

## ملحق (1) :

### إستراتيجية التكامل حالة عملية بنك ABC

إستراتيجية افتتاح فروع جديدة  
لتطبيق قرار مجلس إدارة البنك في / / 2007

في البداية سيتم تناول عرض وتحليل إستراتيجية البنك ككل من خلال المحاور التالية :

**عدد ثمانية محاور رئيسية هي :**

**المحور الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup> :**

هي العملية التي تتم بمقتضاها تحديد اتجاه البنك طويلة الأجل، ووضع أهدافها وصياغة الإستراتيجيات اللازمة التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف في ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية "إمكانات المنظمة" و"الخارجية" والظروف البيئية المحيطة وتتم الإدارة الإستراتيجية بمنهجية شاملة تسمح لها باستخدام جوانب القوة بفاعلية في الاستفادة من الفرص الخارجية المتاحة ، وتقليل أثر التهديدات الخارجية إلى أقل درجة ممكنة<sup>(2)</sup>.

---

(1) عادل رزق " دعائم الإدارة الإستراتيجية للاستثمار في البنوك" ، اتحاد المصارف العربية ، بيروت ، لبنان ، 2006

(2) حسن عبد الحليم المهدي ، وسائل تحقيق إستراتيجية الإدارة العليا، ندوة التطور التكنولوجي للمعلومات وإستراتيجيات الإدارة بالقطاعات المختلفة بالدولة، مركز البحوث والدراسات التجارية - كلية التجارة - جامعة القاهرة، مارس 1996 ، ص 1 - 4 .

مع الأخذ في الاعتبار "إننا لا نخطط للفشل وإنما نفشل في التخطيط"، لكي يتم تحقيق تغير إيجابي والوصول إلى نتائج فعالة يلزم أن نعمل ما هو أكثر من اتخاذ القرارات ، وإنما نضع الخطط الإستراتيجية.

ويرى أحد العلماء في الإدارة الإستراتيجية<sup>(1)</sup> أن " الإستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي يتخذه البنك لنفسه لتحقيق أهدافه في الأجلين القصير والطويل في ضوء الظروف البيئية العامة وظروف المنافسين واعتماداً على تحليل القوة الذاتية.

ويرى كاتب آخر<sup>(2)</sup> أن " الإستراتيجية العامة لأي بنك هي ذلك الإطار الذي يسعى البنك من خلاله إلى إنجاز أهدافه التي تم التخطيط لها، ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة ومقررة سلفاً مطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة سواء بصفة شاملة أو بشكل متدرج ، كما تنطوي الإستراتيجية على السياسات والقواعد التي سيتم تطبيقها والإسترشاد بها من خلال العمل اليومي للعاملين بالبنك على إختلاف مستوياتهم الوظيفية ومواقعهم الجغرافية وذلك وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإستراتيجية الموضوعة لتحقيقها".

لذا فإن الإستراتيجية العامة لبنك ABC هي ذلك الإطار الذي تسعى إدارة البنك من خلاله إلى إنجاز أهدافها التي تم التخطيط لها، وهي الاستحواذ على نسبة أكبر من الودائع في السوق المصرفي المصري، ومن ذلك المنطلق اتخذت الإدارة العليا قرار بالتوسع الجغرافي للبنك في المستقبل مع الأخذ في الاعتبار أهم الاعتبارات القانونية والتشريعية ودراسات الجدوى ودراسات السوق .

(1) د. سيد الهواري ، "دليل المديرين في عالم متغير متنافس للشركات والبنوك" ، دار الجيل للطباعة ، الطبعة الأولى ، 1997 ، ص 93 .

(2) أ. أحمد غنيم ، "صناعة قرارات الإئتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك" ، مطابع المستقبل ،

### المحور الثاني: خصائص الإدارة الاستراتيجية<sup>(1)</sup> :

- 1- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف.
- 2- أتساق الغايات والأهداف والإستراتيجيات مع رسالة البنك .
- 3- إعادة التكيف بصورة مستمرة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للبنك .
- 4- تضمين الخطة الإستراتيجية للبنك ، بكافة أشكال الخطط المالية مع موازنة العمليات الجارية .
- 5- المراجعة الدورية لكافة خطط وبرامج البنك .
- 6- تشجيع وتحفيز روح الجماعة لدى كافة المستويات الإدارية في البنك.
- 7- التوزيع المناسب لكافة الموارد الهامة بالبنك .
- 8- إيجاد نظام معلومات إدارية ملائم .

لذا ومن خلال الإستراتيجية العامة لبنك ABC فالبنك قام بتحديد كل من أسلوب العمل والهدف للفروع الجديدة بمحافظة دمياط والسويس والنبق بشرم الشيخ وبورسعيد وفرع القاهرة الجديدة. ( وقد تم ذلك التحديد من قبل إدارة النظم بالبنك بوضع أدلة التعليمات وضوابط إجراءات الرقابة الداخلية المتبعة بالخرزينة وإدارة Operations وإدارة خدمة العملاء وإدارة الائتمان ) وكذلك تم الأخذ في الاعتبار إعادة التكيف بصورة مستمرة مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للبنك . وقد تم تضمين الخطة الإستراتيجية للبنك ، بكافة أشكال الخطط المالية مع موازنة العمليات الجارية. وفي ضوء نظام معلومات إدارية ملائم يمكن من خلاله إنجاز الأهداف التي تم التخطيط لها.

### المحور الثالث مكونات الإدارة الاستراتيجية<sup>(2)</sup> :

- يتكون نموذج الإدارة الإستراتيجية من خمس خطوات تتمثل في - صناعة الأهداف - التحليل البيئي - اختيار وصياغة الإستراتيجية - التنفيذ والرقابة.

(1) Paraskevi Boufounou; "Strategic Planning and Goal Setting in the Banking Sector", Commercial Bank of Greece", Economic Bulletin October- December, 1990.

(2) Torben Juul Andersen; "Strategic Planning, Autonomous. Actions and Corporate Performance"; Long Range Planning; London' Apr. 2000.

ويرى باحث آخر<sup>(1)</sup> أن مراحل الإدارة الإستراتيجية تتمثل في سبع مراحل وهي:-

- 1- تحديد رسالة المنظمة.
- 2- تحديد الغايات والأهداف.
- 3- تحليل البيئة الخارجية.
- 4- تحليل البيئة الداخلية.
- 5- تحديد البدائل الإستراتيجية.
- 6- الاختيار الاستراتيجي.
- 7- تطبيق الإستراتيجية.

ويرى البعض<sup>(2)</sup> إن عملية الإدارة الإستراتيجية تتضمن خمس مهام رئيسية ومتصلة وهي:-

- 1- تطوير رسالة البنك.
- 2- وضع الهدف.
- 3- تطوير الإستراتيجية والاختيار
- 4- التنفيذ الإستراتيجي.
- 5- التقييم والمراجعة والتعديل.

ويرى بعض الكتاب<sup>(3)</sup> أن متطلبات التخطيط الإستراتيجي للبنوك تشمل على ما يلي :-

- 1- الخروج بعيداً عن ضجة العمل أثناء إعداد التخطيط الإستراتيجي.
- 2- اشترك الإدارة العليا والوسطي في هذا التخطيط .
- 3- وضع رؤية وتحديد مهام محددة للمنظمة تعكس الواقع.

وقد قام بنك ABC بوضع أهداف إستراتيجية في ضوء رسالته ويتم عمل مراجعة دورية لتلك الأهداف .

#### المحور الرابع: النموذج الشامل للإدارة الإستراتيجية<sup>(4)</sup> :

ويقوم ذلك على أربعة مراحل رئيسية لكل مرحلة معلوماتها ومضمونها كما يلي:

(1) د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 65 - 207 (بتصرف).

(2) Peggy D Brewer, Virgil L. Brewer: Michael; "Strategic Planning for continuous Improvement in A College of Business"; The Mid - Atlantic Journal of Business; South orange; Jun/Sep. 2000 .

(3) Anonymous; "Strategic Planning Guide lines"; ABA Bankers News, Washington; Jul. 24, 2001.

(4) Thomas L. Whee Len and J. David Hunger' " Strategic and Business Policy", Entering 21st. Century Global Society, Sixth Edition addisown wesley, 1998, PP 6 - 10.

## المرحلة الأولى : دراسة البيئة :

وهي دراسة البيئة الداخلية والتي تشمل (الهيكل التنظيمي وسلسلة القيادة ، الثقافة ، الموارد ، الكفاءات) .

و دراسة البيئة الخارجية وتشمل البيئة الاجتماعية - المؤثرات البيئية ... إلخ .

### (1) رغبة البنك افتتاح فرع بمحافظة السويس

سيتم عرض معلومات هامة عن المحافظة كما يلي :



تعتبر محافظة السويس إحدى محافظات القناة وهي محافظة حضرية تقع شرق الدلتا شمال غرب خليج السويس وعلى المدخل الجنوبي لقناة السويس ويرجع تاريخ محافظه السويس إلى العصور الفرعونية القديمة مثل الأسرة الخامسة والأسرة السادسة (2562/3200 ق.م) وقد كانت محافظة السويس إحدى قلاع السور الأمين الذي يحمي الصحراء الشرقية

من الغزوات وقد أعيد بناء القلعة في العصور الفارسية القديمة .

واشتهرت محافظة السويس بأسمها القديم (كلزم) وظل هذا الاسم حتى القرن العاشر الميلادي حيث حل محلها اسم (السويس) وجاءت مرحلة الصمود والتحدي للمقاومة الشعبية وأبطال القوات المسلحة والشرطة في معركة العبور رمضان أكتوبر

1973 ليكون 24 أكتوبر العيد القومي للمحافظة

تبلغ مساحة المحافظة (10056.43 كم<sup>2</sup>) ويبلغ عدد السكان تقديري بالمحافظة عام 99

(438.75 ألف نسمة) ويبلغ معدل الزيادة السكانية لمحافظة السويس (2.08) .

ويتواجد بالمحافظة كلية هندسة البترول وكلية التربية / جامعة قناة السويس كما يوجد المعهد العالي لعلوم الحاسب الآلي في نطاق المحافظة ويوجد 10 مراكز تدريب مهني وتبلغ عدد مدارس التعليم قبل الجامعي (218) مدرسة و (25) معهد للتعليم الأزهرى تتميز المحافظة بالموقع المتميز شمال خليج السويس والتي يحددها مستطيل أبعاده (60 × 70 كم) في نطاق اختصاص جهاز تعميم وتنمية المنطقة التابع لوزارة الدولة للمجتمعات العمرانية الجديدة وتتميز هذه المنطقة بالمناخ الدافئ والمعتدل والطبيعة والمناظر الخلابة والبيئة الساحلية والبحرية التي تسمح بازدهار السياحة المحلية والإقليمية كما تتمتع بمقومات الجذب السياحي لقربها من مراكز الخدمات الحضرية وسهولة الوصول إليها .

### تتكون محافظة السويس من 5 أحياء:

- \* حي السويس: يعتبر حي السويس من أقدم الأحياء تتركز فيه معظم المباني الحكومية وبه ميناء السويس.
- \* حي الأربعين: حي الأربعين هو أكثر الأحياء كثافة سكانية ذو طابع شعبي وتم إنشاء عدة مناطق جديدة به مثل السادات والعبور والإيمان تكريما للمجاهدة أيمن التي اشتركت في المقاومة الشعبية أثناء العدوان الثلاثي على السويس اشتركت حالها حال الرجال في المقاومة الشعبية وحملت السلاح ولم تخشى شيئا وقامت بأعمال جلييلة وعمليات تدمير لتحصينات العدو وكل ذلك كان بتشجيع من أهلها لاقتناعهم بالقضية ومن موقعنا هذا نوجه تحية إجلال واحترام لأحد الجنود المجهولين الذين جاهدوا العدو .
- \* حي عتاقة : حي عتاقة يمثل التوسع العمراني والامتداد الطبيعي للمحافظة ويضم العديد من الشركات الصناعية وميناء الأنكه لصيد الأسماك والأدبية للشحن والتفريغ وبه العديد من المناطق السكنية الجديدة ويعتبر منطقة جذب للسكان
- \* حي الجنائين : وأخيراً حي الجنائين الذي يغلب عليه الطابع الريفي لما يضمه من مساحات مزروعة وبه نفق الشهيد أحمد حمدي وهو نقطة الوصل بين مصر وسيناء وما يستتبعه ذلك من زيادة المساحة المزروعة بأرض سيناء.

## (2) فرع بمحافظة شرم الشيخ :

- هي أشهر مدينة سياحية في سيناء تطور فيها النشاط السياحي بدرجة كبيرة في السنوات الأخيرة وتكمن أهمية شرم الشيخ في موقعها عند رأس البحر الأحمر فمن عندها يتفرع إلى خليجى السويس والعقبة مما أدى إلى وجود بيئة أكثر تميزاً هي العنصر الأساسى في الجذب السياحى .. لذلك توجد بها وحوها أهم المحميات الطبيعية في رأس محمد ونبق. وأمام شرم الشيخ توجد جزيرتا تيران وصنافير عند مدخل خليج العقبة .. ومن أهم مناطقها رأس نصرانى ورأس أم سيد إلى جانب رأس محمد.
- وتعتبر شرم الشيخ من أحدث مناطق الاستجمام والاسترخاء في العالم، وفي خلال عشر سنوات أصبح فيها 150 فندقاً أكثرها صممت على أن تكون متجعاً، أي أن الفندق ذاته يغني السائح عن البحث عن المتعة والاستجمام في مكان آخر، فالفندق فيه جميع وسائل الترفيه، وهناك المطاعم الفخمة والتي تسعد السائح بما تقدمه من مأكولات شرقية وغربية، إضافة إلى المقاهي والملاهي التي يختار السائح في الاختيار بينها، فهي متعددة النشاطات، من ركوب الخيل أو لعب التنس، أو ملاهي الأطفال، إلى التزلج على الماء، أو الغطس أو الغوص أو الرحلات المائية للتمتع بالثروات المائية والطبيعية التي يمكن للسائح أن يشاهدها في البحر وهو على قاربه الزجاجي. وقد زارها مؤخراً رئيس وزراء بريطانيا توني بليز في زيارته السياحية لمصر.
- وتتوفر في شرم الشيخ بنية أساسية قوية من المرافق والخدمات ويتزايد عدد سكانها بصورة كبيرة حيث وصل إلى أكثر من عشرة آلاف نسمة ومن المقدر أن يصل إلى نحو 132 ألف نسمة عام 2017 مع تزايد الأنشطة السياحية بصفة خاصة وتبلغ مساحة شرم الشيخ نحو 424 كيلو متراً مربعاً.

## سياحة الغوص :



هواية الغوص من الرياضيات التي انتشرت مؤخراً في مصر حيث بلغ أعداد الممارسين لرياضة الغوص تحت الماء (100 ألف رياضي) وذلك لما تتمتع به بلادنا من مناطق متعددة لممارسة هذه

الرياضة وخاصة محافظة جنوب سيناء التي تتمتع بخصائص فريدة تجعلها في مقدمة المناطق التي يتمنى أي ممارس لتلك الرياضة من الغوص والتمتع بما تحويه من كنوز تحت الماء قلما يجدها في أي مكان في العالم خاصة منطقة رأس محمد التي يبلغ عدد الممارسين سنوياً بها (10 آلاف) غطاس.

### مناطق الغوص :



- منطقة رأس محمد جنوباً.
- منطقة رأس أم سيد - وحتى منطقة التاور شمالاً بداية خليج العقبة.
- كما يوجد بالمنطقة أكثر من 20 مركز للتدريب على الغوص معترف بها عالمياً ويتم إعطاء المتدرب رخصة للغوص ويتم التفتيش عليها من المنظمات العالمية . (PADI)

### رياضة الشراع :

ويأتي إليها من جميع أنحاء العالم الزوار ليتمتعوا بالجو والبحر و منطقة الرياضات المائية التي يخدمها أكثر من 50 فندق و 100 مركز غوص.

### رياضة صيد الأسماك :

ومن المعروف أن المنطقة بها أكبر كمية من الأنواع المختلفة لأسماك الزينة وأسماك الصيد ويتم عمل مسابقات عالمية سنوية يشارك بها محترف في رياضة الصيد من جميع أنحاء العالم و تقدم لهم الجوائز.

### سياحة المحميات بشرم الشيخ :



### محمية رأس محمد:

أعلنت منطقة رأس محمد وجزيرتي تيران وصنافير محمية طبيعية في عام 1983 كأول محمية طبيعية في مصر وتقع هذه المحمية عند التقاء خليج السويس وخليج العقبة في

الجزء الجنوبي من شبة جزيرة سيناء على بعد نحو 12 كيلو متراً من مدينة شرم الشيخ ونحو 70 كيلو متر من مدينة الطور .

### محمية أبو جالوم :

تقع محمية أبو جالوم على خليج العقبة على الطريق بين شرم الشيخ وطابا بمنطقة تسمى وادي الرساسة ، وقد أعلنت كمحمية في عام 1992 . وتتميز هذه المنطقة بطبوغرافية خاصة ونظام بيئي متكامل يجمع بين البيئة الصحراوية والجبلية ومجموعة الوديان التي تتخللها مما يضفي جمالاً خاصاً للمنطقة .. بالإضافة إلى بيئة بحرية غنية بنوعيات رائعة من الشعاب المرجانية والأسماك الملونة كما توجد بالمحمية حياة برية غنية تضم الغزلان والتياتل والثعالب والوبر وأم الريشات والقنفذ الظهري وكثير من القوارض والزواحف .

### محمية نبق :

اعتبرت منطقة نبق محمية طبيعية في عام 1992 . وتقع هذه المحمية في المنطقة ما بين شرم الشيخ ودمب ووادي أم عدوي في جنوب سيناء .. وتبعد المحمية 35 كيلو متراً شمال شرم الشيخ .

### مدينة السلام

مدينة شرم الشيخ يشار إليها دائماً بأنها "أرض السلام" وذلك لأن أرضها تشهد عقد كثير من المؤتمرات السياسية والعلمية والسياحية. وقد استضاف الرئيس مبارك عديد من الشخصيات العالمية وعقد كثير من المؤتمرات على أرضها وذلك بهدف دعم السلام العالمي بوجه عام. ومن بين تلك المؤتمرات ما يلي:

- 1- قمة السلام لعام 1996 والذي حضرها كثير من رؤساء الدول العربية والعالمية .
- 2- قمة المجموعة 15 والذي عقدت لأول مرة في مصر عام 1998 في شرم الشيخ . وهذه القمة تعقد بالتناوب في أحد دول المجموعة .
- 3- عقد إتفاقية واى ريفر بين الفلسطينيين الذي مثلهم الزعيم ياسر عرفات وبين إسرائيل الممثلة في رئيس وزارتها في ذلك الوقت إيهود باراك في سبتمبر 1999 . وقد حضر عقد الاتفاقية الملك عبد الله ملك الأردن، والرئيس مبارك ووزيرة الخارجية الأمريكية مادلين أولبرايت .

- 4- قمة شرم الشيخ الثلاثية التي حضرها الرئيس مبارك والزعيم عرفات ورئيس الوزراء الإسرائيلي في كامب ديفيد .
- 5- قمة الرئيس مبارك وولي عهد المملكة العربية السعودية الأمير عبد الله في شرم الشيخ لاستعراض الموقف العربي وعملية السلام والتعاون الثنائي .
- 6- القمة الثلاثية التي جمعت الرئيس مبارك وولي عهد المملكة العربية السعودية الأمير عبد الله والرئيس السوري بشار الأسد وذلك لمناقشة العملية المستمرة للسلام في الشرق الأوسط والتركيز على المجال السوري-الفلسطيني في المفاوضات .
- 7- قمة الرؤساء مبارك والأسد في عام 1998 لاستعراض العلاقات الثنائية وآخر المستجدات على المستوى السوري-التركي بخصوص اتفاقية أذنا الأمنية بين البلدين . وقد تناولا الزعيمان عملية السلام واتفاقية استئناف المفاوضات على المسارين اللبناني والسوري .
- 8- القمة الثنائية بين زعماء مصر والأردن لمناقشة الموقف المتدهور في الأراضي المحتلة وتمهيد الطريق لعقد قمة عربية .
- 9- قمة شرم الشيخ التي عقدت في 17 أكتوبر عام 2000 والتي اعتبرت قمة رائدة دعا إليها الرئيس مبارك بجانب دعواته للمجتمع الدولي والولايات المتحدة لوضع نهاية لأعمال العنف التي تقوم بها إسرائيل في الأراضي المحتلة . وقد حضر القمة الرئيس الأمريكي بيل كلينتون، وملك الأردن عبد الله بن الحسين، والرئيس الفلسطيني ياسر عرفات ورئيس وزراء إسرائيل باراك وكذلك سكرتير عام الأمم المتحدة كوفي عنان . وعلى هامش هذه القمة عقدت اجتماعات مختلفة مع مسؤولي من الدول الأفريقية والعربية والأوروبية . ولم تكن بين القمم والاجتماعات محصورة في المجال السياسي فقط ولكن شملت أيضاً مؤتمرات صناعية واقتصادية وسياحية .
- 10- واستضافت شرم الشيخ في سبتمبر عام 2000 المنتدى الإستراتيجي لمنظمة التجارة العالمية .
- 11- مؤتمر الدول المانحة عقد في الخامس من فبراير عام 2002 .
- 12- القمة العربية-الأمريكية عقدت في شرم الشيخ في الثالث من يونيو عام 2003 . وناقشت القمة عملية السلام في الشرق الأوسط والموقف في العراق وكذلك محاربة الإرهاب . وبما أن السلام هو أحد جوانب التعايش السلمي من جهة وتجنب أهوال الحروب من

جهة أخرى، فيجب علينا أن ننقل للأجيال الجديدة الحاجة الملحة للسلام القائم على العدل والمساواة .

وتحت شعار السلام الشامل والعدل، تستضيف مدينة شرم الشيخ جموع الشباب من أركان المعمورة ليقوموا معسكراتهم فوق أرضها. وتحت شعارات السلام والصدقة تجتمع هذه اللقاءات من مختلف الأديان والأجناس والألوان على المحبة والإخاء .

- وفي شرم الشيخ عقد معسكر عمل يجمع 150 مشاركاً من 20 دولة أوروبية وأفريقية وعربية في أغسطس عام 1997 .
- وفي عام 1998 تم تنظيم معسكر آخر يضم 300 شاب من ثلاثين دولة وذلك في جو من الصداقة والحب من أجل السلام معبرين عن حرصهم على تحقيق السلام العالمي .
- وفي عام 1999 انضمت خمسون دولة لتلك المعسكرات والتي أصبحت أحد معالم شرم الشيخ. ويعبر المشاركون في هذه المعسكرات عن تمسكهم الثابت بالسلام العادل والشامل وتشمل هذه المعسكرات أنواع مختلفة من الألعاب الرياضية والثقافية .

### (3) فرع بمحافظة بورسعيد :



تعتبر محافظة بورسعيد إحدى محافظات القناة وهي محافظة حضرية أنشئت كمدينة عام 1860 يجدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الجنوب محافظة الإسماعيلية ومن الشرق شمال سيناء ومن الغرب محافظة دمياط وقد لعب موقعها الجغرافي دوراً هاماً في هذا الشأن حيث أنها تقع في تقاطع الطرق التاريخية بين الشرق والغرب على قمة قناة السويس وكانت تسمى محافظة عموم القنال وظل

تاريخها متأثراً بتاريخ مصر متفاعلاً مع الأحداث الوطنية ويؤكد ذلك الاحتلال البريطاني منذ عام 1882 حتى تاريخ الجلاء عن أرض مصر عام 1956 فكان العدوان الثلاثي على مصر والذي برز فيه دور بورسعيد الفدائي وتم إجلاء المعتدين في 23/12/1956 وأعتبر هذا اليوم هو العيد القومي للمحافظة

وتوالى الأحداث حتى نصر أكتوبر 1973 وصدر قرار لتحويل بورسعيد إلى منطقة حرة في 1/1/1976 اعتبرت هذه المنطقة أحد عوامل الجذب السياحي بالمحافظة حيث تصل إليها الآن عديد من السفن السياحية لقضاء سياحة اليوم الواحد بما يؤدي إلى زيادة الدخل وتنشيط حركة التجارة

### المساحة وعدد السكان

تبلغ مساحة المحافظة 1351.14 كم<sup>2</sup> و يبلغ إجمالي سكان المحافظة التقديري عام 1999 (484.680) ألف نسمة وتتكون المحافظة من 5 أحياء حي بورفؤاد - الشرق - المناخ - العرب - الضواحي ويعتبر حي بور فؤاد أحد الضواحي الذي يتميز بالنظام العمراني والهدوء ويمثل أحد مناطق الجذب السياحي بحدائقه ونواديه المطللة على ضفة القناة ومن أهم المعالم في المحافظة متحف بورسعيد القومي للأثار الذي يقع عند التقاء مياه قناة السويس بالبحر الأبيض المتوسط ويعتبر أول متحف من نوعه في تاريخ مصر حيث أنه يضم آثار من كل العصور بدءاً من العصر الفرعوني وعبوراً بالعصر اليوناني والروماني وبالعصر القبطي والإسلامي وإنهاءً بالعصر الحديث وكذا يوجد من ضمن مناطق الجذب السياحي المتحف الحربي وقاعدة تمثال ديليسبس ومبنى هيئة قناة السويس .

### الموقع :

تقع محافظة بورسعيد في الطرف الشمالي الشرقي لجمهورية مصر العربية وفي موقع متميز على رأس قناة السويس وساحل البحر المتوسط فهي تقع على تقاطع الطرق التاريخية بين الشرق والغرب ، ويجدها شمالاً البحر المتوسط وجنوباً بحيرة المنزلة ومن الغرب محافظة دمياط ومن الشرق محافظة شمال سيناء .

- يعتبر النشاط السائد للسكان في المحافظة هو أعمال الموانئ وتجارة الترانزيت وصيد الأسماك ، وتميز المحافظة بالمناخ المعتدل طول العام ، وتنقسم إدارياً إلى خمسة أحياء

هي : بور فؤاد ، الشرق ، العرب ، المناخ ، الضواحي .

- يعتبر شارع فلسطين نافذة بورسعيد التي تطل على العالم الخارجي من خلال قناة السويس وهو الواجهة السياحية والحضارية لمدينة بورسعيد وقد تم إقامة ممشى ساحلي على امتداد شارع فلسطين يمتد من لسان ديلبسب شمالاً وحتى مرسى معدية بور فؤاد جنوباً بمحاذاة الميناء ، بهدف تنشيط السياحة من خلال توفير المنتجات المحلية والأجنبية للأجانب والمصريين ، وبالمحافظة العديد من مناطق الجذب السياحي مثل متحف بورسعيد القومي والمتحف الحربي والساحل الغربي .
- ينفرد ميناء بورسعيد بموقع متميز فهو بوابة العبور بين الشرق والغرب ، وقد اشتهر الميناء منذ إنشائه بأنه الميناء الأمثل لنشاط تجارة الترانزيت وهو من أهم الموانئ في استقبال عدد كبير من السفن وهو شريان الحياة لأهالي بورسعيد .

تم اكتشاف الغاز وأسهمت هذه الاكتشافات في تحويل المحافظة إلى منطقة تنمية للغاز الطبيعي وأصبح بها أكبر محطة معالجة وإسالة للغاز الطبيعي في الشرق الأوسط على مساحة 452 فدان غرب بورسعيد ، وفي إطار تحقيق التنمية الشاملة فقد قامت محافظة بورسعيد على النطاق الإقليمي بدراسة أفضل الاستخدامات لمواردها الطبيعية ، فكانت منطقة شرق بورسعيد التي تبلغ مساحتها 5240 ألف فدان ، ويشير التخطيط المبدي لهذه المنطقة إلى إمكانية توفير فرص عمل تصل إلى 200 ألف فرصة عمل ، وبالتالي استقطاب عدد كبير من السكان يمكن أن يصل إلى 600 ألف نسمة من المناطق ذات الكثافة السكانية المرتفعة إلى هذه المنطقة .

- بالمحافظة محمية أشتوم الجميل على مسافة 7 كم غرب بورسعيد ، وتضم بوغازي الجميل وأشتوم الجميل ، ومحمية جزيرة تينيس على مسافة 7 كيلو متر من الجنوب الغربي ببورسعيد داخل بحيرة المنزلة وتضم تل تينيس الأثري وحررم مائي من جميع الجهات بمسافة 300 كم

#### (4) فرع بمحافظة أسوان :

من محافظات مصر الجنوبية. عاصمتها مدينة أسوان. تقع محافظة أسوان جنوب جمهورية مصر العربية ويجدها من الشمال محافظة قنا وشرقا محافظة البحر الأحمر وغربا محافظة

الوادي الجديد وجنوباً جمهورية السودان عند خط عرض 22 شمال خط الاستواء (أي مدار السرطان) وتقع مدينة أسوان عاصمة المحافظة على الشاطئ الشرقي للنيل وترتفع مدينة أسوان حوالي 85 متر فوق سطح البحر وهي تبعد 879 كم عن القاهرة وتبلغ مساحة المحافظة 34,608 كم<sup>2</sup>. وبها أيضاً مدينة أبو سمبل وقرى التهجير النوية كما تضم الجزء المصري من بحيرة ناصر أو النوبة والذي يضم مشروع .

**السكان :** 1.1 مليون نسمة أغلبهم نوبيين، وبها عائلات عديدة منها الجعافرة و العبابده والأنصار والعليقات.

**التقسيم الإداري :** تتكون محافظة أسوان من المراكز التالية:

- إدفو
- كوم أمبو
- دراو
- أسوان
- نصر النوبة

**والمدن التالية:**

- كوم أمبو البيارة السياحية
- أبو سمبل السياحية
- كلابشة
- الرديسية
- البصيلية
- السباعية

**(5) فرع بمدينة القاهرة الجديدة**

**مميزات القاهرة الجديدة**

تم إنشاء مدينة القاهرة الجديدة بموجب قرار جمهوري رقم 191 لسنة 2000 حيث تعتبر القاهرة الجديدة بانوراما تطل على القاهرة المعز و التي تعتبر من اكبر المدن الجديدة حجماً حيث أنها تماثل تقريباً 75٪ من مساحة القاهرة الكبرى . والجدير بالذكر أن القاهرة الجديدة ع التطور العمراني الواسع التي تشهده الدولة الآن خطفت الأضواء من مدينة القاهرة الكبرى حيث أنها تمتاز عنها بوجوده هيكله المرافق العامة و الكثافة السكانية المنخفضة بالإضافة إلى البعد عن مصادر التلوث و الضوضاء ..و علينا أن نلاحظ مدى اهتمام الدولة

بإنشاء المسطحات الخضراء والأماكن الترفيهية والتعليمية بها - وما لا شك فيه أن في الآونة الأخيرة جذبت مدينة القاهرة الجديدة انتباه كثير من الأفراد والمؤسسات الاستثمارية الضخمة تقع المدينة في القوس الشرقي للقاهرة - شرق الطريق الدائري في المسافة المحصورة بين طريق القاهرة والسويس الصحراوي وطريق القاهرة / العين السخنة وتعتبر من أقرب المدن للقاهرة وامتداد طبيعي لمنطقتي مدينة نصر و مصر الجديدة و تمتاز المدينة بتوافر كافة أنواع الخدمات والأنشطة الترفيهية والتعليمية مثل النوادي فعلى سبيل المثال نوادي الجولف الشهيرة والنوادي الرياضية والاجتماعية والجامعات مثل الجامعة الأميركية والألمانية ومدارس اللغات الخاصة والمدارس الدولية في التجمع الخامس بالإضافة إلى ارتباطها السريع بالطرق المحورية والسريعة الداخلة والخارجة إلى القاهرة الكبرى وهذا بدوره أدى إلى رغبة الأفراد بالإقامة بها فضلاً عن مدينة القاهرة الكبرى وهذا لتوافر مميزات طبوغرافية خاصة بالمنطقة حيث ترتفع تلك المنطقة في شرق النيل عن مستوى بقية المناطق وتتميز بنقاء جوها، وانخفاض درجات الحرارة إلى أقل خمس درجات في فصل الصيف كما جذبت النوادي الرياضية المقامة السكان المقيمين في المناطق السكنية المتميزة.

مشروع متكامل على 8 آلاف فدان بتكلفة استثمارية 60 مليار جنيه Aug 18, 2005 بتاريخ  
شهد الدكتور أحمد نظيف رئيس مجلس الوزراء الأسبوع الماضي بالقرية الذكية توقيع عقد بيع ثمانية آلاف فدان شرق مدينة القاهرة الجديدة لإقامة مجتمع عمراني جديد متكامل الخدمات يستوعب 600 ألف نسمة في 80 ألف وحدة سكنية بإجمالي تكلفة استثمارية تصل إلى 60 مليار جنيه توفر 50 ألف فرصة عمل مباشرة، و100 ألف فرصة عمل غير مباشرة سنويا على مدى 20 عاما هي مدة تنفيذ المشروع . وقع العقد السيد صفوت غانم نائب السيد وزير الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية للشئون المالية ، والأستاذ هشام طلعت مصطفى رئيس مجلس إدارة الشركة العربية للمشروعات والتطوير العمراني .. إحدوي شركات مجموعة طلعت مصطفى . وصرح هشام طلعت بأن المشروع سيعمل على جذب 5 مليارات دولار استثمارات أجنبية من خلال المشروعات الاستثمارية التي ستقام داخل المدينة . كما يبلغ حجم إنفاق المشروع السنوي 3 مليارات جنيه ، ويحقق إجمالي ضرائب مباشرة وغير مباشرة بمقدار 12 مليار جنيه . وأشار إلى أن المشروع الذي أطلق عليه اسم مدينتي سيحقق عدة أهداف

اجتماعية واقتصادية أهمها الإسهام بفاعلية في حل مشكلة الإسكان في مصر، وتنشيط أسواق أكثر من 92 صناعة مغذية لقطاع التشييد والبناء .

وأوضح رئيس مجلس إدارة الشركة أن هذا المجتمع العمراني الجديد سيضم إلى جانب الوحدات السكنية 20 مدرسة تقدم أرقى مستوى تعليمي وتربوي، و 22 دار عبادة ( مساجد وكنائس)، و10 مراكز تجارية عالمية ، وكذلك نادياً رياضياً على مساحة 150 فداناً، ومناطق حدائق عامة ومنتزهات على مساحة 100 فدان ، ومركزاً طبيّاً عالمياً ، ومناطق ترفيهية وسياحية تضم 2000 غرفة فندقية ، ومركزاً عالمياً للمعارض لجميع الصناعات المصرية، ومنطقة للمعاهد العلمية والجامعات، وميجا مول، ومجمعا إدارياً إعلامياً، ومتحفاً يعرض تاريخ مصر. وقال: إن المشروع يستهدف إقامة مجتمع عمراني جديد بفكر خلاق في مدينة متكاملة الخدمات توفر الحياة العصرية لـ600 ألف نسمة في 80 ألف وحدة سكنية على مساحة 8 آلاف فدان شرق مدينة القاهرة الجديدة، وذلك لتحقيق عدة أغراض أهمها الارتقاء بحياة الأفراد، والإسهام بفاعلية في حل مشكلة الإسكان في مصر، والمساعدة في تفرغ القاهرة الكبرى من الازدحام والتكدس السكاني، وتنشيط حركة سوق البناء والتشييد و92 صناعة مغذية لها، وبالتالي تحقيق عوائد غير مسبوقه للاقتصاد الكلي.

وتعتمد استراتيجية التطوير على تطوير مساحة 5 آلاف فدان لإقامة مجتمع حضاري تنموي سكني متكامل الخدمات يحقق فلسفة الاكتفاء الذاتي لقاطنيه على أربع مراحل خمسية (20 عاما)، وتطوير مساحة 3 آلاف فدان لإقامة مجتمع تنموي استثماري من خلال خدمات وأنشطة عالمية تعمل على جذب العديد من الاستثمارات الدولية والمحلية لخدمة المدينة وجميع المناطق المحيطة .

وحول محددات التخطيط والتنفيذ قال هشام طلعت مصطفى: إن الفكر التخطيطي والتنفيذي للعمل في المشروع يعتمد على مجموعة من المحددات أو الشروط البيئية والتكنولوجية التي يجب توافرها لكي تكون المدينة مؤهلة دائماً في المستقبل القريب والبعيد لمواكبة أحدث تقنيات ومعطيات العصر وبها يحقق الأهداف السابق ذكرها وعلى رأسها الارتقاء بحياة الأفراد وتحقيق أقصى فائدة للاقتصاد القومي، ومن هذه المحددات: الاستعانة بكبرى المكاتب الاستشارية العالمية، وحثمية تطابق جميع مكونات المدينة مع معايير

وجميع عناصر البيئة المتعارف عليها عالمياً، وحتمية تطبيق أحدث وسائل التكنولوجيا في جميع عناصر ومكونات المشروع بما في ذلك التصميمات الذكية وأحدث وسائل البناء والتشييد والاتصالات وغيرها.

وحول مكونات المشروع قال: إنه يضم مجموعة من العناصر المتكاملة التي ستسهم في جعل المدينة نقطة جذب عمراني وسياحي واستثماري عالمية، وتمثل في إتاحة 80 ألف وحدة سكنية تستوعب 600 ألف نسمة بمعدل كثافة سكانية 100 فرد للفدان، وإقامة 20 مدرسة تقدم أرقى مستوي تعليمي وتربوي، وتأسيس 22 دار عبادة (مساجد وكنائس)، و10 مراكز تجارية عالمية، وناد رياضي على مساحة 150 فداناً، ومناطق حدائق عامة ومنتزهات على مساحة 100 فدان، ومركز طبي عالمي، ومناطق ترفيهية وسياحية تضم 2000 غرفة فندقية، ومركز عالمي للمعارض لجميع الصناعات المصرية، ومنطقة للمعاهد العلمية والجامعات، وميجا مول، ومجمع إداري إعلامي، ومتحف يعرض تاريخ مصر.

وحول عوائد المشروع على الاقتصاد المصري أضاف أنه يوفر استثمارات إجمالية قدرها 60 مليار جنيه، وتوفير 50 ألف فرصة عمل مباشرة، و100 ألف فرصة عمل غير مباشرة سنوياً، وحجم الإنفاق السنوي للمشروع يبلغ 3 مليارات جنيه، ويسهم المشروع في جذب 5 مليارات دولار استثمارات أجنبية من خلال المشروعات الاستثمارية داخل المدينة، ويقدر إجمالي عوائد المشروع من الضرائب المباشرة وغير المباشرة بـ 12 مليار جنيه. كما أن قيمة مواد البناء التي يستخدمها المشروع 26.5 مليار جنيه.

### منطقه المستثمرين الشمالية :

#### مميزات الموقع :

تقع منطقة المستثمرين الشمالية بقلب مركز مدينة القاهرة الجديدة وبالنظرة المتفحصة نستطيع أن ندرك أن تلك المنطقة تعتبر الشريان والقلب النابض بالحوية لتلك المدينة مما بها من مميزات جغرافية خاصة جداً .

#### مميزات الموقع ( المرام لاندمارك) :

- سهولة الحركة من وإلى الموقع وذلك لقربها من شارع 90 ( أحد الشوارع الرئيسية بالقاهرة الجديدة) و المتصل بجميع الطرق الرئيسية بالمدينة .

- قرب الموقع من كبرى الجامعات (الجامعة الأمريكية - جامعه المستقبل - الجامعة الألمانية) بالإضافة إلى إنها اكبر تجمع بالقاهرة على العموم من حيث المدارس الخاصة و اللغات و المدارس الدولية
- توافر أغلب المناطق الترفيهية المخصصة لإنشاء النوادي و الحدائق المحيطة بالموقع منها (نادى بتروسبورت - نادى الجزيرة - نادى القاهرة الجديدة - نادى الزهور - نادى بنك القاهرة - نادى البنك المركزي - نادى مؤسسة الأهرام)
- مدى قرب و سهوله الوصول إلى المدن العمرانية المحيطة (مدينه الرحاب - مكسيم كترى كلوب - حي الأشرفية - حي عريية - براديز - ليك فيو - المصراوية - مون فالى - مدينة زيزينيا - حدائق الديوان - ريتاج - دره القاهرة).
- تقع منطقه المستثمرين الشمالية على الحزام المركزي للخدمات و المراكز التجارية للمدينة الذي يحوى جميع المكاتب الإداري و الشركات العملاقة و البنوك .

#### (6) فرع بمحافظة دمياط :



في مصر شمالي الدلتا و شرقي فرع دمياط وتشتهر محافظة دمياط بالعديد من الصناعات ومنها صناعة الأثاث والحلويات والأجبان. كذلك تشتهر بمصيفها المتميز " رأس البر " الذي يوجد في نقطة التقاء البحر الأبيض بنهر النيل. عاصمتها مدينة دمياط.

**السكان :** تعداد السكان حوالي مليون ومائة ألف نسمة ، كما يبلغ تعداد سكان المحافظة التقديري في عام 2003 1,1 مليون نسمة، يتواجد منهم بالقطاع

الريفي للمحافظة 691,687 نسمة بنسبه 72.5٪. ويبلغ معدل الزيادة السكانية للمحافظة 2.09٪. و تعد اغني محافظة بجمهورية مصر العربية وفقا للأمم المتحدة

**المساحة :** وتبلغ المساحة الكلية للمحافظة 1,029 كم2 تمثل 5 ٪ من المساحة الإجمالية لمنطقة الدلتا وتمثل 1 ٪ من المساحة الإجمالية للجمهورية ؛ كما تبلغ المساحة المأهولة 589.20 كم2 منها بالقطاع الريفي 546.4 كم2 بنسبة 92.7 ٪. تبلغ المساحة المنزرعة بالمحافظة 115,892

فدان وتشتهر بزراعة القمح والذرة والقطن والأرز والبطاطس والليمون والعنب والطماطم. المناخ: تتبع دمياط من حيث المناخ منطقة البحر الأبيض المتوسط فهو حار جاف صيفاً ومعتدل ممطر شتاءً

التقسيم الإداري: وتتكون المحافظة من 4 مراكز إدارية، 10 مدن، و 35 وحدة محلية قروية، 59 قرية و 722 كفر ونجع

المراكز: عدد المراكز الإدارية بها 4 هم:

• دمياط • كفر سعد • فارسكور • الزرقا

المدن:

• رأس البر • عزبة البرج • دمياط الجديدة • كفر البطيخ  
• ميت أبوغالب • الروضة (عزبة الحاجة سابقاً) • السرو  
• فارسكور • كفر سعد • للزرقا

تضم المحافظة 9 كليات و 7 معاهد، 19 مركز للتدريب المهني. ويبلغ عدد مدارس التعليم قبل الجامعي 657 مدرسة للتعليم العام منهم بالقطاع الريفي 403 مدرسة بنسبة 61%. وبالتعليم الأزهري 56 مدرسة منهم بالقطاع الريفي 28 مدرسة بنسبة 50% من المدارس. ويدمياط 7 كليات تتبع جامعة المنصورة وصدر قرار السيد رئيس الوزراء بإنشاء جامعة دمياط عام 2007 في مدينة دمياط الجديدة.

ومما سبق عرضة من البيانات والمعلومات الهامة لتلك المحافظات المزمع فتح فروع جديدة فيها حيث يتم الأخذ في الاعتبار الموقع للمحافظة وعدد السكان وكذلك أهم الأنشطة وذلك حتى يتسنى جذب عملاء وشرائح مختلفة من العملاء لتحقيق هدف الاستراتيجية لإدارة البنك العليا نحو التوسع الجغرافي في المستقبل للاستحواذ على شريحة سوقية أكبر في الودائع والاستثمارات في جمهورية مصر العربية ومع تعيين موظفين جدد بتلك الفروع من أبناء تلك المحافظات والذي يعكس مساهمة البنك ومسئوليته الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي يتعايش ويعمل فيه من خلال علاج مشكلة البطالة في تلك المحافظات .

**المرحلة الثانية : صياغة الإستراتيجية :**

- وتشمل على : رسالة البنك (سبب الوجود) وما الذي يجب أن تفعله :
- \* الأهداف (النتائج المطلوب تحقيقها متى وكيف ستحدث) ، حيث تقوم معظم المنشآت بوضع خطط (طويلة وقصيرة)، أما الخطط طويلة الأجل تكون من اختصاص الإدارة العليا ويطلق عليه "Strategic Planning" ، والذي يتمثل في إعداد الخطوط العريضة لمواجهة المستقبل بغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية<sup>(1)</sup>.
  - \* الإستراتيجيات (هي صياغة الخطط لتحقيق رسالة الشركة وأهدافها).
  - \* السياسات (هي تعليمات هامة لاتخاذ القرار) .

**المرحلة الثالثة : تنفيذ الإستراتيجية :**

- وتشمل البرامج (الأنشطة اللازمة لتحقيق الخطة) ، الإجراءات (تسلسل الخطوات اللازمة لأداء العمل) ، تكلفة البرامج .
- المرحلة الرابعة : التقييم والرقابة :
- وتشمل مرحلة مراقبة الأداء واتخاذ الإجراءات المصححة - الأداء الفعلي (التغذية العكسية) بين الأداء الفعلي والمراحل الثلاثة السابقة لتنقيح الإستراتيجية.

**المحور الخامس الإستراتيجية المالية :**

إن الإستراتيجية المالية هي خطط مالية طويلة المدى لها أساليب إستراتيجية من مؤشرات مالية وأساليب كمية محددة بأرقام من داخل الوحدة الاقتصادية وهي " الأدوات المحاسبية" ينصب اهتمامها على الأوعية الإستراتيجية - وهي القوائم المالية بأنواعها- وطريق الإستراتيجية المالية يكون في اتجاهات ثلاث هي :

**الاتجاه الأول - إستراتيجية مالية لنمو الربح :**

ورغبة من إدارة البنك في تعظيم ربحيته وبالتالي ينعكس على زيادة حقوق المساهمين تم الاتجاه لزيادة فروعه في أهم المحافظات المصرية .

(1) ستيفن أ. موسكوف ، مارك ج سيمكن، "نظم المعلومات المحاسبية لاتخاذ القرارات - مفاهيم وتطبيقات" ،

### الاتجاه الثاني - استراتيجية مالية لتقوية المركز المالي :

ورغبة من إدارة البنك في تقوية مركزه المالي من خلال زيادة مخصصاته وتنجريد محفظة استشاراته ومحفظة القروض بالتنوع وعدم التركيز في محافظة واحدة ونشاط واحد تم الاتجاه لزيادة فروعه في أهم المحافظات المصرية (السويس وبورسعيد ودمياط وشرم الشيخ والقاهرة الجديدة وأسوان) .

### الاتجاه الثالث - استراتيجية مالية لتصحيح الهيكل التمويلي .

ويتسم هيكل تمويل البنك بالكفاءة حيث تبلغ نسبة كفاية رأسمال وفقا لاتفاقية بازل نحو 33% وهي نسبة مرتفعة .

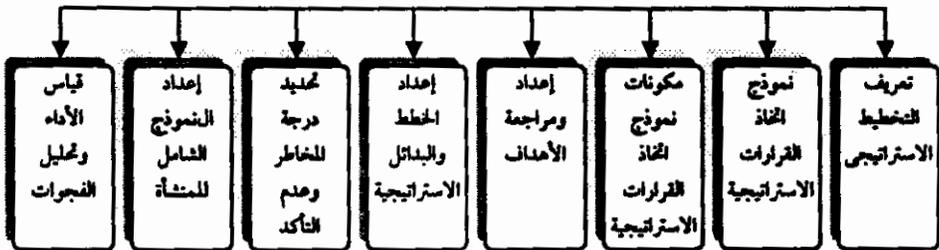
نموذج الإدارة الاستراتيجية يستتبع وجود أهداف وخطط طويلة وتحليل المنافسة ورقابة الإستراتيجية.

وقد أوضحت دراسات (1) عديدة لوجود علاقة إيجابية بين نظم المحاسبة الإدارية والتخطيط الإستراتيجي وكفاءة الأداء ولا سيما في أوضاع بيئية ديناميكية .

لذا فان البنك استخدم أحدث نظم المعلومات المحاسبة والإدارية واهتم بالعنصر البشري بالتدريب وتطعيم البنك بالكفاءات والخبرات (عدد المعنيين المحدد بلغ نحو وعدد الخبرات بلغ)

### المحور السادس منهج التخطيط الإستراتيجي (2) :

ويشتمل منهج التخطيط الإستراتيجي الفعال على العناصر التالية كما في الشكل التوضيحي :



(1) Vincent K. Chong and Kar Ming Chong; "Strategic choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A note on the Intervening Role of Management Accounting Systems" Accounting and Business Research, Vol. 27. No. 4, 1997, P P. 268 – 276.

(2) المرجع السابق ، ص 85 - 90 (بتصرف) .

وتهدف إدارة البنك إلى أن الأهداف الأساسية للتخطيط الإستراتيجي تختصر في ثلاثة أهداف رئيسية هي كما يلي :

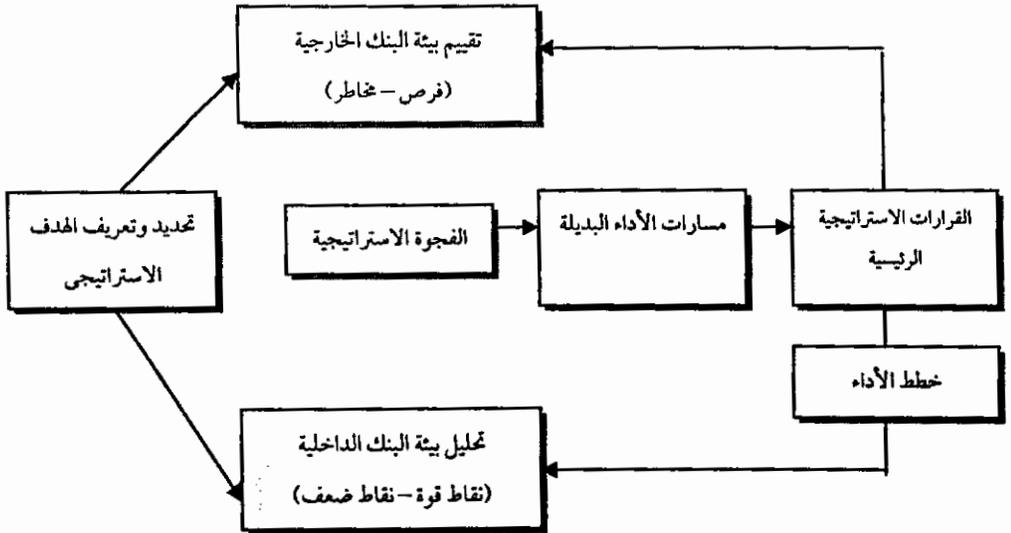
- 1- تحسين قيمة حقوق الملكية للمساهمين .
  - 2- جعل البنك مكاناً أفضل للعمل (إنعكاس السمعة) .
  - 3- المساعدة في رخاء المجتمع .
- ومن هذا المنطلق " أن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن عملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى عن طريق وضع السياسات Policy Setting التي تكون في صورة إستراتيجيات فرعية تسمى " سياسات التنظيم " .

ويتحقق التخطيط الإستراتيجي على مرحلتين هما :-

- 1- تحديد المنتجات أو الخدمات الواجب إنتاجها أو تقديمها .
- 2- تحديد النشاط التسويقي و/ أو الإنتاجي المطلوبة لتقديم السلع أو الخدمات .

### المحور السابع الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي :

ويمكن توضيح ذلك الإطار والخطوات الرئيسية من خلال الشكل التوضيحي :-



ومن الشكل السابق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي في البنوك يمر بعدة خطوات تبدأ بتحديد وتعريف الهدف الاستراتيجي ثم تقييم بيئة البنك الداخلية والخارجية ثم يتم إتباع نفس الخطوات المتعاقبة في الشكل التوضيحي المذكور حتى يتم وضع الخطط وتنفيذها باتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ويرى البعض<sup>(1)</sup> " أن التخطيط الاستراتيجي هو نتاج عمل إبداعي يقوم به المديرين من خلال دمج البيانات والأفكار والابتكارات المستمدة من كل من مستويات المنظمة المختلفة بالإضافة إلى العملاء والموردين وحملة الأسهم والعديد من المصادر لوضع التوجيهات اللازمة لتحقيق النجاح".

ويمكن أن يتم ذلك بفتح فروع جديدة وابتكار منتجات مصرفية جديدة وفي النهاية " فالإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار، فإنه لا يتحتم أن تكون كل إستراتيجيات للشركة نتيجة لممارسات تخطيط إستراتيجي رسمي، إذ عادة ما تنبع الإستراتيجيات من أعماق البنك دون سابق تخطيط فالإستراتيجية المحققة للبنك هي نتاج إما لإستراتيجيات مخططة أو مقصودة أو إستراتيجيات غير مخططة أو طارئة".

### المحور الثامن دور مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية :

"يقوم مجلس الإدارة بثلاث مهام أساسية" هي :

- 1- الضبط والرقابة : وذلك من خلال اللجان ، حيث يمكن لمجلس الإدارة أن يتمشى مع التطورات داخل وخارج الشركة ، وأن يلفت نظر الإدارة إلى التطورات التي تغفلت عنها ، على مجلس الإدارة أن يباشر هذه المهمة في أدنى الظروف.
- 2- التقييم والتأثير : مجلس الإدارة يفحص الاقتراحات التي تقدمها الإدارة والقرارات والتصرفات وأن يوافق أو لا يوافق عليها ويعطي النصيحة والمشورة ويقدم الاقتراحات ، ويمهد البدائل. وتباشر مجالس الإدارة النشطة هذه المهام بالإضافة إلى ضبطها.

(1) Rendergest, Lucy Motola, OP.Cit., P. 20 .

3- المبادرة والإقرار: مجلس الإدارة يخطط مهمة الشركة والاختيارات الإستراتيجية المتاحة للإدارة .

وقد قام مجلس إدارة البنك بالقيام بكافة مسؤولياته من ضبط ورقابة وتقييم وتأثير وإقرار كافة الخطط والبرامج السنوية لتنفيذ إستراتيجية البنك على المدى الطويل ويمكن القول

"أن فعالية الإدارة المدعومة بالتخطيط الإستراتيجي تؤدي إلى تحسين أداء البنك ، إلا أن ذلك سيعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المديرين على مواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء .

وأخيراً " أن التخطيط والإستراتيجية هما الأدوات الأولية للنجاح وقليل من البنوك التي تختار التفكير المستنير، وكثيرون يفشلون في الالتزام بالنظام المطلوب لاستثمار أموالهم وأوقاتهم وأفرادهم في رؤية إستراتيجية طويلة الأجل .



Institute of Professional Managers

ملحق (2) :

اختبار اجتياز شروط الحصول على شهادة

**\*CFM\***

	الاسم
	الوظيفة
	تاريخ ومكان انعقاد
	البرنامج التأهيلي

\* أجب عن الأسئلة التالية باختيار بند واحد من البنود :

- 1- ما هي الإدارة المالية؟
- أ- هي علم من علوم الإدارة تهتم بالمستقبل .  
 ب- هي علم الاهتمام الأساسي له اتخاذ قرار .  
 ج- هي علم اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار .  
 د- كل ما سبق .
- 2- ما الفرق بين المحاسبة والإدارة المالية (رئيس الحسابات والمدير المالي)؟
- أ- رئيس المحاسبة يهتم بالبيانات التاريخية .  
 ب- يهتم المدير المالي بالبيانات المستقبلية .  
 ج- كليهما يهتم بالجانب المالي بالمؤسسة .  
 د- كل ما سبق .
- 3- ما هي أهم القرارات التمويلية للمدير المالي؟
- أ- التوصية أو اتخاذ قرار الاقتراض من البنك .  
 ب- التوصية أو اتخاذ قرار إصدار أسهم عادية .  
 ج- قرار إصدار قرض سندات وإعلانه في جرائد رسمية .  
 د- كل ما سبق .
- 4- ما هي أهم قرارات الاستثمار؟
- أ- التوصية أو اتخاذ قرار شراء أصول ثابتة جديدة .  
 ب- التوصية أو اتخاذ قرار إحلال وتجديد آلات ومعدات مستعملة .  
 ج- التوصية أو اتخاذ قرار استبدال آلة بأخرى جديدة .  
 د- كل ما سبق .
- 5- ما هو موقع المدير المالي في المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح؟
- أ- يكون نائب لرئيس مجلس الإدارة وعضو منتدب .  
 ب- يكون نائب أو مساعد للنائب العام للمؤسسة .  
 ج- يكون إدارة إشرافية .  
 د- أ ، ب .
- 6- ما هي أهم أسباب الأزمة المالية العالمية؟
- أ- عدم كفاءة العنصر البشري المالي من المؤسسات الاقتصادية .  
 ب- عدم إتباع أساليب علمية حديثة في الإدارة .  
 ج- عدم وجود شفافية وإفصاح .  
 د- كل ما سبق .

7- ما المعنى العلمي للحوكمة؟

- أ- هي علم ناتج من تزاوج علوم الإدارة والقانون والاقتصاد .  
 ب- هي نظام يتم من خلاله تحقيق التوازن بين أصحاب المصالح المختلفة .  
 ج- هو علم قديم يرجع نسبه إلى العرب .  
 د- كل ما سبق .

8- ما هي الخطوات العملية لتخطيط الأرباح؟

- أ- تحديد الأهداف المنشود تحقيقها .  
 ب- وضع استراتيجيه محده بناء عليها يتم وضع الخطط .  
 ج- تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة ثم تحليلها ثم اختيار البديل المناسب .  
 د- كل ما سبق .

9- ماذا تعني نقطة التعادل؟

- أ- هي النقطة التي يتساوى عندها الإيرادات بالمصروفات .  
 ب- هي حجم الإنتاج الذي تتساوى عنده التكاليف الحدية بالإيرادات الحدية .  
 ج- هي التي تحدد بين التكاليف الثابتة والمتغيرة وحجم المبيعات .  
 د- كل ما سبق .

10- ماذا يقصد بالمخاطرة في الفكر المالي؟

- أ- هي درجة التقلبات من العائد المتوقع للاستثمار .  
 ب- هي الانحراف بين العائد الفعلي عن العائد المتوقع .  
 ج- هي الخاطر المنتظمة .  
 د- كل ما سبق .

11- ماذا يقصد بالمخاطر المنتظمة؟

- أ- هي المخاطر التي تحدث من خارج المؤسسة ولا نستطيع السيطرة والتنبؤ بها .  
 ب- هي المخاطر التي تحدث من داخل المؤسسة ونستطيع التحكم والتنبؤ بها .  
 ج- هي المخاطر التي تحدث من خارج المؤسسة ولا نستطيع السيطرة عليها ويمكن التنبؤ بها .  
 د- كل ما سبق .

12- ماذا يقصد بالمخاطر الغير المنتظمة:

- أ- هي التي تحدث من داخل المؤسسة ويمكن السيطرة عليها والتنبؤ بها

- ب- هي المخاطر التي تحدث من خارج المؤسسة ولا يمكن السيطرة والتنبؤ بها  
ج- هي المخاطر التي تحدث من داخل المؤسسة ولا يمكن السيطرة عليها والتنبؤ بها  
د- كل ما سبق .

### 13- ماذا يقصد بنظام الرقابة الداخلية؟

- أ- هي مجموعه من القواعد والضوابط والإجراءات التي تطرحها المؤسسة بنفسها لحماية أموالها.  
ب- هي مجموعه من الضوابط،الهدف منها كشف الخطأ ومنع التدليس والغش.  
ج- هي القواعد الرقابية للتأكد من دقة تسجيل المحاسب.  
د- كل ما سبق.

### 14- ما هي أهم التصنيفات للتكاليف ؟

- أ- تصنيف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة .  
ب- تصنيف التكاليف إلى حدية وغير حدية.  
ج- تصنيف التكاليف إلى تكاليف كلية وتكاليف جزئية .  
د- كل ما سبق.

### 15- من هي أهم السياسات المحاسبية الواجبة للمدير المالي ؟

- أ- سياسة تحقق الإيراد .  
ب- سياسة إثبات المعاملات في الدفاتر.  
ج- سياسات تقييم الاستثمارات في ضوء معايير المحاسبة .  
د- كل ما سبق .

### 16- ماذا يقصد بالتحليل المالي؟

- أ- هو عبارة عن تقييم ذاتي للقوائم المالية والحسابات الختامية بهدف اتخاذ القرارات المستقبلية .  
ب- هي ترجمة للقوائم المالية والحسابات الختامية بهدف اتخاذ القرار المستقبلية.  
ج- هو تحليل للسيولة والتداول للقوائم المالية.  
د- كل ما سبق.

17- من أهم أنواع النسب المالية المفيدة للمساهمين؟

- أ- نسب السيولة.  
ب- نسب التداول.  
ج- نسب الربحية.  
د- كل ما سبق.

18- من هي أهم أنواع التحليل المالي؟

- أ- تحليل مالي داخلي وخارجي.  
ب- تحليل أفقي وتحليل رأسي.  
ج- تحليل للسيولة والربحية والتداول والضمان.  
د- كل ما سبق.

19- ما هي أهم أساليب التنبؤ المالي؟

- أ- أسلوب نسب المبيعات.  
ب- أسلوب تحليل الانحدار الخطي والغير خطي.  
ج- أسلوب الموازنات التقديرية.  
د- كل ما سبق.

20- ما هي العوامل المؤثرة على الأداء الفعلي؟

- أ- عوامل خارجية تخرج من نطاق تحكم المؤسسة أو الشركة.  
ب- عوامل داخلية لا تخرج من نطاق تحكم المؤسسة.  
ج- عوامل أخرى لا يمكن أخذها في الاعتبار.  
د- كل ما سبق.

21- متى يكون المدير المالي مديرا حقيقيا وليس مجرد رئيس حسابات؟

- أ- وظيفة المدير المالي تجمع البيانات المالية وليس مراجعتها للتأكد من مطابقتها للواقع.  
ب- التوصية أو اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار وإدارة رأس المال.  
ج- التوصية أو اتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالنواحي المالية في المنظمة.  
د- كل ما سبق.

22- ماذا يقصد الهيكل التمويلي للمنظمة؟

- أ- الجانب الأيسر من الميزانية وتركيب الأموال طويلة الأجل.  
ب- تركيب أو مكونات الأموال التي بموجبها يتم تمويل الأصول.  
ج- تركيب المصادر التي تم ويتم بموجبها تمويل الأصول.  
د- كل ما سبق.

## 23- ماذا يعني هيكل التمويل الأمثل؟

- أ- هيكل التمويل الذي يحقق أقصى قيمة للمنظمة.
- ب- هيكل التمويل الذي يحقق أقصى قيمة سوقية للسهم.
- ج- هيكل التمويل الذي يعظم ربحية المشروع.
- د- كل ما سبق.

## 24- ماذا يعني المتاجرة على الملكية؟

- أ- تحقيق أكبر ربح للملاك والمساهمين بتمويل الأصول عن طريق الاقتراض من الغير بسعر فائدة محدد.
- ب- تعظيم ربحية المساهمين بالاقتراض.
- ج- سداد الفوائد والقروض بعد تحقيق أرباح.
- د- كل ما سبق.

## 25- ماذا يقصد بالرافعة المالية؟

- أ- الاقتراض من الغير.
- ب- الاقتراض من الغير والجهات المالية الأخرى كالبنوك.
- ج- رفع أرباح المؤسسة باستخدام أموال مقرضة.
- د- كل ما سبق.

## 26- ما المقصود بالاستراتيجية؟

- أ- العملية التي تم من خلالها تنسيق موارد المؤسسة.
- ب- منهجية وأسلوب للعمل.
- ج- إطار عام لحكم سياسات المنظمة من مجالات العمل المختلفة.
- د- كل ما سبق.

## 27- ما هي مكونات الإدارة الاستراتيجية؟

- أ- تحديد رسالة المنظمة.
- ب- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- ج- تحديد البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي وتطبيق الاستراتيجية المناسبة.
- د- كل ما سبق.

28- ما هي أهم التساؤلات التي تجيب الإدارة الاستراتيجية عليها؟

- أ- الشكل الذي ينبغي أن تكون المؤسسة عليه في الفترة المقبلة.
- ب- نشاط المؤسسة من إنتاج الخدمات - المنتجات الحالية ومدى التوسع في الإنتاج.
- ج- مدى البقاء على الوضع الحالي للمؤسسة ومدى إمكانية زيادة الإنتاج أو تخفيضه.
- د- كل ما سبق.

29- ما هي أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية؟

- أ- التحديد المسبق لكل من أسلوب العمل والهدف.
- ب- اتساق الغايات والأهداف والاستراتيجيات مع رسالة المؤسسة.
- ج- نظام معلومات إدارية ملائم.
- د- كل ما سبق.

30- ماذا يعني نموذج قرارات تخفيض الأصول Asset Allocation Decision؟

- أ- توزيع استثمارات المحفظة على فئات الأصول المالية المختلفة.
- ب- التمييز بين مصادر الأموال المختلفة طبقاً لمتطلبات الربحية اللازمة تلك المصادر.
- ج- التمييز بين مصادر الأموال المختلفة طبقاً لمتطلبات السيولة اللازمة ومعدل تلك المصادر.
- د- (أ، ج).

31- ماذا يقصد بالمشتقات المالية؟

- أ- المشتقة المالية هي أداة تشتق قيمتها من أدوات مالية أساسية.
- ب- هي عبارة عن أدوات مالية يتم استخدامها لمواجهة مخاطر مستقبلية.
- ج- هي أداة مالية ينشأ عنها أصل مالي لمنشأه ما والتزام وأداء حق ملكية لمنشأه أخرى.
- د- كل ما سبق.

32- ما هي أهم أهداف استخدام المشتقات؟

- أ- التحوط ضد مخاطر التغير المتوقع في أسعار الأصول محل التعارض.
- ب- إدارة السيولة.
- ج- استخدام المشتقات الموجودات.
- د- كل ما سبق.

## 33- ما هي أنواع الأدوات المالية المشتقة؟

- أ- عقود الخيارات.  
ب- عقود المبادلات.  
ج- العقود الأصلية والمستقبلية.  
د- كل ما سبق.

## 34- ما الفرق بين خيار الشراء وخيار البيع؟

- أ- خيار الشراء هو حق شراء أسهم من تاريخ التنفيذ، أما خيار البيع هو حق بيع أسهم من نفس التاريخ.  
ب- خيار الشراء هو عقد تعاهدي ملزم ببيع الأسهم من تاريخ التنفيذ وخيار البيع نفس المعنى.  
ج- إن خيار الشراء يتحقق منه أرباح من ارتفاع سعر السهم أما خيار البيع يتحقق منه أرباح من انخفاض سعر السهم.  
د- كل ما سبق.

## 35- بصفتك مديراً مالياً لإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى (صناعة السيارات)،

عرضت عليك البيانات التالية : (انخفاض الحصة التسويقية للمؤسسة بنسبة 50٪، مما يؤثر على الإيرادات والإرباح بنسبة 35٪، فضلاً عن ارتفاع تكلفة المواد الخام بنسبة 10٪ مما يؤدي إلى زيادة المصروفات بنفس النسبة، وطلب منك وفقاً لقرار مجلس الإدارة بتقديم تقريراً تفصيلياً عن الآتي):

- أ- الأزمة المالية العالمية وتداعياتها الحالية والمستقبلية على المؤسسة.  
ب- اتخاذ قرارات وتوصيه بشأن تلك الأزمة.  
ج- التوصية بشأن تخفيض التكاليف علماً بان تسريح عدد 2500 موظف وعامل يؤدي إلى تخفيض التكلفة بنسبة 37٪.

\* (التقرير لا يقل عن 5 سطور ولا يزيد عن 30 سطر)\*

## 36- (بصفتك مديراً مالياً لمؤسسة استثمارية كبرى -تعمل في مجال التمويل العقاري-

- أ- فقد توفرت لديكم الميزانية التالية:  
ب- الأصول المتداولة بلغت 2400 ريال قطري، الأصول الثابتة بلغت 2200 ريال قطري.

ج- إجمالي حقوق الملكية بلغت 1000 ريال قطري ، والخصوم قصيرة الأجل 3000 ريال قطري ، والخصوم طويلة الأجل 600 ريال قطري .  
\* طلب منك تحديد هل تعاني المؤسسة من إعسار مالي أم لا ؟

37- يهفتك مديرا ماليا لأحد المؤسسات المالية طلب منك التعاون مع مدير الموارد البشرية بشأن تقييم الأداء الوظيفي للموارد البشرية في الإدارات المختلفة ، والبيانات التالية (بلغ إجمالي عدد الموظفين العاملين بالمؤسسة في نهاية شهر ديسمبر عدد 100 موظف وتفصيل ذلك العدد كما يلي :

الإدارة	عدد الموظفين	المرتب	ميزة عينية	مزايا أخرى
الإدارة العليا	3	1000	200	100
الإدارة الإشرافية	27	500	150	75
الإدارة التنفيذية				
موظفون	20	200	50	25
عمال	35	100	20	10
خدمات مساعدة	15	50	10	5
الإجمالي للعام	100	1850	430	215

المطلوب إعداد تقرير تفصيلي مع التعاون مع المدير المختص بشأن

- 1- تحديد معد دوران الموظفين علما بان عدد الموظفين في بداية يناير بلغ 115 موظف، ومحصلوا على مرتبات ومزايا مالية وعينية 200 ألف ريال قطري.
- 2- هتيم أداء الموظفين ببعض المؤشرات .
- 3- استخدام أسلوب BSC كمقياس لتقييم الأداء.
- 4- ما رأي سيادتكم إلى زيادة عدد الموظفين إلى 15 خ موظف؟

## ملحق (3) :

# الأزمة المالية والبنوك العربية (استراتيجيات الإدارة العلمية لمواجهة تلك الأزمة والتخفيف من حدتها) (روشتة العلاج)

### مقدمة :

تشهد الأسواق المالية والصناعة المصرفية العديد من التطورات السريعة والمتلاحقة، وقد انعكست هذا التطورات في زيادة التحديات التي تواجه القطاع المصرفي. وإزاء هذه التحديات بدأ هذا القطاع في تبني سياسات جديدة تهدف إلى التكيف معها وذلك في سبيل رفع كفاءة الأداء وزيادة القدرة التنافسية. وفي ضوء ذلك تظهر الحاجة إلى البحث عن وسائل فعالة لمواجهة تلك التحديات بحيث تتواءم تلك الوسائل مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية له.

ومن منطلق إن الأزمة المالية هي عدم قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها، سيقوم الباحث بعرض أهم الأسباب لتلك الأزمة كمدخل لاقتراح الحلول والوسائل والإجراءات والسياسات المناسبة والملائمة للتخفيف من حدة تلك المشكلة كما يلي :

### أسباب الأزمة كمدخل مقترح للعلاج :

- عوامل اقتصادية تتناول المتغيرات الاقتصادية المتعددة: وهي تشمل (سعر الفائدة، سعر الصرف، المستوى العام للأسعار، السياسة النقدية، السياسة المالية، التي تسبب التقلبات الاقتصادية التي تتموج بين الركود والرواج والتي يمكن تسميتها بالمخاطر المتظمة .

- عوامل داخلية ومخاطر غير منتظمة: وهى الأسباب التي تنجم وتظهر على السطح من داخل البنك ، والتي ترجع إلى عدم كفاءة الإدارة أو عدم فعالية العنصر البشرى ، أو الانحراف أو الفساد الإداري الناتج عن عدم التناسب بين السلطة والمسئولية أو ما يسمى بالسلطة المطلقة المفسدة Absolute power corrupts ، وتعتبر من أهم الأسباب الداخلية لحدوث الأزمة المالية عدم الفهم الواضح للمسؤولية ، الرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ مثل حصول الرئيس التنفيذي لبنك ليهان براذر نحو 485 مليون دولار أمريكي مرتب ومكافآت خلال السنة وهو على علم بانهيار البنك وموقفه المتعثر خلال الأعوام الثلاث الأخيرة ، والمحابة ، ومحابة الأقارب والأصدقاء في عمليات منح العطاءات أو التعاقدات أو القروض ، القيام بعمليات مالية وتجارية بغية تحقيق مزايا وفوائد ذاتية أو عائلية وغيرها من الأسباب المتعلقة بتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة البنك (تغليب الطابع الفردي على الطابع الجماعي) .

### آثار الأزمة على البنوك واقتصاديات الدول العربية :

لا يستطيع أحد أن ينكر أن تلك الأزمة لها آثار وتداعيات سلبية على كل الدول سواء المتقدمة منها والنامية ، ويمكن تبويب تلك الآثار والتداعيات إلى الآتي :

- آثار قصيرة الأجل .
- آثار طويلة الأجل .

#### الآثار قصيرة الأجل :

- وتمثل في ضياع الجهود والإمكانات على مواجهة تلك الأزمة ، والتي قد تؤدي إلى اتجاه نسبة ليست ضئيلة من مداخل (دخول) الحكومات نحو درء النتائج السلبية لتلك الأزمة ، وما ينعكس ذلك من عجز موازنات الدول سواء المتقدم منها أو النامي .
- انخفاض نسب الاستثمار بين دول العالم وتقلص انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة والمواد الخام بين الدول بعضها وبعض لانخفاض السيولة والتدفقات النقدية على المدى القريب .
- انتهاء سيادة أحادية القطب وإعلان وفاة سيادة اقتصاد السوق عالمياً ، وفشل النظام

الرأسمالي القائم على آليات السوق دون تدخل الدول ، وفشل اتفاقية تحرير التجارة والخدمات ، وتوقف استفحال التطور التكنولوجي عالمياً .

وفي ضوء أن أصبح العالم كله قرية صغيرة تنتقل فيها المعلومات والسلع والخدمات بسرعة عبر شبكة الانترنت ، وذلك بغض النظر عن الحواجز الجغرافية أو الزمنية ظهر ما يسمى بعملية العولمة أو التدويل<sup>(2)</sup> ، وكل ذلك ساعد على انتقال عدوى الأزمة من الولايات المتحدة الأمريكية إلى الدول الأوربية ثم إلى الدول النامية كانتقال النار في الهشيم ، وتلك الأزمة تفرض على المنطقة العربية وكافة المؤسسات الاقتصادية ولاسيما البنوك والمؤسسات المالية المشابهة تحدى صعب له أثاره السلبية على المدى الطويل .

تكلفة إنقاذ البنوك من براثن تلك الأزمة قد تتكلف أكثر من 2% من الناتج المحلي للدول النامية .

ارتفاع تكلفة إعادة هيكلة البنوك المتعثرة والاتجاه نحو حركات التأميم وتدخل الحكومات في الاقتصاد تدخلا سريعا بغية التخفيف من حدة اثار وتداعيات تلك الأزمة .

الخروج المفاجئ لرأس المال الناجم من ارتفاع أسعار الفائدة العالمية من معظم الدول النامية ، وإحجام البنوك من منح القروض طويلة الأجل سيؤثر ذلك على النشاط الاقتصادي ككل بحدوث ما يسمى بالصدمات الداخلية وضعف اقتصاديات الدول العربية وازدياد هشاشتها، وازدياد الاختلالات الهيكلية أكثر مما كانت عليه .

الأزمة تولد مشكلة عدم ثقة ومصداقية في الأنظمة المصرفية وما ينعكس ذلك من خسائر متتالية في البنوك والمؤسسات الاقتصادية ، وازدياد الانكماش يعقبه ركود تضخمي .

عدم مقدرة المؤسسات الاقتصادية على الوفاء بالتزاماتها في سداد ديونها وعدم مقدرتها على سداد التزاماتها قصيرة الأجل مثل المرتبات وشراء المواد الخام ثم يحدث الإفلاس .

### الآثار طويلة الأجل :

انهيار سيادة القطب الأحادي ( الولايات المتحدة الأمريكية ) وظهور ما يسمى عالم الأقطاب

(2) أ. مجدي خليفة ، " العولمة وإدارة الاقتصاديات الوطنية " ، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط ، المجلد الحادي عشر ،

- المتعددة من الصين ، روسيا، اليابان ، الاتحاد الأوربي ، الهند، دول أمريكا اللاتينية .
- نضوب احتياطات الدول من النقد الأجنبي وما لذلك من آثار سلبية على اقتصاديات تلك الدول.
- ضياع الفوائض البترولية التي كونتها الدول العربية المصدرة للبترول في تك الأزمة نظرا لوجود تلك الأموال في البنوك الأمريكية والأوربية.
- انتشار الكساد ود يحدث كما حدث عام 1929 بحدوث ما يسمى الكساد الكبير.
- انخفاض حصيلة الخزانة العامة والعجز بميزان المدفوعات نتيجة تفوق المنتجات المستوردة على المنتجات المحلية مما يؤدي إلى زيادة الواردات خاصة مع خفض أو إلغاء الرسوم الجمركية.
- محدودية فرص التصدير بسبب الأزمة وما نتج عنها من ركود اقتصادي التأثير السلبي على الفرص التصدير المتاحة للدول النامية<sup>(1)</sup>، وبعبارة أخرى قصور القدرات التصديرية لبعض الدول أو الصناعات العربية .
- الثمن الباهظ لتلك الأزمة يتمثل في تأخر الدول النامية في برامج التنمية و التخطيط المستقبلي نحو التنمية المستدامة والالتحاق بقطار الدول المتقدمة ، والإخلال بالخطط الاقتصادية لحكومات الدول العربية .

### مؤشرات التنبؤ بالأزمة المصرفية:

يمكن القول إن مؤشرات التنبؤ بالأزمة هي مؤشرات مالية اقتصادية قابلة للقياس ومنها ما يلي :

- مضاعف النقود.
- سعر الإيداع الحقيقي .
- متغيرات القطاع الخارجي.
- أسعار الإنتاج.
- أسعار الأسهم.
- سعر الفائدة .
- نسبة القروض إلى الناتج .
- سعر الصرف .

(1) البنك الأهلي المصري ، "الاجتماع الوزاري السادس لمنظمة التجارة العالمية في جنيف" النشرة الاقتصادية ، العدد الثالث ، المجلد السابع والخمسون ، القاهرة ، 2004 ص ص 48-5 (بتصرف) .

وهناك مؤشرات غير مالية (أن الأزمة تنعكس على المواطن العادي في دول العالم المتقدم منها والنامي أيضا) ومنها على سبيل المثال:

- انخفاض مستويات السياحة الخارجية إلى الدول السياحية .
- انخفاض مستويات السياحة الداخلية إلى المناطق السياحية في الدولة نفسها .
- انخفاض مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين .
- ارتفاع معدلات البطالة.
- ارتفاع معدلات الوفيات.
- انخفاض معدلات المواليد.
- ارتفاع مستويات الجريمة والإرهاب.

### استراتيجيات المواجهة والتخفيف من أثار تلك الأزمة :

إن الأزمة<sup>(3)</sup> تفرض على الإدارة الاقتصادية للدول تحدى يلزمها أن تتكيف معها وتتعايش معها مع الأخذ في الاعتبار ما لتلك الأزمة من أثار سلبية على المدى القصير والطويل أيضا، وهذه الأثار ستكون أيضا على كافة دول المنطقة العربية كلها والاقتصاديات الوطنية في تلك المنطقة، فالأزمة تجبر الإدارة الدول العربية إلى انتهاج سياسات واستراتيجيات تتواءم مع تلك الحقة والاتجاه نحو الإصلاح الاجتماعي الاقتصادي وإعداد برامج مناسبة، مع الإصلاح السياسي وركوب قطار الديمقراطية كل ما سبق يحتم ويجبر الإدارة الاقتصادية الرشيدة على إتباع إستراتيجية تتواءم مع كل ما سبق ومنها ما يلي :

- إستراتيجية تنوع استثمارات وأصول الدولة، واستخدام نظرية التنوع في تنوع مصادر الدخل للدول وعدم الاقتصار مثلا على البترول للدول العربية الخليجية أو السياحة وعائد قناة السويس لجمهورية مصر العربية .

(3) لمزيد من التفاصيل عن العوالة يرجى الرجوع إلى :

- أ- د. نبيل حشاد، "الوقاية خير من العلاج\_كيف تدير الأزمات ؟"، مجلة البنوك، العدد 24، مارس/أبريل 2000.
- ب- د. محسن أحمد الحصري، "العوالة -مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر الادلولة"، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2000.
- ج- د. محمد فريد مراد، إيمان إبراهيم المشد، "العوالة وتقسيم العمل الدولي وأثارها على الصناعة العربية"، المؤتمر العلمي السنوي التاسع عشر الدولي، القاهرة، 22-24 أبريل 2003، جامعة الدول العربية، 2003، ص ص 19-2.

- الأخذ بمناهج الإدارة العلمية الحديثة لمخاطر الاستثمار<sup>(1)</sup>: حيث توجد أساليب متعددة يتم الاستناد عليها لإدارة مخاطر الاستثمار إلا أن هذه الأساليب تتدرج تحت مدخلين أساسيين هما: مدخل التغطية الطبيعية Natural Hedging ، مدخل التغطية المالية Heading Financial Approach، 1- مدخل التغطية Natural Hedging Approach والذى يعتمد على إتباع سياسة التنوع في الحماية من مخاطر الاستثمار، أو ما يعرف في مجال التمويل والاستثمار بمحفظة الأوراق المالية Portfolio ، حيث يقوم ذلك المدخل على مبدأ عدم وضع كل البيض في سلة واحدة، أو بعبارة أخرى تجنب مخاطر الاستثمار غير المنتظمة عن طريق استثمار الأموال المتاحة في أكثر من استثمار فردي حيث أن الاستثمار في نوع واحد من الاستثمار يؤدي إلى التعرض لتقلبات أكثر، ويقوم ذلك المنهج على القيام باستخدام سياسة التنوع بهدف تغطية خطر الصرف الأجنبي (الخطر التشغيلي أو التنافسي فقط) دون خطر الترجمة، حيث يقوم البنك بتكوين محفظة للعملات الأجنبية، أو محفظة للقروض، أو محفظة الأوراق المالية وذلك للحماية من مخاطر الاستثمار غير المنتظمة، وتوجد أسلوبين لقياس المخاطر المرتبطة بالاستثمارات المالية، الأسلوب الأول هو أسلوب إحصائي ويشمل كل من أسلوب التوزيعات الاحتمالية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف ويعتمد ذلك الأسلوب إلى حد ما على نوع من الحكم والتقدير الشخصي لمتخذ القرار. الأسلوب الثاني هو الأسلوب الاقتصادي الذي يتضمن تقدير المنفعة المتوقعة، ونموذج تسعير الأصل الرأسمالي، وذلك الأسلوب يعتمد على تحليل متغيرين فقط وهما معدل العائد المتوقع، والمخاطر ويتجاهل للعديد من المتغيرات
- التأهيل العلمي والعملية للإدارة .
- إتباع الأسس العلمية الحديثة في إدارة الأصول والاستثمار .
- زيادة روس أموال البنوك.
- زيادة فعالية وضوابط نظم الرقابة الداخلية مع ضرورة تدعيم البنوك بنظم رقابة داخلية قوية والقضاء على أية ثغرات قد تنعكس على الأداء والقضاء على الجريمة الاقتصادية

(1) د. عبد العزيز السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 333-335 (بصرف).

- كالرشوة أو الفساد الإداري .
- دعم واستقرار السوق المصرفي بضرورة التدخل المتزن والمتدرج للدولة في الاقتصاد والسوق النقدي .
- تطبيق مبادئ وأسس الحوكمة وتفعيل دور لجان المراجعة في البنوك.
- التأكيد على ضرورة كفاية مخصص القروض والالتزامات العرضية المنتظمة وغير المنتظمة لمقابلة الالتزامات والأغراض التي كون من أجلها.
- إلزام البنوك بالالتزام بالضوابط والتعليقات الصادرة من البنوك المركزية المسجلة لديها ولاسيما التعليقات الخاصة بتوازن العملات وضوابط منح الائتمان وعدم كفاية رأس المال (وفقاً لاتفاقية بازل 1) ، عدم تجاوز الحدود القصوى لتركز توظيفات البنوك في الخارج ، عدم تجاوز الحدود القصوى للمديونية للخارج والضمانات المقدمة عن تمويل يؤدي في الخارج.
- التأكيد على عدم تجاوز الحدود القصوى للقيمة التسليفية والضمانات المقدمة مقابل التمويل والتسهيلات الائتمانية ، وعدم تجاوز ومخالفة القواعد الخاصة بالحد الأقصى للسندات التي يسمح لكل بنك إصدارها أو ضمانها.
- التأكيد على عدم تجاوز الحدود القصوى للتوظيف لدى العميل الواحد والإطراف المرتبطة به والإطراف المرتبطة بالبنك .
- العمل على عدم السماح بتجاوز بعض العملاء في البنوك الحدود المصرح بها لهم والضمانات المقدمة منهم .
- ضرورة حث إدارة البنوك الوطنية على الالتزام بالشروط والضوابط التي تشملها الموافقات الائتمانية الصادرة من الإدارة العليا لتلك البنوك لبعض العملاء والسماح باستخدام هذه التسهيلات قبل استيفاء الشروط والضوابط المقررة .
- عدم السماح باستمرار العمل في البنوك الوطنية لعملائها بموافقات انتهت مدة صلاحيتها دون تجديدها .
- إلزام البنوك الوطنية على ضرورة الموازنة بين إجمالي القروض والتسهيلات المصرح بها لعملائها وبين حجم مواردهم المالية المستثمرة في أنشطتهم .

- عدم السماح للبنوك بمنح تسهيلات جديدة لبعض العملاء بغرض تغطية تجاوزات قائمة .
- القضاء على ظاهرة التركيز (مخاطر التركيز) ، وهي تركيز جانب كبير من الائتمان الممنوح لعدد محدود من العملاء .
- إلزام البنوك بضرورة إجراء استعلامات دورية عن بعض العملاء .
- العمل على رفع نسبة تغطية عائد القروض والأرصدة لدى البنوك لتكلفة الودائع والاقتراض .
- الاستعانة بإدارات تتسم بالكفاءة تواكب العلم والتطور .
- إلزام البنوك بالإفصاح المالي عن كافة المعلومات المالية في ضوء القواعد والضوابط الصادرة عن البنوك المركزية ومعايير المحاسبة الدولية، مع ضرورة عدم السماح بأحداث تضليل أو إيهام بمعلومات غير صحيحة (تقارير مالية غير قانونية) ، والتي تقود متخذي القرارات لاتخاذ قراراتهم .
- تجويد محفظة القروض في البنوك الوطنية ، واستخدام أحدث الأساليب العلمية الحديثة في إدارة محفظة الأوراق المالية ، مع استخدام الفكر الإداري الحديث في الإدارة للاستثمارات ، الموارد البشرية ، المشتريات ، التسهيلات الائتمانية وغيرها من العمليات الأخرى .
- ضرورة التأكيد على دور مراقبي حسابات البنوك في إبداء آراء فنية محايدة عن الاستمرارية .

### أساليب المعالجة للبنوك التي تتأثر بالأزمة المالية :

- إن البنوك التي تعاني من مشاكل مالية قد تؤثر على مركزها المالي هنالك أساليب متعددة للمواجهة هي ما يلي :
- توفير موارد مالية إضافية لتعزيز الوضع المالي عن طريق زيادة رأس المال المدفوع .
  - تعزيز الموارد المالية للبنك عن طريق قرض مساند .
  - تعزيز سيولة البنك من خلال بيعه مع حق الاسترداد .
  - تدخل السلطات النقدية باتخاذ إجراءات فورية محددة قد تكون :-

- \* إصدار قرار بإدماج البنك في بنك آخر مثال ذلك إصدار قرار محافظ البنك المركزي المصري بدمج كل من بنك النيل والمصرف الإسلامي الدولي والبنك المصري المتحد في بنك واحد يسمى المصرف المتحد ، وإدماج بنك المهندس في البنك الأهلي المصري ، وإدماج بنك مصر اكستريور في بنك مصر .
- \* منع البنك من القيام ببعض العمليات التي تؤثر على المركز المالي المستقبلي .
- \* التصفية الذاتية وفقاً للقواعد المقررة من السلطات النقدية في هذا الشأن مثل تصفية بنك جمال ترأست في مصر ، وبنك الرافدين . شطب تسجيل البنك المتعثر وبالتالي وقف البنك عن مباشرة أعماله وبالتالي تصفية في المستقبل .
- ومن منطلق أن الصناعة المصرفية هي أكثر الصناعات حضوراً وتأثيراً على مستوى كل الصناعات في المجتمع ، وذلك الأمر يستلزم أن تكون إدارة الصناعة المصرفية إدارة غير تقليدية وغير نمطية بما يحقق الأهداف المرجوة واحتواء وتوجيه كل الإحداث والمتغيرات الأخرى لتكون بمثابة طريق لتحقيق أهداف المجتمع الاقتصادي خلال مراحل صياغة هذه التوجهات وخلال مراحل تنفيذها أيضاً<sup>(1)</sup> .

(1) راجع في هذا :

- أ. صالح محمد حسنى الحملاوي ، " دور البنوك في إصلاح الهياكل التمويلية لشركات قطاع الأعمال العام المتحرر " ، بحث مقدم إلى المؤتمر بشأن الاستثمار والتمويل - المخصصة والأوراق المالية ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 16-17 مارس ، 1996 .
- د. أمنية حلمي ، " نسوية الديون المتعثرة للشركات في مصر " ، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ، جامعة القاهرة ، سنة 2003 .





