مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** استراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة
**اسم الكاتب:** أ.م.د. موفق السيدية، م.م. سجى فتحي محمد
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3201
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 18:13 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ٩٢ مجلد ٣٠ لسنة ٢٠٠٨
ص ص[١٥١ -١٧١]

# إستراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة

**الدكتور موفق السيدية**
أستاذ مساعد - قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Alsaydia1@yahoo.com

**سجى فتحي محمد**
مدرس مساعد - قسم العلوم المالية والمصرفية
كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Muy2ms@yahoo.com

## المستخلص

**يعد العمل المصرفي واحداً من أبرز النشاطات التي تفاعلت مع التطورات الدولية ولا سيما على الصعيدين المالي والاقتصادي. عليه استوجب الأمر تكيّف المصارف مع هذه التطورات والتفاعل معها من خلال تبنيها لجملة من الاستراتيجيات الأساسية التي تعينها على الاستمرار والمنافسة ومواجهة التحديات التي تحدق بها.**

**ولأن العولمة تعد واحدة من أبرز الظواهر التي طالت النشاط المصرفي فقد ركز البحث على عرض لمفهوم العولمة وأهم التحديات التي تواجه المصارف والمتطلبات التي ينبغي توافرها من أجل التفاعل مع هذه الظاهرة. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات ضرورة قيام المصارف بزيادة رؤوس أموالها انسجاماً مع متطلبات لجنة بازل، وبالشكل الذي يتناسب مع حجم المخاطر الحقيقية التي تواجهها المصارف اليوم، كما ويعد التطور التكنولوجي في نظم المعلومات واحداً من أكثر التحديات التي تقف وراء ضرورة تغيير أساليب العمل المصرفي بهدف خفض التكاليف وتحقيق السرعة والدقة في انجاز العمليات وتلبية طلبات الزبائن وتحقيق رضاهم واستمرار تعاملهم مع المصرف، فالزبون اليوم يمثل الهدف الأول الذي تسعى المصارف إلى تقديم كل ما هو جديد وحديث ومناسب له، بهدف المحافظة عليه وزيادة رضاه ومحاولة جذب زبائن جدد معه.**

**وقد أكد البحث على ما أفرزته ظاهرة العولمة من تغير في هيكل الخدمات المصرفية، فالتحرر من القيود واللوائح والتشريعات أسهم وبشكل كبير في دخول المصارف في مجالات عمل لم يكن مسموحاً لها بها سابقا، وهو ما يتطلب إعادة هندسة شاملة للمصرف. فالمصارف اليوم أصبحت مصارف شاملة تقوم بتجميع المدخرات من القطاعات كافة وتعيد توظيفها واستثمارها في القطاعات كافة معتمدة إستراتيجية التنويع لتقليل المخاطر وتعظيم العوائد، إلى جانب ممارستها لأعمال المصارف الاستثمارية ومصارف الأعمال.**

**إن تطبيق استراتيجيات إعادة الهندسة والتحسين المستمر يتطلب تطبيق استراتيجيات مكملة لها تركز جميعها على تحقيق المزايا التنافسية للمصرف من خلال خفض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية، وهو ما تناوله البحث بشيء من التفصيل.**

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٧/٦/٦ تأريخ قبول النشر ٢٠٠٧/١٠/٢

# Strategies of Change in Banking: between Challenges of Globalization and Profession Requirements

Mowffaq A. Al – Saideyya (PhD)
Assistant Professor
Department of Financial and Banking Sciences
University of Mosul

Saja F. Mohammed
Assistant Lecturer
Department of Financial and Banking Sciences
University of Mosul

Abstract

Banking is one of the most prominent activities that have been activated with International Developments, especially in both financial and economic aspects. Therefore, banks should be modified and incorporated with the developments through adopting many essential strategies that may help in continuing, competing and facing several challenges. Since globalization is one of most potential phenomena occurred in the financial activity, the research has shed light on reviewing globalization and other important challenges that banks may face and the requirements to be taken to incorporate with this phenomenon. First, banks should increase their capitals according to Basle committee requirements which are suitable for real risks that banks facing nowadays also technological development in information systems is one of challenges that lead to make change in financial business styles in order to decrease costs and obtain fastness and accuracy in the operations processes and fulfilling demands of customers, in order to achieve satisfaction and continue with their dealing with the bank. Customer nowadays is the first aim of banks in order to provide him with every modern and suitable to keep him dealing; increase his satisfaction and trying to seek for new customers. The research assured the exchange caused by globalization in the financial services structure. Liberation from conditions, regulations and legislation led the banks greatly to enter business aspects that have not been permitted before. Banks today became universal banks ones, they collect savings from all sectors and re - invest them in all sectors depending on varying strategy to decrease risks and enlarge returns in addition to practice investing banks business and banks that need a whole re - engineering for banks. Applying strategies of re - engineering and continues improvement demand applying concentration on getting competitive features for bank through decreasing costs, increasing returns and market portion, which the research adopted in details.

## المقدمة

لقد جاءت فكرة البحث من خلال رصد ما يجري على الساحة الدولية من تطورات وتغييرات اقتصادية كبيرة جداً في ظل ظاهرة العولمة التي باتت قوة تأثيرها كبيرة على الجميع. فلا يمكن لأي قطاع أن يتجنب الاحتكاك بالعولمة أو يقاومها، وذلك لأنها تمثل قوى لايمكن السيطرة عليها بوصفها حالة كونية أخرجت الجميع من إطارهم المحلي إلى الإطار الدولي، والمصارف واحدة من هذه النشاطات التي طالتها قوى العولمة بشكل مباشر وكبير بوصفها من أكثر المنظمات التصاقاً بالنشاط الاقتصادي، إذ عليها الالتزام بمبادئ المحاسبة الدولية في مجال الإفصاح والشفافية ومكافحة غسيل الأموال وتطبيق أسس الرقابة والالتزام بمعايير المتانة ومواجهة المخاطر.

عليه فقد أصبحت المصارف اليوم تنظر إلى العولمة على أنها قوى تأثير وتفاعل لايمكن تجاهلها، بل عليها الارتباط بها والتعامل معها على أنها دولية لها آلياتها وتقنياتها المادية والحسية.

## منهجية البحث

### أهمية البحث

يمكن تحديد أهمية البحث من خلال تنبيه الإدارة المصرفية ولاسيما في مجتمعاتنا الإقليمية والمحلية بأهمية الاستعداد والتحوط لتحديات العولمة ومتطلبات المهنة المصرفية، كي تستطيع ممارسة أنشطتها بالشكل الذي يتماشى وطبيعة العمل المصرفي الحديث الذي ينبغي أن يتكيف مع الساحة الدولية باعتبار أن التحديات التي تواجه نشاط المصرف خلقت متطلبات ينبغي على المصارف الأخذ بها بوصفها متطلبات مهنية .

### مشكلة البحث

تعد التحديات التي جاءت بها العولمة والتي صاحبتها مجموعة من متطلبات العمل المصرفي المهنية من أبرز المشكلات التي تتعامل معها الإدارة المصرفية بوصفها اعباءً ملزمة بالعمل بها، وفرض قسم منها بالقوانين والتشريعات التي جاءت بها السلطات النقدية للدول أو معايير يلزم العمل بها من أجل استيفاء متطلبات المهنة مثل معيار بازل لكفاية رأس المال ومعايير الإفصاح والشفافية وغيرها وجميعها باتت متطلبات للمهنة المصرفية.

### هدف البحث

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة التغييرات التي يستوجب على الإدارة المصرفية إحداث تغييرات جوهرية تتبناها بوصفها إستراتيجيات مهنية لابد من مزجها مع الاستراتيجيات المصرفية المعتادة. كما أن من أهداف هذا البحث هو تنبيه الآخرين ولاسيما في مجتمعاتنا الشرقية إلى أن الإدارة المصرفية أضحت اليوم تعمل راغبة أو مكرهة باستراتيجيات التغيير المطلوبة من أجل الانسجام مع المتغيرات الدولية التي بات الجميع يطلق عليها (ظاهرة العولمة).

### فرضية البحث

يمكن بناء فرضية أساسية للبحث انطلاقاً من مشكلة البحث التي تحاول الإجابة على التساؤل الأتي:

كيف يمكن للمصارف أن تواجه تحديات العولمة، وتلتزم بمتطلبات المهنة المصرفية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن التحقق من الفرضية الآتية:

"تعد إعادة الهندسة المصرفية وإجراء التحسين المستمر من أفضل الاستراتيجيات لمواجهة تحديات العمل المصرفي ومتطلباته المهنية".

**منهج البحث**

لتحقيق أهداف البحث المذكورة آنفاً سيتم تناول الموضوع ضمن منهج العرض التحليلي النظري من زاويتين أساسيتين، تركز الأولى على تحديات العولمة ومتطلبات المهنة بوصفها متطلبات ملحة وضاغطة، في حين تتناول الزاوية الثانية طبيعة الاستراتيجيات التي تحقق فرص مواجهة تحديات التغيير المطلوب والتفاعل معها بوصفها أهداف للوصول إلى بر الأمان وتحقيق أهداف المصرف في التقدم إلى الأمام.

ومن الجدير بالإشارة أن مجتمع البحث يتناول المصارف بشكلٍ عام، إلاّ أن الهدف الأساسي هو تحديد معالم السياسات التي ينبغي تبنيها على أنها استراتيجيات مصرفية لمصارفنا المحلية والعربية.

**العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة**

يبقى لانتشار ظاهرة العولمة آثار بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية الدولية، فقد أدت هذه الظاهرة إلى إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية في المجتمع الدولي على النحو الذي فرض كثيراً من التحديات ولاسيما أمام الأنشطة المالية والمصرفية.

لقد تمثلت أهم ملامح تحديات العمل المصرفي في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود، وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي كانت تحول دون انطلاق الخدمات المصرفية لآفاق أوسع، وبهذا فقد خلقت العولمة جانبا كبيراً من التحرر المالي وتوسع وانتشار المصارف بحرية كبيرة، حتى بات هناك مصارف أكثر من اللازم (السيسي، ١٩٩٧، ١٧). كما كان للعولمة ولاسيما المالية أثر بالغ في إزدياد الحاجة إلى حوسبة العمل المصرفي، كي تستطيع المصارف أداء مهماتها الكبيرة والمنتشرة دولياً بدقة وسرعة عاليتين استلزمتا اعتماد تقنيات الاتصال وشبكة المعلومات الدولية بهذا يعد التقدم التقني من أهم العناصر التي أسهمت في تغيير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، إذ أسهم في توجه عدد كبير من المصارف نحو المعاملات الإلكترونية والتوسع في استخدام ما بات يعرف بالتجارة الإلكترونية، وتقديم الخدمات المصرفية المتطورة وخدمات الوساطة المالية والتجارية، وخصم الديون والتعامل بالمشتقات المالية وغيرها. كل هذا أحدث تغييراً جذرياً في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للمصارف. وسنحاول في هذا المبحث عرض مفهوم العولمة المصرفية والأسباب التي أدت إلى عولمة النشاط المصرفي ولاسيما بعد أن ظهرت مصارف الانترنت، والتعرض لأهم التحديات والمتطلبات التي تواجه المصارف في ظل العولمة، وأهم الاستراتيجيات المستخدمة لمواجهتها.

**العولمة المصرفية، المفهوم والأسباب والمتطلبات**

ينظر إلى العولمة المصرفية على أنها تمثل خلق سوق عالمية بين المصارف بمختلف دول العالم (أبو صقر، ٢٠٠٠، ٥١)، بحيث أصبحت تؤدي أنشطتها في سوق عالمي متسع وشديد المنافسة وكأنها تعمل في سوق واحدة.

لقد جاء هذا التداخل في العلاقات جراء التحرر المالي الذي خلق حرية كبيرة في تطور العلاقات المالية بين المصارف من خلال الاتفاقات والاندماجات التي حدثت على الصعيد المحلي والدولي بين المصارف. وبهذا فإن العولمة المصرفية زادت من خروج المصرف من إطار التعامل المحلي إلى آفاق عالمية تعمل على دمج نشاط المصرف في السوق العالمية (عالمية الصيرفة)، مع عدم التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية أو الوطنية. عليه فإن العولمة تعني الانتقال بمحيط النشاط المصرفي إلى أرجاء العالم مع الاحتفاظ بالمركز الوطني بفاعلية وكفاءة ونشاط أكبر (جانكير، ٢٠٠٥، ١٧١)، وهذا يعني تدويل النشاط المصرفي على نطاق واسع. ولقد ازداد تركيز المصارف في ظل العولمة على خدمة الزبائن، واجتذاب مصادر تمويل جديدة وتوسيع آفاق توظيف الأموال، وصاحب هذه التوجهات تحرر متزايد من القيود الحكومية مع ازدياد الضغوط التنافسية. وقد كان للارتفاع المتواصل في كلفة إدارة الفروع المصرفية العاملة في الخارج أثر في تقليص هوامش الربح التي تحققها المصارف ولاسيما في الدول التي ترتفع فيها كلفة العمل (مركز البحوث المالية والمصرفية، ١٩٩٣، ٤). وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء تدويل وعولمة نشاط المصارف يمكن إيجازها بالآتي: (حنفي وأبو قحف، ٢٠٠٠، ٣٤٨).

١. اعتماد استراتيجيات التنويع في الأنشطة المصرفية على المستويات الجغرافية والقطاعية والزمانية، الأمر الذي يقلل من خطر المنافسة في ظل سوق محلية متخمة بالخدمة المصرفية.
٢. التوسع الكبير في استخدام تقانة الخدمات المصرفية (الصيرفة الإلكترونية).
٣. انخفاض التكاليف بالمقارنة مع الدولة الأم التي يعمل فيها المصرف كتكلفة الأيدي العاملة والموجودات الثابتة.
٤. الاستفادة من الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة فضلاً عن الحوافز التي تقدمها الدولة الأم.
٥. الرغبة في التوسع والنمو والانتشار الدولي من أجل تحقيق أهداف المالكين المتنامية في ظل حوكمة المصارف.

إن هذه الأسباب وغيرها كانت مدعاة لتأطير عدد من التحديات والمتطلبات التي لابد منها، كي تستطيع المصارف أن تتكيف لهذا النمط من العمل المصرفي الدولي وأبرز هذه التحديات والمتطلبات ما يأتي:

**أولاً- زيادة وتعظيم رؤوس أموال المصارف إيفاءً لمتطلبات لجنة بازل II**

شهدت الساحة المصرفية في السنوات الأخيرة جهوداً حثيثة من قبل لجنة بازل لوضع صيغة جديدة لمتطلبات كفاية رأس المال، تعد تطويراً لـ (Basel I) التي بدأت

عام ١٩٨٨ والمعروفة بـ (Basel II)، ولقد شكل هذا الأمر تحدياً مهماً أمام الصناعة المصرفية، إذ يتسم الاتفاق الجديد بالشمولية والتفصيل واستخدامه لأساليب قياس بالغة التعقيد تتطلب قدراً من التطور لم يبلغه بعد الكثير من المصارف على مستوى العالم.

ففي حين التزمت نحو (١٠٠) دولة بمعدل كفاية رأس المال الذي نص عليه اتفاق بازل الأول، إلاّ أن التطورات المتسارعة التي شهدتها الساحة المالية خلال عقد التسعينيات من القرن الماضي ومطلع هذا القرن قد قلصت من فاعليته بوصفه وسيلة للتأكد من أن متطلبات رأس المال تتناسب مع المخاطر الحقيقية التي تواجهها المصارف؛ ذلك أن النظام الحالي لترجيح الموجودات بأوزان المخاطر كان ينجم عنه معدل إجمالي ومبسط لكفاية رأس المال، ولا يأخذ في الحسبان الدرجات المختلفة للمخاطر الائتمانية التي تتناسب مع المشاكل والأوضاع المتباينة للمقترضين. كما أنه لا يمنح حوافز ملائمة للمصارف التي تستخدم تقنيات متقدمة لتخفيض المخاطر (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣ ، ١١).

أما المعايير الجديدة لمتطلبات (بازل II) فقد ارتكزت على ثلاثة محاور رئيسة تمثلت بالآتي(صادر، ٢٠٠١، ٧-٩):

١. وضع حد أدنى لمتطلبات رأس المال، الذي يتضمن ثلاثة أساليب مقترحة للتعامل مع مخاطر الائتمان ومخاطر السوق والمخاطر التشغيلية هي:
- الأسلوب القياسي (Standardized Approach) الذي يقوم على أساس التقييم الخارجي لمخاطر الائتمان من قبل وكالات التقييم الخارجية المتخصصة.
- الأسلوب الأساسي للتقييم الداخلي لمخاطر الائتمان (Internal Rating Based Approach (IRB)).
- الأسلوب المتقدم للتقييم الداخلي لمخاطر الائتمان (Advanced Internal Rating Based Approach (AIRB).

٢ . المراجعة الرقابية لكفاية رأس المال (Supervisory Review of Capital Adequacy).

٣ . انضباط السوق (الإفصاح)Market Discipline.

وقد تطلب هذا الأمر وضع مستويات ثلاثة لرأس المال، تمثلت برأس المال الأساسي ورأس المال التكميلي، ثم دعم رأس المال بمستوى ثالث يمكن أن يتم من خلال القروض الميسرة التي يزيد أمدها عن السنتين، وبهذا يتضح مما سبق أن (بازلII) يفرض ضوابط أكثر تشدداً من (بازل I) على المصارف من أجل التوصل إلى رقابة داخلية كفوءة وفعالة يدعمها وجود رقابة واسعة النطاق من قبل السلطات النقدية في ظل مناخ يتسم بالشفافية الكاملة، ومن ثم فإن تطبيقه لن يكون بالأمر اليسير، وقد تلاقي العديد من المصارف مصاعب كبيرة في زيادة رؤوس أموالها لمقابلة متطلبات الاتفاق ولاسيما بالنسبة للأجهزة المصرفية في الدول النامية بصفةٍ عامة والدول العربية بصفةٍ خاصة.

**ثانياً- الثورة التكنولوجية Technological Revolution**

يعد التطور السريع لتقانة نظم المعلومات أحد أهم العوامل الرئيسة وراء تغيير أنماط العمل المصرفي المعاصر، فالطلب المتزايد من قبل المؤسسات المالية على تقانات المعلومات يمتاز بدرجة عالية من الاعتمادية والسرعة وتعدد المهمات والوظائف التي تقدمها نظم المعلومات، كل هذا دفع مزودي التقانة إلى تصميم أنواع عديدة من الحلول التقنية تتلاءم مع العديد من المتطلبات المعاصرة والمتزايدة لمختلف شرائح الزبائن وبما يحقق للمصرف نمواً متسارعاً في حجم عملياته وأرباحه.

وعلى الرغم من الفوائد العديدة التي تقدمها تقانة المعلومات الحديثة، إلاّ أنها في الوقت نفسه تخلق تحديات ومخاطر كبيرة ومتنوعة للمصارف، فتطور تقانة المعلومات أدى إلى الانتقال من العمل باستخدام الورق إلى العمل الإلكتروني الأمر الذي قلل من إمكانية فصل المهام وزاد من تعقيد العمليات وضبطها والرقابة عليها (قاحوش، ٢٠٠٠، ٣١).

كما باتت الخدمات المصرفية المقدمة عبر القنوات الإلكترونية المختلفة تهدد الخدمات المقدمة بوساطة الفروع مع تناقص ربحية العمليات المصرفية التقليدية ولاسيما أن الدراسات تشير إلى انخفاض تكلفة تقديم الخدمة المصرفية الإلكترونية عنها في حالة استخدام الوسائل التقليدية، إذ تبلغ تكلفة إجراء أي معاملة مصرفية عبر أحد الفروع التقليدية نحو دولار واحد مقارنة بنحو (٠.٥) دولار بوساطة الهاتف و(٠.١) دولار فقط عبر الإنترنت (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، ١٤).

لذا فقد بات لزاماً على المصارف أن تستوعب هذا التحول التكنولوجي بسرعة وبكفاءة عالية، وذلك بالتكيف مع أساليب التقانة المتطورة واقتناء أحدث تطبيقاتها وتطويعها على النحو الأمثل.

**ثالثاً- تغير نمط وأطر الخدمات المصرفية**

عاشت الأسواق النقدية والمالية الدولية ولاسيما منذ عقد الثمانينات من القرن الماضي ولحد الآن كل أشكال التحرر من القيود التي فرضتها القوانين والتشريعات والإجراءات الشكلية التي تحد من التوسع في عمليات المصارف. فلقد تم رفع القيود أمام فتح الفروع والمكاتب، ودخلت المؤسسات المالية مجالات عمل لم يكن مسموحا بدخولها، فضلاً عن إلغاء القيود على الأسعار والعمولات التي تتقاضاها المصارف والمؤسسات المالية الأخرى سواء كانت أسعار فائدة أو رسوم الخدمات وغيرها. وكان لهذا المناخ انعكاس كبير على أعمال المصارف ونمط خدماتها التي تقدمها بحيث دفع المصارف إلى القيام بما يأتي (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، ١٥):

- إحداث تغييرات مهمة في هيكل ميزانياتها وذلك بتنويع مصادر الأموال ومجالات التوظيف، إذ لم يعد المصدر الرئيس لأرباح المصارف يتحقق من

تقديم الائتمان المصرفي بل من الموجودات الأخرى المحققة للدخل ومن عمليات إدارة الموجودات والعمليات خارج الميزانية. ومن جهة أخرى انخفضت الأهمية النسبية للودائع من إجمالي مطلوبات المصارف، مقابل زيادة الأهمية النسبية للمطلوبات القابلة للمتاجرة وبخاصة السندات.

- دخول المصارف التجارية عمليات بنوك الاستثمار واتجاهها نحو الصيرفة الشاملة أدى إلى توسيع دائرة المخاطر التي تواجه أعمالها لتشمل مخاطر السوق ومخاطر التشغيل، فضلاً عن المخاطر الائتمانية، مما دفع المصارف لاستحداث أدوات جديدة لمواجهة هذه المخاطر.
- شهدت معظم المصارف في دول العالم تغيرات مهمة في تركيبة ومكونات الودائع، وذلك بنمو نسبة الودائع لأجل وودائع التوفير وشهادات الإيداع على حساب الودائع الجارية، فضلاً عن اتجاه المصارف للتعامل بأسعار الفائدة المتغيرة، الأمر الذي أدى إلى جعل تكلفة مصادر التمويل بما فيها الودائع الجارية أكثر حساسية لتغيرات أسعار الفائدة في الأسواق، وقد نجم عن ذلك تقلب كبير في تكاليف وإيرادات وأرباح المصرف.

**رابعاً- عولمة الخدمات المالية**

شهد قطاع الخدمات المالية في اقتصاديات الدول المتقدمة والنامية تطوراً كبيراً وانتشاراً دولياً هائلاً في تجارة الخدمات المالية ؛ وكان التعاون في هذا المجال ضرورة ملحة فرضتها الظروف والمصالح الدولية المشتركة، فاتفاقية الجات الجديدة التي تم إقرارها عام ١٩٩٧ واحدة من الشواهد على ذلك، وتهدف هذه الاتفاقية إلى التحرر من القيود والعمل على إلغائها الأمر، الذي يعني عولمة الخدمات المالية والمصرفية، فضلاً عن إعادة تنظيم الخدمات المالية المحلية بما يضمن رفع جودة منتجاتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويحقق تحرير تجارة الخدمات المالية على مستوى العالم مكاسب كبيرة، فهو يتيح للدول النامية فرص نفاذ خدماتها المصرفية الحديثة والمتطورة إلى تلك الدول، فضلاً عن الاستفادة من الخبرات الأجنبية في تدريب وتأهيل العمالة المحلية للمصارف. وعلى الرغم من المزايا والمكاسب المتحققة بهذا الاتجاه إلاّ أن هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه القطاع المصرفي في الدول النامية، بسبب تواضع إمكانياتها في مجال الخدمات وانخفاض كفاءتها وقدرتها التنافسية، ولعل أهم هذه التحديات ما يأتي: (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، ٨).

١. يؤدي تحرير تجارة الخدمات المالية إلى التقليل من قدرة المؤسسات المصرفية المحلية على الاستمرار في ظل أدائها الضعيف بسبب تأثير عوامل المنافسة على انخفاض ربحيتها، وهو ما يدعوها لمزيد من التطور والتحديث في أنشطتها وخدماتها كافة فهو ضرورة حتمية للاستمرار في الساحة المصرفية الأمر الذي يحملها أعباء كبيرة قد لا تتمكن من تغطيتها.

٢. ضعف قدرات المصارف المحلية تجاه المصارف الأجنبية لما تتمتع به الأخيرة من إمكانات مالية كبيرة وخبرات تكنولوجية متطورة، فضلاً عن قواعد رأسمالية ضخمة، وهو ما يجعل هذه المصارف تهيمن على السوق المحلي.
٣. إن تحرير تجارة الخدمات المصرفية قد يؤدي إلى حدوث أزمات مصرفية ومالية تستوجب اللجوء إلى أنظمة متطورة للإنذار المبكر لهذه الأزمات مما يعني تكاليف أضافية.
٤. قد يؤثر حدوث الأزمة المالية في الاستقرار المالي للدولة من خلال زيادة تقلبات تدفق رأس المال واتجاهها نحو الخارج.

إن هذه التحديات وغيرها ينبغي أن تدفع المصارف النامية إلى التكيف تجاه عولمة الخدمات المالية في ظل التحرر المالي الدولي كي تؤدي دورها الحقيقي في اقتصاديات الدول التي تعمل فيها. وهذا التكيف يحتاج إلى تبني استراتيجيات تغيير كبيرة تتطلب إعادة هندسة أنشطة المصارف وتبني سياسة التحسين المستمر كما سنرى لاحقاً.

**خامساً- الاندماج المصرفي**

يعد الاندماج المصرفي من الاستراتيجيات الحديثة التي سعت معظم المصارف إلى اعتمادها لتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك نتيجة للتغيرات الكبيرة والمتسارعة التي يمر بها العالم، في ظل العولمة المالية والمتمثلة بالتغير الذي حصل في البيئة الخارجية للمصارف وخاصة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات كما أسلفنا. وتلجأ بعض المصارف الكبيرة بهدف تحقيق النمو والتوسع إلى الاندماج مع بعضها البعض لتكوين مجموعة مصرفية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة وتحقيق تغطية شاملة للبلد المعني، هذا إلى جانب مواجهة غزو أسواق الخدمات المصرفية الأجنبية (حنفي وأبو قحف، ٢٠٠٠، ٣٤٥).

وتستهدف عمليات الاندماج إلى تحسين مستوى أداء المصارف المندمجة وتدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق العالمية (شلبي، ٢٠٠٢، ١٥)، كما يعزز الاندماج من القدرات الإدارية في المؤسسات الجديدة من خلال تخفيض التكاليف والحصول على أفراد يتمتعون بخبرات وقدرات إدارية متميزة، تسهم في الحصول على قدرات إضافية للوصول إلى السوق وانتشار المنتجات المصرفية في نظام مؤسسي واسع جداً (جانكير، ٢٠٠٥، ٦٨). ويعد الاستثمار الأجنبي المباشر واحداً من أشكال دخول المصارف إلى الأسواق الخارجية ولاسيما عندما يتطلب الأمر زيادة رؤوس أموال المصارف المحلية.

يتضح مما تقدم إن الكيانات المصرفية العملاقة ولاسيما الناجمة عن عمليات الاندماج تعد من أهم السمات المعاصرة للعمل المصرفي في ظل العولمة.

وفي خضم التطورات المتلاحقة في مجال صناعة الخدمات المالية والمصرفية وتقانة المعلومات الحديثة إلى جانب التحرر المالي والانفتاح الاقتصادي وازدياد حدة المنافسة والإبداع تحت مظلة العولمة المالية، بات لزاماً على المصارف أن تسعى

وبخطوات متسارعة نحو تبني استراتيجيات فاعلة للارتقاء بمستوى أدائها وخدماتها إلى مستوى تلك التحديات. ولعل أبرز هذه الاستراتيجيات تتمثل بمواكبة المعايير الدولية، والالتزام بها بوصفها متطلبات إضافية للمهنة المصرفية، من خلال تدعيم القواعد الرأسمالية وتطوير السياسات الائتمانية للمصارف والاهتمام بإدارة المخاطر، فضلاً عن تحديث نظم الإدارة ودعم الرقابة الداخلية الذي يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة. لقد وضعت لجنة بازل عناصر مهمة مثل (الخبرة والنوعية والإدارة والطبيعة القيادية للأفراد والقدرة على اتخاذ قرار المخاطرة) ضمن العوامل التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد مستويات رأس المال المناسبة لكل مصرف، باعتبار أن القيادة الناجحة تعمل على تقليل حجم الخسائر. هذا وجاء موضوع ضمان كفاءة مجالس الإدارة والإدارة العليا والمراقبين الداخليين بالمصارف ضمن أهم العناصر التي تضمنتها الورقة الصادرة عن لجنة بازل عام ١٩٩٩ بشأن دعم ما بات يطلق عليه الحوكمة في المؤسسات المصرفية (Enhancing Corporate Governance For Banking Organization). وتعني الحوكمة في هذا المجال تطوير الهياكل الداخلية للمصارف بالشكل الذي يؤدي إلى الشفافية في الأداء وتطوير مستوى الإدارة بما يحقق مصالح كل من الزبائن والمساهمين والموظفين مع التأكد بان المؤسسة ستدار بطريقة آمنة وسليمة، ووفقاً للقوانين السارية لحماية مصالح المودعين. كما أن تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة أبداعية تتلاءم مع احتياجات الزبائن ومستندة بشكل كبير إلى التقانة الحديثة وتبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي، يمكن أن يعد من الاستراتيجيات الناجحة لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، ٤٤ -٤٥).

نخلص مما سبق أن على المصارف أن تتبنى استراتيجيات التغيير والتكيّف المطلوبين في ظل التطورات المتسارعة للبيئة المالية الدولية في ظل العولمة والتحرر المالي، وهو ما يستوجب قيام المصارف بإعادة هندسة أنشطتها والصيانة والتحسين المستمرين لها وهو ما سنعرض له في المبحث الثاني.

**إعادة الهندسة والتحسين المستمر: المفهوم والاستراتيجيات**

سنعرض في هذا المبحث لإستراتيجيتين أساسيتين تحققان للمصرف إمكانية مواجهة تحديات العولمة ومتطلبات المهنة، وتتمثل هاتين الاستراتيجيتين بإعادة الهندسة والتحسين المستمر.

**أولاً- إعادة الهندسة**

ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (Business Processing Re-engineering (BPR)) في العقد الأخير من القرن العشرين. وأبرز من تناول الموضوع في حينه هو مايكل هامر في دراسته الشهيرة الموسومة "Reengineering Work : Don't Automate Obliterate"، وقد توسع هذا المفهوم بشكل واسع على الساحة الاكاديميه ولاسيما في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي. (السلطان، ٢٠٠١،

٥٣٤)، ويعد مفهوم إعادة الهندسة أحد مداخل التطور الإداري، وذلك لأنه يركز على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، كما يشمل النظم والسياسات والهياكل التنظيمية بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المنظمة (القريوتي، ٢٠٠٠، ٣٤٣).

ويعرف (Hammer & Champy) إعادة الهندسة بأنها " إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفه جذريه بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة". (هامر وشامبي، ١٩٩٥، ١٩) (Allen & Hamilton, 2000 ,12)

وبهذا يمكن عد الهندسة أساساً لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوصفها تتناول دراسة متطلبات تطوير وتحسين أداء المصرف المالي والتشغيلي، وترفع من فاعليته لأنها تتبنى تلبية حاجات الزبائن، وتعمل باتجاه التغيير نحو الأفضل. (الخياط، ٢٠٠٥، ١٥-١٦)

ويحقق تطبيق إعادة الهندسة عدداً من الأهداف التي تعود على التنظيم بكفاءة وفاعلية عالية وبشكل يحافظ على بقاء واستمرار المصرف في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها العولمة والانفتاح والتحديات المالية والاقتصادية التي تشهدها الدول حالياً ويتفق أغلب الكتاب والباحثين على أن الأهداف الرئيسة لإعادة الهندسة تتمثل بتحسين خدمة الزبون وزيادة رضاه وتخفيض التكاليف، فضلاً عن زيادة الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر، إضافة إلى الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن من قبل موظفين محفزين ومعززين بنظام فاعل للمعلومات (مصطفى، ١٩٩٦، ٣). وتتحقق هذه الأهداف من خلال إعادة تصميم العمليات المصرفية واعتماد تقانة معلومات حديثة تساعد المصرف على تبسيط الإجراءات الروتينية والمتكررة التي لا تحقق أية منافع للزبون ولا للمصرف ذاته، ومحاولة مكننة الإجراءات الأخرى، فضلاً عن إدخال خدمات مصرفية حديثة تساعد في تلبية احتياجات الزبائن وضمان استمرار تعاملهم مع المصرف.

وتقف وراء تبني عملية إعادة الهندسة العديد من الدوافع تتمثل بطول وقت الإجراءات الذي تستغرقها المعاملات المصرفية المطلوبة من الزبائن، وهذا ناجم عن سياسات عمل نمطية تعتمدها المصارف (البرواري، ٢٠٠٠، ٢٣-٣٢)، إلى جانب ارتفاع التكاليف في مناخ تحتدم فيه المنافسة، والذي يؤدي بدوره إلى إنكماش الهوامش والأرباح المصرفية، وهذا يعني ضرورة بذل الجهود لزيادة حجم الإقراض إلى المنشآت الصغيرة التي أصبحت اليوم قطاعاً واعداً. إلاّ أن المصارف لا تستطيع أن تزيد من ربحيتها في هذا المجال من دون إتخاذ إجراءات لتقليل درجة المخاطرة، وذلك بسبب ربطها بين صغر حجم المنشأة وارتفاع المخاطرة الائتمانية (مركز البحوث المالية والمصرفية، ١٩٩٥، ٤).

**ثانياً- التحسين المستمر**

على المصارف أن لا تقف أو تكتفي بإعادة هندسة أنشطتها بل عليها بالتحسين المستمر لهذه الأنشطة بعد الانتهاء من عملية إعادة الهندسة، كي تديم زخمها الذي تحقق بعد إعادة هندسة أنشطتها وبوتائر متصاعدة.

والتحسين المستمر يعني السعي المتواصل من قبل المصرف لتحسين أدائه بشكل تنافسي أفضل، وذلك بتقديم القيمة الأفضل للزبون وباستخدام أفضل الطرق والأساليب في تقديم الخدمة المصرفية (سلمان، ٢٠٠٣، ٧٣)، وبهذا فهو يمثل رغبة المصرف لإجراء تحسينات تدريجية وإبداعية في العمليات والخدمات المصرفية لتحقيق رضا الزبون (البرواري، ٢٠٠١، ٤٧).

ويعد التحسين المستمر فلسفة يلتزم بها جميع العاملين بحيث يؤدون أعمالهم في كل يوم بشكل أفضل من السابق. إنها مرحلة لا تنتهي ضمن مفهوم أن هناك دائماً مجالاً للتحسين (الكسب، ٢٠٠٤،٧)، وبهذا يمكن عد عملية التحسين المستمر بمثابة عملية صيانة لإعادة الهندسة.

ويحقق التحسين المستمر عدداً من الأهداف تتمثل بخفض تكاليف تقديم الخدمة المصرفية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الزبون وتلبية احتياجاته، إذ يعد عاملاً مهماً في استمرار عمل المصرف في السوق ومن ثم لابد من مواكبة التغيرات المحيطة عن طريق البدء في عمليات التحسين المستمر. ويقوم التحسين المستمر على مجموعة من المبادئ التي تعد الحجر الأساس له وتتمثل في الآتي (عقيلي، ٢٠٠١، ١٣٣ -١٣٤):

- ليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما أن المصرف قائم وهو من متطلبات وجوده وتطوره.
- التحسين عملية شاملة وتحتاج إلى جهود جميع العاملين في المصرف فهي عمل جماعي من مسؤولية الجميع.
- لا يعني عدم وجود أخطاء عدم وجود حاجة للتحسين.
- استغلال الوقت لكي نسبق المنافسين وتكون الأولوية لنا.
- إنه مبني على الوسائل الحالية والتكنولوجية المتطورة.

**مستلزمات نجاح إعادة الهندسة والتحسين المستمر**

ينبثق عن عمليتي إعادة الهندسة والتحسين المستمر تبني مجموعة من استراتيجيات التغيير المكملة لعمليات إعادة الهندسة وجزءاً منها تركز على تحقيق مزايا تنافسية للمصرف وتحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه، إلى جانب خفض التكاليف وزيادة الأرباح والحصة السوقية للمصرف وضمان البقاء والاستمرار بالعمل في ظل العولمة، ولعل أبرز هذه الاستراتيجيات إعادة الهيكلة، إذ إن إعادة تصميم العمليات يتطلب إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمصرف بما يحقق انسيابية العملية بسهولة وسرعة ودقة. والاتجاه اليوم نحو تبني الهياكل الأفقية (المفلطحة) والتحول من المركزية إلى اللامركزية من خلال توجيه عملية اتخاذ القرار نحو المستويات الدنيا. وتتمثل الإستراتيجية الثانية بتبني تطبيق إدارة الجودة

الشاملة على الخدمات المصرفية المقدمة والتي تعد من أهم متطلبات تطبيق إعادة الهندسة، فإدارة الجودة الشاملة زادت من التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وتقديم خدمات مصرفية متطورة ومتميزة. في حين تتمثل الإستراتيجية الثالثة بتقانة المعلومات وحوسبة العمل المصرفي، فتقانة المعلومات تؤدي دوراً جوهريا في مجال إعادة الهندسة إذ تعد جزءاً لا يتجزأ منها بوصفها عاملاً مسانداً وأساسيا ومتطلباً رئيساً في عملية إعادة الهندسة وتساعد تقانة المعلومات في تحديد واختيار العمليات المرشحة والحرجة لإعادة التصميم وفي تصميم العمليات الجديدة من خلال تصميم وتطبيق نماذج جديدة تتطلب اعتماد كبير لأنظمة الحاسوب المتطورة، الأمر الذي يعني توسع إدخال الحاسبات واستخدامها بشكل واسع جداً في العمل المصرفي.

**وسنعرض لكل من إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة وحوسبة العمل المصرفي بشيء من التفصيل.....**

**أولاً- إستراتيجية إعادة الهيكلة**

لقد أدت المنافسة المحتدمة بين المصارف إلى اتخاذ العديد من الإجراءات التي استهدفت التخفيض المتواصل في التكاليف، فضلاً عن عنصر عدم التأكد في الفرص الاقتصادية المتاحة، إذ أخذت المصارف تواجه المزيد من التحديات. وتجري اليوم بشكل حثيث تحولات جذرية وبشكل متواصل في كل أرجاء العالم في مجال تقديم الخدمات المصرفية. أما الجوانب التي شملتها هذه التحولات فتتضمن إستغلال الطاقة الفائضة في الصناعة المصرفية واستمرار التحرر من القيود، وتطبيق التقانة الحديثة، وكلها جهود تتضافر من أجل تغيير تركيبة المصارف. من هنا ينبغي على المصارف أن تعيد النظر في هياكلها التنظيمية، الأمر الذي يشكل تحدياً يجب تنفيذه، ولاسيما في بناء مناخ عمل مرتبط بالسوق أو البيئة التي يعمل بها المصرف بشكل مباشر لضمان التفاعل المستمر مع متغيرات هذه البيئة (مركز البحوث المالية والمصرفية، ١٩٩٤، ٦).

وتعد إعادة الهيكلة من أكثر الحلول الجذرية شمولاً وعمقاً في التغييرات التي تطال المصرف إذ تشمل التحول من التنظيم على الأساس الوظيفي إلى التنظيم على وفق أسس أخرى مبنية بحسب فئات المستفيدين من الخدمة المصرفية المقدمة، أو على أسس جغرافية أو مكانية (الشربيني، ١٩٩٥، ٢)، وتتضمن إعادة الهيكلة تقليص حجم المصرف من حيث عدد العاملين، وعدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات الهرمية في الهيكل التنظيمي للمصرف وغيرها، والهدف من هذا التخفيض في الحجم تحسين كل من الكفاءة والفاعلية (David, 2001, 249).

وهكذا فإن مفهوم إعادة الهيكلة يتضمن عملية إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي بهدف تحسين أداء المصرف ككل (طه، ٢٠٠٠، ٢٢٨). كما تشمل إجراء تغييرات في المهمات والمسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تعتمدها المصارف. وتتم هذه التغييرات من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وذلك

باستحداث وحدات أو أقسام جديدة أو دمج بعض الأقسام القائمة في قسم جديد وإلغاء البعض منها، وقد ينتج عن إعادة التنظيم خفض أو رفع المستوى الإداري لبعض الأقسام كما يتم صياغة الأهداف والمهام الرئيسة للقسم الجديد وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على الترتيبات الجديدة (الملحم، ٢٠٠٠، ١٨).

ويواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية في المصارف تحدياً يتمثل في إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي والأساليب على جميع المستويات نتيجة لعمليات إعادة هندسة المصارف التي يجب على الموظفين استيعابها في وقت قصير. وينتج عن إعادة الهيكلة تسريح العديد من العاملين، كما يتطلب الأمر أن يعاد تدريب القوى العاملة المتبقية بهدف زيادة كفاءتها بما يؤدي إلى معرفة كيفية أداء أعمالها بكفاءة أعلى، إلى جانب تعلم مهارات جديدة في ظل الهيكلة الجديدة (Jones & George, 1999, 18).

وينبغي أن تهدف إعادة الهيكلة إلى تحقيق هدفين رئيسين يرتبطان بالعمليات بشكل وثيق، ويتمثلان بخفض تكاليف التشغيل، وتوجيه عملية اتخاذ القرار نحو المستويات الدنيا في المصرف. وهو ما ينسجم والتوجه نحو اللامركزية في بعض جوانب العمل المصرفي التي تتطلب سرعة اداء العمليات المصرفية بهدف إرضاء الزبون.

وهكذا نرى أن الهياكل التنظيمية القديمة والقائمة على الهرمية تستبدل اليوم بهياكل مرنة في جهد متواصل لتسريع عملية اتخاذ القرارات جراء منح الصلاحيات للمستويات الأدنى. وينبغي ان يصاحب ذلك وجود نظم مرنة للمكآفات والحوافز تتناسب مع الطبيعة المتفاوتة للعمليات المصرفية والمالية، مع التأكيد على مكأفاة الجهود المتميزة التي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الأرباح (مركز الدراسات المالية والمصرفية، ١٩٩٥، ٢٧). ومن ثم ينبغي الاهتمام برفع كفاءة العاملين وصقل خبراتهم من خلال الدورات التدريبية المتخصصة وتحديث نظم الإدارة واختيار القيادات المصرفية ذات الكفاءات المتميزة والخبرات العالمية، فضلاً عن تطوير أنظمة وتقانة المعلومات وربط الفروع بالمراكز الرئيسة للمصرف لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار الإداري على أساس سليم (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٥، ١٠).

وتعود الأسباب وراء تبني إعادة الهيكلة إلى حاجة المصارف إلى تخفيض حجم عملياتها، والتغيير المتسارع في بيئة الأعمال، والتغيير في التقانة والدخول في شبكة المعلومات العالمية World Wide Web، الأمر الذي يقلل من الطلب على منتجاتها وزيادة الطاقة الفائضة في عدد الفروع المصرفية وفي عدد العاملين في المصارف، وازدياد تكاليف التشغيل بشكل كبير، كل هذه الأسباب وغيرها جعل خيار إعادة الهيكلة طريقة مناسبة لتحسين المزايا التنافسية للمصارف وضمان بقائها في القمة (Hill & Jones, 2001 ,489).

**ثانياً- إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) (TQM)**

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام متكامل لعمليات وأنشطة المصرف ويهدف إلى ممارسة أشكال التحسين المستمر كافة والاهتمام بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتطوير نوعية الخدمات المصرفية المقدمة، من أجل إرضاء الزبون(Ross,1995 ,8).

وتعَرف بأنها المدخل إلى تطوير مراحل الأداء المصرفي المتكامل كافة الساعي للتحسين المستمر في جودة خدمات المصرف لتحقيق رضا الزبائن وإشباع حاجاتهم وتوقعاتهم (مصطفى، ٢٠٠٤، ١٩٥). ويتم ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا لأساليب وأدوات متقدمة ومتنوعة تتيح للمصرف الوصول لمعدلات أداء مرتفعة في تحسين الجودة بوصفها السبيل لتحقيق الميزة التنافسية التي تمنح المصرف وضعاً أفضل من منافسيها، ومن ثم فرصة أكبر للبقاء في ظل العولمة (طه، ٢٠٠٠، ١٢٦).

أما معهد الجودة الفيدرالي فقد عرفها بأنها "أداء العمل بشكل صحيح من الوهلة الأولى، مع اعتماد على تقييم الزبون لمعرفة مدى تحسين الأداء (هيجان، ١٩٩٤، ٤١٢).

وتسعى المصارف اليوم إلى تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات التي تقدمها، كما تسعى للحصول على شهادة الايزو بهدف الحصول على مزايا تنافسية تساعدها في الاستمرار بالعمل في بيئة اليوم التي تتصف بالتحرر والانفتاح وازدياد حدة المنافسة فيها والتقدم التكنولوجي في مجالات الحياة كافة.

وتعد إدارة الجودة الشاملة تحدياً كبيراً للمصارف جاءت بوصفها فلسفة لمساعدة الإدارة العليا لإعادة تحديد مسؤولياتها وتطبيقاتها العملية التي تمكنها من تحقيق أهداف المصرف بشكل أفضل، كما تمكنها من فهم أهمية التحسين المستمر للجودة لتحقيق التميَز في الخدمات المصرفية المقدمة لزبائنها بما يحقق رضاهم.

وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأهداف التي تساعد المصارف على تحقيق وضع تنافسي قوي على الصعيدين المحلي والدولي، وتتمثل هذه المبادئ والأهداف بالآتي(العزاوي، ٢٠٠٢، ١٥-١٦) (العاني، ٢٠٠٣، ٣٨) (الخياط، ٢٠٠٥، ١٥-٢٢):

**١. تحقيق رضا الزبون وعدهم محور عمل المصرف**

يعد رضا الزبون الهدف النهائي لإدارة الجودة الشاملة، الأمر الذي يتطلب إعادة تعريف الزبون بجميع موظفي المصرف، لأنه يعد نقطة التحول من أنشطة الجودة التقليدية التي تركز على الزبون النهائي المستلم للخدمة إلى الزبون الداخلي الذي يسهم في فعاليات الخدمة المصرفية إلى جانب إدامة الاتصال بالزبون الخارجي، للإطلاع على آرائه ومقترحاته عند تصميم الخدمة، فالقيمة المادية والمعنوية التي يقدمها المصرف لزبونه تعد الأساس المهم لتلبية متطلبات الجودة

الشاملة. وبهذا يعد الزبون محور عمل المصرف باعتبار أن إدارة الجودة تضع الزبائن ضمن أهداف المصرف.

**٢. مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات**

تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة مشاركة موظفي المصرف الذي يبدأ بمعرفة كل موظف بدوره في تحقيق هذه الفلسفة بنجاح، لأن هذا الأمر يعطي الموظفين الانطباع بأن العمل الذي يقومون به مهم وفاعل في تحقيق أهداف المصرف.

**٣. التحسين المستمر للخدمة المصرفية**

ويتمثل بالبحث المستمر عن الطرق التي تغيّر العملية المصرفية نحو الأفضل. وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة والناجحة (Benchmarking) وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكيتهم للأنشطة والعمليات. وتتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة من دون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائماً للوصول إليه. وينبغي أن يتم تقييم عملية التحسين المستمر كي لا يقع المصرف في إخفاقات وسلبيات مكلفة بالنسبة للمصرف.

**٤. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق والمعلومات الدقيقة**

نظراً لأهمية العمل المصرفي من حيث أهمية توفر سمة الدقة في أداء أنشطته لارتباطها بالجوانب المالية، فلابد من أن يولي المصرف أهمية كبيرة للمعلومات بوصفها أساساً مهماً في إدارة الجودة الشاملة، ولاسيما أن طبيعة العمل المصرفي الجديد يتطلب توافر المعلومات الضرورية للموظفين كافة، بما يوسع تطلعاتهم على وفق المهام الجديدة التي ألقتها إدارة الجودة الشاملة على عاتقهم. إن المصارف التي طبقت نظام إدارة الجودة الشاملة سعت أولاً إلى امتلاك نظام فاعل للمعلومات يزودها بمختلف المعلومات عن جميع أنشطتها وعملياتها وأقسامها وفروعها بما يجعل عمليات صنع القرارات مبنية على أساس الحقائق وليس الحدس والتخمين.

وهكذا يمكن القول، بأن إدارة الجودة الشاملة هي إحدى متطلبات نجاح إعادة هندسة العمليات، إذ يمكن عد إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة وجهين لعملة واحدة، فلا يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بصورة ناجحة بمعزل عن تطبيق مفهوم إعادة الهندسة. ويؤكد (Hammer & Champy) أن مفهوم إعادة الهندسة ومفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يعدان متناقضين كما لا يعدان متطابقين، وإنما يكملان بعضهما البعض (اللوزي، ١٩٩٩، ٢٦٧) إذ يشتركان في التركيز على الزبائن والعمليات.

**ثالثاً- تقانة المعلومات وحوسبة العمل المصرفي**

يعد استخدام التقانة في مختلف مجالات العمل المصرفي واحداً من سمات إستراتيجية إعادة هندسة العمل المصرفي، وتحقق المصارف التي تتبنى تقانة المعلومات الحديثة هدفين رئيسين يتمثلان في: كسب زبائن جدد، والتخفيض المستمر

في تكاليف الخدمات المصرفية المقدمة، وهكذا أصبح الإنفاق المتواصل على التقانة لدى المصارف الكبيرة وحوسبة أنشطتها يؤدي إلى جني متزايد للأرباح، وبات على المصارف الأخرى لكي تبقى في دائرة التنافس أن تنتهج الأسلوب نفسه لإرضاء زبائنها والاحتفاظ بعلاقات مالية مع مراسليها من المصارف داخل بلدانها وخارجها (ناشور، ٢٠٠٠، ٣٦).

وتشير تقانة المعلومات إلى الأدوات والأساليب والأجهزة والطرق المستخدمة في تحويل مدخلات المنظمة بما فيها المواد، والأفكار إلى مخرجات على هيئة سلع وخدمات (Daft, 2001, 199).

كما يمكن النظر إلى تقانة المعلومات المصرفية على أنها قيام المصارف بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية والمبتكرة من خلال استخدام وسائط الاتصال الإلكترونية المفتوحة، وتقوم المصارف بتقديم هذه الخدمات لتعزيز حصتها في السوق المصرفي أو لخفض التكاليف أو وسيلة لتوسيع نشاطها داخل وخارج حدودها الوطنية.

وبهذا فإن مظاهر التقدم في مجال تقديم الخدمات المصرفية هو حوسبة الإجراءات الخاصة بهذه الخدمات، مما أدى ذلك إلى السرعة والدقة في أداء مهمات المصرف وتقليل الأعباء البيروقراطية ومواكبة التزايد في حجم المعاملات المصرفية (الخياط، ٢٠٠٥، ٢٦).

ويحقق استخدام الصيرفة الإلكترونية بوصفه المجال الأوسع لحوسبة العمل المصرفي العديد من المزايا أبرزها تنظيم الدفعات وتحقيق السلامة والأمن، تقليل الأعمال الورقية، خفض التكاليف، زيادة رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمصرف (عبد النبي، ٢٠٠٤،١٧). كما تسهم تقانة المعلومات الحديثة في إمكانية إيجاد خدمات جديدة وإمكانية دعم الموقف التنافسي للمصرف وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.

وقد يترتب على استخدام تقانة المعلومات آثاراً مهمة على الأنشطة والهياكل التنظيمية للمصرف أهمها (حنفي وأبو قحف،٢٠٠٠، ٣٨٨):

تخفيض عدد الأفراد العاملين.
تغيير في نوعيات المهارات اللازمة للعاملين.
السرعة في أداء العمليات ومن ثم خفض التكلفة.
مركزية العمليات وإحكام السيطرة عليها.

**النتائج والتوصيات**

لقد أظهرت مجريات البحث أن التغيير في وتائر العمل المصرفي بات أمراً تقوده قوى لا يمكن السيطرة عليها جراء الحرية المطلقة التي جاءت بها العولمة والتي ليس لها ولاء لأحد. وهكذا وجدت المصارف نفسها أمام مجموعة من التحديات التي لابد من استيعابها بوصفها متطلبات إضافية إلى جانب متطلبات مهنتها المصرفية. وعليه يمكن تحديد أبرز مؤشرات الدراسة ونتائجها بما يأتي :

١. إن عمليات إعادة الهندسة وهيكلة الكيانات المصرفية في ظل معطيات العولمة بات امراً لابد للمصارف من الأخذ به على أنها متطلبات أساسية لنجاح المصارف في ظل ظروف المنافسة الجديدة .
٢. إن العمل المصرفي اليوم تحكمه مجموعة من القواعد والأنظمة الدولية التي طغت على القواعد والأنظمة المحلية، فلا يستطيع المصرف تجنب متطلبات بازل وتبعاتها الفنية، كما لايمكن لهذه المصارف إغفال التقانة الحديثة في عالم المعلوماتية والاتصالات وتأثيراتها على هيكل خدماتها المالية .
٣. لجوء المصارف لضمان فرص عملها المستقبلية إلى الاندماج الذي يحقق لها خلق منظمات مصرفية مؤثرة دولياً، أو إلى انتهاز فرص الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يدفع باتجاه تحقيق زيادة في القدرة التنافسية وتعظيم الأرباح.
٤. تعتمد المصارف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة منهج عمل منذ الوهلة الأولى التي تؤدي فيها عملياتها وأنشطتها، وبما يحقق إرضاء الزبائن وتحقيق مستوى التحسين المستمر للخدمات.
٥. عدم إغفال موضوع خفض التكلفة الخاصة بالخدمة المصرفية المقدمة والكسب المستمر للزبائن الجدد بوصفهما غايتين أساسيتين تسعى المصارف إلى تحقيقهما كي تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق المحلية والدولية.

من هنا على المصارف أن تنظر إلى استراتيجيات التغيير من خلال قدرتها على استيعاب المؤشرات المذكورة آنفاً لتحقيق التقدم إلى الإمام، وهذا يتطلب الإرادة القوية في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها بشكل جريء.

بقي الإشارة هنا إلى دعوة المصارف المحلية بعدم الاكتفاء بتبني الانفتاح والتحرر المالي على الصعيد المحلي، بل تجاوز ذلك إلى الاندماج في السوق العالمية، كي لا يأتي الآخر ويحل محل هذه المصارف أو يملي إرادته ونفوذه عليها، فتصبح تابعة وليست متبوعة، فتخسر هويتها وكيانها وتاريخها. هذا فضلا عن أهمية الأخذ بمبدأ تحسين الربحية من خلال توفير خدمات مالية متطورة تحاكي التطورات الحديثة في الخدمة المصرفية والتشجيع المستمر للابتكارات والأداء الجيد عن طريق تدريب وتطوير الكفاءات الموجودة وتوظيف الكفاءات العلمية المتميزة.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

١. أبو صقر، كامل، ٢٠٠٠، العولمة التجارية والإدارية والقانونية، دار وسام للنشر، بيروت.
٢. البرواري، عبد السلام، ٢٠٠٠، إعادة هيكلة المؤسسات - عليك أن تنسى كل ما تعرفه حول كيفية إدارة الأمور لأن معظم ذلك خطأ، الطبعة الأولى، مطبعة خه بات، العراق.
٣. جانكير، مها مصطفى، ٢٠٠٥، "المصارف العراقية بين خياري الرسملة والاندماج"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل.
٤. حنفي، عبد الغفار وأبو قحف، عبد السلام، ٢٠٠٠، تنظيم وإدارة البنوك السياسات المصرفية – تحليل القوائم المالية وقياس فعاليات الجوانب التنظيمية والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

٥. الخياط، زهراء صالح حمدي، ٢٠٠٥، "متطلبات إدارة الجودة الشاملة والأداء التشغيلي للمصارف – العلاقة والأثر دراسة على مجموعة مختارة من المصارف الأهلية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٦. السلطان، فهد بن صالح، ٢٠٠١، "إعادة هندسة نظم العمل BPR النظرية والتطبيق"، المؤتمر الثاني للإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية للمدة ٦-٨ تشرين الثاني، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
٧. سلمان، علاء جاسم، ٢٠٠٣، "دور معلومات إدارة الكلفة الإستراتيجية في تقويم الأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٨. السيسي، صلاح الدين حسن، ١٩٩٧، الإدارة العلمية للمصارف التجارية وفلسفة العمل المصرفي المعاصر، دار الوسام للطباعة والنشر، بيروت.
٩. الشربيني، عبد العزيز، ١٩٩٥، "المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري"، مجلة إخبار الإدارة، العدد الحادي عشر.
١٠. شلبي، ماجدة أحمد، ٢٠٠٢، "الرقابة المصرفية في ظل التحولات الاقتصادية العالمية ومعايير لجنة بازل"، مؤتمر تشريعات عمليات البنوك بين النظرية والتطبيق، كلية القانون بالتعاون مع كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة اليرموك ٢٢-٢٤ كانون الأول أربد.
١١. صادر، مكرم، ٢٠٠١، "تحديث القطاع المصرفي السوري: اتجاهات التحديث وقواعده"، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
١٢. طه، طارق، ٢٠٠٠، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الإسكندرية.
١٣. العاني، آلاء عبد الموجود، ٢٠٠٣،" اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة: دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة / محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. عبد النبي، مصطفى إبراهيم، ٢٠٠٤، "دور السلطات النقدية في مواجهة مخاطر الصيرفة الإلكترونية"، مجلة المصرفي، العدد ٣٢،www.bank of sudan.com
١٥. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٢، "تحدي الجودة الشاملة في العمل المصرفي"، مجلة الرشيد المصرفي، العدد السابع، السنة الثالثة / تشرين الثاني، بغداد.
١٦. عقيلي، عمر وصفي، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان .
١٧. قاحوش، نادر الفرد، ٢٠٠٠، العمل المصرفي عبر الإنترنت، الدار العربية للعلوم، مكتبة الرائد العلمية، عمان.
١٨. القريوتي، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٩. الكسب، علي إبراهيم حسين، ٢٠٠٤،"المعلومات المحاسبية اللازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر في المنشات الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢٠. اللوزي، موسى، ١٩٩٩، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
٢١. مركز البحوث المالية والمصرفية، ١٩٩٣، "قوى التغيير في المصارف"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الأول، العدد الأول، مركز الدراسات المالية والمصرفية، عمان.
٢٢. مركز البحوث المالية والمصرفية، ١٩٩٤، "المدخل الاستراتيجي للتقانة"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثاني، العدد الثاني، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، عمان.

٢٣. مركـز البحـوث الماليـة والمـصرفية، ١٩٩٥، "إعـادة الهندسـة الموجهـة لـشرائح عمـلاء المصرف"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثالث، العدد الثاني، مركز الدراسات المالية والمصرفية، عمان.
٢٤. مصطفى، احمد السيد، ١٩٩٦، "إعادة البناء كمدخل للتنافس"، مجلة أخبار الإدارة، العدد١٦.
٢٥. مـصطفى، احمـد الـسيد، ٢٠٠٤، "إدارة الجـودة الـشاملة كمـدخل للتنافـسية فـي الـصناعة المصرفية"، مجلة آفاق اقتصادية، العدد ٩٧، المجلد ٢٥.
٢٦. الملحم، إبراهيم علي، ٢٠٠٠، "التنظيم وإعادة التنظيم الإداري في الجهاز الحكومي: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد الخامس والعشرين، العدد ١.
٢٧. ناشـور، كـاظم محمـد، ٢٠٠٠، "تقانـة المـصارف"، مجلـة الرشـيد المـصرفي، العـدد الأول، العراق.
٢٨. النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣،" تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة"، المجلد الخامس والثلاثون، www.alexbank.com.
٢٩. النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣،"الحوكمة .... الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، المجلد الخامس والثلاثون، www.alexbank.com.
٣٠. هامر، مايكل وشامبي، جيمسي، ١٩٩٥، إعادة الهندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة) دعوة صريحة للثورة الإدارية الجديدة، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع للنشر، القاهرة.
٣١. هيجان، عبد الرحمن احمد محمد، ١٩٩٤، "منهج عملي لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد٣.

## ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Booz Allen, Hamilton, 2000, Management Century: A Critical Review of 20th Century Though and Practice Stuart Crainer, U.S.A.
2. Charles W. l. Hill, Gareth R. Jones, 2001، Strategic Management Theory, 5th ed., Houghton Mifflin Company, New York, U.S.A.
3. Fred R.David, 2001, Strategic Management Concepts &Cases, 8th ed., Prentice Hall,U.S.A.
4. Jennifer M. George, Goreth R. Jones, 1999, Organizational Behavior, 2nd. ed., U.S.A.
5. Richard L. Daft, 2001, Organization Theory and Design, South-western College Publishing, Ohio, U.S.A.
6. Ross, J. E., 1995, Total Quality Management: Cases & Reading, 2nd.ed., St. Lucie Press, U.S.A.