



اسم المقال: استراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة

اسم الكاتب: أ.م.د. موفق السيدية، م.م. سجي فتحي محمد

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/3201>

تاريخ الاسترداد: 2025/05/10 06:39 +03

الموسوعة السياسية 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 السياسية – Encyclopedia Political – يرجى التواصل على

[info@political-encyclopedia.org](mailto:info@political-encyclopedia.org)

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – 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 الراذدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



## استراتيجيات التغيير في العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنة

سجي فتحي محمد

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

الدكتور موقف السيدية

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

### المستخلص

يعد العمل المصرفي واحداً من أبرز النشاطات التي تفاعلت مع التطورات الدولية ولا سيما على الصعيدين المالي والاقتصادي. عليه استوجب الأمر تكيف المصارف مع هذه التطورات والتفاعل معها من خلال تبنيها لجملة من الاستراتيجيات الأساسية التي تعينها على الاستمرار والمنافسة ومواجهة التحديات التي تحقق 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 توافقها من أجل التفاعل مع هذه الظاهرة. ويأتي في مقدمة هذه المتطلبات ضرورة قيام المصارف بزيادة رؤوس أموالها انسجاماً مع متطلبات لجنة بازل، وبالشكل الذي يتاسب مع حجم المخاطر الحقيقة التي تواجهها المصارف اليوم، كما ويدع التطور التكنولوجي في نظم المعلومات واحداً من أكثر التحديات التي تقف وراء ضرورة تغيير أساليب العمل المصرفي بهدف خفض التكاليف وتحقيق السرعة والدقة في إنجاز العمليات وتلبية طلبات الزبائن وتحقيق رضاه واستمرار تعاملهم مع المصرف، فالذبون 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 سابقاً، 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 والحركة السوقية، وهو ما تناوله البحث بشيء من التفصيل.

## 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 Department of Financial and Banking Sciences  
University of Mosul University of Mosul

Saja F. Mohammed

Assistant Lecturer

### 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 يتتجنب الاحتكاك بالعولمة أو يقاومها، وذلك لأنها تمثل قوى لا يمكن 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 ومحاربة غسيل الأموال وتطبيق أسس الرقابة والالتزام بمعايير المتابعة ومواجهة المخاطر.

عليه فقد أصبحت المصارف اليوم تنظر إلى العولمة على أنها قوى تأثير وتفاعل لا يمكن 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 تتبّيه الإدارة المصرفية ولاسيما في مجتمعاتنا الإقليمية والمحليّة 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 الدوليّة 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 المصرفية المهنية من أبرز المشكلات التي تتعامل معها الإداره 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 لكافية رأس المال ومعايير الإفصاح والشفافية وغيرها وجميعها باتت متطلبات للمهنة المصرفية.

#### هدف البحث

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة التغييرات التي يستوجب على الإداره المصرفية إحداث تغييرات جوهرية تتبّاهها بوصفها إستراتيجيات مهنية لابد من مزجها مع الاستراتيجيات المصرفية المعتادة. كما أن من أهداف هذا البحث هو تتبّيه الآخرين ولاسيما في مجتمعاتنا الشرقية إلى أن الإداره المصرفية أصبحت اليوم تعمل راغبة أو مكرهة ب استراتيجيات التغيير المطلوبة من أجل الانسجام مع المتغيرات الدوليّة التي بات الجميع يطلق عليها (ظاهرة العولمة).

#### فرضية البحث

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

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 آنفًا سيتم تناول الموضوع ضمن منهج العرض التحليلي النظري من زاويتين أساسيتين، ترکز 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 النقدم إلى الأمام.

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

## العمل المصرفي بين تحديات العولمة ومتطلبات المهنـة

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 جانبًا كبيراً من التحرر المالي وتوسيع 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 مهامها الكبيرة والمنتشرة دولياً بدقة وسرعة عاليتين استلزمتا اعتماد تقنيات الاتصال وشبكة المعلومات الدولية بهذا يعد القدم التقني من أهم العناصر التي أسهمت في تغيير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، إذ أسهم في توجيه عدد كبير من المصارف نحو المعاملات الإلكترونية والتوسيع في استخدام ما بات يعرف بالتجارة الإلكترونية، وتقديم الخدمات المصرفية المتطرورة وخدمات الوساطة المالية والتجارية، وخصص الديون والتعامل بالمشتقات المالية وغيرها. كل هذا أحدث تغييرًا 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.

العلوم 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 الاتفاقيات 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 التخلّي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية أو الوطنية. عليه فإن العولمة تعني الانقال 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 تقليل هامش الربح التي تتحققها 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 التوسيع في الأنشطة المصرفية على المستويات الجغرافية والقطاعية والزمانية، الأمر الذي يقلل من خطر المنافسة في ظل سوق محلية متخصّصة بالخدمة المصرفية.
٢. التوسيع الكبير في استخدام تقانة الخدمات المصرفية (الصيرفة الإلكترونية).
٣. انخفاض التكاليف بالمقارنة مع الدولة الأم التي يعمل فيها المصرف كنcliffe الأيدي العاملة والموجودات الثابتة.
٤. الاستفادة من الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدول المضيفة فضلاً عن الحوافز التي تقدمها الدولة الأم.
٥. الرغبة في التوسيع والنمو والانتشار الدولي من أجل تحقيق أهداف المالكين المتّنامية في ظل حوكمة المصارف.

إن هذه الأسباب وغيرها كانت مدخلاً لتأثير 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، تدعى تطويراً لـ (Basel I) التي بدأت

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

وفي حين التزمت نحو (١٠٠) دولة بمعدل كفاية رأس المال الذي نص عليه اتفاق بازل الأول، إلا أن التطورات المتتسارعة التي شهدتها الساحة المالية خلال عقد التسعينيات من القرن الماضي ومطلع هذا القرن قد فلست 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 وبمتوسط لكافية رأس المال، ولا يأخذ في الحسبان الدرجات المختلفة للمخاطر الائتمانية التي تتناسب مع المشاكل والأوضاع المتباينة للمقرضين. كما أنه لا يمنح حواجز 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، ٩٧-٩٨):

١. وضع حد أدنى لمتطلبات رأس المال، الذي يتضمن ثلاثة أساليب مقترنة 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 لكافية 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 السنين، وبهذا يتضح مما سبق أن (بازل II) يفرض ضوابط أكثر تشددًا من (بازل I) على المصارف من أجل التوصل إلى رقابة داخلية كفؤة وفعالة يدعمها وجود رقابة واسعة النطاق من قبل السلطات النقدية في ظل مناخ يتسم بالشفافية الكاملة، ومن ثم فإن تطبيقه لن يكون بالأمر البسيط، وقد تلاقي العديد من المصارف مصاعب كبيرة في زيادة رؤوس أموالها لمقابلة متطلبات الاتفاق ولاسيما بالنسبة للأجهزة المصرفية في الدول النامية بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة.

### ثانياً- الثورة التكنولوجية Technological Revolution

يعد التطور السريع لتقانة نظم المعلومات أحد أهم العوامل الرئيسة وراء تغير أنماط العمل المصرفي المعاصر، فالطلب المتزايد من قبل المؤسسات المالية على تقانات المعلومات يمتاز بدرجة عالية من الاعتمادية والسرعة وتعدد المهام 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، إلا أنها في الوقت نفسه تخلق تحديات ومخاطر كبيرة ومتعددة 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 (فاحوش، ٢٠٠٠، ٣١).

كما باتت الخدمات المصرافية المقدمة عبر القنوات الإلكترونية المختلفة تهدد الخدمات المقدمة بوساطة الفروع مع تناقص ربحية العمليات المصرافية التقليدية ولاسيما أن الدراسات تشير إلى انخفاض تكلفة تقديم الخدمة المصرافية الإلكترونية عنها في حالة استخدام الوسائل التقليدية، إذ تبلغ تكلفة إجراء أي معاملة مصرافية عبر أحد الفروع التقليدية نحو دولار واحد مقارنة بنحو (٠.٥) دولار بوساطة الهاتف (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 المتغيرة واقتناء أحدث تطبيقاتها وتطوريها على النحو الأمثل.

### ثالثاً- تغير نمط وأطر الخدمات المصرافية

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. فقد تم رفع القيود أمام فتح الفروع والمكاتب، ودخلت المؤسسات المالية مجالات عمل لم يكن مسموها بدخولها، فضلاً عن إلغاء القيود على الأسعار والعمولات التي تنقاضها 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 بتتوسيع مصادر الأموال و مجالات 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 للمتأخرة 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 الانتمانية، 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 للتغيرات أسعار الفائدة في الأسواق، وقد نجم عن ذلك تقلب كبير في تكاليف وإيرادات وأرباح المصرف.

#### **رابعاً - عولمة الخدمات المالية**

شهد قطاع الخدمات المالية في اقتصادات 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. ويتحقق 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 إلا أن هناك العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه القطاع المصرف 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 متقدمة، 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 متطرفة للإنذار المبكر لهذه الأزمات مما يعني تكاليف إضافية.

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 سُرِّى لاحقاً.

#### خامساً- الاندماج المصرفـي

يعد الاندماج المصرفـي من الاستراتيجيات الحديثة التي سعت معظم المصارف إلى اعتمادها لتعزيز قدرتها التنافسية، وذلك نتيجة للتغيرات الكبيرة والمتسرعة التي يمر بها العالم، في ظل العولمة المالية والمتمثلة بالتغيير الذي حصل في البيئة الخارجية للمصارف وخاصة في مجال تقانة المعلومات والاتصالات كما أسلفنا. وتلـجأ بعض المصارف الكبيرة بهدف تحقيق النمو والتـوسيـع إلى الاندماج مع بعضها البعض لتكوين مجموعة مصرفـية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفـية المتكاملة وتحقيق تغطـية شاملـة للبلـد المعـنـي، هذا إلى جانب مواجهـة غزو أسواق الخدمات المصرفـية الأجنـبية (حنـفي وأـبو قـحف، ٢٠٠٠، ٣٤٥).

وتـستـهدـف عمـليـات الانـدـماـج إـلـى تـحـسـين مـسـتـوى أـداء المـصـارـف المـندـمـجـة وـتـدعـيم قـدرـتها التـنـافـسـية فـي الـأـسـوـاق الـعـالـمـيـة (شـلـبي، ٢٠٠٢، ١٥)، كـما يـعزـز الانـدـماـج مـنـ الـقـدـرات الإـدـارـيـة فـي المؤـسـسـات الـجـديـدة مـنـ خـلـال تـخـفيـض التـكـالـيف وـالـحـصـول عـلـى أـفـرـاد يـتـمـتـعـون بـخـبرـات وـقـدـرات إـدـارـيـة مـتـمـيـزة، تـسـهـلـهـم فـي الحصول عـلـى قـدـرات إـضاـفـية لـلوـصـول إـلـى الـسـوق وـانتـشـار الـمـنـتـجـات الـمـصـرـفـية فـي نـظـام مؤـسـسي وـاسـع جـداً (جانـكـير، ٢٠٠٥، ٦٨). ويـعـدـ الاستـثـمـار الـأـجـنبـي الـمـباـشـر وـاـحـدـاً مـنـ أـشـكـال دـخـولـ الـمـصـارـف إـلـى الـأـسـوـاق الـخـارـجـية وـلـاسـيـما عـنـدـما يـتـطـلـبـ الـأـمـر زـيـادة رـؤـوسـ أـموـالـ الـمـصـارـف الـمـحلـيةـ.

يتـضـحـ ماـ تـقـدـمـ إنـ الـكـيـانـات الـمـصـرـفـية الـعـلـاقـةـ وـلـاسـيـما الـنـاجـمـةـ عـنـ عمـليـاتـ الانـدـماـجـ تـعدـ منـ أـهـمـ السـمـاتـ الـمـعاـصرـةـ لـلـعـملـ الـمـصـرـفـيـ فـي ظـلـ الـعـولـمـةـ.ـ وفيـ خـضـمـ التـطـورـاتـ الـمـتـلـاحـقةـ فـيـ مـجـالـ صـنـاعـةـ الـخـدـمـاتـ الـمـالـيـةـ وـالـمـصـرـفـيةـ وـتقـانـةـ الـمـعـلـومـاتـ الـحـدـيثـةـ إـلـىـ جـانـبـ التـحرـرـ الـمـالـيـ وـالـاـنـفـاتـ الـاـقـتـصـاديـ وـازـديـادـ حـدـةـ الـمـنـافـسـةـ وـالـإـبـدـاعـ تـحـتـ مـظـلـةـ الـعـولـمـةـ الـمـالـيـةـ،ـ بـاتـ لـزـاماًـ عـلـىـ الـمـصـارـفـ أـنـ تـسـعـىـ

وبخطوات متسلفة نحو تبني استراتيجيات فاعلة للارتقاء بمستوى أدائها وخدماتها إلى مستوى تلك التحديات. ولعل أبرز هذه الاستراتيجيات تمثل 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 المناسب 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 التأكيد بأن 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 المصرفى، 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 تتبني استراتيجيات التغيير والتكييف المطلوبين في ظل التطورات المتسلفة للبيئة المالية الدولية في ظل العولمة والتحرر المالي، وهو ما يستوجب قيام المصارف بإعادة هندسة أنشطتها والصيانة والتحسين المستمر لها وهو ما سنعرض له في المبحث الثاني.

**إعادة الهندسة والتحسين المستمر: المفهوم والاستراتيجيات**  
سنعرض في هذا المبحث لإستراتيجيتين أساسيتين تحققتان للمصرف إمكانية مواجهة تحديات العولمة ومتطلبات المهنة، وتمثل 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” الساحة الأكاديمية ولاسيما في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي. (السلطان، ٢٠٠١،

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

ويعرف (Hammer & Champy) إعادة الهندسة بأنّها "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليس هامشية في معايير الأداء الحاسمة والتي تشمل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة". (هامر وشامي، ١٩٩٥، ١٩، ١٩٩٥) (Allen & Hamilton, 1995, 19, 1995)

(١٢, ٢٠٠٠)

وبهذا يمكن عدّ الهندسة أساساً لتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة بوصفها تتناول دراسة متطلبات تطوير وتحسين أداء المصرف المالي والتشغيلي، وترفع من فاعليته لأنّها تتبنّى 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 الرئيسية لإعادة الهندسة تمثل بتحسين خدمة الزبيون وزيادة رضاه وتخفيف 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). وتحقق 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 مصرافية 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 تعتمد其 المصارف (البرواري، ٢٠٠٠، ٢٣-٣٢)، إلى جانب ارتفاع التكاليف في مناخ تحدّم فيه المنافسة، والذي يؤدي بدوره إلى إنكماش الهوامش والأرباح المصرفية، وهذا يعني ضرورةبذل الجهود لزيادة حجم الإقراض إلى المنشآت الصغيرة التي أصبحت اليوم قطاعاً واعداً. إلا 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 البحث المالية والمصرفية، ١٩٩٥، ٤).

ثانياً- التحسين المستمر

على المصادر 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 فلسفـة يلتزم بها جميع العاملـين بحيث يؤدون أعمالـهم في كل يوم بشكل أفضل من السابق. إنـها مرحلة لا تنتهي ضمن مفهـوم أن هناك دائمـاً مجالـاً للتحسين (الكبـ، ٢٠٠٤، ٧)، وبهذا يمكن عـدة عملية التحسـين المستـمر بمثابة عملية صيانـة لإـعادة الهندـسة.

ويتحقق التحسـين المستـمر عـدـداً من الأهدـاف تـتمثل بـخـفض تـكـالـيف تقديم الخـدـمة المـصرـفـية وـتحـسـين جـودـة الخـدـمات المـقدـمة، وـتحـقـيق رـضا الـزـبـون وـتـلـبـية اـحـتـياـجـاته، إـذ يـعـد عـامـلاً مـهـماً فـي اـسـتـمرـار عملـ المـصرـف فـي السـوق وـمـن ثـم لـابـد مـن موـاكـبة التـغـيـرات المـحيـطة عـن طـرـيق الـبـدـء فـي عمـلـات التـحـسـين المستـمر. ويـقـوم التـحـسـين المستـمر عـلـى مـجمـوعـة مـن الـمـبـادـئ الـتـي تـعـدـ الحـجـر الأـسـاس لـه وـتـمـثل فـي الـأـتـي (عقـليـ، ٢٠٠١، ١٣٣ - ١٣٤):

- ليس للتحسين نهاية فهو مستمر طالما أن المصرف قائم وهو من متطلبات وجوده وتطوره.
- التحسـين عمـلـية شاملـة وتحـتـاج إـلـى جـهـود جـمـيع العـاـمـلـين فـي المـصرـف فـهـي عمـل جـمـاعـي مـن مـسـؤـلـيـة الجـمـيع.
- لا يـعـني عدم وجود أـخـطـاء عدم وجود حاجة للـتحـسـين.
- استـغـالـ الوقت لـكي نـسـقـ المنـافـسـين وـتـكـون الأولـيـة لـنـا.
- إـنـه مـبـني عـلـى الوـسـائـل الـحـالـيـة وـالـتـكـنـوـلـوـجـيـة المـتـطـورـة.

### **مستلزمات نجاح إعادة الهندسة والتحسين المستمر**

ينـبعـ عنـ عمـلـيـي إـعادـةـ الـهـنـدـسـةـ وـالـتـحـسـينـ المـسـتـمرـ تـبـنيـ مـجمـوعـةـ منـ استـرـاتـيجـياتـ التـغـيـيرـ المـكـملـةـ لـعـمـلـاتـ إـعادـةـ الـهـنـدـسـةـ وـجزـءـاًـ مـنـهاـ تـرـكـزـ عـلـىـ تـحـقـيقـ مـزاـياـ تـنـافـسـيـةـ لـمـصرـفـ وـتحـقـيقـ رـضاـ الـزـبـونـ وـالـمـحـافظـةـ عـلـيـهـ، إـلـىـ جـانـبـ خـفضـ التـكـالـيفـ وـزـيـادةـ الـأـربـاحـ وـالـحـصـةـ السـوـقـيـةـ لـمـصرـفـ وـضـمانـ الـبقاءـ وـالـاسـتـمرـارـ بـالـعـمـلـ فـيـ ظـلـ الـعـولـمـةـ، وـلـعـلـ أـبـرـزـ هـذـهـ اـسـتـرـاتـيجـياتـ إـعادـةـ الـهـيـكلـةـ، إـذـ إـنـ إـعادـةـ تـصـمـيمـ الـعـمـلـاتـ يـتـطـلـبـ إـحـدـاثـ تـغـيـيرـاتـ فـيـ الـهـيـكلـ التنـظـيمـيـ لـمـصرـفـ بـمـاـ يـحـقـقـ اـنـسـيـابـيـةـ الـعـمـلـيـةـ بـسـهـولةـ وـسـرـعةـ وـدـقةـ. وـالـاتـجـاهـ الـيـوـمـ نحوـ تـبـنيـ الـهـيـاـكـلـ الـأـفـقـيـةـ (المـفـلـطـحةـ)ـ وـالـتـحـولـ منـ الـمـركـزـيـةـ إـلـىـ الـلـامـرـكـزـيـةـ مـنـ خـلـالـ تـوجـيهـ عـلـيـةـ اـتـخـاذـ الـقـرـارـ نحوـ الـمـسـتـويـاتـ الـدـنـيـاـ. وـتـمـثلـ إـسـتـرـاتـيجـيةـ الثـانـيـةـ بـتـبـنيـ تـطـبـيقـ إـدـارـةـ الـجـوـدةـ

الشاملة على الخدمات المصرفية المقدمة والتي تعد من أهم متطلبات تطبيق إعادة الهندسة، فإدارة الجودة الشاملة زادت من التركيز على الزبائن وتلبية احتياجاته ورغباته الحالية والمستقبلية وتقديم خدمات مصرفية متقدمة ومتغيرة. في حين تتمثل الإستراتيجية الثالثة بتقانة المعلومات وحوسبة العمل المصرفي، فتقانة المعلومات تؤدي دوراً جوهرياً في مجال إعادة الهندسة إذ تعد جزءاً لا يتجزأ منها بوصفها عاملًا مسانداً وأساسياً 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 المتقدمة، الأمر الذي يعني توسيع إدخال الحاسوب واستخدامها بشكل واسع جداً في العمل المصرفي.

وسنعرض لكل من إعادة الهيكلة وإدارة الجودة الشاملة وحوسبة العمل المصرفية 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 التأكيد في الفرص الاقتصادية المتاحة، إذ أخذت المصارف تواجه المزيد من التحديات. وتحري 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 تتضمن من أجل تغيير تركيبة المصارف. من هنا ينبغي على المصارف أن تعيد النظر في هيكلها التنظيمية، الأمر الذي يشكل تحدياً يجب تفويذه، ولاسيما في بناء مناخ عمل مرتبطة 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 المهام والمسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تعتمد其 المصارف. وتم 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 ينبع عن إعادة التنظيم خفض أو رفع المستوى الإداري لبعض الأقسام كما يتم صياغة الأهداف والمهام الرئيسية للقسم الجديد وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي بناءً على الترتيبات الجديدة (الملمح، 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. ويترتب 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 رئيسيين يرتبطان بالعمليات بشكل وثيق، ويتمثلان بخفض تكاليف التشغيل، وتوجيه عملية اتخاذ القرار نحو المستويات الدنيا في المصرف. وهو ما ينسجم والتوجه نحو الالامركزية 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 بهيكل مرنة في جهد متواصل لتسريع عملية اتخاذ القرارات جراء منح الصلاحيات للمستويات الأدنى. وينبغي ان يصاحب ذلك وجود نظم مرنة للمكافآت والحوافز تتناسب مع الطبيعة المتقاوتة للعمليات المصرفية والمالية، مع التأكيد على مكافأة الجهد المتميز الذي تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الأرباح (مركز الدراسات المالية والمصرفية، ١٩٩٥، ٢٧). ومن ثم ينبع الاهتمام برفع كفاءة العاملين وشق 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 الرئيسية للمصرف لتحقيق السرعة في اتخاذ القرار الإداري على أساس سليم (النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٥، ١٠).

وتعد الأسباب وراء تبني إعادة الهيكلة إلى حاجة المصارف إلى تخفيض حجم عملياتها، والتغيير المتسارع في بيئـة الأـعمال، والتغيـير في التقـانـة والـدخـول في شبكة المعلومات العالمية World Wide Web، الأمر الذي يقلـل من الـطلـب على منتجـاتـها وزيـادةـ الطـاقةـ الفـائـضـةـ في عددـ الفـروعـ المـصرـفـيةـ وفيـ عـدـ العـاملـينـ فيـ المـصـارـفـ،ـ وـازـديـادـ تـكـالـيفـ التـشـغـيلـ بشـكـلـ كـبـيرـ،ـ كـلـ هـذـهـ الأـسـبـابـ وـغـيرـهاـ جـعـلـ خـيـارـ إـعادـةـ الـهـيـكـلـةـ طـرـيقـةـ منـاسـبـةـ لـتـحـسـينـ المـزاـياـ التـافـسـيـةـ لـلـمـصـارـفـ وـضـمـانـ بـقـائـهاـ فيـ الـقـمـةـ (Hill & Jones, 2001, 489).

ثانياً- إدارة الجودة الشاملة (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, ٨).

وتَعْرُفُ بِأَنَّهَا الْمَدْخُلُ إِلَى تَطْوِيرِ مَرَاحِلِ الْأَدَاءِ الْمَصْرُوفِيِّ الْمُتَكَامِلِ كُلَّهُ 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 ومتعددة تتبع للمصرف الوصول لمعدلات أداء مرتفعة في تحسين الجودة بوصفها السبيل لتحقيق الميزة التنافسية التي تمنح المصرف وضعًا 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 بيئه 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 تمكناها من تحقيق أهداف المصرف بشكل أفضل، كما تمكناها من فهم أهمية التحسين المستمر للجودة لتحقيق التميز في الخدمات المصرفية المقدمة لزبائنها بما يحقق رضاهما.

وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ والأهداف التي تساعد المصارف على تحقيق وضع تنافسي قوي على الصعيدين المحلي والدولي، وتمثل 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 لزبونة تعد الأساس المهم لتلبية متطلبات الجودة

الشاملة. وبهذا يعد الزيون 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 بمعروفة 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 تغير العملية المصرفية نحو الأفضل. وهذا يتضمن المقارنة بالتطبيقات المتميزة والناجحة (Benchmarking) وتنمية الشعور والوعي لدى الأفراد بملكية للأنشطة والعمليات. وتطلب إدارة الجودة الشاملة عملية تحسين مستمرة من دون توقف، ويجب أن يكون الهدف النهائي هو الكمال الذي لا يمكن تحقيقه لكن يتم العمل دائمًا 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

نظرًا لأهمية العمل المصرفي من حيث أهمية توفر سمة الدقة في أداء أنشطته لارتباطها بالجوانب المالية، فلا بد 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 والتخيّن.

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 متقاضين كما لا يعدان متطابقين، وإنما يكملان بعضهما البعض (اللوزي، ١٩٩٩، ٢٦٧) إذ يشتراكان في التركيز على الزبائن والعمليات.

## ثالثاً- تقانة المعلومات وحوسبة العمل المصرفي

يعد استخدام التقانة في مختلف مجالات العمل المصرفية واحداً من سمات إستراتيجية إعادة هندسة العمل المصرفية، وتحقق المصارف التي تتبنى تقانة المعلومات الحديثة هدفين رئيسيين 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 (ناشر، 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, 1991, 2001).

كما يمكن النظر إلى تقانة المعلومات المصرفية على أنها قيام المصارف بتقديم الخدمات المصرفية التقليدية والمبتكرة من خلال استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية المفتوحة، وتقوم المصارف بتقديم هذه الخدمات لتعزيز حصتها في السوق المصرفية 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 مهام المصرف وتقليل الأعباء البيروقراطية ومواكبة التزايد في حجم المعاملات المصرفية (الخياط، ٢٠٠٥، ٢٦).

ويتحقق 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 وتعزيز ولائهم للمصرف (عبد النبي، ٢٠٠٤، ١٧). كما تسهم تقانة المعلومات الحديثة في إمكانية إيجاد خدمات جديدة وإمكانية دعم الموقف التناصي للمصرف وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين إلى الأسواق.

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

تخفيف عدد الأفراد العاملين.

تغير في نوعيات المهارات الازمة للعاملين.

السرعة في أداء العمليات ومن ثم خفض التكلفة.

مركزية العمليات وإحكام السيطرة عليها.

## النتائج والتوصيات

لقد أظهرت مجريات البحث أن التغيير في وتأثير 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 وتأثيراتها الفنية، كما لا يمكن 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 مصرافية 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 الولهة الأولى التي تؤدي فيها عملياتها وأنشطتها، وبما يحقق إرضاء الزبائن وتحقيق مستوى التحسين المستمر للخدمات.
  ٥. عدم إغفال موضوع خفض التكالفة الخاصة بالخدمة المصرفية المقدمة والكبـ المسـتمر لـلـزـبـائـنـ الجـددـ بـوـصـفـهـماـ غـایـتـيـنـ أـسـاسـيـتـيـنـ تـسـعـىـ المـصـارـفـ إـلـىـ تـحـقـيقـهـمـاـ كـيـ تـتـمـكـنـ مـنـ الـمـنـافـسـةـ وـالـبـقاءـ فـيـ السـوقـ الـمـلـحـيـةـ وـالـدـولـيـةـ.
- من هنا على المصارف أن تنظر إلى إستراتيجيات التغيير من خلال قدرتها على استيعاب المؤشرات المذكورة آنفاً لتحقيق التقدم إلى الإمام، وهذا يتطلب الإرادة القوية في وضع الإستراتيجيات 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 وليس متبوعة، فتخسر هويتها وكيانها وتاريخها. هذا فضلاً عن أهمية الأخذ بمبدأ تحسين الربحية من خلال توفير خدمات مالية متقدمة 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 خ بات، العراق.
٣. جانكير، مها مصطفى، ٢٠٠٥، "المصرف العراقي 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 والإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.

## الدكتور السيدية ومحمد [١٦٩]

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 لإدارة القيادية الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية لمدة ٨-٦ 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 الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
٨. السيسى، 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 ٢٤-٢٢ كانون الأول أربد.
١١. صادر، مكرم، ٢٠٠١، "تحديث القطاع المالي في سوريا: اتجاهات التحديث وقواعد"، جمعية العلوم الاقتصادية السورية.
١٢. 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 الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
١٤. عبد النبي، مصطفى إبراهيم، ٢٠٠٤، "دور السلطات النقدية في مواجهة مخاطر الصيرفة الإلكترونية"، مجلة المصرفى، العدد ٣٢، [www.bankof.sudan.com](http://www.bankof.sudan.com).
١٥. العزاوي، محمد عبد الوهاب، ٢٠٠٢، "تحدي الجودة الشاملة في العمل المالي"، مجلة الرشيد المالي، العدد السابع، السنة الثالثة / تشرين الثاني، بغداد.
١٦. عقيلي، عمر وصفى، ٢٠٠١، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان.
١٧. قلحوش، نادر الفرد، ٢٠٠٠، العمل المالي عبر الإنترنيت، الدار العربية للعلوم، مكتبة الرائد العلمية، عمان.
١٨. القربيوتى، محمد قاسم، ٢٠٠٠، نظرية المنظمة والتنظيم، ط١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
١٩. الكسب، علي إبراهيم حسين، ٢٠٠٤، "المعلومات المحاسبية الازمة لاعتماد أسلوب التحسين المستمر في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة 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 للقائمة"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد الثاني، العدد الثاني، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، عمان.

٢٣. مركز البحوث المالية والمصرفية، ١٩٩٥، "إعادة الهندسة الموجهة لشراحت عمالء 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، العدد ١٦.

٢٥. مصطفى، احمد السيد، ٢٠٠٤، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة 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. ناشور، كاظم محمد، ٢٠٠٠، "تقانة المصارف"، مجلة الرشيد المصرفية، العدد الأول، العراق.

٢٨. النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، "تنمية القطاع المصرفي في مواجهة تحديات العولمة"، المجلد الخامس والثلاثون، [www.alexbank.com](http://www.alexbank.com).

٢٩. النشرة الاقتصادية لبنك الإسكندرية، ٢٠٠٣، "الحكومة .... الطريق إلى الإدارة الرشيدة"، المجلد الخامس والثلاثون، [www.alexbank.com](http://www.alexbank.com).

٣٠. هامر، مايكل وشامبي، جيميسي، 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 عمل لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الكلية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد ٣٤، العدد ٣.

## **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. I. 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, 8<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, U.S.A.
  4. Jennifer M. George, Gareth R. Jones, 1999, Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup>. 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, 2<sup>nd</sup>.ed., St. Lucie Press, U.S.A.