

اطار محاسبى مقترح لترشيد استخدامات

مصادر الاموال فى البنوك التجارية - دراسة تحليلية

د . محمد سعيد محمد جندى

## إطار محاسبي مقترح لترشيد استخدامات

### مصادر الأموال في البنوك التجارية - دراسة تحليلية

د. محمد سعيد محمد جليدي

#### مشكلة وهدف البحث:

كان لتحرير تجارة الخدمات أثراً مزدوجاً على أنشطة البنوك التجارية حيث أدت إلى زيادة حده المنافسة بين البنوك فيما بينها، أو بينها وبين المؤسسات المالية الأخرى التي تمارس أنشطة الخدمات المالية، بالإضافة إلى تعدد وتنوع تلك الأنشطة لدرء المخاطر التي تتعرض لها أو الحد من آثارها السلبية.

وأصبح العمل المصرفي في مواجهة متلاحقة لتقديم أولاً أنشطة مصرفية متميزة وأخرى غير مصرفية تدعم الخدمة المصرفية التقليدية، وتساهم في تحسين العائد، ودون أن تضيف مزيداً من المخاطر، وثانياً في الانتقال إلى إدارة استراتيجية غير تقليدية بمنهجية شاملة لأداء خدماتها في ضوء العوامل والمتغيرات السائدة المحيطة والمتوقعة. وأوجدت تلك التطورات والتغيرات السريعة والمستمرة اتجاه كثير من البنوك للاندماج بحثاً عن الحماية في الحجم الكبير، ورغبة في تبني فلسفات إدارية مستحدثة تعكس الانتقال من بيئة سادتها القيود والقرارات السيادية على مدى فترات طويلة إلى بيئة يحكمها آليات السوق والفن المصرفي الحديث، وتمثل الكفاءة الاقتصادية والإدارية الدور الأكبر والفعال فيها.

وقد قدم Markowitz and Sharpe لمفهوم البنك الشامل Universal Bank الذي يقوم على فلسفة التنوع لأنشطة البنك Diversification لتخفيض المخاطر التي يتعرض لها دون أن يترك ذلك تأثيراً سلبياً على العائد، وينطبق ذلك على تنوع الأوعية الادخارية وغيرها من مصادر التمويل، وكذا على مجالات استثمار تلك المصادر وتوجيه وترشيد استخداماتها بما لا يحقق وجود ارتباط قوى بينها. (١)

ويمثل التخصيص الكفاء لمصادر الأموال، وتحقيق التوازن بين الودائع المقبولة والودائع المستثمرة عنصراً هاماً في تحقيق الربحية والسيولة والأمان والتي تشكل السياسات الخاصة بالأنشطة الرئيسية التي تمارسها البنوك وتتمحور حولها أهدافها العامة.

وإذا كان إستخدام نظم تقنية ادارة الوقت ( JIT ) Just - In - Time يمثل تطورا فى طرق الانتاج ونظم التكاليف فى المنشآت الصناعية من خلال القضاء على كل أوجه الضياع والفاقد والأسراف وغيرها من أشكال عدم الكفايه، مما اعتبرها مرادفا للتحسين المستمر، حيث أثبتت كثير من الدراسات تأثيرها الايجابى فى تخفيض التكاليف الاجمالية، وتعظيم جودة الانتاج ، وتوفير الانتاج فى الوقت المناسب ، وانعكاس ذلك على ربحية المنشأة - دراسة ( Maskell , B., 1986 )<sup>(١)</sup> لدراسة ( Foster & Horngren 1987 )<sup>(٢)</sup> دراسة ( Cobb, I., 1991 )<sup>(٣)</sup> فإن الوقت ذاته يمثل تحديا حقيقيا فى المنشآت الخدمية ، وخاصة فى البنوك والمنشآت المالية، حيث يمثل العمود الفقري للأداء فى تلك المنشآت، فالوقت يعنى تكلفة ، ويمثل عائد<sup>(٤)</sup>

ويرى الباحث أنه يمكن الاستفادة من فلسفة تقنية إدارة الوقت فى تخفيض تكاليف الأداء، وزيادة عوائد الأنشطة فى البنوك التجارية، ومن ثم ترشيد إستخدامات مصادر الأموال من خلال تحقيق التوازن المنشود بين الودائع المقبولة والودائع المستثمرة، وهو يمثل الهدف الأساسى لهذا البحث.

### فروض ومنهج البحث:

يحاول الباحث اختبار صحة الفرضين الآتيين :

الفرض الأول: حاجة البنوك التجارية لتبني فلسفات إدارية مستحدثة تعكس التغير فى آليات السوق والبن المصرفي الحديث .

الفرض الثاني: إمكانية تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت فى ترشيد إستخدامات مصادر الأموال فى البنوك التجارية لتخفيض التكاليف وزيادة العوائد المحققة لكل من البنك والعميل .

ويستخدم الباحث المنهج العياري لتوصيف كيفية تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت لترشيد استخدامات مصادر الأموال فى البنوك التجارية . ويتطلب الأمر استخدام الأساليب التحليلية لاستقراء الواقع والبيانات الفعلية لتحديد مدى الحاجة إلى أساليب إدارية مستحدثة ، ثم تحديد الخطوات الإجرائية المناسبة لتطبيق النموذج المقترح .

## حدود وتنظيم البحث :

ستقتصر الدراسة النظرية والتطبيقية على :

- الإستراتيجيات الخاصة بإدارة مصادر واستخدامات الأموال في البنوك التجارية، دون التعرض لتقييمها سواء المتعلقة بتنمية الموارد المالية وجذب الودائع، أو الخاصة بسياسات الإقتراض والاستثمار وتكوين محفظه البنك.

- المقومات الأساسية لفلسفة تقنية إدارة الوقت، وإبراز عناصر التطبيق التي تخدم فكرة الباحث، ودون الدخول في التفاصيل التي يعبر عنها نظام التوقيت المحدد.

وعلى ذلك فإن تنظيم البحث سوف يشمل الموضوعات الآتية :

١- الفلسفات الإدارية لإدارة مصادر واستخدامات الأموال في البنوك التجارية .

٢- دراسة تحليلية للمقومات الأساسية لنظام تقنيه إدارة الوقت.

٣- الاطار المحاسبي المقترح .

٤- الدراسة التحليلية .

### ١- الفلسفات الادارية لإدارة مصادر واستخدامات الأموال في البنوك التجارية:

تمثل الوساطة المالية الوظيفة الرئيسة للبنوك التجارية، وتعنى ببساطة تعبئة المدخرات من الأفراد والمؤسسات دون تمييز لاستثمارها من خلال منح القروض والتسهيلات الأئتمانية للقطاعات الاقتصادية التي تحتاجها ، بالإضافة الى مجالات الاستثمار الأخرى التي يتولد عنها إيرادات مكتسبة تحقق عوائد موجبه تساهم في زيادة القيمة.

ويرتبط بأداء البنك لهذه الوظيفة ضرورة مراعاة التوازن بين المدخرات والودائع المقبولة، وبين استخدام تلك الأموال والودائع المستثمرة، من خلال التوجيه والتخصيص الكفاء لمصادر الأموال المتاحة للبنك عند منحها، وهو ما ينعكس ايجابيا على تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة للمجتمع. ويتطلب ترشيد استخدامات مصادر الاموال في البنوك التجارية لقاء نظرة تحليلية ومستقبلية على السمات المميزة لها، وعلى الأطار العام للرقابة المحاسبية في البنوك التجارية في ضوء هذه السمات، وتأثير الفلسفات الادارية المستخدمه على التوازن المنشود.

## وعلى ذلك فإن هذا المبحث سوف يتم تقسيمه الى ثلاثة أجزاء هي :

١/١ السمات المميزة للبنوك التجارية.

٢/١ الأطار الغام للرقابة المحاسبية على السمات المميزة فى البنوك التجارية.

٣/١ تأثير الفلسفات الادارية المستخدمه على التوازن المنشود.

### ١/١ السمات المميزة للبنوك التجارية:

تعتبر الربحية والسيولة والأمان بمثابة السمات المميزة للبنوك التجارية لما تمثله من تأثير ملموس سواء على تحديد القواعد والمعايير التى تحكم الأداء أو على تشكيل السياسات والنظم المتعلقة بالأنشطة الرئيسية التى يتم ممارستها، والتى تنعكس بطريقة أو بأخرى على النظام المحاسبى الواجب إتباعه.

وان كان البعض يرى بأن هذه السمات ما هى الا أهدافا عامة للبنوك التجارية باعتبار أنها تحافظ على مصالح كافة الأطراف المتعلقة بالجهاز المصرفى. إلا أن ثمة تعارض واضح بين هذه الأهداف، فهناك علاقة عكسية بين السيولة والربحية حيث تزداد الربحية مع زيادة حجم ومجالات الأستثمار وبالتالي نقص الأصول النقدية السائلة. كما أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطره التى تتعرض لها الاستثمارات وبين درجة ربحيتها.

ويرجع التعارض إلى اختلاف أهداف كل من الملاك والمودعين، فالملاك يأملون فى تحقيق أقصى عائد وهو ما قد يترك أثرا سلبيا على مستوى السيولة ودرجة الأمان، أما المودعين فيأملون فى أن يحتفظ البنك بقدر كبير من الأموال السائلة، وأن يوجه موارده الماليه إلى استخدامات استثمارية تنطوى على حد أدنى من المخاطر وهو ما يترك اثرا عكسيا على الربحية، مما دعا أحد الباحثين Jessup فى اعتبار السيولة والأمان بمثابة قيود على تحقيق الهدف الوحيد للبنك التجارى والذى يتمثل فى تحقيق أقصى عائد للملاك على أساس أن القوانين والتشريعات والقرارات والقواعد التى تحكم الأداء فى المؤسسات المالية بما تحمله من ضمانات تجنب البنوك التعرض لمخاطر نقص السيولة، وتوفر عنصر الامان وعدم التعرض لخسائر رأسمالية كبيرة<sup>(١)</sup>

ويرى الباحث أن تحقيق أقصى ربح ممكن للملاك هدفاً قد تجاوزه الزمن، وأصبح تحقيق الربح المرضى لكافة الأطراف المتعلقة بالأداء البنكي من ملاك، إدارة بنكيه، عملاء ومودعين، مقترضين ومستخدمين، والمجتمع بصفه عامه هو الهدف الأكثر ملائمة في بيئة تشابك وتوازن وتكامل المصالح حتى نضمن البقاء والاستمرارية .

يرى أحد الباحثين <sup>(٧)</sup> أن التعارض بين أهداف الأطراف المختلفة ينطبق فقط في المدى القصير، أما في المدى الطويل فلا مجال لهذا التعارض حيث يلتقى هدف تعظيم ثروة الملاك مع أهداف كافة الأطراف المعنية من خلال تحقيق زيادة مرضيه لتلك الثروة دورياً.

وقد فرضت هذه السمات المميزة عده اعتبارات قانونية واقتصادية تحكم سلوك إدارة البنك عند اختيار مصادر أمواله، وعند توجيه استخدامها لتحقيق التوازن بين الربحية والسيولة والأمان.

حيث ركزت الاعتبارات القانونية عند إختيار هيكل أصول البنك ، وتحديد مجالات إستخدام مصادر أمواله على حجم وطبيعة الأموال السائلة، وتفضيل بعض أوجه الأستثمار، وقبول البعض الآخر في حدود معينة. ففرض حدوداً قصوى للأقتراض ، ووضع قيوداً أخرى على الأستثمارات تمثل أستجابته للأعتبارات القانونية التي فرضها المشرع لحماية المؤسسات المالية والبنوك من المخاطر المتعددة التي يمكن أن تتعرض لها، وتشمل <sup>(٨)</sup>

- |                  |                   |                       |
|------------------|-------------------|-----------------------|
| - مخاطر الأقتراض | - مخاطر الأستثمار | - مخاطر الأيرادات     |
| - مخاطر السيولة  | - مخاطر التشغيل   | - مخاطر الغش والتدليس |
| - مخاطر الأتئمان | - مخاطر الأفلاس . |                       |

وتأتى هذه الاعتبارات القانونية لتجنب تلك المخاطر حيث تتعدى آثارها السلبية حدود البنك الى النظام المصرفي ككل، بل تمتد تلك الآثار الى الأقتصاد القومي. ومن ثم يتم تصنيف الاصول الرئيسية للبنك تبعاً لسيولتها وإمكانية تحويلها إلى نقدية سائلة بدون تحمل خسائر، كما تنعكس تلك الاعتبارات أيضاً على مجالات استخدام الأموال، وتوظيف تلك الموارد بتفضيل الإقتراض قصير الأجل عن مجالات الأستثمار الأخرى طويلة الأجل .

وتركز القوانين والتعليمات والخطابات الدورية التي يصدرها البنك المركزي المصري بشأن تصنيف اصول البنك، وقواعد تبويب وتقييم الأستثمارات المالية والرقابة على البنوك على عنصرى السيولة والأمان. <sup>(٩)</sup>

أما الاعتبارات الاقتصادية فتتطلب ضروره تحليل وتقييم مصادر واستخدامات الأموال فى البنوك التجارية ويعتمد التحليل الرئيسى على نوعية وطبيعة تلك المصادر والاستخدامات، وعلى التصنيف الزمنى لهم من حيث آجال الاستحقاق، كما يركز التقييم على أساس التكلفة والعائد لترشيد القرارات التى تتخذها إدارات تلك البنوك.

وتأتى الأعتبارات الاقتصادية للتركيز على عنصر الربحية، حيث تحظى قضية إستخدام وتوظيف مصادر الأموال فى البنوك التجارية بنفس الأهمية لقضية الحصول على الموارد ومصادر الاموال، وضروره تحقيق وفورات اقتصادية من خلال قرارات أقراض وأستثمار سلمية تراعى هيكل تكلفة البنك ، وسياسات تسعير متوازنة للخدمات التى يتم تقديمها، وذلك فى ضوء سياسات البنوك المنافسة ، وهيكل الأسعار السائد فى السوق. ويتوقف تحقيق الربحية على مدى تطبيق البنك لأستراتيجية متكاملة لإدارة الاصول والخصوم تراعى حجم الودائع والأستثمارات وتوقيتات وآجال استحقاقها، بالإضافة الى نسب الفوائد المدينه والدائنه.

وباستعراض مصادر الاموال فى البنوك التجارية يتضح ان الودائع تمثل الجانب الأكبر من تلك المصادر، ويتم تقسيمها من حيث آجال الاستحقاق أو درجة السيولة الى ودايع جارية أو تحت الطلب، ودايع زمنية لاجل أو بأخطار، ودايع توفير، ودايع محتجزه أو مجمده - كما يتم التصنيف حسب أنماط المودعين الى ودايع شخصية، ودايع قطاع الأعمال ، ودايع الحكومه والهيئات، ودايع الجمعيات الخيرية والنقابات وما شابه ذلك، حيث تتأثر درجة سيوله كل نوع بتلك الاتماط والأتشطة التى يقومون بها.

وتهدف البنوك التجارية إلى تحقيق استقرار لهذه الودائع من خلال إتساع دائرة أنشطة البنك الاقتصادية ، والانتشار الجغرافى المخطط لفروع البنك وزيادة اعدادها، بالإضافة الى جذب اعداد كبيرة ومتنوعة من المودعين حتى يتسنى لها القدره على توظيفها لتحقيق أعلى عائد ممكن.

وفى المقابل تراعى البنوك عند توزيع إستخدامات أموال البنوك التجارية مبدأ توظيف مواردها فى الوجوه التى توفر لها فى المقام الأول عائد مرضي تغطى كافة التزاماتها تجاه الأطراف المعنية، مع الأخذ فى الأعتبار درجة الأمان التى تقيها من التعرض لمخاطر مفاجئة، وتحقق نسب السيولة المقبولة طبقاً لمقتضيات حاله الأئتمان.

وعلى ذلك يأتى تبويب مجموعات الاصول الرئيسية فى قائمه المركز المالى تبعا لقدرتها على توليد عوائد الى مجموعه الاصول النقدية السائلة التى لا تحقق ايه عوائد، ومجموعه الأصول المنتجة او المستثمرة التى تتفاوت معدلات العائد التى تحققها حسب طبيعة وأجال توظيفها .

ويرى الباحث أن تحقيق التوازن بين الأعتبارات القانونية والأقتصادية لا بد أن يتم فى إطار السمات المميزة للبنوك التجارية ، وفى إطار تطبيق إستراتيجية متكاملة لإدارة مصادر أموال البنوك التجارية وأوجه إستخدامها بكفاءة تامة تراعى حجم الودائع والأستثمارات ، وتوقيتات وأجال أستحقاقها، فى ضوء ظروف البنك الخاصه، وتأثيرات البيئة المصرفية المحيطة، وسياسات البنوك المنافسة التى تحدد نسب الفوائد المدينة والدائنة ، وهيكمل الاسعار السائد فى السوق، وهى إعتبارات تتطلب أخذها فى الأعتبار عند دراسة وتحليل الرقابه المحاسبية على السمات المميزة وهو ما سوف نتناوله فى المبحث التالى.

### ٣/١ الاطار العام للرقابة المحاسبية على السمات المميزة فى البنوك التجارية :

لقد أثار الأزمات المصرفية التى وقعت خلال عقد التسعينات من القرن الماضى فى بعض الدول وأهمها المكسيك ١٩٩٤ - دول جنوب شرق آسيا ١٩٩٧ روسيا ١٩٩٨ - البرازيل ١٩٩٩ - الولايات المتحدة ٢٠٠٠ - ٢٠٠١ وكشفت عن أن أسباب التعثر فى البنوك التجارية لا تحدث فجأة، وإنما تسبقها مقدمات ومؤشرات تتعلق فى أغلبها بالسيولة والربحية والأمان، وهى السمات المميزة لتلك البنوك، وتؤكد فى نفس الوقت على أهميه إتباع إستراتيجية متكاملة لإدارة مصادر أموال البنوك التجارية وأوجه استخدامها بكفاءة وجودة تامة تراعى بشكل خاص المؤشرات الخاصة بالسمات المميزة ، والرقابة المستمرة على تحققها.

ويتناول هذا الجزء من البحث الاطار العام للرقابة المحاسبية فى البنوك التجارية وسيتم التركيز على السمات المميزة باعتبارها أهم ضمانات الاستقرار والنمو.

### الرقابة على السيولة :

يقصد بالسيولة مدى كفاية ارصدة البنك النقدية وشبه النقدية على الوفاء بمسحوبات المودعين، وتلبية احتياجات المقترضين وطلبات الأئتمان فى الوقت المناسب. أما الرقابة على السيولة فتعنى أن يتم ذلك دون أن يوجه البنك مصادر أمواله أوالجزء الاكبر منها الى أستثمارات سهلة



التحويل الى نقدية حتى لا يؤثر ذلك على ربحية البنك، ودون ان يتحمل البنك أيضاً بأعباء إضافية تتمثل في الخسائر الناتجة عن بيع استثمارات أو الافتراض بمعدلات فائدة مرتفعة في الوقت غير المناسب.

وتتطلب الرقابة على السيولة التخطيط لها والادارة السليمة والمستمرة للتدفقات النقدية المسبقة واثناء التنفيذ واللاحقة.

فالرقابة المسبقة على السيولة تتم من خلال التنبؤ بحجم وتوقيت والتوزيع الجغرافي للتدفقات النقدية المستقبلية سواء الداخلة أو الخارجة، بهدف الكشف المبكر عن احتمالات حدوث عجز أو فائض في حجم الرصيد النقدي وتوقيتة ومكان حدوثه وذلك لاتخاذ الاجراءات المناسبة لمواجهه. ويتكلف ذلك أن يقوم البنك باعداد موازنة نقدية تبين حجم العجز أو الفائض وتوقيتته على مستوى كافة الفروع، ومن ثم يتم تقييم الاجراءات البديلة التي يمكن إستخدامها لمواجهته العجز أو الفائض المتوقع أو غير المتوقع. (١٠)

أما الرقابة المستمرة على السيولة أثناء التنفيذ فتتم لتجنب مخاطر السيولة وكيفية مواجهة البنك لموقف التدفقات النقدية الداخلة والخارجة وحال عدم توافر التدفقات النقدية الكافية لالتزامات البنك قصيرة الأجل، وكذلك عندما تزيد التدفقات النقدية عن المطلوب .

ويتطلب ذلك التأكد من مراعاة البنك للسياسات العلمية المناسبة ومراعاة الضوابط الحاكمة لأجال الاستحقاقات بين أصوله وخصومه من خلال إقامة شبكات الاستحقاقات Matrix Maturity ، وضروره الالتزام بمبدأ التغطية Matching principle والذي يحقق التوافق بين مصادر التمويل وأوجه توظيفها ، والتحسب لاحتمالات تحول بعض الالتزامات العرضية الى التزامات فعلية .

تمثل الرقابة المستمرة على السيولة ضروره مواجهه مخاطرها والمشاكل الناجمه عنها، وكيفية التعامل معها بعده وسائل تشمل : (١١)

- العمل على استقرار مصادر التمويل المتاحة للبنك بتنوع تلك المصادر، والقدرة على توفير مصادر تمويل بديلة ، ومن ثم تخفيض درجه الاعتماد على المصادر المتقلبة ذات التكلفة العالية.

- خلق فرص مناسبة للاستخدامات، والإدارة الفعاله لمحفظة البنك، والاختيار الأفضل لتشكيلة القروض والاوراق المالية لتحقيق أقصى عائد، وتجنب التعرض لمخاطر الإفلاس، ونقص أو زيادة السيولة.

- اعداد خطط داخل البنك للتعامل مع الحالات الطارئة بدراسة السوق المصرفية المتعلقة بحجم الودائع المتاحة، وحجم الاستثمارات المتوقعه. ومن ثم تحديد الخطط المتنوعه لاستقطاب الودائع ، وتحديد مجالات الاستثمار المتاحة.

وتبرز ايضا الرقابة اللاحقة على السيولة لتقييم السياسات التى أتبعت من خلال مقابلة الواقع والفعلى بالمخطط وفقا للاعتبارات القانونية والاقتصادية.

ويستخدم فى ذلك القوائم المالية المقارنة، قائمة الموارد والاستخدامات ، وتحليل النسب المالية .

وتقيس نسب السيولة مقدرة الأصول النقدية وشبه النقدية للبنك على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل .

ونظرا للأهمية الحيوية لتوفر السيولة فقد وضع البنك المركزى المصرى شأنه فى ذلك شأن البنوك المركزية فى الدول الاخرى ضمانات معينة لنسب السيولة وتشمل فى الغالب:

- نسبة الاحتياطي القانونى للنقدية التى تحتفظ بها البنوك لدى البنك المركزى.

- نسبة السيولة القانونية للأصول النقدية وشبه النقدية بالنسبة لحجم ودائع البنك

- نسبة الرصيد النقدى لعناصر النقدية المتوافرة لمواجهة التزامات البنك.

- نسبة السيولة العامة لتحصيل البنك للأنتمانات الممنوحة للعملاء طبقا لمواعيد استحقاقها بدون خسائر فى القيمة.

وتتكامل منظومة الرقابة على السيولة فى مراعاة العوامل الخارجية المؤثرة بجانب العوامل الداخلية حيث تلعب الأولى دورا مؤثرا فى خلق المخاطر المرتبطة بالسيولة أو تعميق حدتها وطول فترة بقائها. (١٦)

## الرقابة على الربحية:

تحدد الربحية أو ما يطلق عليها هامش الفوائد Interest Margin أو المدى Spread في الأساس على ضوء الفرق بين متوسط العائد على الأموال المستثمرة لتشكيلة القروض والأوراق المالية، وبين متوسط التكلفة التي يتحملها البنك لشراء وخدمه الأستثمار والمتعلقة بالحصول على هذه الأموال .

ويمكن حساب متوسط العائد على الأموال المستثمرة بقياس المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لمعدل العائد على الأستثمارات الفردية المكونه لمحفظه البنك، حيث يقاس الوزن بالقيمة النسبية للأستثمار كما يقاس متوسط التكلفة التي يتحملها البنك بالمتوسط الحسابي المرجح بالأوزان لمعدل الفوائد على مصادر الأموال المختلفة للبنك .

وقد أوضح Jessup (١٣) أنه يمكن حساب المدى أو هامش الفوائد كما يلي :

$$\text{المدى} = \text{معدل العائد الاجمالي} - \text{معدل التكلفة الاجمالية}$$

وعلى ذلك فإن المدى أو هامش الفوائد يتوقف على الكفاءة في اختيار الاستثمارات التي يمكن أن تحقق عائد مرتفع، وعلى قدره البنك في المفاضلة بين مصادر التمويل البديلة واختيار أقلها تكلفة ، وأيضا على إختيار السياسات التي تمكن البنك من زيادة إيراداته باستمرار على اعتبار أن الأرباح في البنوك التجارية تتأثر تأثرا كبيرا بالتغير في إيراداته حيث أنها أكثر منشآت الاعمال تعرضاً لآثار الرفع المالي Highly Leverged لان الجانب الأكبر من مصروفات البنك يتكون في تكاليف ثابتة.

وإذا كانت البنوك التجارية تعتمد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فإنها تحقق بذلك ما يطلق عليه حافه صافي الفوائد Net interest Margin or spread التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن أستثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعه عليها وهو يمثل عائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية أي العائد الناتج عن الاعتماد على أموال الغير في تمويل الأستثمارات .

والرقابة المسبقة علي الربحية تتطلب بجانب الكفاءة في اختيار الاستثمارات ومصادر التمويل ضرورة التخطيط المسبق للمواءمة بين مصادر الأموال واستخداماتها في ضوء التوقعات المستقبلية .

وتتعلق المراجعة بحجم ومواعيد استحقاق كل من الاستثمارات والموارد المستخدمة في تمويلها ، فيمكن استخدام الموارد المتمثلة في حقوق الملكية والأموال المقترضة لفترات طويلة في تمويل الاستثمارات طويلة الأجل، أما الودائع لأجل وودائع التوفير فتستخدم لتمويل الاستثمارات متوسطة وقصيرة الأجل ، وتوجيه الودائع تحت الطلب لتمويل الاحتياطات القانونية والثأوية . (١٤)

كما يجب أن تتعلق المواءمة أيضا بقدرة البنك علي إدارة عملية تسعير أصول البنك وخصومه بشكل كفاء وفعال . وقد قدم Lastavica<sup>(١٥)</sup> نموذج الفجوة Gap Model الذي يقوم علي مواجهة الاتجاهات المتوقعة لارتفاع أسعار الفائدة بمحاولات تمديد تواريخ استحقاق الموارد المالية التي حصل عليها البنك إلي أقصى حد ممكن وتوجيهها بعد ذلك في استثمارات قصيرة الأجل ، وفي حالة الاتجاهات المتوقعة لانخفاض أسعار الفائدة فإن تخطيط البنك سوف يعتمد علي مصادر التمويل قصيرة الأجل لاستخدامها في تمويل استثمارات طويلة الأجل مما يحقق للبنك مزيدا من الأرباح .

أما الرقابة المستمرة علي الربحية فتتم من خلال اتباع البنك للسياسات التنفيذية المرنة لتكوين وتعديل محفظته التي تحافظ علي الأقل علي هامش الفوائد المخطط ومحاولة زيادته باستمرار . وهناك عدة أساليب لتحقيق ذلك منها :-

- التخصيص السليم للموارد علي الاستثمارات في ضوء مشاركتها في الربحية، ويكون التخصيص مقبولا إذا كان معدل العائد علي الاستثمار يعادل علي الأقل التكلفة الحدية للموارد المالية المتاحة للبنك.
- تسعير الخدمات المصرفية لتواكب المتغيرات المختلفة للسوق سواء التي تحدث داخل البنك والمتعلقة في أغلبها بهيكل الموارد والاستخدامات للبنك والتي تؤثر علي إيراداته وتكاليفه، أو التي تحدث خارج البنك ويكون من الصعب السيطرة عليها مثل السياسات التسعيرية للمنافسين ، حجم السوق واحتمالات تغيره.

- الخطط البديلة للتغطية Hedging لمواجهة الظروف الطارئة والمتعلقة بدخول البنك في صفقات Deals أو استخدام ما لديه من أدوات وأوعية مالية مستحدثة تستخدم أرباحها في تعويض الخسائر الناتجة عن المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها .

ومثل هذه الأساليب تتطلب من البنك الاعتماد على نظام المعلومات يتسم بالكفاءة والحدثة بحيث يوفر للإدارة معلومات متكاملة ومتدفقة في التوقيتات المناسبة وبما يرشد قرارات البنك الخاصة بالوقوف أو لا بأول على أهم المتغيرات الحاكمة لقرارات تسعير البنك لأصوله وخصومه، وبما يعكس معدلات العائد التي تدرها الأصول والتكلفة التي يتحملها البنك عن التزاماته وخصومه . وتتعلق الرقابة اللاحقة على الربحية في المقام الأول بتحليل النسب الخاصة باستثمار وتوظيف الأموال والموارد للحكم على مدى مطابقتها للمخطط وتأثير ذلك على الربحية ووفقا للاعتبارات القانونية والاقتصادية .

ومن أهم هذه النسب معدلات استثمار الودائع وتبويبها إلى استثمارات في القروض، واستثمارات في الأوراق المالية.

كما تتعدد نسب الربحية مثل معدل العائد على حقوق الملكية ، معدل العائد على الودائع، معدل العائد على الأموال والموارد المتاحة، حيث يتم من خلالها تقرير القوة الإيرادية للموارد المتاحة ومدى مطابقتها للمستهدف وملاءمتها للواقع .

### الدقابة على الأمان:

يتمثل الأمان في تجنب البنك لمخاطر التعرض لخسائر رأسمالية نتيجة ممارسات خاطئة قد تزيد عن حقوق الملكية والتي لا تتعدى نسبتها في الغالب عن ١٠%، ومن ثم تؤثر بشكل أو بآخر على الودائع والتي يعتمد عليها البنك كمصدر رئيسي للاستثمار مما قد يؤدي إلى إعلان إفلاس البنك .

ويتحقق الأمان كمحصلة طبيعية لتحقيق عنصري الربحية والسيولة من خلال كفاءة بناء وإدارة البنك لمحفظة ومجمل القرارات والسياسات والممارسات التي تتخذها إدارة البنك في تسيير مجريات العمل بالبنك .

ونظرا للآثار الخطيرة لافتقاد عنصر الأمان وتأثيره على كافة القطاعات ، فقد تبنت مجموعة الدول الصناعية العشر في نهاية عام ١٩٧٤ تأسيس لجنة تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية للعمل على مواجهة تلك المخاطر.

فالسير التلقائي للبنوك في اتجاه المخاطرة نتيجة تحرر أسعار الصرف، ومعدلات الفائدة، وحركة تدفق رؤوس الأموال أدى إلي إتساع أنشطة البنوك خارج الميزانية، وتهافت بعض البنوك دولية النشاط لمحاولة جني الأرباح السريعة والضحمة والاندفاع وراء المنافسة بينها، ونظراً لتمتع بعضها بمراكز احتكارية ورغبتها في النمو السريع فقد يؤدي ذلك إلي زيادة حجم ونوعية المخاطر التي تتعرض لها البنوك وإلي حدوث بعض الانهيارات المصرفية والمالية.

وقد أقرت لجنة بازل للرقابة المصرفية معياراً دولياً موحداً لمتطلبات الحد الأدنى لكفاية رأس المال تلتزم به جميع البنوك في كل دول العالم، وقد تم تطويره في اتفاقية بازل. - ٢- لزيادة فعالية كفاية رأس المال في البنوك وربطها مع حجم وطبيعة المخاطر الفعلية التي تواجهها، ومتابعة السلطات الإشرافية لكفاية رأس المال، والعمل علي توفير متطلبات الإفصاح.

كما أقرت تباعا المبادئ الخاصة بالإشراف الفعال علي البنوك، والرقابة الداخلية، إدارة المخاطر الائتمانية، إدارة مخاطر سعر الفائدة، إدارة مخاطر التشغيل.<sup>(١٦)</sup>

والرقابة المسبقة علي عنصر الأمان تتطلب من البنك التأكد من سلامة قرارات منح الائتمان والاستثمار وتكوين محفظة الأوراق المالية لتجنب أية خسائر رأسمالية نتيجة عدم قدرة البنك علي استرداد أو تحصيل جانب من القروض التي تم منحها للعملاء، أو تعرض استثماراته للانخفاض نتيجة تركيز المحفظة علي أوراق مالية ذات جودة منخفضة، أو قابلية قيمتها السوقية وعواندها لتقلبات مستمرة مما يسبب تأثيرات سلبية علي حقوق أصحاب الملكية للبنك، وتمتد إلي المودعين والمقرضين.

فالتأكد من سلامة قرارات منح الائتمان تتطلب أولاً التركيز علي ملائمة الائتمان لظروف البنك ويعبر عنه 5C'S وتتطلب ثانياً التأكد من عناصر منح الائتمان للتعامل ويعبر عنه C'S.

وتعني ملائمة الائتمان لظروف البنك ضرورة توافر خمسة عناصر تؤثر تأثيراً فعالاً علي السياسة الائتمانية حتي تتسجم مع الاستراتيجية المتكاملة لإدارة مصادر أموال البنك وأوجه استخدامها وتشمل:<sup>(١٧)</sup>

Composition of deposits

- تركيب الودائع

Cost of deposits

- تكلفة الودائع

Change in asset mix	- التغيرات في مزيج الأصول
Capital needs	- احتياجات البنك في رأس المال
Cusion of net internet	- هامش الفائدة

وتشير عناصر منح الائتمان للعميل أو ما يطلق عليه الجدارة الائتمانية إلى المعايير الخاصة بدراسة المقترض المتقدم بطلب اقتراض من البنك ، وقد تطورت تطورا كبيرا في ضوء العوامل المؤثرة فيدأت بخمسة عناصر إلى أن وصلت إلى اثني عشر عنصرا وتشمل : (١٨)

Capacity	- طاقة المشروع	Capital	- رأس مال المقترض
Circumstances	- الظروف الداخلية	Character	- سلوك المقترض
Courage	- التطوير والمبادأة	Collateral	- الضمان
Collection	- التحصيل	Cash – Flow	- التدفق النقدي
Conditions	- الظروف الاقتصادية	Competition	- المنافسة
Control	- الرقابة	Career	- الخبرة السابقة

وتتعلق الرقابة المسبقة علي تكوين محفظة الأوراق المالية بالموازنة بين الربحية والسيولة، حيث تتكون من أوراق متنوعة من حيث النوع والحقوق وجهة الإصدار، وتتفاوت من حيث العائد والسيولة والضمان وتواريخ الاستحقاق وإمكانية التسويق وعمله الإصدار ودرجة المخاطرة. ومن ثم فهي تكون خط دفاعي وقائي لاحتياطات السيولة النقدية بجانب تحقيق عائد مناسب لعملية الاستثمار، ولذلك فإن الرقابة المسبقة عليها تهدف إلى حماية الأصول المستثمرة وبالتالي المحافظة علي حقوق الملكية والمودعين .

وتتحقق الرقابة المسبقة علي تكوين محفظة الأوراق المالية بالتأكد من مدى التزام البنك بالاستراتيجيات الخاصة بإدارة محافظ الأوراق المالية والتي تشمل: (١٩)

- استراتيجية جودة الاستثمارات.
- استراتيجية التنوع في الاستثمارات.
- استراتيجية المحافظة علي الأصول المستثمرة.
- استراتيجية الاستبدال والمبادأة.
- استراتيجية التوازن في أجال استحقاقات الاستثمار.

أما الرقابة المستمرة علي عنصر الأمان فتختص بسياسات البنك في الاختيار السليم لتشكيلة القروض والأوراق المالية التي تخفض المخاطر إلي أدني حد ممكن دون التضحية بالعائد المتوقع من تلك الاستثمارات.

وتتعلق تلك السياسات بقدرة البنك في منح الائتمان المناسب للعميل المناسب ، في الوقت المناسب، وبأسلوب وشروط انتمائية مناسبة.

كما تشمل تلك السياسات أيضا قدرة البنك في اختيار الأوراق المالية المناسبة من حيث جودتها وقيمتها وأجال استحقاقها ودرجة استقرارها.

وتتعلق الرقابة المستمرة أيضا بسياسات البنك في التأمين ضد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك، والتقييم الدوري لأداء البنك، ومدى كفاية رأس المال، وتحديد حجم الأصول الخطرة لاتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب.

وتتعلق الرقابة اللاحقة علي عنصر الأمان إعداد قائمة لقياس ملائمة رأس المال بتقسيم أصول البنك إلي أصول خطيرة وبحسب نسبة مخاطرها، وأصول غير خطيرة، ومن ثم تحليل نسب ملائمة رأس المال والتي تشمل: (٢٠)

- نسبة حقوق الملكية إلي مجموع الأصول.

- نسبة الأصول الخطرة .

- نسبة حقوق الملكية إلي القروض .

- نسبة حقوق الملكية إلي الاستثمار في الأوراق المالية .

- نسبة حقوق الملكية إلي مجموع الودائع.

حيث يتم مقارنة تلك النسب بالمخطط أو المستهدف ووفقا للاعتبارات القانونية والاقتصادية لاتخاذ الإجراءات المناسبة بعد ذلك في ضوء الظروف المتوقعة.

ويري الباحث أن الإطار العام للرقابة المحاسبية في البنوك التجارية لا بد أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالفلسفات الإدارية التي تحكم الأداء وهو ما سوف ما نتناوله في المبحث التالي .



### ٣/١ تأثير الخسائر الإدارية المستخدمة على التوازن المنشود:

تميز المذهب الفلسفي للإدارة في البنوك التجارية علي مر العصور بالتحفظ، وتلك فلسفة لا تستطيع أن نجد من يوجه اللوم إلي رجال الإدارة في البنوك علي اتباعها. ذلك لأن البنوك التجارية بطبيعتها مؤسسات لا تحتمل أي قدر من الضياع لأن النتائج التي تترتب علي هذا الضياع لا شك جد رهيبة وبصورة لاتعهدها في مؤسسات الأعمال الأخرى ويرجع ذلك إلي سببين رئيسيين هما: (٢١)

أ- ضالة حقوق الملكية قياسا إلي حجم الأموال التي تتعامل فيها البنوك التجارية، حيث تبلغ في المتوسط ١٠% من مصادر الأموال لديها.

ب- ضرورة الوفاء بالتزامات العملاء عند ابداء رغبتهم في ذلك، وبدون إنذار سابق، مما يتطلب محافظة البنوك علي قدرتها لمواجهة التقلبات المستمرة في الطلب علي أصولها السائلة.

وقد أصدرت لجنة معايير المحاسبة الدولية المعيار المحاسبي رقم (٣٠) - الإفصاح في القوائم المالية للبنوك والشركات المالية المشابهة - يقابله المعيار المصري رقم (١٩) متوازنا لفلسفة التحفظ حيث أشار في عدة فقرات إلي ضرورة الإفصاح عن: (٢٢)

- الارتباطات والالتزامات المحتملة بما في ذلك البنود خارج الميزانية.

#### **Contingencies and commitments including off- balance- sheet items.**

وتشمل علي سبيل المثال الالتزامات الخاصة بالتسهيلات الائتمانية، والاعتمادات المستندية، وخطابات الضمان، وعقود الصرف الآجل.

- تحليل وتبويب الأصول والالتزامات طبقا لآجال استحقاقها. وطبقا للقواعد الصادرة من البنك المركزي المصري وحسب الاستحقاق من تاريخ الميزانية، وقد تم تصنيفها إلي استحقاق خلال سنة، وأستحقاق أكثر من سنة.

- مدي تركيز الأصول والخصوم والبنود خارج الميزانية Concentration للتأكد من عدم تعرض البنك لمخاطر التركيز وقد تضمنت التعديلات التي أدخلت علي قانون البنوك والائتمان في مصر عدة اتجاهات لتجنب التركيز وذلك بموجب القانون رقم ٣٧ لسنة

١٩٩٢ والقانون ٩٧ لسنة ١٩٩٦.

وقد وضع البنك المركزي المصري مؤشرات وضوابط للتأكد من توزيع أصول ومصادر التزامات البنوك التجارية سواء علي أساس المناطق الجغرافية، أو علي أساس العملاء، أو علي مجموعة من الصناعات. (٢٣)

بالإضافة إلي تجنب مخاطر تركيز توظيفات البنك في الخارج سواء عند عميل واحد أو عند مراسل واحد. (٢٤)

- تحديد السياسات المحاسبية التي توضح أسس تحميل القروض والسلفيات غير القابلة للتحويل والتي سيتم إعدامها ، وذلك في ضوء حركة المخصصات التي تم تكوينها .

وقد ركز المعيار المصري علي الإفصاحات المتعلقة بمحفظة البنك من القروض بضرورة بيان المبالغ التي تم تخصيصها لمواجهة الخسائر المحتملة في القروض والسلفيات سواء كانت هذه المبالغ لمواجهة قروض بعينها أو كانت لمواجهة الأخطار العامة للأقراض.

وقد ألزم البنوك أيضا بالتميز بين الخسائر المحققة والخسائر المحتملة وحركة المخصص والإفصاح عن سياسة البنك في إعدام الديون غير القابلة للتحويل.

- مواجهة المخاطر المصرفية العامة بما فيها الخسائر المستقبلية والمخاطر غير المنظورة الأخرى أو الظروف المحتملة التي لا يمكن التنبؤ بها، فهو بمثابة احتياطي طوارئ وذلك زيادة علي المبالغ التي يتم حسابها في ظل المعيار الدولي رقم ١٠٠ ويلزم التعامل مع هذه المبالغ التي تم تجنيبها علي أنها متعلقة بالأرباح المحتجزة .

بالإضافة إلي الإفصاح عن تعاملات الأطراف نوي العلاقة Related transactions الأصول المرهونة كضمان Assets pledged security أنشطة الأمانة Trust activities، كما تمثل الايضاحات المتممة للقوائم المالية للبنوك أداة هامة لتفسير معاني بعض مفرداتها، وإيضاح تفاصيل بعضها الآخر ، أو القيود الواردة عليها.

وقد انعكست فلسفة التحفظ علي مجالات توظيف موارد البنك في تفضيل الأقراض قصير الأجل علي غيرها من مجالات الاستثمار طويل الأجل، كما أثرت أيضا علي إدارة الائتمان ذاته من تدخلات مباشرة في التوجيه الكمي والنوعي للائتمان بكافة صور هذا التوجه. والصورة القصوي لهذا التوجيه شهدها الجهاز المصرفي في حقبة الثمانينات من القرن الماضي سواء من خلال وضع سقفوف ائتمانية لكل بنك علي حده لا يجوز أن يتعدها ، أو تحديد الائتمان بنسبة من الودائع وحقوق الملكية .

وباستعراض كيفية استخدام البنوك التجارية لمصادر أموالها فإنه يمكن أن نلمح وجود فلسفتين أو سياستين هما: (٢٥)

### أ- فلسفة أو سياسة الأولويات:

تقوم هذه الفلسفة علي فكرة تجميع كافة مصادر الأموال للبنك pool of funds بغض النظر عن طبيعتها وأجال استحقاقها، حيث يتم توزيعها بعد ذلك علي الأصول والاستخدامات طبقا للسياسات وأولويات الأهداف التي يرغب البنك في تحقيقها .  
وتتطلب هذه السياسة أن تكون الأولوية لعنصر الأمان، وهو ما يجعل البنوك التجارية تميل تجاه نوع الائتمان الذي يناسب طبيعتها أكثر من غيره، والذي تتوافر لها فيه ميزة نسبية خاصة، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات السيولة، ومعدل العائد المطلوب تحقيقه. ويصبح ترتيب أولويات استخدام الموارد علي النحو الآتي :

### المرتبة الأولى: الاحتياجات النقدية الأساسية

وتقضي قواعد الرشد الاقتصادي بأن يكون هذا القدر من الأصول في حدود ما تقضي به الاعتبارات العملية والقانونية .

### المرتبة الثانية: الاحتياطات الثانوية - الاستثمارات الأمنية

حيث أن الأمان الحقيقي والذي لا يضحى بالعائد علي طول الخط هو الذي يتمثل في الاستثمار في أصول يمكن تحويلها إلي نقدية بسهولة وسرعة دون خسارة كبيرة ، وفي نفس الوقت يدر عائدا يكون في شأنه تقوية مركز البنك في الأجل الطويل .

### المرتبة الثالثة: القروض والسلفيات

بعد التأكد من توافر اعتبارات الأمان يجب أن يوجه البنك جهده الأساسي نحو مجال النشاط الذي يناسبه أكثر والذي يتحقق له فيه ميزة نسبية خاصة أكثر من غيره. ويمثل منح الائتمان وتحصيل الديون للعميل المناسب في الوقت المناسب ، بالسعر المناسب تطبيقا لسياسة أوفلسفة الأولويات .

## المرتبة الرابعة: الاستثمارات الداخلية

حيث تلجأ البنوك لمثل هذه الاستثمارات بما يتبقى لها من أرصدة لتحقيق معدلات مرتفعة نسبيا في مقابل انخفاض درجة السيولة، وذلك بعد تحقيق البنك لعنصر الأمان، وتوفير القروض لمؤسسات الأعمال التي تحتاجها.

### ب- فلسفة أو سياسة التخصيص:

تقوم هذه الفلسفة علي ربط كل مصدر من مصادر الأموال في البنك علي حدة طبقا لمتطلباته من السيولة والربحية والأمان، وذلك بتخصيص وتوزيع كل مصدر علي أوجه الاستخدام المناسبة له. وتشبه هذه العملية بالبنوك داخل البنك الواحد Banks within a Bank .

وتلجأ البنوك لهذه السياسة من خلال التخصيص المباشر لأوجه الاستخدام المختلفة لكل مورد علي حده طبقا لنسب أو مبالغ محددة في ضوء الظروف الداخلية لكل بنك، وتأثيرات البيئة المصرفية المحيطة. حيث يقوم البنك بتخصيص نسبة أو مبلغ للسيولة والاحتياطات الأولية والاستثمارات الأمنية، وأخر للأقراض المباشر قصير الأجل، وثالث للائتمان طويلا الأجل .. وهكذا.

حيث تتيح الظروف الداخلية لكل بنك دروسا وخلفيات تاريخية من الماضي لتجاربه في التعامل مع قطاعات معينة أو فرع من فروع النشاط ، أو حتي من عملاء بذاتهم - كل ذلك في إطار من الحكم والتقدير الذاتي للأمر من رجال الائتمان والاستثمار في البنك .

كما تشير تأثيرات البيئة المصرفية المحيطة إلي البيئة القانونية والمتعلقة بكافة الجوانب التشريعية المؤثرة علي الائتمان والاستثمار. وإلي البيئة الاقتصادية والتي تتعلق بمستويات الأنشطة السائدة في دوائر وقطاعات الأعمال، وتركيبه السوق المصرفي وعوامل المنافسة بين البنوك ذاتها وبينها وبين المؤسسات المالية الأخرى.

فالودائع تحت الطلب يتم تخصيصها أساساً علي الاحتياطات النقدية الأساسية، والاحتياطات الثانوية، مع تخصيص جزء أقل يتم تحديده طبقا للظروف الداخلية والخبرات المكتسبة لكل بنك للقروض والسلفيات قصيرة الأجل.

أما ودائع التوفير حسب آجال استحقاقها يتم تخصيص الجزء الأكبر منها للقروض والسلفيات قصيرة الأجل مع الأخذ في الحسبان اعتبارات السيولة بتخصيص نسبة للاحتياطات الأولية والثانوية.

في حين يتم تخصيص الودائع لأجل في المقام الأول علي القروض والسلفيات قصيرة وطويلة الأجل ، بالإضافة إلي الاستثمارات المالية الأخرى في ضوء نسب السيولة القانونية والمخاطرة المتوقعة .

وتبقي حقوق الملكية مجالا أوسع للقروض والسلفيات طويلة الأجل ، والاستثمارات المالية المتنوعة ، والأصول الثابتة التي يمتلكها البنك .

وإن كانت مثل هذه السياسة مفيدة في تفويض السلطة في التخصيص المباشر لاستخدامات مصادر الأموال في البنوك التجارية لكل مصدر علي حده ووفقا للاعتبارات القانونية والاقتصادية السائدة، إلا أنها علي الجانب الأخر تترك قضية التوازن بين الأصول المختلفة معقدة في الأحوال التي يحدث فيها تغير في الظروف التي تم علي أساسها إجراء التخصيصات الأولية.

ويأتي مفهوم البنك الشامل في إطار الاتجاه نحو العولمة وتطبيق قواعد التحرر الاقتصادي، وقيام التكتلات الاقتصادية العملاقة ليفرض علي البنوك التجارية القيام بأنشطة كثيرة ومتنوعة تتعدى نشاطها التقليدي والمتمثل في تلقي الودائع ومنح الائتمان إلي القيام بأنشطة غير تقليدية مثل المتاجرة في الأوراق المالية، إنشاء وإدارة صناديق الاستثمار، المساهمة في إنشاء الشركات والتي تتعامل في أنشطة التأجير التمويلي، أعمال المقاصة والتسوية والحفظ المركزي، أعمال السمسرة، أنشطة جمع وإتباع وبيع المعلومات وغيرها من أنشطة الاستثمار.

تمثل البنوك الشاملة مؤسسات تقوم بوظائف خدمات بنوك التجزئة Retail Banking من خلال تلقي الودائع وإصدار شهادات الإيداع والأقراض، إصدار بطاقات الائتمان .. وكذلك خدمات بنوك الجملة Wholesale من خلال شراء وبيع الأوراق المالية، خدمات الاستثمار .. بالإضافة إلي خدمات إدارة الاستثمار Investment management وما تشمله من أنشطة متنوعة<sup>(١٦)</sup>.

ويقوم البنك الشامل علي فلسفة التنوع لتخفيض المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها، وينطبق ذلك علي تنوع الودائع وغيرها من مصادر التمويل، وعلي مجالات استثمار تلك المصادر، وكذلك علي القطاعات التي يتم التعامل معها، والدخول في مجالات جديدة للاستثمار، وقد يتعلق التنوع أيضا بدخول مجالات غير مصرفية.



## ٣- دراسة تحليلية للمقومات الأساسية لنظام تقنية إدارة الوقت:

أثبتت بعض الدراسات الحديثة أنه يمكن تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت Just - In - Time في قطاع الخدمات بنفس النجاح الذي تحقق في قطاع الإنتاج.<sup>(٢٩)</sup>

ويمكن القول ان تطبيق هذه الفلسفة يمكن ان يساهم في حل كثير من مشاكل تحسين الأداء في القطاع الخدمي نتيجة التركيز على التخلص من الأنشطة غير المضيفة للقيمة، والتي تمثل نسبة ملموسة من أنشطة ذلك القطاع، بالإضافة الى ضرورة الالتزام بأعلى مستويات الجودة في الأداء والتي يتطلبها النشاط الخدمي للتواصل مع المستفيدين لضمان الاستقرار والنمو. وتزداد هذه الأهمية في البنوك التجارية نظراً لما يمثله الوقت من أهمية بالغة في تلك المنشآت حيث يؤثر بشكل أساسي في تحديد التكاليف وفي حساب العوائد.

كما أن فلسفة تقنية إدارة الوقت تتطلب التحسين والتطوير المستمر، ومنع حدوث الأخطاء، واستخدام النظم المرنة وهي متطلبات تفرضها المنافسة المتصاعدة في البنوك التجارية.

### وعلى ذلك فإن هذا المحشر سوف يتم تقسيمه الى ثلاثة أجزاء هي:

١/٢ مفهوم وأهداف فلسفة تقنية إدارة الوقت.

٢/٢ مشكلات تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت في البنوك التجارية.

٣/٢ متطلبات التطبيق في البنوك التجارية.

### ١/٣ مفهوم وأهداف فلسفة تقنية إدارة الوقت:

ترتكز فلسفة تقنية إدارة الوقت على أداء كافة أنشطة المنشأة وذلك لتلبية احتياجات الطلب الخارجي في الوقت المحدد، وبالقدر المطلوب، وبكفاءة وجودة تامة.

وتتسم هذه الفلسفة بعدة سمات هي:

- يمثل طلب العميل نقطة البدء، ثم يتم الرجوع للخلف تسلسلياً لتحديد جداول الإنتاج إلى أن نصل الى نقطة توريد عناصر الإنتاج بشكل يضمن التدفق والإنسياب التام للعمليات والأنشطة في الوقت المضبوط من خلال ما يسمى نظام شد او سحب

Demand pull system مما يعنى عدم وجود مخزون في أي صورة من الصور سواء مواد خام او إنتاج تحت التشغيل او إنتاج تام Zero Inventory .

- تعتمد هذه الفلسفة على تبسيط إجراءات العمل لمراحل الإنتاج، واستخدام وتطبيق التحليل على أساس الأنشطة Activity Based Analysis ابتداء من تصميم السلعة وحتى تسليمها للمستهلك النهائي. ويعنى تحديد الأنشطة إمكانية تتبع تكاليفها باستخدام مسببات أداء هذه الأنشطة، مما يساهم في تحقيق هدف خفض التكاليف باستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج النهائي، وتفعيل أداء الأنشطة التي تضيف قيمة.

- يخضع تلبية احتياجات الطلب الخارجي الى ضرورة تبنى نظم التصنيع المرنة Flexible Manufacturing system (FMS) وهي منهجية تستخدم الحاسب في إحداث التكامل بين الأنشطة المختلفة بالمنشأة، وتقوم على فكرة ما يسمى بتقنية المجموعة Group Technology حيث يتم تصميم معدات الإنتاج لتنفيذ المجموعات الحالية والمتوقعة للمنتجات. وتتمثل مرونة هذه الأنظمة في قدرتها على تصنيع مجموعة من المنتجات على خط تدفق واحد من خلال برمجة النظام لإجراء الإعداد والتحضير السريع في مختلف خلايا التصنيع عند التحول من منتج بمواصفات معينة الى منتج آخر بمواصفات مختلفة. (٣٠)

ويتطلب الأخذ بنظم التصنيع المرنة ضرورة إعداد وتنمية قوة عمل مرنة ومتعددة المهارات لتشغيل وصيانة هذه الآلات غير المتخصصة، بالإضافة إلى الأخذ بأساليب التطوير المستمرة.

- يتم أداء الأنشطة المضافة للقيمة في الوقت المحدد المضبوط بما يعنى الشراء الوتقي والإنتاج الوتقي، ومن ثم تخفيض فترة الاستجابة Lead Time سواء الخاصة بالتوريد والتي تتمثل في الفترة بين إرسال طلب الشراء للمورد ووقت وصول المواد الخام للمصنع، ويتطلب ذلك تخفيض عدد الموردين وقصرهم على الجادين فقط وبناء علاقات قوية وطويلة الأجل معهم. أما فترة الاستجابة الخاصة بالتصنيع والتي تتمثل في الفترة بين استلام المواد الخام من المورد ووقت تسليم المنتج النهائي للعميل فيتم اتخاذ إجراءات تخفيضها بتسجيلها بدقة ودراسة مسبباتها.



- يتم أداء الأنشطة بالقدر المطلوب للحد من كل أنواع الإسراف والأنشطة التي لا تضيف قيمة، والحد من الوقت الضائع في المناولة والفحص للمواد الخام، وفي إعداد وتجهيز الآلات، وفي ترتيبات البيع والتوزيع. بما يعنى الشراء والإنتاج وأداء كافة الأنشطة اللازمة لذلك بالكَم الذي يفى باحتياجات الطلب الخارجي، ومن ثم استبعاد حجم وقت النشاط غير المنتج، وتخفيض حجم وقت النشاط المنتج الى الحد المناسب، وتساعد هذه الإجراءات في إدارة التكاليف والرقابة عليها.

- يتم أداء الأنشطة بكفاءة وجودة تامة Zero Defect فمعنى وجود وحدات تالفة أو معيبة أو حتى مخالفة للمواصفات ان تعجز المنشأة عن تسليم احتياجات الطلب الخارجي بالكمية المحددة وفي الوقت المحدد. مما يعنى حتمية الأداء بأعلى مستويات الجودة ومن المرة الأولى حيث لا يوجد موارد إضافية او وقت آخر للتصحيح. ويتطلب ذلك تفعيل أعمال المتابعة والملاحظة المستمرة للمواد والإنتاج تحت التشغيل أثناء حركتها في خط التدفق المحدد للقضاء على مسببات عدم الكفاءة عند نقطة ومنبع حدوثها. ويتحقق ذلك من خلال ضرورة تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة

#### .Total Quality Management

وتهدف فلسفة تقنية إدارة الوقت الى تحقيق عدة أهداف بعضها يتعلق بالمستهلك، والآخر بالمنشأة، ويكون لها مردوداً إيجابياً على المجتمع بصفة عامة.

أ- أهداف المستهلك: تهدف هذه الفلسفة الى تلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد تماماً وبالجودة والكميات المطلوبة، وفي نفس الوقت تؤدي الى تخفيض السعر الذي يتحمله العميل نتيجة طبيعية لتخفيض تكاليف المنتج حيث يتم استبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة، وتفعيل الأداء في الأنشطة التي تضيف قيمة .

وإذا كان طلب العميل هو الذي يمثل نقطة البدء فإن تحقيق أهدافه يعتبر بمثابة الأساس لنجاح هذه الفلسفة.

وتدور متطلبات العميل حول جودة المواصفات الفنية ابتداء من جودة المواد الخام مروراً بكافة الأنشطة الإنتاجية المطلوبة، وإنهاء بالطريقة والأسلوب والوقت المناسب لتسليم المنتج النهائي للعميل، وبالحجم والكميات المطلوبة بالضبط.

وقد كانت أهم المزايا التي حققتها شركة تويوتا نتيجة تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت سرعة الاستجابة لحاجة ومتطلبات العملاء في وقت قصير. (٢١)

ب- أهداف المنشأة: تدور الأهداف الرئيسية لهذه الفلسفة حول احتواء عناصر التكاليف بالتخلص من المخزون بكافة أشكاله، استبعاد الأنشطة الغير مضيعة للقيمة، وضع حد للفاقد والتالف والضياع ببتاج خال من العيوب، وخفض تكلفة الإعداد والتحضير نتيجة تبنى نظم الإنتاج المرنة.

كما تشير أهداف المنشأة الى امتلاكها لقوة عمل مرنة متعددة المهارات، وحثمية تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التحسين والتطوير المستمر إلى المساهمة الفعالة لتلك الفلسفة في تدعيم قدرة المنشأة على المنافسة وزيادة حصتها السوقية.

وتركز أهداف تلك الفلسفة أيضاً على استخدام وتطبيق التحليل على أساس الأنشطة، وتبسيط إجراءات العمل بها، واتساع حجم ودور التخطيط السليم للاحتياجات من الموارد على أساس الأنشطة مما يساهم في القضاء على الاختناقات Bottleneck التي تعوق انسياب أنشطة المنشأة.

وقد حققت شركة زيروكس زيادة كبيرة في أرباحها من خلال تطبيقها لتلك الفلسفة نتيجة تخفيض وقت الانتظار بنسبة ٨٩%، ووقت الإنتاج بنسبة ٨٧%، بالإضافة الى تخفيض عدد أنشطة المنشأة بنسبة ٨٨%. (٢٢)

ج- أهداف المجتمع: تتحقق أهداف المجتمع من خلال تبنى المنشآت لفلسفة تقنية إدارة الوقت مما يؤدي الى الأداء الفعال والمتكامل للأنشطة المضيعة للقيمة، ومن ثم حسن إدارة الموارد المتاحة للمجتمع وتوجيهها نحو تنفيذ متطلبات العملاء وتحقيق أهداف المنشآت، وانعكاس ذلك على الاقتصاد القومي.

كما يؤدي التطبيق أيضاً الى اتجاه المنشآت نحو التجديد والابتكار وتحسين نظم التصنيع، واستخدام تقنيات الإنتاج المتقدمة (AMT) Advanced Manufacturing Technologies لتدعيم منهجية التكامل بمساعدة الحاسب (CIA) Computer Integrated Approach ومثل هذه التقنيات تساند المجتمع في إنشاء قواعد للبيانات وبناء نظم متكاملة للمعلومات تساهم في زيادة التكامل والاعتماد على الذات.

وتشمل الأهداف المختلفة للمجتمع أيضاً تدعيم فكرة العمل بروح الفريق بين كافة الوظائف والأنشطة داخل المنشأة، وأيضاً بين فئات المجتمع المختلفة من عملاء ومنتجين وموردين مما يساهم في تحقيق التنسيق والتكامل لأنشطة المجتمع. وقد ساهمت فلسفة تقنية إدارة الوقت في إحلال فكرة اقتصاديات التنوع والتكامل ذات التوجه الاستراتيجي Economies of scope محل اقتصاديات الحجم Economies of scale التي تهتم بالأداء الفردي للمنشآت. (٣٣)

ويبقى السؤال هل من الممكن الاستفادة من فلسفة تقنية إدارة الوقت في تخفيض تكاليف الأداء، وزيادة عوائد الأنشطة في البنوك التجارية، ومن ثم ترشيد استخدامات مصادر الأموال في تلك البنوك، وتحقيق التوازن بين الودائع المقبولة والمستثمرة من خلال تطبيق سمات هذه الفلسفة. وما هي مشكلات التطبيق التي يمكن ان تظهر في مثل هذا النشاط الخدمي، ومن ثم امكانية تحديد متطلبات التطبيق في البنوك التجارية. وهو ما سوف نحاول بحثه في الجزئين التاليين.

### ٣/٣ مشكلات تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت في البنوك التجارية:

باستعراض الإطار العام لفلسفة تقنية إدارة الوقت والسمات المميزة لها من وجهة نظر المنشأة نجد أن التطبيق سوف يتعلق بعدة أمور تشمل:

- أ- الأهداف المرغوب في تحقيقها.
  - ب- العناصر المؤثرة في التطبيق.
  - ج- الأدوات والاليات المستخدمة لنجاح التطبيق.
  - د - التحكم والقدرة علي التنفيذ.
- وسوف نستعرض تلك الأمور من وجهة نظر مقارنة بين منشآت الأعمال والبنوك التجارية في محاولة لاستجلاء تلك المفاهيم وتجنب مشكلات التطبيق .

### أ- الأهداف المرغوب في تحقيقها:

سبق أن ذكرنا أن أهداف منشآت الأعمال في تطبيق تلك الفلسفة تدور حول تحقيق الربحية من خلال إحتواء عناصر التكاليف ووضع حد للفاقد والتالف والضياع، وتطبيق المناهج المستحدثة لتدعيم قدرة المنشأة على المنافسة وزيادة حصتها السوقية. وفي مجال المقارنة مع البنوك التجارية نجد أن تلك الأهداف لا تختلف كثيراً في مفهومها العام، ويقع التباين في القيود المفروضة علي هدف الربحية والمتمثل في ضرورة الإحتفاظ بقدر ملائم

من الاموال السائلة، وتجنب الإستثمارات التي يمكن أن يتعرض البنك بسببها لمخاطر رأسمالية تؤثر علي حقوق الملكية وقد تمتد إلي أموال المودعين.

وقد سبق أن ذكرنا أن الاعتبارات والقيود القانونية المحلية والدولية المتعلقة بإداء البنوك التجارية فيما يختص بالسيولة والأمان تحد كثيراً من تلك المخاطر بالإضافة إلي تبني هدف تحقيق الربح المرضي لكافة الأطراف المتعلقة بالأداء البنكي هو الهدف الأكثر ملائمة في بيئة تشابك. وتوازن وتكامل المصالح حتى نضمن البقاء والإستمرارية.

وعلي ذلك فإن تحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها في البنوك التجارية يصبح تحقيق الربح المرضي وزيادة حقوق الملكية داخل مستوي خطر مقبول، أي في ظل الموازنة بين العائد والمخاطر التي تحددها الاعتبارات القانونية والإقتصادية التي تحكم بيئة العمل المصرفي وهي أهداف يمكن ان تتحقق من تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت.

### ب- العناصر المؤثرة في التطبيق:

يتوقف نجاح فلسفة إدارة الوقت في منشآت الأعمال علي عنصرين أساسيين من خارجها هما العميل والمورد. ففي ضوء تزايد حجم المعلومات المتاحة في الوقت الحاضر عن مواصفات المنتجات وخصائصها المميزة أصبح العميل أكثر إدراكاً ووعياً ببيئة المنافسة وطبيعة السوق المتغيرة مما انعكس علي تعدد تفضيلاته واختفت ظاهرة ولاءه لسلع ومنتجات معينة.

وقد أدي ذلك إلي تبني منشآت الأعمال للسياسات والنظم والأساليب التي تضع العميل في أولوية اهتماماتها. وتمثل متطلبات العميل نقطة البدء في تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت والتي تشمل جودة المواصفات الفنية والحجم المطلوب والوقت المناسب للتسليم كما ان أداء الانشطة المضيفة للقيمة في الوقت المحدد والمضبوط في منشآت الأعمال يرتكز علي الشراء الوقتي والإنتاج الوقتي مما يتطلب تخفيض عدد الموردين وقصرهم علي الجادين فقط الذين يتم إختيارهم بناء علي استعدادهم للتوريد المتكرر علي فترات وكميات صغيرة، وبناء علاقات قوية وطويلة الأجل معهم تصل في بعض الأحيان لحد الشراكة.

وفي ضوء المقارنة مع البنوك التجارية يمكن إعتبار المقترضين وطالبي الإئتمان المصرفي وكذلك مجالات الإستثمار المتنوعة بمثابة العملاء الذين يمثل متطلباتهم نقطة البدء لتطبيق هذه التقنية كما يمثل المودعين وأصحاب الاوعية الادخالية المتنوعة وكذلك مصادر الاموال المختلفة

بمثابة الموردين الذين يمثل تنمية علاقات قوية وطويلة الاجل معهم عنصراً هاماً ومؤثراً لنجاح هذه التقنية.

### ج- الأدوات والآليات المستخدمة لنجاح التطبيق :

يمثل تبسيط إجراءات العمل لمراحل الإنتاج، وإستخدام وتطبيق التحليل علي أساسي الأنشطة، وضرورة تبني نظم التصنيع المرنة والأخذ بأساليب التطوير المستمرة، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمثابة الأدوات والآليات الإدارية التي تستخدمها منشآت الأعمال لتفعيل تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت، وذلك بجانب الرقابة الفورية للأنشطة، والبحث عن مسببات الأداء عند نقطة ومنبع حدوثها.

وفي ضوء المقارنة مع البنوك التجارية يمكن أن يساهم تبسيط إجراءات العمل المصرفي واستخدام وتطبيق التحليل علي أساس الأنشطة، وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلي تبني إستراتيجية وخطة طويلة الأجل للتسويق المصرفي بمثابة بعض الأدوات والآليات الإدارية التي يمكن أن تستخدمها البنوك التجارية لتفعيل تطبيق هذه الفلسفة.

كما أن طبيعة الأعمال المصرفية تفرض أدوات وآليات أخرى هامة بعضها يتعلق بإدارة الأصول من قروض وأوراق مالية وإستثمارات مالية أخرى، وبعضها الآخر يتعلق بإدارة الخصوم ومصادر الأموال المتنوعة التي يستخدمها البنك وذلك لتدعيم قدرة البنك في التأثير علي حجم الأموال المتاحة للإقراض وأوجه الإستثمار الأخرى، وعلي التشكيلة التي تتكون منها محفظة البنك بما تشمله من قروض وإستثمارات مالية متنوعة، وفي التأثير أيضا علي مصادر الأموال التي يستخدمها البنك في تمويل إستثماراته.

وقد أستخدمت البنوك المشتقات كأدوات وآليات مستحدثة لإدارة المخاطر بهدف المحافظة علي الإيرادات والأرباح الناتجة عن الإستثمار، ولتغطية المخاطر المنتظمة للإستثمار. ونتيجة انتشار استخدام الأدوات المالية المبتكرة كأسلوب من اساليب تغطية المخاطر إنبثقت الحاجة إلي ظهور محاسبة التغطية Hedging Accounting أوالتحوط<sup>(٣٤)</sup>.

### د- التحكم والقدرة علي التنفيذ

تمتلك منشآت الأعمال من الأدوات الكافية لضمان تخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات والأنشطة وذلك عند تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت . فالمنشأة تملك القدره علي اتخاذ القرار والتحكم في

عمليات وأنشطة الشراء والانتاج والبيع، وان كانت قدرتها تحددها أمكانياتها المتاحة الفنية والتنظيمية والبشرية، بالإضافة الى عوامل المنافسة ومتغيرات بيئة الأعمال المحيطة. وفي مجال المقارنة مع البنوك التجارية نجد أن هناك من الحدود والاعتبارات القانونية والأقتصادية ما يؤثر بشدة على هذه القدرة ويحد من فاعليتها حيث أن الأدوات والآليات المتاحة للبنوك يكون تأثيرها في حدود ما تمنحه لها سلطات الاشراف المركزية وفقا للخطة العامة للدولة. سواء في مراقبة الائتمان والاستثمار كما ونوعا وتوجيها، في تحديد الاحتياطات النقدية والقانونية والثاتوية، في منح الائتمان للبنوك التجارية، في قواعد الأقتراض بين البنوك، وفي التحكم في عمليات خلق وأنكماش الودائع، وغيرها وفقا للتشريعات والتعليمات التي تصدر. يمكن للبنك المركزي استخدام البنوك التجارية كأدوات للتحكم في عرض النقود بثلاث أدوات رئيسية هي: (٣٥)

- تعديل نسبة الاحتياطي القانوني أو الالزامي للتأثير على الطاقة الاستثمارية للودائع، والتأثير على حجم الودائع المشتقة التي كان يمكن إستخدام حصيلتها لتمويل استثمارات جديدة.
- تعديل سعر الخصم لتشجيع أو أحجام البنوك على الأقتراض من البنك المركزي.
- عمليات السوق المفتوحة عند ما يدخل البنك المركزي طرفا في بيع أو شراء الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة.

ويتبقى مشكلات تطبيق الأساليب والنظم والسياسات والفلسفات المستحدثة بصفة عامة وتشمل على سبيل المثال:

- مقاومه التغيير والتمسك بما هو قائم لتعدد المتطلبات الفنية والتنظيمية والسلوكية التي يحتاجها النظام للتغيير.
- عدم توافر نظام المعلومات وقواعد البيانات التي تساهم في التطبيق، وخاصة إذا تعلقت بما هو خارج المنشأة.
- التكاليف الباهظة المرتبطة باجراء التعديلات وتوفير متطلبات التطبيق، وإحتمالات الأستعانة بخبراء ومستشارين.
- عدم توافر الكوادر الإدارية والفنية للتطبيق، مما قد يتطلب برامج تدريب قد تمتد لفترات طويلة.

- أفتقار البيئة المحيطة لعوامل نجاح التقنية المستحدثة، وبالتالي صعوبه الشراكة أو المشاركة مع أطراف خارجية.

ومثل هذه المشكلات وغيرها يجب الاتعوق بيننا وبين تطبيق مثل هذه التقنيات المستحدثة لان العائد منها اكبر بكثير حتى وإن تحقق في الاجل الطويل. لقد وصل الأنهار بالزيادة في الانتاجية والتحسن في الجودة والتخفيض في التكاليف نتيجة تطبيق نظم الانتاج في التوقيت المحدد والمضبوط إلى الحد الذي جعل أحد المديرين في إحدى المنشآت أن يتوقع أن يرى خلال الفترات المقبلة نوعين من المنشآت ، نوع يطبق تقنيه إدارة الوقت والنوع الآخر مغلق.<sup>(٣٦)</sup>

### ٣/٣ متطلبات التطبيق في البنوك التجارية :

تميز بنك عي آخر لا يمكن أن يرجع إلي عوامل تشغيلية فقط، وخاصة إذا كانت كافة البنوك تعمل في ضوء قيود قانونية واقتصادية محددة تفرضها سلطات الإشراف المركزية. كما أنها تعمل في ظل ظروف بيئية واحدة، حيث يبقى الدور التنظيمي والسلوكي أكثر العوامل تأثيراً في نجاح البنك وقدرته علي المنافسة.

وتلمس إدارة البنوك محدودية تأثير أسعار الفائدة علي القروض والسلفيات، وعلي الودائع الإيداعية، وحجم الاحتياطات الإلزامية والثتوية، وإن زاد تأثيرها في حدود أيضاً لنسب الغطاء للإعتمادات المستندية وخطابات الضمان وذلك لإعتبارات القيود القانونية والإقتصادية. بينما تدرك مدي أهمية الخدمات البنكية المتنوعة التي يتم تقديمها، وحجم التيسيرات المتاحة، والسرعة في تلبية إحتياجات أصحاب الودائع الإيداعية وطالبي الإئتمان المصرفي، وإستغلال فرص الإستثمار المتاحة.

ويري الباحث أن هناك عدة متطلبات أساسية يجب مراعاتها عند تطبيق فلسفة تقنيه إدارة الوقت تشمل عوامل تنظيمية تتعلق بالبنك الذي يرغب في تطبيق التقنية، وعوامل سلوكية تتعلق بالعاملين في البنك من ناحية، وبالمتعاملين مع البنك من عملاء ومقترضين من ناحية أخرى، وأخيراً عوامل بيئية تتعلق بالمتغيرات الخارجية المحيطة والمؤثرة. وسوف يتم تحديد المتطلبات علي النحو الآتي:

## ١-العوامل التنظيمية :

تتعلق العوامل التنظيمية في المقام الأول بضرورة دعم الإدارة العليا للبنك، وعلى أهمية تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة التي تتلائم مع البيئة المصرفية الحديثة، والبعد عن الأساليب والنظريات والنظم الإدارية التقليدية التي تتسم في غالبيتها بالجمود، بالإضافة إلى إعادة هيكلة البنك وتنظيمه الداخلي.

ويأتي ضرورة دعم الإدارة العليا للبنك لتطبيق هذه التقنية من خلال توفير الدعم المادي والكوادر والخبرات البشرية، عمل الدراسات المبدئية اللازمة، تهيئة الظروف المناسبة للتنفيذ، والاحتياط لاحتمالات الأخطاء في المراحل الأولى، كما يجب أن يتم التطبيق بالأسلوب التدريجي، وفي ظل مراقبة واعية لحالات التنفيذ.

وتفرض البيئة المصرفية الحديثة، وتعدد وديناميكية العوامل المؤثرة، بالإضافة إلى عوامل المنافسة بين البنوك، ومستويات التقدم التكنولوجي والمعلوماتي السائد ضرورة مسابرة الأحداث السريعة والمتلاحقة، تبني الفلسفات الإدارية المستحدثة.

ويمثل تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة نموذجاً فعالاً لتدعيم التطبيق لتحقيق التكامل والتنسيق والتوازن والتفاعل بين عناصر النظام في البنك، على أساس أنه يعتمد أولاً على متطلبات المقترضين وطالبي الإئتمان المصرفي وكذلك مجالات الإستثمار المتنوعة باعتبارهم بمثابة العملاء الذين يمثل متطلباتهم نقطة البدء، مروراً بضرورة تبني نظم التحسين المستمر في أداء أنشطة البنك المختلفة، واستناداً إلى فكرة المشاركة الكلية والفعلية لكافة عناصر النظام.

ويمكن في ضوء ذلك الاستفادة من فكرة دوائر الجودة **Quality Circles** لتدعيم هذا الاتجاه. فإذا كانت بداية ظهور دوائر الجودة في مجال إدارة الإنتاج بالمنظمات الصناعية، فإنه بعد فترة وجيزة أنتقل العمل بهذا الأسلوب إلى المنظمات الخدمية بأشكالها المختلفة التعليمية والصحية والأنتماتية وغيرها، ولقد كانت البنوك ضمن هذه المنظمات التي سارعت بتطبيق هذا الاتجاه، وحققت الكثير من العوائد الملموسة وغير الملموسة نتيجة ذلك. (٣٧)

ويدعم التحليل على أساس النشاط تطبيق وتقنية إدارة الوقت، حيث يمكن إيجاد علاقة بين مدخلات ومخرجات البنوك التجارية من خلال إمكانية تحديد وتحليل عناصر التكاليف البنكية وربطها بالخدمات المصرفية المتعددة التي يقوم بها البنك. (٣٨)



وقد توصلت أحد البحوث علي أن هناك حاجة وضرورة ملحة لتطبيق التحليل علي أساس النشاط في البنوك التجارية لملائمته لطبيعتها، وتوافر مؤشرات نجاحه، بالإضافة إلي النتائج المحققة والتمثلة في تخفيض التكاليف، وتحسين كفاءة الأداء.<sup>(٣٩)</sup>

ومن المتطلبات التنظيمية الهامة لنجاح هذه التقنية إعادة هيكلة أقسام البنك وتحويلها إلي خلايا عمل تحتوي علي كافة الأنشطة المصرفية المتمثلة في الحصول علي الأموال أو إدارتها واستثمارها نظراً للتقلبات التي تحدث في الغالب لأنشطة البنك المختلفة.

ويمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم والتنوع بتطبيق فكرة المشاركة في النشاط Activity sharing بإجراء تعديلات وتغيرات علي التنظيم الداخلي في البنك ليسمح بالاستفادة من أوقات الأداء المتاحة وفكرة التنوع في نفس الوقت.

وفي إطار إعادة هيكلة أقسام البنك يتطلب الأمر التركيز علي إنشاء وتدعيم نظام معلومات كفاء يتعلق بالمقترضين وطالبي الائتمان المصرفي وفرص الاستثمار المتاحة، وبالمودعين ومستويات النشاط السائد في دوائر الأعمال والسوق المصرفية بصفة عامة، ومستويات ومؤشرات المنافسة بين البنوك، وغيرها من المعلومات المفيدة في ترشيد وإتخاذ قرارات التوازن بين الودائع المقبولة والمستثمرة.

### ٣- العوامل السلوكية:

تتعلق العوامل السلوكية بأطراف الأداء البنكي سواء العاملين داخل البنك، أو المتعاملين خارجياً مع البنك من عملاء وأصحاب الالوعية الادخارية من جاتب والمقترضين و طالبي الائتمان المصرفي من جانب آخر.

ويخلاف إعتبار دوائر الجودة بمثابة تطبيقاً لمفهوم إدارة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية ونظام فعال لأحداث التكامل والتنسيق والتوازن والتفاعل بين مختلف الأنشطة داخل البنوك لتحسين مستوى الاداء وتطويره. فهو أيضاً أسلوب فعال لتحقيق فكرة المشاركة الكلية والقطعية لكافة عناصر النظام، وإنتهاجاً لنمط الإدارة بالمشاركة، وتعميق لمفهوم الأنتماء. حيث يركز علي الكشف عن مشكلات العمل وتقديم الحلول المناسبة بتحسين ظروف بيئة العمل، وتنمية مهارات العاملين، والقضاء علي الأوقات الضائعة والغير مضيفة للقيمة، ورفع مستوى الوعي التكاليفي لدي العاملين.

وقد حققت دوائر الجودة في البنوك الكثير من العوائد الملموسة وغير الملموسة تمثلت على سبيل المثال في زيادة الأرباح المحققة، في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، و في رفع مستوى التعاون بين الإدارة والعاملين.

فتنفيذ فلسفة تقنية إدارة الوقت يتطلب مشاركة العاملين بشكل فعال، والتركيز على مفهوم العمل الجماعي، والتدريب الواعي والمستمر للعاملين لضمان نجاح التطبيق.

وتشمل العوامل السلوكية أيضاً على جانب المتعاملين مع البنك الأطراف الخارجية من عملاء ومقترضين فكلهما يمثل عنصراً أساسياً لنجاح الأداء البنكي وتحقيق أهدافه.

وقد أضاف أحد الباحثين<sup>(٤٠)</sup> هدفاً آخر لأهداف محفظة البنك بجانب تحقيق أقصى عائد ، وضمان تلبية حاجة البنك للسيولة، وتجنب التعرض لمخاطر الإفلاس، وهو عدم التضحية بالعلاقة الوثيقة مع كبار المودعين. ويبدو أن الإضافة المناسبة في ظل العوامل السلوكية المطلوب تفعيلها يجب أن تتعلق بضرورة توطيد العلاقة مع كافة المودعين والمقترضين والتركيز بشكل على الكبار منهم. حيث تضم مصادر الاموال التي يستخدمها البنك كافة الودائع والأوعية الإبحارية، وتشكل محفظة القروض كافة التسهيلات الإئتمانية التي يتم منحها لطالبي الإئتمان المصرفي.

ومن بين وسائل توثيق العلاقة مع المودعين إعطاء أولوية لطلبات الإقتراض التي يتقدمون بها، ومنحهم القروض بمعدلات فائدة أقل، وتقديم خدمات بنكية مميزة لهم، فإدارة البنك تترك أن الودائع تمثل المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه البنك في تمويل برنامجه الإستثماري، وأن العائد من إستثمار تلك الودائع قد يفوق بكثير التنازلات بشأن معدل الفائدة على القروض، والخدمات البنكية الأخرى التي يحصل عليها المودعين.

كما يجب ألا تغفل إدارة البنك في مد أوجه التعاون مع المقترضين وطالبي الإئتمان المصرفي وخاصة إذا نظرنا إلي الفائدة الذي يمكن أن يحقق في الأجل الطويل، وتكون العلاقة في إطار تحقيق المصالح المشتركة بينهم وبين البنك.

### ٣-العوامل البيئية :

تتعلق العوامل البيئية بالعناصر المؤثرة من الخارج وتخرج عن سيطرة وإدارة النظام، وتشمل البيئة المصرفية المحيطة بالتأثيرات الاقتصادية والقانونية والإدارية، كما تشير إلي متطلبات التقييم والإفصاح في ضوء معايير المحاسبة، والقيود الخاصة بكفاية رأس المال في ضوء

مقررات بازل حيث تؤثر البيئة الاقتصادية المحيطة تبعاً لمستويات النشاط السائد في منشآت ودوائر الأعمال، وطبقاً للسياسات النقدية للمجتمع والتي تشمل السياسة الائتمانية، سياسة الصرف الأجنبي، وسياسة إدارة الدين العام، كما تؤثر البيئة الاقتصادية في ضوء الأنشطة الأخرى المنافسة أو البديلة.

وتؤثر البيئة القانونية من خلال التشريعات والقوانين التي تحكم نشاط البنوك، والقرارات الصادرة من سلطات الإشراف المركزية بغرض الإشراف على البنوك وتنظيم السياسة الائتمانية والمصرفية والاستثمارية من جانب، وتدعيم السلطات المركزية لرسم وتنفيذ السياسة النقدية والائتمانية وتحديد أسعار الفائدة المدينة والدائنة على العمليات المصرفية الخاصة بالدوائع والتسهيلات الائتمانية من جانب آخر.

كما تؤثر البيئة الإدارية عن خلال تركيبة السوق المصرفية ونوعياتها ومدى تخصصها، وطبيعة المنافسة التي تحكم تفاصيل وظروف العمل اليومي، ومدى تفرد بعضها بمميزات نسبية تشغيلية أو تكنولوجية أو معلوماتية.

وتمثل معايير المحاسبة المصرية والتي أعدت بما يتفق مع معايير المحاسبة الدولية لترسم متطلبات التطبيق للحصول على معلومات محاسبية تتسم بالملائمة والوثوق والقابلية للفهم وإمكانية المقارنة لتحقيق أكبر استفادة ممكنة.

وتأتي معايير التقييم والإفصاح وعرض القوائم المالية للبنوك والمؤسسات المالية المشابهة لبيان القواعد الواجب الالتزام بها.

أما مقررات بازل ١ و ٢ فتهدف إلى زيادة فعالية كفاية رأس المال في البنوك وربطه مع حجم وطبيعة المخاطر الكلية التي تواجهها للتأكيد على صحة وسلامة النظام المالي، وضمان الإدارة السليمة للبنوك، وحماية مصالح المودعين.

وبعد عرض العوامل البيئية المؤثرة يمكن تحديد بعض المتطلبات المتعلقة بها والتي تساهم بشكل إيجابي في تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت وتشمل:-

- ضرورة منح سلطات الإشراف المركزية حرية أكبر وليست مطلقة للبنوك في تحديد الفوائد المدينة والدائنة، وفي فرض النسب الإلزامية والثانوية للاحتياطيات النقدية، وفي أسعار تقديم الخدمات المصرفية والعمولات.

-تعديل القوانين والتشريعات التي تحكم أنشطة البنوك كلما تغيرت الظروف والعوامل البيئية المؤثرة لتحاكي الواقع فيما يتعلق بالسياسة الائتمانية والاستثمارية للبنوك، وبما يدعم مناخ العدالة في البيئة المحيطة.

-التركيز على نظم المعلومات بالبنوك وقواعد البيانات المتاحة لتحقيق الرقابة المسبقة والمستمرة واللاحقة على إدارة البنك لضمان التوازن بين الودائع المقبولة والمستثمرة.

- تشجيع التعاون المشترك بين البنوك لتفعيل قاعدة توزيع المخاطر، حيث يتم توزيع التسهيلات الائتمانية الكبيرة نسبياً على عدة بنوك إما من خلال التعاقد المباشر مع كل بنك أو من خلال عمل قرض مشترك بين مجموعة من البنوك، ويتم ذلك من خلال تيسير الإجراءات القانونية، ودعم المجتمع المصرفي لذلك الإتجاه.

### ٣- الأطار المحاسبي المقترح:

تتوقف الفلسفات الإدارية لإدارة مصادر واستخدامات الاموال فى البنوك التجارية على الاتجاهات التى تتبناها لتحقيق السمات المميزة لها والمتعلقة بالربحية والسيولة والامان ، وذلك فى ضوء مشكلات ومتطلبات التطبيق .

وبالاستقراء الدقيق لكيفية استخدام وتخصيص البنوك لمصادر أموالها فإنه يمكن أن نلمح ثلاثة اتجاهات رئيسية (٤١) :

#### **Conservative Of Defensive Policy**

- الاتجاه المحافظ أو الدفاعى

ويركز هذا الإتجاه على أستثمار الاموال المتاحة للبنك فى أنتمانات وأستثمارات مضمونة . حتى لو كانت طويلة الاجل لتحقيق دخل منتظم وأمن .

#### **Aggressive Policy**

- الاتجاه الاستثمارى الهجومى

ويركز هذا الإتجاه على عنصر المخاطرة لتحقيق أرباح غير عادية من خلال منح الائتمان والاستثمار بالتغاضى عن بعض عناصر منح الائتمان غير الرئيسية ، أو أعتبارات تكوين محفظة الاوراق المالية غير الهامه ، رغبة فى تحقيق أرباح أعلى أو رأسمالية متوقعة.

#### **Balanced Policy**

- الاتجاه المتوازن

وبعمل هذا الإتجاه على تحقيق عنصر الامان وجنى أرباح غير عادية بتكوين محفظة متوازنة للبنك سواء المتعلقة بالقروض أو الاوراق المالية بالجمع بين عناصر الائتمان والاستثمار الآمن والذى يحتوى على درجة من المخاطرة المحسوبة.

ويرى الباحث أن تبنى البنوك لأى من هذه الاتجاهات يجب أن يكون فى ضوء الاحتمالات المتوقعة ، بمعنى أنها يمكن أن تكون عرضه للتغير باختلاف ظروف التطبيق . وتساهم فلسفة تقنية إدارة الوقت فى تنفيذ هذا الاتجاه .

وعلى ذلك فإن الاطار المقترح يعتمد على ضرورة تطبيق البنك للفكر الاستراتيجى الذى يتسم بإمكانية تغيير الخطط الاستثمارية للبنك فى ضوء متغيرات الواقع لتحقيق ميزة تنافسية مخططة .

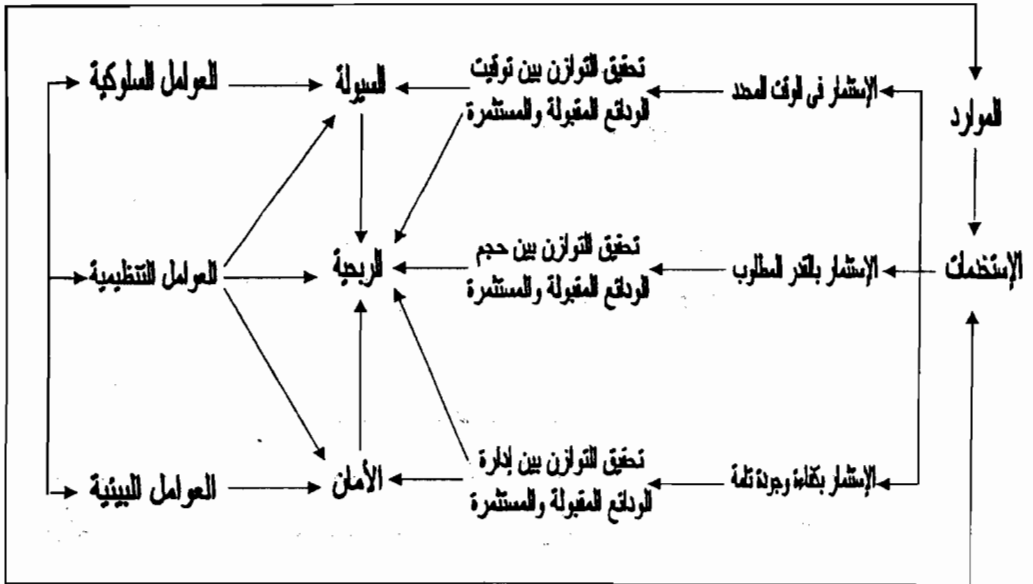
ويمكن عرض النموذج المقترح من خلال النقاط الآتية:

١/٣ الرسم التوضيحي للنموذج المقترح وتحديد عناصره .

٢/٣ الادارة الاستراتيجية لاصول وخصوم البنك التجارى .

٣/٣ الاعتربات الاساسية ومستويات التطبيق فى ادارة الموارد والاستخدامات .

### ١/٣ الرسم التوضيحي للنموذج المقترح وتحديد عناصره:-



### الموارد:

تمثل الموارد المالية جانب الخصوم فى الميزانية العمومية للبنك وذلك على أساس كونها مفردات لمصادر الاموال التى يستخدمها البنك فى تمويل استثماراته.

وتمثل الودائع المصدر الرئيسى لموارد البنك المالية وتشمل الحسابات الجارية، حسابات التوفير ، الودائع لاجل ، وغيرها من أشكال الودائع الاخرى.

ولا تعتبر الودائع المصدر الوحيد لاموال البنك حيث تعتبر حقوق الملكية الجانب الآخر لموارد البنك بما تشمله من رأس المال والاحتياطيات والارباح المحتجزة . بالاضافة الى القروض التى يحصل عليها البنك من المؤسسات المصرفية الاخرى ، والارصدة الدائنة للبنوك المحلية والمراسلين بالخارج .

ويملك البنك من الآليات والادوات لتنمية هذه المصادر سواء بالمنافسة السعرية أو بالمنافسة غير السعرية، كما يمكن للبنك توليد الودائع المشتقة ، المشاركة مع بنوك أخرى فى تمويل القروض ، إصدار أسهم جديدة ، إحتجاز الارباح ، والحصول على قروض من البنك المركزى والبنوك والمنشآت المالية الاخرى وبنوك المراسلين بالخارج.

### الاستخدامات:

يمثل استخدامات الاموال فى مجالات الاستثمار المتنوعه جانب الاصول فى الميزانية العمومية للبنك . وتعتبر القروض والاستثمار فى الاوراق المالية أهم تلك المجالات ، كما أن الدخل المتولد عنهما يمثل المصدر الاساسى لايرادات البنك.

وتعتبر النقدية والاحتياطيات النقدية لدى البنك المركزى والارصدة لدى البنوك المحلية ولدى المراسلين والقيم تحت التحصيل ، بالاضافة الى الاصول الثابتة وتشمل ممتلكات البنك المتنوعة باقى استخدامات الاموال فى البنوك التجارية .

ومن خلال سياسات الاقراض المختلفه ، وكذلك سياسات الاستثمار فى الاوراق المالية المتنوعة يشكل البنك محافظته المناسبه له ، ولظروف البيئة المحيطة بما يتوافق مع السمات المميزه للبنك من ربحية وسيوله وامان ، وبما لايعرض البنك لمخاطر تؤثر فى قدرته على الاستمرار والنمو.

## الاستثمار في الوقت المحدد لتحقيق التوازن بين توقيت الودائع المقبولة والمستثمرة:

تتأثر استخدامات الاموال في البنك بالوقت المتاح للاستثمار في المجالات المتنوعة ، حيث يمكن من خلال الوقت بين تاريخ الایداع وتاريخ السحب وهو الوقت المسموح فيه بالاستثمار بالتخطيط المتكامل للربحية والسيولة وتحقيق عنصر الأمان ، فالزمن يحدد الفرص التسويقية التي يمكن للبنك استغلالها ، ويساهم ايضا في تشكيل محفظة البنك بما يتلائم مع آجال استحقاق الودائع . فالمغيرات البيئية قد تسبب في كثير من الاحيان تذبذب أسعار الفوائد في السوق مما لا يضمن حداً معيناً من عوائد الإئتمان والاستثمار ، في حين أن أسعار الفوائد على الودائع يتم تحديدها لفترات أطول .

ولمواجهة هذه الظروف يتطلب الامر ضرورة تخطيط وقت الائتمان والاستثمار في البنك بما يتناسب مع آجال استحقاق الودائع والموارد المالية المتاحة لديه . وتشير هذه الخطوه الى أهمية الرقابة المسبقة على الوقت المسموح به لاستثمارات البنك المتنوعة بما يتناسب مع آجال استحقاق الودائع لتحقيق العائد المرضي وخفض مخاطر نقص السيولة و الافلاس .

## الاستثمار بالقدر المطلوب لتحقيق التوازن بين حجم الودائع المقبولة والمستثمرة:

من الاهداف الرئيسية للنموذج المقترح هو تحقيق التوازن بين حجم الودائع المقبولة والودائع المستثمرة حتى لا يواجه البنك بودائع غير مستخدمه أو غير مستغله بالكامل مما يترتب عليه فرصة مضاعفة للاستثمار يتحمل تكلفتها بدفع فوائد للمودعين بدون عائد من استخدامها، وهو ما يؤثر على معدل العائد على الاستثمار نتيجة الريح التشغيلي غير المحقق.

فالتخطيط الاستراتيجي للبنك يجب أن يعتمد في تحقيق أهدافه في المقام الاول على هيكل وحجم الموارد المالية المتاحة لتنفيذ حجم ونمط عمليات التوظيف والاستثمار المناسبة . فالطاقة الائتمانية والاستثمارية للبنك ترتبط بحجم الموارد المالية سواء المتاحة للبنك أو القادر على تعبئتها ، ودرجة استقرارها وتنوعها ، بالإضافة الى آجال استحقاقها ، وذلك في ضوء قيود الاعتبارات القانونية والاقتصادية.

وتحقيق التوازن بين حجم الودائع المقبولة والمستثمرة يتطلب استخدام البنك لادواته وآلياته المتنوعة حسب ظروف الحال . ومن اهم هذه الاليات استخدام أسعار الفوائد المدينة والدائنه ، والتسهيلات البنكية الاخرى في التحكم لحد بعيد في حجم الودائع المقبولة والمستثمرة، بما يحقق

الرقابة المسبقة على حجم الاستثمارات المتنوعة للبنك لتناسب حجم الودائع والموارد المالية المتاحة لتحقيق أهداف كل من البنك والمودعين .

### الاستثمار بكفاءة وجودة تامة لتحقيق التوازن بين امانة المدائح المقبولة والمستثمرة:

تمثل كفاءة وجودة الاستثمار ترجمة حقيقية لقدرة اداره البنك فى التوجيه السليم لموارد البنك على مجالات الائتمان والاستثمار المتاحة فى السوق ، وانعكاسا للقرارات التنظيمية والسلوكية للبنك . ويقوم هذا النموذج على ضرورة إتسام السياسات الائتمانية والاستثمارية للبنك على معايير للجودة . ويرى الباحث أن معايير الجودة يجب أن ترتبط بعدة عناصر منها:

- ١- التأكد من توافر الاعتبارات القانونية والاقتصادية للائتمان والاستثمار بشكل مناسب .
  - ٢- التأكد من جودة عمليات الائتمان والاستثمار من خلال التعامل مع عملاء واوراق مالية ذات جودة عالية ضمانا لحقوق المودعين ، والابتعاد عن العوامل التى تؤثر بشده على الفوائد المحققة وتعرضها لتقلبات شديدة .
  - ٣- القيام بعمليات التقييم والرقابة المستمرة على ادارة البنك لودائعه المقبولة والمستثمرة حتى يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية فى الوقت المناسب .
  - ٤- توفير نظام معلومات كفاء يلبى الاحتياجات الدورية والمستثمرة لإدارة البنك ، ويواكب فى نفس الوقت التطورات المستحدثه فى الاداء البنكى .
  - ٥- ضرورة تطبيق الفكر الاستراتيجى الذى يتسم بالمرونة وبإمكانية تغير الخطط الاستثمارية للبنك فى ضوء متغيرات الواقع لتحقيق الميزة التنافسية المخططه .
- ويمكن إضافة معايير اخرى للجودة حسب الظروف المتوقعة .
- السيولة كقيد على الربحية ومحصله للعوامل السلوكية والتنظيمية المؤثرة ، ونتيجة للتوازن المطلوب بين توقيت الودائع المقبولة والمستثمرة .
  - الربحية كهدف مرضى للبنك ومحصله للعوامل التنظيمية المؤثره ، ونتيجة للتوازن المطلوب بين توقيت وحجم وإدارة الودائع المقبولة والمستثمرة .
  - الأمان كقيد على الربحية ومحصله للعوامل التنظيمية والبنية المؤثرة ، ونتيجة للتوازن المطلوب بين ادارة الودائع المقبولة والمستثمرة .
  - العوامل السلوكية والتنظيمية والادارية كعوامل مؤثرة ومستمرة على الموارد والاستخدامات فى البنك .



ويتسم النموذج المقترح بالديناميكية وامكانية تغير معالمته، ومن ثم مرونة تطبيقه. وتمثل العناصر الاربعة الاخيرة باقى متغيرات وعناصر النموذج ، وقد سبق دراستها فى المبحثين الاول والثانى بالتفصيل .

### ٢/٣ الادارة الاستراتيجية لاصول وخصوم البنوك التجارية :-

يوضح التطور التاريخى لادارة المنشآت من حيث اهتمامها بالمستقبل بأن المراحل الاولى شهدت التركيز على القرارات الحالية والآتية فى ظل الظروف البيئية المحيطة السائدة ، فى حين بدأ الاهتمام فى المراحل التالية بوضع تصور للمتغيرات المؤثرة فى ضوء التوقعات المستقبلية فى محاوله لمواجهه احتمالات التغير.

وقد أخذ هذا الاتجاه أكثر من شكل بدء من التخطيط المالى البسيط **Basic Financial Planning** والاهتمام ببناء نظم التخطيط والرقابه المبدئية، وإعداد الموازنات التخطيطية والتأكد من مدى تنفيذها ، ثم بدء إدخال نظام الادارة بالاهداف والاهتمام بعمليات التخطيط طويل الاجل المبنى على التنبؤ **Forecast Based Planning** ومن ثم استخدام النماذج الرياضية والاحصائية واساليب بحوث العمليات المتقدمة.

وتلى هذه الخطوه ادخال التخطيط الاستراتيجى والتنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة **Externally Oriented Planning** فى محاوله لتحديد اتجاه المنشأة طويلة الاجل ولتدعيم القدرة التنافسية لها .

وتطور التفكير الاستراتيجى فى الوقت الحالى الى ما يعرف بالادارة الاستراتيجية **Strategic Management** والتي تركز على تحليل بيئة المنشأة ، وإعداد خطط عديدة للمستقبل لمواجهة الاحتمالات المتوقعة ، بحيث يمكن ادارة الموارد المتاحة بما يتناسب مع الاستخدامات المتاحة فى كل الظروف. أى أن الادارة الاستراتيجية تنبع من واقع التطبيق الفعلى والمشكلات التى تظهر اثناء الممارسة العملية .

ويمكن للباحث أن يستخدم مفهوم الادارة الاستراتيجية لادارة مصادر أموال البنوك التجارية وأوجه استخدامها بكفاءة تامة تراعى حجم الودائع والاستثمارات القائمة ، وتوقيتات وأجال استحقاقها فى ضوء ظروف البنك الخاصة ، وتأثيرات البيئة المصرفية المحيطة ، وسياسات البنوك المنافسة.

ويشير النموذج المقترح الى أهمية الإدارة الاستراتيجية لاصول وخصوم البنك بمنهجية شاملة تسمح باستخدام جوانب القوة التي يتمتع بها البنك في الواقع العملي بفاعلية ، وتقلل في نفس الوقت من أثر المتغيرات البيئية السالبة لأقل درجة ممكنة ، وذلك في ضوء فرص الاستثمار المتاحة . ويشمل النموذج أيضا ضرورة المراجعة والتقييم المستمر للسياسات المطبقة لتشكيلة القروض والإستثمارات المتنوعة التي تحويها محفظة البنك ، وطرح سياسات بديلة في ضوء متغيرات الواقع لتحقيق الربح المرضى ، وبما يخفض من درجة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك . وعلى ذلك فإن هذا المبحث سوف يتناول مفهوم وأهداف الادارة الاستراتيجية في البنوك ، ثم عناصر الادارة الاستراتيجية في النموذج المقترح .

### ١/٣/٣ مفهوم وأهداف الادارة الاستراتيجية في البنوك :-

تعتبر الادارة الاستراتيجية عن مرحلة من مراحل التطور في الفكر الاداري والمحاسبي ، ويتعلق بمجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين Formulation وتنفيذ Implementation الاستراتيجية المصممة لإنجاز أهداف المنشأة ، وتتضمن الرؤية المستقبلية التي تعكس فلسفة وأهداف المنشأة ، وإجراء التحليل الداخلي لها Company Profile الذي يعكس ظروفها الداخلية وأمكاناتها ، وتقييم البيئة الخارجية المتعلقة بالمنافسين ، وتحليل البدائل الاستراتيجية Strategic Options المحتملة لتحديد المرغوب فيها طبقا لاهداف المنشأة ، ثم يأتي الاختيار الاستراتيجي Strategic Choice لمجموعة الاستراتيجيات الكلية المطلوبة لإنجاز رسالة المنشأة ، وتنمية عدد من برامج التصرف العريضة والمحددة والتي تتوافق مع استراتيجيتها الكلية . ومن ثم تنفيذ الاختيارات الاستراتيجية المناسبة للموقف ، وتخصيص الموارد واعداد الموازنات ، ثم تأتي المرحلة الاخيرة والمتعلقة بالرقابة ومراجعة وتقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية (٤٢) .

ولتختلف الادارة الاستراتيجية في البنوك عن هذا الاتجاه ، فقد ذكر أحد الباحثين (٤٣) بأنها تمثل الاطار الذي يسعى البنك من خلاله الى إنجاز أهدافه التي تم التخطيط لها ، ومن ثم فإن هذه الاستراتيجية تحدد الاساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفاً مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج ، وتشمل الإستراتيجية أيضا على السياسات والقواعد التي سيتم تطبيقها والاسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالبنك على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولا الى تحقيق الاهداف التي تسعى اليها الاستراتيجية الموضوعية لتحقيقها .



أ- تحديد الرؤية المستقبلية للبنك بوضوح : يوضح النموذج أن تحقيق الربح المرضى لكافة الاطراف المتعلقة بالاداء البنكى وهم القوة الدافعة الاستراتيجية المؤثرة من ملاك ، ادارة بنكية ، عملاء ومودعين ، مقترضين ومستخدمين ، المجتمع بصفة عامة ، يمثل الهدف الاكثر ملائمة في بيئة تشابك وتوازن وتكامل المصالح حتى يضمن البنك البقاء والاستمرارية.

وتمثل السيولة والامان بمثابة قيود على تحقيق الربحية على أساس أن القوانين والتشريعات والقرارات والقواعد التي تحكم الاداء فى المؤسسات المالية وهى اعتبارات قانونية واقتصادية تعتبر بمثابة ضمانات تجنب البنوك التعرض لمخاطر نقص السيولة ، وتوفر عنصر الامان وعدم التعرض لخسائر رأسمالية مؤثرة.

ب- التحليل المستمر والكفاء لبيئة البنك : يوضح النموذج أن بيئة البنك المؤثرة تتمثل فى البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

وتشمل البيئة الداخلية للبنك المتغيرات والعوامل التنظيمية التى تتعلق بالهيكل التنظيمى للبنك وسلسلة القيادة ، وقدرة إدارته على اتخاذ القرارات ، بالإضافة الى القدرات المادية ومدى توافر الكوادر والخبرات البشرية .

كما تشمل البيئة الداخلية ايضا المتغيرات والعوامل السلوكية المتعلقة بالعاملين وادارة البنك ذاته. اما البيئة الخارجية للبنك فتشمل المتغيرات والعوامل البيئية والتي تتعلق بالعوامل المؤثرة من خارج حدود البنك وتخرج عن سيطرته وادارته كما تشمل البيئة الخارجية ايضا جزء من المتغيرات والعوامل السلوكية المتعلقة بأطراف الاداء البنكى من خارج البنك من عملاء وأصحاب الاعوية الادخارية من جانب ، والمقترضين وطالبي الائتمان المصرفى من جانب آخر.

ج- التخطيط وتحديد الاساليب المناسبة : يوضح النموذج ضرورة التخطيط الاستراتيجى لانشطة البنك المتنوعة ، حيث يشير الى أهمية استخدام جوانب القوة فى البنك بفاعلية للاستفادة من الفرص المتاحة لتلقى الودائع واستثمارها بالطريقة التى تحقق الاهداف المخططة ، ومحاولة تقليل اثر التهديدات الخارجية الى أقل درجة ممكنة.

فالتخطيط الاستراتيجى يعبر بطريقة واضحة عن عملية وضع وتحديد الاهداف طويلة الاجل لتحقيق ميزة تنافسية ، واستخدام السياسات المتعلقة بادارة الاصول والخصوم فى البنك بما يتلائم مع بيئة التطبيق .

وقد يمتد التخطيط الاستراتيجي لمحاولة تعديل بيئة التطبيق لتتناسب مع امكانيات ومتغيرات البنك من خلال الادوات والآليات التي يمكن أن يستخدمها ، وتوقيت واسلوب ادارتها .

د- المبادرة وتوليد الافكار : يستخدم النموذج المقترح الافكار الرئيسية لنظام تنمية ادارة الوقت Just-In -Time والذي استخدم في تطوير طرق الانتاج ونظم التكاليف في المنشآت الصناعية بهدف القضاء على كل أوجه الضياع والفاقد والاسراف وغيرها من أشكال عدم الكفاية ، وهو مايمكن اعتباره مرادفاً للتحسين المستمر.

وتتمثل الافكار الرئيسية المستخدمة ثلاثة دعائم هي الاستثمار في الوقت المحدد ، الاستثمار بالقدر المطلوب ، الاستثمار بكفاءة وجودة تامة.

وتتميز الادارة الاستراتيجية بالمبادرة وتوليد الافكار النابعة من ظروف السوق ، والتي تمثل نتاج المحاولات المستمرة والناجحة في الاتصال الدائم والمعرفة المستمرة بعملاء البنك وأصحاب الاعوية الادخارية ، وكذا بالمقترضين وطالبي الائتمان المصرفي لتحديد اتجاهاتهم . ويمكن اعتبار النموذج المقترح إحدى تلك المبادرات .

هـ الدور المؤثر والفعال لادارة البنك : يعبر النموذج المقترح عن مدى أهمية ادارة البنك حتى في ظل القيود القانونية والاقتصادية في توظيف الاصول والخصوم بشكل متكامل يحقق الاهداف المخططة. ويتعلق الدور المؤثر والفعال لإدارة البنك في تحقيق التوازن بين توقيت الودائع المقبولة والمستثمرة ، في تحقيق التوازن بين حجم الودائع المقبولة والمستثمرة ، في تحقيق التوازن بين إدارة الودائع المقبولة والمستثمرة .

حيث يصبح الأداء البنكي انعكاساً للخطط والسياسات الادارية التي تتم في اطار الادارة الاستراتيجية لمصادر الاموال ووجه استخدامها ، وطبقاً لحجم الودائع والاستثمارات ، وتوقيتات وأجال استحقاقها ، وفي ضوء ظروف البنك الخاصة وتأثيرات البيئة المصرفية المحيطة

و- القيام بعمليات التقييم والرقابة المستمرة : يركز النموذج المقترح على الاستفادة من عمليات التغذية المرتدة Feed Back والخاصة بضرورة انعكاس إجراءات وادوات وآليات البنك المستخدمة على المتغيرات المؤثرة السلوكية والتنظيمية والبنية ، ومن ثم على الموارد المتاحة للبنك وعلى مجالات الاستثمار التي يمكن أن يستخدمها البنك .

فالمراقبة والتقييم المستمر للداء البنكي بخصوص ادارة الودائع المقبولة والمستثمرة . تنعكس على السوق المصرفية بصفة عامة ، وبالتالي على حجم وتوقيت وادارة الودائع المقبولة والمستثمرة ، وهي عناصر مرنة تخضع لعوامل داخلية وأخرى خارجية.

### ٣/٣ الاعتبارات الأساسية ومستويات التطبيق في ادارة الموارد والاستخدامات :-

طبقا للنموذج المقترح واعتماده بشكل اساسى على الادارة الاستراتيجية لاصول وخصوم البنك ، يمكن استخلاص مجموعة من الاعتبارات الاساسية التى يجب الاعتماد عليها لضمان نجاح التطبيق ، ويقترح الباحث ايضا أن يكون التنفيذ تدريجيا بحيث يسمح بتجنب المشكلات التى يحتمل أن تظهر فى ضوء متغيرات الواقع العملى . وعلى ذلك فإن هذا الجزء سوف يتعلق أولا بالاعتبارات الاساسية لنجاح التطبيق ، وثانيا بمستويات التطبيق .

### ٣/٣/١ الاعتبارات الأساسية لنجاح التطبيق :-

تتعلق هذه الاعتبارات بالسياسات الادارية للبنك ، وقدرة الادارة فى مسابرة الاتجاهات الحديثة فى مجال الخدمات المصرفية ، وتشمل هذه اتجاهات لمواجهة التغيرات المتلاحقة فى البيئة المصرفية ، لتخفيض المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك ، لتحقيق الاهداف المخططة فى ضوء القيود المفروضة ، لتصحيح الاخطاء المحتملة فى الوقت المناسب ، وأخيراً لتدعيم الفكر الاستراتيجى الحديث الذى تنتهجه المؤسسات الناجحة.

أ- التطوير الادارى والمحاسبى لمواجهة التغيرات المتلاحقة فى البيئة المصرفية:

تأثرت البيئة المصرفية بشكل هائل بالتقدم التكنولوجى والمعلوماتى الذى ساد المجتمع المحيط بصفة عامه ، وبيئة الاعمال والمال بصفة خاصة ، ولضمان نجاح أى سياسة أو نظام أو نموذج مستحدث لابد أن يتلائم النظام القائم مع هذا الاتجاه .

ويشمل التطوير الادارى المطلوب إختيار الهيكل التنظيمى الملائم لتحقيق الاستخدام الامثل للمعلومات والتجهيزات والخبرات البشرية ، وبما يسمح بتوفير التكامل والتنسيق بين أنشطة البنك المتنوعة .

ويشمل التطوير المحاسبى المطلوب ضرورة تبنى الفلسفات الادارية المستحدثة التى تساعد على القياس والافصاح المحاسبى ، وترشيد القرارات الادارية .

ومن هذه الفلسفات التي ثبت أهميتها في إدارة البنوك التجارية استخدام نظام المحاسبة عن التكلفة على أساس النشاط، استخدام نظم إدارة الجودة الشاملة ، استخدام مفهوم مراكز الاستثمار في تقييم أداء الفروع ، واستخدام مقاييس غير مالية بجانب المقاييس المالية لتقييم الأداء (٤٤).

ب- التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية لتخفيض المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك : يعبر عن التنوع في تشكيله محفظة البنك سواء محفظة القروض أو محفظة الاستثمارات ، أو الخدمات والأنشطة الأخرى التي يقوم بها البنك . حيث يضمن التوزيع الجيد لاستخدامات الأموال تخفيض درجة المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها البنك .

ويشمل التنوع عدة اتجاهات .

- تنوع الأنشطة الاقتصادية التي يتعامل معها البنك.
- تنوع آجال الاستحقاق للتسهيلات الائتمانية ، وللاستثمارات المالية الأخرى.
- تنوع المحفظة طبقاً لقدرات العملاء والمقترضين ، والشركات المصدرة للاوراق المالية.
- تنوع العملات الممنوح بها التسهيلات والاستثمارات.
- تنوع المحفظة جغرافياً طبقاً لفروع البنك .

ويهدف التنوع الى تخفيض درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك سواء أكان الخطر غير منتظم والمتعلق بمحفظة القروض بمفردها أو محفظة الاستثمارات لوحدها، أو كان الخطر منتظم ويخص السوق بصفه عامه.

وهناك عدة نماذج رياضية لتوزيع مخصصات محفظة البنك منها: (٤٥)

أسلوب التنوع الساذج Naive Diversification

أسلوب ماركويتز Markowitz Diversification

التوزيع الامثل لبريجهام Brigham Diversification

ج- التوازن في السمات المميزة لتحقيق الاهداف المخططة في ضوء القيود المفروضة:

من ركائز وأولويات نجاح النموذج المقترح تحقيق التوازن في السمات المميزة لتحقيق الاهداف المخططة ، مع الاخذ في الاعتبار القيود القانونية والاقتصادية .

فاذا كانت الدراسات تشير الى أن الاستثمار في محفظة القروض يزيد عن ٥٠ % من قيمة أصول البنك، ويتولد عنه عائد يزيد عن ثلثي الإيرادات الكلية التي يحققها البنك . وأن محفظة الاوراق

المالية تصل نسبة الاستثمار فيها الى حوالي ثلث مجموع الاصول فى الميزانية ، وتدر هذه الاستثمارات حوالى ٢٠% من اجمالى الدخل الذى يحققه البنك من عملياته. (٤٦)

وحيث أن محفظة القروض تحقق عائد يفوق العائد الذى تحققه محفظة الاوراق المالية ، فإنه من الافضل للبنك اللجوء للاستثمار فى الاوراق المالية فى حالة عدم وجود طلبات اقتراض مناسبة من العملاء .

ولكن لأهمية تحقيق التوازن فى السمات المميزة للبنوك التجارية وهى الربحية والسيولة والامان تتجه ادارة البنك الى توزيع مخصصات المحفظة لتحقيق الربح المرضى ، وضمان تلبية حاجة البنك للسيولة ، وتجنب التعرض لمخاطر الافلاس ، وبما يتيح للبنك قدرا اكبر من المرونة لمواجهة الظروف غير العادية والاحتمالات المختلفة.

د- التحليل والرقابة المستمرة للاداء لتصحيح الاخطاء المحتملة فى الوقت المناسب :

يتطلب نجاح النموذج المقترح ضرورة التحليل والرقابة المستمرة لاداء محفظة البنك لاتخاذ القرار المناسب فى الوقت المناسب .

ويتعلق التحليل والرقابة المستمرة لمحفظة القروض بدوائر أو مراحل صناعة قرار الائتمان ، فتشمل مرحلة ما قبل اتخاذ القرار الائتماني كفاءة أداء النشاط الترويجي أو التسويقي للتسهيلات الائتمانية التى يمكن أن يقدمها البنك ، وضرورة الاستعلام التفصيلي والتحليل الكمي والنوعي لطالبي التسهيلات الائتمانية ، ومحاولة فرض الشروط المناسبة للبنك لمنح الائتمان .

وتشمل مرحلة اتخاذ القرار الائتماني ضرورة تحديد وقياس المخاطر الائتمانية ، ومن ثم تقييم الجدارة الائتمانية ، وصياغة عقد الائتمان.

وتشمل مرحلة ما بعد اتخاذ القرار الائتماني ضرورة السيطرة على الضمانات ، المتابعة المكتبية والميدانية لاستخدام التسهيلات فى الأغراض الممنوحة له لضمان السداد فى الوقت المناسب .

أما التحليل والرقابة المستمرة لمحفظة الاوراق المالية فتتطلب قبل الاستثمار مراعاة جودة وتنوع الاوراق ، ومدى توافر حجم وأجال الاموال الازمة للاستثمار.

اما مرحلة ما بعد الاستثمار فتتطلب اعداد مؤشرات للتقييم المستمر للورقة لاتخاذ القرار المناسب بالاستمرار أو التغيير أو الاستبدال داخل المحفظة.

ويستخدم نوعان من التحليل : (٤٧)



- التحليل الاساسى للبيانات والمعلومات الاقتصادية المتاحة فى المنشأة مصدره الورقة المالية بهدف التنبؤ بما ستكون عليها ربحية تلك المنشأة ، وحجم المخاطر التى يمكن أن تتعرض لها.
- التحليل الفنى للتعرف المبكر على الاتجاه الخاص بالاسعار الخاصة بالاوراق المالية داخل المحفظة فى ضوء متغيرات السوق .

هـ التوسع فى الخطط البديلة لتدعيم الفكر الاستراتيجى الحديث الذى تنتهجه المؤسسات الناجحة: يشمل تحليل البيئة المصرفية خطوة أولى لتبنى الادارة الاستراتيجية لاصول وخصوم البنك ، حيث يتم اعداد خطط بديلة لاحتمالات المستقبل تدعم عناصر القوة التى يتمتع بها البنك ، وتقلل من أثر التهديدات الخارجية المتوقعة الى اقل درجة ممكنة لضمان تحقيق الميزه التنافسية فى كل حاله.

ويركز الفكر الاستراتيجى فى البنوك على ادارة موارده المتاحة والتى يمكن الحصول عليها فى ضوء متغيرات الواقع والبيئة الفعلية ، وقد يمتد الامر وخاصة فى البنوك الكبيرة لمحاولة تعديل بعض المتغيرات التى تكون فى غير صالح البنك من خلال الادوات والآليات التى يمكن استخدامها للتأثير فى البيئة المصرفية.

وتعتبر الادوات المالية المبتكرة من أهم الآليات التى تستخدمها البنوك كخطط بديلة لتحقيق عدة أهداف منها : ( ٤٨ )

- إدارة وتغطية وتحويل مخاطر الاستثمار.
- تعزيز السيولة فى حالة نقصها.
- خلق وتوليد الائتمان .
- خلق ادوات للملكية.

وتتضمن الادوات المالية المبتكرة مجموعة واسعة من العقود المالية التى تتنوع وفق طبيعتها ومخاطرها وآجالها ودرجة تعقيدها ، وتسمى بالمشتقات المالية Derivatives وتشمل العقود الاجله Forwards العقود المستقبلية Futures عقود المبادلة Swaps عقود الخيارات Options أو

مزيج من اثنين من هذه العقود وهو مايسمى بمشتقات المشتقات Derivatives

On Derivatives مثل عقود المبادلة الخيارية Swoption وعقود السقف والقاعدة معا Coller (١١)

ومثل هذه الادوات تعتبر آليات لتدعيم الفكر الاستراتيجى الذى تنتهجه المؤسسات الناجحة.

يقترح الباحث أن يكون تنفيذ النموذج المقترح تدريجيا وعلى مراحل أربعة بحيث تسمح بتجنب المشكلات التي يحتمل أن تظهر إما نتيجة لعدم الاقتناع بالتطبيق من جانب إدارة البنك ، أو لعدم الفهم الواضح لفلسفة تقنية ادارة الوقت وكيفية تطبيقها فى الادارة المصرفية ، أو لعدم توافر البيئة والثقافة المصرفية التي تساعد فى التطبيق .

ويمكن الاستفادة من مستويات التطبيق التي عرضها Safayeni 1991 (٥٠) للمنشآت الصناعية ، مع تطويعها لتناسب البنوك والادارة المصرفية وذلك على النحو الاتي:-

أ- المستوى الاول Talking Jit: يتم إجراء برامج وحلقات تعليمية وتدريبية للتعرف بفلسفة تقنية ادارة الوقت للعاملين بالبنك وخاصة الادارة العليا ، مديرى التنفيذ ورؤساء الأقسام فى الادارة التنفيذية.

ومثل هذه البرامج تساهم فى تنمية الوعى التكاليفى وادراك أهمية الادارة العلمية لاصول وخصوم البنك ، علاوة على فهم إحدى الفلسفات الادارية المستحدثة وكيفية تطبيقها فى المجال الخدمى ، وتطويعها لتلائم البيئة البنكية . كما يمكن أن تساهم ايضا فى تنمية مفهوم الادارة بالمشاركة والادارة بالاهداف والادارة الاستراتيجية ، واحتمالات الحصول على أفكار جديدة نابعة من البيئة الفعلية تساعد على التطبيق وتساهم فى تفعيل تلك الفلسفة.

ب- المستوى الثانى Test Tube Jit : يركز على تطبيق تلك الفلسفة على عمليات تجريبية ، من خلال التركيز على جزء محدود من موارد البنك طبقا لآجال استحقاقها ودرجة استقرارها وتنوعها باستثمارها فى الوقت المحدد وبالقدر المطلوب وبكفاءة وجودة تامة لتحقيق التوازن بين توقيت وحجم وادارة ذلك الجزء من الودائع واستثماره.

ويمثل التطبيق الجزئى فرصة لادارة البنك فى اكتشاف ومواجهه مشكلات التطبيق ، وامكانية استخدام الخطط البديلة ، بالإضافة الى إستخلاص النتائج الايجابية ، واستثمار العوائد المحققة لتأكيد فائدة واهمية تلك الفلسفة وتطبيقها فى البنوك التجارية.

ويواكب هذا المستوى استمرار تدعيم الادارة العليا لتطبيق تلك الفلسفة ، ونشروع التعاون بين كافة أنشطة وإدارات البنك والتي تعودت فى السابق على الاهتمام بمستوى اداءها فقط.

ج-المستوى الثالث Modified Or Push Jit: بعد نجاح المستوى الثانى فى التطبيق على عمليات تجريبية وجزء محدود من موارد البنك ، يتطلب المستوى الثالث ادخال جزء أكبر من موارد البنك فى

التطبيق ، وبداية استخدام البنك لأدواته والياته للتأثير على حجم الموارد والاستخدامات وأجال استحقاقها وطريقة ادارتها.

ففى حالة زيادة الودائع عن حجم الاستخدامات المتاحة يمكن للبنك التدخل بتخفيض معدلات الفائدة للمودعين ، زيادة آجال الإستحقاق للودائع المقبولة ، زيادة مصروفات انشاء وخدمة الودائع ، والتشدد فى شروط فك الودائع قبل ميعاد استحقاقها..... وغير ذلك من الادوات المتاحة للبنك . اما فى حالة عجز الودائع عن حجم الاستخدامات التى يمكن للبنك الاستفادة منها فيمكن للبنك التدخل بزيادة معدلات الفائدة للمودعين ، والتخفيض المخطط لآجال استحقاق الودائع المقبولة ، وتخفيض مصروفات انشاء وخدمة الودائع ، والتخفيف المخطط لبعض الشروط الخاصة بفك الودائع قبل ميعاد استحقاقها ، إنشاء أوعية ادخارية جديدة مناسبة لمواجهة متطلبات السوق ..... وغير ذلك من الآليات المتاحة للبنك.

ويتطلب هذا المستوى فى التطبيق استمرار دعم الادارة العليا.

د - المستوى الرابع Total Jit : يقوم هذا المستوى على التطبيق الكامل لفلسفة تقنية ادارة الوقت فى ادارة الموارد والاستخدامات فى البنك بعد نجاح المستوى الثانى والثالث فى التطبيق. وهو مايعنى إصرار من جانب الادارة العليا فى استخدام تلك الفلسفة التى ثبت نجاحها فى كثير من منشآت الاعمال والمال .

ويتطلب هذا المستوى ضرورة نشر الثقافة المصرفية فى المجتمع المحيط من خلال الحملات الاعلانية المخططة بدقه ، بدء حملته منظمه لخدمة المجتمع ، تدعيم طرق الاتصال مع أطراف الاداء البنكى من خارج حدود البنك لتأكيد التعاون معهم فى خدمة المجتمع. ويمثل تطبيق هذا المستوى بدايه استخدام إحدى الفلسفات الادارية المستخدمه فى مجال الخدمات بصفه عامه ، وفى مجال البنوك بصفه خاصة .

## الدراسة التحليلية :

يري الباحث أن تحليل البيانات التي تحتويها القوائم المالية للبنوك التجارية قد يكون مفيداً ولكنه غير كافياً لاختبار صحة فرضي الدراسة . حيث تمثل البيانات التاريخية المنشورة ترجمة واقعية لتأثيرات الفلسفات الإدارية المستخدمة لتحقيق التوازن وإدارة مصادر واستخدامات الأموال في البنوك التجارية ، وتعبّر أيضاً عن الصورة الفعلية للسمات المميزة التي تحكم الأداء وتحدد الإطار العام للرقابة المحاسبية وعلي مدي تحققها .

ويأتي عدم كفاية هذا الأسلوب في عدم تعبيره عن إمكانية تطبيق الإطار المحاسبي المقترح ، وإظهار آثاره الإيجابية المتوقعة علي كل من البنك والعميل . ويمثل إجراء المقابلة بين التحليلات الفعلية والمتوقعة أسلوباً مناسباً لاختبار مدي ملائمة النظام المقترح للتطبيق في البنوك التجارية في مصر .

وقد حرص الباحث أثناء الدراسة علي إجراء مقابلات دورية مع مديري بعض فروع البنوك ورؤساء الأقسام وخاصة أقسام الائتمان والاستثمار والحسابات لتسجيل ردود أفعال هؤلاء المسؤولين والاستفادة من ملاحظاتهم وآرائهم والتي تعكس الخبرات العملية في أسواق البنوك التجارية المصرية .

وعلي ذلك أمكن تقسيم الدراسة الميدانية إلي الأجزاء الآتية :-

١/٤ دراسة تحليلية تاريخية للمعلومات المصرفية .

٢/٤ دراسة إجرائية مقابلة للنموذج المحاسبي المقترح .

٣/٤ خلاصة البحث والنتائج والتوصيات .

## ١/٤ دراسة تحليلية تاريخية للمعلومات المصرفية :

من واقع التقارير السنوية والنشرات الإحصائية الشهرية التي يعدها قطاع البحوث والتطوير والنشر للبنك المركزي المصري يمكن إجراء دراسة تحليلية للمعلومات المحاسبية خلال الأعوام الخمس السابقة من عام ٢٠٠١ حتى عام ٢٠٠٥ . وسوف يتم التركيز علي المعلومات المصرفية المتعلقة بالودائع والنشاط الإقراضي وحركة التدفقات المالية لتحديد مؤشرات الأداء لبيان عناصر الربحية والسيولة والأمان والتي تشكل السمات المميزة للبنوك التجارية وتحدد مفردات الرقابة المحاسبية علي تلك السمات ، وتعكس في نفس الوقت الفلسفات الإدارية التي تحكم الأداء .

## إجمالي المركز المالي للبنوك

(القيمة بالمليون جنيه)					في نهاية يونيو
٢٠٠٥	٢٠٠٤	٢٠٠٣	٢٠٠٢	٢٠٠١	
٦٥٩٤	٥٤١٢	٥٥٥٧	٤٤٥٣	٣٤٨٥	نقدية
١٣٩٠٦٢	١٢٤٠٩٩	١١١٣٣٧	٨٧٧٢٦	٧١١٤٢	أوراق مالية واستثمارات
٣٣١١٥	١٣٣٣٢	-	-	-	عمليات شراء أنون خزائن مع الالتزام بإعادة البيع
٥١٢٠٤	٤٣٢٩٠	٢٩٧٩٨	٢٠٠٠٢	١٦٢٥٢	أرصدة لدى البنوك في الخارج
١٠٩٧٧٣	٩٤٨٨٢	٨٤٦٤٢	٥٧٥٧٥	٤٨٧٤٣	أرصدة لدى البنك المركزي
١٥٢١٣	٢١٤٠٨	٢٦٢٣٢	٢٥٦٦٩	١٨٣٠٤	أرصدة لدى البنوك المحلية
٣٠٨١٩٥	٢٩٦١٩٩	٢٨٤٧٢٢	٢٦٦١٠٠	٢٤١٤٧٠	أرصدة الإقراض والخصم
٤١٩٩٠	٣٤٨١٤	٣٥٦٥٠	٣٣٩٣٩	٢٨٩٦٦	أصول أخرى
٧٠٥١٤٦	٦٣٣٤٣٦	٥٧٧٩٣٨	٤٩٥٤٦٤	٤٢٨٣٦٢	الأصول = الخصوم
٢٢٩٤٩	٢٠٣٤٦	١٨١٥٥	١٢٥٣١	١٢٠٣٨	رأس المال
١٢٤١٩	١١٤٥٤	١١٨٠٥	١١٢٣٨	١٠١٥٦	الاحتياطيات
٤٩٥٤١	٤٤٥٨٤	٤٠٠٩٩	٣٥٨٦٩	٣١٢٠٠	المخصصات
١٤٢٥٥	١٥٠١٢	١٤٨٦٦	١٤٠٥٧	١١٩٢٢	سندات وقروض طويلة الأجل
١٢٢٦٢	١٠٣٣٢	١٦٢٤٨	١١٨٣٠	١١٤٨٦	التزامات قبل البنوك في الخارج
٨٠١١	٩٥٧٩	١٠٣٠١	١١٢٧٧	١٠٦٣٨	التزامات قبل البنك المركزي
١٤٦٦٠	٢٠٣٥٤	٢٥٢٧٧	٢٣٨١٧	١٧٥٢٠	التزامات قبل البنوك المحلية
٥١٩٦٤٩	٤٦١٦٩٧	٤٠٣١٤٤	٣٤٠٨٦٨	٢٩١٢٢٥	الودائع
٥١٤٠٠	٤٠٠٧٨	٣٨٠٤٣	٣٣٩٧٧	٣٢١٧٧	خصوم أخرى

يتضح من الإستقراء المبني للمركز المالي للبنوك أن هناك زيادة ملموسة للمصادر والاستخدامات خلال فترة التحليل نتيجة التوسع المستمر للأنشطة التي يتم ممارستها في إطار فلسفة البنك الشامل .

ويعزي الارتفاع في جانب الخصوم في المقام الأول إلي نمو الودائع المستمر من ٢٩١,٢ مليار جنيه عام ٢٠٠١ إلي ٥١٩,٦ مليار جنيه عام ٢٠٠٥ بزيادة قدرها ٢٢٨,٤ مليار جنيه خلال تلك الفترة ، وزيادة مقدارها ٥٧,٩ مليار جنيه بين عامي ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٥ ،

وبما يمثل ٧٣,٧ % من إجمالي المركز المالي للبنوك في نهاية يونيه ٢٠٠٥ وهي أرصدة متنامية تستدعي إدارة رشيدة لتلك المصادر .

ويشير توزيع الودائع بالعملة المحلية خلال عام ٢٠٠٥ إلي تركيز الزيادة في ودائع القطاع العائلي بنحو ٨٣,٣ % من الزيادة ، وهي إشارة واضحة لأهمية هذا القطاع في تعبئة المدخرات والحصول علي مصادر الأموال في البنوك التجارية .

أما في جانب الأصول فإن السبب الرئيسي للارتفاع يرجع إلي زيادة ما قامت به البنوك من إجراء عمليات شراء أنون خزائنة مع الالتزام بإعادة البيع في إطار العمليات العكسية لإعادة الشراء Reverse Repos فبين عامي ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٥ بلغت الزيادة لهذا الاستخدام ١٩,٨ مليار جنيه ، والزيادة في أرصدة الأوراق المالية والاستثمارات ١٤,٩ مليار جنيه ، بينما بلغت الزيادة في الأرصدة لدي البنك المركزي حوالي ١٤,٩ مليار جنيه أيضاً ، في حين لم تبلغ الزيادة في أرصدة الإقراض والخصم نفس معدلات الزيادة في الاستخدامات الأخرى ، حيث بلغت ١٢ مليار جنيه فقط خلال نفس الفترة وبما يمثل ٤٣,٧ % من إجمالي المركز المالي للبنوك في نهاية يونيه ٢٠٠٥ ، وهي دلالة لتحول أنشطة البنوك التجارية إلي مجالات استخدام أخرى ، وإشارة إلي نقص الأهمية النسبية للوساطة المالية وهي الوظيفة الرئيسية للبنوك التجارية .

ويشير توزيع التسهيلات الائتمانية بالعملة المحلية إلي حصول قطاع الأعمال علي ما نسبته ٧٨,٢ % في تلك التسهيلات في نهاية يونيه ٢٠٠٥ ، في حين كانت بنسبة ١٦,٩ % للقطاع العائلي ، وهي نسب معبرة عن حركة الأموال في السوق .

وفي مجال بيان حركة التدفقات المالية في البنوك ، وتحديد مؤشرات الأداء لبيان أهداف الربحية والسيولة والأمان والتي تشكل السمات المميزة للبنوك التجارية ، فسوف يتم التركيز علي آخر عامين ٢٠٠٣ ، ٢٠٠٤ لتحقيق مقارنة إجمالية بينهما وحساب مؤشرات الأداء طبقاً لآخر المعلومات المصرفية المتاحة .

قائمة التدفقات المالية في البنوك المقارنة

(القيمة بالمليون جنيه)

٢٠٠٥/٢٠٠٤	٢٠٠٤/٢٠٠٣	خـلال
		أولاً : العمليات المحلية
		١- مجموع مصادر الأموال :
٨٣٩٩٦	٧٢٧١٩	أ - من الزيادة في الالتزامات (الخصوم)
٧٧٨٠٠	٦٧٠٥٩	الودائع
٥٧٩٥٢	٥٨٥٥٣	حسابات رأس المال (حقوق المساهمين)
٣٥٦٨	١٨٤٠	قروض وسندات
-	١٤٦	الالتزامات الأخرى
١٦٢٨٠	٦٥٢٠	ب - من النقص في الأصول
٦١٩٦	٥٦٦٠	أرصدة لدي البنوك المحلية
٦١٩٦	٤٨٢٤	الأصول الأخرى
-	٨٣٦	
٧٨٠٢١	٤٩٤٣٩	٢- مجموع استخدامات الأموال
٨٠١٩	٥٦٤٦	أ- في تخفيض الالتزامات
١٥٦٨	٧٢٢	التزامات قبل البنك المركزي
٥٦٩٤	٤٩٢٤	التزامات قبل البنوك في مصر
٧٥٧	-	قروض وسندات
٧٠٠٠٢	٤٣٧٩٣	ب- في زيادة الأصول
١٦٠٧٣	١٠٠٩٥	نقدية وأرصدة لدي البنك المركزي
٣٤٧٥٦	٢٢٢٢١	الاستثمارات في الأوراق المالية
١١٩٩٦	١١٤٧٧	الإقراض والخصم
٧١٧٧	-	الأصول الأخرى
٥٩٧٥	٢٣٢٨٠	فائض (+) أو عجز (-) الموارد عن الاستخدامات
		ثانياً : العمليات الخارجية
١٩٣٩	=	١- مجموع مصادر الأموال :
١٩٢٩	=	أ - في الزيادة في الالتزامات
١٩٢٩	-	التزامات قبل البنوك في الخارج
١٠	=	ب - من النقص في الأصول
١٠	-	الاستثمارات في الأوراق المالية
٧٩١٤	٢٣٢٨٠	٢- مجموع استخدامات الأموال :
=	٥٩١٥	أ - في تخفيض الالتزامات :
-	٥٩١٥	التزامات قبل البنوك في الخارج
٧٩١٤	١٧٣٦٥	ب - في زيادة الأصول
-	٣٨٧٣	الاستثمارات في الأوراق المالية
٧٩١٤	١٣٤٩٢	أرصدة لدي البنوك في الخارج
٥٩٧٥ -	٢٣٢٨٠ -	فائض (+) أو عجز (-) الموارد عن الاستخدامات

أما بالنسبة لصافي الربح المحقق عن عام ٢٠٠٤ فقد بلغ ٣٣٨٢ مليون جنيه مقابل ٢٧٣٩ عام ٢٠٠٣ ، حيث يعكس مستوي الربحية الذي يحققه البنك مدى قدرته علي تدعيم حقوق الملكية لديه ، وإجراء توزيعات نقدية علي مساهميه :

### المؤشرات الفعالية لأداء البنوك:

نسب السيولة: حافظت البنوك مجتمعة علي الحد الأدنى المقرر لنسبتي السيولة بالعملة المحلية (٢٠ %) وبالعملات الأجنبية (٢٥ %) . حيث بلغ متوسط النسبة بالعملة المحلية ٣٤,٩ % ، ومتوسط النسبة بالعملات الأجنبية ٥٢,٧ % وذلك في يونيه ٢٠٠٥ يتضح مما سبق ارتفاع نسب السيولة المحققة والتي تتعدى الاعتبارات القانونية التي يحددها البنك المركزي المصري ، وتبين بشكل واضح قصور البنوك في توظيف أموالها ، وعدم قدرتها علي الاستغلال الأمثل للودائع المتاحة لغياب التخطيط الجيد والإدارة السليمة والمستمرة للتدفقات النقدية المسبقة واللاحقة وأيضاً أثناء التنفيذ . ومثل هذا المؤشر يؤكد علي أهمية هذا البحث ومدى الحاجة إلي أساليب إدارية مستحدثة لتجنب مشاكل السيولة .

### نسب الربحية: في تحليل لأرقام الربحية الصافية المحققة للبنوك نجد أن :

أ- بلغ صافي الربح لبنوك القطاع العام عن العام المنتهي في ٣٠ يونيه ٢٠٠٤ مبلغ ٦٩٦ مليون جنيه مقابل ٥٩٢ مليون جنيه عن السنة المالية السابقة ، وبلغت نسبة صافي الربح إلي متوسط حقوق المساهمين ٤,١ % عن السنة المالية المنتهية في نهاية يونيه ٢٠٠٤ ، مقابل ٤,٥ % عن السنة المالية السابقة ، كما بلغت نسبة صافي الربح إلي متوسط الأصول لديها ٠,٢ % مقابل ذات النسبة عن السنة المالية السابقة .

ب - بلغ صافي الربح للبنوك المشتركة والخاصة وفروع البنوك الأجنبية ٢٦٨٦ مليون جنيه عن السنة المالية المنتهية في ٣١ ديسمبر ٢٠٠٤ مقابل ٢١٤٧ مليون جنيه عن السنة المالية السابقة ، وبلغت نسبة صافي الربح إلي متوسط حقوق المساهمين ١٧,٩ % عن السنة المالية المنتهية في ديسمبر ٢٠٠٤ مقابل ١٥,٩ % عن السنة المالية السابقة ، كما بلغت نسبة صافي الربح إلي متوسط الأصول لديها ١,١ % مقابل ١ % في العام السابق .



ومثل هذه المؤشرات تؤكد تدني نسبة صافي الربح الي متوسط حقوق المساهمين في بنوك القطاع العام بالنسبة للبنوك المشتركة والخاصة وفروع البنوك الأجنبية ، حيث تحرص الأخيرة علي التخطيط الجيد لعملياتها ، والحرص علي الموائمة بين حجم ومواعيد استحقاق كل من مصادر واستخدامات أموالها ، وعلي التسعير المناسب سواء للأوعية الانخارية أو التسهيلات الائتمانية ، في حين تطبق بنوك القطاع العام الأساليب الإدارية التقليدية وأتباع الفلسفات الحريصة ، وهي توجهات تؤدي إلي تأثيرات سلبية علي الاقتصاد القومي . وهو ما يؤكد أيضا أهمية الحاجة إلي أساليب إدارية مستحدثة لترشيد استخدامات مصادر الأموال في البنوك التجارية .

**- نسبة الأمان:** بلغت نسبة الاحتياطي لدى البنوك مجتمعة ١٤% خلال الفترة المنتهية

في يونيه ٢٠٠٥ و هي نسبة تمثل الحد الأدنى المقرر .

وفيما يلي أهم المؤشرات المالية المستخلصة من المراكز المالية للبنوك وفقا للمركز في نهاية يونيه ٢٠٠٥ :

(%)		
يونيو ٢٠٠٥	يونيو ٢٠٠٤	المؤشر في نهاية
٦٦,٦	٦٢,٧	-أصول سائلة/ ودائع العملاء.
١٠٢,٣	١٠١,٤	-الأصول بالعملة الأجنبية/ الالتزامات وحقوق المساهمين بالعملة الأجنبية .
٥٥,٢	٥٩,٩	-قروض للعملاء/ ودائع العملاء
١٣٨,٢	١٢٠,٧	-مستحق على البنوك في مصر/ مستحق للبنوك في مصر
٤١٥,١	٤١٧,٨	-مستحق على البنوك في الخارج/ مستحق للبنوك في الخارج
٢٨,٢	٢٦,٧	-مستحق على البنوك في الخارج/ مستحق للبنوك في الخارج (و) ودائع العملاء بالعملة الأجنبية.
١٥,٠	١٦,١	-الالتزامات العرضية/ إجمالي الأصول.

و في ضوء هذه المؤشرات نجد أتباع البنوك باستمرار فلسفة التحفظ لتوظيف الموارد المتاحة ، و هو من شأنه يؤثر على نسب الربحية و احتمالات النمو .

فنسبة الأصول السائلة لودائع العملاء ، وكذا نسبة القروض لودائع العملاء تنم عن قصور واضح في توظيف الموارد ، و اختلال في نسب استخدامات مصادر الأموال ، و هو اتجاه يؤكد أيضا مدى أهمية هذا البحث و حاجة البنوك التجارية وخاصة التابعة للقطاع العام لتبني فلسفات إدارية مستحدثة تعكس التغير في آليات السوق ، و الفن المصرفي الحديث .  
و في ضوء هذا التحليل و الاستنتاجات يمكن قبول صحة الفرض الأول للبحث .

#### ٢/٤ دراسة إحصائية مقارنة للنموذج المحاسبي المقترح:

يعتمد النموذج المقترح على ضرورة تبني البنوك التجارية للفكر الإستراتيجي، و الذي يتسم بإمكانية تغيير الخطط الاستثمارية للبنك في ضوء متغيرات الواقع لتحقيق ميزة تنافسية مخططة.

و في ضوء الرسم التوضيحي للنموذج المقترح والإجراءات وخطط العمل التشغيلية اللازمة للتطبيق يمكن إجراء المقابلة بين التحليلات الفعلية و المتوقعة على النحو الآتي :

١- تحديد الرؤية المستقبلية للبنك بوضوح : حيث يجب تحديد الربح المرضى لكافة الأطراف المتعلقة بالأداء البنكي بصورة واضحة كهدف يجب على البنك تحقيقه، و هو معدل متغير يخضع للظروف المحيطة المؤثرة ، فنسبة صافي الربح إلى متوسط حقوق المساهمين التي تدور في حدود ٤% لبنوك القطاع العام، و تصل إلى ١٧% للبنوك المشتركة و الخاصة و فروع البنوك الأجنبية ، لا تعبر بالتأكيد عن الربح المرضى لكافة الأطراف ، فهي منخفضة في الأولى و عالية في الثانية .

و يرى الباحث أن المعدل المرضى في ضوء الظروف الحالية يتراوح من ٨ : ١٢%

٢- التحليل المستمر والكفاء لبيئة البنك لاعداد الخطط المناسبة لتحقيق المعدل المرغوب في تحقيقه مستقبلا و يأتي الدور المؤثر و الفعال لادارة البنك في ظل القيود القانونية و الاقتصادية في توظيف الأصول و الخصوم بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المخططة .

و يتمثل هذا الدور في :

- تحقيق التوازن بين توقيت الودائع المقبولة والمستثمرة.

- تحقيق التوازن بين حجم الودائع المقبولة والمستثمرة.

- تحقيق التوازن بين إدارة الودائع المقبولة والمستثمرة .

بحيث لا يحدث عجز أو فائض يؤثر على تحقيق المعدل المرضى المستهدف للبنك.

ج- القيام بعمليات التقييم و الرقابة المستمرة على السمات المميزة للبنوك التجارية سواء المسبقة أو اللاحقة أو أثناء التنفيذ ، والتي تشمل السيولة والربحية والأمان لامكانية تعديل إجراءات وأدوات وآليات البنك المستخدمة لتناسب المتغيرات المؤثرة.

د- يجب أن يكون تطبيق النموذج المقترح في ضوء الاعتبارات الأساسية لنجاح التنفيذ ، وقدرة الإدارة في مساندة الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية ، وفي تبني الفلسفات الإدارية التي تتلاءم مع الواقع و المتغيرات المحيطة .

ويقترح الباحث أن يتم تنفيذ النموذج المقترح تدريجيا لتجنب المشكلات المحتملة.

والنقطة الأساسية في مجال المقارنة والمقابلة بين التحليلات الفعلية والمتوقعة للنموذج المقترح هي حتمية تطبيق سياسات البنك وتنفيذ خطته المناسبة في إطار الأهداف والمعدلات المخططة والمستقبلية لعناصر الربحية والسيولة والأمان طوال العام ، ومن خلال إجراءات وأدوات وآليات البنك المتاحة لتناسب المتغيرات المؤثرة في كل مرحلة .

وإذا كان العمل المصرفي في مواجهة متلاحقة لتقديم أولا أنشطة مصرفية متميزة وأخرى غير مصرفية تدعم الخدمة المصرفية التقليدية لتساهم في تحقيق العائد المرضى المستهدف ، ودون أن تضيف مزيدا من المخاطر، وثانيا في الانتقال إلى إدارة إستراتيجية غير تقليدية بمنهجية شاملة لأداء خدماتها في ضوء العوامل والمتغيرات السائدة المحيطة والمتوقعة ، يكون الاتجاه إلى تبني فلسفات إدارية مستحدثة ضرورة ملحة وخاصة إذا ثبت نجاحها بشكل كبير في مجالات أخرى .

وفي ضوء التحليل النظري للبحث والدراسة التحليلية التاريخية للمعلومات المصرفية يمكن تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت لترشيد استخدامات مصادر الأموال في البنوك التجارية في الواقع الفعلي ، وهو ما يمثل قبولا ميدانيا لصحة الفرض الثاني للبحث .

يمكن استخلاص عدة عناصر والتوصل إلى عدة نتائج من هذا البحث تتعلق بأهدافه الرئيسية وتشمل :

- يعتبر تحقيق الربح المرضى لكافة الأطراف المتعلقة بالأداء البنكي هو الهدف الأكثر ملاءمة في ضوء الظروف والمتغيرات المحيطة وتعدد وتشابك المصالح ، بينما تمثل الاعتبارات القانونية والاقتصادية عنصر الحسم لتحديد متطلبات السيولة والأمان .

ويرى الباحث أن التخصيص الكفء لمصادر الأموال ، وتحقيق التوازن بين الودائع المقبولة والودائع المستثمرة عنصرا هاما في تحقيق الربحية والسيولة والأمان والتي تشكل السمات المميزة للبنوك التجارية .

- يأتي مفهوم البنك الشامل في إطار الاتجاه نحو العولمة ، وتطبيق قواعد التحرر الاقتصادي، وقيام التكتلات الاقتصادية العملاقة ليفرض أولا على البنوك تنوع أنشطتها لتخفيض المخاطر التي يمكن أن نتعرض لها ، وثانيا تبنى فلسفات إدارية مستحدثة تعكس التغير في آليات السوق والفن المصرفي الحديث .

وتمثل فلسفة تقنية إدارة الوقت في رأى الباحث نموذجا قابلا للتطبيق في مجال ترشيد استخدامات مصادر الأموال في البنوك التجارية .

- هناك متطلبات أساسية يجب مراعاتها عند تطبيق فلسفة تقنية إدارة الوقت في البنوك التجارية تشمل :

أ-عوامل تنظيمية : تتعلق بإعادة هيكلة البنك وتحويله إلى خلايا عمل تحتوى على كافة الأنشطة المصرفية .

ب-عوامل سلوكية : تتعلق بالعاملين والمتعاملين مع البنك .

ج-عوامل بيئية : تتعلق بالعناصر الخارجية المحيطة المؤثرة وتشمل البيئة المصرفية ، متطلبات الإفصاح، القيود المفروضة .

- تتمشى فلسفة تقنية إدارة الوقت مع التوجه الإستراتيجي والتنبؤ بالعوامل الخارجية المحيطة لتدعيم القدرة التنافسية للمنشآت ، وتحديد الاتجاه طويل الأجل لها . حيث تركز على تحليل البيئة المستمر وإعداد الخطط البديلة لمواجهة الاحتمالات المتوقعة .

- يأتي تبني البنك للاتجاه المتحفظ أو الهجومى أو المتوازن في ضوء الاحتمالات المتوقعة .  
حيث تلعب إدارة البنك دورا مؤثرا وفعالا في توظيف الأصول والخصوم بشكل متكامل لتحقيق  
الأهداف المخططة ، ويتمثل هذا الدور في تحقيق التوازن بين توقيت وحجم وإدارة الودائع  
المقبولة والودائع المستثمرة بحيث لا يحدث عجز أو فائض يؤثر على تحقيق المعدلات  
المستهدفة للسمات المميزة .

- هناك اعتبارات أساسية يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح التطبيق تشمل :

- ضرورة التطوير الإداري والمحاسبي لمواجهة التغيرات المتلاحقة في البيئة المصرفية .
- التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية .
- التوازن في السمات المميزة لتحقيق الأهداف المخططة .
- التحليل والرقابة المستمرة للأداء .
- التوسع في الخطط البديلة لتدعيم الفكر الإستراتيجي .

كما يقترح الباحث أن يكون التطبيق تدريجيا لتجنب المشكلات التي يحتمل أن تظهر إما نتيجة  
لعدم الاقتناع بالتطبيق من جانب إدارة البنك ، أو لعدم الفهم الواضح لفلسفة تقنية إدارة الوقت  
وكيفية تطبيقها في الإدارة المصرفية ، أو لعدم توافر البيئة والثقافة المصرفية التي تساعد  
في التطبيق .

وأخيرا يوصى الباحث بإجراء المزيد من البحوث حول تطبيق الفلسفات الإدارية المستحدثة التي  
تأكد نجاحها في مجال الإنتاج في المجال الخدمي وذلك طبقا لمدى ملاءمة عناصر التطبيق .  
ويمثل مجال الخدمات المصرفية مجالا خصبا لتطبيق تلك الفلسفات .

- ١- د. منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية – مدخل اتخاذ القرارات ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، الطبعة الثالثة – ١٩٩٦ ، ص٦١ وما بعدها .
- 2- Maskell , B. , Management Accounting and just – in – time, Management Accounting , September – 1986 .
- 3- Foster, G. & Horngren , C. , J I T : Cost Accounting and Cost Management , Issues , Management Accounting , June – 1987.
- 4- Cobb , I ., understanding and Working With JIT , Management Accounting , February - 1991 .
- 5-Lee , J. , J I T works for services too , C M A Magazine , July / August , 1990 , PP . 20 - 23 .
- ٦- د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .
- ٧- المرجع السابق ، ص ٣٢ .
- ٨- د. نادية أبو فخرة، تحليل المخاطر المصرفية في البنوك التجارية المصرية (نموذج تجريبي)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، كلية التجارة – جامعة عين شمس ، العدد الثاني ١٩٩٨ ، ص ٤٥٩ وما بعدها .
- ٩- البنك المركزي المصري ، قواعد تبويب وتقييم الاستثمارات المالية ، الرقابة على البنوك ، القاهرة ، ٢٠٠٢ ، البنك المركزي المصري ، تصنيف أصول البنك ، الكتاب الدوري رقم ٣٢١ ، عام ١٩٩١ .
- ١٠- د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص٣٥١ وما بعدها .
- ١١- أ. أحمد غنيم ، الأزمات المصرفية والمالية – الأسباب .. النتائج .. العلاج ، عالم الكتب ، ٢٠٠٥ ، ص ٨٧ وما بعدها .
- ١٢- المرجع السابق ، ص ٨٩ .
- ١٣- د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص٣٨٣ .
- ١٤- د. عبد الغفار حنفي ، د. عبد السلام أبو قحف ، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، السياسات المصرفية ، تحليل القوائم المالية – الجوانب التنظيمية والتطبيقية – البنوك العربية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٤ ، ص ٣٢٦ وما بعدها .

- ١٥ - د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ٣٨٧ - ٣٨٨ .
- ١٦ - أ. أحمد غنيم ، مرجع سابق ، ص ٢ وما بعدها .
- ١٧ - أ. حسن محمد على حسنين ، النواحي المنهجية والعملية للانتماء في البنوك التجارية ، مطابع الولاء الحديثة ، شبين الكوم ، ١٩٩٨ ، ص ٤٨ وما بعدها .
- ١٨ - المرجع السابق ، ص ٦٨ وما بعدها .
- ١٩ - أ. عادل محمد رزق ، الاستثمارات في البنوك والمؤسسات المالية - من منظور اداري ومحاسبي ، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية ، القاهرة ، ٢٠٠٤ ، ص ٧١-٧٢ .
- ٢٠ - د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ٤١٧ وما بعدها .
- ٢١ - د. محمد عبد العزيز أبو رمان ، المدخل لدراسة النشاط المحاسبي في البنوك التجارية ، مؤسسة سعيد للطباعة ، طنطا ، ١٩٧٩ ، ص ٣٣ - ٣٤ .

22- International Accounting Standards Committee, International Accounting Standards , part 2 , London , 1999 , PP . 665 – 678.

- ٢٣ - البنك المركزي المصري ، قواعد إعداد وتصوير القوائم المالية وأسس التقييم ، الإدارة العامة للرقابة على البنوك ، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٢٩ .
- ٢٤ - البنك المركزي المصري ، مركز توظيفات البنوك في الخارج ، الكتاب الدوري رقم ٣٢٥ ، ١٩٩٢ .

٢٥ - د. محمد عبد العزيز أبو رمان ، مرجع سابق ، ص ٥٧ وما بعدها .

26- Roy , S., & Ingo , w. , Global Banking , New York . Oxford University Press , 1997 , pp. 404 – 406.

- ٢٧ - د. عبد الغفار حنفي، د. عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ص ٣٣٠-٣٣٣ .
- ٢٨ - أ. أحمد غنيم ، صناعة قرارات الانتماء والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك ، مطابع المستقبل ، بور سعيد ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٨ ، ص ١٢-١٣ .

29- Lee, op . cit , p. 20 .

٣٠ - د. محمد السعيد أبو العز، نظم تحديد وإدارة التكلفة ، بدون ناشر، ١٩٩٨ ، ص ٣٢٧-٣٣١ .

31- Everette, A., & Bert , R., Production Operation Management : Concepts, Models and Behavior , First Edition, Printice Hall , London , 1992 , P. 568.

32- Hay , E . , The Just – In – time Breakthrough Implementing the New Manufacturing Basics, John wiley & sons , 1988 , pp . 128 – 135.

- ٣٢- د. محمد السعيد أبو العز ، مرجع سابق ، ص ٣٢٨ .  
٣٤- أ. عادل محمد رزق ، مرجع سابق ، ص ٢٦٥ وما بعدها .  
٣٥- د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ١٠٢ وما بعدها .  
٣٦- د. أحمد حسين على حسين ، المحاسبة الإدارية المتقدمة ، قسم المحاسبة – كلية التجارة – جامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠٤ .  
٣٧- د. بهيره الموجي ، دوائر الجودة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، ١٩٩٥ ، ص ٣ .

38- Sinkey , J., Commercial Bank Financial Management , in the Financial – Services Industry , Second Edition , Macmillan Publishing Company, New York , 1986 , P . 13.

- ٣٩- د. تهاني محمود النشار ، استخدام محاسبة تكاليف النشاط في البنوك التجارية في مصر ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة – جامعة المنصورة ، المجلد العشرون ، العدد الثاني ، ١٩٩٦ .  
٤٠- د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ٢٩٩ .  
٤١- أ. عادل محمد رزق ، مرجع سابق ، ص ٧٦ .  
٤٢- د. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم ، الإدارة الإستراتيجية – بناء منظمات المستقبل ، مطابع الدار الهندسية ، القاهرة ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٢ وما بعدها .  
٤٣- أ. أحمد غنيم ، صناعة قرارات الانتماء والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك ، مرجع سابق ، ص ١٢-١٣ .  
٤٤- د. تهاني النشار ، مرجع سابق .  
٤٥- أ. عادل محمد رزق ، مرجع سابق ، ص ٧٩-٨٠ .  
٤٦- د. منير إبراهيم هندي ، مرجع سابق ، ص ٣١٣ .  
٤٧- أ. عادل محمد رزق ، مرجع سابق ، ص ٨٥-٨٦ .  
٤٨- المرجع السابق ، ص ٩٤ وما بعدها .  
٤٩- المرجع السابق ، ص ٩٧ .  
٥٠- د. بهيره الموجي ، المرجع السابق ، ص ١٩٨ .