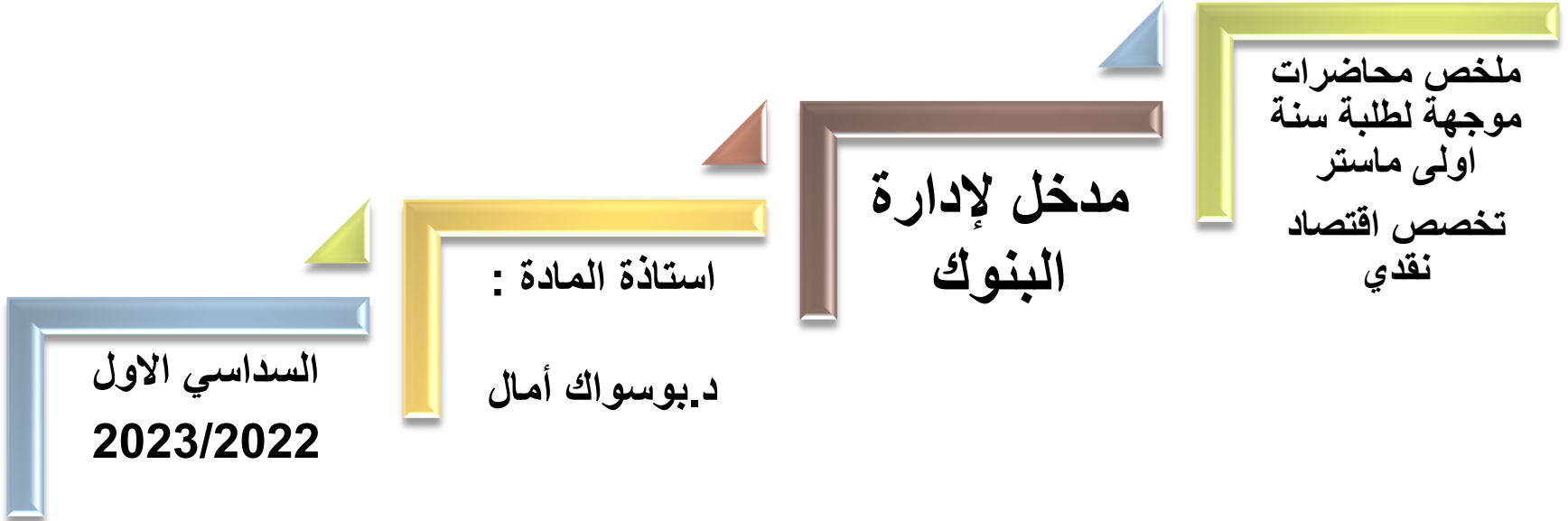


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمّـة لخضر-الوادي-



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم الاقتصادية.



المحور الأول:

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

(من إعداد وتقديم : د.أمال بوسواك)

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

3. مفهوم البنك و الإدارة المصرفية

عرف البعض الإدارة بأنها عملية أداء العمل مع او من خلال الآخرين لإتجاز الاهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة. و يتشابه هذا المفهوم مع مفهوم آخر عرف الإدارة بانها عملية تنسيق أنشطة الاعمال بطريقة تؤدي إلى إتمامها بفاعلية و كفاءة من خلال او مع الآخرين (طه، 2010، ص 29).

بينما وسع آخرون من مفهوم الإدارة لتشمل الموارد المالية و ليس فقط الموارد البشرية، حيث عرفت بانها عملية تشغيل الافراد و الموارد لإتجاز الأهداف التنظيمية. أما البعض الآخر فقد اتخذ اتجاهها مغايرا لما سبق، حيث عرف الإدارة من خلال وظائفها الاساسية، بانها عملية التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على استخدام الموارد لإتجاز اهداف الأداء (طه، 2010، ص 29).

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

و بناءا على ما تقدم، يمكن تعريف الإدارة المصرفية وفقا لمفاهيم الفكر الإداري الحديث

على النحو التالي: تشير الإدارة المصرفية إلى عملية تنسيق و تكامل أنشطة البنك على

نحو يتسم بالفاعلية و الكفاءة لتحقيق اهداف الأداء، و من خلال مجموعة الوظائف

الاساسية كالتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة.

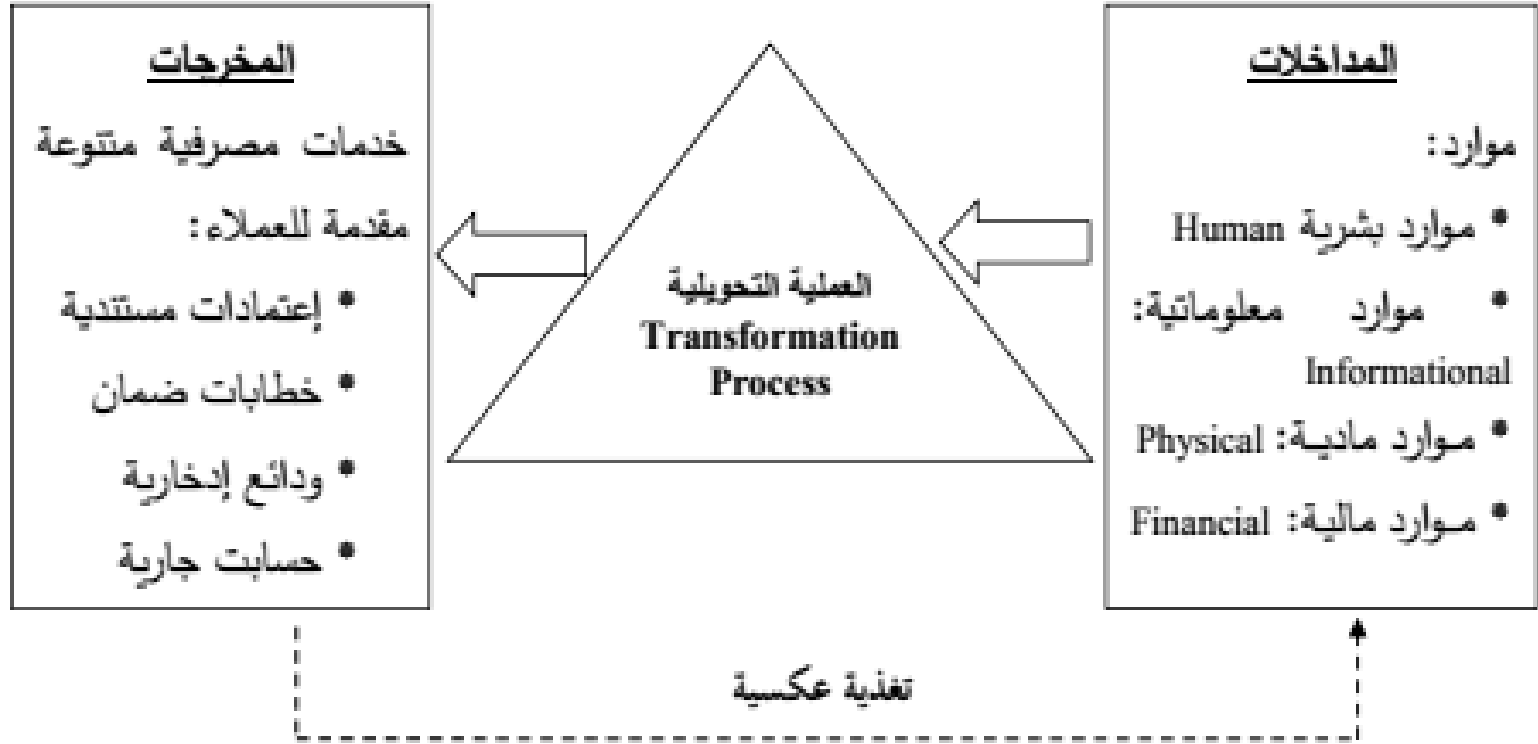
مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

من الناحية التنظيمية، يمكننا وفقا للنظرية العامة للنظم النظر إلى البنك كنظام System إداري مصمم للعمل من أجل تحقيق مجموعة من الاهداف. و يقبل في سبيل ذلك مدخلات "Inputs" تتمثل في الموارد المتاحة للبنوك "Resources"، و هي موارد بشرية (الأفراد العاملين به)، معلوماتية (نظم المعلومات المختلفة المستخدمة في دعم عمليات إتخاذ القرار المصرفي)، مادية (الألات، المعدلات، الأثاث، المباني، الاراضي، وسائل النقل)، و مالية (الاموال).

و يقوم البنك باستخدام تلك الموارد في انشطته المختلفة، و هو ما يعرف بالعملية التحويلية Transformation Process، بغرض تقديم مخرجات Outputs تتمثل في الخدمات المصرفية المتنوعة المقدمة إلى العملاء (طه، 2010، ص 31)، و ذلك على النحو الذي يبسطه الشكل (01):

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

الشكل 01: البنك كنظام



المصدر: (طه، 2010، ص 31)

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

فالبنك وفقا لهذا المفهوم ليست مجرد مجموعة من الافراد يتم تجميعهم عشوائيا بمحض الصدفة، بل هو تنظيم رسمي موجه لتحقيق اهداف معينة، يعمل افراده مجتمعين نحو تحقيق تلك الاهداف.

فهناك هدف تعظيم ثروة الملاك، و هدف تقديم خدمات ذات جودة و مواصفات معينة، و هدف زيادة حجم عمليات البيع المصرفي، و هدف تخفيض التكاليف، و هدف زيادة دخل العاملين..... اما الموارد فتتمثل فيما يلي (طه، 2010، ص 30):

✓ الموارد البشرية Human: و يقصد بها الأفراد و الجماعات التي تساعد البنك على تقديم خدماته.

✓ الموارد المادية Physical: و يقصد بها العوامل او التسهيلات المادية اللازمة لقيام البنك بممارسة انشطته، كأجهزة الحاسوب.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

✓ الموارد المالية Financial: فتمثل في الاموال اللازمة لقيام البنوك بأنشطتها المختلفة.

✓ الموارد المعلوماتية Informational: و يقصد بها نظم المعلومات المختلفة، و التي لا بد

أن تتوافر بصورة فورية و دقيقة، و في التوقيت الملائم لمتخذي القرار في ظل ظروف

عدم التأكد.

✓ للوصول إلى تعريف البنك ينبغي تحديد الإطار المفاهيمي Farmework Conceptual

الذي سيتم من خلاله تعريف البنك و ذلك على النحو التالي:

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

أ. يجب مراعاة الجانب التنظيمي عن تعريف البنك، بمعنى التسليم بأنه منظمة أعمال تسعى لتحقيق أهداف محددة من خلال تنسيق أنشطة مجموعة من العاملين بها في مختلف التخصصات.

ب. كما يجب أيضا الأخذ بالمنظور التسويقي للبنك على أنه يقوم بإشباع الحاجات و الرغبات المالية للأفراد أي العملاء بصفاتهم الفردية، و الجماعات (العملاء من الهيئات و الشركات).

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

ج. ينبغي الأخذ أيضا بمنظور الإدارة المالية للبنوك كمؤسسات تقبل الایداعات و تمنح

القروض، لأن في ذلك تمييزا لها عن المؤسسات الأخرى مثل شركات التأمين.

و بناءا على ما تقدم يمكن اقتراح التعريف الآتي للبنوك:

البنوك هي كيانات إدارية منظمة تعمل على إشباع الحاجات و الرغبات المالية للأفراد و الجماعات من خلال أنشطة مصرفية متنوعة أهمها قبول الایداعات و منح القروض.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

يمكننا استخلاص ملامح العملية الإدارية بالبنوك في ضوء المفاهيم السابقة، حيث يستخدم نموذج النجمة (Star Model) المبين بالشكل (02) في التعبير عنها (طه، 2010، ص 35)*.

شكل 2: ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك



مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

1.4. التوازن بين الفاعلية و الكفاءة: Effectiveness & efficiency

الإدارة المصرفية مطالبة بالسعي نحو تحقيق الفاعلية Effectiveness و الكفاءة Efficiency معا لأن الموارد المتاحة للبنوك ليست متوافرة بشكل مطلق. فإن الإدارة المصرفية ينبغي لها إيجاد صيغة توازنية بينهما في ظل الأهداف التي يسعى إليها كل بنك (طه، 2010، ص35).

و يمكن تعريف الفاعلية على النحو التالي: فاعلية النشاط المصرفي Effectiveness

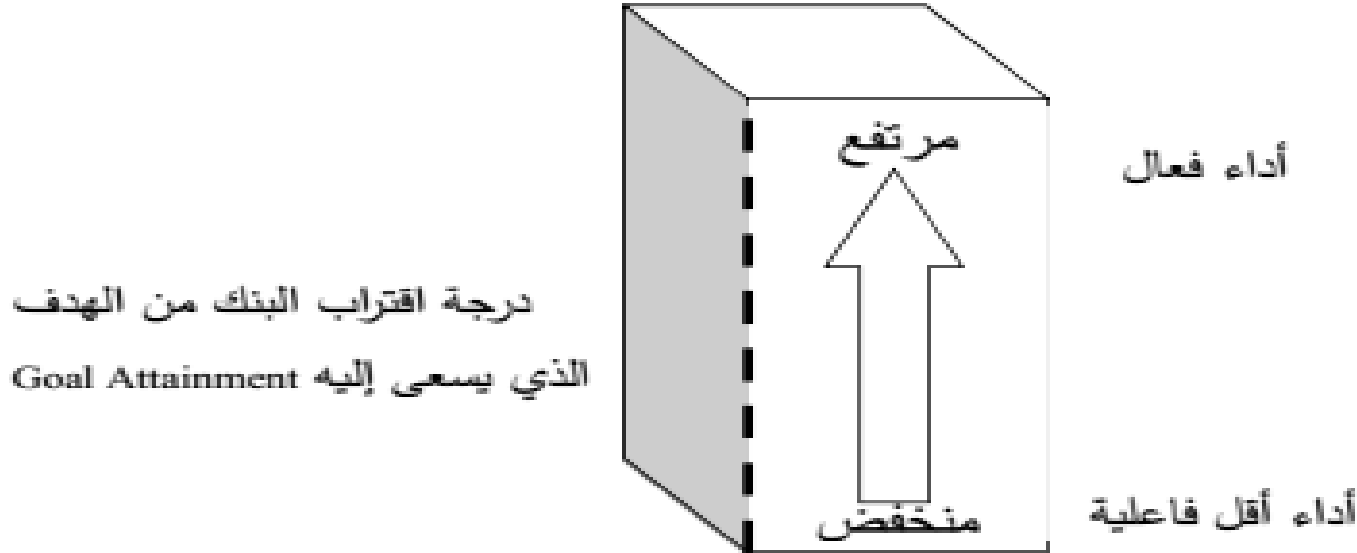
هي درجة اقترابه من الهدف.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

فكلما أدى الأداء إلى اقتراب البنك من الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، كلما كان ذلك مؤشرا على زيادة فاعلية النشاط المصرفي، و من ثم يمكن القول بان الفاعلية تتعلق بالنهايات ends، او الاهداف المطلوب تحقيقها، و ذلك على النحو الذي يوضحه الشكل (03).

شكل (3): مفهوم الفاعلية المصرفية

Bank Effectiveness



المصدر : (طه، 2010، ص 36).

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

أما الكفاءة فيمكن تعريفها على النحو التالي:

تشير كفاءة النشاط المصرفي Efficiency إلى العلاقة بين مدخلاته و مخرجاته، بحيث:

أ. إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو؛

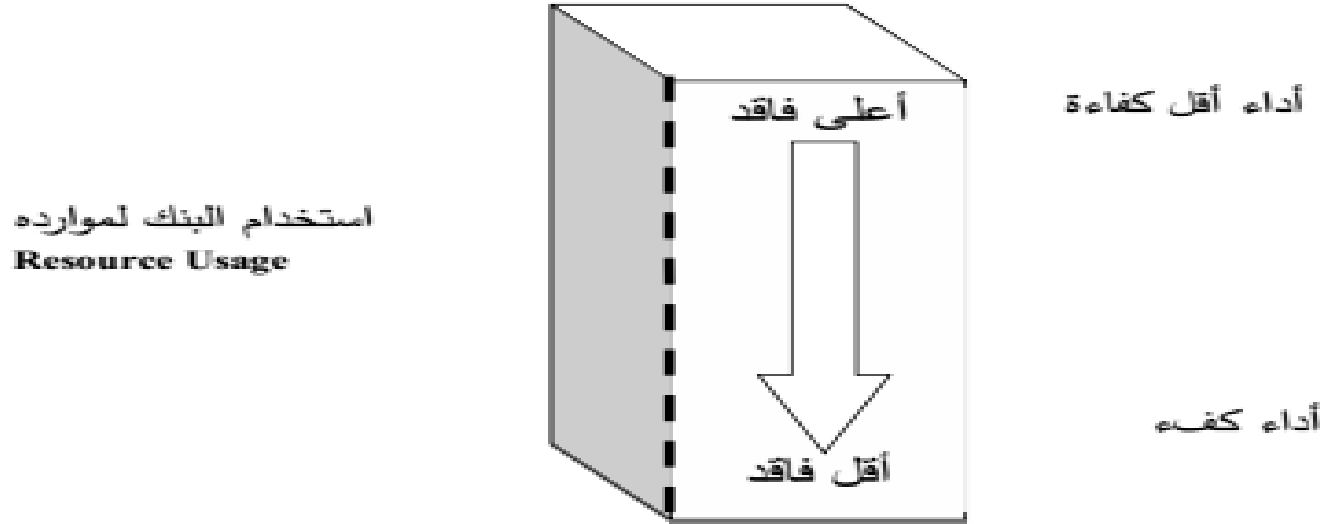
ب. تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل أو؛

ج. تم تقديم المخرجات بأقل فاقد ممكن من المدخلات كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الكفاءة.

و يوضح النموذج المبين بالشكل (04) المفهوم السابق للكفاءة

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

شكل (04) مفهوم الكفاءة المصرفية
Bank Efficiency



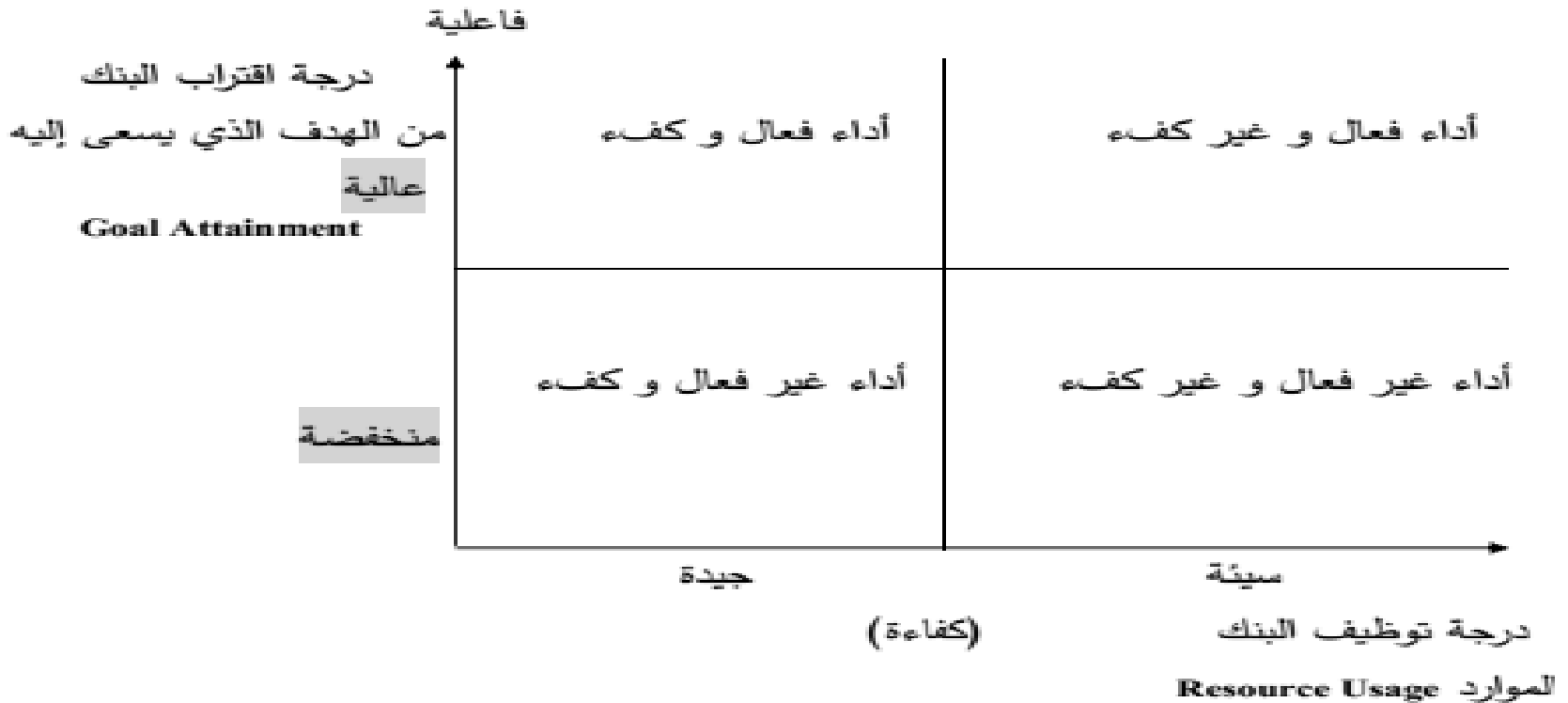
المصدر : (ظه، 2010، ص 38).

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

بينما تشرح المصفوفة المبينة بالشكل (05) العلاقة بين الكفاءة و الفاعلية

الشكل (05) مصفوفة الكفاءة و الفاعلية

Effectiveness & efficiency Matrix



المصدر: (ظه، 2010، ص 38).

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

2.4. العمل مع و من خلال الآخرين

الإدارة المصرفية في جوهرها عملية اجتماعية Social Process لأنها تتعلق بتوجيه و

تنسيق جهود العاملين، فالمدير مطالب بإنجاز أهداف البنك مع و من خلال الآخرين الذين

يتمثلون في الأفراد الذين يرأسهم (المرؤوسين).

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

3.4. السعي لإنجاز أهداف البنك التنظيمية

يقصد بالأهداف Objectives الغايات المرغوبة أو النتائج المحددة التي يسعى البنك لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة و بترتيب أهميتها. أي هي المقصد الذي يتم السعي نحو تحقيقه أو الاقتراب منه.

و تسعى البنوك باعتبارها منظمات أعمال خدمية هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية مثل:

- ✓ زيادة معدلات الربحية؛
- ✓ نمو حجم المبيعات المصرفية؛
- ✓ تقديم خدمات مصرفية جديدة أو مبتكرة؛
- ✓ تحسين المركز التنافسي للبنك في السوق الذي يعمل به.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

و يعني ذلك أنه يوجد هدف عام تسعى إليه البنوك (كالربحية) و يندرج تحته مجموعة

من الأهداف الفرعية التي من خلالها يتم الوصول إلى هذا الهدف العام.

و من امثلة تلك الأهداف الفرعية:

✓ زيادة عدد الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء؛

✓ زيادة عدد فروع البنك؛

✓ خفض نفقات التشغيل المصرفي.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

4.4. العمل في ظل بيئة متغيرة

تعمل البنوك داخل بيئة محيطة بها، فهي لا توجد من فراغ، و إنما تنشأ في البيئة التي تعمل بها، و تمدها هذه البيئة بالموارد اللازمة لأداء انشطتها، و تضع عليها في الوقت ذاته عدد من القيود **Constrains** ينبغي التكيف معها و العمل في ظلها. و بيئة البنك، تتمثل في كافة القوى أو المتغيرات أو الكيانات **Entities** التي تقع خارجه، و يحتمل أن تؤثر في أدائه بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

و يلاحظ أن متغيرات البيئة التي تعمل في ظلها البنوك تتسم بأنها غير مستقرة بمعنى أنها دائمة التغير أو الحركة "Dynamic" و معقدة في الوقت ذاته، و هو ما يطلق عليه في أدبيات الفكر التنظيمي بعدم التأكد البيئي **Environmental Uncertainty**.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

5.4. البحث عن التفوق

تشير الدراسات، أن هناك أربعة خصائص ينبغي ان يتصف بها المدير و الذي يمكنه

تحقيق تفوق البنك، هي:

1.5.4. قائد نشط Active Leader

يجب ان يتحلى مدير البنك بالنشاط و الايجابية، بمعنى ألا يكتفي بدور المراقب، و

يعني ذلك قيامه بالتعاون مع الادارات المختلفة للبنك، و مشاركا في عملية اتخاذ القرار.....

كما ينبغي ان تتصف قراراته المتخذة بالذكاء و يعني ذلك انها ليست فقط ملائمة للموقف

الذي تم اتخاذ القرار بشأنه، بل تكون قابلة للتنفيذ بواسطة المرؤوسين.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

2.5.4. محفز Incentive

من الضروري ان يقوم مدير البنك بتحفيز مرؤوسيه لتحقيق أداء مرتفع. و لا يجب

هنا أن ينصرف الاعتقاد فقط إلى الحوافز المادية مثل زيادة الأجر، المكافآت النقدية، فالمجال

متسع للحوافز المعنوية و الذاتية التي لها نفس تاثير الحوافز المادية.

3.5.4. مانح للفرص Opportunities Provider

يجب على مدير البنك الذي يبغى تحقيق التفوق ان يمنح فرصا للمرؤوسين لأبراز

قدراتهم على الانجاز و الابتكار و التعبير عن مواهبهم المختلفة.

مبادئ ومفاهيم الإدارة البنكية

4.5.4. خلق بيئة عمل إيجابية Positive Work Environment

المدير الذي يسعى لتفوق بنكه يعمل جاهدا على خلق بيئة عمل إيجابية للمرؤوسين

تشجعهم على العمل و الأداء المرتفع بما يحقق الاهداف التنظيمية. و يتطلب ذلك قيامه بإزالة

مختلف المعوقات التي تحول دون قيام العاملين لواجباتهم على النوح الأكمل.