

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

العنوان:

دور استراتيجية التخطيط في ادارة المؤسسات المالية الجزائرية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** نموذجا

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: ادارة مالية

الاستاذ المشرف:

د. بوحركات بوعلام

إعداد الطالب

بوربيع عبدالهادي

فضة محمد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2018/05/02

السنة الجامعية 2017-2018

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تسيير

العنوان:

دور استراتيجية التخطيط في ادارة المؤسسات المالية الجزائرية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR نموذجاً

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: ادارة مالية

الاستاذ المشرف:

د. بوحركات بوعلام

إعداد الطالب

بوربيع عبدالمهدي

فضة محمد

الصفة	الاستاذ
رئيساً	د. بن الحاج جلول ياسين
استاذاً ممتحناً	د. عبدالمهدي مختار
مشرفاً ومقرراً	د. بوحركات بوعلام

السنة الجامعية 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَأَحْسِنُوا
العلم والعلمين

سبحانك لا علم لنا
إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم. اللهم أخرجنا من ظلمات
الوهم وأكرمنا نور الفهم وافتح
علينا معرفة العلم و يسر
أخلاقنا بالحلم .

شكر وعرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن نصل اليه لولا فضل الله

نتقدم بجزيل الشكر الى الاستاذ المشرفه بوجوه كات بوعلاء الذي افادنا

بتوجيهاته القيمة ونسأله لانجاز هذا العمل

نتقدم كامل الشكر والتقدير لكل اعضاء لجنة المناقشة

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الاخيه عمافه لما قدمته لنا خلال

الدراسة الميدانية

و نشكر كل من الاستاذ بولعباس مختار والاستاذ روتال عبد القادر لما

قدماه لنا منذ بداية موضوع البحث

شكرا لكل اساتذة جامعة ابن خلدون والى القائمين على المكتبة خاصة

الاخيه هاجر

شكرا لكل طلبة الادارة المالية

اهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على نبيه الصادق
الأمين و على صحبه الغر الميامين و من تبعهم باحسان إلى
يوم الدين اما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعلى ما أملك في الوجود أبي
وأمي العزيزين حفظهما الله لي...

اللذان سهرا وتعبا على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب
أو من بعيد ...

وإلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل ...

وإلى كافة الأصدقاء والأحباب كل باسمه ...

إلى أساتذتي الكرام وأسرتي في الجامعة ورفيق الدراسة

محمد فضة ...

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا
نفعا يستفيد منه جميع الطلبة.

عبدالهادي

اهداء

اهدي هذا العمل العمل المتواضع الي اللذين سهرا
على تربيتي وتعليمي والذي الكريمين اطل الله في عمرهما
وحفضهما
الي اخوتي واخواتي عرفانا لهم بجميل صبرهما
وكبير عونهما لي
كما اهدي ثمرة جهدي هذا المتواضعة
الي كل من علمني حرفا اساتذتي الافاضل
في الطور الابتدائي الاساسي الثانوي والجامعي
الي كل طلبة إدارة مالية ماستر -2-
الي كل من يحملهم قلبي ولم تحملهم ورقتي .

محمد

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجية التخطيط في مؤسسات المالية، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم بناء نموذج البحث على فرضيات محل الدراسة حيث صمم استبيان لجمع المعلومات من عينة المجتمع، وتم توزيع 70 استبيان واسترجاع 63 بنسب 90%. ولتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم الفاكرومباخ ومعامل anova لاختبار الفرضيات الدراسة، واستخدم التدرج الخماسي (موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق جدا).

وفي هذا الاطار اعتمد البنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة تيارت - كموضوع دراسة لجانب التخطيط الاستراتيجي ضمن ادارته وما مدى المساهمة الفعالة التي يساهم بها في التنمية العلاقات المتواجدة بينه وزبائنه، وتحليل البيئة للتعرف على فرص والتهديدات وزيادة نقاط القوى وتقليل نقاط الضعف. وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية أظهرت النتائج ان التخطيط الاستراتيجي له دور في إدارة البنك ويتأثر بمجموعة من المعوقات المختلفة كما ان له اثر بارز في جانب تسويق الخدمات و جلب العملاء

الكلمات المفتاحية :

الاستراتيجية، الكفاءة، الفعالية، المؤسسة المالية، النظام مالي، المؤسسات المالية النقدية وغير النقدية.

Résumé de

l'étude visant à identifier la stratégie de planification dans les institutions financières .a suivi la méthode d'étude descriptive analytique 'a été sur le modèle de la recherche sur les hypothèses de l'étude qui a conçu un questionnaire pour recueillir des informations auprès d'un échantillon de la société, ont été distribués 70 questionnaires et la recherche de 63 et coefficient anova .apprendre la sincérité de données utilisé Alpha tester HYPOTHÈSES DE L'étude, on a utilisé la progressivité quinquennal souscrit très accepte, neutre 'non reconnu, non reconnu très

À cet égard, le Banque agricoles et de développement rural. Agence comme thème de l'étude sur un aspect particulier de la .tiaret planification stratégique dans le cadre de son administration et de contribution efficace qui contribue au développement de relations situées entre lui et ses clients et d'analyse de l'environnement pour identifier des possibilités et menaces et points de forces et de réduire les vulnérabilités .après l'application de l'étude et les analyses statistiques ont montré les résultats de la planification stratégique a un rôle à jouer dans la gestion de la Banque est touchée par un ensemble de problèmes a un impact majeur dans la commercialisation des services et d'attirer les clients.

les mots clés :

Stratégie, efficience, efficacité, institution financière, système financier, .institutions financières, monétaires et non monétaires.

الْفهرس

الصفحة		المحتوى
المقدمة		
33	1	الفصل الاول التخطيط الاستراتيجي
تمهيد الفصل		
الإدارة الإستراتيجية		المبحث الاول
05	02	ماهية الإدارة الإستراتيجية
10	05	مهام الإدارة الاستراتيجية
15	10	عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية وأهدافها
التخطيط الاستراتيجي		المبحث الثاني
19	15	ماهية التخطيط الاستراتيجي
23	19	عمليات التخطيط الاستراتيجي
30	25	أهمية التخطيط الاستراتيجي ونماذجه
خلاصة الفصل		
الفصل الثاني المؤسسات المالية		
تمهيد الفصل		
مؤسسات المالية		المبحث الاول
37	34	مفهوم المؤسسات المالية وشروط إنشائها
47	38	تصنيف المؤسسات المالية وخصائصها
51	48	مخاطر وخدمات المؤسسات المالية
البنوك التجارية		المبحث الثاني
53	52	تعريف البنوك التجارية وأهدافها
56	54	وظائف البنوك التجارية خصائصها ومبادئها
66	57	ميزانية البنك التجاري انواعه وسياساته
خلاصة الفصل		

الفصل الثالث دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR (تيارت)			
تمهيد الفصل			
دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية			المبحث الاول
74	70	عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية BADR	المطلب الاول
76	75	مهام ومنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية .	المطلب الثاني
79	77	لمحة حول بنك BADR وكالة تيارت 541	المطلب الثالث
دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.			المبحث الثاني
84	81	مجتمع الدراسة ومجالاته وأدوات جمع البيانات	المطلب الاول
88	85	تحليل بيانات الدراسة	المطلب الثاني
99	88	دراسة تحليلية لمحاور الاستبيان	المطلب الثالث
خلاصة الفصل			
الخاتمة عامة			
قائمة المراجع			
الملاحق			

قائمة الاشكال والجداول

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	مهام الإدارة الاستراتيجية	(01 - 01)
07	مستويات الإدارة الاستراتيجية	(01 - 02)
09	خصائص المدراء الاستراتيجيين	(01- 03)
13	مراحل التفصيلية للإدارة الاستراتيجية	(01- 04)
15	مخطط يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي	(01 - 05)
17	مستويات التخطيط الاستراتيجي	(01 - 06)
21	معيقات التخطيط الاستراتيجي	(01 - 07)

23	فوائد التخطيط الاستراتيجي	(01 - 08)
37	تصنيف مؤسسات المالية	(02 - 01)
41	تصنيف مؤسسات مالية حسب وساطة	(02 -02)
52	ميزانية البنك التجاري	(02 -03)
60	خدمات التي يقدمها البنك التجاري	(02- 04)
65	هيكل التنظيمي لبنك BADR	(03 - 01)
70	وكالات في ولاية تيارت	(03- 02)
70	هيكل التنظيمي لبنك BADR تيارت "541"	(03 - 03)
77	يبين نسبة توزيع الافراد حسب نسبة الجنس	(03 -04)
81	يوضح الخبرة المهنية	(03 - 05)

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	الوكالات التي وزعت عليها الاستبيان	(03- 01)
74	محاو الاستبيان	(03 - 02)
75	مقياس ليكرت خماسي	(03 - 03)
75	مقياس التحليل مستوي أهمية	(03 - 04)
76	ثبات محاور الاستبيان	(03 - 05)
76	جدول يوضح النوع	(03 - 06)
77	توزيع الافراد العينة حسب نوع الوظيفة	(03 - 07)
78	يمثل الخبرة المهنية	(03 - 08)
79	متوسطات وانحرافات أسئلة المحور الأول	(03 - 09)
81	متوسطات وانحرافات أسئلة المحور الثاني	(03 - 10)
82	متوسطات وانحرافات أسئلة المحور الثالث	(03 - 11)
83	جدول معامل بيرسون للمحاور	(03 - 12)
85	اختبار فرضية الأولى باستخدام ANOVA	(03- 13)
87	اختبار فرضية الثانية باستخدام ANOVA	(03 - 14)
89	اختبار فرضية الثالث باستخدام ANOVA	(03 - 15)

المقدمة

شهد العالم الاقتصادي تغيرات عظيمة لا نظير لها وهو على عتبة القرن 21 خاصة مع التحول نحو اقتصاد السوق وزيادة الصراعات في جوانب المال والأعمال واشتدادها، من خلال نشأة مؤسسة بمختلف توجهاتها وبحثها عن البقاء الطويل والاستمرار وبغية الوصول الى ما تسمو اليه اصبح توجه الادارة القصير المدى غير كافي في بقاء المؤسسة في دائرة المنافسة، والتطوير وتحقيق الاهداف على المدى البعيد فمع التسارع العلمي وتوسع دائرة المنافسة سواء البيئة الداخلية او الخارجية كان توجه المؤسسات بمختلف فروعها نحو جانب اداري جديد.

ان التخطيط الاستراتيجي قد عرف تبني واسع من مختلف المؤسسات في تسيير مؤسساتهم ان معظم نجاحات المؤسسات العريقة والكبيرة حاليا كان بأخذها وتبنيها لتخطيط الاستراتيجي لتحقيق اهدافها بعيدة المدى والاستمرار والبقاء لحد الساعة، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على تحديد اهدافها والوصول بالمؤسسة الى ما تسمو اليه من خلال اعتماد جوانب التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف من خلال الاعتماد على نموذج محدد في تسيير وإدارة المؤسسات حيث ان نجاح المؤسسات يكون بمدى الكفاءة والقدرات المدير، والأسلوب المتبع في توجيه دفة المؤسسة نحو بر الامان .

يعد تخطيط الاستراتيجي مطلب أساسي لأي مؤسسة حيث له دور فعال منها المؤسسات المالية باعتبارها حلقة وصل بين كل القطاعات الاقتصادية وذلك من خلال تبنيها لهذا الجانب من التسيير الإداري (تخطيط الاستراتيجي) للوصول الى ما تهدف اليه ابرزها البنوك الدولية كالبنك العالمي لإنشاء وتعمير، صندوق النقد الدولي ، وقد اخذت معظم مؤسسات المالية بالتخطيط الاستراتيجي كاستراتيجيه حتمية في البقاء الى أطول مدى ممكن مع تحقيق الأرباح، ومواجهة مخاطر الداخلية والخارجية بمختلف أنواعها وتسعى هذه نوعية من المؤسسات الى تقريب وجهات النظر وتسهيل معاملات المالية بين الافراد والمؤسسات حيث تبرز قدرتها في تحريك السوق بمختلف جوانبه، وتساهم في معالجة الاختلالات المالية التي تواجه المؤسسات والاقتصاد ككل . من خلال توجيه المستثمرين (طالبي الأموال وعارضيهها).

كان للمؤسسات المالية الجزائرية دورا هاما في النهوض بالاقتصاد الجزائري من خلال اعتماد على برامج إصلاحية في جوانب الصناعة ، الزراعة ، خدمات ، كما ساهمت هذه الأخيرة في خلق نوع من التوازن في الاقتصاد الجزائري ومحاولتا للخروج بالاقتصاد من قطاع المحروقات بتقديم تشكيلة متكاملة من المعاملات المالية (قروض ، مشاركة ، تقسيط ، اسهم ، سندات ، اعتماد المستندي ، خدمات الكترونية) والبقاء لمدى بعيد في دائرة المنافسة . اصبح من الضروري التركيز على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تنمية المؤسسات المالية في جميع مجالاتها بإضافة الى دور الفعال الذي تلعبه مؤسسات المالية في تنمية الاقتصاد وخلق فرص العمل وزيادة الدخل الوطني

مشكلة الدراسة

ان المؤسسات المالية تقوم بوضع خططها الاستراتيجية ، حيث تتضمن هذه الخطط اهداف مالية وتسويقية وبيئية واجتماعية وغيرها من الأهداف . و نجد ان هناك بعض الجوانب التي تدخل وتعيق المؤسسة من تحقيق هذه الأهداف بالكيفية التي تكون قد وضعتها . ويمكن ان تصاغ مشكلة الرئيسية كالتالي :

مامدى الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في الحد من المشاكل التي تتعلق بالتسيير الداخلي المؤسسة المالية ؟

الأسئلة الفرعية

بعد بلورة إشكالية الرئيسة يمكننا صياغة بعض الأسئلة الفرعية التي تساهم في توضيح بعض جوانبها:

- 1- هل تستخدم المؤسسات المالية تخطيط الاستراتيجي؟
- 2- هل تؤثر استراتيجية التخطيط على نجاح مؤسسات المالية ؟
- 3- هل هناك عقبات تواجه مؤسسات المالية في تطبيق تخطيط الاستراتيجي ؟
- 4- ماهي متطلبات نجاح تخطيط الاستراتيجي لرفع فاعلية الأداء المؤسسة المالية ؟

فرضيات البحث

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية السابقة فإننا ننطلق من الفرضيات التالية.

* لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة مؤسسات المالية .

* تؤثر معيقات التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات المالية .

* يكسب التخطيط الاستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة المالية.

* يساهم في رفع قدرات المؤسسة في اقتناص الفرص وتفادي التهديدات

* يزيد في نسبة الأرباح السنوية والعملاء المتعاملين معها.

منهج البحث:

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف متغيرات الدراسة والتي هي استراتيجية التخطيط ومؤسسات المالية، ومن ثم تحليل المتغيرات الرئيسية والتابعة للوصول الى نتائج الدراسة .

أهمية البحث :

يكتسب الموضوع أهمية من خلال تحليل مشكلة أساسية التي تتعلق بإستراتيجية التخطيط في المؤسسات المالية، والإسهام في تسليط الضوء على احد المواضيع التي تعد عنصر في إدارة المؤسسات المالية وهو تخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر اجراء وقائي من الازمات ومخاطر التي تواجهها، حيث انه يشكل العمود الفقري لأي مؤسسة تتطلع نحو التطوير والإبداع والتميز في أدائها واستمرارها على المدى البعيد.

اهداف البحث:

وتهدف من خلال هذا البحث الى بلوغ الأهداف التالية :

- الإحاطة بمفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي

- ابراز فعالية التخطيط الاستراتيجي ومبادئها .

- تبيان استراتيجية التخطيط وكيفية اتخاذ القرارات في تسيير المؤسسة
- التعرف على مستوى التخطيط و تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات المالية
- معرفة التحديات التي تواجه المؤسسات المالية عند قيامها بتخطيط الاستراتيجي .

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب شخصية :

- ميول الشخصي لمثل هذه المواضيع والدراسات
- الرغبة في اكتشاف والتعرف على كل مايتعلق بجوانب هذا الموضوع .
- تطابق موضوع الدراسة مع تخصصنا

أسباب موضوعية وأكاديمية :

- * قلة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع .
- * التعرف على كيفية تجسيد تقنيات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المالية.
- * اختيار لمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وهذا لفعاليتها في الاقتصاد الوطني .
- * ابراز التخطيط الاستراتيجي ودوره الفعال الذي يلعبه في المؤسسات المالية .
- * اثرء المكتبة الجزائرية بمثل هذا النوع الدارسي

صعوبات الدراسة :

- عند قيامنا بإنجاز هذا البحث واجهتنا بعض العراقيل والصعوبات نبرزها فيمايلي :
- * عدم الاهتمام الجيد بالباحثين او المتربصين .
- * صعوبة قبول او استرداد الاستبيان من قبل العاملين

* عدم توفر القدر الكافي من الدراسات في الموضوع في المكتبات الجامعية، إضافة الى غيرها من المراجع كالكتب والمجلات وغيرها .

الدراسات السابقة :

تمثلت الدراسات السابقة في :

* د.حمد الكثم .د حازم بدارنة بعنوان معوقات التخطيط الاستراتيجي لضمان جودة التعليم الجامعي في جامعة ام القرى ، المجلة العربية بإشكالية ماهي معيقات التخطيط الاستراتيجي ؟ والنتائج المتوصل اليها للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسط والانحراف وكانت الإجابة وجود معوقات التخطيط الاستراتيجي في الجامعة .

حدود الدراسة :

1- حدود مكانية : يتمثل المجال المكاني للدراسة للبنك الفلاحة والتنمية الريفية الواقع بولاية تيارت .

2- حدود زمانية : يتمثل المجال الزمني للدراسة للفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني

2018/03/10 الى غاية استكمال جمع البيانات 2018/04/09

هيكل البحث :

للقيام بدراسة هذا الموضوع وتحليل الاشكالية وتصحيح الفرضيات اعتمدنا على في هذا البحث على تقسيم موضوع الى ثلاث مباحث حيث تطرقنا في المبحث الاول الى التخطيط الاستراتيجي بمختلف جوانبه النظرية ، والمبحث الثاني كان حول المؤسسات المالية من نشأتها في الجزائر وأهدافها والمعيقات لها، اما المبحث الثالث كان عبارة عن دراسة ميدانية حول بنك البدر من خلال الاعتماد على اداة في الدراسة متمثلة في استبيان لمعرفة جوانب التخطيط الاستراتيجي في ادارة البنك البدر .

الفصل الأول

تمهيد الفصل :

عرفت المؤسسات بمختلف أنواعها تطورا كبيرا وتقدم واسع في مسيرتها منذ تحول في المنظور الفكري للإدارة والتسيير المؤسسي، حيث مع التطور في جانب الإدارة والتخطيط المالي والتحول نحو الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر من الوظائف الحديثة والمعقدة وتتشعب إلى عناصر ومجالات متعددة، وأصبحت تشمل جوانب عدة في العملية الإدارية من تحديد أهداف الإستراتيجية وتحليل داخلي وخارجي للمؤسسة. حيث يعد التخطيط الاستراتيجي الحلقة الهامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات ويساهم في نموها وبقائها على المدى الطويل إذ يساعد المؤسسات في تحديد كيفية الوصول إلى ما تهدف إليه المؤسسات، ويتم هذا من خلال التحليل للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف و الرفع من مستوى الفعالية مع تقليل من العوائق الموجهة لعمليات التخطيط الاستراتيجي.

يعد اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب في التسيير الإداري ذو فائدة وأهمية ضرورية، و للوقوف على مختلف مفاهيم وجوانب التخطيط الاستراتيجي سوف نحاول التعريف به في هذا الفصل من خلال المبحثين.

المبحث الأول :الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية تعد من أهم جوانب التسيير المؤسسة وتنسيق بين الموارد البشرية وغير البشرية لتنظيم وتنفيذ القرارات، وتوفير المعلومات اللازمة وتوفير النتائج بواسطة معلومات متكامل من اجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا ماسوف نحاول التطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مفهوم الاستراتيجية : لقد استعملت كلمة استراتيجية لأول مرة في الحرب ،فهي تعود الى الأصل اليوناني "STRATEGOS" وتعني "فن الحرب"، فكانت تعرف على انها علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية،بينما يعرفها الآخرون على انها تعني علوم الحرب او فن الحرب او وضع الخطط وإدارة العمليات الحربية ،لذلك فان نقل هذا المصطلح الى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن "الإدارة او القيادة"،وقد انتقل هذا المفهوم الى مجال الاعمال والمؤسسات ،والإستراتيجية هي المفاضلة الاختيار بين البدائل وطرق واسس المنافسة .¹

ثانياً : مفهوم و خصائص و أهمية الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من التعاريف تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين والمفكرين حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية كالتالي :

التعريف الأول : الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة من القرارات والنشاطات الإدارية التي تحدد الأداء الطويل الأمد للشركة ،وهي تتضمن فحص البيئة (الداخلية والخارجية) لها وصياغة الإستراتيجية (التخطيط طويل الأمد) وتنفيذ الإستراتيجية والتقييم والرقابة .²

التعريف الثاني : حسب فيليب كوتلر "الإدارة الإستراتيجية تعني عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد الغايات ،وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال

¹ -محمد عبد الغني حسن هلال ،مهارات التفكير الاستراتيجي ،مركز تطوير الاداء والتنمية ،مصر الجديدة ،2007-2008،ص11.

² -علاء فرحان طالب ، زينب مكى البناء ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر طبعة الأولى ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان -الأردن ، 2012 ، ص 19.

لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة".¹

التعريف الثالث : الإدارة الاستراتيجية مجموعة من الخطوات والمراحل المترابطة الخاصة بالتحديد وصياغة رسالة المنشأة ورؤيتها والقيم المؤسسية الحاكمة لأعمالها، ووضع مجموعة من الغايات والأهداف الإستراتيجية وتحليل دراسة البيئة الخارجية، التي تعمل فيها المنشأة من حيث الفرص المتاحة والتهديدات والمعوقات في طريق تحقيق الرسالة، وتشخيص وتحليل البيئة الداخلية من حيث جوانب القوى والضعف.²

التعريف الرابع : الإدارة عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى حصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية، التي تتضمن تحقيق الأهداف والتي تلي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة والاستمرارية. وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه والرقابة.³

التعريف الخامس : عرف كل من جوش وجلويك jauch/glueck "الإدارة الإستراتيجية هي خطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للشركة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة".⁴

¹ - عبد السلام ابو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر إسكندرية، 2002، ص 64.

فيليب كوتلر: مواليد 27 مايو 1931 في شيكاغو. بروفيسور في التسويق الدولي من إي جي جوهانسون وديتنغوشيد بمدرسة كيلوغز للإدارة بجامعة نورث وسترن في إلنوي. أنجز درجة الماجستير من جامعة شيكاغو والدكتوراه من معهد ماستشوتس للتقنية، وكان في الاقتصاد. بعد الدكتوراه درس علم الرياضيات في جامعة هارفارد والعلوم السلوكية في جامعة شيكاغو أبرز مؤلفاته ادارة التسويق ب12 طبعة.

² - نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، إدارة الإستراتيجية، المكتبة الجماعي الحديث، مصر إسكندرية، 2007، ص 11 .

³ - محمد رسلان الجبوسى، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، طبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن عمان، 2000، ص. 17.

⁴ - هاني عرب، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية www.isscrs.info بدون دار نشر، الاردن .

ثالثا : خصائص الإدارة الإستراتيجية

تتسم الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص رئيسية تميزها عن باقي الإدارات وجوانب التسيير المنظمة في مزاوله نشاطها وهي :¹

1 - الإدارة الإستراتيجية توجه المنظمة نحو تحقيق الغايات والأهداف الكلية. بمعنى إن كل الجهود يجب أن توجه نحو ما هو أفضل للمنظمة ككل، وليس لجزء أو فرع بحد ذاته فمثلا : توجه المؤسسة نحو التركيز على قسم الإنتاج بإنتاج أكثر وحدات وقل تكلفة وهذا قد يتعارض مع قسم التسويق، ولهذا تحاول الإدارة الإستراتيجية التركيز على الكل وليس علي الجزء .

2 - الإدارة الإستراتيجية تهتم بكافة أطراف أصحاب المصلحة عند صنع القرارات ، أي أن المدراء يكون حل تفكيرهم وتوجههم وفقا لاعتبارات كافة الأطراف الذين لهم علاقة بالمنظمة عند صنع القرارات . ويتمثل أصحاب المصالح في كافة الأطراف والمجموعات التي لها دور في نجاح المنظمة كالمساهمين والعاملين والعملاء والموردين ، فنجاح الإدارة الإستراتيجية لا يكون إلا بتوفيق وتحقيق مصالح الأطراف المعنية .

3 - الإدارة الإستراتيجية تتطلب التوازن في الاهتمام بالمدى القصير والاهتمام بالمدى الطويل، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق النجاح على مدى الطويل لا يكفيها أن تدير أنشطتها لكي تشبع حاجات السوق الحالية فقط ، ولكنها يجب إن تعدل تلك الأنشطة لكي تشبع احتياجات السوق الجديدة والمتغيرة .

4 - الإدارة الإستراتيجية تهتم بالتوفيق بين الكفاءة والفعالية ، حيث لا يجب إن يكون المدراء أكفاء فقط في أداء أعمالهم بل ينبغي أن يكونوا ذو فعالية . والمقصود بالكفاءة efficiency هي حسن استخدام الموارد في تحقيق الأهداف بلا إسراف أو تعطيل بحيث تؤدي الأعمال بأقل تكلفة ممكنة. والمقصود بالفعالية effectiveness هو القيام بالتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة. فالكفاءة تعني أداء الأشياء بطريقة الصحيحة أما الفاعلية فهي أداء الأشياء الصحيحة.

¹ - محمد منير محمد ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية-مصر، 2014، ص 4 .

ثالثا: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تحقق المنظمات التي تهتم بالإدارة الإستراتيجية في عملياتها العديد من المزايا والمنافع منها مرتبط بتوجهات المؤسسة، وحيث إن لها أهمية كبيرة تتمثل في ¹:

- 1 -توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمنظمة التي تحاول الوصول إليها .
- 2 -التفاعل البيئي على المدى البعيد ،حيث يساعد هذا التفاعل المنظمة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات.
- 3 -تدعيم المركز التنافسي للمنظمة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز المراكز المتقدمة وتحقيق نتائج ايجابية.
- 4 -توفر أسس معينة لتحديد الحاجات لتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديد.
- 5 -تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.
- 6 -تحديد البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- 7 -تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة القصوى من المعلومات المتولد في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مهام الإدارة الاستراتيجية

أولاً: عمليات الإدارة الاستراتيجية: إن المنظمة من خلال وجودها تسعى للأجل تحقيق مجموعة من الأهداف. وذلك بالاستناد على إدارتها الإستراتيجية ،حيث تنطوي الإدارة الإستراتيجية

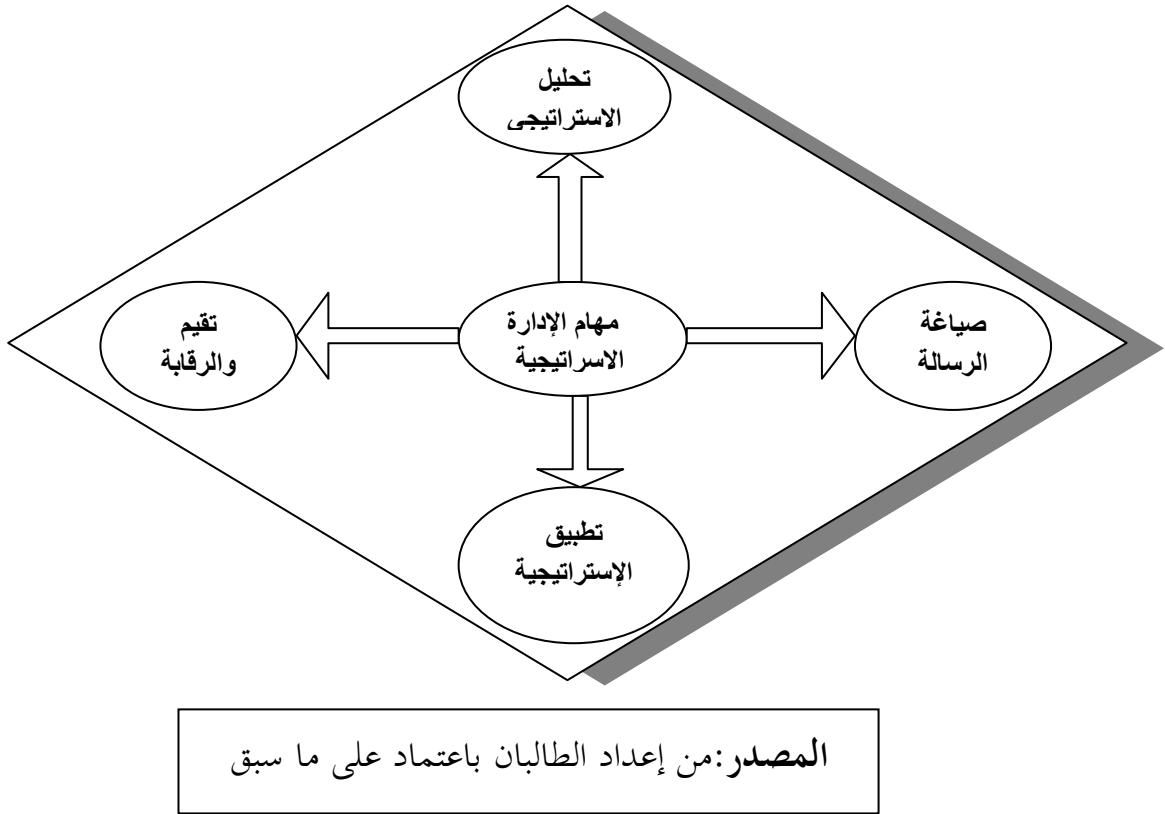
¹ - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن عمان ، 2007 ، ص 50 .

على مجموعة من المهام تتمثل في :¹

- 1- صياغة الرسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.
- 2- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- 3- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- 4- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات التي تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.
- 5- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- 6- اختيار مجموعة من الأهداف الطويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- 7- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع أهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة .
- 8- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام الأفراد الهياكل التنظيمية والتكنولوجية وأنظمة التحفيز.
- 9- تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية.

¹ - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، طبعة الأولى ، دار المعترف للنشر وتوزيع،الاردن، 2014، ص59 .

الشكل (01-01): مهام الإدارة الإستراتيجية



ثانيا : مستويات الإدارة الإستراتيجية

يختلف مستوى الإدارة الإستراتيجية باختلاف حجم المؤسسة وتوسعها ،حيث على العموم تكون مستويات الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويا تتمثل فيما يلي :

1 - الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة

وهي تمثل إدارة المؤسسة على المستوى الكلي من خلال تحديد الميزات للمؤسسات والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة .والمنتج والسوق المستهدف وتخصيص موارد وإدارة كل وحدات الأعمال الإستراتيجية ،حيث يهدف هذا المستوى من الإدارة إلى خلق درجة عالية من التكامل والتفاعل بين كل وحدات المؤسسة .¹

¹ - حسين عبد الحمي محمد ، الإدارة الإستراتيجية (الإستراتيجية / إدارة الأعمال) ، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2014 ص 27.

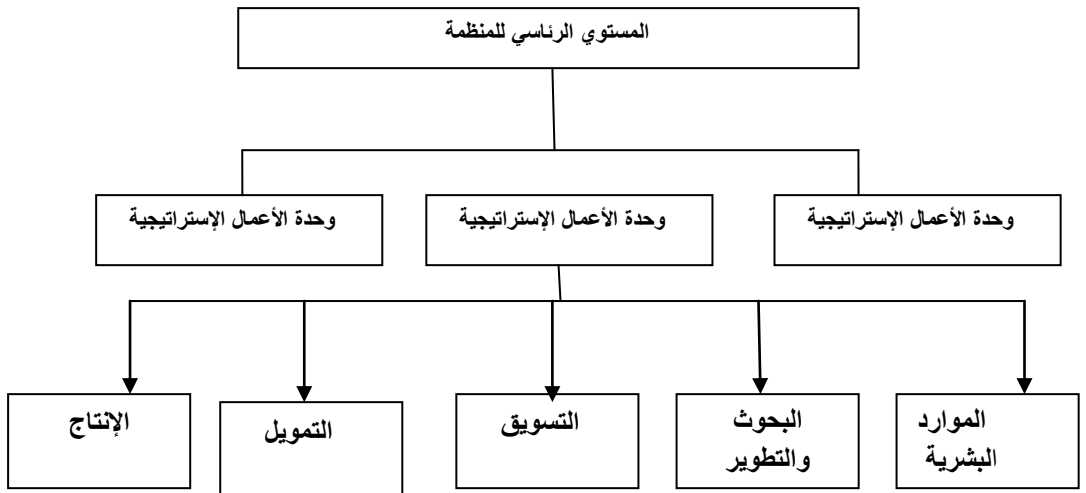
2 - الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني أن تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها.¹

3- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج . حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .²

الشكل: (01-02): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2015، ص 104.

¹ - عبد القادر شلالي، قرومي حميد محاضرات في مادة الإستراتيجية و التخطيط المالي ، جامعة اكلي محمد اولحاج ، البويرة -الجزائر، سنة 2016/2017 ص 28.

² - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان ، 1998، ص 39.

ثالثا : المدراء الاستراتيجيين

وهم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية وتتضمن مسح البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف، و الاستراتيجيات والسياسات وتنفيذها وتقييم ومراقبة النتائج وهم من يتحملون والمسؤولون عن نجاح وفشل المؤسسات، يمتلكون عدة ألقاب كالمدير التنفيذي director executive أو الرئيس president، أو المدير العام general manager وغيرها من الألقاب تظهر من خلال مستوى المؤسسة.¹

تتمثل ادوار المدراء الاستراتيجيين في: ²

- رمز القيادة من خلال القيام الأدوار القانونية والاجتماعية وتوجيه وتحفيز المرؤوسين والإشراف عليهم لتأدية واجباتهم.
- الدور الارتباطي يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي والخارجي للمنظمة، من اجل التوفيق بين مصالح المؤسسة و أهدافها.
- المراقب من خلال متابعة المعلومات بشكل مستمر وتقييم الأداء ، من خلا المؤشرات المتفق عليها.
- الموزع والمتحدث الرسمي موزع من خلا نقل الأوامر والمعلومات للمدراء التنفيذيين وتحدث باسم المؤسسة سواء للعملاء والمساهمين.
- المفاوض وذلك عن طريق التحاور مع النقابات وحل مشاكل الإدارة وتفاوض مع الأطراف الخارجية.
- القيادة الفعالة حيث تعتبر ذات الأهمية الكبيرة لأنها تحدد مصير وسياسة مؤسسة، ولا تنحصر القيادة الفعالة على المدير فقط بل تتعدى إلى كل المدراء التنفيذيين في المؤسسة.
- إدارة التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر من المهام الرئيسية للمدراء الاستراتيجيين، والإدارة العليا ويتحدد التخطيط الاستراتيجي وفقا لرؤية المدير وما يتلائم مع المنظمة .

¹ - منصور محمد إسماعيل العريقي ، إدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية ، دار الكتاب الجامعي، اليمن صنعاء ، 2011، ص 41 .

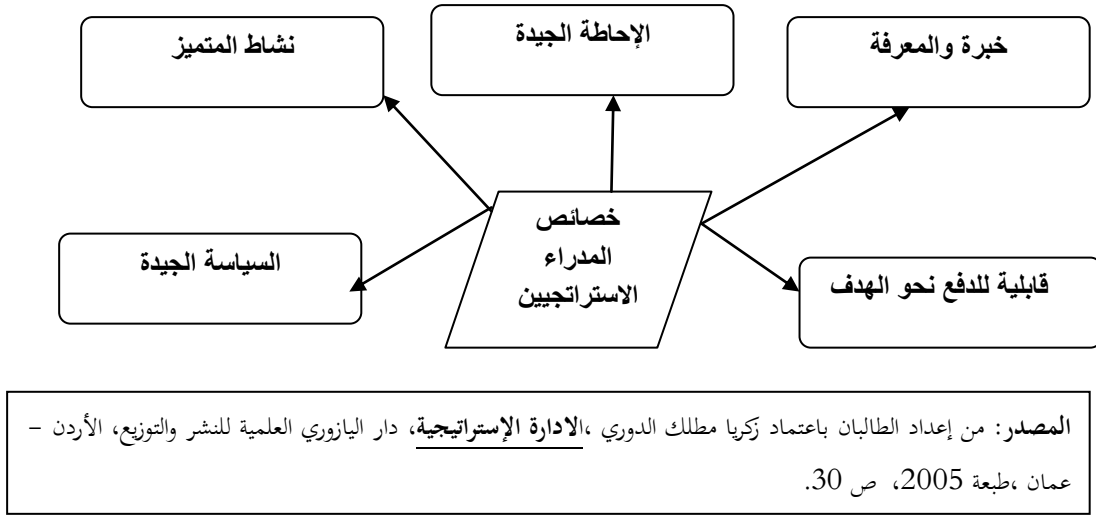
² - زكريا مطلق الدوري ، الادار الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن -عمان ، 2005، ص 30 .

يتسم المدراء الاستراتيجيين بمهارات تميزهم عن باقي المدراء ، حيث أن أعمالهم غير روتينية ، وغير متكرر وبالتالي فإنهم يتمتعون بقدرات عالية في التحليل وتقييم البدائل ، بالإضافة إلى الحدس وأهم هذه المميزات نذكر : - الالتزام والانضباط في العمل.

- التمتع برؤية ثابتة وواضحة عند وضع الأهداف.

- الثقة العالية في اتخاذ القرارات والتحدي للظروف التي توجهه.

الشكل : (01-03): خصائص المدراء الاستراتيجيين



المطلب الثالث : عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية وأهدافها

أولاً : عوامل نجاح الإدارة الاستراتيجية :

¹ لتطبيق الإدارة الاستراتيجية بنجاح يستوجب توفير عدة من العوامل نذكر منها :

¹ - شاكرا توكي امين ، الإدارة الاستراتيجية ، مقرر مطلوب للطلاب التعليم عن بعد، بدون دار النشر، ص 08 .

1- توافر التفكير الاستراتيجي:

يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية، بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق .

2 - توافر نظم المعلومات الإستراتيجية :

فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج التحليل المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية . فمثلا تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجية ولتحقيق الاستفادة المثلي من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام معلومات الإستراتيجية بدقة المعلومات وشموليتها وتوفرها في الوقت المناسب .

3- توفر نظام الحوافر:

يهدف نظام الحوافر التي تأكيد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ، ولتحقيق ذلك لابد من تعميم نظام محكم وعادل للمكافآت .

4- توفر نظام مالي :

يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية كبيرة .

5- توفر التنظيم الإداري السليم :

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك .

ثانيا : أهداف الإدارة الإستراتيجية:

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل. وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :¹

1 - تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل، الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

2- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

3 - تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية، والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

4 - زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة، واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.

5 - إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهداف المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة

6 - الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة. ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة

¹ - محمد حنفي محمد نور تبيدي ، ماجستير إدارة الأعمال اثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة وفعالية الأداء، جامعة النيلين السودان-الخرطوم ، سنة 2005 ، ص 30 .

7 - تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلاً من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين أي المنظمات الأخرى

8 - إيجاد نظام للإدارة الإستراتيجية باستخدام الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي، في حل المشكلات تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة

ثالثاً : فوائد الإدارة الإستراتيجية :

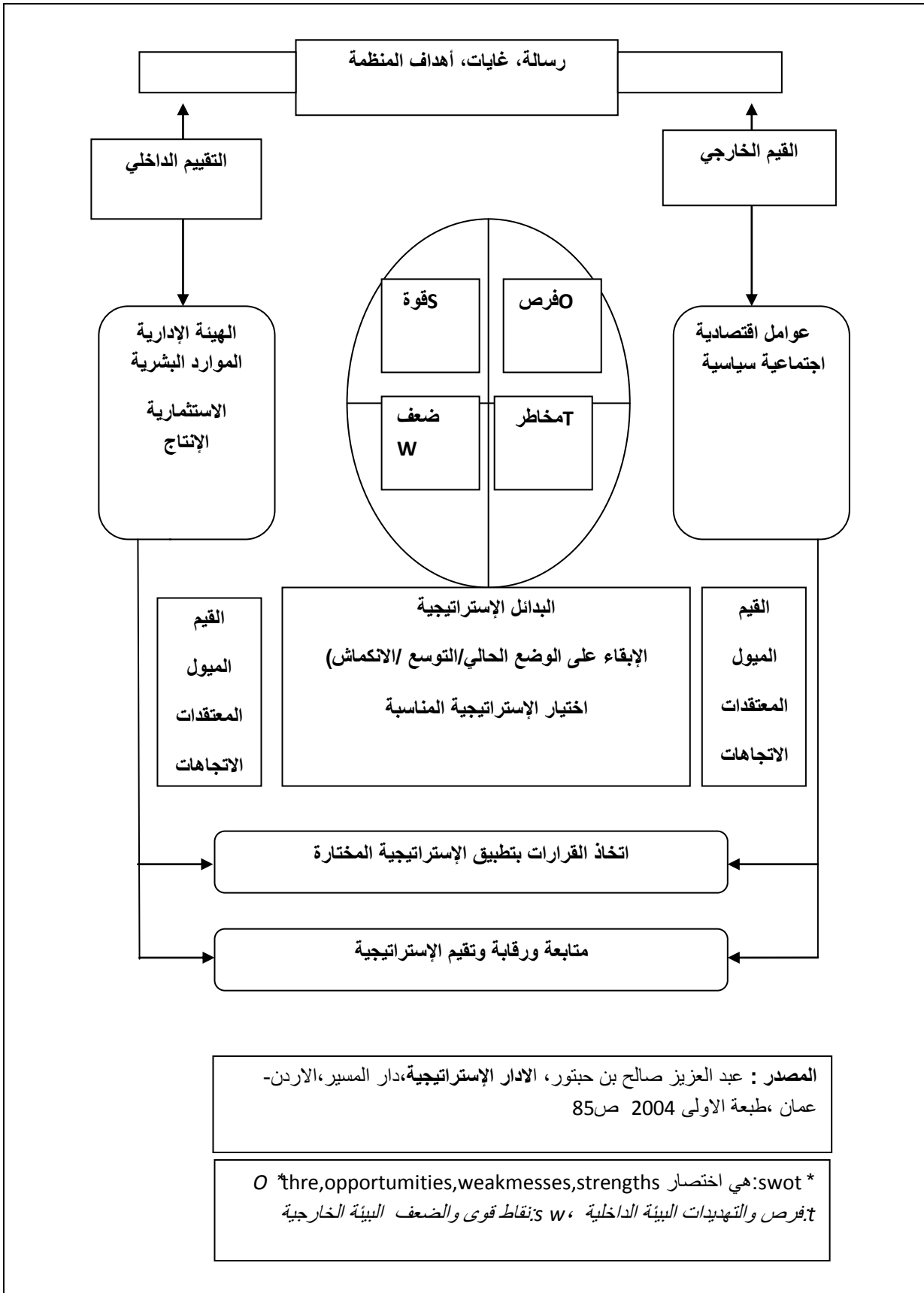
يتحقق من استخدام الإدارة الإستراتيجية عدة فوائد نذكر منها¹:

- 1- تساعد على التوقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في بيئة المنظمة ، وبذلك تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع الغير.
- 2 - تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
- 3 - تساهم الإدارة الإستراتيجية على التوجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل.
- 4 - تساهم في إعداد وتهيئة الكوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم .
- 5 - تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
- 6 - تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها ،ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها .

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ، طبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الاردن ،عمان- 2004 ، ص65.

- 7 - تمكن من تحديد الفرص البيئية الداخلية المتاحة وذلك لتقليل آثار تهديدات البيئة بالاستناد إلى عناصر القوى الداخلية التي تملكها المنظمة.
- 8 - تزيد من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- 9 - توضيح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على الأنشطة وبالتالي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف
- 10 - تساهم باستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن اطار البيئة التنافسية مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

الشكل: (04-01): المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



يلاحظ من المخطط انه يحتوي على الدلائل التالية :

- استراتيجيات (القوة- الفرص): تهتم بمواصلة توظيف الفرص التي تتلائم مع عناصر القوة لدى المنظمة .
- استراتيجيات (الضعف- الفرص): تهتم ببذل الجهود للتغلب على مواطن الضعف لكي توصل المنظمة الاستفادة من الفرص .
- استراتيجيات (القوة - التهديدات): تحدد الطرق التي تمكن المنظمة من استخدام عناصر قوتها لتقليل تعرضها للمخاطر الخارجية¹.
- استراتيجيات (الضعف - التهديدات) :وهي تؤسس خطة دفاع لحماية نقاط الضعف لدي المنظمة من سرعة تأثرها بالتهديدات الخارجية .

¹ - جميع نبيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة **ALGAL**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، جامعة المسيلة - الجزائر، 2011، ص113.

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد أسلوب المنافسة . وكذلك رؤية رسالة وأهداف المؤسسة مستقبلا وتحليل مجال اعمال والأنشطة التي تدخل فيها المؤسسة وهذا ماسنحاول التطرق اليه في هذا المبحث .

المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي

أولا : مفهوم التخطيط الاستراتيجي : هناك عدة إسهامات للمفكرين والكتاب في بلورة مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث عرف التخطيط الاستراتيجي كالتالي:

تعريف الأول : هو عملية التفكير والقرار المنظم بشأن مقترح للعمل في المستقبل وهو يتضمن انتقاء مسار محدد للمستقبل ، من بين البدائل الممكنة والمختلفة فهو عمل ذهني يسبق العملية الفعلية المراد تخطيطها وتنفيذها فهو فعالية إدارية مستمرة تختلف الاستعداد للخطط اللاحقة زمنيا مع الاستفادة من المعلومات السابقة وذلك لتحقيق أهداف محددة .¹

تعريف الثاني : حسب تعريف جونز " بأنه تطوير نظامي لبرنامج الأفعال الغاية منه تحقيق الأهداف من خلال عملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتقييمها واختيار الفرص الملائمة لذلك يسمى التخطيط الاستراتيجي في اختيار الاستراتيجيات والتكتيكات الملائمة لبلوغ الأهداف ويعد الوظيفة الأساسية لتوزيع المواد التنظيمية (المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية) ".²

تعريف الثالث : حسب تعريف تريجو و زمرمان " بأنه تلك الوسائل التي تمكن المنظمة من إجابة على كل الأسئلة المتعلقة، بماذا وكيف ومن ثم فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن رؤية لوظيفة التنظيم في المستقبل ويوفر هذا التخطيط إطارا من شأنه توجيه الخيارات المتحدد في المستقبل واتجاه تنظيم معين " .³

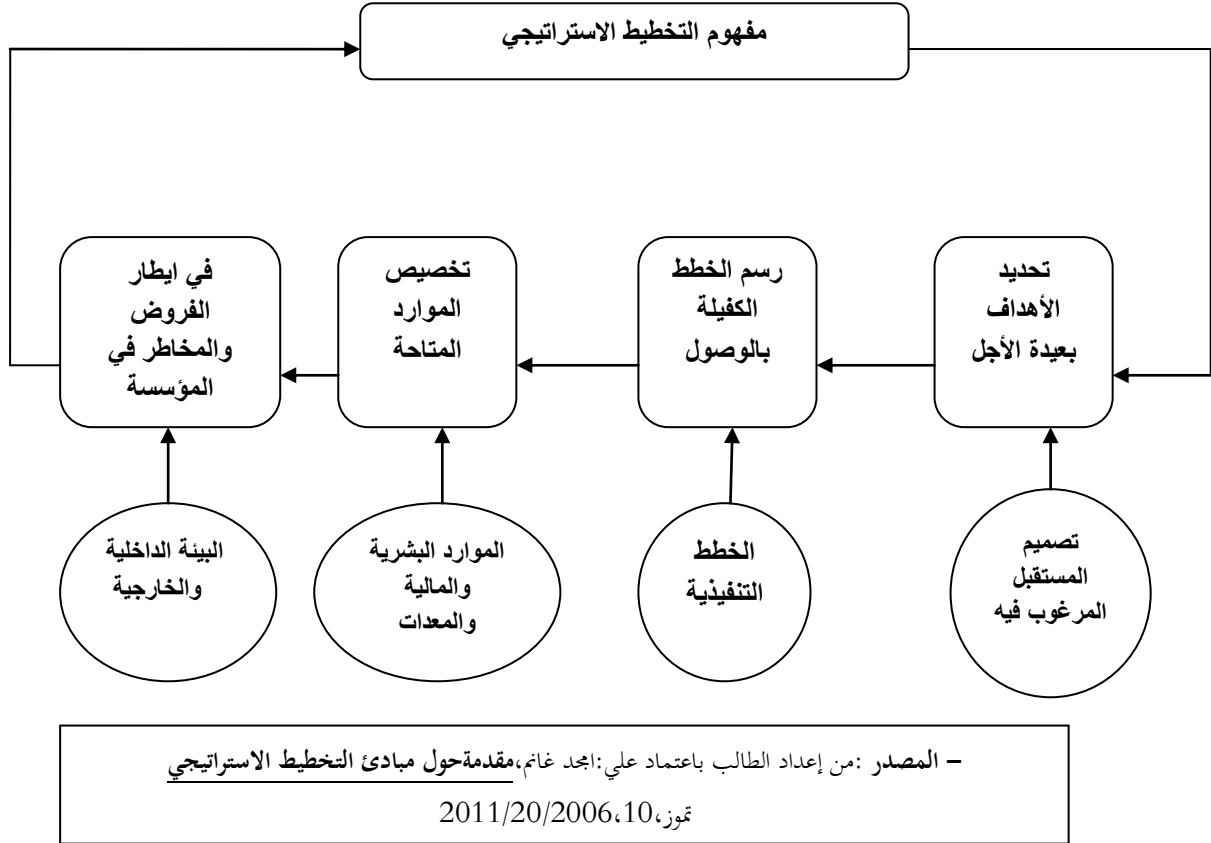
¹ - ثائر شاكل محمود الهيثمي، سامي ذياب العريبي ، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان - الاردن - 2014ص47.

² - مصطفى احمد عبد الرحمن ، المصري تخطيط الاستراتيجي، دار تعليم الجامعي ،الاسكندرية-مصر، 2015، ص205.

³ - أسامة خيربي، القيادة الاستراتيجي، دار الوراق للنشر والتوزيع ،عمان-الاردن، طبعة 2014 ص90 .

تعريف الرابع : تخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة وطويلة المدى تحدد أسلوب ومسار لبلوغ أهداف طويلة الآجال باستخدام موارد متاحة، وتشكل هذه الخطة الإستراتيجية منهجا تسترشد به الإدارة في صنع القرارات الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم أو تفاعل به معهم.¹

الشكل : (01-05): مفهوم التخطيط الاستراتيجي



ثانيا : أهداف التخطيط الاستراتيجي

تهدف عملية التخطيط الاستراتيجي إلى مايلي:²

- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها.
- مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقديم الاتجاهات عناصر بيئة وعمل منظمة.

¹ - مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، الطبعة الاولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2009، ص84.

² محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، طبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص89.

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات العمل الفعالة.
- تطوير إمكانية المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتحديات وتقومها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- توفير المداولة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة .
- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية المتوقعة.
- صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها .
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية .
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

ثالثا: مستويات التخطيط الاستراتيجي :

مستويات التخطيط الاستراتيجي إن كبر حجم المنظمات وتنوع أعمالها واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متسعة وتحتاج إلى المزيد من البيانات ومعلومات ومن مصادر متنوعة، لقد أصبحت العملية التخطيطية تجدي في إطار منهجي و منظم وفي ظل المستويات عديدة ويذكر ان هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة كالآتي ¹.

1 - مستوى التخطيط الاستراتيجي

وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى، يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمتها وكذلك رسالة المنظمة وعوامل النجاح والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الإستراتيجية . فهو شمولي الأبعاد وتكاملي المنظور، إن غالب في الأمر كون هذا التخطيط بعيد المدى هو من اختصاص الإدارة العليا والجهات المساندة لها لكونه ذو أهمية حرجة للمنظمة وسبب نجاحها.

¹ - طاهر محسن منصور العالبي ، وائل محمد صبحي ادريسي ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن، 2007، ص، ص 121-122.

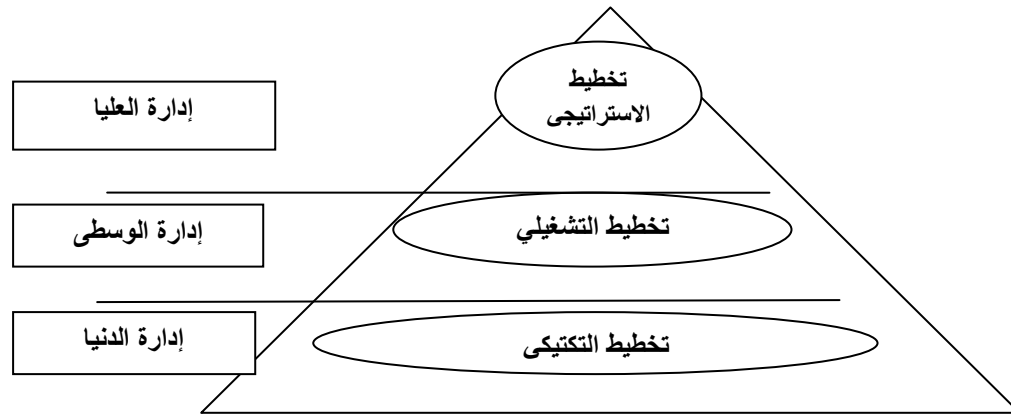
2 - مستوى التخطيط التشغيلي (العملي)

وهذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى ،وهذا المستوى ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأنه يمثل الجانب الأكثر تحديداً وبمعايير ملموسة ومقاسه للأهداف ويركز على كيفية وصول المنظمة إلى ما تريد وهذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارة الوسطي وعادة ما يكون لأجل متوسط والقريب.

3 - مستوى التخطيط التكتيكي

وهذا المستوى يمثل إدارة النتائج والأداء المنظمة والرقابة و تحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المنظمة. لذلك فهو من اختصاص الإدارة الإشرافية الدنيا .

الشكل: (01-06): مستويات التخطيط في الإدارة



المصدر : من إعداد الطلبة باعتماد على طاهر محسن منصورالغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان- الأردن،2007،ص122.

المطلب الثاني: عمليات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

يقوم التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة على عدة خطوات نوضحها كآتي¹:

1- تجميع المعلومات التاريخية التي تمثل العمليات البيعية في السابق و في الحاضر مع توضيحات كاملة لمسيرة الشركة وأحداث البيع، فيها ابتداء من تأسيسها إلى الوقت الحاضر ويجب أن يتضمن تلك المعلومات التاريخية مختلفة فجوات الضعف والتي اعتمدت في تاريخ الشركة، وتفسير ماهية تلك الفجوات و ملامساتها ويجب أن تتضمن المعلومات الظروف البيئية التي تعيشها الشركة و أثارها على مسيرتها.

2- تحديد الأهداف الشركة وتنقسم تلك الأهداف إلى قسمين :

- القسم الأول: رسالة الشركة التي تمثل اسباب وجود هذه المؤسسة ومدى تطلعاتها والى ما تود الوصول اليه
- القسم الثاني: الأهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها وإنجازات محددة. مثل حجم المبيعات ونسبة عائد الاستثمار او الربحية .

3- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ثانياً : مراحل التخطيط الاستراتيجي .

يتكون تخطيط الاستراتيجي من أربعة مراحل تتمثل في مايلي²:

1 - مرحلة التحليل الاستراتيجي للبيئة:

والتي تتضمن القيام بدراسة البيئتين الداخلية و الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيها، لاستخدام هذه العناصر كمدخلات في المراحل اللاحقة لها، وتتضمن بيئة المؤسسة أربعة عوامل الإستراتيجية :

¹ - زيد منير عبيوي، التخطيط والتطوير الإداري، طبعة الأولى ، دار الراية للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص، ص66-67.

² - بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، طبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010، ص130.

- الفرصة المتاحة في البيئة الخارجية.

- المخاطر في البيئة الخارجية.

- عوامل القوى في البيئة الداخلية.

- عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

2- مرحلة التخطيط الاستراتيجي:

والتي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة ومتسلسلة وهي صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها المختلفة .

3-مرحلة التنفيذ:

والتي تتضمن خطط وسياسات التي تطور في مرحلة السابقة موضع تطبيق الفعلي من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات التنفيذية المختلفة.

4- مرحلة الرقابة الإستراتيجية:

والتي تتضمن تقييم أداء المؤسسة للتأكد من الأهداف الإستراتيجية و تنفيذ حسب ما خطط لها،وان الإجراءات التصحيحية يتم اتخاذها لتصحيح الأخطاء وأحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ والملاحظة أن مهمة التخطيط الاستراتيجي تتمثل فيما يلي:

1 -تحديد رسالة أو رسائل المنظمة أغراض المنظمة والأهداف الإستراتيجية والسياسات الإستراتيجية.

2 - اعداد الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

3 - وضع السياسات المساعدة للتنفيذ والرقابة الخطط الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة.

4 - ادارة التنفيذ الخطط الإستراتيجية حتى يتم تحويل تلك الخطط إلى أعمال ونتائج.

5- القيام بعملية التقييم والرقابة من اجل تقرير ماذا تم تنفيذ من رسالة المنظمة وأهدافها، وتقرير عن الخطط الموضوعة لتنفيذها وكذلك السياسات الموضوعة للمساعدة في تنفيذها جيدة وعملية أنها تستلزم تعديلها أو تغييرها .

ثالثا: شروط التخطيط الاستراتيجي .

لكي ينجح التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهدافه ، لابد من توفر مجموعة من الشروط تتمثل فيما يلي: 1

1- المشاركة الواسعة يتطلب التخطيط الاستراتيجي ضرورة توفر قاعدة للمشاركة الواسعة وفي كل المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإدارية ،ففي التنمية الإدارية لابد من تطبيق فلسفة إدارية تفتح المجال لكل العاملين لإبداء الرأي والمشاركة. وتحمل المسؤولية في كل العمليات الإدارية ،وتتوفر هذه الشروط في معظم الدول المتقدمة كقاعدة لنجاح التخطيط .

2- المعلومات إن توفر قاعدة معلومات يعتبر عنصر أساسيا لنجاح التخطيط ، حيث يشير غياب هذه القاعدة إلى عدم توفر الموضوعية والمنهجية العلمية في التخطيط واللجوء إلى المنهج التقليدي وممارسة العشوائية في كل ما يتعلق بالتنمية.

3- الإدارة السياسية وهي القناة الصادقة والنهج الواضح بضرورة الاستخدام التخطيط الاستراتيجي، والابتعاد عن العشوائية والأغراض الدعائية ، إذ لابد من الإيمان بالدراسة والبحث وجمع المعلومات وتوفير الكوادر البشرية الجيدة.

رابعا : معيقات تخطيط الاستراتيجي :

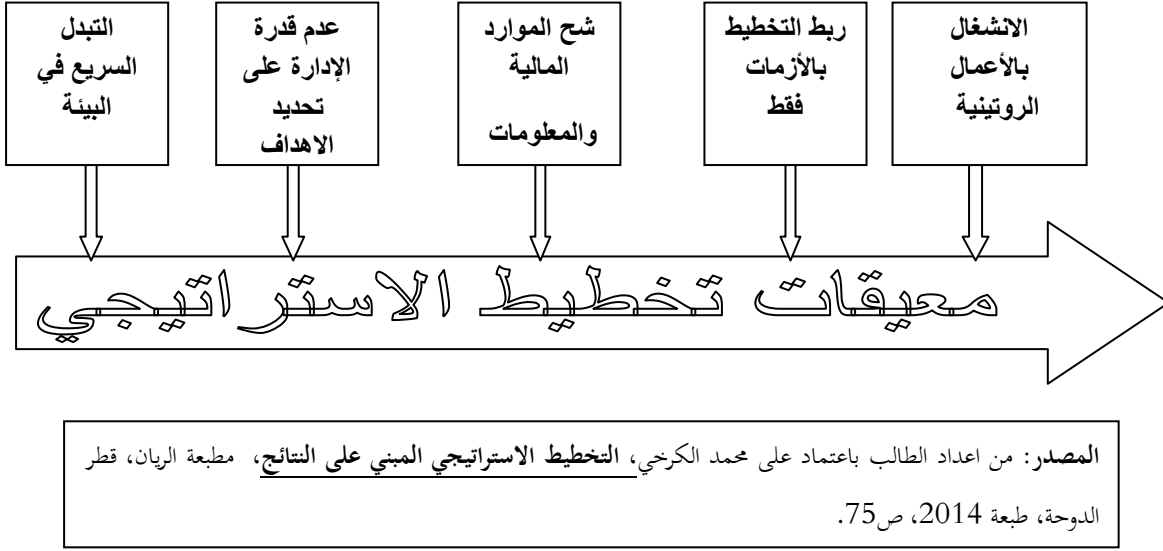
تواجه المؤسسات مجموعة من المعوقات خلال قيامها للتخطيط الاستراتيجي نذكر منها :²

¹ - محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مكتبة الجامعية ، الإسكندرية مصر، الحديثة ، 2009، ص107.

² محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر الدوحة 2014، ص75 .

- 1 - التغيير والتبدل السريع في البيئة : بمان الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى فإنها بحاجة إلى استقرار خلال هذه الفترة ،وأي تغير قد يؤدي إلى فشل الخطة الإستراتيجية وذلك لما تواجهه من ارتدادات علي المؤسسة .
- 2 - عدم قدرة الإدارة علي تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية: قد يكون للمؤسسة إيمان بأهمية التخطيط الاستراتيجي، ولكن لا تملك المقومات والقدرات على وضع خط إستراتيجية وهذا ما يحول بينها وبين أهدافها.
- 3 - مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير :يعد التخطيط الاستراتيجي هو إحداث التغيير في عمل المؤسسة نحو الأفضل ،ولكن قد تواجه رفض من بعض العناصر للتغيير والبقاء على سياسة القائمة.
- 4 - الموارد المالية المنظمة : إن التطلع نحو الافضل لمستقبل المنظمة يحتاج إلى مجموعة من الموارد المالية،وذلك بهدف تغطية نفقات التخطيط الاستراتيجي وأي تعثر في جانب المالي قد يوقف الخطط الإستراتيجية كليا.
- 5 - عدم وضوح مسؤوليات داخل المنظمة وضعف الهيكل التخطيطي:أي عدم وجود توزيع مناسب للمهام والصلاحيات وعدم وجود هيكل تنظيمي يلي التخطيط الاستراتيجي.
- 6 - انشغال المستويات العليا بالمشاكل الروتينية اليومية:أي إعطاء الأول بالمشاكل اليومية وترك المشاكل الإستراتيجية بالمؤسسة .
- 7 - المعلومات والبيانات الإحصائية: يقوم التخطيط الاستراتيجي على بعض الدراسات السابقة والتنبؤ بالمستقبل ولكن في حالة قلة المعلومات والبيانات وصحتها فانه يؤثر علي وضع الخطة الإستراتيجية.
- 8 - مرور التخطيط الاستراتيجي بالأزمات: أي وضع التخطيط الاستراتيجي لمواجهة الأزمات المتوقعة مستقبلا وهذا يقلص من دور التخطيط ويكون تأثيره سلبا علي المنظمة .

الشكل (07-01): معيقات التخطيط الاستراتيجي



المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي ونماذجه

أولاً - أهمية التخطيط الاستراتيجي

لتخطيط الاستراتيجي أهمية بالغة في المؤسسة لاستهان به إذ يمثل أهمية كبيرة وواسع على مستويات الإدارة، واتخاذ القرارات من تحديد عناصر وإجراءات المنظمة مع خلق نوع من التواصل والمشاركة بين أعضاء المنظمة والوصول بها إلى مستوى عالي، في تحقيق أهدافها ورسالتها بالتوفيق بين جوانب القوة والضعف .

التخطيط الاستراتيجي تظهر أهميته في وضع المؤسسة في موقف نشط متميز يتلاءم مع تغيرات البيئة بشكل دائم، وتطوير الواقع المؤسسي لمواجهة صعوبات التي تعترض طريق النجاح والتفوق .¹

وعليه يمكن إيجاز أهمية هذه العناصر كالتالي:²

1- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط والالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.

¹ - سائر شاكر محمود الهبتي، سامي ذياب الغريزي، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية، طبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014 ص 49 .

² - بركان عادل، مذكرة ماجستير واقع التخطيط في المنشآت الرياضية، جامعة محمد شريف المساعدة، سوق أهراس، الجزائر، سنة 2010/2011، ص 68.

2- تحقيق التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاثة في التنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل استمراره ونجاحه وتطوره .

3- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة و زيادة الكفاءة والفاعلية.

4- يعتبر التخطيط الاستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق ومدى جودة المنتج وبالتالي حجم المبيعات والربح وشهرة التنظيم، وبالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة والنمو والتكيف ومن ثم الاستمرار والنجاح الدائم.

5- تزويد المنظمة بالبيانات والمعلومات الحقيقية عن بيئتها الداخلية والخارجية ووضعها في موضع المبادلة للتعامل مع أي تغيرات بيئية غير متوقعة

ثانيا - فوائد التخطيط الاستراتيجي

تحقق عملية استخدام التخطيط الاستراتيجي كمدخل تحليلي وتشخيصي لإدارة الفعاليات والأنشطة ولا اتخاذ القرارات الإستراتيجية جملة من الفوائد والمزايا يمكن إيجاز البعض منها:¹

1- يمكن التخطيط الاستراتيجي من النظر إلى المؤسسة بشمولية، وعادة ما يؤدي ضغط العمل اليومي إلى التركيز على جوانب محددة في المؤسسة. والتخطيط الاستراتيجي يوفر لنا الفرصة للوقوف جانباً، والقيام بنظرة متفحصة كاملة على أنفسنا.

2- يساعد على وضع الأولويات وذلك من خلال التركيز على القضايا المهمة والتحديات ليكون بمقدورنا أن نرى بشكل أفضل ما هو ضروري، وما هو ثانوي.

3- يساعد في تحديد كيفية الالتقاء مع المؤسسات الأخرى لا يوجد مؤسسة تعمل لوحدها

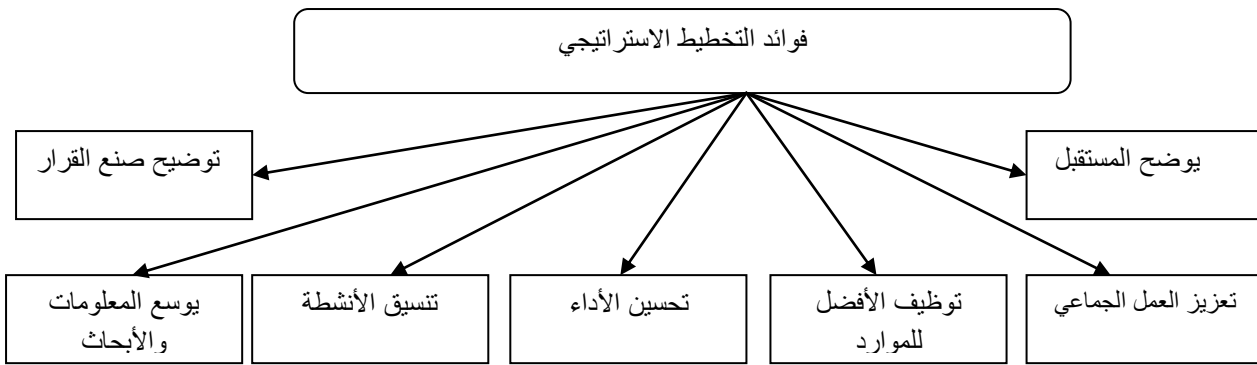
4- إيجاد وسيلة للمساءلة حيث أساس المساءلة هو وجود أهداف وبرامج عمل واضحة، وأهم جزء في التخطيط هو الوصول إلى هذه الأهداف، وبالتالي فإن مجلس الإدارة والمؤسسات الرسمية والمجتمع يمكن أن يسأل المدير التنفيذي، أو يسأل رئيس مجلس الإدارة عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

¹ - مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، دليل التخطيط الاستراتيجي ، فلسطين غزة . بدون دار نشر ، ص11.

5- يحفز العمل بفريق والالتزام بالمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي تعطي كادر المؤسسة حساً أكبر بالانتماء، ويصبح بمقدورهم أن يروا بوضوح أكثر كيف يلتقي دورهم مع كامل المؤسسة، وتكوين رؤية بذلك رؤية مشتركة للمستقبل.

6- يساعد على مواجهة الأفكار المغلقة؛ أي يمنح تصورات جديدة لمشاكل قديمة، ويساعد على إيجاد الطرق لحلها.

الشكل (08-01): فوائد التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر الدوحة، طبعة 2014، ص75، وأسامة بن صادق طيب، دليل التخطيط الاستراتيجي، مدرسة جامعة الملك عبد العزيز -السعودية 2013، إصدار 45.

ثالثاً - نماذج التخطيط الاستراتيجي

للتخطيط عدة نماذج مختلف حسب آراء المفكرين والباحثين نذكر منها :¹

1 - النموذج الخطي Linear Model

يعتمد النموذج الخطي على أساس تكامل القرارات والتصرفات والخطط من اجل تحقيق الأهداف الموضوعية من قبل الإدارة العليا للمنظمة ويفترض هذا النموذج ما يلي:

- استقرار البيئة وإمكانية التنبؤ بها.

¹ - مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجية المبني على النتائج، مطبعة الريان للنشر والتوزيع ، الدوحة- قطر، ص86.

- أهداف المنظمة هي أهداف جميع العاملين فيها.
- القرارات تتخذ بشكل عقلائي.
- محور الإستراتيجية رضا المستفيدين من المنظمة.

2 - نموذج هارفارد - Harvard Model

يعتبر هذا النموذج من أولى النماذج التي طرحت موضوع الإدارة الإستراتيجية، وقد استفادت من مكوناته معظم النماذج المبكرة. ويدعو النموذج إلى تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وتحديد أهدافها وسياساتها. ومن ثم أحداث موازنة بين عوامل القوة والضعف في البيئة الخارجية وعوامل القوة والضعف في بيئتها الداخلية ووفق هذا النموذج تبنى الإستراتيجية على مرحلتين الأولى: مرحلة التوجه الاستراتيجي للمنظمة والثانية: مرحلة التنفيذ.

3 - نموذج أصحاب المصالح - Stakeholders Model

ويؤكد هذا النموذج على أن الأفراد والجماعات والمنظمات والمؤسسات ذات العلاقة بالمنظمة تؤثر. وتتأثر بقراراتها وأفعالها وينطلق هذا النموذج من الفكر الإداري التقليدي الذي يبحث عن تحقيق مصالح أصحاب العلاقة بالمنظمة كأصحاب رؤوس الأموال من المساهمين وغيرهم.

4 - نموذج هوشين Hoshin Model

يتلخص نموذج هوشين في بناء الخطة الإستراتيجية بالعمليات التالية:

- تحديد القضايا الرئيسية للمنظمة.
- وضع الأهداف الإستراتيجية .
- وضع الاستراتيجيات .
- توزيع الأهداف الفرعية حسب الأهداف الإستراتيجية.

- وضع مقاييس لتقييم الأداء.

ويركز هذا النموذج على القيم ويربط بين الخطط الإستراتيجية والتشغيلية ويفرض بندا للسيناريوهات البديلة ويوصي بتعديل الخطة عند الحاجة.

5 - نموذج التآلف Alignment Model

يحرص هذا النموذج على إيجاد تالف متين وقوي بين رسالة المنظمة ومواردها لأجل ضمان تشغيل المنظمة بفعالية. إن هذا النموذج مفيد للمنظمات التي تريد التحول أو التي تريد اكتشاف أسباب العطل في عملياتها، كما أن المنظمات التي تدير عمليات كثيرة وتريد رفع كفاءتها.

أما خطوات بناء هذا النموذج فهي كالآتي:

- يقوم الفريق المكلف بوضع الخطة بصياغة الرسالة، والبرامج، وتحديد الموارد، والمستلزمات المساندة.

- تحديد ما هذه العمليات التي تعمل جيداً وما هذه التي تحتاج إلى إصلاحات وتعديل.

- تحديد كيف يمكن إجراء هذه الإصلاحات والتعديلات كبرامج في الخطة الإستراتيجية.

6 - التخطيط القائم على السيناريو Scenario Planning

يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف. كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي. وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج:

- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصوير ماذا يحدث للمنظمة في حالة تغير هذه القوى، مثال على ذلك تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك.

- تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل بديل في الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة، وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.

- اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير.
- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة.
- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولة التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.

7 - التخطيط الاستراتيجي العضوي Organic Planning

إن هذا النموذج هو النموذج التقليدي الذي يتبع الخطوات التالية:¹

- تقييم البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- وضع تحليل SWOT.
- تحديد القضايا وألوياتها.
- وضع البرامج.
- تحديد قيم وثقافة المنظمة "استخدام السيناريو.
- تحديد الرؤية.

¹ - التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، ص 86. مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل :

نلاحظ مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في تسيير المؤسسة من خلال المواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية لها، باستغلال الفرص بما يتوافق مع نقاط قوتها وضعفها حيث تساهم الإدارة الإستراتيجية في بلورة هدف المؤسسة وتوجهاتها بدءا بالصياغة للرسالة العامة لها وصولا إلى التقييم والمراجعة، وفقا لنظام التغذية العكسية تنجز وتسير الإدارة الإستراتيجية من قبل مدراء استراتيجيين ذو كفاءة، من خلال محاكاة للتخطيط الاستراتيجي الذي يمثل عصب الإدارة الإستراتيجية.

من خلال الدراسة لهذا الفصل تبين أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أهم حلقة في الإدارة للمؤسسة، وذلك من خلال توجيه المؤسسة نحو الوصول إلى أهداف المسطرة . يتم التخطيط الاستراتيجي على مختلف المستويات (الاستراتيجي. التشغيلي. التكتيكي) ، ومع التقدم والتسارع المعلومات والتغيرات المواجهة للمؤسسة تتعرض لعدة معوقات. وفي وضع الخطط الإستراتيجية، و يظهر أثر التخطيط الاستراتيجي على المدى البعيد تكون له علاقة مباشرة برسالتها وهذا ما يكسب المؤسسة بمختلف كوادرها المكانة المناسبة للتنافس في سوق .

الفصل الثاني

تمهيد الفصل :

تعد المؤسسات المالية عنصر هام في النظام المالي لأي دولة ،حيث تلعب المؤسسات المالية دورا هاما في اقتصاديات الدول. تسعى من خلال وجودها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العام، من خلال المساهمة في تطوير وتنمية الاقتصاد والخاصة بتحقيق الأرباح والرفع من مستوى المنافسة وذلك من خلال تقديم مختلف الخدمات أو المزج بين عدة خدمات من تقديم قروض ووساطة مالية وغيرها من الخدمات. حيث يتوسع نطاق أعمالها بمدى توسعها الجيوسياسي (دولية إقليمية محلية) تساهم المؤسسات المالية في خلق فرص الاستثمار، من خلال تحويل الفوائض المالية من أصحاب الفائض إلى أصحاب العجز، حيث أن المؤسسات المالية من خلال تعاملاتها المختلفة تعترضها عدة مخاطر .

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الايطار العام للمؤسسات المالية وهذا ما سنعرضه من خلال المباحث التالية :

- المبحث الأول: المؤسسات المالية

- المبحث الثاني : البنوك التجارية

الفصل الثاني: مؤسسات المالية

لمحة حول مؤسسات المالية الجزائرية

لقد شهدت الجزائر إصلاحات كثيرة في القطاع المصرفي وتعددت منذ الاستقلال، حيث تميزت في بداية الإصلاح بإنشاء مؤسسات المالية الكبرى كإنشاء البنك المركزي في 13 ديسمبر 1962 الذي كلف بإصدار النقود، وإنشاء صندوق الجزائر للتنمية في سنة 1963. حيث توالى الإصلاحات في سنة 1971 تمحورت في إعادة وتوضيح السياسة النقدية وتسيير المال العام وتضمنت إصلاحات هذه الفترة مايلي¹:

- ظهور هيئتان منفصلتان لتسيير البنوك وهما: الهيئة الفنية للمؤسسات المصرفية والهيئة العامة للنقد والقرض.

- إنشاء البنك الجزائري للتنمية لتعويض الصندوق الجزائري للتنمية، فأسندت له مهمة تمويل الاستثمارات الإنتاجية المبرمجة في المخططات الوطنية.

- منح التمويل الذاتي للاستثمارات ومنح القرض داخل أو بين المؤسسات، وهذا بهدف مركزة الموارد من طرف البنوك و إجبار المؤسسات العمومية على دفع أو تسديد نفقاتها، من خلال التحويلات والشيكات البنكية و ظهر التخصص البنكي ابتداء من 1971. إلى غاية سنة 1989، بحيث تميزت هذه المرحلة بصدور قانون 86-12 المؤرخ في 19/08/1986 الخاص بالبنوك والقروض وقانون 88-01 الصادر في 12-01-1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية، حيث خلال سنة 1990 بدا ظهور ملامح تشكيل مؤسسات مالية في الجزائر وذلك مع إصلاحات التي جاء بها قانون النقد والقرض 90-10 المؤرخ في 14-04-1990. وتوجه الدولة الجزائرية نحو الاقتصاد السوق المفتوح، حيث جاء هذا القانون بمجموعة من التشريعات والقوانين في قطاع المصرفي منها²:

- منح الاستقلالية للبنك المركزي والذي أصبح بنك الجزائر وهو الذي يتولى السياسة النقدية في البلاد.

1- باشوندة رفيق، سليملي زناقي، عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات - ص 67.

2- شيخ عبد الحق، الرقابة علي البنك التجارية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص القانون، جامعة احمد بوقرة -بومرداس- الجزائر، 2009/2010، ص 2 .

- تعديل مهام البنوك لزيادة فعاليتها وإبراز دور الوساطة المالية .
- تفعيل دور السوق النقدية في تنمية وتمويل الاقتصاد الوطني.
- إقرار بسماع إنشاء مؤسسات مالية وإنشاء سوق القيم المنقولة (بورصة).

حيث نصت المادة 115 من القانون 90-10 المؤرخ في 14-04-1990 بان المؤسسات المالية هي [أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بإعمال المصرفية ما عدا تلقي الأموال من الجمهور ولكن القروض تتكون من رأس مال أو المدخرات طويلة الأجل].¹ حيث تتميز المؤسسات المالية في الجزائر بإمكانية خلق نقود الودائع، من خلال مدخرات طويلة الأجل كما اصدر مجلس نقد والقرض نظام رقم 91-10 المتعلق بإنشاء بنوك والمؤسسات المالية الأجنبية من اجل التجارة الخارجية و تشجيع الاستثمار الأجنبي ولقد أعطى المشرع الجزائري أهمية كبيرة للمؤسسات المالية.²

المبحث الأول: ماهية المؤسسات المالية

تلعب المؤسسات المالية دورا هاما في التطور والازدهار الاقتصادي ، اذ تمثل المحرك لكل اقتصاد وتشمل كل الوسطاء الماليين والبنوك بمختلف أنواعها تسعى لخلق من التوازن بين اصحاب الفئات والعجز وهذا ما نوضحه في هذا المبحث .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات المالية وشروط إنشائها

أولا: مفهوم المؤسسات المالية

لقد تعددت تعاريف المؤسسات المالية واختلفت حسب وجهات النظر إلى المؤسسات المالية حيث نذكر منها :

¹ - بوعتروس عبد الحق الإصلاح المصرفي والمالي في الجزائر مجلة مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع جامعة منتوري قسنطينة ص 62-65.

² - عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2007، ص128 .

تعريف الأول : هي شركات أعمال حيث تتكون أصولها بصفة أساسية من أصول مالية والتزامات ومستحقات لدى الغير من أسهم وسندات وقروض بدلا من الأصل المادية كالمباني والأجهزة والمواد الأولية، كما في المنشآت الأعمال فهي تمنح قروض للعملاء أو تشتري وتستثمر في الأوراق المالية المطروحة بسوق المال. وتقدم المؤسسات المالية العديد من الخدمات المالية الأخرى والتي تدرج تحت التأمين الوقائي كالتأمين على الحياة وضد السرقات والتأمين ضد المخاطر الحريق والمعاشات والتحويلات المالية.¹

تعريف الثاني: هي تلك المؤسسات التي تعمل على شراء الأوراق المالية من المدينين التي تصدر من ذوي العجز المالي وتسمى بالأوراق المالية الأولية وفي نفس الوقت تبيع الأوراق المالية، التي تصدر من ذوي الفوائض المالية والتي تسمى بالأوراق المالية الثانوية وخير مثال على هذه المؤسسات البنوك التجارية شركات التأمين وبنوك الادخار وصناديق المعاشات واهم مؤسسات المالية هي البنوك التجارية.²

تعريف الثالث : تعتبر المؤسسات جزء من النظام المالي الذي يخدم المجتمع، حيث يتكون النظام المالي من شبكة من المؤسسات المالية والأسواق المالية ورجال الأعمال وبنوك الاستثمار. وتقوم بتقديم مجموعة من الخدمات تتمثل في الائتمان الدفع والتوفير الادخار وغيرها من الخدمات.³

تعريف الرابع : وهي كافة المؤسسات المالية التي تقوم بنشاط النقد كالمصارف التجارية ومؤسسات الائتمان والادخار والودائع ومؤسسات الإقراض والاستثمار في المشروعات التجارية والصناعية. بالإضافة إلى أنها تقوم بتقديم الخدمات المالية المرتبطة بالعمليات المصرفية والاستثمارية كاستبدال العملات وصرف الشيكات وبيع الأوراق المالية والسلع، وتشمل كذلك شركات التأمين بمختلف أنواعها.⁴

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن: المؤسسات المالية هي عبارة عن مؤسسات وسيطية بين أصحاب العجز وأصحاب الفائض، وتتكون أصولها من أموال وأوراق مالية. وخصوم مالية مثل مدخرات بأنواعها، حيث

¹ - عبد الغفار حنفي ، رسمية زكى قريبا قص ، البورصات والمؤسسات ، الدار الجامعية المالية ، عمان-الأردن ، 2002، ص 13.

² - عبد الوهاب يوسف احمد ، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2007، ص 129.

³ - محمد صالح الحناوي ، السيدة عبد الفتاح عبد السلام ، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، دار الجامعية الإسكندرية-مصر ، 1998، ص 197.

⁴ - السيد متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2010، ص 70.

تقوم بمجموعة من الخدمات مثل الادخار والاستثمار .وتسهيل عمليات المالية وتساهم في عملية سير النظام المالي للدولة مع تحمل مجموعة من المخاطر خلال قيام بعملياتها .

ثانيا :شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية

وضع المشرع الجزائري شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية، من خلال النظام رقم 02/06 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 24 سبتمبر 2006، الذي حدد شروط تأسيس بنك ومؤسسة مالية أو إقامة فرع بنك ومؤسسة مالية أجنبية في الجزائر.

1- الترخيص

يعتبر الحصول على ترخيص مجلس النقد والقرض إجراء أولي إلزامي لأجل إنشاء بنك. أو مؤسسة مالية يحكمها القانون الجزائري، مع مراعاة أحكام المادة 80 من قانون النقد والقرض. " يوجه طلب الترخيص بإنشاء البنك و المؤسسة المالية أو فرع بالبنك والمؤسسة المالية إلى رئيس مجلس النقد والقرض. يجب أن يتضمن ملف طلب الترخيص المقدم من طرف الطالبين على وجه الخصوص العناصر والمعطيات المتعلقة، ببرنامج النشاط واستراتيجية تنمية الشبكة والوسائل المادية والمالية المسخرة لذلك، بالإضافة إلى قائمة المسيرين الرئيسيين والقوانين الأساسية للبنك أو المؤسسة المالية والتنظيم الداخلي مع الإشارة إلى عدد الموظفين وكذا الصلاحيات المخولة لكل مصلحة"¹.

شروط الترخيص:

يشترط الحصول على الترخيص بإنشاء البنك أو المؤسسة المالية أن تتوفر الشروط والإجراءات المنصوص عليها في التنظيم رقم 02/06 والمتمثلة في:²

1 - شرط توفر الإمكانيات التقنية والمالية المستعملة ، توفر المؤسسة المالية على وسائل الاتصال ونقل المعلومات .

1- ميروك حسين، المدونة البنكية الجزائرية، طبعة الثانية، ، دار هومة، الجزائر، 2006، ص 110 .

2- محمد الطاهر سعيود، الرقابة على المؤسسات المالية والبنوك في تشريع الجزائري مجلة القانون والأعمال

<http://www.droitentreprise.com> 29/11/2017

2- ممارسة مجموعة محددة من العمليات المصرفية ، وتمثل في تحديد نوعية القروض والودائع وطرق تسيير الأموال .

3 - شرط رأس المال الأدنى المطلوب ، حيث ألزمت المادة 02 من هذا النظام البنوك والمؤسسات المالية، المؤسسة في شكل شركة مساهمة الخاضعة للقانون الجزائري أن تمتلك، عند تأسيسها، رأس مال محمرا كليا ونقدا يساوي على الأقل:

— مليارين وخمسمائة مليون دينار (2.500.000.000 دج) بالنسبة للبنوك المحددة في المادة 70 من الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض.

— خمسة مائة مليون دينار (500.000.000 دج) بالنسبة للمؤسسات المالية المحددة في المادة 71 من الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض .

4 - الشروط المتعلقة بالمساهمين أو المؤسسين أو مالكي الحصص.

5- الشروط المتعلقة بالمسيرين .

6- استثناء الشكل القانوني للبنك أو المؤسسة المالية.

2/ الاعتماد

يعد الحصول على الترخيص بتأسيس البنك أو المؤسسة المالية ،أو إقامة فرع لبنك أجنبي في الجزائر غير كافي للبدء في ممارسة النشاط البنكي والمالي، فقد اشترط المشرع بعد الحصول على الترخيص طلب الاعتماد كبنك أو مؤسسة مالية حسب الحالة بعد استفتاء جميع الشروط المحددة في الأمر 11/03 الصادر في 26 أوت 2003 وجميع الأنظمة المتخذة لتطبيقه.

حدد النظام رقم 02/06 في المادة الثامنة منه، الإجراءات المتبعة للحصول على الاعتماد، حيث أنه وبعد الحصول على الترخيص، يجب على البنك أو المؤسسة المالية تقديم طلب الاعتماد إلى محافظ بنك الجزائر مرفقا بالمستندات والمعلومات المطالب بها ،وفقا للمادة الثانية من التعليم رقم 04/2000 الصادرة عن محافظ بنك الجزائر في أجل أقصاه اثنا عشر شهرا ابتداء من تاريخ تبليغ الترخيص .

يترتب على منح البنك أو المؤسسة المالية الاعتماد ونشره في الجريدة الرسمية وتسجيله في قائمة البنوك والمؤسسات المالية، تمتع البنك أو المؤسسة المالية بحق ممارسة الأعمال المصرفية المنصوص عليها في المواد 66، 67، 68، 69 من الأمر 03 / 11 المؤرخ في 26 أوت 2003 لمعدل والمتمم في كامل التراب الوطني، لكن يخضع فتح شبائيك تابعة له أو فروع لصدور ترخيص من بنك الجزائر.¹

المطلب الثاني : تصنيف المؤسسات المالية وخصائصها .

لقد تعددت تصنيفات مؤسسات المالية، وذلك حسب توجهات كل مؤسسة وحسب انتشارها على مستوى نطاق الجغرافي وغيرها نذكر بعض التصنيفات منها :

أولاً: تصنيف المؤسسات المالية:

للمؤسسات المالية عدة تصنيفات نذكرها فيما يلي :

1- من حيث التوسع الجغرافي

- المؤسسات المالية الدولية

هي مؤسسات ذات أنشطة مالية عالمية تتجاوز حدود الدول الواحدة، حيث تعمل على الصعيد الدولي أو الإقليمي، وهذه المؤسسات تتولى تجميع المدخرات من هذه الدول ومن ثم إعادة إقراضها أو استثمارها في دول أخرى. وقد تطور عمل هذه المؤسسات بشكل كبير خلال العقدين الأخيرين، وذلك بحكم تطور التكنولوجيا المعلومات وتوفير وسائل وأساليب الاتصال المختلفة هذا من ناحية وناحية أخرى فقد أدى ظهور الأنشطة الدولية المختلفة على صعيد الاقتصادي حيث تتمثل هذه المؤسسات المالية الدولية في مايلي:

¹ - مبروك حسين، كتاب المدونة النقدية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2004، ص ص -102-78.

- **البنك الدولي** : بعد اتفاقية برين وودز سنة 1944 جاء قرار إنشاء البنك الدولي والذي جاء لإعمار وبناء اقتصاديات الدول التي تم تدميرها ،خلال الحرب العالمية الثانية من اجل زيادة حركة رؤوس الأموال العالمية لأغراض إنتاجية والمساعدة في بناء الأمم وينقسم إلى قسمين هما:

- **البنك الدولي للإنشاء والتعمير IBRD**: يعتبر البنك الدولي للإنشاء والتعمير أقدم المؤسسات في مجموعة البنك الدولي وأكبرها تم إنشاؤها سنة 1945 ، وهو بنك تملكه حكومات 189 بلدا لسنة 2014، كما أنه لا يقدم القروض إلا للمقترضين المتمتعين بالأهلية الائتمانية، ولا يقدم المساعدة إلا للمشروعات التي يحتمل أن تحقق عائدا حقيقيا .ويعتبر البنك الدولي أول مؤسسة متعددة الأطراف من نوعه تضع سياسة حمائية للبيئة، حيث كان ذلك منذ عام 1970 ، فيعمل البنك الدولي مع البلدان المختلفة لدعم جهود مكافحة الفساد فالبنك لديه عدد من الاليات لمنع الفساد والاحتيال في المشروعات التي يمولها البنك ، من خلال إصدار سندات وهي سندات مضمونة السداد من كافة الحكومة .¹

- **رابطة التنمية الدولية IDA** : هي منظمة تتحصل على تبرعات وهبات من الدول الغنية وتقدمها في شكل قروض،تقوم مؤسسة التمويل الدولية بمنح القروض و الاستثمار بخصص في المشروعات الاستثمارية. و تقوم أيضاً بتوفير الإعانات الفنية لهذه المشروعات في الدول النامية و"الانتقالية"، والاستثمار في الحصص عبارة عن شراء الأسهم في إحدى الشركات أو المشروعات.² حيث أن للبنك الدولي بقسميه مجموعة من الأهداف نذكر منها :³

- تعميم مناطق التي دمرت وخربتها الحروب .
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية الخاصة .
- تقديم المساعدات الفنية.
- العمل على تنظيم وتنمية التجارة الدولية.

¹ - فروحات حدة .استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من اجل تحقيقه التنمية المستدامة .مجلة الباحث عدد 07 / الجزائر، 2009، ص127.

² - <http://www.worldbank.org/countries> -/http / www.bicusa.org

³ - فليح حسن خلف ،تمويل الدولي مؤسسة، طبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2004،ص289.

- حماية الموارد البيئية الإقليمية والعالمية المشتركة.

- تمويل المشاريع ودعم المؤسسات

- صندوق النقد الدولي

صندوق النقد الدولي هو وكالة متخصصة من الوكالات منظمة الأمم المتحدة. أنشئ بموجب معاهدة دولية في عام 1945 للعمل على تعزيز سلامة الاقتصاد العالمي ، وهو مؤسسة مركزية في نظام النقدي الدولي أي نظام المدفوعات الدولية وأسعار صرف العملات الذي يسمح بأجراء المعاملات التجارية بين البلدان المختلفة.¹ حيث يسعى صندوق إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها:²

- المحافظة على ثبات أسعار الصرف ومنع تقلباتها وكذلك منع الأعضاء في صندوق من التنافس على ممارسة تخفيض قيمة عملاتها الوطنية .

- العمل على زيادة حجم التجارة الدولية وتوسيع نطاقها وتنشيطها وتحقيق مستويات عالية من التوظيف.

- تشجيع التعاون النقدي الدولي وذلك عن طريق قيام كمؤسسات دائمة التي تفتح قنوات الحوار والتشاور بين دول الأعضاء وذلك من اجل حل مشاكل العالم النقدية .

- المساعدة على إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف فيما يتعلق بالمعاملات الجارية بين بلدان الاعضاء .

2- المؤسسات المالية الإقليمية

هي عبارة عن مؤسسات تجمع بين مجموعة تابعة لإقليم الواحد أو توجه الواحد وذلك بهدف التعاون بين

دول الأعضاء سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية والسياسية ونذكر منها :

¹ - محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية-مصر، 2001، ص409.

² - علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات، دار المسيرة، عمان-الأردن 2007، ص 494.

- صندوق النقد العربي

أنشئ صندوق النقد العربي في عام 1976 ، رغبة من الدول العربية في إرساء المقومات النقدية للتكامل الاقتصادي العربي ودفع عجلة التنمية الاقتصادية . وتشمل عضويته جميع الدول الأعضاء في جامعة الدول العربية . ويهدف هذا الصندوق الذي يقع مقره في مدينة أبو ظبي إلى تحقيق الأغراض الرئيسية التالية:¹

- تصحيح الاختلال في موازين مدفوعات الدول الأعضاء والعمل على إزالة القيود على المدفوعات الجارية فيما بين هذه الدول .

- إرساء أساليب التعاون النقدي فيما بين الدول العربية والعمل على تهيئة الظروف المؤدية إلى إنشاء عملة عربية موحدة، وتنسيق مواقف هذه الدول في مواجهة المشكلات النقدية والاقتصادية الدولية .

- تطوير الأسواق المالية العربية .

- إبداء المشورة فيما يتصل بالسياسات الاستثمارية الخارجية للموارد النقدية للدول الأعضاء .

- تعزيز المبادلات التجارية بين الدول الأعضاء .

- بنك الاستثمار الأوروبي:

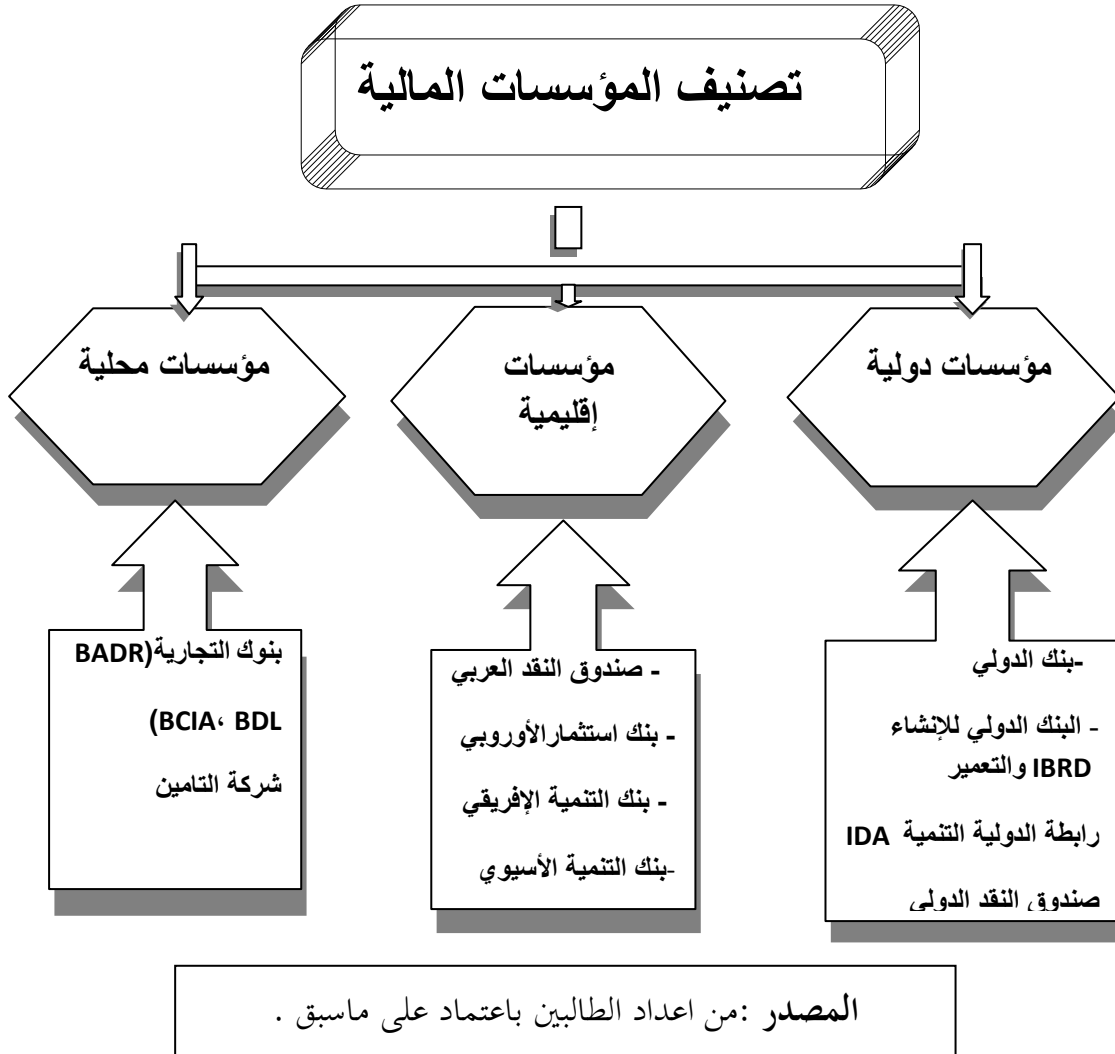
قد تأسس هذا البنك سنة 1958 بين عشر دول أوروبية هي المملكة المتحدة فرنسا إيطاليا هولندا ألمانيا بلجيكا إيرلندا الدنمارك اليونان لوكسمبورغ و يمثل هذا البنك مؤسسة التمويل التابعة للاتحاد الأوروبي، ويقدم القروض لدول الاتحاد الأوروبي، بهدف تمويل مشروعات رأس المال التي تتماشى مع أهداف الاتحاد الأوروبي، أما خارج الاتحاد الأوروبي يقوم بنك الاستثمار الأوروبي بتنفيذ البنود المالية لاتفاقيات أبرمت بموجب سياسات الاتحاد الأوروبي لدعم التنمية و التعاون، ويوجه بنك الاستثمار الأوروبي أنشطة إقراضه لخمس أولويات عمل تشمل حماية البيئة وتحسين مستوى نوعية الحياة، ويعمل البنك إلى تقديم ما بين ثلث إلى ربع القروض المستقلة للمشروعات التي تحمي البيئة وتعمل على تحسينها داخل إطار دول الاتحاد

¹ - حازم البيلوي، ابراهيم عاكوم، المؤسسات المالية العربية امارات العربية المنحدة طبعة 2005 ص76.

الأوروبي وتطبق نسبة مماثلة على الدول المرشحة للانضمام للاتحاد الأوروبي وتتلخص الأهداف لبنك الاستثمار الأوروبي فيما يلي:¹

- تحقيق معدلات نمو في الدول الأعضاء.
- تشجيع أساليب التكامل الاقتصادي .
- تقدير قروض للمساهمة في إنشاء المشروعات في الدول النامية.
- طرح سندات في الأسواق المال الدولية .

الشكل (01-02): تصنيف المؤسسات المالية من حيث التوسع الجغرافي



¹ - مامون علي الناصر والآخرين، التمويل الدولي، طبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016، ص 97.

- بنك التنمية الإفريقي

يعد البنك التنمية الإفريقي من أهم المؤسسات الإقليمية لتمويل في بلدان العالم الثالث فقد أنشئ في عام 1983 بمقتضى اتفاقية الموقععة في الخرطوم، وذلك بهدف تقديم المساعدات المالية اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دول الأعضاء. وذلك عن طريق تزويدهم بالقروض و المعونات الفنية، ويتكون موارد البنك الإفريقي من حصص الدول الأعضاء المدفوعة من رأس المال بالإضافة إلى القروض التي يتمكن البنك من الحصول عليها من الأسواق المالية أو من الدول الأعضاء ويستخدم البنك موارده في التمويل المشروعات الاستثمارية من دول الأعضاء وتحدد شروط الإقراض، حسب طاقة كل دولة على السداد من الناحية وحسب الجدوى الاقتصادية للمشروع الممول من ناحية أخرى.¹

- بنك التنمية الآسيوي

تم إنشاء بنك التنمية الآسيوي سنة 1965 بهدف تمويل المشروعات المختلفة داخل الدول الآسيوية، ويعمل البنك منذ إنشائه على تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وحفز تدفقات رأس المال للداخل، وذلك عن طريق المساهمة في تمويل مشروعات البنية الأساسية بمنحها قروض بشروط ميسرة كما يقدم البنك قروضا لتمويل جانب من تكلفة إنشاء المشروعات اللازمة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول الأعضاء.

وعادة ما يحصل البنك على موارده عن طريق الاقتراض من أسواق المال الدولية بالإضافة إلى استخدام رأس ماله المدفوع من قبل الأعضاء، في التمويل وأخيرا فان هناك عدد آخر من البنوك والصناديق الإقليمية، مثل بنك الأمريكيتين للتنمية والبنك الإسلامي للتنمية وصناديق العربية .

2- من حيث الوساطة

حيث تم تصنيف المؤسسات المالية من حيث الوساطة إلى قسمين هما:

¹ د مصطفى كافي ، يوسف كافي ، التمويل الدولي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2016 ص 97.

1- المؤسسات المالية الوسيطة (النقدية):

مفهوم الوساطة المالية: هي إقراض أموال تم اقتراضها من قبل، وتقوم بهذه المهمة مؤسسات مالية بنكية وغير بنكية، أي تجميع مدخرات فائضة لدى الأفراد والمؤسسات وتوزيعها على المحتاجين لها، وتسمى "مؤسسات الوساطة المالية" وهذه الأخيرة تحاول التوفيق بين متطلبات مصادر المدخرات ومتطلبات التمويل، فهي تقرض ما تقتض. ¹

المؤسسات المالية الوسيطة: هي تلك الفئة التي تتعامل بالأوراق المالية التي تصدرها الشركات لأول مرة والتي تسمى بالأوراق المالية الأولية، وفي نفس الوقت تبيع هذه الأوراق المالية في السوق الثانوية إلى المدخرين وتسمى بالأوراق المالية الثانوية. فالبنوك التجارية على سبيل المثال تقبل الشيكات المقدمة من العميل أو تفتح حسابات ادخار أو الودائع والتي تعتبر من جهة أصل مالي ودينا من جهة أخرى، حيث يمكن استخدامها في منح القروض أو الاستثمار بالأوراق المالية. حيث تعتبر البنوك التجارية وبنوك الادخار وشركات التامين من أهم الوسطاء الماليين و تكون لهذه الوساطة المالية عدة أشكال تتمثل في: ²

- **توسط المالي التجميعي** : حيث تقوم المؤسسات المالية الوسيطة بقبول الودائع والمدخرات البسيطة من الأفراد، وتجميعها في شكل مبالغ كبيرة وتقديمها في شكل قروض للهيئات والشركات والحكومات .
- **توسط المخاطرة والفشل** : وهو عبارة عن رغبة المؤسسات المالية في تقديم القروض لذوي العجز المالي (المقترضين) الأكثر احتياجا و اقل قدرة على السداد، أي اقل ضمان في إعادة الدفع وفي نفس الوقت تقوم بإصدار أوراق مالية لذوي الفوائض المالية أكثر ضمانا وتسهيلا لجذب ودائع المدخرين .
- **توسط طويل الآجال** : وهي عبارة عن عملية تقديم القروض طويلة الآجال من خلال قبول للمدخرات طويلة وقصيرة الآجال.

¹ - خليل عبدالقادر، وبوفاسة سليمان ملتقى دولي بعنوان متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة المدية 17-2006/04/18، ص 404.

² - عبدالغفار حنفي ، رسمية زكى قرياقص، البورصات والمؤسسات، الدار الجامعية المالية ، الإسكندرية - مصر، 2002 ، ص 13.

- **توسط المعلوماتي** : وهو عبارة عن عملية تقديم المعلومات من المؤسسات الوسيطة إلى المدينين والدائنين عن حالة السوق وفرص الاستثمار للذين ليست لديهم معلومات كافية حول السوق.

2- المؤسسات المالية الخاصة (أخرى أو الغير نقدية):

هي لا تعتبر المؤسسات المالية وسطاء ماليين فقط لذلك أدرجت فئة خاصة متمثل في سماسرة الأوراق المالية وتجار الأوراق المالية كبنوك الاستثمار وغيرها.

يعتبر سماسرة الأوراق المالية وسطاء بين مشتري الأوراق المالية وبائعها فجمع تلك الفئتين معا يؤدي إلى خلق التعامل الآلي، ومقابل ذلك يحصل السمسار على عمولة مقابل البحث عن مشتري أو بائع للورقة المالية.

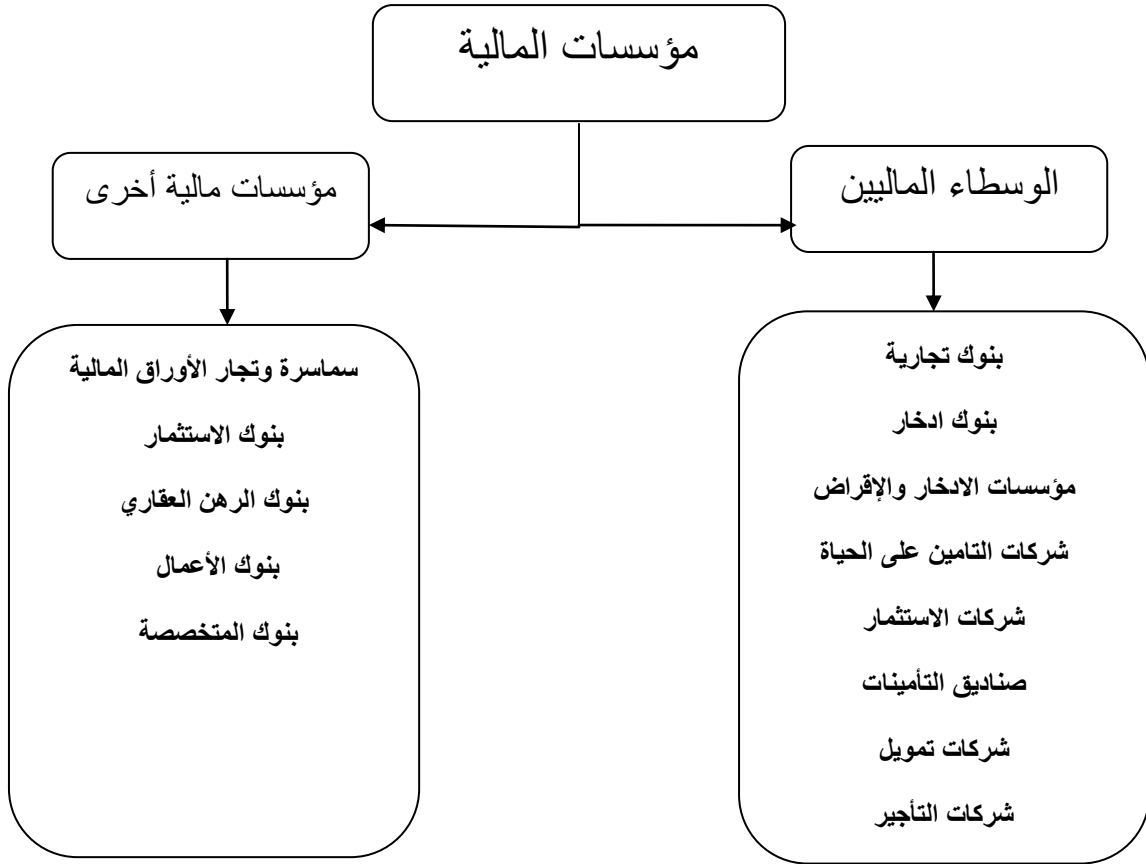
أما تجار الأوراق المالية فلا يقتصر دورهم البحث على مشتري أو بائع للورقة المالية وإتمام الصفقات بينهما. و شراء هذه الأوراق المالية لحسابهم ، ولذلك يتحملون المخاطر المترتبة على شراء هذه الأوراق والاحتفاظ بها على أمل إعادة بيعها و تحقيق أرباح مناسب في المستقبل¹. حيث أن المؤسسات الغير نقدية مصدر السيولة أو الادخار السائل من بعض العناصر مقابل سندات عديدة ومتنوعة الدرجة، من حيث السيولة وقيمة العائد الذي تضمنه المؤسسة المصدرة فتشمل الودائع الادخارية، وسندات وقروض الحكومة والمؤسسات العامة والحسابات الخاصة والاجتماعية والتأمينات، إضافة إلى ما تصدره المؤسسات المالية المتخصصة من سندات خاصة مثل السندات العقارية التي تصدرها البنوك العقارية، والحسابات الادخارية الزراعية والسندات والقروض التي تصدرها البنوك الزراعية.

- تعد مصدر التوظيف الاستثماري بمختلف أنواعه: حيث تستخدم المؤسسات مصادر الادخار السابق ذكرها تخصصه في التوظيف الاستثماري كإنشاء المشروعات وشراء الأسهم والسندات، والمشاركة وخطابات الضمان وتقديم الخبرة الفنية والإدارية.

¹ - عبدالغفار حنفي، رسمية زكى قرياقص، البورصات والمؤسسات، الدار الجامعية المالية ، الاسكندرية-مصر، 2000، ص 13.

وعليه المؤسسات المالية غير النقدية هي المؤسسات التي تقبل ودائع وتمنح القروض، ولذلك فهي لا تمنح قروضا أكثر . من الأموال التي لديها وبالتالي لا تستطيع خلق ودائع جديدة كالبنوك التجارية.¹

الشكل (02-02): تصنيف المؤسسات المالية حسب الوساطة



المصدر: عبدالغفار حنفي ودكتورة رسمية زكى قرياقص، البورصات والمؤسسات
الدار الجامعية المالية الاسكندرية - مصر، 2002، ص 13.

¹ - عبادي رندة، متطلبات ارساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر اكايمي، جامعة الوادي-الجزائر، 2015، ص 30.

ثانيا :أهداف المؤسسات المالية بشكل عام .

تعتبر المؤسسات المالية من خلال مزاوله نشاطاتها المتمثلة في تقديم خدمات مصرفية وغير مصرفية ،تسعى لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف القائمة لأجلها هذه المؤسسات حيث تتمحور أهداف المؤسسات المالية في مايلي:¹

- 1 - الحصول على أكبر حصة من المدخرات في سوق المحلي وتوظيفها.
- 2 - تنمية خدمات وتعظيم ثروات المساهمين من خلال تبني سياسات متنوعة.
- 3 - تنسيق بين سياسات المؤسسة من تسعير وترويج وإعلان وعدم التعارض مع حاجيات العمل.
- 4 - العمل على تنمية العمالة في استخدام الموارد والتقليل من النفقات.
- 5 - التوسع الإقليمي والدولي وخلق المنافسة بين المؤسسات الأخرى من خلال معدلات الفائدة والخدمات المقدمة .
- 6 - توفير السيولة من خلال خلق أدوات مالية قصيرة الأجل عالية السيولة ومنخفضة المخاطر ، والعمل على خلق الاحتفاظ بجزء من الأموال السائلة لمقابلة الطلب عليها من قبل المتعاملين والشركات لممارسة أنشطتها التشغيلية .
- 7 - تعدد وتنوع الأوعية وأجل الاستحقاق مما يتيح قدر متنوعا من الاستثمارات ذات التواريخ الاستحقاق المختلفة والمتعددة العوائد والآجال.

ثالثا : خصائص المؤسسات المالية :

لكل مؤسسة مجموعة من الميزات تنفرد بها عن باقي المؤسسات ،حيث أن المؤسسات المالية وذلك من خلال تعاملاتها وما تقدمه من نشاطات وخدمات تميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:²

¹ - عبدالغفار حنفي، السياسات المصرفية -تحليل قوائم المالية -الجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية- دار الجامعة، الإسكندرية-مصر، 2007 ص-ص 30-35.

² - بشير علوان حمد، دور المؤسسات المالية في تحفيز النشاط الاقتصادي في ظل الاقتصاد المعولم ، مجلة دراسات محاسبية والمالية ،العدد 19، جامعة بغداد ،سنة 188،،2012.

1- تقدم المؤسسات المالية العديد من الخدمات المالية الأخرى بالإضافة إلى قبول الودائع، ومنح القروض أو شراء والاستثمار في الأوراق المالية، كما تقدم مجموعة خدمات الاستشارية للمؤسسات والشركات الداخل في سوق التداول أو إدارة المحافظ المالية.

2- توافق قطاع المؤسسات المالية مع قطاع الخدمات لان المؤسسات المالية هي مؤسسات خدمية.

3- يأخذ المال أشكالاً متعددة في ميزانيات المؤسسات المالية لكن نموذجياً يحتوي على بعض العناصر كحقوق الملكية للمساهمين المؤمنات رأس مال.... الخ

4- تعتبر المؤسسات المالية من أكثر المؤسسات خضوعاً للتشريعات والقوانين قصد حماية المودعين والدائنين لان معظمها يعتمد بدرجة أولى على أموال الغير مثل (عارض الأموال الأفراد شركات الحكومة)

المطلب الثالث : مخاطر وخدمات المؤسسات المالية

أولاً : مخاطر المؤسسات المالية

إن المؤسسات المالية من خلال تعاملاتها اليومية ومع التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة سواء من ناحية الداخلية أو الخارجية، و تعاملها بأموال الغير يعرضها لمجموعة من المخاطر نذكر منها¹:

1/ مخاطر سوق (مخاطر منتظمة):

تحدث هذه المخاطر عندما تكون قيمة الأصل متغيراً بارتباط مع العوامل نظامية (تغيرات اقتصادية. سياسية. اجتماعية). و تعتبر في اغلب الأحيان من مصادر هذه المخاطر غير قابلة للتنوع ولا يمكن تجنبها والمخاطر المنتظمة. تأثر بعدة أشكال مختلفة مثلاً: كتغير نسب الفائدة و تعرف مخاطر نسبة الفائدة على أنها مخاطر الخسارة المرتبطة بالتغير المعاكس لنسب الفائدة أو مخاطر السيولة. التي تعرف بمخاطر عدم القدرة على مواجهة الخصم المستحق بالأصل الممكن تحقيق أو الجاهز من اجل تعويض التوظيف الأموال.

¹ - عصمان عبد القادر، الملتقى العلمي الدولي مداخلة بعنوان أهمية بناء أنظمة للإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، جامعة سطيف - الجزائر ص6.

2/ مخاطر القروض:

تنجم هذه المخاطر عن عدم احترام الطرف المقترض لبنود وتعهدات العقد القرض المبرم بسبب عدم وجود أداء من طرفه. أو عدم القدرة على الالتزام بتعهداته وهذا قد يؤثر على المقرض (مؤسسة المالية)، الذي أمضى العقد أو المقرضين الآخرين للمقترض، أو على مشاركي ملكية المدين ومخاطر القرض قابلة للتنوع وفي نفس الوقت تصعب تغطيتها بشكل كامل لان المخاطر قد تنجم عن مخاطر منتظمة، و هذه الأخيرة يمكن أن تتفاقم إلى مخاطر العجز أو تنجم عن الطبيعة المميزة لبعض الأجزاء هذه الخسائر ولكن تبقى المشكل للمقرضين بالرغم من الأثر الايجابي للتنوع عدم التأكد الكلي من القدرة على السداد والصورة الحقيقية في السوق .

3/ المخاطر التشغيلية :

هي احتمال خسارة ناجم عن عمليات داخلية فاشلة أو سياسة من طرف الأفراد أو الأنظمة أو من أحداث خارجية مثل :الكوارث الطبيعية التي تحطم الأصول المادية، وهذه الخسائر المادية تعطل الأعمال وهي سهلة التحديد نسبيا مقارنة بالخسائر الناجمة عن المشاكل الداخلية مثل تجاوزات الموظفين و اختلالات الأداء، لان المخاطر الناجمة عن المشاكل الداخلية تصبح إلى حد بعيد متعلقة بمنتجات وخدمات وخطوط العمل ،زيادة على ذلك بعض المشاكل التشغيلية الفردية التي هي حوادث ذات احتمال صغير بالنسبة للسير الجيد للمؤسسات المالية لكنها تكشف للمؤسسات النتائج. التي قد تكون مكلفة فعلا لأن المخاطر التشغيلية مرتبطة بصفة عامة بشكل دقيق بالمشاكل العملية .

4/ المخاطر القانونية :

وهي متمثل في القوانين والتشريعات الجديدة التي تستطيع ،أن تضع وتحدد مسبقا اطر وشروط الصفقات على أسس جيدة داخل التنافس. الذي يسمح به القانون أن يكون كل أطراف، قد عملت مسبقا على نحو ملائم. فمثلا بعض القوانين قد تؤثر على قيم الوضعية للمؤسسة ككل :مثل قوانين البيئة وبعض القوانين المحددة لبعض الاستثمارات وميادينها وقد تتراد المخاطر القانونية من النشاطات إدارة المؤسسة أو العاملين كالاختيال وانتهاكات للقوانين وقد تؤدي لخسارة كارثية كالجرائم الإدارية الرشوة والاختلاس..... الخ .

5/ المخاطر النظامية :

هي المخاطر انهيار النظام أو السوق المالي بأكمله على عكس المخاطر المرتبطة مع كيان أو فرد أو جماعة أو أي مكون من مكونات النظام . وهي تدل على المخاطر التي يفرضها الترابط والاعتماد المتبادل بين النظام أو السوق المالي، حيث فشل مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات يمكن أن يسبب فشلا متتاليا والتي يحتمل أن يفلس أو يسقط النظام أو السوق بشكل كامل.

ثانيا : خدمات المؤسسات المالية

هناك العديد من الخدمات التي تقدمها التي تقدمها المؤسسات المالية نذكر منها ¹:

1- الوساطة الزمنية : حيث يمكن للمؤسسات المالية مقابلة أو التوفيق بين الأصول والخصوم رغم اختلاف أجالها . فيمكن للمؤسسات المالية أن تعطي قروض طويلة الآجال وفي نفس الوقت يكون عليها التزامات قصيرة الأجل للمدخرين وذلك من خلال قدرتها في التعامل مع التغير في الأسعار الفائدة أو المخاطر سعر الفائدة.

2- التأثير في السياسة المالية: تعتبر ودائع البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وسائل مقبولة للتعامل بين الأفراد المجتمع مما جعل لها تأثير على السياسة النقدية. فودائع هذه المؤسسات مكون هام للمعروض من النقود والتي تؤثر على معدلات التضخم، وبالتالي تعتبر البنوك هي الطريق الذي يؤثر من خلاله السياسة النقدية على بقية القطاع المالي، وعلى الاقتصاد ككل.

3- تخصيص الائتمان : تعتبر المؤسسات المالية المصدر الوحيد الذي يختص بتمويل قطاعات معينة في الاقتصاد . فمثلا البنوك المقترنة بتمويل المباني والمنشآت والبنوك الزراعية تقوم بتمويل المشاريع الزراعية، وهكذا حيث أن كل مؤسسة يمكن لها التخصص في نوع واحد.

¹ - محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، دار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1998، ص 207-208.

4- تحويل الثروة من فترة إلى أخرى: و تعني قدرة المؤسسات المالية على تحويل الأموال وادخارها من فترة إلى أخرى فمثلا ادخار الأموال في فترات الشباب إلى فترات الكبر تعتبر ميزة لا توفرها إلا مثل هذه المؤسسات مثل شركات التأمين وصناديق التقاعد.

5- خدمات الدفع: تقدم المؤسسات المالية أنظمة للدفع مثل تطهير الشيكات وخدمات السحب أو الدفع الإلكتروني وغيرها من الخدمات التي تكون معتمدة من قبل المؤسسات المالية

6- الوساطة للاستثمارات الصغيرة: لا يمكن للمدخر الفرد ذو الموارد المحدودة شراء أوراق مالية بأسعار مرتفعة أو الدخول في مشاريع الكبيرة ولكن من خلال المؤسسات المالية يمكنه الاستثمار وتحقيق نفس العائد الذي يحققه المستثمر ذو الموارد المتعددة واستثمارها وبذلك يحقق صغار المدخرين عائد أعلى مما لو استثمر كل واحد منهم على حدى .

ثالثا : العوامل المحفزة على نمو المؤسسات المالية

يمكن حصر العوامل المحفزة في نمو المؤسسات المالية في مالي :¹

1- زيادة عدد أفراد الطبقة المتوسطة من الدخل فهذه الفئة من الأفراد والأسر كافية لتوليد مدخرات متواضعة سنويا وبذلك تعبر المؤسسات المالية منفذا لهذه المدخرات

2- ظهور المشاريع الكبرى وتوسعها وذلك من خلال ما تخلقه المؤسسات المالية من موارد وخدمات مالية تنافسية مما يساهم في توجه أصحاب المشاريع في التمويل عن طريقها وقلّة التكلفة .

3- نتيجة لعدم إمكانية التجرئة للكثير من الأدوات المالية الأخرى مما يجعلها اقل قبولا لدى الكثير من المدخرين، فمثلا نجد أن بعض القروض والأوراق المالية ليست على درجة عالية من القبول لدى ذوي الدخل المحدود نظر لقيمتها الكبيرة .ولكن من خلال قيام هذه المؤسسات المالية بتجميع المدخرات الصغيرة في حسابات الادخار مما يمكنها من تحقيق حلم ذات الدخل المحدود في الاستثمار في الأدوات المالية.

4- توفير هذه المؤسسات خدمات السيولة مما يقلل من تكلفة التصفية للعملاء فعنصر عدم التأكد بالنسبة للتدفقات النقدية للمنظمات الأعمال ،والأفراد يؤدي إلى مخاطر عدم السيولة إذا ما ظهرت بوادر

¹ - عبدالغفار الحنفي، إدارة المصارف، دار الجامعية للنشر والتوزيع، إسكندرية-مصر، 2007، ص 27.

الحاجة إلى النقدية مما يؤدي إلى تحمل تكاليف أو غرامات نتيجة التأخير في التسجيل بينما في المؤسسات المالية، فهي تقدم خدمات السيولة. مما يقلل من تكاليف التصفية ويجذب العملاء إلى هذه المؤسسات.

5- المراجعة من الوساطة المالية على نطاق كبير في الأجل الطويل فنظر لكبير حجم والخبرة المالية، فان المؤسسات المالية تقترض أو تحصل على أموال بتكلفة منخفضة نسبيا من أصحاب الودائع والمدخرات. ثم يقوم بتوظيفها وإقراضها بمعدل فائدة مرتفع ويضلل الفرق الموجب ربحية المؤسسة بالإضافة إلى أرباح من مصادر أخرى.

6- القدرة على تشكيل محافظ مالية استثمارية وتكاليف مختلفة من خلال دراسة العالية للسوق وبالإضافة إلى الرصيد الهائل من المعلومات ومؤشرات السوق المالي.

المبحث الثاني : البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية نوع من أنواع المؤسسات المالية حيث تعد من أهم المؤسسات المالية المصرفية، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في اقتصاديات الدول ومع التطور في العصر الحديث زاد الاهتمام بها وأصبحت تعد دعامة أساسية في التنمية وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات مالية من قبول وتسيير الودائع والربط بين أصحاب الفائض والعجز المالي.

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأهدافها

- أولاً: تعريف البنوك التجارية

تعددت تعريفات البنوك التجارية واختلفت حسب وجهات النظر حيث تعرف البنوك التجارية كالآتي:

- **تعريف الأول :** هي البنوك التي تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي. وتقديم الخدمات بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد الوطني وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يستلزم من عمليات مصرفية وتجارية والمالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.¹

¹ - سيد متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في العالم متغير، طبعة الأولى، دار الفكر، عمان - الأردن، 2015 ص71.

- **التعريف الثاني** : هي نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يتركز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، حيث يعتبر وسيطا بين الذين لديهم أموال فائضة وبين الذين يحتاجون تلك الأموال تتميز بقبول الودائع تحت الطلب.¹

- **التعريف الثالث** : وهي المصارف تجمع أموال الزبائن في صورة ودائع وتوظيفها في عمليات مجزية كتشجيع التجارة وقبول الودائع بأشكالها المختلفة، ومنح الائتمان بصورة مباشرة الى المقترضين او من خلال الأسواق المالية.²

- **التعريف الرابع** : هي تلك المؤسسات التي تتيح خدمات مصرفية متنوعة للجمهور دون تميز ، فهي تقدم للمدخرين فرص متنوعة لاستثمار مدخراتهم. من خلال الودائع التقليدية أو شهادات الإيداع قصيرة الأجل، وكذلك تتيح فرص للمقرضين من خلال تقديم قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.³

- **التعريف الخامس** : المؤسسات المالية النقدية أو البنوك التجارية هي نوع من الوساطة المالية التي تتمثل مهمتها الأساسية في تلقي الودائع الجارية للمؤسسات والعائلات والسلطات العمومية . ويتيح لها ذلك القدرة على إنشاء نوع خاص من النقود هي نقود الودائع . إن وصف هذه المؤسسات المالية بالنقدية لا يعني أنها الوحيدة دون غيرها التي تتعامل بالنقود ، ولكن يعني ذلك إن هذه المؤسسات هي الوحيدة المؤهلة لإنشاء نوع النقود الذي اشرنا إليه أعلاه. وتسمى أيضا البنوك التجارية أو البنوك الودائع.⁴

- ومن التعاريف السابقة نستنتج ان البنوك التجارية عبارة عن جزء من المؤسسات المالية تقوم على أساس الودائع تحتي الطلب حيث انها تساهم في الأموال بين أصحاب الفائض والعجز، من خلال القروض قصيرة الاجل او المتوسطة . وتقدم مجموعة من الخدمات متمثلة في شراء وبيع الأوراق المالية ، وكذلك المساهمة في بيع العملات الأجنبية . والقيام بدراسات الجدوى مما يساهم في زيادة التنمية الاقتصادية والمالية .

ثانيا : أهداف البنك التجاري

إن للبنوك التجارية مجموعة من الاهداف يسعى لتحقيقها من خلال وجوده نذكر منها :⁵

¹ - سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 14 .

² - صادق راشد الشمري، ادارة المصارف، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن ، 2009، ص 20.

³ - اكرم حداد مشهور هذلول، النقود والمصارف، طبعة الثانية ، دار وائل للنشر وتوزيع ، عمان- الأردن ، 2008 ، ص 144.

⁴ - الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، طبعة السابعة ، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011، ص 12.

⁵ - هشام جبر، ادارة المصارف ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة-مصر، 2008، ص 52 .

- 1- تجميع المدخرات من المجتمع لتناسب احتياجات البنك والمستثمرين فتقبل الودائع تحت الطلب التي تناسب المدخرين الذين يحتاجون حفظ أموالهم لدى البنك وسحبها وقت الحاجة.
- 2- مد المشروعات بالقروض قصيرة الآجال والمساهمة في التنمية الاقتصادية .
- 3- تسهيل عمليات التجارة الخارجية عن طريق فتح الاعتمادات المستندية اللازمة لعمليات التصدير والاستيراد.
- 4- تسهيل عمليات المقاولات عن طريق إصدار كتب الكافلات نيابة عن المقاولين.
- 5- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح المستثمرة ومع المحافظة على قوة المركز المالي.
- 6 - تسهيل تحويل النقود من مكان إلى آخر.
- 7- تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات واستقطاب الأفراد.

المطلب الثاني : أهمية و وظائف البنوك التجارية وخصائصها.

أولاً : أهمية البنوك التجارية

- تعد البنوك التجارية على درجة عالية من الأهمية لما تقدمه من خدمات وأعمال مصرفية متنوعة ومتعددة . ويمكن تلخيص أهمية البنوك التجارية في النقاط التالية :¹
- 1_ تعد البنوك التجارية مصدر تمويلي مهم للقطاعات الاقتصادية.
 - 2 _ مساهمة البنوك التجارية في زيادة الرفاهية الاجتماعية.
 - 3_ تقدم البنوك التجارية خدمات مالية على درجة كبيرة من التخصص.
 - 4_ تعتبر البنوك التقليدية حلقة وصل بين عملائها وتسهل التجارة الخارجية.
 - 5_ تقدم البنوك التجارية الاستشارات المالية والفنية لعملائها.
- إن أهمية البنوك التجارية تكمن بشكل أساسي في الدور المهم والمتمثل بنقل وتوظيف الأموال من وحدات الفائض. إلى وحدات العجز للمساهمة في استمرارية حركة الأموال وعدم تعطيلها .

¹ - غازي عبد المجيد الرقيبات، المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، طبعة الأولى، دار وائل، عمان -أردن2014، ص56.

ثانيا : وظائف البنوك التجارية

تقوم البنوك التجارية بعدة وظائف منها نقدية والغير نقدية كما تقدم العديد من الخدمات حيث يمكن تصنيف وظائف البنوك التجارية إلى صنفين :

أ- الوظائف التقليدية :

تمثل الوظائف التقليدية للبنوك التجارية في :¹

1- فتح الحسابات الجارية وقبول الودائع على اختلاف أنواعها (تحت طلب . الادخار و الخاضعة للإشعار).

- الودائع لأجل : وديعة تودع لدى البنك ولا يحق لصاحبها سحبها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها.

- ودائع تحت الطلب: وهي ودائع تودع لدى البنك دون قيود أو شروط ويستطيع أصحابها أن يسحبها في أي وقت يريد أثناء وقت عمل البنك التجاري .

- ودائع تحت إشعار: وهي ودائع التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد إخطار البنك بفترة مسبقة.

2- تشغيل موارد البنك مع مراعات مبدأ التوافق بين الربحية والضمان والسيولة من أهم أشكال تشغيل الموارد :

- منح القروض والسلف بمختلف أنواعها.

- فتح الحسابات الجارية.

ب- الوظائف الحديثة :

تمثل الوظائف الحديثة للبنوك التجارية في :²

1- إدارة أعمال وممتلكات العملاء وتقديم الاستشارات الاقتصادية والمالية لهم من خلال دائرة متخصصة.

¹ العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، سنة 2006/2007، ص07.

² مصطفى السنهوري، إدارة البنوك التجارية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، عمان-الأردن، 2013، ص. 85.

- 2- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية وهنا يتجاوز البنك التجاري من الإقراض قصير الأجل إلى تقديم قروض طويلة الأجل.
- 3- التعامل بالاعتمادات المستندية ويتم عن طريقها تسهيل عمليات التجارة الخارجية إذ بموجبها يتم تسوية الالتزامات. فيما بين المستورد والمصدر عن طريق انتقال مبالغ السلع المستوردة إلى حساب المصدر في الخارج.
- 4- تقديم خدمات الاللكترونية متمثلة في تحويلات الاللكترونية، وتقديم بطاقات الدفع الآلي وغيرها.
- 5- التحول نحو النقود الاللكترونية .
- 6- القيام بعمليات التوريق (التوريق هو تحويل الديون أو الأصول المالية غير السائلة كالقروض إلى أوراق مالية قابلة للتداول في سوق رأس المال عن طريق بيعها للمؤسسات المال المختصة في اصدر الأوراق المالية).¹

ثالثا : مبادئ بنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية بمبادئ تميز عن باقي المؤسسات المالية تتمثل في :

1- الربحية:

يسعى البنك التجاري كأى مؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين ويتحقق هذا عن طريق التوفيق بين الإيرادات والنفقات، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإيرادات الناتجة عن عمليات الإقراض والاستثمار. وبالإضافة إلى الأرباح الرأس مالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيمة السوقية لبعض الأصول التابعة للبنك أما النفقات فتكون متمثلة في نفقات إدارية وتشغيلية، و الفوائد التي يدفعها البنك على الودائع والخسائر الرأس مالية والقروض التي قد يعجز عن استرجاعها وتتحقق ربحية البنك التجاري من خلال تدنيها لنفقات وتعظيم الأرباح.²

¹ - انس البكري ، وليد الصافي ، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق ، بدون طبعة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع - ودار البداية، عمان-الاردن ، ص 112.

² - شيخ عبد الحق ، الرقابة على البنوك التجارية مذكرة ماجستير في القانون ، جامعة احمد بوقرة ، بومرداس-الجزائر 2010/2009 ، ص 36.

2- السيولة :

وهي تمثل الجانب الأكبر في موارد البنك التجاري (الودائع) تستحق عند الطلب ويكون البنك مستعد للوفاء بها في أي لحظة . وتعد هذه السمة من أهم السمات التي يتميز بها البنك، عن باقي منشآت الأعمال، ففي الوقت الذي تستطيع فيه المنشآت المالية الأخرى تأجيل السداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت . فان مجرد الإشاعة عن عدم توفر السيولة لدى البنك التجاري كفيلا بزعت ثقة المودعين و يدفعهم فجأة لسحب ودايعهم مما يعرض البنك للإفلاس.

3- الأمان

وهو قدرة البنك على سداد أو الوفاء بديونه والتزاماته فقيام البنك التجاري بالاستثمارات لرؤوس الأموال يجعله يتعرض للمخاطر وعلى البنك. أن يتحمل الخسائر ولا تصل إلى حقوق المودعين، وتظهر سمة الأمان في قلة الاستثمارات للبنك التجاري . بحيث لا تؤثر على العملاء ولا ثقة المودعين وهذا ما يعزز مركز الأمان للبنك.¹

المطلب الثالث :ميزانية البنك التجاري انواعه وسياساته**أولا : ميزانية البنك التجاري**

وهي عبارة عن قائمة مكونة من عمودين متساويين في القيمة،عمود خاص بالخصوم ،أي الموارد المالية الموجودة في حوزة البنك التجاري ،وهي بمثابة ذمم علي عاتق البنك . وعمود آخر خاص بالأصول ،يوضح كيفية الاستفادة من الخصوم ،ومن الممكن تصوير ميزانية البنك التجاري.²

1- موارد البنك التجاري

وتمثل جانب مصادر الأموال التي من خلالها يؤمن البنك السيولة والنقود اللازمة لعملياته، ويتكون هذا الجانب مما يلي:³

¹ - زياد رمضان ،مجموع جوده ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك، طبعة الثالثة ، دار وائل للنشر،عمان- الأردن، 2006،ص93.

² - ضياء مجيد ،الاقتصاد النقدي، المؤسسة النقدية ،البنوك التجارية ، البنوك المركزية ، درا مؤسسة شباب الجامعة الجزائر، 2008، ص 274 .

³ - بن سميحة دلال ،التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية: 2003/2004،ص7.

- رأس المال والاحتياطيات: يمثل رأس المال مجموع المبالغ التي يضعها المؤسسون لإنشاء البنك التجاري أما الاحتياطيات فهي ما يقطعها البنك من الأرباح المتراكمة لديه وهي نوعين: احتياطي قانوني واحتياطي خاص.
- الودائع: تستمد البنوك الشطر الأكبر في مواردها مما يودعه الأفراد لديها من أموال وتأخذ صورة تعهد البنك اتجاه العملاء وهي على أنواع فقد تكون ودائع جارية وقد تكون لأجل أو بإشعار وقد تأخذ صورة ودائع توفير.
- حسابات البنوك والمراسلين: وتمثل أرصدة نقدية مستحقة للبنوك الأخرى والمراسلين، ناتجة عن التعامل فيما بينهم.
- قروض من البنوك والبنك المركزي: إن هذا البند يسجل القروض التي يستمدها البنك التجاري من البنك المركزي، بصفة مؤقتة على غرار تلك القروض الآتية من البنوك الأخرى.
- شيكات وحوالات مستحقة الدفع: وهي عبارة عن التزامات يكون البنك ملزما بتسديدها عند استحقاقها.
- خصوم أخرى: قد تمثل مستحقات لمصلحة الضرائب أو فوائد مستحقة لبعض المودعين، ولا يجوز للبنك التصرف فيها.

2- استخدامات البنك التجاري

- وتشير الاستخدامات (الأصول) في ميزانية البنك التجاري إلى مختلف وجوه استعمال موارده وتمثل في:¹
 - الأرصدة النقدية الحاضرة: و تتمثل في السيولة النقدية العالية، و تتخذ عدة أشكال نذكر منها:
 - نقود حاضرة في خزانة البنك.
 - أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي.
 - أرصدة سائلة أخرى ذهب، عملات..... الخ.
 - أوراق مخصومة: و تتمثل في قيمة الأوراق التجارية التي خصمها البنك لعملائه و كذلك قيمة أذون الخزانة التي يكون البنك قد خصمها واحتفظ بها لديه إلى حين موعد استحقاقها.

1- عاشوري صورية، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف-الجزائر، 2010-2011، ص 08.

- السندات الحكومية: هي التي تصدرها الدولة وتعتبر بمثابة احتياطات ثانوية وهي قابلة للتحويل إلى سيولة جاهزة بسرعة دون تحمل خسائر.

- القروض: تمثل القروض مصدر الإيراد الأكبر للبنك، كما تمثل أكثر الاستثمارات جاذبية نظرا لارتفاع نسبة العائد المتولد عنها .

- الاستثمارات ذات العائد المرتفع: تتميز بارتفاع ربحيتها وانخفاض سيولتها إلى أدنى حد ممكن مقارنة بأوجه الاستثمار السابقة، وهي تأخذ شكل أسهم أو سندات في المؤسسات الصناعية أو التجارية، كما تتميز أيضا بارتفاع درجة المخاطرة.

- أصول أخرى: وتتضمن باقي الأصول من الأراضي و الممتلكات الأخرى و المباني.

من خلال عرض موارد و استخدامات البنك التجاري يمكن رسم ميزانية مبسطة له على النحو التالي:

الجدول (01-02): ميزانية البنك التجاري

الأصول (الاستخدامات)	الخصوم (الموارد)
1- رأس المال المدفوع	1- أرصدة نقدية حاضرة
2- الاحتياطي القانوني	- نقود حاضرة في خزينة البنك التجاري
3- شيكات وحوالات وإعتمادات دورية مستحقة الدفع	- أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي
4- مستحق للبنوك	- أرصدة سائلة أخرى
5- الوداع	2 - حوالات مخصصة
- ودائع حكومية وخاصة	- أذونات الخزينة
- ودائع جارية	- أوراق تجارية
- ودائع لأجل	3- مستحق على البنوك
- ودائع بإخطار	4- أوراق مالية واستثمارات
- ودائع التوفير	- سندات حكومية
	-أوراق مالية أخرى
	5- قروض وسلفيات
	- قروض مقابل ضمانات
	- قروض بدون ضمانات
مجموع الأصول	مجموع الخصوم

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود والبنوك، دار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2014، ص171

ثانياً: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى عدة أنواع وفقاً لمليكتيتها وحجم نشاطها وتنظيمها ووتوجهها تتمثل في ¹:

1- البنوك ذات الفروع: تعرف هذه البنوك بالبنوك التجارية العامة وهي منظمات تأخذ شكل شركات المساهمة في كافة أنحاء البلاد ويتم إدارتها بشكل لا مركزي حيث يتدبر كل بنك شؤونه ولا يرجع للبنك الرئيسي إلا في حالات المهمة حسب للودائع البنك الرئيسي .

2- البنوك المحلية: يقتصر دورها على ممارسة في منطقة محددة أو ولاية معينة يقع مركزها في تلك المنطقة تتميز بصغر الحجم كما ترتبها خدماته بتلك المنطقة والبيئة المحيطة به

3- البنوك الفردية: وهي البنوك الصغيرة يملكها أفراد تتميز بصغر حجمها وتقتصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة كالأوراق تجارية.

4- بنوك المجموعات: وهي تشبه الشركات القابضة تنشئ عدة بنوك وتملك معظم رأس مالها وتشرف عليها وتراقب أعمالها تتميز بطابع الاختياري.

5- بنوك السلاسل: وهي البنوك التي تمارس نشاطها عن طريق فتح السلسلة من الفروع تكون منفصلة عن بعضها إدارياً، ويشرف عليها المركز الرئيسي الذي يتولى رسم السياسة العاملة لها.

6- البنوك الإسلامية: هي مؤسسة مالية مصرفية تقوم بتجميع الأموال، وتوظيفها في نطاق الشريعة الإسلامية بما يخدم بناء مجتمع التكامل الإسلامي، وتحقيق عدالة التوزيع ووضع المال في المسار الإسلامي.²

7- بنوك الاستثمار: وهي مؤسسات مالية وسيطية تقوم بتجميع الأموال، من المساهمين أو من خلال طرح سندات في سوق المالية ووضعها تحت تصرف المستثمرين بمنحهم التمويل طويل الأجل في العادة، حيث تنتشر هذه الأخيرة في الدول المتقدمة.³

¹ - احمد محمد غنيم، إدارة البنوك تقليدية الماضي والكثرونية المستقبل، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 2007ص18.

² - احمد سليمان خصاونة، المصارف الإسلامية، طبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ص60.

³ - محمود حسين الوادي، والاخرون، النقود والمصارف، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2010، ص108.

ثالثا: سياسات البنك التجاري

للبنك التجاري مجموعة من السياسات بحيث تساهم في تطوير وزيادة لجلب الأفراد والمؤسسات وتمثل هذه السياسات في :

1- سياسة الإقراض :

هي سياسة عبارة عن مجموعة القواعد والضوابط المتعلقة بتحديد حجم وأنواع القروض ومنحها ومتابعتها وتحصيلها، وتشمل مكونات السياسة الإقراضية مايلي :

لا توجد سياسة نمطية تطبق بالبنوك التجارية، ولكن تختلف سياسة الإقراض من بنك لآخر وفقا لأهدافهم مجال تخصصه، وكذلك التنظيم وحجم رأس ماله، وغالبا ماتشمل سياسة الإقراض مايلي:¹

- حجم الأموال المتاحة لإقراض

عادة ما يتحدد في سياسات الإقراض القيمة الكلية للقروض بنسبة معينة من الموارد المالية المتاحة، التي تمثل أساسا في الودائع و القروض ورأس المال. وهي بهذا الشكل تعد سياسة مرنة ، يرتفع وينخفض في ظلها حجم الاستثمار في القروض ، وفقا للارتفاع أو الانخفاض في حجم تلك الموارد ، أي تحديد إجمالي القروض التي يمكن للبنك أن يمنحها لعملائه ككل. وكذلك إجمالي القروض التي يمنحها للعميل الواحد حيث أن ذلك التحديد يتوقف إلى حد كبير علي مدى الاستقرار الذي تتصف به ودائع البنك .

- **تشكيلة القروض** :أو تسمى هيكلية المحفظة القروض فهي توضح سياسة الإقراض، والقروض الجائر منحها وأهميتها النسبية، كما يمكن أن تحدد سياسة الإقراض أنواع القروض التي يجب الابتعاد عنها، وكذلك القروض الممنوعة منعا مطلقا ، حيث أن تنوع الاستثمار في القروض يترتب عليه تخفيض في المخاطر دون أن يترك ذلك أثر عكسيا على العائد . وفي هذا الصدد توجد العديد من استراتيجيات التنوع ، فعلى سبيل المثال هناك التنوع تاريخ الاستحقاق، و التنوع على أساس الموقع الجغرافي للنشاط الذي توجه إليه القروض، التنوع وفق قطاعات النشاط وأخيرا يوجد التنوع على أساس طبيعة نشاط العميل داخل كل قطاع،ومن المتوقع أن تحدد سياسة الإقراض بمدى ذهاب البنك في تنوع استثماراته

-**الحدود القصوى للقروض** :وذلك حسب مستويات اتخاذ القرار عادة تحدد سياسة الإقراض الحد الأقصى للقرض الذي يقدمه حسب كل مستوي إداري مما يتضمن سرعة اتخاذ القرار.

¹ - عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -لأردن ، 2007 ،ص169.

- شروط الإقراض: وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:¹

يجب أن تحدد سياسة الإقراض شروط القرض، مثل الحد الأقصى لتاريخ استحقاق القرض مع مراعاة كلما زاد اجل الاستحقاق كلما زادت المخاطر، ثم إذا ما كان من الممكن استراتيجية تغيير معدل الفائدة أم الالتزام بمعدل فائدة ثابت، طيلة القرض وتقدير مخاطر الائتمان وتأثيره على معدل الفائدة إذا كان من الممكن إتباع سياسة المشاركة في القروض خاصة، في الحالات التي تتعدى فيها قيمة القرض الحد الأقصى المنصوص عليه، كذلك فان سياسة الإقراض تحدد الظروف التي ينبغي فيها مطالبة العميل بتقديم رهانات لضمان القرض. وأنواع الأصول التي يمكن قبولها، ونسبة القرض إلى قيمة الأصل المرهون والتي تتفاوت بتفاوت طبيعة الأصل. ومدى تعرض قيمة السوقية للتقلب، والإجراءات التي ينبغي اتخاذها إذا ما انخفضت القيمة السوقية للأصل المرهون كما تحدد بدائل أخرى لضمان مستحقات البنك ومن الأمثلة على ذلك طرف ثالث كضامن للعميل والنص في عقد الإقراض على حق البنك في استرداد قيمة القرض فور إخلال العميل بأي من شروط التعاقد.

- تحديد منطقة التي يخدمها البنك

وهي المنطقة التي يمتد نشاطه إليه يتوقف على حجم البنك ومقدرته على خدمة عملائه، وقدرته على تحمل مخاطر منح الائتمان، ولا شك أن لرأس المال البنك تأثير في تحديد هذه المنطقة، ويعتبر رأس المال الخاص ذو أهمية بالنسبة لوظيفة منح الائتمان مقارنة بالوظائف الأخرى.

- سجلات القرض

صيغ سياسة الإقراض والنماذج وسجلات المطلوب استقائها أو الاحتفاظ بها مثل طلب القرض، مذكرة استعمال عن العميل، ميزانية العملاء والحسابات الختامية وكل القوائم المالية عن السنة الجارية أو السنوات السابقة، تقارير المراجع الخارجي سجل تاريخي بنمط العميل في تسديد القروض في الماضي، نماذج متابعة القرض

¹ - الدكتورة بوشنافة روشام بن زيان سياسة الاقراض في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة في الجزائر - المركز الجامعي بشار-الجزائر.

- مستويات اتخاذ القرار

يجب أن تحدد سياسات الإقراض المستويات الإدارية التي يقع على عاتقها البت في طلبات الإقراض بما يضمن سرعة اتخاذ القرارات، عادة تحدد سياسة الإقراض الحد الأقصى للقرض الذي يقدمه كل مستوى إداري

- متابعة القروض

أي كيفية معالجة القروض المتغيرة تحدد سياسة الإقراض الإجراءات الواجب إتباعها ليس فقط في منح القرض، ولكن أيضا في متابعة تحصيله وتحديد التأخير المسموح بها لقبول الأقساط والحالات التي يجب التفاوض فيها، مع العميل المتأخر والحالات الواجب فيها الموضوع للقضاء وكيفية عرض تبويب القروض المتغيرة على إدارة الأعلى .

ب- سياسة الاستثمار :

يحتل التوظيف في الاستثمار المكانة الثانية بعد تلبية حاجات النشاط الاقتصادي إلى القروض . فبعد جذب قدر كافي من الأموال التي في حوزة البنك لموجهة مسحوبات العملاء وطلبات القروض ، يعمل البنك على توظيف في الاستثمارات طويلة الآجال نسبيا بدلا من تركها جامدة من خلال إصدار البنك سياسة عامة للاستثمار وفق لحدود وقدرات البنك التجاري وذلك بتشكيل محفظة مالية.

تعريف المحفظة المالية:

هي عبارة عن محفظة مشتركة يسمح لأي عدد من المستثمرين حسب رغبتهم وقدراتهم المالية وبمبالغ متواضعة أو كبيرة بالاشتراك فيها من خلال شراء حصة من أصول تسمى بالوحدة، ويتم تقديم هذه الوحدة دوريا، وتستثمر المحافظ الاستثمارية في الأسهم أو السندات أو النقد أو العملات أو ما شابه من الأدوات الاستثمارية.¹

أولا: أهداف المحفظة الاستثمارية ومكوناتها

1- أهداف محفظة الاستثمارية

يمكن تلخيص أهم أهداف تكوين وإدارة المحفظة الاستثمارية للبنك التجاري فيما يلي :

- الوفاء بمتطلبات السيولة النقدية وتجنب مخاطر السعر المالي .

¹ - جمال الدين برقوق، واخرون إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2016، ص159.

- استثمار الأموال الفائضة عن حاجة المنظمة .
- تحقيق أرباح للمنظمة .
- التمكن من مواجهة التمويل الموسمي أو السحب المفاجئ من الودائع أو من الاعتمادات المفتوحة للعملاء.
- يستهدف البنك مصلحة الاقتصاد الوطني عندما يكتب في الأوراق مالية حكومية بالذات في الدول النامية، حيث يحمل عبئا في التمويل خطة التنمية الاقتصادية وسد حاجة الإنفاق الحكومي، كذلك فانه عندما يكتب البنك في أسهم الشركات الجديدة التي تطرح للاكتتاب العام، يكون قد أسهم في تحقيق جزئيات التنمية التي يعهد بها تلك الشركات .

2- مكونات محفظة الاستثمارية وأنواع الاستثمارات

تتكون محفظة الأوراق المالية في البنوك التجارية، من أوراق متنوعة من حيث النوع والحقوق، وكذلك من حيث جهة الإصدار وتفاوت هذه الأوراق من حيث العائد والسيولة والضمان وتواريخ الاستحقاق، وإمكانية التسويق وعملية الإصدار، ودرجة المخاطرة وغيرها وتشمل محفظة الأوراق المالية علي مايلي:¹

1- الأوراق المالية المقيدة أو المسعرة في سوق الأوراق المالية

- اذونات الخزينة .
 - سندات أو الصكوك حكومية.
 - سندات مضمونة من الحكومة .
 - أسهم شركات .
 - أسهم شركات المساهمة.
- 2- الأوراق المالية غير المقيدة أو غير المسعرة في سوق الأوراق المالية وهي الأوراق التي تتصف بالجمود، نظرا لعدم تداولها في السوق، ويكون الهدف من الحصول عليها هو إيجاد علاقات، وروابط دائمة بين البنك والشركات التي يساهم فيها، مما يحول دون التخلص من تلك الأوراق أو الاتجار فيها. ومن بين الأوراق نجد :

¹ - أحلام بوعبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2015، ص 117.

- الأسهم في شركات زميلة.

- الأسهم في شركات تابعة .

- الاكتتابات الخاصة .

من خلال تطرقنا لمكونات المحفظة الاستثمارية يمكننا استنتاج أن هناك أنواع معينة من الاستثمارات هي:

ثانيا: أنواع الاستثمارات

1- الاستثمارات المباشرة

وتعني قيام البنك من جانبه بالمشاركة في تأسيس المشروع بغض النظر عن عدد الأسهم المملوكة من البداية مشاركا في دراسات وملكية ، وعادة تكون في شكل شراء حصة من أسهم المشروع ، حيث يقوم البنك بالمساهمة في تكوين المشروعات عند التداول أوراق المشروع لأول مرة ، بل أن البنك قد يسهم في الدراسات الأولية الخاصة للمشروع ، ويقوم بالترويج لفكرته وتأسيس . وبالتالي فان مفهوم المشاركة أو المساهمة المباشرة يعمل على بيع الأفكار المتعلقة بإنشاء المشروعات للآخرين، حيث يقوم البنك كمروج بمالي:

- جذب الأفكار الجديدة للمشروعات تبنيها في اطار الخطة الاقتصادية والاستثمارية للمجتمع .

-تدبير التمويل اللازم للمشروعات .

-دعم التعاون بين المؤسسات المالية في المجتمع والمؤسسات المالية العربية والأجنبية، من خلال المساهمة في المشروعات مشتركة تضم مصالح مشتركة لتلك المؤسسات.

- يعمل البنك كمستشار مالي لتلك المشروعات ، سواء في جذب المستثمرين أو تسعير الإصدارات الجديدة ، والقيام بخدمات الإصدار بشكل متكامل للأسهم والسندات.

2- الاستثمار في الأسهم والسندات

توجه نسبة من استثمارات البنك نحو الأوراق المالية التي تصدرها الشركات المساهمة ، باعتبارها خط دفاع لمواجهة مخاطر نقص السيولة ، حيث يمكن بيعها في أي وقت في بورصة الأوراق المالية خاصة إذا كانت من الدرجة الأولى ، بمعنى اتسام أسعارها بالاستقرار والثبات . بحيث يقبلها البنك المركزي كضمان عندما يتقدم إليه البنك طالبا قرضا بضمائها وتمثل ابرز هذه الأوراق في الأسهم عادية واسهم ممتازة وسندات بأنواعها.

3- القواعد الأساسية لوضع سياسات الاستثمار في البنك التجاري

1 حجم تشكيلة الاستثمار

يتحدد حجم تشكيلة الاستثمار بكل من : كمية الأموال المتاحة التي ليست مطلوبة لمتطلبات السيولة أو الاستثمار في القروض وكمية الأوراق المالية المطلوبة كضمانات والربحية النسبية من الاستثمارات في الأوراق.

2- هيكل اتخاذ القرارات :

ينبغي أن تنص سياسات الاستثمار على مستويات الإدارية المسموح لها بشراء وبيع الأوراق المالية، والحد الأقصى لقيمة المشتريات أو المبيعات التي يمكن أن يقوم بها كل مستوى .

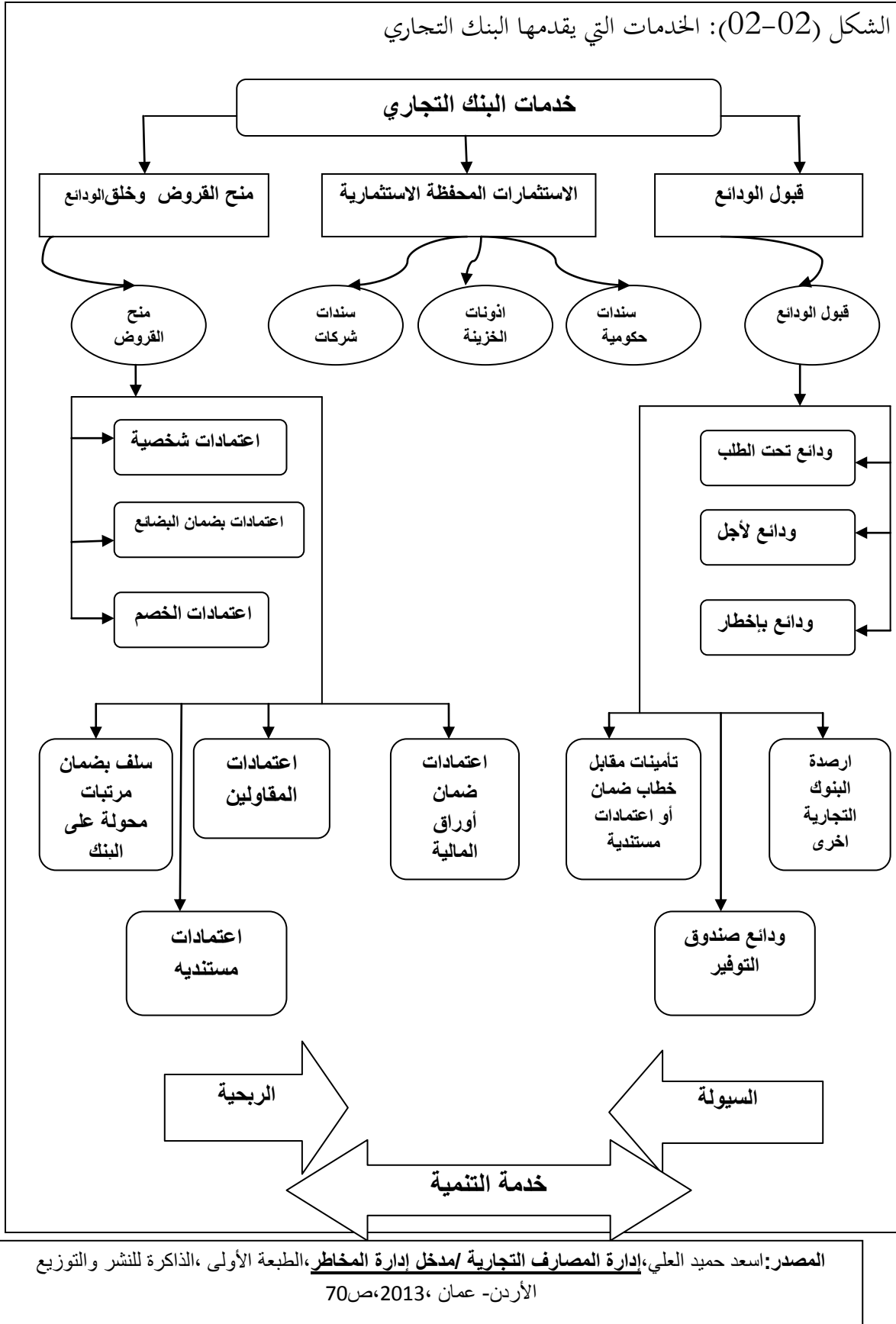
3-العائد المطلوب على الاستثمار:

وذلك من خلال تحديد البنك العائد الذي يمكن قبوله عند الاستثمار

- مدى خضوع أو عدم خضوع الأوراق المالية للضرائب.

- تحديد مجال الاستثمار وتواريخ الاستحقاق.

الشكل (02-02): الخدمات التي يقدمها البنك التجاري



خلاصة الفصل :

لقد أتاح لنا هذا الفصل التعرف على المؤسسات المالية ومراحل إنشائها في الجزائر بعد التحول نحو اقتصاد السوق والتفريق بينها وبين مؤسسة أخرى، من خلال التعاملات المستمر بالمال. حيث تعد المؤسسات المالية عنصر مهم في النظام المالي تقدم عدة خدمات مالية واستشارية تختلف نشاطاتها وفقا لما تأسست عليه، حيث تتعرض لمجموعة من المخاطر النظامية والمنتظمة التي لها تأثير على نموها وتطورها تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق قدر كافي من الربحية مع المساهمة في تحقيق متطلبات السوق المالية والخدمات الاستشارية وتطوير من النظام المالي والارتقاء بالاستثمار والحفاظة على أموال المساهمين والمودعين .

تعتبر البنوك التجارية نوع من أنواع المؤسسات المالية النقدية (مصرفية)، لها تأثير كبير في نقل الأموال وتسييرها واستثمارها، من خلال تشكيلة مختلفة تظهر في ميزانيتها تقدم خدمات على المدى قصير الأجل و تساهم في خلق نوع من الاتزان في حركة الأموال، وذلك من خلال سياستها الاقراضية والاستثمارية .

الفصل الثالث

تمهيد الفصل :

بعد معالجتنا لموضوع دور التخطيط الاستراتيجي والمؤسسات المالية من الجانب النظري ، ارتأينا ان نخصص هذا الفصل التطبيقي بدراسة ميدانية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وذلك لتعرف أكثر على دور استراتيجية التخطيط في هذا الأخير ومدى دوره وهذا بهدف تدعيم المفاهيم النظرية سابقة الذكر، حيث اعتمدنا في هذا الفصل مقابلات واستبيان لجمع المعلومات اللازمة واختبار فرضيات وتحقيق اهداف الدراسة .ومنه سنتناول في هذا الفصل :

- المبحث الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية.

- المبحث الثاني:دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الأول : عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية (BADR).

نتيجة للظروف الاقتصادية الملحة للنهوض بالقطاع الاقتصادي وكذا الأهمية البالغة له رأت السلطات انه من الضروري انشاء مؤسسة مالية تتكفل بالتمويل الفلاحي وتمثل هذه الأخيرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعتبر من اهم البنوك التجارية . وسنقوم في سياق هذا المبحث بالتعرف نشأة ومفهوم واهداف ووظائف بنك BADR.

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وأهدافه .

أولاً - نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك كان لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها البنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي رأى النور بمقتضى المرسوم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري و هو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي ، و جاء لدعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية ، والمساهمة في تنمية القطاع الفلاحي .

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية الي شركة المساهمة ذات رأس مال قدره 22مليار دج مقسم إلي 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد وبعد صدور قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14/04/1990 الذي أعطى حرية واستقلالية أكبر حيث الغى نظام التخصص وأصبح بنك كغيره من البنوك يزاول جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتربة في منح التسهيلات الائتمانية و المساهمة في التنمية و تشجيع عملية الادخار ولتحقيق أهدافه ووضع استراتيجية شاملة من خلال فتح فروع لكامل تراب الوطني بأكثر من 300 وكالة.

2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل نذكر منها :

- **مرحلة 1982-1990** : في هذه المرحلة عمل البنك على فتح وكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي ، وتحسين موقعه في السوق المصرفي .

- **مرحلة 1991-1999** : بموجب قانون النقد والقرض الغي التخصص القطاعي للبنوك ، وتوسيع نشاطه ليشمل مختلف القطاعات . أما في مجال التقني تم إدخال وتعميم الإعلام الآلي عبر مختلف الوكالات ومميزات هذه المرحلة كالأتي .

1991: تم الانضمام في نظام سويفت " SWIFT " لتسهيل عملية التجارة الخارجية .

1992: تم وضع نظام "SYbu" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية وتعميم الإعلام الآلي في كافة العمليات المصرفية .

1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في جميع عمليات المصرفية .

1994: ظهور منتج جديد ومتمثل في بطاقة السحب بدر .

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع عمليات المصرفية .

1998: بدء العمل ببطاقة السحب مابين البنوك " CIB " .

- **مرحلة 2000-2004** : تميزت هذه المرحلة في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ، ودعم برامج الإنعاش الاقتصادي وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ومساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية . وفتح مزيد من الوكالات للتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد ، وفي هذه المرحلة حققت نتائج نوجزها فيما يلي :

أ- عام 2000 وضع البنك استراتيجية تسمح باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي وأيضا قيامه بفحص نقاط القوة ونقاط الضعف .

ب- عام 2001 العمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه الزبائن ، وتحديد مركزه المالي عن طريق تصحيح وتحسين عمليات المحاسبية و المالية لجميع حقوق المشكوك في تحصيلها .

ج- عام 2002 تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس مع خدمات مشخصة على مستوى جميع الوكالات البنك.

د- عام 2004 عرفت سنة عملية إدخال تقنية جديدة تعمل علي سرعة تنفيذ العمليات المصرفية وتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة . حيث أصبح الزبائن تحصيل شيكات البنك في وقت وجيز ، وكذلك تعميم استخدام الشبايبك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع

. المرحلة ما بعد 2007:

في هذه المرحلة تم إطلاق العديد من المشاريع في مختلف القطاعات و من بينها:¹

- في سنة 2008 تم التركيز على تنمية القطاعات الفلاحية و إطلاق قروض العتاد الفلاحي.

- في سنة 2011 تم البدء بالعمل ببطاقة بدر للتوفير.

- في سنة 2013 إطلاق خدمة بدر نت.

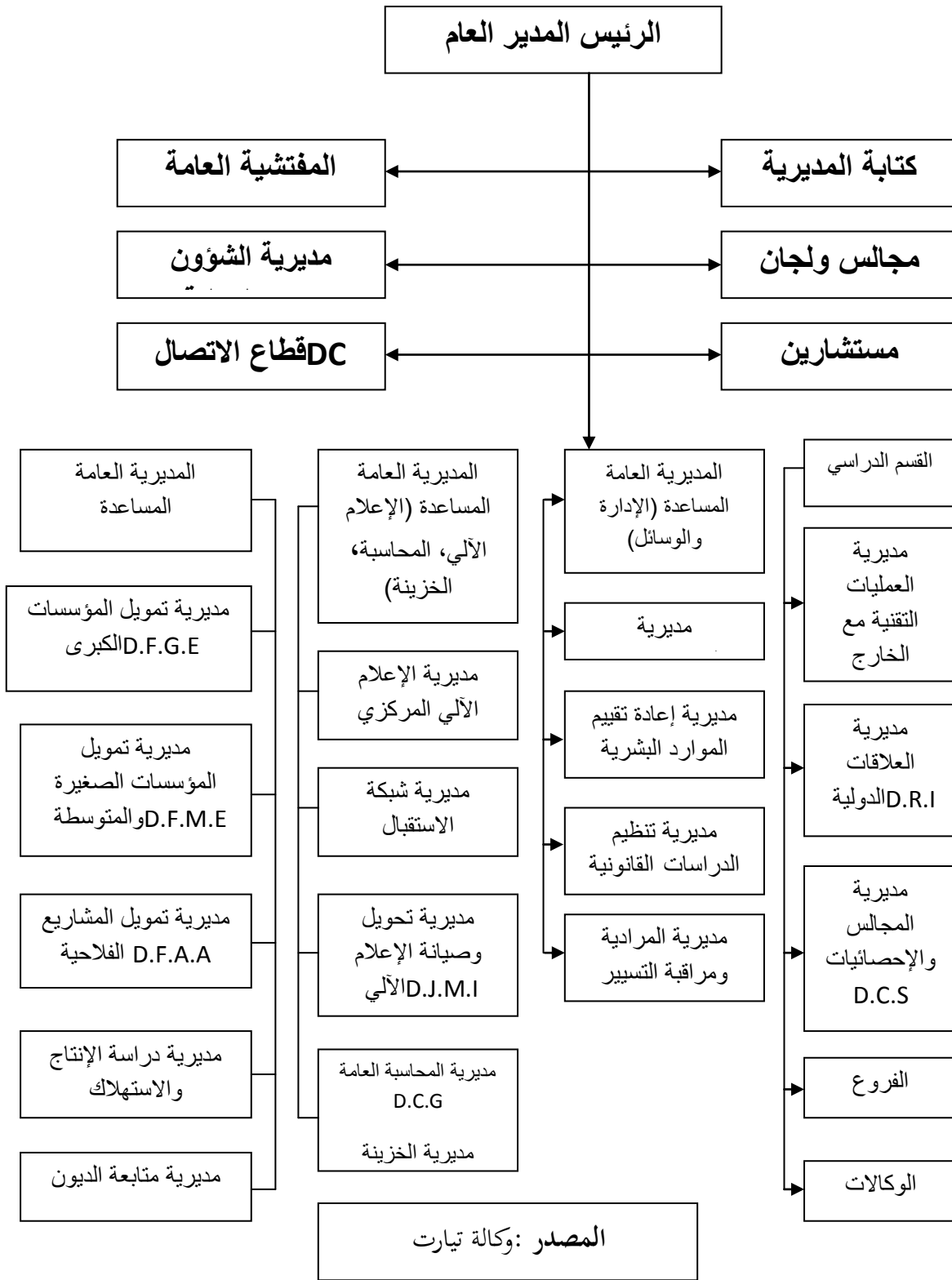
- في سنة 2014 تم العمل على تطبيق خدمة الرائد.

- في سنة 2015 تم إطلاق قرض التحدي و هو قرض بدون فوائد لمدة 05 سنوات الأولى.

اما في سنة 2017 يحاول هذا البنك التغيير في توجهه من خلال ادخال النظام المصرفي الاسلامي من خلال فتح اقسام داخل الوكالات للتعامل بالنظام الاسلامي حيث انه يتم تخطيط اطلاق هذا النوع من الخدمات بحلول 2019 .

¹ - بن واضح هاشمي ، لعدور صورية ، القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الشكل (03-01): الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية



ثانيا - أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من بين الأهداف الرئيسية للبنك نذكر منها: ¹

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
- المساهمة في زيادة الدخل القومي .
- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات .
- المساهمة في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني .
- العمل على اختصار تمويل اغلب المشاريع الخاصة :
 - * المؤسسات الفلاحية .
 - * المؤسسات المصغرة في إطار تشغيل الشباب .
 - * المؤسسات والمقاولات ذات طابع اقتصادي .
- تحسين نوعية وجود الخدمات .
- تحسين العلاقات مع العملات .
- تطوير الجهود قصد تحقيق نتائج أفضل واكبر في تحصيل القروض وفي جذب موارد إضافية .

¹ - لعدور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 03-02-2008 ص105.

مطلب الثاني: مهام ومنتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

أولاً: منتجات وخدمات البنك

تقديم منتجات وخدمات مصرفية متنوعة ومتميزة استقطبت كل الشرائح السوق ومن أهم هذه المنتجات نذكر:¹

1- دفتر التوفير بدر: يمكن للراغبين في ادخار ودائعهم بفوائد أو بدون فوائد وذلك حسب رغبات

المدخرين ، حيث باستطاعتهم القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك .

2- بطاقة بدر: طرحت هذه البطاقة في منتصف التسعينات ، حيث يسمح للعملاء سحب أموالهم من

الموزعات الآلية للأوراق النقدية باستخدام شبائيك التي تشرف عليها شركة النقد الآلي ، وأيضاً قيام بعملية الدفع المباشر لمشتريات عند التجار.

3- بطاقة التوفير: أطلق البنك هذه البطاقة سنة 2009 وتسمح للعملاء باستغلال رصيدهم بحرية دون

تحمل عبئ التنقل إلى الوكالة ، وعليه فإن هذه البطاقة كان البنك السباق في إطلاقها وتعتبر ضمن أنشطة الإبداعية .

4- بدر الاستثمار: وهي خدمة وضعت تحت تصرف العملاء ، وتسمح هذه الأخيرة بمعرفة أرصدة العملاء

بواسطة أرقام شخصية يمنحها البنك عن بعد ، فهي توفر على العملاء عناء التنقل إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم .

5- الخدمات عن البعد: وهي خدمة تسمح بفحص وإنجاز مختلف العمليات المصرفية عن بعد وفي وقت

سريع ، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة والتي تهدف إلى إرسال الشيكات بالصورة في اقل وقت .

¹ - مسسيخ ايوب ، لخصاري صالح، التسويق المصرفي في الجزائر -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،مجلة الباحث الاقتصادي ،العدد 04،الجزائر ،ص101.

6- القرض الرفيق: أطلق هذا القرض بغرض تدعيم الاقتصاد الفلاحي والريفي بناء علي التدابير التي اقرها قانون التكميلي لسنة 2008. ليتكفل بانشغالات الفلاحين بسبب غياب الدعم، وقد حددت مدة القرض بسنة واحدة قابلة للتجديد بشروط ميسرة لعامة الفلاحة.

7- بنك الجلوس: ان بنك الجلوس هو تنظيم جديد لهياكل وأنشطة البنك قصد تحقيق الفعالية في الأداء والعمل علي راحة العميل، وسمي بهذا الاسم لأنه يتم فيه استقبال العميل في مكان مريح حيث يواجه العميل موظف البنك مباشرة.

واستجابة لاحتياجات السوق فان البنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلي عرض مزيج من الخدمات المصرفية المتنوعة بما يكفل رغبات واحتياجات العملاء من أهمها:

- توفير بطاقة دولية للصرف الآلي.

- خدمات مصرفية عبر الانترنت والهاتف المحمول .

- مشروع التوفير علي عقود مع المنظمات العالمية المصدر للبطاقات الائتمان الدولية.¹

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد علي تدعيم القطاع الحيوي وتتلخص مهامه فيما يلي:²

1- معالجة جميع العمليات الخاصة بالقروض، الصرف والصندوق .

2- فتح حسابات لكل شخص طالب لها واستقبال الودائع.

3- قيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسة الخاصة، التي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، البيطريون، تجار الخواص... الخ.

¹ - زيدان عبد الحق، خليل عبد القادر، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد 17، المدينة - الجزائر، جانفي 2017، ص95

² - بن واضح هاشمي، لعدور صورية، القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

4- الاكتتاب والاستئجار وشراء تحويل السندات العمومية التي تصدرها او تضمنها الخدمة المالية لهذه السندات .

5- تقديم المساعد لكل أشخاص الطبيعيين والمعنويين حسب الشروط والأشكال المسموح بها .

6- منح قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل بضمان أو بغير ضمان .

7- تكوين جميع الكفاءات الحقيقية الحدود المأذون بها

8- تأمين علي المستوي العام ،تمويل احتياجات الاستثمار والاستغلال الهياكل ذات العلاقة للقطاع الفلاحي .

9- الأخذ على عاتقها تمويل القطاع الفلاحي و الفلاحة الصناعية.

10- اعتباره كأداء من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية.

المطلب الثالث: لمحة حول بنك BADR وكالة تيارت 541:

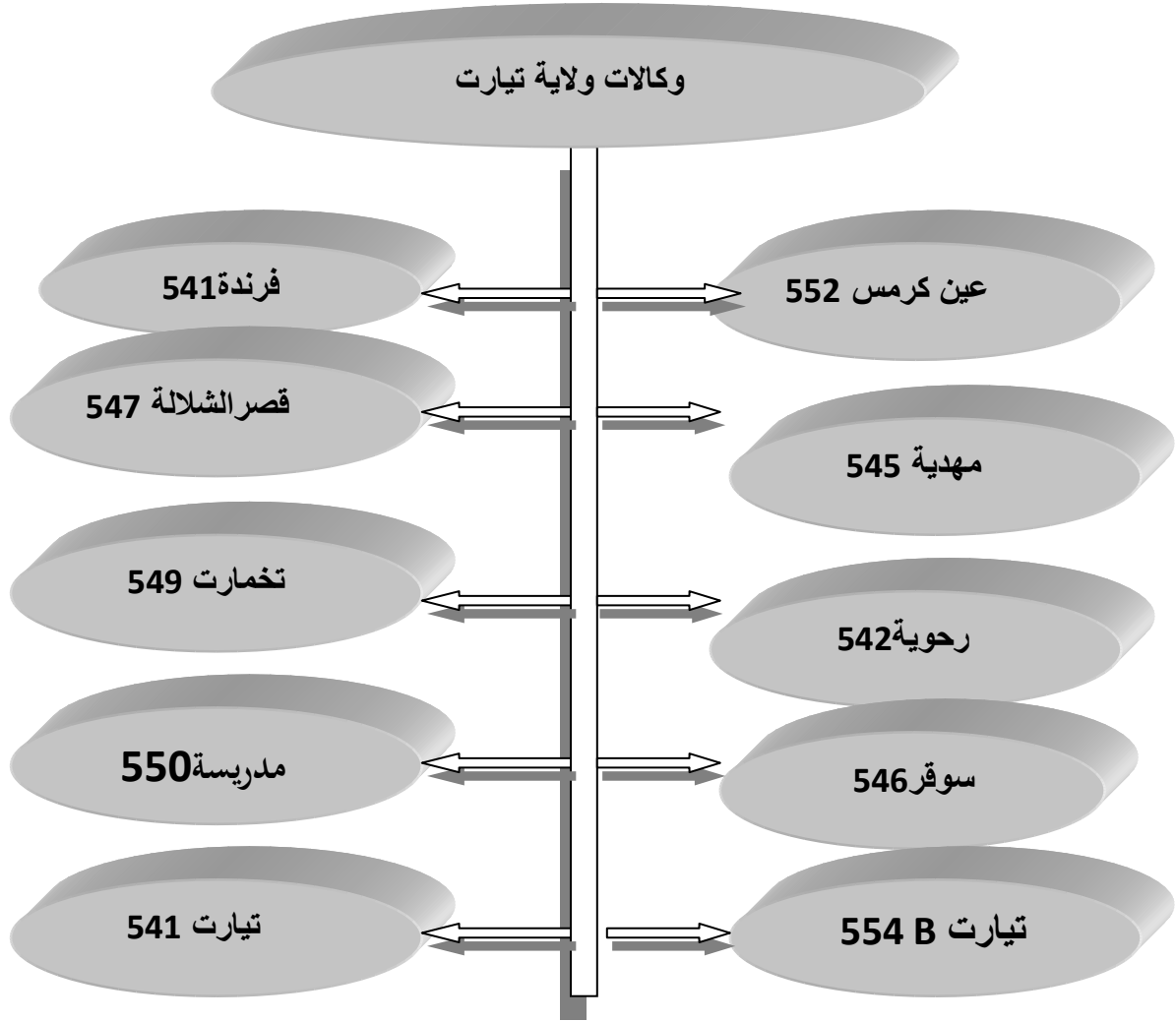
في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة و التنمية الريفية و نظرا لحجم الحاجات و الطلبات ذات الطابع الفلاحي و الاستثماري خاصة فيما يخص ولاية تبارت ، جاء قرار إنشاء و تأسيس الوكالة. تعتبر الوكالة 541 خلية من الخلايا القاعدية البنكية للمؤسسة النقدية بنك الفلاحة و التنمية الريفية عامة ، و تدخل ضمن الهيكلية القاعدية لهذه الأخيرة و التي تعتبر الوصلة المباشرة مع الزبائن .

جاء تنصيب هذه الوكالة كخلية عملياتية قاعدية ، من أجل دعم نشاط الوكالة المركزية لولاية تيارت تضم أكثر من 100 موظف يمارسون مختلف النشاطات البنكية من فتح الحسابات وتقديم القروض وتسيير المعاملات البنكية للزبائن.

أولاً: تعريف وكالة الفلاحة والتنمية الريفية BADR تيارت

وكالة بدر تيارت هي واحدة من 10 وكالات ، أوكلت له مهمة توسيع نشاط البنك وخدمة زبائنه الموجودين بالولاية، حيث مهمته تطوير القطاع الفلاحي وكذا ترقية المناطق الريفية حيث يوجد بالوكالة 20 موظفا وموظفة تختلف مهام كل واحد. منهم عن الآخر في كل فرع من فروع الوكالة .

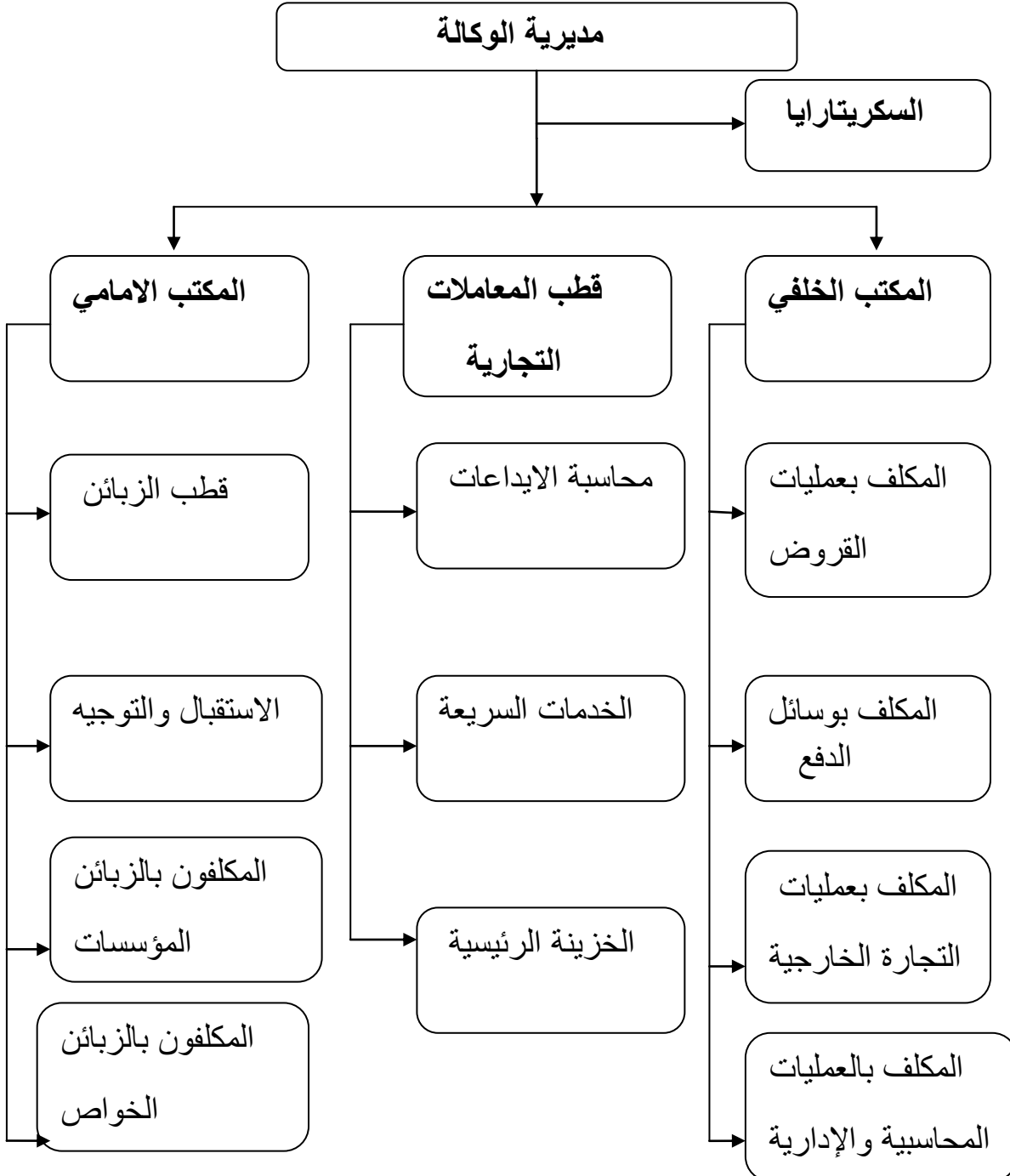
الشكل (02-03): وكالات BADR في ولاية تيارت



المصدر: www.badr-bank.net

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفي

الشكل (3-3) : الهيكل التنظيمي لوكالة تيارت



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات مقدمة من قبل موظف في بنك البدر وكالة "541"

- تقسيم الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 541:

1. **مديرية الوكالة:** المدير: يعتبر المسير العملي للبنك ، حيث يمتلك كامل السلطة في التسيير الوكالة حسب صلاحيات التي يخولها له القانون الداخلي .

-المكتب الأمامي: يضم :

1- الاستقبال و التوجيه : يتمثل دورهم في الاهتمام بالزبائن من خلال حسن استقبالهم اعلامهم توجيههم ومساعدتهم على القيام ببعض العمليات .

2- المكلفون بالزبائن: يظهر عمل المكلف بالزبائن في الحانب الامامي بالوكالة المصرفية ،الذي يدخل في التعامل مباشر مع الزبائن فهو يتعامل ،ينفذ،يساعد ، ينصح ويقوم بالترويج لمنتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال الايصال مع الزبائن .

3- المكلفون بالزبائن المؤسسات.

4- المكلفون بالزبائن الخواص: تختلف مهام المكلفين بالجانب الخاص حسب نوع العمل ودرجة الاختصاص وما تتطلبه العمليات الخاصة .

- قطب المعاملات التجارية: يضم: 1- الخدمات السريعة

2- محاسبة الإيداعات.

3 - الخزينة الرئيسية

-المكتب الخلفي: يضم: 1- المكلف بعمليات القروض.

2- المكلف بعمليات التجارة الخارجية.

3- المكلف بوسائل الدفع.

4- المكلف بالعمليات المحاسبية و الإداري

المبحث الثاني : دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تتطلب عملية الدراسة الميدانية مجموعة من الاطر والقواعد والنقاط التي يجب الاعتماد عليه في موضوع الدراسة هذا ماسوف نحاول التطرق اليه في هذا المبحث

المطلب الأول : مجتمع الدراسة ومجالاته وأدوات جمع البيانات

أولاً: منهج الدراسة: من اجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة (دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية).

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي : بأنه المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر او الأحداث المعاصر، او الراهنة فهو احد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهر أو المشكلة ،ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع .وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات .

ثانيا : مجتمع الدراسة :

تتكون عينة الدراسة المستهدف من الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، والذي بلغ عددهم 70 عامل لمختلف وكالات تيارت الخاصة بالعينة المستهدفة ،وقد تم توزيع الاستبيان على جميع الأعضاء إلا انه تم استرجاع 63 استبيان.

الجدول (1-3) : عدد الاستبيان الموزع والمسترجع حسب الوكالات المستهدفة

الوكالات المستهدفة	عدد الاستبيان الموزع	عدد الاستبيان المسترجع
مهديّة 545	15	12
تيارت 541	25	25
تيارت B 554	10	10
سوقر 546	20	16
المجموع	70	63

المصدر : من اعداد الطالبين

ثالثا ادات الدراسة:

1 - الاستبيان : يعرف الاستبيان على أنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه الى الأفراد ، من اجل الحصول على معلومات حول موضوع ما . ويتم تنفيذ الاستبيان اما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل عبر البريد . ولقد قمنا باستعمال الاستبيان كادات رئيسية في جمع البيانات اللازمة للدراسة .

وقد اعتمدنا في صياغ واعداد الاستمارة الاستبيان على المبادئ الأساسية :

- التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من اجل اثاره اهتمام افراد العينة .
- أسئلة محدد ودقيقة .
- مضامين الأسئلة واضحة لكي يسهل فهمها من طرف المبحوثين .

2- المقابلة : تعرف بأنها تفاعل لفظي يحاول فيه شخص القائم بالمقابلة محاولة شرح الأسئلة استبيان للحصول على البيانات المراد وصول اليها .

3- الاستبيان بالمقابلة : تم اللجوء الي استعمال هذا الأسلوب مع بعض الموظفين الذين ارادو ملء الاستبيان بحضورنا فور توزيعها وبالتالي استرجاعها .

4- الملاحظة : تعتبر الملاحظة احدي أدوات جمع المعلومات او البيانات ، حيث انها تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لايمكن الحصول عليها عن طريق الاستبيان او المقابلة او الوثائق او السجلات الإدارية . حيث تم استعمال الملاحظة خلال تنقلنا بين مختلف المكاتب بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

رابعا : مصادر الدراسة :

تعتمد الدراسة على نوعين أساسية من البيانات .

1- البيانات الأولية : وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة ، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برامج SPSS (Statistical Package for science socil) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات لتدعيم موضوع الدراسة .

2- البيانات الثانوية: لقد قمنا بمراجعة الكتب والدورات التعليمية والمنشورات الخاصة المتعلقة بالموضوع. بهدف اثناء موضوع الدراسة بشكل علمي ، وكذلك اخذ تصور عن آخر المستجدات التي حدثت في الدراسة .

خامسا حدود الدراسة :

1- حدود مكانية : يتمثل المجال المكاني للدراسة للبنك الفلاحة والتنمية الريفية الواقع بولاية تيارت .

2- حدود زمانية : يتمثل المجال الزمني للدراسة للفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني 2018/03/10 الى غاية استكمال جمع البيانات 2018/04/09 وتحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج واجابات عن التساؤلات المطروحة للتأكد او نفي فرضيات الدراسة .

سادسا وصف الاستبيان :

1- البيانات شخصية :وهي أسئلة تتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة وتتمثل فيما يلي (الجنس ،نوع الوظيفة ،الخبرة المهنية).

2- بيانات الدراسة :

المحاور	الاسئلة
المحور الأول :ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة	07
المحور الثاني : معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة	06
المحور الثالث : جوانب المنافسة في المؤسسة	05

المصدر :من اعداد الطالبين

3- مقاييس التحليل :

الجدول :مقياس التحليل (ليكرت الخماسي)

التقييم	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر :من اعداد الطالبين

الجدول :مقياس التحليل مستوى الأهمية

المجال	[1 ;1,8 [[1,8 ;2,6[[2,6 ;3,4[[3,4 ;4,2 [[4,2 ;5 [
التقييم	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا

المصدر :من اعداد الطالبين

حيث يبين هذا الجدول المعيار الذي أساسه تم تحليل قيم المتوسط الحسابي.

- اختبار (الفا كرومباخ): يتم استخدامه من اجل تحقق من صدق وثبات الأداء ،ويعتبر من اهم

الاختبارات الإحصائية ويسمي أيضا اختبار الثبات وينقسم الى :

* ثبات الأداء :حيث انه اذا اعيد استخدام نفس الأداء مرة أخرى يتم الحصول على نفس النتائج .

* صدق الأداء :الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أداء القياس للاستبيان صالح للقياس .

ولتأكد من صدق محتوى أدوات البحث قمنا بعرضها على متخصص بغرض بيان رايه حول ابعاد العبارات

لمدى ملائمتها لموضوع محل الدراسة واخذنا بكافة الملاحظات واقتراحات وأجرينا التعديلات بغيت التحقق

من أداء قمنا بحساب الفا كرومباخ حيث بلغ معامل الثبات للاستبيان (0,842) كما هو موضح في

الجدول الموالي ويكون بهذا قد تأكدنا من ثبات أداة البحث ككل مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها

وصلاحيتها لتحليل النتائج

الجدول (3-2) : ثبات المحاور معامل الثبات الصدق.

محاور	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	0,695	0,483
المحور الثاني	0,838	0,702
المحور الثالث	0,701	0,491
الكلية	0,842	0,708

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS .V21

نستنتج من خلال الجدول ان معاملات الثبات لمحاور الاستبيان تتمحور بين 0.695 و0,842 حيث انها ذات ثبات عالي .وتؤثر اجابا على نتائج الدراسة ولها مصداقية في الدراسة .

المطلب الثاني : تحليل بيانات الدراسة

اولا : تحليل البيانات الشخصية

تتكون هذه البيانات من 03 أسئلة على حدى تتمثل فيمايلي :

1- العينة المدروسة حسب نوع الجنس.

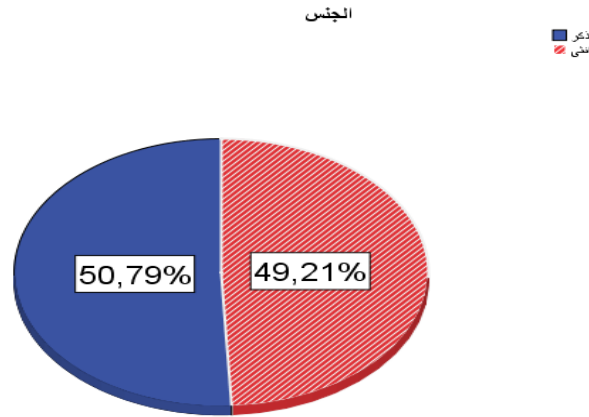
الجدول رقم (3-3) : توزيع العينة المدروسة حسب نوع الجنس

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	50.8
انثى	31	49.2
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS .V21

من خلال الجدول رقم (3-3) يتضح لنا بان فئة الذكور متوازنة مع فئة الاناث بنسبة 50,79% و 49,21% على التوالي ، هذا يعني ان عينة الدراسة متكافئة من حيث الجنس . وهذا ماتوضحه الدائرة النسبية

الشكل (3-1) :نسبة توزيع العينة حسب الجنس.



المصدر : من اعداد الطلاب بالاعتماد على مخرجات SPSS

2/ نوع الوظيفة

الجدول(3-4) :توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة في البنك

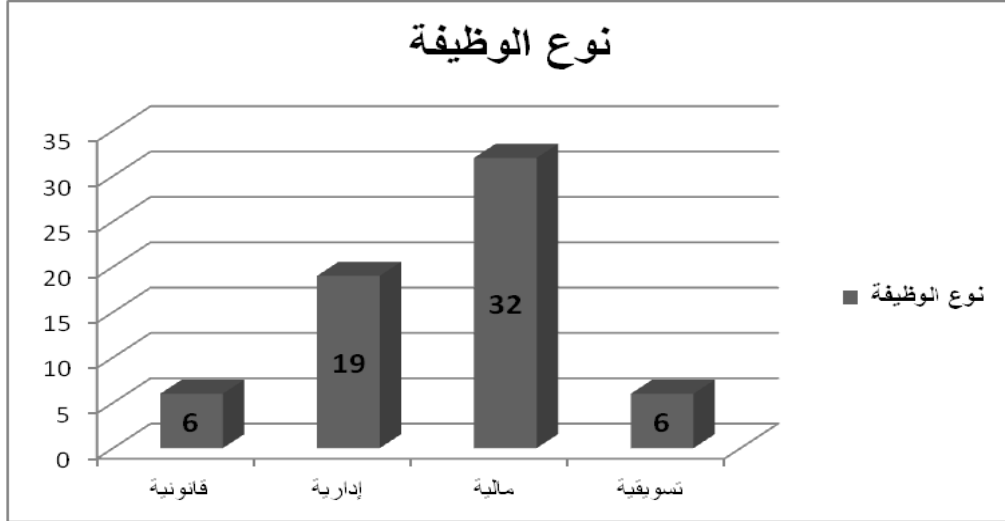
نوع الوظيفة	قانونية	إدارية	مالية	تسويقية
التكرار	6	19	32	6
النسبة	9,52	30,16	50,79	9,52

المصدر : من اعداد الطلاب باعتماد على مخرجات SPSS

يمثل الجدول أعلاه توزيع الافراد العينة حسب الوظيفة ، حيث يمثل عدد افراد الوظيفة القانونية 6 افراد وبلغت نسبتهم 9,5% ، في حين بلغ عدد افراد الوظيفة الإدارية 19 فردا وبلغت نسبتهم 30,16% ، ثم

تليها كل مكن الوظيفتين المالية والتسويقية وعدد افرادهما 32 و 6 وبلغت نسبتها 50,79% و 9,52% على التوالي .

الشكل (2-3) :توزيع افراد العينة حسب نوع الوظيفة .



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

3/ الخبرة المهنية :

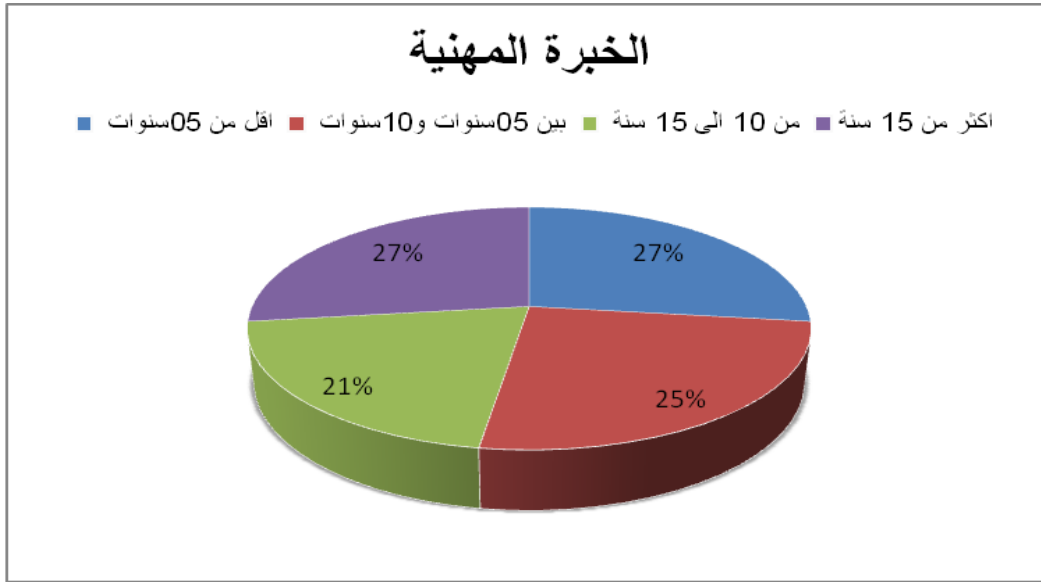
الجدول (3-5): يمثل الخبرة المهنية للافراد في البنك

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 05 سنوات	17	27
بين 05 سنوات و 10 سنوات	16	25.4
من 10 الى 15 سنة	13	20.6
اكثر من 15 سنة	17	27
المجموع	63	100

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول توزيع مجتمع العينة حسب الخبرة المهنية حيث يتضح لنا بان معظم المستجوبين لديهم خبرة مهنية تفوق 05 سنة بنسبة قدرها 27% وفي حين تباينة نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية اقل من 05 و 10 سنوات بنسبة 20% وهذا ما يدل على ان معظم المجتمع العينة لديهم اقدمية مهنية كافية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه اليهم .

الشكل (3-3) نسبة الخبرة المهنية لأفراد العينة



المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

المطلب الثالث : دراسة تحليلية لمحاور الاستبيان

اولا: دراسة تحليلية لمحور الأول التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

من اجل معرفة ما مدى تطبيق التخطيط في المؤسسة المالية وضعنا 07 أسئلة تتمحور حول مؤسسة المالية حيث كانت متوسطات إجابات الافراد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (3-6) يوضح متوسطات وانحرافات أسئلة المحور الاول

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
موافق	1,030	2,51	1- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
محايد	0,937	2,84	2- تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
محايد	1,043	2,76	3- تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة
محايد	1,142	2,78	4- تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطها
محايد	1,085	2,87	5- هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها
محايد	0,921	2,92	6- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها
موافق	1,310	2,27	7- يشارك كل فروع المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة القصير الاجل (اقل من سنة)
محايد	1,066	2,70	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال جدول (3-6) نلاحظ ان ممارسة التخطيط الاستراتيجي له درجة نسبية من الاهتمام من قبل الافراد عينة البحث اذ بلغ متوسط الحسابي الاجابات 2,70 وبانحراف معياري 1,066 وفقا لمقياس الدراسة ، فان هذا البعد يدل علي الحياد في استخدام التخطيط الاستراتيجي من قبل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

اما على مستوى العبارات فنجد هناك تباين في وزن متوسط كل عبارة مقارنة بمتوسط العام للمحور .

- جاءت العبارة 01 التي مفادها " تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات " بمتوسط حسابي قدره 2,51 وانحراف معياري 1,030 بقرار موافق، وهذا يعني ان إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستجيب مع متغيرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة للمؤسسة بالوصول الى غايتها .

- حيث ان العبارة 02" تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف " والعبارة 03" تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة" والعبارة 04 " تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطها " والعبارة 05 " هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها " والعبارة 06 " تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها " بمتوسطات - 2,76 - 2,78 - 2,87 - 2,92 وانحرافات 1,043 - 0,937 - 1,142 - 1,085 - 0,921 - 1,310 على التوالي وهذا يعني ان هذه المؤسسة المالية بما تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارتها بقدر غير كافي الذي يساهم في بلورة رسالة الاستراتيجية للبنك ورؤيته المستقبلية .

بناء على ماتقدم سابقا عن ممارسة مستوى التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بنك BADR يمكن تفسير نتائج ان تبني تخطيط الاستراتيجي في هذا البنك له درجة عالية حيث انه يعطي أهمية بالغة للفرص والتهديدات وتعريف برسالته ويقتصر جانب التخطيط الاستراتيجي فيها على التوسع ووضع بعض الأهداف المرحلية . حيث ان البنك يستند على مختلف مشاركات الفروع تابعة له . وذلك لأجل وضع استراتيجية مناسبة له .

2/ دراسة محور ثاني معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية

الجدول (7-3) يوضح متوسطات وانحرافات أسئلة المحور الثاني

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
موافق	1,270	2,03	1- عدم الالتزام بالخطة الموضوعية
موافق	1,294	1,94	2- عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي

موافق	1,268	2,06	3- عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي
موافق	1,214	2,10	4- التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية
موافق	1,248	2,08	5- عدم توفر نظام معلومات كفى لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد
موافق	1,134	2,49	6- هنالك صعوبة في تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية
موافق	1.258	2.042	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال دراستنا للمحور الثاني نلاحظ ان جدول (7-3) ان قيمة متوسط الحسابي العام 2,042 وبانحراف معياري 1,258، وهذا يعني انه يوجد معوقات التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة بنك BADR

- جاء في العبارة 01 التي مفادها " عدم الالتزام بالخطة الموضوعية " بمتوسط حسابي 2,03 وبانحراف معياري 1,270 الذي ينتمي الى مجال [1,8; 2,6] في مقياس لليكترت الخماسي بقرار موافق .

- جاءت العبارة 02 " عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي " بقرار موافق و بمتوسط حسابي 1,94 وبانحراف معياري 1,294.

- جاءت العبارة 03 " عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي " بمتوسط حسابي 2,06 وانحراف معياري 1,268، والعبارة 04 التي مفادها " التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية " بمتوسط وانحراف معياري 2,1 و 1,214 علي التوالي بقرار موافق .

- جاءت العبارة 05 " عدم توفر نظام معلومات كفى لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد " بمتوسط حسابي 2,08 وانحراف معياري 1,248 بقرار موافق، وهذا يعني انه عدم وجود نظام معلومات كفى لممارسة التخطيط الاستراتيجي .

من خلال ماسبق يمكن القول ان عند قيام المؤسسة بعملية التخطيط الاستراتيجي تواجهها بعض العراقيل كعدم توفر نظام معلومات ونقص في الأموال اللازمة في إنجازه وهذا مايصنع نوع من المشاكل في الوصول الى الاهداف المستقبلية .

3/ دراسة محور جوانب المنافسة للمؤسسة

الجدول (3-8) يوضح متوسطات وانحرافات أسئلة المحور الثالث

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسئلة
موافق	2,728	2,41	1- تركز المؤسسة على العملاء على المستوى البعيد جدا
موافق	1,09	2,46	2- تقوم المؤسسة بجمع مختلف المعلومات عن المؤسسات المالية بصف جيدة
موافق	1,043	2,43	3- تقوم المؤسسة بتخفيض اسعار خدمات على المدى البعيد
محايد	1,114	2,78	4- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية
موافق	1,089	2,46	5- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
موافق	1.4128	2.508	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

من خلال دراسة للمحور الثاني نلاحظ ان جدول (3-8) ان قيمة متوسط الحسابي العام 2,52 وانحراف معياري 1,493.

- جاء العبارة 01 التي مفادها " تركز المؤسسة على العملاء على المستوى البعيد جدا " بمتوسط حسابي 2,41 وانحراف معياري 2,728 والعبارة 02 " تقوم المؤسسة بجمع مختلف المعلومات عن المؤسسات المالية بصف جيدة " بمتوسط حسابي 2,46 وانحراف 1,09 بقرار موافق باعتبارها ينتميان الي فئة

[1,8 ; 2,6] في مقياس لليكرت الحماسي .

- جاء العبارة 03 التي مفادها " تقوم المؤسسة بتخفيض اسعار خدمات على المدى البعيد " بمتوسط 2,43 وانحراف 1,013 بقرار موافق .

- جاءت العبارة 04 " تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية " بمتوسط حسابي 2,78 وانحراف معياري 1,114 بقرارا محايد حيث تنتمي الى المجال [2,6 ; 3,4] .

وهذا يعني ان معظم استجابات عينة الدراسة كانت إيجابية بقرار موافق وهنا نستنتج ان هذه المؤسسة تركز على مختلف الجوانب الخاصة بالمنافسة كأكثر شيء في عملية التخطيط كالجذب العملاء و الجوانب الخارجية كالتوسع وتقديم تخفيضات وهذا لأجل تقوية مركزها التنافسي في السوق .

ثالثا : معامل الارتباط (معامل بيرسون) :

المحاور	محور 1	محور 2	محور 3
محور 1	1	0,902	0,405
محور 2	0,902	1	0,304
محور 3	0,405	0,304	1

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني بقيمة 0,902 وهي أكبر من 05% وهذا يدل على انه وجود علاقة طردية قوية بين المحورين ،أي انه كلما كانت الإدارة محيطة بالتخطيط الاستراتيجي بمختلف جوانبه كان لها القدرة على التحكم ومواجهة معيقات .

- المحور الاول والثالث توجد علاقة طردية قريبة من 05% بارتباط 0,405 وهذا يدل على هنالك علاقة قوية جدا بين الممارسة للتخطيط الاستراتيجي و جانب المنافسة في السوق.اي ان قوة البنك تبرز في جانب المنافسة وتركيزها يكون ظاهر وجلي في التخطيط لهذا الجانب

- المحور الثاني والثالث: يوجد ارتباط قوى بقيمة 0,304 لانها أكبر من 05% وهذا يدل على ان معيقات التخطيط الاستراتيجي لها وقع كبير على عنصر المنافسة بالنسبة للبنك.

ثالثا: اختبار فرضيات الدراسة

تحليل تباين (one way ANOVA) يستعمل في حساب الفروق المعنوية بين المتوسطات ويعتبر من اهم الاختبارات الإحصائية عن مستوى دلالة 05%.

1- اختبار الفرضية الاولى للمحورالاول : (ممارسة التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة مالية):

لدينا الفرضية الصفرية والتي تتمثل في :

H0 : * توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة مؤسسات المالية ..

H1 : * لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة مؤسسات المالية .ومن

خلال هذه الفرضية نختبر صحتها او عدمها من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم (9-3) إختبار الفرضية الأولى بإستخدام إختبار ANOVA

ANOVA à 1 facteur						
العبارات		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل فيشر	Significa tion
تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتحديات	داخل المجموعات	3,598	3	1,199	1,13	,341
	بين المجموعات	62,148	59	1,053	9	
	الإجمال	65,746	62			
تقوم المؤسسة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في	داخل المجموعات	2,726	3	,909	1,03	,383
					7	

المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف	بين المجموعات	51,686	59	,876		
	الإجمال	54,413	62			
تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة	داخل المجموعات	2,450	3	,817	,742	,531
	بين المجموعات	64,978	59	1,101		
	الإجمال	67,429	62			
تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفين في ممارسة نشاطها	داخل المجموعات	2,528	3	,843	,635	,596
	بين المجموعات	78,361	59	1,328		
	الإجمال	80,889	62			
هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها	بين المجموعات	3,292	3	1,097	,929	,433
	داخل المجموعات	69,692	59	1,181		
	الإجمال	72,984	62			
تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها	داخل المجموعات	2,364	3	,788	,926	,434
	بين المجموعات	50,239	59	,852		
	الإجمال	52,603	62			

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد علي مخرجات spss

- من خلال الجدول أعلاه يبين اختبار (F) حيث يظهر عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05% ، أي ممارسة التخطيط الاستراتيجي ضمن إدارة البنك وفقا لخبرة المهنية للعينة محل الدراسة، حيث بلغت (F) محسوبة 2,588 والدلالة الإحصائية 0,596 وبالتالي فعليه نختار الفرضية الصفرية . وبمقارنة Sig المتوصل اليه في اختبار أسئلة المحور الأول $0,05 < 0,341$ بقبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة

نتائج اختبار الفرضية : تعتمد المؤسسة في إدارة على التخطيط الاستراتيجي وهذا حسب عينة المدروسة .

2- اختبار فرضية الثانية لمحور الثاني

H0: . تؤثر معيقات التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات المالية

H1: لا تؤثر معيقات التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات المالية.

ونختبر الفرضية الثانية صحتها او عدمها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (10-3) : اختبار الفرضية الثانية باستخدام اختبار ANOVA

ANOVA à 1 facteur						
	العبارات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل فيشر	Signification
عدم الالتزام بالخطة الموضوعية	داخل المجموعات	8,059	3	2,686	1,725	0,172
	بين المجموعات	91,878	59	1,557		
	الإجمال	99,937	62			
عدم توفر الاموال اللازمة لعملية	داخل	2,132	3	0,711	,413	0,745

التخطيط الاستراتيجي	المجموعات					
	بين المجموعات	101,614	59	1,722		
	الإجمال	103,746	62			
عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي	داخل المجموعات	5,132	3	1,711	1,067	0,370
	بين المجموعات	94,614	59	1,604		
	الإجمال	99,746	62			
التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية	داخل المجموعات	8,131	3	2,710	1,920	0,136
	بين المجموعات	83,298	59	1,412		
	الإجمال	91,429	62			
عدم توفر نظام معلومات كفى لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد	داخل المجموعات	5,622	3	1,874	1,215	0,312
	بين المجموعات	90,981	59	1,542		
	الإجمال	96,603	62			

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على مخرجات SPSS . V21

من خلال الجدول يبين اختبار (F) محسوبة حيث يظهر عدم فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05%، اي وجود معيقات التخطيط الاستراتيجي في إدارة بنك وفقا لخبرة المهنية لمجتمع العينة ، حيث ان F المحسوبة 1,92 ودلالة إحصائية 0,754 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية .

بينما sig المتوصل اليه في أسئلة المحور الثاني $0,05 < 0,370$ بقبول الفرضية الصفرية .

نتائج الفرضية : يعني انه تؤثر معيقات التخطيط الاستراتيجي على المؤسسات المالية.

3- اختبار فرضية الثالثة في المحور الثالث :

H0: يكسب التخطيط الاستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة المالية.

H1: لا يكسب التخطيط الاستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة المالية.

الجدول رقم (11-3) : اختبار الفرضية الثالثة باستخدام اختبار ANOVA

ANOVA à 1 facteur						
العبارات		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F معامل فيشر	Signification
تركز المؤسسة على العملاء على المستوى البعيد جدا	داخل المجموعات	7,896	3	2,632	,343	,795
	بين المجموعات	453,374	59	7,684		
	الإجمال	461,270	62			
تقوم المؤسسة بجمع مختلف المعلومات عن المؤسسات المالية بصف جيدة	داخل المجموعات	,483	3	0,161	,130	0,942
	بين المجموعات	73,168	59	1,240		
	الإجمال	73,651	62			

تقوم المؤسسة بتخفيض اسعار خدمات على المدى البعيد	داخل المجموعات	3,415	3	1,138	1,049	0,378
	بين المجموعات	64,014	59	1,085		
	الإجمال	67,429	62			
تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح اسواق جديدة وتعزيز الاسواق المحلية	داخل المجموعات	2,006	3	0,669	0,527	0,666
	بين المجموعات	74,883	59	1,269		
	الإجمال	76,889	62			

المصدر: من اعداد الطالبان باعتماد على مخرجات SPSS.V21

من خلال الجدول السابق ANOVA يبين ان اختبار F المحسوبة 0,527 ودلالة إحصائية 0,666 أي عدم وجود فروقات إحصائية عند مستوي 05% ، ومنه هناك وجود منافسين للمؤسسة المالية يعني قبول الفرضية الصفرية .

و sig لا اختبار أسئلة المحور فنجد $0,942 < 05\%$ وبالتالي رفض الفرضية البديلة

نتائج الفرضية :يعني يكسب التخطيط الاستراتيجي ميزة تنافسية للمؤسسة المالية.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل قمنا بدراسة وكالة تيارت من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال فروعها المنتشرة على مستوى الولاية باعتباره جزء هام في المؤسسات المالية الجزائرية حيث قدمنا بطاقة متكاملة حول نشأته ومجالاتها بالإضافة الى استعراض نشاطاته وجوانب الإدارة وتسيير وذلك بإجراء دراسة ميدانية اتجه موظفيه حول استراتيجية التخطيط باستنادنا الى المقابلة الشخصية والاستبيان من خلال تصميمه وفق لمقياس ليكارت واختبار الصدق والثبات من خلال الفاكرومباخ ووجدنا ان BADR من خلال فروعها يبذل مجهودات عالية في ادارته من خلال الاستناد على بعض جوانب التخطيط الاستراتيجي وخلق نوع من المنافسة مع المؤسسات الأخرى بإضافة الى محمول الدائمة والمستمرة في مواجهة العراقيل التي تواجه مخططاته الاستراتيجية وهذا بهدف المحافظة على العملاء من جهة واكتساب مساحة وميزة تنافسية للبقاء والاستمرار وتبقى هذا المجهودات متوسط ولا ترقى الى المستوى المطلوب في جوانب التسيير في هذا النوع من البنوك الذي له توسع داخل وخارج الوطن بالإضافة الى اشتراكاته في البورصة .

الجمعة

يعد التخطيط الاستراتيجي ركيزة أساسية في الإدارة وتسيير مؤسسات المالية ولقد حاولنا من خلال هذا المبحث الامام بجوانب النظرية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي من جهة والمؤسسات المالية من جهة اخرى حيث تطرقنا الى اهم ما يخص التخطيط الاستراتيجي ومبادئه بإضافة الى عنصر مهم في التخطيط الاستراتيجي متمثل في نماذج التي تعد القاعدة التي يبنى عليها وجود وتوجه المؤسسة واساس للوصول الى الأهداف المسطرة كما جاء من خلال بحثنا جانب المؤسسات المالية الجزائرية وتدرجها في النشأة خاصة بعد التحول نحو اقتصاد السوق (سوق المفتوح) حيث بمقتضى القانون النقد والقرض تم تعزيز مركز مؤسسات المالية وخاصة البنوك التجارية على مستوى اقتصاد الدول حيث اخذ بنك التنمية الفلاحية أهمية بالغة في اقتصاد الجزائري وخاصة يعد من اهم الوسائل للنهوض بالاقتصاد وخروج من واقع الاستراد ومن خلال الإشكالية المطروحة والفرضيات المقدمة حاولنا الإجابة عنها وتحليل مختلف جوانب في المؤسسات المالية فلقد حاولنا الوقوف على مجموعة من النقاط التالية :

- عند دراستنا لدور استراتيجية التخطيط ودورها في الإدارة المؤسسات المالية اتضح لنا ان التخطيط الإستراتيجي عنصر هام وضروري للبقاء واستمرار على المدى البعيد ولذا يجب اخذه بعين الاعتبار عند التسيير وتأثيراته لا تظهر في السنوات الاولى ولكن على المدى البعيد يظهر اثره في جانب الإدارة مما يساهم في التفوق المؤسسة ونجاحها على المدى الطويل

- يعد اختيار النماذج وتحليل البيئة من اهم الأساليب التي تؤدي الى تحقيق الأهداف المرغوبة ويساهم في كبر حجم المؤسسة وتوسعها

- ان سوء التقدير في تحليل المعلومات والبيانات والمستجدات يساهم بدرجة عالية في فشل الخطة الاستراتيجية وقد يكون سببا في انهيار المؤسسة المالية

- هناك علاقة طردية لتأثير بين القدرة على ممارسة التخطيط الاستراتيجي بطريقة صحيحة وتحقيق عنصر المنافسة داخل السوق المالي فنجاحات بعيد المدى تكون لها تأثير عالي على اكتساب مساحة في السوق سواء من حيث المنتجات المالية او الخدمات او جانب الخدمات ككل .

- رغم المزايا التي يمنحها التخطيط الاستراتيجي إلا انه بمجرد التهاون والاستمرار والمتابعة وفقا لتوجهات الرئيسة للمؤسسة وقلة الاهتمام يؤدي بالبنك الى تخفيض أسهمه في سوق المنافسة .

- الاقتراحات والتوصيات :

- بناءا على النتائج المتوصل اليها من خلال بحثنا يكون بإمكاننا تقديم مقترحات وتوصيات متمثلة في :

- إعطاء أهمية واسعة لجانب التخطيط الاستراتيجي باعتباره القاعدة التي تؤسس عليها المؤسسة المالية .

- على المؤسسات المالية الجزائرية الاهتمام بجانب الفرص والتحديات خاصة ان عنصر المال يعد هو اصل التسيير في هذه المؤسسات ويتعرض لتقلبات متعدد ومختلفة .

- يمكن اعتماد نماذج التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية من صنع الفارق في جانب الإدارة المالية .

- التخطيط الاستراتيجي لا يجب ان ينحصر في جانب الإداري بل يشمل كل جوانب واستراتيجيات المؤسسة .

- يجب التركيز على التخطيط الاستراتيجي من جانب التسويق ، حيث يعد التخطيط التسويقي ابرز في نجاح البنوك .

- توفير قاعدة بيانات شاملة وواضحة قبل الشروع في التخطيط الاستراتيجي .

- تكوين واختيار مدراء يتمتعون بحس الاستراتيجي مما يساهم حقيقة في وضع خطة تتوافق مع منظور المؤسسة .

- لاتسند عملية التخطيط الاستراتيجي للمدراء فقط بل يتم استغلال كل ما هو متاح لأجله

- المراجعة الدوري والمستمرة في سير الخطة الاستراتيجية ومواكبة التغيرات الحاصلة علي المستوى العالمي لجانب الإدارة الاستراتيجية

افاق الدراسة :

لا يقف موضوع بحثنا عند هذا الحد باعتبار انه هناك جوانب أخرى لم نتناولها في الدراسة ويمكن ان تكمل موضوع لأبحاث اللاحقة ولهذا اقترح التطرق الى نفس الموضوع بالتطرق الى :

- اثر الرسالة في المؤسسات المالية
- دور رقابة التخطيط الاستراتيجي في إدارة المؤسسات المالية
- التفكير الاستراتيجي واثره على الإدارة في المؤسسات المالية
- الخيارات الاستراتيجية واهميتها في إدارة المؤسسات المالية

قائمة المراجع والاملاحق

قائمة المراجع

اولا : الكتب

- 1) احمد سليمان خصاونة ،المصارف الإسلامية ،طبعة الأولى ،عالم الكتب للنشر والتوزيع جدار للكتاب العالمي للنش وتوزيع ،عمان -الأردن ، 2008
- 2) اكرم حداد مشهور هذلول،النقود والمصارف،طبعة الثانية ، دار وائل للنشر وتوزيع ، عمان -الأردن ، 2008
- 3) طاهر محسن منصور العالبي ، وائل محمد صبحي ادريسي ،الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان -الاردن ، 2007
- 4) عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الاستراتيجية ،طبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،الاردن ،عمان-الاردن ، 2004
- 5) عبدالغفار الحنفي،ادارة المصارف، دار الجامعية للنشر والتوزيع ،إسكندرية-مصر، 2007
- 6) محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد الله ،الإدارة علم وتطبيق ،طبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن عمان ، 2000
- 7) محمد هاني محمد ،الإدارة الاستراتيجية الحديثة، طبعة الأولى ، دار المعتر للنشر والتوزيع الاردن، 2014
- 8) أحلام بوعبدلي،سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن، 2015
- 9) احمد محمد غنيم، إدارة البنوك تقليدية الماضي والكترونية المستقبل، الطبعة الأولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة -مصر ، 2007
- 10) أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجي،دار الراهة للنشر والتوزيع ،عمان-الاردن،طبعة 2014

- 11) السيد متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في عالم متغير ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن 2010
- 12) الطاهر لطرش ، تقنيات البنوك، طبعة السابعة ، دوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2011
- 13) انس البكري ، وليد الصافي ، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق ، بدون طبعة ، دار المستقبل للنشر والتوزيع - ودار البداية، عمان-الأردن
- 14) حازم الببلاوي، ابراهيم عاكوم ، المؤسسات المالية العربية امارات العربية المتحدة طبعة 2005
- 15) زياد رمضان ، محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك، طبعة الثالثة ، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006.
- 16) سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011
- 17) سيد متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في العالم متغير، طبعة الأولى، دار الفكر، عمان - الأردن، 2015
- 18) صادق راشد الشمري ، ادارة المصارف ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان-الأردن 2009،
- 19) ضياء مجيد ،الاقتصاد النقدي، المؤسسة النقدية ، البنوك التجارية ، البنوك المركزية ، درا مؤسسة شباب الجامعة الجزائر، 2008
- 20) عبد الحميد ،اقتصاديات النقود والبنوك ، دار الجامعية ،الإسكندرية -مصر، 2014
- 21) عبد الغفارحنفي ، رسمية زكى قريبا قص ، البورصات والمؤسسات ، الدار الجامعية المالية ، عمان-الأردن، 2002
- 22) عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2007

23) عبدالغفار حنفي ، رسمية زكى قرياقص،البورصات والمؤسسات،الدار الجامعية المالية ، الإسكندرية -مصر، 2002

24) عبدالغفار حنفي ،السياسات المصرفية -تحليل قوائم المالية -الجوانب التنظيمية في البنوك التجارية والإسلامية- دار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007

25) علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات ،دار المسيرة،عمان-الأردن 2007

26) غازي عبد المجيد الرقيبات،المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، طبعة الأولى،دار وائل ،عمان -أردن2014

27) فليح حسن خلف ،تمويل الدولي مؤسسة، طبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن،2004.

28) مبروك حسين ،المدونة البنكية الجزائرية،طبعة الثانية، ، دار هومة، الجزائر،2006،

29) مبروك حسين، كتاب المدونة النقدية،الطبعة الأولى ، دار هومة، الجزائر، 2004

30) مجيد الكرخي،التخطيط الاستراتيجية المبني على النتائج،مطبعة الريان للنشر والتوزيع الدوحة- قطر

31) محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، مكتبة الجامعية ، الإسكندرية مصر، الحديثة ، 2009

32) محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر الدوحة 2014

33) محمد سيد عابد،التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية-مصر، 2001

34) محمد صالح الحناوي ،.السيدة عبد الفتاح عبد السلام ، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، دار الجامعية الإسكندرية-مصر، 1998

- 35) محمد صالح الحناوي ،السيدة عبد الفتاح عبد السلام ،المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، دار الجامعة ، الإسكندرية –مصر، 1998
- 36) مصطفى السنهوري،ادارة البنوك التجارية،الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي،عمان الأردن، 2013
- 37) مصطفى كافي ، يوسف كافي ، التمويل الدولي ، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان-الأردن، 2016
- 38) هشام جبر، ادارة المصارف ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،القاهره-مصر،2008
- 39) -اسعد حميد العلي،إدارة المصارف التجارية /مدخل إدارة المخاطر،الطبعة الأولى الذاكرة للنشر والتوزيع الأردن- عمان ،2013
- 40) -الدكتورة بوشنافة روشام بن زيان سياسة الاقراض في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة في الجزائر - المركز الجامعي بشار-الجزائر
- 41) -امجد غانم،مقدمة حول مبادئ التخطيط الاستراتيجي تموز،10،2006/20/2011
- 42) -بلال خلف السكارنة،التخطيط الاستراتيجي ،طبعة الاولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، 2010
- 43) -ثائر شاكل محمود الهيثمي، سامي ذياب العريبي ، التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع التنموية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2014
- 44) -جمال الدين برقوق ،واخرونإدارة الاستثمار، الطبعة الأولى ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان-الأردن،2016
- 45) -حسين عبد الحمي محمد ، الإدارة الإستراتيجية (الإستراتيجية / إدارة الأعمال)، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2014

- 46) - زكريا مطلق الدوري ، الادار الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان ، 2005 ،
- 47) - زيد منير عبيوي ،التخطيط والتطوير الإداري ، طبعة الأولى ، دار الياية للنشر والتوزيع عمان، 2009،ص
- 48) - سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان، 1998
- 49) - شاكر تركي امين، الادارة الإستراتيجية ، مقرر مطلوب للطلاب التعليم عن بعد، بدون دار النشر
- 50) - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن عمان ، 2007
- 51) - عبد السلام ابو قحف ،الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، مصر إسكندرية ، 2002
- 52) - عبد الوهاب يوسف احمد ،التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان - الأردن 2007
- 53) - عبد الوهاب يوسف احمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -لأردن ، 2007
- 54) - علاء فرحان طالب ، زينب مكى البناء ، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة مدخل معاصر طبعة الأولى ،دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان -الأردن 2012
- 55) - محمد حكمت، إدارة العمليات الإدارية الحديثة والمتقدمة الطبعة الأولى ،زمزم للنشر والتوزيع ،عمان - الأردن ، 2015،
- 56) - محمد منير محمد ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ،دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الاسكندرية-مصر، 2014

57) - محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، طبعة الأولى ، دار المعتز للنشر وتوزيع،الاردن،
2014

58) - محمود حسين الوادي ، والآخرين ،النقود والمصارف ،الطبعة الاولى ،دار المسيرة للنشر والتوزيع
،عمان الاردن ،2010

59) -مدحت محمد ابو النصر ،مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز ،الطبعة الاولى المجموعة العربية
للتدريب والنشر ،القاهرة-مصر ،2009

60) -مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ، دليل التخطيط الاستراتيجي ،فلسطين غزة

61) -مصطفى احمد عبد الرحمن ، المصري تخطيط الاستراتيجي ، دار تعليم الجامعي ،الاسكندرية-
مصر ، 2015

62) -منصور محمد إسماعيل العريقي ، إدارة الاستراتيجية، الطبعة الثانية ، دار الكتاب الجامعي،
اليمن صنعاء ، 2011

63) -نبيل محمد مرسى، احمد عبد السلام سليم، إدارة الإستراتيجية، المكتبة الجماعية الحديثمصر
إسكندرية، 2007

ثانيا :الرسائل والاطروحات الجامعية

64) مد حنفي محمد نور تبدي ، ماجستير إدارة الأعمال اثر الإدارة الإستراتيجية على الكفاءة وفعالية
الأداء، جامعة النيلين السودان-الخرطوم ، سنة 2005

65) بركان عادل ، مذكرة ماجستير واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ،جامعة محمد شريف
المساعدية، سوق أهراس،الجزائر، سنة 2010 / 2011

66) شيخ عبد الحق،الرقابة علي البنك التجارية ،مذكرة لنيل درجة الماجستير، تخصص القانون ،جامعة
احمد بوقرة -بومرداس - الجزائر، 2009/2010

67) عبادي رندة، متطلبات ارساء الحوكمة في البنوك العمومية الجزائرية، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة الوادي-الجزائر، 2015

68) العاني إيمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، سنة 2007/2006

69) شيخ عبد الحق، الرقابة على البنوك التجارية مذكرة ماجستير في القانون، جامعة احمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2010/2009

70) بن سمينة دلال، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر، السنة الجامعية: 2004 /2003

71) عاشوري صورية، دور نظام التقييم المصرفي في مراقبة عمل البنوك التجارية شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس - سطيف-الجزائر، 2011-2010

72) لعذور صورية، اهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر 03-02-2008

ثالثا: المجالات العلمية

73) جميع نبيلة، دور التخطيط الاستراتيجي في رسم الاستراتيجية العامة للمؤسسة بالتطبيق على مؤسسة ALGAL، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 06، جامعة المسيلة-الجزائر، 2011

74) أسامة بن صادق طيب، دليل التخطيط الاستراتيجي، مدرسة جامعة الملك عبد العزيز - السعودية 2013، إصدار 45

75) فروحات حدة. استراتيجيات المؤسسات المالية في تمويل المشاريع البيئية من اجل تحقيقه التنمية المستدامة. مجلة الباحث عدد 07 / الجزائر، 2009

76) محمد الطاهر سعيود، الرقابة على المؤسسات المالية والبنوك في تشريع الجزائري مجلة القانون والأعمال 29/11/2017 <http://www.droitentreprise.com>

77) - بشير علوان حمد، دور المؤسسات المالية في تحفيز النشاط الاقتصادي في ظل الاقتصاد المعولم ، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، العدد 19 ، جامعة بغداد ، سنة 2012 ، 188

78) - زيدان عبد الحق ، خليل عبد القادر ، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية العدد 17 ، المدية - الجزائر ، جانفي 2017

79) - مسسيخ ايوب ، لخضاري صالح ، التسويق المصرفي في الجزائر - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، مجلة الباحث الاقتصادي ، العدد 04 ، الجزائر

رابعا : الملتقيات العلمية

80) باشوندة رفيق ، سليمان زناقي ، عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات -

81) عبد القادر شلال ، قرومي حميد محاضرات في مادة الإستراتيجية و التخطيط المالي ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة - الجزائر ، سنة 2016/2017

82) محمد عبد الغني حسن هلال ، مهارات التفكير الاستراتيجي ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، مصر الجديدة ، 2007-2008

83) خليل عبد القادر ، بوفاسة سليمان ملتقى دولي بعنوان متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة المدية 17-18/04/2006

84) - عصماني عبد القادر ، الملتقى العلمي الدولي مداخلة بعنوان أهمية بناء أنظمة للإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية ، جامعة سطيف - الجزائر

خامسا : مواقع الالكترونية

85) هاني عرب بدون ناشر ، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية الاردن www.rsscrrs.info ، .

86) www.bicusa.org:

87) بن واضح هاشمي ، لعدور سورية ،القرارت التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي المطبق في بنك

SORIYAROSE @ YHOO.FR التنمية الريفية

88) www.badr-bank.net-

89) <http://www.worldbank.org/countries/http2018/01/20>-

الملاحق

استبيان حول دور استراتيجية التخطيط في ادارة المؤسسات المالية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...، يسعدنا أن تشاركوا معنا في هذا الاستبيان الذي يهدف لمعرفة دور استراتيجية التخطيط في ادارة المؤسسات المالية ، وهذا من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم والتأكيد بأن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة. شاكرين لكم تعاونكم تقبلو منا فائق أسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام .

ضع إشارة (X) في المكان المناسب

بيانات شخصية

الجنس: ذكر

نوع الوظيفة

تسويقية

مالية

إدارية

قانونية

الخبرة المهنية

بين 5سنوات و 10 سنوات

اقل من 5سنوات

أكثر من 15 سنة

من 10 سنوات الى 15 سنة

1- التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	ممارسة التخطيط الاستراتيجي
					1- تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات
					2- تقوم الادارة بتحليل عوامل البيئة الداخلية في المؤسسة للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف

					3- تملك المؤسسة رسالة واضحة ومفهومة ومكتوبة
					4- تعمل المؤسسة على نقل رسالتها الى العاملين المستهدفة في ممارسة نشاطها
					5- هناك معرفة من قبل العاملين برسالة المؤسسة للالتزام بها
					6- تضع المؤسسة اهداف مرحلية واضحة ومكتوبة تسعى لتحقيقها ضمن الامكانيات والظروف المتاحة لها
					7- يشارك كل فروع في المؤسسة في اعداد اهداف المؤسسة القصيرة الاجل (اقل من سنة) .

2- معوقات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	معوقات التخطيط الاستراتيجي
					1 - عدم الالتزام بالخطة الموضوعية .
					2- عدم توفر الاموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي .
					3- عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي .
					4- التركيز على العمليات والممارسات اليومية واهمال العمليات التخطيطية .
					5- عدم توفر نظام معلومات كفاء لممارسة التخطيط الاستراتيجي بشكل جيد
					6 هنالك صعوبة في تقييم ومتابعة الخطة الاستراتيجية

3- جوانب المنافسة للمؤسسة

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	جوانب المنافسة للمؤسسة
					1- تركز المؤسسة على العملاء على المستوى البعيد جدا
					2- تقوم المؤسسة بجمع مختلف المعلومات عن المؤسسات المالية بصفة متجددة
					3- تقوم المؤسسة بتخفيض أسعار الخدمات على مدى الطويل
					4- تعمل المؤسسة على زيادة الحصة السوقية من خلال فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق المحلية
					5- تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد

الملحق رقم 02 : مخرجات spss

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
على التعرف الخارجية البيئة بتحليل المؤسسة تقوم والتهديدات الفرص	63	2,51	1,030
في الداخلية البيئة عوامل بتحليل المؤسسة تقوم وجوانب القوة مصادر على للتعرف المؤسسة الضعف	63	2,84	,937
ومكتوبة ومفهومة واضحة رسالة المؤسسة تملك العاملين الى رسالتها نقل على المؤسسة تعمل نشاطها ممارسة في المستهدفين	63	2,76	1,043
المؤسسة برسالة العاملين قبل من معرفة هناك بما للالتزام	63	2,78	1,142
ومكتوبة واضحة مرحلية اهداف المؤسسة تضع والظروف الامكانيات ضمن لتحقيقها تسعى لها المتاحة	63	2,87	1,085
اهداف اعداداد في المؤسسة فروع كل يشارك (سنة من اقل) الاجل القصير المؤسسة الموضوعة بالخطة الالتزام عدم	63	2,92	,921
لعملية اللازمة الاموال توفر عدم التخطيط الاستراتيجي	63	2,03	1,270
التخطيط استخدام على التشجيع عدم الاستراتيجي	63	1,94	1,294
واهمال اليومية والممارسات العمليات على التركيز التخطيطية العمليات	63	2,06	1,268
التخطيط ممارسة كفى معلومات نظام توفر عدم جيد بشكل الاستراتيجي	63	2,10	1,214
الاستراتيجية الخطة ومتابعة تقييم في صعوبة هنالك البعيد المستوي على العملاء على المؤسسة تركز جدا	63	2,08	1,248
عن المعلومات مختلف بجمع المؤسسة تقوم جيدة بصف المالية المؤسسات	63	2,49	1,134
على خدمات اسعار بتخفيض المؤسسة تقوم البعيد المدى	63	2,22	1,007
من السوقية الحصص زيادة على المؤسسة تعمل المحلية الاسواق وتعزيز جديدة اسواق فتح خلال	63	2,46	1,090
من للحد الزبائن مع علاقتها المؤسسة تعمق جدد منافسين دخول	63	2,43	1,043
N valide (listwise)	63	2,78	1,114
		2,4603	1,08992

Corrélations

		mean01	mean02	mean03
mean01	Corrélation de Pearson	1	,016	,405**
	Sig. (bilatérale)		,902	,001
	N	63	63	63
mean02	Corrélation de Pearson	,016	1	,304*
	Sig. (bilatérale)	,902		,016
	N	63	63	63
mean03	Corrélation de Pearson	,405**	,304*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,016	
	N	63	63	63

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
mean01	Inter-groupes	1,400	3	,467	1,153	,335
	Intra-groupes	23,883	59	,405		
	Total	25,283	62			
mean02	Inter-groupes	3,520	3	1,173	1,232	,306
	Intra-groupes	56,173	59	,952		
	Total	59,693	62			
mean03	Inter-groupes	,837	3	,279	,283	,837
	Intra-groupes	58,076	59	,984		
	Total	58,913	62			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,598	3	1,199	1,139	,341
Intra-groupes	62,148	59	1,053		
Total	65,746	62			
Inter-groupes	2,726	3	,909	1,037	,383
Intra-groupes	51,686	59	,876		
Total	54,413	62			
Inter-groupes	2,450	3	,817	,742	,531
Intra-groupes	64,978	59	1,101		
Total	67,429	62			
Inter-groupes	2,528	3	,843	,635	,596
Intra-groupes	78,361	59	1,328		
Total	80,889	62			
Inter-groupes	3,292	3	1,097	,929	,433
Intra-groupes	69,692	59	1,181		
Total	72,984	62			
Inter-groupes	2,364	3	,788	,926	,434
Intra-groupes	50,239	59	,852		
Total	52,603	62			
Inter-groupes	12,373	3	4,124	2,588	,061
Intra-groupes	94,040	59	1,594		
Total	106,413	62			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الموضوعة بالخطة الالتزام عدم	Inter-groupes	8,059	3	2,686	1,725	,172
	Intra-groupes	91,878	59	1,557		
	Total	99,937	62			
لعملية اللازمة الاموال توفر عدم التخطيط الاستراتيجي	Inter-groupes	2,132	3	,711	,413	,745
	Intra-groupes	101,614	59	1,722		
	Total	103,746	62			
التخطيط استخدام على التشجيع عدم الاستراتيجي	Inter-groupes	5,132	3	1,711	1,067	,370
	Intra-groupes	94,614	59	1,604		
	Total	99,746	62			
اليومية والممارسات العمليات على التركيز التخطيطية العمليات اهمال	Inter-groupes	8,131	3	2,710	1,920	,136
	Intra-groupes	83,298	59	1,412		
	Total	91,429	62			
لممارسة كفي معلومات نظام توفر عدم جيد بشكل الاستراتيجي التخطيط	Inter-groupes	5,622	3	1,874	1,215	,312
	Intra-groupes	90,981	59	1,542		
	Total	96,603	62			
الخطة ومتابعة تقييم في صعوبة هنالك الاستراتيجية	Inter-groupes	12,926	3	4,309	3,804	,015
	Intra-groupes	66,820	59	1,133		
	Total	79,746	62			

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	5,944	3	1,981	2,053	,116
المستوي على العملاء على المؤسسة تركز جدا البعيد	Intra-groupes	56,945	59	,965	
Total	62,889	62			
Inter-groupes	,483	3	,161	,130	,942
عن المعلومات مختلف بجمع المؤسسة تقوم جيدة بصف المالية المؤسسات	Intra-groupes	73,168	59	1,240	
Total	73,651	62			
Inter-groupes	3,415	3	1,138	1,049	,378
خدمات اسعار بتخفيض المؤسسة تقوم البعيد المدى على	Intra-groupes	64,014	59	1,085	
Total	67,429	62			
Inter-groupes	2,006	3	,669	,527	,666
السوقية الحصص زيادة على المؤسسة تعمل وتعزيز جديدة اسواق فتح خلال من المحلية الاسواق	Intra-groupes	74,883	59	1,269	
Total	76,889	62			
Inter-groupes	,483	3	,161	,130	,942
للحد الزبائن مع علاقتها المؤسسة تعمق جهد منافسين دخول من	Intra-groupes	73,168	59	1,240	
Total	73,651	62			