

بسم الله الرحمن الرحيم

نحو منهج محاسب مقتراح
لتطوير مقاييس أداء البنوك التجارية
المصرية وفروعها : دراسة ميدانية

دكتورة
نهادى محمود عبد النشاد
مدرس بقسم التكاليف

نحو منهج محاسبى متدرج لتطوير معايير أداء البنوك التجارية المصرية وفروعها : دراسة ميدانية

١. مقدمة

كان للجهاز المصرفي المصرى بما يحويه من مؤسسات مصرية عديدة، الدور الأساسى فى تنفيذ سياسة التحرر الاقتصادى خلال المراحل المختلفة لبرنامج الاصلاح الاقتصادى. فلقد تحمل الجهاز المصرفي المصرى وخاصة البنوك التجارية وفروعها، الجزء الأكبر من تبعات الالتزام بتصحيح مسار الاقتصاد المصرى. حيث لم تعد الوظيفة الأساسية لتلك تابوعية من البنوك، مجرد المحافظة على أموال العلامة وتنميتها، ولكن امتد هنا الدور الى المشاركة فى التنمية الاقتصادية للمجتمع ككل، وتحقيق البعد الاستراتيجى للسياسات الاقتصادية فى مصر.

وفي إطار سياسة التوجه نحو خصخصة شركات قطاع الأعمال العام، والالتزام باتفاقيات الجهات، فإن الأموال والتواتر في البنوك مستجد فرس ومجالات كثيرة للاستثمار. سيرتبط على ذلك زيادة ظروف المنافسة في السوق المحلي إلى جانب المنافسة الخارجية، فالذى لا يقدم خدمة ممتازة، وبأسعار تنافسية سوف يخرج مباشرة من السوق، كما مستمثل أوجه المنافسة الأخرى في: مصادر الحصول على الأموال Sources of Funds Provision of a، تقديم خدمات متنوعة بكفاءة Uses of Funds Variety of Services (Klein, 1977:21). لهذا فإنه من المتوقع أن يتضاعم الدور المنتظر من البنوك التجارية المصرية وفروعها اذا كانت تهدف إلى البقاء والاستمرار في السوق المصرية في مواجهة فروع البنوك التجارية

* إن الباحثة مدينة بالشكر والامتنان إلى كل من مديرى بعض البنوك التجارية المصرية ومديري بعض الفروع التابعة لها ونوابهم على ما قدموه من وقتهم وخبراتهم وعلى حسن تعاونهم مع الباحثة سواء من خلال اللقاءات الشخصية التي تمت معهم أو من خلال اجاباتهم على قائمة الاستقصاء التي قامت الباحثة بإعدادها. كما توجه الباحثة بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدها في توزيع وتجمیع قوائم الاستقصاء.

الأجنبية. إن الفروع الأجنبية تتنفس إلى بنوك تمثل شبكة كبيرة ومنتشرة في جميع أنحاء العالم، تقدم خدمة على مدار ٢٤ ساعة في مصر والخارج، وسائل الاتصال بها تسمح بالتعامل مع أي فرع في العالم، تقدم جميع أنواع الخدمات المصرفية وغير المصرفية، العاملين بها تم تدريبهم بالخارج ولديهم خبرة أكثر في المجال المصرفى والتعامل مع العملاء والسرعة في الأداء، أى التطبيق الفعلى للدور الحديث للبنك التجارى والذي يتمثل في امكانية قيامه بكل المهام نيابة عن عماله.

نتيجة للتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، البنية، والاجتماعية التي حدثت مؤخراً في المجتمع المصري، وحتى تستمر البنوك التجارية المصرية وفروعها كمؤسسات مالية لها كيانها في السوق المصرفى في المستقبل، يجب الاستفادة من خبرات الدول الكبرى التي قطعت شوطاً طويلاً في مجال التنمية وخاصة في المجال المصرفى، وأيضاً الاستفادة من خبرات البنوك الأجنبية وخاصية الأمريكية في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والظروف، حيث أن من العوامل الأساسية التي ساعدت على نمو البنوك الأمريكية هي خاصية الادارة المركزية لتنظيم الفروع The Decentralized Character of the Branch System (Smith, 1990:30) ميكل الأقراض مع ظروف البيئة التي يباشر فيها الفرع نشاطه.

أن التعامل مع الظروف والتغيرات التي تحدث في مصر والعالم الان، تتطلب ضرورة تطوير الأداء في البنوك التجارية وفروعها، وهذا يتلزم وضع أهداف أكثر واقعية، إعادة تنظيم البنوك التجارية وفروعها بأسلوب يمكنها من تقديم خدماتها بكفاءة وفعالية أكبر مع تحقيق مستوى مرسي من الربحية satisfactory Level of Profitability ليس للملوك والمستثمرين فقط ولكن أيضاً بالنسبة للمجتمع المصرى ككل. ان البنوك التجارية وفروعها تعد عماد الاقتصاد المصرى، ولهذا فإن استمرارها فى مباشرة نشاطها من خلال تحقيقها لأهداف: النمو، الربحية فى الأجل الطويل، تطوير وتدريب الهيئة الإدارية والعاملين، وأخيراً خدمة المجتمع ككل، يعد عنصراً أساسياً للحفاظ على تقدم المجتمع المصرى. ان ذلك يتطلب إعادة النظر في النظم الإدارية والمحاسبية المتبعه في إدارة البنوك التجارية وفروعها مما يساعد على تطوير الأداء بأسلوب يمكن من تحقيق هذه الأهداف.

١-١. مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في تحديد مدى امكانية تطوير أداء البنوك التجارية المصرية وفروعها من خلال تطوير مقاييس الأداء في هذه البنوك، وتحديد مدى امكانية أن يساهم هذا في تدنية الآثار السلبية لتحديات المرحلة الحالية والمستقبلة، وزيادة قدرة تلك النوعية من البنوك على مواجهة المنافسة وتحقيق مستوى مرضى من الأرباح، وبشكل يساعدها على المحافظة على دورها الرائد في تنمية الاقتصاد المصرى. ان تحقيق ذلك يتطلب تحديد معالم الموقف الراهن في البنوك التجارية وفروعها، ليس فقط في حدود ما هو مطبق فعلاً ولكن سيمتد ذلك إلى التعرف على معالم الدور المستهدف والمتوقع من تلك البنوك وفروعها بالنسبة للاقتصاد المصرى في المرحلة الحالية والمستقبلة، وذلك من خلال التعرف على آراء مديرى البنوك ومديرى الفروع في توجهات التطوير التي يمكن تعظيمها.

١-٢. هدف البحث

ان الهدف الأساسي لهذا البحث يتمثل في تطوير مقاييس أداء البنوك التجارية المصرية والفرع التابعة لها، باستخدام مفاهيم وأساليب نظام محاسبة المسئولية. ان تحقيق هذا الهدف الأساسي يتطلب تحقيق أهداف فرعية للبحث تتمثل في:

- * تحديد المعايير المستخدمة حالياً في قياس الأداء على مستوى البنك ككل، وتحديد طبيعة العلاقة بين الادارة العليا بالمركز الرئيسي وادارات الفروع التابعة لها؟ وما هي المعايير المستخدمة حالياً في قياس أداء الفروع، وتحديد ما اذا كانت هذه المقاييس كافية وملائمة لمساعدة النشاط المصرفي المصرى على مواجهة المنافسة وتحديات المرحلة.
- * تحديد المقاييس الملائمة التي يمكن أن يوفرها نظام محاسبة المسئولية لتطوير أداء البنوك التجارية وفروعها وذلك لتحسين الأداء وزيادة الانتاجية لمساعدتها على مواجهة المنافسة وتحديات المرحلة.

١-٢. منهج البحث

لتحقيق أهداف البحث، استخدمت الباحثة النهج الوصفي The Descriptive Approach على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الفروع التابعة، كما استخدمت الباحثة النهج ذاته في التعرف على الصورة المستهدفة كما يراها خبراء الجهاز المصرفى المصرى (مدیرى البنوك ومدیرى الفروع التابعة لها)، ان هذا يمثل الاطار الميداني للبحث. كما استخدمت الباحثة المنهج العيارى The Normative Approach فى مجال اختبار مدى امكانية تطبيق مفهوم مراكز الاستثمار The Investment Centers Concept (أحد المفاهيم الأساسية لنظام محاسبة المستولية) على الفروع التابعة للبنك التجارى. تبعاً لهذا المنهج، قامت الباحثة بالآتى:

* اجراء العديد من اللقاءات الشخصية مع مدیرى بعض البنوك التجارية ومدیرى بعض الفروع التابعة لها، وقد استهدفت هذه اللقاءات التحديد الميداني لتوجهات البحث.

* تصميم وتوزيع قائمة استقصاء^(١) (قامت الباحثة باعدادها)، اشتملت على أسئلة تساعده في التعرف على الموقف الراهن في كيفية قياس الأداء على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الفروع، وأسئلة أخرى تساعده في التعرف على على الدور المستهدف للبنوك التجارية المصرية في المرحلة الحالية والمستقبلة في رأى العينة التي تم اختيارها (خبراء في المجال المصرفى).

* دراسة كيفية الاستفادة من خيرات البنوك الأجنبية (خاصة الأمريكية) في كيفية تطوير أداء البنوك التجارية من خلال تطوير مقاييس الأداء للبنك ككل وللفروع التابعة له، وذلك من خلال قيام الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع مدیرى بعض فروع البنوك التجارية الأمريكية مثل First Federal Savings Bank of North Taxes and First State Bank

(١) يراجع ملحق البحث

(٢) تتوجه الباحثة بالشكر والامتنان اليهم على حسن تعاونهم.

للتعرف على أحدث أساليب ادارة وقياس أداء هذه النوعية من البنوك. وأيضاً بالاعتماد على الامكانيات المتاحة (كتب، دوريات، تقارير، احصاءات، نشرات وخطابات تحوى أحدث التطورات والاخبار الخاصة بالبنوك التجارية الأمريكية) بمكتبة جامعة شمال تكساس University of North Texas، حيث تم الانتهاء من البحث خالد قيام الباحثة بهمة علمية خاصة في تلك الجامعة.

١-٤. افتراضات البحث

تتمثل الافتراضات التي يقوم عليها البحث في:

- * أن الفروع التابعة للبنك التجارى تتمثل فى الهيكل التنظيمى مع مراكز وأقسام المنشآت الصناعية، حيث لكل فرع المبنى الخاص به والأجهزة الالازمة لمباشرة نشاطه، له الادارة المسئولة، له الحدود الخاصة به، يقوم بالعديد من الخدمات المصرفية مثل تحصيل الایداعات، تقديم القروض، تأجير الخزانات الخاصة، واستبدال العملات.
- * لكي تستمر البنوك التجارية المصرية وفروعها فى المدى الطويل، وتحقق مستوى النجاح المرتضى، وتستطيع مواجهة المنافسة وتحديات المرحلة الحالية والمستقبلة، فإنه يجب تعديل قائمة أهدافها لتصبح: هدف البقاء والاستمرار والنمو - كهدف أساسى لمواجهة المنافسة -، تحقيق مستوى مرضى من الأرباح، رضاء العملاء، تطوير وتنمية الهيئة الادارية والعاملين، وتطوير وخدمة البيئة المحلية المحيطة.

١-٥. حدود البحث

ستقتصر الدراسة النظرية والميدانية للبحث على:

- * تطوير مقاييس الأداء فى البنوك التجارية والفرع التابعة لها فقط.
- * التركيز على قياس الأداء الاقتصادي للبنك ككل وللفرع التابعة باعتبارها وحدات شبه مستقلة وذلك دون التعرض لمشاكل قياس الأداء الداخلى.
- * عدم التعرض للتشریعات الخاصة بالمؤسسات المصرفية المصرية الحالية أو المقترن بتطبيقها فى المستقبل.

* ان حجم عينة الدراسة، الى حد ما، صغير لاسباب عديدة اهمها: ان الاسلوب المتبوع في ادارة وقياس أداء البنوك التجارية المصرية والفروع التابعة لها متشابه او مماثل الى حد كبير بالرغم من اختلاف الأسماء (البنك الأهلي، بنك مصر، بنك اسكندرية، ...)

١-٦. تنظيم البحث

لتحقيق أهداف ومنهجية البحث، سيتم تناول الموضوعات الآتية:

- * دراسة الموقف الراهن للبنوك التجارية المصرية والفروع التابعة لها، من حيث النظام الاداري والمحاسبي المتبوع، مقاييس الاداء الحالية بالنسبة للبنك ككل وللفروع، وذلك بالاعتماد على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات الشخصية وقوائم الامتنصاء وقوائم المالية المنشورة.
- * عرض المنهاج المحاسبي المقترح من خلال التعرض للجوانب الآتية:
 ١. المقاييس المالية وغير المالية المقترحة لتطوير الاداء على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الفروع التابعة.
 ٢. تطبيق أحد المفاهيم الأساسية لنظام محاسبة المسئولية، الا وهو مفهوم مراكز الاستثمار على الفروع التابعة للبنك ككل.
 ٣. نظام التقارير كمنتج نهائي للمنهاج المحاسبي المقترح.
- * خلاصة البحث والتوصيات.

٢. النظام الحالى للبنوك التجارية المصرية وفروعها: دراسة ميدانية

يتمثل الهدف الأساسي للبحث في تطوير مقاييس أداء البنوك التجارية وفروعها، ان هذا يستلزم التعرف على الأهداف والامتراتيجيات والسياسات ونظم التقرير وتقييم الأداء المتبعة حاليا في البنوك التجارية المصرية وفروعها، كما استلزم أيضاً التعرف على المشاكل والقضايا التنظيمية التي تواجهها وأثر ذلك على قدرتها على مواجهة منافسة الفروع الأجنبية، ومواجهة تحديات المرحلة الحالية والمستقبلة والمتمثلة في خصمة قطاع الأعمال العام واتفاقيات الجات وما ينتجه عنها من تحرير للقيود، وهذا كان الهدف من المقابلات الشخصية وتوزيع قوائم الامتنصاء.

- ٨
- ١-٢ . الدراسة الميدانية : اسلوب جمع البيانات
 لتحقيق أغراض الدراسة الميدانية، اعتمد اسلوب جمع البيانات على الآتي :
- * اللقاءات الشخصية Interviews
 - * Questionnaires
 - * نشرات بعض الندوات التي تم عقدها لمناقشة مشاكل البنوك التجارية المصرية وفروعها.
 - * تحليل بيانات القوائم المنشورة لبعض البنوك التجارية المصرية.

لقد قامت الباحثة بإجراء اللقاءات الشخصية مع بعض المديرين، وتم توزيع حوالي ٢٠ قائمة استقصاء على مديرى بعض فروع البنوك التجارية فى الاسكندرية، وبعض مدن وسط الدلتا. وقد تم استلام ١٧ قائمة استقصاء مستوفاه، بمعنى أن معدل الاستجابة ٥٦,٧ % تقريباً.

٢-٢ . الدراسة الميدانية : النتائج
 يمكن تصنيف نتائج الدراسة الميدانية إلى قسمين أساسين، حيث يتناول القسم الأول الوضع الراهن للأهداف والاستراتيجيات والسياسات، وبعض القضايا التنظيمية، وتقارير ومقاييس أداء البنوك التجارية المصرية وفروعها، والمشاكل والتحديات التي تواجهها. بينما يتناول القسم الثاني الوضع المستهدف كما يراه خبراء النشاط المصرفي المصري.

٢-٢-١ . القسم الأول : الوضع الراهن أولاً : الأهداف والاستراتيجيات والسياسات

(أ) الأهداف

٪ ٧٦,٥	* الربحية	٪ ٨٢,٤	* البقاء والاستمرار
٪ ٧٠,٦	* رضاء العمالء	٪ ٧٦,٥	* النبو وحصة السوق
(ب) الاستراتيجيات			
٪ ٩٤,١	* يتم التخطيط للنشاط المصرفي لمدة سنة واحدة		
٪ ٤١,١	* الادارة المركزية هي المسئولة عن اعداد المواريثات		
٪ ٤١,١	* تشرك ادارات الفروع في اعداد المواريثات		
٪ ٦٤,٧	* تستخدم المواريثات كأداة لقياس الأداء		
* ان التخطيط للأرباح يتم عن طريق			

		• تحديد الأرباح الكلية المتوقعة للبنك ككل
% ٨٢,٤		ثم تحديد المساهمة المتوقعة لكل فرع
% ٣٥,٣		. لجنة من الادارة المركزية ومديرى الفروع للتنبؤ بالمساهمة المتوقعة لكل فرع
	(ج) السياسات	
		* يتم رسم سياسات الاستثمار ومنع الائتمان وأسعار الفائدة:
% ٤١,٢		. بالاتفاق بين البنك المركزى والادارات العليا للبنوك
% ٢٩,٤		. لجنة مكونة من الادارة العليا ومديرى الفروع
% ٢٢,٥		. بواسطة الادارة العليا مع مراعاة معايير خاصة بكل فرع
		* السياسات الخاصة بالهيئة الادارية والعاملين
% ٦٤,٧		. دورات تدريبية مستمرة ومفيدة
% ٤١,٢		. توفير وسائل موصلات
% ٦٢,٧		. الاشتراك فى النوادى والرحلات
% ٢٩,٤		. الفحص资料 الطبيعى المستمر
% ٢٩,٤		. الاشتراك فى التأمين على الحياة وضد الحوادث
		* المسؤولية الاجتماعية
		. المساهمة فى مجال الاسكان
% ٢٩,٤		منح قروض ميسرة للأسكان التعاونى
% ٢٥,٣		تقديم قروض بقيادة منخفضة للأفراد لبناء مساكن خاصة
% ٥,٩		. المساهمة فى مجال التعليم
% ١١,٨		تقديم منح للطلاب انشاء مدارس أو تجديدها
		. المساهمة فى خدمة البيئة المحيطة
% ٤٧,١		تشغيل طلبة كلية التجارة بمكافآت تشجيعية
% ٢٢,٥		تقديم مساهمات مالية/عينية لأهالى المنطقه أثناء الأزمات
% ٤٩,٤		تقديم قروض ميسرة لشباب الغريرجين لمباشرة أى نشاط صناعى أو حرفى (الصندوق الاجتماعى)
		ثانياً: قضايا تنظيمية
		* مدير الفرع يعد وكيلًا عن الادارة العليا حيث
% ٩٤,١		. توجد مصلحة مشتركة للطرفين
% ٨٨,٢		. ضرورة التعاون لتحقيق بقاء واستمرار البنك ككل فى السوق

- . هناك عقود ضمنية بين الطرفين لتحقيق أفضل منفعة للبنك ككل
 - % ٥٨,٨ ضرورة تحقيق الأهداف المطلوبة
 - % ٣٥,٣ *
 - * السلطات الممنوحة لمديري الفروع لاتتناسب مع مسؤولياتهم حيث
 - . توجد إدارة خاصة تتبع المركز الرئيسي مسؤولة عن عملية التخطيط واتخاذ القرارات
 - % ٥٨,٨ يسمح لهم بالمشاركة في التخطيط واتخاذ بعض القرارات خارج
 - % ٥٨,٨ فترة محددة وفي حدود مبالغ محددة من قبل الادارة العليا
 - % ٤١,٢ يتم اعداد الموازنات الخاصة بالفروع بواسطه الادارة المركزية
 - . من ملطة مدير الفرع اتخاذ قرارات الاستثمار :
 - قصيرة الأجل % ٥٢,٩ متوسطة الأجل % ٢٢,٥ طولية الأجل صفر %
 - . من ملطة مدير الفرع اتخاذ قرارات منع الائتمان :
 - قصيرة الأجل % ٢٥,٢ متوسطة الأجل % ٤١,٢ طولية الأجل % ٥,٩
 - . يمكن لمدير الفرع اتخاذ قرارات منع الائتمان مع الرجوع للجنة خاص % ٤١,٢
 - . يمكن لمدير الفرع اتخاذ قرارات منع الائتمان مع الرجوع للادارة العليا % ٢٢,٥
 - . تتحدد سياسات الاستثمار، الائتمان، أسعار الفائدة بواسطه الادارة العليا % ٤١,٢
 - . تتحدد سياسات السحب على المكشوف بواسطه الادارة المركزية % ٦٤,٨
 - . عمولات التحصيل، ومصاريف بنكية، وفوائد التأخير تتحدد
 - % ١١,٨ مرکزياً مع تفويض مدير الفرع في تحديد بعض العناصر
 - % ١١,٨ وضع حدود قصوى ودنيا يتلزم بها مدير الفرع
 - % ٥٨,٨ . تتحدد معايير الأداء بواسطه الادارة المركزية
 - % ١٧,٧ . يشارك مدير الفروع في رسم سياسة تقسيم الأداء وتحديد المعايير
- ثالثاً: تقارير ومقاييس الأداء**
- * مقاييس الأداء تتحدد
 - . بواسطه الادارة المركزية
 - . يشارك مدير الفروع في تعديدها
 - * معايير مالية للأداء تمثل في
 - . الربحية ويتم قياسها
 - % ٥٢,٩ بنسبة صافي الربح للأيرادات
 - % ٢٥,٢ اجمالي الدخل
 - % ٢٩,٤ صافي الربح
 - % ٥,٩ معدل العائد على الاستثمار

				مقاييس النمو .
% ٤١,٢				النسبة العقارية
% ٢٩,٤				الارباح لكل سهم
% ١١,٨				اجمالي الديون لاجمالى الأصول
% ١١,٨				معدلات نمو القروض، والودائع، وناتج النشاط
			*	نظام وضع معايير الأداء في حاجة التطوير لأنه
% ٤٧,١				لا يحفز على تطوير وتحسين الأداء
% ٤١,٢				لا يوفر معايير عادلة للأداء
% ٤٧,١				لا يتم ابلاغ العاملين بالمعايير الموضوعة لقياس ادائهم
% ١٧,٧				لا يشارك العاملين في وضع معايير الأداء
			*	* القوائم المالية وتقارير الأداء
				يقوم مدير الفرع باعداد
% ٧٠,٦				قائمة الموارد والاستخدامات
% ٤١,٢				قائمة الدخل
% ٢٥,٣				قائمة المركز المالى
				تحتوى القوائم المالية على
% ٧٠,٦				عناصر التكاليف والايرادات
% ٤٧,١				عناصر التكاليف والايرادات والامستمارات
			*	* تقارير أداء الفروع
% ٨٢,٤				يتم اعدادها لمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة
% ٥٢,٩				يتم تقديم تفسير مكتوب عن أسباب الانحرافات
				يتم اعداد تقارير الأداء عن فترة
شهر	% ١٧,٧	سنة	% ٢٩,٤	٢ شهور % ٥٢,٩
				*نظم العوائز والمكافآت مرتبطة بتحقيق الخطة الموضوعة
				رابعاً: المشاكل والتحديات
				* ان مشكلة القروض المتغيرة تحدث بسبب
% ٥٢,٩				قصور سياسة منع الاتساع
% ٤٧,١				عدم متابعة القروض لاكتشاف أي مسوبيات محتملة في السداد
% ١٧,٧				عدم دراسة المركز المالى للعميل بدقة وجدية
% ٥,٩				غيرات السياسة الائتمانية
				* ان أهم المحددات والعوامل التي تؤثر على الربحية

- * المنافسة (المحلية/الاجنبية) % ٥٢,٩
 . مصروفات الترويض الخاسرة % ٤٧,١
 . القيود والحدود المفروضة على سلطات مديرى الفروع % ٤١,٢
 . حجم الوحدة والمجال الاقتصادي بالمنطقة % ٣٥,٣
 . النفقات غير المباشرة % ٢٩,٤
 * ان أهم التحديات تتمثل في
 . منافسة الفروع الأجنبية
 لاستخدامها التكنولوجيا المتقدمة
 قدرتها على توفير جميع المعلومات على المستوى المحلي والعالمي % ٧٦,٥
 . قصور معايير الأداء المستخدمة % ٦٤,٧
 . تركيز سلطة التخطيط واتخاذ القرارات لدى الادارة المركزية
 مما قد يؤدي الى فقد بعض فرص الاستثمار المتاحة % ٦٤,٧
 . اتفاقيات العجات وما يتبعها من تحرير القيود وزيادة حدة المنافسة % ٥٨,٨
 . القوانين والنظم والإجراءات الروتينية التي تهدد مصداقية النشاط المصرفي المصري
 . التركيز على النمو السريع بصرف النظر عن نوعية وكفاءة الأداء % ٤٧,١
 . الاهتمام بالتخطيط قصير الأجل على حساب التخطيط طويل الأجل % ٢٢,٥
 . عدم توفر نظام سليم للمعلومات % ١٧,٧
- ٢-٢-٢. القسم الثاني: الوضع المستهدف
- * يجب تغويض سلطات لمديرى الفروع تمشي مع حجم مسؤولياتهم، حيث أن لديهم
 . معلومات أفضل عن فرص الاستثمار في البيئة المحلية % ٨٢,٤
 . القدرة على تحديد احتياجات عملاء المنطقة من الخدمات المصرفية % ٨٢,٤
 . القدرة على التحليل البياني في شكل أكثر كفاءة % ٦٤,٧
 . القدرة على تحديد برامج التدريب الازمة للعاملين بالفرع % ٦٤,٧
 . الكوادر والكفاءات ذات الزيارة والخبرة المصرفية % ٤٧,١
 . القدرة على توفير جميع الخدمات الازمة لمستثمرى المنطقة % ٤٧,١
 * يجب منع سلطة التخطيط واتخاذ القرارات لمديرى الفروع والازمة لـ
 . اعداد المواريثات الخاصة بالفرع % ٧٠,٦
 . اتخاذ قرارات الاستثمار وقرارات منع الائتمان % ٦٤,٧
 . تحديد أسعار القيادة، عمولات التحصيل، المصروفات البنكية % ٥٨,٨

- * يجب أن تشمل القوائم المالية الخاصة بالفروع على جميع عناصر التكاليف، الإيرادات، والاستثمارات الخاضعة لتحكم إدارة الفرع
- * يجب أن يتم التخطيط للمسؤولية الاجتماعية للوحدة
- * لمواجهة المنافسة والتهديدات يجب
- % ٤٧,١ . بناء سياسات وامتراتيجيات متطرورة للنشاط المصرفي المصري
- % ٤١,٢ . تطوير نظم تحديد معايير الأداء
- % ٩٤,١ . تطبيق نظام الادارة المركزية في ادارة الفروع
- % ٦٤,٧ . جدية الاجتماعات الدورية بين الادارة المركزية ومديري الفروع
- % ٨٨,٢ . توفير أساس ملائم لتحديد تكاليف أداء الخدمة المصرفية
- % ٥٨,٨ . توفير نظام جيد للمعلومات
- % ٥٢,٩ . انشاء فروع خارجية
- % ٤٧,١ . الاتجاه نحو تطبيق نظام البنوك الشاملة في الفروع
- % ٤١,٢ . الاهتمام بالتحديث طويلاً الأجل

٢. المنهاج المحاسبي المقترن لتطوير مقاييس أداء البنوك التجارية وفروعها

١-٢. المنهاج المقترن: تقديم

ان المنهاج المقترن لتطوير مقاييس اداء البنوك التجارية المصرية وفروعها يتمثل في جانبين، يهتم الجانب الأول باقتراح استخدام مقاييس مالية للأداء متعددة سواء على مستوى البنك ككل أم على مستوى الفروع. حيث أن التركيز على ربحية البنك/الفروع كمقاييس وحيد للأداء لا يعد كافياً للحكم على جميع العوامل التي تتحكم في نجاح البنك/الفروع، وأيضاً اقتراح مقاييس غير مالية Non-Financial Measures بجانب المقاييس المالية لقياس ورقابة أداء البنك ككل وأداء الفروع. ان استخدام مقاييس مالية وغير مالية للأداء يساعد على تحقيق مبدأ التنامق بين أهداف الفروع المختلفة، وبينها وبين أهداف المركز الرئيسي، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للبنك ككل. بينما يهتم الجانب الثاني باقتراح تطبيق أحد المفاهيم الأساسية لنظام محاسبة المسؤولية، الا وهو مفهوم مراكز الاستثمار عند ادارة الفروع التابعة للبنك، انه باتباع هذا النظام

يمكن قياس وتقدير أداء الفرع بحدى قدرتها على تخفيض التكاليف الخاصة لتحكمها لأدنى حد ممكن، وبمدى تحقيقها لأدوات المستهدفة إلى أقصى حد ممكن، وبمدى قدرتها على اتخاذ قرارات الاستثمار التي تحقق منافع للوحدة المصرفية ككل، وذلك في حدود المسؤوليات والسلطات المنوحة لها.

ان اعتبار فروع البنوك التجارية كمراكز للاستثمار، يتطلب النظر للفرع على أنه وحدة تابعة للمركز الرئيسي، لها حدودها الخاصة بناءً على درجة مسؤوليتها عن تقديم خدمات مصرفية وغير مصرفية بغرض تحقيق الربح، أي أنها هي تلك الوحدة التي تقوم بأداء نشاطها المنفصل تماماً عن البنك التابع له ولكن يمكن تحديد هذا الأداء وقياسه (Rayburn, 1993:489). ان هذا يتطلب تحديد سلطة ومسؤولية إدارة كل فرع ويطلب أيضاً ضرورة تحديد عناصر التكاليف والإيرادات والاستثمارات التي تخص هذا الفرع والتي يجب أن تتماشى مع حدود تلك السلطات والمسؤوليات.

ويمكن القول أنه بالرغم من وجود اختلاف كبير بين أحجام الفروع ونوعية نشاطها، حيث توجد فروع تقدم خدمة مصرفية كاملة Full Service Banking Offices System وفروع تقدم خدمة مصرفية محدودة Limited Service Banking Offices والأعمال المصرفية Nonbank Offices فقط (Hanweck, 1992:49)، كما أن هناك اختلافاً كبيراً في نوعية وشخصية مديرى الفروع، الا أن الإدارة المركزية تتوقع من مديرى الفروع المختلفة، بعد أن تحدد مجالات مسؤولياتهم Areas of Responsibility، أن تتم إدارة الفرع وفقاً لسياسة البنك ككل، لأنه يمثل البنك ويجب أن يحمى مصالحه في جميع المفاوضات الخاصة بالصفقات والعقود، تقديم أفضل خدمة لارضاء العملاء، الاستمرار في تدريب العاملين بالفرع والعمل على حل مشاكلهم، وأخيراً فإنها تتوقع منهم تمثيل البنك في المجتمع المحلي عن طريق المشاركة في الأنشطة الاجتماعية في البيئة المحلية (Brown, 1980:3). ان من أهم مميزات هذا المفهوم، اعتبار الفرع مركزاً للاستثمار وما يستتبعه هذا من تقويض سلطة ومسؤولية اتخاذ القرارات لمديري الفروع، انه يحسن من عملية اتخاذ القرارات من ناحية جودة القرار وسرعة

اتخاده The Quality and Speed of the Decision. حيث سيتم اتخاذ القرار بواسطه الشخص المسؤول (مدير الفرع)، حيث أنه على علم بالموقف، وأيضاً توفر لديه المعلومات الكافية والمطلوبة لمثل هذا القرار، كما أنه في موقع يمكنه من التكيف أسرع مع أي تغيرات تحدث في البيئة المحيطة به.

(Drury, 1992:731)

٢-٣. المنهاج المقترن: لماذا؟

- (١) ان السبب الرئيسي للتفكير في اقتراح هنا المنهاج يتثل في أنه لمواجهة تحديات المرحلة الانتقالية التي يمر بها الجهاز المصرفي المصري، لابد من محاولة اللحاق بالسرعة الرهيبة في عالم الاعمال والمنافسة والتحديات الأخرى، عن طريق بناء سياسات واستراتيجيات متقدمة، وأيضاً توفير مقاييس ملائمة للأداء. ان الآثار الناتجة من عملية تحرير القيود Deregulation، مثل تحرير أسعار الفائدة والعمولات ورسوم تقديم الخدمات المصرفية، على الصناعة المصرفية العالمية والمصرية وتزايد حدة المنافسة العالمية ومنافسة الفروع الأجنبية، والتطور التكنولوجي الذي يحتاج العالم هذه الأيام، هذه العوامل مجتمعة عبقت حدة وتعقيد المخاطر التي تتعرض لها الصناعة المصرفية المصرية، وخاصة البنوك التجارية والفروع التابعة لها، مما يعكس سلباً على حجم الإيرادات والأرباح المصرفية. لقد أصبح من الضروري أن تعرف ادارات تلك البنوك على الأسس العلمية في قياس المخاطر وكيفية ادارتها والتحكم فيها ورقابتها، ان هذا يتطلب معرفة تامة بالأنظمة الادارية والرقابية وأنظمة ادارة المخاطر ونظم المعلومات المتكاملة مع الحاسبات الآلية Computer and Risk Management System. والتخطيط للظروف الطارئة، كما يستلزم تهيئة المناخ الذي تعمل من خلاله البنوك التجارية المصرية وفروعها بشكل يزدی الى زيادة الانتاجية وتحسين مستوى الأداء الاقتصادي والاجتماعي.
- (٢) نتيجة لاتفاقيات الجهات والتوجه نحو سياسة الخصخصة، ستتوفر مجالات كثيرة لاستثمار وداعم البنوك بدلاً من ركودها، هنا ميزودى الى منافسة

شديدة في السوق مما يتطلب ضرورة تقديم خدمة ممتازة، في الوقت المناسب، ويسعى تنافسي، أن النظام الحالى لا يمكن الفروع من مواجهة هذه المنافسة. كما أن قانون الشخصية لشركات قطاع الأعمال العام، يتطلب دوراً هاماً للجهاز المصرفي المصرى (نتيجة الحاجة إلى توافق السيولة المالية الكافية لتمويل اصدار أسهم الشركات المرغوب في خصوصيتها، فضلاً عن امكانية الترويج للمشروعات الجديدة وتشجيع الاكتتاب في الأسهم). طالما يتوافر لدى الجهاز المصرفي المصرى عدد ضخم من الفروع (حوالى ١٨٦٥ فرعاً) تنتشر في كافة المحافظات والمدن والقرى، فإن هنا الانتشار يوفر فرص الترويج للمشروعات المراد الاستثمار في أسهم رأس المالها عن طريق توفير التمويل المناسب، كما يمكن توجيهه مدخلات الفروع في هذا الاتجاه، ويمكن أيضاً أن تساعد في تشجيع حركة التعامل في أسواق رأس المال بما يوفر آلية جديدة لتبني المدخلات من سغار المدخرين. إن هذا يتطلب منح سلطات أكبر لمديري الفروع.

(٢) ان الجهاز المصرفي وخاصة البنوك التجارية وفروعها يمكنها القيام بدور هام في تحمل أعباء تمويل التنمية الصناعية، فهي تعد أحد السبل الرئيسية أمامنا (كدولة نامية) لرفع مستوى المعيشة وزيادة معدلات التوظيف وتقليل الاعتماد على الاستيراد، فضلاً عن تحقيق فائض للتصدير بما يساهم في حل مشكلة العجز المزمن في ميزان المدفوعات. ولكن مع نقص فرص الاستثمار الأموال وزيادة تكلفة الحصول عليها خاصة بالنسبة لفروع البنوك التجارية، فإذا لم تتحقق عائدًا مناسباً على الأموال المشمرة ويزيد عن تكلفة هذه الأموال، فإن الفرع، اقتصادياً، يعد غير مربحاً. انه لتفادي هذه المشكلة يجب ان يتم التعامل مع الفروع على أنها مراكز استثمار (كما يتبع في المنشآت الصناعية)، ان هنا يعني تفویض سلطات أكبر لمدير الفرع وتحمیله بجزء من مسؤولية الادارة بالمركز الرئيسي. ان ذلك قد يمكن مدير الفرع من الحصول على الأموال المطلوبة بتكلفة ثابتة أو منخفضة، كما ان العملاء يفضلون التعامل مع فروع المنطقة لرغبتهم في مساعدة المشروعات الموجودة بالمنطقة وأيضاً يشعرون بالصداقه مع

مدير الفرع والعامليين، ان هنا يساعد على تحقيق كفاءة وفعالية الفرع. (Nadler & Miller, 1985:26)

نتيجة لكل هذه الأسباب السابقة، فإنه لابد من ضرورة التوجه نحو نظام محاسبى ملائم يوفر مقاييس أداء متعددة مالية وغير مالية Financial and Nonfinancial Measures ، والتي باستخدامها يمكن مساعدة وحفز ادارات البنوك التجارية المصرية وفروعها على مواجهة المنافسة وتحديات المرحلة، ان هنا ما يهدف المنهج المقترن الى تحقيقه.

٤-٢. المنهج المقترن: الاطار

ان أهم اعتقاد يوجه للنظام المتبعة حالياً في ادارة البنوك التجارية وفروعها، هو الاعتماد على معيار الربح كرقم مطلق، كمقاييس مالي للأداء. نتيجة لانتقادات التي توجه لهذا المقياس، والتي من أهمها: أن الربح لم يعد الهدف الوحيد من مباشرة أي نشاط، لايعبر عن قدرة الادارة على تحقيق أرباح في الأجل الطويل، لايدع أساساً سليماً للمقارنة Inadequate Basis of Comparison، كما أنه لا يقيس المساهمة الاجتماعية للأداء (Anthony, 1975:37)، كما أنه لا يأخذ في الاعتبار تكلفة الأموال التي استخدمت في تحقيق هذا الربح. لتجنب كل هذه الانتقادات فان المنهج المقترن قائم على أساس توفير مقاييس مالية متعددة مثل معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية والدخل المتبقى مع بعض المقاييس المالية الأخرى وأيضاً على أساس توفير مقاييس غير المالية وذلك لتطوير أداء البنك التجارية المصرية وفروعها. ان هنا ميزة المنهج المقترن لقياس أداء البنك ككل، والمنهج المقترن لقياس أداء الفروع التابعة كل على حده، كالتالى:

٤-٢-١. المنهج المقترن لقياس أداء البنك ككل

ان المنهج المقترن لتطوير مقاييس أداء البنك ككل، يعني بمقاييس الأداء المالية وغير المالية الآتية:

٢-٢-١. مقاييس الأداء المالية
تتمثل أهم مقاييس الأداء المالية المقترن استخدامها على مستوى البنك ككل في:

٢-٢-١-١. معدل العائد على الأصول Return on Assets (ROA)
ان معدل العائد على الأصول مدی نجاح البنك في استخدام الأصول المتاحة لديه لتحقيق الإيرادات المرغوبة، ان هذا المعدل يتكون من عنصرين أساسين: نسبة الربحية، وهي تقييم ربحية كل جنيه من الإيرادات أو من إجمالي الدخل الناتج من العمليات، والعنصر الآخر هو عنصر استخدام الأصول An Asset Utilization component ويعتبر ايراد كل جنيه مستثمر في أصول البنك (كما يمكن أن يطلق عليها نسبة النشاط An Activity Ratio ويتم قياسها بالعلاقة بين المبيعات والأصول، وقطعاً فإن مبيعات البنك تمثل إجمالي دخل العمليات). بناءً على ذلك فإن معدل العائد على الأصول سيساوى حاصل ضرب هذين العنصرين كلاًّ تى: (Thompson, et al., 1978:235, Hartman, et al., 1995:233)

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{نسبة الربحية} \times \text{نسبة استخدام الأصول}}{\frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{متوسط الأصول}} \times \frac{\text{إجمالي الدخل من العمليات}}{\text{متوسط الأصول}}} -$$

ان أفضل أسلوب لاستخدام هذا المعدل كمقاييس للأداء، يكون عن طريق مقارنة المعدل الفعلى بالمعدل المخاطط، وأيضاً عن طريق مقارنة المعدل الفعلى بمعدل الفترة السابقة، و/أو بالمقارنة مع بنوك أخرى. حتى يكون هنا المعدل أكثر فعالية وملائمة يجب تقسيمه إلى عنصريه.

٣-٢-١. معدل العائد على حقوق الملكية Return On Equity
ان أهم انتقاد يوجه لمعدل العائد على الأصول كمقاييس للأداء، هو عدمأخذ

The Type and Mix of Financing نوع و/أو تشكيلاً وسائل التمويل
اللازمة للتشغيل و مباشرة النشاط في الاعتبار (Stickney, 1993:349)،
وطالما أن هذا ضروري وخاصة بالنسبة للمؤسسة المصرفية، فإنه يفضل استخدام
معدل العائد على حقوق الملكية بجانب هذا المعدل كمقاييس مالي للأداء
(Hartman, et al., 1995:234)، ولهذا فقد تم اقتراح استخدام هذا المعيار
كمقياس مالي للأداء البنك ككل.

ان معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) هو عبارة عن حاصل ضرب معدل العائد على الأصول ROA في معدل عنصر الرفع^(١) (Hartman, et al., 1995:235) Leverage Component يمكن أن يطلق عليه مضاعف حقوق الملكية Equity-Multiplier .

$$\frac{\text{العائد على حقوق الملكية} = \text{العائد على الأصول} \times \text{عامل الرفع}}{\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{نسبة الربحية} \times \text{نسبة استخدام الأصول} \times \text{عامل الرفع}}{\frac{\text{صافي الدخل من العمليات} \times \text{اجمالي الإيرادات} \times \text{متوسط الأصول}}{\frac{\text{اجمالي الإيرادات} \times \text{متوسط حقوق الملكية}}{\text{صافي الدخل من العمليات}}}}}$$

$$\frac{\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{اجمالي الإيرادات} \times \text{متوسط حقوق الملكية}}{\text{صافي الدخل من العمليات}}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

لأغراض هذا البحث، والمتمثل في استخدام هذا المعدل كأساس لقياس أداء البنك ككل فإنه سيتم استخدام صافي الدخل الناتج من عمليات البنك، ومتوسط حقوق الملكية في البسط والمقام، على التوالي، للحصول على العائد المطلوب كمقاييس للأداء، مع مراعاة أن متوسط حقوق الملكية هو عبارة عن الأسهم العادية + الأرباح المحتجزة + الأرباح غير الموزعة في بداية الفترة ونهايتها مقسوماً على .٢

كما يمكن استخدام منهج العائد/المخاطرة A Risk/Return Framework كأساس لقياس أداء البنك ككل، حيث يتمثل مقياس

(١) يمثل معكوس نسبة رأس المال للأصول (متوسط الحقوق/متوسط الأصول)

عنصر العائد فى معدل العائد على حقوق الملكية ROE بينما يتمثل مقياس عنصر المخاطرة فى معدل التغير فى معدل العائد على حقوق الملكية Variability of ROE.

٣-١-٢-٣. مقاييس أداء مالية أخرى

(١) التدفق النقدي Cash Flow

ان المدير الناجح والذى له سلطة اتخاذ القرارات التى تؤثر على ايرادات واستثمارات الوحدة التى يديرها، يجب أن يحقق مطلبين أساسيين هما: (Raiborn, et al., 1993:666)

* الربحية فى الأجل الطويل Long term profitability

* الاحتفاظ بالقدر المناسب من السيولة Liquidity

ان قائمة التدفق النقدي توضح حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجية وهذه تعد فى حد ذاتها أحد مقاييس الأداء المالية، فهى تقدم معلومات حجم الایداعات وحجم المسحوبات بواسطه عمالء البنك، حجم الائتمان المنوح والاستثمارات المالية الأخرى، حجم الأموال التى تم الحصول عليها من مصادر التمويل المختلف لأغراض مباشرة النشاط. بمعنى أنها قائمة تقدم معلومات عن الأنشطة الأساسية للبنك ككل والتى تمثل فى نشاط التشغيل والاستثمار والتمويل، ولهذا فإنها تقدم معلومات تفيد الادارة فى تحديد قدرة الوحدة على مقابلة التزاماتها المالية وقدرتها على تقديم تدفقات نقدية خارجية جديدة أم لا. ان هذا المقياس قصير الأجل ولكنه يعد مقياساً ملائماً للأداء.

(٢) حصة البنك فى السوق

ان هذا المقياس قد يمثل درجة أهمية البنك/ الفرع فى السوق، وهذا يمكن قياسه بالمقارنة بين القيمة الحالية والقيمة الدفترية. او قد يمثل درجة قدرة الوحدة على المنافسة فى السوق، وهذه يمكن قياسها بحجم ايرادات البنك واسوله (Cantrell, 1993:36).

ويمكن اعتبارها مقياساً مثل:

* قدرة الوحدة على زيادة الايرادات بالمقارنة بالفترة السابقة.

* نسبة ايرادات الوحدة بالنسبة لابعاد الصناعة فى السوق ككل.

* الامدادات المحققة لكل جنيه مدفوع في الاعلانات.

(٢) مقياس التكلفة

ان مؤشرات هذا المقياس تتمثل في:

* انخفاض التكاليف المرتبطة بالخدمات المقدمة عن تكاليف الفترة السابقة.

* معدلات الانحرافات عن المعايير الموضوعة.

(٤) العاملين

* المقارنة بين مستوى الأجور والمرتبات والمكافآت المدفوعة للأداره والعاملين

بتلك المستويات المقابلة لدى البنوك المنافسة.

* مقدار التوفير في تكلفة العمالة.

٢-١-٣. مقاييس الأداء غير المالية

ان أهم انتقاد يوجه لمقاييس الأداء المالية، أنها لا تحوى جميع المتغيرات التي يمكن أن تقيس نجاح الوحدة أم فشلها. ان مقاييس الأداء المالية لا تعكس الاختلاف في أسلوب الادارة كما أنها، بمفردها، غير كافية للحكم على كفاءة الأداء، مما يتطلب ضرورة التوجه لاستخدام معايير أداء غير مالية بجانب المعايير المالية لقياس الحكم على كفاءة الأداء. ان مقاييس الأداء غير المالية المقترحة تتمثل في الآتي:

٢-١-٤. الانتاجية Productivity

يجب أن يدرك الجميع أن مستقبل الصناعة المصرفية، بل مستقبل الدولة ككل يعتمد على الانتاجية. حيث يمكن القول أنه بدون العمل على زيادة مخرجات كل ساعة عمل وتحسين الكفاءة خلال فترة زمنية معينة، فإنه قد يحدث فشل للدولة، للصناعة، للبنك ككل. ان زيادة الانتاجية يعتمد على ثلاثة عناصر أساسية تبدأ جميعها بحرف الراء Recognition, Responsibility, and Reward (Rs) (Nadler & Miller, 1985:111) وتقابلها ثلاثة عناصر تبدأ جميعها بحرف الميم (الملاحظة / المسؤولية / المكافأة) ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلى:

* ملاحظة الأداء

ان كل فرد من الهيئة الادارية والعاملين فى أى تنظيم، يرغب فى ملاحظة أدائه الجيد. وأن أكثر مسبب لاحباط أى فرد فى التنظيم هو مساواة الأداء الجيد بالاداء غير الجيد. فعندما يدرك العامل ذو الانتاجية المرتفعة أن أداءه الجيد غير ملاحظ وغير مقدر من قبل الادارة العليا، فإنه يصاب باحباط وهذا يؤثر على معتوبياته وبالتالي قد تتخفض انتاجيته.

* المسؤولية عن الأداء

ان أفضل أسلوب لتشجيع الادارة والعاملين على العمل بكفاءة، هو جعلهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات الخاصة بهذا العمل، أو على الأقل الاشتراك فى مسؤولية هذه اتخاذ القرارات، مع التأكيد من الاستفادة بمزایا التحقيق.

* مكافأة الأداء الجيد

تعد المكافآت أفضل أساليب الحفز لزيادة الانتاجية، وخاصة في مجال الصناعة المصرفية. حيث يجب منع العاملين ذوى الانتاجية المرتفعة المكافأة المناسبة لذلك، وإلا لن يحتفظ البنك بالأفراد ذوى الخبرة والكفاءة المصرفية.

٢-١-٢-٢. الجودة Quality

ان استخدام معيار الجودة كقياس غير مالى لأداء البنك (كمؤشرة مصرافية) قد يساعد على قياس الفشل الداخلى و/أو الخارجى للوحدة. ان عدم جودة الخدمة المصرفية Nonquality Service قد يتمثل فى أحد أو كل المؤشرات الآتية: (Raiborn, et al., 1993:149)

- * فقد عملاء حاليين، وعدم الحصول على عملاء فى المستقبل.
- * كثرة شكاوى العملاء.
- * كثرة تكرار العمل الواحد، عدم جدولة العمل، واعادة تشغيل الخدمة المطلوبة أكثر من مرة.

٢-١-٢-٢-٣. الخدمة Sevrice

ان أهم مقياس للخدمة المصرفية يتمثل فى السرعة Speed التي يحصل بها العميل على الخدمة التي يحتاجها أو تقدم بطلبه فعلاً. فعامل السرعة فى أداء الخدمة المصرفية أصبح ضرورياً جداً مثله مثل عامل الجودة وعامل السعر

(Harbour, 1993:92) ان أهم معيار لقياس الخدمة يتمثل في الزمن الحاكم (الحاصل)، Lead-Time، وهو عبارة عن الفترة الزمنية التي تنتهي من وقت اتخاذ قرار تقديم خدمة معينة لعميل معين وحتى الانتهاء من تقديمها فعلاً (مثل خدمة منح الاتمام). ان معيار السرعة في تقديم الخدمة المطلوبة للعملاء يمكن قياسها بمؤشرات مثل: (Brown, 1980:30)

- . عدم وجود أكثر من ٢ أو ٤ عملاء في صف الانتظار.

- . لا يحتاج العميل لأكثر من خمس دقائق أو أقل للحصول على الخدمة التي يحتاجها.

- . منع سلطات الامضاء لنائب المدير لسرعة انهاء العمل.

- . التخلص من أو دمج بعض الأعمال و/أو الأنشطة غير الأساسية.

٤-٢-١-٢-٢ . المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility

ان النشاط المصرفي قائم على أساس ممارسة الأعمال، مثله مثل أي نشاط صناعي أو تجاري، ولهذا فإن هدف مقابلة احتياجات المجتمع المحلي المحيط، يجب أن يكون من أهداف ممارسي هذا النشاط بجانب أهدافهم الأساسية والمتمثلة في تحقيق الأمان لأموال المودعين، وتحقيق أرباح عادلة للمساهمين (Nadler & Miller, 1985:314). ان عدمأخذ المسؤولية الاجتماعية في الاعتبار عند تحديد مقاييس الأداء في الصناعة المصرفية قد يؤدي إلى اختلال Dysfunctional في مقاييس الأداء بالنسبة للبنك ككل أو على مستوى الفروع. ان استخدام مقاييس المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية كمقاييس لأداء البنك والفرع التابع له قد يساعد في التغلب على بعض مشاكل مقاييس الأداء المالية ، كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية، وغيرها. ويجب الافصاح عن مقاييس المسؤولية الاجتماعية للوحدة المصرفية بالإضافة إلى الافصاح عن المقاييس المالية. ان مقاييس المسؤولية الاجتماعية المقترنة تمثل في الآتي:

- (١) العلاقة بين الادارة والعاملين، ويمكن قياسها بالمنازعات وكثرة الجدال الرسمي المناقشات والجدال غير الرسمى كنسبة من الزمن الطبيعي للعمل (Mathews, 1993:87)

لمناقشة المشاكل، أنس وسياسات الترقية.

(ب) رضاء العملاء، يمكن قياسه بمعدل تكرار الطلب على الخدمات المصرفية وغير المصرفية التي تقدمها الوحدة، عدد شكاوى العملاء، عدم الاختلاف في معاملة القروض المقدمة، اتباع برنامج عادل لمنع الانتقام Program (Smith, 1994:17). Fair Lending

(ج) النشاط الاجتماعي بالبيئة Community Activity، ان مقاييس خدمة البيئة تمثل أساساً في عدم وجود شكاوى أو اعتراضات أساسية من المجتمع المحلي المحيط (ABA, 1994:9)، كما تمثل أيضاً في القروض الميسرة لعملاء المجتمع المحلي، المنع المقدمة للطلبة، مسؤولية الصرف على خدمات معينة لخدمة المجتمع المحلي، نسبة تشغيل الأقلليات، توفير فرص عمالة، الساهمة في تحسين دخل الأسر والصحة ووسائل النقل والبيئة.

يجب أن تراعى البنوك التجارية وافروع التابعة لها مسؤولياتهم الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يباشرون فيه نشاطهم، وذلك بإنشاء إدارة أو قسم لدراسة احتياجات البيئة المحيطة كما يفعل كثير من البنوك الأمريكية (I.uthans, 1987:483).

٢-٢-٣. المنهج المقترن بقياس الأداء على مستوى الفروع
ان المنهج المقترن بقياس أداء الفروع قائم على أسس نظام محاسبة المسئولية والتي من أهم مفاهيمها هو اعتبار الوحدات التابعة مراكزاً للاستثمار. ان اعتبار فروع البنوك التجارية كمراكز للاستثمار يتطلب ضرورة تحديد عناصر التكاليف وال الإيرادات والاستثمارات المرتبطة بكل فرع، والتي يجب أن تتماشى مع حدود سلطاته ومسؤولياته. ان هذا يعني مسؤولية مدير الفرع عن تحقيق مستوى معين من الارباح، الرقابة على تكاليف الفرع، وأيضاً فهو مسؤول عن تحقيق عائد مرضى على رأس المال المستثمر A Satisfactory Return on Capital Invested في الفرع الذي يديره. فيما يلى مقاييس الأداء المالية وغير المالية المقترنة على مستوى الفروع:

٢-٢-١. مقاييس الأداء المالي
ان المعايير المناسبة لقياس الأداء المالي للفروع باعتبارها مراكزاً للاستثمار

تتمثل في : معدل العائد على الأصول القابل للفصل لكل فرع على حده، وأيضاً الدخل المتبقى القابل للفصل وذلك لكل فرع على حده، كما يتضح مما يلى :

١-٢-٢-١. معدل العائد على الأصول القابل للفصل

ان حساب معدل العائد على الأصول القابل للفصل Separable Rate of Return on Assets لكل فرع على حده، يتطلب توفير المعلومات الملائمة عن عناصر الدخل القابلة للفصل Separable Income والناتجة عن مباشرة الفرع لانشطته الأساسية، وأيضاً عناصر الاستثمار القابلة للفصل Separable Investment (Spiller, 1988:2) . ويمكن حساب معدل العائد على الأصول القابل للفصل كالتالى :

$$\text{معدل العائد على الأصول القابل للفصل} = \frac{\text{نسبة الربحية} \times \text{نسبة استخدام الأصول}}{\frac{\text{صافي دخل الفرع}}{\frac{\text{اجمالي ايرادات الفرع}}{x}} - \frac{\text{اجمالي ايرادات الفرع}}{\frac{\text{صافي دخل الفرع}}{\text{متوسط اصول الفرع}}}}$$

$$\text{معدل العائد على الأصول القابل للفصل} = \frac{\text{اجمالي ايرادات الفرع}}{\text{متوسط اصول الفرع}}$$

٢-٢-١-٢. الدخل المتبقى القابل للفصل

انه لتفادي العيوب التي قد توجه لمعدل العائد على الأصول القابل للفصل، يمكن استخدام معيار الدخل المتبقى أيضاً كمقياس للأداء المالي للفرع، وهو عبارة عن صافي دخل الفرع مطروحاً منه تكلفة رأس المال على اصول الفرع القابلة للفصل. ان هذا المعيار يتصف بالمرونة، حيث يمكن تطبيق معدلات تكلفة مختلفة على استثمارات ذات مخاطر مختلفة. ويمكن حسابه كالتالى :

$$\text{المدخل المتبقى القابل للفصل} = \frac{\text{صافي دخل الفرع}}{\text{معدل القاعدة المناسب على رأس المال}} = \frac{(\text{أصول الفرع القابلة للفصل})}{\text{معدل القاعدة المناسب على رأس المال}}$$

ان مقاييس الأداء المالية المقترحة على مستوى الفرع تعتبر مقاييساً عادلة للأداء، لأنها يمكن أن تأخذ في الاعتبار فقط العناصر التي يمكن تتبعها مباشرة للفرع، مع امكانية التمييز بين العناصر الخاصة وغير الخاصة لتحكم ادارة الفرع، وهذا يشجع مدیرى الفروع على العمل بكفاءة وفعالية أفضل لصالح البنك

ككل. كما أنها ملائمة للحكم على كفاءة وسلامة الأداء في الفروع، مما يتطلب ضرورة تحسين الأداء لتحقيق أرباح تناسب مع الموارد المخصصة، واتخاذ قرارات الاستثمار، فقط، التي تتحقق عائدًا مناسباً يتناسب مع تكلفة الحصول على الأموال المستخدمة في هذه الاستثمارات. (Anthony, 1978:348)

* يجب تحديد معدل مخلط للعائد على الأصول القابل للفصل Budgeted Separable ROA و/أو مستوى مخلط من الدخل المتبقى القابل للفصل Budgeted Levels of Residual Income يتنااسب مع حجم الأصول ومع الظروف السوقية لهذا الفرع. إن هنا يتطلب أيضاً تحليل للأرباح المتوقعة لكل فرع باعتباره بنكاً مستقلاً، له خصائص المستقلة ولهم أصوله وموارده المستقلة عن البنك ككل (Drury, 1992:736). حيث أن أفضل أسلوب لقياس الأداء هو مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المخلط.

على سبيل المثال، فإنه يمكن حساب الدخل المتبقى المخلط للفرع كالتالي:
الدخل المتبقى المخلط القابل للفصل = مافى دخل الفرع المخلط - (الاستثمارات المخلطة القابلة للفصل × معدل الفائدة الناب)

٣-٢-٢-٢. مقاييس الأداء غير المالية

يمكن القول أن مقاييس الأداء غير المالية المقترحة على مستوى البنك ككل والمشار إليها في البند رقم (٢-١-٢)، يمكن استخدامها أو بعضها كمقاييس أداء غير مالية بجانب مقاييس الأداء المالية المقترحة لأغراض قياس أداء الفروع التابعة، مع ضرورة مراعاة الظروف الاقتصادية، المالية، البيئية المحاطة بكل فرع عند تحديد تلك المقاييس له.

٣-٢-٢-٢. مشاكل قياس الأداء على مستوى الفروع
لأغراض الدقة في تحديد مقاييس الأداء المقترحة على مستوى الفروع التابعة للبنك التجاري، ولحل مشاكل قياس بعض بنود الإيرادات و/أو التكاليف الناتجة عن العلاقات بين الفروع وبينها وبين المركز الرئيسي، يجب الاجابة على سؤالين أساسين هما:

١. كيف يتم تحديد العناصر (أى عناصر الإيرادات، التكاليف، الأصول) القابلة للفصل بالنسبة للفرع؟

بـ. كيف يتم تحديد أسعار التحويل الالزمه لتعويض الخدمات المتداولة و/أو الأموال المحولة بين الفروع وبعضها و/أو بينها وبين المركز الرئيسي؟
 أولاً: ان الاجابة على السؤال الأول ستعتمد على اتباع منهج القابلية للتبعد او كما يطلق عليها البعض العناصر التي يمكن نسبتها Traceable Approach أو كما يطلق عليها البعض العناصر التي يمكن نسبتها Attributable للفرع المسنول عن احداثها، بمعنى أن عناصر الأصول والاستثمارات، عناصر الايرادات والتكاليف التي مستخدم كأساس لحساب مقاييس الأداء المقترحة، هي تلك العناصر التي يمكن نسبتها لكل فرع على حده سواء كانت خاصة أو غير خاصة لتحكم ورقابة ادارة الفرع (Sharp & Christensen, 1991:32-33)، ويمكن بيانها كالتالي:

- (١) ايرادات الفرع القابلة للفصل Separable Assets، وتكون من الايرادات التي يتحققها الفرع نتيجة مباشرة نشاطه مع الغير (العملاء)، وكذلك الايرادات الناتجة من المعاملات مع الفروع الأخرى التابعة للبنك و/أو المركز الرئيسي، والتي يجب قياسها وتبعها بالنسبة للفرع.
- (٢) تكاليف الفرع القابلة للفصل Separable Costs، وهي التكاليف التي يمكن تتبعها للفرع بصورة مباشرة، مثل اجور العاملين بالفرع، وتكلفة استخدام التجهيزات والأدوات المختلفة، وتكلفة الأدوات الكتابية. ويجب أن يتم التمييز بين التكاليف الخاصة لتحكم إدارة الفرع، وهي التي يكون قرارات ادارة الفرع تأثير مباشر عليها خلال فترة زمنية معينة، وبين التكاليف غير الخاصة لتحكم إدارة الفرع.

- (٣) اصول الفرع القابلة للفصل Separable Assets، ان أساس قياس الاستثمارات الذي يمكن استخدامه في مجال قياس الأداء يرتبط بالاصول والاستثمارات التي يمكن تتبعها بشكل مباشر للفرع، والتي يستخدمها الفرع

في مباشرة نشاطه. ويجب أن يتم التمييز بين الأصول والاستثمارات الخاضعة لتحكم مدير الفرع وغير الخاضعة لتحكمه. فعلى سبيل المثال، يمكن اعتبار الحسابات المدينة عناصرًا خاضعة لتحكم مدير الفرع إذا كان مسؤولاً عن سياسة وشروط منح الائتمان (Fox, et al., 1990:350). بينما الأصول والاستثمارات الخاضعة لتحكم مركزياً أو التي اجبرت الإدارة بالمركز الرئيسي إدارة الفرع على اتخاذ قرار استشاري معين، فإنه يعتبر من العناصر غير الخاضعة لتحكم مدير الفرع.

ثانياً: وتمثل الاجابة على السؤال الثاني في أنه يوجد نوعان، على الأقل، من التحويلات بين الفروع وبعضها وبينها وبين المركز الرئيسي تتمثل في تقديم خدمات و/أو تقديم أموال للاستثمار. أنه لأغراض اقتصاس الليم لاداء الفروع اتباعه فإنه يجب تحديد أسعار لهذه التحويلات بنوعيها. ان هنا يتطلب توفر نظام محاسبى ملائم قادر على توفير المعلومات المالية لتحديد الأساس المادى الذى يجب استخدامه لتحديد أسعار التحويل للخدمات المتباينة و/أو الأموال المحورة بين الفروع وبعضها وبينها وبين المركز الرئيسي (Rayburn, 1993:531).

إن الباحثة تقترح استخدام أسعار تحويل مختلفة وتكون ملائمة بحسب ظروف كل فرع والتي تؤدي إلى اتخاذ أفضل قرار بالنسبة للفرع وتحقيق أهداف البنك ككل. ولهذا فإن أسعار التحويلات بين الفروع وبعضها وبينها وبين المركز الرئيسي يمكن تحديدها كالتالي:

١. بالنسبة للخدمات، فإنه يمكن استخدام نظام التسعير المزدوج على أساس التفاوض A Negotiated dual pricing system تحديد أسعار مختلفة لكل من الفرع البائع والمشتري للخدمة، وذلك عن طريق التفاوض بين مديرى الفروع البائع والمشتري للخدمة. مع ضرورة

مراعاة أن أسعار التحويل المزدوجة والتي تم التوصل إليها عن طريق التفاوض، يجب أن تقع بين حدود أنسين، الحد الأعلى Upper-limit (وهو عبارة عن أقل سعر بيع و/أو شراء متاح في السوق للخدمة المحولة) والحد الأدنى Lower-limit (وهو عبارة عن التكاليف الإضافية نتيجة تشغيل وتقديم الخدمة مضافاً إليها تكلفة الفرصة البديلة للامكانيات المستخدمة في تقديم الخدمة). (Raiborn, et al., 1993:443)

٢. بالنسبة للأموال المحولة Transferred Funds. إن الأموال المتاحة لدى الفرع للامتنان هي عبارة عن الفرق بين إجمالي الائتمادات مطروحاً منه مقدار السيولة والاحتياطيات المطلوبة. في بعض الأحيان قد يزيد مقدار الأموال المتاحة لدى الفرع عن ذلك المقدار المطلوب للامتنان ومنع الامتنان Underload Branches، ولهذا يتم تحويل هذه الأموال للمركز الرئيسي أو لأحد الفروع الأخرى للامتنان. ولاغراض اقتساس الائتمان لأداء انتفاع يجب أن يحصل الفرع المحول للأموال على عائد مناسب، ويستخدم هنا عائد نسبياً زائداً في دانية الفرع المحول للأموال، وزيادة مدینونية الفرع المحول فيه تلك الأموال. إن أفضل معدل عائد تسيير الأموال المتباينة بين الفروع أو بينها وبين المركز الرئيسي -في رأي الباحثة- يجب أن يستند على مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، سواء كانت هذه الفرص البديلة داخلية أم خارجية، لعدم استخدام الأموال المحولة في امتنانات بديلة تحقق عائد أفضل للفرع المحول منه. ويفضل أن يتم تحديد معدل العائد على Rate of Return on Transferred Funds بالتفاوض بين المديرين، واسترشاداً بأسعار الفائدة السائدة في السوق مع مراعاة عنصر المخاطر. ولتطبيق معدل العائد على الأموال المحولة، يجب توافر الشروط الآتية:

١. ضرورة توفر شرط استئذنية الفروع، أى أن يكون لإدارة الفرع سلطة اتخاذ قرار تحويل الفاكس من أموال الاستثمار لديها، أم الاحتفاظ بهذا الفاكس واستشاره بعمرقة الفرع في فرس استشارية بديلة.
 ٢. ضرورة توفر سوق منافسة مثالية، أى أنه في حالة عدم تحويل الفاكس من الأموال تفروع أخرى أو المركز الرئيسي، فإنه يمكن استمارتها في السوق وبأسعار الفائدة المتاحة في السوق خلال هذه الفترة.
- ان تحديد أسعار تحويل للخدمات المتبادلة والأموال المحولة بين الفروع وبعضاً وبعضاً والمركز الرئيسي، يحقق المزايا التالية:
- * يشجع على زيادة التعامل والتعاون بين الفروع وذلك في مصلحة الفروع ويتحقق مصلحة ومنافع البنك ككل.
 - * يشجع ادارات الفروع علىبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الكفاءة وانفعالية المطلوبة، عن طريق الاستخدام السليم للأموال المتاحة والمحولة، حتى يمكن تحقيق عائد يغطي تكلفة أسعار التحويل التي سيتحصل بها.
- (Raiborn, et al., 1993:439)
- * ان تحديد أسعار التحويل بالتفاوض يشجع ادارات الفروع على تحسين الأداء، وذلك عن طريق التحديد الدقيق للأموال التي تحتاجها فعلاً، وأيضاً تحديد الخدمات الفعلية التي ترغب في الحصول عليها من المركز الرئيسي و/أو فرع آخر. فإتقاد تحديد هذه الامور يعد من أهم مأوى النظام العالى لإدارة فروع البنوك التجارية.
- ان استخدام أسعار تحويل الخدمات ومعدلات العائد على الأموال المحولة المقترنة. يتطلب توفير نوعية خاصة من المعلومات، يجب أن تتضمنها التقارير التي يتم تقديمها من الفروع المختلفة، وهذا ما يتم التعرض له في البند التالي مباشرة.

٤-٢-٢. التقارير كمنتج نهائى للمنهاج المقترن لقياس الأداء على مستوى الفروع

ان تطبيق منهاج المقترن لقياس الأداء على مستوى الفروع، يتطلب اعداد تقارير تعمم معلومات الادارة العليا بالمركز الرئيسي عن مبنية الأداء في الفروع التابعة لها. حيث أنه لا يمكن نجاح أي نظام للرقابة الا اذا تم التقرير عن الأداء الفعلى والمخطط، تحديد الانحرافات، وتوضيح وشرح أسباب هذه الانحرافات في تقارير تحديد الشخص المسؤول عنها (Raiborn, 1993:651-652). ويجب أن تسم التقارير بالخصائص الآتية:

- * ربط هذه التقارير بالفروع طبقاً لمدخل التعامل مع الفروع كمراكز مسئولة Responsibility Center Approach على كل عناصر الاستثمار، الامدادات والتكاليف الخاصة بكل فرع على حده. (Moscow, et al., 1985:661)

- * اعداد تقارير عن النشاط الجارى، بحيث تحتوى على المعايير التى تساعد فى قياس مدى النجاح فى تنفيذ الخطة المحددة مقدماً، كما تحتوى على النتائج الفعلية، وذلك تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها.

- * اعداد الموازنة الخاصة بكل فرع (بحاجب الموازنات الخاصة بالبنك ككل) تبعاً لمنهج اعداد الموازنة على أساس المسؤولية Responsibility Budgetary Approach، بحيث تعكس الخطة والنشاط المتوقع منه، ويجب مشاركة مدير كل فرع في الموازنة الخامسة به عند اعدادها.

- * فيما يلى أشكال بعض التقارير المقترن تدبيها بوسائل ادارة الفروع لتحقيق أهداف منهاج المقترن على مستوى الفروع:

(١) يتميز وبالاعتماد على المراجع الآتية:
 (Anthony & Dearden, 1976:653, Spiller, 1988:9
 and American Bankers Association, 1990:20)

قائمة دخل مقارنة لسنة ١٩٩٤
الفرع رقم (...) مدينة (...)

الفترة ٩٤/١٢/٢١ - ٩٤/١٢/٢٠ - ١٠/١

مختلط فعلى مختلط فعلى

					الدخل
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	اجمالي الدخل
... فوائد على التروض
... فوائد على الاستثمارات
					. فوائد على الأموال المعوّة
...	لترويع اخري/المركز الرئيسي
...	رسوم تقديم خدمات مصرفيّة
...	ايغار خزانة انتررع
...	رسوم تقديم خدمات أخرى
<u>xxx</u>					المصروفات
... أجور ومرتبات
... مزايا نقدية وعينية للعاملين
... فوائد على اندانع
... فوائد على الأموال المقرضة
					. فوائد على الأموال المعوّة
...	من فروع اخري/المركز الرئيسي
...	ايغارات
...	صرفوفات مباشرة أخرى
...	صرفوفات إدارية
...	صرفوفات غير مباشرة أخرى
<u>xxx</u>					اجمالي المصروفات
<u>xxx</u>					باقي الدخل قبل الضريب
...	-) ضريب الدخل
<u>xxx</u>					باقي الدخل بعد الضريب

تقرير أداء عن سنة ١٩٩٤
الفرع رقم (...) مدينة (...)
مأفى دخل الفرع

مخلطا	على	
...	...	ايرادات خادعة لتحكم ادارة الفرع
...	...	(-) تكاليف خادعة لتحكم
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	مأفى دخل الفرع الخاضع لتحكم
		(-) تكاليف قبلة للنصل وغير خادعة لتحكم
... الایجار (تم التفاوض عليه بواسطة الادارة المركزية)
... تكاليف مباشرة تخس الفرع لدى المركز الرئيسي
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	مأفى دخل الفرع القابل للنصل
		(-) اتكاليف العامة الخمسة
... تكاليف الاعلان
... تكاليف غير مباشرة تخس الفرع لدى المركز الرئيسي
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	مأفى دخل الفرع

استثمارات الفرع

		استثمارات خادعة لتحكم ادارة الفرع
...	...	نقدية وحسابات مدينة
...	...	الاستشار في أوراق مالية
...	...	التروض السنوية للصلاء
...	...	قرصان أخرى
...	...	أصول ثابتة تخس الفرع
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	اجمالى الاستثمارات الخادعة لتحكم
...	...	(+) استثمارات قبلة للنصل وغير خادعة لتحكم
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	اجمالى الاستثمارات القابلة للنصل
...	...	(+) استثمارات عامة مخمة للفرع
<u>xxx</u>	<u>xxx</u>	اجمالى استثمارات الفرع

٤- المنهاج المقترن: المميزات

- * ان أهم سمة لهذا المنهاج، أنه يمكن تطبيق مفاهيم نظام محاسبة السنوية وخاصة مفهوم مراكز الاستثمار على فروع البنوك التجارية، وأيضاً يمكن الاعتماد على أساليب نظم محاسبة السنوية لتطوير مقاييس أداء البنوك التجارية وفروعها لأداراتها بكفاءة وفعالية. ولهذا فإن المنهاج المقترن يساعد على تطبيق الأسس الإدارية الحديثة (الستخدمة بتوسيع في المشروعات الصناعية) في مجال الصناعة المصرفية، مما يساعد على تحقيق هدف البقاء والاستمرار للنشاط المصرفى في الأجل الطويل في ظل وجود مؤسسات مصرافية ومالية عالية المستوى تمثل منافسة قوية للمؤسسات المحلية.
- * باتباع هذا المنهاج، ستخلص الادارة العليا بالمركز الرئيسي من مسؤولية اتخاذ الكثير من القرارات، مما يوفر لها الوقت والجهد اللازمين للتركيز على الأنشطة الأساسية كالتنظيم الاستراتيجي واتخاذ القرارات الخاصة بالبنك ككل والرقابة.
- * ان اعتبار القروع مراكزاً للاستثمار يساعد على سرعة اتخاذ القرارات التشغيلية بالقروع، حيث لم يعد ضرورياً الرجوع للادارة المركزية عند اتخاذ مثل هذه القرارات. ان هنا يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة ومناسبة للموقف، نتيجة توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ مثل هذه القرارات لدى مدير الفرع، مما يساعد على مواجهة منافسة الفروع الأخرى بالمنطقة (Fox, et al., 1990:341). كما يسمح لمدير الفرع برقبة عملياته وأسلحته لمواجهة احتياجات السوق. ان مدير الفرع هو الاقدر على تحديد احتياجات ورغبات عملاء المنطقة، معرفة نوعية التغير في هذه الاحتياجات والرغبات، وما تقدمه الفروع المنافسة له. في كلمات أخرى، فإن مدير الفرع هو الاقدر على تطبيق مبدأ توجيه النشاط بناءً على أساس احتياجات العميل Customer Orientation حيث يستلزم هنا المبدأ معاملة العملاء على أنهم استثمار (Malli, 1972:268). ان اعتبار الفرع مركزاً للاستثمار، يعد تدريباً جيداً لسديري الفروع على ممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة، وهذا يساعد على خلق كوادر مصرفية قادرة على إدارة البنك عند الحاجة لذلك.

* ان هنا النهاج يوفر مقاييساً مالية وغير مالية للأداء على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الفروع، نتيجة لهذا يتم الحكم على كفاءة وفعالية الأداء بناءً على معايير متعددة بدلاً من التركيز على معيار واحد، كما ميفيد أيضاً في إجراء المقارنات بين البنوك وبعضها، وبين الفروع التابعة لبنك معين وبعضها أو بينها وبين الفروع التابعة لبنوك أخرى.

* باتباع النهاج المقترح يمكن تحقيق محددات أداء النشاط المصرفي والتي تتمثل في الكفاءة Effectiveness، الفعالية Efficiency، القدرة على التكيف Adaptability، الاستقلالية Autonomy، تحمل المسؤولية Accountability (Patten & Rosengard, 1991:10)

* ان النهاج المقترح يحقق مدخل ادارة الأصول والالتزامات Asset/Liability Management Approach على مستوى البنك ككل وعلى مستوى الفروع. تبعاً لهذا المدخل فإن الادارة المسئولة عن توفير الأموال (ادارة الالتزامات) هي التي يجب أن تخصص هذه الأموال وتستخدمها (ادارة الأصول)، وتعرض من ذلك هو تحديد هيكل محافظ الأصول والالتزامات Asset/Liability Portfolios بدرجة تناسب مع هدف تعظيم الدخل في ظل عالم يتسم بالمخاطر وعدم التأكد. انه من الضروري استخدام هذا المدخل في النشاط المصرفي هذه الأيام. (Haslem, 1985:396)

٤-٥ . النهاج المقترن: المتطلبات

ان تطبيق النهاج المقترن والاستفادة من مزاياه، يتطلب:

(١) إعادة فحص لاستراتيجيات Re-examination of strategies نظم تقديم المصرينية تتبع حالياً، وأيضاً إعادة تصميم Re-designing الخدمات المصرفية (Gupta and Torkzodeh, 1988:38). ان ذلك يتلزم تطوير هدف النشاط المصرفي ليصبح هدف البقاء والاستمرار هو الهدف الأساسي، وتحقيقه يتطلب تحقيق أهداف أخرى متعددة تتمثل في: تحقيق مستوى هراري من الأرباح، رضاء العميل، النمو، تطوير وتنمية

البيئة الادارية والعاملين، خدمة المجتمع المحلي، بدلا من التركيز على هدف واحد ممثلا في تعظيم الربح فقط.

(٢) ان تكون الاهداف الموضوعة قبلة للتحقيق، واسحة ومفهومة، ويتم توصيلها بكل دقة لكل الادارات الرئيسية والفرعية منها كانت طبيعة النشاط و/أو مقدار المسؤوليات والسلطات المنوحة لهذه الادارات (Nadler, et al., 1985:27, Raiborn, et al., 1993:675). أيضا يجب أن تبني ادارات الفروع تلك الاهداف التي تنساق مع الاهداف الرئيسية للبنك ككل بدلا من التركيز على هدف ارضاء الادارة العليا فقط، مع الأخذ في الاعتبار البيئة المحيطة وظروف المجتمع المحلي بالنسبة للبنك ككل وللترويع التابعة لتجنب الشعور بالاحباط بسبب صعوبة تحقيق الاهداف الموضوعة. ان هنا يساعد على تحقق النجاح والاستمرار في المدى الطويل للبنك ككل وللترويع التابعة أيضا.

(٣) يجب معاملة الفروع اتباعة -التي توفر فيها شروط ممارسة النشاط والمتثلة في: توافر الكوادر ذات الخبرة المصرفية، الموارد الدارمة لمباشرة النشاط المصرفى، وحاجة المجتمع للخدمة المصرفية- كوحدات مستقلة Independent Segments عن المؤسسة المصرفية التابعة لها.

(٤) تغويض قدر ملائم من السلطات يتمشى مع حجم مسؤوليات مديرى الفروع (Perrien, et al., 1993:146). وأيضا اتباع مسياسات سلية عند تحديد ووضع مقاييس الاداء، مع مراعاة تعدد هذه المقاييس، والأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية مثل طبيعة النشاط، درجة مخاطر رأس المال، نوعية العملاء، وظروف المنافسة (Brown, 1980:33)، التي قد تؤثر في هذه المقاييس، مع ضرورة مشاركة المسؤولين عن الاداء في وضع هذه المقاييس.

(٥) ان مفاهيم وأسس نظام محاسبة السنوية المقترن قد لا تتحقق المثالية المطلوبة في قياس الاداء في ظل عدم التأكيد، لذلك يمكن اتباع مبدأ المشاركة في المخاطر Risk Sharing تبعا لنظرية الوكالة. تبعا لهذا البدأ، فانه يجب تحميم ادارة الفرع (باعتبارها وكيل عن الادارة المركزية) بعض

- المخاطر المرتبطة بالنتائج المحتملة نتيجة اتخاذها قرار استثمارى معين.
- يمكن تحقيق مبدأ المشاركة فى المخاطر عن طريق ربط جزء أو كل مكافأة مدير الفرع (الوكيل) بالنتائج الفعلية المحققة، حيث تضمن الادارة بالمركز الرئيسي أن مدير الفرع سيحاولأخذ آثار ومخاطر القرارات المسنول عن اتخاذها في الاعتبار. (Fox, et al., 1990:147)
- (٦) يجب أن تشجع الادارة بالمركز الرئيسي التعاون وتحقيق روح الفريق بين ادارات الفروع وبعضها، وذلك عن طريق الافصاح /أو مجاملة ادارة الفرع التي تساعد الفروع الأخرى على تحقيق مستوى الاداء المطلوب منها. أيضاً يمكن اتباع نظام المشاركة في الارباح Profit Sharing، بمعنى تحديد نسبة منوية لمشاركة كل فرع في الارباح التي ساهم في تحقيقها (Selwitz, 1990:19). ان ذلك يساعد على تفادي مساوى نظام محاسبة السنوية، والتي قد تمثل في التصارع بين ادارات الفروع على جذب العمالء، و/أو زيادة أرباح أحد الفروع على حساب أرباح البنك ككل.
- (٧) ضرورة اتباع نظم ملائمة للمكافآت، عن طريق بناء هيكل أفضل للحوافز يضمن عدم حدوث تعارض بين مصلحة ادارات الفروع ومصلحة البنك ككل (John, et al., 1995:736). وهيكل للمكافآت يعتمد على كفاءة الاداء في المدى القصير والطويل معاً وليس بالاعتماد على المدى القصير فقط. كما يجبربط الحوافز والمكافآت بالانتاجية، مما قد يتلزم اتباع خطط لمشاركة العاملين في الارباح الناتجة من تحفيز الانتاجية (Hauck, 1987:243). Productivity Gainsharing Plans
- (٨) ضرورة الاهتمام بأماكن تسويق الخدمة المصرافية، بحيث تصبح وظيفة التسويق هي فلسفة مباشرة النشاط المصرفى المصرى. ان امس تسويق النشاط المصرفى تتطلب ضرورة تحديد كل من العمالء الذين مستقدم اليهم الخدمة المصرافية، الموارد التي ستتخلى فى تقديم المنتجات المالية والخدمات المصرافية وغير المصرافية، وأيضاً تحديد المستثمرين فهم أساس ممارسة النشاط المصرفى.

(٩) ضرورة توفير نظاماً سلماً للمعلومات. يوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب وللشخص والمكان المناسب، ويقدم شبكة جيدة من المعلومات تربط التفروع بالمراكم الرئيسية، كما يجب أن يكون مرتنا يتكيف مع التطورات. إن البنك والتفروع التابعة له في حاجة لمعلومات عن الأموال، العلام، المستقبل ومخاطرها. إن المعلومات هي السلاح الاستراتيجي لعقد التعيينات، كما أنها مصدر قوة الان Strategic Weapon (ABA, 1990:50) Information is the Source of Strength (ABA, 1990:50)

٤. خلاصة البحث والتوصيات

٤-١. الخلاصة

ان فكرة البحث قائمة على أساس اكتشاف نقاط الضعف في استراتيجيات وسياسات ونظم قياس الأداء في النشاط المصرفى المصرى وخاصة البنوك التجارية وفروعها، ثم تحديد الفرس المتأحة لتصحيح والتخلص من مثالب النظم الحالية، بتوفير نظماً أكثر كفاءة تساعد المؤسسات المصرفية المصرية على مواجهة المنافسة والتحديات وبطريقة تمكنها من مباشرة نشاطها بنجاح والمساعدة في تحقيق خطط التنمية بالدولة.

تقد اتفتح للباحثة أن من أهم مثالب الاستراتيجيات والنظم الحالية -أفرزتها الدراسة الميدانية عن طريق تحليل الإجابات على الأسئلة التي تضمنتها القواعد الشخصية وقائمة الاستقصاء - تتمثل في الآتي:

- * ان استراتيجية البنوك التجارية المصرية تتمثل في مركزية ملطة التعلميم واتخاذ القرارات عند المستويات الإدارية العليا في المراكز الرئيسية - ان هنا يهمل من عملية الرقابة ويخفف من الحاجة إلى الاجراءات التنظيمية المعقدة، وال الحاجة إلى أفراد متخصصين لتطبيقها.

- * يستخدم صافي الربح كمعيار أساسى لقياس الأداء.

- * لا يتم ربط نظم الحوافز والمكافآت بمعايير الأداء المطبقة.

- * ان المعلومات المتاحة في التوانم المالية عبارة عن قيمة اجمالية لا يمكن الاستفادة منها لاغراض قياس وتقدير الأداء.

ان مرتكزية السلطة والاعتماد على معيار واحد متمثلاً في صافي الربح كأساس لقياس الأداء، أدى إلى تحجيم فرص الابداع التسربى والمالي، ولكن اطارات السلطات يمكن أن يساعد على الابتكار والتطور لتلبية احتياجات الجهاز التسربى التسربى لمواجهة المنافسة والتحديات.

أما انفراد الساحة التي يمكن استخدامها كأساس لتحقيق حاج النشاط التسربى التسربى، متمثلاً في البنوك التجارية وفروعها، في مباشرة نشاطه ومواجهة المنافسة والتكيف مع تحديات المرحلة، يمكن أن يكون عن طريق اتباع نظام اللادمركتزية بمعناه الواسع بما يتلزم: (١) ضرورة تطبيق مفاهيم نظام محاسبة السنوية، وخاصة مفهوم مراكيز الاستثمار، الذي يمكن تطبيقه في جميع السوق الاذارية سواء منشأة صناعية، تجارية، خدمية وخاصة في البنك التجارية وانفروع التابعة لها، طالما توافرت الخاصية الدرجية، ووجود فروع تتبع المراكز الرئيسية. (ب) ضرورة استخدام مقاييس للأداء متعددة مالية وغير مالية، وهذا ما تم اتباعه عن طريق المنهج المقترن.

لقد تحدثت مقومات المنهج المقترن في توفير: (١) مقاييس أداء مالية على مستوى البنك ككل (معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق السندية، التدفق النقدي، ...)، وعلى مستوى انفروع (معدل العائد على الأصول انتقالياً للفصل، الدخل المتبقى انتقالياً للفصل). (٢) مقاييس أداء غير مالية (الاتجاهية، الجودة، الخدمة، السنوية الاجتماعية). (٣) معالجة مشاكل قياس الأداء على مستوى انفروع (باستخدام منهج انتقالية للتابع Approach في تحديد درجة قابلية عناصر التكاليف والإيرادات والاستثمار تنفصل، وباستخدام معدل العائد على الأموال المحولة ونظام التغير المزدوج على أساس التفاوض تسعير الخدمات المتباينة بين انفروع وبعضها و/أو المركز الرئيسي).

٤-٢. التوصيات

* ضرورة التخلص من القوائين والاجراءات والنظم الروتينية التي تحكم النشاط

الى سير فى الاتجاهى، فهى تعيق نشاطه وتحد من كفاءة الأداء مما يقلل من القدرة على مواجهة المنافسة وتحديات المرحلة.

* ضرورة القيام بالتحفيظ الاستراتيجي للأنشطة المصرفية وتطوير النظم الدنارية والمحاسبية واتباع نظم وسياسات تبشيرى مع تحديات العصر والتغيرات الحديثة، وخاصة نظم قياس الأداء، نظم تحديد المرتبات والحوافز والترقيات، تطوير برامج وخطط تدريب الهيئة الادارية والعاملين، ان ذلك يستلزم ضرورة اقتضاع ادارة البنك بأهمية الاستثمار فى العنصر البشرى.

* ضرورة في الاتجاه نحو تطبيق نظام البنك الشاملة بالنسبة للفروع، وأيضاً تجاه فروعاً خارجية تابعة للبنك التجارية المصرية تكون قادرة على تقديم خدمات المصرفية وغير المصرفية المختلفة وأيضاً تقديم جميع أنواع المعلومات عن السوق المصرى والأسواق الأخرى.

* ضرورة اتباع نظام الادارة بالأهداف، بمعنى ربط الأنشطة المصرفية المختلفة بالأهداف المرغوب تحقيقها. ان ذلك يتطلب ضرورة مشاركة مديري الفروع ومديري المستويات الادارية المختلفة في وضع الأهداف واعداد الموازنات، كما يتطلب ضرورة مشاركتهم والعاملين في الارباح -اعتماداً على منهج الادارة بالأهداف- حيث يمكن أن يحصل من يحقق الهدف على نسبة منوية محددة مقدماً - من الارباح تتناسب مع نسبة تحقيق لهذا الهدف.

* ضرورة توفير نظام المعلومات البلانم الذى يقدم المعلومات المحاسبية الدازمة لتحديد مقاييس الأداء المالية وغير المالية على مستوى البنك ككل و/أو على مستوى الفروع، ان ذلك يتطلب تبويها خاصاً حيث يجب تحديد العناصر القابلة للفصل بالنسبة لكل فرع على حده، كما يتطلب أيضاً تحديداً للعناصر الخاصة للتحكم وغير الخاصة للتحكم، مما قد يستلزم اجراء تعديلات في خطة تبويث الحسابات و/أو تغير في بعض المقومات المستندية.

ان التحدي الذى يواجه الدول النامية في العالم ومن ضمنها مصر، يتمثل ضرورة زيادة انتاجية المعرفة وانتاجية العاملين في صناعة الخدمات وخاصة المصرفية، ان هذا التحدي يجب أن يؤخذ في الاعتبار وأن يكون في أجندة السنولين عن الادارة في هذه الصناعة لسنوات متعددة قادمة.

REFERENCES

- American Bankers Association (1994), The Regulatory Beat, First Look at CRA rewrite, *ABA Banking Journal*, (January), P.9
- American Bankers Association (1990), 1989 Proves solid Year for Small Banks, The Community Bankers Council of the American Bankers Association, *ABA Banking Journal*, (March), PP. 20-28.
- American Bankers Association (1990), Financial Networks Shape Worldwide Decisions, *ABA Banking Journal*, (May), PP. 50-52.
- American Bankers Association (1985), Saving Development Through Marketing Research, *American Bankers Association*, PP.15-19.
- Anthony R. N. and Dearden, J. (1978), *Management Control System: Text and Cases*, Third Edition, (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, Inc.)
- Bourke, F. (1989), Concentration and Other Determinants of Bank Profitability, *Journal of Banking and Finance*, (March), PP. 85-79.
- Brown, A. T. (1980), *The Effective Branch Manager: Way to Develop Management Skills*, Second Edition, (Boston: Bankers Publishing Company)
- Cantrell, W. (1993), Banking Makes A Comeback, *Bank Management* (May), PP. 43-44.
- Drury, C. (1992), *Management and Cost Accounting*, Third Edition, (New York: John Willey & Sons)
- Economic Research Dept. (1994), *Bank of Alexandria: Fiscal Year 1993/1994*, (Kalyoub, Egypt: Al-Ahram Commercial Presses)
- Fox, R., Kennedy A., and Sugden K. (1980), *Decision Making: A Management Accounting Perspective*, (London: Butterworth Heinemann Ltd.)
- Gupta, Y. P. and Torkodeh G., (1988), Re-designing Bank Service Systems for Effective Marketing, *Long Range Planning*, (December), PP. 38-43.
- Hanweck, G. A. (1992), Interstate Banking, Bank Expansion and Valuation, In: 'The Changing Market in Financial Services,' Ed. Alton Gilbert, (Boston: Kluwer Academic Publishers)
- Harbour, J.L. (1993), Increasing Efficiency: A Process-Oriented Approach, *Performance Improvement Quarterly*, (October), Vol. 6, No. 4, PP. 92-114.
- Hartman, B., Harper R., Knoblett J., and Reckers P. (1985), *Intermediate Accounting*, (New York: West Publishing Company)
- Haslem, J. A. (1985), *Commercial Bank Management: Text and Reading*, (Reston, Virginia: Reston Publishing Company)
- Hauck, W. C. (1986), Productivity Improvement at Branch Banks, *National Productivity Review*, (Summer), PP. 243-248.
- John, K., Saunders, A., & Lemma (1995), Perspectives on Bank Capital Regulation and Managerial Compensation, *Journal of Banking & Finance*, Vol. 19, No. 3-4, (June), PP. 755-737.
- Klein, H. E. (1979), *Growth, Profit and Long Range Planning in Banks*, (Michigan: UNI Research Press)

- Mali, P. (1972), *Managing By Objectives: An Operating Guid to Faster And More Profitable Results*, (New York, John Wiley & Sons, Inc)
- Mathews, M. R. (1993), *Socially Responsible Accounting*. (New York, Chapman & Hall Company.)
- Mikle, C. E., Read J. D., and Butler D. (1985), Analyzing the Profitability of Branch Banks, *Management Accounting*, (December), PP. 81-85.
- Moscove, S.A., Crowningshield G. R., and K. A. Groman (1985), *Cost Accounting with Managerial Applications*, Fifth Edition, (Boston, Houghton Mifflin Company.)
- Nadler, P. S. and Miller R. B. (1985), *The Banking Jungle: How To Survive and Prosper in A Business Turned Topsy Turvy*, (New York, John Wiley & Sons)
- National Bank Of Egypt (1994), 'The Egyptian Economy In Brief,' (Cairo, Egypt, DH Design)
- National Bank Of Egypt (1994), 'Accounts: 1993-1994,' (Cairo, Egypt, United For Advertizing)
- Patten, R. H. and Rosengard J. K. (1991), *Progress with Profits: The Development of Rural Banking in Indonesia*, (San Francisco, California, International Center for Economic Growth)
- Perrien, J., Filiatralut, and Ricard L. (1983), The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking, *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, No. 2, (May), PP. 141-148.
- Raibron, C. A., Barfield J. T., and Kinny M. R. (1993), *Managerial Accounting*, (Minneapolis, St. Paul, West Publishing Company)
- Rayburn, L. G. (1983), *Cost Accounting Using A Cost Management Approach*, Fifth Edition, (Homewood, Ill, Richard D. Irwin Inc.)
- Reece, J. S. and Cool W. R. (1982), Measuring Investment Center Performance, In Information for Decision Making, *Reading in Cost and Managerial Accounting*, Ed. Alfred Rappaport, (Englewood Cliffs, N.J, Prentice Hall, Inc.)
- Selwitz, R. (1990), Blueprint for Performance Pay, *ABA Banking Journal*, (May), PP.18-20.
- Sharp, D. and Christensen L. F. (1991), A New View of Activity-Based Costing, *Management Accounting*, (Sept.), PP. 32-34.
- Sinkey, J. F. (1986), *Commercial Bank Financial Management: In The Financial-Services Industry*, (New York, Macmillan Publishing Company)
- Smith, D. R. (1994), Our Credibility is on the Line, *ABA Banking Journal*, (January), P. 17
- Smith, V. (1990), *Managing in the Corporate Interest: Control and Resistance in an American Bank*, (Los Angeles, California, University of California Press)
- Spiller, E. A. Jr. (1988), Return on Investment: A Need For Special Purpose Information, *Accounting Horizons*, (Jun), PP. 1-9.
- Spinord, W. F. (1994), The Top Performers, *ABA Banking Journal*, (July), PP.38-42.
- Thompson, T. W., Berry L. L., and Davidson P. H. (1978), *Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning*, (New York, Van Nostrand Reinhold Company)