

## الفصل الثالث

### استراتيجية تطوير الجهاز المصرفي المصري فى ضوء إجابيات اتفاقية تحرير الخدمات المالية وسلبياتها

عرف القطاع المالي العالمي خلال السنوات الأخيرة العديد من التحولات الجذرية الهامة أفرزتها العولمة المالية، ودعت إلى ضرورة المواءمة والتكيف كمتطلبات أساسية وذلك لما كان لها من تأثير كبير على القطاع المالي والمصرفي أبرزها وأهمها تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، والتطورات التكنولوجية، وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، والتكتلات المصرفية، والأخذ بمفهوم الصيرفة الشاملة\* وزيادة حدة الضغوط التنافسية بين المتدخلين في السوق المصرفية بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة.

ويواجه الجهاز المصرفي المصري كغيره من الأجهزة المصرفية تحديات عميقة ومتباينة جراء الانفتاح المالي والتحرير المصرفي الذي يدعو إلى إزالة كافة القيود والحواجز عن الأنشطة المصرفية، وكذلك منافسة البنوك الأجنبية للبنوك المحلية والتي زادت حدتها أكثر خلال السنوات الأخيرة، فكان من الضرورة القصوى التي تملئها المتغيرات المصرفية أن تتبنى إدارات المصارف المصرية إستراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدف ضمان بقاءها ونموها في السوق المصرفية وعليه فإن تبني هذه الإستراتيجية يسمح بتعزيز قدرة البنوك في الاستفادة من الفرص والحد من التهديدات في ظل انفتاح الأسواق المصرفية العالمية نتيجة تحرير الخدمات المصرفية التي أقرتها المنظمة العالمية للتجارة، إن استخدام التكنولوجيا المتطورة مكن البنوك الكبرى من تعزيز قدراتها التنافسية نتيجة ما أضفته من جودة على المنتجات والخدمات المصرفية، ولعل من أهم هذه الخيارات التي يمكن أن تأخذ بها لتأهيل القطاع المصرفي ومواءمة مستجدات الصناعة المصرفية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها كل مؤسسة مصرفية لتبتي استمرارها وتفوقها.

\* واكتسب مدخل الصيرفة الشاملة أهمية كبيرة في الدول الأوروبية ثم انتشر إلى بقية دول العالم المتقدم وامتد إلى الدول النامية تحت تأثير عوامل متعددة داخلية وخارجية، وتم الأخذ بمفهوم البنوك الشاملة التي تمثل حدوداً فاصلة بين وظائف البنوك التجارية والاستثمارية وتخرج عن النطاق التقليدي، وتقوم على استراتيجية التنوع في الخدمات المصرفية بما يتلائم واحتياجات العملاء وفق صيغ تمويلية متنوعة شبيهة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية المنافسة في السوق المصرفية.

## المبحث الأول

### إيجابيات اتفاقية تحرير الخدمات المالية وسلبياتها

لاشك أن تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على المستوى الدولي أمر من شأنه إتاحة آفاق واسعة أمام تحفيز النمو في هذا القطاع الحيوى، وتحقيق العديد من المكاسب لعدد كبير من دول العالم، غير أن تلك المنافع لن توزع بالتساوى على هذه الدول، بل سيتوقف نصيب كل دولة من عائد تحرير تجارة الخدمات المالية على حجم هذا القطاع في كل منها ودرجة مرونته والمزايا النسبية التي يتمتع بها، ومدى قدرته على المنافسة<sup>(1)</sup> ولا يمكن أن توجد دولة مستفيدة ولا متضررة من اتفاقية بالمطلق، ودرجة الاستفادة والضرر تتوقف على مستوى التقدم الاقتصادي والإمكانيات المالية والقدرات التكنولوجية، للتعرف إلى كيفية وإمكانية استفادة الدول النامية<sup>(2)</sup>.

**المكاسب التي تتحقق من تحرير الخدمات المالية:** ورغم ما ينطوى عليه التحرير للخدمات المالية في الدول النامية من تحديات ماثلة للعيان -سبق تناولها-، إلا أنه يتضمن أيضاً عديد من المزايا الملموسة التي يمكن أن يكون لها آثار إيجابية على الجهاز المصرفي وانطلاقاً من واقع وطبيعة هيكل الجهاز المصرفي المصري تختلف التوقعات حول انعكاسات اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية على الجهاز المصرفي المصري في جوانبها الإيجابية من خلال النقاط الآتية:-

- تفتح المجال للمنافسة بين البنوك الوطنية والبنوك الأجنبية مما يؤدي إلى تحفيز البنوك الوطنية على تطوير خدماتها للمحافظة على حصتها في السوق.
- يرتبط دخول المؤسسات المالية الأجنبية إلى الأسواق المحلية بنقل التكنولوجيا المصرفية بما يؤدي إلى تطوير الأساليب والممارسات المصرفية ويتواءم مع أحدث التقنيات الحديثة المتاحة على الصعيد العالمي.
- إن المنافسة تدفع بالبنوك الوطنية إلى تحسين نظم الإدارة، وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المصرفية.
- يؤدي تحرير الخدمات المالية والمصرفية إلى تحسين المناخ الذي تعمل فيه البنوك المصرية وتطوير النظم الإشرافية والرقابية وتحقيق متطلبات كفاية رأس المال ودعم الأساليب الرقابية في ضوء الاحتكاك والتواجد الأجنبي، وهو أمر من شأنه زيادة قدرة البنوك الوطنية على مواجهة العولمة المالية.
- كما يؤدي تحرير التجارة في الخدمات المصرفية إلى جعل هذا القطاع أكثر كفاءة وتنافسية.
- يؤدي إلى إتاحة الفرص أمام البنوك المصرية للتعرف على أفضل الأساليب الإدارية والمحاسبية وذلك من خلال الخبرة التي تتمتع بها العمالة المصرفية الأجنبية بما يساعد على إعداد كوادر وطنية على مستوى عال من الكفاءة المصرفية.
- سوف يسمح اتفاق تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية بتوسيع السوق المالي والمصرفي ويدفع البنوك المصرية للقيام بأعمال الصيرفة الشاملة وتقديم الخدمات المالية والاستثمارية، بالإضافة إلى ما سوف تحمله تيارات التحرير والانفتاح على العالم الخارجي من أنواع الابتكارات المالية التي لم تكن موجودة على الساحة المحلية.

#### - زيادة كفاءة القطاع المالي:

إذ يمكن للمؤسسات المالية في الدول النامية من خلال التحرير المالي أن تستفيد من مزايا

#### اقتصادات زيادة حجم الإنتاج، وأن تخصص وفقاً لمزاياها التنافسية

ولتحديد الأثر الذي يعود على مصر من جراء تطبيق الاتفاقية عليها تنازع رأيان:- الأول منهم إن تطبيق تلك الاتفاقية على الدول النامية ومنها مصر يكون ذو أثر سلبي<sup>(3)</sup> حيث إن هذا التحرير سيؤدي إلى خلق نوع من المنافسة غير المتكافئة مع البنوك الأجنبية، حيث إن البنوك مازالت غير مهيأة وذلك لضآلة رؤوس أموالها، وتواضع خدماتها بالنسبة للخدمات التي تقدمها البنوك الأجنبية، أيضاً فإن تواجد البنوك الأجنبية في الدول النامية ومنها مصر سوف يهيئ لها إمكانيات تحريك الأموال والمخدرات الوطنية وفقاً لمصلحتها. بل ويتعدى ذلك إلى خروج النقد الأجنبي المتاح في مصر إلى الدول الأم لهذه

1 - بنك الاسكندرية، النشرة الاقتصادية، المجلد 32، 2000، ص19.

2 - المصدر د/ حسين الفحل، الجاتس وأفاق التجارة العربية في الخدمات، مرجع سبق ذكره.

3 - د/ نبيل حشاد، الجات ومنظمة التجارة العالمية، أهم التحديات في مواجهة الاقتصاد العربي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، سنة 2001، ص341 و344.

البنوك وتوجيهه إلى أمور أخرى غير الاستثمار داخل الدولة المضيفة مما يؤدي إلى الإضرار بمصلحتها العامة.

- كما أضافوا بأن تحرير التجارة الدولية في القطاع المالي والمصرفي يؤثر على سياسات التنمية في ظل المنافسة الضارة مما يؤثر على بعض السياسات الاقتصادية بالدولة، ومن أمثلتها السياسات النقدية وتخفيض الائتمان وسياسة الرقابة على النقد الأجنبي، مما يؤدي إلى عرقلة نمو الصناعات الوطنية الوليدة والتي تقوم بدعمها البنوك الوطنية.

- يؤدي تحرير التجارة الدولية في القطاع المالي المصرفي إلى عجز في ميزان المدفوعات، ذلك أن الدول التي لا تتمتع بميزة نسبية كبيرة في قطاع الخدمات سوف تلجأ إلى استيراد هذه الخدمات، ويساعدها في ذلك التحرير الدولي لها، وفتح أسواق الخدمات المحلية لاستيرادها، مما يؤدي إلى زيادة أعباء إضافية في الجانب المدين من ميزان التجارة غير المنظورة (استيراد الخدمات)، دون أن يؤدي إلى زيادة بالمقابل في الجانب الدائن (تصدير الخدمات).

- وتلك الحجج والأسانيد لا تخلو من إمكانية الرد على البعض منها <sup>(1)</sup> فيما يتعلق بالتخوف من التحرير من أجل حماية الصناعات الخدمية الوليدة التي تدعمها البنوك الوطنية، وعدم القدرة على المنافسة مع البنوك الأجنبية ذات الخبرة الطويلة، فيمكن الرد عليها بأن الاتفاقية منحت للدول النامية الحق في تحديد التزاماتها بشأن القطاعات الخدمية والتي من بينها الخدمات المالية والمصرفية والتي تقبل أن يعمل بها مقدمو خدمات أجنبية -وتستطيع هذه الدول- وفقاً لذلك أن تحدد التزاماتها بما لا يضر صناعاتها الخدمية الوليدة.

أما عن التخوف من حدوث عجز في ميزان المدفوعات نتيجة لاستيراد الخدمات المالية، دون أن يقابلها صادرات لها بما يؤدي إلى زيادة الأعباء على موازين المدفوعات للدول النامية. ورداً على ذلك يمكن القول بأنه توجد دول نامية كثيرة مثل مصر والهند تتمتع بمزايا نسبية كبيرة في مجال الخدمات، والتي تحتاج إلى عمالة كثيرة كقطاع النقل والسياحة والمقاولات والبنوك تحديداً، وهذا سوف يؤدي إلى زيادة صادراتها الخدمية بعد تحرير تجارة الخدمات مع إمكانية زيادة فرص الوصول إلى الأسواق العالمية، ويحدث التوازن المطلوب في ميزان المدفوعات، ومن ثم فإن ذلك يقلل الفجوة في عجز ميزان الخدمات وهذا ما يتوافر في مصر.

أما عن الرأي الثاني:- الأثر الإيجابي لتطبيق الاتفاقية على الدول النامية ومنها مصر. ووفقاً لهذا الرأي فإن تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية نتيجة تطبيق الاتفاقية سوف يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي على الخدمات المالية في الدول النامية، ومنها القطاع المصرفي المصري ويستند هذا الرأي إلى مايلي<sup>(2)</sup>:-

(1) إن السماح للبنوك الأجنبية بممارسة نشاطها في أسواق الدول الأخرى، لا ينفي بالضرورة غزو الأجانب لهذه الأسواق والإضرار بها، وأن البنوك المحلية في مجال تقديم الخدمات المالية والمصرفية تتمتع بميزة نسبية مهمة، وهي معرفة السوق واحتياجات المستهلكين لنوعية البنوك التي يقبلون عليها ويحتاجونها، كما توجد لديه قدره على تشغيل العمالة بأجور غير باهظة، مما يجعلها تستطيع ممارسة هذه الخدمات، ومنافسة البنوك الأجنبية وذلك في ظل وجود مبدأ المنافسة والذي سوف يدفع البنوك الوطنية إلى عرض الخدمات في أحسن مستوى من الكفاءة وأقل تكلفة، بالإضافة إلى أن البنوك المصرية تتمتع بخبرة طويلة الآن بعد اتباع سياسة الانفتاح الاقتصادي، والسماح بإنشاء البنوك المشتركة وفروع للبنوك الأجنبية في مصر. وما زالت البنوك المصرية قادرة على المنافسة والسيطرة على سوق تقديم الخدمات المالية والمصرفية.

(2) إنه وفقاً لتحرير الخدمات المالية والمصرفية، وتحديدًا بالنسبة للالتزامات مصر وتعهداتها التي تقدمت بها، فقد حددت مصر بعض القيود على هذه الالتزامات، للحفاظ على مصالحها الوطنية ولكي تستطيع أن تواجه منافسة البنوك الأجنبية.

1 - د/ صفوت عبد السلام عوض الله، الجات ومنظمة التجارة العالمية وتحرير التجارة في الخدمات المالية، مرجع السابق، ص 63، 64.

2 - د/ سهير محمود معتوق، أثر تحرير التجارة في الخدمات المالية على القطاع المصرفي المصري، مرجع سابق ذكره، ص 89 - 92،

عبد العزيز سليمان " اتفاقيات الجات، المكاسب والمخاوف"، مجلة السياسة الدولية، أبريل 1994م.

ومن بين هذه القيود أحقية البنك المركزي المصري في تصدير السلعة المصرفية المحلية، والتي تسمح بقبول طلب الترخيص من عدمه لبنك أجنبي للعمل بالسوق المحلية، من خلال القواعد التي يضعها لتنظيم أوضاع الجهاز المصرفي، وتوفير الحماية المناسبة للبنوك المصرية في ظل منافسة عادلة مع المصارف الأجنبية، وهو ما يعرف باختبار الحاجة الاقتصادية، كذلك اشترطت مصر ضرورة أن تقوم البنوك المشتركة بتدريب العاملين بها من المصريين لاكتساب الخبرة اللازمة لتقديم تلك الخدمات.

(3) إن التحرير في القطاع الخدمي المالي وتطبيق مبدأ شرط الدولة الأكثر رعاية المنصوص عليه في الالتزامات العامة بالاتفاقية، سوف يتيح الفرص إلى مصر لكي تستفيد من تطبيق هذا المبدأ والحصول على تيسيرات وتسهيلات مماثلة من الدول الأعضاء الأخرى في قطاع الخدمات المصرفية، كما يمكنها أن تستفيد أيضاً من الآثار الجانبية الأخرى التي يمكن أن يحدثها هذا التحرير على المستوى الدولي، والتي تتلخص في الآثار الآتية:-

(أ) زيادة فرصة نفاذ الخدمات المصرفية المصرية إلى أسواق البلدان المتقدمة، وتأسيس فروع بنكية لها في الخارج. وهذا ما حدث بالفعل لعدة بنوك مصرية لها فروع في أسواق المال العالمية مثل فروع البنك الأهلي المصري الموجودة في عدة دول، مثل فروع البنك الأهلي المصري الدولي ليمتد بمدينة لندن- المملكة المتحدة، كما أن البنك الأهلي المصري يمارس نشاطه بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك من خلال البنك العربي الأمريكي، والذي يمتلك فيه أكثر من 28% من رأسماله، ومكتب تمثيل في شنغهاي بالصين، كذلك يوجد لديه مكتب تمثيل في جوهانسبرج بجنوب أفريقيا وفرع ومكتب تمثيل بأديس أبابا، هذا بالإضافة إلى أنه يوجد لبنك مصر فرع في مدينة باريس بفرنسا.

ولاشك أن تواجد هذه الوحدات المصرفية بالخارج قد يقابله بعض القيود التي يمكن أن تفرضها البنوك المركزية في تلك الدول تنفيذاً لسياسة الحد من وجود البنوك الأجنبية بها، أما في ظل التحرير التي تسمح به الاتفاقية، فإن هذا سوف يعمل على انتشار هذه الفروع وتزايدها في أسواق الخدمات المالية العالمية، لما يعود بفوائد كثيرة يغتنمها الجهاز المصرفي المصري.

(ب) تحفيز البنوك المصرية على تحسين خدماتها المصرفية، بصورة حقيقية في ظل اعتبارات المنافسة الأجنبية وذلك بالتحديث والتغيير دائماً في تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسات البنكية الوطنية.

(ج) نقل التكنولوجيا المصرفية إلى مصر، وهذا يتيح لمصر مواكبة التطورات العالمية في هذا المجال، والتي تخضع كل يوم إلى مزيد من التقدم الفني والتكنولوجي في تسهيل تقديم الخدمات المالية والمصرفية. وهذا واضح في نصوص الاتفاقية، حيث تعني بالدول النامية ومنها مصر بنص خاص وهو زيادة مشاركة البلاد النامية في التجارة الدولية للخدمات ومساعدة الدول المتقدمة لها، مع إمكانية حصولها على التكنولوجيا على أسس تجارية، وزيادة فرص وصول الدول النامية إلى قنوات التوزيع وشبكات المعلومات، بل ويقع على عاتق الدول المتقدمة التزاماً بإنشاء نقاط اتصال في غضون سنتين من إنشاء منظمة التجارة العالمية والتي تهدف إلى تيسير وصول مقدمي الخدمات في البلدان النامية إلى هذه المعلومات.

(د) وأخيراً، فإن مصر بما قطعت من شوط كبير في مجال تحرير القطاع المصرفي قبل تطبيق الاتفاقية عليها، وإتباعها برنامج الإصلاح الاقتصادي، وما أصدرته من تشريعات مختلفة تسمح بالتعامل بالنقد الأجنبي، ووجود فروع للبنوك الأجنبية \* وجذب المدخرات بالعملة المحلية بل وإتاحة التعامل بالجنيه المصري لهذه الفروع، كل هذا التطور الذي حدث في مصر كدولة نامية والذي لم تصل إليه بعد دول نامية أخرى، سوف يؤدي إلى إحداث أثر إيجابي وفعال على مستوى أداء البنوك المصرية وفي تقديم الخدمات المالية و المصرفية وبالمثل انتعاش الاقتصاد المصري.

\* ويتمثل الأثر الإيجابي المباشر للبنوك الأجنبية في تحسين الاستفادة من الموارد المالية، وتخفيض تكاليف الاقتراض، وتحسين جودة الخدمات المصرفية، كما أن لها أثراً غير مباشر يتمثل في زيادة القدرة التنافسية والكفاءة في القطاع المصرفي المحلي، وتشجيع التطوير المصرفي المحلي.

وجهة نظر الباحث في هذا الموضوع بعد أن فرغنا من العرض السابق لأسانيد كل من قال بتحقيق أثار سلبية أو إيجابية من أثر تطبيق الاتفاقية العامة لتحرير التجارة على الخدمات المصرفية في مصر بداية فإنني أعرض وجهة نظري من خلال طرح بعض الأسئلة على النحو التالي:-

- (1) هل يملك أو يمكن للقطاع المصرفي المصري أن يعيش بمعزل عن المؤسسات المصرفية الأجنبية العملاقة في ظل المتغيرات والتطورات الحادثة على الساحة الدولية والعولمة الاقتصادية التي لم يعد الحديث على الحدود السياسية للدول أى معنى ؟
- (2) هل يمكن للسياسة النقدية في مصر أن ترفض إنشاء فروع لبنوك أجنبية داخل مصر؟
- (3) هل من المسموح للقائمين على وضع السياسة النقدية في مصر أن يرفضوا إنشاء مكاتب تمثيل لبنوك أجنبية داخل مصر؟
- (4) هل من الممكن ألا تواكب البنوك المصرية التكنولوجيا والخدمات المصرفية الحديثة والخبرات الإدارية والخبرة الأجنبية في مجال البنوك ؟
- (5) هل كان للجهاز المصرفي في مصر أن يصل إلى مستوى الخدمة المالية والمصرفية الذي وصل إليه وما اعتراها من مستحدثات بدون تبادل خبرات مع البنوك الأجنبية ؟

بالإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن نصل إلى ما إذا كان سوف تغلب المزايا على العيوب أو العكس، وفي رأيي أن توافر أيهما لا ينفي الأخرى عنه، وأن نتأكد من قناعتنا بأن الدول المتقدمة عندما تطرح مثل تلك الاتفاقية فإنها تهدف تحقيق مصلحتها أولاً وليس مصلحة الدول النامية فهي لا تنظر إلى الدول النامية إلا على أنها مجرد امتداد للسوق لتصدير خدماتها، فهذا التحرير أولاً وأخيراً لا يهدف ولا يصب في صالح الدول النامية بل على العكس فإنه أولاً يصب في صالح الدول المتقدمة ويهدف إلى خلق فرص لتصدير الفائض من الخدمات لبيسط نفوذها الاقتصادي على الدول النامية ومن ثم الهيمنة عليها، وأن النفاذ للأسواق وارد لا محالة، وابلغ مثال على ذلك انتشار التجاره الالكترونية والتي لا تحتاج إلى سوق ولا تمثل الحدود لها عائق.

إذن فماذا على الدول النامية أن تفعل ؟ هذا ما سوف نتناوله من خلال طرح إستراتيجية واضحة تركز على عدة محاور أساسية -في المبحث الأخير من هذا الفصل- بات على الدول النامية أن تسلك مبدأ التحرير المبني على أساس المصلحة الجماعية لها، ففي مرحلة ما قبل الانضمام عليها تحديد الالتزامات التي تناسبها، وحتى بعد الانضمام لها سلطة تعديل الالتزام أو إلغاؤه، وأن تُفعل الاستثناءات التي تضمنتها الاتفاقية والتي تعزز مواقفها، وتصب في مصلحتها من خلال مواقف جماعية تنبئ عن صلابه مواقفها في مواجهة الدول المتقدمة، وحرصها على تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص فيما بينها وبين الأخيرة وذلك بعد الوقوف على المخاطر المشتركة التي تواجهها.

وقبل أن نختم هذا المبحث نود أن نشير إلى أحد الدراسات التي أجراها البنك الدولي للإنشاء والتعمير ومنظمة التجارة العالمية، بشأن المزايا والحوافز التي تواجه الخدمات البنكية والمالية في الدول النامية، وذلك من خلال البنوك الأجنبية بها<sup>(1)</sup> حيث ارتأت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الاتفاقية الخاصة بتحرير تجارة الخدمات المالية سوف يؤدي ذلك إلى تحقيق مكاسب أكثر وحد أدنى من التكلفة لهذه الخدمة، وأن ما تحققه الدول النامية من مكاسب سوف يكون أقل من المخاطر التي تواجهها، لذلك ووفقاً لهذه الدراسة ينبغي على الدول النامية أن تقوم بتغيير أنظمتها المالية في البداية، وإزالة كافة الحواجز، وعناصر عدم التمييز التي تقف أمام مقدمي الخدمات الأجنبية مقارنة بمقدمي الخدمات المحليين، وهذا يتطلب تغيير القواعد القانونية الحالية لكي تأخذ طابع الدولية بدلاً من الطابع المحلي، وأيضاً حتى تتناسب هذه القواعد مع قواعد الاتفاقية وأنه لكي تقوم تلك الدول بهذا التغيير الشامل لابد من مساعدتها بمصادر تمويلية دولية من المؤسسات والمنظمات المالية الدولية.

<sup>1</sup> - راجع شبكة المعلومات الدولية على العنوان التالي [Http://Www.Wto.Org/Services/News](http://Www.Wto.Org/Services/News) تاريخ الإطلاع

2010/10/15

وتؤكد هذه الدراسة أن الواقع العملي أثبت على مستوى العديد من الدول أن الدخول الأجنبي في الأسواق المحلية يؤدي إلى زيادة المنافسة في القطاع المالي، ونمو الاقتصاد، وتوظيف السوق البنكي المحلي، وهذا يؤدي إلى مكاسب يجنيها كل من البنوك الوطنية والعملاء حيث التنوع المختلف لتقديم الخدمات مع تكلفة أقل لتقديمها، وليس معنى ذلك الدخول الحر لمقدمي الخدمات الأجانب مما يضر بمصالح الدول النامية، بل يتم هذا الدخول في ظل قواعد منظمة تتناسب مع التحرير الدولي للخدمات المالية. أي أن الإصلاح المالي والتشريعي أمر ضروري للوصول إلى استقرار الأنظمة المالية في الدول النامية.

كما تشير أيضاً إلى أهمية دور الدولة في الإشراف على النظام المالي، والأسواق المالية مع إمكانية تطبيق نظام الخصخصة لغالبية البنوك الوطنية، حتى يمكن تطبيق آليات السوق وتقديم الخدمات المالية في ظل عدم سيطرة الحكومة عليها كلياً، وترك عملية تقديم الخدمات لقوى الطلب والعرض وفقاً لاحتياجات السوق، وإتاحة الفرصة للدول النامية للدخول في اتفاقات ثنائية أو إقليمية فيما بينها، للإصلاح المالي وتحرير أنظمتها المالية وهذا ما تسمح به الاتفاقية، مما يؤدي إلى إزالة كافة المخاطر والعوائق التي يمكن أن تعوق التحرير المالي للخدمات في الدول النامية.

وبذلك يتضح أن هاتين المنطقتين حاولتا الوقوف على المخاطر التي يمكن أن تواجهها أي دولة نامية عند تطبيق الاتفاقية في مجال تحرير الخدمات المالية، مع تقديم اقتراحات وحلول لتجنب هذه المخاطر.

## المبحث الثانى نحو إستراتيجية تطوير الجهاز المصرفى المصرى

أدت الاتفاقية العامة لتحرير الخدمات المالية إلى شدة المنافسة فى السوق المصرفى، ليس بين البنوك وبعضها البعض فقط وإنما بين البنوك والمؤسسات المالية وغير المالية، وذلك فى ظل إزالة الحواجز الجغرافية من جهة، تزايد رغبة هذه المؤسسات فى تقديم الخدمات المصرفية من جهة أخرى. إن الإدارة الجيدة لأى بنك لابد وأن يكون لديها توجهات واضحة تأخذ فى الحسبان التطورات المالية والمصرفية - محليه كانت أو دولية- والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة فى العمل المصرفى.

ولكى يتم تحقيق المنافسة ومن أجل الاستمرار فى تحقيق التميز، لابد من وجود جهاز رقابى جيد قائم على أسس علمية، من أجل التأكد من تطبيق الأساليب المحاسبية وفق المعايير الدولية المتعارف عليها، خاصة قرارات منح التسهيلات الائتمانية، من أجل ضمان حقوق المودعين، وعدم التلاعب بأموال البنك وفق أهواء مجموعة من ذوى النفوس الضعيفة، وهذا يضمن تحقيق إدارة فعالة قادرة على السير قدماً فى اتجاه النمو وتحقيق ربحية عالية مما يجعلها قادرة على تحقيق المنافسة.

ومن الأمور الهامة التى يجب مراعاتها ونحن بصدد تحقيق المنافسة هى رفع كفاءة أداء القطاع المصرفى عن طريق تحسين أداء الخدمات المصرفية التى لابد أن تتصف بالسرعة والتنوع والدقة، وذلك لا يتأتى إلا من خلال امتلاك المؤسسات المصرفية أيدى عاملة مدربة تدريباً جيداً ومستمرّاً ومتجدداً على أداء الخدمات المصرفية بالسرعة الفائقة والجودة والدقة المتناهية، لذا كان على هذه المصارف امتلاك جهاز تدريب عالى الكفاءة، ويقوم عليه مدربون متخصصون فى أحدث ما وصل إليه العلم فى مجال العمل المصرفى، ولكن كيف يتأتى هذا مع صغر حجم المؤسسات، ونحن بصدد تكلفة عالية لا يتحملها إلا مؤسسات ضخمة.

ومن الجدير بالذكر أن التحولات العالمية فى مجال الخدمات المصرفية بمثابة تيار متدفق مستمر، تتحدد بناء عليه الارتكازات والتوجهات والهوية المصرفية للبنك الذى يشق طريقه نحو العولمة، وهى عملية تحتاج إلى إدراك أن البنى الذاتية للبنك يجب أن تنمو بالشكل الذى يمكنها من عبور الحدود، ونشر شبكة فروع ووحداته على مستوى العالم فى إطار يتصف بكونه:

- متكامل الخدمات والأنشطة المصرفية.
- متوافق مع المتغيرات والمستجدات المصرفية.
- متسق مع الأوضاع والإمكانات والموارد المتوفرة لدى البنك.

من هنا ينبغى أن تكون مواجهة التحولات العالمية المصرفية انبعاثاً من داخل البنك، وليس وضع نظام نمطى يتم استنساخه من الخارج أو نقله من مصارف أو بنوك أخرى بهدف تحقيق الفاعلية. فعلى البنوك تبنى استراتيجيات فعالة للارتقاء بخدماتها إلى مستوى تلك التحديات المتباينة.

لذا فإن الباحث يرى أن القائمين على السياسات النقدية والمالية فى الدول النامية ومنها الجهاز المصرفى المصرى بات عليهم ضرورة وضع إستراتيجية واضحة، تركز على بعض المحاور وتكون محددة الفترة الزمنية، لرفع كفاءة الأجهزة المصرفية الأمر الذى يكون له بالغ الأثر على التنمية والنمو الاقتصادى فى الدول النامية على النحو الآتى:-

- المحور الأول: الاتجاه نحو الاندماج بين الوحدات المصرفية.
- المحور الثانى: ممارسة وظائف البنوك الشاملة.
- المحور الثالث: تبنى سياسة تسويقية تنافسية.
- المحور الرابع: تطوير الخدمات المصرفية.
- المحور الخامس: الاتجاه نحو خصخصة البنوك.
- المحور السادس: الارتقاء بالعنصر البشرى.
- المحور السابع: الاتجاه نحو تحقيق جودة أداء الخدمات.

## المحور الأول: الاتجاه نحو الاندماج بين الوحدات المصرفية:-

لقد حدث تغير في الأسواق والخدمات المالية والمصرفية على مستوى العالم، وأصبحت الخدمات المصرفية التقليدية تؤدّيها مؤسسات وهيئات أخرى -أقرب مثال ما تقدمه هيئة البريد من خدمات مصرفية- لذا كان على القطاع المصرفي كي يحقق المنافسة أن يؤدّي خدمات غير تقليدية تواكب الإيقاع السريع لحركة تحرير وفتح الأسواق، وثورة الاتصالات والمعلومات، ولكن كيف لهذه البنوك المصرفية الصغيرة أن تلبي احتياجات الأسواق من هذه الخدمات وليس في استطاعتها تحمل تكاليف هذه الخدمات، ومن هنا يأتي دور الدمج المصرفي حيث من خلاله يتم تحقيق زيادة الحجم وتحقيق وفورات داخلية وخارجية، وكذلك تعظيم رأس المال وبالتالي إمكانية امتلاك التكنولوجيا الحديثة والتي من خلالها يمكن توفير الخدمات الحديثة والسريعة والمتطورة التي تواكب إيقاع العصر السريع.

إن زيادة قدرة البنوك على التواجد والاستقرار في السوق المصرفي مع التمتع بميزة تنافسية مالية، يعتبر الدافع الرئيسي للتفكير في الاندماج المصرفي. ومن الجدير بالذكر أن عمليات الاندماج المصرفي لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية على نطاق الدولة الواحدة فقط. بل شملت حالات اندماج مصرفي بين بنوك من دول مختلفة وقد لجأت إلى الاندماج لمواجهة أزمة مالية معينة أو رغبة في تحسين أوضاعها.

يتضح من الاتجاهات العالمية في الصناعة المصرفية وواقع الجهاز المصرفي في الدول النامية أن هناك حاجة ملحة لدمج واستحواذ البنوك، خاصة في ضوء تزايد انفتاح الأسواق المالية بالتزامن مع تطبيق اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية، وما تفرضه متطلبات لجنة بازل، كما أن دمج واستحواذ البنوك أصبح ظاهرة عالمية سواء على مستوى الدول المتقدمة أو النامية وأصبحت البنوك والكيانات المصرفية والكبيرة هي الأقدر على المنافسة.

فضلاً عما تتمتع به هياكل الأجهزة المصرفية في الدول النامية ومنها الجهاز المصرفي المصري من زيادة درجة التركيز وسيطرة البنوك العامة على نسبة كبيرة من حجم السوق، ووجود عدد كبير من البنوك الخاصة والمشاركة صغيرة الحجم سواء من حيث رأس المال أو حجم الأصول على المستوى النسبي أو المطلق مما يتطلب دمج هذه البنوك مع كيانات أكبر لتجنب مخاطر التعثر المالي.

ومما لا شك فيه إن عملية الدمج والاستحواذ بين البنوك يساعد على تدعيم القاعدة الرأس مالية وتقويتها، وتحسين ربحية البنوك الضعيفة، زيادة وتعزيز القدرة التنافسية سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، من خلال تحسين الخدمات المالية للعملاء الناتجة عن الدقة والسرعة في تنفيذ العمليات والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير نتيجة زيادة قدرة البنك على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج، زيادة قدرة البنوك على مواجهه المخاطر والأزمات<sup>(1)</sup>.

كما يؤدي إلى وجود نظام مصرفي قوى وقادر على القيام بالدور الرئيسي في تحفيز النمو من خلال وضع مصادر التمويل تحت تصرف القطاعات الإنتاجية والخدمية المختلفة وتتمثل بعض المكاسب التي يحققها الاندماج في الآتي:-

1 - بالنسبة للبنوك المتباينة من حيث رأس المال، يفيد الاندماج في تحسين ربحية البنوك الضعيفة، وزيادة قيمتها من خلال زيادة معدل نموها أو حصتها السوقية، أو من خلال ضخ رأس مال إضافي إليها. أما بالنسبة للبنوك المتقاربة من حيث رأس المال فإن الاندماج يحقق كفاءة الأرباح من خلال تحقيق كفاءة الإيرادات.

<sup>1</sup> - نتيجة زيادة القدرة على تكوين احتياطات سرية وعلنية، وتنويع النشاط المصرفي مما يؤدي إلى تدعيم المركز المالي، للمزيد انظر، ريهام صلاح الدين محمد صارو، استخدام المقياس المتوازن للاداء لتقويم خدمات القطاع المصرفي المصري، دراسة تطبيقية، جامعه الأزهر، كلية التجارة، قسم المحاسبة، ص 9 وما بعدها.

- 2 - زيادة وتعزيز القدرة التنافسية سواء فى السوق المحلية أو العالمية، من خلال تحسين الخدمات المالية للعملاء والناجمة عن الدقة والسرعة فى تنفيذ العمليات، والارتقاء بجودة الخدمات المصرفية وهى مسائل ضرورية فى ظل العولمة وتحرير تجارة الخدمات المصرفية.
- 3 - تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير نتيجة زيادة قدرة البنك على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة فى الداخل والخارج، وتوسيع حجم الفروع القائمة.
- 4 - زيادة قدرة البنوك على مواجهه المخاطر والأزمات نتيجة زيادة القدرة على تكوين إحتياطات علنية وسرية، وتنويع النشاط المصرفى مما يؤدى إلى تدعيم المركز المالى.
- 5 - زيادة القدرة على الإنفاق على البحوث والتطوير والتحديث وتبنى التكنولوجيا المتطورة، وتوظيف العمالة الماهرة ذات الكفاءة العالية.
- 6- تدعيم قاعدة رأس مال البنوك وزيادة قدرتها التمويلية، مما يمكنها من مواكبة المعايير العالمية للعمل المصرفى خاصة معايير كفاية رأس المال.

### **المحور الثانى: ممارسة وظائف البنوك الشاملة:-**

تخضع عملية التحول إلى البنوك الشاملة لضوابط معينة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاقتصادية والقانونية، والبيئة المصرفية التى يعمل فى إطارها البنك، ووفق ذلك يتم التحول إلى البنوك الشاملة فى خلال ثلاث مناهج اساسية.

**أولاً: دوافع التحول إلى مصارف شاملة:-**

يمكن إيجاز الأسباب التى تدعو البنوك فى الدول النامية ومنها البنوك المصرية إلى التحول إلى مصارف شاملة على النحو التالى:-

#### **أسباب تتعلق بالبيئة المالية والمصرفية:-**

أدت ظروف مجارة العولمة المالية التى نشهدها إلى تحرير الخدمات المالية من القيود التشريعية المحلية على تنقل رؤوس الأموال والاستثمارات من ناحية، وتحرر العمليات المصرفية من القيود التى كانت مفروضة عليها، ولما كان من النادر وجود اقتصاد منغلق على نفسه حيث انفتحت جميع الاقتصادات على الشركات والمصارف الدولية الأمر الذى يشكل تحدى خطر للمصارف المحلية فى مواجهة المصارف العالمية، لما لها من باع طويل فى المجال المصرفى، فهى قادرة على تقديم خدمات متنوعة فى الأسواق التى تدخل إليها محتكرة بذلك العديد من الخدمات والتسهيلات التى لا تستطيع المصارف المحلية تقديمها.

#### **أسباب تتعلق بالبيئة الاقتصادية الدولية والمحلية:-**

فعلى الصعيد الدولى، تميزت العقود الأخيرة بظهور العديد من التكتلات الاقتصادية العملاقة (مثل: EU, NAFTA, APEC, ASEAN) التى تزامنت مع تحرر اقتصادى كبير، توسع فى السوق، تنوع الأنشطة وفرص الاستثمار، واتساع نطاق المنافسة بين الشركات المحلية للبلدان الداخلة فى هذه التكتلات.

أما على الصعيد الوطنى فلم يعد هناك اقتصادات منغلقة على نفسها، حيث انتهجت معظم البلدان سياسات خصخصة فى بعض القطاعات، بالإضافة إلى فتح أسواقها للاستثمارات الأجنبية متمثلة بالشركات الصناعية أو التجارية بالإضافة إلى الانفتاح على الصعيد المالى متمثلة بدخول المصارف والمؤسسات المالية الأجنبية كل هذا يتطلب من المصارف المحلية ضرورة إعادة النظر بآلية عمل وخدمات هذه المصارف، الأمر الذى يقود البنوك المصرية إلى مجارة هذه التحولات بهدف تحمل مسؤولياتها تجاه الاقتصاد الوطنى.

#### **أسباب تتعلق بالبيئة التكنولوجية والمصرفية:**

شهد النصف الثانى من القرن العشرين ثورة تكنولوجية كبيرة تمثلت بتطور الحاسب الآلى، ووسائل الاتصال وما تلى ذلك من قفزات كبيرة فى مجال نظم المعلومات، وتطبيقاتها فى مختلف القطاعات ومن بينها القطاع المالى والمصرفى وبالتالي تعتبر محاولة المصارف التقليدية لمجاراة التطور العلمى

والتكنولوجى واقتناء التقنيات والتطبيقات الحديثة لوسائل الاتصال ونظم المعلومات المصرفية أحد أهم الدوافع للبنوك المصرية باعتبارها بنوك تقليدية للتحويل إلى بنوك شاملة إذ تساعد التكنولوجيا البنوك على تقديم مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية فى المكان والوقت وبالشكل الذى يلائم العميل ومن صورها استخدام التطبيقات المصرفية عبر شبكة الانترنت (البنوك الإلكترونية) والتى أصبحت تشكل عنصر منافسة جديد لجميع أنواع البنوك التى تعتمد على التواجد الفيزيائى فى مكان محدد لخدمة العميل.

### أسباب تتعلق بالعمل:

حتى العميل فى خضم التغيرات المشار إليها، لم يعد ذلك العميل التقليدى الذى اعتاد على تلقى عدد محدد من الخدمات بألية تناسب البنك دون النظر لاحتياجاته، فقد أدت التغيرات ومعطيات العصر الحديثة إلى زيادة اطلاع العميل، ومعرفته بأنواع الخدمات التى تقدمها البنوك العالمية والتى يجب على البنوك المحلية التى يتعامل معها أن تقدمها له حتى يبقى كعميل فى هذه البنوك.

بالإضافة إلى أن العميل أصبح على دراية بأهمية العميل كمفهوم بالنسبة للبنك، وبالتالي الخدمة والاحترام الذى يجب أن يحصل عليه من بنكه، فقد أصبح من الضرورى لدى العميل التعامل مع البنك الذى يحصل منه على جميع الخدمات المصرفية التى يحتاجها فى أعماله المحلية والدولية، بدلاً من أن يضطر بالتعامل مع أكثر من مصرف هذا من جهة، ومن جهة أخرى، أصبح العميل مهتماً بالأمور الأخرى المتعلقة بكيفية حصوله على الخدمة، ومدى تعاون وسرعة المصرف بتقديم هذه الخدمة له الأمر الذى جعل المصارف التقليدية امام تحديين هما:

أولاً: محاولة تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المصرفية بما يلائم بيئة العمل الحديثة.  
ثانياً: الاهتمام بموضوع جودة ومعايير تقديم الخدمة المصرفية، ومدى تلاقى هذه الخدمات مع المعايير التى يتوقع العميل الحصول عليها.

### متطلبات التحول إلى بنوك شاملة:-

عملية التحول إلى بنك شامل لها متطلبات تخص البنك من جهة فلا يستطيع البنك التقليدى أن يتحول إلى بنك شامل بمجرد اتخاذ القرار بهذا الشأن، فلا بد للبنك من دراسة مدى توافر البيئة والشروط اللازمة لعملية التحول هذه والتى نستطيع تلخيصها بما يلى:

#### أولاً: متطلبات تخص بيئة العمل والبلد الذى يعمل به البنك وتتمثل فى:-

**البنية التحتية التقنية على مستوى البلد :** فالبنك لا يعمل بشكل منعزل عن البنوك والمؤسسات المالية والاقتصادية الأخرى، لذلك لابد من توافر مستوى معين من وسائل الاتصال وشبكات الربط السريع بما يسمح بالتبادل والنقل السريع للبيانات والمعلومات والصفقات بين هذه المؤسسات، وهنا نشير أن توفير بنية تحتية يجب أن يكون من أولويات حكومة البلد الذى يعمل فيه البنك.

#### الجانب التشريعى المصرفى:

بداية يلزم اقتناع أجهزة الدولة بأهمية الصيرفة الشاملة، والقيام بتغيير وتحديث وسن القوانين والتشريعات الخاصة بتسهيل عمل المصارف الشاملة والتحول إليها.

**مستوى الوعى المصرفى :** حيث لابد أن يتوافر لدى أفراد المجتمع وعى مصرفى، عن أهمية ودور المعاملات والخدمات والتسهيلات المصرفية والفرص التى يمكن لهم الحصول عليها، من خلال هذه البنوك، بالإضافة إلى فهم معنى المصارف الشاملة بشكل خاص، وما يمكن أن تقدمه من خدمات متكاملة تساعد المستثمر أو العميل أيًا كان على تسهيل عملية انفتاحه إلى الخارج فى العمل الذى يقوم به.

**ثانياً: متطلبات تخص البنك التقليدى الذى يرغب التحول إلى بنك شامل:-** أن يتوفر لدى البنك البنية التحتية التقنية اللازمة لعملية التحول، من أجهزة وتقنيات وبرمجيات وشبكات ربط لفروع البنك مع بعضها البعض من ناحية، ومع بقية البنوك والمؤسسات الاقتصادية من ناحية أخرى وذلك بما يخدم أهداف البنك بالتحول إلى بنك شامل، ويلبى الخدمات التى ينوى تقديمها.

- أن يتوفر لدى البنك إمكانيات تطوير وتأهيل الكفاءات الفنية والإدارية اللازمة لعملية التحول إلى مصرف شامل، وذلك بغية أن تسهم هذه الكفاءات فى عملية بناء النظم الجديدة التى ستطبق فى البنك،

وصنع قاعدة البيانات والمعلومات الخاصة بالبنك، ومن ثم البدء بتنفيذ الأعمال وتقديم الخدمات بالطرق الجديدة التى ينوى البنك الدخول بها إلى الأسواق.

- دراسة وتحليل السوق بهدف التعرف على الخدمات المصرفية المقدمة فيه من قبل البنوك الأخرى المتطورة وآلية تقديمها، بالإضافة إلى الكشف الدقيق عن الخدمات التى يحتاجها العميل فى هذه السوق والخدمات التى يتمنى أن يحصل عليها أيضاً، وذلك بهدف تكوين فكرة شاملة عن الخدمات التى ينوى البنك تقديمها بعد عملية التحول إلى بنك شامل.

**متطلبات الاستمرارية:-** من خلال رسم معايير لأداء البنك ومراجعة هذه المعايير وتطويرها بشكل دورى، بالإضافة إلى دراسة متطلبات وحاجات السوق المصرفية بشكل مستمر يجعل البنك سبق فى تقديم كل جديد.

هناك الكثير من الآثار والنتائج تنتج عن التحول إلى بنك شامل، نبرز منها الأثر على آلية تقديم الخدمة المصرفية (العمليات)، وجودة الخدمة المصرفية، فمع المصرف التقليدى يعد العميل متلقى فقط للخدمة المصرفية بالإضافة إلى عدم وجود التقنيات التى تسهل العمل ضمن الفرع الواحد أو بين مختلف فروع البنك الواحد، بخلاف الصيرفة الشاملة التى تتيح آفاق جديدة من العمليات. فمع انتشار الصيرفة الشاملة وتقنياتها الحديثة، استطاعت البنوك زيادة سرعة الاتصال بين العاملين وتطوير وتبسيط نظم عملياتها واختصار مراحل تقديم الخدمة.

ومن ثم تتطلب زيادة القدرة التنافسية فى القطاع المصرفى المصرى اتباع إستراتيجية المصرف الشامل الذى يقدم كافة الخدمات المالية محلياً و دولياً للعملاء، وبدون حدود جغرافية.

حيث إن توسيع مجالات العمل المصرفى فى ظل اتباع إستراتيجية المصرف الشامل، يمكن أن يحقق العديد من المزايا التنافسية، شريطة تحديد نوعية الخدمات الجديدة التى تناسب احتياجات الأسواق والعملاء، والتى يمكن أن يقدمها البنك إلى جانب تأسيس إدارات متخصصة لإدارة المخاطر، ويمكن إيجاز بعض مزايا البنوك الشاملة فيما يلى:-

- 1 - تحقيق وفورات فى التكاليف نتيجة للعمل على أساس الحجم الكبير.
- 2 - التنوع الهيكلى لمكونات محفظة القروض والاستثمارات مما يترتب عليه تخفيض المخاطر الائتمانية.
- 3 - الاستفادة من تنوع الخبرات للعاملين فى هذه البنوك ذات الأنشطة المتعددة.
- 4 - تنوع و زيادة مجال الخدمات المصرفية.
- 5 - القيام بدور فعال فى تشجيع وتنشيط سوق الأوراق المالية.

### **المحور الثالث: تبني سياسة تسويقية تنافسية<sup>(1)</sup>: يعد تبني مفهوم التسويق المصرفى الحديث أمراً**

ملحاً فى ظل التطورات المتلاحقة التى تشهدها الساحة المصرفية، والتى تبلورت أهم ملامحها فى احتدام المنافسة، حيث يساهم هذا المفهوم فى زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن فى هيكل موارد البنك واستخداماته، ومن أهم ركائز وظائف التسويق المصرفى الحديث التى يجب التركيز عليها:-

- خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.
- المساهمة فى اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عميل جيد.
- تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء.
- ضرورة قيام مسئولى التسويق المصرفى بالمعايشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التى يعمل بها البنوك، مع استخدام المنهج العلمى فى تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذى يتلاءم معهم، وذلك من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواء فى نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.
- تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى، ولأن أى انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام، وبالتالي لن يؤدى إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> - د/ عبدالله مهنا سالم غانم، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سابق ذكره.

يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي.

- القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.

○ تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوافر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.

تبرز أهمية التسويق\* في مجال عمل البنوك بصفة خاصة للعديد من الأسباب منها المنافسة الحادة في كافة مجالات العمل المصرفي كنتيجة لنمو المؤسسات المالية غير المصرفية. حيث أصبح على البنوك الذهاب إلى العملاء بدلاً من الانتظار لقدام العملاء إليها. وهو ما يعنى ضرورة تبني البنوك مدخلاً تسويقياً في تقديم الخدمات المصرفية لعملائها.

وقد مر التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل هي:- مرحلة الترويج، مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء، مرحلة التجديد والابتكار، مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق، مرحلة نظم التسويق، ومرحلة المفهوم الإجتماعي للتسويق. وفيما يلي توضيح موجز لكل مرحلة من هذه المراحل:-

1 - **مرحلة الترويج**: ينصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان أو الإعلان والعلاقات العامة معاً. من ذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات، وذلك بهدف اجتذاب عملاء جدد إلى البنك أو المحافظة على أو زيادة حجم العملاء الحاليين.

2 - **مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء** :- تمثل هذه المرحلة بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى أو فاعلية النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه، وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الاهتمام بالعملاء نتيجة عوامل المنافسة من ناحية، وبعد أن بات واضحاً للبنوك في ضوء ما تم القيام به من دراسات أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار العملاء في تعاملهم معها من ناحية أخرى.

- ومع ظهور هذا المفهوم بدأ التسويق المصرفي ينحو منحى آخر، تمثل في العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه، وقد أخذ هذا الاتجاه عدة صور أو أشكال منها ما يلي:-

(أ)- **تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء customer orientation لدى العاملين بالبنوك** ، وخاصة ذوى الاتصال المباشر بعملاء البنك، وقد تمثلت إدارة ذلك في، عقد الدورات التدريبية للعاملين بالبنوك للتعرف على كيفية معاملة العملاء، والأساليب المناسبة الواجب اتباعها في ذلك، وعلى كيفية تغيير اتجاهاتهم نحو مفهوم العملاء وأهمية الاهتمام بهم.

(ب)- **تحديث أنظمة وأساليب العمل بالبنوك** بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوى العملاء.

(ج)- **تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء** ومعاونتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقه سليمة.

(د)- **تحديث أماكن تأدية الخدمات** وصالات انتظار العملاء بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يعطى للعميل الانطباع بأنه موضع ترحيب مستمر.

3- **مرحلة التجديد والابتكار**:- تمثل هذه المرحلة سعى البنوك المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق المصرفي إلى مفهوم التجديد والابتكار، سواء في نوعية الخدمات التي تقدمها أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، وذلك لتحقيق أكبر إشباع ممكن للحاجات غير

---

\* يكمن جوهر النشاط التسويقي في إحداث نوع من التوافق بين رغبات واحتياجات المستهلكين من ناحية، وبين إمكانيات وموارد المنظمة من ناحية أخرى، وتنجح المؤسسة في جهودها التسويقية بالقدر الذي تنجح فيه في إحداث هذا التوافق والعكس صحيح، ويتوقف النجاح في إحداث التوافق بين احتياجات العملاء وموارد المؤسسة "البنك" على إدراك العملاء للسلع والخدمات المقدمة اليهم وتوفير هذه السلع والمنتجات لهم في الوقت والمكان المناسب، وبالسعر والجودة المناسبين حتى يمكنها أن ترضى رغبات وحاجات هؤلاء العملاء.

المشبعة للعملاء، وقد ساعد على تطوير مفهوم التسويق المصرفي على هذا النحو النتائج الايجابية التي حققتها الشركات ذات السياسة المنظمة في تقديم أو تبني المنتجات الجديدة، والتي تمثلت في استمرار بقائها وفي تحقيق الاستقرار والنمو في مبيعاتها وأرباحها.

فلم يعد الأمر يقتصر على تطوير أساليب التعامل معه، وإنما تعدى ذلك إلى الدراسة والبحث المستمرين عن سلوك العميل والحاجات المالية غير المشبعة له، بهدف العمل على تقديم أو تطوير ما يقابلها من خدمات تؤدي إلى تحقيق أهداف كل من العميل والبنك، وفي ضوء ذلك فقد شهدت هذه المرحلة قيام البنوك بدراسات تسويقية مكثفة عن سلوك العملاء كان من نتيجتها تطوير البنوك للعديد من خدماتها وتقديم خدمات جديدة مثل خدمات الصرف الآلي Autonated Tallar Machinas وبطاقات الائتمان Credit Cards والتعامل مع البنك عبر الهاتف.

**4- مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق :-** انتشرت الخدمات المصرفية الجديدة وأدركت البنوك أنها لا تستطيع تلبية رغبات كل فئات العملاء وأنها لا بد لها من التخصص والاهتمام بفئات معينة من السوق. وعليه فقد سعت إلى محاولة خلق صورة مميزة للبنك لدى فئات مختارة من السوق وذلك من خلال برنامج تسويقي معين يوحى لهم باختلاف الخدمات المصرفية للبنك وتميزها عن البنوك المنافسة.

**1 - مرحلة نظم التسويق:-**

تتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويقي في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات، وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها. من هذا المنطلق فقد بدأ اهتمام البنوك في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية. كما بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة (قصيرة ومتوسطة الأجل) وذلك لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي، هذا فضلاً عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة.

## **2 - مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:-**

ويقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار، إلى جانب أخذ مصلحة العميل الفرد أو المنظمة (البنك). ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائها من ناحية، وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى.

وينعكس تطبيق البنوك للمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها ما يلي:-

**1 -** تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال، وتوجيه الاستثمارات إلى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة أو نوعية الحياة، وتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات واحتياجات أكبر عدد من الأفراد.

**2 -** تأكيد أهمية معاونة العملاء على اتخاذهم للقرارات المالية والاستثمارية على أسس سليمة، وتوجيههم إلى المجالات التي يؤدي الاستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم، فضلاً عن تحقيق مصالح المجتمع.

**3 -** تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف عملائه كعامل أساسي في تحقيق البنك لأهدافه، وذلك من خلال إعداد أنظمة واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا العملاء عما يقدمه البنك من خدمات.

## **العلاقة بين العميل والبنك:-**

لاشك أن طبيعة العلاقة بين العميل والبنك هي الأساس في تحقيق رضا العملاء عن الخدمات التي يقدمها البنك. وبالتالي فإن مستويات الأداء للخدمة في فروع البنك هي التي تحول الطبيعة غير الملموسة للخدمة إلى جوانب ملموسة. لذا فإنه يجب على البنك أن يعطي أسلوب تقديم الخدمة نفس مستوى أهمية الخدمة المصرفية نفسها. ويبدو ذلك صحيحاً في حقيقة أن تقليد الخدمات المصرفية هو العرف السائد في البنوك. فبمجرد أن يبتكر أى بنك خدمة جديدة تقلده بقية البنوك على الفور. وهناك مجال واحد فقط يمكن أن يتفوق به على غيره من البنوك المنافسة، ولا يمكن تقليده بسرعة، وهو مستوى أداء وكفاءة موظفي البنك. بعبارة أخرى فإن العنصر الشخصي والمهارات الشخصية في تقديم الخدمة يعتبر من الأسباب الرئيسية في نجاح أى بنك.

من ناحية أخرى، فإنه يجب على البنوك، حتى تتجنب المنافسة، أن تركز على مفهوم الخدمة الكلية وليس على مفهوم الخدمة المصرفية أو "المنتج". ويتكون مفهوم الخدمة الكلية من العديد من العوامل التي تشتمل موقع الفرع، كفاءة الموظفين، تنوع الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، سمعة البنك، الإعلان والترويج، الخدمات الجديدة التي يطرحها البنك من وقت لآخر.

والذي نراه اليوم هو أنه كلما تشابهت الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك كلما اتجهت للأسف إلى الإعلان والترويج أكثر من اهتمامها بتقديم مستوى متميز من الأداء فيما تعرضه من خدمات. وتعتمد البنوك في ذلك على الاعتقاد بأن العميل المرتبط بالبنك يصعب عليه التحول إلى بنك آخر إلا إذا انتقل هو نفسه إلى مكان آخر، أو إذا كانت الخدمة سيئة بدرجة لا تحتمل.

تدعو الإستراتيجية التسويقية الناجحة البنك إلى الاهتمام ليس فقط بالتسويق الخارجي للعملاء بل الاهتمام كذلك بالتسويق الداخلي، أي تسويق البنك للموظفين والحفاظ عليهم لكي يتمكنوا من تقديم خدمة أفضل للعملاء، والاهتمام بتدريبهم لاكتساب مهارة التعامل مع العملاء. فالعملاء لا يحكمون على مستوى الخدمة المصرفية من خلال معايير فنية فقط، بل يستخدمون معايير تتعلق بكيفية أو أسلوب تقديم الخدمة للعميل والمتمثلة في العنصر الشخصي والإنساني في التعامل.

### تقسيم السوق المصرفية:-

اتجه المسؤولون عن التسويق في البنوك والمؤسسات المالية الناجحة من الاعتماد على إستراتيجية التسويق الكلي، وكذلك إستراتيجية التمييز بين المنتجات / الخدمات المصرفية إلى التركيز على التسويق إلى قطاع أو قطاعات مستهدفة. وتعتبر الخطوة الأساسية في التسويق إلى قطاع مستهدف هي تقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات، أو بمعنى آخر هي عبارة عن تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة من العملاء، تجمع بينها خصائص مشتركة بشكل يسمح بتوجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة. وهناك العديد من الأسس والعوامل التي يمكن اتباعها في تقسيم السوق المصرفي بالنسبة لقطاع الأفراد Retail Sector وتشمل العوامل الجغرافية، العوامل الديموغرافية، والاقتصادية، والاجتماعية، والعوامل النفسية أو السيكولوجية، وكذلك العوامل المرتبطة باستخدام المنتجات/الخدمات المصرفية. أما المتغيرات أو العوامل التي يمكن تقسيم السوق المصرفي على أساسها إلى قطاعات بالنسبة لقطاع الشركات والتجار Corporate Sector فتشمل نوع النشاط، أو الصناعة، حجم المؤسسة، أو موقعها الجغرافي.

### أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات:-

لتقسيم السوق المصرفي أهمية كبرى للبنوك. فنظرًا للاختلافات بين خصائص العملاء، سواء أفراد أو مؤسسات، كثيرًا ما نجد اختلافات في رغبات هؤلاء العملاء. فعلى سبيل المثال بالنسبة لخدمة حسابات التوفير نجد تنوعًا كبيرًا بين عملاء هذه الخدمة. وقد ينعكس هذا التنوع على رغباتهم وبالتالي على إستراتيجية البنك التي يتبعها لتحقيق أهدافه.

فعلى سبيل المثال إذا ما حاولنا تقسيم عملاء هذه الخدمة حسب تفضيلهم لطريقة تقديمها (بشكل شخصي أو آلي) يمكن أن يتضح أن هناك مجموعة تفضل الخدمة الآلية، وهناك مجموعة أخرى تفضل الخدمة الشخصية ولا تشعر بارتياح لدى التعامل مع البنك الآلي. كما قد يتضح أن لكل مجموعة عدة خصائص مميزة لها مثلًا درجة التعليم، والدخل، والشخصية وما إلى ذلك، ومعنى ذلك أن الخصائص المميزة لكل مجموعة تؤثر على تفضيلهم لطريقة تقديم خدمة حسابات التوفير. وبالتالي فإن دراسة خصائص العملاء تمكن بطريقة أو بأخرى من تقسيم هؤلاء العملاء إلى قطاعات لكل قطاع رغباته واحتياجاته والتي يجب على البنك أن يخطط تسويقيًا لإشباعها. بالطبع فإن المعاملة الموحدة للعملاء في حالة اختلاف رغباتهم وفقًا لخصائصهم المميزة سوف تؤدي إلى إشباع البعض ومقابلة احتياجاته وعدم إرضاء البعض الآخر والذي قد يتحول إلى بنك آخر للحصول على حاجته.

من ناحية أخرى، قد يتضح أن غالبية العملاء يفضلون الحصول على خدمة حسابات التوفير بطريقة شخصية، بمعنى أنهم يمثلون قطاعًا تسويقيًا واحدًا ولا يستدعي الأمر معاملة كل قطاع بشكل مختلف عن معاملة القطاع الآخر.

ويمكن حصر المزايا أو الفوائد الناتجة عن تقسيم السوق إلى قطاعات فيما يلي:-

- التعرف على الفرص التسويقية المتاحة في السوق واستغلالها لصالح البنك.
  - التمكن من إحداث التواءم المطلوب للخدمات المصرفية المقدمة لتلائم احتياجات العملاء في السوق.
  - إحداث التعديلات الدقيقة المطلوبة في الأسعار، ونظم التوزيع، وأساليب الترويج المستخدمة.
- تعتبر الإستراتيجية التي يتبناها البنك بالنسبة للخدمات المصرفية التي يقدمها للعملاء من أهم العوامل التي تحدد نجاحه في السوق. وحتى يضمن البنك استمرار النجاح في السوق فإنه عليه أن يتبنى إستراتيجية تسويقية تساهم في ظروف السوق المتغيرة باستمرار.
- بالإضافة إلى ذلك فإن اختيار وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة يعتبر عملية حيوية لنجاح البنك في السوق، ويتطلب ذلك من البنك دراسة متأنية للعلاقة بين الخدمات الجديدة التي يقدمها، وبين احتياجات العملاء في السوق. وأمام البنك أربع إستراتيجيات للتعامل مع السوق المصرفي وهي\*:-

#### إستراتيجية التغلغل في السوق:-

طبقاً لهذه الإستراتيجية تبحث إدارة البنك عن الطرق والأساليب التي تحقق زيادة في حصة البنك في السوق من خلال الأسواق الحالية ومن خلال عملاء البنك الحاليين. وهناك ثلاثة أساليب رئيسية أمام البنك لاتباع هذه الإستراتيجية:

- 1 - أن يحاول البنك حث عملائه الحاليين على زيادة حجم ودائعهم بشكل عام، أو استخدام القروض بدرجة أكبر، أو زيادة التعامل مع أجهزة الصرف الآلي في عمليات السحب النقدي أو الإيداع أو غيرها.
- 3 - أن يحاول البنك جذب عملاء البنوك المنافسة إذا شعر أن هناك نقاط ضعف لدى المنافسين.
- 3- يمكن للبنوك أن تحاول إقناع عملائها غير المستخدمين حالياً لبطاقات الائتمان أو غير المستخدمين لأجهزة الصرف الآلي بالإقبال على هذه الخدمات والاستفادة منها.

#### إستراتيجية تنمية السوق:-

في ظل هذه الإستراتيجية ينبغي على إدارة البنك أن تبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يمكنها الوفاء باحتياجاتهم المالية والمصرفية عن طريق الخدمات الحالية التي يقدمها البنك. من خلال البحث عن عملاء متوقعين يمكنهم الاستفادة من خدمات البنك الحالية في المنطقة الموجودة فيها البنك عن طريق جذب هؤلاء العملاء الجدد إلى البنك. فمثلاً إذا كان البنك يقدم خدمات إقراض للتجار ورجال الأعمال يمكن أن يقدم نفس الخدمات لفئات أخرى كالأطباء والمهندسين وغيرهم.

ومن جهة أخرى يمكن للبنوك أن تفكر في فتح فروع جديدة، أو أجهزة صرف آلي متعددة في مناطق أخرى، وذلك للوصول إلى عملاء جدد وكذا فتح فروع جديدة في الخارج.

#### إستراتيجية تطوير الخدمة:-

طبقاً لهذه الإستراتيجية فإن على إدارة البنك أن تأخذ في الحسبان إمكانية تقديم خدمات مصرفية جديدة كبطاقات الصرف الآلي، والخدمة المصرفية الهاتفية TELEPHONE BANKING، أو البنك المنزلي HOME BANKING، أو تطوير الخدمات الحالية وقد تأخذ أشكال تطوير الخدمات المصرفية الحالية العديد من الجوانب منها:-

---

\* وتتم عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق بالعديد من الخطوات و المراحل منذ ابتكار فكرة تقديم خدمة معينة إلى تقديم هذه الخدمة في سوق التعامل التجاري. ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة لإستحداث خدمات مصرفية جديدة في العديد من المصادر أهمها: المستويات الإدارية المختلفة في البنك، العملاء، المنافسين، الحكومة، والعاملين في البنك. وبمجرد الحصول على هذه الأفكار ينبغي أن تخضع للدراسة والتحليل، كما ينبغي اختبار الخدمات المصرفية الجديدة بوسائل عديدة قبل تقديمها للسوق على نطاق واسع.

تحسين أو تطوير ملامح أو مواصفات الخدمة، ويهدف ذلك إلى زيادة منافع الخدمة أو الفوائد المتوقعة من الخدمة الحالية التي يقدمها البنك. على سبيل المثال فإن إضافة خدمات جديدة إلى بطاقة الصرف الآلى تؤدي إلى تعميق مزيج الخدمات بدلاً من التعامل في عدد محدود من الخدمات. ومن جوانب تلك الخدمة مثلاً استخدام بطاقة الصرف الآلى في دفع فواتير الكهرباء والتليفون ودفع قسط القرض.

تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة , STYLE MODIFICATION ويمكن ملاحظة ذلك في قيام مديري الفروع بزيارة كبار العملاء في أماكنهم ومكاتبهم، أو تخصيص بعض الموظفين لعملاء معينين فيما يعرف PRIVATE BANKING.

### إستراتيجية التنويع في تقديم الخدمات:-

تختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجيات السابقة، إذ أنها تركز على التعامل مع خدمات جديدة كلية، وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر خدمات مكملية لما تعرضه من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية. على سبيل المثال يمكن أن يملك البنك شركة تأمين ويمارس نشاط التأمين، أو أن يعمل في مجال العقارات أو في مجال خدمات السفر والسياحة ..... الخ. ويتضح مما سبق أن على إدارة البنك أن تعيد النظر باستمرار في مزيج الخدمات المصرفية\* إذا ما أرادت تحقيق رغبات ومطالب العملاء. ومن الأسئلة التي يجب أن تطرح باستمرار ما يلي:

ما هي المنافع والفوائد المترتبة على كل خدمة مصرفية يقدمها البنك ؟  
هل يبحث العملاء بالفعل عن تلك المنافع أو الفوائد؟

ولعل السبب وراء ذلك أن حاجات ومطالب العملاء في تغير مستمر، وينبغي أن تلاحق الخدمات المصرفية تلك الاحتياجات المتغيرة. وإذا اعتقد المسؤولون عن التسويق في البنك أن عملاء اليوم سوف يكونون راضين عن خدمات أمس فإنهم يرتكبون خطأ مكلفاً. ولذلك ينبغي أن يكون هناك تحليل مستمر لاحتياجات العملاء، وتعديل السياسات والإستراتيجيات المتصلة بالخدمات المصرفية بناء على هذا التحليل.

### المحور الرابع: تطوير الخدمات المصرفية:-

في ظل التطورات والتحديات التي يشهدها الجهاز المصرفي في الدول النامية تحركت البنوك والمؤسسات المالية في عدة اتجاهات لتطوير مجالات نشاطها والخدمات المصرفية التي تقدمها ومن أمثلتها:-

#### المشتقات المالية:-

تعتبر المشتقات المالية أدوات استثمارية جديدة ومتنوعة، حيث إنها تعبر عن عقود أو اتفاقيات مالية تتعلق بالمستقبل وتشتق من الأدوات المالية الأساسية (الأسهم، والسندات، والعملات)، ويترتب على هذه العقود ظهور حقوق أو التزامات تؤدي إلى تحويل المخاطر المرتبطة بالأدوات المالية الأساسية من طرف لا يرغب في تحملها إلى طرف آخر يرغب في تحملها، دون أن تمتد عملية التحويل إلى الأداة الأساسية<sup>(1)</sup>، وتبرز أهمية المشتقات المالية نتيجة التقلبات الكبيرة في أسواق المال العالمية، باعتبارها أداة هامة لتغطية المقترضين والمقرضين من مخاطر تقلبات الأسعار، والعائد وأسعار الصرف، و مخاطر الأزمات المالية، وبذلك فإن هذه الأدوات تكتسب أهميتها من الآتي: -

\* من الخدمات التقليدية المعتادة للبنوك كقبول الودائع، منح القروض، فتح الاعتمادات المستندية، إصدار خطابات الضمان، تحصيل الشيكات، إجراء التحويلات، ومن الخدمات الغير تقليدية التي ظهرت نتيجة التطورات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية المحيطة مثل التعامل في الأوراق المالية، خدمات التأمين والنقل، تقييم المشروعات المطروحة للبيع، إمكانية امتلاك أسهم فيها مع القيام بدور مستشار مالي للمستثمرين الراغبين في شراء أصول وأسهم تلك الشركات، القيام بعمليات التأجير التمويلي والتمويل العقاري والتوريق.

<sup>1</sup> - وهذه العقود لا يمكن معرفة مقدارها الضمني أو التعاقدى في قائمة المركز المالي للمستخدمين، لذلك يشار إليها بالعمليات خارج الميزانية.

1 - الحد من المخاطر (التغطية):- حيث أن المشتقات المالية لديها القدرة على تجزئة المكونات المختلفة للمخاطرة، وتوزيعها على الراغبين والمستعدين لتحمل كل عنصر من عناصرها، وبأدنى تكلفة ممكنة، وهذا يؤدي إلى تقليل إجمالي تكاليف المخاطرة، وتحسين الكفاءة الاقتصادية للأسواق المالية.

2 - المضاربة وتحقيق الأرباح: تسهم المشتقات المالية في زيادة جانب الإيرادات من الأعمال غير المصرفية للبنوك، عن طريق الصفقات مع العملاء في أسواق المشتقات، وكذلك عن طريق الاستفادة من تقلبات أسعار السوق لهذه المشتقات.

وفي ضوء السعي نحو زيادة القدرة التنافسية للبنوك في الدول النامية، يمكن لهذه البنوك البدء في التعامل مع المشتقات بصورة تدريجية، وبالتوازي مع أنشطتها الاستثمارية في ضوء مايلي<sup>(1)</sup>:-

- وجود تنظيم داخلي للبنوك يسمح بقياس حجم المخاطر.
- وضع الضوابط الرقابية الملائمة.
- إلزام المؤسسات المالية بمعايير المحاسبة، والإفصاح<sup>(2)</sup> عن المعلومات المتعلقة بنشاطها في المشتقات.

- توفير بيئة تكنولوجية متطورة لتيسير إتمام عمليات التسوية، والمقاصة الخاصة بالمشتقات والتي تتسم بالتعقيد.

- توفير الكوادر البشرية المتخصصة في تلك الأدوات للبنوك والمؤسسات الرقابية.

### 1 - التوريق المالي (التسديد):-

ويعبر عن عملية تحويل الأصول غير السائلة مثل القروض والأصول الأخرى إلى أوراق مالية قابلة للتداول في أسواق رأس المال، وهي أوراق تستند إلى ضمانات عينية أو مالية، وهذا يوفر للبنوك وسيلة ملائمة لسد احتياجاتها التمويلية، وتتميز بالاستقرار والتكلفة المنخفضة والأجل الطويل. وقد حقق التوريق العديد من المزايا للبنوك، ومنها على سبيل المثال ما يلي<sup>(3)</sup>:-

- يمثل التوريق وسيلة مستقرة ومتجددة للحصول على مصادر التمويل، حيث يمكن استخدامها لتحويل مجموعة كبيرة من القروض بما فيها الرهونات العقارية والتجارية ومتحصلات بطاقات الائتمان، وقروض المشروعات الصغيرة وغيرها إلى أوراق مالية قابلة للتداول.
- تمكين البنوك التي تحتاج إلى رؤوس أموال من تحقيق ذلك من خلال توريق ديونها ونقل درجة من مخاطرها إلى مستويات أقل.
- تنمية إيرادات البنوك من الرسوم التي تتقاضاها نظير مدفوعات خدمة القروض إلى حامل الورقة، كما يمكن أن يحصل البنك على هامش فائدة إضافي بأن تكون الفائدة على الورق أقل مما يتقاضاه البنك من المقرض الأصلي.

ويرى الباحث أن التوريق يمكن البنوك من تحسين الربحية والميزانيات العامة لها بما يتيح من تحريك واستبعاد القروض التي يتم توريقها من بنود الميزانية خلال فترة قصيرة.

### التأجير التمويلي:-

تقوم البنوك حالياً بدور المستشار المالي والاقتصادي لعمليات التأجير التمويلي، من خلال إعداد الدراسات اللازمة له. ويعد هذا النشاط نوعاً من التمويل العيني لأصحاب المشروعات التي تفتقد رأس المال لشراء الأصول، ومن ثم توفير السيولة للمشروع، ومن ناحية أخرى يساهم هذا النشاط في إدخال التكنولوجيا المتطورة للمنشآت التي قد يحول ضعف رأس مالها دون الاستعانة بالآلات والمعدات ذات

1 - بنك الأسكندرية، النشرة الاقتصادية، 2003، ص 22.

2 - وترتبط كفاءة وفعالية هذه الأسواق بدرجة الإفصاح المالي عن أعمال المؤسسات التي خدمات مالية للعملاء والمستثمرين، ولاشك أن تركيز اتفاقية تجارة الخدمات في أحد جوانبها على الإفصاح المالي هو عنصر في غاية الأهمية لأسواق المال في الدول النامية، ونظراً لما ينتج هذا الإفصاح من توفير كافة المعلومات حول القوانين والتشريعات ومبادئ الرقابة والتوجهات الإدارية المتعلقة بالخدمات المالية، ومن شأن هذه الإحاطة المعلوماتية أن تلعب دوراً في مواكبة حركة التكنولوجيا المالية ونظم الجودة الشاملة والمتكاملة للارتقاء بنوعية الخدمات المالية، وتحديث السبل الكفيلة بتوفير أدوات وأساليب أداء هذه الخدمات على الوجه الأمثل وللمزيد د. محمد المتولى الموجي، (تأثير الجات على تجارة وإنتاج الخدمات المالية والمصرفية بالنسبة للجهاز المصرفي المصري)، ص 13.

3 - يمكن الرجوع إلى جمال يوسف، 2005، ص 65، ANDREWS, D., et al. 2004, p.

التكنولوجيا المتقدمة، كما أن تكلفة التمويل بالتأجير التمويلي تقل عن تكاليف كثير من وسائل التمويل الأخرى مثل التمويل العقاري، فضلاً عن أن المشروعات تواجه بمتطلبات أقل بالنسبة للضمانات، ويتمتع العميل بوفورات ضريبية حيث يتم خصم قيمة إيجار الأصل من الوعاء الضريبي له<sup>(1)</sup>. وبذلك يعتبر تأجير الأصول بديلاً عن طرح أسهم جديدة للشركة أو البحث عن شركاء جدد.

### التمويل العقاري:-

ساهمت البنوك في الفترة الأخيرة في تقديم القروض العقارية للأفراد، مما أدى إلى تحقيق الرواج المنشود في سوق العقارات بتفعيل جانب الطلب، ومنح دعم خاص لفئة محدودى الدخل. هذا إلى جانب المزايا التي يحققها هذا النوع من التمويل للبنوك ذاتها من خلال ضمان تدوير أموالها بصورة أسرع، وتحسين المراكز المالية للبنوك بعد تحصيلها لمستحقاتها لدى الشركات العقارية التي تعرضت للإعسار المالي في الفترات السابقة، فضلاً عن الانعكاسات الإيجابية على رأس المال.

### استخدام التكنولوجيا في مجال تقديم الخدمات المصرفية:-

تحرص البنوك حالياً على مواكبة التطورات التكنولوجية وتطبيقاتها المصرفية، وقد اتخذت عملية التطوير أشكالاً متعددة منها على سبيل المثال<sup>(2)</sup>:-

- التوسع في استخدام أجهزة الحاسب الآلى للقيام بالأعمال المحاسبية التقليدية مع ربطها بالمركز الرئيسى، وهو ما يسمح بإجراء العمليات المصرفية الفورية للعملاء من أى فرع من الفروع المرتبطة بشبكة اتصالاته بغض النظر عن الفرع المفتوح به الحساب.
- ميكنة نظم المعلومات بالبنوك عن طريق إنشاء مراكز حاسبات آلية متقدمة توفر معلومات متكاملة، بهدف مساعدة الإدارة العليا بالبنك على اتخاذ القرارات الفورية على أسس علمية، وإمدادها بمعلومات دورية.
- إدخال خدمة التحصيل الإلكتروني للشيكات وهى خدمة متميزة تعمل على اختصار مدة تسوية المقاصة للشيكات بين البنوك مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة المعاملات المالية.
- السعى نحو استخدام أسلوب متطور لحفظ الوثائق والمستندات وخاصة الشيكات وشهادات الاستثمار وشهادات الادخار، ويطلق عليه نظام الأرشفة الإلكتروني ويقوم على أساس تسجيل هذه الوثائق وتلك المستندات على أسطوانة ليزر صغيرة الحجم، مما يوفر حوالى 99% من مساحة التخزين ويؤدي إلى حمايتها من مخاطر الحريق والسرقة.

أما على مستوى الدول النامية فيرى الباحث ضرورة تبني البنوك إستراتيجية واضحة ورسالة محددة قوامها القدرة على المنافسة، والإستفادة بصورة كاملة من الفرص التي يتيحها هذا التطور التكنولوجي على المستوى العالمى، وبذلك يمكن زيادة القدرة التنافسية للبنوك من خلال توفير الوقت والجهد، وتقليل التكلفة المتعلقة بتقديم الخدمة المصرفية.

### التوسع في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية:-

لقد شهدت المنتجات والخدمات المصرفية وقنوات توزيعها تطورات سريعة، ساهمت بدورها في انتشار نظم الدفع الإلكترونية، وكان نتيجة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات وظهور التجارة الإلكترونية، وقد ساعدت تلك التطورات في تهيئة البنوك للإستفادة من هذا التقدم التكنولوجي في تقديم منتجات وخدمات حديثة في نطاق ما يسمى بالبنوك الإلكترونية ومن أهم هذه الخدمات ما يلي<sup>(3)</sup>:-

- 1 - بطاقات الدفع الإلكترونية: ومن أهم أنواعها بطاقات الائتمان - بطاقات الخصم.
- 2 - وحدات الصرف الآلى (Automatic Teller Machine (ATM حيث يتم تقديم الخدمة بشكل سريع ومتميز على مدار 24 ساعة بما فيها أيام العطلات، وبذلك يتوفر الوقت والجهد للعميل وأيضاً لموظفى البنك.

1 - راجع بنك الأسكندرية، النشرة الاقتصادية، 2003، ص 27.

2 - راجع د. نبيل على، 2003، ص 56.

3 - يمكن الرجوع إلى: سايمون كولن، 1999، ص 142 - د.محمد العادلى، 2003، ص 139 - Kabeil, M.M. Al. - Sfar, E., 2003, p.357.

3 - **خدمة الصيرفة بالتليفون:** وهي خدمة تتيح فرصة الاطلاع على حساباته طوال اليوم، ومعرفة رصيده داخل البنك، والتعرف على أسعار الصرف والفائدة على الودائع، وفتح الحسابات وكل ذلك من خلال التليفون.

4 - **خدمة البنك المحمول:** وتسمح هذه الخدمة للعميل بالاتصال بحسابه عن طريق التليفون المحمول، والحصول على بعض الخدمات المصرفية حيث تم الاتفاق مع منظمة الفيزا العالمية وشركات خدمات المحمول على إصدار بطاقة ائتمانية تربط بين عالم البنوك وتكنولوجيا التليفون المحمول ويطلق على هذه البطاقة الجديدة "موجافيزا".

5 - **تقديم الخدمات المصرفية عبر شبكة الإنترنت:** فيما يسمى بنوك الإنترنت، فقد بادرت العديد من البنوك بالاشتراك في شبكة الإنترنت، وإنشاء مواقع على تلك الشبكة بهدف عرض الخدمات المصرفية والمالية التي تقدمها على أوسع نطاق وبذلك يستطيع العميل القيام بالعديد من الخدمات المصرفية من خلال الإنترنت دون الحاجة للذهاب إلى البنك. ومن المتوقع أن تشهد الفترة القادمة إقبالا من جانب جميع البنوك لنقل تعاملاتها إلى شبكة الإنترنت والاستغناء عن فكرة إقامة فروع جديدة لها، مما سيمنعها قدرات تنافسية جديدة لجذب عملاء جدد كان من الصعب الوصول إليهم بالطرق التقليدية.

6 - **إدخال نظام التحويلات الإلكترونية للأرصدة النقدية عن طريق شبكة Swift\*.**

7 - **تقديم خدمة الحوالات السريعة** مع أكبر البنوك وشركات الصرافة باستخدام نقل الأموال إلكترونياً.

وإزاء ظهور وانتشار الخدمات المصرفية الإلكترونية السابق الإشارة إليها ظهر **التوقيع الإلكتروني** كنتيجة حتمية لضرورة توثيق المستندات المتداولة عبر الحاسب الآلى وإضافة الرسمية عليها\*. مواكبة **المعايير المصرفية الدولية:-** في ضوء ما تموج به الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة، فرضت على صانعي السياسة المصرفية العالمية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك المصرية في سعيها إلى تنويع خدماتها والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة بالسوق المصرفية مراعاة هذه القواعد ومنها:-

1 - **تدعيم القواعد الرأسمالية بوصفها خط الدفاع الأول عن أموال المودعين، وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، وفضلاً عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنك على تنويع خدماته.**

وفي ضوء ما تقدم فإن البنك المركزي المصري ألزم كافة البنوك بالتقيد بمعدل كفاية رأس المال 8 % بنهاية عام 1999، كما تم رفع رأس المال التأسيسي إلى 500 مليون جنيه للبنوك المصرية، و 50 مليون دولار أو ما يعادلها بالجنيه المصري بالنسبة لأفرع البنوك الأجنبية.

2 - **تطوير السياسات الائتمانية للبنوك**

3 - **الاهتمام بإدارة المخاطر Risk Management:-** في ضوء ما شهدته الصناعة المصرفية من انفتاح غير مسبوق على الأسواق المالية العالمية والتطور السريع للتقدم التكنولوجي، فضلاً عن تنامي استخدام الابتكارات المالية أصبحت الصناعة المصرفية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر ولاشك أن حسن إدارة المخاطر يتطلب ثلاثة مراحل وهي:-

- **تعريف المخاطر التي يتعرض لها العمل المصرفي.**

- **القدرة على قياس تلك المخاطر بصفة مستمرة من خلال نظم معلومات مناسبة.**

- **قدرة الإدارة على مراقبة تلك المخاطر قياساً بمعايير مناسبة واتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب لتعظيم العائد مقابل تحجيم المخاطر، وهو ما يتطلب جهد متواصل يمثل صميم العمل المصرفي، ومن المعروف أن العمل المصرفي يتعرض للعديد من المخاطر**

\* وهي شبكة اتصالات دولية تستخدم في العديد من المجالات مثل تحويل الأموال عبر الحدود بسرعة ودقة كبيرة، كما تخدم عمليات التبادل الإلكتروني للبيانات.

\*\* يعبر التوقيع الإلكتروني عن بصمة إلكترونية توضع على المحرر الإلكتروني، وتدل تلك البصمة على اتصال منطقي بين شخص معين و بين مستند إلكتروني معين على وجه يدل على هذا الشخص و على قبوله بمحتوى هذا المستند.

## المحور الخامس: الاتجاه نحو خصخصة البنوك:-

تعد خصخصة البنوك أحد المداخل الرئيسية للبدء في تطوير القطاع المصرفي وزيادة كفاءته، وبالتالي زيادة قدرته التنافسية وقد كان التفكير في خصخصة البنوك نتيجة الاثار السلبية للتدخل الحكومي في أعمال البنوك قد أثبتت بعض الدراسات نجاح خصخصة بعض البنوك في الدول المتقدمة وذلك من خلال\*:-

- 1 - تعميق المنافسة في السوق المصرفية وتحسين الأداء من خلال توجيه الائتمان نحو المشروعات الأكثر إنتاجية والأكثر ربحية، وإتلاك القدرة التنافسية التي تقدم الخدمة المصرفية بأقل تكلفة وأحسن جودة، وأعلى إنتاجية وبسعر تنافسي.
  - 2 - تنشيط سوق الأوراق المالية وتوسيع قاعدة الملكية من خلال طرح أسهم تلك البنوك للبيع، وبالتالي زيادة المعروض من الأوراق المالية، ومن ثم زيادة سعة السوق وتطويرها.
  - 3 - تحسين الكفاءة الاقتصادية للوحدة المصرفية من خلال انخفاض المخاطر التي تتعرض لها من جانب، واستقطاب العناصر البشرية من جانب آخر. لذا يرى الباحث أن: خصخصة البنوك تعتبر أحد السبل لمواجهة التحديات المصرفية الحديثة مع الأخذ في الاعتبار استقلالية البنوك المركزية في الدول التي اتجهت نحو الخصخصة، وعدم الإخلال بضروريات الرقابة على المؤسسات المصرفية المالية.
- ## المحور السادس: الارتقاء بالعنصر البشري:-

غنى عن البيان أن العنصر البشري يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير الخدمة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية، بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية، وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك المصرية.

هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الإستراتيجيات المتكاملة إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:

- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية على استخدام أدوات العصر الحديث مثل الإنترنت والسويفت SWIFT وغيرها.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها في مصر.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة، وتطوير المنتجات المصرفية والمبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية وصقل مهارات حسن التصرف، والقدرة على التفاوض، والتخطيط واتخاذ القرار، وتطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية، وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولى الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، مع تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة خارجياً وداخلياً في المجالات المصرفية والمالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة والمتابعة وإتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترض الأداء.
- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات والحاسب الآلي باعتباره عنصراً رئيسياً لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.
- تشجيع العاملين المتميزين والمجدين على بذل مزيد من الجهد واستنهاض طاقاتهم الإبداعية وذلك باستخدام أسلوب الحوافز والمكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء وهو ما يضمن التزامهم وحماسهم عند التطبيق.

\* حيث تتدنى تكلفة الإقراض مما شجع على الإفراط في عمليات الائتمان، وبالتالي ارتفاع معدلات التضخم وتراكم الديون المتعثرة، وتزايد الفساد داخل البنوك العامة إلى جانب تزايد العمالة بشكل ملحوظ.

من الأمور الهامة التي يجب مراعاتها ونحن بصدد تحقيق المنافسة هي رفع كفاءة أداء القطاع المصرفي، عن طريق تحسين أداء الخدمات المصرفية التي لابد أن تتصف بالسرعة والتنوع والدقة، وذلك لا يتأتى إلا من خلال امتلاك المؤسسات المصرفية أيدي عاملة مدربة تدريباً جيداً ومستمرًا ومتجددًا على أداء الخدمات المصرفية بالسرعة الفائقة وبالجودة والدقة المتناهية، لذا كان على هذه المصارف امتلاك جهاز تدريب عالي الكفاءة، ويقوم عليه مدربون متخصصون في أحدث ما وصل إليه العلم في مجال العمل المصرفي، ولكن كيف يتأتى هذا مع صغر حجم المؤسسات، ونحن بصدد تكلفة عالية لا يتحملها إلا مؤسسات ضخمة.

ويرى الباحث أنه ليس من الممكن إغفال أهمية العنصر البشري<sup>(1)</sup> في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية وبالأولى الخدمات المالية، باعتباره حجر الزاوية في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وأن تطوير الجهاز المصرفي لابد أن يبدأ أولاً بخلق جيل من الكوادر المصرفية المدربة، والقادرة على استيعاب التقنيات الحديثة، والأدوات المالية الجديدة وبالتالي يتعين على البنوك في الدول النامية الاستمرار في الاهتمام بالتدريب، وإيفاد البعثات إلى الخارج، والاستعانة بالخبرات المتخصصة المختلفة، بل وتطوير المفهوم التقليدي للتدريب من مجرد استيعاب وإجادة الأعمال الحالية إلى تنمية القدرات على الخلق والابتكار، وإكتشاف العناصر الشابة التي يمكن أن تمثل قيادات المستقبل، وتعهدها بالرعاية العلمية والعملية بما يؤهلها لتحمل مسؤوليات العمل والتطوير والمنافسة<sup>(2)</sup>.

1 - تنظر نماذج النمو الجديدة الى رأس المال نظرة اوسع لتشمل رأس المالى البشرى، بالإضافة الى رأس المال المادى المتعارف عليه، ولذا فإن الاستثمار فى رأس المال بمعناه البشرى الأوسع و ما ينتج عنه من أفكار ومعارف وتكنولوجيات متقدمة ومتجددة لها وفورات خارجية Externalities، يتميز بتزايد الغلة وليس تناقصها على عكس الحال بالنسبة للاستثمار فى رأس المال المادى. كما اوضح كوزنتس أن ما يقرب من 90 فى المئة من النمو الاقتصادى الذى حققته الدول الصناعية خلال عقد الخمسينات يرجع - فى الأساس - إلى تحسين قدرات الإنسان، والمعرفة، والتنظيم الأمر الذى أدى الى التمييز بين الجانبين الكمي والكيفي للبشر.

عن رأس المال البشرى والاستثمار فى البشر " تشير العديد من الكتابات الى أن أول من استخدم مصطلح (( رأس المال البشرى )) فى العصر الحديث هو الاقتصادى الشهير جاكوب مينسر ، انظر : - << Investment in Human Capital and the Personal Income Distribution , >> Journal of Political Economy , vol. 66, no. 4 ( August 1958 ) .

و هكذا ظهر مفهوم رأس المال البشرى باعتباره جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجيات النمو الاقتصادى . وفى ذلك يقول شولتز : (( رغم أنه كان من المعروف أن الأفراد يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة، إلا أنه لم يكن من المعروف أن هذه المهارات والمعارف شكل من أشكال رأس المال، وأن هذا الشكل من رأس المال هو جزء هام منه نتاج عملية استثمار مخطط )) . و أضاف شولتز (( أن رأس المال البشرى هذا قد نما فى المجتمعات الغربية بمعدل أسرع بكثير من رأس المال التقليدي - غير البشرى - ، وأن هذا النمو كان أحد أهم السمات التى ميزت النظام الاقتصادى فى تلك الدول )) . وانتهى شولتز إلى فكرته الأساسية عن رأس المال البشرى قادته إلى فكرة الاستثمار فى رأس المال البشرى، بمعنى الإستثمار فى تعليمهم، وفى صحتهم، وفى تدريبهم، وفى تنمية مهاراتهم التنظيمية والإدارية . وفرق بيكر بين نوعين من التدريب، تدريب عام General Training وتدريب متخصص Specific Training، فإذا كان المتدرب هو المستفيد الأكبر من النوع الأول فإن المنشأة أو صاحب العمل هو المستفيد بدرجة أكبر من النوع الثانى، ومن ثم من المنطقى أن يتحمل العامل الجانب الأكبر من تكلفة التدريب العام على عكس التدريب المتخصص.

و للمزيد:- راجع، أشرف العربى، التنمية البشرية فى مصر: الوضع الحالى، وأسبابه، انعكاساته، وإمكانية تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 1997 . ، بحوث اقتصادية عربية، السنة الرابعة عشرة، العدد التاسع والثلاثون، صيف 2007 .

لو نظرنا لأهمية العنصر البشرى فى قطاعات الإنتاج الأولية كالزراعة والصناعة فهى تزداد أهميتها فى قطاع الخدمات ولاسيما الخدمات المالية، فالخدمة كما سبق وذكرنا لا تصنع مقدماً وانما تقدم للعميل فى الحال لذلك يجب أن يكون مقدم الخدمة من المهارة ولديه روح الابتكار والإبداع وذلك لرفع كفاءة الجهاز المصرفى، الباحث.

2 - مجلة المصارف العربية، اتحاد المصارف العربية، العدد 177، المجلد الخامس عشر، سبتمبر 1995 ، ص 47 : 48.

وإيماناً من الجهاز المصرفى المصرى و على قمته البنك المركزى، بأهمية الارتقاء بالعنصر البشرى والقضاء على مشاكله\*، وذلك لتحسين بيئة العمل، ورفع إنتاجية العاملين بالجهاز المصرفى، ورفع كفاءة أداء الجهاز المصرفى، وزيادة تنافسيته، وقدرته على إدارة المخاطر المصرفية. يتولى المعهد المصرفى التابع للبنك المركزى القيام بإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية بأحدث المستحدثات المصرفية على الساحة الدولية. وحرصاً من البنك المركزى المصرى على تأهيل ورفع كفاءة الكوادر المصرفية لقيادة هذا الجهاز الحيوى الذى يعد قاطرة الاقتصاد القومى ويظهر هذا من زيادة عدد البرامج التدريبية وتنوعها، وكذا زيادة عدد المشاركين، وزيادة عدد البرامج ويتضح ذلك من الجدول رقم (2/55).

من الجدول رقم ( 2/55) يتضح زيادة البرامج التدريبية من 498 برنامج عام 1999/ 2000 الى 724 برنامج عام 2002 / 2003.

كما تبين زيادة عدد المشاركين من 13506 عام 1999 / 2000 الى 16785 مشارك عام 2002 / 2003 الى 29193 مشارك عام 2012 / 2013 . كما تم استحداث حزم تدريبية جديدة تفى باحتياجات ومتطلبات كل من القطاعين المصرفى والمالى منها برنامج إعداد القيادات المصرفية لما لها من أهمية بالغة فى إعداد القيادات المستقبلية للقطاع المصرفى. فضلاً عن شهادة تأهيل شباب المصرفيين من خلال برنامج Emerging LeadersK، والذى يهدف على تطوير أداء شباب المصرفيين، وبناء شخصيات قيادية شابة قادرة على الابتكار إلى جانب تطبيق المهارات الإدارية والتدريب على التفكير غير النمطى والذى يساهم فى التطوير المؤسسى.

#### الجدول رقم (2/55) يوضح النشاط الإجمالى للمعهد المصرفى

| 2003/2002     |             | 2000/99       |             | خلال السنة المالية         |
|---------------|-------------|---------------|-------------|----------------------------|
| عدد المشاركين | عدد البرامج | عدد المشاركين | عدد البرامج |                            |
| 16785         | 724         | 13506         | 498         | أولاً التدريب القصير المدى |
|               |             |               |             | البرامج المصرفية           |
| 2698          | 144         | 2734          | 95          | التمويل والائتمان          |
| 1047          | 40          | 688           | 24          | التسويق المصرفى            |
| 2610          | 117         | 3093          | 93          | العمليات الخارجية          |
| 250           | 13          | 936           | 37          | أسواق المال والبورصات      |
| 640           | 25          | 221           | 8           | الجوانب القانونية          |
| 2951          | 166         | 2403          | 89          | برامج الإدارة              |
| 1838          | 57          | 582           | 33          | البرامج الخاصة – التعاقدية |
| 20            | 1           | 125           | 4           | برامج الإدارة العليا       |
| 4731          | 241         | 2724          | 115         | برامج الحاسب الآلى         |
| 812           | --          | 283           | --          | ثانياً: الشهادة التعليمية  |
| 454           | --          | 667           | --          | ثالثاً: اللغة الإنجليزية   |

المصدر: تقارير البنك المركزى أعداد مختلفة

#### المحور السابع:- الاتجاه نحو تحقيق جودة أداء الخدمات:-

تعد جودة الخدمات المصرفية أحد مداخل زيادة القدرة التنافسية للبنوك لذا أضحي لزاماً على البنوك المصرية أن تسعى خطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة التى تواجهه العمل المصرفى خلال القرن الحادى والعشرين

ويمكن في هذا الخصوص تحديد عدد من محاور العمل الرئيسية لتطوير جودة الخدمات المصرفية تتمثل في:-

**مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي** لاشك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية والعمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغية تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة والسرعة في الأداء، بما يتواءم مع الإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الحادي والعشرين

**تنويع الخدمات المصرفية:-** في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجه البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى ولاسيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت خلال العقود الثلاثة الأخيرة، وإزاء هذا التحدي يعد لزاماً على البنوك إذ أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملية وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية.

حيث حدد Schwartz مفهوم جودة الخدمات المصرفية في أربعة أبعاد رئيسية هي الخدمة المصرفية، أسلوب تقديمها وخدمة العميل، والموارد والإمكانيات المادية والإلكترونية. بينما قدم Parasuraman وزملاؤه (1991) نموذج الفجوات وهو من أحدث الدراسات في هذا المجال والذي عرف أيضاً بنموذج (PZB) إختصاراً لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طوروا النموذج، وفقاً لهذا النموذج SERVQUAL فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة المصرفية هي: الاعتمادية سرعة الاستجابة، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية).

و فيما يلي تفصيل لكل عنصر من العناصر (الأبعاد) السابقة المفسرة لجودة الخدمة المصرفية.

**1 - الاعتمادية Reliability:-** وتعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به، وهذا يتضمن:

- دقة الحسابات والملفات وعدم حدوث الأخطاء.
- تقديم الخدمة المصرفية بشكل صحيح.
- تقديم الخدمة في المواعيد المحددة و في الوقت المصمم لها.
- ثبات مستوى أداء الخدمة.

**2 - سرعة الاستجابة من قبل العاملين Responsiveness:-** وتشير إلى رغبة واستعداد

العاملين بالبنك في تقديم الخدمة ومساعدة العملاء ولرد على استفساراتهم والسرعة في أداء الخدمة، والاستجابة الفورية لطلب العميل.

**3 - القدرة أو الكفاءة Competence:-** وتعني امتلاك العاملين بالبنك للمهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة، وتكوينهم على روح الاتصال وتفهم العملاء.

**4 - سهولة الحصول على الخدمة Access:-** ويتضمن هذا سهولة الاتصال وتيسير الحصول على الخدمة من طرف العميل وذلك بقصر فترة انتظار الحصول على الخدمة، وملاءمة ساعات العمل للعميل، وتوفير عدد كافى من منافذ الحصول على الخدمة.

**5 - اللباقة Courtesy:-** وتعني أن يكون موظفى البنك وخاصة من لهم اتصال مع الزبائن على قدر من الاحترام وحسن المظهر، والتمتع بروح الصداقة والود والاحترام للعملاء.

**6 - الاتصال communication:-** ويقضي تزويد العملاء بالمعلومات وباللغة التي يفهمونها، وتقديم التوضيحات والشرح اللازم حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عن الخدمة، والبدائل الممكنة.

**7 - المصداقية Credibility:-** وتتضمن مراعاة البنك للأمانة والصدق في التعامل مع العملاء مما يولد الثقة بين الطرفين لأن العمل المصرفي قائم على أساس الثقة.

8 - الأمان Security:- ويعكس ذلك خلو المعاملات مع البنك من الشك والخطورة، ويتضمن الأمان المادى والمالى وسرية المعاملات.

9 - معرفة وتفهم العميل Knowing The Customer:- وتعنى بذل الجهد لفهم احتياجات العميل ومعرفة احتياجاته الخاصة، الاهتمام الفردى بالعميل، ومعرفة العميل الدائم للبنك، وتقديم النصح والاستشارة والتوجيه اللازم.

10 - الجوانب المادية الملموسة (المكونات المادية) Physical Assets :- وتشمل التسهيلات المادية المستخدمة فى العمل بدءاً بالمظهر الخارجى للبنك، وتجهيزاته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة فى أداء الخدمة.

فكلما تمكن البنك من التحكم فى هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية، وبإمكانه تطوير الخدمات، وتحقيق الميزة التنافسية.

فجودة الخدمة المصرفية ترتبط وتعتمد على احتياجات وتوقعات العملاء، فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات وتوقعات العملاء أو تتفوق عليها قبل إن الخدمة تتصف بالجودة.

إن جودة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التى يرقى إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، وأن الجودة التى يدركها العميل للخدمة هى الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة وبين الأداء الفعلى الذى يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

إن تقديم الخدمة بالجودة التى يريدها العملاء وبشكل مستمر يعتبر هدف أساسى للبنك ويحقق له مزايا إيجابية كزيادة الأرباح والنمو والاستمرارية فى السوق والقدرة على المنافسة. وقد تضمن نموذج الفجوات الشهير الذى قدمه Parasuraman عام 1985 عدة أنواع من الجودة وهى:-

1 - الجودة المتوقعة:- وتمثل توقعات العميل لمستوى جودة الخدمة، وتعتمد على احتياجات العميل وخبراته وتجربته السابقة وثقافته واتصاله بالآخرين.

2 - الجودة المدركة من قبل الإدارة :- وتمثل مدى إدراك البنك لاحتياجات وتوقعات عملائه، وتقديم الخدمة المصرفية بالمواصفات التى أدركها لتكون فى المستوى الذى يرضى العميل.

3 - الجودة المروجة:- وتعنى المعلومات الخاصة بالخدمة وخصائصها وما تعهد البنك بتقديمه والتى نقلها من خلال المزيج الترويجي من إعلان وترويج شخصي ومطبوعات .

4 - الخدمة الفعلية المقدمة للعميل:- وتعنى أداء العاملين بالبنك للخدمة وتقديمها طبقاً للمواصفات التى حددها البنك، وهى تتوقف بلا شك على مهارة العاملين وحسن تكوينهم وتدريبهم وقد تختلف الخدمة المقدمة وجودتها من بنك لآخر وفي نفس البنك من عامل لآخر، وتختلف بالنسبة للعامل الواحد حسب حالته ونفسيته ومدى إرهابه فى العمل.

5 - الخدمة المدركة:- وهى تقدير العميل لأداء الخدمة الفعلى (الخدمة الفعلية المقدمة له) والتى تعتمد إلى حد كبير على مدى توقع العميل، فمثلاً إذا كانت الخدمة المصرفية الفعلية تقدم للعميل فى 10 دقائق، فإذا كان يتوقع الحصول عليها فى زمن أكبر (15 دقيقة مثلاً) فإن العميل يدرك الخدمة المصرفية على أنها منخفضة الجودة.

إن فجوة الخدمة المصرفية تعتبر مقياس للدرجة التى يرقى إليها مستوى الخدمة المقدمة لعملاء ليقابل توقعاتهم، وبالتالي فإن تقديم خدمة ذات جودة متميزة يعنى تطابق مستوى الجودة الفعلى مع توقعات العملاء لأبعاد جودة الخدمة ومستوى الأداء الفعلى الذى يعكس مدى توافر تلك الأبعاد بالفعل فى الخدمة المقدمة لهم.

**جودة الخدمة المصرفية كمدخل لاكتساب وتعزيز القدرة التنافسية للبنك:-**

1 - جودة الخدمة المصرفية كميزة تنافسية :- تتعدد الإستراتيجيات التنافسية المصرفية فهناك التنافس بالوقت، والتنافس بالتكلفة، والتنافس بالجودة.

تعد جودة الخدمة المصرفية سلاحاً تنافسياً فاعلاً أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسها لتحقيق الميزة التنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة، تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة TQM، فى البنك عدة مقومات أهمها:-

- استلهم حاجات العملاء وتوقعاتهم كأساس لتصميم الخدمات وكافة وظائف ونظم البنك، أى اعتبار العميل هو المحور الرئيسي الذى تدور حوله كل إستراتيجيات البنك.
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا فى البنك.
- زرع و تنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك.
- اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار المصرفى فنياً وتسويقياً.
- تبنى فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع، والأداء السليم من المرة الأولى بدلاً من تبنى فلسفة مراقبة الجودة.
- تبنى مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة للمعلومات فى تصميم وتقديم الخدمات المصرفية. والبنوك يمكنها أن تجنى العديد من المزايا فى حالة تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية حيث يمكنها زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معها وتقل حساسيته للسعر، ويمكن البنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب و حصة سوقية أكبر.
- ويمكن تلخيص المزايا التى تعود على البنوك من وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها فى الآتى:-
- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهه الضغوط التنافسية.
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم فى أداء العمليات المصرفية.
- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك إمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر.
- إن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.
- إن الخدمة المتميزة تجعل من عملاء البنك كمندوبي بيع فى توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء.
- 2 - جودة الخدمة واكتساب القدرة التنافسية للبنك:-** للقدرة التنافسية شقين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين، وأما الثانى فهو قدرة على مغازلة فعالة ومؤثرة للعملاء من خلال جودة كل من تصميم الخدمة وتقديمها، ولا شك أن النجاح فى الشق الثانى متوقف على النجاح فى الشق الأول، ويؤدى النجاح فى الشقين إلى تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضاه وولائه و من ثم إلى زيادة الحصة السوقية للبنك.
- إن الاهتمام بمستوى جودة أداء الخدمات أدى إلى التركيز على العميل الذى أصبح مؤشراً إستراتيجياً هاماً لتأمين الاستمرار والنمو للوحدات المصرفية، ويمكن الوصول إلى رفع كفاءة الجهاز المصرفى ومن ثم إلى زيادة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً من خلال عدد من الآليات:-
- العمل على تنمية الكوادر البشرية المؤهلة من خلال التدريب على الأساليب الإدارية الحديثة.
- تحقيق التميز لكافة العمليات والأنشطة التى يقدمها البنك للوصول إلى معدلات مثلى من الجودة المتميزة.
- إجراء العديد من البحوث كوسيلة لجمع المعلومات عن توقعات العملاء للخدمة وتقييمهم لمستوى الأداء الفعلى لها.
- وضع رغبات العملاء فى الاعتبار، وتكامل الادارات لتحقيق هذه الرغبات.
- وجود نظام إدارى جيد لتطبيق نظام إدارة الجودة مع إزالة كافة الصعوبات أمام جهود تحسين الجودة والإنتاجية.
- ومن خلال اتباع الإجراءات السابقة يمكن زيادة رضاء العميل عن الخدمة المصرفية من ناحية، وزيادة الحصة السوقية للبنك من ناحية أخرى، إلى جانب تحقيق الكفاءة والفاعلية فى أداء الأنشطة والعمليات المصرفية مع تخفيض التكلفة المصرفية من خلال جذب عملاء جدد مما يؤدى إلى زيادة الأرباح.
- دور العميل فى إستراتيجية تطوير الجهاز المصرفى**
- تركز جميع الدراسات على جانب مقدم الخدمة المصرفية، وتغض الطرف على متلقى تلك الخدمات ألا وهو العميل، فما هو المطلوب من العميل ؟

تقديم الملاحظات بشأن أى قصور أو سلبيات أثناء تلقيه الخدمة، وتقديم المقترحات والحلول من وجهة نظره، وإبراز الإيجابيات التى شعر بها أثناء تلقيه الخدمة لتفعيلها وأثر ذلك على القائمين بتقديم الخدمات المصرفية.

وعلى البنوك تخصيص أماكن للإعلان فيها عن مقترحات للعملاء التى تم دراستها وكانت فكرة لتقديم خدمة جديدة تشجع العملاء على تقديم أفكار أخرى.

تحول العملاء فى تعاملاتهم مع المصارف من الأسلوب التقليدى إلى الأسلوب الإلكتروني للتكيف مع التطورات المستقبلية ومواكبتها. إبراز متطلباتهم التى يفضلون تواجدها فى البنوك حتى تتمكن هذه البنوك من توفيرها وتقديمها لهم على شبكة الإنترنت لضمان جودتها.