



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار



MONA MAGHRABY

**إمادة الميكنة 2مدخل مقترح لتحسين الأداء المالي في البنك الرئيسي
للتنمية والإئتمان الزراعي من المنظور البيئي**

رسالة مقدمة من الطالب

أميرة محمد محمد المعناوي

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة طنطا - ١٩٩٦

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة
في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية
معهد الدراسات والبحوث البيئية
جامعة عين شمس

صفحة الموافقة علي الرسالة

**إمادة الميكنة محمدل مهترج لتحسين الأحاء المالي في البنك الرئيسي
للتنمية والإئتمان الزراعي من المنظور البيئي**

رسالة مقدمة من الطالب

أميرة محمد محمد المعناوي

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة طنطا - ١٩٩٦

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

وقد تمت مناقشة الرسالة والموافقة عليها:

اللجنة:

التوقيع

١ - د.أ/محمد عبد العزيز خليفة

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٢ - د.أ/محسن محمود البطران

أستاذ الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة

جامعة القاهرة

٣ - د.أ/خالد حسين أحمد

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٤ - د.أ/نادر البير فانوس

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٥ - د.أ/مدحت عبد الرشيد نوفل

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

جامعة القاهرة

**الإحادة الميكنة كمحل مقترح لتحسين الأداء المالي في البنك الرئيسي
للتنمية والإنتمان الزراعي من المنظور البيئي**

رسالة مقدمة من الطالب

أميرة محمد محمد المعناوي

بكالوريوس تجارة (محاسبة) - كلية التجارة - جامعة طنطا - ١٩٩٦

ماجستير في العلوم البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة عين شمس - ٢٠١٦

لاستكمال متطلبات الحصول علي درجة دكتوراه الفلسفة

في العلوم البيئية

قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية

تحت إشراف:

١ - د.أ/محمد عبد العزيز خليفة

أستاذ المحاسبة والمراجعة - كلية التجارة

ورئيس قسم العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية البيئية - معهد الدراسات والبحوث البيئية

جامعة عين شمس

٢ - د.أ/محسن محمود البطران

أستاذ الاقتصاد الزراعي - كلية الزراعة

جامعة القاهرة

٣ - د.أ/شامل محمد الحموي (متوفي)

أستاذ الادارة المالية - كلية التجارة

جامعة عين شمس

٤ - د.أ/خالد حسين أحمد

أستاذ المحاسبة والمراجعة المساعد - كلية التجارة

جامعة عين شمس

ختم الإجازة

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ٢٠٢٠

موافقة مجلس المعهد / / ٢٠٢٠ موافقة الجامعة / / ٢٠٢٠

٢٠٢٠

بسم الله الرحمن الرحيم

" قَالُوا سُبْحَنَكَ لَعَلَّمَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ "

صدق الله العظيم

[سورة البقرة — آية ٣٢]

الإهداء

إلي من قال فيهما الحق تبارك وتعالى:

"وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

صدق الله العظيم

سوره الاسراء

يحق علي الباحثة في أن تتقدم بشكر لا حدود له إلي أحب الناس إلي قلبي ، إلي أسرتي الصغيرة والي والدتي ووالدي رحمه الله عليهما وأدخلهم فسيح جناته والي إخوتي وأصدقائي حيث كانوا لي سنداً وعوناً مما سهل لي مهمة المواصلة في هذا البحث فلهم مني حبي وشكري .

الباحثة

شكر وتقدير

أبدأ شكري ساجدة لله عزوجل حيث تضاءلت كلمات الشكر وعجزت حروف الحمد في أن تعبر عما وهبه الله تعالى لي من نعم فوقفت عاجزا أن أحصيها ، فلم يسعني سوي أن أسجد له وحده حامدة ، شاكرة علي ما تفضل به علي فسيحانه القائل :
" وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا أن نهتدي لولا أن هدانا الله "

صدق الله العظيم

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / محمد عبد العزيز خليفة أستاذ المحاسبة بكلية التجارة - جامعة عين شمس وذلك على حسن توجيهاته مما كان له اكبر الأثر في إخراج هذا البحث بالصورة التي انتهى إليها ومعاونته الصادقة لي مما ساهم كثيرا في إثراء هذا البحث .

وكذلك أتوجه بالشكر والعرفان وأسمي آيات التقدير إلي الأستاذ الدكتور/ محسن محمود ابو بكر البطران أستاذ الاقتصاد الزراعي بكلية الزراعة- جامعة القاهرة و رئيس مجلس ادارة بنك التنمية والائتمان الزراعي سابقا لتفضله بالاشتراك في الإشراف على هذا البحث .

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر و التقدير إلي أستاذي العزيز الدكتور/ خالد حسين احمد أستاذ المحاسبة المساعد بكلية التجارة - جامعة عين شمس لتفضله بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان موضوع البحث مجرد فكرة تعتمل في رأس الباحثة والذي كان له أكبر الأثر في إخراجها على هذه الصورة ، فقد كان دائما يشجعني ويشد من أزمي ويوجه النظر إلي ما قد يغيب عني وذلك في جميع مراحل البحث والاطلاع والكتابة .

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلي أسره المرحوم الأستاذ الدكتور /شامل الحموي رحمه الله عليه - أستاذ الادارة المالية بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، فقد كان مثالا للاب والمعلم .

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /مدحت عبد الرشيد نوفل- أستاذ المحاسبة- بكلية التجارة - جامعة القاهرة .

كما تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور / نادر البير فانوس
- أستاذ الادارة المالية بكلية التجارة - جامعة عين شمس ، فقد كان مثالا للاب والمعلم
الذي يحتذي به في جميع مراحل البحث حتي خرج الي النور .

وختاما لا تدعى الباحثة أن هذا البحث قد خلا من أي عيب أو نقيصه فالكمال لله
وحده عز وجل ، كما أتمنى أن يحوز هذا البحث على رضا المطلاع عليه .
وما توفيقي إلا بالله،،

الباحثة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة تحليلية مقارنة لقياس تأثير بعض المشكلات المؤثرة على الاداء المصرفي كأساس للتوصل لإطار محاسبي مقترح لاعادة الهيكلة المالية للمؤسسات المالية (البنوك) من المنظور البيئي ، ونظرا لان اختبار الفروض يعتمد على قياس معنوية العلاقة بين المشكلات المؤثرة على اعادة الهيكلة ، فقد اعتمدت دراسة المجتمعات الإحصائية أساساً على أخذ كل مفردات المجتمع (حصر شامل) للتعرف على خصائص ومعاليم هذا المجتمع، وبصفة عامة فإن معالم أي مجتمع (وهي مقادير ثابتة للمجتمع الواحد ولكنها تتغير من مجتمع إلى آخر) ، هي التي تعطي لهذا المجتمع صفاته دون غيره؛ ونظراً لوجود صعوبات كثيرة تحول دون دراسة جميع مفردات مجتمع الدراسة والمتمثل جميع العاملين بالفرع الرئيسي بالبنك الزراعي المصري محل الدراسة بواسطة أسلوب الحصر الشامل، فقد تم دراستنا على عينة من هذا المجتمع، حيث يبلغ عدد العاملين ١٧٦٦ موظف وفق إحصائية نهاية عام ٢٠١٦؛ لذا فقد تم اختيار ١٠% من إجمالي عدد العاملين (١٧٠ مفردة) كعينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية، وتم تجميع عدد ١٥٠ استمارة استبيان صالحة للتحليل الإحصائي بعد استبعاد الاستمارات غير الصالحة، وبذلك يصبح حجم عينة الدراسة الميدانية ١٥٠ مفردة.

وقد توصلت الباحثة للنتائج التالية:

- عند إعادة الهيكلة المالية ، يتم إلغاء الأنشطة الغير مضييفة للقيمة ، والتخلص من الأصول غير المنتجة ، مما يمثل طاقات عاطلة غير مستغلة ، والتخلص منها يعني انخفاض المصروفات غير المباشرة .
- عدم زيادة العمالة الإدارية ، والطبقي الوسطي الإشرافية ، يؤدي إلى انخفاض المصروفات الغير مباشرة، وعدم تآكل الإيرادات في أغراض غير هامة .
- إن إهتمام الإدارة بعدم تأجيل المديونيات المستحقة ، يؤدي إلى تخفيض فوائد التمويل ، ومن ثم تخفيض التكاليف .
- إن إعادة تنظيم الموارد البشرية المتاحة لتتوافق مع متطلبات إعادة الهيكلة ، يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المرغوب في تحقيقها .

- إن وضع خطط وسياسات من الإدارة العليا لتدريب العاملين ، وتحسين أدائهم ، بالإضافة إلي برامج حوافز تشجيعية تعمل علي إيجاد روح التنافس بين العاملين ، مما يؤدي إلي تحسين كفاءة الأداء .
- إن تطبيق أسلوب رقابة الجودة باستخدام الأساليب الفنية والتشغيلية اللازمة للتحقق من بلوغ المنتج مستوي الجودة المطلوبة ، يضمن ذلك تحسين مستوي الأداء بشكل مستمر .
- إن تقييم مستوي أداء العاملين بشكل دوري منتظم ، يعمل علي مقارنة الأداء المخطط بالأداء الفعلي ، وبالتالي إتخاذ الإجراءات المصححة في وقتها.
- التوسع والاندماج من خلال إعادة الهيكلة يعني تكوين هياكل مالية ضخمة ، والاستفادة بمزايا الانتاج الكبير ، وتخفيض التكاليف ، وبالتالي زيادة الأرباح .
- إن تعامل المديرين والعاملين مع التطورات التكنولوجية الحديثة بعقل مفتوح ، يؤدي إلي تحقيق التميز في سوق المال ، وكسب رضا العملاء ، والوصول إلي نتائج أفضل .

الملخص

المقدمة :

تعتبر التغيرات الإقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة ، ولاتجاهاتها في السنوات الاخيرة السريعة ، والمتداخلة للغاية ، فإذا لم تستجيب المؤسسات المالية لهذه التغيرات والاتجاهات ، فانها سوف تواجه لإحتمال تقلص نشاطها ، أو خرجها من النشاط نهائيا ، وهو ما يستلزم إجراء تغيرات تقوم علي الإستغلال الأمثل للميزة التنافسية علي أساس من المعرفة ، والابتكار ، واللجوء إلي برنامج إعادة الهيكلة المالية ، حيث أنه برنامج يعمل علي زيادة درجة المنافسة لتحقيق أهداف المؤسسة كهدف خاص ، وزيادة الناتج القومي كهدف عام .

أولا: مشكلة الدراسة:-

وتتمثل مشكلة البحث في سؤال جوهري ، هل يمكن معرفة أثر تطبيق برنامج اعادة الهيكلة في البنك الزراعي المصري علي تكاليف وكفاءة الاداء والارباح ؟
ويتم ذلك من خلال أهداف فرعية هي:-

ثانيا: أهداف الدراسة:

- إعادة هيكلة العمليات المصرفية للوصول بمستوي الاداء الي المقاييس العالمية .
- تحليل الأوضاع المالية ، وتحديد العوامل المؤثرة فيها.
- تحديد أوجه القصور في الهياكل المالية .
- كيفية تصويب الهياكل المالية ، ومعالجة أوجه القصور من خلال برنامج إعادة الهيكلة المالية .
- عرض وتحديد طبيعة وأهداف وأساليب إعادة الهيكلة المالية ومنهجية تنفيذها.
- تأثير برنامج إعادة الهيكلة المالية علي تدعيم القدرة التنافسية ، وتخفيض التكاليف ، وتحسين مستوى الاداء .
- وضع مجموعة من الاستراتيجيات شاملة التطوير لاعادة هيكلة البنك وتشتمل علي عدة مراحل منها :-

أولا : تحديد الصعوبات التي تواجه البنك الزراعي المصري .

ثانيا : وضع البرامج التنفيذية الكفيلة بتحقيق هذه الاهداف .

ثالثا: إقامة بنية اساسية ذات تقنية حديثة .

رابعاً: تطوير شكل البنك وهويته وتحديث فروعه.

خامساً: تغيير الثقافة السائدة بين العاملين وفهم تأثير عملية التطوير علي العاملين في ظل ثقافتهم وتاريخهم الوظيفي وقدرتهم علي التطوير .

سادساً: المحافظة علي منظومة الاداء المتطور بعد تطبيقها .

ولتحقيق الاهداف سالف الذكر يجب الارتكاز علي العديد من محاور العمل الرئيسية علي النحو التالي:-

المحور الاول :- الارتقاء باليات تقديم الخدمة المصرفية .

المحور الثاني :- تطوير البنية التكنولوجية .

المحور الثالث :- اعادة هيكلة البنك إداريا وتنظيميا .

المحور الرابع :- اعادة هيكلة منظومة الائتمان والتسويق .

المحور الخامس : - الارتقاء بخدمات التجزئة Retail Banking

المحور السادس :- تطوير قطاع إدارة المخاطر .

المحور السابع :- تطوير نشاط إدارة الاموال .

المحور الثامن :- بناء نظام محكم وشامل للرقابة الداخلية ومكافحة غسل الاموال .

المحور التاسع :- تنمية الموارد البشرية .

المحور العاشر:- تحقيق الانسجام والتنسيق التام ، والتعاون بين المسؤوليات والواجبات والسلطات والصلاحيات لتعمل مع بعضها في بوتقة واحدة هي العمل أو الوظيفة الواحدة .

ثالثاً: أهمية البحث:-

- تبرز أهمية البحث في الدور الحيوى الذى يؤديه النشاط المصرفى (البنوك) كوسيط مالى علي مستوي الاقتصاد القومي ككل ، وعلي مستوي هذه المؤسسات المالية .
- كما تظهر أهمية البحث في دور البنوك كوسيط بين الموارد المتاحة أو المدخرة و أوجه استثمارها وبالتالي المساهمة في زيادة التوظيف والنمو الاقتصادي .
- أصبح برنامج إعادة الهيكلة من من أهم سمات السوق العالمي المفتوح بصفة عامة ، والسوق المصري بصفة خاصة .

- كما يعتبر الإفلاس لكبري المؤسسات المالية يستلزم محاولة إجراء بديل ، والتكيف مع أوضاع السوق في ظل تداعيات بالازمة المالية .
- ويعتبر برنامج إعادة الهيكلة أحد الجوانب الهامة في ظل زيادة القدرة التنافسية ، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي أدت الي خروج بعض البنوك من مجال العمل نتيجة لعدم قدرتها علي الصمود والفشل في وضع استراتيجيات تكسبها القدرة علي البقاء ، وتخفيض التكاليف .
- توضيح أثر تطبيق برنامج إعادة الهيكلة المالية علي التكاليف ، وتحسين كفاءة أداء المؤسسات المالية .

بذلك تظهر أهمية البحث في بيان أثر إعادة الهيكلة في البنوك وخاصة البنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي " دراسة ميدانية"، علي التكاليف ، وتحسين مستوى الاداء ، مما يعكس الاثر العملي والعلمي من تطبيق ذلك علي البنك الزراعي المصري .

رابعاً: الدراسات السابقة في مجال إعادة الهيكلة المالية :-

تناولت الدراسات السابقة الموضوع من جوانب أخرى مختلفة:-

- اهتمت بعض الدراسات السابقة بموضوع إعادة الهيكلة من منظور العمالة فقط ، أي من منظور الموارد البشرية ، ويجب ملاحظة ضرورة التركيز علي الاهتمام بتكامل برنامج إعادة الهيكلة الادارية مع برامج تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية واستغلال الطاقات المتاحة وتحسين الاداء التسويقي .
- ركزت (دراسة د. أمنية محمود فوزي) علي دور المعلومات في القيام بعملية إعادة الهيكلة من عدمها ، ولكنها لم توضح دور إعادة الهيكلة المالية وتأثيرها علي التكاليف وعلي تقييم الاداء وعلي الارباح .
- تناولت بعض الدراسات السابقة عرض برنامج إعادة الهيكلة بين البنوك وبين شركات التأمين ، وتري الباحثة أن القطاعين ذات طبيعة خاصة ، مما يستوجب دراسة إعادة الهيكلة المالية في المؤسسات المالية المتخصصة لما لها من طبيعة مختلفة عن النوعين السابقين .
- تناولت الدراسات السابقة توضيح وتحديد المشكلات الضريبية المترتبة علي إعادة الهيكلة ، أي توضيح الجانب الضريبي فقط دون غيره من باقي الجوانب المختلفة .