفاعل سريع بين مستخدمي الشبكة من خلال عرض المستندات التى يتم التعامل معها على أكثر من شاشة فى وقت واحد، وهو ما يتيح لموظفى البنك التعرف على المتغيرات التى تطرأ على كل مستند لحظة بلحظة^(٤٧).

أما قنوات الاتصال Communication Channels فتتمثل فى الوسائط Media التى تحمل البيانات من حاسب آلى آخر، أو بمعنى آخر هى الوسائط التى تربط بين المنافذ داخل شبكة الحاسبات الآلية^(٤٨).

بينما تتمثل أجهزة الاتصالات فى تلك الأجهزة التى تتيح نقل البيانات والمعلومات التى تتيح نقل البيانات والمعلومات التى تحملها الوسائط، ومن أهم هذه الأجهزة المحولات Modems ، أجهزة التحويل المتعددة Multiplexers .

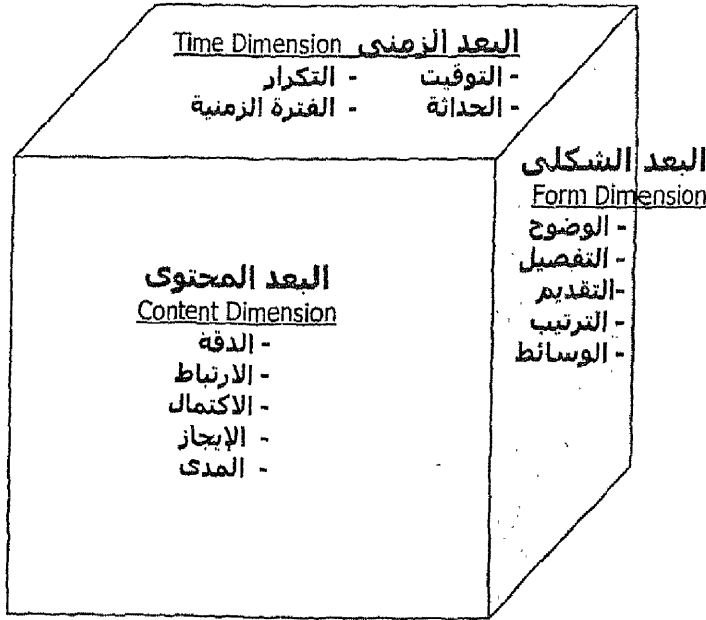
شكل ٨-٢٣: تبسيط لشبكات الاتصال ذات النطاق المتسع بالبنوك
Wide Area Network



٨.٦ جودة نظام المعلومات المصرفية

يوصف نظام المعلومات الادارية بأنه نظام كفء Efficient وفعال في عملية اتخاذ القرارات، عندما يوفر المعلومة الجيدة، وهناك ثلاثة أبعاد رئيسية لجودة المعلومة يوضحها الشكل (٨-٢٤)، نتناولها فيما يلي^(٩):

شكل ٨-٢٤: أبعاد جودة المعلومات وخصائصها
Dimensions & Attributes Information Quality



١- البعد الزمني Time Dimension

يتم تقييم جودة المعلومة من خلال هذا البعد، وفقا لمدى توافر

الخصائص التالية بها:

(أ) التوقيت Timeliness : بمعنى توافر المعلومة لمتخذ القرار حين الحاجة إليها ، أى فى التوقيت الملائم ، فأى تأخير المعلومة يخفض من منفعتها بالنسبة لمستخدمها .

(ب) الحدائة (up to date) Currency :

يجب تقديم المعلومة الحديثة والمسيرة للأحداث الجارية وفقاً لتطورات الموقف أول بأول ، فقد يستجد من المتغيرات ما يجعل المعلومة المتاحة فى فترة زمنية معينة متقدمة ، ولا تعبر عن حقيقة الموقف الراهن .

(ج) التكرار Frequency :

ويعنى ذلك أن المعلومة الجيدة هى التى تقدم باستمرار كلما دعت الحاجة إليها ، فعلى سبيل المثال يحتاج المحاسب إلى معرفة المعلومة المتعلقة بالضريبة على المرتبات كلما قام باحتساب استقطاعات العاملين .

(هـ) الفترة الزمنية Time period

فقد يحتاج متخذ القرار أو مستخدم النظام معلومات عن فترات زمنية ماضية وحاضرة ، وكذا التنبؤ بمعلومات مستقبلية ، والمعلومة الجيدة يجب أن تتضمن هذا ، متى كانت هناك حاجة لذلك .

٢- بعد المحتوى Content Dimension:

يتم تقييم جودة المعلومة من حيث المحتوى ، طبقاً لمدى توافر الخصائص التالية بها :

(أ) الدقة Accuracy :

المعلومة الجيدة هى التى تتصف بالدقة ، وتعنى الدقة أن المعلومة تعبر عن الحدث أو الموقف كما هو فى حقيقته ، أى أن الدقة تشير إلى درجة الخلو من الخطأ Free From Error.

ومن الملاحظ أن هناك ارتباط بين درجة دقة المعلومة والمدى الزمنى الذى تغطيه هذه المعلومة. فإذا كانت المعلومة عبارة عن تنبؤات مستقبلية، فإن درجة دقتها تقل كلما تناولت مستقبلا بعيدا.

(ب) الارتباط Relevance:

يشير هذا المعيار إلى مدى اتصال أو ارتباط المعلومة بالموضوع محل البحث الذى يريد مستخدم النظام التحرى عنه، لذا يطلق بعض كتاب النظم على هذا الخاصية الملائمة Appropriateness، وذلك للتعبير عن درجة ملائمة المعلومة لطلب مستخدم النظام. ويلاحظ أن المعلومات التى كانت مرتبطة فى فترة زمنية معينة قد لا تكون بالضرورة ملائمة أو مرتبطة حاليا، إذا لم يتم الاحتياج إليها .

(ج) الاكتمال Completeness :

بمعنى أن توفر المعلومات المقدمة لمستخدمها كل ما يحتاج معرفته عن موقف معين. وبالرغم من صعوبة تحقيق الاكتمال المطلق إلا أن ذلك لا يعفى من محاولة تلمس النسبة الأكبر منه.

(د) الإيجاز Conciseness :

يقصد بذلك ضرورة تقديم المعلومات المطلوبة فقط ، دون الاسترسال فى تقديم معلومات إضافية ، لا تخدم المستخدم مما يؤدي إلى تشتت ذهن متخذ القرار.

(هـ) المدى Scope

يعبر مدى تغطية لنطاق معين من المعلومة الأحداث والأشياء والأماكن والأفراد. فهناك مدى ضيق أو متسع، ومدى داخلى أو خارجى (معلومات عن أحداث داخل البنك/ معلومات عن البيئة المحيطة بالبنك)، ومن المهم لكى نصف المعلومة بأنها جيدة أن يكون مداها ينفق مع متطلبات مستخدم المعلومة (بحيث لا تكون أضيق مما يريد مثلا).

٣- البعد الشكلي Form Dimension :

فيما يلي الخصائص المستخدمة في تقييم المعلومة وفقا للبعد

الشكلي:

(أ) الوضوح Clarity :

المعلومة الجيدة هي المعلومة الواضحة ، بمعنى أن المعلومة يجب أن تصاغ في شكل يسهل فهمه بالنسبة لمستخدمها ، أو أن تكون المعلومة خالية من الغموض .

(ب) التفاصيل Detail :

يجب أن تقدم المعلومة بالتفصيل أو الإيجاز وفقا لمتطلبات مستخدم النظام، فدرجة الإيجاز أو التفصيل تختلف تبعا للمستوى التنظيمي لمستخدم المعلومة، فالمستويات الإدارية العليا غالبا ما تحتاج إلى المعلومات في صورة موجزة، أما مستويات الإدارة الدنيا فتقدم لها المعلومات المفصلة .



(ج) التقديم Presentation :

المعلومات يمكن أن تقدم لمستخدمها في أكثر من صورة أو شكل، مثل: الشكل الوصفي Narrative، الرقمي، البياني، الرياضي.

(د) الترتيب Order :

يجب تقديم المعلومة بصورة مرتبة ومتابعة، وفقا لاحتياجات مستخدمها، أو متخذ القرار المصرفي.

(هـ) الوسائط Media :

تقدم المعلومة باستخدام أكثر من وسيط ، كتقديمها في صورة تقارير مطبوعة، أو معروضة على شاشة الحاسب الآلي، وغيره. والمعلومة الجيدة هي التي ينبغي تقديمها باستخدام الوسيط الأكثر ملائمة.

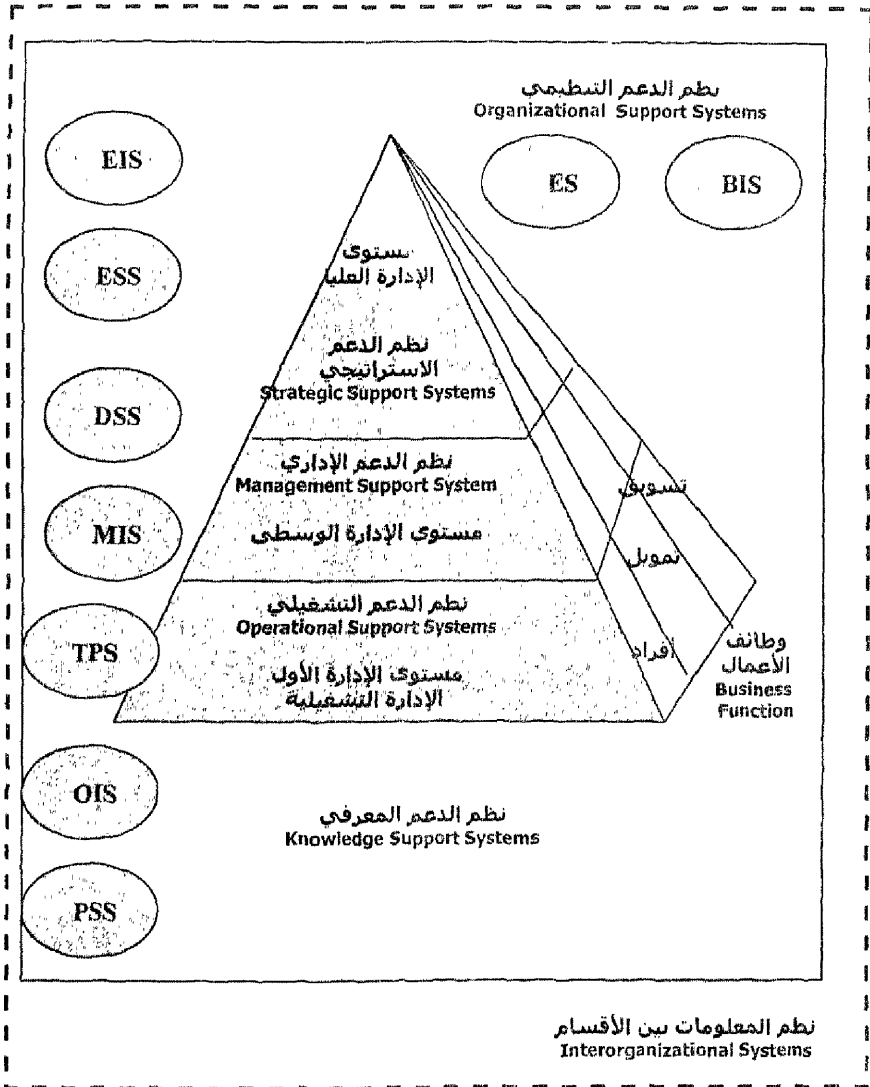
٨. ٧ تصنيف نظم المعلومات المصرفية

يختلف تصنيف نظم المعلومات امصرفية وفقا للمنظور الذى يتم من خلاله تناول تلك النظم، كما هو مبين بالشكل (٨-٢٥)، فإذا اتخذت الرسمية Formatization كمعيار، يمكننا القول كما سبق الإشارة أن هناك نظم معلومات مصرفية رسمية Formal تقوم على بيانات محددة وإجراءات مقبولة ومقننة، ويتم تشغيلها وفقا لقواعد حددت مسبقا^(٥٠). ومن أمثلة النظم الرسمية نظم تشغيل التعاملات المصرفية، نظم دعم القرار المصرفى. بينما يوجد فى المقابل نظم معلومات غير رسمية Informal لا تستند على إجراءات أو قواعد محددة ومقننة، كذلك التى تعتمد على الكلمات الشفوية^(٥١).

أما من حيث الاعتمادية على الحاسبات الآلية، فهناك نظم معلومات بسيطة أو يدوية تعتمد بشكل أساسى على الورقة والقلم، ونظم معلومات مبنية على الحاسبات الآلية CBIS تعتمد بشكل أساسى على المكونات المادية وغير المادية للحاسبات الآلية وشبكات الاتصال ونظم المعلومات الآن فى عالمنا المعاصر هى هذا النوع من النظم^(٥٢).

ومن منظور المستخدم النهائى للنظم End user perspective يمكن تقسيم نظم المعلومات ونقصد بها بالطبع المبنية على الحاسبات الآلية CBIS، إلى (أ) نظم معلومات شخصية Personal IS: وهى نظم المعلومات المصممة لمقابلة متطلبات مستخدم واحد فقط من المعلومات، فمثلا يمكن لمدير البنك أن يكون نظام معلومات خاص به، يعتمد عليه هو شخصيا وعلى الحاسب الشخصى الخاص به لتشغيل كافة البيانات المتعلقة به، وحفظ التقارير السرية التى لا يرغب فى إطلاع موظفى البنك الآخرين عليها وإنتاج معلومات مفيدة له.

شكل ٨-٢٥: نظم المعلومات المصرفية
وفقاً للمستويات التنظيمية التي يتم دعمها



- Executive Information Systems = نظم معلومات المديرين EIS
Executive Support Systems = نظم دعم المديرين ESS
Decision Support Systems = نظم دعم القرار DSS
Management Information Systems = نظم المعلومات الإدارية MIS
Transaction Processing Systems = نظم تسجيل المعاملات TPS
Office Automation Systems = نظم المعلومات المكتبية OIS
Professional Support Systems = نظم الدعم المهني PSS
Expert Systems = النظم الخبيرة ES
Business Information Systems = نظم معلومات الأعمال BIS

(ب) نظم معلومات لمستخدمين متعددين Multiusers IS :

وتتمثل في نظم المعلومات المصممة لمقابلة متطلبات مجموعات عمل، مثل الأقسام المختلفة للبنوك. وبالتالي يتم استخدام أجهزة حاسبات ذات قدرات أعلى كالحاسبات المركزية Mainframe computer وشبكات لاتصال تلك الحاسبات ببعضها حتى يمكن أن يشارك الأفراد العاملين بالبنك في البيانات. لذا يحتاج بناء تلك النظم إلى خبرات متخصصة من الأفراد مثل مصممي ومحلي النظم.

بينما يصنف آخرون نظم المعلومات المصرفية وفقا للمستويات التنظيمية التي يتم دعمها داخل البنك، كما هو موضح بالشكل (٨-٢٦). حيث يتم التفرقة بين ما يلي^(٥٣):

(أ) نظم الدعم الاستراتيجي Strategic Support Systems :

وتتمثل في تلك النظم التي تدعم بصورة أساسية مستويات الإدارة العليا بالبنوك في الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في الأجل الطويل، حيث يتركز إسهامها الأساسي في مساعدة المديرين في القيام بالتحليل البيئي، الذي ينطوي على عمليات تقييم كيانات البيئة المحيطة بالبنك سواء الخاصة بالبنوك المنافسة والعملاء، أم العامة كالظروف والأوضاع الاقتصادية والمناخ السياسي واللوائح الحكومية للوقوف على مدى ملاءمتها للقدرات البنك الحالية، ومحاولة التكيف معها.

ومن أمثلة نظم الدعم الاستراتيجي، نظم معلومات المديرين Executive Information Systems (اختصارها المتداول EIS)، فظم دعم المديرين Executive Support Systems (اختصارها المتداول ESC).

(ب) نظم دعم الإدارة Management Support Systems :

وهي النظم الموجهة أساساً لدعم عمليات الرقابة والمتابعة، والشئون الإدارية Administrative ، واتخاذ القرارات الإدارية لمستويات الإدارة الوسطى للبنك. وبالتالي فإن السؤال الذي تحاول أن تجيب عليه هذه النظم، يتخلص في ، هل يتم العمل داخل البنك وفقاً لما هو مخطط له، أو بالصورة المرضية.

ومن أهم أمثلة نظم دعم الإدارة، نظم دعم القرار Decision Support System (اختصارها المتداول DSS)، نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (اختصارها المتداول MIS). ومع ذلك، فإن الملاحظ أن نظم دعم القرار DSS تستخدم أيضاً بواسطة الأفراد ذوي التخصصات الوظيفية أو المهنية الدقيقة داخل البنك Professionals كالمحللين الماليين ، ومحاسبي البنك.

(ج) نظم دعم العمليات Operations Support Systems :

وتتمثل في النظم الموجهة بصفة أساسية لدعم مستوى الإدارة الأول، أي الإدارة التشغيلية للبنك، وذلك من خلال مساعدة شاغلي هذا المستوى كالمشرفين في متابعة الأنشطة المتعلقة بإدخال وتشغيل ومعالجة التعاملات المصرفية اليومية، وكذا الأنشطة الأولية مثل احتساب مرتبات موظفي البنك، إعداد الميزانيات العمومية وقوائم الدخل.

وبالتالي فإن هذه النظم تستهدف متابعة تدفق معالجة التعاملات داخل البنك. ومن أمثلة هذه النظم، نظم تشغيل التعاملات Transaction Processing Systems (اختصارها المتداول TPS)، نظم الرقابة على العمليات Process Control System .

(د) نظم الدعم المعرفى Knowledge Support Systems :

تقوم هذه النظم بدعم العمل المعرفى داخل البنك بصفة عامة. ويقصد بالعمل المعرفى Knowledge Work تلك الأنشطة التى تتعامل مع المعلومات بصورة مجردة. مثل أنشطة إدارة وتنظيم مكاتب المديرين (السكرتارية)، الأنشطة التحليلية والإحصائية.

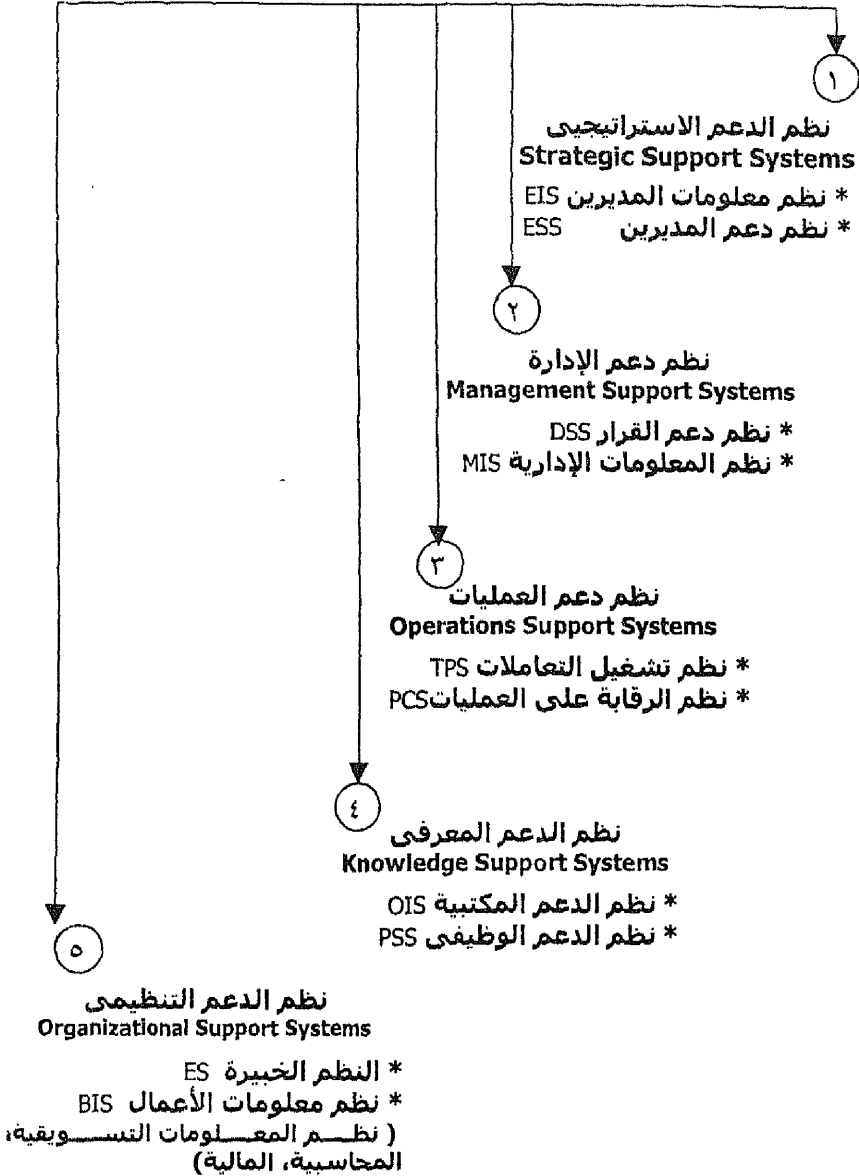
وبالنسبة فإن نظم المعلومات المكتبية Office Information Systems ، ونظم الدعم المهنى Professional Support Systems ، والتى تدعم الوظائف المهنية أو التى تتطلب تخصصات وظيفية دقيقة داخل البنك كالمستشار القانونى للبنك، محاسب البنك. تعد أمثلة لنظم الدعم المعرفى.

(هـ) نظم الدعم التنظيمى Organizational Support Systems :

ويقصد بها النظم التى تقوم بدعم المستويات التنظيمية المختلفة داخل البنك، فهى ليست قاصرة على مستوى معين دون الآخر. ومن أمثلة هذه النظم، النظم الخبيرة Expert Systems (اختصارها المتداول ES)، نظم حوسبة المستخدم النهائى التى تتيح للمستخدم النهائى بالبنك (كالمدير) التعامل المباشر مع الحاسبات الآلية، نظم معلومات وظائف الأعمال Business Information Systems التى تدعم وظائف مجالات الأعمال المختلفة، كنظم المعلومات التسويقية، نظم المعلومات المحاسبية، نظم المعلومات التمويلية.

ويلاحظ أن ربط تلك النظم داخل البنك يتم من خلال نظم المعلومات بين الأقسام ، التى تقوم بتنسيق تدفق المعلومات عبر الوحدات التنظيمية للبنك وأقسامه، وكذلك بين أقسام البنك وبين الأطراف الخارجية مثل العملاء^(٥٤). ويلخص الشكل (٨-٢٦) التصنيفات السابقة لنظم المعلومات المصرفية.

شكل ٨-٢٦ : ملخص بالتصنيفات المختلفة لنظم المعلومات المصرفية



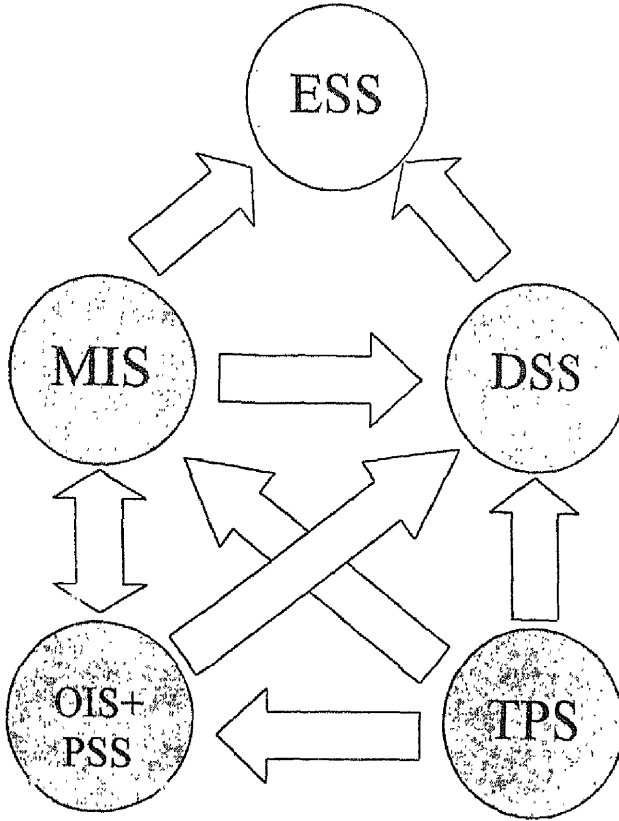
وهناك علاقة تفاعلية داخل البنك بين نظم المعلومات المصرفية المختلفة، بمعنى أن كلا منها لا يعمل بصورة مستقلة Independently، فجميعها يعمل داخل منظومة واحدة غرضها توفير المعلومات لمتخذي القرار أو تحسين العمليات التشغيلية للبنك، وحل المشاكل الإدارية التي تواجهه، فكل البيانات ذات الصلة بالبنك يتم تجميعها وتشغيلها من خلال نظم تشغيل التعاملات (TPS) وإعدادها في شكل ملفات أو قواعد بيانات داخل الحاسب الآلي لخدمة النظم الأخرى.

ويعني ذلك أن نظم تشغيل التعاملات تعد بمثابة منتج المعلومات Producer داخل البنك، والذي يغذي النظم الأخرى باحتياجاتها من الموارد المعلوماتية. وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٨-٢٧) (٥٥).

كما نلاحظ أيضا من الشكل أن نظم دعم مستوى الإدارة الوسطى، ونعني بها نظم اتخاذ القرار DSS، ونظم المعلومات الإدارية، تسهم في توفير المعلومات اللازمة لمستوى الإدارة العليا بغرض دعم القرارات الاستراتيجية، الهادفة لتحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية للبنك، وذلك من خلال نظم دعم المديرين ESS.

ويطلق على الشكل الذي تتخذه تقنيات المعلومات داخل البنك بغرض تحقيق أهدافه التنظيمية أو إنجاز مهامه التشغيلية بعمارة المعلومات Information Architecture (٥٦).

شكل ٨-٢٧: العلاقة بين نظم المعلومات بالبنوك



- ESS = نظم دعم المديرين Executive Support Systems
 DSS = نظم دعم القرار Decision Support Systems
 MIS = نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
 TPS = نظم تشغيل التعاملات Transaction Processing Systems
 OIS = نظم المعلومات المكتبية Office Automation Systems
 PSS = نظم الدعم المهني Professional Support Systems .

وفى مقابل التطور الزمني للدعم المعلومات الذى أشار إليه البعض والسابق تناوله، تحدث آخرون بصورة أكثر تحديدا عن تمدد الأدوار التى تلعبها نظم المعلومات المصرفية بالبنوك، وهى الظاهرة التى سميت بالأدوار الممتدة للنظم المعلومات ويقصد بالدور بصفة عامة مجموعة التوقعات حول سلوك معين^(٥٧).

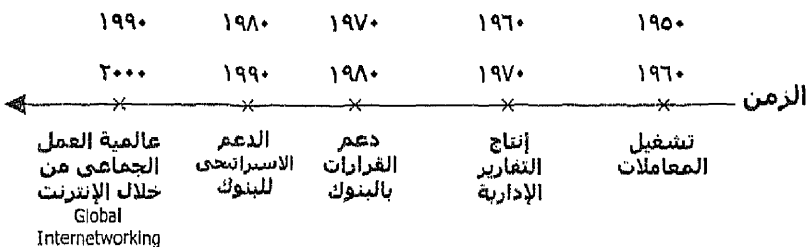
فمثلا اقتصر دور نظم المعلومات فى فترة الخمسينات والستينات على تشغيل البيانات ، حيث ظهرت نظم تشغيل التعاملات، بينما امتدت إسهامات نظم المعلومات فى فترة الستينات والسبعينات على إنتاج التقارير الإدارية، وذلك من خلال نظم المعلومات الإدارية.

أما فترة السبعينات والثمانينات، فقد توسعت إسهامات نظم المعلومات لتشمل عمليات دعم القرار، بظهور نظم دعم القرار. وجاءت فترة الثمانينات والتسعينات لتشهد على إمكانات نظم المعلومات المصرفية فى دعم استراتيجيات البنوك والمستخدم النهائى.

فقد ظهرت نظم معلومات المديرين ، النظم الخبيرة، نظم حوسبة المستخدم النهائى. بينما تعلن الفترة المعاصرة ونعنى بها حقبة التسعينات وعام ألفين عن عالمية العمل الجماعى من خلال الإنترنت Global Internetworking . وذلك على النحو المبين بالشكل (٨-٢٩)^(٥٨).

شكل ٨-٢٨ تمدد أدوار نظم المعلومات المصرفية

Expanding Roles Of IS



٨.٨ مصطلحات مستخدمة

Internet	شبكة الإنترنت
World Wide Web	برنامج التعامل العالمى مع الإنترنت
Web Site	موقع التعامل على الإنترنت
Intranet	شبكة الإنترنت
Extranet	شبكة الاكسترنات
Virtual Banks	البنوك الافتراضية
Modeling	النمذجة
Entities	الكيانات
Building Blocks	الوحدات البنائية للنظام
Synergy	تضافر النظم (التعاونية)
Additive effect	التأثير الجمعى
Synergistic effect	التأثير التضافرى
Hierarchy of Systems	هرمية النظم
System Architecture	عمارة النظم
Information Technology	تقنيات المعلومات
Communication Technology	تقنيات الاتصالات
Data Workers	المشتغلين بالبيانات
Service Workers	المشتغلين بالمعرفة
Service Workers	المشتغلين بالخدمة
Motherboard	اللوحة الأم
Computer Network	شبكة الحاسبات
Node	المنبث

Local Area Network	الشبكات ذات النطاق المحدود
Wide Area Network	الشبكات ذات النطاق المتسع
Knowledge Work	العمل المعرفي
Information Architecture	عمارة المعلومات

٨.٩ مراجع الفصل الثامن

- 1- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- 2- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- 3- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
 - O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
 - Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- 4- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- 5- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
 - Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
 - O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- 6- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- 7- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
- ٨- مرجع رقم ٤.
- 9- McLeod, R., Management Information Systems : A Study of Computer-based Information Systems, Texas A & M University, (Macmillan Publishing Co.), 1993.
- ١٠- مرجع رقم ١.
- 11-Maddison, R. And Darnton, G., Information Systems in Organizations : Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.
- 12- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- Long, L. Management Information Systems, (Prentice Hall, Int.), 1989 .
- 13 - Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- 14- Maddison, R. And Darnton G., Information Systems in Organizations: Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.
- Mountinho, L., Curry, B., Davies, F. and Rita, P., Computer Modeling and Expert Systems in Marketing, (T.J.Press Padstow Ltd), 1994.
- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .

١٥- مرجع رقم ١١.

- 16- Alter, S., Information Systems: A Management Perspective, University of San Francisco, (Addison - Wesley Publishing Company, Inc.), 1992.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
 - Maddison, R. And Darnton G., Information Systems in Organizations: Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.
 - Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
 - Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
 - Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.

- د. طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات

الآلية، الإسكندرية، ١٩٩٩.

- 17- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.

١٨- مرجع رقم ٢.

- 19- Robbins, S., Management, San Diego University, (Prentice Hall, Int.), 1991.

- 20- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

٢١- مرجع رقم ١٧.

٢٢- مرجع رقم ١٧.

- 23- Englander, I., The Architecture of Computer Hardware and Systems Software : An Information Technology Approach, (John Wiley & Son, Inc.), 1996.

- 24- Stern, N. and Stern, R., Computing In The Information Age,(John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- 25- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyed & Fraser Publishing Company), 1992 .
- ٢٦- مرجع رقم ٢٥.
- ٢٧- مرجع رقم ١٣.
- 28- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- ٢٩- مرجع رقم ١.
- 30- Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University-West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.
- 31- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Maddison, R. And Darnton G., Information Systems in Organizations: Improving Business Processes, (Chapman & Hall), 1996.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- ٣٢- مرجع رقم ٤.
- 33- Alter, S., Information Systems: A Management Perspective, University of San Francisco, (Addison - Wesley Publishing Company, Inc.), 1992.
- ٣٤- مرجع رقم ٢٨.

- 35- Hicks, J., Information Systems In Business: An Introduction, Virginia Polytechnic Institute and State University, (West Publishing Company), 1997.

٣٨- مرجع رقم ١٣.

- 39- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

٤٠- مرجع رقم ١٦.

٤١- مرجع رقم ٤.

٤٢- مرجع رقم ٢٤.

٤٣- مرجع رقم ١٣.

- 44- Bateman, T. and Snell, S., Management: Building Competitive Advantage, The University of North Carolina, (Richard Irwin), 1996.

- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- Stair, R., Principles of Information Systems : A Managerial Approach, Florida State University, (Boyd & Fraser Publishing Company), 1992 .

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

- 45- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

٤٦- مرجع رقم ١٣.

٤٧- مرجع رقم ٧.

٤٨- مرجع رقم ٢٣.

49- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.

- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.

٥٠- مرجع رقم ٤.

٥١- مرجع رقم ١.

٥٢- مرجع رقم ١.

٥٣- مرجع رقم ٣.

54- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

٥٥- مرجع رقم ٣.

٥٦- مرجع رقم ٤.

٥٧- مرجع رقم ٧.

٥٨- مرجع رقم ١.

الفصل التاسع:

أنواع نظم المعلومات المستخدمة في البنوك Bank Computer-based Information Systems

الأهداف التعليمية للفصل:

- ✓ شرح وتفسير مفهوم أهم نظم المعلومات المصرفية المستخدمة في البنوك حاليا مثل نظم تشغيل التعاملات TPS، نظم المعلومات الإدارية MIS، نظم دعم القرار المصرفي DSS، الذكاء الاصطناعي AI، والنظم المصرفية الخبيرة ES.
- ✓ تحليل مكونات وأنشطة كل نظام من النظم السابقة.
- ✓ بيان إسهامات وحدود كل نظام في دعم مختلف القرارات الإدارية بالبنوك المختلفة.
- ✓ شرح آليات عمل كل نظام، واختبار علاقته بالنظم الأخرى.
- ✓ تحليل التصميم المعماري لكل نظام، ودلالته.

٩.١ مقدمة

عندما عجز الأداء اليدوي عن ملاحقة حجم التعاملات اليومي لمنظمات الأعمال ومنها البنوك بطبيعة الحال، وبالتالي ظهرت الحاجة للاستعانة بالقدرات التشغيلية للحاسبات الآلية والاستفادة من سرعتها الكبيرة في أداء وتنفيذ العمليات بدقة متناهية وفترات زمنية طويلة يصعب على الجهد البشرى القيام بها دون إجهاد أو أخطاء، بدأ التفكير في وجود نظم لتشغيل التعاملات TPS. حتى يمكن تنفيذ العمليات المطلوبة آلياً بحيث تقوم الحاسبات من خلال البرامج بأداء عمليات متعددة، وفقاً لما هو محدد لها سلفاً.

ويمكن القول أن البداية الحقيقية لهذا النظام كانت في عام ١٨٩٠ حينما استخدمت منظمة الإحصاء الأمريكية آلة تنقيب البطاقات Punched Card Machine لتشغيل البيانات الإحصائية^(١).

وكنتيجة لزيادة التعاملات اليومية وتعدد العمليات الإدارية في منظمات الأعمال، هو ما استلزم اتخاذ المزيد من القرارات، لجهة تفكير المشغلين بتصميم وبناء النظم في إيجاد نظام معلومات يمكن أن يستخدم الحاسبات الآلية لما هو أبعد من مجرد تشغيل التعاملات، حتى يمكن تدعيم عمليات اتخاذ القرار المختلفة.

فإذا كانت نظم معالجة أو تشغيل التعاملات تستخدم بصفة أساسية عند المستويات التشغيلية في البنوك فقد دعت الحاجة لتوفير نظام معلومات يشبع احتياجات المستويات التنظيمية الأعلى (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى) وهو ما أدى إلى ظهور نظم المعلومات الإدارية MIS.

وعندما واجهت البنوك العديد من المشاكل المعقدة والغير نمطية وذلك بجانب المشاكل الأخرى النمطية ، أتجه الاهتمام مرة أخرى إلى استخدام الحاسبات الآلية لكن بأسلوب مختلف نسبيا في الأغراض الإدارية، بحيث يمكن الاستفادة من قدراتها في دعم القرارات الغير مهيكلة Unstructured والنصف مهيكلة Semistructured التي يتخذها المديرون لحل المشاكل التي تواجههم، بغرض رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة وزيادة فاعليتها، ومن ثم نشأت الحاجة نحو نظم دعم القرار DSS.

ونظرا لأن العصر الحالي يتصف بتشابك وتداخل فروع المعرفة المختلفة، وبالتالي تتزايد التأثيرات المختلفة بينهما ، فقد أصبح من المتعذر إحراز تقدم في أي مجال علمي دون الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات التي تمت في مجالات معرفية أخرى.

ويلاحظ المتتبع للمجال البحثي ، أن هناك اتجاها متناميا نحو التعددية ، بمعنى أن معظم البحوث الحديثة أصبحت تتم من خلال فريق بحثي يضم تخصصات مختلفة ، لتوفير الشمولية للدراسة المطلوبة.

ويعد الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence أحد أهم العلوم الجديدة التي نشأت في ظل التعددية الحديثة، حيث ضم علماء هذا العلم تخصصات متنوعة مثل علوم الحاسبات الآلية، والرياضيات، والعلوم الطبيعية والعلوم الإنسانية.

وكنتاج للعمل في مجال الذكاء الاصطناعي ظهرت النظم الخبيرة Expert Systems باعتبارها أهم تطبيقات هذا المجال وأكثرها انتشارا واستخداما .

كما أدى ارتفاع حدة المنافسة في بيئة الأعمال، إلى سعى كل بنك لتحقيق وضع يميزه عن بقية منافسيه في الأجل الطويل، وتتنخفض فيه

مخاطر تعرضه للتهديدات البيئية المختلفة وهو ما يطلق عليه علماء الإدارة المنافسة المتميزة Distinctive Competency ، نشط في المقابل علماء النظم لدعم الفكر الاستراتيجي للمديرين حتى يمكنهم الوصول إلى هذا الوضع، فظهرت نظم معلومات المديرين EIS ، ونظم دعمهم ESS. أما وبعد أن دخلنا في عصر العولمة والإنترنت ، وأصبحت البنوك تعمل في سوق عالمي متسع، وأصبحت المنافسة لا حدود جغرافية لها، خرج علينا علماء النظم بعالمية العمل الجماعي من خلال الإنترنت Global Interworking.

وفيما يلي تناول موجز لكل من تلك النظم السابقة.

٩. ٢ نظم تشغيل التعاملات المصرفية

يوجد أكثر من مسمى لنظام تشغيل التعاملات TPS ، ف بجانب هذا الاسم يطلق عليه أيضا نظم تشغيل أو معالجة البيانات Data Processing Systems (DPS) ، حيث يركز كل مسمى على مفهوم معين للنظام. فالنظام الموجه بصفة أساسية نحو معالجة وتشغيل بيانات تصف الأنشطة الداخلية في منظمات الأعمال يطلق عليه غالبا نظم معالجة البيانات. أما النظام الموجه أساسا إلى معالجة وتشغيل بيانات تصف علاقة المنظمة بأطراف التعامل المختلفة في البيئة الخارجية ، فغالبا ما يطلق عليها نظم معالجة التعاملات.

٩/٢/١ مفهوم نظم تشغيل التعاملات وخصائصها

يعرف البعض نظم تشغيل التعاملات بأنها إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات والتي تتولى تجميع وتشغيل البيانات المتعلقة بعمليات أنشطة الأعمال^(٢) بينما عرفها آخرون بأنها نظم لمعالجة

البيانات تعكس علاقات تشغيلية وتنتج تقارير ملخصة وتوضيحية^(٣) وعرفها فريق ثالث بأنها نظم معلومات لمعالجة البيانات المتولدة من التعاملات في مجال الأعمال^(٤). وفريق رابع بأنها نظم قائمة على الحاسبات الآلية تدعم مستوى الإدارة التشغيلية من خلال تشغيل تعاملات الأعمال^(٥). وفريق خامس بأنها نظم مبنية على الحاسبات تقوم بأداء وتسجيل التعاملات المتكررة واللازمة لإنجاز الأعمال بغرض خدمة المستويات التشغيلية بالمنظمات^(٦).

وبناء على ما تقدم يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي لنظم

تشغيل التعاملات المصرفية Transactions Processing Systems :

نظم تشغيل التعاملات المصرفية هي إحدى نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي تقوم باستحواذ وتشغيل البيانات المتعلقة بعمليات أنشطة أعمال البنك المختلفة وتخزينها وإعدادها في شكل تقارير، لدعم إدارة المستوى الأول (الإدارة التشغيلية).

ويمكن استخلاص الخصائص الآتية لنظم تشغيل التعاملات في

ضوء المفاهيم السابقة^(٧) :

١- هي نظم موجهة نحو التعاملات Transaction، ويقصد بالعمليات الأحداث Events أو الوقائع التي تحدث كجزء من أنشطة الأعمال^(٨). أو هو النشاط الأساسي الذي يتم القيام به أثناء أداء الأعمال^(٩).

٢- نظم موجهة بالملفات File oriented، فهي تقوم بتخزين

البيانات في ملفات إلكترونية داخل الحاسب الآلي لحين الحاجة إليها .

٣ - تولد تقارير لها صفة الدورية، تصف تعاملات حدثت.

٤- تخدم مستوى الإدارة الأول بالبنوك (الإدارة التشغيلية) فهي

تتعامل مع بيانات تفصيلية وليس إجمالية .

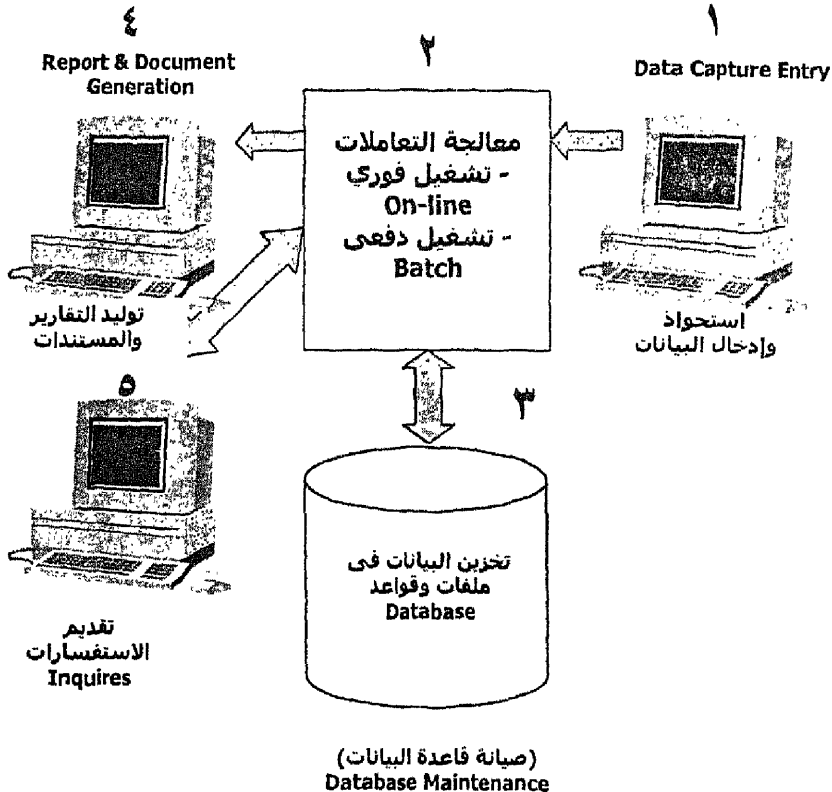
- ٥- قدرتها محدودة على توفير نمط المعلومات التي نحتاجها
الإدارة العليا، حيث توفر الحد الأدنى فقط من المعلومات.
- ٦- تقوم نظم تشغيل التعاملات بتغذية نظم المعلومات الأخرى
داخل البنك.

٢/٣/٩ الوظائف الأساسية لنظم تشغيل التعاملات

هناك خمس وظائف أو أنشطة أساسية لنظم تشغيل التعاملات
تتمثل في عدد من المراحل المتتابعة تعرف بـدورة تشغيل التعاملات
Transaction Processing Cycle واختصارها المتداول (TPC)، وذلك
على النحو الموضح بالشكل (٩-١).

شكل ٩-١: دورة تشغيل التعاملات

Transaction Processing Cycle



وتتضمن تلك الدورة ما يلي: أنشطة استحواذ وإدخال البيانات، أنشطة معالجة التعاملات، أنشطة تخزين البيانات، أنشطة توليد التقارير والمستندات، أنشطة تقديم الاستفسارات.

وفيما يلي نتناول تلك الوظائف أو الأنشطة بشيء أكثر تفصيلا.

١- استحواذ وإدخال البيانات

تتضمن هذه الوظيفة أنشطة تجميع أو استحواذ البيانات Data Capture من مصادرها المختلفة (مثل قسائم الصرف، قسائم الإيداع، أوامر الشراء، إيصالات السداد) وإدخالها للحاسب الآلي Data Entry حتى يتم إجراء المعالجات المطلوبة.

فعلى سبيل المثال يقوم موظفو منافذ خدمة العملاء بالبنوك بإدخال البيانات المتعلقة بالتعاملات المصرفية التي أجريت مع العملاء، كإدخال اسم العميل، رقم الحساب، قيمة المبلغ المودع أو المسحوب، تاريخ الإيداع أو السحب، طبيعة الإيداع أو السحب (نقدي / شيك)، رقم قسيمة الإيداع أو السحب، رقم الشيك، تاريخ التعامل، تاريخ الاستحقاق.

وتتم عملية إدخال البيانات من خلال استخدام أجهزة الإدخال الخاصة بالحاسبات الآلية (مثل لوحة المفاتيح Keyboard) ، أو باستخدام وسائط بيانات Data Media (مثل الاسطوانات الممغنطة المسجل عليها مسبقا بيانات تم نقلها أو نسخها مباشرة داخل الحاسب الآلي للبنك).

ويجب إعداد البيانات قبل إدخالها، بمعنى وضعها في شكل صالح للاستخدام من خلال النظام، فالبيانات يتم تصنيفها وترميزها Coding ومراجعتها للتأكد من صحتها وخلوها من الأخطاء قبل إجراء المعالجات اللازمة . ويمكن التفرقة بين نوعين من المراجعة، هما :

(أ) مراجعة صلاحية التعاملات Transactions Validation وتعنى التأكد من أن البيانات الخاصة بالتعاملات صالحة لأن يتم تشغيلها ومعالجتها بواسطة النظام. (أى ترميزها طبقا للرموز المعطاة للحاسب).

(ب) مراجعة للتأكد من صلاحية المدخلات Input Validation : وتعنى التأكد من عدم وجود أخطاء فى كتابة البيانات أو وجود بيانات ناقصة^(١). وتتفاوت برامج معالجة البيانات فى تعاملها مع الأخطاء. ففى بعض البرامج يتم نقل البيانات السليمة فقط الى مرحلة المعالجة، أما البيانات الخاطئة فيتم مراجعتها ثم معالجتها، وهناك برامج أخرى تقوم بتصحيح البيانات الخاطئة أولا ثم تحويل البيانات بشكل كلى إلى المرحلة التالية وهى مرحلة التشغيل والمعالجة.

٢- أنشطة معالجة البيانات

وتتضمن عددا من الأنشطة الفرعية أهمها: (أ) إنشاء الملفات Creating : وبمقتضاها يتم خلق ملفات جديدة لم تكن موجودة من قبل لأغراض تخزين البيانات بها، وغالبا ما يتم إنشاء ملف رئيسى وعدد من الملفات الفرعية التابعة له لكل قاعدة بيانات.

(ب) فرز البيانات Sorting: وتتمثل فى وضع البيانات باتباع معين لأغراض المعالجة السريعة، فالبيانات عادة ما تكون مرتبة داخل الملفات وفقا لترتيب دخول سجلاتها، بحيث يأخذ كل سجل رقما معين Record Number يمكن من خلاله استدعاء بيانات هذا السجل، وبالتالي يقوم الفرز بتغيير الترتيب الفعلى للسجلات داخل الملف المفروز.

(ج) الفهرسة Indexing: والغرض منها ترتيب البيانات داخل الملف دون الحاجة لعملية الفرز التى تقوم بتغيير مواقع السجلات، حيث يتم إنشاء ملف صغير (فهرس) عبارة عن حقلين، الحقل الأول يتضمن رقم السجل فى الملف، والثانى الحقل المطلوب الترتيب عليه.

(د) تحديث الملفات Updating : وتعنى تعديل الملفات بما ورد حديثاً من بيانات حتى تتم المعالجة وفقاً لأحدث بيان ، وعادة ما يتم التحديث أولاً فى الملفات الفرعية ثم بعد ذلك تحديث الملف الرئيسى .

(هـ) تلخيص البيانات Summarizing : وتتضمن إعداد ملخصات من البيانات ووضعها فى ملفات تستخدمها غالباً الإدارة العليا التى تفصل التعامل مع بيانات ملخصة وليست تفصيلية لتكون رؤية أوسع فى عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة .

وهنا نمطين من تشغيل التعاملات ، هما :

(أ) التشغيل الدفعى Batch Processing (غير فوري Off-Line) :

وفقاً لنمط التشغيل الدفعى يتم تجميع التعاملات فى شكل دفعات أو مجموعات ، ثم إدخالها إلى الحاسب الآلى لمعالجتها كل فترة زمنية وذلك بغض النظر عن لحظة حدوثها الفعلى . وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٩-٢) (١١) .

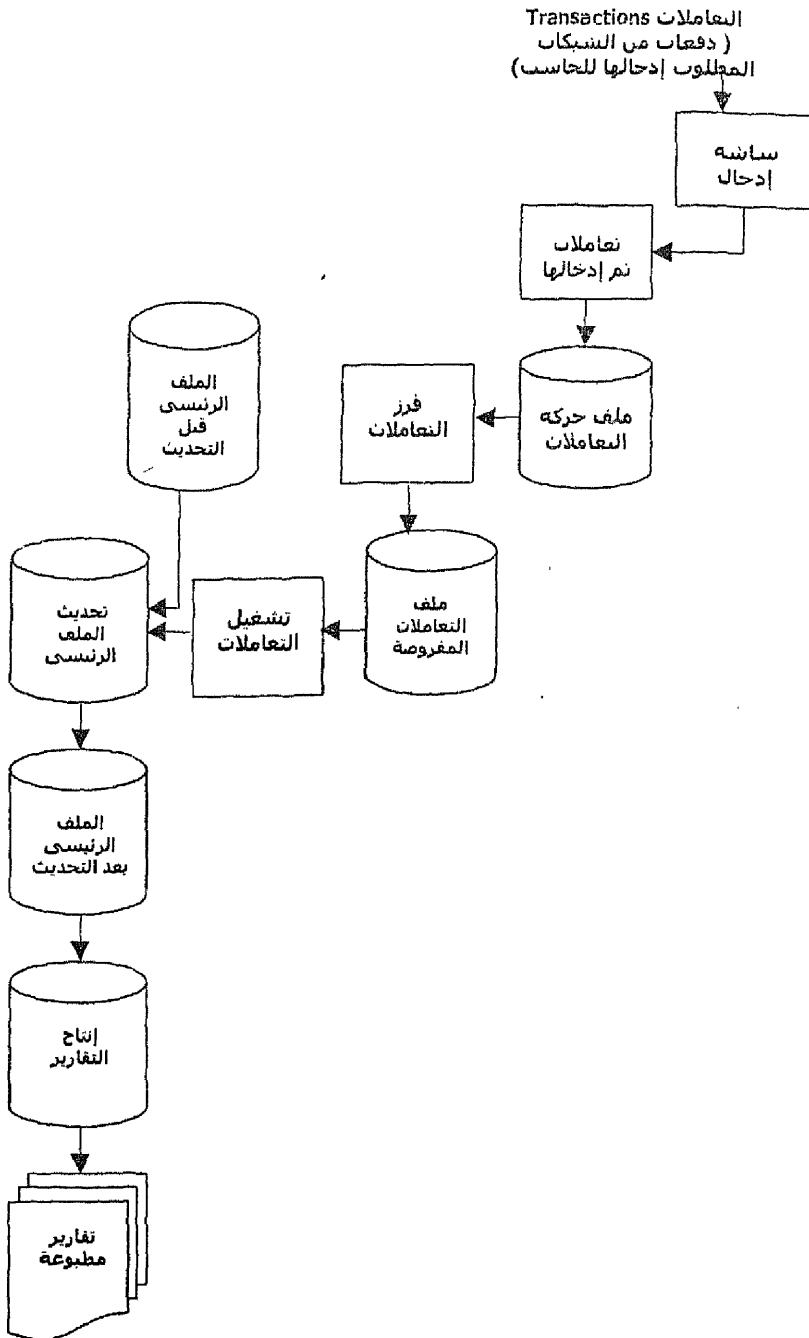
(ب) التشغيل الفوري On-Line Processing :

طبقاً لنمط التشغيل الفوري يتم إدخال ومعالجة التعاملات فوراً لحظة حدوثها ، وبالتالي فهناك اتصال مباشر وفوري بين مستخدم النظام وبين برامج نظم تشغيل التعاملات .

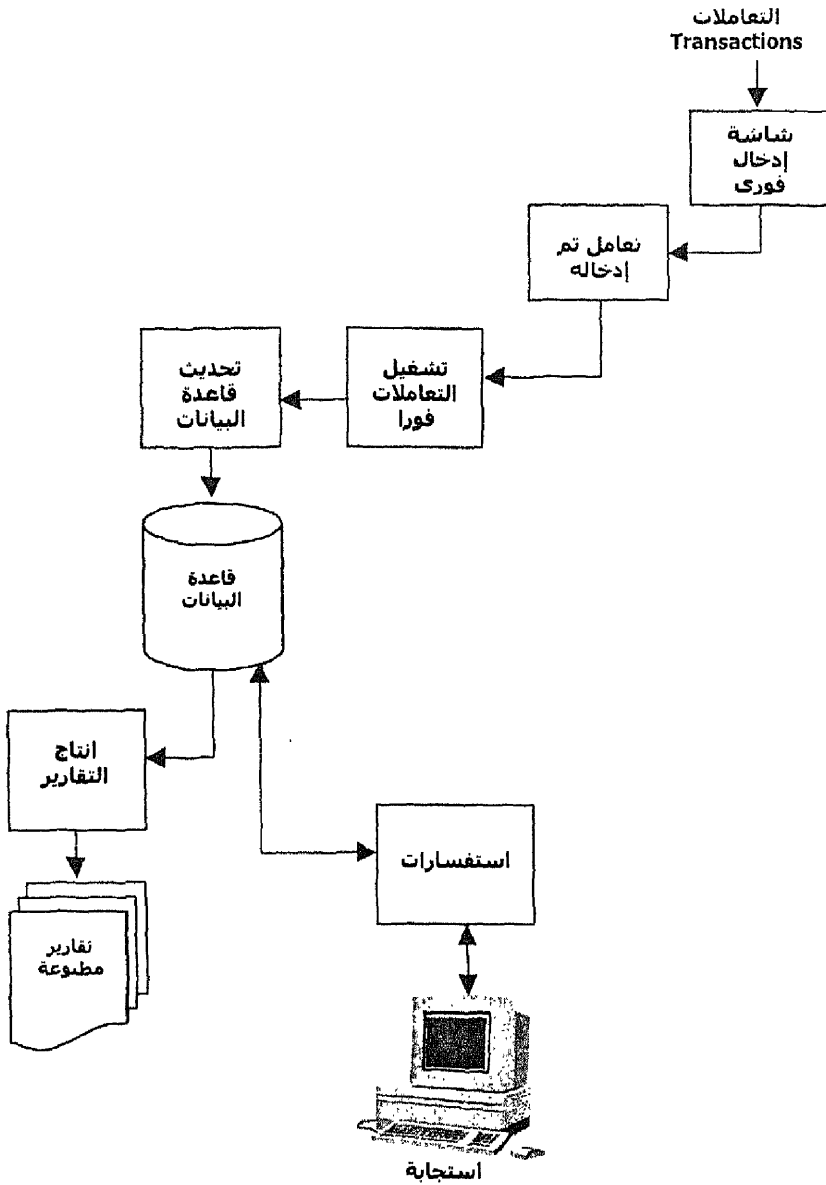
فعلى سبيل المثال بمجرد تقدم العميل إلى موظف الصرف بالبنك لسحب مبلغ معين من حسابه الجارى ، يقوم الموظف بإدخال قيمة المبلغ المطلوب سحبه إلى الحاسب الآلى . والذى يتولى بدوره خصم المبلغ فوراً من رصيد حساب العميل ، ويظهر الرصيد الجديد متأثراً بقيمة المبلغ المسحوب . ويبسط الشكل (٩-٣) مفهوم التشغيل الفوري بينما يعقد الجدول (٩-١) مقارنة بين نمطى التشغيل الدفعى ، والفورى .

شكل ٩-٢: نمط التشغيل الدفعي (الغير فوري)

Batch Processing



شكل ٩-٣: نمط التشغيل الفوري
On-Line Processing



جدول ٩-١: خصائص التشغيل الفوري والدفعي

On - Line & Batch Processing

وجهة المقارنة	التشغيل الفوري On-Line Processing	التشغيل الدفعي Batch Processing
١) تشغيل المعاملات Processing of Transaction	يتم بطريقة فورية عقب حدوثها	يتم جميع المعاملات وإدخالها في شكل دفعة كل فترة زمنية معيّنة بغض النظر عن لحظة حدوثها
٢) تحديث الملفات File Updating	لحظة تشغيل العامل	لحظة تشغيل دفعة أو حزمة المعاملات
٣) زمن الاستجابة Response Time	ثواني معدودة عقب تشغيل كل تعامل	ساعات عديدة عقب الانتهاء من تشغيل جميع حزم المعاملات

٣ - أنشطة تخزين البيانات (صيانة قاعدة البيانات):

بعد عمليات المعالجة ، تأتي عملية تخزين البيانات التي تتم معالجتها أو تحديثها Updated في شكل ملفات ، ويستخدم في ذلك عدد من الوسائط Media المختلفة كالاسطوانات والشرائط المختلفة ، وعادة ما يتم تخزين الملفات المرتبطة بموضوع معين مع بعضها لتكوين ما يعرف بقاعدة البيانات Database ، ويعني ذلك أن معظم البيانات المتوافرة في قواعد البيانات المختلفة هي نتاج نظام معالجة البيانات. لذا تعرف هذه الخطوة بصيانة قاعدة البيانات.

٤ - أنشطة توليد التقارير والمستندات

يكمّن الهدف الأساسي من الأنشطة السابقة لنظم تشغيل المعاملات في توليد التقارير والمستندات ، بغرض استخدامها لاحقاً في عمليات اتخاذ القرارات المختلفة ، لذا يجب أن تكون تلك التقارير في صورة قابلة للاستخدام، مما يستدعي ضرورة إعدادها وفقاً لاحتياجات المستخدم النهائي. وغالباً ما يتم إخراج التقارير في صورة مطبوعة من خلال طابعة الحاسب الآلي Printers.

وتسمى المستندات الناتجة من نظم تشغيل البيانات مستندات

التعاملات Transaction Documents والتي يمكن تصنيفها إلى مايلي :

(أ) مستندات حركة Action Documents: وهى المستندات التى تشير بوجود حركة تعامل، بمعنى أن هذه المستندات تحوى بيانات تتعلق بحركة تعاملات البنوك مثل قسائم الإيداع النقدي ، قسائم السحب النقدي، قسائم إيداع الشيكات.

(ب) مستندات المعلومات Information Document: وتحتوى بيانات تثبت أو تؤكد حدوث التعامل الفعلى مثل الإشعار الذى يتسلمه العميل بأن المبلغ قد أودع فى حسابه، إشعار للعميل يفيد بإضافة مبلغ محول إلى رصيد الحساب.

(ج) قوائم الحركة Transactions Logs: وتتمثل فى التقارير التفصيلية التى تصف كل تعامل حدث خلال فترة زمنية محددة.

(د) تقارير مراجعة Edit Reports: ويطلق عليها أيضا تقارير الأخطاء Error Reports حيث توضح الأخطاء التى تم اكتشافها أثناء عمليات التشغيل .

(هـ) قوائم الحسابات Accounting Statements: مثل التقارير التى تصف الأداء المالى للبنك كقائمة المركز المالى (الميزانية العمومية) قائمة التدفق النقدي ، قائمة الدخل. ويسمى البعض بالتقارير الملخصة . Summary Reports

٥ - أنشطة تقديم الاستفسارات

آخر الأنشطة التى تقوم بها نظم تشغيل التعاملات هي النشاط المتعلق بتقديم الاستفسارات للمستخدم النهائي، وذلك بغرض دعم عمليات اتخاذ القرارات المختلفة. ويمكن الحصول على الاستفسارات من خلال عرضها على شاشات الحاسب الآلي.

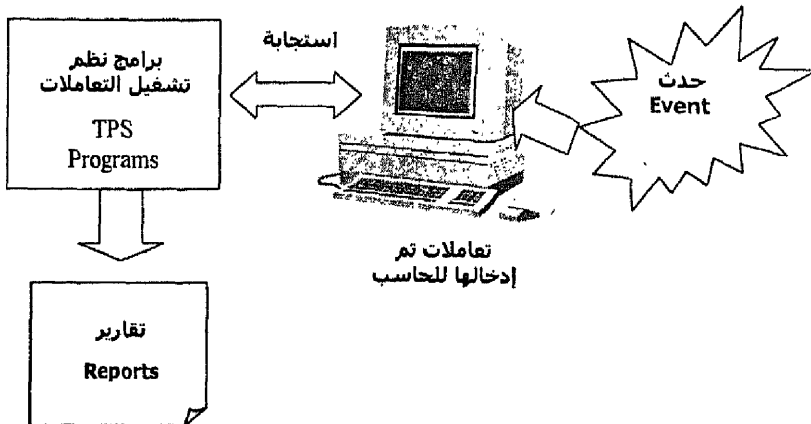
فمثلا يمكن لمدير الائتمان الحصول على معلومات متعلقة بعدد عملاء الائتمان ، فمن الائتمان الممنوح لكل منهم، الفائدة، فترة السداد، الضمانات المقدمة من كل عميل ، المركز المالي لكل عميل.

٣/٢/٩ عمارة نظم تشغيل التعاملات

يعبر الشكل التالي رقم (٩-٤) عن عمارة نظم تشغيل التعاملات، والذي يمكن من خلاله استخلاص ما يلي^(١٢) :

- ١ - يستعمل نظام تشغيل التعاملات مع العديد من الأحداث والحقائق التي تشكل البيانات المدخلة إلى النظام.
- ٢ - تتمثل المخرجات النهائية للنظام في التقارير الدورية الناتجة عنه

شكل ٩-٤ : عمارة نظم تشغيل التعاملات
TPS Architecture



٣ - يترتب على استخدام هذا النظام توافر قاعدة معلومات تشمل المجالات الوظيفية المختلفة داخل البنك وهو ما يساعد في عملية اتخاذ القرارات والتعرف على المشكلات.

٤ - ربط هذا النظام بما يوفره من قاعدة بيانات بنظم أخرى، مثل النظم الخبيرة أو النظم المكتبية يزيد من كفاءة النظام والبنك.

٥ - وفقا لما سبق ذكره (في البنود الأربعة السابقة) يمكن اعتبار نظام تشغيل التعاملات نقطة البداية لنظم المعلومات الأخرى المبنية على الحاسبات الآلية مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم دعم القرار، فبدون توافر قاعدة البيانات التي تتيحها نظم تشغيل التعاملات يصعب تصور أي دور فعال لتلك النظم.

٩. ٣ نظم المعلومات الإدارية

تعددت وجهات النظر حول نظم المعلومات الإدارية ، حيث أثير ما إذا كان نظام المعلومات الإدارية يعد نظام كلى أم مجموعة من النظم الفرعية ، وما إذا كان يعبر عن كل ما يمكن أن يقدمه الحاسب فى مجال الإدارة ، أم أنه يمثل أحد التطبيقات الآلية فى مجال الإدارة.

فمن الملاحظ أن بعض مفكرى النظم يعتبر نظام المعلومات الإدارية هو النظام الأم الذى تتفرع منه بقية نظم المعلومات الأخرى المبنية على الحاسبات الآلية (مثل نظم دعم القرار ، نظم المعلومات المكتبية ، النظم الخبيرة ، نظم دعم الإدارة العليا)^(١٣).

وفى المقابل اعتبرها آخرون إحدى النظم الفرعية من نظم دعم الإدارة Management Support Systems ، بافتراض أن نظام المعلومات الإدارية يتيح معلومات تدعم عمليات اتخاذ القرار اليومى فى منظمات

الأعمال المختلفة ، ومن خلال التقارير التي يستدعيها والمعلومات التي يعرضها والاستجابات التي يوفرها تتمكن المستويات الإدارية الوسطى من الحصول على المعلومات المطلوبة وبالشكل المرغوب^(١٤) .

١/٣/٩ مفهوم نظم المعلومات الإدارية

تخبرنا الدراسات ذات الصلة ، أنه لا يوجد اتفاق عام على تعريف محدد لنظم المعلومات الإدارية ، فهناك أكثر من تعريف يعكس مراحل تطور تلك النظم. وهو ما يدفعنا لتناول أحدث التعاريف التي قدمتها أدبيات النظم في هذا الصدد، لأنها بالتبعية تعكس التطور الحالي في نظم المعلومات الإدارية.

عرف البعض نظم المعلومات الإدارية بأنها نظام متكامل مبنى على الحاسبات الآلية يوفر المعلومات لأغراض دعم العمليات والإدارة ووظائف اتخاذ القرارات في المنظمة^(١٥).

بينما يرى آخرون أن هناك تعريفين لنظم المعلومات الإدارية، تعريف متسع يعرفها بأنها نظم تقوم بتطوير واستخدام المعلومات بفاعلية في منظمات الأعمال (البنوك في حالتنا)، وتعريف ضيق يعرفها بأنها نظم للمعلومات تسهل عمليات الإدارة من خلال إنتاجها وتقنياتها وتلخيصها للتقارير بصفة منتظمة^(١٦).

وقد قدم عدد من الباحثين مفهوما آخر لنظم المعلومات الإدارية، حيث عرفوها بأنها إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات التي توفر التقارير الموجهة للإدارة والمحددة مسبقا وبأشكال ثابتة^(١٧).

وينظر إليها فريق رابع بصورة أكثر تبسيطا، حيث يعرفها بأنها نظم لتزويد المديرين بالمعلومات لاستخدامها في تتبع المشاكل الإدارية وحلها^(١٨) .

وهو تقريبا نفس المفهوم الذى أخذ به بعض علماء النظم الآخرون، حيث عرفوا نظم المعلومات الإدارية بأنها نظم توفر للمديرين المعلومات فى صورة تقارير مطبوعة أو معروضة أو استجابات على شاشة الحاسب الآلى لهؤلاء المديرين^(١٩).

وفى مقابل المفاهيم السابقة، قدم فريق سادس من العلماء مفهوما آخر لنظم المعلومات الإدارية يأخذ فى الاعتبار بعض الوظائف الأساسية للإدارة، كالخطيط والرقابة. حيث عرفوها بأنها نظم تخدم مستويات الإدارة الوسطى فى القيام بوظيفتى التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات، وذلك من خلال تزويدها بتقارير استثنائية، ودورية^(٢٠).

وفى ضوء التناول السابق لمفاهيم نظم المعلومات الإدارية، يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالى:

نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems
هى إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي توفر المعلومات للإدارة بصفة دورية منتظمة فى صورة تقارير مطبوعة أو معروضة أو فى شكل استجابات تظهر على شاشة الحاسب الآلى مما يسهم فى اتخاذ القرار وتتبع وعلاج المشاكل الإدارية للبنوك.

ونستخلص من مفهوم نظم المعلومات الإدارية، أنها معنية بالأحداث الداخلية للبنك Internal events، وليست الأحداث أو المتغيرات البيئية، كالبيانات المتعلقة بالبنوك المنافسة، وظروف السوق المصرفى. ما أنها تخدم بصفة أساسية وظيفتى التخطيط والرقابة داخل البنك، من خلال توليد التقارير الدورية والاستثنائية التى تطلبها المستويات الإدارية.

وأن طباعة تلك التقارير تتم من خلال ملفات نظم المعلومات الإدارية التي تغذى بيانها بواسطة نظم تشغيل التعاملات، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٩-٥) (٢١).

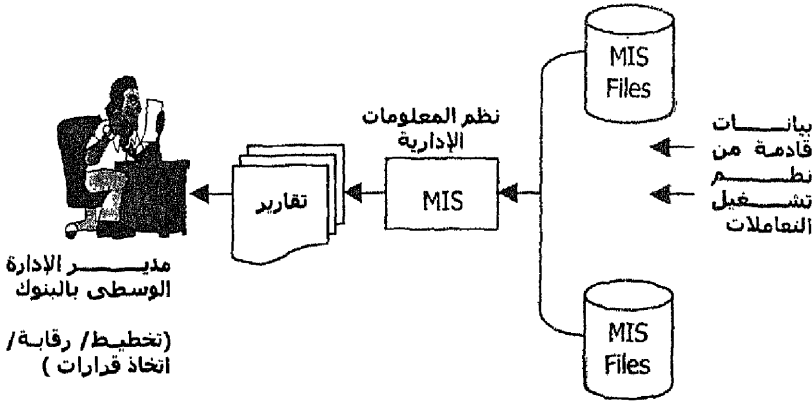
٢/٣/٩ الملامح الأساسية لنظم المعلومات الإدارية

نظرا لأن الغرض الأساسي من نظم المعلومات الإدارية هو توفير البيانات للمديرين، لاستخدامها في اتخاذ القرارات، وتتبع وعلاج المشاكل الإدارية، فقد تناولت الدراسات ذات الصلة الخصائص الأساسية ولامح نظم المعلومات الإدارية من خلال ثلاثة محاور هي (٢٢):

١- علاقة نظم تشغيل التعاملات بنظم المعلومات الإدارية

تقوم نظم تشغيل التعاملات بإنتاج المعلومات عن الأحداث ذات الصلة بالبنك، لذا فهي تمد نظام المعلومات الإدارية بأغلب البيانات التى يحتاج إليها المديرون لاتخاذ القرارات المختلفة.

شكل ٩-٥: نظم المعلومات الإدارية ووظيفتى التخطيط والرقابة
TPS Architecture



وبالتالى، فليس من المتصور حصول هؤلاء المديرين على المعلومات دون وجود نظام تشغيل التعاملات، ولكن ذلك لا يعنى أن البنك الذى لديه نظام لتشغيل التعاملات يملك بالتبعية نظام فعال للمعلومات الإدارية، فالبيانات المتولدة من نظام تشغيل التعاملات تتطلب المزيد من إجراء المعالجات عليها لتصبح صالحة لاستخدامات المستويات الإدارية بالبنوك المختلفة.

٢- القرارات التى يدعمها نظم المعلومات الإدارية

تدعم نظم المعلومات الإدارية المديرين فى اتخاذ القرارات المهيكلية أو المقننة التى تتسم بالتكرار والوضوح. وقد تبين لنا سابقا وجود ارتباط بين المستوى التنظيمى للمديرين وبين المعلومات التى يحتاجونها، فمثلا يحتاج مستوى الإدارة الأول إلى معلومات تشغيلية وتفصيلية ومجدولة ومحددة مسبقا بينما يحتاج مستوى الإدارة العليا إلى معلومات إجمالية وملخصة وتغطى نطاقا واسعا، وكذا الحال بالنسبة للقرارات المتخذة. ويعنى ما سبق أن نوعية القرارات المتخذة أو درجة هيكلية القرارات تختلف أيضا تبعا لاختلاف المستوى التنظيمى للإدارة. فالإدارة العليا غالبا ما تتخذ قرارات غير هيكلية، بينما تتعامل الإدارة الوسطى غالبا مع القرارات النصف مهيكلية، وتتخذ إدارة المستوى الأول القرارات المهيكلية، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-٦) (٢٣).

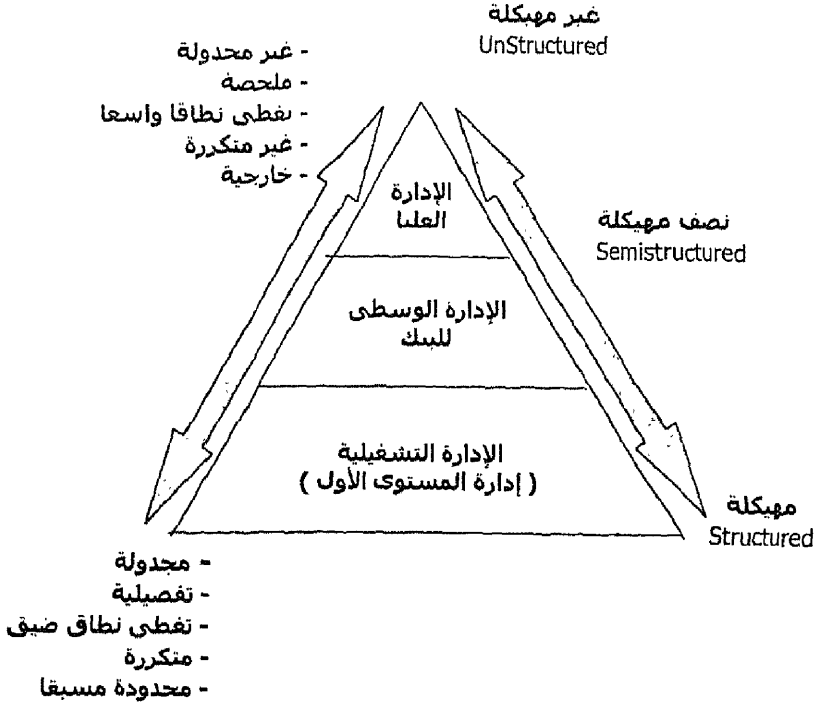
ويقصد بالقرارات المهيكلية Structured Decisions تلك القرارات

المتكررة، والنمطية التى تتعامل مع أوضاع أو مواقف يمكن معالجتها من خلال تطبيق إجراءات مقننة ومحددة مسبقا. ومثال ذلك القرارات المتعلقة بالإشراف على تدفق مسارات العمل داخل البنك، القرارات التى تتعلق بصيانة الحاسبات الآلية وآلات تصوير المستندات.

شكل ٩-٦: علاقة المستويات التنظيمية
بالقرارات المتخذة والمعلومات المطلوبة

خصائص المعلومات المطلوبة
Information characteristics

أنواع القرارات المتخذة
Types of Decisions



أما القرارات النصف مهيكلة Semistructured Decisions فهي التي تتعامل مع مواقف يمكن معالجة البعض منها من خلال تطبيق الإجراءات المحددة مسبقا والبعض الآخر لا يمكن معالجته. بمعنى أن جزء فقط من المشكلة التي بصدد اتخاذ قرار بشأنها هو الذي يمكن معالجته من خلال إجراءات محددة. ومثال ذلك القرارات التي سيتم اتخاذها بناء على تحليل نتائج العمليات التشغيلية مع أهداف الخطط طويلة الأجل الموضوعة مسبقا.

بينما يقصد بالقرارات الغير مهيكلة Unstructured Decisions تلك التى تتعامل مع المواقف التى لا يمكن معالجتها من خلال الإجراءات المحددة مسبقا. حيث تتطلب المشكلة أو الموقف الذى سيتم اتخاذ قرار بشأنه قيام متخذ القرار بالحصول على معلومات وافية عنه، ثم القيام بعملية التقييم والحكم. ومثال ذلك القرارات التى يتم اتخاذها بناء على تحليلات ماذا سيحدث فى المستقبل What if analysis^(٢٤).

وفى المقابل تعرف المشكلة Problems بأنها اختلافات بين الأوضاع الفعلية والأوضاع المرغوبة، أو هو الموقف الذى يشير بأن هناك عجز عن تحقيق الهدف^(٢٥).

والمشكلة المهيكلة هى المألوفة والمتكررة ويتوافر عادة معلومات واضحة عن أسبابها. أما المشكلة الغير مهيكلة فهى الغير معتادة ولا يتوافر معلومات كافية وواضحة عن أسبابها^(٢٦).

ومع ذلك يمكن التعرف على مدى قابلية المشاكل أو الأوضاع للهيكلة أو التقنين، بناء على قدر المعرفة المتاحة عن العناصر التالية:

(أ) الأهداف: تصبح المواقف أو المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما تتعدد الأهداف ذات العلاقات التبادلية فيما بينها، أو فى حالة عدم معرفة كل الأهداف أو أهميتها النسبية. (ب) المتغيرات : تصبح المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما تتسم المتغيرات المتعلقة بها بأنها غير معلومة مسبقا، إذ يصعب فى هذه الحالة تصميم نموذج واضح للتعامل معها .

(ج)المعلومات: تكون المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما لا يتوافر عنها معلومات.

٣- نمط تقديم نظم المعلومات الإدارية لمخرجاتها

يكشف لنا نمط تقديم نظم المعلومات الإدارية لمخرجاتها جانب كبير من ملامح هذا النظام ، فكما سبق الإشارة إلى أن الغرض الأساسى من

نظم المعلومات الإدارية هو توفير المعلومات للمديرين لاستخدامها فى اتخاذ القرارات، لذا نجد هذا النظام يتسم بتقديمه لتلك المعلومات من خلال أسلوبين، هما :

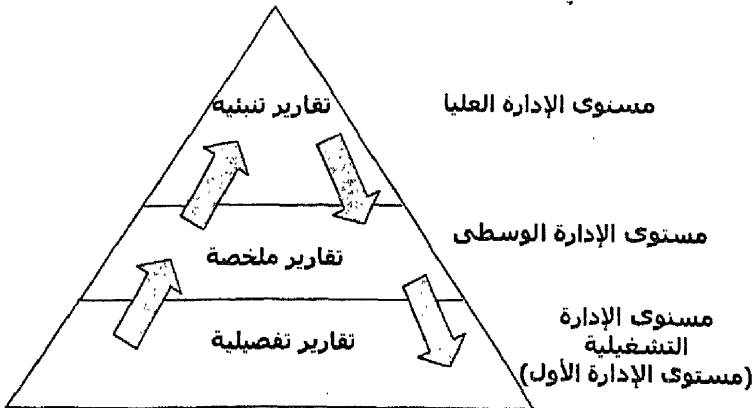
(أ) التقارير المطبوعة Printed reports :

وهى تمثل النمط الشائع والأكثر استخداما فى نظم المعلومات الإدارية وتتضمن كما كبيرا من المعلومات التى يحتاجها المديرون ، بالقدر الذى يسمح به مجال الطباعة.

وغالبا ما يتم طباعة التقارير التى ترتبط بأنواع معينة من القرارات، أى طباعة تقارير تفصيلية تتضمن معلومات لاتخاذ القرارات الهيكلية، وتقارير تتضمن معلومات ملخصة لاتخاذ القرارات النصف هيكلية، وتقارير تحوى معلومات مستقبلية أو تنبئية لاتخاذ القرارات الغير هيكلية، كما هو مبين بالشكل (٧-٩).

وسوف نتناول الأنواع المختلفة من تلك التقارير فى الجزء التالى.

شكل ٧-٩: علاقة المستويات التنظيمية للإدارة بالتقارير المطلوبة



(ب) الاسترجاع الفوري للمعلومات :On-line retrieval:

ويتمثل في توفير المعلومات المطلوبة للمديرين، من خلال عرضها على شاشات الحاسب الآلى الخاصة بهم، كاستجابة للاستفسارات التى قام هؤلاء المديرين بإدخالها للحاسب.

وبطبيعة الحال فإن حجم المعلومات المعروض على الشاشة يكون أقل بكثير عما تحويه التقارير المطبوعة ، إلا أنها تتميز بالحدثة حيث تتضمن آخر تعامل تم بينما ترتبط درجة حداثة التقرير بتاريخ طباعته. وسوف يتم التعرف على ملامح نظم المعلومات الإدارية بصورة أوضح من خلال تحليلنا للتصميم المعمارى للنظام لاحقا .

٢/٣/٩ أنواع مخرجات نظم المعلومات الإدارية

يمكن تصنيف التقارير التى تنتجها نظم المعلومات الإدارية إلى ثلاث أنواع رئيسية، هى:

١ - التقارير المجدولة :Scheduled Reports:

وتتمثل فى التقارير التى تتولد من نظم المعلومات الإدارية بصفة دورية منتظمة ، وتخدم هذه التقارير بصورة أساسية مستوى الإدارة التشغيلية ، ومن أمثلة التقارير المجدولة، تقارير عن الحركة الشهرية للحسابات الجارية ، التقارير اليومية عن الكمبيالات المرتدة.

٢ - التقارير الاستثنائية : Exception Reports :

وهى التقارير التى يتم طباعتها عند حدوث ظرف استثنائى ، ومن ثم فهى موجهة بصورة أساسية لمستويات الإدارة العليا ، ومن أمثلة هذه التقارير تلك التى يتم إعدادها عند تجاوز العملاء حدود التسهيلات الائتمانية.

٣ - التقارير بالطلب : Demand Reports :

وتتمثل فى التقارير التى يتم توليدها من نظام المعلومات الإدارية عند طلب المديرين لها ، فهى لا تقدم إلا حين تطلب الإدارة معلومات

حول موقف معين. ومن الملاحظ أن الكثير من المديرين يعتمدون على أسلوب الاستفسار للحصول على استجابات فورية من خلال شاشات الحاسب الآلي دون الانتظار لطباعة تقرير عن الموقف المستفسر عنه. وبصفة عامة ، يمكن القول أن نظم المعلومات الإدارية تتضمن اختيار محتوى Content التقارير التي تقدم للإدارة ، بينما في المقابل توفر نظم تشغيل التعاملات هذا المحتوى ، وفي حين يتولى نظام تشغيل التعاملات توفير البيانات ، يقوم نظام المعلومات الإدارية بإضفاء دلالات ومعان لهذه البيانات من خلال تشغيلها.

وبالتالى فإن نظام المعلومات الإدارية المثالى يجب أن يخدم احتياجات مختلف المديرين (مدير الائتمان، مدير التسويق، مدير الموارد البشرية) من المعلومات، لذا فمن الضروري تصميمه بناء على خبرات متميزة فى المجال الوظيفي الذى تخدمه ، كما يجب أن يتصف بالمرونة بحيث يسمح بإضافة عناصر أخرى إذا اقتضت الضرورة ذلك.

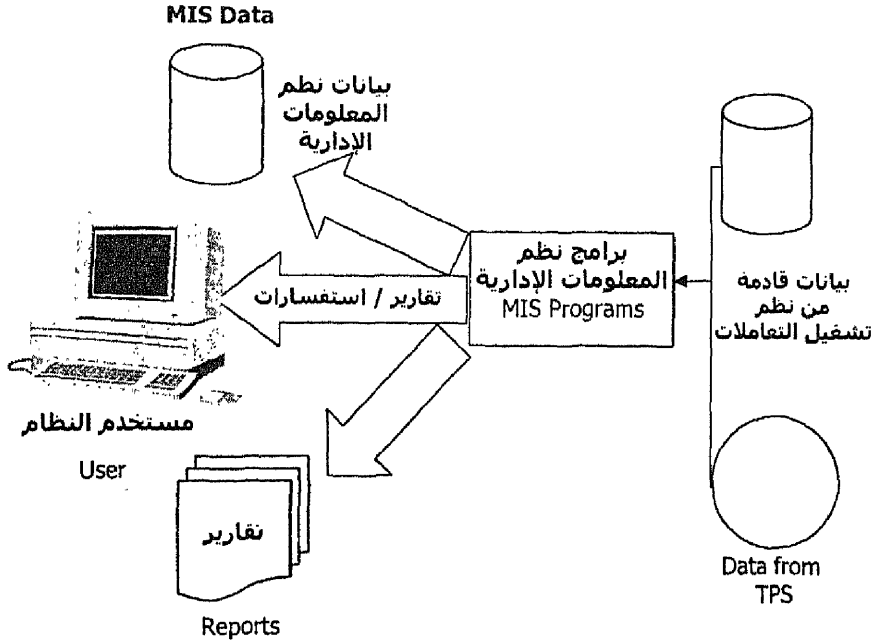
٤/٣/٩ عمارة نظم المعلومات الإدارية

يستدل من تصميم البناء المعماري لنظم المعلومات الإدارية MIS Architecture والمبين بالشكل (٩-٨) على ما يلي (٢٧) :

١- نظم المعلومات الإدارية هي نظم مبنية على الحاسبات الآلية، فإذا كانت هناك نظم معلومات يدوية ، فإن السمة التي تتصف بها نظم المعلومات الإدارية فى البنوك الحديثة هي اعتمادها على الحاسبات الآلية.

٢- تأتي معظم البيانات المطلوبة لنظام المعلومات الإدارية من نظام تشغيل التعاملات ، ليتم اختبارها وإجراء مزيد من المعالجات عليها قبل تحويلها إلى معلومات يحتاجها المديرون.

شكل ٩-٨: عمارة نظم المعلومات الإدارية MIS Architecture



٣- نظرا لأن الوظيفة الأساسية لنظم المعلومات الإدارية هي إمداد المديرين بالمعلومات ، وبالتالي فهي تخدم مجالات وظيفية متعددة (كالاتمان، التسويق، التمويل، الأفراد) ، وكل من هذه المجالات لها معلومات مرتبطة بها ، ومن ثم فهناك ما يعرف بنظم المعلومات وظائف الأعمال Business Information Systems، مثل نظم المعلومات التسويقية، ونظم المعلومات المحاسبية ، ونظم معلومات التمويل، ونظم معلومات الموارد البشرية.

٤- المخرجات الناتجة من نظم المعلومات الإدارية تتمثل في التقارير المطبوعة وفي الاستفسارات الفورية من خلال شاشات الحاسب.

٥- تدعم نظم المعلومات الإدارية عملية اتخاذ القرارات وخاصة المهيكلة منها، حيث أنها توفر معلومات تغطي البنك ككل ، فضلا عن أنها تساهم في التعرف على المشكلات الإدارية داخل البنك ومتابعتها ، وكلها أمور ضرورية للتوصل إلى الحل.

٦- يتيح نظام المعلومات الإدارية درجة أعلى من التفاعل بين المستخدم والنظام عن نظام تشغيل التعاملات ، ويتمثل ذلك في الاستفسارات الفورية التي يطلبها المديرون ويحصلون على الاستجابات في صورة مرئية معروضة على شاشات الحاسبات الموضوعة أمامهم.

٧- تتصف بانخفاض قدرتها التحليلية Analytical Capability نسبيا، فالمعلومات المطلوبة منها محددة بدرجة كبيرة، وموجهة إلى مستويات إدارية على تصطلح بمهام استراتيجية، أو تقوم بالتنبؤ المستقبلي، وتحليل البيئة الخارجية للبنك.

٩.٤ نظم دعم القرار

تبين لنا مما سبق أن القرار Decision يعني اختيار لبديل من بين مجموعة بدائل للتصرفات تجاه مشكلة معينة. أما عملية اتخاذ القرار Decision Making Process فتشير إلى سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقييم البدائل المختلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ ، وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-٩) (٢٨) .

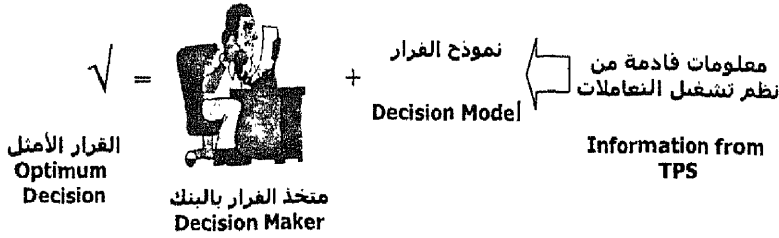
الشكل ٩-٩: نموذج عملية اتخاذ القرار Decision Making Process Model



ويمكن تحقيق الخطوات السابقة آلياً باستخدام عدد من النماذج الرياضية التحليلية ونماذج المحاكاة على الحاسبات الآلية مع تخزين المشاكل المهيكلة Structured .

إلا أن المشاكل المعقدة والغير نمطية السابق الإشارة إليها تحتاج إلى وجود العنصر البشري الذي يتفاعل مع نظام المعلومات حيث يمكن طرح البدائل المختلفة وتقييمها للوصول إلى القرار الأمثل، وهذا هو ما تستهدفه نظم دعم القرار Decision Support Systems. وبالتالي فإن نظم دعم القرار لا تقوم بحل المشاكل، وإنما تساعد متخذ القرار على حلها، وذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (٩-١٠) (٢٩).

شكل ٩-١٠: متطلبات الوصول للقرار الأمثل



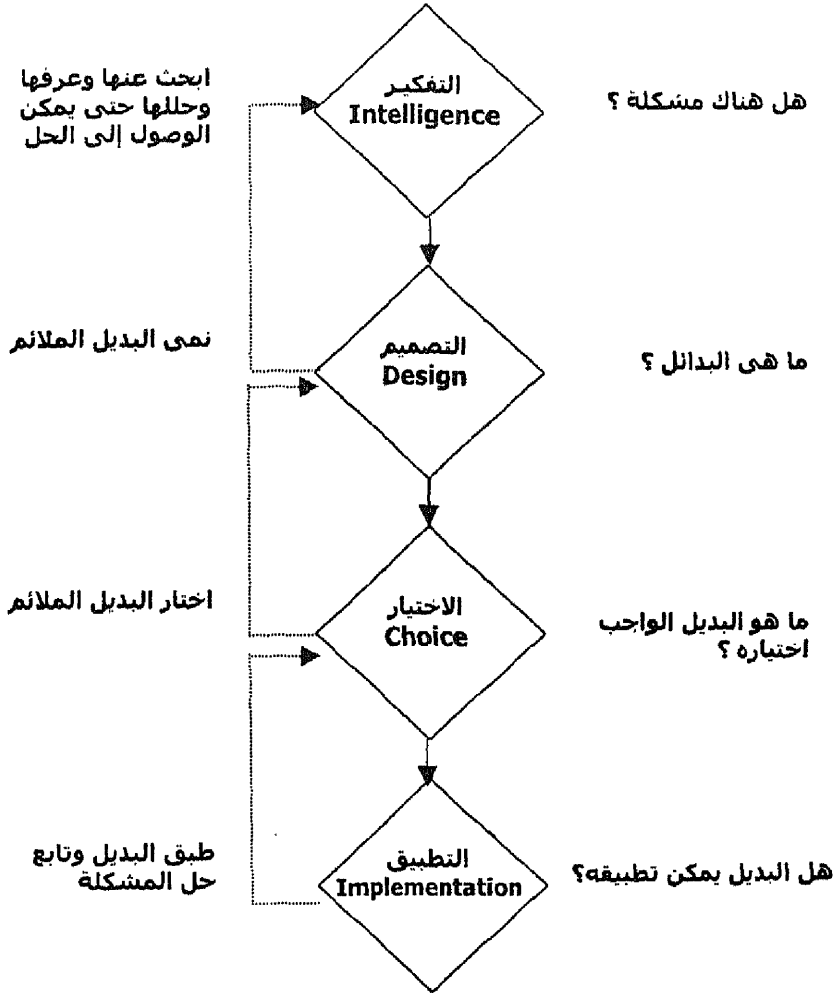
ويعني ذلك أن المعلومات تشكل أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات ، فهي تمثل المدخلات الأساسية لتلك العملية، كما تعتبر عاملا هاما في تخفيض عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار ، مما يتيح التركيز على البدائل الأكثر ملائمة.

وفي مقابل نموذج عملية اتخاذ القرار السابق، قدم بعض علماء النظم النموذج الموضح بالشكل (٩-١١)، الذي يؤكد على أن عملية اتخاذ القرارات لا تعكس نشاطا وحيدا يتم القيام به مرة واحدة، ولكنها تتكون من أنشطة متعاقبة تأخذ أربعة مراحل أساسية، هي^(٣٠):

١- التفكير أو الذكاء، Intelligence :

وتتضمن تلك المرحلة تحديد وتعريف المشاكل التي تحدث داخل البنك والتي سوف يستم اتخاذ قرارات بشأنها، وذلك من خلال جمع المعلومات حولها، والتي تمكن متخذ القرار من تحليل كل مشكلة مطلوب حلها. ووفقا لفروض من هذا النموذج فإن نظم المعلومات الإدارية MIS هي المعنية بمساعدة مسئولى البنوك في هذه المرحلة من خلال ما تنتجه من تقارير دورية واستثنائية. كما هو مشار إليه بالجدول (٩-٢)^(٣١).

شكل ٩-١١: نموذج مراحل عملية اتخاذ القرار



جدول ٩-٢: المعلومات ونظم الدعم المطلوبة لمراحل اتخاذ القرار

مراحل اتخاذ القرار	المعلومات المطلوبة	نظام المعلومات الداعم لهذه الخطوة
١- التفكير Intelligence	معلومات مستقاة من تقارير استثنائية	نظم المعلومات الإدارية MIS
٢- التصميم Design	محاكاة Simulation	نظم دعم القرار DSS
٣- الاختيار Choice	تحليلات ماذا إذا "What if"	نظم دعم القرار DSS
٤- التطبيق Implementation	الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية	الحاسبات الشخصية PC

٢- التصميم Design :

وتمثل المرحلة الثانية لأنشطة عمليات اتخاذ القرار، وتتعلق بتنمية وتطوير البدائل الملائمة التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويفترض النموذج أن نظم دعم القرار DSS بما لها من قواعد بيانات، يمكنها أن تسهم بدور مؤثر في مساعدة مسؤولي البنوك على القيام بهذه الخطوة.

٣- الاختيار Choice :

تأتي المرحلة الثالثة، بعد تمكن متخذي القرار من تنمية البدائل الكافية، وبالتالي يصبح المطلوب هو اختيار البديل الأكثر ملائمة لحل المشكلة محل اتخاذ القرار. ويفترض هنا النموذج أن متخذ القرار سيحتاج إلى نظم دعم القرار DSS لمساعدته في إنجاز هذه الخطوة، نظراً لأنها تحتوى بجانب قواعد البيانات التشغيلية على قواعد بيانات تحليلية ومتعددة الأبعاد، فضلاً عن نماذج اتخاذ القرارات والتي تتضمن علاقات معقدة لمتغيرات عديدة.

٤- التطبيق Implementation :

وتعد المرحلة الأخيرة لأنشطة عملية اتخاذ القرار، وفيها يتم تنفيذ أو تطبيق البديل الذي تم اختياره، ويشير النموذج أن مسؤولي البنوك يمكنهم من خلال حاسباتهم الشخصية PC متابعة تطبيق البديل من خلال الرسوم البيانية والخرائط التوضيحية.

لذا، سوف نقوم بأذن الله فيما يلي بتحديد مفاهيم نظم دعم القرار المختلفة، والتعرف على المكونات الأساسية لتلك النظم، وتحليل أوجه الاختلاف بينها وبين نظم المعلومات الإدارية.

١/٤/٩ مفهوم نظم دعم القرار

عرف عدد من الباحثين نظم دعم القرار بأنها نظم مبنية على الحاسبات الآلية تزود مستخدميها بمعلومات موجهة لعملية اتخاذ القرار، عندما يتطلب الموقف ذلك^(٣٢). بينما عرفها آخرون بأنها تسهيلات مبنية على الحاسبات الآلية لمساعدة اتخاذ القرار البشرى^(٣٣).

وقدم البعض الآخر مفهوماً أكثر تحديداً لنظم القرار حيث عرفوها بأنها نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تساعد في حل مشاكل الإدارة الغير مهيكلة والنصف مهيكلة^(٣٤). ويقصد بالنظام التفاعلي ذلك النظام الذي يتيح لمستخدم النظام التعامل مع الحاسبات الآلية من خلال نمط حوارى Dialogue.

ويستطابق المفهوم السابق مع تعريف بعض كتاب نظم المعلومات الآخرون، حيث عرفوا نظم دعم القرار بأنها نظم مبنية على الحاسبات الآلية تدعم عملية اتخاذ القرار الإداري في المواقف الغير جيدة الهيكلة^(٣٥) وأضاف فريق خامس من الباحثين مفهوماً أكثر توسعاً، حيث عرف نظم دعم القرار بأنها نظم موجهة لدعم مستوى الإدارة الوسطى فى عملية اتخاذها للقرارات الغير مهيكلة، والنصف مهيكلة من خلال مزج البيانات بالنماذج التحليلية^(٣٦). كما عرفها فريق سادس بأنها نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تساعد متخذى القرار فى حل المشاكل النصف والغير مهيكلة من خلال النماذج التحليلية وقواعد البيانات^(٣٧). وفريق سابع بأنها نظم مبنية على الحاسبات الآلية تعتمد على نماذج القرارات وقواعد البيانات المتخصصة لدعم متخذى القرار^(٣٨).

وبناء على الاستعراض السابق للمفاهيم المتنوعة لنظم دعم القرار يمكن للمؤلف اقتراح التعريف التالي لنظم دعم القرار المصرفي:

نظم دعم القرار المصرفي هي نظم معلومات تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات بالبنوك خاصة الغير مهيكلة و النصف مهيكلة، وذلك من خلال نمط حوارى بين مستخدم النظام والحاسب الآلى وباستخدام النماذج التحليلية وقواعد البيانات ونماذج القرارات.

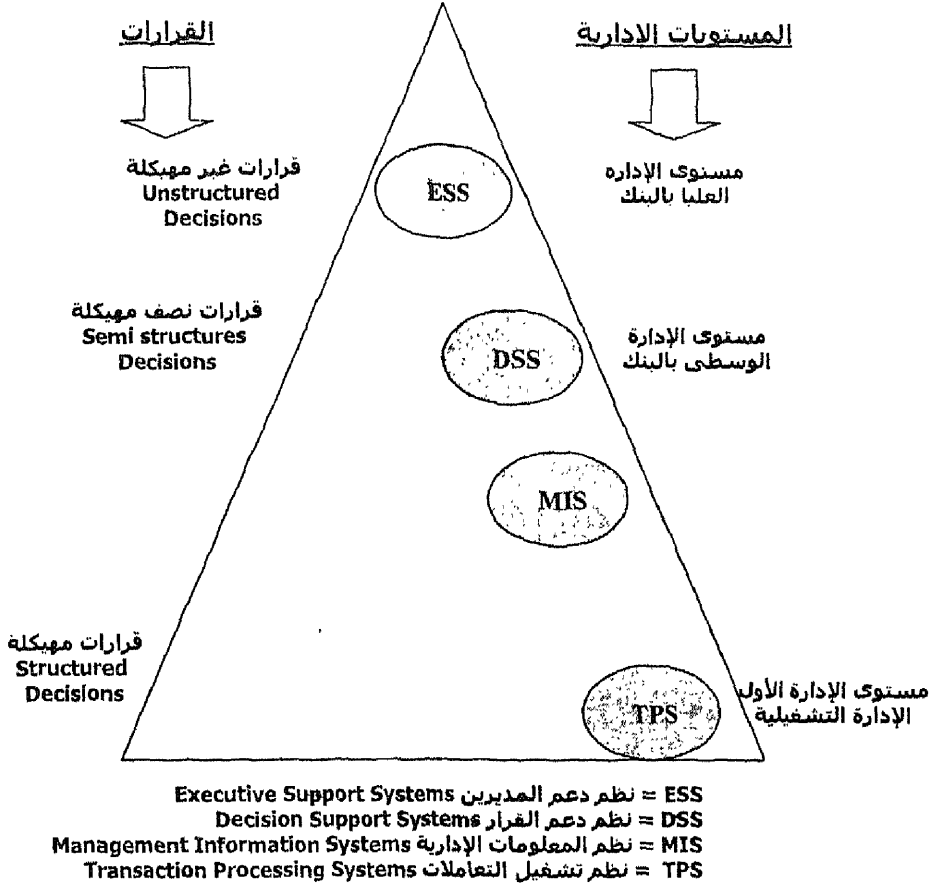
ويستخلص مما تقدم، أن:

١- نظم دعم القرار المصرفي هي نظم موجهة بالدرجة الأولى للمستويات الإدارية الوسطى بالبنوك، ويمكن أيضا للمستويات العليا استخدامها.

٢- تقوم تلك النظم بدعم عمليات اتخاذ القرارات الغير والنصف مهيكلة، وذلك على النحو المبين بالشكل (٩-١٢)، الذى يوضح العلاقة بين نظم المعلومات المختلفة داخل البنك، ونوعية القرارات المتخذة. ويستدل منه أن الأنواع المختلفة من نظم المعلومات المصرفية تدعم أنواع مختلفة من قرارات مستويات إدارية مختلفة^(٣٩).

٣- تعتمد نظم دعم القرارات على عدد من الأدوات والأساليب المختلفة، لتحقيق أهدافها، ومن أمثلتها: (أ) النماذج التحليلية Analytical Models. (ب) قواعد البيانات المتخصصة Specialized Databases. (ج) ما يملكه متخذ القرار من معلومات وقدرة على الحكم والتقييم. (د) عمليات النمذجة التفاعلية المبنية على الحاسبات الآلية Interactive Computer - bases Modeling Process.

شكل ٩-١٢: العلاقة بين نظم المعلومات
والمستويات الإدارية والقرارات المتخذة



٤- تساعد مسئولى البنوك فى سرعة الوصول إلى حل المشكلة بما تملكه تلك النظم من قدرات تحليلية عالية، فالجزء المهيكل من المشكلة يمكن بناء بدائل مختلفة لحله، أما الجزء الغير مهيكل والغير معروف حله، فيمكن معالجته من خلال مزج التقدير والخبرة والقدرات الشخصية لمتخذ القرار مع قدرات نظام دعم القرار^(٤٠).

٢/٤/٩ أنواع نظم دعم القرار

بالرغم من وضوح السمات الأساسية لنظم دعم القرار من حيث اعتمادها على النماذج ، ومخاطبتها للمشاكل الغير والنصف مهيكلية ، واعتمادها على قواعد البيانات ، إلا أن بعض مفكري النظم يصنفون هذه النظم وفقا إلى أكثر من نوع نتيجة انتشار تطبيقاتها في مجالات الأعمال المختلفة. فمثلا يمكن تقسيم نظم دعم القرار إلى^(٤١) :

١ - نظم دعم قرارات المؤسسات Institutional DSS:

ويقصد بها تلك النظم المصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات في المشاكل الكبيرة والمعقدة التي تواجه البنوك أو مؤسسات الأعمال بصورة متكررة، وبالتالي فإن هذه النظم تتعامل بشكل رئيسي مع المشاكل التشغيلية والمشاكل المتعلقة بتحقيق الرقابة الإدارية ، كما تستخدم أيضا في التخطيط الاستراتيجي.

٢ - نظم دعم قرارات معينة ad hoc DSS :

وهي النظم المصممة لدعم عملية اتخاذ القرارات السريعة والمتعلقة بالمشاكل الصغيرة والأقل تعقيدا، والتي غالبا ما تواجه المديرين لمرة واحدة.

ويرى آخرون، أن نظم دعم القرار لها تصنيفين أساسيين، هما^(٤٢).

١ - نظم موجهة بالنماذج Model-driven DSS :

وهي تمثل النمط المبكر لنظم دعم القرار، والذي تم تطويره في أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات، وتعد هذه النظم بمثابة نظم قائمة بذاتها Standalone تستخدم بعض أنواع النماذج التي تمكن من القيام بتحليلات ماذا إذا " What-if " .

وبالتالى فهي تفيد متخذى القرار من المستخدمين النهائيين للنظام أو المجموعات التى لا تعمل بتوجيه من إدارة مركزية للمعلومات، بمعنى أن مستخدم نظام دعم القرار لا يعمل ضمن فريق عمل متكامل للوصول إلى حلول لمشاكل البنك، بل يستخدم النظام لدعم القرار المتعلقة به بصفة أساسية.

٢ - نظم موجهة بالبيانات Data driven DSS:

وتتمثل فى النظم التى تدعم عمليات اتخاذ القرار، من خلال السماح لمستخدم النظام باستخراج واستنباط وتحليل المعلومات التى يحتاجها، باستخدام قواعد البيانات المختلفة المتوفرة فى النظام. وتعرف عملية استخراج البيانات Datamining بأنها تقنيات تتيح لمستخدم النظام الكشف عن العلاقات الكامنة والمختلفة بين المتغيرات التى تحويها قواعد البيانات، على النحو الذى يمكن من التنبؤ بالسلوك المستقبلى لتلك المتغيرات.

ومن التقسيمات الشائعة أيضا لنظم دعم القرارات، هو ما يلى^(٤٣):

١ - نظم دعم القرارات الفردية Individual DSS:

وهى التى يتعامل مع مستخدم واحد يقوم بعملية اتخاذ القرارات بمفرده على فترات زمنية مختلفة، مثل القرارات المتعلقة باختيار تشكيلة الأوراق المالية التى سيقوم الفرد باستثمار أمواله فيها.

٢ - نظم دعم القرارات الجماعية Group DSS:

وتعرف بأنها نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تقوم بدعم مجموعة أفراد من مستخدمى القرارات، يعملون كفريق عمل بغرض الوصول إلى حلول للمشاكل الغير والنصف مهيكله.

ويعنى ذلك أن نظم دعم القرارات الجماعية GDSS وتركز على دعم مجموعة من الأفراد كمستخدمين للنظام يعملون كفريق واحد لحل المشاكل الغير مهيكلة التى يواجهها البنك، وعادة ما يكون هناك منسق لهذه الجماعة يتولى تنسيق العمليات والأنشطة داخل النظام وتشغيل أجهزة الحاسبات وعرض المعلومات، بمعنى آخر يعمل كحلقة وصل بين تقنيات المعلومات IT وبين أعضاء الجماعة.

٣/٤/٩ مكونات نظم دعم القرار

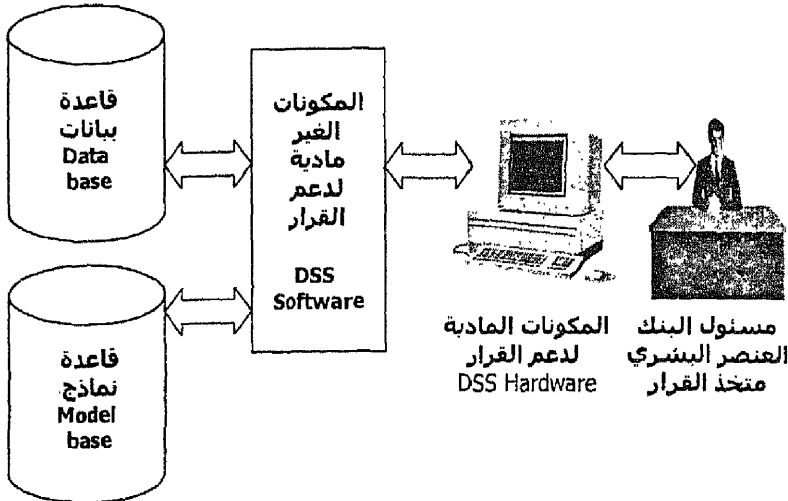
فيما يلي أهم مكونات نظم دعم القرار كما هو مبين بالشكل (٩-١٣)^(٤٤):

١- الموارد البشرية People Resources:

وتتمثل في المديرين أو المتخصصين داخل البنك الذين يتعاملون مع نظم دعم القرار بغرض حل المشاكل الغير والنصف مهيكلة، وهم غير أخصائي المعلومات الذين يقومون بتطوير نظم المعلومات كمحلي ومصممي النظم.

الشكل ٩-١٣: المكونات الأساسية لنظم دعم القرار

Basic Components of DSS



٢- المكونات المادية DSS Hardware:

وتشمل الأجزاء المادية للحاسبات الآلية المستخدمة في نظم دعم القرار، والتي يتعامل معها مستخدم النظام بصورة تفاعلية أي في صورة حوار Dialogue بين المستخدم والحاسب.

ومن أمثلة ذلك المحطات الطرفية Workstations المتصلة بالحاسب الآلى للبنك. وشبكات اتصال الحاسبات الآلية Computer Networks التى تتيح لكل عضو من أعضاء فريق اتخاذ القرارات بالبنك العمل مع باقى أعضاء الجماعة وهو فى موقعه (حجرة مكتبه) وذلك من خلال المحطة الطرفية الخاصة به، والمتصلة بالمحطات الطرفية للأعضاء بنفس الشبكة، وجميعهم متصل بمشغل مركزى تتوافر لديه قواعد البيانات والنماذج والبرامج.

كما تتيح الشبكة تبادل الرسائل الإلكترونية E-mail بين مستخدمى النظام، فضلا عن استخدام شبكات الـ Internet، ويمكن لكل عضو فى فريق اتخاذ القرار الوصول إلى قاعدة البيانات العامة للبنك.

وعادة ما يطلق على هذا النمط عملية اتخاذ القرار عن بعد

. Remote Decision Making

وتسمح أيضا شبكات الحاسب الآلى باستخدام ما يعرف بمؤتمرات

الاتصال Teleconference، عندما يتواجد أعضاء فريق اتخاذ القرار فى أماكن متباعدة جغرافيا عن بعضهم، فإذا افترضنا أن فريق اتخاذ القرار المتعلقة بإستراتيجيات الائتمان المصرفى مكون من مدير المركز الرئيسى بالقاهرة، ومدير فرع الإسكندرية، ومدير فرع الإسماعيلية، ومدير فرع أسوان، فيمكن من خلال شبكة الاتصال عقد المؤتمر إلكترونيا وتبادل الرسائل، دون الحاجة إلى انتقال فريق العمل إلى القاهرة وعقد الاجتماع فى قاعة المؤتمرات المخصصة لذلك.

٣ - المكونات الغير مادية DSS Software :

وتتمثل في البرامج التى تتعامل مع قواعد البيانات الخاصة بنظم دعم القرار ونماذج القرارات Decision Models ، وكذا البرامج التى توفر الحوار بين متخذ القرار والنظام. والبرامج التى تتيح لمتخذ القرار استخراج البيانات المطلوبة Datamining Tools لذا يطلق على تلك المجموعة من البرامج الخاص بدعم القرار حزم برامج نظم دعم القرار DSS Software Packages أو مولدات نظم دعم القرار DSS generators باعتبارها المكون أو العنصر الأساسى المولد لدعم اتخاذ القرار .

وتتدرج برامج نظم دعم القرار من البرامج ذات الأغراض الخاصة Special-purpose التى تقوم الشركات المصنعة للبرامج الحاسبات الآلية بتصميمها للبنك، إلى البرامج العامة الشاملة Full-featured DSS التى تصلح لكافة نظم دعم القرار ومن أشهرها IFPS/Plus و ENCOR. كما توجد أيضا العديد من برامج نظم دعم القرار المصممة لاستخدامها على الحاسبات الآلية الشخصية مثل PC/Focus و IFPS Personal. فضلا عن حزم برامج الجداول الإلكترونية Electronic Spreadsheet وأشهرها Microsoft Excel ، وإن كانت محدودة الإمكانيات مقارنة بحزم البرامج السابقة ، إلا أنها توفر نماذج تعتمد على الجدولة الإلكترونية السهلة الاستخدام.

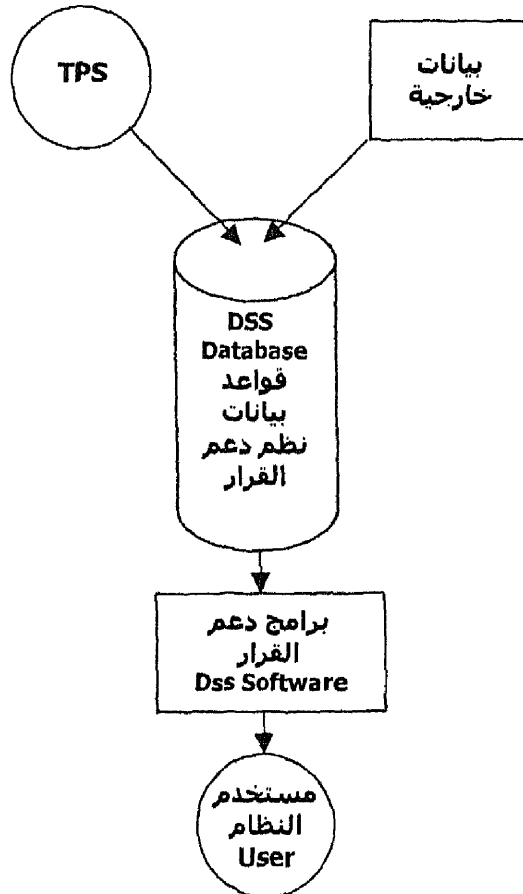
٤ - قواعد البيانات DSS database :

تتمثل قواعد بيانات نظم دعم القرار فى تلك القواعد التى تحوى بيانات تم استخراجها من كل من: قاعدة البيانات العامة للبنك، قواعد البيانات الخارجية External Database ، قواعد البيانات الخاصة بالمديرين متخذى القرار .

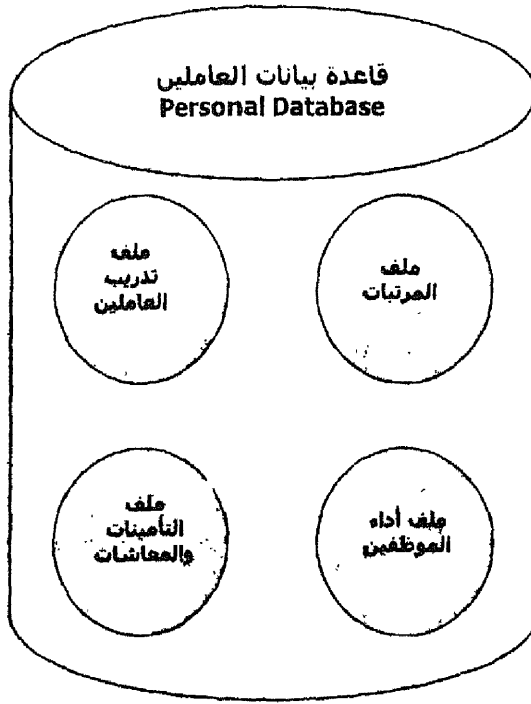
ويعنى ما تقدم أن قواعد بيانات نظم دعم القرار يتم تغذيتها من خلال نظم تشغيل التعاملات، والبيانات الخارجية. ويتعامل معها مستخدمها من خلال برامج إدارة القواعد، وذلك على النحو الذى يبسطه الشكل (٩-١٤)^(٤٥).

وتعرف قواعد البيانات Database بأنها مجموعة متكاملة من الملفات التى تحوى بيانات حالية وتاريخية مرتبطة منطقيا والمسجلة بأسلوب يخفض من تكرارها ويسهل من معالجتها^(٤٦). ويعبر الشكل (٩-١٥) عن قاعدة بيانات العاملين بإحدى البنوك كمثال.

شكل ٩-١٤: قواعد بيانات نظم دعم القرار



شكل ٩-١٥ : نموذج لقاعدة بيانات العاملين بالبنوك



وبالتالى فوجود قاعدة البيانات يتيح للبنك ما يلى :

- ١- تقليل لزواج البيانات المسجلة بالحاسب لأقل حجم ممكن.
- ٢- إيسراع عملية الاستفسارات بدرجة كبيرة.
- ٣- توليد المعلومات متنوعة من نفس كمية البيانات المتاحة.
- ٤- إيسراع عملية عرض وتخزين البيانات المختلفة.
- ٥- تتيح إضافة وظائف جديدة لقاعدة البيانات .
- ٦ - شغل حيز تخزينى أقل للبيانات.
- ٧ - زيادة فاعلية إدارة البيانات.

أما نظام إدارة البيانات Database Management system واختصارها (DBMS) فتشير إلى مجموعة برامج الحاسبات التي تدير عمليات إنشاء وتخزين والتعامل وتحديث وإلغاء واستخدام قواعد البيانات^(٤٧).

ونظرا لأن قوة أى نظام لدعم المعلومات تعتمد على كيفية إدارته للبيانات بشكل يسهل لمستخدم النظام من التعامل معها، لذا يتم التعامل مع قواعد البيانات من خلال ما يعرف بمدير قاعدة البيانات Database Administrators (DBMS)، ومن مهامه: ١- وضع السبل الكفيلة بحماية قاعدة البيانات، ٢- علاج أى خلل يحدث فى قاعدة البيانات، ٣- تحسين وظائف قاعدة البيانات، ٤- فهرسة محتويات قواعد البيانات، ٥- الاحتفاظ بالسجلات والمستندات الخاصة بقاعدة البيانات، ٦- وضع معايير تقييم أداء قاعدة البيانات.

وهناك أربعة نماذج رئيسية لقواعد البيانات ، هي^(٤٨) :

(أ) النموذج الهرمى Hierarchical Model :

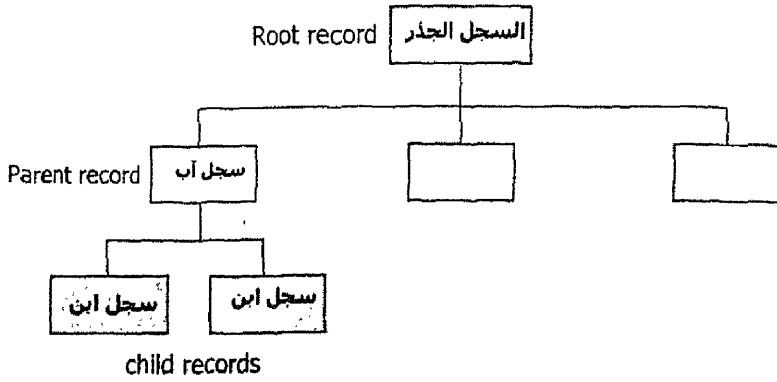
وتتخذ فيه العلاقة بين سجلات قواعد البيانات الشكل الهرمى أو الشجرى ، فالعلاقة أما بين سجل وسجل أو بين سجل ومجموعة من السجلات، ويطلق على السجل الرئيس (أعلى سجل فى النموذج الهرمى) بالسجل الجذر ، وكل سجل يعلو مجموعة من السجلات يعتبر الأب والسجلات التى تليه تعتبر الأبناء، كما هو موضح بالشكل (٩-١٦).

(ب) النموذج الشبكى Network Model :

يتشابه النموذج الشبكى مع النموذج السابق له ، ولكن مع اختلاف وحيد هو أن كل سجل له أكثر من أب ، وبالتالي فالعلاقة السائدة فى النموذج هى علاقة سجل بمجموعة من السجلات ، وهو ما يتيح التعامل مع العديد من السجلات داخل قاعدة البيانات فى وقت واحد ، ويعبر الشكل (٩-١٧) عن النموذج الشبكى لقواعد البيانات.

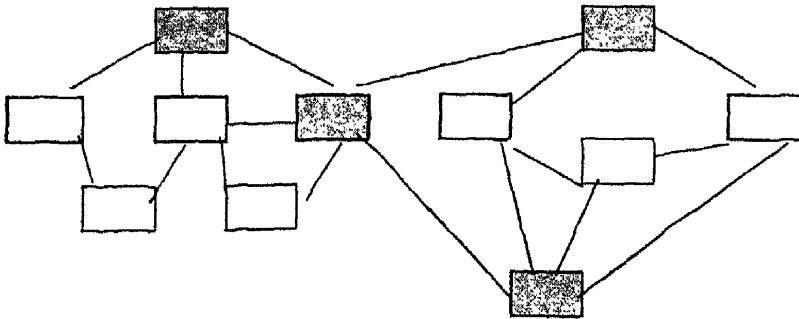
شكل ٩-١٦: النموذج الهرمي لقواعد البيانات

Hierarchical Database Model



شكل ٩-١٧: النموذج الشبكي لقواعد البيانات

Network Database Model



(ج) نموذج قواعد البيانات العلاقية Relational Database:

ويشير إلى قواعد البيانات التي يتم تخزينها على هيئة جداول مكونة من صفوف وأعمدة وخلايا، وتتمثل تلك الخلايا Cells في تقاطع الصفوف والأعمدة.

وتعتمد قواعد البيانات لنظم دعم القرار على أكثر من مصدر للبيانات، منها :

١- نظم تشغيل التعاملات TPS :

وعادة ما يقوم نظام إدارة البيانات بتلخيص وإعداد البيانات التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار ، أو يتم سحب البيانات المطلوبة من نظم تشغيل التعاملات ثم تجهيزها وتلخيصها وإعدادها خارج نظام إدارة البيانات.

٢- مصادر داخلية :

فقد يحتاج نظام دعم القرار إلى بيانات ترتبط بمجالات وظيفية معينة (تمويل، تسويق، إنتاج)، لذا فمن الأهمية بمكان الوصول إلى تلك البيانات وتخزينها لحين الحاجة إليها.

٣- مصادر خارجية:

وتتمثل في البيانات المتوافرة خارج البنك والتي تتعلق غالباً بالاقتصاد القومي، وسوق العمل والمنافسين وغيرها ، وعادة ما يتم الحصول على تلك البيانات من مصادرها الأصلية أو من الجهات الرسمية أو التجارية التي تنشر تلك البيانات.

ويمكن تقسيم قواعد البيانات إلى عدد من الأنواع المختلفة، مثل:

(أ) قواعد البيانات التشغيلية Operational Database :

وهي تضم البيانات المطلوبة لدعم القرارات التشغيلية الخاصة بنشاط البنوك ومن أمثلتها قواعد بيانات العاملين وقواعد بيانات العملاء.

(ب) قواعد البيانات التحليلية Analytical Database :

وهي القواعد التي تحوى بيانات تم استخراجها من قواعد البيانات التسجيلية. وبالتالي يتم تسجيلها فى صورة ملخصه لتساعد مديري الإدارة العليا على اتخاذ القرارات. ونظرا لأنها تتضمن العديد من البيانات المستقاة من الأنشطة الوظيفية المختلفة داخل البنك فعاده ما يطلق عليها قواعد البيانات متعددة الأبعاد Multidimensional Database .

(ج) قواعد بيانات المستخدم النهائي End User Database :

وتتمثل فى مجموعة ملفات البيانات التى قام بتطويرها مستخدم نظام دعم القرار أو المدير من خلال المحطة الطرفية الخاصة به ، فمن الملاحظ أن الكثير من المديرين يحتفظون بنسخ إلكترونية مسجلة من البيانات التي يتعاملون بها بحيث تكون قاصرة على استخداماتهم .

(د) قواعد البيانات الخارجية External Database :

وهي قواعد بيانات فورية متاحة للاستخدام التجاري، لذا يطلق عليها أيضا بنوك البيانات Data Banks، والآن تقوم العديد من البنوك بالحصول على تلك القواعد من خلال استخدامها لشبكة الإنترنت بدون مقابل مادي (غير تكلفة الاشتراك في الشبكة بالطبع) .

(هـ) قواعد البيانات النصية Text Database :

وتتضمن البيانات المسجلة في شكل نصوص مكتوبة باستخدام برامج معالجة النصوص. وحاليا يتم تسجيل تلك القواعد على الاسطوانات الضوئية المدموجة CD-ROM .

٥- نماذج اتخاذ القرار DSS Models :

بخلاف ما هو متبع في نظم المعلومات الإدارية ، تقوم نظم دعم القرار باستخدام قواعد نماذج Model base لمساعدة المديرين في اتخاذ القرار، وقد سبق لنا تعريف النماذج بأنها عرض تجريدي أو تقريبي يوضح مكونات أو علاقات الظاهرة الخاضعة للدراسة^(٤٩).

وعادة ما تتضمن القواعد نماذج تعبر عن إجراءات تحليلية وحسابية بسيطة ، أو نماذج تعبر عن علاقات معقدة لمتغيرات عديدة. فعلى سبيل المثال يعبر النموذج الرياضي التالي عن علاقة محاسبية بسيطة :

$$P = R - E$$

، حيث ،

Profit الربح = P

Revenue العائد = R

Expenses المصروفات = E

بينما تعد النماذج التي تتنبأ بسلوك المتغيرات من خلال أساليب الانحدار المتعدد Multiple Regression forecasting Models من النماذج الأكثر تعقيدا عن النموذج السابق البسيط. وتستخدم نماذج دعم اتخاذ القرارات في العديد من التحليلات المختلفة، ومع ذلك يمكن التفرقة بين أربعة أنواع رئيسية منها، يتم تناولها بصورة مستقلة في الجزء التالي نظرا لأهميتها.

٤/٤/٩ النمذجة التحليلية لنظم دعم القرار

فيما يلي أهم أنواع عمليات النمذجة التحليلية المستخدمة في نظم

دعم القرار DSS Analytical Modeling^(٥٠) :

١- تحليلات ما إذا What-If Analysis:

يقوم مستخذ القرار أو المستخدم النهائي للنظام في هذه التحليلات بتغيير المتغيرات أو تعديل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، لمعرفة ماذا يمكن أن يحدث في حالة تغير قيمة متغيرات موقف معين. وللتبسيط نقول ماذا يمكن أن يحدث لو تم تعديل قيم متغير المصروفات ومتغير الإيرادات، أي أخذت قيم مختلفة عما هي عليه الآن، فإن ذلك من شأنه تغير قيم الربح لوجود علاقة بين المتغيرين.

٢- تحليلات الحساسية Sensitivity Analysis :

يقصد بنماذج تحليل الحساسية المستخدمة في نظم دعم القرار تلك النماذج التي تطرح أسئلة ماذا إذا، ولكن بصورة متكررة، بغرض تحديد تأثير تغير عامل على نتيجة العوائد المتوقعة. وبالتالي يعد تحليل الحساسية حالة خاصة من التحليل السابق. حيث يتم تغيير قيمة متغير واحد فقط بصورة متكررة لملاحظة تأثير ذلك على باقي المتغيرات الأخرى. وعادة ما يتم استخدام هذا التحليل في حالات عدم التأكد Uncertainty حول سلوك بعض المتغيرات.

فمثلاً ماذا يمكن أن نتوقع من عوائد إذا ما قمنا بتغيير قيم متغير التكلفة بصورة متكررة. فعند كل تغير سوف نحصل على عائد (قيمة للربح) مختلف.

٣- تحليلات البحث عن الهدف Goal-seeking Analysis :

يعتمد تحليل البحث عن الهدف على عكس ما هو متبع في تحليل الحساسية، فبدلاً من رصد تأثير سلوك متغير وحيد على مجموعة متغيرات يقوم هذا التحليل بوضع قيمة معينة للمتغير (تعد بمثابة وضع هدف) وبالتالي يتم تعديل قيم المتغيرات الأخرى للوصول إلى القيمة الموضوعية كهدف.

وللتبسيط أيضا يمكن استخدام النموذج الرياضي السابق
 $P = R - E$ ، فإذا ما قمنا بوضع قيمة للمتغير P كهدف للبنك وهو
 الوصول بالربحية إلى ٥ مليون جنيها ($P = ٥$ مليون).

يتم وفقا لهذا التحليل تعديل قيم R و E أكثر من مرة حتى نصل
 إلى قيمة P المستهدفة. وبالتالي يصبح القرار المطلوب هو " كيف نحقق
 ربحا قدره ٥ مليون جنيها " وليس " ماذا يحدث إذا تغير العائد
 والمصروفات".

لذا بعد هذا التحليل من التحليلات الهامة في اتخاذ القرار ويطلق
 عليه أحيانا تحليل كيف نستطيع How can Analysis ؟

٤- تحليلات الأمثلية Optimization Analysis :

بعد هذا التحليل أسلوبا أكثر تعقيد نسبيا من تحليل البحث عن
 الهدف، فبدلا من وضع قيمة معينة مستهدفة يتم البحث عن قيمة مثلى
 Optimum value لمتغير أو أكثر في ظل ظروف معينة. وبالتالي يتم
 تغيير قيم المتغيرات الأخرى للوصول إلى تلك القيمة المثلى.

ونظرا للصعوبة النسبية التي تكتف استخداما هذا التحليل ، يتم
 استخدام برامج التحليلات المتعددة Multiple Analysis Techniques مثل
 تحليلات الانحدار المتعددة. ويلخص الجدول (٩-٣) الأنشطة الرئيسية
 لأنواع النمذجة التحليلية المستخدمة في نظم دعم القرار بالبنوك، وأمثلة
 مبسطة لها^(٥١).

٩/٤/٥ الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية

تختلف نظم دعم القرار عن نظم المعلومات الإدارية في أكثر
 من جانب بالرغم من اشتراكهما في توفير المعلومات اللازمة لمساعدة
 المديرين في اتخاذ القرارات الإدارية. ويلخص الجدول (٩-٤) أوجه هذا
 الاختلاف من حيث^(٥٢):

جدول ٩-٣: أنواع النمذجة التحليلية لدعم القرار وأنشطتها

Types of analytical Modeling and its activities

م	النوع	النشاط	مثال
١	تحليلات ماذا إذا What-if Analysis	رصد تأثير تغير قيم عدد من المتغيرات المنتقاة على سلوك باقي المتغيرات الأخرى	ماذا يحدث لحجم التعاملات المصرفية إذا ما تم تخفيض تكلفة العناصر المستخدمة في الترويج بنسبة ٢٠% ؟
٢	تحليلات الحساسية Sensitivity Analysis	رصد تأثير التغير المتكرر في قيم متغير وحيد على سلوك باقي المتغيرات	دعنا نستقطع مبلغ ٢ مليون جنيهها من تكلفة الحملة الإعلانية ونرى تأثير ذلك على حجم التعاملات المصرفية.
٣	تحليلات البحث عن الهدف Goal-seeking Analysis	تكرار تغيير قيم مجموعة من المتغيرات المنتقاة حتى نصل إلى القيمة المستهدفة لمتغير معين	دعنا نزيد المبلغ المنفق على الإعلانات حتى نصل إلى حجم تعاملات مصرفية قدرها ٥ مليون جنيهها .
٤	تحليلات الأمثلية Optimization Analysis	إيجاد القيمة المثلى لمجموعة من المتغيرات المنتقاة في ظل قيود معينة Certain Constrains	ما هو القيمة المثلى التي يجب تخصيصها للإعلانات في ظل الميزانية الحالية للبنك، بحيث تسمح في الوقت ذاته باختيار وسيلة الإعلان المناسبة.

١- منهج تشغيل المعلومات Methodology، ٢- تشكيل المعلومات

Information format، ٣- نمط المعلومة المتداولة، ٤- نوع الدعم

المقدم، ٥- مراحل اتخاذ القرار، ٦- أنواع القرارات المدعومة،

٧- أنواع متخذي القرار الذين يتم دعمهم.

٦/٤/٩ عمارة نظم دعم القرار

يعبر الشكل التالي (٩-١٨) عن التصميم المعماري لنظم دعم

القرار DSS Architecture، ويمكن من خلاله استخلاص أهم ملامح هذا

النظام على النحو الآتي^(٥٣):

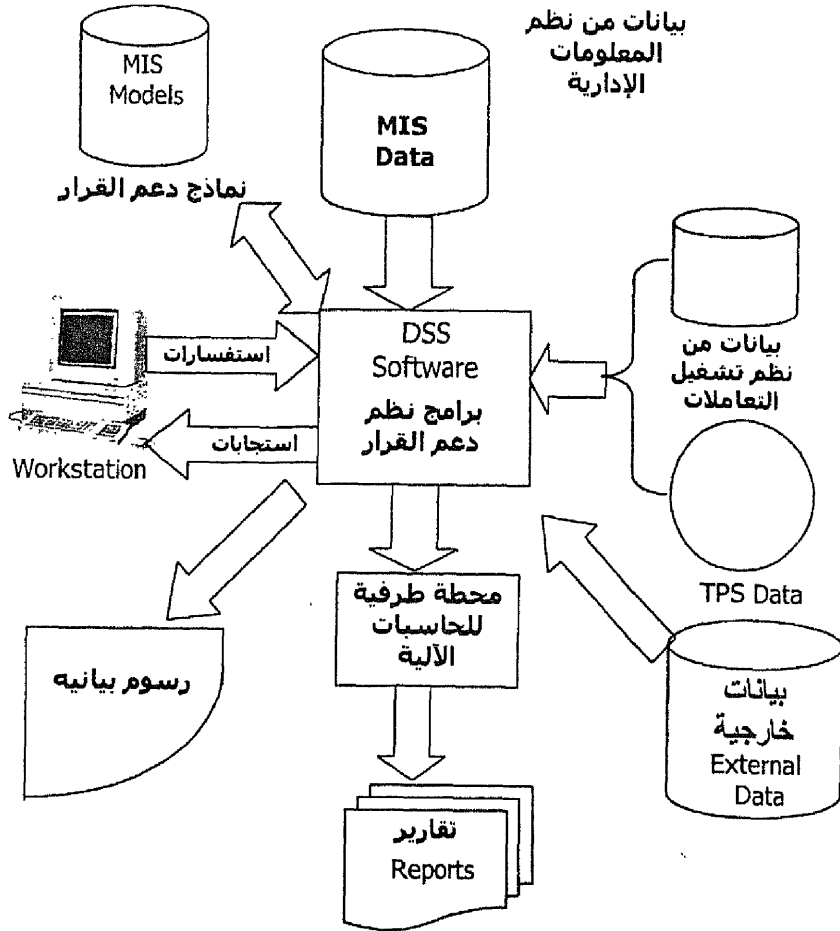
جدول ٩-٤: الفرق بين نظم دعم القرار ونظم المعلومات الإدارية

DSS VS. MIS

م	وجه الاختلاف	نظم دعم القرار DSS	نظم المعلومات الإدارية MIS
١	منهجية تشغيل المعلومات Information Processing Methodology	تتيح المعلومات من خلال النمذجة التحليلية للبيانات التشغيلية والخارجية	تنتج المعلومات من خلال معالجة البيانات التشغيلية
٢	تشكيل المعلومات Information Format	تشكيلية مرنة ولأغراض معينة ad hoc adaptable	تشكيلية ثابتة ومحددة مسبقاً
٣	نمط المعلومات المتداولة Information Form	استفسارات واستجابات تفاعلية	تقارير واستجابات دورية واستثنائية وبالطلب
٤	نوع الدعم Type of support	توفر معلومات لدعم القرارات المطلوبة لحل مشاكل محددة	توفر معلومات حول أداء المنظمة
٥	مراحل اتخاذ القرار المدعوم	تدعم مراحل تصميم واختيار وتنفيذ عملية اتخاذ القرار	تدعم مرحلة تنفيذ القرار
٦	نوع القرارات المدعومة	القرارات الغير والنصف مهيكلية والمتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والسياسات قصيرة الأجل	القرارات المهيكلية المتعلقة بالتخطيط قصير الأجل
٧	نوع متخذ القرار الذي تم تقديم الدعم له	دعم مباشر لفريق اتخاذ القرارات داخل المنظمة والذي يكون من مديري معينين	دعم غير مباشر لأي مديري داخل الشركة

١ - نظم تفاعلية حيث تتيح حواراً بين مستخدم النظام (متخذ القرار) وبين الحاسب الآلي من خلال محطات طرفية (شاشة تعمل كحاسب آلي مستقل) متصلة بالحاسب المركزي ، يدخل المستخدم استفسارات ويحصل على استجابات، وهو ما يطلق عليه البيئة التفاعلية الصديقة للمستخدم.

شكل ٩-١٨: التصميم المعماري لنظم دعم القرار
DSS Architecture



- ٢ - قدرة على التكيف مع متطلبات متخذ القرار، لذا فهي مرنة.
 - ٣ - تدعم عمليات اتخاذ القرار الفردية والجماعية .
 - ٤ - توفر آلية تتيح الاستجابة والدعم الفوري لمتخذي القرار .
 - ٥ - تعتمد على النماذج ، وتقوم بتحليلات متنوعة للبيانات التشغيلية والخارجية التي حصلت عليها.
 - ٦ - تقدم مخرجاتها في صورة تقارير مطبوعة، أو استجابات مطبوعة ، أو رسومات بيانية وتوضيحية.
- هذا، بالإضافة لما سبق الإشارة إليه في سياق تعرضنا لمفهوم تلك النظم من أنها (٧) موجهة بصفة أساسية لدعم القرارات الغير والنصف المهيكلة التي تتخذ عند مستويات الإدارة الوسطى والعليا. وأنها (٨) تستقى بياناتها من نظم تشغيل التعاملات وقواعد البيانات الخارجة.

٩. الذكاء الاصطناعي

يختلف كتاب النظم في ما هو الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence ، لسبب بسيط يكمن في أن تعريف الذكاء البشري نفسه يشوبه الكثير من عدم الدقة. وبالتالي فليس من المستغرب أن يكون هناك خلاف على ما هو الذكاء الاصطناعي، ولكن ذلك لا يعيقنا من محاولة الوصول إلى تعريف مقبول للذكاء الاصطناعي، استنادا على الإسهامات السابقة في هذا المجال.

١/٥/٩ مفهوم الذكاء الاصطناعي

عرف البعض الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence (اختصاره المتداول AI) بأنه أحد مجالات تقنيات المعلومات التي تستهدف تطوير الحاسبات الآلية لتحاكي القدرات البشرية^(٥٤)، بينما عرفه آخرون بصورة مختصرة بأنه محاكاة للقدرات البشرية Simulation of Human Capabilities^(٥٥).

كما عرفه بعض الباحثين بأنه علم وتقنية قائمة على عدد من المجالات المعرفية مثل علوم الحاسبات الآلية، الرياضيات، الأحياء، الفلسفة، الهندسة، والتي تستهدف تطوير وظائف الحاسبات الآلية لتحاكي الذكاء البشري^(٥٦).

وعرف فريق رابع الذكاء الاصطناعي بأنه الجهود المتعلقة بتطوير نظم مبنية على الحاسبات الآلية يمكنها التصرف مثل العنصر البشري، مع القدرة على تعلم اللغات، وإنجاز المهام، ومحاكاة الخبير البشري، واتخاذ القرارات^(٥٧).

ويمكن استخلاص ما يلي في ضوء المفاهيم السابقة للذكاء الاصطناعي^(٥٨):

- ١- يعد الذكاء الاصطناعي محاولة لإكساب الحاسبات الآلية بعض القدرات البشرية، وبالتالي فإن استخدام كلمة الذكاء Intelligence من الممكن أن تقودنا إلى استنتاجات غير دقيقة، فالمقصود بالذكاء في هذا السياق هو تلك القدرات التي يتمتع بها العنصر البشري.
- ٢- يخلق آلية Mechanism لحل المشاكل داخل المنظمات (البنوك) لا تعتمد على الحكم غير الموضوعي والتقدير الشخصي.

- ٣- يمثل الذكاء الاصطناعي - وفق المفاهيم السابقة - محاولة العنصر البشرى لدراسة قدراته العقلية والاستفادة منها، من خلال نماذج حسابية Computational Models يتم تطبيقها باستخدام الحاسبات الآلية.
- ٤- يحسن من المستوى المعرفى لمسئولى المنظمة (البنك فى حالتنا)، من خلال تقديمه الحلول للعديد من المشاكل التى يصعب تحليلها بواسطة العنصر البشرى خلال فترة قصيرة.
- ٥- لا يهتم كثيرا الذكاء الاصطناعي بمكونات الذكاء البشرى، ولكنه معني بالمفاهيم والأساليب والتقنيات المرتبطة بهذا المجال ، وكيفية استخدامهما لتطوير وظائف الحاسبات الآلية بحيث تحاكي القدرات البشرية.
- ٦- يستدل أيضا من التعاريف السابقة أن الذكاء الاصطناعي يركز على حل المشاكل التي يمكن علاجها من خلال العقل البشرى ، ولكن لا توجد وسيلة نمطية مناسبة لحلها.
- ٧- يتضمن الذكاء الاصطناعي دراسة عمليات التفكير المنطقي للعنصر البشرى، ثم محاولة تنفيذ ذلك من خلال الحاسبات الآلية، وبالتالي فإن ما يميز الذكاء الاصطناعي ثباته النسبى، حيث لا يتعرض لما يتعرض له العنصر البشرى من عوامل مؤثرة على قدراته كالنسيان.
- ٨- يمكن رصد وتتبع مراحل عمل الذكاء الاصطناعي وهو ما يصعب تطبيقه بالنسبة للذكاء البشرى.
- ٩- يعتمد الذكاء الاصطناعي على المدخلات التي قدمت له، ويؤدى طبقا لما هو مبرمج له، في حين يتميز الذكاء البشرى بالإبداع والابتكار ، كما يمكنه التعلم من خلال الممارسة والخبرات السابقة.
- وهناك عدد من الخصائص التي يتسم بها سلوك الذكاء البشرى، يحاول الذكاء الاصطناعي محاكاتها ، وأهم هذه الخصائص هى :

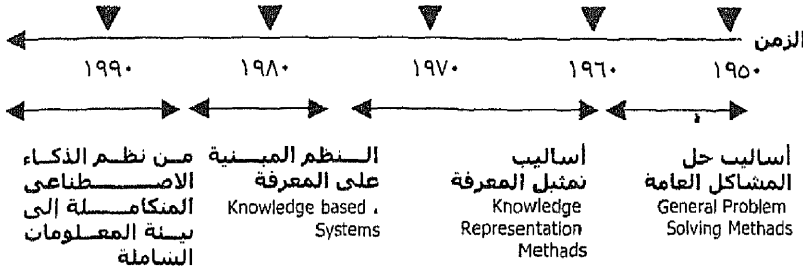
- ١- التفكير ثم إيجاد السبب.
- ٢- استخدام السبب في حل المشكلة.
- ٣- الفهم والتعلم من الخبرات التي يتعرض لها العنصر البشري.
- ٤- محاولة تطبيق المعرفة المكتسبة.
- ٥- عرض أو طرح التصورات المختلفة.
- ٦- محاولة التعامل مع المواقف المعقدة.
- ٧- الاستجابة السريعة للمواقف الجديدة.
- ٨- إدراك العناصر الهامة وذات الصلة بالموقف.
- ٩- محاولة التعامل مع المعلومات الغير كاملة.

وبالتالي يمكن اقتراح التعريف الآتي للذكاء الاصطناعي:

الذكاء الاصطناعي هو محاكاة للقدرات البشرية باستخدام تطبيقات متطورة للحاسبات الآلية.

ومن الملاحظ أن مجال الذكاء الاصطناعي قد مر بعدد من المراحل التطويرية عبر فترات زمنية مختلفة، فقد ظهرت تلك النظم في الخمسينات والستينات كأساليب لحل المشاكل العامة، ما لبست أن تطورت خلال الستينات وأوائل السبعينات إلى أساليب تمثيل للمعرفة. بينما اتخذت في فترة الثمانينات شكل النظم المبنية على المعرفة، وبمنتصف الثمانينات وحتى الآن تطورت من نظم متكاملة للذكاء الاصطناعي إلى بيئة نظم معلومات شاملة. وذلك على النحو المبين بالشكل (٩-١٩) (٩١).

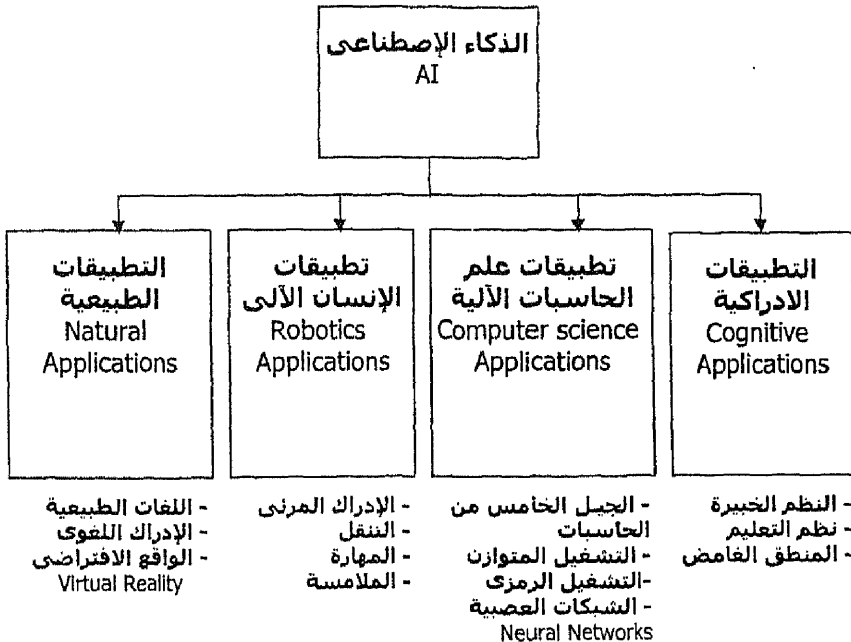
شكل ٩-١٩: مراحل تطور الذكاء الاصطناعي



٢/٥/٩ مجالات الذكاء الاصطناعي

هناك العديد من التطبيقات المختلفة للذكاء الاصطناعي تنتمي لعدد من المجالات التطبيقية الأساسية Domains ، يوضحها النموذج المبين بالشكل (٩-٢٠) (٦٠).

شكل ٩-٢٠: المجالات الأساسية للذكاء الاصطناعي
The Domains of Artificial Intelligence



وما يعنينا هنا من التطبيقات السابقة المشار إليها في الشكل السابق هو الشبكات العصبية والجيل الخامس للحاسبات الآلية ، حيث تعتمد النظم الخبيرة - محل اهتمامنا في هذا المرجع - على التطور الذى يقوده العلماء فى هذا المجال.

يقصد بالشبكات العصبية Neural Networks تلك النظم الحاسوبية

التي تتكون من عناصر مترابطة ومتداخلة على نحو يحاكي نمط عمل العقل البشرى ، فكما هو معلوم يتكون العقل البشرى من العديد من العناصر المتصلة ببعضها والتي يطلق عليها الخلايا العصبية، ويقدر عددها بأكثر من ١٠٠ بليون خلية فى العقل البشرى. وإذا ما طبقنا ذلك على الحاسبات الآلية فيمكن القول أن الخلية العصبية الواحدة تماثل تقريبا حرفا واحدا من المعلومات (وحدة قياس واحدة Byte).

وتتشابه الشبكات العصبية مع العقل البشرى في أن عناصرها تعمل بنمط تفاعلى ومتواز Parallel مع بعضها، مما يمكنها من استيعاب أو "تعلم Learn" البيانات التى تقوم بتشغيلها والتحقق من الأنساق Patterns والعلاقات التى تحملها تلك البيانات.

بينما يكمن الاختلاف بينهما في أن الخلايا العصبية للعقل البشرى تنطلق نبضاتها على أساس حد الأغلبية Majority ، أما مكونات الحاسب الآلي فتعمل وفقا للأسس المنطقية الثنائية Binary Logic Basis .

أما بالنسبة للجيل الخامس للحاسبات Fifth-generation فيهدف إلى مناظرة القدرات البشرية من خلال تفهم الحاسب للكلام البشرى والصور المختلفة، والتوصل إلى استنتاجات بطرق تعبر عن نمط التفكير المنطقي، وبعبارة أخرى تصميم حاسبات قادرة على الاستدلالات المنطقية Logical inference من خلال مفهوم التشغيل الرمزي بدلا من التشغيل الرقمي المستخدم حاليا في الحاسبات التقليدية.

ويعتمد التشغيل الرمزي Symbolic processing على استخدام الرموز للتعبير عن الكيانات (الأشياء) كحروف اللغة مثلا، ويتم تنظيم تلك الرموز في أنساق تسمى تعبيرات أو تراكيب رمزية Symbol Structures مثل كلمات اللغة^(٦١).

ويلاحظ أن تصميم حاسبات الجيل الخامس يتم وفقا لما عرف في أبحاث الذكاء الاصطناعي، بالنظم المبنية على المعرفة Knowledge-based Information Systems والتي تعتبر النظم الخبيرة مثلا لها، وهو ما سوف نتناوله في الجزء التالي.

٩.٦ النظم المصرفية الخبيرة

تعد النظم الخبيرة إحدى التطبيقات الشهيرة للذكاء الاصطناعي. وتتسمي لما يعرف بالنظم المبنية على المعرفة KBIS والتي تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الحاسبات الآلية CBIS، وإن كان البعض قد صنفها ضمن نظم الدعم التنظيمي باعتبار أنها تدعم أكثر من مستوى تنظيمي وفيما يلي تناول موجز لمفهومها، ومكوناتها الأساسية، وفوائدها، وحدودها.

٩/٦/١ مفهوم النظم الخبيرة

عرف بعض الباحثين النظم الخبيرة بأنها برامج للحاسبات الآلية قادرة على أداء مهام متخصصة مبنية على تفهم كيفية أداء الخبراء البشريين لنفس تلك المهام^(٦٢). بينما عرفها آخرون بأنها إحدى تطبيقات نظم المعلومات المبنية على الحاسبات الآلية والتي تقوم باستحواذ المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الخبراء ثم محاكاة تفكيرهم وتوفيرها إلى من هم أقل خبرة^(٦٣).

أما البعض الآخر فعرفها بأنها نظم معلومات مبنية على المعرفة يتم استخدامها في مجالات تطبيقية معينة ومعقدة ، بحيث يمكن اعتبارها كخبير استشاري للمستخدمين النهائيين للنظام^(٦٤).

وقدم آخرون مفهوما رابعا، حيث عرفوا النظم الخبيرة بأنها نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية تقدم استجابات على التساؤلات ، وتعطي توضيحات وتطرح توصيات، وتساعد عملية اتخاذ القرارات بصفة عامة^(٦٥).

ويرى بعض كتاب النظم أن أفضل تعريف للنظم الخبيرة هو أنها برامج حاسبات آلية تتفاعل بنشاط مع مستخدميها ومصممة بحيث تحاكي Simulate عمليات تفكير الخبير البشري^(٦٦).

كما عرفها فريق سادس من الباحثين بأنها برامج حاسبات آلية تعتمد على المعرفة بصورة مكثفة حيث يمكنها استحواذ فكر الخبير البشري المتعلق بمجال معرفي معين^(٦٧).

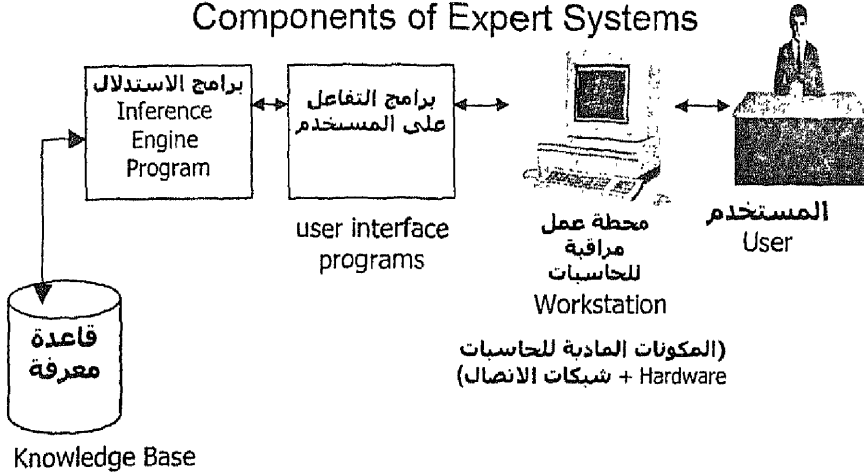
وفي ضوء المفاهيم السابقة يقترح الباحث التعريف التالي للنظم المصرفية الخبيرة:

النظم المصرفية الخبيرة Expert Systems هي نظم تفاعلية مبنية على الحاسبات الآلية مصممة بحيث تحاكي تفكير الخبير البشري ، ويمكنها تقديم توضيحات وطرح توصيات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار بالبينوك.

٢/٦/٩ مكونات النظم الخبيرة

يوضح لنا الشكل (٩-٢١) المكونات الأساسية للنظم الخبيرة ، ويتبين منه أنه يضم أربعة مكونات أساسية، تتمثل في قاعدة معرفية، وبرامج آليات الاستدلال والمكونات غير المادية الأخرى للحاسبات

شكل ٩-٢١: مكونات النظم الخبيرة
Components of Expert Systems



Software ، والمكونات المادية Hardware ، وشبكات الاتصال بين الحاسبات ، والأفراد (الموارد البشرية)^(٦٨).

وفيما يلي تناول موجز لكل عنصر من تلك العناصر :

١- قاعدة معرفة Knowledge Base:

وتتمثل في نماذج المعرفة البشرية المستخدمة في النظام الخبير، وتتضمن أنواع المعارف التالية: (أ) المعرفة بالحقائق Facts knowledge وتتكون من حقائق حول موضوعات تهم مجالات معينة ، (ب) المعرفة الموجهة Heuristics Knowledge وتتكون من الإجراءات والقواعد التي تصف ما يمكن أن يتبعه الخبير للوصول إلى أسباب مشكلة معينة ، لذا يطلق عليها أحيانا الإجراءات السببية ويلاحظ من الشكل السابق أن قاعدة المعرفة بما تحويه من حقائق وإجراءات تظل على اتصال مستمر بالبرامج الأخرى التي تخدم النظام الخبير كبرامج الاستدلال والبرامج التفاعلية.

٢- برنامج الاستدلال Inference Engine program :

ويمثل الجانب المتعلق بالمكونات الغير مادية للنظام Software ، فالنظام الخبير يتضمن حزما من البرامج المتنوعة Packages ، أهمها هو برنامج الاستدلال الذي يتولى تصفية أو تكرير المعلومات المرتبطة بمشكلة معينة، والتي يجب تقديمها لمستخدم النظام عند محاولته علاج تلك المشكلة. كما يقوم البرنامج بتحديد العلاقات التي يحتمل وجودها بين متغيرات المشكلة ، والوصول إلى استدلالات تقدم في شكل توصيات تتضمن عددا من الخطوات التي يجب اتخاذها لعلاج المشكلة.

وبالإضافة إلى البرنامج السابق ، تتضمن الحزمة برنامجا يطلق عليه البرنامج التفسيري Explanation program يتولى تقديم الاستفسارات وشرح الخطوات التي استخدمت في حل المشكلة ، وسبب القيام لكل خطوة ، في حالة سؤال مستخدم النظام عن ذلك. كما تضم الحزمة أيضا برامج اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition programs التي تتولى إضافة المعلومات الجديدة لقاعدة المعرفة بغرض تحديثها.

٣- المكونات المادية وشبكات الاتصال

تتمثل تلك المكونات المادية Hardware في محطات عمل الحاسبات الآلية Workstation والمتصلة بجهاز حاسب مركزي يقوم بخدمة تلك المحطات، بحيث يمكن لأكثر من مستخدم التفاعل مع النظام الخبير. ومحطات العمل تلك عبارة عن وحدات يمكن من خلالها للمستخدم الوصول الى قاعدة المعرفة وتوظيف البرنامج الاستدلالي وغيره من حزم البرمجيات، فضلا على استخدام البيانات الأخرى المتاحة داخل البنك.

ويستمر ربط تلك الشاشات بالحاسب المركزي من خلال شبكات الحاسب الآلي ذات النطاق الضيق أو ما يعرف بالشبكات المحلية LAN وذلك إذا كان الربط قاصرا داخل مبنى البنك، أما البنوك التي ترغب في

ربط محطات طرفية Terminals مثلاً في أماكن متباعدة جغرافياً، لفروعها في المدن المختلفة، بحيث يمكن لمديري أو مسؤولي هذه الفروع استخدام النظام الخبير، فيتم ربط المحطات الطرفية من خلال شبكة الحاسبات ذات النطاق المتسع WAN.

٤ - الأفراد (الموارد البشرية) People Resources:

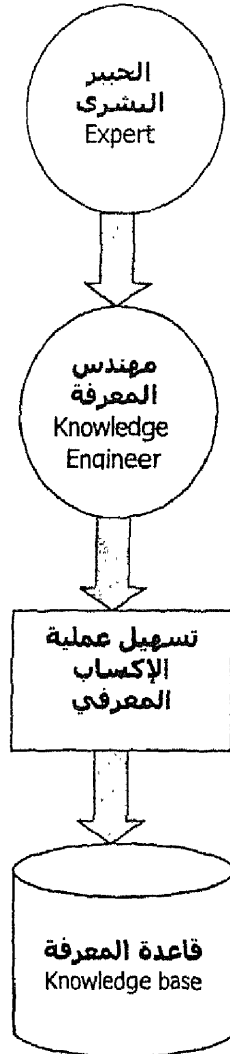
يقدم النظام الخبير للمستخدم النهائي النصيحة الخبيرة Expert advice التي كان من الممكن أن يوصى بها الخبير البشري. وبالتالي يتم الاستعانة في بناء قاعدة المعرفة للنظام بعدد من الخبراء البشريين في المجالات المختلفة (الائتمان ، التسويق، التمويل، الأفراد، المحاسبة). ويطلق على الفرد المتخصص الذي يقوم بتجميع المعرفة من المتخصصين في كل مجال، ثم إعادة صياغتها في شكل قواعد يتم إدخالها للنظام الخبير بمهندس المعرفة Knowledge Engineer^(٦٩).

أما إدخال المعرفة للنظام الخبير فيطلق عليها الانساب المعرفي للنظام وذلك على النحو الموضح بالشكل (٩-٢٢)^(٧٠).

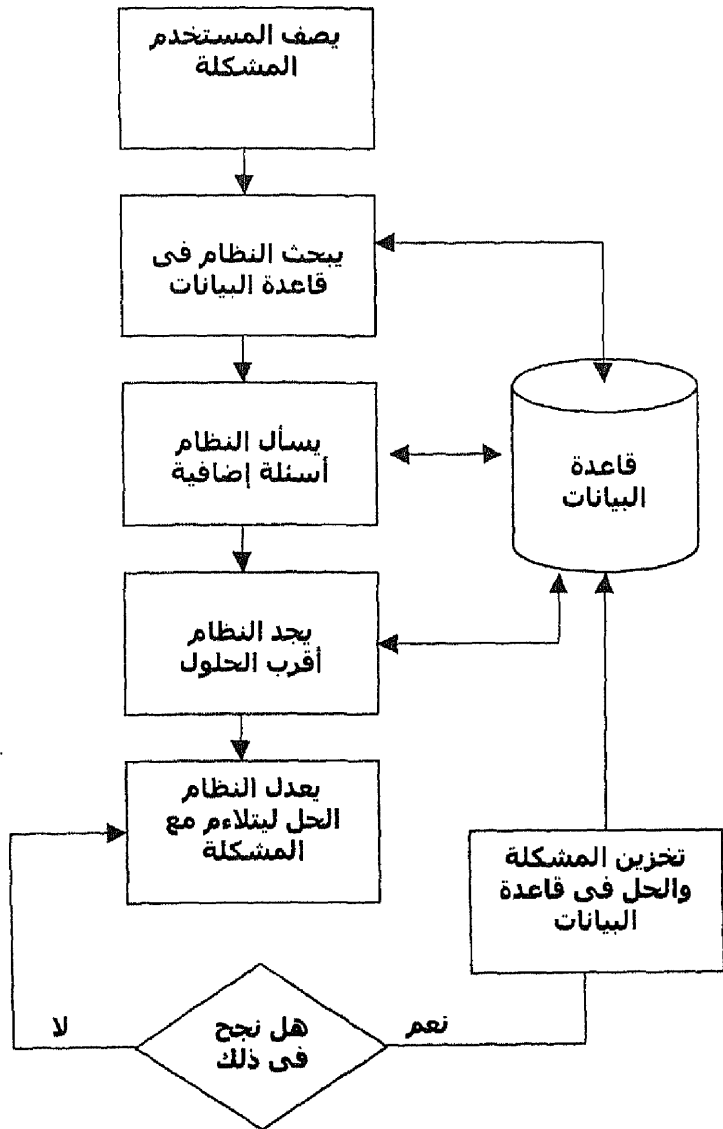
٢/٦/٩ خطوات عمل النظم الخبيرة

يكمُن جوهر النظام الخبير في كونه عملية تفاعلية بين مستخدم النظام والحاسب ، يقوم فيها النظام بمهمة Session اكتشاف المشكلة وتقديم الحل، باستخدام موارده (مكونات النظام) التي تم الإشارة إليها سابقاً ، وهو في ذلك يحاكي الخبير البشري. ويمكن تلخيصاً تلك المهمة التي يقوم بها النظام الخبير في الخطوات التالية والموضحة بالشكل (٩-٢٣)^(٧١):

شكل ٩-٢٢: عملية إكساب المعرفة للنظام الخبير
Knowledge Acquisition



شكل ٩-٢٣: خطوات عمل النظام المصرفي الخبير



- ١- يقوم أولاً مسئول البنك المستخدم للنظام بوصف المشكلة للنظام الخبير من خلال إدخالها إلى شاشة الحاسب.
- ٢- يبحث النظام في قاعدة المعرفة الخاصة به عن مشاكل أو حالات مشابهة للمشكلة المعطلة محل الاهتمام.
- ٣- يسأل النظام الخبير المستخدم أسئلة إضافية أخرى لتضييق نطاق البحث داخل القاعدة
- ٤- يجد النظام الخبير أقرب البدائل الملائمة لحل المشكلة.
- ٥- يقوم النظام بتعديل الحل حتى يتلائم بصورة أكبر مع المشكلة.
- ٦- يخزن النظام المشكلة والحل الصالح لها في قاعدة البيانات.
- ٧- يقدم النظام النصيحة الخبيرة للمستخدم والمتعلقة بالحلول التي تم التوصل إليها ويعنى ذلك أن النصيحة الخبيرة هي الحل الذي توصل إليه النظام وتم عرضه على المستخدم (مسئول البنك).

ولا يعنى ما تقدم أن النظام الخبير يصلح لمعالجة جميع المشاكل التي من الممكن أن تواجه البنوك، وبالتالي فالسؤال الذي يثار هنا ما هي أنواع المشاكل التي يصلح أن تعالج من خلال النظام الخبير ؟

في الواقع هنا عدد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى صلاحية الموقف لأن يحل من خلال النظام الخبير، ويلخص جدول (٥-٩) أهم تلك المعايير.

٩/٦/٤ فوائد وحدود النظم الخبيرة

هناك عدد من الفوائد التي تتجم عن استخدام النظام الخبير ، وفي المقابل توجد حدود لقدرات هذا النظام. وفيما يلي موجز لأهم تلك الفوائد أو المزايا التي يمكن أن تحصل عليها منظمات الأعمال من استخدامها للنظم الجيدة :

جدول ٩-٥: معايير صلاحية الموقف للحل بواسطة النظام الخبير

م	المعيار	التفسير
١	المجال Domain	هل موضوع المشكلة محدود نسبيا بحيث يمكن تعريفه جيدا حتى يمكن علاجه بواسطة النظام الخبير؟
٢	الخبير Expertise	هل حل المشكلة يحتاج الى متخصص أو خبر (علاجها) ، وهو ما يتطلب الاستعانة بالنظام الخبير؟ وبالتالي استخدام التقنيات المتقدمة وقواعد المعرفة وغيرها للوصول إلى الحل الملائم .
٣	التعقد Complexity	هل حل المشكلة هو عبارة عن مهمة Task معقدة تتطلب عمليات الاستدلال المنطقي ، وهو ما يستدعي الاستعانة بالنظم الخبير
٤	الهيكل Structure	يجب أن تتصف المشكلة أصلا بأنها غير مهيكلة أو نصف مهيكلة ، وعلاجها يتم في ظروف عدم التأكد وتعارض البدائل ، كما يمكن أن يتغير هذا العلاج بمرور الوقت *
٥	التوافر Availability	الموقف الذي يتطلب حله يجب أن يقدم من خلال المدير أو المسئول الذي سوف يقوم النظام الخبير بدعمه ، وليس الموقف الذي يريد أي شخص آخر داخل البنك غير مسئول الوصول لحل له.

١- ادخار العديد من الخبرات : النظام الخبير من خلال استحواذة لقواعد المعرفة وتقديمه للحلول المختلفة يوفر للبنوك خبرات متعددة ومتسقة في المجالات الإدارية المختلفة دون الحاجة لاستقطاب خبرات من خارج البنك لعلاج المشاكل، وهو ما يكلفه نفقات كبيرة.

٢- تسهم النظم الخبيرة في تطوير قدرات مستخدميها داخل البنك وإكسابهم العديد من الخبرات المتنوعة، وهو ما يؤدي من جانب آخر إلى رفع كفاءة اتخاذ القرارات فضلا عن علاج المشكلات على النحو الأمثل.

٣- يعمل النظام الخبير بصورة أدق وأسرع من العنصر البشري، مما يؤدي إلى تدني الأخطاء ، وزيادة جودة الأداء.

٤- يتسم النظام الخبير بأنه أكثر مرونة من الخبير البشرى في تقديم النصيحة المرتبطة بالمجالات الإدارية المختلفة ، فوفقا لنوع المدخلات المعطاة ومحتويات القاعدة المعرفية، تتخذ القواعد والإجراءات التى ستتبع فى حل كل مشكلة تنمى لمجال معين. كما أن النظام الخبير يسمح للمستخدم بطرح أسئلة من قبيل لماذا ؟ كيف ؟ وإمكانية التعديل بناء على الإجابات على تلك الأسئلة.

٥- يتعامل النظام الخبير مع معلومات احتمالية من خلال قاعدة المعرفة، وبالتالي يمكنه تقديم النصيحة الخبيرة فى ظروف عدم التأكد.

أما **حدود** Limitations النظام، فيمكن تلخيصها كما يلى :

١- عدم قدرة النظام الخبير على التعلم ذاتيا ، فالخبير البشرى يمكنه التعلم واكتساب المعلومات من المواقف التى يتعرض لها والمشاكل التى يقوم بحلها ، وهو ما لا يتوافر للنظام الخبير ، حيث يقتصر حدود معرفته على ما تم تغذيته من مدخلات النظام وما تم تخزينه من معلومات داخل قاعدة معرفته.

٢- يصلح النظام الخبير لحل مشاكل معينة (سبق الإشارة إليها) وبالتالي فهو لا يصلح لعلاج جميع المشاكل ، وخاصة تلك التى يصعب تعريفها بصورة دقيقة أو تربط بمجال متسع ، فعلى سبيل المثال يمكن للنظام الخبير تقديم مشورة حول أفضل استثمار لمجموعة الأوراق المالية التى يمتلكها البنك، ولكن يصعب عليه تقديم المشورة حول التطورات الاجتماعية أو السياسية التى يعمل فى ظلها البنك.

٣- نظرا لعدم قدرة النظام الخبير على تطوير نفسه ذاتيا، فالبنوك لا تزال تحتاج لمشورة الخبراء البشرىين وتخزينها داخل النظام لتحديثه، وهو ما يكلف البنك مبالغ مالية إضافية على تكلفة تشغيل النظام نفسه.

٧.٩ مصطلحات مستخدمة

Transaction Processing Cycle	دورة تشغيل التعاملات
Transactions Validation	مراجعة صلاحية التعاملات
Input Validation	مراجعة صلاحية المدخلات
On-Line Processing	التشغيل الفوري
Batch Processing	التشغيل الدفعي
Transaction Document	مستندات التعاملات
Structured Decisions	القرارات المهيكلية
Semi structured Decisions	القرارات النصف مهيكلية
Unstructured Decisions	القرارات الغير مهيكلية
On-Line Retrieval	الاسترجاع الفوري للمعلومة
MIS Architecture	عمارة نظم المعلومات الإدارية
Interactive Modeling	النمذجة التفاعلية
Ad Hoc DSS	نظم دعم قرارات معينة
Model-driven DSS	نظم موجهة بالنماذج
Data-driven DSS	نظم موجهة بالبيانات
Group DSS	نظم دعم القرارات الجماعية
Model base	قاعدة النماذج
Teleconference	مؤتمرات الاتصال
DSS generators	مولدات نظم دعم القرار
Hierarchical Model	النموذج الهرمي
Network Model	النموذج الشبكي
What-if Analysis	تحليلات ماذا إذا ؟

Sensitivity Analysis	تحليلات الحساسية
Optimization Analysis	تحليلات الأمثلة
Artificial Analysis	الذكاء الاصطناعي
Neural Networks	الشبكات العصبية
Binary Logic Basic	الأسس المنطقية الثنائية
Symbolic Processing	التشغيل الرمزي
Knowledge base	قاعدة معرفة
Inference Engine Program	برنامج الاستدلال
Knowledge Engineer	مهندس المعرفة

٩-٨ مراجع الفصل التاسع

- ١- د. طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- Long, L., Management Information Systems, (Prentice Hall, Int.), 1989.
- 2 — Whitten, J., Bentley, L. and Barlow, V., Systems Analysis and Design Methods, Purdue University – West Lafayette, (Richard Irwin, Inc.), 1994.
- 3- McKeown, P. and Leitch, R., Managing With Computers, (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich College Publishers), 1993.
- 4- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- 5- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.

- 6- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- ٧- المرجع رقم ١ .
- ٨- المرجع رقم ٤ .
- ٩- المرجع رقم ٥ .
- 10- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- ١١- المرجع رقم ٦ .
- 12- Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.), 1989.
- 13- Parker, C., Management Information Systems: Strategy and Action, (Mc Graw-Hill Publishing Company), 1989.
- ١٤- المرجع رقم ٤ .
- 15- McKeown, P. and Leitch, R., Managing With Computers, (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich College Publishers), 1993.
- ١٦- المرجع رقم ١٢ .
- ١٧- المرجع رقم ٢ .
- ١٨- المرجع رقم ١٠ .
- ١٩- المرجع رقم ٤ .
- ٢٠- المرجع رقم ٦ .
- ٢١- المرجع رقم ٦ .
- 22- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .

- McKeown, P. and Leitch, R., Managing With Computers, (The Dryden Press-Harcourt Brace Jovanovich College Publishers), 1993.
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- د. طارق طه، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية والحاسبات الآلية، الإسكندرية، ١٩٩٩.
- ٢٣- المرجع رقم ٤.
- 24- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- 25- Daft, R., Management Vanderbilt University, (The Dryden press), 2000.
- 26- Kreitner, R., Management, Arizona State University, (Houghton Mifflin Company), 1995.
- Shermerhorn, J., Management, (John Wiley & Sons, Inc.), 1996.
- 27- Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.), 1989.
- Long, L., Management Information Systems, (Prentice Hall, Int.), 1989.
- ٢٨- المرجع رقم ٢٦.
- ٢٩- المرجع رقم ٤.

- 30- Laudon, K. And Laudon, J., Management Information Systems : Organization and Technology, (Macmillan Publishing Company, Inc.), 1994 .
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- ٣١- المرجع رقم ٦.
- ٣٢- المرجع رقم ٢.
- ٣٣- المرجع رقم ١٢.
- ٣٤- المرجع رقم ١٠.
- 35- Bartol, K. and Martin, D., Management, University of Maryland,(McGraw-Hill, Inc.),1991.
- Bhaskar, K. and Housden, R., Information Technology Management, (Buttrworth Heinemann Ltd.),1994.
- Capron, H., Computers : Tools for an Information Age,(The Benjamin /Cummings Publishing Company, Inc.),1996.
- ٣٧- المرجع رقم ٥.
- ٣٨- المرجع رقم ٢٥.
- ٣٩- المرجع رقم ٦.
- ٤٠- المرجع رقم ٥.
- ٤١- المرجع رقم ٤.
- ٤٢- المرجع رقم ٦.
- ٤٣- المرجع رقم ٣٠.
- ٤٤- المرجع رقم ٢٤.
- ٤٥- المرجع رقم ٦.
- ٤٦- المرجع رقم ٢٢.
- 47- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- Szymanski, R., Szymanski, D., Morris, N. and Pulschen, D., Introduction to Computers and Information Systems, (Macmillan Publishing Co.), 1991.

- ٤٨- المرجع رقم ١٠.
- ٤٩- المرجع رقم ٦.
- ٥٠- المرجع رقم ٤.
- ٥١- المرجع رقم ٤.
- 52 - Forgionne, G., "Decision Technology Systems: A Vehicle to Consolidate Decision Marketing Support", Information Processing & Management, Vol.27, No.6, 1991, PP.679-697.
- Kroeber, D. and Watson, H., Computer-based Information Systems: A Management Approach, (Macmillan Publishing Company), 1990.
- O'Brien, J., Introduction to Information Systems, Northern Arizona University, (Richard Irwin, Inc.), 1997.
- Yoon, Y., Guimaraes, T., and O'Neal, Q. "Exploring the Factors Associated With Expert Systems Success", MIS Quarterly, Vol.19, No.1, March 1995, PP.83-106.
- 53- Kroenke, D., Management Information Systems, (McGraw-Hill Book Co.), 1989.
- Zwass, V., Foundations of Information Systems, Fairleigh Dickinson University, (Irwin / McGraw - Hill), 1998.
- ٥٤- المرجع رقم ٣٥.
- 55- Long, L., Management Information Systems, (Prentice Hall, Int.), 1989.
- ٥٦- المرجع رقم ٤.
- ٥٧- المرجع رقم ٦.
- ٥٨- المرجع رقم ٦.
- ٥٩- المرجع رقم ٥.
- ٦٠- المرجع رقم ٢٤.
- ٦١- المرجع رقم ٥.

- 62- Richard, L., and Johnson, P., " The Impact of Explanation Facilities on User Acceptance of Expert System Advice", MIS Quarterly, June. 1995, PP: 157-171 .

٦٣- المرجع رقم ٢.

٦٤- المرجع رقم ٤.

٦٥- المرجع رقم ٥٥.

- 66- Stone, R . and Good, D., " Expert System in The Marketing Organization", Industrial Management & Data Systems, Vol.95, No.4, 1995, PP:3-7.

٦٧- المرجع رقم ٦.

٦٨- المرجع رقم ٢٤.

٦٩- المرجع رقم ٢٤.

٧٠- المرجع رقم ٥.

٧١- المرجع رقم ٦.

بسم الله

دكتور طارق طه

مكتبة الدكتور طارق طه

٢٨ شارع سوتير - الأزارطة - أمام كلية الحقوق

٤٨٦١٢٢٠

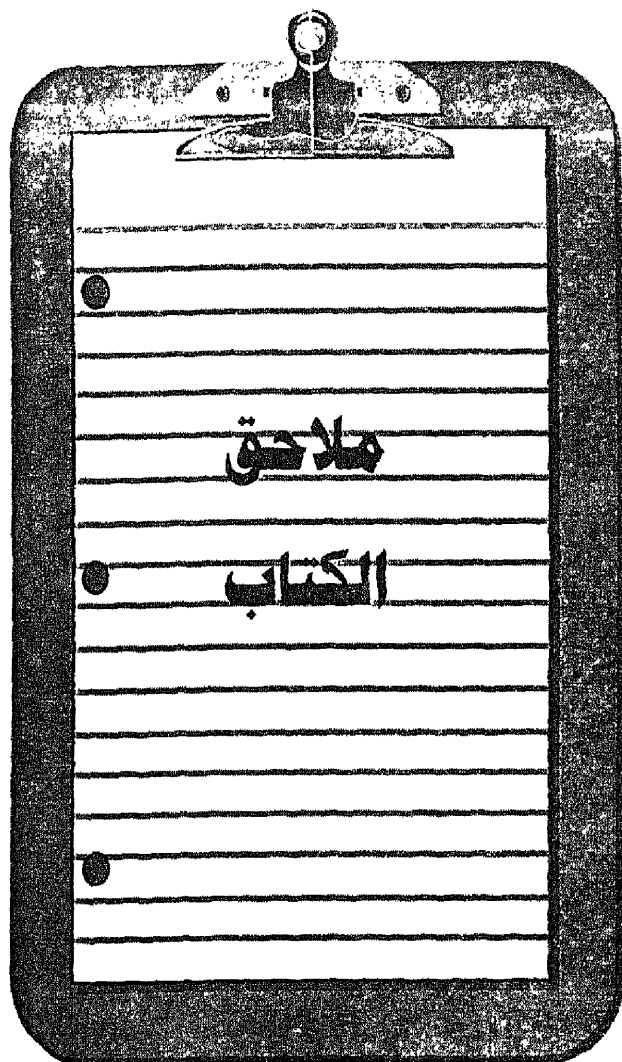


Table A-1 Present Value of \$1 Due at the End of n periods:

Equation

Financial Calculator Keys

$$PVF_n = \frac{1}{(1 + i)^n}$$

TABLE
VALUE

Period	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%	36%
1	.9901	.9804	.9709	.9615	.9524	.9434	.9346	.9259	.9174	.9091	.8929	.8772	.8696	.8621	.8475	.8333	.8065	.7813	.7576	.7353
2	.9803	.9612	.9426	.9246	.9070	.8900	.8734	.8572	.8417	.8264	.8072	.7895	.7761	.7632	.7512	.7394	.6904	.6704	.6509	.6307
3	.9706	.9428	.9153	.8890	.8638	.8396	.8163	.7938	.7722	.7513	.7291	.7076	.6895	.6732	.6578	.6423	.5848	.5648	.5454	.5253
4	.9610	.9238	.8865	.8512	.8277	.8054	.7839	.7630	.7426	.7226	.7001	.6786	.6595	.6423	.6258	.6091	.5516	.5316	.5122	.4923
5	.9515	.9057	.8682	.8339	.8114	.7900	.7694	.7493	.7296	.7101	.6874	.6656	.6455	.6272	.6096	.5927	.5352	.5152	.4958	.4759
6	.9420	.8860	.8485	.8142	.7917	.7702	.7494	.7296	.7101	.6906	.6677	.6458	.6256	.6072	.5895	.5725	.5150	.4950	.4756	.4557
7	.9327	.8766	.8391	.8048	.7823	.7607	.7400	.7202	.7006	.6811	.6581	.6361	.6158	.5973	.5795	.5624	.5049	.4849	.4655	.4456
8	.9235	.8674	.8300	.7957	.7732	.7516	.7310	.7112	.6916	.6721	.6490	.6269	.6066	.5881	.5702	.5530	.4955	.4755	.4561	.4362
9	.9143	.8582	.8208	.7865	.7640	.7424	.7226	.7028	.6832	.6637	.6405	.6184	.5981	.5796	.5617	.5444	.4869	.4669	.4475	.4276
10	.9053	.8492	.8118	.7775	.7550	.7334	.7136	.6938	.6742	.6547	.6314	.6093	.5890	.5705	.5525	.5352	.4777	.4577	.4383	.4184
11	.8963	.8402	.8028	.7685	.7460	.7244	.7046	.6848	.6652	.6457	.6224	.6003	.5800	.5615	.5434	.5260	.4685	.4485	.4291	.4092
12	.8874	.8313	.7939	.7596	.7371	.7155	.6957	.6759	.6563	.6368	.6134	.5913	.5710	.5525	.5344	.5169	.4594	.4394	.4200	.4001
13	.8787	.8226	.7852	.7509	.7284	.7068	.6870	.6672	.6476	.6281	.6047	.5826	.5623	.5438	.5257	.5081	.4506	.4306	.4112	.3913
14	.8700	.8139	.7765	.7422	.7197	.6981	.6783	.6585	.6389	.6194	.5959	.5738	.5535	.5350	.5169	.4992	.4417	.4217	.4023	.3824
15	.8613	.8052	.7678	.7335	.7110	.6894	.6696	.6498	.6302	.6107	.5872	.5651	.5448	.5263	.5081	.4904	.4329	.4129	.3935	.3736
16	.8528	.7967	.7593	.7250	.7025	.6809	.6611	.6413	.6217	.6022	.5787	.5566	.5363	.5178	.4995	.4817	.4242	.4042	.3848	.3649
17	.8444	.7883	.7509	.7166	.6941	.6725	.6527	.6329	.6133	.5938	.5703	.5482	.5279	.5094	.4911	.4732	.4157	.3957	.3763	.3564
18	.8360	.7799	.7425	.7082	.6857	.6641	.6443	.6245	.6049	.5854	.5619	.5400	.5197	.5012	.4828	.4649	.4074	.3874	.3680	.3481
19	.8277	.7716	.7342	.7000	.6775	.6559	.6361	.6163	.5967	.5772	.5537	.5318	.5115	.4920	.4735	.4550	.3975	.3775	.3581	.3382
20	.8195	.7634	.7260	.6917	.6692	.6476	.6278	.6080	.5884	.5689	.5454	.5235	.5032	.4838	.4653	.4468	.3893	.3693	.3500	.3301
21	.8114	.7553	.7179	.6836	.6611	.6395	.6197	.6000	.5804	.5609	.5374	.5155	.4952	.4758	.4573	.4388	.3813	.3613	.3420	.3221
22	.8034	.7473	.7100	.6757	.6532	.6316	.6118	.5921	.5725	.5530	.5295	.5076	.4873	.4679	.4494	.4309	.3734	.3534	.3341	.3142
23	.7954	.7393	.7020	.6677	.6452	.6236	.6038	.5841	.5645	.5450	.5215	.5000	.4797	.4594	.4400	.4215	.3640	.3440	.3247	.3048
24	.7876	.7315	.6942	.6599	.6374	.6158	.5960	.5763	.5567	.5372	.5137	.4922	.4719	.4516	.4322	.4137	.3562	.3362	.3169	.2970
25	.7799	.7238	.6865	.6522	.6297	.6081	.5883	.5686	.5490	.5295	.5060	.4845	.4642	.4439	.4245	.4060	.3485	.3285	.3092	.2893
26	.7720	.7159	.6786	.6443	.6218	.6002	.5804	.5607	.5411	.5216	.4981	.4766	.4563	.4360	.4166	.3981	.3406	.3206	.3013	.2814
27	.7644	.7083	.6710	.6367	.6142	.5926	.5728	.5531	.5335	.5140	.4905	.4690	.4487	.4284	.4090	.3905	.3330	.3130	.2937	.2738
28	.7568	.7007	.6634	.6291	.6066	.5850	.5652	.5455	.5258	.5063	.4828	.4613	.4410	.4207	.4013	.3828	.3253	.3053	.2860	.2661
29	.7493	.6932	.6559	.6216	.5991	.5775	.5577	.5380	.5183	.4988	.4753	.4538	.4335	.4132	.3938	.3753	.3178	.2978	.2785	.2586
30	.7419	.6858	.6485	.6142	.5917	.5701	.5503	.5306	.5109	.4914	.4679	.4464	.4261	.4058	.3864	.3679	.3104	.2904	.2711	.2512
35	.7059	.6500	.6127	.5784	.5559	.5343	.5136	.4930	.4724	.4519	.4284	.4069	.3866	.3663	.3460	.3267	.2692	.2492	.2300	.2103
40	.6717	.6160	.5787	.5444	.5219	.5003	.4796	.4589	.4383	.4177	.3952	.3737	.3534	.3331	.3128	.2934	.2359	.2159	.1966	.1769
45	.6391	.5834	.5461	.5118	.4893	.4677	.4470	.4263	.4056	.3849	.3634	.3419	.3216	.3013	.2810	.2616	.2041	.1841	.1648	.1451
50	.6080	.5523	.5150	.4807	.4582	.4366	.4159	.3952	.3745	.3538	.3331	.3124	.2917	.2710	.2503	.2306	.1731	.1531	.1338	.1141
55	.5785	.5228	.4855	.4512	.4287	.4071	.3864	.3657	.3450	.3243	.3036	.2829	.2622	.2415	.2208	.2001	.1426	.1226	.1033	.0836
60	.5500	.4943	.4570	.4227	.4002	.3786	.3579	.3372	.3165	.2958	.2751	.2544	.2337	.2130	.1923	.1716	.1141	.0941	.0748	.0551
65	.5225	.4668	.4295	.3952	.3727	.3511	.3304	.3097	.2890	.2683	.2476	.2269	.2062	.1855	.1648	.1441	.0866	.0666	.0473	.0276
70	.4959	.4402	.4029	.3686	.3461	.3245	.3038	.2831	.2624	.2417	.2210	.2003	.1796	.1589	.1382	.1175	.0600	.0400	.0207	.0010
75	.4700	.4143	.3770	.3427	.3202	.2986	.2779	.2572	.2365	.2158	.1951	.1744	.1537	.1330	.1123	.0916	.0341	.0141	.0000	.0000
80	.4450	.3893	.3520	.3177	.2952	.2736	.2529	.2322	.2115	.1908	.1701	.1494	.1287	.1080	.0873	.0666	.0091	.0091	.0091	.0091
85	.4209	.3652	.3279	.2936	.2711	.2495	.2288	.2081	.1874	.1667	.1460	.1253	.1046	.0839	.0632	.0425	.0016	.0016	.0016	.0016
90	.3977	.3420	.3047	.2704	.2479	.2263	.2056	.1849	.1642	.1435	.1228	.1021	.0814	.0607	.0400	.0193	.0000	.0000	.0000	.0000
95	.3753	.3196	.2823	.2480	.2255	.2039	.1832	.1625	.1418	.1211	.1004	.0797	.0590	.0383	.0176	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000
100	.3538	.3000	.2640	.2300	.2075	.1859	.1652	.1445	.1238	.1031	.0824	.0617	.0410	.0203	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000	.0000

Table A-2 Present Value of an Annuity of \$1 per Period for n Periods

Equation

$$PVIFA_n = \sum_{t=1}^n \frac{1}{(1+i)^t} = \frac{1}{i} \left[1 - \frac{1}{(1+i)^n} \right]$$

Financial Calculator Keys:

1 **0**
N **Y** **1** **0**
PV **0**
TABLE **VALUE**

Number of Periods	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	26%	32%
1	0.9901	0.9804	0.9709	0.9615	0.9524	0.9434	0.9346	0.9259	0.9174	0.9091	0.8929	0.8772	0.8616	0.8467	0.8317	0.8167	0.8016	0.7865	0.7713
2	1.9704	1.9416	1.9135	1.8861	1.8594	1.8334	1.8080	1.7833	1.7591	1.7355	1.7125	1.6901	1.6682	1.6467	1.6255	1.6046	1.5838	1.5631	1.5425
3	2.9410	2.8839	2.8286	2.7751	2.7232	2.6730	2.6243	2.5771	2.5313	2.4869	2.4438	2.4018	2.3607	2.3205	2.2811	2.2425	2.2046	2.1673	2.1305
4	3.9030	3.8077	3.7171	3.6299	3.5460	3.4651	3.3872	3.3121	3.2397	3.1699	3.1023	3.0367	2.9730	2.9111	2.8509	2.7925	2.7358	2.6806	2.6267
5	4.8534	4.7135	4.5797	4.4518	4.3295	4.2124	4.1004	3.9937	3.8927	3.7986	3.7018	3.6081	3.5164	3.4265	3.3384	3.2521	3.1676	3.0848	3.0035
6	5.7955	5.6014	5.4172	5.2421	5.0757	4.9173	4.7665	4.6229	4.4859	4.3553	4.2314	4.1144	3.9945	3.8817	3.7759	3.6771	3.5753	3.4754	3.3784
7	6.7282	6.4720	6.2303	6.0021	5.7864	5.5824	5.3899	5.2084	5.0370	4.8764	4.7158	4.5643	4.4208	4.2843	4.1547	4.0320	3.9161	3.8061	3.6979
8	7.6517	7.3252	7.0197	6.7327	6.4632	6.2098	5.9712	5.7466	5.5346	5.3349	5.1467	4.9698	4.8041	4.6484	4.5026	4.3667	4.2396	4.1203	4.0079
9	8.5649	8.1820	7.7861	7.4353	7.1278	6.8617	6.6253	6.4079	6.2086	6.0174	5.8334	5.6566	5.4869	5.3242	5.1684	5.0194	4.8771	4.7413	4.6117
10	9.4713	8.9626	8.5302	8.1109	7.7217	7.3601	7.0256	6.7101	6.4127	6.1446	5.9052	5.6844	5.4818	5.2964	5.1281	4.9769	4.8326	4.6951	4.5643
11	10.3676	9.7868	9.2526	8.7605	8.3064	7.8869	7.4987	7.1390	6.8082	6.4951	6.2077	5.9437	5.7020	5.4824	5.2847	5.1079	4.9420	4.7869	4.6425
12	11.2551	10.5753	9.9540	9.3851	8.8633	8.3838	7.9427	7.5361	7.1607	6.8137	6.4946	6.1994	5.9260	5.6743	5.4434	5.2324	5.0403	4.8571	4.6827
13	12.1337	11.3484	10.6350	9.9856	9.3936	8.8537	8.3577	7.9038	7.4859	7.1034	6.7542	6.4367	6.1491	5.8914	5.6534	5.4353	5.2361	5.0528	4.8833
14	13.0037	12.1062	11.2961	10.5631	9.8986	9.2950	8.7455	8.2442	7.7867	7.3667	6.9822	6.6311	6.3124	6.0261	5.7724	5.5494	5.3461	5.1616	4.9959
15	13.8651	12.8493	11.9329	11.1164	10.2977	9.4722	8.7499	8.1181	7.5807	7.0461	6.6519	6.2961	5.9774	5.6954	5.4501	5.2324	5.0331	4.8523	4.6894
16	14.7179	13.5777	12.5611	11.6532	10.8328	10.1059	9.4466	8.8514	8.3216	7.8237	7.3670	6.9481	6.5645	6.2141	5.8954	5.6074	5.3491	5.1194	4.9173
17	15.5623	14.2919	13.1461	12.1657	11.2741	10.4673	9.7622	9.1216	8.5436	8.0216	7.5296	7.0637	6.6311	6.2304	5.8694	5.5474	5.2641	5.0184	4.7994
18	16.3983	14.9920	13.7535	12.6939	11.6856	10.8276	10.0591	9.3719	8.7554	8.2014	7.6689	7.1649	6.6954	6.2674	5.8794	5.5304	5.2294	4.9661	4.7354
19	17.2260	15.6785	14.3238	13.1339	12.0853	11.1381	10.3336	9.6036	8.9501	8.3649	7.8009	7.2824	6.8044	6.3634	5.9574	5.5844	5.2544	4.9694	4.7274
20	18.0456	16.5514	14.8775	13.5963	12.4622	11.4699	10.5940	9.8181	9.1285	8.5136	7.9694	7.4621	6.9894	6.5474	6.1374	5.7674	5.4364	5.1444	4.8914
21	18.8570	17.0112	15.4150	14.0292	12.8212	11.7641	10.8355	10.0168	9.2922	8.6487	8.0620	7.5116	6.9944	6.5064	6.0514	5.6364	5.2614	4.9294	4.6854
22	19.6604	17.6580	16.0369	14.5111	13.3430	12.2016	11.1612	10.3007	9.4424	8.7715	8.1487	7.5946	7.0746	6.5834	6.1244	5.6964	5.3114	4.9694	4.7154
23	20.4558	18.2922	16.6436	14.8368	13.4886	12.3014	11.2272	10.3711	9.5006	8.8847	8.2467	7.7044	7.1716	6.6754	6.2124	5.7804	5.3894	5.0394	4.7754
24	21.2434	18.9139	16.9355	15.2470	13.7966	12.5504	11.4536	10.5288	9.6226	8.947	8.3041	7.7631	7.2341	6.7334	6.2654	5.8314	5.4344	5.0764	4.8034
25	22.0232	19.5235	17.4131	15.6221	14.0939	12.7634	11.6536	10.6748	9.7226	9.0270	8.3711	7.8311	7.3041	6.8004	6.3254	5.8844	5.4794	5.1144	4.8394
26	22.7952	20.1210	17.8768	15.9828	14.3732	13.0032	11.8258	10.8108	9.8290	9.1069	8.4451	7.9041	7.3841	6.8844	6.3964	5.9444	5.5344	5.1644	4.8894
27	23.5596	20.7059	18.3270	16.3296	14.6430	13.2462	12.1867	11.1367	10.0952	9.3511	8.6741	8.1311	7.6111	7.1044	6.6144	6.1594	5.7444	5.3694	5.0044
28	24.3164	21.2813	18.7641	16.6631	14.8981	13.4662	12.3777	11.2951	10.2141	9.4561	8.7641	8.2191	7.7011	7.1944	6.7044	6.2494	5.8344	5.4594	5.0944
29	25.0658	21.8444	19.1865	16.9631	15.1411	13.6907	12.5277	11.5384	10.3983	9.6261	8.9241	8.3771	7.8591	7.3524	6.8624	6.3974	5.9724	5.5874	5.2124
30	25.8077	22.3965	19.6004	17.2520	15.3735	13.9042	12.6777	11.7578	10.5727	9.7809	9.0681	8.5191	8.0011	7.4944	7.0004	6.5254	6.0904	5.6954	5.3104
35	29.4056	24.9386	21.4872	18.6646	16.3742	14.0463	12.3917	11.6546	10.5568	9.6442	8.7751	7.9700	7.2464	6.6114	6.1334	5.6944	5.2944	4.9344	4.5944
40	32.8347	27.3555	23.1148	19.7625	17.2743	14.4343	12.5174	11.5119	10.2743	9.3461	8.4641	7.6441	6.9141	6.3141	5.8441	5.4141	5.0141	4.6441	4.3041
45	36.0492	29.4602	24.5187	20.7200	17.7743	14.7743	12.5187	11.4187	10.0187	9.0887	8.2087	7.3887	6.6587	6.0587	5.5887	5.1587	4.7587	4.3887	4.0487
50	39.1961	31.4236	26.7744	22.1086	18.6535	15.3965	13.5399	12.3186	11.0140	9.9471	8.9170	7.9176	6.9636	6.2482	5.5549	4.9998	4.5666	4.1666	3.8066
55	42.1472	33.1748	28.7744	22.1086	18.6535	15.3965	13.5399	12.3186	11.0140	9.9471	8.9170	7.9176	6.9636	6.2482	5.5549	4.9998	4.5666	4.1666	3.8066

Table A-3 Future Value of \$1 at the End of n Periods:

Equation: $FV = (1 + i)^n$

Financial Calculator Keys:

Period	n										TABLE VALUE	
	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%

	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%	36%
1	1.0100	1.0200	1.0300	1.0400	1.0500	1.0600	1.0700	1.0800	1.0900	1.1000	1.1200	1.1400	1.1500	1.1600	1.1800	1.2000	1.2400	1.2800	1.3200	1.3600
2	1.0201	1.0404	1.0609	1.0816	1.1025	1.1236	1.1449	1.1664	1.1881	1.2100	1.2544	1.2998	1.3225	1.3456	1.3694	1.4000	1.4516	1.5043	1.5581	1.6129
3	1.0303	1.0612	1.0927	1.1249	1.1576	1.1910	1.2250	1.2597	1.2950	1.3310	1.4049	1.4815	1.5209	1.5609	1.6010	1.6425	1.7064	1.7717	1.8384	1.9065
4	1.0406	1.0824	1.1255	1.1699	1.2155	1.2625	1.3108	1.3603	1.4116	1.4641	1.5735	1.6890	1.7480	1.8076	1.8680	1.9295	2.0064	2.0847	2.1644	2.2455
5	1.0510	1.1041	1.1593	1.2167	1.2763	1.3382	1.4026	1.4693	1.5386	1.6105	1.7625	1.9254	2.0114	2.1003	2.1928	2.2893	2.3916	2.4994	2.6126	2.7311
6	1.0615	1.1262	1.1941	1.2653	1.3401	1.4185	1.5007	1.5869	1.6771	1.7716	1.9788	2.1950	2.3131	2.4354	2.5628	2.6960	2.8365	2.9845	3.1399	3.3027
7	1.0721	1.1487	1.2299	1.3159	1.4071	1.5036	1.6058	1.7138	1.8280	1.9487	2.2107	2.5023	2.6400	2.7823	2.9302	3.0842	3.2450	3.4128	3.5876	3.7704
8	1.0829	1.1717	1.2688	1.3768	1.4866	1.4775	1.5938	1.7180	1.8509	1.9926	2.1436	2.4856	2.6790	2.8766	3.0794	3.2880	3.5032	3.7258	3.9558	4.1931
9	1.0937	1.1953	1.3048	1.4233	1.5433	1.6658	1.7918	1.9213	2.0554	2.1950	2.3750	2.7613	2.9950	3.2376	3.4898	3.7514	4.0224	4.3028	4.5926	4.8918
10	1.1046	1.2190	1.3439	1.4822	1.6249	1.7729	1.9260	2.0843	2.2478	2.4165	2.6450	3.0853	3.3716	3.6668	3.9718	4.2874	4.6135	4.9501	5.2972	5.6548
11	1.1157	1.2454	1.3842	1.5395	1.7103	1.8893	2.0782	2.2781	2.4893	2.7028	3.0853	3.6785	4.0156	4.3628	4.7210	5.0912	5.4734	5.8676	6.2738	6.6920
12	1.1268	1.2682	1.4258	1.6010	1.7959	2.0122	2.2522	2.5181	2.8117	3.1344	3.6960	4.4179	4.8045	5.2016	5.6102	6.0314	6.4652	6.9125	7.3733	7.8475
13	1.1381	1.2936	1.4685	1.6651	1.8856	2.1329	2.4098	2.7196	3.0658	3.4523	4.1625	5.0424	5.4823	5.9394	6.4148	6.9096	7.4238	7.9574	8.5104	9.0827
14	1.1495	1.3195	1.5126	1.7317	1.9799	2.2609	2.5785	2.9372	3.3417	3.7975	4.6821	5.7613	6.3516	6.9668	7.6088	8.2784	8.9765	9.7038	10.4602	11.2457
15	1.1610	1.3499	1.5590	1.8009	2.0789	2.3966	2.7590	3.1722	3.6425	4.1772	5.2736	6.5139	7.2456	8.0148	8.8233	9.6724	10.5635	11.4976	12.4754	13.4877
16	1.1726	1.3728	1.6047	1.8730	2.1829	2.5404	2.9522	3.4259	3.9703	4.5960	6.1304	7.5272	8.4179	9.3576	10.3489	11.3940	12.4861	13.6271	14.8180	16.0597
17	1.1843	1.4022	1.6328	1.9479	2.2920	2.6928	3.1588	3.7000	4.3276	5.0545	6.8660	8.5765	9.7651	10.7613	11.8174	12.9440	14.1531	15.4466	16.8354	18.3204
18	1.1961	1.4322	1.7034	2.0258	2.4066	2.8543	3.3799	3.9960	4.7171	5.5399	7.6900	10.075	12.375	14.463	16.377	18.148	19.990	21.914	23.929	26.044
19	1.2081	1.4628	1.7835	2.1068	2.5270	3.0256	3.6165	4.3157	5.1417	6.1159	8.6128	12.056	14.232	16.777	19.734	23.148	27.068	31.509	36.584	42.314
20	1.2202	1.4859	1.8651	2.1911	2.6533	3.2071	3.8597	4.6610	5.6044	6.7275	9.6463	13.743	16.367	19.461	23.193	27.338	32.864	39.586	47.627	57.101
21	1.2324	1.5157	1.9603	2.2788	2.7860	3.3996	4.1406	5.0338	6.1088	7.4002	10.804	15.668	18.822	22.574	27.044	32.405	39.892	49.641	61.784	76.697
22	1.2447	1.5460	1.9161	2.3699	2.9253	3.6035	4.4304	5.4365	6.6586	8.1403	12.100	17.861	21.645	26.186	31.442	38.142	47.206	59.306	74.439	93.867
23	1.2572	1.5769	1.9786	2.4647	3.0737	3.8197	4.7405	5.8715	7.2579	8.9543	13.552	20.342	24.891	30.376	36.808	45.008	56.247	70.883	90.320	115.78
24	1.2697	1.6084	2.0329	2.5633	3.2251	4.0489	5.0274	6.3412	7.9111	9.8497	15.179	23.112	28.625	35.286	43.109	53.109	66.497	84.683	109.32	143.18
25	1.2824	1.6406	2.0938	2.6658	3.3844	4.2919	5.4274	6.8485	8.6321	10.835	17.000	26.462	32.979	40.874	50.669	63.996	81.554	105.36	138.02	181.43
26	1.2953	1.6734	2.1566	2.7725	3.5557	4.5494	5.8074	7.3964	9.3992	11.918	19.040	30.167	37.857	47.414	59.148	74.448	95.592	124.41	163.33	216.91
27	1.3082	1.7069	2.2213	2.8854	3.7335	4.8323	6.2139	7.9681	10.345	13.110	21.325	34.390	43.535	55.000	69.260	87.337	111.37	144.36	190.99	254.32
28	1.3213	1.7410	2.2897	2.9987	3.9201	5.1187	6.6488	8.6271	11.167	14.421	23.884	39.204	50.066	63.800	82.027	104.84	135.86	178.63	237.22	318.99
29	1.3345	1.7758	2.3566	3.1187	4.1161	5.4184	7.1143	9.3173	12.172	15.863	26.750	44.693	57.575	74.109	95.191	121.50	158.51	209.85	283.99	381.99
30	1.3478	1.8114	2.4223	3.2434	4.3219	5.7405	7.6123	10.063	13.268	17.449	29.960	50.950	66.212	85.850	113.37	148.38	196.82	263.82	358.11	488.11
40	1.6889	2.2080	3.2620	4.8010	10.286	14.974	21.725	31.409	45.259	65.051	188.88	287.86	376.72	505.9	685.9	945.9	1285.9	1785.9	2485.9	3485.9
50	1.6446	2.6916	4.3039	7.1067	18.420	29.457	46.902	74.358	117.39	209.60	700.23	1063.7	1670.7	2555.5	3927.4	5910.4	8890.4	13480.4	20555.4	30555.4
60	1.6167	3.2810	5.8916	10.520	18.679	32.968	57.946	101.26	176.03	304.48	1063.7	1670.7	2555.5	3927.4	5910.4	8890.4	13480.4	20555.4	30555.4	45555.4

Table A-4 Future Value of an Annuity of \$1 per Period for n Periods

Equation:

$$FVIFA_{n,i} = \sum_{t=1}^n (1+i)^t = \frac{(1+i)^n - 1}{i}$$

Financial Calculator Keys:

N **1** **Y** **0** **1** **0**
PV **FV** **PMT** **FV**
TABLE
VALUE

Number of Periods	1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	12%	14%	15%	16%	18%	20%	24%	28%	32%	36%
1	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
2	2.0100	2.0200	2.0300	2.0400	2.0500	2.0600	2.0700	2.0800	2.0900	2.1000	2.1200	2.1400	2.1500	2.1600	2.1800	2.2000	2.2400	2.2800	2.3200	2.3600
3	3.0301	3.0604	3.0909	3.1216	3.1525	3.1836	3.2149	3.2464	3.2781	3.3100	3.3420	3.3743	3.4068	3.4394	3.4721	3.5050	3.5379	3.5709	3.6040	3.6372
4	4.0604	4.1216	4.1836	4.2465	4.3101	4.3745	4.4399	4.5061	4.5731	4.6410	4.7093	4.7781	4.8474	4.9172	4.9875	5.0583	5.1296	5.2014	5.2737	5.3464
5	5.1010	5.2040	5.3091	5.4163	5.5256	5.6371	5.7507	5.8666	5.9847	6.1051	6.2280	6.3534	6.4814	6.6119	6.7450	6.8808	7.0194	7.1608	7.3050	7.4521
6	6.1520	6.3061	6.4634	6.6240	6.7880	6.9555	7.1265	7.3009	7.4788	7.6602	7.8451	8.0335	8.2254	8.4208	8.6198	8.8224	9.0287	9.2387	9.4524	9.6698
7	7.2135	7.4343	7.6585	7.8863	8.1177	8.3528	8.5916	8.8342	9.0807	9.3311	9.5855	9.8438	10.1060	10.3722	10.6425	10.9168	11.1950	11.4772	11.7634	12.0537
8	8.2857	8.5800	8.8789	9.1824	9.4907	9.8039	10.1220	10.4459	10.7757	11.1104	11.4501	11.7948	12.1446	12.4994	12.8593	13.2244	13.5947	13.9702	14.3509	14.7368
9	9.3685	9.7246	10.199	10.5831	11.027	11.481	11.978	12.488	13.021	13.579	14.153	14.743	15.349	15.972	16.603	17.242	17.890	18.547	19.214	19.891
10	10.462	10.950	11.464	12.006	12.578	13.181	13.816	14.487	15.193	15.937	16.719	17.540	18.401	19.303	20.247	21.233	22.261	23.332	24.447	25.607
11	11.567	12.169	12.808	13.486	14.207	14.972	15.784	16.645	17.560	18.531	19.559	20.645	21.790	22.995	24.261	25.589	26.979	28.433	29.953	31.549
12	12.683	13.412	14.192	15.025	15.917	16.870	17.888	18.977	20.141	21.384	22.707	24.113	25.607	27.191	28.867	30.636	32.499	34.458	36.515	38.671
13	13.809	14.680	15.618	16.627	17.713	18.882	20.141	21.495	22.953	24.523	26.207	27.997	29.897	31.910	34.039	36.295	38.689	41.224	43.903	46.728
14	14.947	15.974	17.068	18.252	19.539	21.015	22.580	24.235	26.019	27.975	29.975	32.031	34.247	36.627	39.176	41.911	44.835	47.961	51.291	54.828
15	16.097	17.293	18.599	20.024	21.579	23.276	25.129	27.152	29.361	31.772	34.391	37.230	40.301	43.617	47.183	51.009	55.000	59.169	63.529	68.084
16	17.258	18.639	20.157	21.825	23.657	25.673	27.888	30.324	33.003	35.950	39.187	42.733	46.601	50.707	55.067	59.696	64.611	69.826	75.354	81.101
17	18.430	20.012	21.762	23.695	25.812	28.130	30.660	33.320	36.294	40.545	44.884	49.539	54.520	59.853	65.561	71.660	78.175	85.121	92.514	100.269
18	19.615	21.412	23.314	25.415	28.532	30.930	33.599	37.650	41.301	45.599	50.750	56.280	62.217	68.680	75.693	83.283	91.475	100.295	109.767	119.916
19	20.811	22.841	25.117	27.671	30.516	33.066	36.786	40.995	45.782	51.160	57.225	64.200	72.124	81.033	91.053	102.314	114.853	128.705	143.903	160.484
20	22.019	24.297	26.870	29.778	33.066	36.786	40.995	45.782	51.160	57.225	64.200	72.124	81.033	91.053	102.314	114.853	128.705	143.903	160.484	178.698
21	23.239	25.783	28.676	31.969	35.719	39.935	44.865	50.423	56.765	64.002	72.500	82.380	93.769	106.707	121.234	137.499	155.645	175.721	197.784	221.974
22	24.472	27.299	30.537	34.248	38.595	43.392	49.006	55.457	62.873	71.403	81.320	92.500	104.77	118.41	133.63	150.49	169.15	189.76	212.47	237.34
23	25.716	28.845	32.453	36.618	41.430	46.936	52.450	59.893	68.332	79.543	91.600	104.60	119.70	136.83	156.15	177.82	201.99	228.84	258.54	291.15
24	26.973	30.422	34.436	39.083	44.502	50.816	56.177	64.675	75.790	88.437	102.57	118.70	136.93	158.66	182.19	208.76	238.61	271.94	309.84	351.34
25	28.243	32.030	36.499	41.646	47.777	54.885	62.676	72.105	84.701	99.347	115.13	133.33	153.33	176.17	202.99	233.00	267.49	306.64	350.44	400.00
26	29.526	33.671	38.553	44.312	51.113	59.156	68.676	79.954	93.324	109.18	126.33	145.33	166.33	189.33	215.33	245.33	280.33	320.33	365.33	416.33
27	30.821	35.344	40.710	47.084	54.669	63.706	74.481	87.351	102.72	121.10	140.33	161.33	184.33	210.33	239.33	272.33	310.33	354.33	404.33	460.33
28	32.129	37.051	42.931	49.868	58.403	68.523	80.638	95.293	112.17	131.41	152.33	175.33	201.33	230.33	263.33	301.33	345.33	395.33	451.33	513.33
29	33.450	38.792	44.819	52.966	62.519	73.640	87.347	103.97	123.14	144.61	167.33	192.33	219.33	250.33	285.33	326.33	374.33	429.33	491.33	560.33
30	34.785	40.568	47.573	56.085	66.439	79.058	94.461	113.28	136.31	161.49	185.33	213.33	243.33	277.33	317.33	364.33	419.33	483.33	555.33	635.33
40	48.886	60.402	75.401	95.036	120.80	154.76	199.64	259.06	337.88	442.59	587.09	777.09	1014.09	1310.09	1680.09	2139.09	2704.09	3394.09	4234.09	5354.09
50	64.463	84.579	112.80	152.67	209.35	290.34	406.35	571.77	815.08	1163.9	1619.9	2199.9	2949.9	3949.9	5249.9	6949.9	9299.9	12499.9	16799.9	22499.9
60	81.670	114.05	163.05	237.99	353.98	533.13	813.52	1253.2	1944.8	3034.8	4479.8	6479.8	9279.8	13179.8	18579.8	25979.8	35979.8	49979.8	68979.8	94979.8

