

الفصل الثالث: تخطيط الميزانية التقديرية لسنة 2005 والتنظيم الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

مقدمة:

نحاول من خلال هذا الفصل دراسة وظيفة التنظيم و التخطيط لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة، من خلال الدراسة الميدانية لمختلف هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية على هاتينوظيفتين، للإطلاع على كيفية إجراء ميزانية تقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، أما فيما يخص التنظيم، فإكتفينا فقط بتحليل الهياكل التنظيمية لمختلف منشآت بنك الفلاحة والتنمية الريفية على المستوى المركزي، ولهذا فقد أشتمل هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول: وتعرضنا من خلاله إلى نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره عبر مراحل، وأهدافه ومهامه، و لتمهيد توضيح إجراءات إعداد ميزانية تقديرية قمنا بشرح المبادئ الأولية قبل البدء في إنجاز هذه الميزانية .

أما المبحث الثاني فيتضمن كيفية إعداد ميزانية تقديرية للتشغيل والاستثمار لسنة 2005 لوكالة بسكرة بالتفصيل.

وخصصنا المبحث الثالث لدراسة ميزانية الاستغلال التقديرية لـ2005 لوكالة البنك - بسكرة. والتعرف بالتفصيل على كل من الموارد والاستخدامات، وكذا الإيرادات والمصاريف الاستغلالية التقديرية.

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومفاهيم عامة حول الميزانية التقديرية لـ2005.

وفي هذا المبحث سنتناول التعريف بهذا البنك وأهم المراحل التي مر بها منذ نشأته وتوضيح الميزانية المجمعـة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، والتعرف على أهم المفاهيم العامة لهذه الميزانية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتطوره حتى 2002.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة مالية تتمتع بقانون البنك التجاري، وأنشئ بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، وقد تولد عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث أسندت له مهام المساهمة، وفقا لسياسة الحكومة في تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي⁽¹⁾.

وتكون في بداية مشواره من 140 وكالة، متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري، وأصبح يحتضن حاليا 286 وكالة و 31 مديرية جهوية، كما هو مبين في الملحق رقم (01)، ويشمل

1. Ammour Benhalima, le système bancaire algérien, texte et réalité, Edition Dahleb, Alger, 1999.PP 54-55.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف، ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية صنف هذا البنك من طرف قاموس مجلة البنوك "Bankers Almanachers" (طبعة 2001) في المركز أول في ترتيب البنوك الجزائرية، ويحتل المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.

وتجدر الإشارة إلى أنه شركة ذات رأسمال قدره 33 مليار دينار جزائري، وقد تطور البنك عبر ثلاث مراحل:⁽¹⁾

مرحلة 1982-1990:

كان في بداية مشواره يختص في تمويل الفلاحة وكل ما يخص العالم الريفي، وذلك بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية.

مرحلة 1991-1999:

بموجب صدور القانون 90/10 الذي نص على نهاية تخصص البنوك، اتسع مجال تعاملات هذا البنك وتوسع في تمويل قطاعات أخرى خاصة و المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي هذه المرحلة بداية إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي وتم في هذه الفترة ما يلي:

- سنة 1991: تم إدخال نظام "Swift" لتطبيق عمليات التجارة الدولية (الخارجية).
- وفي الفترة 1992-1998 تم إدخال ما يلي:

- وضع برمجيات (Logiciel Sybu) مع فروع المختلفة، وهذا للقيام بعدة عمليات عن بعد مثل (تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن).

- إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.

- تشغيل بطاقة السحب والتسديد لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

- وفي سنة 1998 تم تشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك⁽²⁾.

مرحلة 2000-2003:

في هذه المرحلة وجب على كل البنوك التجارية العمومية التدخل الفعلي لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطاتها تساير قواعد اقتصاد السوق، ولهذا وفي مجال تمويل الاقتصاد رفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى حد كبير القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، وفي نفس الوقت رفع من تمويله للقطاع الفلاحي.

ومن أجل مساندة التحولات الاقتصادية ومن أجل الاستجابة لمتطلبات زبائنه وضع البنك

برنامجا خماسيا فعليا يتركز على عصنة البنك وتحسين خدماته.

1. Rapport d'activité, édité par BADR, 2000, P32.

2. Rapport d'activité, opcit, P32.

* بنك الجالس: يعني باختصار هذا النظام هو تكفل الموظف في الوكالة بالزبون وتقديم له جميع الخدمات، أي أن الموظف يصبح وكأنه في ذاته بنك أن يجب عليه تعلم كل ملخص بالخدمات البنكية وإتقانها.

• وفي سنة 2000 تمت دراسة تشخيصية لنقاط قوة وضعف البنك، وتم إعداد خطة أو مخطط لرفع من مستوى هذه المؤسسة بالمقارنة مع المعايير الدولية، كما تمّ في هذه السنة تعميم نظام الشبكة المحلية ما بين هيكل البنك مع إعادة تنظيم برنامج SYBU لخدمة الزبائن.

• وفي سنة 2001 تم تقصير إجراءات المعالجة والموافقة على ملفات القروض، حيث تتراوح مدة المعالجة بين 20-90 يوم، حسب نوع الملف القرض استغلالي أو استثماري، وتم في هذه السنة الاعتماد على نظام "البنك الثابت" مع "خدمات الشخصية". فكان هذا في بعض الوكالات مثل "وكالة عميروش والشراكة".

وتم أيضا في هذا العام تعميم شبكة MEGAPAC الرابطة بين الوكالات والهيكل المركزية للبنك.

• أما في سنة 2002-2003 فقد تم تعميم نموذج "بنك الثابت (الجالس)"(*) مع "خدمة الشخصية للزبائن" على جميع الوكالات في القطر الوطني⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1. مهام أو وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أسس هذا البنك من أجل ضرورة اقتصادية تتمثل في إعادة هيكلة النظام الفلاحي وتأمين الاستقلالية الاقتصادية للبلاد، وأيضا رفع مستوى معيشة السكان في الأرياف ويقوم بنك الفلاحة بالمهام التالية:⁽²⁾

- يقوم بعمليات الاقتراض والصرف وأيضا عمليات الخزينة وجميع الاعتمادات المالية على اختلاف أنواعها.
- فتح الحسابات لجميع الأشخاص.
- قبول ودائع تحت الطلب ولأجل.
- المشاركة في تجميع الادخارات.
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي.
- تأمين ترقية النشاطات الفلاحية، والصناعة الميكانيكية الفلاحية، وأيضا الحرفية.
- تسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة بطرق ملائمة.

1. وثائق لدى خزينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر العاصمة.
2. وثائق لدى خزينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر العاصمة.

2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثل البنوك الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى استراتيجيات تجعله مؤسسة بنكية كبيرة، وهذا بهدف تدعيم مكانته ضمن الوسط البنكي⁽¹⁾، ويمكن تلخيص أهداف البنك فيما يلي:⁽²⁾

- الزيادة في الموارد مع أقل التكاليف، ومردودية كبيرة في شكل قروض إنتاجية ومتنوعة مع احترام القاعدة وهي الموازنة بين الربحية والسيولة والأمان.
- التسيير الدقيق لخزينة البنك، خاصة في تقدير الدينار بالعملات الصعبة.
- تأمين التناقص من طرف البنك في تنمية نشاطاته الخاصة به.
- زيادة فروعه ونشر شبكاته والتقرب أكثر من العملاء.
- إرضاء الزبائن وذلك بتقديم منتجاته والخدمات بكفاءة لتوفير احتياجاتهم.
- تنمية التجارة بتقديم تقنيات جديدة في الإدارة مثل التسويق وأيضا تقديم تشكيلة منتجات جديدة.

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح الهدف من وضع ميزانية تقديرية وكيفية حساب النتائج وأهم الإجراءات الأولية للقيام بالميزانية التقديرية لمراكز الأرباح (الوكالات).

1. الهدف من إجراء الميزانية التقديرية لـ2005:

- يهدف إجراء هذه الميزانية التقديرية إلى التنبؤ بالنتائج التي ستتحقق من كل مركز ربح (وكالة) أي هدفها على مدار السنة، وبتجميع كل نواتج مراكز الأرباح لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، يمكن الحصول على النواتج الإجمالية المحددة من طرف الإدارة العامة للبنك.
- كما يمكن من خلالها متابعة وإرشاد مختلف منشآت البنك وذلك من خلال ميزانيات التشغيل والاستثمار، التنبؤات بالنشاطات البنكية (مصاريف، إيرادات الاستغلال البنكية، وأيضا الموارد والاستخدامات) أي ميزانية الاستغلال للوكالات، وتتم المتابعة عن طريق مقارنة ما هو محقق بهذه الميزانية التقديرية، أما كيفية إرشاد هذه المراكز بإتباع خطوات هذه الميزانية يمكنها تحقيق أهدافها بصورة دقيقة وجيدة⁽³⁾.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الميزانية التقديرية موحدة على جميع وكالات بنك الفلاحة والتنمية

الريفية.

1. بن سميحة دلال، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة، 2003-2004، ص113.

2. وثائق لدى خزينة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالجزائر.

3. جلسة مع مدير وكالة بسكرة، رقم 393، التاريخ: 2005/03/05.

2. كيفية حساب النتائج لمركز الأرباح:

تنقسم هيكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى:

- مراكز الأرباح: وهي الهياكل التي تولد الإيرادات من نشاطاتها وأيضاً المصاريف وهي جميع وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- مراحل التكاليف: وهي مراكز لا تولد إلا المصاريف وهي مجموع مديريات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ومن خلال هذين التعريفين يمكن استنتاج أن لمراكز الأرباح ميزانية الاستثمار وهي مصاريف الاستثمار مثال على ذلك الأراضي، عمارات...إلخ، وأيضاً ميزانية التشغيل وهي كل مصاريف تشغيل البنك مثل مصاريف الهاتف ومصاريف العمال...إلخ.

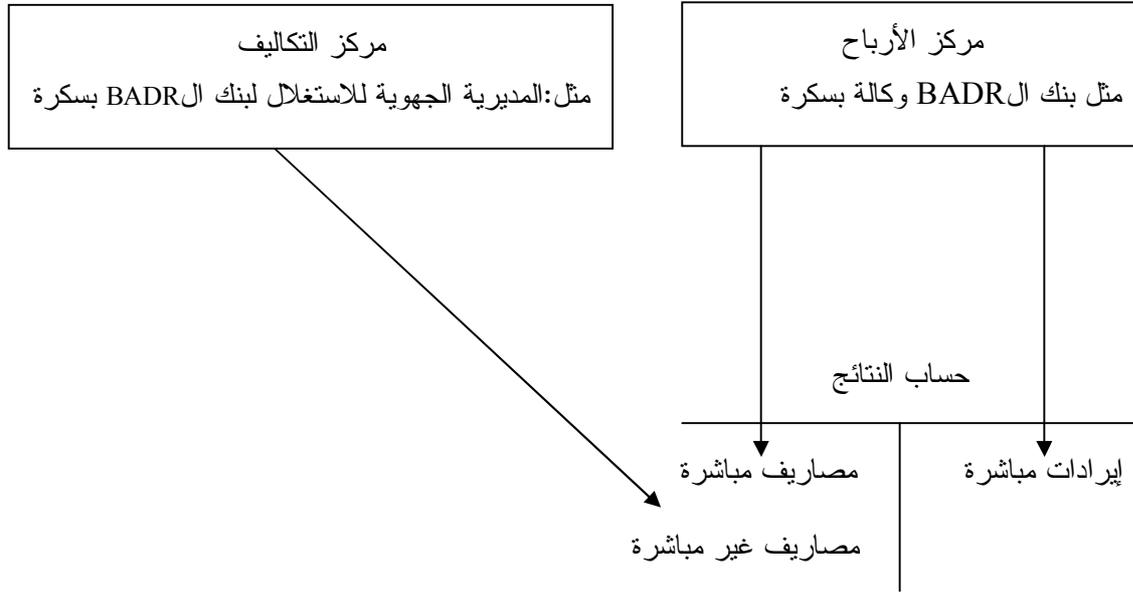
أيضاً ميزانية الاستغلال البنكية فهي تعبر عن نشاط البنك الاستغلالي ومكونة من موارد واستخدامات، وأيضاً المصاريف والإيرادات الاستغلالية، أي أن مراكز الأرباح يقوم بالتنبؤ بكل هذه الميزانيات (وهذا ما سنوضحه في المبحثين القادمين عندما نتعرض إلى الميزانية التقديرية للتشغيل، الاستثمار والاستغلال).

أما مراكز التكاليف فنقوم فقط بالتنبؤ بميزانية الاستثمار وميزانية التشغيل لأن هذه المراكز لا تولد إلا المصاريف.

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن مراكز التكاليف تقوم بتسيير ومتابعة مراكز الأرباح، ولهذا فمراكز الأرباح هي التي تقوم بتغطية مصاريف هذه المراكز، ولهذا تحسب نتيجة مراكز الأرباح كما يلي:

نتيجة مراكز الأرباح = المصاريف الخاصة بمركز الأرباح تضاف إليها المصاريف الخاصة بمراكز التكاليف مطروح منها الإيرادات المتولدة عن طريق مراكز الأرباح- كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): يبين كيفية حساب نتائج مركز الأرباح.



المصدر: وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

ونلاحظ من خلال الشكل كيف أن مركز الأرباح هو الذي يتحمل المصاريف غير المباشرة التي تتولد من خلال أعمال مراكز التكاليف المتمثلة في مصاريف الاستثمار والتشغيل. وبعد التعريف بأهداف الميزانية وحساب النتائج لمراكز الأرباح تقوم الخطوة التالية وهي معرفة الإجراءات الأولية لإعداد ميزانية تقديرية.

3. الإجراءات الأولية للقيام بالميزانية التقديرية لـ 2005 بالنسبة لمراكز الأرباح:

تقوم بهذه الإجراءات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية، حيث تقوم هذه المديرية بما يلي:

- تقوم بتوزيع مصاريف مراكز التكاليف المتوقعة على مراكز الأرباح مثال على ذلك: تقوم هذه المديرية بتوزيع مصاريف المديرية الجهوية للاستغلال - بسكرة على الوكالات الثمانية التابعة لها

- ثم تقوم هذه المديرية باستقبال كل الميزانيات التقديرية الأولية لكل مراكز الأرباح، وهذا بعد إجراء دراسة شاملة من طرف مراكز الأرباح لإعداد هذه الميزانية، وتكون بمبالغ إجمالية لكل الحسابات، مع وجود تبريرات لوضع هذه المبالغ مثلا توضع وكالة مبلغ 10000 دج لقيمة تجهيزات مكتب، فهنا يجب على الوكالة تبرير لماذا تم وضع هذا المبلغ بالذات. وعند تلقي هذه المديرية للميزانيات الأولية لمراكز الأرباح تقوم بدراستها مع مديري هذه الوكالات دراسة جيدة، ثم تحديد المبالغ التي تراها مناسبة بميزانية الاستثمار والتشغيل، وأيضا ميزانية الاستغلال، أي

أنها تقبل المبالغ التي تراها مناسبة، وتعديل المبالغ التي تراها غير مناسبة، ثم توضع المبالغ لكل حسابات الميزانيات التقديرية⁽¹⁾.

- وعند المصادقة على الميزانيات التقديرية أي قبول أو تعديل الميزانيات التقديرية الأولية بما فيها نواتج المحددة لمراكز الأرباح، يكون على مسؤولي مراكز التكاليف والأرباح الالتزام بتنفيذ هذه الميزانيات لتحقيق النشاطات التنبؤية والربحية المحددة من طرف مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية.

- وفي الأخير يجب أن نذكر أن مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية لا تقبل أي زيادة في المصاريف المتوقعة المحددة من طرفها لمراكز التكاليف والأرباح إلا في حالات استثنائية، حيث يجب على مركز التكاليف أو الأرباح إعطاء تبريرات للزيادة في المصاريف (الاستثمار أو التشغيل)، وتوضع هذه التبريرات في التقارير السداسية، حيث تقوم بدراستها مديرية الميزانية ومراقبة الميزانية وتعطي الحكم عليها، أما فيما يخص الإيرادات مراكز الأرباح غير مرتبطة بما هو متنبأ به.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة من التنبؤ بالميزانيات الاستغلال والتشغيل والاستثمار توصل إليها خبراء كنديين، والذين قاموا بتلقيق مديري مراكز الأرباح والتكاليف لبنك الـBADR، وكانت أول تجربة لهذه الميزانية التقديرية منذ عامين أي من سنة 2002، وتعتبر هذه الميزانية التقديرية لـ2005 هي الأحدث بعد إجراء تعديلات كبيرة عليها.

كما تشير إلى أنه تم استخدام برنامج "L'Excel" لتسهيل العملية خاصة فيما يخص المجاميع وإيجاد المبالغ لمجرد وضع السعر والكمية كل هذا سنوضحه في المباحث القادمة.

المبحث الثاني: كيفية إعداد الميزانية التقديرية لسنة 2005 لوكالة بنك الفلاحة

والتنمية الريفية - بسكرة.

بعد تقديم الإجراءات الأولية لهذه الميزانية فيما سبق سنقوم بالتفصيل تبين كيفية تقدير أو التنبؤ بكل من ميزانية الاستثمار والتشغيل والاستغلال لمركز الأرباح "وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة لسنة 2005.

المطلب الأول: ميزانية الاستثمار التقديرية لسنة 2005 لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة.

لمعرفة كيف يتم تقدير هذه الميزانية من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة

يجب رسم ملخص الميزانية التالي:

1. جلسة مع المكلف بتجميع الميزانيات التقديرية لوكالات بالمديرية الجهوية للاستغلال - بسكرة - الوادي، من 2005/03/12.

الجدول رقم (04): ملخص الميزانية التقديرية للاستثمار لسنة 2005. الوحدة: دج

رقم الحساب	صنف وطبيعة التنبؤ	محقات 2004	تنبؤات 2005	مخصصات الاهتلاكات	
				معدل الن	المقتنيات الجديدة ل 2005
420100	استثمارات الاستغلال	21.519.403	4.598.010		469.801
420110	مصاريف التهيئة		100.000	20%	20.000
420130	قيم أخرى غير مادية		0.00	20%	0.00
420210	أراضي		0.00		0.00
420220	عمارات (بنايات)		0.00	5%	0.00
420240	عتاد ووسائل		0.00	15%	0.00
420250	عتاد النقل		0.00	20%	0.00
420260	تجهيزات المكتب	17.769.215	998.010		
420261-	أثاث مكتب	753.914	998.010	10%	99.801
420262-	عتاد المكتب	3.639.045	0.00	20%	0.00
420263-	خزائن حديدية	13.376.256	0.00	5%	0.00
420270	معدلت/تهيئة (تكوين)/تركيبات مهنية	1.344.553	3.500.000	10%	350.000
420280	تجهيزات الإعلام الآلي	2.405.635	0.00	20%	0.00
420290	ثوابت الاستغلال الجارية		0.00		
420500	استثمارات اجتماعية		0.00		
420510	عمارات (بنايات) اجتماعية	0.00	0.00	2%	
420520	أثاث وأجهزة اجتماعية	0.00	0.00	10%	
420530	أجهزة النقل	0.00	0.00		
420540	أثاث وتجهيزات منزلية	658.589	0.00	20%	
42051-	- أثاث بنايات المستخدمين	488.645	0.00	10%	
42051-	- تجهيزات منزلية لبنايات المستخدمين	169.944	0.00	10%	
420550	تهيئات اجتماعية	227.322	0.00	10%	
420580	تجهيزات اجتماعية	6.410	0.00	10%	
420800	ثوابت استغلالية جارية		0.00		
	المجموع	/	4.598		469.801

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

من خلال الجدول يتضح أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسكرة تعتمد في تقديرها

لميزانية الاستثمار على محققات 2004، والتي يتم إخراجها من الميزانية المنشأة في 31.12.2004.

- كما نلاحظ بالنسبة لاستثمارات الاستغلال أن البنك يتوقع انخفاض قيمتها والسبب هنا أن معظم هذه الاستثمارات ما زالت جديدة خاصة منها تجهيزات العتاد، أي أنها قد أُقتُنيت في الأعوام القليلة الماضية⁽¹⁾.

- بالنسبة لمصاريف التهيئة فيتنبأ البنك بـ 100.000 (100³ دج)، وهذا لأن البنك يتوقع بأنه سيقوم بتنظيم نموذج التهيئة، ومن الجدول دائما فيه أيضا نلاحظ فيه معدلات الاهتلاك الموضوعة من طرف مختصين في البنك، ويمكن للبنك بواسطة هذه المعدلات تقدير اهتلاك المقتنيات الجديدة للبنك، ويجب الإشارة إلى أن البنك يستعمل معدلات اهتلاك ثابتة خلال العام⁽²⁾، وتحسب مبالغ الاهتلاك آليا، أي عن طريق برنامج (Excel)، أي بمجرد وضع المبلغ المتوقع ومعدل الاهتلاك يقوم البرنامج بحساب ذلك المبلغ، وهذا كله بدأ هذا العام فقط، أي استعمال هذا البرنامج.

ودائما فيما يخص استثمارات الاستغلال نلاحظ من الجدول أن تنبؤات البنك لمبالغ كل من قيم

أخرى غير مادية، أراضي، عمارات، عتاد ووسائل، عتاد النقل، عتاد المكتب، خزائن حديدية، تجهيزات الإعلام الآلي كلها كانت معدومة والسبب في هذا هو أن جميع هذه الحسابات قد اقتُنيت العام الماضي أو الذي قبله، أي أنها ما زالت صالحة للاستعمال.

- أما فيما يخص تجهيزات المكتب يتنبأ البنك بانخفاض قيمتها فأصبحت 998.01، وهذا لأن البنك وبعد دراسة مكاتبه توصل إلى أنه يحتاج فقط إلى رفوف للمكاتب، وهنا البنك يحسب مبلغ التنبؤ للرفوف كم من رف سيقنتيه، ومعرفة سعر الوحدة الواحدة التنبؤية، لأن الأسعار في زيادة ونقصان، وبهذا يحسب آليا بواسطة برنامج (Excel)، (أنظر الملحق رقم 02) في جدول (I-7).

- وبالنسبة لمعدات/ تهيئات/ تركيبات مهنية فأیضا البنك يتنبأ بنقصانها عن العام الماضي أي أن البنك يتوقع فقط تهيئة المكتب داخليا، حيث سيقوم هذا البنك بتهيئة رفوف سفلى للواحد المكتب الذي يوجد فيه الأثاث وأجهزة التبريد، وأما باقي هذه الحسابات يتوقع بعدم اقتناء أي شيء منها، وهذا دوما لأنها ما زالت صالحة للعمل مثل أجهزة التهوية، تلكس والهاتف... إلخ، (أنظر الملحق رقم 02 جدول I-8).

- ونشير فقط أنه من أجل تجهيزات الإعلام الآلي، حيث يتوقع البنك أنه لن يقتني أي جهاز

منها لأنها ما زالت صالحة، نريد أن نوضح أنه للتنبؤ بهذه التجهيزات تقوم إدارة الصيانة بتثبيت

1. جلسة مع رئيس مصلحة الرقابة بالمديرية الجهوية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة، بتاريخ: 2005/03/15.

2. جلسة مع مدير وكالة بسكرة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة بتاريخ: 2005/03/15.

أسعار الوحدات (التجهيزات) ثم تقوم هذه الإدارة كم من تجهيز تحتاج على مدار سنة، تحسب آليا كما قلنا سابقا ببرنامج الـ "Excel" (كما هو مبين في الملحق رقم 02- جدول I-9).

- أما فيما يخص الاستثمارات الاجتماعية، فنلاحظ من خلال الجدول أن البنك لا يتوقع القيام بأي استثمار اجتماعي من شراء بنايات اجتماعية، أجهزة النقل للمستخدمين، أثاث وتجهيزات منزلية...إلخ، وهذا لكون هذه الاستثمارات لدى الوكالة جديدة وكافية، ويعرض أهم نقاط ميزانية الاستثمار، سنعرض لميزانية التشغيل لـ2005 في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: تقدير ميزانية التشغيل لـ2005 لبنك الـBADR - وكالة بسكرة.

أولا: أنواع مصاريف التشغيل:

للتطرق إلى كيفية التقدير يجب الإشارة إلى أن مصاريف التشغيل هي المصاريف المتعلقة

لصيانة وتنظيم وتشغيل عمل الوكالة، وهي تنقسم إلى أصناف عديدة نذكرها فيما يلي:

• مصاريف التشغيل العامة مثل قطع الغيار أجهزة الطباعة، توريدات استهلاكية غاز وماء، نقل الأشخاص، مصاريف الشحن والنقل.

• مصاريف التشغيل الثابتة (مثل الكراء، صيانة العمارات...إلخ).

• مصاريف التشغيل المرتبطة بالعتاد المتداول (المتنقل) (مثل البنزين).

• مصاريف التشغيل الخاصة بتجهيزات الإعلام الآلي وهذه المصاريف مستخدمة لاقتناء قطع غيار ومستلزمات الإعلام الآلي وأي تموينات لها علاقة بتجهيزات الإعلام الآلي.

• مصاريف المستخدمين وتمثل في مجموع الأجور، الاكتئاب الاجتماعي، تعويضات مختلفة وإعانات أخرى، وأيضا مصاريف تكوين المستخدمين، تعويضات عينية مرتبطة بالمستخدمين.

• الضرائب والرسوم ويتمثل هذه المصاريف في:

- التسديد الجزافي والذي يحسب على أساس نسبة من الكتل الأجرية للوكالة.

- الرسم على النشاط المهني الذي يحسب على أساس نسبة من رقم الأعمال.

- الحقوق والرسوم المدفوعة والتي تقيم وترتبط بوظيفة النشاط⁽¹⁾.

وفي الجدول الآتي نوضح فيه تلخيص لمصاريف التشغيل التنبؤية لسنة 2005- لوكالة

الـBADR بسكرة.

الجدول رقم (05): ملخص لمصاريف التشغيل التنبؤية لسنة 2005. الوحدة: دج

اسم الحساب	محققات 2004	تنبؤات سنة 2005
مصاريف التشغيل العامة	1.448.492	2.093.950
مصاريف التشغيل الثابتة	336.136	274.935

1. وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصادرة من مديرية المراقبة والتطوير - وكالة بسكرة.
* البنك الثابت يسمى باللغة الفرنسية (Banques Assises).

10.000	1.500	مصاريف التشغيل المرتبطة بالعتاد المتداول (النقل.)
67.300	9.067	مصاريف التشغيل المرتبطة بتجهيزات الإعلام الآلي
17.525.005	17.284.065	مصاريف المستخدمين
1.337.560	731.867	الضرائب والرسوم
21.308.750	19.811.127	إجمالي مصاريف التشغيل

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ومن خلال هذا الجدول سنقوم بالتنبؤ بكل المصاريف على حدا:

ثانيا: التنبؤ بمصاريف التشغيل العامة.

1. مصاريف التشغيل العامة:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن البنك يتنبأ بارتفاع مبالغ هذه المصاريف، وللتعرف على أسباب هذا التنبؤ يجب تحليل الجدول المفصل للمصاريف العامة (أنظر الملحق رقم(03) جدول-CH F1 وهذا الجدول مقسم إلى مصاريف عامة مادية، وفي الثاني مصاريف عامة معنوية (غير ملموسة)، ومن هذا الجدول نلاحظ أن التنبؤات تقوم أساسا على النشاطات المحققة في السنة الماضية مع إدماج تقديرات لتطور نشاطات البنك في سنة 2005.

نلاحظ من خلال قسم المصاريف العامة المادية (القسم الأول) انخفاض في المصاريف التقديرية لسنة 2005، وسبب التنبؤ بالانخفاض هو أن أجهزة النموذج الجديد وهو "البنك الجالس (الثابت)"(*) ما زالت جديدة، وهذا لأن هذا النموذج هو حديث العهد، ولهذا تنبأ البنك بمصاريف قليلة منخفضة عن العام الماضي⁽¹⁾، رغم الزيادة في مصاريف التنبؤية الخاصة بكل من توريدات المواد الاستهلاكية المطبعية، وأيضا مصاريف التنقلات والإقامة في الجزائر، وهذا توقف على توقع مسيري الوكالة بزيادة النشاط، وبالتالي الاحتياج الكبير إلى كل أنواع الأوراق، وأيضا توقع بوجود مهمات للمستخدمين في الجزائر العاصمة، وذلك للاتصال الدائم بين المديرية المركزية وهذه الوكالة.

أما القسم الثاني من هذه المصاريف العامة فهو يتعلق بتنبؤ البنك بارتفاع كبير له، ولهذا فإجمالي المصاريف العامة التقديرية قد ارتفع عن 2004، وهذا لأن البنك (أي الوكالة)، أخذت هذه التنبؤات تبعا لاحتياجاتها الحقيقية التنبؤية لعام 2005 على عكس العام الماضي خاصة فيما يتعلق ببعض المصاريف، منها مصاريف الاجتماعات، وأخرى إخبارية، حيث لم تكن هذه المصاريف في

العام الماضي أصلا، وخاصة القيام باجتماعات المستخدمين، وهذا لتنظيم العمل من جهة، ومن جهة أخرى من الأحسن أخذ المصاريف وتعميمها على جميع النواتج الإدارية.

2. مصاريف التشغيل الثابتة:

نلاحظ من خلال جدول الملخص لمصاريف التشغيل التنبؤية لسنة 2005، أن هناك انخفاضا في هذه المصاريف المتوقعة من طرف الوكالة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): يوضح مصاريف التشغيل الثابتة التنبؤية لسنة 2005. الوحدة: دج

رقم الحساب	اسم الحساب	محقات 2004	تنبؤات 2005
622210	مصاريف متعلقة بتأجير بنايات مهنية	74.987	
622220	مصاريف متعلقة بتأجير بنايات غير مهنية	100.000	240.000
623220	نفقة صيانة وتصليح بنايات "المهنية"	151.108	30.000
623220	نفقة صيانة وتصليح بنايات "غير المهنية"	500	
661124	تأمين العتاد والوسائل	4.340	
661126	تأمين تجهيزات المكتب	2.518	2.500
661221	تأمين البنايات الاجتماعية	2.683	2.435
/	إجمالي المصاريف	336.136	274.935

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

حيث من خلال هذا الجدول يتبين أن سبب تنبؤ الوكالة بانخفاض المصاريف الثابتة هو أن هذه الوكالة حديثة في استخدام نموذج "البنك الجالس" الذي كانت بدايته في الجزائر سنة 2001، أما في هذه الوكالة في سنة 2003، ولهذا لا تتوقع الوكالة أي مصاريف فيما يتعلق بتأجير البنايات المهنية، وهذا بسبب قيام البنك بتسديد جزء كبير منها في الأعوام السابقة، باستثناء المصاريف المتمثلة في دفع إيجار البنايات غير المهنية، ولهذا يتوقع البنك زيادة في سعر الإيجار. يجب الإشارة إلى أننا لم نذكر جميع مصاريف التشغيل الثابتة في هذا الجدول وذلك لأن البنك لا يتوقع أي مصروف يتولد منها.

3. مصاريف التشغيل المرتبطة بعتاد التداول "التنقل":

لمعرفة كيفية تنبؤ الوكالة بهذه المصاريف يجب الإطلاع على الجدول الآتي:

الجدول رقم (07): يوضح مصاريف التشغيل المرتبطة بعتاد التداول " (لوحة: دج)

رقم الحساب	اسم الحساب	محقات 2004	تنبؤات 2005
616114	الوقود المستهلك	1.500	10.000
	إجمالي المصاريف	1.500	10.000

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن الوكالة تنتبأ بارتفاع هذه المصاريف وهذا بسبب تقديرها أنها تحتاج فقط لـ 10.000 دج، وهذا لشراء زيت الغاز لمجموعة مولدات الكهرباء، أما باقي العتاد لا يتوقع أي مصاريف، وهذا بسبب وجود الجديد لدى الوكالة (أي أنها مقتناة حديثاً)، ولهذا لا تنتبأ بأي مصروف لديها، ولهذا لم نذكر بقية المصاريف في الجدول.

4. مصاريف التشغيل المرتبطة بعتاد الإعلام الآلي.

والنسبة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصاريف التشغيل المرتبطة بعتاد الإعلام الآلي: الوحدة: دج

رقم الحساب	اسم الحساب	محقات 2004	تنبؤات 2005
617111	قطع غيار للتجهيزات		
617112	توريدات أخرى للتجهيزات		30.000
623810	صيانة وتصلح عتاد الإعلام الآلي		30.000
661128	تأمين تجهيزات الإعلام الآلي	9.067	7.300
	مجموع المصاريف	9.067	67.300

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ومن خلال هذا الجدول تنتبأ الوكالة بزيادة هذه المصاريف خلال عام 2005، وسبب هذا التنبؤ هو أن البنك يحتمل في سنة 2005 أن يقوم بتصلح أجهزة الإعلام الآلي بمقدار 30.000 دج، وتوريدات للعتاد والتجهيزات الإعلام الآلي بمقدار 30.000 دج، وهذا بالطبع من خلال قيام مهندسي الوكالة بتقارير تقدر هذه المصاريف، وأيضاً لعدم القيام بتصلح هذه التجهيزات، وأيضاً شراء تجهيزات الإعلام الآلي في سنة 2004⁽¹⁾.

5. مصاريف المستخدمين:

والجدول الآتي يبين أهم هذه المصاريف المتوقعة لـ 2005.

الجدول رقم (09) يبين مصاريف المستخدمين. الوحدة: دج

رقم الحساب	اسم الحساب	محقات 2004	تنبؤات 2005
630100	معالجات الأجور	8.125.783	9.883.230
632000	التعويضات	5.746.215	3.673.575
634111	المشاركة في النشاطات الاجتماعية	11.992	10.000
635000	مساهمات واكتتابات اجتماعية	2.925.202	2.872.200

		تكوين لدى المؤسسات الاقتصادية البنكية	636111
400.000	144.314	مصاريف ملتقيات للتدريب بالجزائر	636113
		مصاريف ملتقيات للتدريب بالخارج	636114
530.000	247.077	مصاريف التكوين الداخلي الـBADR	636115
150.000	74.388	نقل أوراق التكوين	636116
	9.084	مصاريف أخرى لتكوين المهنيين	
17.525.005	17.284.065	إجمالي المصاريف المستخدمين	

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ تنبؤ الوكالة بارتفاع هذه المصاريف لسنة 2005 عنها في سنة 2004، وهذا لحصول خطأ في إيلاغ برنامج التكوين والملتقيات الموضوع من طرف مديرية التكوين، ولهذا فإن المصاريف الخاصة بالتكوين يصعب التحكم فيها فتنبأت بارتفاع مصاريف ملتقيات التدريب بالجزائر التي وصلت إلى 400.000 دج، بعد أن كانت في العام الماضي تقدر بـ 144.314 دج، وأيضا بسبب آخر وهو كثرة التسجيلات في الوكالة للاستفادة من هذا التكوين، ولهذا قدرت الوكالة بارتفاع مصاريفها في هذا المجال، وأيضا تنبأت بزيادة مصاريف التكوين الداخلي بالبنك إلى 530.000 دج، وهذا نظرا للتسجيلات الكثيرة من طرف المستخدمين، وهذا لرسكلة الموارد البشرية بالوكالة ومواكبة التطورات الحديثة في المجال المصرفي.

أما فيما يخص معالجات الأجور والتعويضات فيتم التنبؤ بها بالأخذ في عين الاعتبار كل

من (1):

- توقع الزيادة في الأجور القاعدية للعمال.
- توقع دخول موظفين جدد إلى الوكالة إطارات من بنوك أخرى أو ذوي شهادات أو مطبقين.
- عدد أشهر عمله في عام الذي سيتم التوقع له، مثلا: إذا توقع دخول عامل في ماي 2005، فإنه تحسب له 8 أشهر كأجر توقعي.
- أيضا يجب الأخذ في الحسبان المزايا المرتبطة بالمستخدمين، وهي:
 - النقاط الإضافية للعامل "PBI" حيث كلما زادت هذه النقاط زاد معها أجر العامل.
 - الدرجات الممنوحة للمستخدمين.
 - ترقية المستخدمين.

- وأيضاً يجب الأخذ بعين الاعتبار الأجرور في نهاية 2004 للمستخدمين ليبنى عليها التنبؤ لـ2005، ولمزيد من التفصيل أنظر الملحق رقم (03) جداول (Ch-F_{5/2}, ch-F_{5/2}, ch-F_{5/1}).

6. الضرائب والرسوم:

وهي المصاريف المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): يبين المصاريف التنبؤية لسنة 2005 المتمثلة في الضرائب والرسوم. الوحدة: دج

رقم الحساب	اسم الحساب	محققات 2004	تنبؤات 2005
640100	التسديد الجزافي 1% من (الكتلة الأجرية- تأمين اجتماعي)	220.361	107.560
641000	رسوم على النشاطات المهنية (2% CA)	511.506	1.230.000
646000	حقوق مسجلة		
649000	حقوق أخرى من رسوم وضرائب		
	المجموع	731.867	1.337.560

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الوكالة تتوقع ارتفاع إجمالي هذه المصاريف، وهذا بسبب الارتفاع الكبير للرسوم على النشاطات المهنية إلى 1.230.000 دج، وهذا بسبب توقع الوكالة ارتفاع رقم أعمالها في سنة 2005، رغم انخفاض في التسديد الجزافي وكان نسبة توقع الوكالة بتخفيض معدل التسديد بـ1%⁽¹⁾.

7. مصاريف السنة الماضية الداخلية غير البنكية والمالية:

لا تدخل المصاريف الاستثنائية في المصاريف الستة السابقة، وهي مصاريف يسهل التنبؤ بها وذلك لطبيعتها، حيث تعتبر مصاريف تكرارية مثلاً: مصاريف المتمثلة في تسديد فاتورة الكهرباء، والتوقعات في سنة 2005 لهذه المصاريف كانت كما يلي:

الجدول رقم (11): يوضح مصاريف السنة الماضية الداخلية غير البنكية ولا المالية. الوحدة: دج

رقم الحساب	اسم الحساب	محققات 2004	تنبؤات 2005
696116	مصاريف نشاط السابق غير بنكية ومالية	151.732	100.000

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ومن الجدول نلاحظ أن الوكالة توقعت انخفاض في هذه المصاريف والسبب في ذلك يعود إلى أن الوكالة تتوقع تسديد مصاريف الهاتف للثلاثي الأخير من سنة 2004، وأيضاً فيما يخص مصاريف مطبوعات المؤسسة المنتجة⁽²⁾.

1. جلسة مع المكلف بتجميع الميزانيات التقديرية للوكالات- بمديرية الجهوية للاستغلال بسكرة -الوادي، بتاريخ: 2005/07/03.
2. جلسة مع مدير وكالة BADR - بسكرة بتاريخ 2005/04/04.

وفي الأخير بعد عرض أهم مصاريف التشغيل والاستثمار نستنتج أن البنك يعتمد في تنبؤاته في السنة 2005 على ما يلي:

- محققات السنة الماضية أي 2004.
- التطور المتوقع لمختلف نشاطات البنك لسنة التوقع 2005.
- أي مقتنيات الوكالة الجديدة في الأعوام السابقة لسنة التوقع، حيث تأخذها الوكالة في الحساب عند التوقع.
- أيضا المبالغ المحددة من طرف مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية كسقف لهذه المصاريف.
- وهذا فيما يخص جميع المصاريف أما فيما يخص مصاريف المستخدمين فيزيد على العناصر السابقة المصاريف المرتبطة بالتكوين، ولهذا عند التنبؤ يجب أخذ ما يلي:
- التسجيلات السنوية في البنك (الوكالة) للتكوين.
- المشاركات في مختلف الملتقيات في إطار إصلاح الإدارة وإعادة رسكلة الموارد البشرية.
- الأخذ في الحساب مصاريف التشغيل ومصاريف أخرى مرتبطة بالتكوين.

المطلب الثالث: ميزانية الاستغلال التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة - لسنة 2005.

وتضم ميزانية الاستغلال التقديرية كلا من الموارد والاستخدامات، النواتج والمصاريف التقديرية للوكالة، وتقوم الوكالة بتقدير كل العناصر السابقة لكل ثلاثي، وسنتطرق إلى كيفية التقدير لدى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية مع إعطاء مثال على وكالة بسكرة.

أولا: التنبؤ بالموارد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

ويؤخذ بعين الاعتبار عند تقدير أو التنبؤ بالموارد ما يلي:

- إمكانيات ارتفاع أو انخفاض أي صنف من الحسابات بموجب تطور ظرفي للنشاط البنكي.
- التنبؤ بالمبالغ الجديدة التي يدخلها العملاء في حساباتهم لدى البنك (الوكالة)، ويقوم هذا التنبؤ على حساب متوسط الإيداع في الحسابات للعام الماضي، مثال: الإيداع المتوسط في حسابات الشيك = المبالغ الكلية للإيداعات في حساب الشيك / عدد حسابات الشيك لـ 2004.
- تسديدات مختلف حسابات الموارد لدى الوكالة أي تواريخ استحقاقها، حيث إذا كان تاريخ الاستحقاق في 2005 تؤخذ بعين الاعتبار في تنبؤات 2005.
- إمكانيات تجديد حسابات الموارد المستحقة.

ويقوم البنك قبل حساب التنبؤات للموارد بتقدير فتح حسابات جديدة وهذا حسب محققات نشاط الأعوام السابقة، والافتراضات المتواجدة لديه، وأيضا القيام بأعمال جيدة لجذب عملاء جدد⁽¹⁾. وبعد تقديم كيف يتم التنبؤ بالحسابات بصفة إجمالية سنقوم بتوضيح على أي أساس تقوم وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بناء تنبؤاتها، فيما يتعلق بالودائع لأجل كمثال من الضروري معرفة ما يلي:

- الودائع الموجودة في بداية السنة، ومثال على ذلك: وديعة لأجل بقيمة 1.000.000 دج في تاريخ استحقاق متوقع في نهاية جوان 2005، يجب الأخذ بعين الاعتبار فقط الثلاثين الأولين لسنة 2005.

- توقع تجديد الودائع لأجل: وهنا تقوم الوكالة بتحديد نسب تضعها لتقدير الودائع لأجل التي يراد تجديدها مثلا: مبلغ الودائع لأجل 2.000.000 دج، إمكانية تجديدها نقيم فقط 30% من المبلغ أي 600.000 دج.

- توقعات وودائع لأجل جديدة: وهذه الأخيرة تقيم تبعا لتطور النشاط الاقتصادي للمنطقة، وفي الأخير يجب أن نقيم وتقدر بطريقة هادفة، وهذا بسبب أن التنبؤات بمصاريف الاستغلال ستحسب على أساس هذه المبالغ، والتقييم الخاطئ أو المبالغ فيه للودائع أو الحسابات الأخرى سيؤدي حتما إلى التنبؤ بمصاريف ليست مطابقة للحقيقية، وفيما يلي سنقوم بدراسة الموارد التقديرية لوكالة بسكرة وكيفية التنبؤ بها. وفي الجدول الآتي سنبيين أهم موارد الوكالة:

الجدول رقم (12): يبين تلخيص لموارد الـBADR -وكالة بسكرة لسنة 2005. الوحدة: دج

اسم الحساب	رصيد في 04/12/31	رصيد في 05/03/31	رصيد في 05/06/30	رصيد في 05/09/30	رصيد في 05/12/31
حسابات عادية للعملاء	1.042.845.170	1.024.975.000	1.076.430.000	1.069.400.000	1.120.400.000
ودائع الضمان "تأجير الخزائن الحديدية"	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
حسابات التوفير	181.811.271	180.990.000	185.990.000	191.000.000	191.000.000
حسابات دائنة لأجل	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
أذون الصندوق وودائع لأجل	856.030.000	809.000.000	850.000.000	880.000.000	580.000.000
ودائع الضمان "مؤونات"	29.575.006	30.228.000	30.000.000	30.000.000	35.000.000
مؤونات لأجل العمليات الجارية	26.369.459	18.228.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
مؤونات لأجل مدفوعات	81.064.759	94.250.000	100.400.000	106.600.000	106.700.000

					متوقعة
2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	4.055.438	تحويلات النقود
160.050.000	155.050.000	152.050.000	150.050.000	139.061.996	ديون تجاه المؤسسات المالية
2.498.650.000	2.437.550.000	2.400.370.000	2.310.109.000	2.360.813.099	إجمالي الموارد

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 – وكالة بسكرة.

ويمكن التعليق على الجدول كما يلي:

- 1. حسابات عادية للعملاء:** التنبؤات بالموارد بصفة عامة بالنسبة للوكالة تقيم على أساس تقلبات المعدلات المتوسطة للحسابات في كل ثلاثي من السنة الماضية، مع الأخذ في الحسبان العملاء الجدد المتوقعين، وأيضا قيمت الوكالة خاصة تنبؤها بهذا الحساب على أساس نشاطات مؤسسة الرياض التي تمثل 40% من التنبؤات⁽¹⁾.
- 2. ودائع الضمان:** (تأجير الخزائن الحديدية)، وتتمثل أصلا في كفالة تأجير الخزائن الحديدية ولم تنتبأ بأي مبلغ لهذا الحساب والسبب هو أن الوكالة قامت بإدماج هذه الكفالة في حساب مؤونات متنوعة.
- 3. حسابات التوفير:** ويعبر عن هذه التنبؤات بالنظر إلى معدلات المتوسطة للعام الماضي وأيضا لحركات حسابات التوفير وأيضا التنبؤ بفتح حسابات جديدة وتنتبأ الوكالة بارتفاع هذا الحساب تدريجيا، بالنظر إلى الإقبال الكبير من لعملاء من عام إلى آخر، ولهذا تنتبأ الوكالة بأن تتجاوز المبالغ الحقيقية هذه المبالغ المقدرة.
- 4. حسابات دائنة لأجل:** واستنادا لعدم وجود هذا الحساب في السنوات القليلة الماضية فأدى بالوكالة إلى تقدير عدم استقبال مبالغ من هذا النوع في 2005.
- 5. أذون الصندوق وودائع لأجل:** فيما يخص ودائع لأجل هناك تنبؤ واحد مدته 12 شهرا والمتعلق بمؤسسة ERIAD، أما فيما يخص أذون الصندوق فنلاحظ ارتفاع تدريجي للمبالغ التنبؤية، وكان هذا التنبؤ استنادا للسنة الماضية وأيضا لتجديد هذا النوع من الموارد وللإصدارات الجديدة لأذون الصندوق.
- 6. ودائع الضمان "مؤونات":** وهذه الودائع متمثلة في مؤونات من أجل الكفاءة وأيضا من أجل الضمان وهي تخص الصفقات، وبما أن الجزائر في حالة انتعاش اقتصادي لهذا فالطلبات على كفالة حسن تنفيذ المشروع، وأيضا كفالة التعهد للقيام بالمشروع كثيرة جدا من طرف العملاء، ولهذا تنتبأ الوكالة بارتفاع هذا النوع من الحسابات.

7. مؤونات لأجل العمليات الجارية: وتتوقع الوكالة في سنة 2005 متوسط يقدر بـ3.000.000 دج لكل ثلاثي لأجل مؤونات فتح الاعتماد المستندي، وهذا استنادا للعام الماضي وتطور التجارة الخارجية في سنة 2005.

8. مؤونات لأجل المدفوعات المتوقعة: تتوقع الوكالة ارتفاع المبالغ وذلك بسبب ارتفاع هذا الحساب في العام الماضي في الأربع ثلاثيات، وأيضا توقع الوكالة المزيد من العمليات في 2005، وهذا يعود لازدياد عملاء الوكالة خاصة الحاملين للصكوك المعتمدة لدى البنك⁽¹⁾.

9. تحويلات النقود: وتتوقع الوكالة 2.000.000 دج لكل ثلاثي بالنسبة للتحويل عن طريق التلغراف، وهذا تبعا للأرصدة المسجلة في 2004.

أما المؤونات المتنوعة وهي كما قلنا وضعت فيها التنبؤ بكفالة تأجير الخزائن الحديدية للعملاء.

10. ديون اتجاه المؤسسات المالية: حيث سجل حسابات عادية للبنوك المحلية ارتفاعا في الأرصدة مهما جدا، وذلك بعد الملاحظات المأخوذة من سنة 2004 لهذا الحساب، فكان في هذه السنة يقدر بـ: 139.011.475 دج وتتوقع الوكالة أرصدة تتراوح بين 1.500.000 و 1.600.000 دج، ولمزيد من التفصيل في الحسابات التنبؤية أنظر الملحق رقم (04).

ثانيا: التنبؤ باستخدامات بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة لسنة 2005.

لأن أغلبية استخدامات هذه الوكالة هي قروض مختلفة منها "حساب المدينين، قروض قصيرة الأجل، المتوسطة، طويلة الأجل... إلخ، لهذا تؤخذ في الحساب عند تقديرها ما يلي:

- استردادات القروض الجارية.

- تجديد القروض.

- التنبؤ بالقروض الجديدة.

ونأخذ كمثال على ذلك القروض المتوسطة حيث للتنبؤ بها يجب وضع المعلومات الآتية:

1. فيما يخص القروض المتوسطة المتواجدة:

فمثلا بقاء القرض في الاستحقاق إلى 2006 سوف يؤخذ بعين الاعتبار الأرصدة الأربعة (ثلاثيات) لسنة 2005 وهكذا.

2. فيما يخص القروض التي تجرى دراستها:

ويتم التنبؤ بهذه القروض من خلال ملفات القروض التي قدمت على مستوى البنك، حيث يتم تقديرها وحسابها على أساس نسبة من مبالغ القروض، مثلا: إذا كان القرض الجاري دراسته

5.000.000 دج، فإن 50٪ من القرض تدخل المبالغ التقديرية التي سوف يحتمل منحها هي: 2.500.000 دج.

وفي موضع آخر من المهم الأخذ في الحسبان آجال معالجة الملفات، حيث يعتبر الملف الذي لن يتم توظيفه في أبريل 2005، فإن تقدير مبلغ هذا القرض سوف يؤخذ في الحسبان في الثلاثي الثاني لأنه لم يولد أي منتج في الثلاثي الأول.

3. فيما يخص القروض الجديدة:

هذه الأخيرة تقيم تبعاً لتطور النشاط وحسب تقديرات الاستغلال، وأيضاً يجب أن يوظف ويقيم بطريقة هادفة، لاعتشوائية، وذلك من أجل الحصول على حساب منتوجات الاستغلال متلائمة مع إمكانيات الوكالة⁽¹⁾.

1. وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصادرة من مديرية المراقبة والتطوير - وكالة بكرة.

وفيما يلي نقدم جدول ملخص لاستخدامات وكالة الـBADR – بسكرة:

الجدول رقم (13): ملخص لاستخدامات الوكالة – بسكرة. الوحدة: دج

اسم الحساب	رصيد في 04/12/31	رصيد في 05/03/31	رصيد في 05/06/30	رصيد في 05/09/30	رصيد في 05/12/31
حسابات المدينين	72.762	60.000	60.000	65.000	65.000
مستحقات تجارية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
قروض الخزينة	31.566.242	21.900.00	36.000.000	48.000.000	48.100.000
قروض التجهيزات	145.692.959	161.773.742	168.585.000	180.920.000	180.220.000
قروض السكن	12.612.136	130.000.000	13.000.000	11.800.000	11.000.000
قروض مرتبطة بـPNDA	376.657.143	326.590.000	420.000.000	530.000.000	64.000.000
قروض استهلاكية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
تقديرة حاضرة	6.771.154	1.515.000	1.515.000	1.515.000	1.515.000
قروض للبنوك والمؤسسات المالية	19.315.980	1600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000
مستحقات غير معبئة	33.862.840	93.394.292	52.394.292	12.394.292	12.394.292
قروض أخرى	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
مستحقات غير مدفوعة	96.121.225	93.621.225	92.021.225	88.221.225	85.013.977
إجمالي الاستخدامات	722.672.441	713.454.259	785.175.517	874.515.517	979.808.269

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 – وكالة بسكرة.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الوكالة عند قيامها بتقدير الاستخدامات تقوم بالإطلاع على المبالغ في الأرصدة في: 2004/12/31، وأيضا تقدير مبالغ الالتزامات المنتظرة في كل ثلاثي في لسنة 2005 من خلال دراسة النشاط الاقتصادي المحيط بالبنك.

وفيما يلي التعليق على الجدول رقم 12 بالتفصيل:

1. حسابات المدينين:

ويتم التنبؤ بهذا الحساب من خلال تقدير الأرصدة المتوسطة على ضوء الأرصدة وحركات الحساب التاريخية لـ2004، وأيضا تبعا للمعرفة الخاصة بالعملاء (أي التقديرات الجديدة لهذا الحساب).

ومن خلال الجدول يلاحظ ارتفاع التنبؤات بمبالغ هذه الحسابات خلال الأرصدة الثلاثية الأخيرة، وذلك بسبب تنبؤ الوكالة بسحب عملاء معروفين لدى الوكالة من رصيد حساباتهم دون وجود رصيد لديهم، أي السحب على المكشوف.

2. مستحقات تجارية:

لا تتنبأ الوكالة بأي مبلغ من هذه الحسابات بسبب تنبؤها بعدم خصمها لأي ورقة تجارية، وهذا استنادا لعدم خصمها للأوراق التجارية في الثلاثي الأخير من سنة 2004.

3. قروض الخزينة:

وتتوقع الوكالة أن القروض الممنوحة من طرف خزنتها ستصل في نهاية الثلاثين الأخيرين إلى 48.000.000 دج تتشكل خاصة من التسبيقات على الحقوق الناشئة المسجلة على أوراق التعبئة، وهي قروض خاصة بالصفقات العمومية، وأيضا قروض أخرى.

4. قروض التجهيزات:

واعتمدت الوكالة التنبؤ في منح هذه القروض على تسديدات للقروض الجارية والتنبؤ بتقديم قروض جديدة، حيث مثلا فيما يخص القروض طويلة الأجل لا تتنبأ بأي قروض وهذا بسبب أنها قدمت قروض طويلة الأجل في العام الماضي، ولا تزيد المخاطرة بالاستمرار في منح هذا النوع من القروض.

5. قروض السكن:

وتتنبأ الوكالة بتقديم قروض سكنات ريفية للمستخدمين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية التي تتخفف من ثلاثي إلى آخر.

6. قروض مرتبطة بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية:

تتنبأ الوكالة بارتفاع مستمر للقروض القصيرة والمتوسطة الموجهة للدعم الفلاحي، وهذا بسبب المخطط الوطني الموضوع من طرف الحكومة، والتي يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويله.

7. القروض الاستهلاكية:

لا تتنبأ بقروض من هذا النوع وهذا استنادا للثلاثي الأخير حيث لم تقم بمنح مثل هذه القروض.

8. النقدية الحاضرة:

وقررت الوكالة ألا تتعدى المبالغ النقدية في الصندوق 1.500.000 دج في جميع الثلاثيات، أما حسابات بنك الجزائر والحسابات الجارية البريدية فتتنبأ بارتفاعها، وذلك بسبب زيادة التعامل مع هذه الهيئات، ونلاحظ زيادة المبالغ التنبؤية وهذا بسبب التنبؤ بازدياد نشاطات الوكالة، لهذا زادت من سيولتها الحاضرة لمواجهة السحوبات⁽¹⁾.

9. القروض الممنوحة للبنوك والمؤسسات المالية:

وتتنبأ الوكالة بانخفاض هذه القروض مقارنة بالسنة الماضية، وذلك بسبب قرارها بعدم تقديم أكثر من 1.600.000 دج لهذه المؤسسات كقروض، وهذا بسبب تفضيلها وزيادة قروضها الأخرى خاصة منها المخصصة لقطاع الفلاحي.

10. المستحقات غير المعبئة:

وفي هذا الأصل فيما يخص الحقوق غير المعبئة (CER) وهي قروض ذات مخاطرة حيث تتوقع الوكالة عدم تسديدها في آجالها، ولهذا وزعت المبالغ بالتساوي على الثلاثيات الأربع، أما فيما يخص القروض غير المدفوعة المتعلقة بالمخطط الوطني للدعم الفلاحي، فتتوقع الوكالة تسديدها من قبل أصحابها في نهاية جوان، وتجدر الإشارة إلى أن هذه القروض غير قابلة للخصم.

11. الحقوق غير المدفوعة:

والمتمثلة في حقوق لم تسدد، مستحقات مشكوك فيها، إلى غير ذلك من هذه الحقوق، وفي سنة 2005 تتنبأ الوكالة بانخفاض تدريجي لهذه الديون في الأربع ثلاثيات، وهذا بسبب مراجعة كيفية دراسة ملفات القروض بطريقة جيدة فيما يخص ضمانات الجهة المقترضة⁽¹⁾، ولهذا تتنبأ بانخفاض هذا الأصل.

ولمزيد من التفصيل فيما يخص مبالغ الحسابات التنبؤية المفصلة أنظر الملحق رقم 05

ثالثاً: التنبؤ بمصاريف وإيرادات الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بكرة لـ2005.

1. التنبؤ بمصاريف الاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بكرة لسنة 2005:

تضم مصاريف الاستغلال ما يلي:

1.1. التنبؤات بالفوائد المدفوعة: هي مصاريف تحسب آلياً، حسب محققات نشاط 2004 وتوقعات كل ثلاثي لتطور النشاط الخاص بـ2005، وذلك عند تحديد معدل الفائدة المدفوع، أي أنه باستثناء "الفوائد الأخرى المقدمة إلى البنوك والمؤسسات المالية"، والعمولات المدفوعة و "مصاريف الاستغلال الأخرى" ومخصصات ومؤهلات كلها تحسب آلياً، ولكن يشترط أن يكون التنبؤ بالموارد التي ذكرت سابقاً، لأن المصاريف باستثناء التي ذكرت تحدد بنسبة من المبالغ التنبؤية الموجودة في الموارد التقديرية.

وفيما يلي الجدول رقم (14): ملخص للمصاريف التنبؤية لسنة 2005 - لوكالة بسكرة

الوحدة: دج

اسم الحساب	التنبؤ بمصاريف الثلاثي الأول	التنبؤ بمصاريف الثلاثي الثاني	التنبؤ بمصاريف الثلاثي الثالث	التنبؤ بمصاريف الثلاثي الرابع	التنبؤ بمصاريف (مجموع 2005)
إجمالي الفوائد المدفوعة على حسابات التوفير	1.076.337	1.091.806	1.123.091	1.138.750	4.429.984
إجمالي الفوائد المدفوعة على ودائع لأجل	1.859.375	1.968.750	1.968.750	1968.750	7.765.625
إجمالي الفوائد المدفوعة على أدون الصندوق	1.773.484	1.66.313	1.815.625	1.881.250	7.130.671
إجمالي الفوائد المدفوعة على PREG	13.937	6.634	1.875	1.875	24.326
إجمالي الفوائد المدفوعة للبنوك والمؤسسات المالية	1.120.000	1.200.000	1.500.000	1500.000	5.320.000
إجمالي المصاريف الاستغلالية الأخرى	500.000	710.000	970.000	1.230.000	3.410.000
إجمالي الفوائد المدفوعة	6.343.133	6.637.503	7.397.341	7.720.625	28.080.601
إجمالي العمولات المدفوعة	15	15	15	15	60
المجموع العام للمصاريف الاستغلالية	6.343.148	6.637.518	7.379.356	7.720.640	28.080.661

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ومن هذا الجدول يمكن القول أن حساب الفوائد التنبؤية المدفوعة على كل من حسابات التوفير وعلى ودائع لأجل وعلى أدون الصندوق، وعلى PREG، تكون استنادا على الموارد التنبؤية التي تم التطرق إليها سابقا، وذلك بتحديد معدل فائدة مدفوع لقاء استخدام هذه الموارد، ويجب أن نذكر أن معدلات الفائدة المدفوعة تحدد مركزيا من طرف مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير، ولمعرفة معدلات الفائدة والفوائد التنبؤية على الحسابات، أنظر الملحق رقم (06)، أما فيما يخص معدلات الفائدة والفوائد المدفوعة على الودائع لأجل وأدون الصندوق فهي موضحة بالتفصيل في الملحق رقم (07). على عكس الفوائد المدفوعة للمؤسسات المالية التي تحدد استنادا إلى الفوائد المدفوعة في العام الماضي "أنظر الملحق رقم (06) جدول (ch-E_{x5}).

2.1. أما العمولات المدفوعة تعتبر ضئيلة جدا في التنبؤات الماضية، وأيضا كون الوكالة لا تحتاج كثيرا لخدمات الغير، لهذا تنتبأ الوكالة بمبلغ ضعيف متمثل في 60 دج في السنة المدفوع

كعمولة لاستعمالها حساب الصكوك البريدية، ويجدر الإشارة إلى أن مبالغ هذه العمولات تكون ثابتة طوال السنة⁽¹⁾.

3.1. أما مخصصات المؤونات: والمبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (15): مخصصات المؤونات الوحدة: دج

مخصصات المؤونات	مخصصات 2004	رصيد الثلاثي الأول	رصيد الثلاثي الثاني	رصيد الثلاثي الثالث	رصيد الثلاثي الرابع	تنبؤات 2005
حقوق لم تسدد بعد	15.802.404	240.000	210.000	210.000	210.000	900.000
حقوق مشكوك فيها	128.540.640	810.000	1.100.000	1.110.000	1.370.000	4.390.000
حقوق معرضة لخطر عدم التسديد	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
إجمالي مخصصات المؤونات	144.343.008	1.050.000	1.340.000	1.320.000	1.580.000	5.290.000

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ويتم التنبؤ بهذه المصاريف استنادا إلى محققات 2004 وأيضا التنبؤات الخاصة بالديون غير المدفوعة المشار إليها في الاستخدامات التنبؤية (أنظر الجدول E11 في الملحق رقم (05)).

2. التنبؤ بإيرادات وكالة الفلاحة والتنمية الريفية - بسكرة -.

قبل معرفة كيفية التنبؤ بالإيرادات، تجدر الإشارة أن معظم إيرادات الوكالة أو بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة هي عبارة عن فوائد مقبوضة وعمولات.

1.2. التنبؤ بالفوائد المقبوضة وإيرادات أخرى:

الجدول رقم (16) ملخص لتقديرات الوكالة لمختلف الفوائد المقبوضة. الوحدة: دج

اسم الحساب	الثلاثي الأول لسنة 2004	الثلاثي الثاني لسنة 2004	الثلاثي الثالث لسنة 2004	الثلاثي الرابع لسنة 2005	مجموع تنبؤات إيرادات 2005
فوائد على حسابات مدينة	680.000	730.000	740.000	790.000	2.940.000
فوائد على حقوق تجارية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
فوائد على قروض الخزينة	532.596	576.250	842.500	965.000	2.916.346
فوائد على قروض	1.924.699	2.078.582	2.207.883	2.284.238	8.495.404

1. وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصادرة من مديرية المراقبة والتطوير - وكالة بسكرة.

الفصل الثالث: تخطيط الميزانية التقديرية لسنة 2005 والتنظيم الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

					تجهيزات
651.080	149.625	162.750	170.625	168.080	فوائد على قروض السكن
28.533.128	9.400.000	7.625.000	5.966.356	5.546.772	فوائد على القروض المرتبطة بـ PND
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	فوائد على قروض استهلاكية
1.332.000	390.000	390.000	264.000	288.000	فوائد على مستحقات غير مدفوعة مغطاة
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	فوائد على قروض أخرى
6.000.000	2.170.000	1.620.000	1.020.000	1.190.000	إيرادات استغلالية أخرى
50.872.956	16.148.863	13.588.133	10.805.813	10.330.147	إجمالي الإيرادات الاستغلالية

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

- وكل هذه الفوائد تقدر على أساس المبالغ التنبؤية لأرصدة الاستخدامات التي تعرضنا لها سابقا، أي محفقات 2004⁽¹⁾، وتطور أرصدة الاستخدامات ل2005، (ويمكن توضيح ذلك بالتفصيل أسعار الفائدة والفوائد المقبوضة على هذه الحسابات في الملحق رقم (08)، جداول (P10,P7,P6,P5,P4,P3,P2).

وهذا باستثناء:

- **فوائد على حسابات المدينين:** ويتم التنبؤ بالفوائد المقبوضة انطلاقا من أرصدة مقدرة لكل ثلاثي لحسابات العملاء المدينين أي تطبق عليها معدلات فائدة على السحب على المكشوف للعملاء (أنظر الملحق رقم (08) - جدول P1).
- **فوائد المستحقات غير المدفوعة المفضلة 2005:** حيث يتم تقدير هذه الفوائد وذلك بواسطة وضع معدل فائدة متوسط الذي يطبق على المستحقات غير المدفوعة بكل أصنافها، أين قامت الوكالة بتقدير التغطيات لهذه المستحقات في 2005، (أي يطبق هذا المعدل المتوسط على مقدار المستحقات غير المدفوعة المغطاة في 2005، (أنظر الملحق رقم (08)، جدول P8)
- التنبؤ بالإيرادات الأخرى: وهذه متمثلة في إيرادات متنوعة بنكية أخرى وأيضا استرجاع مؤونات على الديون المعدومة، كما هو مبين في الجدول رقم (17).

1. وثائق لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الصادرة من مديرية المراقبة والتطوير - وكالة بسكرة.

لالوحدة: دج

الجدول رقم (17): إيرادات تقديرية أخرى

مجموع 2005	تنبؤات رصيد الثلاثي الرابع	تنبؤات رصيد الثلاثي الثالث	تنبؤات رصيد الثلاثي الثاني	تنبؤات رصيد الثلاثي الأول	محققات 2004	إيرادات أخرى
					8.100	إيرادات متنوعة بنكية أخرى
10.660.000	3.150.000	3.150.000	2.120.000	2.240.000	4.710.627	استرجاعات المؤونات لأجل مستحقات معدومة
10.660.000	3.150.000	3.150.000	2.120.000	2.240.000	4.718.727	المجموع

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ويتم تقدير هذه الإيرادات من طرف الوكالة استنادا لمحققات 2004، وأيضا حسب تطور هذه الحسابات خلال 2005، وتقدر الوكالة ارتفاع في استرجاع هذه المؤونات وهذا بسبب تنبؤها بتناقص في المستحقات المعدومة، وهذا بأخذ الإجراءات اللازمة قبل منح القروض.

2.2. تقدير عمولات الاستغلال المقبوضة:

وهذه العمولات تمثل مكافأة على تقديم خدمات بنكية، إما تقدم للبنك بمبلغ ثابت لكل عملية، أو بمبلغ يحسب نسبة من مبالغ الصفقات، وفيما يلي:

الجدول رقم (18) الملخص لعمولات المقبوضة لدى وكالة الـBADR - بسكرة. الوحدة: دج

نوع العملية	إجمالي عمولات التي سيتحصل عليها في 2005
عمليات الصندوق المدينة	1.283.000
عمليات الصندوق الدائنة	211.500
عمليات الخصم التجاري والتحصيل	718.500
الصرف اليدوي	33.500
مصاريف وعمولات متنوعة	9.717.500
مجموع العمولات المقبوضة	11.964.000

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

1.2.2. عمليات الصندوق المدينة: (المزيد من التفصيل أنظر الملحق رقم (09) الجداول (من C₁ إلى C₆): وتتمثل هذه العمولات في مبالغ ثابتة مدفوعة من طرف العميل مهما كانت قيمة عملياته، حيث تقوم الوكالة بالتنبؤ بعدد العمليات التي ستجريها في سنة 2005، فيما يخص هذه الحسابات أي حسابات الصندوق المدينة، وذلك استنادا إلى محققات 2004، وتطور النشاط في سنة 2005، فمثلا الجدول "C₂" والخاص بالتحويلات من حساب إلى آخر كانت تنبؤات الوكالة مبنية على العمليات المحققة في 2004، وأيضا أخذ في الحسبان عدد الحسابات المفتوحة فيها مثل: تصريح بالتحويلات⁽¹⁾.

2.2.2. عمليات الصندوق الدائنة: (أنظر الملحق رقم (09) جداول C₇, C₈)، هي أيضا تعتبر عمولاتها مبالغ ثابتة حيث تكون التنبؤات بعدد العمليات في العام السابق، أي 2004، ثم إضافة لها عدد العمليات التقديرية لـ 2005.

3.2.2. عمليات الخصم التجاري والتحصيل:

وتحسب هذه العمولات التقديرية كغيرها من العمولات التي تأتي من عدد من العمليات، حيث يمكن أخذها كنموذج لحساب العمولات التي تحصل من عدد من العمليات حيث تقوم الوكالة⁽¹⁾، أولا: بحساب عدد عمليات التحصيل أو الخصم في 2004. ثانيا: حساب متوسط التحصيل أو خصم الحساب، والذي يساوي عدد عمليات التحصيل أو الخصم لسنة 2004/ إجمالي الحسابات لسنة 2004. ثالثا: تقوم حساب العمليات الإضافية في سنة 2005، والتي تساوي متوسط عمليات التحصيل أو خصم الحساب X عدد الحسابات التي ستفتح في 2005.

ولهذا يكون عدد العمليات التنبؤية = عدد العمليات المحققة في 2004 + عدد العمليات الإضافية وعند حساب عدد العمليات التنبؤية تستطيع الوكالة معرفة مبالغ العمولات وذلك بعد تحديد سعر العمولة، أنظر الملحق رقم (09) الجداول (C9 إلى C12).

4.2.2. الصرف اليدوي: وهذه العمولات عبارة عن نسب من المبالغ التي يتم صرفها، وتم التنبؤ بهذه المبالغ في الجدول من طرف الوكالة، وذلك اعتمادا على الأعداد المهمة في السنوات الأخيرة بالنسبة للصرف اليدوي، حيث تتنبأ الوكالة بأكثر من 30.000 دج، خاصة بالسياحة إضافة إلى مصاريف التكوين قصير المدى الخاص بجامعة بسكرة، حيث قدرت أن يكون الصرف من الصندوق بـ 6.500.000 دج لسنة 2005، وكانت العمولة عليها نسبة (0.50%) أي 32.500 دج.

أما فيما يخص بيع العملات الأخيرة بالحساب الخاصة بعميل معنوي بمؤسسة في بسكرة (SUDACO)، لإنجاز مهمة في الخارج، تتوقع صرف ما قيمته 200.000 دج ونسبة العمولة هي (0.50%) أي مبلغ 1.000 دج، أنظر الجدول C13 - ملحق رقم (09).

5.2.2. مصاريف وعمولات متنوعة: (أنظر الملحق رقم (09) جداول من C14 إلى C25)، وهذه العمولات تتنوع من حيث كيفية التنبؤ بها كما يلي:

- العمولات التي تتطلب فيها حساب عدد العمليات التنبؤية رأينا كيفية حسابها، وهي خاصة بالجدول (C15، C16، C18، C19، C20، C21، C24، C25) من الملحق رقم (09).

- أما فيما يخص الجدول (C14) والخاص بمصاريف إدارة الحسابات والتي يتم التنبؤ بعمولاتها

كما يلي في المثال: ويحسب العدد الإجمالي للحسابات المتوقعة في 2005، كما يلي:

يسحب عدد الحسابات المتواجدة في 2004/12/31 + عدد الحسابات المتوقعة من طرف الوكالة في 2005 - الحسابات المتوقعة إقبالها في سنة 2005، ولهذا وعند حساب العدد التنبؤي للحسابات تستطيع الوكالة التنبؤ بمبالغ العمولات، وذلك بعد تحديد سعر العمولة.

- أما النوع الآخر من العمولات التقديرية المفصلة من القروض ومتوسطة الأجل كما يوضحه الجدول (C22) ملحق رقم (09)، حيث تحسب عمولة الإقراض على المبالغ المتوسطة غير المستخدمة من العملاء، وذلك باقتطاع نسبة منه، وفي 2005 لا تتوقع الوكالة أي نوع من هذه العمولات، وذلك لعدم وجود قروض متوقعة غير مستخدمة من طرف العملاء وذلك استنادا للأعوام الماضية.

- أما عمولة التسيير (الإدارة) عند منح القروض طويل الأجل أو المتوسط فتحسب باقتطاع نسبة من متوسط القروض الممنوحة في 2005 من هذا النوع إذن هذه العمولة تتوقف على القروض التقديرية الممنوحة.

- ونفس الشيء بالنسبة للعمولات المقبوضة على القروض بالإمضاءات كما يوضحه الجدول رقم (C23) ملحق رقم (09).

وبعد تقدير كل من الإيرادات والمصروفات تستطيع الوكالة وضع جدول حسابات النتائج

للكوكالة، وهو هدف أي بنك وهو كما يلي:

الجدول رقم (19): جدول نتائج وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005.

تنبؤات سنة 2005	الثلاثي الرابع 2005	الثلاثي الثالث 2005	الثلاثي الثاني 2005	الثلاثي الأول 2005	طبيعة الحساب
62.836.956	19.139.863	16.579.133	13.796.813	13.321.147	إيرادات الاستغلال البنكية
44.872.956	13.978.863	11.968.133	9.785.813	9.140.147	الفوائد
11.964.000	2.991.000	2.991.000	2.991.000	2.991.000	عمولات
6.000.000	2.170.000	1.620.000	1.020.000	1.190.000	إيرادات أخرى استغلالية
28.080.661	7.720.640	7.379.356	6.637.518	6.343.148	مصاريف استغلالية بنكية
24.670.601	6.490.625	6.409.341	5.927.503	5.843.133	فوائد
60	15	15	15	15	عمولات
3.410.000	1.230.000	970.000	710.000	500.000	مصاريف أخرى استغلالية
34.756.294	11.419.223	9.199.777	7.159.296	6.977.999	إيرادات بنكية صافية
00	00	00	0.00	0.5.327.188	إيرادات أخرى
21.308.750	5.327.188	5.327.188	5.327	117.450	مصاريف التشغيل
469.801	117.450	117.450	117.450	1.533.361	مخصصات

الفصل الثالث: تخطيط الميزانية التقديرية لسنة 2005 والتنظيم الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الاهتلاكات					
12.977.743	5.974.58	3.755.139	1.714.658	2.240.000	نتيجة الاستغلال قبل العناصر الاستثنائية
10.660.000	3.150.000	3.150.000	2.120.000	1.050.000	استرجاع المؤونات واسترجاع المحققات
18.347.743	1.580.000	1.320.000	1.340.000	2.723.361	مخصصات المؤونات من في الخسائر على الملحقات المعدومة
100.000	7.544.488	5.585.139	2.494.658	25000	نتيجة الاستغلال
18.247.743	25000	25.000	25.000	25.000	مصاريف نشاط السنوات الماضية
	7.519.585	5.560.139	2.469.658	2.698.361	نسبة الاستغلال بعد مصاريف نشاط السنوات الماضية

المصدر: الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنة 2005 - وكالة بسكرة.

ويبين هذا الجدول الارتفاع التدريجي عبر الثلاثيات لسنة 2005 لنتيجة الاستغلال بعد مصاريف نشاط السنوات الماضية، وهذا نتيجة لتنبؤ هذه الوكالة بارتفاع الفوائد والعمولات المقبوضة، وإيراداتها الأخرى المختلفة، رغم تنبؤها بارتفاع الفوائد والعمولات، ومصاريف أخرى استغلالية، ولكن أقل ارتفاعا، خاصة العمولات المدفوعة، والتي تعتبر مبالغها ضئيلة جدا، وأيضا ارتفاع استرجاعات الوكالة للمؤونات والمستحقات مقارنة بمخصصات مؤونات الخسائر على المستحقات المعدومة.

وفي الأخير يمكن استنتاج أن تقدير ميزانية الاستغلال أصعب منه لميزانية الاستثمار والتشغيل لأن الميزانيتين الأخيرتين مبالغها محددة ولا يمكن تجاوزها إلا بترخيص، وأيضا يتم تقديرها حسب احتياجات الوكالة، أما ميزانية الاستغلال فيتم تقديرها بدراسة:

- محققات السنة الماضية أي 2004:

دراسة تطور نشاط 2005 هذا بالنسبة للاستخدامات والموارد أما الإيرادات والمصروفات الاستغلالية فتعتمد بنسبة كبيرة على التقديرات الجيدة والواقعية للموارد والاستخدامات ووضع النسب (معدلات الفائدة) بشكل جيد.

المبحث الثالث: التنظيم الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لأن الهيكل التنظيمي يعد أهم الدعامات الأساسية في تكوين المنشآت وتنظيمها، ارتأينا أن نقوم بتحليل مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من أجل الوقوف على حقيقة تكوينه بغية ترتيب الأدوار والمهام المنوطة بكل قسم أو مصلحة، ولإنتاج أهم المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الإداري بالنسبة لهذا البنك حيث سنقوم بتوضيح في المطلب الأول تطور الهيكل التنظيمي للمديرية العامة عبر ثلاث مراحل.

أما المطلب الثاني سنتعرض فيه إلى كل من الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للاستغلال والوكالة المحلية للاستغلال -بسكرة-

المطلب الأول: تطور الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وهذا المطلب مقسم إلى ثلاث مراحل هي:

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية قبل 1999.

وكما يوضحه الشكل رقم (14): فإن هذا الهيكل يتكون من:

1. مجلس إداري: يترأسه المدير، ويساعده مديران مساعدان في تسيير البنك.

2. مديريات القروض: وتحتوي على:

- مديرية تمويل الفلاحة (D.F.A).
- مديرية تمويل النشاطات الخاصة (D.F.A.P).
- مديرية تمويل المؤسسات العمومية (D.F.E.P).
- مديرية الشؤون الدولية (D.A.I).
- مديرية تمويل الاستثمارات (D.F.I).

3. مديريات إدارية: وتضم ما يلي:

- مديرية التفنيش العام والمراجعة (D.I.G.A).
- مديرية الخزينة والشؤون المالية (D.T.A.F).
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي (D.O.I).
- مديرية التسويق والتنمية (D.M.D).
- مديرية الشؤون القانونية (D.A.G).
- مديرية المستخدمين والتكوين (D.P.F).
- مديرية الوسائل العامة (D.M.G).
- مديرية الاتصال (D.C).

ونظرا لوجود بعض النظرات في الهيكل التنظيمي خاصة بالنسبة للوظائف التي تؤديها، حيث كان خلط فيما بينها، خاصة فيما يتعلق بوجود إدارات كثيرة في إدارة واحدة، ونظرا للمحيط الجديد الذي يتواجد فيه البنك، والذي تزايدت فيه تحرير الخدمات البنكية وازدياد المنافسة مع دخول الجزائر لاقتصاد السوق، هذا ما أجبر هذه البنك على تغيير استراتيجيته من خلال تغيير هيكله التنظيمي لينماشى والظروف الجديدة، ومن أجل تسيير أفضل قرر مسؤولو هذا البنك تغيير هيكله التنظيمي بصفة تدريجية ابتداء من سنة 1999، وهو في العنصر الموالي.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من 1999 إلى 2001.

حيث يضم هذا الهيكل حسب الشكل رقم (15) ما يلي:

- المديرية العامة: ويترأسها المدير العام وتضم:
 - إدارة التدقيق الداخلي (D.A.I).
 - قسم العلاقات (DEP.COM).
 - المراقبة العامة⁽¹⁾.
- وتساعد المديرية العامة أربع مديريات مساعدة (يترأسها مديرين مساعدين) وهي كالاتي:
 - مديرية عامة مساعدة مكلفة بالموارد والقروض والتحصيل وتضم عدة مديريات هي:
 - مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة (D.F.G.E).
 - مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (D.F.P.M.E).
 - مديرية تمويل النشاطات الفلاحية (D.F.A.A).
 - مديرية الدراسات والأسواق والمنتجات (D.E.M.P).
 - مديرية المتابعة والتحصيل (D.S.R).

• **مديرية عامة مساعدة مكلفة بالإعلام الآلي، المحاسبة، الخزينة:** وهذه المديرية مسؤولة عن المديرية التالية:

- مديرية الإعلام الآلي المركزية (D.I.C).
 - مديرية الإعلام الآلي لشبكة الاستغلال (D.I.R.E).
 - مديرية التمويل والصيانة الآلية (D.T.M.I).
 - مديرية الخزينة (D.T).
 - مديرية المحاسبة العامة (D.C.G).
- **مديرية عامة مساعدة مكلفة بالإدارة والوسائل، وتضم المديرية التالية:**
- مديرية المستخدمين (D.P).
 - مديرية التكوين الموارد البشرية (D.M.G).
 - مديرية الوسائل العامة (D.R.R.H).
 - مديرية التنظيم، الدراسات القانونية والمنازعات (D.R.E.J.C).
 - مديرية التنبؤ ومراقبة التسيير (D.P.C.G).

• **القسم الدولي:** ويتضمن ما يلي:

- مديرية العمليات التقنية مع الخارج (D.O.T.E).
- مديرية العلاقات الدولية (D.R.I).
- مديرية المراقبة والإحصائيات (D.C.S).

ورغم نجاح هذا الهيكل وتماشيه مع الوضع الاقتصادي الجديد الذي تمر به الجزائر في ذلك الوقت، وبسبب تزايد وتوسيع ونمو هذا البنك خاصة مع دخول الجزائر في مرحلة الانتعاش الاقتصادي، بسبب هذه المستجدات اضطر مسؤولو هذا البنك إلى تغيير الهيكل التنظيمي مرة أخرى، وذلك للتكيف مع الواقع الجديد، ليصبح الهيكل التنظيمي الجديد يضم مكونات متناسقة وناجعة في عملها، مع وجود توزيع واضح للمهام والمسؤوليات لكل إدارة، ولكن هذا التغيير كان طفيفا بالمقارنة مع سابقه ولكنه مهم وقد بدأ العمل تدريجيا بهذا الهيكل التنظيمي منذ سنة 2001.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية منذ سنة 2001.

وهو موضح في الشكل رقم (16).

إن أهم ما يميز هذا الهيكل عن سابقه هو خلق منصب جديد يحكم البنك بأكمله وهو الرئيس المدير العام: وهو الذي يترأس بنك الفلاحة والتنمية الريفية له الحق في تكوين مجلس الإدارة، يقوم هذا الرئيس بتكوين لجان تساعد في اتخاذ القرارات العالقة، خاصة منها فيما يتعلق القروض ذات

الحجم الكبير، وكذا القرارات الاستراتيجية⁽¹⁾. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مدير عام يرأس المديرية العامة لتسهيل عملية التسيير تم تكوين مستشارين يعملون تحت إمرة رئيس المدير العام، وذلك لاستشارتهم في أمور استراتيجية تخص البنك.

وتم في هذا الهيكل إنشاء مديرية الاتصال والتسويق، وهي تابعة أيضا للمديرية العامة، وهذا بسبب التطور الكبير الذي عرفته الاتصالات وعلم التسويق، ولهذا أنشأت له مديرية مستقلة، لمنافسة البنوك الأخرى خاصة فيما يتعلق بتسويق خدماتها.

كما تم إضافة مديرية عامة مساعدة جديدة تدعى مديرية المراقبة والتطوير، والتي تضم خمس مديريات فرعية، تسهر على احترام العمليات البنكية بصفة قانونية، وكذا توجيهات المديرية العامة، ولأهمية هذه المديرية سنقوم بتعريف كل مديرياتها الفرعية⁽¹⁾.

1. مديرية المراقبة الداخلية:

الهدف من هذه المديرية هو تحسين وظيفة البنك من خلال:

- حماية سلامة العمليات، القيم والممتلكات والأشخاص، وذلك بالتعرف الدقيق على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم.

- احترام وتطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار قانوني.

- تأمين حماية ونشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع.

2. مديرية مراقبة التسيير: ودورها الأساسي هو المحافظة على التوازن المالي على مردودية النشاط البنكي، ولهذا تقوم دوريا بالمتابعة اليومية لنشاط هيكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية للتنبؤ بكل الاختلالات التي يمكن أن تقع في التوازن والعمل على وضع التصحيحات.

3. مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية: وتسهر هذه المديرية على إعطاء جميع هيكل البنك الوسائل المادية الملائمة لهدف تحقيق مهام هذه المديريات في إطار احترام التسيير طبقا لتقديرات الميزانية وتحرص كذلك على مطابقة مصاريف الميزانية لاحتياجات هيكل البنك وتبرير جميع تجاوزاتها.

4. مديرية الدراسات التقنية، الهندسة والتطوير: وتعتبر من أهم المديريات وتهتم بإنجاز كل الدراسات والتقارير والبحوث الموجهة للاستعمال داخل البنك.

أما في إطار الهندسة فهي تقوم بمتابعة كل الابتكارات التكنولوجية ومحاولة توظيفها لصالح البنك، وفيما يخص التطوير فهي تدرس كل الإمكانيات لوضع كل الوسائل بهدف تشجيع النشاط البنكي، وارتفاع مردوديته.

5. مديرية المتابعة والتحصيل: وهي مكلفة بمتابعة كل عمليات الإقراض وأعمال التحصيل، كما تسمح بتوضيح الرؤية للمديرية العامة لتطبيق سياسة واضحة وتزويدها بأخر الإحصائيات المتعلقة بالقروض الممنوحة.

ومن خلال إضافة هذه المديرية سمحت لهذا البنك من تقلد مرتبة الرائد على مستوى القطاع البنكي الجزائري، وذلك بتماشيه مع التغيرات الاقتصادية التي تعرفها البلاد نتيجة لانفتاح السوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الجهوية للاستغلال والوكالة المحلية لبنك الـBADR بسكرة.

ويتضمن هذا المطلب تحليل الهيكل التنظيمي لكل من المديرية الجهوية للاستغلال في البداية وأيضا للوكالة، حيث سنقوم بتحليل الهياكل التنظيمية للبنك.

أولا: الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية:

ويضم هذا الهيكل كما هو موضح في الشكل رقم (17) ما يلي:

1. المدير العام: ويمثل البنك إزاء الغير كما يعمل على توقيع وإبرام العقود والمستندات والوثائق والمراسلات والاتفاقيات، وهو الذي يقوم بتمثيل هذه المديرية لدى المديرية العامة لمعرفة القرارات الاستراتيجية وتنفيذها.

2. خلية الرقابة: وهذه الخلية تقوم برقابة دورية على جميع الوكالات التابعة لهذه المديرية الجهوية (وهذا ما سنقوم بدراسته بالتفصيل في الفصل الموالي).

3. المدير المساعد: ويقوم المدير المساعد بمساعدة المدير العام في تسيير المديرية والوكالات التابعة لها، ويمثل المدير العام عند غيابه، ويتأخر هذا المدير عدة أقسام نذكرها باختصار:

1.3. القسم التجاري: ويضم مصلحتين:

1.1.3. مصلحة النشاطات التجارية: وتقوم هذه المصلحة بكل الأعمال الخاصة بالتجار خاصة فيما يخص منح القروض التجارية بأنواعها.

2.1.3. مصلحة القروض: وتقوم هذه المصلحة بدراسة ومنح القروض الفلاحية بأنواعها.

2.3. قسم الإدارة والمحاسبة: ويضم هذا القسم ما يلي:

2.3. مصلحة إدارة المستخدمين: وتتولى هذه المصلحة كافة الشؤون المتعلقة بموظفي البنك،

ولها فرعان:

- فرع حسابات الأجور.
- فرع مراقبة المستخدمين⁽¹⁾.

2.2.3. مصلحة تسيير الوسائل العامة: وتقوم المصلحة بتسيير واستخدام كل ما يتعلق بالوسائل

والتجهيزات الموجودة لدى المديرية الجهوية والوكالات.

3.2.3. مصلحة المحاسبة: وتختص بجميع العمليات المحاسبية الخاصة بالبنك، من إعداد

الميزانيات الافتتاحية والختامية للبنك، ومراجعة الحسابات الخاصة به، وكذا دفع أجور العمال.

4.2.3. مصلحة الإعلام الآلي: وتعمل هذه المصلحة على إدماج المعلومات داخل جهاز الإعلام

الآلي، واستغلال التطبيقات الآلية طبقا للبرنامج المعمول به، وكذا مراقبة نوعية السحب، وتسيير

التجهيزات الآلية مع المحافظة على استعمالها العقلاني، وتطبيق الشبكات المقترحة من طرف

المديرية المركزية للإعلام الآلي. وهذا يخص المديرية الجهوية وأيضا الوكالة.

3.3. مصلحة المنازعات: تقوم هذه المصلحة بمتابعة الحالات المتنازع عليها لصالح المديرية

الجهوية، وكذا دراسة الشكاوي وإعطاء وجهة النظر فيها، وتقوم بدراسة وإعطاء الاقتراحات حول

طلبات التسديد بطريقة ودية للحقوق المتنازع فيها، واقتراح استدعاء المحامين عند الضرورة، وذلك

للمحافظة على مصالح الشركة، والحرص على تسديد تكاليف المحامين عن طريق الوكالات ومراقبة

صلاحية الأوراق.

4.3. خلية التحصيل: وتعمل هذه الخلية على القيام بكامل إجراءات التحصيل بأنواعها.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة بسكرة.

يتضح من الشكل رقم (18) أن الهيكل التنظيمي لوكالة بسكرة يضم المصالح التالية:

1. المدير: وهو الذي يقوم بتسيير الوكالة وصاحب القرار ويساعده في ذلك نائب المدير.

2. مصلحة القروض: وتختص هذه المصلحة بكل العمليات المتعلقة بمنح القروض بشتى أنواعها

كما تتولى دراسة ملفات طلبات القروض وتقديمها حسب المبالغ إلى لجنة القروض، وهي اللجنة الوحيدة في هذا البنك ببسكرة حيث تقوم بقبول أو رفض هذه القروض وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع:

1.1. فرع القروض الفلاحية: وهو متخصص في منح القروض الفلاحية.

2.1. فرع القروض التجارية: وهو مكلف بجميع القروض التجارية بأنواعها.

3.1. فرع الإحصائيات: وهو يتولى القيام بالإحصائيات السنوية و الشهرية المتعلقة بالقروض الممنوحة.

3. مصلحة الصندوق: وتتولى هذه المصلحة القيام بالمهام التالية:

- فتح الحسابات للعملاء.
 - قبول الودائع.
 - إجراء عمليات السحب والدفع على الحسابات.
- وتتم عملية الدفع والسحب بشبابيك خاصة، أما هذه المصلحة فهي تضم فرعين:
- **فرع الحافظة:** ويتولى المهام التالية:
 - خصم الأوراق التجارية للعملاء.
 - عملية المقاصة: وتتم هذه العملية في غرفة المقاصة بالبنك المركزي، أين تتم عملية التقاص بشيكات مختلف البنوك.
 - **فرع التحويلات:** يعمل هذا الفرع على التحويلات المختلفة من حساب لآخر لصالح عملاء البنك.

4. مصلحة العمليات الأجنبية: تختص هذه المصلحة بالعمليات التالية:

- القيام بتمويل عمليات التجارة الخارجية عن طريق الدفع عن المصدر أو المستورد، وذلك بفتح اعتماد مستندي أو التحصيل المستندي⁽¹⁾.
- القيام بعمليات التوطين المصرفي.
- التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج.
- إجراء الإحصائيات المختلفة المتعلقة بالعمليات الأجنبية إضافة إلى مراجعة وتصفية الحسابات.

5. مصلحة المراقبة والأمور الإدارية: تهتم هذه المصلحة بالشؤون التالية:

- الموارد البشرية وكل ما يتعلق بأجورهم وعطلهم والمكافآت الخاصة وكذا الدورات المنتظمة لأجلهم.

- الأمن والأرشيف.

- الإعلانات: الاحتياجات والدعوات وغيرها من المهام الأخرى.

ثالثا: تحليل الهياكل التنظيمية لمختلف هياكل بنك الـBADR:

من خلال تحليل الهياكل التنظيمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن استنتاج ما يلي:

1. من خلال التحليل لتطور الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تستنتج أن هناك علاقة طردية بين نمو وتوسيع البنك مع تغير الهيكل التنظيمي لكي يتماشى مع هذا النمو.
2. أيضا من خلال التحليل لتطور الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية نلاحظ الإدخال التدريجي للتكنولوجيا من خلال إنشاء مديريات الإعلام الآلي خاصة، وكذا من خلال مديرية التسويق والاتصالات.
3. انطلاقا من الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية نلاحظ هناك ثلاث مستويات لهذا البنك وهي المديرية العامة والمساعدة في المستوى الأول لتليها المديريات الجهوية للاستغلال، والتي تقوم بمساعدته في تسيير المستوى الثالث (الوكالة)، وهو الذي يقوم باستقبال الجمهور وتطبيق إستراتيجية البنك.
4. أيضا يمكن استنتاج أن هناك تسلسل في الأوامر من السلطة العليا مرورا بالمديريات الجهوية وصولا إلى الوكالات (المستويات السفلى)، وفي بعض الأحيان يكون التعامل بين المديرية العامة والوكالة مباشرة كما بينه الهيكل التنظيمي لـ2001، وهذا لاختصار الوقت وتخفيض التكاليف.
5. هناك مركزية في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بتحديد سعر الفائدة وتوظيف المستخدمين، ولكن لا يمنع هذا من وجود لامركزية في اتخاذ القرارات، حيث يمكن للمستوى الثاني اتخاذ قرارات ولكن محدودة، فمثلا فيما يخص القروض هناك سقف معين تستطيع الوكالة (المستوى الثالث) منحه دون تجاوزه وإذا كان طالب القرض يريد مبلغ أكبر من ذلك السقف فإنه يحول إلى المديرية الجهوية للاستغلال وهي أيضا لديها سقف يستطيع من خلاله الموافقة على منح القروض، فإذا تجاوز مبلغ القرض السقف المحدد للمديرية، فإنه يتم دراسته من خلال المديرية العامة⁽¹⁾.
6. أيضا من خلال التحليل للهياكل نلاحظ أن هناك تقسيم للعمل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال تقسيم الوظائف كل على حدا من مديرية الإعلام لوحدها إلى غيرها وأيضا كل موظف له وظيفة يقوم بها، ولكن هناك أيضا عدم تقسيم العمل، والمثال على ذلك هو نموذج البنك الجالس الذي يعني ضرورة تمكن المستخدم في الوكالة من معرفة كل ما يتعلق بالبنك أي يصبح إن صح القول هو بنك مصغر في ذاته، وهذا خدمة للزبائن للتعامل مع شخص في كل معاملاتهم مثلا طلب قرض.

1. جلسة مع رئيس مصلحة المحاسبة بالمديرية الجهوية للاستغلال (بسكرة - الوادي).

خلاصة الفصل:

▪ يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية الرائد في البنوك التجارية في الجزائر، ويحتل مرتبة مهمة في البنوك العربية، وهذا ما تبينه مراحل تطوره، والتي تبين كيف أنه من مرحلة إلى أخرى يزداد حجمه ورقعته من خلال ازدياد هيكله ومواكبته للتكنولوجيا الجديدة، ومن خلال إدخال شبكات جديدة لخدمة العملاء، وأيضا ما يخص الإعلام الآلي، وزاد أهمية البنك هو استخدامه لطرق حديثة في إجراءات الميزانية التقديرية التي توجه أعمال البنك، وأيضا بنظامه الإداري الجيد حيث يمكن استنتاج:

- إن الوكالة تقوم بتقدير ثلاث ميزانيات وهي ميزانية الاستغلال، التشغيل، الاستثمار، حيث يتم تقدير كل الحسابات بالتفصيل.
- أيضا تستخدم أسلوب حديث وهو برنامج "Excel" لسرعة في تنفيذ إجراء هذه الميزانية.
- يتم تقدير في ميزانية الاستغلال كلا من الموارد والاستخدامات، الإيرادات، المصاريف.
- وتعتمد الوكالة في تقدير ميزانياتها على ما يلي:
 - محققات الأعوام السابقة.
 - المبالغ التنبؤية المحددة من طرف مديرية الميزانية.
 - تدبير تطور نشاط السنة محل التقدير.
 - أيضا تساعد معرفة المقننات الجديدة فيما يتعلق بالاستثمار والحسابات المادية في عملية التقدير، لأن لا يتم وضع مبالغ لها وهذا لأنها ما زالت صالحة للعمل.
 - تعتمد الوكالة في تقدير الإيرادات والمصاريف الاستغلالية على دقة التنبؤ بالموارد والاستخدامات.

ولتنفيذ هذه الميزانيات على أكمل وجه يجب وجود تنظيم جيد لهذا البنك، حيث يمكن

استخلاص ما يلي:

- يتطور الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كلما زاد حجمه في النمو.
- هناك ثلاث مستويات للتنظيم الإداري لبنك الـBADR، وهي المديرية العامة ثم المديريات الجهوية، فالوكالات، حيث تمر تدريجيا الأوامر من الأعلى إلى المستوى الأسفل ولكن في بعض الأحيان لا تعمل هذه القاعدة لأنه يمكن في بعض الأحيان أن تكون العلاقة مباشرة بين المديرية العامة والوكالة.
- يستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية كلا من المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، وبعد التعريف بالتخطيط والتنظيم في هذا البنك، في الفصل القادم سيتم توضيح كل من الرقابة وتقييم الأداء في هذا البنك.