

اختيار مواقع الفروع لمصرف الراجحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي

إعداد

لولوه صريد محمد المطيري

قسم ادارہ الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة – المملكة العربية السعودية

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: اختيار مواقع الفروع لمصرف الراجحي في جدة بالمملكة العربية السعودية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي.

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية استخدام أساليب بحوث العمليات في مجال المصارف، حيث تتميز هذه الأساليب بمعالجة المشكلة بنظرة شاملة تأخذ بعين الاعتبار كافة المعايير التي قد تكون متناقضة ومتباينة فيما بينها، وأيضاً آراء متخذي القرار التي قد تخضع لمصالح متعارضة وخبرات متفاوتة.

وتناولت هذه الدراسة تطبيقاً عملياً لأسلوب "التحليل الهرمي" وهو من أساليب اتخاذ القرار متعدد الأهداف ويمتاز بالمرونة والقوة العلمية، وذلك بالتطبيق على مشكلة اختيار أكثر المواقع المناسبة لإنشاء أحد فروع مصرف الراجحي في مدينة جدة.

لذلك تم استطلاع الرأي للجهات المختصة بالمصرف وبناء نموذج هرمي يشمل المعايير الرئيسية والفرعية المقترحة لإنشاء الفروع، ومن ثم تمت المفاضلة بينها باستخدام أحد البرامج القائمة على نظرية أسلوب التحليل الهرمي وهو برنامج (Expert Choice)، وتوصلنا إلى وجود خمسة معايير رئيسية في عملية اختيار الموقع، وهي العوامل الاقتصادية، الديموغرافية، المرافق، البيئية، لوائح وأنظمة الدولة.

وانبثق من كل معيار رئيسي عدة معايير فرعية مهمة في عملية الاختيار، وتم تحديد أهمية كل المعايير الرئيسية والفرعية من خلال هذه الدراسة والوصول إلى النموذج العام للاختيار.

مما يجعل هذه الدراسة خطوة مبدئية في استخدام تقنيات اتخاذ القرار في المصارف بشكل عام.

الكلمات المفتاحية: المصارف ، اتخاذ القرارات ، النموذج الهرمي .

Abstract

Location selections for Bank AL Rajhi in Jeddah – Kingdom of Saudi Arabia, using the hierarchal analysis methodology.

This Paper aims to clarify the significance in using the operational researches methods in the banking domain and industries, such methods are distinguished by dealing with problems in a comprehensive view considering all standards that might be discrepant and contradicting between themselves, in addition to the opinions of decision makers of which might be subject to some conflicting interests and experiences variants.

The Paper tapped on a practical application for the “Hierarchal analysis” methods, it is one of decision-making methodologies that has varying objectives, it has the advantage of flexibility and scientific power, by applying it on the issue of selecting the most appropriate location to construct a branch for Bank AL Rajhi in Jeddah.

Therefore, a questionnaire has been conducted with the concerned areas in the bank, and a hierarchal form has been set that includes the initial and sub-criteria standards forms that are proposed to construct branches, and then a comparison was made between them by using an existing applications that are based on the Hierarchal analysis methodologies called (Expert Choice), we concluded that there are five initial and primary standards in selection an appropriate location, of which are Economical, Demographical, Facilities, Environment and Country’s Rules and regulations.

And from each of those standards some sub-criteria has been emerged that are significant in selection process, and the importance of those criteria and standards was determined thorough out this study and the conclusion of the final appropriate’ selection form.

Thus, it made this Paper as a stepping stone in using decision making techniques.

Keywords: banking, decision-making, hierarchical model.

المقدمة:

يعتبر قرار اختيار موقع منظمة الأعمال من القرارات الإستراتيجية الهامة، حيث يعد هذا القرار من القرارات المكتملة لعملية التخطيط الاستراتيجي لكل المنظمات، سواء كانت قائمة، أو منظمات جديدة . فالمنظمات القائمة ربما تحتاج إلى التوسع الجغرافي، كإضافة مواقع جديدة إلى المواقع الحالية للمنظمة، أو التوسع في نفس المواقع الحالية، مثل: إعادة تغيير مواقعها بسبب حدوث تغيير في الأسواق، أو حدوث تغيير في تكاليف أداء الأعمال بموقع معين وظهور مواقع أخرى بديلة أقل تكلفة وأكثر جاذبية.

والبنوك -باعتبارها منظمات خدمية - تخدم شريحة كبيرة من المجتمع، لذلك فإن تحديد المواقع لفروعها يعتبر ذا أهمية كبيرة، وكان الاعتماد في الاختيار على الطرق التقليدية، كالخبرة الشخصية، والاقتراح لتحديد أفضل موقع، وقد كانت مراحل اختيار المواقع للفروع في المصرف تتم بشكل تقليدي.

والطرق التقليدية يكون الاعتماد الكلي فيها مقتصرًا على الرأي الشخصي ، ولهذا الرأي بعض السلبيات حيث يخضع لمعتقدات وأفكار الشخص ، مما يجعله مختلفًا في كل موقع عن الموقع السابق ، لذلك رأينا تقديم نموذج هرمي موحد لكيفية إختيار المواقع للمساهمة في تحديد المعايير الواجب اتباعها في تحديد المواقع لفروع المصرف ، وخاصة أن توجه المصرف الاستراتيجي الحالي نحو امتلاك فروع مستقلة وبمواصفات حديثة ، حيث تقدر التكلفة للفرع الواحد بما يقارب 3 ملايين كحد أدنى ، وهي تكلفة مرتفعة نوعًا ما ، لذلك يجب توخي الدقة في الاختيار للمواقع ؛ لأن الفشل فيها يعني أن هناك خسارة مؤكدة للشركة.

وإذا ما أردنا بناء نموذج لاختيار مواقع الفروع للمصرف فإننا نلاحظ أن هناك تباينًا واختلافًا في المعايير بشكل واضح؛ كالعوامل الاقتصادية، والعوامل الديموغرافية، واللوائح وأنظمة الدولة، من أجل ذلك فقد رأينا استخدام أسلوب التحليل الهرمي، لما له من دور في التعامل مع هذه المعايير بسهولة ومرونة، حيث يكون لدى المصرف نموذج هرمي واضح ومحدد لاختيار المواقع لفروعه، ولا تترك للصدفة والحظ أن يلعب دوره في نجاح الموقع أو فشله، وإنما يتم ذلك بناء على منهجية محدد.

الإشكالية المطروحة

تصميم نموذج موحد لاختيار مواقع الفروع لمصرف الراجحي في مدينه جده

وسيتم عرض هذه الورقة في ثلاثة أجزاء، الأول مصرف الراجحي والطريقة الحالية لتحديد مواقع الفروع، الثاني منهجية التحليل الهرمي، الثالث هو بناء النموذج الهرمي لتحديد موقع الفروع.

الدراسات السابقة:

من خلال قراءتنا للدراسات التي تناولت اختيار المواقع بأسلوب التحليل الهرمي في المصارف خلال الفترة الزمنية منذ عام 2005 إلى عام 2012 م، وتم البحث في المواقع التالية: مكتبة الملك فهد الوطنية، قاعدة البيانات Science Direct، وقاعدة البيانات Emerald، وكانت هناك ندرة في الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة وكانت ما يلي:

- دراسة Kwak Yoon Sik Hong Won Eui and، Hong Jae Weon (2010) وكانت الدراسة عن تحديد مواقع للبنك بالتحليل الشبكي .
 - دراسة percin (2006) ، وكانت الدراسة عن اختيار الموردين .
 - دراسة Zehra Abdioglu ،H. Dilara Keskin (2011)، وكانت الدراسة عن تحديد موقع للبنك في تركيا بالتحليل الهرمي.
 - في المقابل لم نجد أي بحث عربي تناول أسلوب التحليل الهرمي في اختيار المواقع للمصارف، وإنما كانت تتناول مواضيع أخرى مثل اختيار أفضل المقاولين وكانت دراسة لـ Chung le بعنوان " Contractor selection using the analytic network process " ، والموردين وكانت دراسة لـ Percin (2006) بعنوان " An application of the integrated AHP-PGP model in supplier selection " .
 - دراسة عبادي محمد فيصل شياد (2010)، وكانت عن اختيار المواقع المثلى للتموين.
 - دراسة (باهرمز ، 2005م) وكانت عن اختيار مواقع لكليات المجتمع بالمملكة.
- وجميع الدراسات السابقة اتفقت مع البحث من ناحية أسلوب اختيار المواقع بالتحليل الهرمي، واختلفت في المشكلة موضوع الدراسة ، فنجد أن دراسة باهرمز كانت تتوافق مع البحث في استخدام اختيار المواقع بأسلوب التحليل الهرمي ولكن تم تطبيقها على كليات المجتمع بالمملكة ، بينما دراسة percin كانت مستخدمة لأسلوب التحليل الهرمي باختيار أفضل الموردين.
- وبذلك تتضح أهمية الدراسة بأنها الأول من نوعها عربيا في مجال المصارف .

مصرف الراجحي:

يتمتع مصرف الراجحي بمركز مالي قوي ، فهو يدير أصولاً بقيمة 221 مليار ريال سعودي ، ويبلغ رأسماله 15 مليار ريال سعودي ويعمل فيه أكثر من 8.400 موظفًا ، ولديه شبكة واسعة تضم 475 فرعًا حتى نهاية عام 2011 ، وقد أعلن المصرف في عام 2007 م عن خطته الإستراتيجية للتوسع الجغرافي بتعزيز شبكة فروع له لتنفيذ وتدشين 160 فرعًا كمباني حديثة بين إنشاء فروع جديدة عددها (70) ، ونقل فروع قائمة عددها (90) إلى مبان حديثة مستقلة في مختلف مناطق المملكة خلال الثلاث سنوات (2008،2009، 2010) بمعدل 30 فرعًا خلال العام الواحد ، وذلك في إطار خطة توسعية جديدة لشبكة فروع المصرف والتوسع محليًا للتيسير على عملائه والتواجد قريبًا منهم .

ومن خلال مراجعتنا لإحصائيات المصرف لعام 2012 م تبين لنا أن عدد الفروع أصبح 477 فرعًا ، ولهذا نلاحظ أن المصرف قام بتغيير بعض الفروع القائمة إلى مواقع مختلفة عن الموقع الحالي لجعلها في مبان مستقلة وعلى التصميم الحديث للمصرف والمتعارف عليه حاليًا (أي نقلها من مباني مستأجره الى مباني ملك المصرف ومستقلة وهذا لا يؤثر في العدد الإجمالي للفروع) ، كما أن بعض الفروع قد أنشئت في أماكن لم تعد تحقق الغاية المرجوة منها ولا يمكن الوصول

إليها ببسر وسهولة مع التطوير الحاصل في البنية التحتية لجدة في الوقت الحالي. فعلى سبيل المثال: فرع طريق الملك فهد النسائي، حيث تم نقله إلى حي النسيم وحقق أرباحاً أعلى بعد انتقاله، وخدم منطقه لم يكن فيها فروع لأي بنك آخر ولكنه يعد ضرورة للنمو. (لمزيد من المعلومات <http://www.alrajhibank.com.sa>)

ويتم اختيار المواقع للفروع السابقة والحالية بطريقه تقليدية كانت تعتمد كما ذكرنا سابقا على الخبرة الشخصية وهي كما في المراحل التالية: يتم تحديد الاحتياج إلى فرع جديد، أو نقل الفرع الحالي إلى مبنى حديث ومستقل من قبل مدير الفرع ومدير المنطقة معاً.

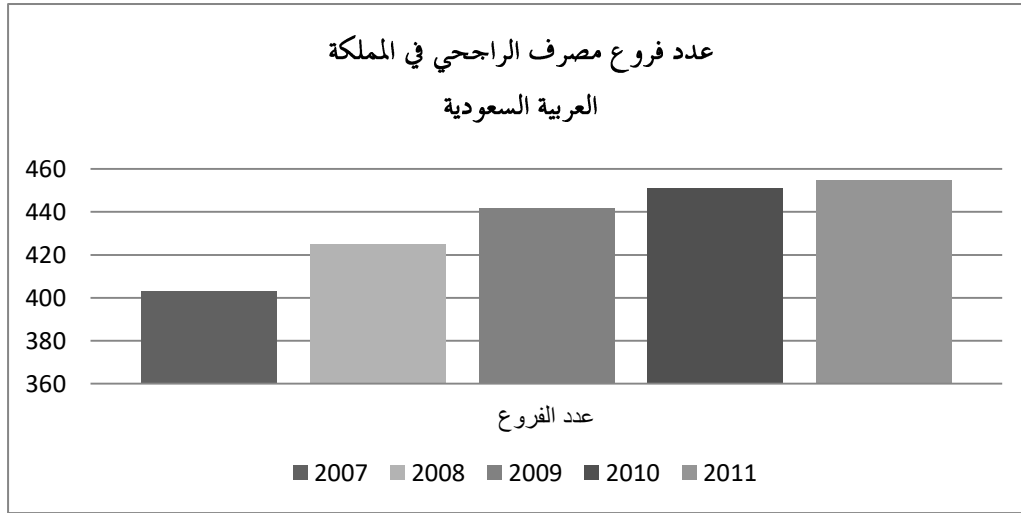
1. يرفع الطلب إلى شبكة الفروع بالمصرف ممثلة بإدارة الممتلكات، وهي التي تقوم بدراسة الطلب وإعطاء الموافقة النهائية، وهل هناك حاجة فعلية لإنشاء فرع جديد، أو نقل الفرع الحالي.
2. بعد الموافقة - من الشركة - يتم التخاطب مع مكاتب العقار في المنطقة المحددة، ويتم ذلك من خلال مكتب عقار معتمد للمصرف، وهو من يقوم بالتخاطب وإجراء المفاوضات اللازمة مع مكاتب العقار لنفس المنطقة.
3. يتم تحديد المواقع المقترحة في المنطقة من قبل المكتب، وتجرى عملية المفاضلة بينها، حيث يتم اختيار الموقع الأفضل بقرار من مدير الفرع ومدير المنطقة لعلمهم بأحوال المنطقة واحتياجاتها، وفي بعض الأحيان يتم اللجوء إلى آراء أخرى لمساعدتهم في اتخاذ القرار وتحديد الموقع المناسب.
4. شراء أرض الموقع المحدد من قبل المصرف، ممثلاً بإدارة المشتريات.
5. مخاطبة الإدارة الهندسية للقيام بالتصميمات وبناء الفرع.
6. تسليم الفرع لإدارة المنطقة حتى يتم تشغيله.

وعند مراجعتنا مواقع الفروع الحالية نجد أحد الفروع يشيد في هذا الحي ، وعلى مقربه منه يقام فرع آخر ، قد لا يفصل بينها سوى شارع ، كمثل فرع حراء والنزهة والبوادي على يوجدون على نفس الامتداد للشارع ، وبذلك أصبحت هناك فروع لا قيمة لها ولا تحقق المطلوب منها من أهداف او أرباح ولا حتى تخدم عدد العملاء المطلوب بحيث يكون هذا الفرع ضرورياً ، ففي مدينة رئيسيه كجده تتكدس الفروع بشكل ينبئ عن غياب التنظيم ، ويوحى بأن تلك الفروع تقام حسب رغبة المسؤولين في المصرف دون أن يكون هناك ضوابط تحدد حاجه كل حي ، وكل شارع من هذه الفروع ، بينما يجب أن تكون هناك شوارع تجارية محددة ، وأن يكون انتشار الفروع قائم على دراسة ، تحدد هل هناك حاجة لهذا الفرع في هذا الحي أو على هذا الشارع؟ وحقيقة الأمر أن التنظيم غائب.

وإن كثرة الفروع ولكن بشكل مدروس تضيف للمصرف مزيداً من منافذ الخدمة ، وكذلك التواجد قريبا من عملائه أينما وجدوا كما أن كثرة تعدد الفروع وانتشارها في الأحياء والمدن بشكل منظم ومتباعد بمسافات مقبولة هو أمر يؤكد قوة مركز المصرف وحرصه على التواجد أينما وجد عملائه ، ولما سبق قمت باستطلاع آراء بعض المسؤولين في المصرف وتحديد النموذج الهرمي المكون من المعايير الرئيسية المقترحة والتي يتفرع منها بعض المعايير الرئيسية والتي يمكن تطبيقها عند تحديد مواقع أي فروع جديدة للمصرف ، حتى يمكن اختيار المواقع بشكل منظم .

الإحصائيات:

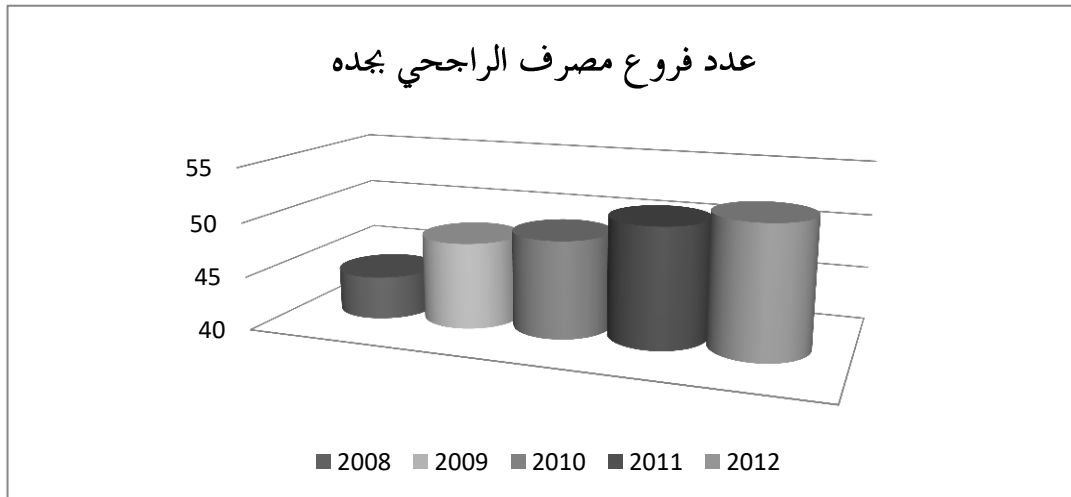
وقد قمنا ببعض الإحصائيات التي تخص المصرف في المملكة بشكل عام وعلى مستوى جده (محل الدراسة).
1. حصر عدد الفروع في مصرف الراجحي في المملكة بشكل عام منذ عام 2007 م إلى عام 2011 م.



شكل رقم (1): يوضح تطور عدد الفروع لمصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية

من الشكل رقم (1) نلاحظ ازدياد الفروع الواضح خلال السنوات المذكورة في الإحصائية، حيث تزيد أعداد الفروع كل سنة عن السنة السابقة.

1. حصر عدد الفروع لمصرف الراجحي بمدينة جدة (موضع الدراسة) منذ عام 2007 م وحتى عام 2012 م .



شكل رقم (2): يوضح تطور عدد الفروع لمصرف الراجحي في جدة بالمملكة العربية السعودية لاحظ من الشكل رقم (2) التطور الملحوظ لعدد فروع مصرف الراجحي في مدينة جدة؛ لأنها تعد من أهم المدن بعد مدينة الرياض (مقر المصرف) فضلاً عن أن مدينة جدة تتميز بأهميتها السياحية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تطوير الطرق المتبعة محلياً والمستخدمه في عملية اختيار مواقع الفروع لمصرف الراجحي في مدينة جدة باستخدام نظرية التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process AHP).

التحليل الهرمي:

تم تطوير عملية التحليل الهرمي بواسطة البروفيسور Saaty , وكان أول تطبيق عملي على النظرية في عام 1973 لعلاج مشكلة واقعية (warren,2000), وقد تم نشر النظرية لأول مرة في عام 1980 ، ومنذ ذلك الحين أصبحت هذه النظرية هي أكثر الطرق انتشاراً في العالم في عملية تحليل واتخاذ القرار ، وذلك للعديد من الأسباب ، فضلاً عن وجود برنامج محوسب يمكن من خلاله تطبيق النظرية وبناء الأشكال الهرمية ، وعمل تحليل الحساسية واستخلاص النتائج بطريقة مبسطة وفعالة ، كما أن مبدأ التحليل الهرمي – عموماً- هو مبدأ سهل وقريب من طريقة التفكير المنطقي للإنسان العادي .

عملية التحليل الهرمي توفر إطار العمل اللازم لحل العديد من المشاكل، كما أن هذه الطريقة تمكننا من صنع قرارات فعالة في أمور معقدة عن طريق تبسيط هذه الأمور، وإذكاء لعملية اتخاذ القرارات الطبيعية. فعلمية التحليل الهرمي هي طريقة تقوم بتفكيك أي وضع معقد وغير هيكلي إلى أجزائه الأساسية، ثم تقوم بتنظيم هذه الأجزاء أو المتغيرات بشكل تسلسلي، وبعد ذلك يتم اتخاذ الرأي الشخصي لتعيين قيم عددية لقياس أهمية كل متغير على حدة ، وعند الانتهاء من تلك الإجراءات يمكن التوصل إلى أحكام معينة تحدد أياً من هذه المتغيرات له الأولوية. (باهرمز ، همشري ، 2000)

كما يتصف أسلوب التحليل الهرمي بأنه يوفر إطاراً لمشاركة الجماعة في صناعة القرار، أو في حل المشكلة، فالأحكام غالباً ما تكون عرضة للمساءلة، كما يمكن تقويتها أو إضعافها نتيجة للأدلة التي يقدمها الآخرون. (باهرمز، همشري، 2000)

ويمكن تطبيق هذا الأسلوب على مشكلات حياتية حقيقية، فهذا الأسلوب مفيد، خاصة في مجال توزيع الموارد، والتخطيط، وتحليل تأثير السياسة، وحل النزاعات، كما يمكن لكل من علماء الاجتماع والطبيعة والمهندسين والساسة بل والرجل العامي استخدام الأسلوب دون أي تدخل من الخبراء، فأصحاب المشكلة هم أفضل من يعرف تفاصيلها. (باهرمز، همشري، 2000)

ويتميز التحليل الهرمي بأنه يدمج طرق الاستدلال والنظم في حل المشكلات المعقدة، كما أنه يوفر نموذجاً واحداً يتميز بأنه سهل الفهم، مرناً لفئات مختلفة من المشكلات، ويتبع الأسلوب الثبات المنطقي للأحكام المستخدمة في تحديد الأولويات. (لمزيد من المعلومات، باهرمز، 2004 و2005).

وحيث ان التحليل الهرمي من قرار جماعي متعدد الأهداف كان لابد ان تطرق لمفهومه وماهيته كما يأتي لاحقاً.

اتخاذ القرار الجماعي لمشكلة متعددة الأهداف:

المنهجية والأداة المستخدمة في قياس انطباق المعايير والمبادئ على البدائل المقترحة عملية التحليل الهرمي (Analytic Hierarchy Process AHP):

يتطلب توافر العديد من المعايير لإجراء التقييم المناسب، ومنها الاختيار بين البدائل المتاحة، وهذه المعايير تعد من العوامل التي تصف البدائل المختلفة وتقيس كفاءتها نحو تحقيق الهدف، وغالبًا ما تتضارب هذه المعايير مع بعضها البعض.

لمشكلة معقدة قد تشتمل على معايير محسوسة (كمية) أو غير محسوسة (نوعية)، ولذلك فإننا نحتاج إلى منهجية صنع قرار تجمع بين مقاييس المفاضلة الشخصية والموضوعية في تحليل المشكلة.

ولعل السبب في شهرة هذه العملية وانتشارها يعود إلى بساطتها النسبية وسهولة تطبيقها. وقد أورد (Saaty & Michael 2006) أمثلة لتطبيقات حكومية وتجارية لهذه العملية؛ منها: استخدام الخطوط الجوية البريطانية لها في أواخر التسعينات الميلادية لاختيار المزود لنظام الترفيه على كامل أسطول طائراتها للقرن الجديد، وأنه يمكن استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) في التطبيقات التي تحتاج إلى اتخاذ قرار الاختيار من بين مجموعة من البدائل، وفي التقييم للتنبؤ بالنتائج المستقبلية.

أن استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) لاختيار أفضل مواقع الفروع للمصرف لتطبيق عملية التحليل الهرمي يتم من خلال تحديد هدف عام يتمثل في (تحديد أفضل مواقع الفروع لمصرف الراجحي في مدينته جده بالمملكة العربية السعودية) ، ثم اختيار المعايير التي يتم على أساسها المفاضلة بين البدائل المختلفة (المواقع) ، وبالتالي يتم تكوين النموذج الهرمي ؛ موضحًا فيه ما سبق ، ثم تبدأ عملية المقارنات الثنائية بين البدائل وكل معيار على حدة ، والمعايير بالنسبة للهدف ، بحيث تحدد أهمية المعايير النسبية بالنسبة للهدف بعمل مصفوفة للمقارنات الثنائية بين المعايير ، وبعد ذلك يتم إنشاء مصفوفة للمقارنات الثنائية لجميع البدائل بالنسبة لكل معيار ، ثم تضرب نتائج البدائل بأوزان المعايير . وبالتالي فإن البديل الذي يمثل النتيجة الأعلى هو البديل الأفضل الذي سيتم اختياره، وسيتم توضيح ذلك في الآتي:

أولاً : تجميع البيانات:

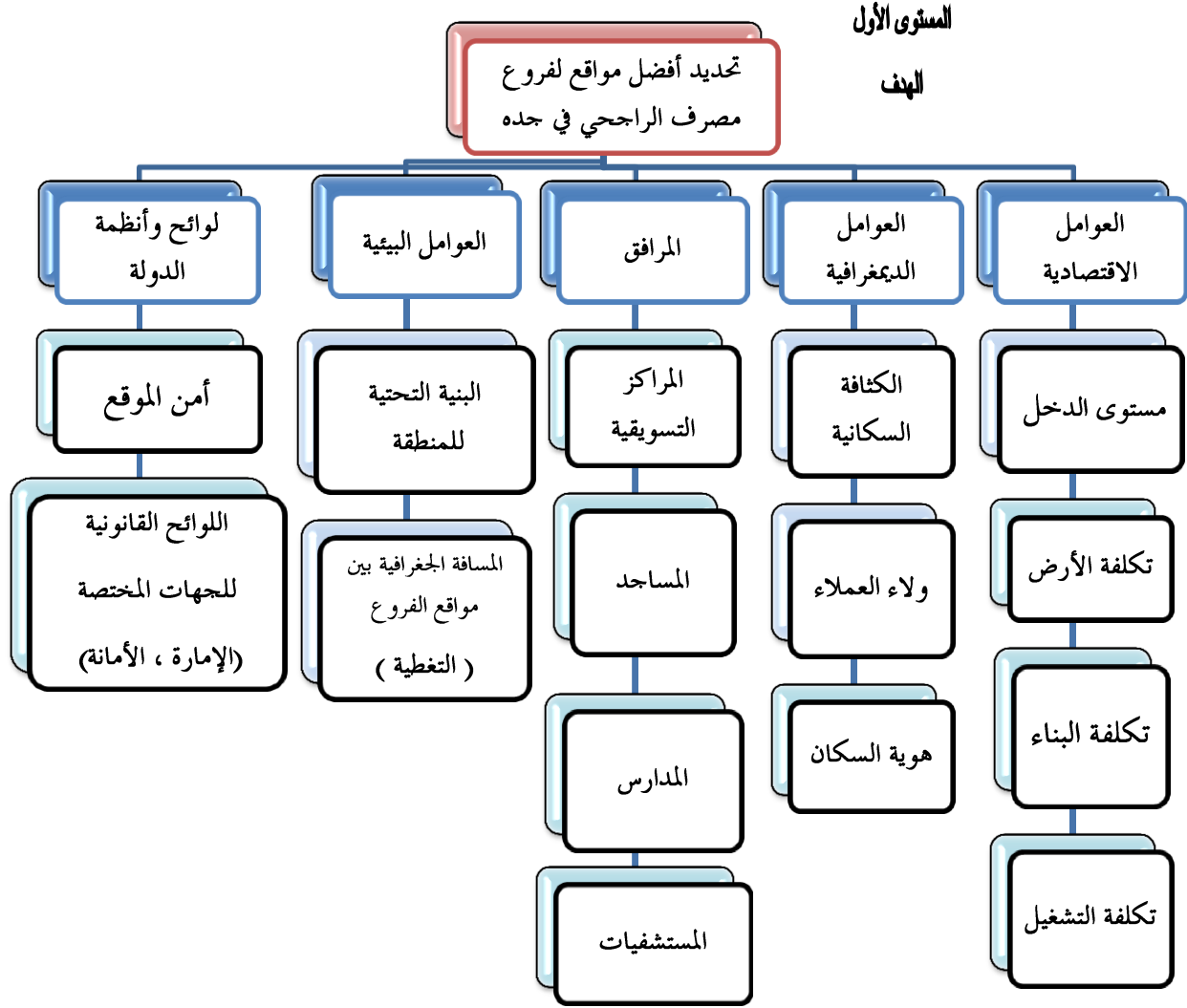
الهدف : تحديد المعايير لاختيار أفضل موقع لفروع مصرف الراجحي في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

معايير أو مبادئ المفاضلة :

يمكننا وصف مشكلة اختيار المواقع لفروع مصرف الراجحي والمفاضلة بينها على أنها مشكلة اتخاذ قرار متعدد المعايير ،
وتتلخص هذه المعايير ما يلي :

- المعايير الرئيسية : (العوامل الاقتصادية ، الديموغرافية ، المرافق ، البيئة ، لوائح وأنظمة الدولة) .
- المعايير الفرعية وكل معيار رئيسي تتبعه مجموعة من المعايير الفرعية ، كما موضح في الشكل الهرمي التالي:

ثانياً: بناء النموذج الهرمي:



شكل (3) بناء النموذج الهرمي
ويتضح من شكل (3) النموذج الهرمي المبني من خلال 5 معايير رئيسية ويتفرع منها عدة من المعايير الفرعية.

مرجعية العوامل الرئيسية والفرعية لاختيار مواقع فروع مصرف الراجحي في جدة:

العوامل الاقتصادية:

1. مستوى الدخل: هو متوسط الدخل الذي يتمتع به الفرد في المنطقة محل الدراسة وكل ما يتمتع به من الدخل والبيئة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها.
2. تكلفة التشغيل: تتمثل في: إدارة المصرف (إدارة المشتريات، والإدارة الهندسية، تكلفة الفرع من التأسيس حتى التشغيل).
3. تكلفة البناء: تتمثل في: إدارة المصرف (إدارة المشتريات، والإدارة الهندسية، تكلفة الفرع من التأسيس حتى التشغيل هي في حدود 3 ملايين ريالاً للفرع الواحد مع فرق بسيط حسب المنطقة) أي أنها تعتبر ثابتة مع احتمال وجود فروق بسيطة حسب الموقع والمساحة.
4. تكلفة الأرض: تتمثل في: إدارة المصرف (إدارة المشتريات، والإدارة الهندسية، تكلفة الأرض حسب المنطقة، واختلاف المساحة المقترحة، وهل سيتكون الفرع من دور أرضي متكامل أم من دورين) ويتم تحديد الموقع حسب التكلفة المناسبة من وجهة نظر الإدارة.

العوامل الديموغرافية:

1. الكثافة السكانية: هو مقياس يستخدم لتحديد معدل تواجد السكان في منطقة ما.
2. ولاء العملاء: رضا العميل الكامل عن التعامل مع الفرع واستعداده بتكوين العلاقة مع المصرف ومقاومة التحول إلى منافس آخر.
3. هوية السكان: يقصد بهم جنسيات العملاء من غير أبناء الوطن.

المرافق:

- هي الخدمات التجارية المجاورة للموقع من مراكز تسويقية ومساجد ومدارس ومستشفيات حيث ان وجودها يزيد من نشاط المنطقة وتصبح تجاريه وتعود بالنفع على الفرع المقام.

العوامل البيئية:

1. البنية التحتية للمنطقة: هي البنية أو التركيبية التحتية أو الأساسية – لأنها تحت الأرض – وهي الخدمات والتجهيزات الأساسية التي يحتاجها المجتمع مثل: وسائل المواصلات كالطرق والمطارات وسكك الحديد ووسائل الاتصالات وتمديدات المياه والاسفلت ونظام الصرف الصحي.
2. المسافة الجغرافية بين مواقع الفروع (التغطية): المقصود بها المسافة المحددة بين كل فرع والآخر وهذه يتم تحديدها من قبل إدارة المصرف وتقاس بالكيلو متر.

لوائح وأنظمة الدولة:

1. أمن الموقع: الحرص على اختيار موقع الفرع، وتأمينه ضد الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها، لذلك فإنه عن اختيار المواقع الأخيرة كان البحث دائماً عن مواقع يتوفر فيها الأمن، وأن تكون على الشوارع الرئيسية، وألا تكون في أحياء عشوائية أو خطره مثل: (غليل).

2. اللوائح القانونية للجهات المختصة مثل: (الإمارة، الأمانة): والمقصود هنا تصاريح البناء، وتصاريح التشغيل، والموافقات اللازمة لعمل الفرع، وقد يكون بعض الاحيان إقامة بعض الفروع الجديدة للمصرف قد تكون بأوامر من الدولة ممثلة بالإمارة، أو وزارة الداخلية، وذلك كنوع من تقديم الخدمة للشعب.

ثالثاً: تحديد الأفضلية:

يتمثل تحديد الأفضلية طبقاً لمقياس المقارنة الذي اقترحه الدكتور (توماس ساعاتي)، والذي يتكون من تسعة مستويات على النحو المبين في الجدول رقم (1).

التقدير الرقمي للأفضلية	تعريف قرار الأفضلية
1	متساويان في الأهمية
3	أكثر أهمية من الآخر بدرجة معتدلة
5	أكثر أهمية بدرجة قوية
6	أفضلية قوية زائدة
7	أهمية واضحة جداً مقارنة بالآخر
9	أهمية قصوى مقارنة بالآخر
2، 4، 6، 8	قيم وسيطة

جدول (1): جدول الأفضلية النسبية

لقد قامت لجنة القرار الجماعي بتعبئة الاستبيان المخصص للتحليل الهرمي مع الباحثة، وذلك لإعطاء الأولويات المقترحة طبقاً لجدول التفضيل المذكور، وتأسيساً على ذلك فقد تم إدخال البيانات في برنامج (Expert Choice)، وبالتالي إجراء العمليات الحسابية، وحساب الأوزان النسبية للمعايير؛ للتوصل إلى النموذج العام ليتم الاختيار وتحديد أفضل مواقع الفروع، حيث تتم الموافقة على أعلى تقييم، ليتم بعد ذلك اعتماد هذا النموذج في كل فرع من فروع المصرف في جدة. وقد تم اعتماد المتوسط الهندسي كطريقة لحل أي اختلاف في آراء اللجنة بخصوص أهمية معيار معين بناء على نظرية التحليل الهرمي من خلال القرارات الجماعية.

ويقوم البرنامج بشكل تلقائي بحساب نسبة الثبات والتوافق (CR) في البيانات المدخلة؛ للتأكد من أنها لن تزيد عن 10 % حسب نظرية التحليل الهرمي حيث إذا كانت أكبر من (10 %) فإن ذلك يعني أن الاحكام عشوائية بعض الشيء ويجب مراجعتها، وفي حال حدوث ذلك تتم مراجعة المدخلات مرة أخرى مع اللجنة.

رابعاً / لجنة القرار:

لقد تكونت لجنة القرار من 15 خبيراً من المصرف ، وهم : 4 من مديري المناطق ، والباقي مديرو فروع ، وكان لهم الرأي في تحديد الأولويات حسب التصويت وأخذ المتوسط من آرائهم واستخدامه في برنامج الخبير للحصول على النتائج الموضحة في الجداول المذكورة في التحليل ، وقد قسمت اللجنة إلى 3 أقسام حسب الخبرة لهم في المصرف ، (ولم يتم استخدام سنوات الخبرة وإنما وضعت حتي نبين بأن لجنة القرار من ذوي الخبرة والذين لهم القرار في المصرف وفي اختيار المواقع حسب الطريقة التقليدية وممن يعتد برأيهم) ، وذلك على النحو التالي :

- من صفر إلى أقل من 9 سنوات = عددهم (2).
- من 10 سنوات إلى أقل من 19 سنة = عددهم (10).
- من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة = عددهم (3).

لجنة القرار، ووظائفهم، وعدد سنوات الخبرة		
الخبرة في الوظيفة الحالية	الخبرة	الوظيفة
10	22	مديرة فرع
10	20	مدير منطقة
9	20	مدير منطقة
8	18	مديرة فرع
7	18	مدير منطقة
7	16	مديرة منطقة
6	14	مديرة فرع
5	13	مديرة فرع
5	12	مديرة فرع
6	11	مديرة فرع
5	10	مديرة فرع
4	10	مديرة فرع
4	10	مديرة فرع
4	9	مديرة فرع
4	9	مديرة فرع

جدول (2) : سنوات خبرة لجنة القرار

خامساً: المقارنات والتحليل:

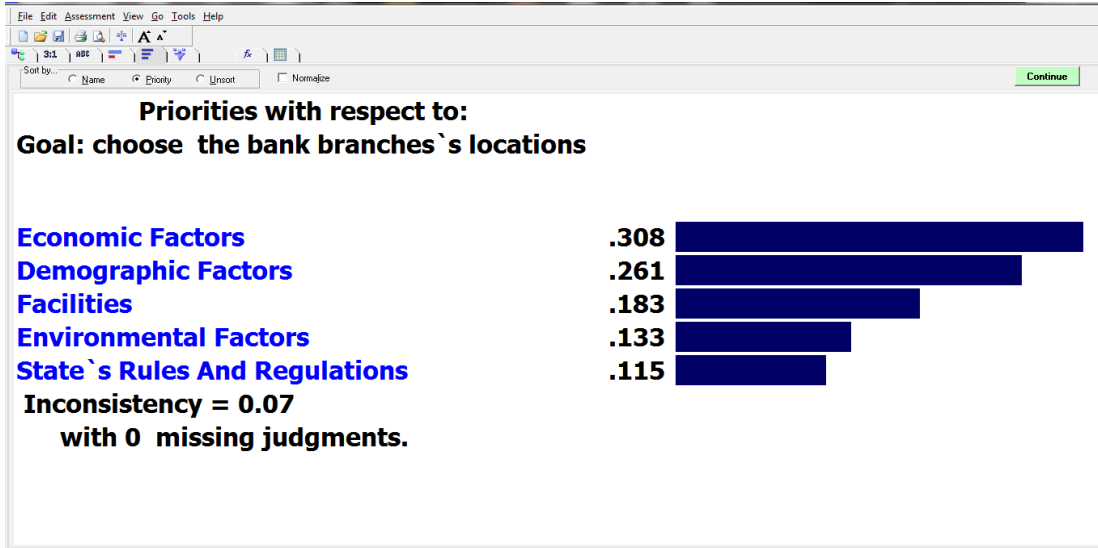
بعد إعداد الشكل العام للنموذج، أدخلت الأحكام المعطاة في الاستثمارات، وتم حساب الأولويات من خلال برنامج (Expert Choice) وتم الحصول على النتائج التالية:

علمًا بأن جميع الأرقام المذكورة في الجداول التالية هي المتوسط للمقارنات من لجنة القرار الموضحة سابقاً:

جدول (3) المقارنة الزوجية للمعايير الأساسية في اختيار مواقع فروع المصرف

العوامل الأساسية	العوامل الاقتصادية	العوامل الديموغرافية	المرافق	العوامل البيئية	العوامل القانونية
العوامل الاقتصادية	1	2.24	1.59	1.98	1.57
العوامل الديموغرافية		1	2.52	1.97	2.26
المرافق				2.16	1.75
العوامل البيئية				1	1.74
العوامل القانونية					1

شكل (4) نتيجة المقارنة الزوجية للمعايير الرئيسية في اختيار موقع فروع المصرف

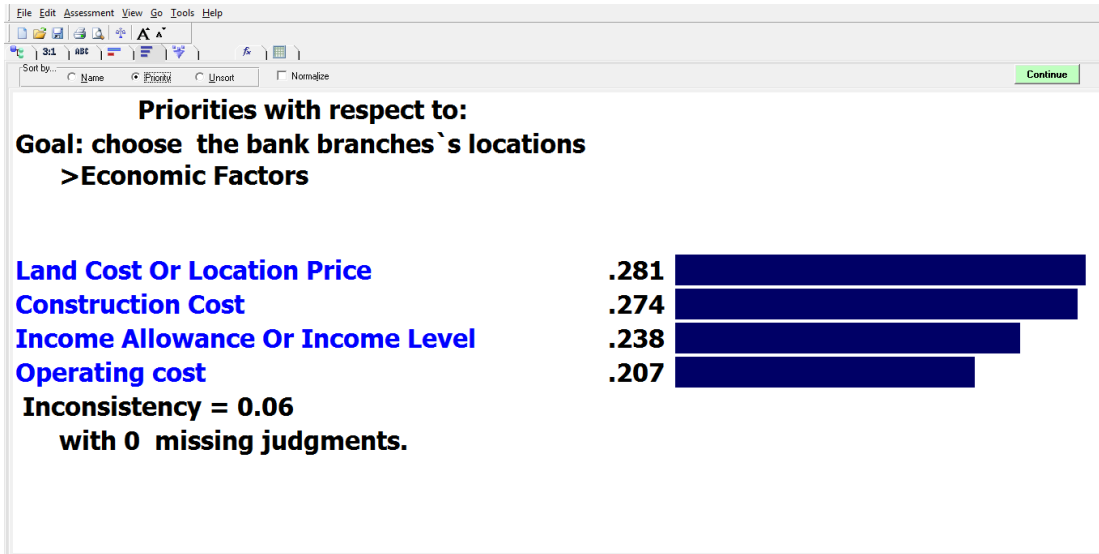


يتضح من الشكل (4) أن المعيار الرئيسي -وهو العوامل الاقتصادية - كان له الأفضلية المطلقة بين معايير الاختيار الرئيسية الأخرى ؛ وذلك بحصوله على نسبة 30.8 % من الإجمالي الكلي لدرجات معايير الاختيار (100 % الدرجة الكاملة) ، وترجع الباحثة ارتفاع هذه النسبة لمدى الأهمية الفعلية وتأثيرها الكبير على اختيار الموقع ، ويأتي ذلك: العوامل الديموغرافية بنسبة 26.1 % ، كما نلاحظ أن العوامل البيئية ولوائح وأنظمة الدولة لم تلق اهتماماً ملحوظاً من قبل متخذي القرار .

جدول (4) المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للعوامل الاقتصادية في اختيار مواقع فروع المصرف

المعايير الفرعية للعوامل الاقتصادية 2 /	مستوى الدخل	تكلفة الأرض	تكلفة البناء	تكلفة التشغيل
مستوى الدخل	1	1.28	1.11	1.41
تكلفة الأرض		1	1.4	1.56
تكلفة البناء			1	1.96
تكلفة التشغيل				1

شكل (5) نتيجة المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للعوامل الاقتصادية في اختيار مواقع فروع المصرف



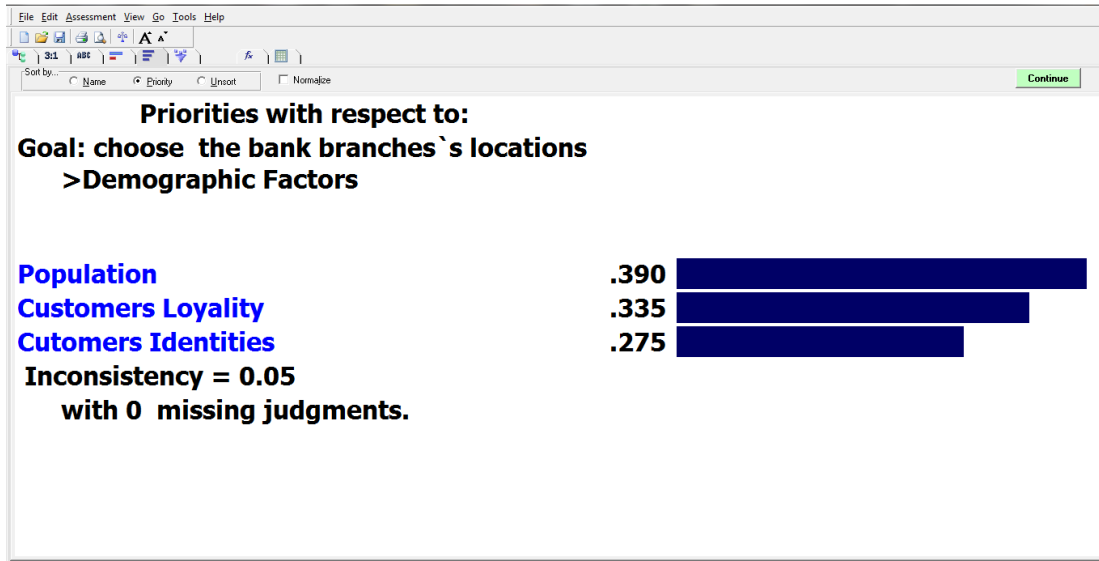
يتضح من الشكل (5) أن المعيار الفرعي للعوامل الاقتصادية - وهو تكلفة الأرض - كانت له الأفضلية المطلقة بين معايير الاختيار الفرعية الأخرى؛ وذلك بحصوله على نسبة 28.1 % من الإجمالي الكلي لدرجات معايير الاختيار (100 %

الدرجة الكاملة)، وترجع الباحثة ارتفاع هذه النسبة لمدى الأهمية الفعلية وتأثيرها الأكبر على اختيار الموقع، ويلى ذلك: تكلفة البناء بنسبة 27.4 %، كما نلاحظ أن تكلفة التشغيل لم تلق اهتمامًا ملحوظًا من قبل متخذي القرار.

جدول (5): المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للعوامل الديموغرافية في اختيار مواقع فروع المصرف

هوية العملاء	ولاء العملاء	الكثافة السكانية (عدد السكان)	المعايير الفرعية للعوامل الديموغرافية
1.12	1.48	1	الكثافة السكانية (عدد السكان)
1.55	1		ولاء العملاء
1			هوية العملاء

شكل (6) نتيجة المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للعوامل الديموغرافية في اختيار مواقع فروع المصرف

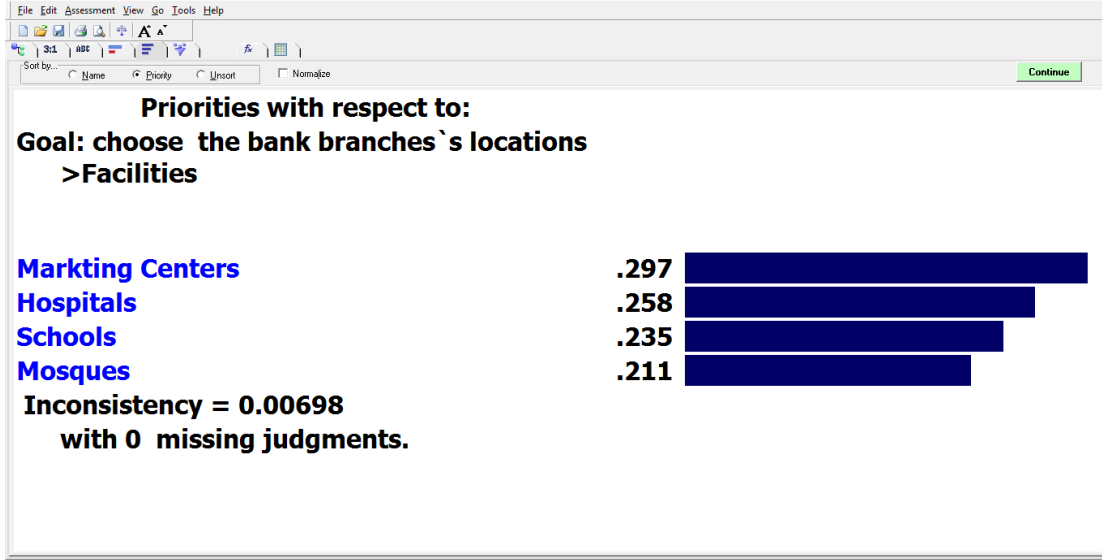


يتضح من الشكل (6) أن المعيار الفرعي للعوامل الديموغرافية - وهو عدد السكان - كانت له الأفضلية المطلقة بين معايير الاختيار الفرعية الأخرى ؛ وذلك بحصوله على نسبة 39 % من الإجمالي الكلي لدرجات معايير الاختيار (100 % الدرجة الكاملة) ، وترجع الباحثة ارتفاع هذه النسبة إلى مدى الأهمية الفعلية وتأثيرها الأكبر على اختيار الموقع ، ويلي ذلك : ولاء العملاء بنسبة 33.5 % ، كما نلاحظ أن هوية العملاء لم تلق اهتماماً ملحوظاً من قبل متخذي القرار .

جدول (6) : المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للمرافق في اختيار مواقع فروع المصرف

المعايير الفرعية 4/ للمرافق	المراكز التسويقية	المساجد	المدارس	المستشفيات
المراكز التسويقية	1	1.55	1.08	1.22
المساجد		1	1.07	1.32
المدارس			1	1.09
المستشفيات				1

شكل (7) نتيجة المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للمرافق في اختيار مواقع فروع المصرف

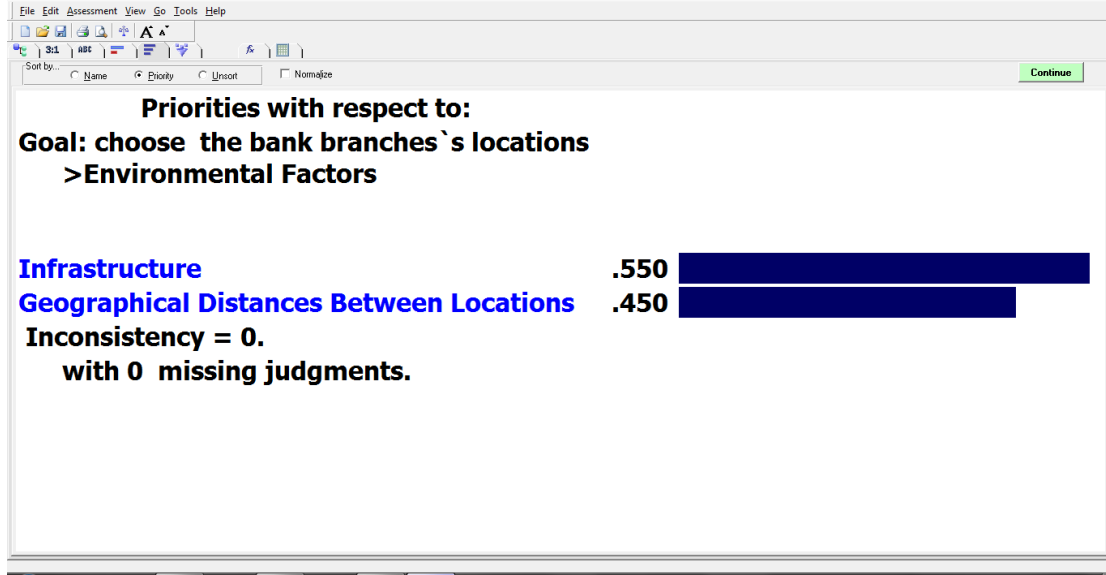


يتضح من الشكل (7) أن المعيار الفرعي المرافق -وهو المراكز التسويقية - قد حاز على أعلى أهمية بين معايير الاختيار الفرعية الأخرى؛ وذلك بحصوله على نسبة 29.7 % من الإجمالي الكلي لدرجات معايير الاختيار (100 % الدرجة الكاملة)، وترجع الباحثة ارتفاع هذه النسبة لمدى الأهمية الفعلية وتأثيرها الأكبر على اختيار الموقع، يلي ذلك المستشفيات بنسبة 25.8 %، كما نلاحظ بأن المدارس والمساجد لم تلق اهتماماً ملحوظاً من قبل متخذي القرار.

جدول (7): المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للعوامل البنئية في اختيار مواقع فروع المصرف

المسافة الجغرافية بين المواقع	البنية التحتية	المعايير الفرعية 1/ للعوامل البنئية
1.22	1	البنية التحتية
1		المسافة الجغرافية بين المواقع

شكل (8) نتيجة المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للعوامل البيئية في اختيار مواقع فروع المصرف

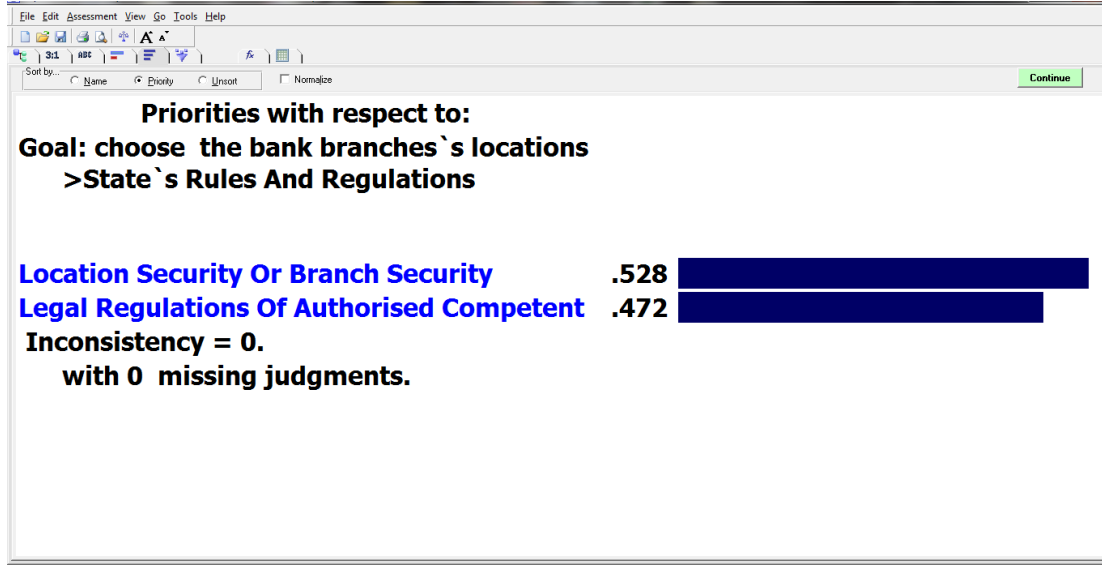


يتضح من الشكل (8) أن المعيار الفرعي للعوامل البيئية -وهو البنية التحتية - كانت له الأفضلية المطلقة بين معايير الاختيار الفرعية الأخرى؛ وذلك بحصوله على نسبة 55 % من الإجمالي الكلي لدرجات معايير الاختيار (100 % الدرجة الكاملة)، وترجع الباحثة ارتفاع هذه النسبة لمدى الأهمية الفعلية وتأثيرها الأكبر على اختيار الموقع، وبلي ذلك: المسافة الجغرافية بين المواقع بنسبة 45 % والتي لم تلق اهتمامًا ملحوظًا من قبل متخذي القرار.

جدول (8): المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للوائح وأنظمة الدولة في اختيار مواقع فروع المصرف

اللوائح القانونية للجهات المختصة بالإمارة الأمانة)	أمن الموقع	المعايير الفرعية 1/ لوائح وأنظمة الدولة أمن الموقع
1.12	1	اللوائح القانونية للجهات المختصة بالإمارة الأمانة)
1		

شكل (9) نتيجة المقارنة الزوجية للمعايير الفرعية للوائح وأنظمة الدولة في اختيار مواقع فروع المصرف



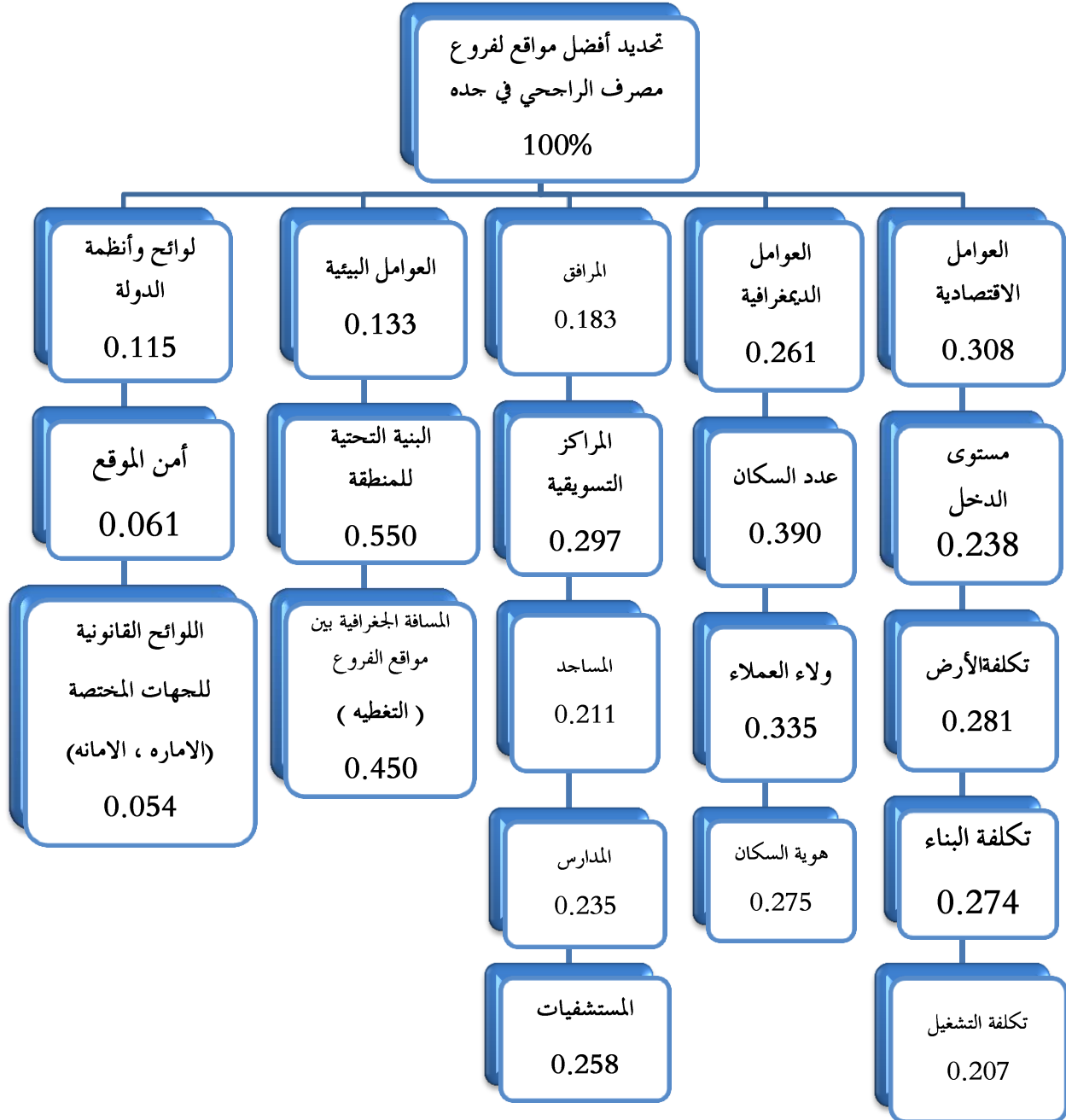
يتضح من الشكل (9) أن المعيار الفرعي للوائح وأنظمة الدولة هو أمن الموقع، وقد كانت له الأفضلية المطلقة بين معايير الاختيار الفرعية الأخرى؛ وذلك بحصوله على نسبة 52.8 % من الإجمالي الكلي لدرجات معايير الاختيار (100 % الدرجة الكاملة)، وترجع الباحثة ارتفاع هذه النسبة لمدى الأهمية الفعلية وتأثيرها الأكبر على اختيار الموقع، يلي ذلك اللوائح القانونية للجهات المختصة بنسبة 47.2 % التي لم تلق اهتمامًا ملحوظًا من قبل متخذي القرار.

جدول (9) الأوزان النسبية للمعايير الرئيسية والفرعية حسب التحليل الهرمي

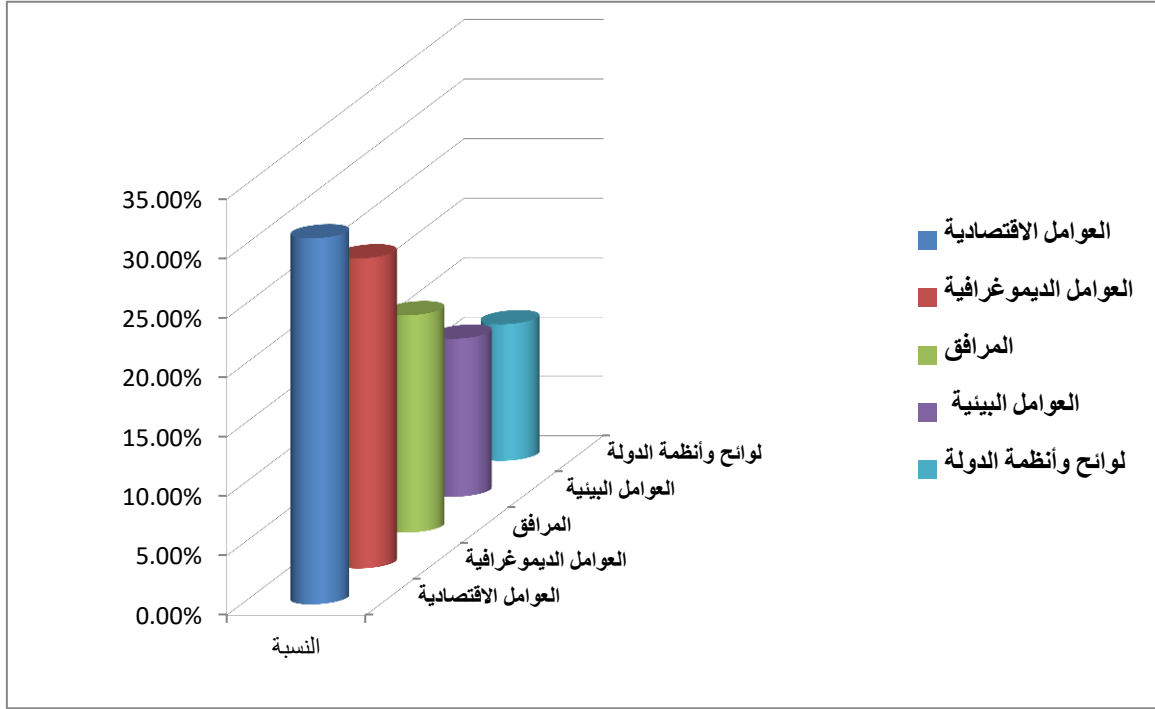
المعايير الرئيسية	وزن المعيار الرئيسي الإجمالي (1)	المعايير الفرعية	وزن المعيار الفرعي المحلي (2)	وزن المعيار الفرعي الإجمالي = (1) * (2)
العوامل الاقتصادية	0.308	مستوى الدخل	0.238	0.073
		تكلفة الأرض	0.281	0.087
		تكلفة البناء	0.274	0.084
		تكلفة التشغيل	0.207	0.064
المجموع			1	0.308
العوامل الديموغرافية	0.261	عدد السكان	0.390	0.102
		ولاء العملاء	0.335	0.087
		هوية العملاء	0.275	0.072
المجموع			1	0.261
المرافق	0.183	المراكز التسويقية	0.297	0.054
		المساجد	0.211	0.039
		المدارس	0.235	0.043
		المستشفيات	0.258	0.047
المجموع			1	0.183
العوامل البيئية	0.133	البنية التحتية	0.550	0.073
		المسافة الجغرافية بين المواقع	0.450	0.060
المجموع			1	0.133
لوائح وأنظمة الدولة	0.115	أمن الموقع	0.528	0.061
		اللوائح القانونية للجهات المختصة (الأمانة ، الأمانة)	0.472	0.054
المجموع			1	0.115

المجموع	1	المجموع الكلي	1
---------	---	---------------	---

شكل (10) الأولويات لجميع المعايير الرئيسية والفرعية



ويتضح لنا مما سبق ترتيب المعايير الرئيسية بالنسب كما في الجدول والشكل التالي:



شكل (11) يوضح النسب النهائية للمعايير الرئيسية

ويتضح لنا أن الأفضلية المطلقة كانت للعوامل الاقتصادية لتأثيرها على قطاع البنوك بشكل عام، حيث حصلت على نسبة أعلى مقارنة بباقي المعايير، كما كانت العوامل الديموغرافية بنسبة مهمة لها التأثير الذي لا يمكن لمتخذي القرار إهماله. أما المعايير الأخرى! فقد كانت بنسب أقل ليس لها ذلك التأثير الواضح.

خلاصة:

وهكذا أخلص إلى أن الدراسة قد هدفت إلى توضيح كيفية استخدام أسلوب التحليل الهرمي في اختيار مواقع الفروع لمصرف الراجحي بجدة في المملكة العربية السعودية، وإيجاد دليل إرشادي للمسؤولين لاستخدام المنهج الكمي في تحليل واتخاذ القرارات داخل قطاع البنوك، ولعل مرونة أسلوب التحليل الهرمي من حيث إمكانية إدراج المعايير الكمية والكيفية يجعل تفضيلات متخذي القرار (آراءهم الشخصية) تدمج في مصفوفة القرار وتلعب دورًا هامًا في النتيجة التي تم الحصول عليها.

وآمل أن تستفيد الجهات المختصة في المصرف من تطبيق عملية التحليل الهرمي (AHP) في اتخاذ القرار في اختيار المواقع لفروعها، حسب ما تحدده من معايير ومبادئ، وأن يكون هناك توجه جماعي وعلى أعلى المستويات في متابعة كل ما يستجد في هذا المضمار السريع النمو؛ لكي تواكب التطور السريع في التكنولوجيا المتبعة في قطاع البنوك عالميًا. والباب ما يزال مفتوحًا أمام دراسات أخرى أكثر عمقًا في التحليل.

النتائج:

1. تم تحديد أهم المعايير اللازمة لاختيار البنوك في المملكة العربية السعودية، عبر تحليل الطرق المحلية الحالية، وكذلك الدراسات السابقة، وقد تم التوصل إلى معايير محلية موحدة للاختيار من خلال المراجع المرفقة بالملاحق وسؤال الخبراء المختصين في هذا المجال والمقالات الخاصة بالموضوع.
2. إدخال الأساليب الكمية الحديثة في عملية صنع القرار، حيث استخدمت هذه الدراسة أسلوب التحليل الهرمي في عملية صنع قرار باختيار فروع لمصرف الراجحي، وهذا الأسلوب لم يكن متبعًا من قبل لدى المصرف عند حل مشكلة اختيار موقع لفرع جديد.
3. النموذج العام للاختيار بين مدى الحاجة لأسلوب موحد في المؤسسات المحلية في هذه العملية بدليل ظهور بعض المعايير التي لم تكن تستخدم سابقًا في الطرق المحلية، كما أن بعض المعايير قد اكتسبت أهمية أعلى مما كانت عليه سابقًا، وعلى العكس من ذلك فهناك معايير أخرى اكتسبت أهمية أقل.
4. وفر أسلوب التحليل الهرمي المستخدم في هذه الدراسة - أداة فعالة لقياس أوزان معايير الاختيار عن طريق المقارنة الزوجية لكل المعايير مع بعضها البعض، وبكفاءة أعلى من الطرق المحلية.
5. يعطي أسلوب التحليل الهرمي (AHP) المستخدم في الدراسة، المرونة الكافية لمتخذي القرار في المصرف، بحيث يمكنهم من التحكم بمعايير الاختيار الرئيسية والفرعية بما يتلاءم مع ظروف أي موقع لديهم، فضلاً عن أن البرامج القائمة على نظرية التحليل الهرمي تتيح لمتخذي القرار القدرة على تعديل النتائج أو أي أخطاء في

مرحلة التفضيل وعمل المقارنة الزوجية للمعايير بسرعة ودقة عالية، كما يتيح اختبار حساسية البدائل لأي تغيير في أوزان المعايير الرئيسية.

التوصيات:

1. توصي الباحثة باستخدام المعايير المستخلصة في النموذج المعد في هذه الدراسة كأساس في عملية اختيار موقع لأي فرع جديد في المصرف.
2. أن تقوم مؤسسة النقد العربي السعودي -وهي البنك المركزي في المملكة العربية السعودية والجهة المخولة بمنح التصاريح لجميع البنوك في المملكة - بالاعتماد على هذا النموذج في المستقبل وتطويره وتعميمه على مختلف البنوك، بحيث يتم توحيد طرق الاختيار محلياً للحصول على أفضل النتائج.
3. ضرورة اعتماد الأساليب الكمية الحديثة في اتخاذ القرار لدى متخذي القرار في المصرف كأسلوب التحليل الهرمي لحل مشكله اختيار المواقع للفروع، وتدريب الموظفين والمديرين على هذه الأساليب، حتى يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بمنهج سليم، مما سيؤدي بدوره إلى رفع مستوى الأداء في المصرف.
4. إن استخدام النموذج المعد في هذه الدراسة، يتطلب تدريب الموظفين في لجان الاختيار لدى المصرف وتعريفهم بنظرية التحليل الهرمي وكيفية استخدام برنامج (Expert Choice)، وتأمل الباحثة من المسنولين في المصرف اعتماد خطة تدريب لموظفيها على هذا الأسلوب ضمن برامج التدريب لديها مستقبلاً.

المراجع العربية:

- باهرمز أسماء (2004 م) "تطبيق أسلوب التحليل الهرمي للقرار الجماعي على تحديد أفضل مواقع لإقامة كليات مجتمع في المملكة العربية السعودية"، المجلة السعودية للتعليم العالي، العدد 2، ص (13-38).
- باهرمز أسماء، همشري سهام، (2000 م)، "صناعة القرار للقادة عملية التحليل الهرمي لقرارات في عالم معقد"، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص (43-45).
- الفرهود، بدرية (2007 م)، استخدام عملية التحليل الهرمي (AHP) في تقرير العقوبات لأكثر جرائم الإنترنت شيوعاً في المملكة العربية السعودية، ندوة المجتمع والأمن في دورته السنوية الخامسة (الجرائم الإلكترونية والملاحق والأبعاد)، ص (1-15).
- محمد عبادي، شياد فيصل (2009 م)، استخدام أسلوب التحليل الهرمي لاختيار المواقع المثلى للتموين، الملتقى الدولي، جامعة محمد بو ضياف، الجزائر، ص (1-11).

المراجع الاجنبية:

- Abdioglu, Z.(2011)."Factors affecting the geographical distribution of bank branches in Turkey". European Journal of Social Sciences,Vol.19(4), pp 573-587.
- Eiselt,H.A. & Revelle,C.S.(2005)."Location analysis: A synthesis and survey". European Journal of Operational Research,Vol.165, pp1-19.
- Perçin, S. (2006) "An application of the integrated AHP-PGP model in supplier selection". Measuring Business Excellence, Vol. 10(4), pp.34 – 49.
- Weon, H. et al. (2010)."The study of location strategy for bank through the analysis of inter-regional financial transaction network". International Journal of u-and e-service, Science and Technology, Vol.3, (1), pp21-30.

مواقع الانترنت:

- <http://www.emeraldinsight.com/>
- <http://www.sciencedirect.com/>
- <http://www.kfnl.org.sa/>
- <http://www.alrajhibank.com.sa>. موقع مصرف الراجحي