

المقدمة:

يعتبر النظام البنكي من الأسس التي يعتمد عليها أي اقتصاد على اختلاف الأزمنة والأمكنة، كما تعد سلامته، وتطوره وفعالته أداة لحماية السيادة الوطنية وحمايته من شتى الأزمات المالية وغيرها، وتعزيز النمو الاقتصادي المستديم فيه، وقد أثبتت التجارب العلمية والعملية أن نجاح الإصلاحات الاقتصادية، ومقدرة الاقتصاد الوطني على مواجهة مختلف الأزمات الخارجية غير المتوقعة، مرتبطة إلى حد كبير بإصلاح النظام البنكي، وذلك لفاعليته في تعبئة الادخارات المحلية، وتوزيعها على شكل قروض وأدوات استثمارية، أي توجيهها نحو القطاعات الاقتصادية الأكثر كفاءة ومردودية، وأيضا مساهمته في رفع كفاءة الاقتصاد وتحقيق الاستقرار، واستقطاب الاستثمارات الضرورية لتغطية احتياجات التنمية الاقتصادية.

ولهذا بادرت السلطات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال إلى إنشاء نظام بنكي يتماشى مع نموذج التنمية الاقتصادية المتبع، حيث كان عمل هذا النظام وتنظيم أدائه، يندرج تحت مبدأ التخطيط المركزي خاصة فيما يخص قرارات الاستثمار والتمويل، أي أن قرارات التمويل تتخذ في مكان غير هذه البنوك.

لذا فالنظام هذه البنوك بتمويل مؤسسات القطاع العام، أثقل كاهلها خاصة فيما يتعلق بوضعياتها المالية، مما حال دون الوصول إلى الأهداف المرجوة منها، حيث نتيجة لذلك تراكمت ديون البنوك على المؤسسات العمومية، الذي أثر على توازنها الداخلي، وأيضا في هذه المرحلة كان النظام البنكي يتخبط في مشاكل عديدة منها سوء التسيير والتي وقفت كعائق أمام تطور ونمو هذه البنوك إذ لا تهتم هذه البنوك في تلك الفترة بتحسين أداءها ومردوديتها كغيرها من بنوك العالم.

ولهذا وباتساع الاختلال في النظام البنكي خاصة والاقتصادي عامة، لجأت السلطات العمومية إلى حتمية تغيير النموذج المركزي في تسيير الاقتصاد إلى اقتصاد السوق بالتدريج، ولكن لا يمكن التحول من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق، دون المرور بإصلاحات على المستوى الجزئي والكلي للاقتصاد، فإصلاح النظام البنكي كان من بينها، وذلك بتحسين تسيير مؤسساته وتطوير مختلف نشاطاته، وهو ما دفع السلطات العمومية إلى التفكير في إدخال إصلاحات عميقة على هذا النظام، هدفها إعطاء الأدوات الضرورية للعمل كمؤسسات تتمتع بالاستقلالية، تهدف لتحقيق المردودية التي تسمح لها بالاستمرارية والنمو، حيث أصبح لزاما على هذه المؤسسات الاهتمام بمستوى أدائها ومردوديتها، وذلك لمواجهة كل مخاطر الدخول لاقتصاد السوق منها المنافسة مع البنوك الأخرى خاصة الأجنبية منها، فلاستمرار عملها وتقدمه أصبح يرتبط كثيرا بقدرتها على التعامل مع المستقبل والاستعداد الكافي له بتدبير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق أهدافه، وأيضا تتوقف على حسن إدارتها لمصادر أموالها واستخدامها بما يحقق أكبر نفع ممكن في ظل الظروف السائدة، ويعتمد ذلك إلى حد كبير على دقة تنظيمها الداخلي بصفة عامة، وعلى وجود أنظمة فعالة ومحكمة، ولهذا

أصبحت البنوك الحديثة تهتم بوظائفها الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والرقابة وتقييم الأداء لتحسين أداءها والمحافظة على استمراريتها وتقديمها.

تحديد الإشكالية:

وبناء على ما تم استعراضه يبرز لنا التساؤل التالي:

- ما مدى فعالية وظائف الإدارة المصرفية ودورها في تحسين أداء البنوك التجارية؟
- ويقودنا هذا السؤال إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكر منها:
- ما المقصود بالوظائف الإدارية للبنوك؟ وما هي أساليبها؟ وما هي شروط فاعليتها؟
- ما هي العلاقة الموجودة بين وظائف الإدارة المصرفية؟
- ما هي طبيعة الوظائف المصرفية بالبنوك الجزائرية؟
- ما هي المشاكل التي تعترض البنوك تأدية وظائفها الإدارية بالجزائر؟
- هل يستطيع البنك من خلال إتقان وظيفة واحدة كالتخطيط دون الوظائف الأخرى من تحسين أدائه؟

الفرضيات:

ولمعالجة إشكالية بحثنا هذا قمنا بصياغة الفرضيات التالية التي تبقى قابلة للاختبار والمناقشة:

1. التخطيط السليم للأنشطة يؤدي إلى تحسين أدائه.
2. التنظيم الإداري الجيد يؤدي إلى تنفيذ الخطط الموضوعة وبالتالي مساهمته في تحسين أداء البنك.
3. تمكن الرقابة وتقييم الأداء من معرفة الانحرافات والمشاكل التي تعترض البنك، وبالتالي معالجتها في المستقبل أي مساهمة هذه الوظيفة في تحسين الأداء.
4. تمكن الوظائف الإدارية مجتمعة من تحسين أداء البنك إذا تم القيام بها بشكل جيد.
5. بوجود خلل في إحدى الوظائف الإدارية للبنك يؤثر على أدائه.

تحديد إطار للبحث:

اعتمدنا على تحديد إطار البحث على المعلومات والوثائق المتحصل عليها من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ففي عملية التخطيط قَدَمنا ميزانية تقديرية لسنة 2005 لوكالة بسكرة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما في عملية تقييم الأداء فحصرت فترة التقييم بين سنتي 2001، 2003.

أسباب اختيار الموضوع:

- انطباق هذا الموضوع مع تخصص الطالب وهو نقود وتمويل.
- قلة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع.
- معرفة آليات البنوك الجزائرية في تأدية وظائفها الإدارية والاستفادة من وظائف الإدارة المصرفية الحديثة.

أهمية الموضوع:

- تمكن وظائف الإدارة المصرفية من توجيه سلوك الأداء نحو الأهداف المخططة.
- إن العديد من الخدمات المصرفية يتم عبر عدة مراحل وينفذ من خلال عدة أقسام، وإن تحقيق هذه الغاية يتم من خلال تأدية وظائف الإدارة المصرفية بشكل جيد.
- تمكن هذه الوظائف من التحكم في حجم النشاط المصرفي الذي يتزايد يوماً بعد يوم، خاصة التطورات العالمية الجديدة وانعكاساتها على أعمال البنوك.
- تعتبر وظائف الإدارة المصرفية من أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة الحديثة لهدف تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة في الاقتصاد القومي، مما يرفع معدلات النمو والتنمية، لهذا فتكمن أهمية هذا البحث في إبراز ذلك في أسلوب علمي بالاستناد على واقع البنوك التجارية الجزائرية.

أهداف البحث:

- محاولة التعريف بالوظائف الإدارية بالبنوك التجارية.
- الكشف عن العلاقة الموجودة بين الوظائف الإدارية للبنك.
- معرفة طبيعة وظائف الإدارة المصرفية في الجزائر خلال دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- محاولة معرفة مشاكل البنوك التجارية الجزائرية ووظائفها الإدارية.

المنهج المتبع والأدوات المستخدمة في البحث:

حيث حتى نتمكن من الإجابة على أسئلة البحث ودراسة الإشكالية المطروحة، لجأنا إلى استخدام منهج وصفي وتحليلي، ففي الجزء النظري اعتمد المنهج الوصفي لسرد الحقائق عن البنوك التجارية ووظائفها الإدارية، وفي بعض المواقف يتم تحليل بعض هذه الحقائق مثل التعاريف وبعض الإشكالات، أما في الجانب التطبيقي فتم إسقاط الجانب النظري على أحد البنوك التجارية الجزائرية وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمختلف هياكله، ففي التخطيط والتنظيم اعتمد على جانب وصفي تحليلي من خلال تحليل معلومات متحصل عليها من مختلف هياكل هذا البنك، أما فيما يتعلق بالرقابة فيتم استخدام منهج وصفي فقط لكيفية الرقابة الدورية للمديرية الجهوية للاستغلال بسكرة- الوادي، أما تقييم الأداء فاعتمدنا على منهج تاريخي معارفي للمعطيات المحصل عليها من هذا البنك في سنوات 2001، 2002، 2003.

موقع هذا الموضوع من الدراسات السابقة:

بعد إطلاعي على بعض المراجع في هذا الموضوع كان جل هذه البحوث لا يركز على هذه الوظائف مجتمعة، كما أن عليها عن الرقابة وتقييم الأداء أما الدراسات عن وظيفتي التخطيط والتنظيم في البنوك التجارية قليل جداً.

صعوبات البحث:

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا في إتمام هذا الإنجاز المتواضع هي صعوبة الحصول على المعلومات من مختلف هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ويرجع ذلك إلى السرية المهنية في هذا البنك، وأيضا عدم فهم وظيفة التخطيط أو تقدير الميزانية خاصة في وكالة بسكرة من قبل موظفيها وهذا لحدثة هذا النموذج التخطيطي.

هيكل البحث:

لدراسة هذا الموضوع قسمنا هذا البحث إلى جزء نظري تطبيقي، فالنظري يحتوي على فصلين:

الفصل الأول: تحت عنوان التخطيط والتنظيم في البنك التجاري، وقسمناه إلى ثلاثة مباحث، في المبحث الأول قمنا كتمهيد للموضوع بالتعريف بالبنوك التجاري، حيث قمنا بداية بالتعرف على مفهوم البنوك التجارية بصفة عامة، ثم التعرف على أهم الوظائف لهذه البنوك، ثم التعرف على أهدافها وأهم مواردها واستخداماتها، أما المبحث الثاني فخصصناه للوظيفة الأولى للإدارة المصرفية هي التخطيط، حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم هذه الوظيفة، وأهم العوامل المؤثرة فيها، والمستويات المكونة للتخطيط، وبعدها تم التعريف بمراحل هذه الوظيفة وأهم عوامل تحقيق الفعالية في التخطيط وتحديد أسباب فشله، أما في الأخير فتطرقتنا إلى كيفية تخطيط أنشطة البنك التجاري بصفة عامة لكل من الموارد والاستخدامات، وأيضا الإيرادات والمصروفات.

ولمعرفة كيفية تنفيذ هذه الخطط قمنا في المبحث الثالث بتوضيح الوظيفة الثانية وهي التنظيم الإداري، حيث ركزنا في هذا الجانب النظري على كل ما يخص الهيكل التنظيمي الذي يعتبر دعامة التنظيم الإداري للبنك، وبعد التعريف بهذه الوظيفة وتوضيح أهم مبادئها، ثم فيما بعد ذلك نواصل من خلال عرض لكيفية تنظيم أعمال البنوك، باستعراض لأهم الأعمال التي تقوم بها المستويات الإدارية الموجودة في الهيكل التنظيمي للبنك، أيضا تعريف المركزية واللامركزية ومسؤوليات مجلس الإدارة وأعمال اللجان.

الفصل الثاني: وضع تحت عنوان الرقابة وتقييم الأداء في البنوك التجارية، حيث قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، فالمبحث الأول كان تمهيدا للمباحث الموالية، حيث تم فيه توضيح مفاهيم عامة عن الرقابة وتقييم الأداء، والتركيز على المفاهيم الخاصة في التحليل المالي، لأنه يعتبر من أهم أدوات الرقابة وتقييم الأداء، أما المبحث الثاني فتم تخصيصه للرقابة المسبقة على أنشطة البنك، حيث تم توضيح جميع أساليبها ومراحلها وأنواعها بالتفصيل، والمبحث الثالث يتضمن على أهم الرقابات وهي الرقابة اللاحقة على أنشطة البنك التي من خلالها تقييم أداء البنك، وأيضا تم استعراض تقنية حديثة لتقييم الأداء، وذلك من خلال تحليل العائد والمخاطرة.

أما الجزء التطبيقي الخاص بدراسة حالة الوظائف الإدارية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وقسمناه إلى فصلين:

الفصل الثالث: كان تحت عنوان التخطيط والتنظيم في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث خصصنا المبحث الأول لمفاهيم عامة عن هذا البنك، من التعريف به وسرد نشأته، ومراحل تطوره، وأيضا وضعنا تمهيدا لكيفية إجراء ميزانية تقديرية من طرف هذا البنك، أما في المبحث الثاني فقمنا بتوضيح كيفية إجراء أو القيام بميزانية تقديرية لسنة 2005، الخاصة بوكالة بسكرة، وهذا لعدم تمكننا من الحصول على الميزانية التقديرية للبنك ككل، حيث تم فيها توضيح كل من الميزانية التقديرية للاستثمار والتشغيل، وقمنا بتوضيح كيفية تقدير ميزانية الاستغلال لهذه الوكالة بالتفصيل، أما المبحث الثالث فخصصناه للتنظيم الإداري لهذا البنك واكتفينا بتحليل مختلف هياكله، فوضحنا الهيكل العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على فترات مختلفة، وأيضا الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للاستغلال، ووكالة الاستغلال بسكرة.

أما الفصل الرابع مكان تحت عنوان الرقابة وتقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الفترة 2001-2003، في المبحث الأول تطرقنا إلى للرقابة الدورية التي تقوم بها مديرية الاستغلال الجهوية بسكرة-الوادي على وكالاتها، ويجب أن نشير فقط لعدم تمكننا من القيام أو الحصول على معلومات نستطيع من خلالها توضيح كيفية الرقابة اللاحقة بواسطة مقارنة الميزانية التقديرية للبنك ككل، مع ميزانيته الفعلية، والمبحث الثاني خصصناه لكيفية تقييم الأداء بواسطة التحليل الأفقي للقوائم المالية لهذا البنك في السنوات 2001-2003، أما في المبحث الثالث فيحتوي على كيفية تقييم الأداء بواسطة النسب المالية عن طريق التحليل التاريخي لنفس البنك لفترة 2001-2003، ولم نستطع القيام بتقييم الأداء بواسطة مقارنة أداء هذا البنك مع أحد البنوك الأخرى وذلك لنقص المعلومات، أيضا المر بالنسبة لمقارنة نسب هذا البنك مع النسب النمطية للجهاز المصرفي، وفي الأخير لم نستطع تقييم أداء هذا البنك بواسطة تحليل العائد والمخاطرة، وذلك لعدم توفر المعلومات خاصة فيما يخص المخاطرة.