



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : / 2014

قسم: علوم التسيير
ميدان: علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية

مذكرة بعنوان:

مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية

دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ميلة

مذكرة مكمله لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

زموري كمال

إعداد الطلبة:

- زهرة عسكري
- سلمى جمعة

السنة الجامعية: 2013/2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الدعاء

يارب

لا تجعلن رصاب بالغرور إذا نجحنا و لا

باليأس إذا أخفقنا و ذكرن أن الإخفاق هو التجربة التي تؤدي إلى النجاح

يا رب إذا

أعطيتن نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتن تواضعا فلا تأخذ اعتزازنا بكرامتنا

" ربي أغفر لنا و لوالدينا و للمؤمنين يوم الحساب و قنا عذاب النار "

اللهم أتنا في الدنيا حسنة و في الآخرة حسنة و قنا عذاب النار "

بسم الله الرحمن الرحيم

" و قالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

صدق الله العظيم .

كلمة شكر

"...رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين..."

إلهي لا يطيب الليل إلى بشورك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك ، تباركت وتعاليت يا ذا الجلال والإكرام .

نتوجه بالشكر الخالص إلى من علمنا التفاؤل والمضي إلى الأمام .. إلى من وقف إلى جانبنا عندما ضللنا الطريق .. إلى الأستاذ المشرف " زموري كمال " الذي كان سنداً لنا بنصائحه القيمة من أجل إعداد هذا العمل.

كما أتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

وأخص بالتقدير والشكر الذين مدوا لنا يد المساعدة وأعانونا على إتمام هذا البحث " وخاصة العامل ببك الفلاحة والتنمية الريفية " دحمان زكرياء " .

وإلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وكانوا عوناً لنا ونوراً يضيئ الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقنا .

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى اللذين قال فيهما عز وجل : «ولا تقل لهما أف»

أهديه الى أمي و ابي و خاصة التي قلت فيها:

أنت نور و بدونك النهار سيكون مظلماً أنت مفتاح حياتي إن ضعتني مني هل لي أن أتعلما

أنت بذرة ماضٍ نمت و صارت في السما أنت التي دعوت لها الله من كل شر أن تسلما

إلى كل إخوة و الأخوات :عبد السلام ، جلول، عبد الحميد،مراد ، نورة، وفاء، حمزة .

إلى زوجة أخي: حليلة.

إلى كتاكت العائلة: شيماء، عبد الرحمان،تسنيم، سارة وأسامة.

إلى اللذين لهم في القلب مكانة ولهم في الوجدان دلالة إلى : بيبى و سوسو .

إلى اللذين قلت فيهم:

مهما العين بكت من الفراق والفؤاد من الجرح تألما

ستبقون لؤلؤة مصونة في قلبي دائما

إلى: صاحبة القلب الطيب شهرة، منى، عفاف، حورية وأخص بالذكر هذا رفيقة دربي سلمى

إلى كل من نسيهم قلبي لكن قلبي أكيد لن ينساهم.

حيي لكم كبير وحبيري للجفاف قد استرلما أقول في مطلع الكلمات و بعدها لن أتكلما

أحبكم

زهرة

الإهداء

إلى من سهرت الليالي ترقب أحفاني

إلى من أعطتني قلبي ووجداني

إلى من رعتني وترعاني

إلى من حماني ورباني

إلى من علمني وأنشأني

إلى قدوتي ومثالي

إلى أُمي و أبي "نصيرة" و "رابح"

والى الروح المرحومة الطاهرة جدتي "قمره" و إلى جدي "محمد"

والى جدي وجدتي "علي" و "شريفة"

والى إخوتي "مريم وزوجها فريد و توأم روحهما " ميمي " و " مومو"، زينب و ازدهار "

وأخوي " أحمد و عبد الرحيم "

والى أعمامي وأخوالي

إلى عماتي وخالاتي

والى صديقتي ورفيقتي في هذا العمل "زهرة"

والى كافة صديقاتي فاطمة، مريم، عائشة، و خاصة منى و إلى كل من نسيهم قلبي ولم ينسهم

قلبي إلى كل أحبابي .

"سلمى"

الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية و الخارجية	15
2-1	نموذج تحليل مصفوفة SWOT	17
3-1	مصفوفة BCG	19
4-1	الأنواع الثلاثة لإستراتيجيات PORTER	21
5-1	نموذج PORTER للقوى الخمس المؤثرة في المنافسة	24
6-1	عملية الرقابة في المؤسسة	26
7-1	أنواع الرقابة الإستراتيجية	26
1-3	بنية الجهاز المصرفي المالي قبل الاستقلال	69
2-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	85
3-3	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميله -	93

الجدول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	متطلبات عناصر القوة و الضعف في بيئة المنظمة	15
2-1	متطلبات عناصر الفرص و التهديدات في بيئة المنظمة	16
3-1	يوضح إستراتيجية PORTER الثلاثة	22
1-2	يمثل المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء	50
1-3	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	97
2-3	توزيع أفراد العينة حسب العمر	98
3-3	توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها	98
4-3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	99
5-3	عرض أجوبة أفراد العينة على أسئلة الدراسة	99

الفهرس:

I.....	الدعاء
II.....	الإهداء
IV.....	شكر و تقدير
VI.....	قائمة الأشكال
X.....	قائمة الجداول
XI.....	الفهرس
.....أ-ث	المقدمة
.....أ	1- إشكالية البحث
.....أ	2- فرضيات البحث
.....ب	3- أهمية البحث
.....ب	4- أهداف البحث
.....ب	5- دوافع اختيار الموضوع
.....ت	6- منهج البحث و أدواته
.....ت	7- حدود البحث
.....ت	8- هيكل البحث
.....ث	9- صعوبات البحث
2-30.....	الفصل الأول: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
2.....	تمهيد الفصل الأول:
3.....	المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
3.....	المطلب الأول: التطور التاريخي الإدارة الإستراتيجية

المطلب الثاني: خصائص ومهام الإدارة الإستراتيجية.....	9
المطلب الثالث: مبادئ و أهداف و أهمية الإدارة الإستراتيجية.....	11
المبحث الثاني: أدوات الإدارة الإستراتيجية.....	12
المطلب الأول: مراحل الإدارة الإستراتيجية.....	12
المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي.....	14
المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية.....	25
المبحث الثالث: خيارات الإدارة الإستراتيجية.....	27
المطلب الأول: على مستوى المنظمة.....	28
المطلب الثاني: على مستوى الأعمال.....	28
المطلب الثالث: على مستوى الوظيفة.....	29
خاتمة الفصل الأول.....	30
الفصل الثاني: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية	
(31-63)	
تمهيد الفصل الثاني:.....	32
المبحث الأول: عموميات عن البنوك التجارية.....	33
المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية تطورها,تعريفها و خصائصها.....	33
المطلب الثاني: أهمية البنوك التجارية,أهدافها و أنواعها.....	36
المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية و هيكلها التنظيمي.....	39
المبحث الثاني: مفاهيم عن الأداء و تقييمه.....	42
المطلب الأول: نشأة الأداء تعريفه و خصائصه.....	42
المطلب الثاني: أهمية الأداء و أنواعه و مؤشرات.....	46
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء و تقييمه.....	50

المبحث الثالث: تأثير دور الإدارة الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية	53.....
المطلب الأول: أثر الإدارة الإستراتيجية على القروض	53.....
المطلب الثاني: أثر الإدارة الإستراتيجية على السيولة	58.....
المطلب الثالث: أثر الإدارة الإستراتيجية على الربحية	60.....
خاتمة الفصل الثاني	63.....
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله -	64-102
تمهيد الفصل الثالث:	65.....
المبحث الأول: لمحة حول النظام المصرفي الجزائري	66.....
المطلب الأول: نشأة النظام المصرفي الجزائري تطوره و تعريفه	66.....
المطلب الثاني: شروط النظام المصرفي الجزائري أهميته و مكوناته	76.....
المطلب الثالث: طبيعة النظام المصرفي الجزائري	77.....
المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله -	83.....
المطلب الأول: نظرة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله -	83.....
المطلب الثاني: منتجات و خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله -	87.....
المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله -	88.....
المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله	94.....
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات(الاستبيان)	94.....
المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة	95.....
المطلب الثالث: تحليل للبيانات الخاصة بالدراسة	97.....
خاتمة الفصل الثالث	102.....

104.....	خاتمة
106.....	قائمة المراجع
108.....	قائمة الملاحق

المقدمة:

يظهر في البيئة الاقتصادية الحالية الدور الفعال للإدارة الإستراتيجية و الحاجة الماسة لضمان بقاء المؤسسة و إستمراريتها، فهي المفتاح السري لانفتاح أبواب التقدم و الركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي، و قد برزت أهميتها بشكل قوي خاصة في محاولة تعديل اتجاهات المؤسسة و جعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، و يتطلب ذلك رصد و مراقبة دائمة للأحداث الخارجية و ما تتطلبه من تغيير، و متابعة تقييم الوضعية الداخلية للمؤسسة فهي تهدف إلى التغلب على نقاط الضعف و التي تمثل قصور الإمكانيات و المشاكل التي يمكن أن تعوق المؤسسة عن المنافسة بفعالية و التنظيم و استغلال نقاط القوة التي هي مزايا تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يملك المنافسون داخل المؤسسة، إذ تستهدف زيادة قدرة المؤسسة على التعامل مع المحيط الخارجي و ما يقدمه من فرص و تهديدات.

و يظهر تأثير الإدارة الإستراتيجية على البنوك التجارية التي تعتبر من أهم محركات العجلة الاقتصادية لأي بلد نظرا لمساهمتها في التنمية الاقتصادية وكذا أهميتها في التدعيم المالي الخاص بالاقتصاد الوطني وذلك من خلال العمليات التي تمارسها والمتمثلة عموما في قبول الودائع من الأفراد والمؤسسات ومنحها في شكل قروض والتعامل بالإعتمادات المستندية و الأوراق المالية ، حيث تقوم الإدارة الإستراتيجية في تحسين سيولة البنك لضمان إستمراريتها وتقليص المخاطر الناتجة عن القروض وزيادة الأرباح حتى يفرض وجوده ومكانته ضمن باقي البنوك الأخرى.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يمكن حصر الإشكالية العامة للبحث في التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يمكن الإدارة الإستراتيجية أن تقوم بتحسين أداء البنوك التجارية؟

ولمعالجة هذه الإشكالية، يتطلب منا الإجابة عن بعض الأسئلة الفرعية، و بالتالي نجد أ نفسنا أمام الإشكاليات الجزئية التالية:

- ماهي الإدارة الإستراتيجية ؟ وماهي خصائصها وأدواتها؟
- ما هو البنك التجاري؟ وماهي أهميته؟
- هل تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية؟
- ما هو واقع الإدارة الإستراتيجية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة؟ و هل لتطبيق الإدارة الإستراتيجية أثر في تحسين أداء عمل البنك ؟

2- فرضيات البحث:

و لدراسة الموضوع وتحليل الإشكالية و معالجتها،اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- (1) تعد الإدارة الإستراتيجية علم وفن و صياغة و تنفيذ وتقييم القرارات المختلفة التي تعمل المنظمة لتحقيقها.
- (2) و تتعدد أدوات الإدارة الإستراتيجية حسب تبوياتها المختلفة من حيث المراحل و التحليل الإستراتيجي و الرقابة.
- (3) البنك التجاري مكان التقاء عرض الأموال بالطلب عليها. وتكمن أهميته في توفير أموال بشكل كافي وفي الوقت المناسب.
- (4) تساهم الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية عن طريق توفير السيولة و تقليص مخاطر القروض و زيادة الأرباح.
- (5) يطبق بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله بعض مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في عمله و هذا ما انعكس بالإيجاب على تحسين أدائه.

3- أهمية البحث:

إن هذا البحث يكتسي أهمية معتبرة من خلال قلة الدراسات الجادة لمحاولة معرفة دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية ،ولم يكن إختيارنا لهذا الموضوع صدفة و إنما كان نتيجة لعدة إعتبرات موضوعية وذاتية متمثلة خاصة انه يستقطب اهتمام المتعاملين الاقتصاديين .

و بالتالي سوف يكون هذا البحث بمثابة حصيلة تقييمية لإستراتيجيات البنوك على المستوى المحلي وكشف أهم العقبات و المشاكل التمويلية التي تقف في طريق تنمية هذا القطاع الحساس في الاقتصاد الجزائري عموما و ولاية ميله خصوصا .

4- اهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى تبيان حقيقة اساسية وهي ان الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية يجب على اي بنك ان يجعلها كحجر الأساس أثناء قيامه بعمله . فهو يعطي فكرة واضحة و مختصرة عن أهميتها و مكانتها في و الدور الذي تقوم به في تحسين أداء البنوك.

5- دوافع اختيار الموضوع:

إخترنا البحث لـ :

-الرغبة الشخصية فيه؛

- إظهار أهمية الإدارة الإستراتيجية في البنوك التجارية؛

-محاولة إجراء تقييم حول مدى تطبيق بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة للإدارة الإستراتيجية.

6- منهج البحث و أدواته: استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع الذي يتلائم معه خاصة

في الفصل الاول و الثاني الذي يعتبر بمثابة الجانب النظري للبحث و هذا من اجل جمع المعلومات الخاصة

بالإدارة الإستراتيجية و البنوك التجارية ، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة و ذلك لوصف و تحليل واقع

الإدارة الإستراتيجية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة. واستعنا بالعديد من الأدوات المنهجية المتمثلة

في الاستبيان الذي تحصلنا عليه من الوكالة.

و استعملنا الأدوات التالية:

✓ المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف الكتب و الدوريات الموجودة ؛

✓ الملتقيات و الدراسات السابقة التي اهتمت بالموضوع ؛

✓ المواقع الإلكترونية.

7- حدود البحث:

في ظل المعلومات و الإحصاءات المتحصل عليها، فإنه تم تحديد موضوع الدراسة من خلال عرض للإدارة

الإستراتيجية و دورها في تحسين أداء البنوك التجارية، أما بخصوص الجانب الزمني فقد اعتمدنا على

المعطيات الكمية و النوعية 2013- 2014 و ذلك لكونها الفترة التي أقيم فيها البحث.

8- هيكل البحث:

لتكون إجابتنا منطقية على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية، و كذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها

في بحثنا، سوف نقوم بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: تناولنا فيه مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية و ذلك من خلال التعرض إلى

مختلف التعاريف الواردة حولها وأدواتها و خياراتها الإستراتيجية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالبنوك التجارية و من خلال التعرض إلى مختلف التعاريف الموجودة عنها و خصائصها و أهميتها و عن ماهية الأداء و تقييمه وأخيرا تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية .

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى تشخيص وضعية الجهاز المصرفي الجزائري و دراسة واقع الإدارة الإستراتيجية بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة.

كما يحتوي هذا البحث على مقدمة و خاتمة تمت فيها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنتها الدراسة و نتائج اختبار الفرضيات التي تم الإنطلاق منها ،إلى جانب أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال معالجة البحث، بالإضافة إلى الاقتراحات و التوصيات التي ارتأينا تقديمها عسى أن تكون مفيدة .

9- صعوبات البحث: إن الصعوبات التي واجهناها لا تختلف عن التي واجهها جل الطلبة ألا وهي:

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بالموضوع في المكتبة الجامعية للمركز الجامعي لميلة نظرا لحدثة نشأة المركز ؛
- ✓ انعدام الإحصائيات الدقيقة حول موضوع البحث خاصة في الجانب التطبيقي (بنك الدراسة).

تمهيد الفصل الأول:

إن الإدارة الإستراتيجية آلية متكاملة تعمل على توليد الإستراتيجيات الملائمة، فهي مجموعة من القرارات التي يترتب عليها إعداد و تطبيق الإستراتيجية المصممة، لتحقيق أهداف النظام، ولا تعتمد الإدارة الإستراتيجية في وضع خططها الإستراتيجية على أساليب بحتة تعتمد على خطوات محددة وفق رؤية عقلانية، ولا لضغوط و المساومات السياسية داخل المؤسسة وفق رؤية تقاربية، إلا أن إعداد الإستراتيجية متكامل بين تحليل أساليب الرؤية المنطقية و الفطنة للرؤية التقاربية.

و نحاول في هذا الفصل أن نتعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية وأهم أدواتها، و كذا مختلف البدائل الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة حيث قمنا بتقسيم هذا العمل إلى:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثاني: أدوات الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الثالث: البدائل الإدارة الإستراتيجية؛

المبحث الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تعطي للمنظمة القدرة على خلق قابليات متميزة تستند عليها ميزات تنافسية مستدامة تؤدي إلى النجاح و تحقيق نتائج أفضل . ولقد تطورت الإستراتيجية ومفاهيمها عبر فترات زمنية مختلفة وأصبحت اليوم تمثل رصيد معرفي تستفيد منه إدارات المنظمات في عملها وذلك من خلال خصائصها و مهامها وأهدافها .

المطلب الأول : نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية وتعريفها

نلخصها كالآتي :

الفرع الأول : نشأة وتطور الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية بوجودها العام قديمة تمتد إلى العصور الأولى من التاريخ حيث القادة العسكريون اليونانيون يستخدمون المناورات العسكرية لتحقيق النصر على الأعداء من خلال الحشد الجيد للموارد، وضمن هذا السياق فإن الإستراتيجية تهتم بالهدف البعيد للحرب والتخصص الجيد للموارد لتحقيق الهدف من خلال الاهتمام بما يحيط بالجيش من بيئة وأحداث، بعد ذلك انتقلت هذه المفاهيم إلى اقتصاد الأعمال لكي يتم الاستفادة منها لكن هذه الاستفادة لم تكن في بدايتها كما هي عليه اليوم، فإذا أردنا تتبع التطور التاريخي فإنه يمكن أن يستعرض في المراحل الأربع كالآتي:

أولاً: مرحلة التخطيط المالي الأولي

تضع الإدارة أهداف محددة وتخصص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في ضوء تحليل بسيط جداً لبيئة إلى حد ما وتتوفر فيها الموارد، وعادة ما تكون قدرة المنظمة على متابعة أحداث البيئة جيدة ومع ظهور بؤار تذبذب الطلب على المنتجات لم يعد هذا الأسلوب كافياً للتعامل مع أحداث وتطلب الأمر تطوير وسائل جمع المعلومات من البيئة الخارجية¹.

ثانياً: مرحلة التخطيط القائم على التنبؤ

أصبحت الإدارة في هذه المرحلة أكثر اهتماماً بجمع المعلومات وتنبؤات بأحداث بيئية لفترة قد تمتد لثلاث سنوات أو

¹ - صالح مهدي محسن العامر وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص: 257-256.

أكثر وربما تؤثر هذه المعطيات في الأنشطة الإدارية وأساليب تحديد الأهداف المنظمة لأفق زمني متوسط أو طويل نسبيا ومع ذلك فان وسائل التنبؤ الأولية أفادت المنظمة كثيرا في وضع خطط موضوعية وعلمية¹.

ثالثا: مرحلة التخطيط الاستراتيجي

التخطيط يتعدى الداخل وأصبح أكثر توسعا لما كان عليه في السابق، حيث أصبح التخطيط موجها للخارج ويهدف إلى الاستجابة المتزايدة للأسواق و المنافسة من خلال المحاولة في إيجاد الأسواق المحتملة.

رابعا: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

تهدف إلى إدارة كل موارد المنظمة وكذلك إلى تطبيق الميزة التنافسية والمساعدة في خلق ومعرفة المستقبل².

الفرع الثاني: تعريف الإدارة الإستراتيجية

إن المفاهيم التي طرحتها الإدارة الإستراتيجية تتصف بالتعدد والتنوع والتعقيد والتجديد وهو ما ساقنا إلى تعريفها كالآتي :

أولا: عند بعض العلماء³

1- عند kotler: هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف الاستراتيجية نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها المنظمة .

2- عند Tompson: هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد الأهداف وتحديد الأعمال اللازمة لانجاز تلك الأهداف في الزمان المناسب والسعي لتحقيق تلك الأعمال والأنشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة.

3- عند David: الإدارة الإستراتيجية تمثل مستوى النشاط الإداري لتحقيق الأهداف والوسائل المناسبة.

¹ . صالح مهدي محسن العامر و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 256-257.

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2011، ص: 146.

³ عبد العزيز صالح بن جبثور ، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان،الأردن، 2007، ص: 46.

ثانيا: تعاريف أخرى للإدارة الإستراتيجية

1. عرفت الإدارة الإستراتيجية على أنها: علم وفن وتنفيذ وتقييم القرارات المختلفة التي تعمل المنظمة لتحقيقه¹.

2. هي عمليات إدارية شاملة ومستمرة موجه نحو أسلوب منهجي للأعمال في تعاملها مع الفرص

و التهديدات².

3. ويمكن تعريفها تعريفا شاملا كالآتي: الإدارة الإستراتيجية هي عملية نظامية مركبة ومتراكبة تهتم بكل الأمور والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة داخلها وخارجها، ماضيها، حاضرها، مستقبها، في الأجل الطويل، المتوسط والقصير وتتعامل معها وفق مدخل النظم لرؤية الأمور على حقيقتها بما لها وما عليها وترتيب كافة الجهود لإيجاد وتنمية الإمكانات والموارد اللازمة لتحقيق الطموحات والأهداف التي تم صياغتها وفق الأسس والضوابط المهنية الرشيدة لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها³.

أ - الرسالة: هي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المنظمة وطبيعة النشاط الذي تمارسه.

✓ أهداف وفوائد الرسالة : يمكن لرسالة المنظمة إن تحقق الأهداف التالي⁴:

- الإجماع إلى الغرض: الهدف الأول من رسالة المنظمة تحديد صناعات الأعمال الحالية

التي تشارك فيها المنظمة وهذا يوفر مسارا واتجاها يدركه جميع المديرين ويلتزمون به .

- استغلال الموارد: تأسيسا على الغرض الذي توضحه رسالة المنظمة فان هذه الرسالة

تسمح بمراجعة أولية للاتجاهات التي يمكن استغلال الموارد فيها

- إيجاد الدافعية لدى العاملين: يجب أن تكون صياغة الرسالة قادرة على أن تتضمن

طبيعة عمل المنظمة بصورة جاهزة وسهلة الفهم من قبل العاملين .

¹ نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:129.

² احمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة ، وظائف المنظمة ، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:68.

³ مصطفى محمود أبو بكر و فهد عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007، ص:35.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي ، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2010، ص ص:73-74.

ينبغي أن تساعد العاملين على فهم مسار اتجاه المنظمة وكذلك الربط بين أدوارهم والمسار العام.

بالإضافة إلى¹ :

• مناخ المنظمة وفلسفتها.

• رؤية بعيدة المدى

• تحديد مجال العمل.

• التوجه نحو السوق

✓ **صياغة رسالة المنظمة:** يجب أن تتم صياغة وكتابة رسالة المنظمة باسترشاد بمجموعتين

من المعايير لكي تكون فعالة وهذه المعايير هي :

- معايير يجب أن تتضمنها الرسالة هي تعريف المنتج أساسي للمنظمة و التقنيات مع الأخذ بالتطورات التكنولوجية فلسفة المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية؛

- معايير تؤثر في صياغة الرسالة وتتضمن تاريخ المنظمة القدرات، الفرص و التهديدات²؛

ب - **الأهداف:** بشكل عام هو ما تسعى المنظمة لتحقيقه وبمعنى آخر الهدف هو ما تريد المنظمة تحقيقه³.

✓ **أهمية الأهداف ودورها⁴:** تمثل الأهداف ما ترغب فيه المنظمة فهي تحدد رسالتها وتعطيه

هوية؛

- تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وبالتالي تكون بمثابة مصدر التماسك بين الأفراد و الجماعات في المنظمة؛

- الأهداف توفر القيم و الافضليات المرغوبة التي توجه متخذي القرارات في المنظمات ؛

✓ **خصائص الأهداف:** لكي تكون الأهداف فعالة يجب أن تكون:

¹ Gordene E, Greeley . **Strategic Management** ,(combridge: University press) 1989 ,pp;149,150.

²Ibid , pp: 151-153.

³ عبد السلام أبو قحف، **سياسات وإستراتيجيات الأعمال** ، الطبعة الأولى دار الجامعية ، إسكندرية، مصر 2004، ص: 131.

⁴ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

- مقبولة و تحظى بالقبول من طرف جميع العاملين؛
- مرنة أن تحقق التوازن بين المرونة والجمود تحتاج المنظمة إلى التكيف خططها وتوجهاتها مع البيئة؛
- القابلية للقياس أن تصاغ بواقعية وبما يساعد على قياسها وتجزئتها على فترات اقصر؛
- ذات دافعية نحو تحقيق الأهداف؛
- ملائمة ومفهومة؛
- قابلة لتحقيق؛

ج - الإستراتيجية: تعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة أو القيادة¹.

ويمكن تعريفها على أنها تلك القرارات التي تسمح بإدارة وهيكله الموارد للحصول على أحسن نتائج ممكنة².

✓ **صياغة الإستراتيجية:** إن مفهوم صياغة الإستراتيجية ينصرف غالبا إلى التخطيط الاستراتيجي ويتعلق بتنمية مهمة المؤسسة وأهدافها .وتبدأ بتحليل الموقف المتمثل في إيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية ومجالات الضعف الداخلية³.

وعند وضع الإستراتيجية يستحسن مراعاة⁴ :

- مدى العلانية والإفصاح عن الإستراتيجية لأطراف داخل وخارج المؤسسة ؛
- درجة الرسمية في تشكيل الإستراتيجية من خلال نظام التخطيط الرسمية ؛
- مدى التعمد في وضع إستراتيجية مسبقة؛

✓ **أهمية الإستراتيجية:** وتتمثل في :

¹ علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص:434.

² مبارك سواكري، وضعية التسيير في المؤسسات العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 1996 ص:26 .

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص246.

⁴ نبيل مرسي خليل، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، مصر، 1995، ص: 24.

- تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات من تغيير بيئة الأعمال ونقص الموارد فهي تتطلع بجرأة إلى المستقبل مبتكرة بذلك خطة إستراتيجية أملا في أن تحقق لها نموا وازدهارا وغدا أكثر يقينا وشوقا¹؛

- تعطي الخطة الإستراتيجية أهداف وتوجيهات واضحة للمستقبل ؛

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغير مهمة في المنظمة ؛

- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاه المنظمة² ؛

د - **الرؤية:** تحديد الرؤية الإستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها في خلال 20، 30 سنة القادمة وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات³.

✓ **صياغة الرؤية:** الرؤية لا تنطلق من الفراغ بل هي نتائج تفكير عقلي مبدع متجدد لواقع المنظمات و لهذا عند صياغتها يجب التفكير بنقاط التالية :

- كيف تريد المنظمة أن تبدو بعد عشر سنوات ؛

- هل الإتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو اتجاه صحيح ؛

- هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه ؛

- هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة لتحقيق ؛

- و لصياغة كاملة لرؤية ينبغي أن تكون:

• طموحة حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين العقلي و الإدراكي ومستوى عواطفهم ومشاعرهم؛

• واضحة بحيث يستطيع الفرد أن يراها و يتصورها في مخيّلته حتى يستطيع العمل على تحقيقها؛

¹ W .W Martabet-el Nil hayat.net.le 3mars 2014.

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 147

³ نبيل محمود مرسي واحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار ابو الخير للطباعة والتجديد، إسكندرية، مصر، 2007، ص: 23.

✓ أهمية الرؤية¹ :

- لا مفر من الحاجة للرؤية الإستراتيجية لان المديرين لا يستطيعون النجاح كقائد للمنظمة وكصانعي الإستراتيجية دونما رسم أولي للمضامين المسببة حول رياح التغيير فهم يجعلونها منارة مرشدة لتحديد الموارد؛
- تكوين التوجه إذا كان هناك داعي إداري دائم وملح للنظر إلى ما بعد اليوم الراهن والتفكير استراتيجيا حول تأثير التقنيات الجديدة التي تلوح في الأفق ؛

المطلب الثاني: خصائص ومهام الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية خصائص ومهام متنوعة نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: خصائص الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية كنظام أو عملية لها مجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من الأنظمة أو المناهج الإدارية الأخرى وفيما يلي الخصائص الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية:

أولاً: تدور الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي حول الأهداف و النتائج : تكون عملية الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي في جوهرها هي تقييم ومفاضلة واختيار بين البدائل الإستراتيجية لتحقيق الرسالة والغاية والأهداف.

ثانياً: تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي بمدى التكامل و الترابط الداخلي بمكونات عملية الإدارة الإستراتيجية: عملية التخطيط الاستراتيجي الجيد متفاعلة ومتأثرة بالنقاط الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعلات الأحداث داخل المنظمة .

ثالثاً: ضرورة المنهج العلمي لفعالية ممارسة الإدارة الإستراتيجية : يعني ذلك أن فعالية الإدارة تتطلب الالتزام بمنهج التفكير الاستراتيجي القائم على التحليل العلمي و التفسير الموضوعي للمواقف والأحداث².

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 160-164.

² بوالعتروس فطيمة و آخرون، دور التحليل الاستراتيجي في إعداد إستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة، ل.م.د، في العلوم الاقتصادية ، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة ، سنة 2011-2012، ص: 7.

رابعاً: الإدارة الإستراتيجية هي نظام متكامل له مدخلاته ومخرجاته وعملياته :وتتم ممارستها في شكل نظام متكامل يتكون من العناصر الثلاثة الأساسية لأي نظام المدخلات ، المخرجات، العمليات كما نرى أن إنشاء أي نظام لابد أن يبدأ بتحديد و توصيف المخرجات والتي تمثل المنافع والمكاسب والغايات والأهداف من إنشاء النظام والتي على أساسها يتم تحديد المدخلات والعمليات اللازمة لتحقيقها .

خامساً: التفاعل و التأثير التبادلي بين ممارسة الإدارة الإستراتيجية والخصائص البيئية للمؤسسة : إن الإدارة الإستراتيجية لا يمكن ممارستها بمعدل عن ظروف التي تعمل فيها المؤسسة وذلك على افتراض أن من الأهداف الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي تحقيق قدر من الانسجام والمواءمة البيئية لأهداف واتجاهات المؤسسة .

سادساً: فعالية المتابعة والتقويم من فعالية الإدارة الإستراتيجية

سابعاً: تعدد وتنوع مصادر الخطر والتهديدات التي يمكن أن تسبب عدم فعالية الإدارة الإستراتيجية

ثامناً: ارتباط فعالية الإدارة الإستراتيجية بخصائص نظام المؤسسة.

الفرع الثاني : مهام الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية يمكن أن ينظر لها على أنها سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام التالية²:

- تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية في المنظمة؛
- تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة؛
- صياغة الإستراتيجية ضمن المستويات المختلفة والتي تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية؛
- صياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها؛
- تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك؛

¹ مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص: 100-110.

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص: 27-28.

- التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت .

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الإدارة الإستراتيجية

الفرع الأول: أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة و القوى العاملة؛

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الطويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد باسترشاد بهذه الأولويات؛

- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة¹؛

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف والإستراتيجية؛

- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية

- المنهج العلمي في التعاملات مع المشكلات ؛

- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسالة الغامضة ؛

- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة².

¹ احمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، إسكندرية ، مصر، ، ص ص:7-8.

² كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص:14.

الفرع الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية:

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية يمكن انجازها فيما يلي ¹ :

- التركيز على المنظمة ككل فهي تهتم بالإعمال اليومية والمشكل وترتكز على النمو وتطوير المنظمات بصورة عامة؛
- تمكن المنظمة من أن تكون فعالة في تحقيق الأهداف؛
- تمكن المنظمة من أن تكون أكثر اطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة؛
- تمكن المنظمة من أن تكون مرنة و أكثر تكيفا مع المستجدات والظروف المحيطة بها؛

المبحث الثاني : أدوات الإدارة الإستراتيجية:

للإدارة أدوات كثيرة ومتعددة تستعملها في التحليل الاستراتيجي الذي يساعدها في معرفة البيئة المحيطة بها عبر عدة مراحل تستخدمها في تقسيم مهام الإدارة وتنفيذ عليها رقابة إستراتيجية كنظام يساعد الإداريين على تحقيق الأهداف المخطط لها على المدى الطويل .

المطلب الأول : مراحل الإدارة الإستراتيجية

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية و هي على التوالي مرحلة التصميم أو مرحلة التخطيط مرحلة التطبيق وأخيرا مرحلة التقييم .

الفرع الأول : مرحلة التصميم

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي وتهتم هذه المرحلة بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف وكذلك البيئة الخارجية ومن ثم أيضا تحديد الفرص والتهديدات وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

¹ علي فلاح الزغبى، إدارة التسويق منظور تطبيقي واستراتيجي، الطبعة الاولى ، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص:109.

وتتطلب عملية التصميم جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من الخطوات وينبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث أن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من الخدمات والسلع والأسواق التي تخدمها و التكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم¹.

الفرع الثاني: مرحلة التطبيق

إن الإستراتيجية في مرحلة التصميم تظل مستقبلاً مرغوباً فيه للمؤسسة لكن في مرحلة التطبيق عليها تحويل هذه التصاميم إلى مخططات مجسدة لها في business plans يتم تطبيقها على كل المستويات، وتتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف القصيرة الأجل ورسم السياسات وكيفية تخصيص الموارد المالية المادية البشرية وتوزيعها، كما تتطلب هيئة المؤسسة من الداخل ما قد يتطلب تعديلاً في الهيكل التنظيمي بإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وتجنيب الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات لرصد المتغيرات كما تحدد في هذه المرحلة خصائص القوى العاملة المطلوبة وتدريبها وتنميتها بما يساعد تنفيذ الاستراتيجيات ففي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى النظرة الفلسفية فإن هذه المرحلة بحاجة إلى نظرة علمية بحاجة إلى قدرة على تحريك الموارد المالية والغير مالية في شكل نسق منظم ومرتب وغير مركزي يعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة سابقة ولعل أهم أساس لنجاح هذه المرحلة هي تحقيق التكامل والتعامل بين الأنشطة وكل المستويات الهيكلية والمؤسسة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية².

الفرع الثالث: مرحلة التقييم الاستراتيجي

عرف فيول الرقابة على أنها تتطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبق الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. لذا فليقاس الأداء الاستراتيجي والتأكد من أن أهداف المؤسسة المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها ولمعرفة مدى تناسب الإستراتيجيات المطبقة مع المتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي ودال المؤسسة وتقييم دقة التنبؤات التي تحويها الخطط، تخضع كل الاستراتيجيات إلى عملية التقييم ويتم ذلك بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجيات ويساعد ذلك على الكشف على الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية أذما استدعي الأمر في الإستراتيجية أو في تعبير بعض الخطط العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الأهداف التي استهدفناها

¹ محمد عبد السميع و أحمد طيبة، أساسيات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار الجليس، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 156-157.

² بو زيدي دارين ، مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء : حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر ،باتنة،2004-2005، ص: 37.

الإستراتيجيات وإذا كان كل من التصميم والتطبيق يتميز بالكمال الأمر الذي ينذر جدا حدوثه نل تكون هناك حاجة إلى الرقابة لكن قد ان التصميم غير كامل أو التطبيق غير سليم تنقصه الفعالية مثل هذه الحالات تجعل الرقابة ضرورية من الضروريات و أفضل أنواع هو الذي يمنع حدوث الانحرافات عن طريق توقع حدوثها وبالتالي العمل على تفاديها وهو ما يسمى الرقابة التي تنتظر إلى الأمام¹.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي

يوجد العديد من النماذج نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: نموذج swot

أولاً: تحليل نموذج swot

بعد أن تجري المنظمة تقييم أولي لرسالتها وقيمها وأهدافها الإستراتيجية فان تحليلها للبيئة الخارجية بمكوناتها وعناصرها المختلفة وكذلك بيئتها الداخلية بهيكلها وثقافتها ومواردها يجب أن يجري بغرض تحديد خياراتها الإستراتيجية المناسبة، وعادة ما يطلق على هذا التحليل swot حيث إن الحروف الأربعة ترمز إلى أربع كلمات أساسية هي²:

S: strengths

W: weakens

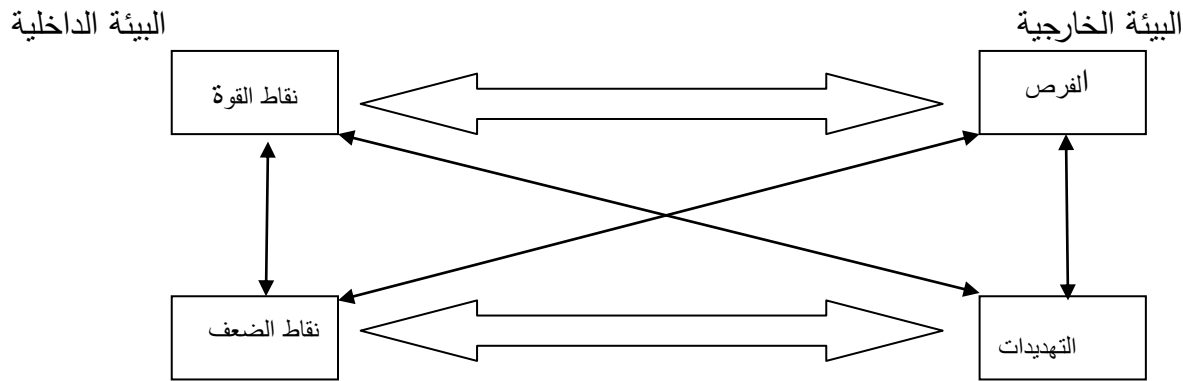
O: opportune

T: threats

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984، ص:38.

² عيسى حيرش محمد، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:64.

الشكل رقم (1-1) يمثل العلاقة التفاعلية بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية:



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008، ص: 221.

1. **نقاط القوة:** هي تلك الأشياء الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها بما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة .

2. **نقاط الضعف:** هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي يمكن للمنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

والجدول التالي يوضح بعض عناصر القوة والضعف اللذان يمثلان تحليل البيئة الداخلية في المنظمة والتي يمكن إن تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب خصوصية نشاطها.

الجدول رقم (1-1) عناصر القوة والضعف في بيئة المنظمة

قوة	ضعف
استخدام تكنولوجيا جديدة	محدودية الموارد التمويلية ومصادرها
اتفاقات وعقود طويلة الأمد	نقص في الموارد البشرية وانخفاض في منحنى الخبرة
موارد مالية متميزة	قصور في الأجهزة والمعدات
مهارات بشرية مرتفعة	عدم انتظام عملية التجهيز
حملات ترويجية مكثفة وناجحة	محدودية ميزانية الترويج
انخفاض واضح في كلف العمليات	ضعف السيطرة على حركة المخزون
علامات تجارية قوية	مهارات تسويقية ضعيفة
خدمة المستهلك	عوامل أخرى
منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة	
عوامل أخرى	

المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ،ص: 222.

3. **الفرص:** هي وجود تغيرات ايجابية في مكونات البيئة الخارجية أي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة .

4. **التحديات:** هي تلك العوامل والأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بشكل الذي تسعى إليه ويكون لها اثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية¹.
و الجدول التالي يوضح بعض من عناصر الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمة في بيئتها الخارجية والتي قد تختلف من منظمة إلى أخرى

الجدول رقم (1-2) عناصر الفرص والتحديات في بيئة المنظمة

فرص	تهديدات
تسهيلات حكومية جديدة	قيود حكومية مضافة ارتفاع في مستوى المواد والأجور
منافذ جديدة للاستيراد والتصدير	انفتاح اقتصادي مفاجئ
سامحات جمركية	ركود في النشاط الاقتصادي أحداث سياسية إقليمية
قيود على المنتج الأجنبي	تغيرات متسارعة في أنماط حيات الأفراد
نمو سريع في السوق	دخول منافسا جدد في السوق
ظهور تكنولوجيا جديدة	ظهور سلع بديلة بسعر اقل
استخدام وسائل ترويج متقدمة	عوامل أخرى
اكتشاف مواد خام جديدة	
عوامل أخرى	

المصدر: ثامر البكري، مرجع سبق ذكره ،ص:222.

ثانيا: تحليل مصفوفة swot: يقوم تحليل مصفوفة على أسباب المقارنة بين الفرص والتهديدات الداخلية بمجالات القوة والضعف الداخلية وذلك بأن توضح:

¹ بلال خلف السكرانة ،مرجع سبق ذكره، ص:221.

- نقاط القوة في الجانب الأيمن من أعلى الخانة S؛
- نقاط الضعف في الجانب الأيسر من أعلى الخانة W؛
- الفرص في الجزء العلوي يمين المصفوفة في خانة O؛
- التهديدات في الجزء السفلي يسار المصفوفة في خانة t؛

الشكل (1-2) يوضح نموذج تحليل مصفوفة SWot:

العوامل الداخلية	نواحي القوة S	نواحي الضعف W
الفرص الرئيسية (o)	الخلية (1) قوة وفرص هجومية	الخلية (3) ضعف وفرص الخارجي
التهديدات الرئيسية (t)	الخلية (2) قوة وتهديدات إستراتيجية (st) التنويع	الخلية (4) ضعف وتهديدات إستراتيجية (wt) دفاعية

المصدر: بلال خلف السكارنة ،مرجع سبق ذكره،ص 223

وينتج عن المنظمة أربع خلايا:

1. **خلية رقم (1):** تمثل أفضل المواقف حيث تواجه الشركة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تساعد على استغلال هذه الفرص، وتتبنى المنظمة في هذه المرحلة استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسع حصتها السوقية .
2. **خلية رقم: (4)** وتمثل أسوأ المواقف حيث تواجه المنظمة تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم أنشطتها الداخلية ومواردها بالضعف، في هذه الحالة تتبنى المنظمة إستراتيجية تقلل من أثر المخاطر والتهديدات وعادة ما تكون استراتيجيات دفاعية.
3. **الخلية رقم (2):** وهي المنظمة التي تتمتع بنواحي قوة وتواجه تهديدات بيئية في مثل هذه الحالة تحاول استخدام نواحي القوة لديها في بناء فرص في مجالات أخرى تتوفر بها فرص ،أي تتبع استراتيجيات التنويع.

4. **الخلية رقم (3):** وهي الشركة التي تواجه فرص بيئية ولكنها تمتلك نقاط ضعف داخلية في هذه الحالة تحاول المنظمة استراتيجيات تتغلب بها على نواحي الضعف الداخلية أو تطورها وبذلك تلجأ إلى استراتيجيات التنويع الخارجي بالإدماج مع شركة أخرى أو شرائها بحيث تتمتع الشركة الأخرى بنقاط قوة.

الفرع الثاني: نموذج B CG

أولاً: تحليل طريقة B CG

لقد حقق التحليل ما يسمى بمحفظة المنتج نجاحاً كبيراً في وضع الإستراتيجيات من تصنيف منتجات الشركة إلى عدة فئات تختلف في توزيع مواردها وكذلك اختلاف نماذجها ولقد حققت تسعى نماذج مختلفة لحقيبة المنتج نجاحاً مقبولاً و أفضل هذه النماذج وأكثرها شهرة واستخدام هو الذي جرى وضعه من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية Group Boston Consulting وهو نموذج يمكن تسميته بتحليل معدل النمو الحصة السوقية مصفوفة النمو الحصة و يطلق عليها بتحليل BCG ويحقق الاستفادة من ثلاثة مفاهيم هي¹:

- دورة حياة المنتج ؛

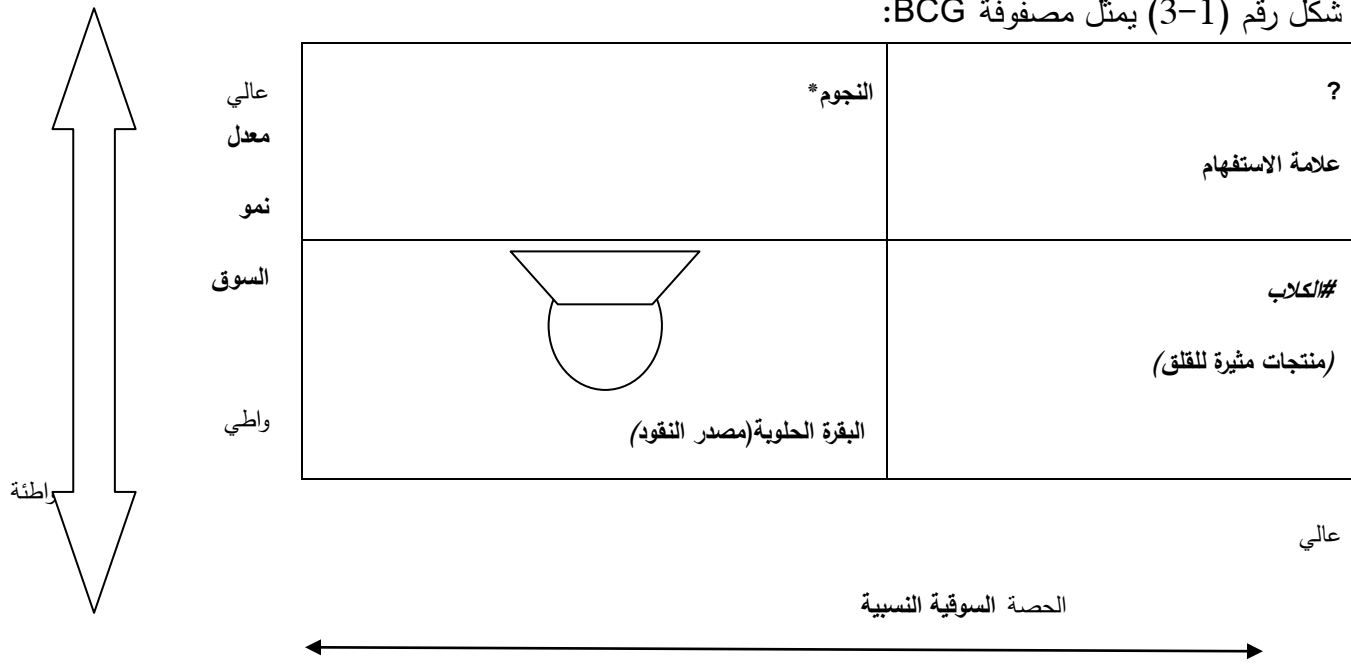
- التدفقات النقدية ؛

- حصة السوق ؛

و يستخدم نمو السوق ونسبة حصة لتمثيل مصفوفة حقيبة المنتج حيث يقسم النموذج منتجات الشركة إلى أربع مجموعات حسب نسبة حصة السوق الذي يحتل المحور الأفقي ومعدل نمو السوق الذي يمثل المحور العمودي كما هو موضح في الشكل الموالي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 78-79.

شكل رقم (1-3) يمثل مصفوفة BCG:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالب، ص ص: 256-257.

1. **خلية نقاط الاستفهام:** وهي نقطة تقاطع وضعية غير جيدة للمؤسسة في سوق ذات جاذبية عالية وتمثل وضعية محيرة للمؤسسة هل عليها الاستمرار وتكثيف الاستثمار بإستراتيجية هجومية أم عليها تخفيض الاستثمار وربما التخلي والتصفية لكن أبدا البذل الكبير في الاستثمار دون وجود حظوظ لملاحقة الرواد.
2. **خلية البقرة الحلوب:** تمثل محلات نشاط البقرة الحلوب أنشطة كانت سابقا نجوما حافظت على نجاحها رغم تدهور السوق فهي مربع تقاطع الحصة السوقية النسبية العالية في الصناعة متراجعة، فإذا كان مجال النشاط قويا فينصح بإتباع إستراتيجية الحصاد إما إذا ضعفت هذه الأنشطة فينصح إتباع إستراتيجية الانكماش وتكون الوضعية المالية في هذا المربع في حالة فائض إذا أن هذه الأنشطة تولد سيولة تفيض عن احتياجاتها وما يجب الحذر منه عند التعامل مع مجالات نشاط في هذه الخلية هو الاستثمار في سوق تتراجع أو الإهمال السريع لها في حين أنه يمكن استغلالها أحسن.
3. **خلية النجوم:** وهي المنتجات ذات معدل النمو عالي وحصة سوقية عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية تحقيق أرباح عالية وبالتالي فإنها يجب أن تأخذ الأولوية في تمويل و الأعلام ومركز المنتج والتوزيع وبالنتيجة فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع في حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح كلبا وهذا المركز يقابله مرحلة النمو في دورة حياة المنتج .

4. **خلية الكلاب:** وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة بنفس الوقت توفر تدفقات قليلة ومن الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها كما أن إزالة الكلاب قد لا تكون دائما ضرورية حيث توجد هناك استراتيجيات أن تحقق الأرباح على المدى القصير حيث تقوم بإزالة الدعم أو المساعدات التسويقية واقتصار على بيع المنتج إلى المستهلكين ذي الولاء العالي الذي يرغبون بشراء منتجات الشركة دون الحاجة إلى الإعلان ويمكن في المدى البعيد فإن الشركات تعمل على إزالتها وتمثل مرحلة التدهور على منحنى دورة حياة المنتج.

ثانيا: تقييم طريقة BGC

1. المزايا: و تتمثل فيما يلي:

- تسهيل تحليل ملف نشاطات المؤسسة في المجموعة؛
- تسمح من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة عن بعض النشاطات يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى؛
- تسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض أو ستختلف في زمن النشاطات المتجهة نحو الركود والموت؛
- إن هذه الطريقة يمكن أن تطبق في المحيط المتسع أو الثابت وحتى غير مؤكد؛

2. النقص: وتتمثل في¹:

- صعوبة ترتيب النشاطات في الأنواع أربع المذكورة أو أكثر تحديدا التي لا تستطيع لها مباشرة وضع إستراتيجية ملائمة؛
- إن العامل الوحيد الذي يستعمل لقياس المنافسة هو السعر في حين إن هذا المقياس غير صالح في كل القطاعات الأقل تنوعا أما القطاعات الأخرى يفترض وجود تشابه في النوعية طرق التسويق في طرق الإنتاج وهو الشيء غير موجود واقعا؛
- إنها إستراتيجية تعتمد على منحنى التجربة الذي لا يعني دائما انخفاض التكاليف بسبب تراكم الإنتاج ليجب اتخاذ الإجراءات والتدابير في مختلف الميادين الإدارة والتنظيم كما إن

¹ ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص ص: 108-109.

المؤسسة التي تصل إلى نسبة من التجربة زيادة النصيب في السوق وتتميز في إستراتيجية من طرق المنافسين؛

الفرع ثالث: نموذج porter

أولاً: استراتيجيات porter:

يقسم porter استراتيجيات التخصص إلى ثلاث أنواع كما يظهر من الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) الأنواع الثلاثة لإستراتيجيات porter:

الميزة الإستراتيجية			
الدائرة الإستراتيجية	خصائص فريدة للمنتج (في نظر الزبائن)		تكاليف منخفضة
	كل القطاع	التمييز	السيطرة على مستوى التكاليف
	جزء من القطاع	تركيز النشاط	

source: Porter Michael , **choix stratégiques et concurrence**, ed, economica ,paris,1982,p42.

1 **إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:** تسمى أيضا بإستراتيجية التكاليف، تبحث المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية عن السيطرة بواسطة التكلفة المنخفضة ولابد للمؤسسة التي تريد الوصول إلى هذه السيطرة أن تستحوذ على حصة هامة من السوق لأن ذلك يمكنها من الاستفادة من أثر التجربة ومن اقتصاديات الحجم ومن التكاليف وإنما لأن تخفيض التكلفة يؤدي إلى تخفيض السعر، فيمكن أن تسمى هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية الأسعار إلا أنها تعرف أكثر تحت إستراتيجية التكاليف، وكلما كانت حصة المؤسسة من السوق كبيرة كلما كان اختيار هذه الإستراتيجية مناسباً إلى أن هناك من المشاكل ما قد يعيق سير المؤسسة كالتطور التكنولوجي الذي غالباً ما يؤدي إلى انخفاض التكلفة فإدخال التكنولوجيا الجديدة من طرف

المنافسين يؤدي إلى تخفيض تكلفتهم وهذا ما يعيق إستراتيجية المؤسسة حتى ولو كانت أكبر منهم ،حجما وتمتلك حصة أكبر من السوق، وكذلك دخول المنتجات البديلة قد يمثل مشكلة بالنسبة للمؤسسة التي لم تأخذ ذلك في الحسبان، كما أن الأزمات الاقتصادية تؤدي هي الأخرى إلى انخفاض المبيعات ومنه إعاقة إستراتيجية السيطرة بالتكاليف. هذا وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المتخصصة قد تتعرض في حالة الأزمات الاقتصادية لبعض الخطر لأنها لم تقم بتقسيم الخطر بل يتحمل منتجها أو مجال نشاطها الاستراتيجي كل الخطر لوحده .

2 -إستراتيجية التمييز: يمكن للمؤسسة حسب هذا النموذج أن تختار التمييز، والمؤسسات التي تعرف أن تصل إلى تمييز منتجاتها لا تواجه منافسة كذلك لأن التمييز يقوم عموما على قدرة إستراتيجية قوية وصعبة التقليد ،وتتمثل إستراتيجية التمييز في البحث عما يميز منتج المؤسسة عن منتج المنافسين ثم توظيف هذه الميزة التنافسية من أجل جعل المؤسسة تستفيد منها أطول مدة ممكنة يقوم تمييز المنتجات على ميزة تنافسية تمكن من زيادة قيمة هذا المنتج.

3 -إستراتيجية التركيز: في حالة اختيار هذه الإستراتيجية يجب على المؤسسة أن لا تركز على السوق كله ولكن على جزء من هذا السوق حيث تستطيع الاستفادة فيها من مزايا تنافسية معينة تأتي إستراتيجية التركيز نتيجة قرارات معينة إما نتيجة لتفادي المؤسسة الدول في الصراع التنافسي مع المؤسسات الأخرى قد تكون أقوى وإما نتيجة لقرار المؤسسة التركيز على شريحة معينة من المستهلكين كذوي الدخل العالي جدا أو ذوي الدخل المنخفض جدا، ومهما كان سبب التركيز فإن المؤسسة تبحث من خلال هذه الإستراتيجية عن وكر ولذا تسمى أيضا هذه الإستراتيجية ليست إستراتيجية التركيز بالإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها في كل وقت وإنما يمكن الاعتماد عليها فقط ما لم يجذب نشاط المؤسسة المنافسين الأقوياء أو ما لم تكن السوق كبيرة.

ثانيا: متطلبات استراتيجيات porter الثلاث:

الجدول (1-4) يوضح إستراتيجية porter الثلاث

الإستراتيجية	المهارات و المواد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة الشاملة	-استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. -مهارات هندسية في مجال العمليات.	رقابة محكمة على التكاليف. -إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة.

-تنظيم ومسؤوليات واضحة. -حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.	-الإشراف المكثف للعمل. -تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. -نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة.	
-تنسيق قوي بين وظائف البحوث. -التطوير للمنتجات والتسويق. -مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. -رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة.	-قدرات تسويقية عالية. -هندسة المنتجات. -كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية. -السمعة الجيدة في مجال الجودة. -الريادة في التكنولوجيا. -خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من المهارات في صناعة أخرى. -تعاون قوي من قنوات التوزيع.	التمييز
-مزيج من أساسيات أعلاه. -توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي.	-مزيج من السياسات أعلاه. -توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين .	التركيز

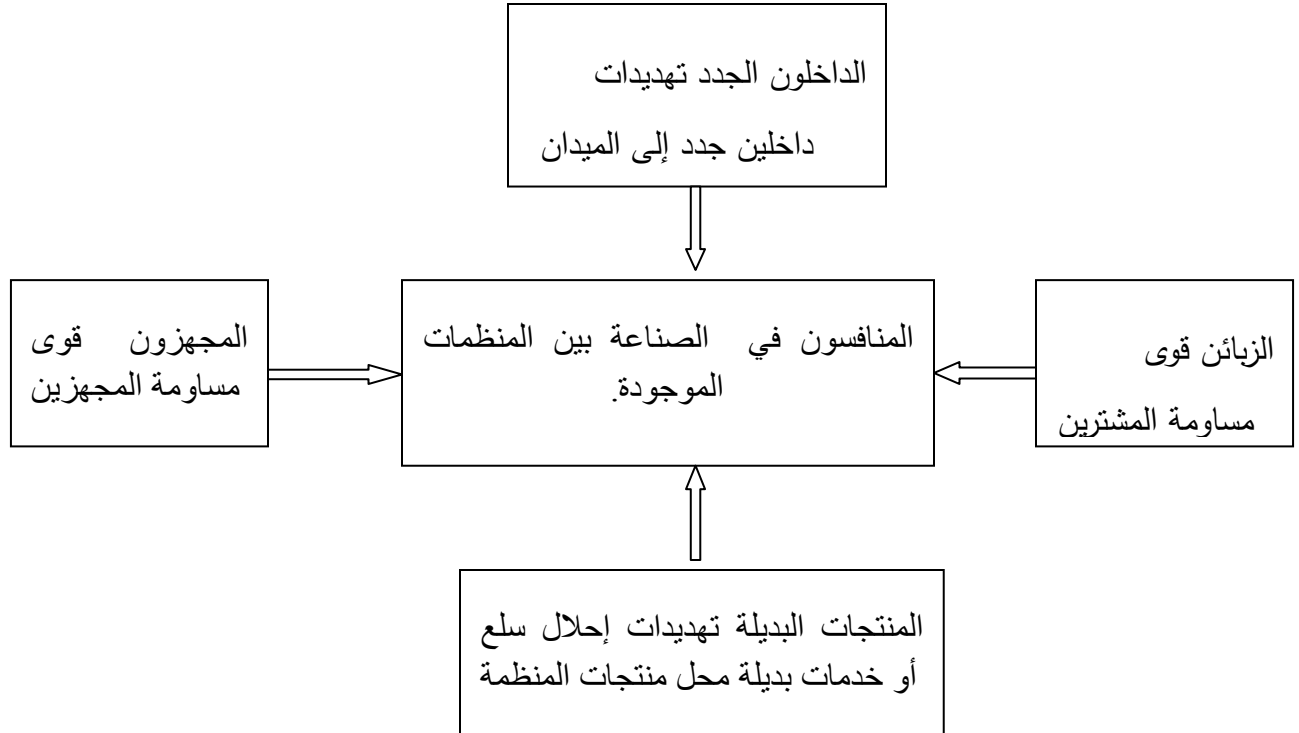
المصدر: محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الإستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 156.

ثالثا: القوى الخمسة لـ porter

إن تحليل البيئة الخارجية قد لا يبدو أمرا متاحا لجميع المنظمات بسبب محدودية إمكاناتها وقدراتها ولذلك فإن بعض المنظمات قد نجد أن التركيز على جانب محدد من البيئة الخارجية (بيئة العمل) ذات أهمية كبيرة، لذا اقترح

الباحث المعروف porter تحليل لخمس قوى فاعلة وأساسية لعمل المنظمة وهي الزبائن والمنافسون والمجهزون والداخلون الجدد المنتجات البديلة ويعرض الشكل التالي نموذج porter للقوى الخمسة للإستراتيجية المؤثرة في المنافسة.

الشكل (1-5) نموذج porter للقوى الخمس المؤثرة في المنافسة:



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص: 270.

إن هذه القوى الخمسة تؤثر على بيئة الصناعة وبذلك فإن مضمون هذا التأثير يتجسد لاحقاً بفرص وتهديدات مختلفة تحاول المنظمة الاستفادة منها أو تجنبها، وبذلك فإن جاذبية الصناعة قد تكون غير جذابة عندما تكون المنافسة فيها شديدة وتهديدات حلول منتجات بديلة محل منتجات المنظمة أو احتمال عالي لدخول منتجات جدد إلى هذه الصناعة وكذلك قوة المساومة للمجهزين أو المشترين تكون عالية مقابل المنظمة وعكس هذا الأمر يعني صناعة جذابة

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

الفرع الأول: تعريف الرقابة الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية أكبر¹.

الفرع الثاني: خطوات الرقابة

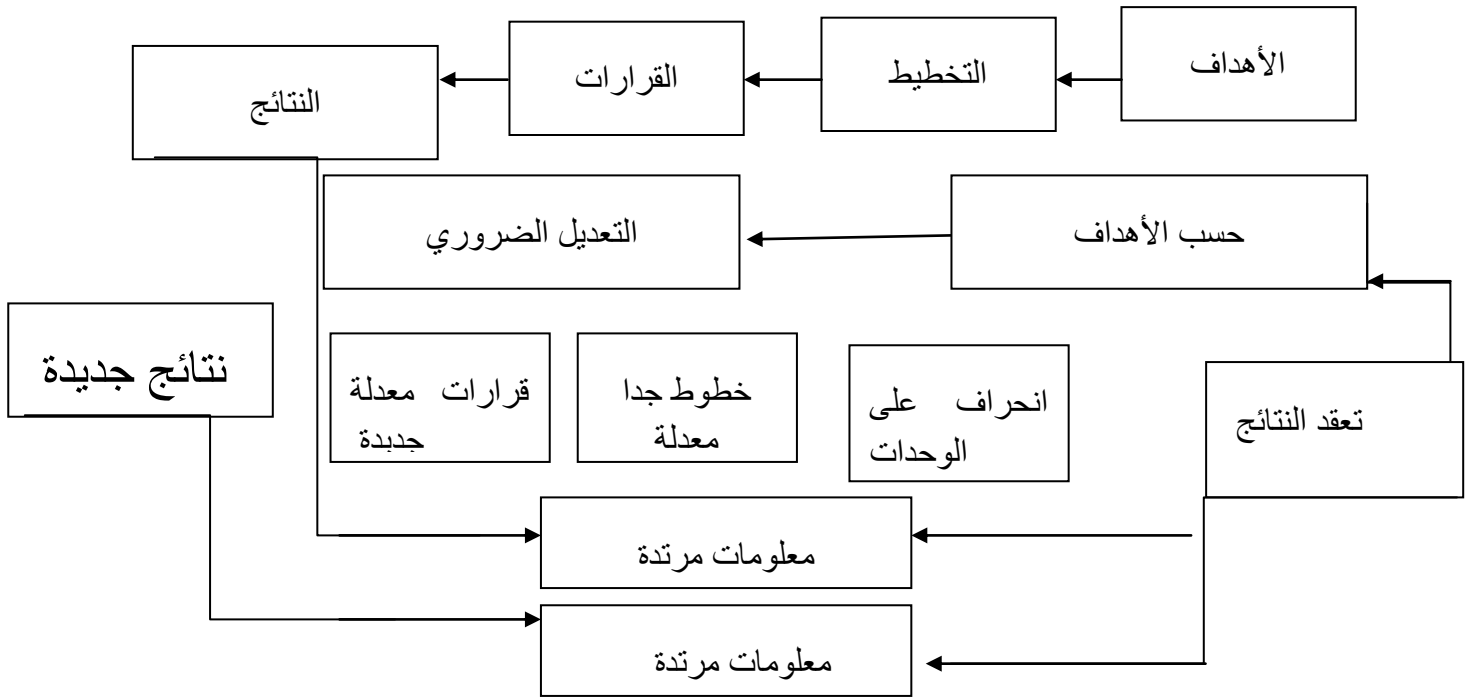
إن جوهرها يتضمن عدة خطوات هي²:

- تحديد الجوانب التي تتضمنها عملية الرقابة والتقييم وعموماً فإن كل الجوانب العملية التسويقية تتطلب الرقابة والتقييم إلا أنه من الضروري البحث عن نقاط الضعف ونقاط الاختناق التي تتطلب تدليلاً ومعالجتها أو تتطلب اهتماماً استثنائياً لكونها تمثل معيقاً محتملاً لتطبيق الإستراتيجية ؛
- وضع معايير نموذجية للإنجاز سواء كانت معايير كمية أو نوعية على أن تكون المعايير المعتمدة منسجمة مع ما هو سائد في بيئة المنظمة ؛
- وضع أسلوب أو سياق لرقابة وذلك بتحديد كيفية الإنجاز وتوفير نظام للمعلومات كفؤ من سجلات المحاسبة سجلات الشحن؛
- مقارنة النتائج مع معايير الإنجاز؛
- وضع الحلول اللازمة عن حصول الانحراف وتشجيع الجهات وتكييف الأهداف عندما تجد الإدارة العليا أنها قد لا تكون ممكنة التنفيذ والشكل التالي يمثل مخطط لعملية الرقابة؛

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص: 214.

² محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره ص ص 316-317.

الشكل (1-6) عملية الرقابة في المؤسسة

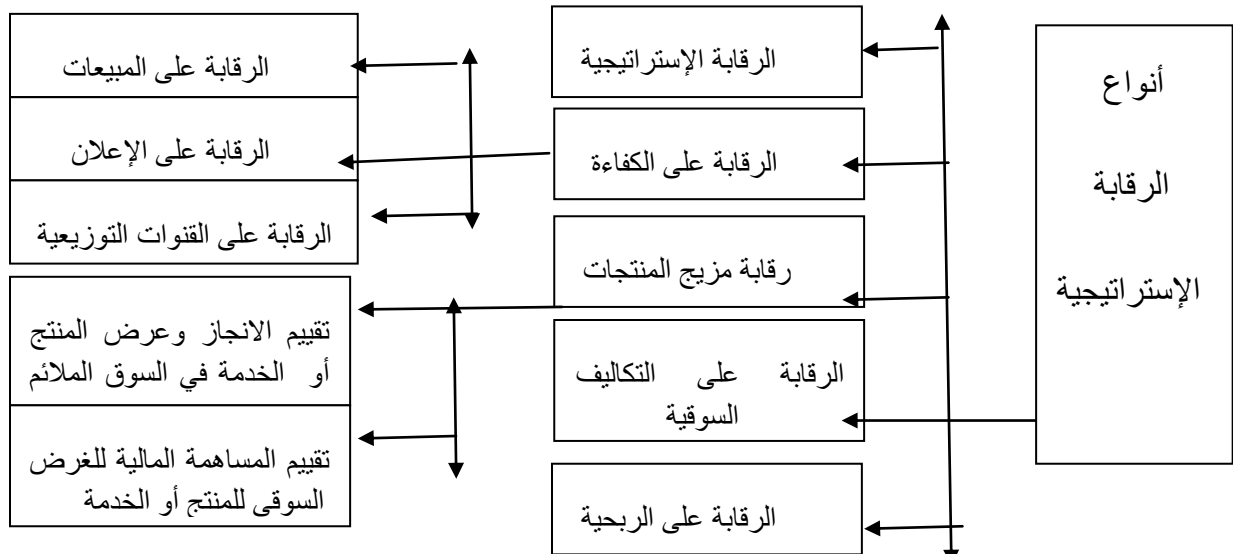


المصدر: محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 316-317.

الفرع الثالث: أنواع الرقابة الإستراتيجية

تتضمن الرقابة الإستراتيجية الخمس أنواع الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (1-7) أنواع الرقابة الإستراتيجية:



المصدر: من إعداد الطلبة إعتقادا على كتاب إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي.

الفرع الرابع: أشكال الرقابة الإستراتيجية

يوجد هناك عدد من الأشكال التي ينطوي عليها مفهوم الرقابة الإستراتيجية وتختلف هذه الأشكال باختلاف المعايير التي تستخدمه المنظمة وفي ما يلي أهم المعايير المستخدمة في هذا المكان¹:

أولاً: الرقابة حسب زمن الممارسة: وتنقسم الرقابة وفق هذا المعيار إلى:

1. **الرقابة السابقة:** وتهدف هذه الرقابة إلى محاولة منع وقوع خطأ وقد تسمى بالرقابة الأولية أو المبدئية أو الوقاية من الخطأ.

2. **الرقابة الجارية:** وهي تعد بمثابة نقاط التفتيش لتأكد من استمرار العملية وهي توصف بالغزيلة أيضاً.

3. **الرقابة اللاحقة:** وتتم هذه الرقابة بعد الانتهاء من العملية أو إتمام الخدمة لتأكد من مطابقتها لما هو مخطط له.

ثانياً: الرقابة حسب طريقة تنفيذها: وهي تنقسم وفق هذا الأساس كما يلي:

1. **الرقابة المباشرة :** وهي الرقابة التي تتضمن مقابلات شخصية وجه لوجه لتوجيه مختلف العمليات أو القيام بزيارات من قبل الرؤساء لتعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه التنفيذ في الوحدات.

2. **الرقابة غير المباشرة:** يستخدم هذا النوع من الرقابة التقارير والأشكال الأخرى مكتوبة للرقابة على المبيعات مثل استخدام التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء.

ثالثاً: الرقابة حسب مجال تطبيقها وتنقسم إلى:

1. **الرقابة الكمية:** تهتم الرقابة الكمية بكمية الأداء الفعلي ومدى مطابقته.

2. **الرقابة النوعية:** وهي الرقابة التي تهتم بكيفية أداء العمل والخدمة .

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية

تعددت البدائل والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ويتم المفاضلة بين بديل وآخر انطلاقاً من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة والظروف المحيطة بها ،ومن أهم تلك البدائل:

1 إياد عبد الفتاح النسوري، إستراتيجية التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2012 ،ص:100.

المطلب الأول: على مستوى المنظمة

الفرع الأول: إستراتيجية الاستقرار

تتناسب مع مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة يمكن التنبؤ بها، ولا تتطلب هذه الاستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، كما تركز المؤسسة في حال اختيارها هذا البديل كل مواردها في مجالات الأعمال الحالية بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا .

الفرع الثاني: استراتيجيات النمو: نظرا لأن إستراتيجية المنظمة تجد معناها فيما أسماه ans off بأشعة نمو

المنظمة على المدى الطويل والمتوسط، فهي بذلك تحدد المسارات الأساسية لنمو المنظمة على الفترات البعيدة . وتتمثل اتجاهات النمو في الإستراتيجيات التي تغير مجال نشاط المنظمة، حيث تبدأ معظم المنظمات بالتواجد في مجال واحد للنشاط، ثم تبقى بعد ذلك بعضها متخصصة وتفضل الأخرى التواجد في أكثر من مجال أي التنويع، فهناك تدرج للوصول إلى التنويع الكامل¹.

الفرع الثالث: إستراتيجية الانكماش:

تتبع المنظمة هذا النوع من الإستراتيجيات عندما يكون وضعها التنافسي ضعيف في بعض أو جميع خطوط منتجاتها الناتج عن ضعف الأداء .وعليه، يجب ألا تطور المنظمات إستراتيجيات لتنمية أو استقرار محافظ أعمالها فقط، وإنما تطور إستراتيجيات لتقليل حجمها أيضا عن طريق إلغاء منتجات أو وحدات أعمال غير مربحة أو لم تعد تتفق مع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة وتفرض هذه الإستراتيجيات درجة كبيرة من الضغط على إدارة المنظمة لتحسين مستويات الأداء .ومن إستراتيجيات التقلص :إستراتيجية التحول، إستراتيجية المنظمة الأسيرة، إستراتيجية التخفيض أو الالتفاف، إستراتيجية التصفية، إستراتيجية التجريد².

المطلب الثاني: على مستوى وحدات الأعمال

يمكن اعتبار إستراتيجية الأعمال بمثابة خطة العمل التي ينتهجها المديرون الإستراتيجيون لاستغلال موارد المنظمة وكفاءاتها المتميزة لاكتساب مزايا تنافسية في السوق أو في الصناعة وتعتبر القرارات القاعدية الثلاث التي تحدد

¹ سامية لحول، التسويق و مزايا تنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008، ص: 120

² ثابت إدريس و جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص ص :287-289.

مجال عمل أي منظمة (المنتجات، الحاجات، التكنولوجيا) هي أيضا القرارات التي تحدد كيفية انخراط المنظمة في عملية المنافسة¹.

المطلب الثالث: على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية

تعد استراتيجيات الوظائف بمثابة الأدوات الوظيفية التخصصية أو المهنية التي من خلالها يتم تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وأيضاً على مستوى وحدات الأعمال. ويقصد باستراتيجيات الوظائف تلك البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها لكل وظيفة أو مجال من مجالات التخصص داخل المنظمة التي يتم من خلالها تقويم وتعظيم الإمكانيات والموارد وتحسين السلوك والأداء داخل كل وظيفة لتساهم جميعها في تنمية نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف لدى المنظمة وتدعيم ما لديها من قدرة وميزة تنافسية².

¹ أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004، ص: 85.

² G. Marion et D. Michel, Marketing: mode d'emploi (: les éditions d'organisation, Paris, 1990), P. 132.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما ذكر في الفصل الأول أن الإدارة الإستراتيجية هي تصور المؤسسة حول العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها، حيث يحدد هذا التصور مجموعة العمليات التي يجب القيام بها على المدى الطويل، فالإدارة الإستراتيجية مدخل عملي لوضع وتطبيق وتقييم الخيارات الإستراتيجية، و وضع الإستراتيجية لهذا المدخل، فهي كحجر الأساس، و يذهب التفكير في إعداد الإستراتيجية ليحل بين مدخلين متكاملين التحليل و الفطنة.

الفصل الثاني:

دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية

تمهيد الفصل الثاني:

إن ظهور البنوك جاء نتيجة تطور العلاقة الاقتصادية، و في كل مرحلة من هذا التطور زادت حاجة الناس إلى مثل هذه المؤسسات نظرا للوظائف التي تقوم بها. و من أبرزها قبول الودائع و تقديم قروض و أهم ما يميز البنوك التجارية عن غيرها هو الودائع تحت الطلب و الحسابات الجارية مما يجعلها على استعداد لدفع هذه الأموال إلى أصحابها في أي وقت أثناء الدوام الرسمي للصرف و يكون ذلك بتقييم و قياس الأداء في البنوك وهو المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج التنمية و التطوير إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في البنوك، وتكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك من حيث كونها تساهم في تقليل المخاطر الناتجة عن القروض و توفير السيولة الكافية للبنك و بالتالي زيادة أرباح البنك.

وسنحاول تقديم هذا كالاتي:

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية.

المبحث الثاني: أداء البنوك التجارية.

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية.

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية:

إن ظهور البنوك جاء نتيجة تطور العلاقات الاقتصادية في كل مرحلة من هذا التطور زادت حاجت الناس إلى مثل هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها ونظرا إلى الوظائف التي تقوم بها ومن أبرزها قبول الودائع وتقديم قروض جعلتها تحتل مكانة بارزة من بين البنوك

المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية تعريفها وخصائصها

الفرع الأول: نشأة البنوك التجارية

تشير الوثائق التاريخية أن بداية الظهور الشكلي لتعاملات التجارية في بلاد ما بين النهرين في حدود عام قبل الميلاد وأيضا للمبادئ التي وضعها حمورابي حوالي عام قبل الميلاد التي تعتبر من أقدم النصوص المعرفية في التاريخ فيما يخص عمليات الإيداع والإقراض و الفائدة و الضمانات ،إلى أنه ترجع نشأة البنوك بالمفهوم الحديث إلى منتصف القرن الثاني عشر بعد الميلاد باعتبار أن أول بنك جدير بهذا الاسم هو بنك The banks of Venice الذي أسس في مدينة فينسيا الإيطالية (البندقية) عام 1157¹.

ومنها انتشرت البنوك إلى بقية البلدان الأوربية كهولندا التي تأسس أول بنك فيها باسم بنك أمستردام عام 1609 ثم بنك هامبورغ بألمانيا عام 1619 وبنك انكلترا عام 1694 وبنك فرنسا الذي أسسه نابليون الأول عام 1800 ثم انتشرت البنوك الى كافة أنحاء العالم .حيث تطورت الحياة الاقتصادية و الاجتماعية في هذه المجتمعات حتى وصلت الى ما وصلت إليه اليوم وقد ساهمت تنوع العمليات الاقتصادية والمبادلات التجارية في تنوع وتعدد العمليات المصرفية مما استدعى تخصيص البنوك في أنواع معينة من العمليات فظهرت بنوك متخصصة كالبنوك التجارية والبنوك الصناعية والزراعية وغيرها².

وبمجيئ الثورة الصناعية والدول في عصرنة الإنتاج أدت البنوك تتوسع في القرن 19 تشكل مساهمات واعتبارا من النصف الثاني من ذلك القرن ازداد عدد البنوك التي اتسعت أعمالها حتى أقامت لها فروع في كل مكان و كان لها

¹ إسماعيل وهاني عبد الأمير الفيلي ، محاسبة البنوك، الطبعة الثالثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:15.

² زهير الحدرب و لؤي وديان، محاسبة البنوك، الطبعة الأولى، دار البادية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص:12.

أثر كبير في تمويل العمليات التجارية واستخدام شهادات الإيداع لحاملها والتي انطبق منها الشيك في تسوية المعاملات¹.

الفرع الثاني: تعريف البنوك التجارية

إن للبنوك التجارية عدة تعاريف نلخصها فيما يلي :

البنوك التجارية هي مؤسسات ائتمانية غير متخصصة في نشاط اقتصادي معين زراعي أو صناعي أو عقاري وتقوم بتلقي الودائع القابلة للسحب عند الطلب و قصيرة الأجل و تقديم الائتمان قصير الأجل إلى المؤسسات المختلفة².

تعريف 1: هي تلك المؤسسات التي تتيح خدمات مصرفية متنوعة للجمهور دون تمييز فهي تقدم للمدخرين فرصا متنوعة لاستثمار مدخراتهم من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصيرة الأجل وكذلك تتيح فرصا عديدة للمقترضين من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة و طويلة الأجل³.

تعريف 2: البنوك التجارية هي مكان النقاء عرض الأموال بالطلب عليها أي أن البنوك تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الأموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة وصل بين المدخرين والمستثمرين⁴.

تعريف بالمفهوم الحديث: لم يعد الأمر يقتصر على قيامها بعمليات الائتمان قصير الأجل كتلقي الودائع الجارية من الأفراد والمشروعات وخصم الأوراق التجارية وتقديم قروض قصيرة الأجل أي قطاع التجارة والصناعة ولكن تطورت وظائفها وأصبحت تقوم بالائتمان طويل الأجل عن طريق تمويل المشروعات الصناعية و الهيئات العامة برؤوس الأموال الثابتة وشراء السندات الحكومية و غير الحكومية و المشاركة في كثير من الأحيان في المشروعات الصناعية بنسبة من الأسهم فيه⁵.

¹ شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2008، ص: 25-27.

² السيد متولي عبد القادر، إقتصاديات النقود و البنوك، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010، ص: 58.

³ أكرم حداد و مشهورة هذلول، النقود و المصارف مدخل تحليلي ونظري، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 144-145.

⁴ مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 43-44.

⁵ سوزي عدلي ناشد، "مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2008، ص: 206.

الفرع الثالث: خصائص البنوك التجارية: سنركز على الخصائص التالية¹:

أولاً: إدارة عرض النقود و التحكم في المجتمع: تختص البنوك التجارية دون غيرها من المؤسسات و المشاريع بأن معظم أصولها تشكل حقوق على المؤسسات والأشخاص في شكل ودائع مختلفة وتعتبر هي الوحيدة القادرة على خلق خصوم قابلة لتحويل من شخص لآخر حتى من مؤسسة إلى أخرى باستخدام شيك وتقوم بفتح حسابات جارية لعملائها وتحويلها إلى نقود ورقية أو العكس، ويكون ذلك بناء على طلبهم و إجراء عمليات المقاصة لحسابهم ويكون ذلك بأدنى سرعة وبأدنى جهد وتقوم البنوك التجارية بأهم وظيفة وهي إدارة عرض النقود في المجتمع.

ثانياً: القدرة على الإقراض: من خصائصها أيضاً أنها تختص بالقدرة على الإقراض وهذا يتم الوساطة بين المدربين والمستثمرين أو بخلق مصادر تمويل وإقراضها ولهذا فالبنوك التجارية لها أثر فعال على حجم الائتمان وتوزيعها بين مختلف القطاعات الاقتصادية في المجتمع.

ثالثاً: التعامل في الأصول المالية فقط: تتعامل البنوك التجارية في الأصول المالية كالودائع والقروض و الأوراق المالية ولا تتدخل في مجالات استثمار مباشرة في الأصول الحقيقية بحيث أن قانون البنوك في كثير من الدول تمنع البنوك من التدخل في استثمار الأصول الحقيقية إلا بالقدر الذي تحتمه طبيعة العمل مع البنوك التجارية كامتلاك أصول ثابتة.

رابعاً: القدرة على خلق النقود: إن أهم ما تتسم به البنوك التجارية هي قدرتها على خلق وتحطيم النقود فعندما تقوم البنوك التجارية باقتناء أي أصول مالية تدر عائداً ناتج بيع أو تحويل هذه الأصول تنعكس في شكل زيادة في الودائع البنوك التجارية وتعتبر أهم مورد مباشر للتغيرات في عرض النقود من أجل أكبر عائد ممكن.

¹ ذبيح رزيقة، **البنك المركزي وعلاقته بالبنوك التجارية والإسلامية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدراسات التطبيقية في فرع العلاقات الاقتصادية العليا، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، ص ص: 21-22.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف البنوك التجارية وأنواعها

الفرع الأول: أهمية البنوك التجارية نظرا للموقع الذي تحتله البنوك التجارية فهي لديها أهمية لكل من ¹:

أولا: بالنسبة لأصحاب الفائض: ويحقق البنك لهذه الفئة المزايا التالية:

- أن الأموال المودعة محفوظة من خلال القوانين و التنظيمات المعدة خصيصا لحماية المودعين كما أن مصداقية الوسيط المالي مضمونة أكثر مما عليه في حالة علاقة تمويلية مباشرة؛
- إمكانية الحصول على السيولة في أي وقت وتجنب مخاطر عدم التسديد نظرا لتمتع البنك في أغلب الأحيان بوضعية مالية تسمح بتسديد التزاماته؛
- الإعفاء من إنفاق الوقت والجهد في البحث عن المقترضين.

ثانيا: بالنسبة لأصحاب العجز:

- توفير أموال بالشكل الكافي وفي الوقت المناسب ؛
- تجنب مشقة البحث عن أصحاب الفائض ؛
- توفر القروض بتكلفة أقل نسبيا ،نظرا لتقنيات العالية المستعملة من طرف البنك.

ثالثا: بالنسبة للاقتصاد ككل :

- منع وقوع الاختلال في أداء الاقتصاد وتفادي عرقلة النشاط الاقتصادي لعدم توافق الرغبات بين أصحاب الفائض وأصحاب العجز ؛
- تعبئة الإدخارات الصغيرة وتحويلها إلى قروض ذات مبالغ كبيرة في تمويل النشاط الاقتصادي ؛
- الحد من اللجوء إلى الإصدار النقدي الجديد الذي هو ذو طبيعة تضخمية وهذا مرتبط بمبدأ فعالية الوساطة المالية في الأداء دورها كجامعة للأموال.

¹ سياري خولة وآخرون ، اثر التحليل المالي على أداء البنوك التجارية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ل م،د، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي ميله 201-2012، ص ص: 3-4.

الفرع الثاني: أهداف البنوك التجارية

للبنوك التجارية أهداف ترمي إلى تحقيقها كغيرها من المؤسسات الأخرى وتوجز هذه الأهداف في العناصر الثلاث التالية:

أولاً: الربحية: على البنك أن يراعي عامل الربح في نشاطاته وهذا من أجل تغطية النفقات مبدئياً ولهذا فهو يستخدم جزء من موارده وتدر عليه مداخيل كافية من بين الموارد نذكر الودائع والأموال المملوكة إما إيرادات البنك فتتمثل في الفوائد، عملية الإقراض، ارتفاع القيمة السوقية للأسهم وباقي الأوراق المالية و العملات التي يحصل عليها لقاء تقديم الخدمات مثل فتح الحسابات؛ إذا كان الاعتماد على الودائع على مصدر رئيسي له بعض الجوانب السلبية نتيجة التزام البنك في دفع فائدة عليها سواء حققت ربح أم لم يحقق ولهذا فإن الاعتماد على الودائع له ميزة هامة لتحقيق الربح وهو العائد الذي يحققه البنك على استثماراته عادة ما يفيل عن العائد الذي يطلبه الملاك ومن ثم فإن اعتماد البنك على الأموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يغلق أبوابه من اليوم الأول، ومن جهة أخرى العائد الذي يطالب به أصحاب الودائع أقل من العائد الذي يطالب به الملاك ومنه بالاعتماد على الودائع التي هي أقل تكلفة تساعد على تحقيق أكبر ربح ممكن ومنه الزيادة في دخل البنك¹.

ثانياً: السيولة: يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب و من ثم يكون البنك مستعد للوفاء بها في أي لحظة و تعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك عن منشآت الأعمال الأخرى. ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه تأجيل سداد ما عليها من مستحققاتها و لو لبعض الوقت فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين و يدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس².

ثالثاً: الأمان: يتسم رأس المال البنك التجاري بأنه صغير نسبياً إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأصول عن 10% عادة وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمدون البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن رأس المال فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزء من أموال المودعين و النتيجة هي إفلاس البنك³.

¹ منير ابراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث ، مصر، 1996، ص ص: 11-12.

² شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية والمحلية والدولية، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر، عمان ، الأردن، 2009، ص: 94.

³ سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، الطبعة الاولى ، دار اسامة لتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 20.

الفرع الثالث: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التي يتم خلالها النظر إلى البنوك وذلك على:

أولاً: من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:

1. **البنوك التجارية العامة:** ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو في إحدى المدن الكبرى و تباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها ، و تقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية ،من قبول الودائع تمنح الائتمان - قصير و متوسط الأجل - كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي و التمويل التجارة الخارجية .
2. **البنوك التجارية المحلية:** وقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبية مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محددة ويقع المركز الرئيسي للبنك و الفروع في هذه المنطقة المحددة ، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها و ينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

ثانياً: من حيث حجم النشاط:

1. **البنوك الجملة:** ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى.
2. **البنوك التجزئة:** وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة ، فهي منتشرة جغرافياً ، و تتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية و المكانية ومنفعة التملك والتعامل للأفراد ، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي.

ثالثاً: من حيث عدد الفرع:

1. **البنوك التجارية ذات الفروع:** تتم العمليات المصرفية من خلال فروع في مكان واحد أو أكثر من مكان و كذلك تتم الرقابة على هذه الفروع من خلال المركز الرئيسي للبنك حيث تقوم الفروع بكافة الأعمال

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006، ص ص: 32-33.

² عزيز مريم وزنوت مريم، دور البنوك التجارية في تمويل التجارة الخارجية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة لـ م، د، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، المركز الجامعي ميلة 2010-2011، ص :32.

³ محمود حسن الوادي و آخرون، النقود والمصارف، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، 2007/2008، ص ص: 82-83.

التقليدية للبنوك التجارية وتقديم الائتمان القصير والمتوسط الاجل كما تتعامل في مجالات الصرف الأجنبي وغيرها من العمليات المصرفية.

2. البنوك التجارية ذات الوحدة الواحدة: تتم الخدمات المصرفية في مثل هذه البنوك من خلال بنك موجود في مكان واحد و يعتبر هذا النوع شائعاً في و م أ بسبب العرف والقانون والقدرة على مقابلة حاجات العملاء.

المطلب الثالث: وظائف البنوك التجارية وهيكلها التنظيمي

الفرع الأول: وظائف البنوك التجارية

وتنقسم الى وظائف أساسية وثانوية نذكرها فيما يلي :

أولاً: الوظائف الأساسية: وتتمثل في:

1. **قبول الودائع:** ويقصد بها قيام البنوك التجارية بمنح نقود ورقية وتسمى أحياناً بالنقود الحاضرة والنقدية وذلك مقابل التزام البنك أمام صاحب هذا المبلغ بأن يرد المبلغ المودع بناءً على طلبه وفي أي وقت شاء¹.

2. **منح الائتمان:** تتمثل هذه الوظيفة في منح البنك التجاري نقوداً إما في شكل نقود ورقية أو مصرفية الى الأفراد ورجال الأعمال لمدة مختلفة تكون قصيرة الأجل والتي تستغرق شهور حيث تعتبر هامة لمواصلة النشاط الاقتصادي والتجاري للمجتمع .
كما تمنح أنواع أخرى من القروض لأجل متوسط لأكثر من سنة ولأجل طويلة وذلك لأغراض إنتاجية وتجارية وعقارية².

3. **خصم الأوراق التجارية:** يستطيع حامل الورقة التجارية التقدم إلى البنك التجاري وذلك قبل حلول ميعاد استحقاقها للحصول على نقود حاضرة تكون أقل من المبلغ الوارد في تاريخ استحقاق الكمبيالة والفرق بين قيمة الورقة قبل تاريخ الاستحقاق، وقيمتها في تاريخ الاستحقاق يقوم البنك بخصمه بالنظر إلى الفائدة التي سيحققها البنك نتيجة الخدمة التي أداها، وتسمى هذه الفائدة بـ"مبلغ الخصم" ، ويطلق على هذه العملية بخصم الأوراق التجارية.

¹ أحمد زهير شامية، **النقود و المصارف**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص: 272.

² محمود حسن الوادي، **النقود والمصارف**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 127.

4. **خلق نقود الودائع:** إن أهم ما يميز البنوك التجارية في الوقت الحاضر هو قيامها بتقديم قروض تفوق قيمتها بأكثر من قيمة الأموال المودعة لديها، ويطلق على هذه العملية التي تعد من أهم الوظائف بعملية اشتقاق نقود الودائع، وتعتمد في ذلك على ثقة الأفراد المودعين والمتعاملين، وعلى قدرتها بالوفاء بالتزاماتها عند الطلب.

ثانيا: وظائف ثانوية: نظرا لأهمية المصارف التجارية في النشاط التجاري والاقتصادي فإنها تقدم العديد من الخدمات لعملائها، وبالإضافة إلى الوظائف الرئيسية المشار إليها سابقا هناك وظائف أخرى تتمثل فيما يلي:

1. **تحصيل مستحقات العملاء لدى الغير،** ودفع ديونهم لمستحقيها سواء في الداخل أو الخارج، وتتمثل هذه الوظيفة في تسوية حسابات العملاء من قبل الغير عن طريق المقاصة أو التحويل إلى حساب المستفيد كما يقوم المصرف التجاري بتحصيل قيم الكمبيالات لحساب عملائه في ميعاد استحقاقها ويتقاضى عمولة مقابل القيام بهذه الخدمات لعملائه¹.
2. **فتح الاعتمادات المستندية لصالح العملاء،** والاعتماد المستندي من أهم وسائل الدفع وأكثرها انتشارا في مجال عملات التجارة الخارجية، وهو يمثل تعهد مصرفي للبائع مقابل مستندات خاصة بالعمليات التجارية المتعلقة بعمليات التصدير والاستيراد²؛
3. **الدفع تحت الحساب** حيث يتيح البنك لعميله أن يصبح حسابه مدينا في حدود مبلغ معين أي أن يغطي الحساب في حدود معينة³؛
4. **بيع وشراء الأوراق المالية نيابة عن العملاء؛**
5. **القيام بعمليات الصرف الأجنبي** بيعا وشراء، و عمليات التحويل للعملاء الأجنبية لصالح عملائه؛
6. **تأجير الخزائن الحديدية للغير** يحتفظوا بها لمنقولاتهم؛
7. **إصدار خطابات الضمان لصالح العملاء،** وهو تعهد من المصرف بقبول دفع مبلغ معين لصالح المستفيد من ذلك الخطاب نيابة عن طالب الضمان عندما لا يتم السداد في الوقت المحدد⁴؛
8. **تأجير الخزائن الحديدية:** هي عقد إيجار الخزائن الحديدية من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك التجاري لعملائه وتحقق هذه الخدمات فوائد كبيرة سواء للبنك التجاري أو العميل فالبنك يأخذ أجره ويضم

¹ ضياء مجيد الموسوي، "اقتصاديات النقود و البنوك"، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص: 274.

² محمد علي الليثي وآخرون، "مقدمة في الاقتصاد الكلي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1994، ص، ص: 181-182.

³ زينب عوض الله و أسامة الفولي، "أساسيات الاقتصاد النقدي و المصرفي"، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003، ص: 107.

⁴ إيمان عطية ناصف، "مبادئ الاقتصاد الكلي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 216.

إليه عملاء جدد والعميل يستعمل الخزينة في سرية ولا يطلع أحد على أسرارها أو ممتلكاتها ولا تكون عرضة لسرقة أو الضياع¹.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي

لم يتفق الكتاب و الباحثون في الفقه التنظيمي على تعريف واحد جامع للهيكل التنظيمي و تتفاوت وجهات النظر و المفاهيم التي قدموها من حيث الشمولية والعمق و لكنهم جميعا يرون بان الهيكل التنظيمي ماهو إلا وسيلة و أداة تحقيق أهداف المنظمة و سنشير فيما يلي إلى بعض هذه الآراء²:

-يقول روبرت ايلي بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات... و تتأثر نوعية و طبيعة هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي.

-و يشير freeman و stoner إلى أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة و تنظيمها وتنسيقها.

-أما blaw فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الافراد بطرق شتى يبين الوظائف الاجتماعية التي تآثر على علاقات الادوار بين هؤلاء الافراد.

-أما robbins فيرى أن الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف و أدوات التنسيق الرسمي أنماط التفاعل الواجب إتباعها.

- إن التنظيم السليم هو حجر زاوية لتحقيق الأداء المميز و الرقابة الفعالة و التخطيط السليم و التنفيذ الدقيق و يلزم هنا التنسيق بين النظام الإداري و النظام الفني من أجل هذا يتم تحديد الخدمات المصرفية الرئيسية و يخصص لكل منها قسم أو إدارة أو قطاع كالائتمان و العمليات المصرفية المحلية و الخارجية و المالية و التسويق و الخزينة و غيرها، و كلما تعددت العمليات المرتبطة بنوع محدد من الخدمات المصرفية يخصص قسم فني لها، و كلما قلت هذه العمليات المرتبطة بنوع محدد من الخدمات المصرفية يخصص قسم فني لهل و كلما قلت هذه العملية فقد يتم دمج نوعين أو أكثر من الخدمات في قسم واحد و من المهم أيضا تجزئة الخدمات فرعية حيث تنشأ وحدات إدارية فرعية تختص واحد منها بعمليات غرفة التداول وأخرى بالتسويق وثالثة بالعمليات الوداعة بالعرف على مراكز العملاء بسرعة و هكذا بعد تحديد القطاعات

¹ أنس البكري وليد صافي، النقود والبنوك بين النظرية و التطبيق،، الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص:113.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، ص:103.

و الوحدات الإدارية يتم تحديد الاختصاصات و الواجبات المنمطة بالأشخاص القائمين على هذه الأقسام و الوحدات مع تفويض قدر من السلطات يتناسب مع المسؤولية الملقاة على عاتق كل منهم مع توضيح الاختصاصات و الواجبات يتم بيان خطوط انسياب السلطة من المستويات الدنيا إلى المستويات العالية حتى تسهل عملية الاتصال و الرقابة .

- بالإضافة على محاسبة المسؤولية responsibility accounting أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للإدارة العامة ومما يجدر ذكره أن التنظيم الإداري يختلف من بنك إلى آخر و من نوع إلى آخر تبعاً لاختلاف الحجم و نوع النشاط و عدد العاملين وطريقة العمل من حيث كونها بدوية أو آلية و من هنا تأتي صعوبة وضع نظام إداري ثابت و موحد تطبقه كافة البنوك التجارية وإن ما تم شرحه هو على سبيل المثال فقط و لكن مهما اختلفت هذه النظم و الأقسام إلى أنها في الأخير كلها تحقق أهداف أي بنك تجاري و أغراضه.

المبحث الثاني: أداء البنوك التجارية

يشغل موضوع الأداء في المنظمات اهتمام الباحثين و الممارسين سواء على المستوى الكلي (الدول و القطاعات الاقتصادية) أو على المستوى الجزئي (المنظمات الربحية و غير الربحية و الأفراد) ، و هذا الاهتمام يرجع إلى أن البحث عن الأداء المرتفع باعتباره مقياس النجاح، فعلى مستوى الإدارة كان الاهتمام بالأداء أكبر باعتبار أن المسؤولية عن تحقيق النتائج تقع أساساً على عاتق المسيرين إما العاملين فيتكفلون بتنفيذ القرارات و الأوامر فقط و قد تولد عن هذا الاهتمام الكثير من الدراسات لتحديد مفهوم الأداء و رغم ذلك يبقى يعاني من صعوبة التحديد. لهذا سنحاول في هذا المبحث معالجة تحديد مفهوم الأداء و تميزه عن المفاهيم الأخرى و بيان مصادره في المنظمة .

المطلب الأول : نشأة الأداء , تعريفه و خصائصه

الفرع الأول: نشأة و تطور الأداء

لقد حظي موضوع الأداء بقدر كبير من اهتمامات المفكرين و الباحثين لأهميته ودوره في تحقيق أهداف المنظمة و قد تمثلت بعض إسهاماتهم في ما يلي¹:

¹رضا قجة ، أداء العامل في الصناعة، الطبعة الأولى، شركة بانتيت، باتنة، الجزائر، 2003، ص ص: 53-57

- عالج آدم سميت موضوع تقسيم العمل داخل الإنتاجية و أثره على مستوى الأداء ونصح بدوره المشرفين بان يخصصوا كل عامل لأداء عمل معين و لا يتغير حتى يتمكن من الإلمام بجميع نواحيه و بالتالي يستطيع إتقانه ، لكن الإفراط في تقسيم العمل أدى إلى خلق طبقة البروليتاريا و الوضعية التي آلت إليها فأصبحت مثلها مثل بقية أدوات الإنتاج إضافة إلى تقييدها لحرية العامل في الأداء.

- أما فريدريك تايلور الذي يعتبر رائد المدرسة العلمية قام بمجموعة من الأبحاث والدراسات قائمة على فكرة تنظيم العمل بطريقة علمية تؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية، و هذا من خلال تحليل العمل و تجزئته إلى مهام بسيطة و دراسة الحركات و الأزمنة اللازمة لإنجازه و الاقتصاد فيها من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية في الأداء ، و يرى تايلور أن المحرك الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بأداء عمله بفعالية أكبر هو الحوافز المادية و هذا لن يتحقق إلا بتقسيم العمل و أداء كل عامل لجزء معين منه، لكن رغم ما قدمه تايلور لتحقيق أعلى مستوى للأداء فقد وجهت له انتقادات عدة أهمها اعتبار الإنسان كآلة و تجريده من الجوانب الإنسانية و الاجتماعية.

- يعتبر إلتون مايو أبرز رائد لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهوثورن بشركة و سترن إلكترويك الأمريكية حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء الأمر الذي جعل التون مايو بتقطن الى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة و بين العمال والإدارة من جهة ثانية و يرى قدرة المدير على التحفيز.

- أما فيول فالأداء الفعال عنده قائم على ضرورة توفر إدارة رشيدة قائمة على مبادئ و أسس علمية تمكنها من التحكم في تسيير مواردها البشرية .

كما أن هناك إسهامات أخرى لباحثين مهتمين و التي لا يسع لنا لعرضها جميعا و تجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من الانتقادات الموجهة لهذه الدراسات تبقى دراسة الأداء تراكمية علمية لا يمكن الاستغناء عنها .

و ما نلاحظه في غالب كتابات المختصين في مجال إدارة الموارد البشرية إغفال إسهام الحضارة الإسلامية في موضوع الأداء بالرغم من مساهمتها البالغة في الموضوع¹.

¹لويكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010 ص:47.

الفرع الثاني : تعريف الاداء

1. **مصطلح الأداء اللغوي:** هو من الانجليزية toper forme و تعني انجاز تأدية أو إتمام شيء ما عمل , نشاط تنفيذ مهمة¹.

2. **كما يعرف الأداء في القاموس بأنه :** نتيجة كمية محصلة من طرف فرد أو مجموعة أفراد بعد بذل مجهود معين و يتم الحكم عليه ب :الأمثل ,الجيد ,الكفاء²...الخ.

3. **أما الأداء من وجهة نظر كريس اشتون:**هو انجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة و فعالية و تعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام اقل الموارد أما الفاعلية فتتعلق في "انجاز الأهداف المرغوبة"³.

4. **وعرف اندرود الأداء:** بأنه تفاعل لسلوك الموظف و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المؤسسة كذلك يعرف الأداء بأنه قدرة الادارة على تحويل المدخلات الخاصة بالمؤسسة إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة⁴.

5. كما نجد أن هذا التعريف يربط الأداء بالفعالية و الكفاءة سواء على المستوى الاستراتيجي أو على المستوى التشغيلي حيث أنه لا يمكن الحكم على أداء المؤسسة التي تمكنت من بلوغ اهدافها بأنه جيد إذا كان ذلك قد كلفها كثير من الموارد مقارنة بمثيلاتها⁵.

الفرع الثالث: خصائص الأداء

نتيجة لصعوبة تحديد مفهوم الأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين والممارسين حوله، لذلك سنحاول تحليل بعض الخصائص مفهوم الأداء لعل ذلك يوضح أكثر معناه يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

¹ سهيل إدريس، **المنهل:قاموس فرنسي عربي**، الطبعة 31، دار الأدب، بيروت، لبنان، 2003، ص:895.

² Dctionnaie Larousse Bordas, 1997, p32

³ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص:104.

⁴ عبد الله حمد محمد الجسائي، **أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين** ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010-2011، ص:104.

⁵ عبد الملك مزهود، **الأداء بين الكفاءة و الفعالية**، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص:88.

أولاً: الأداء مفهوم واسع: يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه فبنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية أما بالنسبة للفرد العامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل الملائم في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى ومن منظمة لأخرى وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفق لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير¹.

ثانياً: الأداء مفهوم متطور: إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي تحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق -الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعاً في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى لأن هذه التوليفات متعددة و متغيرة عبر الزمن لذلك فأن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع².

ثالثاً: الأداء مفهوم شامل: يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء لذلك يقترح على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه حيث يوضح بعضها البعض وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة

رابعاً: الأداء مفهوم غني بالتناقضات: إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها بعض ومنها ما يكون متناقضاً ويظهر هذا التناقض مثلاً عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيماً مستديماً وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار إضافة إلى محاولة التوفيق بينهما .

¹ J Y Saulquin, Gestion des ressources humaines et performances des services Revue de GRH, N 36 paris, juin 2000, p : 20.

² M. Godet, les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion :N 16 paris,1990, pp91-92.

خامسا: الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة: يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة فانه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى إتخاذ الإجراءات لتصحيحه لبلوغ الأداء المستهدف¹.

المطلب الثاني : أهمية الأداء ,أنواعه ومؤشراته

الفرع الأول : أهمية الأداء

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد و المنظمة و الدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميز و من تم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها و على ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا .

و ترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة و هي مرحلة الظهور، البقاء، الاستمرارية، الاستقرار، السمعة، الفخر، التمييز و الريادة و من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدم إنما يتوقف على مستويات الأداء بها و في الأجهزة الحكومية قد يلاحظ أن الأفراد العاملين قد يكون اهتماماتهم بالأداء أقل من اهتمام القادة و الرؤساء و قد يؤدي هذا بالرؤساء و القادة بممارسة العديد من الضغوط على المرؤوسين بهدف رفع مستويات أدائهم و تنفيذهم للمهام و المسؤوليات التي يكلفون بها حتى تتحقق نتائج فعلية التي ترغب المنظمات في تحقيقها².

¹ الصالح جيلح، أثر القيادة على أداء العاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004-2006، ص:128.

² سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، الطبعة الأولى، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1987، ص ص:188-189.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع، وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعيار الشمولية الأجل والطبيعة. فحسب معيار الشمولية الذي قسم الأهداف إلى كلية وجزئية وهي¹ :

أولاً: الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف و الأنظمة الفرعية في تحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية ، الشمولية، الأرباح والنمو... الخ .

ثانياً: الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم :

1. **حسب المعيار الوظيفي :** إلى أداء الوظيفة (المالية، الافراد، التمويل، الإنتاج والتسويق).

و نشير إلى أن الأداء الكلي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية كما يؤكد ذلك أحد الباحثين الذي يرى أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضاً دراسات الأداء على مستوى مختلف وظائفها .

2. **أما حسب معيار الطبيعة** الذي يقسم الأهداف إلى (اقتصادية،اجتماعية و تقنية) فإنه يمكن وإن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى اقتصادي،اجتماعي، سياسي و تقني...الخ

وفي إشارة الى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي و التكنولوجي فحسب بل إن الأداء الاجتماعي له وزن ثقيل على صورة المؤسسة في الخارج إذا بناء على هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها و تدنية مستويات استخدام مواردها .

أما الأهداف الاجتماعية وأن كانت في الحقيقة تمثل قيود مفروضة على المؤسسة يلزمها بها المجتمع الداخلي والخارجي وسعي المؤسسة الى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها وبغض النظر عن كونها أهدافاً أم قيوداً فإن

¹ عبد الملك مزهود ، مرجع سبق ذكره ، ص:89.

تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي والاجتماعي .و المؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

و إلى جانب الأداء الاقتصادي و الاجتماعي يمكن الحديث عن الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمؤسسة، و بذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل كان ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجي معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها وتأثير على السلوك الثقافي لمحيطها بخلق أنماط استهلاكية جديدة أو ربما تحاول التأثير على النظام السياسي القائم لاستصدار امتيازات لصالحها كما هو الشأن بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات خاصة العاملة منها في بلدان العالم الثالث و الأمثلة في المجال أكثر من أن تحصى¹.

الفرع الثالث : مؤشرات الأداء :

أولاً: مفهوم المؤشر: هو عبارة عن معطية كمية تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام بالنسبة إلى معيار خطة أو هدف محدد متفق عليه في إطار إستراتيجية المؤسسة و تنقسم المؤشرات الى مالية وغير مالية².

فالمالية هي:

1. **الإنتاجية :** ويقصد بها الإستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام ، رأس مال، معلومات ...الخ .من أجل الحصول على أعظم و أفضل المخرجات من هذه المدخلات . ولذا فهي ترتبط بالأبعاد الثلاثة التالية: الكية، القيمة والجودة³ .

2. **القيمة المضافة:** تعتبر بمثابة المؤشر الأساسي لقياس أداء المؤسسة وتمثل الفرق بين الإنتاج

و الإستهلاكات الوسيطة فكلما تحسن هذا الفرق دل ذلك على تحسين أداء المؤسسة⁴.

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص:90.

² Berr ah laina **L Indicateur de performance concepts is application** , cenpadues Edition, paris ,2002,p :47

³ صلاح محمد عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الطبعة الأولى،الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2001، ص:15.

⁴ Jacques richard **l'auditdes performanes de l'entreprise**, Edition villguerin , paris,1989 p:423.

3. **فائض الاستغلال الخام** : يقيس الأداء الكلي والاقتصادي للمؤسسة عن طريق استغلال مواردها المادية والبشرية وهو يمثل الفائض الاقتصادي الناتج فقط عن عملية الاستغلال وهو يحدد بذلك المردودية الحقيقية للاستغلال¹.

4. **النتيجة الصافية** : محاسبيا تعتبر المقياس النهائي لمردودية المؤسسة الذي يسمح بقياس أدائها خصوصا في جانب المساهمين والمحللين الماليين.

5. **العائد على الاستثمار** : كان بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية .

ويعرف بالعلاقة التالية²:

$$Roi = \frac{\text{الأرباح قبل الضرائب} + \text{تكاليف مالية}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

الأموال الدائمة

6. **القيمة المضافة الاقتصادية**: وضع من طرف المستشارين Stern et Stewart ذو انتشار واسع في و.م.أ هدفه إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة وتكلفتها، فهو بذلك يقيس القيمة المنتجة من طرف المؤسسة، ويستخدم كمرجع أساسي في المؤسسات الأوروبية الكبرى تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة كما يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين.

ويعرف بالعلاقة التالية: EVA = الربح العملي - (تكلفة رأس المال * رأس المال)³.

7. **القيمة المضافة السوقية** : يقيس هذا المؤشر الفرق بين القيمة السوقية لرؤوس الأموال المستثمرة وقيمتها المحاسبية . فإذا كانت EVA تمثل مؤشر للقيمة المنتجة لفترة زمنية فإن mva تأخذ في الاعتبار مجموع التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة من طرف السوق المالية .

أما المؤشرات غير المالية: و تتمثل في المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء و التي نستخلصها في الجدول التالي:

¹ Marums Christian, politique général : langages modèles et choix staratégiques , Edition economica ,paris ,1992 ,p:2203

² Ibid,p:2204-2205.

³ Parrat frédéric et pastre oliver , du bon usage des indicateurs eva et mva , lexpansion management review , n105 juin 2002 , p : 48.

الجدول رقم (2-1) يمثل المؤشرات الإستراتيجية لقياس الأداء :

المجال	المؤشر الاستراتيجي
النمو	نمو الأسواق نسبة نمو الأنشطة الحصة السوقية
الإبداع	متوسط المدة لإطلاق منتجات جديدة في السوق نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال نسبة مساهمة لرقم الأعمال في البحث و التطوير
القيمة / الزبون	مؤشرات عن رضا الزبون نسبة الوفاء التنافسية -السعر
الجودة	مؤشرات الجودة الضمانات
التسيير	دوران العمال نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية
البيئة	معدل الحوادث

source : Brilman jean , **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**

3^{ème} edition ,Editions d organisation, paris,2000 p: 42

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء و تقييمه

الفرع الأول :العوامل المؤثرة على الأداء

هناك عوامل كثيرة تؤثر على أداء البنوك و فاعليتها نذكر منها:

أولاً: الودائع المصرفية و تغيرات الناتج المحلي الإجمالي : قصد التعرف على طبيعة النمو في الودائع المصرفية و تطورها خلال الزمن و دراسة العلاقة التي تربط الودائع سندرس الميل المتوسط للودائع المصرفية

و الناتج المحلي PIB حيث يعكس هذا المؤشر قدرة و فاعلية المصارف التجارية لجذب الودائع وفقا لحصتها من الناتج المحلي الإجمالي و هو مؤشر مهم لدراسة قوة المصارف و الأسواق المالية و نستطيع من تحليل هذا المؤشر أن نقيس أداء المصارف و إستراتيجيتها بتحفيز الطلب على الودائع الادخارية بشكل خاص .

أما مؤشر الميل الحدي للإيداع المصرفي فهو يقيس معدل التغيير للإيداع الناتج عن تغيير الناتج المحلي الإجمالي و عن طريق هذا المؤشر تستطيع المصارف التجارية أن تحدد مدى قوتها في تغيير الاتجاهات الميل نحو الإيداع المصرفي أو مدى ضعفها في ذلك مما يحتم عليه تثبيت أو تغيير السياسة او الاستراتيجية المعتمدة و التي بموجبها يتم تحفيز الطلب على الودائع المصرفية¹.

ثانيا: أهمية الودائع في تغطية النشاط الائتماني: يعكس هذا المؤشر مدى اعتماد البنوك التجارية على الودائع في تمويل نشاطها الائتماني و الاستثماري و المبدأ في هذا المعيار هو وجود علاقة ترابطية فردية و دائمة وفق للعلاقة التلقائية بين الودائع و الائتمان.

يشير الارتفاع في أهمية تغطية الودائع المصرفية للنشاط الائتماني إلى قدرة المصارف في استخدام أموال المدخرين لتغطية حاجات القطاعات الاقتصادية مما يعكس التحسين المطلق في القدرة على جذب الودائع و العلاقة المنخفضة تعكس تدهور القدرة الإبداعية للمصارف في شكل لا يتناسب و الاتجاهات المصرفية الائتمانية والمصرفية الاستثمارية مما يعني لجوئها إلى السيولة المتاحة لتغطية و تعويض عجز الودائع و مما لاشك فيه أن استمرار برامج التنمية الاقتصادية و الرغبة في تحقيق معدلات نمو أكبر في غالبية اقتصاديات تقتضي الرفع في معدل نمو الائتمان المصرفي عموما و الائتمان طويل الأجل بشكل خاص الأمر الذي يتطلب تنمية سريعة للودائع الادخارية من قبل المصارف التجارية عن طريق استراتيجيات شاملة من خلالها يتم تعبئة اكبر مقدار ممكن من تلك الودائع من خلال جذب الأموال المطبقة في الاقتصاد .

ثالثا: معدلات الفائدة و التضخم و أثارها على الودائع المصرفية: أكدت العديد من الدراسات و التحليلات إلى وجود علاقة مباشرة بين معدل الفائدة و مستوى الادخار المصرفي و الشواهد المصرفية توحى بزيادة الطلب على الودائع المصرفية مع زيادة معدلات الفائدة الحقيقية خاصة عندما تصبح هذه المعدلات ايجابية و حتى يكون لمعدل الفائدة دور مؤثر في تحفيز المدخرات فالأمر يتطلب تصحيح الاختلالات بين معدل الفائدة المعلن و معدل الفائدة الحقيقي الذي يعكس الظروف النقدية و الاقتصادية للبلاد.

¹ محمود حمزة الزبيدي ، إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان ، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، 2000، ص: 144.

رابعاً: البنك المركزي و تسيير احتياطي الصرف: تقوم البنوك التجارية عادة بتسليم العملة الصعبة للبنك المركزي و بالتالي ارتفاع احتياطي الصرف و تصبح العملة المحلية و السيولة الموجودة في السوق معادلة للمخزن والاحتياطي موجود حقيقة و بالتالي يتم تسجيل تراجع نسب التضخم و دعم العملة المحلية و عادة ما تستخدم الدولة احتياطي الصرف في تسديد جزء من المديونية العمومية و في ضمان الحد من العجز في الموازنة العامة¹.

الفرع الثاني: تقييم الأداء

أولاً: مفهوم تقييم الأداء: هو محصلة النتائج التي يتم التوصل إليها بمقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقاً أو الأهداف الموضوعية².

ثانياً: أهداف تقييم الأداء: يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق جملة من الأهداف الأساسية نذكر منها³:

- 1 - اختيار الأفراد الصالحين للترقية و تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تتم عليها الترقية أو زيادة الأجور و توحيد الأسس التي يتم بناء عليها الفصل أو توقيع الجزاءات؛
- 2 - تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود اكبر من الاستفادة من فرصة التقدم المتاحة؛
- 3 - تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن إن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل؛
- 4 - تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

ثالثاً: معايير تقييم الأداء: و يمكن تصنيفها إلى ثلاث معايير أساسية كمايلي⁴:

- 1 - **معايير تصف الخصائص الشخصية :** ويقصد بها المزايا الشخصية الايجابية التي يجب أن يتحلى بها الأفراد و أثناء أداء عمله حيث تمكنه من أدائه بنجاح و كفاءة، و مثال الأمانة، الإخلاص، الولاء

¹ شبي عبد الرحيم و بن بوزيان جازية، تقييم كفاءة الأداء النظام المصرفي، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي بشار، الجزائر، 24-25 أفريل 2006 ، ص ص: 13-18.

² ليلى غضبان ، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2009-2010، ص: 55.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003-2004، ص: 320.

⁴ عمر وصفي عقيل ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2005، ص: 410.

،الائتمان، فالشخص الذي يتحلى أدائه بها لاشك أنها ستعكس ايجابيا على أدائه مما يساهم في تقييم هذا الأداء في شكل جيد.

2- **معايير تصف السلوك** : يقصد بالسلوك السلوكيات الايجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع عن التقييم فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه، ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال التعاون، المواظبة على أداء العمل، المبادرة...الخ إن تقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله بأداء من يقيم أدائه و بالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة و لكن بدرجة من تقييم الصفات .

3- **معايير تصف النتائج** : توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أدائه من إنجازات يمكن قياسها و تقييمها من حيث الكم، الجودة، التكلفة والزمن العائد حيث تمثل هذه الانجازات الأهداف المطلوبة منه لاشك إن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد إلا أنه من الصعوبة بما كان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالا ذات إنتاجية غير ملموسة كالأعمال الإدارية على سبيل المثال و يتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازاته الفعلي لما هو محدد فيها فيحدد مستوى هذا الإنجاز.

المبحث الثالث: تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء البنوك التجارية

إن للإدارة الإستراتيجية تأثير على أداء البنوك سنوجزه فيما يلي:

المطلب الأول: أثر الإدارة الإستراتيجية على القروض:

الفرع الأول: تعريف القروض وخصائصها:

أولا:تعريفها: يمكن تعريفها كالآتي:

1-**تعرف القروض المصرفية:** بأنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء،والتي يتم بمقتضاها تزويد الأفراد والمؤسسات والمنشآت في المجتمع بالأموال اللازمة على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال، وفوائدها و العمولات المستحقة عليها و المصاريف دفعة واحدة، أو على أقساط في تواريخ محددة¹.

2-**القرض بالمفهوم الاقتصادي:** هو مبلغ مالي مدفوع من طرف الجهاز المصرفي لأفراد، لمؤسسات بهدف

¹ <http://www.google.com/intl/ar/+policy/cortert.html>, 30/03/2014.

تمويل النشاط الإقتصادي في فترة زمنية محددة، و ذلك بمعدل فائدة محدد مسبقا¹.

ثانيا: خصائص القرض: يتميز القرض بالخصائص التالية:

1. **المبلغ:** يمثل قيمة القرض أو الأموال التي تمنح أو يتضمنها القرض؛
2. **المدة:** هي الأجل أو الفترة التي يضع فيها البنك المال تحت حوزة عام طيه، و يكون بعد نهايتها المستفيد من القرض ملزما بالتسديد و هي تصنف إلى ثلاثة أقسام²:
 - أ - **المدة القصيرة:** تتراوح بين ثمانية عشر شهرا و سنتين حسب القانون الجزائري .
 - ب - **المدة المتوسطة:** تتراوح بين ثمانية عشر شهرا و سبع سنوات.
 - ت - **المدة الطويلة:** تتراوح بين سبع سنوات على الأقل و عشرين سنة على الأكثر.
3. **سعر الفائدة:** يعرف سعر الفائدة على أنه: أجرة الم. ال. المقترض أو ثمن استخدام الأم وال أو العائد على رأس المال المستثمر و هو عائد الزمن عند اقتراض الأموال مقابل تفضيل السيولة³.
4. **الضمانات:** تتمثل في القيم المادية و المعنوية التي يقدمها العميل على شكل رهن في حالة عدم قدرة العميل على التسديد فالمؤسسة المقرضة تأخذ تلك القيم⁴.

الفرع الثاني: وظائف و أهمية القروض

أولا: وظائف قروض البنك:

- 1- **وظيفة تمويل الإنتاج:** إن احتياجات الاستثمار الإنتاجي المختلفة في الاقتصاد الحديث تستوجب توفير قدر ليس بالقليل من رؤوس الأموال، و لما كان من المتعذر توفير هذا القدر الكامل من الإذخارات و الاستثمارات الفردية أو الخاصة. لذا فإن اللجوء إلى البنوك و المؤسسات المالية المختلفة بهدف الحصول على القروض أصبح أمرا طبيعيا و ضروريا لتمويل العمليات الإنتاجية و الاستثمارية المختلفة، كما يمكن للمنتجين الحصول على القروض عن طريق إصدارهم السندات و بيعها للمشروعات و الأفراد، وهذا يساعدهم على زيادة حجم دور الوسيط فيما بين المدخرين و المستثمرين، و هذه الوساطة تساعد على تسهيل و تسريع و زيادة حجم الاستثمار و الإنتاج في

¹ مصطفى رشدي شيحة، الاقتصاد النقدي و المصرفي، الطبعة الأولى، دار الجامعية العربية، مصر، 1985، ص: 213

² الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص: 70

³ طاهر حيدر حيدر، مبادئ الاستثمار، الطبعة 02، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 61.

⁴ صبحي تادريس قريصة، اقتصاديات النقود و البنوك، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، عمان، الأردن، 1986، ص: 20

الاقتصاد الوطني، هذا فضلا عن تقديم البنوك للقروض مباشرة للمستثمرين بما هو متوفر لديها من ودائع المدخرين .

2- وظيفة تمويل الاستهلاك: إن المقصود بوظيفة تمويل الاستهلاك، حصول المستهلكين على السلع الاستهلاكية بدفع أجل لثمنها. إذ قد يعجز الأفراد عن توفير القدر المطلوب من السلع الاستهلاكية الآتية بواسطة دخلهم الجاري لذا يمكنهم الحصول على هذه السلع بواسطة القروض التي تقدمها لهم هيئات مختلفة، ويكون دفع أثمان هذه السلع بفترات مستقبلية مناسبة، مما يساعد الأفراد على توزيع إنفاقهم الاستهلاكي عبر الزمن، و يساعد القرض الاستهلاكي أيضا على تنشيط جانب الطلب على السلع و الخدمات الاستهلاكية، ومن ثم يساهم في زيادة رقعة السوق و زيادة حجم الإنتاج و الاستثمار .

3-وظيفة تسوية المبادلات: إن قيام القروض بوظيفة تسوية المبادلات وإبراء الذمم،تظهر أهميتها من خلال مكونات عرض النقد،أو كمية وسائل الدفع في المجتمع، فزيادة على الأهمية النسبية لنقود الودائع (الودائع الجارية) من إجمالي مكونات عرض النقد، ويعني استخدام القروض بصورة واسعة في تسوية المبادلات وإبراء الذمم بين الأطراف المختلفة.و يمكن ملاحظة مثل هذا التعامل و الاستخدام للنقود المصرفية في المجتمعات المتقدمة اقتصاديا،إذ أن معظم التعامل في تسوية المبادلات السلعية تكون وسيلة للدفع أو وسيطا للتبادل مع اعتماد اقل على النقود الحاضرة في القيام بهذه المهمة،و هذا ناشئ عن تقدم العادات المصرفية في المجتمع،كما أن قيام البنوك التجارية بخلق الودائع و استخدام أدوات الائتمان الأخرى،من أوراق مالية و كمبيالات ساعد كثيرا على تسهيل عمليات المبادلة و توسيع حجمها .

إن الوظائف الأساسية المذكورة للقروض البنكية تنعكس أثارها بصورة واضحة على النشاط الاقتصادي عموما وعلى بقية المتغيرات الأساسية في الاقتصاد الوطني خصوصا،و في مقدمة هذه المتغيرات الدخل القومي، الاستثمار، الاستهلاك، الادخار.

ثانيا: أهمية القروض البنكية¹:

- تسهيل المعاملات التي أصبحت تقوم على أساس العقود و الوعد بالوفاء،و كيف أن هذا الأسلوب قد رافق النهوض الاقتصادي الذي لم يسبق له مثيل في تاريخ الإنسانية؛
- يعتبر وسيلة مناسبة لتحويل رأس مال من شخص لأخر،و بذلك فهو واسطة للتبادل وواسطة لاستغلال الأموال في الإنتاج و التوزيع، أي واسطة لزيادة إنتاجية رأس المال؛
- تعتبر القروض المصرفية المورد الأساسي الذي يعتمد عليه البنك للحصول على إيراداته، إذ تمثل الجانب الأكبر من استخداماته، ولذلك تولي البنوك التجارية القروض المصرفية عناية خاصة؛

¹ <http://www.google.com/intel/ar/privay.html>.30.03.2014.

- تعد القروض المصرفية من العوامل الهامة لعملية خلق الائتمان التي تنشأ عنها زيادة الودائع و النقد المتداول؛
- ارتفاع نسبة القروض في ميزانيات البنوك التجارية يؤدي إلى ارتفاع الفوائد و العمولات، التي تعتبر كمصدر للإيرادات و التي تمكن من دفع الفائدة المستحقة للمودعين في تلك البنوك، و تدبير و تنظيم قدر ملائم من الأرباح مع إمكانية احتفاظ البنك بجزء من السيولة لمواجهة احتياجات السحب من العملاء؛
- تلعب القروض دورا هاما في تمويل حاجات الصناعة و الزراعة و التجارة و الخدمات، فالأموال المقرضة تمكن المنتج من شراء المواد الأولية، و رفع أجور العمال اللازمين لعملية الإنتاج و تمويل المبيعات الآجلة، والحصول على سلع الإنتاج ذاته؛
- منح القروض يمكن البنوك من الإسهام في النشاط الاقتصادي و تقدمه، و رخاء المجتمع الذي تخدمه. فتعمل القروض على خلق فرص العمالة، و زيادة القوة الشرائية التي يدورها تساعد على التوسع في استغلال الموارد الاقتصادية، و تحسين مستوى المعيشة؛

الفرع الثالث: أنواع القروض المصرفية : تختلف القروض بحسب آجالها و تبعا للمقترضين و الأغراض التي تستخدم فيها و الضمانات المقدمة ، و بالتالي تبويب القروض تبعا لذلك يسهل على البنك تتبع نشاطه و بمعرفة الأسباب التي أدت إلى تقدمه أو تأخره و مقارنة أنواع نشاطه بما تقدمه البنوك الأخرى و فيما يلي نتناول تبويب القروض من خلال عدة معايير :

أولا: تبويب القروض بحسب آجالها: و تنقسم القروض المصرفية طبقا لهذا المعيار إلى¹:

1. **قروض قصيرة الأجل:** مدتها عادة لا تزيد عن سنة و تستخدم أساسا في تحويل النشاط التجاري للمنشآت.
2. **قروض متوسطة الأجل :** و يمتد أجلها إلى خمس سنوات بغرض تمويل بعض العمليات الرأسمالية للمشروعات مثل شراء آلات جديدة للتوسع بوحداث جديدة أو إجراء تعديلات تطور من الإنتاج .
3. **قروض طويلة الأجل:** و تزيد مدتها عن خمس سنوات بغرض تمويل مشروعات الإسكان و استصلاح الأراضي و بناء المصانع كما يمكن أن تقسم القروض إلى حسب آجالها إلى :

¹ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص: 112- 115

أ - **قروض مستحقة عند الطلب** : أي يحق للبنك طلب سداد صافي أي وقت يشاء و للمقترضين الحق في أدائها عندما يريدون .

ب - **قروض ممنوحة لأجل** : و تنقسم إلى قروض قصيرة الأجل، متوسطة و طويلة الأجل، و يفيد هذا التمييز في الترتيبات المالية الخاصة بالسيولة و الموازية مع الودائع الربحية

ثانيا: **تبويب القروض بحسب الأغراض** : و تنقسم القروض بحسب هذا المعيار إلى ¹:

أ - **قروض استهلاكية** : تخدم للحصول على سلع للاستهلاك الشخصي أو لدفع مصروفات مفاجئة لا يمكن للدخل الحالي للمقترض من مواجهتها و يتم سدادها من دخل المقترض في المستقبل أو تصفية لبعض ممتلكاته و تقدم ضمانات لها مثل ضمان شخصي آخر ، أوراق مالية ، رهن عقاري .

ب - **قروض إنتاجية** : وهي التي تمنح بهدف تكوين الأصول الثابتة للمشروع كما تستخدم في تدعيم الطاقة الإنتاجية لها عن طريق تمويل شراء معدات المصنع و المواد الخام اللازمة للإنتاج و من هذه القروض ما يستخدم في تمويل تكوين مشروعات التنمية الاقتصادية في المجتمع ، و تتوفر في هذه القروض السيولة الذاتية حيث أن دخل المقترض يرتفع نتيجة بيع منتجاته الناتجة عن أصوله الثابتة و استخدامها في ذلك و بالتالي يمكن تجنب جزء من الدخل و الأرباح المحتجزة لرفع قيمة القرض ، و لكن السيولة الذاتية لا يحدث في الأجل المتوسط و الطويل .

و لا تحبذ البنوك التجارية منح القروض الإنتاجية الرأسمالية لطول الفترة التي تبقى فيها هذه القروض في حكم المجمدة و لطبيعة المخاطر التي تلاحقها من جراء منحها و لكن لا يوجد ما يمنع من قيام البنوك التجارية بمنحها لأنها قد تكون أكبر سلامة من سندات مشروعات أخرى مع مراعاة سلامة المركز المالي للعميل و الحصول على ضمان عيني كبير كرهن المصنع مثلا ، أن لا تطول فترة الوفاء أكثر من خمسة أعوام كحد أقصى و أن يستهلك القرض تدريجيا طول فترة استحقاقه و أن يضع البنك قيودا على النواحي المالية للمقترض مثل توزيعات لأرباح و طريقة استعمال الأموال المقترضة .

هذا بالإضافة إلى ضرورة أن لا يزيد هذا النوع من القروض عن نسبة محددة من رأس المال البنك

و احتياطياته و عموما ما يتخصص في هذا النوع من القروض البنوك المتخصصة .

¹ بن صالح مريم وآخرون ، مرجع سبق ذكره ص: 18

ت - **القروض التجارية:** هي تلك القروض الممنوحة لأجل قصير للمزارعين و المنتجين و التجار لتمويل عملياتهم الإنتاجية و طابعها موسمي و تختلف البنوك في اهتمامها لهذا النوع من القروض فمنها ما يتخصص في تمويل الزراعة و الحصاد و منها ما يفصل أنشطة أخرى.

ث - **القروض الاستثمارية:** تمنح القروض الاستثمارية لبنوك الاستثمار و شركات الاستثمار لتمويل إنتاجها في سندات و أسهم جديدة و تمنح القروض الاستثمارية في شكل قروض مستحقة عند الطلب أو لأجل سماسة الأوراق المالية و تمنح أيضا للأفراد لتمويل جزء من مشترياتهم للأوراق المالية.

المطلب الثاني: أثر الإدارة الإستراتيجية على السيولة:

الفرع الأول: تعريف السيولة

السيولة هي عبارة عن مؤشر على مدى سرعة في تحويله الى نقد بأقل الخسائر وتقاس سيولة المصرف بقدرته على مواجهة طلبات السحب المودعين وسداد ما يستحق عليه من التزامات بصورة فورية¹.

الفرع الثاني: مكونات السيولة ومؤشراتها

أولاً: مكونات السيولة

1. السيولة الحاضرة:

عبارة عن النقدية الحاضرة لدى البنك وتحت تصرفه وتشمل ما يلي²:

✓ النقدية بالعملة المحلية و العملات الأجنبية وهي الأموال الموجودة في خزائن البنك في صورة نقد سائل من عملات رسمية و مساعدة محلية أو أجنبية؛

✓ الودائع لدى البنوك الأخرى ،ولدى البنك المركزي حيث يلتزم البنك المركزي وفقاً للقوانين المنظمة بالاحتفاظ لدى البنك المركزي بأمواله السائلة ،في شكل احتياطي للحفاظ على حقوق المودعين؛

¹ محمد حسين صوان ،أساسيات العمل المصرفي الاسلامي: دراسة تحليلية مع ملحق الفتوى الشرعية، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر و التوزيع عمان، الاردن، 2008 ص: 32.

² سامر جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-92.

✓ الشيكات تحت التحصيل وهي شيكات مقدمة من عملائه لتحصيلها و إضافة قيمتها إلى حسابات العملاء بالبنك؛

2. لسيولة الشبه نقدية :

و تتمثل في الاحتياطات الثانوية لدى البنك التجاري " سندات الخزينة " و الأوراق التجارية المخصومة التي يمكن إعادة خصمها لدى البنك المركزي¹.

ثانيا: المؤشرات:

تقيس مؤشرات السيولة مقدرة البنك على الوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل بما لديه من أصول نقدية أو أصول أخرى سريعة التحويل إلى نقدية ومن بين النسب نذكر ما يلي :

1. **المعيار النقدي** :يشير هذا المعيار الى مدى كفاية الأصول النقدية في سداد الودائع وهو يساوي²:

$$\text{المعيار النقدي} = \frac{\text{نقدية بالخزينة} + \text{أرصدة لدى البنك} + \text{المستحقة على البنوك} * 100}{100}$$

الودائع +المستحق للبنوك

2. **نسبة الاحتياطي** : يمثل العلاقة بين الأرصدة التي يحتفظ بها البنك التجاري لدى البنك المركزي وبعض بنود الخصوم المكونة من الودائع بالعملة الوطنية والمستحق للبنوك ويتم حساب هذه النسبة وفقا لتعليمات البنك المركزي وتحسب على أساس المتوسط اليومي لأيام العمل الرسمية خلال الشهر³

نسبة الاحتياطي القانوني = $\frac{\text{الأرصدة لدى البنك المركزي} * 100}{\text{الودائع} + \text{مستحق البنوك} + \text{شيكات وحوالات مستحقة للدفع}}$

3. **معيار السيولة**: وهي أكثر شمولاً من المعيار النقدي حيث تحسب هذه النسبة بقيمة الأصول النقدية

والأصول شبه نقدية التي يمكن تحويلها إلى نقدية سائلة في أقل وقت ممكن و بأقل خسارة

4. **نسبة السيولة القانونية** = $\frac{\text{أرصدة نقدية} + \text{أصول شبه نقدية} * 100}{\text{حجم الودائع لدى البنك}}$

¹ لعراية مولود، **محاضرة في الاقتصاد النقدي**، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001، ص: 76.

² شبي عبد الرحيم و بوزيان جازية، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

³ منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية مدخل اتخاذ القرار**، الطبعة 3، المكتب العربي الحديث، إسكندرية، مصر، 2000، ص: 411.

5. **نسبة السيولة** : يضع البنك المركزي قواعد تتبع في الرقابة على البنك التجاري منها تحديد نسبة ونوع الاموال السائلة التي يجب أن تحتفظ بها البنوك وهو ما يعرف بنسبة السيولة و تحسب كمايلي¹:

نسبة السيولة = نقدية بالخرينة + ارصدة لدى البنك المركزي + ذهب و عملات أجنبية تحت التحصيل + أذونات الخرينة + أوراق تجارية مضمومة تستحق الدفع خلال 3 أشهر + أوراق مالية حكومية + مستحق على البنك *100/شركات و حوالات الدفع+مستحق للبنوك+ ودائع.

المطلب الثالث: تأثير الإدارة الإستراتيجية على الربحية

الفرع الأول: تعريف الربحية و أهدافها

أولاً : مفهوم الربح

هو صافي التدفق النقدي الناتج عن استثمار مبلغ معين .

ثانياً : هدف الربحية

يعتبر هدف الربحية من الأهداف الأساسية لجميع الشركات وهو ضروري لتحقيق بقاءها واستمراريتها كما ويعتبر هدف تحقيق الربح من الأمور الأساسية التي يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر هام للدائنين وأداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدامها لمواردها وتعرف الإدارة المالية الربح على أنه ذلك الربح الذي لا يقل في مستواه عن مستوى الأرباح التي يتم تحقيقها في المشاريع المماثلة والتي تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر . ولتحقيق هدف الربح لا بد للمدير المالي أن يحصل على الأموال المطلوبة بأقل ما يمكن من التكاليف والمخاطر واستثمار هذه الأموال بطريقة تمكن الشركة وكوحدة واحدة من تحقيق عائد لا يقل في مستواه عما يستطيع أصحاب الأسهم فيها (مالكيها) تحصيله من استثمار أموالهم في مشاريع أخرى تتعرض لنفس الدرجة من المخاطر .

الفرع الثاني : معايير قياس الربحية و مؤشرات

أولاً: معايير قياس الربحية: وهناك ثلاثة معايير لقياس الربحية²:

1. **فالمعيار الأول :** القوة الإرادية ويقصد بها قدرة الشركة على توليد الأرباح التشغيلية وتستند على مدخل صافي الربح الناتج عن الأرباح التشغيلية .

¹ عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص: 321.

² <http://www.google.com/intel/ar/privay.html>.30.03.2014.

2. **المعيار الثاني:** العائد على الاستثمار ويستند على مدخل صافي الربح الشامل .

3. **المعيار الثالث:** العائد على حقوق الملكية ويستند أيضاً على مدخل صافي الربح الشامل.

ثانياً :مؤشرات الربحية : من المعروف أن الهدف الرئيسي للبنك هو تعظيم ثروة الملاك، وتحقيق هذا الهدف يتوقف على عوامل كثيرة من بينها قدرة البنك على تحقيق الأرباح، وعادة ما تقاس تلك القدرة بمجموعة من النسب أهمها مايلي¹:

1. **علاقة صافي الربح بحقوق الملكية:** تقيس هذه العلاقة ما يحصل عليه الملاك من وراء استثمارهم لأموالهم في نشاط البنك وفيما يلي كيفية حساب هذا المعدل:

معدل العائد على حقوق الملكية = صافي الربح بعد الضريبة / حقوق الملكية - الأرباح المحتجزة + 2/1 الأرباح المتولدة في السنة.

2. **معدل العائد على الودائع :** يقيس هذا المعدل مدى قدرة البنك على توليد الأرباح من الودائع التي نجح في الحصول عليها وبحسب كالآتي:

معدل العائد على الودائع = صافي الربح بعد الضريبة / مجموع الودائع

3. **معدل العائد من الموارد المتاحة:** يقيس هذا المعدل نسبة صافي الأرباح المتولدة إلى جملة الموارد المتاحة المتمثلة في الخصوم وحقوق الملكية.

معدل العائد على الموارد المتاحة = صافي الربح بعد الضريبة / الخصوم + حقوق الملكية

4. **نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة :** تشير هذه النسبة إلى عدد مرات تغطية العوائد المكتسبة للفوائد المستحقة وبالتالي فهي تقيس مدى قدرة البنك على الوفاء بالفوائد المستحقة عليه من العائد الذي يحققه من استثماراته ، وتحسب هذه النسبة كالآتي:

نسبة الفوائد المكتسبة إلى الفوائد المستحقة = الفوائد المكتسبة / الفوائد المستحقة.

¹شبيبي عبد الرحيم و بو زيان جازية، مرجع سبق ذكره، ص:9-10.

الفرع الثالث: التوازن بين السيولة و الربحية

إن هدف تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين له علاقة قوية بهدف السيولة والربحية ويتأثر بهما إلى حد بعيد ، فالسيولة ضرورية لوفاء الشركة بالتزاماتها وتجنب الوقوع في خطر العسر المالي ولكن زيادة السيولة عن حاجة الشركة للنقد سوف يؤدي إلى انخفاض الأرباح نتيجة لعدم توظيف الشركة لجزء من أموالها في استثمارات تجلب لها عوائد كذلك فإن الربحية ضرورية أيضاً للشركة حتى تنمو وتبقى وتستمر ولأن عدم تحقيق الأرباح يعني عدم قدرة الشركة على النمو والاستثمار في مشاريع جديدة تعود بالنفع على الشركة ومساهميها كذلك فإن عدم تحقيق الأرباح يضر بسمعة الشركة ويقلل من ثقة الدائنين بها ، مما يعني عدم قدرة الشركة على الحصول على تمويل جديد وبأسعار فائدة مناسبة إضافة إلى ذلك فإن عدم تحقيق الأرباح يعني انخفاض سعر السهم في السوق وهو معاكس تماماً للهدف الأساسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه وهو تعظيم القيمة السوقية لثروة المساهمين عن طريق تعظيم سعر سهم الشركة في السوق ولتحقيق الربحية تسعى الشركات لتوظيف أكبر جزء من أموالها في استثمارات ذات عوائد مرتفعة الأمر الذي يتعارض مع هدف السيولة.

للسيولة والربحية هدفان متعارضان لكنهما متلازمان بمعنى أن تحقيق أحدهما سيكون على حساب الآخر فزيادة الربحية تتطلب الاستثمار في المزيد من الأموال والأصول الأقل سيولة وهذا يتعارض مع هدف السيولة وكذلك فإن الاحتفاظ بالأموال على شكل نقد أو شبه نقد يعني زيادة الأصول التي لا تحقق عوائد أو التي تحقق عوائد منخفضة وهذا يتعارض مع هدف الربحية ، من هنا فإنه يجب على الإدارة المالية في الشركة خلق توازن بين السيولة والربحية والمدير المالي الجيد هو الذي يكون قادراً على توجيه استثمارات الشركة واستغلال فوائض الأموال وتوظيفها بحيث تعطي عائداً جيداً وبنفس الوقت أن يكون قادراً على الاحتفاظ بأموال على شكل نقد وشبه نقد لمواجهة الالتزامات المترتبة على الشركة¹.

¹ <http://www.google.com/intel/ar/privay.html>.30.03.2014

خلاصة الفصل الثاني:

سعيًا في هذا الفصل إلى دراسة البنوك التجارية التي تعتبر من أهم و أنشط المؤسسات المالية العاملة داخل النظام المصرفي ، و ذلك لأهمية الدور الذي تلعبه في تحريك مختلف فعاليات الاقتصاد ، فهي تقوم بالعديد من الوظائف سواء كانت تقليدية أم حديثة ، و باعتبارها خالقة لنقود الودائع فهي على صلة مباشرة مع الجمهور والمتعاملين و الاقتصاديين . كما قمنا بدراسة البنوك التجارية التي تعتبر أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي طرأت على مفهوم العمل المصرفي ، فهي ضرورة ملحة تترافق مع التغيرات الاقتصادية و المصرفية على البنوك إتباعها لمواكبة تلك التغيرات ، و تهدف هذه الفلسفة الجديدة في التعامل المصرفي إلى تنويع مصادر الحصول على الأموال و مجالات توظيفها ، و العمليات الحديثة التي تقوم بها، و سعيًا كذلك إلى إظهار تأثير الإدارة الإستراتيجية على السيولة من خلال توفيرها بشكل كافي و تقليص أخطار القروض و زيادة ربحية البنوك التجارية .

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لواقع الإدارة الإستراتيجية في
بنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميلة-

تمهيد الفصل الثالث:

بعدما تحدثنا في الجزء النظري عن ماهية الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحسين أداء البنوك التجارية،
رتأينا أن يكون موضوع دراسة هذا الفصل حول واقع الإدارة الإستراتيجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وبالتحديد
وكالة ميله وسنتحدث بداية هذا الفصل عن بعض العموميات عن الجهاز المصرفي الجزائري وبعدها عن بنك
الفلاحة والتنمية الريفية BADR ثم نشير إلى وكالة ميله ثم نختمها بدراسة حول مدى تطبيق الإستراتيجية في هذا
البنك و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عن النظام المصرفي الجزائري.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله.

المبحث الأول: لمحة عن النظام المصرفي الجزائري

بذلت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال مباشرة كل ما في وسعها لاسترجاع كامل حقوق سيادتها بما في ذلك حقها في إصدار النقد و إنشاء عملة وطنية، فباشرت بإنشاء البنك المركزي الجزائري سنة 1963 و الدينار الجزائري سنة 1964، ولهذا من الملائم التطرق إلى لمحة تاريخية عن نشأة وتطور الجهاز المصرفي منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، وذلك ما سنعالجه في هذا المبحث.

المطلب الأول: نشأة الجهاز المصرفي الجزائري، تطوره و تعريفه

الفرع الأول: نشأة الجهاز المصرفي.

نشأ النظام المصرفي في الجزائر و ترعرع كامتداد و كظل للنظام الفرنسي، و كانت وظيفته خدمة الاقتصاد الوطني، و هذا النظام كان بمثابة امتياز للجزائر لم تخص به المستعمرات الأخرى، و رغم كل عله فالمؤسسات المالية تميزت بوجود شبكة بنوك هي الأكثر تطورا من أية مستعمرة فرنسية أخرى بل وكان هناك بنك إصدار أيضا، دون أن تكون له كل الحقوق التي تمثلها في الدول ذات السيادة. وبجانب البنوك الخاصة كانت هناك بنوك تابعة للقطاع العام إضافة لفروع البنوك الفرنسية خاصة و عامة و مختلطة و خلال حرب التحرير أضيف بنك التنمية.

ورثت الجزائر عند استقلالها نظاما مصرفيا واسعا لكنه تابع للنظام الأجنبي و هو قائم على أساس الاقتصاد الليبرالي، و بعد خروج فرنسا من الجزائر أحدثت بعض التغيرات في النظام المصرفي نذكر من بينها ما يلي :

1. **تغيرات مالية :** تمثلت في سحب الودائع و هجرة رؤوس الأموال مع من هاجر من المحتلين؛
2. **تغيرات سياسية و اقتصادية:** تمثلت في التوجيهات الجديدة للجزائر المستقلة و التطلع لبناء اشتراكية والانفتاح على العالم الخارجي؛
3. **تغيرات إجرائية و إدارية:** تمثلت خصوصا في هجرة الإطارات المؤهلة لتسيير البنوك؛
4. **تغيرات قضائية:** تمثلت في تغيير مقرات المصارف و توقفها عن العمل.

الفرع الثاني: مراحل تطور الجهاز المصرفي الجزائري

يعتبر النظام المصرفي الجزائري بمثابة امتداد للنظام المصرفي ككل، وقد مر في تطوره بمجموعة من الإصلاحات العميقة والجذرية منذ فترة الاستقلال إلى الوقت الحالي بغية هيكلة المنظومة المصرفية وتحسين الأداء، و فيما يلي نستعرض أهم مراحل إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية كما يلي:

أولاً: النظام المصرفي الجزائري قبل الاستقلال

تأثرت الجزائر بتبعات الثورة الاستعمارية وتأثر منها الجاني الاقتصادي والمالي والاجتماعي، وكان النظام القائم يتميز بالازدواجية، حيث ينقسم إلى قطاع عصري وآخر تقليدي، و موجه بشكل خاص نحو الخارج، و كان كل ما ينتج يسوق نحو الخارج، فهذه الازدواجية الثنائية في الاقتصاد الجزائري ألقت بظلالها على القطاع المصرفي والمالي حيث كان هناك شبكتان للتمويل هما:

1. شبكة متطورة: تهتم بتمويل القطاع العصري الموجه نحو الخارج التي كانت متمركزة في المدن الكبرى

والموانئ؛

2. شبكة أقل تطوراً: تهتم بتمويل القطاع التقليدي الفلاحي والحرفي؛ وكانت المؤسسات التي تنشط في

ميدان التمويل تتواجد في المراكز الحضرية الكبرى ، أين يتشكل الجزء الأكبر من فروع ووكالات لبنوك فرنسية، وكذا شبكة بنوك شعبية ، إلا أنه يمكن الإشارة إلى خصوصية محلية تتعلق بقر وض المستغلات الحديثة للقطاع الفلاحي أين نجد هياكل من النوع التعاضدي أو التعاوني ممثلة في " SACAM, SAP "، ويقدم هذا القطاع الدعم المالي للقطاع المسمى "الحديث" من الاقتصاد الإنتاج الفلاحي للاستغلال، والتجارة بالجملة، والصناعات الصغيرة والمتوسطة، أما القطاع المسمى "التقليدي" ويمثل بصفة رئيسية في القطاع الفلاحي والحرفي، الذي يضم الجزء الأكبر من السكان الذي كان مستثنى من الدائرة المصرفية. ويتكون القطاع المصرفي من بنك الجزائر، والبنوك التجارية، والبنوك الشعبية، وهياكل خاصة بالقرض الفلاحي، وصندوق المعدات: والتنمية الجزائرية.¹ وهي كمايلي:

أ. **بنك الجزائر**: تم إنشاء بنك الجزائر بموجب القانون المؤرخ في 04 أوت 1851 على شكل مؤسسة خاصة ولكن مع سلطة مراقبة الإصدار النقدي، وتعيين المدير ، وتم تأميم هذا البنك سنة 1946، وبهذا أصبح في بنك الجزائر، وتمثلت وظائفه بالإضافة إلى الإصدار النقدي في تحديد معدلات الفائدة، وعمليات الخصم، وسقف إعادة الخصم، ومراقبة عمليات البنوك. وتم إنشاء المجلس الجزائري للقرض "CAC" بتاريخ 16 جانفي 1947 ولكن هاتين الهيئتين لم تعملتا باستقلالية عن النظام

¹ بخزاز يعدل فريدة، "تقنيات و سياسات التسيير المصرفي"، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008، ص:71.

المصرفي الفرنسي، لأن النظام كان كله تابعا لفرنسا وأن البنوك المتواجدة في الجزائر تعمل بتعليمات البنوك الموجودة في فرنسا.

ب. **البنوك التجارية:** كانت أغلبية البنوك موجودة في الجزائر تتكون من هياكل من البنوك الفرنسية الرئيسية وهي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس..... **C.F.A.T**
- القرض الصناعي والتجاري..... **C.I.C**
- القرض الليوني..... **C.L**
- قرض الشمال..... **C.N**
- الشركة العامة..... **S.G**
- الصندوق الجزائري للقرض والبنك..... **C.A.C.B**
- شركة مرسيليا للقرض..... **S.M.C**
- بنك بركليز المحدود..... **B.B.L**

ت. **بنوك الأعمال:** وتضم البنك الصناعي لشمال إفريقيا **وورمز** وتم دمج هذين البنكين في بنك واحد سمي بـ"البنك الصناعي في الجزائر والبحر المتوسط"، كما تضم أيضا بنك باريس والأراضي المنخفضة.

ث. **المؤسسات التعااضدية:** وتضم المؤسسات التي تمول القطاع الفلاحي، وهي بنوك فرعية حيث نجد في القطاع التجاري البنوك الشعبية التي تتخصص في التجارة الصغيرة والتي عرفت نفس التطور كما في فرنسا، ويتكون هيكلها من المجلس الجزائري للبنوك الشعبية، الصندوق المركزي، وثلاث بنوك محلية أما في القطاع الفلاحي فنجد الصناديق الجزائرية للقرض الفلاحي التعااضدي.

ج. **المؤسسات العامة وشبه العامة:** وتخضع للخزينة العمومية، وتضم مؤسسات فرعية وأخرى محلية، فبالنسبة للفرعية يوجد بها القرض الوطني، والقرض العقاري، وصندوق الودائع والأمانات والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية، والصندوق الوطني للمناقصات العامة، أما المؤسسات المحلية فكانت تضم مؤسسة صندوق تجهيز المعدات والتنمية بالجزائر والذي أصبح فيما بعد صندوق التنمية الجزائري ثم تحول إلى البنك الجزائري للتنمية والذي أسس سنة 1959 وكلف بتعبئة الأموال العامة لتغطية القروض الأساسية وتخصيصها لبرامج التنمية وأنشأت خصيصا لتمويل مشروع قسنطينة¹.

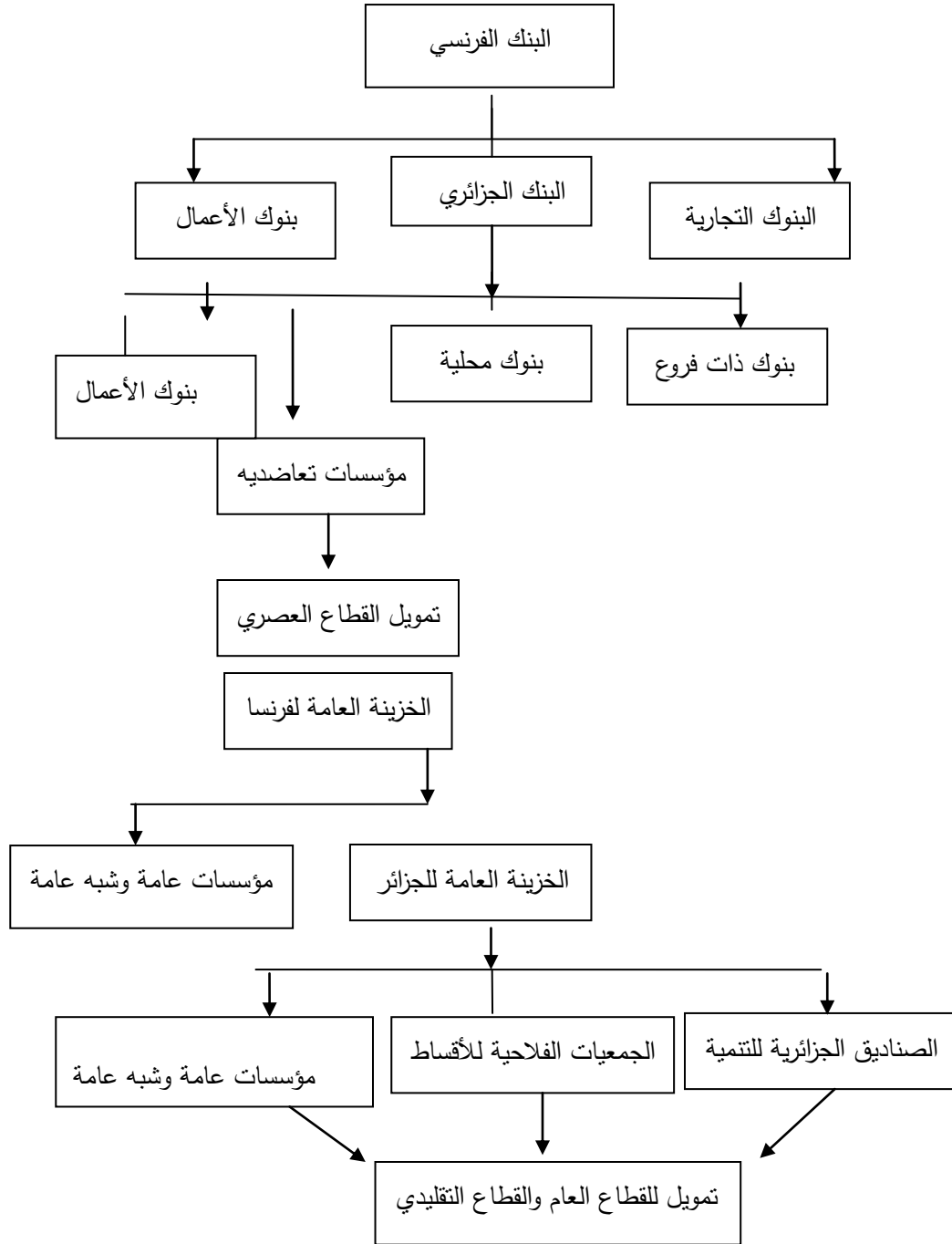
¹ - مفتاح صالح، "النقود و السياسة النقدية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر،

2003/2002، ص ص: 217-218.

ح. الشبكة التقليدية: وتهتم بتمويل القطاع التقليدي، ويوجد بها نوعان من المؤسسات هما: الفئة الأولى تهتم بتمويل بالقطاع الفلاحي، والأخرى تهتم بتمويل القطاع الحرفي.

وفيما يلي شكل لبنية الجهاز المصرفي المالي قبل فترة الاستقلال:

شكل رقم (3-1): بنية الجهاز المصرفي المالي قبل الاستقلال



المصدر: مفتاح صالح، "النقود و السياسة النقدية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002، ص: 230.

ثانيا: النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال

بدأ تشكيل أولى مراحل النظام المصرفي الجزائري بعد الاستقلال مباشرة حيث عرف النظام عدة تطورات وإصلاحات عميقة نوضحها في ثلاث مراحل أساسية هي :

1. مرحلة الستينيات (1962 - 1967): سعت السلطات الجزائرية بعد الاستقلال إلى استرجاع

السيادة الوطنية باتخاذها لإجراءات استعجالية تضمن لها إنشاء نظام مالي وبنكي وطني مستقل، فاتجهت إلى إنشاء مؤسسات مالية ومصرفية منها:

- **الخزينة العمومية:** وكانت تتكفل بمنح قروض استثمارية للقطاع الاقتصادي، وقروض تجهيزية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا؛
 - **البنك المركزي الجزائري " BCA "** :تم إنشاؤه بموجب القانون رقم 144/62 المؤرخ في 1962/12/13 كمؤسسة عمومية مكلفة بإصدار النقود ومراقبتها، والإشراف على البنوك والمؤسسات المالية الأخرى لدعم النمو الاقتصادي، ومن أجل تمويل النشاطات الاقتصادية؛
 - **الصندوق الجزائري للتنمية CAD** :تم إنشاؤه وفقا للقانون رقم 165/63 الصادر في 1963/05/07 للمساعدة في تمويل الاستثمارات الإنتاجية، والذي تحول فيما بعد إلى "البنك الجزائري للتنمية" بموجب المرسوم رقم 47/71 والذي يؤدي دوره كوسيط فعلي بين الخزينة العمومية والمؤسسات العمومية؛
 - **الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط CNEP** : بعد عجز المؤسسات المالية السابقة عن دعم النمو الاقتصادي الذي تطلب موارد مالية ضخمة، أنشئ الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كمؤسسة ادخارية بموجب المرسوم رقم 227/64 المؤرخ في 1964/08/10، وكان دوره الأساسي يكمن في ضمان تحويل الودائع الادخارية إلى توظيفات مالية للخزينة العمومية؛
- بعد الإجراءات المتخذة سابقا أصبح النظام البنكي الجزائري يتميز بالازدواجية وذلك لوجود بنوك أجنبية تبحث أساسا عن الربح و المردودية، وبنوك وطنية تعمل من أجل تدعيم التنمية الاقتصادية وعملت السلطات الجزائرية لمحاولة الحد من تعسف البنوك الأجنبية المتواجدة، فعملت على تأسيس بنوك أخرى وطنية تتمتع بالاستقلالية، وتكون قادرة على تمويل الاقتصاد، فأُمدت البنوك الأجنبية التي مازالت قائمة في الجزائر لغاية هذه الفترة، وانبثق عن عملية التأميم ظهور البنوك التالية:
- ✓ **البنك الوطني الجزائري " BNA "** : تم تأسيسه بموجب الأمر رقم 178/66 الصادر في 1966/06/13 والذي يتكفل بمنح الاعتمادات للقطاع الزراعي لآجال قصيرة المدى؛

✓ **القرض الشعبي الجزائري " CPA "** : تم تأسيسه وفقا للأمر رقم 366/66 المؤرخ في

1966/12/29 والأمر المؤرخ في 1967/05/11 والذي تكفل بدوره بترقية نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا مختلف الصناعات التقليدية.

✓ **البنك الخارجي الجزائري " BEA "** : تم تأسيسه بموجب الأمر رقم 204/67 المؤرخ في

1967/10/01 بعد دخول الجزائر في علاقات متشابكة مع الخارج، ولهذا السبب اختص دور هذا البنك في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع بقية العالم.

وإضافة إلى هذه البنوك الناشئة اتخذت الجزائر في هذه الفترة إجراء هاماً تمثل في تطبيق نظام الصرف المركزي بمعدل واحد، هذا النظام منح عدة امتيازات للبنك المركزي الجزائري.

فخلال هذه المرحلة من الستينيات يبدو أكثر وضوحاً الاختلال الذي ميز النظام البنكي الجزائري، وذلك بوجود البنك المركزي كهيئة مستوحاة ليبرالياً، ووزارة المالية والتخطيط ذات الطابع الاشتراكي بعد تبني الجزائر للتخطيط الاقتصادي منذ سنة 1967.

أما على مستوى البنوك الأولية فإن أسلوب التخصص البنكي الذي عملت السلطات العمومية على إرساءه لم يشهد تطبيقاً عملياً لأن البنوك الوطنية واجهت منافسة حادة في تعاملاتها المختلفة مع القطاع الخاص والعام بحثاً عن المردودية والملاءة التي توارثتها عن البنوك الأجنبية المؤممة.

ومن حيث تمويلها للاقتصاد الوطني فقد كانت البنوك الناشئة عاجزة عن تمويل الاستثمارات المخططة للمؤسسات الاشتراكية المسيرة ذاتياً، والتي شهدت ارتفاعاً قوياً حيث بلغ حجم هذه الاستثمارات سنة 1969 حوالي 1313 مليون دج ليرتفع إلى 4256 مليون دج سنة 1970، الذي تتأقّل عبء تمويلها على الخزينة العمومية مما أجبرها على الاقتراض وهو ما كان واضحاً في ميزانية الدولة تحملت كل القيود المالية للنمو المتسارع للبلاد منذ الاستقلال¹.

2. مرحلة السبعينيات (1970 - 1980): عملت السلطات العمومية انطلاقاً من سنة 1970 إلى

منح الثقة للبنوك في تسيير، ومراقبة عمليات المؤسسات العمومية من أجل تخطيط مالي صارم للاقتصاد، ومراقبة صارمة للتدفقات النقدية مما استلزم إعادة تنظيم كل الهياكل المالية للبلاد بإدخال إصلاح جذري على البنوك وكذا على صلاحيات البنك المركزي، وإعادة النظر في طبيعة علاقته بالخزينة العمومية باعتباره مؤسسة الإصدار النقدي وبنك البنوك على وجه الخصوص، وتم اتخاذ في إطار الإصلاح المالي للاقتصاد للفترة (1970-1971) عدة إجراءات يمكن حصرها فيما يلي:

¹ - بقيق ليلي اسمهان، " إصلاح النظام المصرفي الجزائري وانعكاساته على فعالية السياسة النقدية "، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 12/11/2008، ص: 3-4.

إعادة تنظيم الهياكل المالية من خلال توزيع المهام والمسؤوليات بين البنوك في تمويلها للاستثمارات المخططة الإنتاجية للقطاع العمومي من جهة، وبين سكرتارية الدولة للتخطيط المكلفة بانتقاء الاستثمارات ووزارة المالية المسؤولة عن وضع إتمادات الدفع من جهة أخرى؛

- تشجيع تعبئة الادخار الوطني من طرف المؤسسات المالية والبنكية، حيث ينص هذا الإصلاح على وجوب إيداع كل الأموال المكونة من مخصصات الاهتلاكات واحتياطات الشركات الوطنية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري في حساب في الخزينة العمومية مقابل سندات التجهيز التي يتم إصدارها بمعدل فائدة 5% لمدة خمس سنوات، أو 6% لمدة ست سنوات وتدفع هذه الفوائد سنوياً بعد القسط؛

- إعادة تعديل أسلوب تمويل استثمارات المؤسسات العمومية المسيرة ذاتياً، فتمويل الاستثمارات الإنتاجية يكون مضموناً عن طريق الاعتمادات الممنوحة، إما من طرف المؤسسات المالية الوطنية، أو عن طريق الاعتمادات الخارجية، فمثل هذا الإجراء حاول وضع نهاية لتمويل الاستثمارات عن طريق المنح التي كانت تقدمها الخزينة العمومية؛

- أما بشأن التمويل الخارجي يجب أن يكون هذا التمويل خاضعاً لتصريح مسبق من وزارة المالية والتخطيط، كما فصل هذا الإصلاح بين الاستثمارات المخططة التي تمويلها المؤسسات المالية واستثمارات الميزانية التي تمويلها الخزينة العمومية عن طريق ميزانية الدولة؛

- إرساء التوطين البنكي "domiciliation bancaire" الذي يجبر المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري على تركيز حساباتها وعملياتها البنكية على مستوى بنك واحد، وذلك بهدف دعم مراقبة البنوك للمؤسسات العمومية، كما منع هذا الإصلاح التمويل الذاتي للاستثمارات ومنع القرض داخل أو بين المؤسسات وهذا بهدف مركزية الموارد المالية من طرف البنوك وإجبار المؤسسات العمومية على دفع أو تسديد نفقاتها من خلال التحويلات البنكية أو الشيكات البنكية، فهذا الإجراء من شأنه رفع مستوى سيولة وملاءة البنوك بتشجيع استعمال النقود الكتابية والتقليص من حركة النقود الائتمانية المتسربة خارج الجهاز المصرفي، وكنتيمة حتمية للتوطين البنكي ظهر التخصص البنكي ابتداء من 1971؛

- تثبيت معدلات الفائدة عند مستوى مركزي ، فبالنسبة لمعدل الخصم ثبت عند مستوى 2.75% منذ 1972 إلى غاية 1986 أين شهد ارتفاعاً محسوساً وصل إلى 5% ثم إلى 7% سنة 1989 غير أنه كان دائماً أقل من سعر الفائدة الدائن وهو ما لا يشجع الادخار، وكان هذا المعدل يطبق على الانجازات الخاصة والعمومية على حد سواء، وتم تثبيت بقية المعدلات الأخرى بعد إشعار من مجلس القرض سنة 1971؛

- تأسيس مجلس القرض واللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية كهيئات مراقبة للبنوك بعد إدماجها في التنمية الاقتصادية؛
- غير أن الإجراءات السابقة الذكر استحالت تطبيقها في الواقع وذلك نتيجة لظهور عدة تناقضات متعلقة بالمؤسسات العمومية التي كانت تعاني من العجز في تسديد أقساطها السنوية، مما جعل إعادة هيكلتها أو تطهيرها ماليا أمرا صعبا ومكلفا تحملته الخزينة العمومية بعد أن تكفلت بالأقساط الخاصة بهذه المؤسسات عن طريق حساباتها الخاصة ابتداء من سنة 1978، كما تحملت الخزينة كذلك تصفية ديون ودمج القطاع العمومي منذ نهاية 1971، وعموما بدءا من سنة 1978 تخلى النظام البنكي عن مبادرة للخزينة العمومية من أجل التكفل بتمويل الاستثمارات المخططة والغير إنتاجية، في حين بقي النظام البنكي يحمل على عاتقه تمويل الاستثمارات الإنتاجية فقط¹.

3: مرحلة الثمانينات (1982-1990)

بعد النقائص المسجلة و الاختلالات الواضحة على هيكل البنوك خلال المراحل السابقة، لجأت السلطات الجزائرية إلى اتخاذ إجراءات جديدة، وعملت على إعادة الهيكلة للنظام البنكي من خلال إعادة التركيبة الهيكلية لكل من " البنك الوطني الجزائري"، و"القرض الشعبي الجزائري" الذي انبثق عنهما:

- أ - **بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR**: أنشأ في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم 206/82 كبنك تجاري يقبل الودائع بمختلف أنواعها، ويمنح القروض متوسطة وطويلة الأجل الموجهة لتمويل القطاع الفلاحي، والنشاطات الزراعية، والصناعات التقليدية والحرفية.
 - ب - **بنك التنمية المحلية BDL**: " أنشأ في 30 أبريل 1985 بمقتضى المرسوم رقم 85/85 تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، يقوم بجمع الودائع ومنح القروض لتمويل عمليات الاستثمار الإنتاجي المخططة من طرف الجماعات المحلية.
- كما لجأت السلطات العمومية إلى اتخاذ إجراءين جديدين هما:

- **الإجراء الأول**: ويتعلق بإعادة تهيئة تنظيم شروط البنوك من أجل تحفيز جمع الموارد، وذلك من خلال إعادة النظر في المعدلات التعويضية للتوظيفات الآجلة، مع ضرورة وجود فارق بين معدلات الفائدة الدائنة ومعدلات الفائدة المدينة الذي يسمح بتحقيق الفائض إضافة إلى ذلك التحديد الإداري عند مستوى معين لمعدلات الفائدة المدينة لتقادي ثقل الديون على المؤسسات العمومية؛
- **الإجراء الثاني**: ويتعلق بمنح القروض للقطاعات التي لها القدرة على تحقيق فائض فقط مع متابعة استعمال هذه القروض من طرف البنوك لضمان استرجاعها.

¹ - بقيق ليلي اسمهان، مرجع سبق ذكره ص:5.

ولغاية السنوات الأولى من هذه العشرية لازال النظام المصرفي الجزائري يتميز بالتسيير الإداري المركزي المرتبط بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، واقتصرت مهمة البنوك على تمويل المشاريع الاستثمارية المخططة مركزيا، وتخلت عن وظيفة جمع الموارد المالية ومنح القروض وفق منطق الوساطة المالية لان القروض كانت توزع بصفة آلية وفق المراسيم الإدارية وبغض النظر عن مردودية المؤسسات العمومية، كما أن انشغال البنوك بالمؤسسات العمومية كان على حساب الخواص والعائلات مما جعلهم يشكلون شبكة مستقلة لخلق النقود، كما أن اتساع نطاق السوق النقدية الموازية أدى إلى تبني الجزائر لسياسة اقتصادية جديدة هدفها إقامة اقتصاد الإنتاج والسوق الحر، ومن جملة الإصلاحات التي شملت مختلف القطاعات الاقتصادية نخص بالذكر الإصلاحات التي عرفها النظام المصرفي الجزائري بهدف معالجة ذلك الاختلال الوظيفي الذي كان يعاني منه النظام من خلال إعادة الاعتبار لدور الوساطة المالية و تفعيلها، ويتعلق الأمر بقانونين أساسيين هما:

• القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 أوت 1986: يعتبر قانون 1986 أول قانون بنكي كان الهدف

منه وضع إطار قانوني مشترك وموحد لكل مؤسسات القرض بغض النظر عن طابعها القانوني ويمكن حصر إجراءاته فيما يلي:

- إعادة تعريف حقل نشاط المؤسسات الفرضية التي تعتبر بنوكا كونها تستقبل الودائع بكل الأشكال ولكل الآجال و تقبل بعمليات القرض دون شروط أو قيود، أما المؤسسات الفرضية المتخصصة؛
- تجميع أنواع محددة من الموارد وتمنح أصنافا محددة من القروض، وتشمل عمليات تلك المؤسسات جمع الودائع، ومنح القروض، وممارسة عمليات الصرف والتجارة الخارجية، وتسيير وسائل الدفع، وتوظيف القيم المنقولة، وتقديم الخدمات المختلفة لتسهيل نشاط زبائنها؛
- التأكيد على دور البنك المركزي كمؤسسة إصدار مفوضة من طرف الدولة تتمثل لمهامه في تسيير أدوات السياسة النقدية، وتحديد معدلات إعادة الخصم، ومراقبة وتوزيع القروض المقدمة للاقتصاد، وعمليات الصرف والعلاقات الخارجية، ومنح تسهيلات للخرينة العمومية وفقا لما يحدده المخطط الوطني للقرض؛
- إدخال مفاهيم وشروط جديدة على نظام الاعتماد من خلال توسيع مفهوم القروض وموضوعها وطبيعتها، كما أكد القانون على دور البنوك في متابعة واسترجاع القروض؛
- إقامة إطار تأسيسي جديد للإدارة والمراقبة، بتأسيس أعضاء استشارية جديدة تتمثل في المخطط الوطني للقرض الذي يحدد الأهداف المرجوة من جمع الموارد النقدية وقواعد توزيع القروض وطبيعة كل منها، كما يحدد هذا المخطط مستوى تدخل البنك المركزي في تمويل الاقتصاد؛

• قانون استقلالية البنوك عام 1988: منذ سنة 1988 شرعت الجزائر في تطبيق برنامج إصلاحي واسع

النطاق، شمل مختلف القطاعات الاقتصادية خاصة ما تعلق منها بالمؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث

منحها القانون رقم: 88-01 استقلالية في التسيير، كما أقر مفهوم الفائدة والمردودية التجارية، و أضافي الصفة التجارية على كافة المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث اعتبرها مؤسسات ذات شخصية معنوية تسييرها قواعد القانون التجاري، و تم تمييزها عن الهيئات العمومية الأخرى بصفتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام و مكلفة بتسيير الخدمات العمومية. وعليه فإن ممتلكات البنوك أصبحت بموجب هذا القانون قابلة لإجراءات تحصيلية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التجارية ذات رؤوس الأموال الخاصة.

فبناء على هذا القانون (88-01) أصبحت مؤسسات القرض عبارة عن مؤسسات عمومية اقتصادية مستقلة في مجال تسييرها و في علاقاتها بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الأخرى تلك العلاقة التي أصبحت تخضع لقواعد المتاجرة و للقواعد التقليدية التي تقود البنوك إلى اقتصاد السوق

وعلى الرغم من كل ذلك، فإن هذه الإصلاحات على أهميتها أصبحت لا تتسجم و متطلبات المرحلة الجديدة للاقتصاد الجزائري ، و قد كان من المقرر أن يكون هناك إصلاحا مستمرا للجهاز المصرفي وفقا للتطورات الاقتصادية المحلية و للمحيط الخارجي، من خلال إصدار قانون متعلق بالنقد و القرض والذي تجسد في سنة 1990 و عرف بشكل خاص بالقانون الأساسي للبنك المركزي الجزائري و بنظام البنوك والقرض في الوقت ذاته.

الفرع الثالث: تعريف الجهاز المصرفي

لقد شهد مفهوم الجهاز المصرفي تطورات عديدة عبر الأزمنة و ذلك للتغيرات الكثيرة التي شهدتها العالم وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد حول الجهاز المصرفي :

أولاً: عرفه الدكتور عبد الإله نعمة جعفر على أنه : "مجموعة البنوك العاملة في بلدها على اختلاف أنواعها و تعدد أنشطتها"¹

ثانياً: عرفه الدكتور زياد سليم رمضان و محفوظ احمد جودة على أنه : " تلك المؤسسات و القوانين و الأنظمة التي تتألف منها و تعمل في ظلها المصارف في ذلك البلد بإعتبار أن المصرف هو المكان

¹ عبد الإله نعمة جعفر، محاسبة المنشآت المالية، دار حنين للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص: 18 .

الذي يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها، أي أن المصارف تعمل كأوعية تتجمع فيها الأموال والمدخرات ليعاد إقتراضها إلى من يستطيع و يرغب في الإستفادة و إفادة المجتمع عن طريق استثمارها¹.

ثالثاً: عرفه الدكتور عبد المطلب عبد الحميد بأنه : ذلك النظام الذي يتكون من مجموعة من الوسطاء الماليين و الذي يتم من خلاله تدفق الأموال السائدة و المدخرات نحو القروض و الإستثمارات و التي تمثل الأساس الإئتماني للإقتصاد القومي، و يعمل في إطار عدد من السياسات و التوجهات التي يتولاها البنك المركزي و التنسيق مع السياسات الإقتصادية العامة في ظل مجموعة من القوانين الحاكمة².

مما سبق يمكن أن نعرف الجهاز المصرفي بأنه : مجموع المصارف العاملة في بلد ما فهو جزء من النظام المصرفي و المالي الذي يضم مجمل النشاطات التي تمارس بها عمليات مصرفية و خاصة تلك المتعلقة بمنح الإئتمان.

المطلب الثاني : شروط ،أهمية الجهاز المصرفي و مكوناته

الفرع الأول: شروط الجهاز المصرفي

لوجود النظام المصرفي عدد يفترض وجود مجموعة من الشروط الهامة لعل من أهمها³:

✓ وجود عدد من المودعين الذين يطرحون أموالهم المالية للتعامل في مجالات التوظيف المختلفة.

✓ وجود عدد من مستخدمي الأصول المالية سواء في مجالات الاقتراض أو الاستثمار.

✓ وجود مؤسسات مالية متخصصة يمكنها العمل على التوفيق بين جانبي العرض و الطلب.

¹ زياد سليم رمضان و محفوظ أحمد جودة ، إدارة البنوك، الطبعة الثانية ،دار المسيرة و دار صفاء للنشر و التوزيع الأردن ، 2006 ،ص:3 .

² عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود و البنوك، الأساسيات و المستحدثات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع،الإسكندرية ، مصر، 2007 ، ص ص: 19-20.

³ - عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق ذكره، ص: 20 .

✓ وجود المناخ الذي يمكن أطراف التعامل من إتمام عملياتهم بثقة و ذلك في إطار الاستقرار السياسي و الأمني و الاجتماعي، بالإضافة إلى استقرار القوانين، فضلا عن حماية حرية الحركة للأفراد و المنشآت و المنظمات و المشروعات في تداول ما يملكون من أموال دون قيود، و ذلك كله في إطار إقتصادي ملائم و في إطار مصرفي منظم .

الفرع الثاني: أهمية الجهاز المصرفي

يلعب الجهاز المصرفي دورا كبيرا في خدمة الاقتصاد الوطني بكافة قطاعاته الإنتاجية منها والمالية فهو بما يملكه من وسائل وإمكانيات تتيح له تجميع الأموال و الأصول النقدية من مصادرها المختلفة ليعيد استخدامها أو استثمارها في شتى مجالات الاقتصاد الوطني لتحقيق أهداف عديدة منها زيادة النمو الاقتصادي وتشجيع عملية الادخار والاستثمار لدى المواطنين، وقد عبر العديد من الكتاب عن هذه الحقيقة بقولهم بأن البنوك هي الوسيط بين رؤوس الأموال التي تبحث عن مجالات أو فرص الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للحصول على الأموال¹.

الفرع الثالث: مكونات النظام المصرفي

يتكون هيكل النظام المصرفي من مجموع المؤسسات العاملة على اختلاف أنواعها، والعلاقات الوظيفية التي تجمع بينها، بالإضافة إلى الوسائل والأدوات المصرفية نوضح ذلك في النقاط التالية:

أولاً: المؤسسات: تتشكل مؤسسات النظام المصرفي من البنك المركزي ومختلف المؤسسات المصرفية الأخرى بمختلف أنواعها، وتمارس تلك المؤسسات وظائف متعددة محددة بنمط معين في إطار محدد بدقة، أما من الناحية الإدارية تقع هذه المؤسسات تحت وزارة المالية رغم أن هذه المؤسسات تعد تابعة للبنك المركزي كمؤسسة مصرفية أولية، ومن المؤسسات الأخرى نجد البنوك التجارية كبنوك ثانوية، والمؤسسات المتخصصة مثل البنوك الصناعية، والبنوك الزراعية، والبنوك العقارية، وكذلك مؤسسات مالية ممثلة في مؤسسات الاستثمار، ومؤسسات التأمين، بالإضافة إلى البنوك الإسلامية التي تمارس أنشطتها في إطار الأحكام الشرعية واستبعاد الفوائد في العمليات المصرفية المقدمة.

ثانياً: العلاقات: ترتبط المؤسسات المكونة للنظام المصرفي بشبكة من العلاقات، منها ما يندرج ضمن العلاقات الوظيفية كالعلاقة ما بين البنوك التجارية فيما بينهما، ومنها ما يندرج ضمن إطار سلمي وهي علاقات تبعية كالإشراف والرقابة على البنك المركزي والبنوك التجارية وبنوك الأعمال، و يجدر الذكر أن البنوك في مجموعها تخضع لتنظيم محدد بدقة، سواء منها ما هو منبثق عن القوانين والتنظيمات المعمول بها داخل الدولة ذاتها، أو التي

¹ - عبد الاله نعمة جعفر، مرجع سابق ذكره، ص ص : 18-19 .

التزمت بها الدولة مع دولة أخرى، ومنها ما يندرج بما يعرف بالعرف المصرفي وعلى كل يجب أن تخضع هذه العلاقات لقواعد واضحة وذلك وفق إطار قانوني وتنظيمي محدد مسبقا في التشريعات المصرفية وأعمالها الممارسة في كل دولة.

ثالثا: الوسائل والأدوات: إن كل عملية تتم داخل النظام المصرفي تعتمد على مرجع مستندي أي على أوراق أو مستندات، وهذه الأخيرة قد تتمثل في وسائل دفع مثل الشيكات والأوراق التجارية كما قد تتمثل في الإرسالات التي تتم بين مختلف أعضاء النظام وعلى كل فان مستند يجب أن يتميز بالوضوح التام كما أن القوانين تضع مجموعة من البيانات التي يجب أن تشمل عليها بعض المستندات¹.

المطلب الثالث: طبيعة الجهاز المصرفي الجزائري

الفرع الأول: البنك المركزي الجزائري

أولا: نشأة البنك المركزي الجزائري: تأسس هذا البنك بالقانون رقم 62 / 144 بتاريخ 13 / 12 / 1962 و هو على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية، رأس مال البنك هو ملك للدولة يتم تعيين كل من المحافظة و المدير العام، و كذا مجلس الإدارة مرسوم من رئيس الجمهورية وباقتراح من وزير الاقتصاد، و البنك لا يتعامل مع الأفراد و لا مع المنشآت بل المصارف و مع الدولة الممثلة بالخزينة العامة.

ثانيا: تعريف البنك المركزي: نظرا للتطورات التي عرفها الجهاز المصرفي أصبح من الصعب إعطاء تعريف ثابت و لكن حاول البعض إعطاء تعريف له.

- يرى **سميث Smith** من خلال تركيزه على وظيفة الإصدار النقدي بأن المصرفية المركزية هي نظام مصرفي يتولى فيه بنك واحد إصدار الأوراق النقدية .

- ويرى **ألكن Elkins** أن الوظيفة الأساسية هي تحقيق النظام النقدي.

- البنك المركزي هو المؤسسة التي تشغل مكانا رئيسيا في سوق النقد و هو الذي يقف على قيمة النظام المصرفي.

¹ - رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص ص: 42-43.

ثالثا: خصائص البنك المركزي:

- ✓ مؤسسة نقدية قادرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية.
- ✓ يحتل صدارة الجهاز المصرفي و هو يمثل سلطة الرقابة العليا على البنوك التجارية .
- ✓ مبدأ الوحدة أي وجود بنك مركزي واحد كما هو الحال لفرنسا و إنجلترا و الجزائر، و هذا لا يمنع من وجود تعدد البنوك المركزية كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية¹.
- ✓ البنك المركزي هو غالبا مؤسسة عامة في معظم اقتصاديات العالم يهدف إلى خدمة المصلحة العامة و تنظيم النقود و الائتمان، و مرتبط بحاجة المعاملات و السياسات النقدية.
- رابعا: مهام البنك المركزي:** البنوك المركزية في العصر الحديث تقوم بكل أو بعض الوظائف التالية:
- ✓ إصدار أوراق النقد القانوني تحت قيود معينة تتفق مع حاجة المعاملات؛
- ✓ القيام بالخدمات المصرفية التي تطلبها الحكومة؛
- ✓ تأدية الخدمات المصرفية وتقديم المساعدة للبنوك التجارية، و من ثم يطلق على البنك المركزي تأكيداً لهذه الوظيفة (بنك البنوك) ؛
- ✓ مراقبة الائتمان كما و نوعا و توجيه وجهة تتفق و تقيد سياسة نقدية مرغوب فيها ؛
- ✓ إدارة احتياجات البلد من المعاملات الأجنبية و مراقبة أحوال التجارة الخارجية بغرض المساهمة في تحقيق استقرار أسعار الصرف الأجنبي؛

الفرع الثاني : البنوك التجارية

- أولاً: تعريف البنوك التجارية:** يقصد بالبنك التجاري المؤسسة التي تمارس عملية الائتمان (للإقراض و الاقتراض)، إذ يحصل البنك التجاري على أموال العملاء فيفتح لهم ودائعهم و يتعهد بتسديد مبالغها عند الطلب أو الأجل، كما يقدم لهم القروض، و تعتبر عملية خلق الودائع أهم وظيفة تقوم بها البنوك التجارية في الوقت الحاضر.
- ثانياً: مهام البنوك التجارية:** تؤدي البنوك التجارية ثلاث مهام :
- ✓ مهمة البنوك التجارية العمومية.

¹ مصطفى رشدي شخعة، الاقتصاد النقدي و المصرفي، طبعة الأولى، الدار الجامعية، الجزائر، ص: 178.

✓ مهمة مراقبة التبادلات.

✓ مهمة أساسية تتمثل في عملية الائتمان.

ثالثا: أنواع البنوك التجارية يوجد في الجزائر خمسة بنوك تجارية و هي:

✓ البنك الوطني الجزائري B.N.A

✓ القرض الشعبي الجزائري C.P.A

✓ البنك الخارجي الجزائري B.E.A

✓ بنك الفلاحة و التنمية الريفية B.A.D.R

✓ بنك التنمية المحلية B D L

1: نشأة ووظائف البنك الوطني الجزائري: تأسس بالمرسوم الصادر في 13 / 06 / 1999 و يمكن حصر أهم وظائفه فيما يلي:

✓ تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القرض القصير و المتوسط الأجل و ضمان القروض كتسهيلات الصندوق و السحب على المكشوف و التسليف على البضائع و الاعتمادات المستندية؛

✓ منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي المسير ذاتيا، مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي حتى عام 1982، حيث أسس البنك الفلاحي للتنمية؛

✓ يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدد من البنوك التجارية .

2: نشأة ووظائف القرض الشعبي الجزائري C.P.A: أنشئ بموجب مرسوم صادر في 11/05/1967 ويقوم بالوظائف التالية :

✓ تقديم للحرفين والفنادق، وقطاع السياحة والصيد والتعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛

✓ يقدم قروضا وسلفيات لقاء سندات عامة إلى الإدارات المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية؛

✓ يقوم بعملية البناء والتسيير من خلال قروض متوسطة وطويلة الأجل.

3: **نشأة و مهام البنك الجزائري الخارجي B.E.A**: أنشئ بموجب المرسوم رقم 67 - 204 بتاريخ 1967/10/11 على شكل مؤسسة وطنية حيث أنه يعمل وفقا للقانون التجاري، ففي الإطار الداخلي يقوم بما يلي :

✓ تمويل المؤسسات خاصة الشركات الكبرى في ميدان المحروقات ؛

✓ تمويل المؤسسات بالقروض اللازمة للتجهيز سواء كانت مباشرة مثل السحب على المكشوف

و التسبيقات المباشرة أو غير المباشرة و تشمل القروض بالتوقيع و الاعتمادات المستندية و الكفالات

✓ يمنع القروض الاستثمارية متوسطة الأجل .

أما في الإطار الخارجي فيقوم بما يلي :

✓ ترقية علاقات الجزائر الخارجية من خلال الاستيراد و التصدير ؛

✓ تمويل التجارة الخارجية و توفير كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الخارجية.

4: **نشأة ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R**: تأسس بالمرسوم رقم 206 / 82 في 1982/03/13 و بصفة عامة يقدم البنك القروض على الشكل التالي:

✓ قروض العمل و الخاصة باليد العاملة ؛

✓ قروض التمويل التي تخصص لتغطية التموين الفلاحي و تطوير الإنتاج الغذائي و الحيواني

والزراعي على المستوى الوطني وعلى مستوى الريف ؛

✓ قروض خاصة بالضمان الاجتماعي والضرائب .

5: **نشأة ووظائف بنك التنمية المحلية B.D.L**: تأسس بالمرسوم رقم 85/85 في 1985/04/30 و هو منبثق عن القرض الشعبي الجزائري و يقوم بالوظائف التالية:

-خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات و الولايات ؛

-منح القروض القصيرة و المتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد و التصدير ؛

-منح القروض المتوسطة و القصيرة الأجل إلى القطاع الخاص.

الفرع الثالث : البنوك المختلطة و البنوك الخاصة

أولاً: البنك التجاري المختلط البركة: بنك البركة أنشئ في 1990/12/06 مع مشاركة البركة الدولية التي مقرها في جدة المملكة العربية السعودية و بنك الفلاحة و التنمية الريفية *B.A.D.R* و قد كان رأس مال البنك المسجل 47% من طرف البركة و 51 % من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية،و حسب القوانين بنك البركة له كنشاط أساسي تحقيق جميع العمليات البنكية حسب ما تدله الشريعة الإسلامية

ثانياً: البنك المختلط أفشور: هذا البنك أنشئ في 1988/06/19 اشترك بين البنك الليبي الخارجي (50 %) وأربع بنوك تجارية عمومية (50 %) من رأس مال البنك الوطني الجزائري *B.N.A* و القرض الشعبي الجزائري *C.P.A* و بنك الفلاحة و التنمية الريفية *B.A.D.R* .

ثالثاً: بنك الأعمال الخاصة : أنشئ هذا البنك في 1995/05/07 بمساعدة منظمة رأسمال الخاصة الوطنية الأجنبية و كنشاط أساسي له فهو يجمع الادخار ، تمويل الاتفاق الدولي، مساندة و تقديم النصائح للمشاركين في الأعمال المنجزة أو قيد الإنجاز إضافة إلى بنوك أخرى .

رابعاً: شركة البنك الجزائري : و التي أخذت اعتمادها القانوني في 1999/10/28 , و بدأت في النشاط الفعلي في 99/11/01 برأس مال قدره 100000000 دج و هي تقوم بأدوار مختلفة بحيث أنها تغطي المؤسسات المتوسطة بالقروض الطويلة الأجل مستقبلاً،و لها خمس مقرات في التراب الوطني(حاسي مسعود، حيدرة، زرادة، جيجل، الجزائر الوسطى) و هي تسعى إلى فتح مقرات جديدة و فرع آخر .

خامساً: البنك الجزائري الدولي S.P.A: أسس نظراً للترخيص رقم 1998/07/22 و مقره الاجتماعي كائن في الجزائر العاصمة تحت رأسمال اجتماعي قدره 100000000 دج , حيث يقوم بكل العمليات البنكية

سادساً: بنك الخليفة: أسس نظراً للترخيص رقم 02/98 المؤرخ في 1998/03/25 تحت رأسمال اجتماعي يقدر ب 500.000.000 دج

سابعا: البنك العربي المشترك : أسس نظرا للترخيص رقم 9/98 المؤرخ في 09/29 /1998، تحت رأسمال اجتماعي يقدر ب 1.183.200.00 دج¹.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

نظرا للمكانة التي يحتلها بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة عن طريق قيامه بمختلف العمليات المتعلقة بالنشاطات الزراعية عن طريق تمويل القطاع الفلاحي وعلى ضوء هذا سنقوم بإلقاء نظرة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية، بالإضافة إلى التعريف بوكالة ميلة.

المطلب الأول: نظرة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد مرت نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعدة مراحل وسيتم ذكر هذه المراحل كما يلي:

الفرع الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1 - سنة 1966: إن إنشاء البنك الوطني الجزائري اتخذ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مقر له، و كان يتكفل بكل العمليات البنكية الفلاحية، والصناعية والتجارية.

2 - 13 مارس 1982: بمجي المرسوم 82-106 الدوري تقرر بموجبه إنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و لعدم توفر هذا الأخير على مقر له فقد قام البنك الوطني الجزائري بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن فتحت هذه الوكالة. وبعد انتقال البنك الوطني الجزائري إلى مقر جديد حل بنك بدر محله الذي كان في الأصل دار الفلاحة، وأصبح كلا البنكين يعملان بشكل مستقل.

3 سنة 1984: قبل التقسيم الإداري للجزائر لعام 1984 كانت ميلة بلدية تابعة لولاية قسنطينة، ومن الطبيعي أن تكون وكالة ميلة إحدى وكالتها، ولكن نتيجة هذا التقسيم الإداري أصبح بموجبه أن تكون ميلة ولاية، فقد أصبح لوكالة بدر المتواجدة بها أهمية أكبر من السابق على مستوى الولاية التي أبحث تضم 8 وكالات موزعة على دوائرها. هذه الوكالات الثمانية كانت من قبل تابعة للمديرية الجهوية قسنطينة 025 أما اليوم و بعد إنشاء المديرية الجهوية بميلة فقد استقلت وكالات ميلة عن المديرية السابقة لتصبح تابعة للمديرية الجهوية الجديدة.

¹ [http : //www .school dz.info / dz/ forum display](http://www.school.dz.info/dz/forum/display) 30.03.2014 .

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

قد نصت المادة الأولى من قانون تأسيسه على ما يلي: " ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك باعتباره مؤسسة مالية وطنية" وكما انه كان في السابق البنك الوطني الجزائري هو المسؤول الوحيد على مستوى القطاع الفلاحي فإن نشأة هذا البنك أزالَت العبء عليه ويتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالميزتين التاليتين:

✓ أن البنك يقبل الودائع بمختلف أشكالها؛

✓ أنه بنك للتنمية، ولقد بلغ رأس مال هذا البنك واحد مليار دينار جزائري وبلغ عدد فروع 182 فرع سنة 1985.

و منه فإن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعود إلى العاملين التالين:

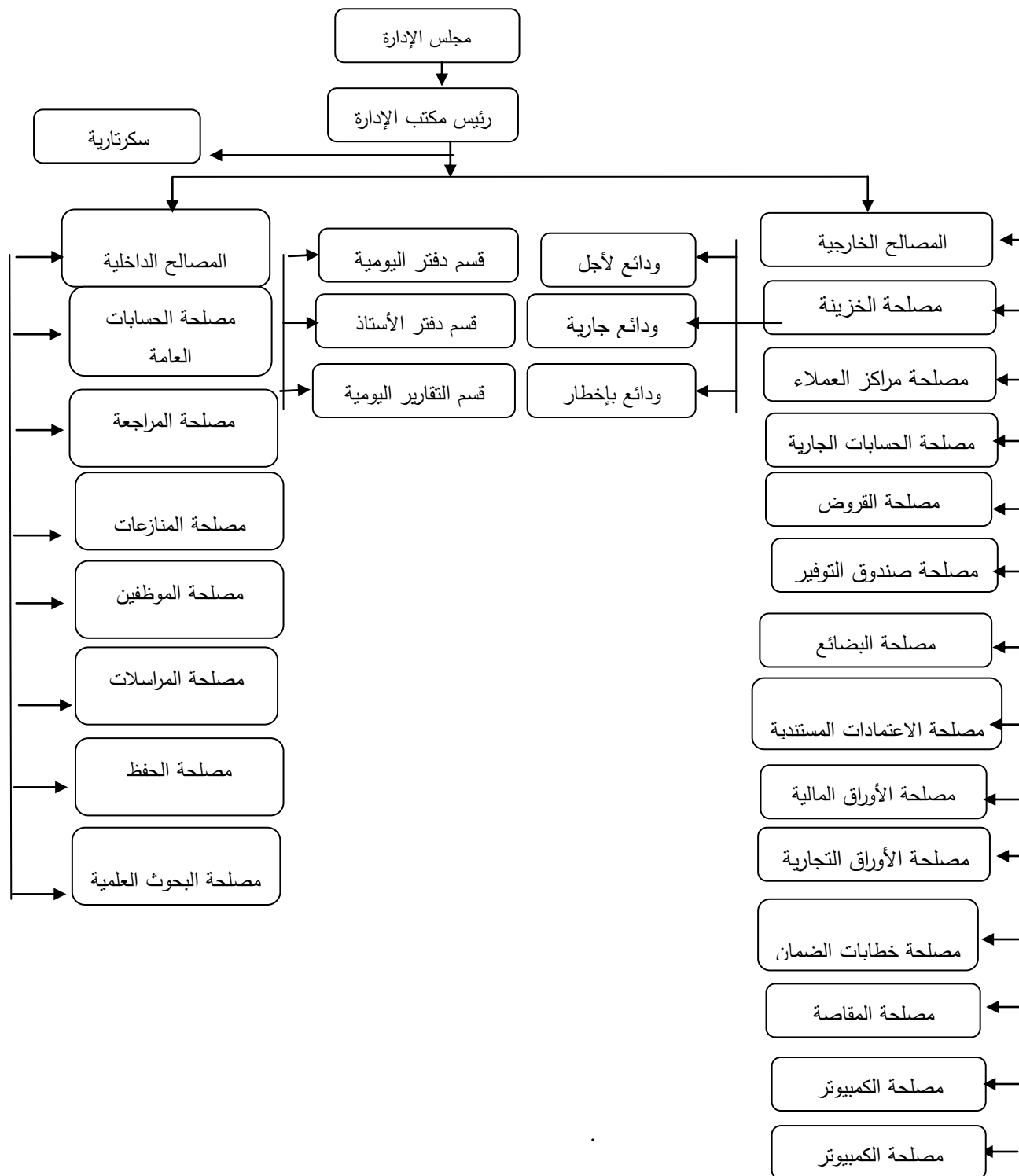
✓ الإرادة السياسية وهذا ماساهم في الاستقلال الاقتصادي وذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية وكذا

رفع المستوى المعيشي وتنمية الريف الذي يمثل سكانه أكثر من 60% من إجمالي السكان؛

✓ هو الضرورة الاقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الاحتياطي الوطني وكذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة وبناء السدود ورفع الإنتاج الفلاحي.

وفي مايلي الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :

شكل رقم (3-2) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية :



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلة-

الفرع الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا العنصر نحاول دراسة بعض المهام والأهداف التي يقوم بها بنك الفلاحة و التنمية الريفية وذلك في ما يلي:

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: نرى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لديه مهمتين:

المهمة الأولى: تلقي الودائع، توزيع ومنح القروض؛

المهمة الثانية: تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي، ويمكن تلخيص مختلف الوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- ✓ تمويل مختلف الهياكل والنشاطات الفلاحية والصناعية التي لها علاقة بالقطاع الفلاحي؛
- ✓ تمويل الهياكل الأخرى المتبقية والتي لها علاقة بالقطاع الفلاحي؛
- ✓ تمويل الهياكل والنشاطات الفلاحية والتقليدية في الوسط الريفي؛
- ✓ زيادة توزيع القروض بالشكل الذي يتماشى مع سياسة الحكومة؛
- ✓ يتولى الوسائل الأساسية التي تعطيها إياه الدولة بصدد تأمين التمويل؛
- ✓ يقوم بفتح حساب للزبائن؛
- ✓ يقوم بكل العمليات البنكية والمالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي.

ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

- يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي وترقيته، وذلك من خلال تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذا المجال قبل سنة 1982 محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري؛
- ترقية النشاطات الحرفية والفلاحية والصناعية وضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها؛
- تنمية الهياكل ونشاطات الإنتاج الفلاحي.

المطلب الثاني: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية- وكالة ميلة-

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم منتجات مختلفة بالإضافة إلى قيامه بمجموعة من الخدمات لزيائنه، وهذا ما سيتم ذكره فيما يلي:

الفرع الأول: منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام في توقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أكثر، وتتمثل منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة فيما يلي:

❖ **الحساب الجاري:** ويكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا، هذا المنتج المصرفي يكون بدون فائدة.

❖ **حساب الصكوك (الشيكات):** تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري ودوي الأجور الراغبين في الاستعانة لتصفية حساباتهم.

❖ **دفتر التوفير:** هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار أموالهم الفائضة عن حاجتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوائد حسب رغبات المدخرين وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لهذا الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

❖ **دفتر توفير الشباب:** مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للتدريس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية.

إن دفتر توفير الشباب يفتح للذين لا تتجاوز أعمارهم عن 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دج كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

❖ **بطاقة BADR:** هذه البطاقة موجهة لزيائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية (B.A.B) كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى .

❖ **سندات الصندوق:** عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين .

❖ **الإيداعات لأجل:** هي وسيلة تسهل على الأشخاص إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك .

❖ **حساب بالعملة الصعبة:** عبارة عن منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة بكل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك، كما توجد منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدفتر مخصص للسكن إضافة إلى الاعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزيائنه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة من بينها قروض الاستثمار، قروض الاستغلال.

الفرع الثاني: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله

- تظهر أهم خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله فيما يلي:
- فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص بأمر المعني أو بأمر الآخرين؛
 - التحويلات المصرفية؛
 - الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص المعاملات التجارية؛
 - خدمة كراء الخزائن الحديدية؛
 - خدمات البنك للمعينة (BADR CONSULT) التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدتهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية المعطاة لهم من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة؛
 - خدمات الفحص السلبي التي تسمح بخدمة أحسن لزبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحالي.

المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميله

سنقدم دراسة تفصيلية لمختلف مصالح بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميله فيما يلي:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لوكالة ميله

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة ميله من الوظائف التالية:

أولاً: وظيفتي الشباك وما وراء الشباك:

1. وظيفة الشباك: تنحصر العمليات الأساسية تحت هذه الوظيفة في:

- أ. فتح الحسابات البنكية بكل أنواعها: تتمثل فيما يلي:
 - **حساب الشيكات (الحساب العادي)** : يفتح لكل شخص يريد فتح حساب في سجلات البنك، وهذا لاستقبال تحويلات الأجور، أو لإيداع نقود بهدف ممارسة نشاطات مريحة؛
 - **الحساب الجاري:** يفتح لكل الأشخاص المعنويين والطبيعيين الراغبين في فتح حسابات لدى سجلات البنك ممن يمارسون نشاطا اقتصاديا، تجاريا أو فلاحيا، ويمكن لأصحابه الاستفادة من قروض بنكية؛

- **حساب الاستثمار:** ويفتح في الحالة التي يمنح فيها البنك قرضا؛
- **حساب لأجل:** بإمكان أي شخص لديه مبالغ مالية فائضة أن يوظفها لدى البنك بإيداعها لمدة الزمنية معينة يتقاضى بعدها الشخص فائدة بمعدل معين يتفق عليه مع البنك تبعا لمدة الإيداع ومبلغ الوديعة وتتميز هذه الودائع بعدم إمكانية السحب منها إلا بانقضاء مدة محددة ومتفق عليها بين العميل والبنك ؛
- **حسابات بإخطار:** تعرف هذه الوثائق بودائع الإشعار وهي لا تختلف عن الودائع الأخرى إلا من حيث تصرف العميل لحساب هذه الوديعة في السحب، فلا يمكنه السحب منها إلا بإشعار مسبق موجه إلى البنك قد تكون مدته أسبوعا، 2 أو أكثر، حسب الاتفاق، ويتقاضى البنك نتيجة تسييره للحساب عمولات محددة. وهو عبارة عن جدول يحمل اسم صاحبه ويكون مقسما إلى جزء مدين وآخر دائن وهما الخانتان اللتان تسجل فيهما المبالغ التي تسحب أو تودع.
- **حساب دفاتر الادخار:** ويتم التصرف في الحسابات عن طريق دفتر الادخار وتفتح هذه الحسابات للأفراد والمؤسسات بتشجيعهم على الادخار مقابل فائدة معينة وفي أوقات معينة ويحق المودع صاحب الحسابات أن يقوم بالسحب في أي وقت، وهناك ثلاث أصناف لهذا الحساب وهي:

➤ **حساب دفتر الادخار بفوائد:** يكون بغرض الاستفادة من فوائد يمنحها البنك؛

➤ **حساب دفتر الادخار بدون فوائد:** بحيث يمكن من خلاله للزبون أن يودع أمواله دون أن يستفيد من فوائد، أي أن رصيده يبقى ثابتا؛

➤ **حساب دفتر الادخار أشبال:** منتج يضعه البنك تحت تصرف زبائنه من فئة الأشخاص الذين يقل سنهم عن 19 سنة، الإيداع الأولي الأدنى 500 دج والذي يمكن صاحبه من الاستفادة من قرض بنكي قدره 20.000.00 دج إذا كان حسابه قد فتح خمس سنوات من قبل أو أكثر باعتبار أن الحساب البنكي بمثابة اتفاقية أو عقد بين الزبون والبنك فهناك شروط يجب توفرها لدى الشخص الراغب في فتح حساب طبيعيا كان أو معنوي، وتتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي:

- **الشخص الطبيعي:** يمكن أن يكون كامل الأهلية متمتع بحقوقه المدنية ويستثنى من ذلك الأشخاص الذين يمنعهم القانون من ذلك.

- **الشخص الاعتباري:** يفتح حساب له يراعي البنك فيه مايلي:

○ الإحاطة بالوضع القانوني للشخص المعنوي، تحديد الأشخاص الطبيعيين المسؤولين عن إدارة.

- التأكد من صحة التفويض وقانونية المفوضين بالتوقيع وإجراء المعاملات المالية.
 - **الشييك المشطب:** ويكون هذا التشطيب أو التسطير لتأمين الشيك من خطر السرقة، الضياع، أو التزوير؛
 - **الشييك المؤكد:** هو الشيك الذي يعطي أماناً أكبر لحامله، وبموجب هذا التأكيد يبقى رصيده مجمداً بالمبلغ المحدد إلى حين تقديم الشيك وتحصيل المبلغ من طرف المستفيد؛
 - **الشييك المؤشر:** وهو شيك مؤشر من طرف البنك حيث يفيد هذا الشيك إثبات وجود مقابل وفاء في تاريخ التأشير؛
 - **صكوك الشباك:** خاصة بالبنك مختومة ومرقمة وتستعمل في حالة حساب بالعملة الصعبة، حساب دفتر الادخار، حالة عدم توفر الزبون على صك لسحب المبلغ المراد؛
 - ب. **العمليات التي تتم على مستوى الشباك:** تتمثل فيما يلي:
 - **عملية الإيداع:** وتعني إضافة مبلغ معين لرصيد الزبون حيث يتقدم الزبون وبحوزته السيولة النقدية التي يريد إيداعها، يمنحه الموظف وثيقة تسمى بالتجزئة النقدي مطالب يملئها ثم يقدم الوثيقة رفقة المبلغ لأمين الصندوق الذي يتحقق من مطابقة السيولة النقدية لما حرره.
 - **عملية السحب:** يمكن لصاحب الحساب أن يتصرف في حسابه من خلال عمليتي السحب والإيداع فإذا أراد أن يسحب وجب عليه التوجه إلى الوكالة حاملاً معه الصك وبطاقة الهوية : (ب.ت.و ، ر.س) يقوم خلالها العامل بالشباك بمراقبة المبلغ المكتوب أحرفاً وأرقاماً، رقم الحساب، اسم الزبون، التاريخ، الإمضاء، ويتأكد بأن الرصيد يمكنه من تغطية المبلغ بعدها يقوم العامل بالشباك بتسجيل عملية السحب على جهاز الكمبيوتر، ويمرر الصك إلى أمين الصندوق حتى يقدم المبلغ للزبون. كما يمكن للشخص أن يسحب من وكالة غير وكالته لبنك BADR وفي هذه الحالة يخضع لنفس العمليات السابقة بالإضافة إلى أن الوكالة تتأكد من توفير المبلغ المحرر في الصك ، وذلك بعد اتصالها بوكالة الزبون الأصلية وفي الأخير تبعث لها وثيقة الربط بين الوكالات مع وصل دائم.
 - كما يمكن للشخص أيضاً بالسحب بدفتر الادخار حيث يتقدم إلى البنك مرفوقاً بدفتر الادخار وبطاقة الهوية إلى الوكالة بعد أن يتأكد العامل بالشباك من توفر المبلغ المطلوب في حساب الشخص يسجل العملية في الدفتر وجهاز الكمبيوتر، وأخيراً يسلم الدفتر لأمين الصندوق مع وصل مدين ليقدم المبلغ إلى الزبون.
 - وتجدر الإشارة إلى وجود وسيلة أخرى بالسحب وهذا في حالة نفاذ دفتر الادخار ويسمى بصك الشباك حيث يقوم العامل بملاً الصك بالمعلومات الضرورية ثم يقدمه للزبون ليوقع عليه ومع تقديمه لبطاقة الهوية يتأكد من توفر المبلغ في رصيد الشخص ثم يمرر الصك لأمين الصندوق حيث يسلم المبلغ لصاحبه.
1. **وظيفة ما وراء الشباك :** تتمثل هذه الوظيفة في التحويلات المالية التي يكلف بها مكتب التحويلات بالوكالة والتحويل المالي هي عملية مصرفية يتم بمقتضاها نقل مبلغ من حساب آخر بواسطة قيد المبلغ:

- مرة في الجانب المدين ومرة في جانب الدائن لحساب المستفيد؛
- ويمكن للشخص أن يحول لغيره في نفس الوكالة: تم شرحه سابقا؛
- أو يحول لغيره في بنك آخر غير بنك BADR وفي نفس الولاية؛
- أو يحول لغيره يملك حسابات في بنك آخر خارج الولاية؛
- تحويل المبالغ المالية من حسابات الشركات إلى حسابات عمالها؛
- توزيع أجور المتعاملين بالعملة الصعبة؛
- العمليات الخاصة بتحويل المبالغ عبر الخزينة.

ثانيا: وظيفة الحافظة

1. هي أهم مصالح الوكالة مهمتها هي تسوية الشيكات بين المتعاملين بها، حيث تستقبل يوميا كل الشيكات والأوراق المالية القادمة من الزبائن الذين لهم حساب في بنك BADR وعن طريق الإعلام الآلي يقوم صاحب الحافظة بتسوية الحسابات وذلك بتحويل مختلف المبالغ إلى الحسابات المناسبة لها حسب الشيكات، ويرتكز عمل الحافظة فيما يلي:
2. **التحصيل:** إذا كان الشيك المسلم غير محلي أي مكان تحصيله في ولايات أخرى وصاحبه لديه حساب في BADR ، يبعث الشيك إلى التحصيل في المكان المعني ومعه وثيقة تسليم صكوك لتحصيل تثبت أن الشيك قد بعث إلى مكان التحصيل، وكذلك بالنسبة لشيكات البنوك الأخرى CPA ، BNA ... تبعث إلى وكالة BADR للتحصيل، وتحصل مختلف الشيكات عن طريق المقاصة في ظرف 48 ساعة.
3. **الخصم:** هي عملية يتم فيها إدخال المبالغ المالية مباشرة لحساب المعني حامل الشيك، وتتم عندما يكون المتعاملان لهما حسابات مفتوحة لدى BADR وفي نفس الولاية، أما إذا كان أحد المتعاملين حسابه البنكي خارج الولاية فمن الطبيعي أنها عملية تحصيل، فعملية الخصم تتم بإدخال المبلغ مباشرة في حساباتهم وأخذ العمولة الخاصة بالفرق بين تاريخ الاستحقاق للشيك وتاريخ خصمه ويقدم للزبون إشعار دائم يبين أن البنك قد زود رصيد الزبون بمبلغ الشيك الدوري ثم خصمه.
4. **مكتب المقاصة:** يجتمع صباح كمل يوم في غرفة المقاصة ببنك الجزائر والتي تضم ممثلين لمختلف البنوك الأخرى ومقاصي بنك الجزائر، ويتم على مستوى هذه الغرفة تبادل الشيكات ومراقبة عددها ومبالغها حسب البيانات، وجمع المبالغ الدائنة والمدينة واستخراج الأرصدة ثم يقوم مقاصي بنك الجزائر للتأكد من الأرصدة والإمضاء من طرف كل مقاصي في سجل بنك الجزائر في عمليات المقاصة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الإجراءات تسري على الشيكات السابقة قبل أن يتم تغيير شكلها منذ عام وتصبح عملية المقاصة تتم آليا بين البنوك عن طريق نظام الدفع الشامل.

ثالثا: وظيفة العمليات الخارجية: تقوم بمختلف العمليات الخاصة بالعملة الصعبة بالإضافة إلى تمويل العمليات الخارجية ، وتتمثل عملياتها فيما يلي:

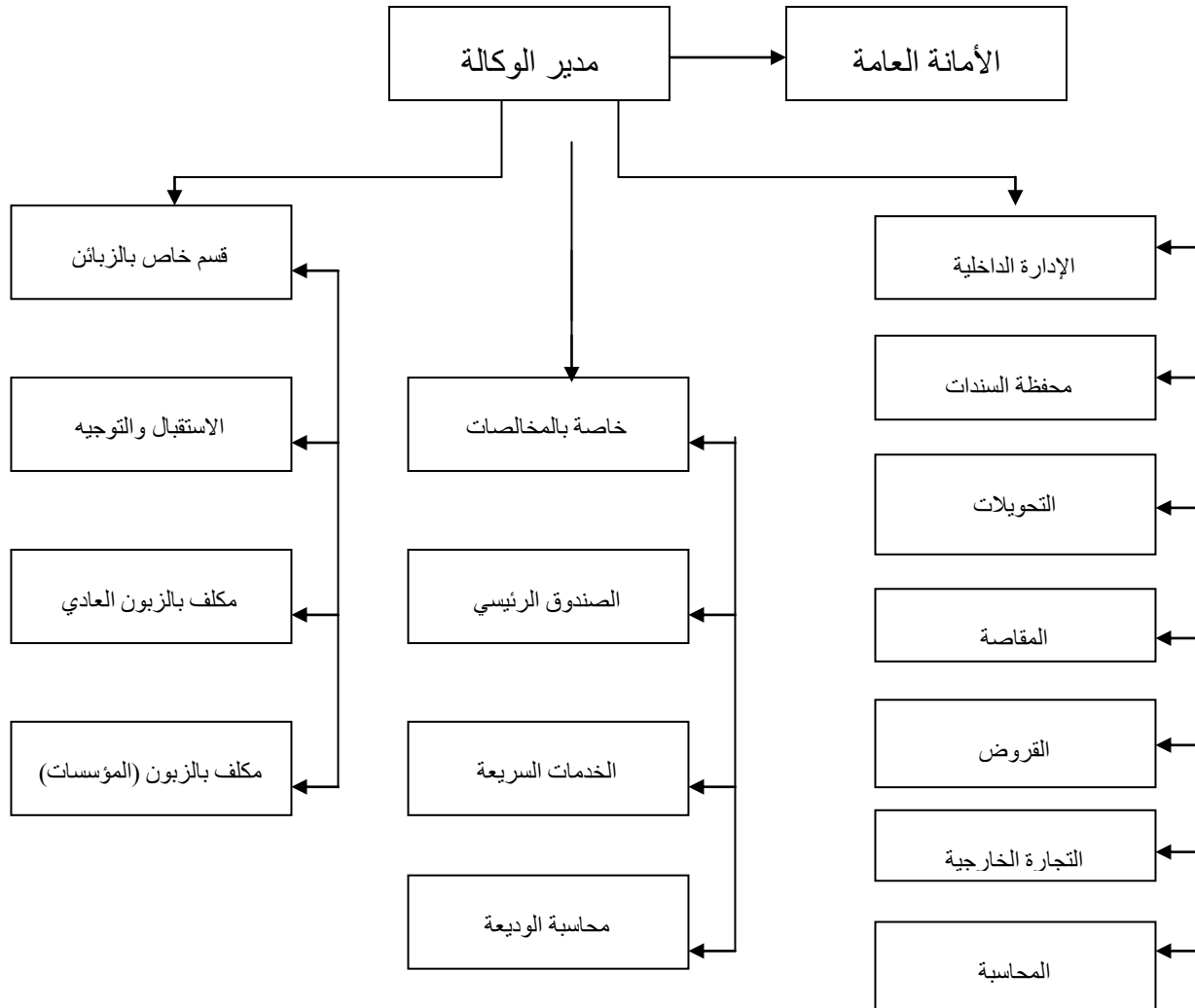
1. **العمليات المتعلقة بالعملة الصعبة:** أكبر شريحة مستفيدة من هذا الحساب هي شريحة المتقاعدين

المستفيدين من راتب شهري بالعملة الصعبة.

2. **تمويل التجارة الخارجية:** يسهر البنك على تشجيع وتطوير المبادلات بين الدول وهذا من خلال اعتماده على الوثائق التالية:

- **الاعتماد المستندي:** ويكون هذا عند عملية التصدير والاستيراد، حيث الزبونان غير متعا رفاق وهنا يقوم المشتري بالا مضاء على المستندات وإعطائها للبائع الذي يودعها ببنكه.يقوم هذا البنك بإرسال هذه الوثائق إلى وكالة المشتري التي تتولى دفع قيمة ما استورده زبونها في حسابه الخاص.
 - **التحصيل المستندي:** يختص هذا النوع بتمويل الواردات، وهنا البائع يقوم بإعداد وثائق البيع وإرسالها إلى وكالة الزبون المشتري، حيث يستدعي هذا الأخير من طرف وكالته وتسلمه الوثائق، ويقوم هذا النوع على الثقة بين المصدر والمستورد.
- وفيما يلي شكل للهيكل التنظيمي لوكالة ميلة:

شكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق داخلية مقدمة من طرف البنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

الفرع الثاني: نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلة

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة متخصصة في عمليات التصدير أكثر منها في الاستيراد، وهذا يعود لتاريخ السوق الجزائرية بصفة خاصة والتي كانت لا تحمل المنافسين العليين في إطار المبادلات التجارية ولذلك وبتعليمية من بنك الجزائر ابتداء من سنة 1994 تم فتح فرص عديدة للتجار الحاليين في السجلات التجارية والمتمتعين لحقوق الصرف بأن يحتكوا بالتجار العالميين ذوي الخبرات الكبيرة في الميدان ويمارسون بذلك نشاطات التصدير في شكل أوسع تحت غطاء تحفيزي في سياسة السوق المفتوحة آنذاك.

غير أن هذه المبادرات والتشجيعات لم تتماشى وبشكل جيد في ظل الاشتراكية وبالتالي مركزية القرار بحيث أن كل تسريح بالتصدير يجب الموافقة عليه من طرف وزارة التجارة ثم سلسلة من الإجراءات قبل التنفيذ وعليه فهو يعيق حرية ممارسة عمليات التصدير في شكل ما.

وقد تمارس الوكالة نوع خاص من الاعتمادات المستندية بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه، وهي رسالة الاعتماد المستندي " والتي تعتبر بمثابة نوع من التكاليف والمسؤولية يخولها العميل إلى بنكه وبالمقابل يضمن له البنك باستحقاق قيمة العملية من طرف المشتري، وبالتالي فمهمة الوكالة هي ضمان سير العملية لا أكثر. وبقدم مثل هذا النوع من الاعتمادات لكل الأشخاص الطبيعيين وكذلك المؤسسات الصغيرة أما الاعتماد المستندي فيمنح للمستثمرين ويطبق بين الشركات لأنها تتمتع بضمانات كافية تغطي خطر التسديد بقيمة الصفقة، ورغم ما لهذه الوسيلة من أهمية وحتمية لابد منها في التعاملات التجارية إلا أنها لا تخلو من الأخطار.

المبحث الثالث: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات (الإستبيان)

الفرع الأول: تعريف الإستبيان¹

و يمكننا تعريف الإستبيان بأنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.

الفرع الثاني: خصائص الإستبيان

ويتصف الإستبيان النموذجي بالسمات التالية:

- ✓ الوضوح وعدم الغموض؛
- ✓ العمل بطريقة متسقة؛
- ✓ سهولة عبارات الإستبيان لكي تتناسب مع قدرات عينة البحث العقلية ودرجة فهمهم ، حتى يمكنهم الإجابة عليها في الوقت اللازم للإجابة ، أو عدم ضياع الوقت في السؤال والتوضيح .

الفرع الثالث: أنواع الإستبيان

أولاً: الإستبيان المغلق

وفيه تكون الإجابة مقيدة ، حيث يحتوي الإستبيان على أسئلة تليها إجابات محددة ، وما على المشارك إلا اختيار الإجابة بوضع إشارة عليها كما هو الحال في الأسئلة الموضوعية، من حسان هذا النوع أنه يشجع المشاركين على

¹رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، طبعة الأولى، جامعة بوزياف ،المسيلة، الجزائر، 2002، ص:123.

الإجابة عليه لأنه لا يطلب وقتاً وجهداً كبيرين ، كما أنه سهل في تصنيف البيانات وتحليلها إحصائياً ، ومن عيوبه أن المشارك قد لا يجد بين الإجابات الجاهزة ما يريده .

ثانياً: الإستبيان المفتوح

وفيه تكون الإجابة حرة مفتوحة ، حيث يحتوي الإستبيان على عدد من الأسئلة يجب عليها المشارك بطريقته ولغته الخاصة ، كما هو الحال في الأسئلة المقالية ، فيهدف هذا النوع إلى إعطاء المشارك فرصة لأن يكتب رأيه ويذكر تبريراته للإجابة بشكل كامل وصريح .ومن عيوبه أنه يتطلب جهداً ووقتاً وتفكيراً جاداً من المشارك مما قد لا يشجعه على المشاركة بالإجابة.

ثالثاً: الإستبيان المغلق المفتوح

ويحتوي على عدد من الأسئلة ذات إجابات جاهزة ومحددة وعلى عدد آخر من الأسئلة ذات إجابات حرة مفتوحة أو أسئلة ذات إجابات محددة متبوعة بطلب تفسير سبب الاختيار ، ويعتبر هذا النوع أفضل من النوعين السابقين لأنه يتخلص من عيوب كل منهما .

رابعاً: الإستبيان المصور

وتقدم فيه أسئلة على شكل رسوم أو صور بدلا من العبارات المكتوبة . ويقدم هذا النوع من الإستبيانات إلى الأطفال أو الأميين ، وقد تكون تعليمات شفوية.

الفرع الرابع: أهمية الإستبيان

✓ يستخدم الإستبيان في البحث الاجتماعي إما بمفرده وإما مع أدوات أخرى كالملاحظة والمقابلة وقد يأتي بعد الملاحظة والمقابلة في الترتيب كي يستطيع أن يحدد عل وجه الدقة نوع البيانات التي يحتاجها من جراء استخدام الإستبيان؛

✓ تكميم البيانات ومعالجتها إحصائياً من خلال وقوفه على الأبعاد الكمية للظاهرة موضع الدراسة ؛

✓ صلاحيته في دراسة الأحاسيس والاتجاهات والآراء والمواقف والأبعاد الشخصية والذاتية للظاهرة .

المطلب الثاني: تحديد عينة الدراسة:

الفرع الأول: تعريف العينة

عملية تأتي لتسهيل البحث العلمي تعطي نتائج على العموم دقيقة وتجب على معظم أسئلة الموضوع،

الفرع الثاني: أهمية العينة

تتمثل أهمية العينة في ما يلي:

- ✓ إعتدال طريقة العينة في البحث له دواعي علمية بحثية، لأن دراسة جميع مفردات المجتمع في حالات معينة يؤدي بالباحت إلى الوقوع في الخطأ، نتيجة تعقد العمليات على هذا المستوى، وضخامة المجهودات اللازمة لذلك؛
- ✓ إعتدال أسلوب العينة في انجاز بعض البحوث يعد أمراً لا بد منه، من أجل ضمان الدقة المطلوبة لنتائج البحث؛
- ✓ توظيف أساساً في إختيار مفردات مجتمع البحث ذات التمثيل الكبير له؛
- ✓ بناء نماذج مصغرة من المجتمع الكلي بغية الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع المستخرجة منه؛
- ✓ تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية الاقتصادية وفي الوقت؛
- ✓ عدم الابتعاد عن الواقع المراد معرفته لذلك يلجأ عادة في العلوم الاجتماعية لهذه التقنية وهكذا يمكن الحصول على معلومات دورية، فلو لجأنا إلى المسح الشامل لما أمكننا الحصول على نفس المعلومات إلا بعد سنتين أو ثلاث، مما يفقدها قيمتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية .

الفرع الثالث: أنواع العينة

تتوفر العينات على مجموعة من الأنواع تتلخص فيما يلي¹:

أولاً: العينة العشوائية البسيطة

و هي العينة التي يتم إختيارها بحيث يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع فرص متكافئة في الإختيار... أي أنه ليس هناك تحيز ينتج من الإختيار...، وهناك أساليب عديدة لاختيار العينة العشوائية من بينها طريقة القرعة، حيث توضع الأوراق في صندوق أو كيس مثلاً و بعد خلطها جيداً، يسحب منها عدد من الوحدات المطلوبة دون تمييز بين الأوراق... و لكن هذه الطريقة عسيرة التطبيق خصوصاً مع المجتمعات الكبيرة... كما

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، الطبعة الرابعة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص: 325 .

أنها من الناحية الفنية لا تحقق الفرص المتكافئة تماما في الاختيار، ذلك لأنه عند سحب أحد الأوراق من الصندوق فإن الفرص تزداد في إمكانية اختيار كل واحدة من الأوراق المتبقية نظرا لأن عدد الأوراق الكلي قد قل.

وعلى ذلك فقد أعد العلماء جداول الأرقام العشوائية لتيسر عملية الاختيار العشوائي و في هذه الحالة، فإن جميع مفردات المجتمع الأصلي ترتب ترتيبا مسلسلا بحيث تحتوي الأوراق المعطاة على رقمين 3.2.1...الخ. ثم يستخدم جدول الأرقام العشوائية لتحديد الحالات المختارة للعينه
هذا و عند استخدام جدول الأرقام العشوائية، فإن الباحث يختار أي نقطة في الجدول ثم يقرأ الأرقام في أي اتجاه(أفقي، رأسي أو بميل...).

ثانيا: العينة العشوائية المنتظمة

يقسم المجتمع الأصلي في هذه الحالة إلى مجموعات متساوية العدد أو الفئات (إذا كان المجتمع مثلا يتكون من 100 مفردة ويراد عينة من 10 فإن المجتمع يقسم إلى مجموعات متساوية)، والمهم في حالة العينة العشوائية المنتظمة هذه أن يتم اختيار المفردة الأولى عشوائيا من بين وحدات المجموعة الأولى، وعلى ذلك فإن الوحدات المتتالية التي ستضم ستكون 36.26.16.6...الخ.معناه أن العدد 10 هو الفاصل بين الأرقام.

الفرع الرابع: تحديد عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من 32 عامل.

المطلب الثالث: تحليل و مناقشة أسئلة الدراسة

البيانات العامة للعينه:

1 - الجنس:

الجدول رقم (3-1) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	%
ذكر	18	56.25
أنثى	14	43.75

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على أسئلة الاستمارة رقم: 1

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة البنات حيث بلغ عدد الذكور 18 ونسبة 56.25% وبلغ عدد الإناث 14 ونسبة 43.75% وهي نسب متقاربة مفادها أن الإناث تحتل مكانة في البنك من حيث التوظيف.

2- العمر:

الجدول رقم (3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	%
من 18 إلى 25	4	12.5
من 26 إلى 30	7	21.875
من 31 إلى 35	11	34.375
من 36 إلى 40	4	12.5
من 40 فما فوق	6	18.75

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على سؤال الاستمارة رقم: 2

من خلال الجدول يتضح لنا أن عدد الافراد الذين تتراوح اعمارهم ما بين 31 و 35 هي اكبر نسبة إذ تأخذ نسبة 31.25% بعدد 10 أفراد ثم تليها عدد الأفراد الذين يتراوح عمرهم ما بين 26 و 30 سنة بمعدل 21.87 % وهو ما يدل على أن اغلب العاملين في هذا البنك هم من فئة الشباب.

3-الشهادات المتحصل عليها:

الجدول رقم(3-3): توزيع أفراد العينة حسب الشهادات المتحصل عليها

الشهادة	التكرار	%
شهادة التعليم المتوسط	0	0
شهادة البكالوريا	3	9.37
شهادة ليسانس	27	87.37
شهادة الماجستير	2	6.25
شهادة الدكتوراه	0	0

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على سؤال الاستمارة رقم: 3

من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة المهيمنة هي نسبة المتخصص في شهادة ليسانس بـ 87.57 بعدد 27 وتفضيلهم الاكتفاء بهذه الشهادة وهذا ما يفسره عدم وجود متحصلين على الدكتوراه.

4 -الوظيفة:

جدول رقم(3-4): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	%
سكرتيرا	3	9.375
مشرف عام	2	6.25
مكلف بالدراسات	14	43.75
رئيس مصلحة	3	9.375
رئيس مصلحة المنازعات والشؤون القانونية	1	3.125
دون ذكر الوظيفة	4	12.5
مكلف بالزيائن	2	6.25
نائب المدير المكلف بالمحاسبة	1	3.25
نائب المدير الجهوي	1	3.25
مدير جهوي	1	3.25

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على سؤال الاستمارة رقم:4

نلاحظ أن مهنة المكلف بالدراسات هي النسبة الأكبر وهو دليل على اهتمام البنك بجميع المتغيرات ذات علاقة بعمله.

تحليل البيانات الخاصة بالدراسة :

الجدول رقم(3-5): عرض أجوبة أفراد العينة على أسئلة الدراسة

مدى الموافقة										العبارة
غير موافقا على الإطلاق		غير موافقا		موافق إلى حد ما		موافق		موافق جدا		
التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	
1	3.12	2	6.25	6	18.57	16	50	7	21.87	
										المعرفة المتوافرة لديكم عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها جيدة

18.75	6	37.5	12	18.57	6	25	8			تشاركون في تنفيذ الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي .
18.75	6	50	16	15.62	5	15.62	5			عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة بنكم الخارجية مستمرة
21.875	7	71.875	23	3.125	1	3.125	1			يقارن بنكم أدائه الحالي : مع أدائه السابق.
9.375	3	31.25	10	40.625	13	15.625	5	3.125	1	مع أداء البنوك المنافسة.
18.75	6	15.625	5	12.5	4	34.375	11	18.75	6	تشاركون في عملية اختيار الاستراتيجيات على مستوى البنك .
21.875	7	50	16	21.875	7	6.25	2			يسعي البنك لان يحقق البديل الاستراتيجي الميزة تنافسية
18.75	6	28.125	9	15.625	5	37.5	12			تشاركون في عملية رقابة الاستراتيجيات على مستوى البنك .
18.75	6	37.5	12	34.375	11	9.375	3			يُتخذ بنكم الإجراءات التصحيحية إذا لزم بحيث تهيئ الظروف للبنك لتحقيق أهدافه الإستراتيجية .
21.87	7	40.63	13	31.25	10	6.25	2			يزود نظام الرقابة الإستراتيجية على مستوى البنك بمتخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب

21.875	7	34.375	11	25	8	12.5	4	6.25	2	يضع البنك استراتيجيات بديلة على مستوى البنك للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم تأكد البيئي
59.375	19	28.125	9	12.5	4					هل كان دور البنك في تمويل المشاريع التي كان يقدمها فعالا
43.75	14	34.375	11	21.875	7					هل يستخدم بنكم تكنولوجيا الإللكترونية عند تأدية مهامه

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على سؤال الاستمارة

الاستنتاج:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت في خانة موافق، مما يدل على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة لديه معرفة جيدة حول الإستراتيجية (16 إجابة بموافق أي نسبة 50 %) ويقوم بتطبيقها على عدة المستويات الوظيفية، وتهيئ له الظروف لتحقيق أهدافه وهو مزود بنظام لرقابة الإستراتيجية مما يساعد متخذي القرارات على تحقيق المراد (13 إجابة بموافق أي نسبة 40.63 %)

كما يقوم البنك بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية بشكل مستمر و وضع الإستراتيجيات البديلة (11 إجابة بموافق أي ما يعادل نسبة 34.375 %) وذلك لتعامل مع المتغيرات التي تتصف بحالة عدم التأكد ويتخذ البنك الإجراءات التصحيحية و يسعى البنك إلى أن يحقق البديل الإستراتيجي الميزة التنافسية (16 إجابة بموافق بنسبة 50 %).

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق نستنتج الجهاز المصرفي يعتبر الدعامة أو الركيزة الأساسية لإقتصاد أي بلد وهذا لما يحققه من تنمية في شتى المجالات ، أي تحقيق تنمية شاملة ، و يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من بين أنواع الجهاز المصرفي الجزائري و تطرقنا إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميله الذي يطبق الإستراتيجية على مستوى الوظيفة و هو ذا معرفة جيدة بها كما يطبق الرقابة الإستراتيجية و التي تساعد الإداريين على معرفة مدى تقدم البنك.

الخاتمة

سيتم تلخيص محتوى جوانب هذه الدراسة من خلال النتائج التي توصلنا إليها بالوقوف على أهم المفاهيم و الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإستراتيجية ،و المكانة التي تحتلها في النظام المصرفي الجزائري خاصة البنوك التجارية،و الدعم الذي تقدمه له لمواجهة الصعوبات التي قد تواجهها فيما بعد .

و لقد اعتمدنا على بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله كأداة لإجراء الدراسة و تحليل مدى استخدام البنك للإستراتيجية ، وعلى الرغم من المكانة التي أصبحت الإدارة الإستراتيجية تحتلها في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله ، فإنه لا يزال بعيد عن تحقيق أهدافه نتيجة العديد من المشاكل و العراقيل التي تواجهه .

اختيار الفرضيات:

عن فرضيات الدراسة كلها مؤكدة أو مثبتة، ويؤكد ذلك ما تعيش فيه المنظمة فبالنسبة للفرضية الأولى فإن الإدارة الإستراتيجية هي علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات المختلفة التي تعمل المنظمة لتحقيقها وذلك عن طريق صياغة رسالة واضحة .

أما الفرضية الثانية فتثبتها ينطلق من تتعدد أدواتها حسب تبويباتها المختلفة من حيث المراحل و التحليل الإستراتيجي الذي يعتبر أهم شيء يجب على أن مؤسسة و نخص بالذكر البنوك حيث يبرز له نقاط القوة والضعف و الرقابة الإستراتيجية التي هي عبارة عن النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق الأهداف .

أما الفرضية الثالثة تثبت أن البنك التجاري هو مكان النقاء عرض الأموال بالطلب عليها تعمل كأوعية تتجمع فيها المدخرات ومن ثم تتولى عملية ضخ هذه الاموال إلى الأفراد على شكل قروض واستثمارات أي أنها حلقة وصل بين المدخرين والمستثمرين. وتكون أهميته في توفير أموال بشكل كافي وفي الوقت المناسب.

و الفرضية الرابعة أكدت مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء البنوك التجارية و بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ميله عن طريق توفير السيولة و تقليص مخاطر القروض و زيادة الأرباح وذلك ليضمن البنك استمراره بين البنوك المنافسة.

النتائج و التوصيات :

- ✓ عدم التزام البنوك التجارية بتطبيق جميع أدوات التحليل الإستراتيجي؛
- ✓ عدم التزام البنوك التجارية بتطبيق قواعد الحيطة و الحذر المفروضة من طرف البنك المركزي؛
- ✓ ارتكاب أخطاء كثيرة لعدم مراجعة الحسابات راجع للتقليل من أهمية الدراسة المالية؛
- ✓ عدم قدرة المديرين على تشكيل الإستراتيجيات التي تضمن المسلك القوي و الأمين لمؤسساتهم؛
- ✓ عدم وجود إستراتيجية التخصص في العمل.

و من خلال النتائج السابقة يمكن أن تخرج بالتوصيات التالية:

- ✓ السهر على تطبيق و تكثيف الرقابة الإستراتيجية على الوثائق و الرقابة المكانية و متابعة المؤثرات
- الصحة المالية للبنوك التجارية ؛
- ✓ من الضروري القيام بإصلاح عميق لهياكل و آليات عمل البنك التجارية ؛
- ✓ تطبيق إستراتيجية التخصص في العمل من أجل زيادة الإنتاجية ؛
- ✓ على بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ميله منح تسهيلات أكثر من أجل استقطاب عدد كبير
- من العملاء؛
- ✓ الالتزام بتطبيق القواعد المفروضة من البنك المركزي.

- (1) أبو بكر مصطفى محمود، المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- (2) أحمد بدر، أصول البحث العلمي و مناهجه، الطبعة الرابعة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
- (3) أحمد زهير شامية، النقود و المصارف، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1993
- (4) أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- (5) أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة ، وظائف المنظمة ، الطبعة العربية الأولى، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (6) أكرم حداد و مشهورة هذلول، النقود و المصارف مدخل تحليلي و نظري، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع- عمان-الأردن-2008.
- (7) أنس البكري وليد صافي النقود والبنوك بين النظرية و التطبيق الطبعة الأولى، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012 .
- (8) إسماعيل وهاني عبد الأمير الفيلي ، محاسبة البنوك، الطبعة الثالثة، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (9) إياد عبد الفتاح النسوري ، إستراتيجية التسويق مدخل نظري وكمي ، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- (10) إيمان عطية ناصف، مبادئ الاقتصاد الكلي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (11) السيد متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود و البنوك، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2010.
- (12) الطاهر لطرش، تقنيات البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- (13) بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (14) بخراز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي ، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- (15) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين مرسى ، لإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
- (16) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.

- 17) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
- 18) رحيم حسين، الاقتصاد المصرفي، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 19) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، الطبعة الاولى، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2002.
- 20) رضا قجة ، أداء العامل في الصناعة، الطبعة الأولى، شركة باتنتيت، باتنة، الجزائر، 2003.
- 21) زهير الحدرب و لؤي وديان ، محاسبة البنوك، الطبعة الأولى، دار البادية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 22) زياد سليم رمضان و محفوظ أحمد ، جودة إدارة البنوك ، الطبعة الثانية، دار المسيرة و دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن ، 2006.
- 23) سامر جلدة، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، الطبعة الاولى، دار اسامة لتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 24) سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي و الأداء، الطبعة الأولى، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 25) شاكرك القرويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، الطبعة الرابعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر، 2008.
- 26) شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية والمحلية والدولية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة لنشر ، عمان ، الأردن، 2009.
- 27) صالح مهدي محسن العامر و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2007.
- 28) صبحي تادريس قريصة ، اقتصاديات النقود و البنوك ، الطبعة الأولى ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، عمان، الأردن، 1986.
- 29) صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، إسكندرية، مصر، 2001.
- 30) ضياء مجيد الموسوي، اقتصاديات النقود و البنوك، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 31) طاهر حيدر حيدر، مبادئ الإستثمار، الطبعة الثانية، دار المستقبل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 32) عبد الإله نعمة جعفر، محاسبة المنشآت المالية، دار حنين للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.

- (33) عبد السلام أبو قحف ، سياسات وإستراتيجيات الأعمال ، الطبعة الأولى دار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004.
- (34) عبد العزيز صالح بن جبثور ، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير ، الطبعة الثانية، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- (35) عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، الطبعة الاولى، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2002.
- (36) عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود و البنوك، الاساسيات و المستحدثات ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- (37) عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- (38) علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999 .
- (39) علي فلاح الزغبى ، إدارة التسويق منظور تطبيقي وإستراتيجي ، الطبعة العربية الاولى ، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (40) عمر وصفي عقيل ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن، 2005.
- (41) عيسى حيرش محمد، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الاولى، دار الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (42) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- (43) محمد عبد السميع و أحمد طيبة ، أساسيات الإدارة العامة ، الطبعة الأولى، دار الجليس، عمان، الأردن، 2009.
- (44) محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك ، الطبعة الأولى، دار المناهج لنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
- (45) محمد علي الليثي و آخرون ، مقدمة في الاقتصاد الكلي ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 1994.
- (46) محمد حسين صوان ، أساسيات العمل المصرفي الإسلامي ، دراسة تحليلية مع ملحق الفتوى الشرعية ، الطبعة الثانية، دار وائل لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (47) محمود حسن الوادي، النقود والمصارف، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

- (48) محمود حسن الوادي و آخرون ، النقود والمصارف، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007-2008.
- (49) محمود حمزة الزبيدي ، إدارة المصارف إستراتيجية تعبئة الودائع وتقديم الائتمان ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000.
- (50) محمود جاسم الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق ، مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان، الأردن، 2010.
- (51) محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف ، التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- (52) مصطفى رشدي شيخه، الاقتصاد النقدي و المصرفي، في الدار الجامعية، الجزائر.
- (53) مصطفى رشدي شيخه، الاقتصاد النقدي و المصرفي، الطبعة الأولى، دار الجامعية العربية، مصر، 1985.
- (54) مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003-2004.
- (55) مصطفى محمود أبو بكر و فهد عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ، الطبعة الأولى، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- (56) منير ابراهيم هندي، ادارة البنوك التجارية ، الطبعة الأولى ، المكتب العربي الحديث ، مصر، 1996.
- (57) منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية مدخل إتخاذ القرار ، الطبعة الثالثة ، المكتب العربي ، الإسكندرية، مصر ، الحديث، 2000.
- (58) مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- (59) ناصر داداي عدون ، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 2009.
- (60) نبيل محمود مرسي واحمد عبد السلام ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار أبو الخير للطباعة والتجديد ، الإسكندرية ، مصر ، 2007.
- (61) نبي نبيل مرسي خليل ، هل يمكن لشركتك النجاح بدون إعداد خطة إستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- (62) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسن جواد ، تطور إدارة الموارد البشرية ، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

المذكرات:

- 63) الصالح جيلج، أثر القيادة على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004-2006.
- 64) بوالعتروس فطيمة و آخرون، دور التحليل الاستراتيجي في إعداد إستراتيجية التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملّة لنيل شهادة، ل.م.د، في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، سنة 2011-2012.
- 65) بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010.
- 66) بو زيدي دارين، مساهمة لإعداد الإستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء : حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2004-2005.
- 67) ذبيح رزيقة، البنك المركزي وعلاقته بالبنوك التجارية والإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدراسات التطبيقية في فرع العلاقات الاقتصادية العليا، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر.
- 68) سياري خولة وآخرون، اثر التحليل المالي على أداء البنوك التجارية مذكرة مكملّة لنيل شهادة ل.م.د، في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2011-2012.
- 69) عبد الله حمد محمد الجاساسي، أثر الحوافز المادية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، الأردن، 2010-2011.
- 70) عزيز مريم وزنوت مريم، دور البنوك التجارية في تمويل التجارة الخارجية، مذكرة مكملّة لنيل شهادة ل.م.د في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2010-2011.
- 71) كباب منال، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007.
- 72) مبارك سواكري، وضعية التسيير في المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.
- 73) ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009-2010.
- 74) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة و أثرها على تمييز الأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.

منشورات:

قائمة المراجع

(75) زينب عوض الله و أسامة الفولي، أساسيات الاقتصاد النقدي و المصرفي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2003.

(76) سوزي عدلي ناشد، مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2008 .

(77) شبي عبد الرحيم و بن بوزيان جازية ، تقييم كفاءة الأداء النظام المصرفي ، الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية و الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، المركز الجامعي، بشار، الجزائر، 24-25 أفريل 2006 .

(78) لعرابة مولود، محاضرة في الاقتصاد النقدي، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2001.

أطروحات:

(79) سامية لحول، التسويق و مزايا تنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007، 2008.

(80) مفتاح صالح، النقد و السياسة النقدية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003.

الندوات و المؤتمرات:

(81) ليلي بقبق اسمهان، إصلاح النظام المصرفي الجزائري وانعكاساته على فعالية السياسة النقدية، المؤتمر الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 11/12 مارس 2008.

قاموس:

(82) سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة 31، دار الأدب، بيروت، لبنان، 2003.

مجلات:

(83) عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2001.

كتب باللغة الأجنبية:

84) Berr ah Iaina, L Indicateur de performance concepts is application, cenpadues Edition, Paris ,2002.

85) G. Marion et D. Michel, Marketing: mode d'emploi, les éditions nd'organisation, Paris, 1990.

- 86) Gordene E, Greenley. , **Strategic Management**, (combridge: University press) , 1989.
- 87) Jacqu richard ,**l'auditdes performanes de l'entreprise** ,Edition villguerin , paris , 1989.
- 88) J Y Saulquin, **Gestion des ressources humaines et performances des services** ,**Revue de GRH**, N 36 paris ,juin 2000.
- 89) M. Godet, **les dangers de la seul réactivité, Revue de gestion**, : 16 paris, 1990.
- 90) Marums Christian ,**politique général : langages modèles et choix stratégiques**, Edition economica, paris ,1992.
- 91) Parrat frèdoric et pastre oliver ,**du bon usage des indicateurs Eva et mva** ,lexansion management review , n105 juin 2002.

مواقع إلكترونية:

- 92) Http; // www. Google. com. / intl / ar / + / polcy / cortert.html.
- 93) Http; // www.Google.com /Intel / ar / privacy. Html .
- 94) Http ; // www, Martabet-el Nil hayat.net.

قاموس باللغة الفرنسية:

- 95) Dctionnaie, **Larousse Bordas**, 1997.