الهيكل التنظيمي والبنوك الشاملة

1. الهيكل التنظيمي

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأي منشأة أخرى، إلا فيما يتعلق بالظروف التي تميز البنك عن غيره من المنشآت، فيتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه، إلى مجموعات ملائمة توكل كل منها جهاز إداري يختص بها وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفيا أو سلعيا أو جغرافيا.

1.1. تعريف الهيكل التنظيمي

شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد، كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، أي التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

2.1. عناصر الهيكل التنظيمي

يتشكل الهيكل التنظيمي عادة من:

- وجود الوحدات الإدارية المختلفة للمنظمة؛

- وضوح التخصص والمهام؛

- وضوح نطاق الإشراف وخط السلطة والمسؤولية.

3.1. تصاميم الهيكل التنظيمي

– التصميم الوظيفي: وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات البنك ووضعه ويسمى أيضا بشكل (U) أي بالنسبة إلى (Units) أي الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذو المهارات المتشابهة. وتطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسية.

– **التقسيم الخدمي:** في هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقا لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها ويعهد بها إلى وحدة إدارية تختص بها، ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع في العمل، ويحقق الوفر في العمالة والمعدات ويؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

– **التقسيم الجغرافي:** يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطى مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ في كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها، ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم أن تتنوع الحاجات الإدارية وفقا للظروف الإقليمية التي تقوم على خدمتها فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء.

– **التقسيم على أساس العملاء:** يكون هذا التقسيم مندرجا تحت أحد التقسيمات السابقة فيتخذ شكل التقسيم الفرعي أسفل التقسيم الوظيفي أو الخدمي أو الجغرافي ويفيد هذا النوع من التقسيم في رفع مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافيا بما يبرر إنشاءها وأن كون حجمها متلائما مع ذلك العمل.

– **التقسيم على أساس العمليات:** قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى العملية، ووحدة ثانية بمرحلة تالية وهكذا، حتى تنجز العملية بكاملها ويحقق هذا التقسيم مزايا عدة منها الاتقان الناجم عن التخصص الرفيع في العمل، وإمكان ضبط وتحقيق الرقابة الذاتية عليها.

2. أنواع البنوك التجارية

يمكن تقسيم أنواع البنوك التجارية إلى سبعة أنواع، وهي كما يأتي:

– **البنوك الفردية:** وهي بنوك صغيرة الحجم نسبيا، يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة، وعادة ما تستثمر مواردها في أصول عالية السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، والاصول القابلة للتحويل إلى نقود خلال فترة زمنية قصيرة ودون خسائر أي هي تحاول دوما تجنب المخاطر التي لا تقدر على تحملها لصغر حجمها وضآلة إمكانياتها المالية.

– **البنوك ذات الفروع:** وهي تلك البنوك التي تمتلك عددا من الفروع المنتشرة في مناطق جغرافية متفرقة، وتدار من خلال مركز رئيسي بواسطة مجلس إدارة واحد، ويدير كل فرع من فروع البنك مدير يعمل بموجب الصلاحيات

المخولة له من المركز، وتشترك الفروع سوية مع المركز الرئيسي في إدارة الاحتياطات الأولية والثانوية والقروض والاستثمارات والعمليات المصرفية الأخرى.

ومن أهم المزايا التي تتمتع بها البنوك ذات الفروع هي أن انتشارها في مناطق جغرافية متفرقة يمكنها من تقديم قروض واستثمارات مالية واقتصادية متنوعة ولكافة القطاعات الاقتصادية، مما يجعلها تساهم في تحقيق تنمية اقتصادية متوازنة، وتعمل على تقليل مخاطر الائتمان، كما أن البنوك يمكن لها أن تمنح قروضا كبيرة بسبب اتساع حجم رأسمالها، ويمكن أن تكون مكانا خصبا لإعداد الكوادر الإدارية وتطويرها، ثم الاستفادة منها في البنك الرئيسي أو في البنوك الأخرى، أما أهم ما يشار ضد هذه البنوك أنها تؤدي إلى احتكار العمل البنكي.

– **بنوك المجموعة:** تشتمل بنوك المجموعة على عدد البنوك الممتلكة من قبل شركة قابضة وقد تكون هذه البنوك فردية أو ذات فروع، ويحتفظ كل بنك رغم وجود الشركة القابضة بمجلس إدارته ومديره العام.

من أهم المزايا التي تتمتع بها بنوك المجموعة هي تماثل خدماتها البنكية في الأقاليم المختلفة، وارتفاع الحد الأعلى للقرار وزيادة قاعدة ملكية الأسهم وإمكانية انتقال الأموال من إقليم إلى آخر، والاستفادة المشتركة للأجهزة والمعدات التي تمتلكها هذه البنوك. اما العيوب التي تؤخذ على بنوك المجموعة أنها تؤدي إلى الاحتكار البنكي، وقد لا تعمل على تحقيق أهداف بعض الأقاليم التي تتواجد فيها.

– **بنوك السلاسل:** نشأت بنوك السلاسل مع نمو حجم البنوك التجارية وتضخم حجم أعمالها، وهذه البنوك تستمد نشاطاتها من خلال فتح سلسلة متكاملة من الفروع، وهي عبارة عن بنوك منفصلة عن بعضها إداريا ولكن يشرف عليها مركز رئيسي يتولى رسم السياسات العامة لها، وينسق الأعمال بينها، وتعود ملكية هذه البنوك إلى شخص طبيعي واحد أو عدة أشخاص طبيعيين وليس لشركة قابضة.

وتحقق بنوك السلاسل الكثير من المزايا التي تتمتع بها بنوك المجموعة كما تعاني من مساوئها.

– **البنوك المراسلة:** ظهرت الحاجة إلى البنوك المراسلة نتيجة لرغبة البنوك لإيجاد نظام لتحصيل الصكوك المسحوبة من قبل الزبائن على بنوك في مناطق أخرى، وكانت البنوك في المدن الكبيرة تتنافس فيما بينها في الحصول على ودائع البنوك في القرى والأرياف وتدفع لقاءها فوائد مغرية أو تقدم خدمات بنكية مجانا، وحتى بعد تطور علاقة المراسلة في الآونة الأخيرة إلا أن البنوك المراسلة لا تمثل إطلاقا هيكلا لبنك ذي فروع، إنما بنوكا متعاونة فيما بينها في مجالات معينة بهدف تحسين الخدمات البنكية وتنويعها، ولم يقتصر هذا التعاون بين البنوك على المستوى المحلي

فقط وإنما يتعدى حدود الدولة الواحدة، وبالتالي تعددت وتنوعت الخدمات البنكية لتتماشى مع التوسع في العمليات التجارية الدولية.

– **البنوك الالكترونية:** يطلق على البنوك الالكترونية بنوك القرن الواحد والعشرين، وتتمثل في تلك الوحدات الطرفية التي تقوم بتقديم الخدمات البنكية من خلال استخدام الحاسبات الآلية، حيث تعد هذه الوحدات (طالما أنها تبعد جغرافيا عن مبنى البنك) بمثابة منافذ أو فروع له ويعرفها بعضهم بأنها منافذ الكترونية تقدم خدمات صرفية متنوعة دون توقف ودون عمالة بشرية، في حين يشير إليها آخرون بأنها منافذ لتسليم الخدمات البنكية قائمة على الحاسبات الآلية، ذات مدى متسع زمنيا، أي تقدم خدماتها على مدار 24 ساعة وإلى مناطق جغرافية واسعة.

3. البنوك الشاملة

1.3. تعريف البنك الشامل

البنك الشامل هو البنك الذي يحصل على مصادر تمويله من كل القطاعات ويمنح الائتمان لكل القطاعات، فهو يستقبل الودائع من كل القطاعات ويتحصل على القروض من الأعوان الاقتصاديين مباشرة، أو عبر طرح سندات يصدرها لمن يتقدم بشرائها، هذا من ناحية تحصيله للموارد، وبالنسبة لتوظيفاته فإن البنك الشامل بعد خصم متطلباته المالية (في شكل احتياجات قانونية أو نظامية أو اختيارية) فإنه يمنح القروض إلى كافة الأعوان الاقتصاديين سواء أكانوا منشآت في أي مجال (الزراعة، الصناعة، الخدمات والتجارة،...) أو قروض استهلاكية لصالح الأشخاص الطبيعيين، كذلك فإن البنوك الشاملة تقوم بالاستثمار في المشروعات الجديدة بشراء أسهم فيها أو تقديم مساهمات في شركات أخرى، وشراء مديونية الدول...، كما يشكل البنك الشامل دورا مهما في السوق المالية وفي تمويل عمليات السوق..... (السيسي، صفحة 321).

والبنك الشامل يقوم على مبدأ التنويع، ففي عالم لا تتوافر فيه المنافسة الكاملة، فإن التنويع يتيح للبنك تخفيض مخاطره التي يتعرض لها، فالتنويع يسمح بتعويض النقص الذي قد يرد على ودائع قطاع معين من ودائع قطاع آخر. ويصبح مفهوم التنويع بالنسبة للبنك أكثر أهمية إذا مارس البنك إلى جانب نشاطاته البنكية نشاطات أخرى غير بنكية (كنشاطات صناديق الاستثمار بطرح أوراق مالية لمنشآت الأعمال)، بما يجنب البنك مخاطر نقص السيولة ومخاطر الإفلاس، مع مراعاة أن يكون التنويع في القطاعات وعدم ترابطها وفي العملاء أيضا. ومنه نستنتج أن

التنويع ضروري لتجنب خطر نقص السيولة وضرورة لتعظيم الأرباح، وتوفير عامل الأمان للمودعين (السيسي، الصفحات 323-324).

2.3. كيفية التحول نحو البنوك الشاملة

التحول إلى البنوك الشاملة يفرض مجموعة من المتطلبات لابد من أخذها بعين الاعتبار تتمثل خاصة في:

- زيادة درجة المخاطر وتنوعها بالتوجه إلى مجالات لم يسبق للبنك الاستثمار فيها وهو ما يعرض أموال المودعين للخطر؛

- ضرورة التكوين للموارد البشرية والاهتمام بالجانب الإداري والتنظيمي؛

- وجود مراكز مستقلة لكل العمليات التي ينبغي إضافتها إلى أنشطة البنك مع تحديد مراكز المخاطر والربحية بدقة؛

- ضرورة تغيير مفهوم الرقابة لدى البنك المركزي بجعل هذه الرقابة مستمرة ومع التعاون وتقديم الدعم والمساندة في حالة التعرض للمخاطر (علي محمود، 2019، الصفحات 31-32).

وللتحول إلى البنوك الشاملة هناك منهجان (علي محمود، 2019، صفحة 32):

- المنهج الأول: تحويل بنك قائم إلى بنك شامل وهو المنهج الأسرع والأسهل والافضل مع ضرورة توافر مجموعة من الشروط:

* أن يكون حجم البنك كبير وقابل للنمو والاتساع؛

* أن يكون له العديد من الفروع المرتبطة ببعضها البعض مع استخدام الأساليب الحديثة للاتصال والإدارة؛

* أن يكون له موارد بشرية ذات مؤهلات وكفاءة ومهارة مع التكوين المستمر لها؛

* أن يكون بنكا متطورا وذو أداء جيد؛

* أن يكون هناك تدرج في استحداث الخدمات والأنشطة المتطورة، ثم اكتساح المجالات الاستثمارية المتطورة كل ذلك وفق خطط وبرامج موضوعة.

- المنهج الثاني: بإنشاء بنك جديد تماما تتوافر فيه كل الشروط السابقة وإن كان هذا من الصعب تطبيقه عمليا.

3.3. وظائف البنوك الشاملة

تغطي أعمال البنوك الشاملة المجالات التالية:

- الترويج للمشروعات الجديدة: من خلال إعداد دراسات الجدوى وتقديم مجموعة من الخدمات الاستشمارية للغير؛
- القيام بأعمال الصيرفة الاستثمارية: بالإسناد أي الاستثمار في المحفظة المالية لصالحه أو التوزيع، أي الاستثمار في المحفظة المالية لصالح الغير مقابل عمولة، أو عن طريق تقديم الاستشارة حول الإصدارات الجديدة؛
- الاستثمار في أسهم: شركات قائمة أو قيد الخصخصة أو منتجات شركات المساهمة، أو إنشاء شركات الاستثمار؛
- تقديم القروض لكل القطاعات لتحقيق التوازن (الصيرفي، 2016، صفحة 84).

4.3. خصائص البنوك الشاملة

يمكن تلخيص أهم خصائص البنوك الشاملة في النقاط التالية:

- أداء مجموعة متكاملة من الخدمات؛
- التنويع في مصادر التمويل والتوظيف؛
- الانتشار وتعدد فروعه؛
- قوة مركزها المالي؛
- القدرة على تجنب مخاطر الائتمان؛
- درجة عالية من الاستقرار؛
- البنك الشامل يمكن أن يكون في شكل شركة قابضة مصرفية؛
- البنك الشامل يمكن أن ينتقل من بنك محلي إلى بنك متعدد الجنسيات؛
- البنك الشامل ينتقل من بنك مجموعة إلى سلسلة البنوك (الصيرفي، 2016، الصفحات 85-87).