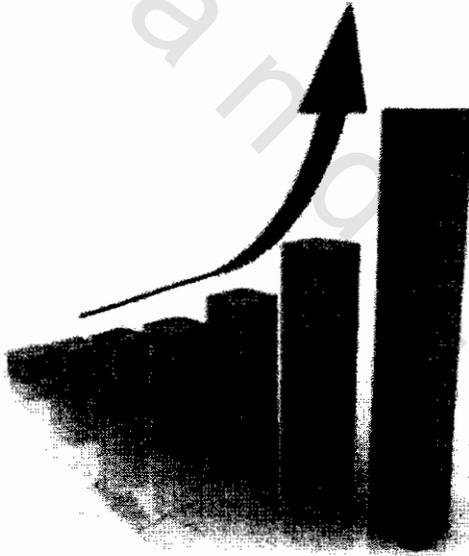


---

---

## الباب الأول :

### المؤسسات المالية بين النظرية والتطبيق



obeikandi.com

## الفصل الأول :

### ماهية إدارة المؤسسات المالية ووظائفها

تمهيد :

من منطلق أن الجهاز المصرفي والمالي لهما دور أساسي ورائد في عملية صنع التنمية المستدامة في البلدان العربية وتوسيع أفاقها ، فإن الأجهزة المصرفية والمالية تعدى دورها من كونها وسيلة أساسية ورسمية في حشد المدخرات وتوجيهها للاستثمار إلى ما يضمن كفاءة استعمالها ، فإن نجاح الاقتصاد العربي يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة وفاعلية نظامه المصرفي والمالي ، والذي يعتبر قناة أساسية من قنوات دعم الاقتصاد، ورفد المسيرة العربية الاقتصادية التكاملية المنشودة.

وهنا تثار العديد من التساؤلات ومنها " ماهي إدارة المؤسسات المالية ؟ " أو ما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية في المؤسسات المالية ؟!

في الواقع، كلنا مدراء. فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتلزم عليك أحيانا إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة.

لذا... سنحاول هنا شرح العملية الإدارية بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الباحث منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة. وقد يكون لتنوع مناهج الإدارة تأثيرا مباشرا في اختلاف وجهات نظر العلماء في التعريف بها وتحديد مفهومها. إلا أنه يمكن القول بأنه من أهم أسباب هذا الاختلاف هو حداثة علم الإدارة بصفة عامة. من منطلق أن الإنسان مارس

الإدارة كنشاط منذ القديم ولا يزال يمارس بأعماله اليومية سواء أكان وإعيا لتلك الممارسة أم لا، وإن احتل النشاط الإداري درجة أكثر تقدماً في العملية الإدارية عندما احتاج الإنسان منذ القديم إلى إنسان آخر ليتعاون معه لتحقيق هدف محدد. وازداد النشاط الإداري مع بداية تشكل المنظمات ونموها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وغدت الإدارة الدعامة الأساسية في عملية التنمية حتى قيل: "لا توجد بلدان متخلفة، إنما توجد بلدان فيها إدارة متخلفة". كما انتشرت بين فقهاء الإدارة العامة مقولة مفادها: "إن قيمة الدولة من أهمية الإدارة العامة فيها."

بعد هذا التمهيد نتساءل عن ماهية علم إدارة المؤسسات الذي يشتمل على شقين أو جانبين، الجانب و الشق الأول علم الإدارة والشق والجانب الثاني المؤسسات المالية لذا فسوف يتم شرح هذا العلم بالدراسة والتحليل في طيات هذا الكتاب ماذا يعني مفهوم الإدارة؟ كيف عرفها الرواد الأوائل في علم الإدارة وما هي الوظائف المنوطة بها وتطبيقاتها على المؤسسات المالية من إدارة الودائع، الائتمان، الاستثمار، خطابات الضمان، الاعتمادات المستندية، البنوك الالكترونية، التجزئة المصرفية الالكترونية، إدارة المخاطر، إلى صناعة التأمين.

وعلى هذا الأساس سوف يشتمل هذا الفصل في المباحث كالتالي:

### (1) المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لعلم الإدارة

### (2) المبحث الثاني: وظائف الإدارة

### (3) المبحث الثالث: ماهية علم إدارة المؤسسات المالية.

### (4) المبحث الرابع: المؤسسات المالية تطورها وأهدافها وأنواعها.

بالإضافة إلى عشرة فصول أخرى تتناول هذه الموضوعات بالدراسة والتحليل ثم الانتقال إلى الباب الثاني.

## المبحث الأول

### الإطار المفاهيمي للإدارة

لكل شخص غير مختص بعلم الإدارة مفهوم أولي عن الإدارة وتختلط تلك المفاهيم عليه أحيانا بين مفهوم الإدارة والقيادة أو الرئاسة أو يفهمها من خلال وظائفها الإدارية كالخطيط والتنظيم... إلخ.

لذلك نتساءل كيف حدد الرواد والعلماء المتخصصون في مجال علم الإدارة تعريفا لها ؟

#### تعريفات كبار علماء الإدارة

لقد عرفها تايلور كالتالي: « الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق ». كما عرفها "دافيز" بأنها "هي عمل القيادة التنفيذية". وعند "جون مي" هي : "فن الحلول على أقصى نتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى سعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع".

أما "فايول" فقال : "تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه، وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب." في حين بالنسبة "الشيلدون" "الإدارة هي : "وظيفة في الصناعة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي للمشروع والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ." ويقول "وليم هوايت" في هذا الصدد : "إن الإدارة فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم".

أما "ليفنجستون" فقد عرفها كالتالي : "الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقل تكلفة وفي الوقت المناسب وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة للمشروع.

## ماهية الإدارة وتعريفها:

الإدارة عملية جوهرية لتسيير أمور الإنسان، وقد تميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية فنلمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشؤون أسرته وكذلك في المنشآت الصغيرة أو المنظمات الكبيرة يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها إلى تحقيق أهدافها.

والمجتمع بحاجة إلى آلية بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشؤون أفرادها ومتطلباتهم، كل ذلك يتم بموجب وسيلة هامة وهي الإدارة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع أفرادا ومنظمات.

- **التعريف الأول:** "هي عملية ذهنية وسلوكية تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لبلوغ أهداف المنظمة والعاملين بها بأقل تكلفة وأعلى جودة"
  - **التعريف الثاني:** "هي ذلك النشاط المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف وتجميع الموارد المطلوبة واستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو المنظمة واستقرارها عن طريق مجموعة من الوظائف أهمها: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقويم."
  - **التعريف الثالث:** "هي الاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف."
- في ضوء التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف أكثر تكاملا للإدارة وذلك على النحو التالي: "الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الموظفين ومن منظور أوسع فإنها تنطوي على إنجاز الأهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة."

### هذا ويقصد بالموارد:

- الموارد البشرية: الأفراد الذين يعملون في المنظمة.
- الموارد المالية: كل المبالغ من المال التي تستخدم لتسيير الأعمال الجارية، والاستثمارات الطويلة الأجل،
- المعلومات والأفكار: تشمل الأرقام والحقائق والقوانين والأنظمة.
- الوقت: الزمن المتاح لإنجاز العمل.

لكن في سياق هذا التعريف نتساءل : هل الإدارة هي فن أم علم؟

إن الإدارة علم و فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة، والإدارة علم لأننا ندرس في الجامعات نظريات ومبادئ وأفكار إدارية. وبذلك يمكن القول أن الإدارة هي فن وعلم في نفس الوقت فالعلم يعلم الإنسان أن يعرف "To Know" ، بينما الفن يعلمه أن يعمل. "To Do"

### أهمية الإدارة العلمية المدرية:

يكفي دلالة على أهمية الإدارة ودورها في عملية التنمية ما قاله مدير إحدى كبريات المؤسسات الأمريكية "... خذوا منا كل أموالنا وتجهيزاتنا وممتلكاتنا واطركوا لنا إدارتنا سنعيد كل ذلك خلال بضعة سنوات .."

### ماذا يعنى علم إدارة المؤسسات المالية؟

هي علم وفن، ومن المنظور التنظيمي لإدارة المؤسسات المالية هي إنجاز أهداف تنظيمية في المؤسسات المالية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وتعريف أكثر تفصيلا للإدارة يتضح أنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

### أهداف ومهام إدارة المؤسسات المالية:

ووفقا للتعريفات السابق الإشارة إليها فإن : أهداف ومهام الإدارة هي:

1. صناعة واتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف طويلة وقصيرة المدى بمشاركة الإطراف المعنية.
2. بلوغ النتائج المخطط لها.
3. تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
4. صناعة ووضع معايير فنية عالية الجودة مع وضع معايير قومية تتوافق مع المواصفات العالمية للسلع والخدمات، وتقنين المعايير القومية كحد أدنى، وضع إجراءات وآليات

وأزمنة متدرجة للارتقاء بالمعايير وتطويرها وصولاً للمعايير العالمية ثم استحداث معايير جديدة.

5. إدارة متقدمة في مجال: التخطيط الاستراتيجي . التنظيم . التوجيه . المتابعة.

6. إدارة استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال والتحول لمفاهيم المنظمات الرقمية المتعلمة ، والعمل وأداء الخدمات عن بعد.

### ما الهدف من تعلم إدارة المؤسسات المالية؟

إن الهدف الشخصي من تعلم إدارة المؤسسات المالية ينقسم إلى شقين هما: شق يعود على العنصر البشري الذي يتعلم مفاهيم ومبادئ علم إدارة المؤسسات المالية وهي زيادة مهارات العنصر البشري ، تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك .

أما الشق الثاني يعود على المؤسسة المالية ككيان اقتصادي له شخصية معنوية مستقلة فإن أهم الأهداف هي (تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة المالية ، تحقيق أهداف المؤسسة المالية) .

من المؤكد أن تطبيق أصول الإدارة في العمل يعتمد على ما تقوم بعمله . فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمسة للإدارة . أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاثة فقط .

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمسة بشكل مبسط ، فهذا يساعد على فهم ما هي إدارة المؤسسات المالية وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك .

### الوظائف الخمسة:

1. التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

2. التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات .

3. التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة .

4. التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.
5. الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

### أصول (فايول) للإدارة:

هنري فايول (1841 - 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية. كمشرف أو مدير، سيكون عمك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماما مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة. هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

### الأصول العامة للإدارة عند هنري فايول:

- تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات. وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.
- الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والقاعة والسلوك والعلامات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جدا في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.
- وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

- يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.
- إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.
- مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل. ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.
- الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية. بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها. في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.
- قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى "تسمى الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة. فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها وتتم الموافقة بينهم على ذلك.
- الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.
- العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.
- استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر. ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.
- روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات. فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.
- إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها شدة: على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

## الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

• ماذا نريد أن نفعل؟

• أين نحن من ذلك الهدف الآن؟

• ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟

• ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

• تحديد الموارد المطلوبة.

• تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.

• تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).

• تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

• التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.

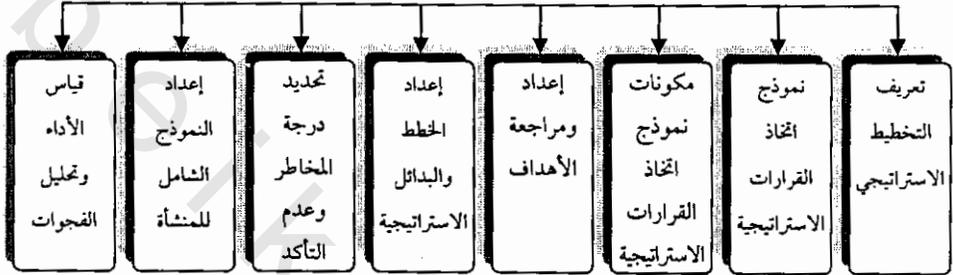
• التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.

• التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

## المبحث الثاني

### منهج التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المالية (1)

ويشتمل منهج التخطيط الإستراتيجي الفعال على العناصر التالية كما في الشكل التوضيحي رقم (6) :



ويضيف باحث آخر<sup>(2)</sup> " 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 (انعكاس السمعة) .
- 3- المساعدة في رخاء المجتمع .

وباحث آخر يرى<sup>(3)</sup> " أن التخطيط الإستراتيجي يعبر عن عملية تنفيذ الأهداف بعيدة المدى عن طريق وضع السياسات Setting Policy 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 .

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

(2) Nadler. Paul; "Strategic Planning is ALL About Knowing Your Goals"; Bank Management American Banker, 10/10/2000 Vol. 165 Issue 194, P.9

(3) Ray H. Carrison, Eric W. Noreen; "Managerial Accounting", Mc Grow - Hill, 2000 P P 12 - 13 .

## أنواع التخطيط الثلاثة:

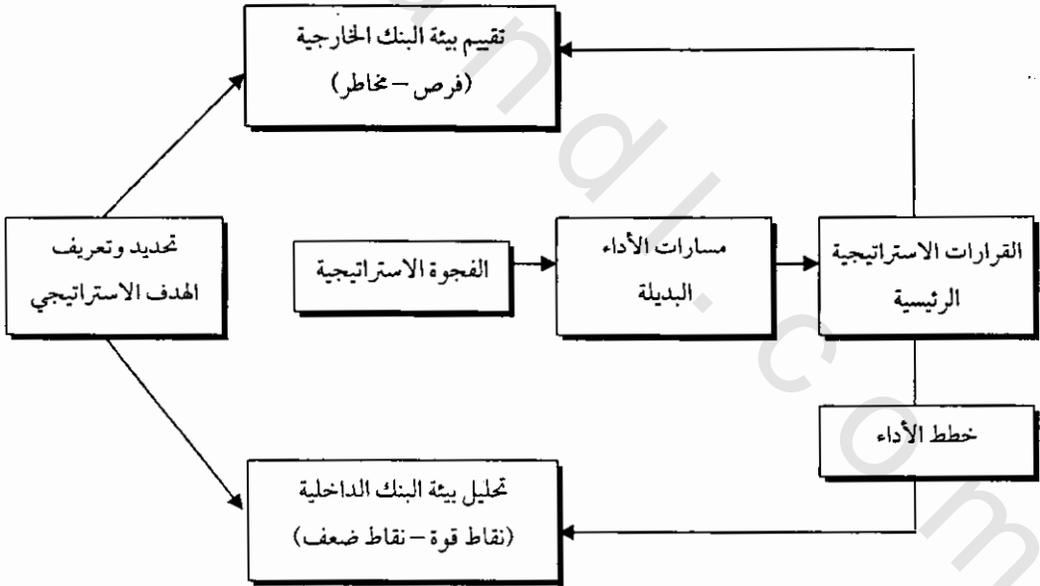
## أولاً : التخطيط الاستراتيجي:

يتهم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

## الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي :

ويمكن توضيح ذلك الإطار والخطوات الرئيسية من خلال الشكل التوضيحي رقم (7) :



Source : WAG Braddick, Management for Banker, Second edition Butterworths & Co. (Publishers) Ltd, London 1991.

ومن الشكل السابق يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي في البنوك يمر بعدة خطوات تبدأ بتحديد وتعريف الهدف الإستراتيجي ثم تقييم بيئة البنك الداخلية والخارجية

ثم يتم إتباع نفس الخطوات المتعاقبة في الشكل التوضيحي المذكور حتى يتم وضع الخطط وتنفيذها باتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ويرى البعض<sup>(1)</sup> " أن التخطيط الإستراتيجي 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".

"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 تنبعث الإستراتيجيات من أعماق الشركة دون سابق تخطيط فالإستراتيجية المحققة للشركة هي نتاج إما لإستراتيجيات مخططة أو مقصودة أو إستراتيجيات غير مخططة أو طارئة"<sup>(2)</sup>.

### ثانياً : التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

### ثالثاً : التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

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

(2) شارلز & جاريز جونز ، "الإدارة الإستراتيجية - الجزء الأول - مدخل متكامل" ، دار المريخ - 2001 ، ص 27 ، 49 .

## خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
  - الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
  - الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
  - الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
  - الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
  - الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليقات إعداد التقارير.
  - الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.
- خصائص التخطيط الجيد: يجب أن تتوفر أركان وشروط هامة بالتخطيط ليكون ناجحًا وفعالًا لتحقيق أهدافه، وهي:
- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح ومحدد وأن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التعقيد.
  - أن تتضمن تعريفًا واضحًا لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن التنفيذ وكل تفاصيلها وجزئياتها.
  - أن تكون واقعية وملائمة للزمان والمكان والظروف التي تنفذ فيها والمشكلة التي تعالجها.
  - الدقة في بيانات الخطة وحساباتها، إذ أن محصلة هذه كلها يُعتمد عليها في تحديد الأهداف ورسم طرق التنفيذ على ضوء الإمكانيات المتوفرة والمتاحة فإذا صحت البيانات حققت الخطة نجاحاتها، وإن بعدت عن الحقيقة بعدت الخطة عن أهدافها.

- احتساب الفعل وردّته وأثره ضمن إطار الخطة سواءً بالنسبة للعاملين أو الأجهزة الإدارية ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة أو رد الفعل.
- ضرورة مرونة الخطة لتمكين من مواجهة ما قد يُثار أو يظهر من صعوبات أو مشاكل لم تكن بالحسبان عند وضع الخطة والمخطط.
- وقد تكون الخطة من أعلى لأسفل، فتصنعها الإدارة العليا وتجزأ لمستويات فرعية أدنى، هذا الأمر يجعل الخطة أمرًا مفروضًا على المستويات الأدنى دون الأخذ برأيهم ووجهة نظرهم بالرغم من أنهم غالبًا ما يكونوا أكثر خبرة بمشاكل التطبيق والتنفيذ من غيرهم.
- ومن هنا يجب أن يتحدد دور المستويات العليا للإدارة في وضع الإطار العام للخطة الشاملة، وتترك بقية التفاصيل والجزئيات للمستويات التنفيذية الأدنى، ثم ترد بعد استكمالها ثانية للإدارة العليا لمراجعتها والتعرف على مدى ملائمتها للأهداف العامة المقررة في خطط التنفيذ.
- إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها، إذ أنهم أدري الناس بما قد يعترض سياسة وأساليب تنفيذ الخطة من صعوبات ومشاكل عند التطبيق.
- شرح الخطة والإعلان عنها بوضوح لكل من يعنيه تنفيذها مع توجيههم نحو أحسن الأساليب واكفأها لتحقيق الأهداف المعلنة.
- متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ للاطمئنان على سير الإدارة والعمل بالجزئيات فيها لمعالجة أي انحراف أو مشكلة تظهر، أولاً بأول حتى لا تعوق المراحل التالية في عملية التنفيذ.
- ربط التخطيط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها أو فيما يتصل بأجزاء الخطة ككل.
- مراعاة العامل الإنساني عند وضع الخطة ومتابعتها، حيث أن العامل الإنساني له أثره وفاعليته وخصوصياته التي يتميز بها عن غيره من عوامل الإنتاج الأخرى من

آلات أو مواد خام، إذ للبشر عواطفهم ونزعاتهم وإمكانياتهم المحدودة، ويجب مراعاة ذلك بعناية ودراسة أثر الحوافز في سياسة الإنجازات وتحقيق الأهداف.

▪ فالخطة ليست أرقام ومواد وآلات بقدر ما هي ذات صلة إنسانية بين مجموعة من البشر تجمعوا وتعاونوا وانتظموا تحت جدران منظمة ما لتحقيق أهداف ومصالح وغايات مشتركة، والمخطط الناجح هو الذي يلجأ إلى الحوافز الإنسانية ليتحكم في الطاقات والتصرفات البشرية المتاحة أمامه ويوجهها الاتجاه المرسوم والمطلوب لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة والمخططة.

### الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و"ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

### هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1. تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  2. تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
  3. تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
  4. تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### ماذا يعمل التنظيم؟

- العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.
- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمو وتطور. كما أن التوجهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.
- "بلنكت" و "اتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية سستمكن إدارة المؤسسات المالية من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

### الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

#### الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملّي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيد العلاقات المعمول بها الآن.

#### الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

#### الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

- المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:
- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).
- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.
- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

**الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:**

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء إدارة المؤسسات المالية يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

**الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات**

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد الرؤوسين تحت كل مدير واضح).

**الوظيفة الثالثة: التوظيف**

الأفراد المتمين للمنظمة هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين للمنى المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة. [[ يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثمانية عن قرب.

**مهام التوظيف الثمانية:**

- أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.
- ثانيًا: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على إدارة المؤسسات المالية جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم إدارة المؤسسات المالية أدوات في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ إدارة المؤسسات المالية للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر (داخلية و/ أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.
- ثالثًا: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.
- رابعًا: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.
- خامسًا: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة. التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين. التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.
- سادسًا: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

- سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.
- ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات إدارة المؤسسات المالية أيضاً.

### الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه: أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيعتمد حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديموقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.
- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.
- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.
- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.
- بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً
- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.
- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.
- ستتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

### إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف" للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم.

لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك - واهتمام الموظفين - على الأهداف الواجب تحقيقها. الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الواضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنيا على هوى المدير.

تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليقات بجدية فعليك بهذه الطريقة.

انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك! كما عليك أيضا مراقبة نبرة صوتك. معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليقات. ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر. لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء. أعط الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف. دعم يؤكدون فهمهم يجعلهم يكررون ما قلته.

تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعط الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

لا تعطي الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليقاتك مختصرة ومباشرة. انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثاني.

أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القداماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

انتبه للتعليقات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفك أمرا ما بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضا من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضا. حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريمة. حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحيانا بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجا فغالبا ما يكونون أكثر قربا من موظفيهم.

### الوظيفة الخامسة: الرقابة

التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفعاليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

### خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

### هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم

جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

(أ) المعايير الإدارية: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعتبر المقاييس الإدارية عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

(ب) المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أملت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

- متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.
- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة - فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.
- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخية جداً أو صارمة جداً. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاماً رديئة عند تحديد الإجراءات التّقويمية الواجب اتخاذاها..

## خاتمة

عموماً يمكن القول أن الإدارة لم تعد قانوناً أو مقترناً قانونياً مستقلاً بذاته بل أضحت علماً محكوماً بنظرية التطور والتحديث وهو علم يدعو لإخضاع مظاهر الإدارة العامة لبحوث ومجهدات فكرية علمية نقدية وتحليلية تجعل من تحليله سبيلاً لتجاوز المقرب القانوني وامتداده إلى تحديد علاقة الإدارة بمحيطها الوظيفي المجتمعي التكنولوجي والاقتصادي عبر تحديد كيفية وطرق ترشيد العمل الإداري والرفع من المؤسسات الإدارية ومردوديتها وكذا الكشف عن العوامل المؤثرة في النشاط الإداري.

إن الإدارة بلا شك هي المحرك الأساسي لفاعلية الجهد الإنساني فبواسطتها يتم إنشاء المنظمات الاقتصادية وتزويدها بوسائل الإنتاج الضرورية التي تعمل أفضل المنتجات من حيث الجودة والكم والتكلفة بهدف إشباع حاجات المستهلكين. كما تؤمن الإدارة أيضاً مناخاً ناجحاً للعلاقات الإنسانية يضمن ولاء العاملين واستقرارهم وتحسين أدائهم. وبكلمات أخرى يمكن القول أن النتائج التي تتقدم بها الجهود الجماعية والتي تتكون من جهود كل فرد من أفراد المجموعة الذين يعملون متضامين مع بعضهم للوصول إلى أهدافهم تتوقف قبل كل شيء على درجة فعالية العمل الإداري وقدرته ومدى تأثيره أي على فعالية وقدرة تأثير الأفراد الذين يشغلون المناصب الإدارية في هذه المجموعة من الأفراد وعندما تفتقد إلى هذه القدرة والتأثير فإن أهمية مختلف عوامل النجاح التي قد تكون متوفرة قد تفتقد تأثيرها وتضيع قيمتها.

ولهذا لا بد من إعطاء المزيد من الاهتمام للعمل الإداري وتحسين كفاية أدائه حتى يمكن الحصول على نتائج أفضل نتيجة عمل الجماعة ولاشك فإن هذه النتائج سوف تنعكس بالخير على أفراد الجماعة نفسها وبالتالي تنعكس بالخير على المجتمع كله الذي سوف يتمتع بكميات أكبر من نتائج أعمال الجماعة (سلع وخدمات) مقابل استهلاك أقل من الجهود والمواد وغيرها.

## المبحث الثالث

### الإدارة الفاشلة والإدارة الناجحة للمؤسسات المالية

كل منّا يمارس الإدارة في أي موقع كان وفي أي مجال يعمل حتى البيت الذي نعيش فيه ونقضي فيه أجمل أوقات الراحة والاستقرار بحاجة إلى إدارة حتى نتمكن أن نحصل على ساعات الاستمتاع المطلوبة.

ولا زالت الإدارة الناجحة تشكل عبئًا ثقيلًا على العديد من أصحاب المؤسسات والجماعات وتعد عملية شاقّة كتسلق الجبال الشاهقة.. بينما هي عند البعض الآخر أراضي سهلة يانعة الخضرة يسهل على المرء سلوكها والتمتع بفنونها، ومن هنا أيضًا نرى أن بعض المدراء محكوم عليهم بالفشل وآخرين منهم يقفون في المراتب العليا من النجاح.. وفي هذه الفرصة سنتطرق إلى بعض مظاهر النجاح والفشل في الإدارة ونتوقف على بعض الحلول التي قد تقودنا إلى إدارة ناجحة.

قبل كل شيء علينا أن نعرف ما هو معيار النجاح والفشل؟!!

لا شك أن التعاريف كثيرة في هذا المجال إلا أننا قد نختصر ذلك بتعريف واحد للفشل وهو: مخالفة النتائج للأهداف المرسومة ومنه يعرف معيار النجاح أيضًا وفي استقراء حياة المدراء الفاشلين تتجلى بوضوح بعض المظاهر السلبية التي يعود الفشل إليها في الغالب.

وبه نعرف أن ليس النجاح ينشأ من المهارات والعلوم والإمكانات المتاحة للإداريين دائمًا وإنما ينشأ في كثير من الأحيان من البرمجة المدروسة والتنظيم والمتابعة المستمرة.

قد يصعب على بعض المدراء تحديد أهدافهم بوضوح ودقة لذلك ينتهي بهم المطاف إلى الفشل لأنّ تشوّش الفكرة وغموض الغاية يجر إلى ضياع جهود كثيرة يبذلونها في العمل على الرغم من حماسهم وتفانيهم.

لذا فإنّ أول خطوة باتجاه نجاح الإدارة هو أن يعرف المدير ما هو المطلوب منه بالضبط؟ وبهذه الطريقة تصبح عنده الطرق سالكة أمامه والإدارة سهلة لأنه سيعرف من أين يبدأ وإلى أين ينتهي؟! وبالتالي أي طريق أقرب وأسلم في الوصول إلى الغاية.

إن تحديد الهدف ورسمه بشكل واضح وصريح ليس فقط يوفر النجاح للمؤسسات بل يعود على نفوس الإداريين بالحماس المتدفق والروح الوثابة التي لا تعرف الملل ولا الفتور لأنهم دائماً يعرفون ما ذا يريدون ويقومون بما يعتقدون به.

وبهذا يغلقون الباب أمام الارتجال ويمنعون القدر من التلاعب بهم وبقراراتهم.. إن من الغريب حقاً أن نجد بعض المدراء يستصعبون طرح الأسئلة على أنفسهم أو على مشاركيهم لتحديد الأهداف وتشخيص الرؤية بل والأغرب من هذا نجد أن بعض المدراء يعد مشاوررة الآخرين في الخطط والبرامج نوعاً من العجز أو الضعف والبعض الآخر يعدّه نوعاً من الغباء لذلك يترددون في الاستفهام عن المطلوب ويكتفون بما عندهم من أفكار وآراء وقرارات ويستغنون عن الآخرين وهذا أمر من شأنه إرجاع المؤسسة إلى الوراء وإظهار الإدارة بوجه فاشل إلا إذا كان المدير يصرّ على أنه معصوم؟

إذاً كيف يمكن أن يتوقع المدير أن يعرف الآخرون أهدافه ويتعاونون معه في تحقيقها في حين هو نفسه يجهلها أو يجهل حدودها وعليه فإن المدير الناجح ليس الذي ينكفئ على نفسه وينطوي في قراراته وأفكاره بل هو الذي يفتح على الآخرين ويبادلهم الرؤى والأفكار ويشاركهم في اتخاذ القرارات فإن في طرح الأسئلة على الآخرين وخوض المحاورات معهم يكشف له الطريقة الأنسب لتأدية الأعمال فضلاً عن بلورة الرؤية في الهدف المطلوب. هذا أولاً.

وثانياً. بعض المدراء يقومون بأعمال كثيرة ويشغلون أيامهم ليلاً ونهاراً في العمل الدائم الدؤوب ولكن لا يحصلون منها النتائج المطلوبة بل على الرغم من تحمّل المشاق الكثيرة يشعرون بأن العاملين معهم يصابون بتراجع وفتور في الحماس والاندفاع لماذا؟

### إدارة النجاح :

أظهرت الأبحاث أن أكثر المؤسسات نجاحاً هي التي تستثمر الكثير من أجل تطوير إدارتها، حيث تراوحت نسبة الاستثمار بين 40% و50% أكثر من المؤسسات الأخرى. وإذا ألقيت نظرة إلى قائمة (AON Hewitt) في مجلة (فورتن - Fortune)، نجد أن المؤسسات الأولى هي التي تنفق 35% من الأموال أكثر من غيرها من المؤسسات. ويذكر أن المؤسسات الكبرى تنفق حوالي 3,500 دولار لتدريب المدير الواحد، المؤسسات الكبرى تعمل على

تطوير ذاتها من خلال البرامج التدريبية التي تقوم بها على مدار العام من أجل ضمان الحصول على أعلى جودة من الإداريين. وهناك المئات من المؤسسات التي تشتري برامج إدارية وأدوات تساعد على التطوير، وهذه خطوة جيدة لكنها لا تضاهي التطوير الذاتي الذي يكسب الشخص خبرة كبيرة وفريدة، وشركة سيسكو (Cisco) من المؤسسات التي تعتمد على التطوير الذاتي<sup>(1)</sup>.

### متطلبات إدارة النجاح في المؤسسات المالية :

- \* حسن اختيار الموظفين الذين يعملون في إدارته أو قطاعه، ومتابعة المستجدين منهم خلال فترة التجربة للتأكد من صلاحيتهم للعمل والتفاعل معه.
- \* متابعة أداء الموظفين والتأكد من أنه يتم حسب الإجراءات والتعليقات المطلوبة.
- \* مراجعة أساليب وإجراءات العمل من حين لآخر وذلك من أجل إحداث التطوير المستمر في هذا المجال.
- أما بالنسبة للقوى العاملة أو ما يعرف بالموظفين فإن عليهم مسؤوليات في إنجاح العمل الإداري ومن ذلك ما يلي:
- \* الإحساس الذاتي النابع من الموظف نفسه بالمسؤولية تجاه واجبات عمله، والشعور بأنه جزء من المؤسسة الإدارية.
- \* الإحاطة بمهام وواجبات عمله والتفاعل معها انضباطاً وأداءً متميزاً.
- \* تنفيذ قرارات وتوجيهات رؤسائه حتى وإن كانت تتعارض مع رأيه الشخصي.
- \* إبداء قدر من التعاون مع زملائه في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.

(1) علي السلمي وآخرون - " أساسيات الإدارة " ص 48-49.

## المبحث الرابع

### المؤسسات المالية تطورها وأهدافها وأنواعها

#### نشأة المؤسسات المالية :

اقرن قيام ونشوء هذه المؤسسات مع تطور طريقة الإنتاج تاريخيا وعليه يكون تعرفنا على المؤسسات على مرحلتين:

مرحلة أولى: نرى نشأة النظام المصرفي التنافسي في ظل الرأسمالية الصناعية.

مرحلة ثانية: تتبع الاتجاه العام لتطور النظام المصرفي ابتداء من منتصف القرن 19م. المرحلة الأولى: كانت أوروبا في هذه الفترة تعيش جوا من الثورات والتحويلات الصناعية والاقتصادية، إذ أنها اعتبرت كالأرض الثرة الصناعية التقليدية وتأثير جهازها المصرفي على باقي النظم البلدان الأخرى فقد أصبح للنظام المصرفي الإنجليزي وجود فعلي انتشر نشاطه على المستوى القومي قبل منتصف القرن 18، إذ إنه كان من قبل التعامل بالربا من طرف اليهود فقط فالربا محرم كينيا وقانونيا، فصرف الملوك إلى الإقراض من كبار التجار وكبار الشركات التجارية، ومع تطور رأس المال التجاري ثم إياحة التعامل بالفائدة (عام 1545م) وبقي هذا التعامل إلى غاية 1672م حين أنكر الملك شارل الثاني الدين العام الذي قضى على ثقة التجار بالحكومة وامتناعهم عن منح الائتمان ليتحولوا إلى بنوك فردية تعمل في لندن. وحتى منتصف القرن 18م ارتبط نشأة أول تنظيم لأعمال البنوك بالدين العام لأزم لتمويل الحروب الاستعمارية في بدء مرحلة قيام الدولة بالصور الرئيسية في توسع الاستعمارية مما استلزم الاقتراض لتعبئة موارد الحروب "انجلترا وفرنسا."

وبعد منحت الدولة المقرضين امتيازات وسمحت لهم بتنظيم أنفسهم في شكل شركة مساهمة تقوم بإصدار الأوراق النقدية في لندن، ومنها نشأة بنك انجلترا 1694م ومع زيادة التعاملات والتوسع النشاط الاقتصادي والنقدي استدعى إلى ظهور أنواع أخرى للشركات، بنوك أقاليم الفردية في لندن، وبنوك الأقاليم للمناطق البعيدة عن بنك انجلترا أي أن النظام المصرفي الإنجليزي بمكوناته الثلاث: بنوك فردية في لندن، بنك انجلترا، بنوك الأقاليم.

وعملت هذه المؤسسات على قاعدة المعادن طوال القرن 18م وقاعدة الذهب في القرن 19م وهذا في فترة سيادة الصراع التنافسي بين رؤوس الأموال وبتحول رأس المال نحو شكله الاحتكاري بدأ النظام المصرفي في التطور ابتداء من منتصف القرن 19م الإقامة عمليات الاقتصادية وهي من أهم المؤسسات الاقتصادية التي تحتاج إليها البلد. يمكن تعريفها على أنها وحدات مصرفية أو مالية تقوم بتجميع الموارد والقيام بنشاطات اقتصادية نقدية. وهذا يمكن تقسيمها إلى :

### تعريف المؤسسات المالية:

هي منشأة أعمال سواء كانت بنوكا أو شركات تأمين أو سوق مالية (البورصة) وتعتبر المؤسسات المالية للنمو الاقتصادي ككل، فمعرفة أنواعها وفهم أنشطتها المتمثلة في اقتراض العملاء أو الاقتراض وتسيير الأوراق المالية بالإضافة إلى تشكيلة خدمات من الخدمات الأخرى كالتأمين وخطط التقاعد ... إلخ. وكذلك معرفة عناصر أصولها وخصومها

### تعريف المؤسسات النقدية

تعرف على أنها وحدات مصرفية اقتصادية. تمثل كجزء من السوق المالي وبالأخص المؤسسات المالية، فهي تقوم بربط العمليات ما بين البنوك. وهذا من خلال قبول الودائع ومنح القروض، بغرض تحقيق المصلحة والمنفعة العامة والخاصة مع أعلى أرباح ممكنة. التعريف بالمؤسسات التي تشتغل بالنقود يمكننا رؤيته من خلال الدور الذي تلعبه في اقتصاد المبادلة من نشأتها الأولية إلى غاية اليوم

### أنواع المؤسسات المالية:

يمكن تقسيم المؤسسات المالية إلى نوعين هما

#### الأول : الوسطاء الماليون :

الوسطاء الماليون هم الذين يقومون بدور الوساطة المالية من خلال قبول الودائع أو المدخرات وتقدم القروض.

وهي تلك الفئة التي تتعامل في الأوراق المالية التي تصدرها الشركات المصدرة لهذه الأوراق وتسمى الأوراق المالية الأولية primary Securities وفي نفس الوقت تباع هذه

الأوراق في السوق الثانوي Securities secondary إلى المدخرين وتسمى بالأوراق المالية الثانوية. فالبنوك التجارية على سبيل المثال تقبل الشيكات المقدمة من العميل أو تفتح حسابات ادخار أو ودائع والتي تعتبر من وجهة نظر أصل مالي Financial asset ويشكل هذا دنيا على البنك حيث يمكن استخدامه في منح القروض أو الاستثمار في الأوراق المالية- كذلك تعتبر البنوك التجارية وبنوك الادخار وشركات التأمين وشركات الاستثمار وصناديق التأمين والمعاشات وشركات التأجير من أهم الوسطاء الماليين.

حيث تشكل أصول كل من هذه المؤسسات نسبة كبيرة من الأصول المالية- المستحقات لدى الغير، فهي تعمل على جذب المدخرات واستثمارها بصفة أساسية في الأصول المالية في شكل أصول تصدرها الشركات لذلك سوق تركز بصفة أساسية على المؤسسات المالية، ويوضح الشكل التالي مجموعات المؤسسات المالية: .

#### أولاً : أنواع الوسطاء الماليين:

على الرغم من أن كل الوسطاء الماليين يقوموا بنفس الوظيفة الأساسية وهي قبول الأوراق المالية الأولية من المقترضين وإصدار أوراق مالية ثانوية إلى المقرضين أو المدخرين، إلا أنهم ليسوا متشابهين ويمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب الصفة الغالبة على أنشطتهم كالآتي:

#### دور الوسطاء الماليين:

تمثل الوظيفة الأساسية للوسطاء الماليين في تحويل الأصول، وذلك من خلال إصدارهم لأوراق مالية أكثر جاذبية للأفراد المدخرين مقابلة بالأوراق المالية التي تصدر مباشرة عن طريق الشركات، فوظيفة التحويل هذه التي يقوم بها الوسطاء الماليون تجعلنا أمام سؤال هام كيف أن المؤسسات المالية تشتري الأوراق المالية الأولية التي تصدرها الشركات وتحولها بطريقة مربحة إلى أوراق مالية ثانوية أكثر جاذبية للأفراد المستثمرين أو المدخرين؟ يمكن للمؤسسات المالية القيام بهذه الوظيفة من خلال قدرتها على تخفيض عدة أنواع من التكاليف لا يمكن للمدخر أن يتجنبها إذا قام مباشرة بالتعامل مع الشركات بالإضافة على تقديمها للعديد من الخدمات التي لا يمكن للمستثمر الفرد القيام بها.

### ثالثاً : مؤسسات أخرى

و تتمثل في المؤسسات المالية أخرى لا تقوم بدور الوساطة مثل سمسرة الأوراق المالية. تجار الأوراق المالية وبنوك الاستثمار والبنوك العقارية وغيرها من الشركات الأخرى التي تقدم خدمة أو أكثر من الخدمات المالية مثل الائتمان قصير الأجل، ويتمثل دور سمسرة الأوراق المالية في الوساطة بين البائع والمشتري بحيث يتم تبادل الصفقة المالية ويحصل السمسار على عمولة مقابل الجهد الذي بذله للتوفيق بين المشتري والبائع.

أما تجار الأوراق المالية فلا يقومون بدور الوساطة بين البائع والمشتري وإنما يقومون شراء الأوراق المالية لحسابهم بغرض إعادة بيعها وتحقيق الربح في المستقبل مع تحمل مخاطرة إمكانية بيع هذه الأوراق وتحقيق الربح.

وفيما يتعلق ببنوك الاستثمار فهي تتعهد بتصرف إصدار أسهم أو سندات أو أوراق حكومية جديدة أو شراء هذه الأوراق ثم إعادة بيعها بأسعار أعلى.

تقوم البنوك العقارية بنفس الوظيفة حيث تقوم بالحصول على العقارات سواء منازل أو غيرها وتقوم باستبدالها بقروض طويلة الأجل لراغبين الحصول على هذه العقارات من خلال شركات التأمين أو بنوك الادخار .

و يعتبر كل من سمسرة وتجار الأوراق المالية وبنوك الاستثمار والبنوك العقارية أنواع متخصصة من المؤسسات المالية فهم ليسو وسطاء ماليون مثل البنوك التجارية أو الاتحادات الائتمانية أو بنوك الادخار أو شركات التأمين.

فهذه الأنواع من المؤسسات المالية لا تنشئ أوراق مالية خاصة بها لكي يصبح دورها كوسيط وإنما دورها هو مجرد نقل أو تمرير أوراق مالية ثم إصدارها من خلال مؤسسات أخرى إلى مشتريين أو مستثمرين من السوق.

### ثالثاً : أنواع المؤسسات النقدية

وهي المؤسسات التي تعمل ما بين البنوك وتتمثل في

البنوك المركزية والتجارية

- هو مؤسسة تتكفل بإصدار النقود في كل الدول.

- يشرف على تسيير كل البنوك العاملة في الاقتصاد.
- يعتبر بنك البنوك، وبنك الحكومة حيث يعود إليه عندما يحتاجون إلى السيولة.
- إعادة تمويل البنوك عند الضرورة، كما يقوم بتقديم التسيقات الضرورية للحكومة في إطار القوانين والتشريعات.
- هو الملجأ الأخير للاقتراض.
- وفي إطار السياسة العامة يجب أن تخضع المؤسسات البنكية وغير البنكية إلى اللوائح وتوجهات التي يصدرها سواء تعلق ذلك بحجم السيولة التي يجب أن يحتفظ بها أو القروض التي تقدم على منحها.
- يجب أن تحتفظ للقواعد التي يحددها عندما تتدخل في السوق النقدية وبالإضافة إلى كل ذلك فإن البنك المركزي يتدخل في سوق الصرف من أجل دعم العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية إذا استدعت الضرورة لذلك.

### إضافة إلى الفروع في الخارج من بين أهم وظائفه

- يعتبر من أهم المؤسسات تجمع أموال العملاء في صورة ودائع قصيرة الأجل وتوظيفها في عمليات معنوية قصيرة الأجل أيضا. أقدم البنوك من حيث النشأة وهي تباشر اليوم جميع أعمال مؤسسات السوق النقدي من توفير وقبول الكمبيالات وتشجيع التجارة.
- احتفاظ بنقود العملاء ومنح القروض للأفراد والشركات.
- بنوك تتمثل في سوق نقدي بكل خصائصها ولذلك فإذا تكلمنا عن هذه السوق بصفة عامة فإن المقصود عندئذ هو بنوك التجارية. وهي في كثير من البلدان المتخلفة تمثل أو تعد أكثر البنوك عددا وأكبرها أهمية.
- بيوت القبول والتوفير

إن مهام ووظائف المؤسسات المالية أو النقدية هي مرتبطة ومتكاملتا فيها بعضها

- (1) الوسطاء الذين يتلقوا الودائع : حيث أن معظم الأوراق المالية الثانوية والتي هي مصدر للقروض التي يقدمها هؤلاء الوسطاء. تأتي من الودائع سواء من الأفراد، أو المشروعات التجارية أو الصناعية أو الحكومة. مثال هؤلاء الوسطاء البنوك التجارية.

(2) الوسطاء المتعاقدون : حيث يدخل هؤلاء الوسطاء في التعاقد مع عملائهم بغرض الادخار لتوفير الحماية المالية ضد الخسائر المحتملة سواء في ممتلكاتهم أو حياتهم وتعتبر شركات التأمين على الحياة والممتلكات وصناديق التقاعد أمثلة لهذا النوع من الوسطاء.

(3) الوسطاء الثانويين : ويطلق عليهم هذا المسمى لأنهم يعتمدوا بدرجة كبيرة على مؤسسات مالية أخرى مثل البنوك التجارية لتمويل قروضهم. مثال لهؤلاء الوسطاء شركات التمويل.

(4) وسطاء الاستثمار : يقدم هؤلاء الوسطاء أوراق مالية سواء طويلة الأجل أو قصيرة الأجل يمكن أن يحتفظ بها المستثمر لأجل طويلة أو يبيعها إذا احتاج إلى أمواله. مثال على ذلك صندوق استثمار الأسهم، وصناديق استثمار الأوراق المالية طويلة الأجل.

1- بنك المركزي : برز هذا النوع من البنوك عبر التطور التاريخي للنظام المصرفي وعلى الأخص في بريطانيا منذ القرن 19 حين تطور بنك إنجلترا، ومن مهامه ما يلي.

2- البنك التجاري : يتمثل البنك التجاري في مشروع رأسمالي يأخذ الشكل القانوني للشركة المساهمة ويتعامل في النقود واقتراضا وإقراضا وخلقاً بقصد تحقيق الربح النقدي. كما أنه يأخذ شكل مؤسسة نقدية كبيرة ذات فروع تغطي أحيانا الجزء الأكبر من إقليم الدولة .

1- بيوت القبول : وهي بيوت أو مؤسسات نقدية صغيرة الحجم تقوم بقبول الكمبيالات أي أنها وحدات مصرفية وظيفتها ليست الاحتفاظ بنقود العملاء ولا منحهم القروض فهي من فروع البنك التجاري.

2- بيوت التوفير : فهي تتلقى الأموال لأجل قصير، ولكنها توظفها إلى استثمارات طويلة الأجل فمهمتها تجمع ما يوفره الأفراد من نقود وتوظف هذه النقود في مشروعات معينة .

### أهداف المؤسسات المالية

تركز معظم كتابات المؤسسات المالية على أن هدف الربحية أو تعظيم ثروة الملاك هو الهدف يجب أن يسعى مدراء هذه المؤسسات إلى تحقيقه. فيقع على إدارة هذه المؤسسات الحصول على المدخرات بأقل تكلفة ممكنة واستخدام الأموال سواء في حالة القروض أو

الاستثمار بطريقة تحقيق أعلى عائد ممكن، أي تدينه تكلفة الموارد وتعظيم عائد الاستخدامات وإن كان هناك تداخل بين العائد والتكلفة ولتحقيق هذا الهدف لا بد من الاهتمام بالعديد من مجالات اتخاذ القرارات مثل : إدارة هذه الأصول والخصوم، وإدارة رأس المال والرقابة على المصروفات، والسياسات التسويقية.

### أهداف المؤسسات النقدية:

- تحقيق المصلحة العامة للأفراد والمجتمع والدولة ككل.
  - حل المشاكل السياسية النقدية من خلال اعتبارها كمستشار للدولة.
  - فك الأزمات النقدية من خلال منح، القروض وقبول الودائع ومنح الإئتمانات.
  - تحقيق أعلى أرباح الممكنة.
  - القضاء على البطالة بمنح القروض الاستثمارات.
  - جلب العملة الصعبة.
- الهدف الرئيسي لكلا المؤسستين هو هدف الوساطة المالية: هدف المؤسسة المالية (الربحية ، السيولة ، الأمان ، أهداف أخرى مثل تحقيق رضا العملاء).

### الفرق بين المؤسسات المالية والنقدية:

يتجلى الفرق بين المؤسسات المالية والنقدية في كون أن هو مفهوم الأول هو أوسع من النقدية فهذه الأخيرة تعتبر كجزء من المؤسسات المالية ولقد رأينا هذا في التعريف والوظائف السابقة الذكر. إذ أن عمل المؤسسات النقدية يتم ما بين البنوك، أما المؤسسات المالية فهي كسوق مالي كبيرة يضم كل البنوك وغيرها من الوحدات المصرفية الأخرى في اقتصاديات المبادلة. أي أن المؤسسات النقدية هي محتواة في المؤسسات المالية.

و نرى في نهاية المطاف أن للوساطة المالية والمؤسسات المالية والنقدية لها تقريبا نفس الأهداف وتعمل لتلبية هدف واحد وهو النمو والتطور الاقتصادي .

### أهداف المؤسسات المالية :

- 1- تحقيق الربحية والسيولة من خلال إدارة الأصول والخصوم : تركز الإدارة هنا على زيادة الفرق بين التكلفة المدفوعة للمدخرين أو المودعين وبين العائد المتحقق من

القروض أو الاستثمار، هذا الفرق يسمى هامش صافي الربح أو هامش صافي الفائدة فكل مؤسسة مالية تحاول أن تقدم أقل عائد للمدخرين وتحصل على أعلى عائد من المقترضين ولكل منافسة من المؤسسات المالية لأخرى تحد من قدرتها على ذلك وبالتالي تكون مهمة الإدارة هي الحفاظ على هامش موجب بين العائد والتكلفة حتى تظل في السوق وإدارة الأصول والخصوم تتطلب الأخذ بعين الاعتبار درجة المخاطر التي يمكن التعرض لها مثل خطر السيولة وخطر الإفلاس.

- 2- إدارة رأس المال : مخاطر الإفلاس تجعل هناك اهتمام متزايد بإدارة رأس المال فيحاول ملاك المؤسسات بقدرة الإمكان تخفيض رأس المال إلى حد ممكن والاعتماد على الأموال الغير لزيادة العائد الذي يحصلون عليه وهو ما يسمى بالتاجرة بالملكية.
- 3- الرقابة على المصروفات : تعتبر الرقابة على المصروفات عامل مهم لزيادة الربحية رغم أن المنافسة بين المؤسسات المالية لجذب المدخرات غالبا ما تؤدي إلى زيادة المصروفات نتيجة لزيادة معدلات الفائدة المدفوعة للمدخرين إلا هناك طرق أخرى مثل تقليل العمالة أو المصروفات غير مباشرة وزيادة استخدام الآلية والتكنولوجيا الحديث، قد تساعد تخفيض المصروفات.
- 4- وضع السياسة التسويقية المصرفية : والتي تتضمن بسعر الخدمات المالية والتركيز على معرفة رغبات العملاء والأسواق الجديدة والإعلان عن الخدمات الجديدة كوسائل لجذب المدخرات وتقديم القروض.
- 1- عدم فتح أي حساب أو حسابات أو إجراء أي عملية مالية أو عمليات بأسماء مزيفة أو غير كاملة أو غير واضحة، وذلك عند بداية التعامل هؤلاء العملاء أو عند إجراء صفقات تجارية معهم أو من ينوب عنهم.
- 2- التحقق من المستندات الرسمية للشخصيات الاعتبارية التي توضح اسم المؤسسة المالية وعنوانها ومالكها ومكان وتاريخ تسجيلها وأسماء المديرين المفوضين بالتوقيع نيابة عنها.
- 3- الاحتفاظ بسجل منفصل لكل عملية يحتوي على جميع البيانات المطلوبة.
- 4- سرية وعدم الإفصاح للعميل أو المستفيد أو لأي شخص آخر غير السلطات المختصة

- بتطبيق أحكام هذا القانون عن إجراء من الإجراءات القانونية التي تتخذ في شأن المعاملات أو العمليات المالية المشتبه في أنها تتضمن غسل أموال.
- 5- تنفيذ إجراءات التدقيق التي يصدرها البنك المركزي.
- 6- الاحتفاظ لمدة لا تقل عن خمسة سنوات من تاريخ انتهاء المعاملة أو العملية أو قفل الحساب بكل السجلات لإيضاح التعامل المالي والصفقات التجارية والنقدية لكل عملية سواء كانت محلية أو خارجية أو عابرة، وكذلك بملفات الحسابات والرسائل التجارية وأن تقدم كافة هذه الوثائق عند طلبها للسلطة المختصة.
- 7- تقديم إي معلومات أو مساعدة تطلبها السلطات المنفذة لهذا القانون .
- ويمكن تخلص أهم المؤسسات المالية في المنطقة العربية من الشكل التوضيحي التالي :

