

الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث استعراض مجموع الوظائف الإدارية للبنوك التجارية نظريا، ولتوضيح هذه الوظائف أكثر استعملنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بمختلف هياكله لمعرفة طبيعة هذه الوظائف في الجزائر، وتحتوي هذه الخاتمة على خلاصة عامة، نتائج إختبار الفرضيات، نتائج الدراسة، التوصيات المقترحة، أفاق البحث.

الخلاصة العامة

والتي تتمثل في العلاقة الموجودة بين الوظائف الأربعة، حيث من خلال استعراض وتحليل هذه الوظائف فيما سبق يتبين لنا أن هناك علاقة مترابطة ومتسلسلة بين هذه الوظائف الإدارية، حيث تمثلت هذه العلاقة في حلقة غير منتهية، تكون بدايتها وظيفة التخطيط، التي يتم تحديدها مقدما قبل البدء في نشاط البنك، وما الذي سيعمله البنك، وما الطريقة التي سيتم بها التخطيط ومدته، والذي يتم وضعه على أسس علمية وواقعية بالاعتماد على نشاط البنك السابق وتقدير نشاط الفترة المخططة، وأيضا يجب معرفة كل العوامل المؤثرة فيه كالمنافسة والإصدار النقدي، وطبيعة البيئة التي يعمل فيها البنك، وكذا مشاركة كل المستويات الإدارية للبنك التجاري في عملية التخطيط، كل هذا يؤدي إلى إتقان عملية التخطيط خاصة في تحديد الأهداف التي يستحسن أن تكون قابلة للقياس، وبعد هذه الوظيفة تأتي التي تليها والمتمثلة في التنظيم الإداري، والتي تتمثل في عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية، حيث تعتبر هذه الوظيفة مكملة للأولى، لأن التنظيم يعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها تنفيذ الخطط المرسومة من طرف البنك.

إن الدعامة الرئيسية لوظيفة التنظيم هو الهيكل التنظيمي، الذي يحدد مهام كل الإدارات في البنك، حيث يتكون هذا الهيكل من ثلاث مستويات إدارية وهي: الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة المباشرة، و لإنجاح عملية التنظيم يجب التنسيق بين هذه المستويات، كما أن الهيكل التنظيمي للبنك التجاري يجب أن يتماشى مع نمو هذا البنك، أي إحداث تغييرات كلما تضخم هذا البنك، ولتعزيز فعالية هذه الوظيفة خاصة في تنفيذ الخطط، يجب العمل بمختلف مبادئ التنظيم خاصة منها المركزية واللامركزية، والتي تفرض طبيعة العمل الاعتماد على كليهما، وبإتباع ما سبق يمكن الوصول إلى الأهداف المخططة، ولكن دائما تبقى هناك أخطاء وانحرافات في تنفيذ أنشطة البنك والتي يمكن اكتشافها ثم تصحيحها، ولا يكون ذلك إلا بعملية الرقابة وتقييم الأداء.

فالرقابة تعتبر الوظيفة الثالثة والمتكونة من ثلاثة أنواع، وهي الرقابة السابقة واللاحقة على أنشطة البنك التجاري، وأيضا الرقابة الدورية، فالأولى غير مستعملة في أغلب البنوك التجارية كما هو الشأن بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما الرقابة اللاحقة وهي الأكثر استعمالا من طرف البنوك التجارية، حيث تكون إما بمقارنة القوائم المالية المخططة مع الفعلية، أو الفعلية فيما بينها، لفترة معينة لنفس البنك أي تاريخيا، وذلك عن طريق أساليب التحليل المالي، أو مع ميزانيات البنوك

المنافسة من نفس الحجم، ونفس الشيء بالنسبة لأسلوب النسب المالية، أما الرقابة الدورية -والتي تكون على مدار السنة- تعتبر مهمة لأنها تتبع تنفيذ الخطط من الوهلة الأولى، ولهذا نتعرف على الانحرافات فور حدوثها، وبالتالي تصحيحها، ولكنها صعبة التنفيذ وذلك لارتفاع كلفتها.

أما الوظيفة الرابعة وهي تقييم الأداء فتكون إما عن طريق الرقابة اللاحقة أو تحليل العائد والمخاطرة، وبعد عملية الرقابة وأيضا تقييم الأداء تستطيع إدارة البنك معرفة الانحرافات والأخطاء ثم العمل على تصحيحها، وبالتالي الاستفادة منها في عملية التخطيط للعام المقبل، ومنه تحسين الخدمات والمردودية للبنك، وكذا تحسين أدائه، وبعد هذا التحليل يمكن استنتاج أن الوظائف الإدارية للبنك التجاري تدور في حلقة واحدة وأجزاؤها هذه التخطيط، التنظيم، الرقابة وتقييم الاداء.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال الخلاصة العامة للموضوع يتبين أن الفرضية بأن الوظائف الإدارية المصرفية مجتمعة ويتم استخدامها بطريقة جيدة تكون فعالة في تحسين أداء البنك هي الأصح، لأن من خلال تحليل هذا البحث نلاحظ أن كل الوظائف الإدارية هي وظائف مكملة لبعضها البعض، فالتخطيط السليم يؤدي إلى إعطاء خطط جيدة فعالة، ولكن دون تنفيذها بشكل جيد ومراقبتها ثم تقييمها لا تؤدي إلى تحسين أداء البنك، وهكذا بالنسبة لكل وظيفة على حدى.

نتائج الدراسة:

• فيما يتعلق بوظيفة التخطيط:

1. أن في البنوك التجارية جميع المستويات الإدارية تقوم بالمشاركة في عملية التخطيط، وهذا ما وضحه بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة، فيما يتعلق بالإجراءات الأولية للميزانية التقديرية 2005.

2. تعتمد البنوك التجارية في تقدير ميزانيتها كما هو الحال بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على:

- محققات نشاط هذه البنوك للأعوام السابقة، أي أربع أو خمس سنوات، أما بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيعتمد كثيرا على رصيد آخر ثلاثي من السنة الماضية.
- يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة على المبالغ المحدد من طرف مديرية التنبؤ ومراقبة الميزانية.
- أيضا تعتمد البنوك التجارية على تطور نشاط السنة محل التخطيط.
- كما تساعد معرفة المقتنيات الجديدة للبنك في عملية التقدير لأنه لا يتم وضع لها مبالغ تقديرية، وهذا لصلاحيه استعمالها، وهذا ببنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة بالنسبة لميزانية الاستثمار.

3. تعتمد البنوك التجارية في تخطيط إيراداتها ومصاريفها على التقدير الجيد والواقعي للموارد والاستخدامات.

• فيما يتعلق بالتنظيم الإداري:

4. أن الهيكل التنظيمي للبنوك التجارية يتطور كلما تطور حجمه، أي أن هناك علاقة طردية بين تطور الهيكل التنظيمي والنمو البنكي.

5. من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية هناك إدخال تدريجي للتكنولوجيا خاصة بالنسبة للإعلام الآلي ومختلف الشبكات، كشبكة SYBU.

6. في عامة البنوك التجارية وخاصة بنك الفلاحة والتنمية الريفية هناك ثلاثة مستويات إدارية، حيث المستوى الأول والمتمثل في المديرية، والتي يقوم برسم الإستراتيجيات، ثم المستوى الثاني الذي يساعد في عملية تسيير المستوى الثالث، والمتمثل في الوكالات، حيث تتسلسل الأوامر من السلطة العليا إلى السفلى ولكن في بعض الأحيان تخرق هذه القاعدة وتكون هناك علاقة مباشرة بين المستوى الأول والوكالات.

7. تعتمد أغلبية البنوك في تسييرها على المركزية واللامركزية معا، كما هو الحال بالنسبة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فهناك قرارات تتخذ مركزيا مثل التوظيف، وأخرى لامركزية كقبول الودائع والإقرار الذي تحدد له سقف مسموع للوكالات والمديريات الجهوية بالإقراض من خلالها.

8. يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مبدأ تقسيم العمل وهذا من خلال توزيع المهام على مختلف الإدارات، ولكن أيضا تعمل بمبدأ عدم تقسيم العمل، وكمثال على ذلك استخدامها لنموذج لبنك الجالس.

• فيما يتعلق بالرقابة وتقييم الأداء:

9. بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستخدم نظام الرقابة اللاحقة المتمثلة في مقارنة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي، والذي لم نستطع الحصول عليه، وتستخدم أيضا الرقابة الدورية على الوكالات.

10. بواسطة الرقابة يستطيع البنك مراقبة وكالاته واكتشاف الانحرافات والقائمين عليها وبالتالي تصحيحها فور حدوثها، وأيضا تساهم في تنظيم لعمل المصرفي المتمثل في تقديم الخدمات من خلال مراقبة تصرفات الموظفين مع الزبائن.

ومن خلال تقييم الأداء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن استنتاج ما يلي:

11. أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مجرد بنك يقوم بالوساطة بين أصحاب العجز والفائض أو منفذ لسياسات الدولة، حيث يقوم باستقبال الودائع وإقراضها وأيضا بعض الخدمات لتلبية حاجيات لزبائن، وهذا كبقية البنوك التجارية الجزائرية.

12. نلاحظ من خلال التحليل الأفقي للموارد أن موارد هذا البنك ارتفعت من سنة إلى أخرى، حيث في سنة 2002 ارتفعت بمقدار 10%، وسنة 2003 بـ 12% بالمقارنة مع 2001، وهذا بسبب ارتفاع ودائع العملاء وأيضا الديون الممثلة بسندات.
13. وتستخدم أغلب هذه الموارد في عملية الإقراض خاصة للعملاء، حيث ارتفعت بـ 16.2%، و 408.2% لسنتي 2002، 2003 على الترتيب بالمقارنة 2001.
14. يمتلك بنك الفلاحة والتنمية الريفية رأس مال لا بأس به مقارنة مع البنوك التجارية الجزائرية الأخرى.
15. من خلال التحليل الأفقي للإيرادات نستنتج أن أغلب إيراداته متمثلة في العمولات والفوائد المقبوضة، وخاصة منها العمولات، وهذا لاعتمده على تجربة كندية التي معظم إيراداتها من البنوك.
16. لا يمتلك هذا البنك التغطية الكافية لاستثماراته خاصة منها القروض، حيث تناقص هامش أمانها عبر ثلاث سنوات، وكانت 20% ثم 19.4%، وبعدها 14.7% في سنوات 2001، 2002، 2003 على التوالي.
17. أما فيما يخص بالسيولة فالبنك يحتفظ بسيولة كافية لمواجهة التزاماته خاصة منها السيولة القانونية.
18. وكل ما سبق ساعد هذا البنك في تحقيق نتائج دورات إيجابية متتالية ولكن ضعيفة، وهذا بسبب الارتفاع المتتالي للمصاريف غير الاستغلالية.
- التوصيات المقترحة:**
- فيما يتعلق بوظيفة التخطيط:
- يجب على البنك عند تخطيط موارده واستخداماته أخذه في الحسبان متوسط محققات على الأقل نشاط الخمس سنوات الماضية، وليس رصيد السنة الماضية التي يعتبر في نظرنا غير كافي.
 - أيضا على القائمين بعملية التخطيط عند تقدير مبالغ القوائم المالية الدراسة الواقعية لتطور النشاطات في السنة محل التقدير، لأن خاصة القائمين بالتقدير في وكالة بسكرة ما يقومون بأي دراسة للمحيط الخارجي للبنك بل يقومون بزيادة مبالغ عشوائية على المبالغ المحققة في العام السابق.
 - أما يخص الرقابة:
 - فيجب على هذا البنك القيام بالرقابة الدورية لأكثر من مرة في السنة وهذا لتنظيم البنك بشكل جيد.

- على البنك تحسين الخدمات خاصة منها المتعلقة بالزبائن، فخلال تربصي في وكالة بسكرة، هناك تدمير كبير للزبائن من تعامل الموظفين خاصة فيما يتعلق بالتماطل في أداء الخدمات، وهناك تفشي البيروقراطية في تقديم الخدمات وهذا لنقص الخدمات.

أما تقييم الأداء:

- فيجب على البنك أ طريقة واضحة لتقييم أداءه، فمعظم الموظفين والمدراء في هذا البنك لا يعلمون مفهوم تقييم الأداء، حتى تقييم أداء هذا البنك يكون ممثل بتقرير للرئيس المدير العام، الذي يوضح فقط تغيرات النسب لكل سنتين دون ذكر سبب تقلبات الحسابات والإجراءات التصحيحية.

- على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الترشيح في مصاريفه خاصة العامة غير المدرة للعائد حيث ارتفعت بـ 19.7% ثم 25% في سنتي 2002، 2003 مقارنة بـ 2001 خاصة منها الخدمات التي ارتفعت بـ 71.4%، و 75.8%.

- أيضا يجب على البنك التقليل من الديون المعدومة، حيث انخفضت الاسترجاعات الديون المعدومة بـ 1.9% في 2002 ثم ارتفعت بـ 19.2% بالمقارنة مع 2001 ولكنها تبقى نسبة ضعيفة.

- يجب على هذا البنك الزيادة في رأس ماله الاجتماعي هذا بسبب زيادة نشاطه أيضا لرفع هامش الأمان خاصة لتغطية إقراضه.

- يجب على البنك عدم الإقراض المستمر من موارده لعدم الوقوع في أزمة مالية، فقد كان معدل إقراضه في ارتفاع مستمر يقدر بـ 48.35% ، ثم 56.39% لسنوات 2001، 2003.

وفي الأخير نشير إلى أنه يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وباقي البنوك الأخرى إعطاء المساعدة اللازمة للباحثين من أجل إعطاء بحوث جديدة، والمساهمة في تطوير البنوك الجزائرية.

أفاق البحث:

يبقى هذا البحث مفتوحا لإيجاد أحسن أساليب وطرق وظائف الإدارة المصرفية، خاصة منها الرقابة وتقييم الأداء غير متطورة تماما في البنوك التجارية الجزائرية، فالرقابة مثلا يمكن دراستها عن طريق إنشاء نموذج يبين الانحرافات والأخطاء، أما تقييم الأداء فيمكن للباحثين القادمين، تقييم أداء هذه البنوك من خلال مقارنة العائد مع المخاطرة.