

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص مالية المؤسسات

الموضوع:

دور التشخيص الاستراتيجي في تسيير المخاطر المالية للبنوك التجارية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR-وكالة قالمة-

تحت إشراف الأستاذة:
أمال بن ناصر

من إعداد الطلبة:
- لمياء نصايبية
- فتيحة حمزاوي

السنة الجامعية: 2012-2013

تشكرات

الحمد لله الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل، فما كان لشيء أن يجري في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر و التقدير و العرفان و الامتنان إلى الأستاذة المشرفة " أمال بن ناصر " التي لا تبخل علينا بإرشاداتها و نصائحها و توجيهاتها القيمة التي كان لها بليغ الأثر في انجاز هذا العمل ، و كذا صبرها و سعة صدرها و حرصها الدائم لإتمام هذا العمل في أحسن الظروف ، كما نحى فيها روح التواضع و المعاملة الجيدة فجزاها الله كل خير .

كما نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.



المقدمة العامة :

لقد احتل النظام البنكي منذ فترات طويلة أهمية بالغة في مختلف المنظومات الاقتصادية، وازدادت أهميته من يوم لأخر بفعل التطورات الهامة التي طرأت على اقتصاديات الدول، و كذلك مع التحولات العميقة التي شهدتها المحيط المالي الدولي، حيث أصبحت الصناعة البنكية تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر و ذلك في ظل ما شهده القطاع البنكي من انفتاح على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتقدم التكنولوجي، و من هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر البنكية من أجل الحفاظ على قوة و متانة الجهاز البنكي خدمة للاقتصاد الوطني، و قد ساهمت المؤسسات الدولية بدورها في تغيير طبيعية العمل البنكي من خلال المعايير و القواعد البنكية و المالية و وضع سياسات احترازية ضد مختلف أنواع المخاطر المالية التي تتعرض لها البنوك التجارية.

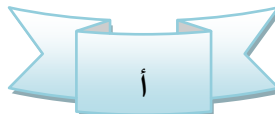
و نتيجة لهذه التغيرات و التطورات المستمرة في بيئة النشاط الاقتصادي و زيادة حدة المنافسة، أصبح استقطاب مركز تنافسي متميز أحد أهم العوامل التي تسعى البنوك التجارية لاكتسابها من أجل ضمان البقاء و الاستمرار و النمو، و هنا تظهر قدرة هذه البنوك على مواجهة تلك التغيرات و التحديات من خلال تطبيق نموذج جيد للإدارة قادر على وضع الإستراتيجيات و السياسات البنكية، وكذا صنع القرارات الرشيدة المدركة للعلاقات المتبادلة بين البنك و أطراف التفاعل الداخلي و الخارجي، و الذي بدوره يعتمد على نظام متكامل للمعلومات و كفاءات مهنية لها فكر ابتكاري خلاق و نظرة مستقبلية شاملة، لذا يعتبر التشخيص الإستراتيجي كأسلوب إداري حديث بالنسبة للبنوك التجارية، و الذي يمكن من خلاله إحداث التوافق بين ظروف البنك و ظروف المحيط الذي يتواجد فيه من أجل التقليل من حدة المخاطر المالية التي تعترضه، حيث يعتمد في ذلك على تحليل البيئتين الداخلية و الخارجية، لذا فالدور الأساسي للتشخيص الإستراتيجي هو رصد و تتبع تغيرات البيئة لكي لا تكون البنوك ضحايا هذه التقلبات .

1 – تحديد و صياغة الإشكالية :

ساهمت ديناميكية بيئة أعمال البنوك في خلق أساليب إدارية حديثة، و في تطور طبيعة المخاطر خاصة المالية منها، و بما أن التشخيص الإستراتيجي يعد حجر الزاوية في العمليات الإدارية لضمان التخفيف من حدة هذه المخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية، فإلى أي مدى تساهم عملية التشخيص الإستراتيجي في التخفيف و الحد من المخاطر المالية للبنوك التجارية ؟

و للتمكن من الإحاطة بمعظم جوانب الموضوع يندرج تحت الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هي المخاطر المرتبطة بالعمليات التي تزاولها البنوك التجارية ؟
- فيما تتمثل المخاطر المالية، و ما هي أسباب نشوئها ؟



- ما أهمية دراسة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للبنك؟، و ما هي أدوات تحليلها؟، و كيف يمكن الجمع بين التحليل الداخلي و التحليل الخارجي للبنك؟
- كيف تساهم عمليات التشخيص الإستراتيجي في تخفيف حدة المخاطر المالية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية؟

2- فرضيات الدراسة :

كمنطلق للدراسة و محاولة الإجابة على الإشكالية تمت صياغة الفرضيات التالية :

- تعد المخاطر المالية للبنوك جوهر العمل البنكي .
- تساهم عمليات الإدارة الإستراتيجية من خلال التشخيص الإستراتيجي في تفعيل أداء البنوك التجارية.
- تعتمد البنوك الجزائرية على التشخيص الإستراتيجي بشكل كبير .
- التشخيص الإستراتيجي يساهم في الحد من المخاطر المالية للبنوك الجزائرية .

3 – أسباب اختيار الموضوع :

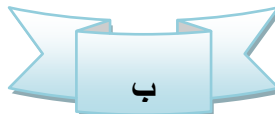
من مبررات اختيار موضوع " دور التشخيص الإستراتيجي في تسيير المخاطر المالية للبنوك التجارية " ما يلي:

- ارتباط الموضوع بالتخصص.
- أهمية التشخيص الإستراتيجي كمرتكز حديث في الإدارة و حاجة البنوك التجارية و خاصة الجزائرية لهذا النوع من الأساليب الحديثة نظرا للحالة التي يعيشها النظام البنكي في الجزائر .
- أهمية البنوك التجارية في تحقيق التنمية الاقتصادية، و الوضع المتردي للبنوك الجزائرية، و الذي يحتاج للمزيد من التفعيل و التأهيل.
- الفضول العلمي و حب الإطلاع .

4 – أهداف الدراسة :

ترمي هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- تتبع التحرك المرحلي للتشخيص الإستراتيجي، و تحديد الطريقة المثلى للقيام به لضمان الوصول لنتائج دقيقة و واضحة.
- مدى فعالية التشخيص الإستراتيجي في التنبؤ بالمخاطر المالية و التقليل منها .
- محاولة إسقاط الدراسة على إحدى البنوك التجارية الجزائرية و التعرف على مدى تفاعل إمكانياته و قدراته الداخلية مع المحيط الذي يتواجد فيه .



• معرفة مدى قدرة بنك BADR على التصدي للمخاطر المالية من خلال التشخيص الإستراتيجي.

5 – منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المناهج التالية :

أ – المنهج الوصفي التحليلي: و هو المنهج الذي يتم فيه وصف و جمع و تلخيص المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع معين، و تم الاعتماد عليه كحتمية أملتنا علينا طبيعة الموضوع لأننا بصدد جمع و تلخيص و تحليل الحقائق المرتبطة بالتشخيص الإستراتيجي و دوره في تسيير المخاطر المالية للبنوك التجارية .

ب – منهج دراسة حالة: و تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي، باختيار بنك من البنوك الجزائرية (BADR) كعينة للدراسة، و محاولة إسقاط الجانب النظري من خلال تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية للبنك للوقوف على مواطن القوة و الضعف الداخلية، و الفرص و التهديدات التي يتيحها المحيط، و مدى مساهمة كل ذلك في تقليل المخاطر المالية للبنك محل الدراسة .

و يتميز هذا المنهج بمساعدة الباحث على ضبط و قياس و التأكد من صحة ما يحصل عليه من البيانات التي تفسر الظواهر و العلاقات و التفاعلات تفسيراً منطقياً، من خلال الاعتماد على أساليب العينات الإحصائية، الاستثمارات، المقابلات، الملاحظات و غيرها من الأدوات التي يجتازها الباحث حسب ما تمليه طبيعة الدراسة .

6 – التوثيق العلمي :

في سبيل إثراء هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من البحوث:

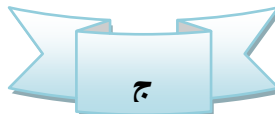
أ – البحث المكتبي: و ذلك لتغطية الجوانب النظرية للموضوع من خلال مجموعة من الكتب باللغتين العربية و

الفرنسية، و كذا مجموعة من المداخلات و الأيام الدراسية التي تعرضت لجانب من جوانب الموضوع، إضافة إلى بعض الرسائل العلمية و مواقع الإنترنت.

ب – البحث الميداني: لتغطية الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال زيارة ميدانية للبنك محل الدراسة بغية جمع المعلومات و تحليلها، بالإضافة إلى تقديم استمارة للموظفين لأخذ آرائهم عن الموضوع، كما تمت الاستفادة من بعض الوثائق المستخرجة من البنك .

7 – تقسيمات الدراسة :

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول :



الفصل الأول: يتناول هذا الفصل مدخل نظري حول مفاهيم البنوك التجارية و إدارة المخاطر، ثم أهم المخاطر التي تواجه البنوك، و من ثم أهم المعايير الدولية الخاصة بالرقابة على البنوك.

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى تبيان التحرك المرحلي الذي يتم للتشخيص الإستراتيجي من خلال تتبع سيرورته بكل مراحلها، و الدور الفعال الذي يلعبه في التخفيض من حدة المخاطر المالية للبنوك التجارية، و أهم العوامل المؤثرة فيه .

الفصل الثالث: و هو بمثابة الجزء التطبيقي في الدراسة و يتضمن دراسة تطبيقية على أحد أهم البنوك التجارية الجزائرية، و هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة قالمة "، إذ تم القيام بعملية تشخيصية له خلصت من خلالها إلى أهم نقاط قوته و ضعفه، إضافة إلى مجمل الفرص و التهديدات التي يتيحها المحيط .

8 – صعوبات الدراسة :

من الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة ما يلي:

- نقص الكتب التي تتناول موضوع التشخيص الإستراتيجي إذ تكاد تكون منعدمة.
- صعوبة إسقاط التشخيص الإستراتيجي على البنك محل الدراسة.
- عدم فهم العديد من الأسئلة الموجهة لموظفي البنك، و نقص المعلومات المقدمة من طرف أعوان الوكالة و هذا راجع إلى عدم الإحاطة المعرفية الكافية بالموضوع .
- غياب المصادقية في أغلب الإجابات .

تمهيد:

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالمخاطر المتعلقة بأعمال البنوك لمالها من تأثير كبير في العوائد التي تحققها وفي بقائها واستمرارها، حيث تعتبر المخاطر جزءاً لا يتجزأ من العمل البنكي خصوصاً مع ارتفاع حدة المنافسة والتطور التكنولوجي وزيادة حجم المعاملات البنكية، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدرة أكبر من المخاطر نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، و للتقليل من هذه المخاطر فإن وحدات الجهاز البنكي مدعوة إلى الأخذ بالممارسات الخاصة بالرقابة على إدارة المخاطر حسب المعايير العالمية بحيث تعمل البنوك على وضع إطار ملائم لإدارة مخاطرها بما يساهم في التحكم بها بفعالية وبشكل جيد .

المبحث الأول: ماهية البنوك التجارية

تعد البنوك التجارية من أهم أدوات الإنعاش الاقتصادي من خلال الخدمات المختلفة التي تقدمها للمجتمع الاقتصادي، خاصة في ظل التحولات العميقة التي يشهدها المحيط المالي المحلي و الدولي، إذ أنها توفر نظاماً ذا كفاءة يقوم بتعبئة ودائع و مدخرات الأفراد و المنشآت، كما تقع على عاتقها تسوية كافة المعاملات المالية .

المطلب الأول: نشأة البنوك التجارية و تطورها

تعتبر البنوك حجر زاوية اقتصاد أي دولة لما تلعبه من ادوار رئيسية في مجالات الاقتصاد و المال و الأعمال، و ترجع نشأة البنوك في مراحلها الأولى نتيجة العديد من التطورات و الاتساع الذي شهده النشاط التجاري و تعدد أشكال النقود، و يشير المؤرخون إلى أن ظهور البنوك يرجع إلى بابل (العراق القديمة) سنة 4 آلاف قبل الميلاد، أما الإغريق فقد عرفوا قبل الميلاد بأربعة قرون بدايات العمليات التي تزاولها البنوك المعاصرة كتبادل العملات و حفظ الودائع و منح القروض؛ و يعود ظهور البنوك بشكلها الحالي إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى، حيث ترافقت هذه الأخيرة مع ظهور فكرة النقود الورقية، فالشكل الأول و البدائي للبنوك التجارية هو الصراف أو الصيرفي الذي كان يتعامل ببيع و شراء العملات الأجنبية و مبادلتها بعملات وطنية.¹

و كانت نشأة البنوك التجارية من خلال تطور نشاط الصيرافة الذين كانوا يقبلون الودائع (المعادن الثمينة) مقابل إيصالات أو شهادات إيداع بمبلغ الوديعة و يحصلون مقابل ذلك على عمولة، و تدريجيا لاحظ هؤلاء الصيرافة أن هذه الإيصالات أخذت تلقى قبولا عاما في التداول أي تلعب دور النقود في الوفاء بالالتزامات، و أن أصحاب هذه الودائع لا يتقدمون لسحب و دائعهم دفعة واحدة بل بنسب معينة، أما باقي الودائع فتبقى مجمدة لدى الصراف، لذلك فكر هذا الأخير في إقراضها، و من هنا أخذ البنك في شكله الأول يدفع فوائد إلى أصحاب الودائع لتشجيع المودعين، فبعد أن كان الهدف من عملية الإيداع هو حفظ المادة الثمينة من السرقة و الضياع أصبح المودع يتطلع إلى الحصول على فائدة، و بذلك تطور نشاط البنك (الصيرفي) في مجال تلقي الودائع مقابل فائدة و تقديم القروض بناء على هذه الودائع بفائدة كذلك، وقد ظهر أول بنك سنة 1517 بالبندقية، ثم بنك أمستردام عام 1609 ... الخ، وبدأت بعدها تنتشر البنوك في مختلف أنحاء العالم.²

المطلب الثاني: مفهوم البنوك التجارية

يعتبر هذا النوع من البنوك معروفا بكثرة لاكتسابه دورا مهما في الوسط الاقتصادي على مر الزمن و بالتالي يجب معرفة أهم الجوانب المتعلقة به من تعريف و أنواع و خاصة وظائفه.

1- تعريف البنك التجاري:

لقد تعددت تعاريف البنك التجاري، فهناك من يعرفه على أساس لغوي، و هناك من يعرفه على أساس اقتصادي، كما أن هناك من يعرفه على أساس قانوني.

1 - أحمد حشيش، اقتصاديات النقود و البنوك، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 28.
2 - عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية " عمليات ، تقنيات ، تطبيقات "، جامعة منتوي، قسنطينة، 2000، ص 5، 6 .

أ- التعريف اللغوي:

يرجع أصل كلمة بنك إلى بانكو " Banko " بالإيطالية، و هي كلمة يقصد بها المائدة أو الطاولة التي كان يجلس عليها الصيارفة في العصور الوسطى و الذين كانوا يقبلون إيداعات كبار الأثرياء و التجار ليحتفظوا بها على سبيل الأمانة على أن يقوموا بردها لهم عند طلبها و كانوا يحصلون مقابل ذلك على عمولات و ذلك بغرض وقاية هذه الأموال من السرقة.¹ ثم تطور المعنى ليقصد بالكلمة المنضدة التي يتم فوقها تداول العملات و أصبحت في النهاية تعني المكان الذي توجد فيه تلك المنضدة و تجرى فيها المتاجرة بالنقود.²

ب- التعريف الاقتصادي:

تعددت تعاريف البنوك التجارية بتعدد الأفكار الاقتصادية و اختلاف الأنظمة البنكية، مما يصعب إيجاد تعريف اقتصادي جامع لها، و هذا راجع لكون النشاطات البنكية تتأثر و تخضع لقوانين و تشريعات الدول المتواجدة بها و من ثم فإن التشريعات هي التي تحدد تعريف البنوك التجارية، ومع هذا لا بأس بإعطاء بعض التعريفات من قبل باحثين و كتاب متخصصين في المنظومة البنكية .

حيث عرفها سلمان بودياب على أنها: " المنشأة أو الشركة المالية التي تقبل الودائع من الأفراد و الهيئات (الأشخاص المعنوية) تحت الطلب أو لأجل، ثم تستخدم هذه الودائع في فتح الحسابات و القروض (الإئتمانات) بقصد الربح " .³

أما بالنسبة لفلاح الحسن الحسيني فيرى أنها: " تلك المنشآت المالية التي تقوم بصفة معتادة بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لأجل محددة، و تزاوّل عمليات التمويل الداخلي و الخارجي، كما تباشر عمليات تنمية الادخار و الاستثمار المالي في الداخل و الخارج و المساهمة في إنشاء المشروعات و ما يتطلبه من عمليات بنكية و تجارية و مالية طبقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي. " ⁴

و اعتبرها عبد الوهاب يوسف أحمد أنها: " عبارة عن بنوك الودائع كون أن الجزء الأكبر من أموالها يتكون من ودائع الجمهور المختلفة، و تقوم بتوظيف الأموال لمدة قصيرة لا تتجاوز سنة، و من أهم وظائفها منح القروض و خصم الأوراق المالية و فتح الاعتمادات و إصدار خطابات الضمان و تسهيل عملية الدفع بالإئتمانات و غيرها ... " ⁵

1 - عبد المطلب عبد الحميد، اقتصاديات النقود و البنوك "الأساسيات و المستحدثات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 117.

2 - شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1992، ص9 .

3 - سلمان بودياب، اقتصاديات النقود و البنوك، المؤسسة الجامعية، ط2، بيروت، 1996، ص 111 .

4 - فلاح حسن عداي الحسيني، إدارة البنوك " مدخل كمي و استراتيجي "، دار وائل ، ط2 ، عمان، 2003، ص 33 .

5 - عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل و إدارة المؤسسات المالية، دار الحامد، ط2، عمان، 2007، ص 147.

ج- التعريف القانوني:

بالنسبة للمشرع الجزائري فيعرف البنوك التجارية حسب قانون النقد والقرض 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 في المادة 114 كالتالي:

" البنوك أشخاص معنوية مهمتها العادية و الرئيسية إجراء العمليات الموصوفة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون ."

و بالرجوع إلى المادة 110:

" تتضمن الأعمال المصرفية تلقي الأموال من الجمهور و عمليات القرض و وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن و إدارة هذه الوسائل.¹"

و إذا تأملنا التعاريف السابقة يتبين لنا أن البنوك التجارية هي وسيط مالي حيث تقوم بتجميع الأموال من أصحاب الفائض المالي و تحويلها إلى أصحاب العجز المالي .

2- سمات البنوك التجارية:

يلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين لا بد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسية باعتبارها الأهداف الأساسية عند إقرار سياسة الاستثمار.

أ- السيولة: تعتمد البنوك التجارية بصفة كبيرة على مصادر الأموال قصيرة الأجل التي يقدمها المودعين فمفهوم السيولة بالسنة للبنك يرتبط بمدى قدرته على مواجهة التزاماته قصيرة الأجل، لذلك يجب عليه الاحتفاظ بمعدل سيولة يتناسب مع إجمالي تلك الالتزامات (الديون ق أ).²

ب- الأمان: تسعى البنوك التجارية بشدة إلى توفير أكبر قدر من الأمان إلى المودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطرة التي يمكن أن تسبب لها خسائر تزيد على رأس المال الممتلك و بالتالي إفلاس البنك التجاري.³

ج- الربحية: إن هدف تحقيق الربح و تعظيمه هو أول ما تهتم به البنوك التجارية، و لكي يستطيع البنك تحقيقه يتوجب عليه توظيف الأموال التي يحصل عليها من المصادر المختلفة، و تخفيض نفقاته و تكاليفه.⁴

3- وظائف البنوك التجارية:

1 - المادة 114 من قانون النقد و القرض، الصادر يوم 14 أفريل 1990، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .
2 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج، ط1، عمان، 2000، ص 127 .
3 - رضا صاحب أبو حمد، إدارة المصارف " مدخل تحليلي كمي معاصر"، دار الفكر، ط1، عمان، 2002، ص 23.
4- زياد رمضان، محفوظ احمد جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص 157.

حتى يتسنى للبنك جلب أكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين (أفراد أو مؤسسات)
ووجب عليه توفير العديد من الخدمات مما يتجاوب و احتياجاتهم، وحسب ما يفرض عليه واقع
التطور والنمو

السريع في الأنشطة الاقتصادية في مختلف دول العالم.

و على هذا الأساس يمكن تقسيم وظائف البنوك التجارية إلى:

أ- الوظائف التقليدية: تتمثل في :

- قبول الودائع: تعد هذه الوظيفة أول و أهم وظائف البنوك التجارية، و تتمثل في تلقي البنك
مبالغ بعملات مختلفة و إيداعها في حسابات بأسماء أصحابها،¹ والودائع أنواع منها:

* الودائع الجارية (تحت الطلب): هي عبارة عن اتفاق بين البنك و العميل، حيث يودع بموجبه
هذا الأخير مبلغا من المال لدى البنك على أن يكون له الحق في سحبه في أي وقت شاء دون
إخطار سابق منه.²

* ودائع لأجل (المجمدة): و هي عبارة عن مبلغ مالي يودع لدى البنك التجاري، لا يحق
لصاحبها السحب منها إلا بعد انقضاء مدة زمنية معينة يتفق عليها مسبقا بينه و بين البنك عند
الإيداع، لقاء حصوله على فائدة.³

* ودائع التوفير (الودائع الادخارية): و هي ودائع يتم التعامل بها من حيث السحب و الإيداع
بموجب دفتر خاص، و يتحصل صاحب هذا النوع على فوائد محددة.⁴

* ودائع بإخطار: و هي عبارة عن أموال مودعة لدى البنك التجاري، لا يتم السحب منها إلا
بناءا على إخطار مسبق من العميل بنيته السحب بعد فترة الإخطار المتفق عليها.⁵

- اشتقاق الودائع: تعتبر عملية توليد الودائع من أهم الوظائف التي تتميز بها البنوك التجارية عن
المؤسسات

المالية الأخرى، حيث تقوم البنوك بمنح قروض و سلفيات تفوق ما يتجمع لديها من ودائع
الأفراد و

المؤسسات.¹

1 - احمد فريد مصطفى، سهير محمد السيد حسن، النقود والتوازن الاقتصادي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000،
ص303

2 - منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، بدون دار نشر، ط3، الإسكندرية، 1996، ص 147.

3 - زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، دار الصفاء، ط2، الأردن، 1997، ص 83 .

4 - ضياء مجيد الموسوي، الاقتصاد النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص275.

5- محمد السيد سرايا، البنوك التجارية، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 29.

- منح القروض: تقدم البنوك التجارية قروضا لأصحاب العجز المالي و هي على نوعين، قروض بدون ضمان تمنح للمتعاملين الرئيسيين مع البنك كونه متأكد من مركزهم المالي، و قروض بضمانات مختلفة (ضمانات شخصية، ضمان سلع... الخ).²

- التعامل بالأوراق التجارية و المالية: قد تتدخل البنوك التجارية بائعة أو مشتريّة للأوراق المالية في السوق المالي سواء لحسابها أو لحساب و لصالح متعاملها، كما يمكن أن تقوم بخصم الأوراق التجارية و تحصيلها لصالح عملائها.³

- بيع و شراء العملات الأجنبية: تقوم البنوك التجارية بعمليات بيع و شراء أوراق النقد الأجنبي إلى جمهور العملاء بهدف توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجة عملائها و كذا تحقيق الربح،⁴ و يكون التعامل (بالشراء و البيع) حسب الأسعار المحددة من قبل البنك المركزي و التنظيم الساري العمل به في مجال سوق الصرف.⁵

- تأجير الخزائن الحديدية: تحقق هذه الخدمة فوائد كبيرة سواء كانت للبنك أو للعميل، فالبنك يأخذ أجره و يضم إليه عملاء جدد، و العميل يستعمل الخزانة في سرية و لا يطلع أحد على أسرارها و ممتلكاته و لا تكون عرضة للضياع أو السرقة.⁶

ب- الوظائف الحديثة:

لم تعد وظائف البنوك التجارية قاصرة على تجميع الأموال و إقراضها بل أصبحت تؤدي خدمات أخرى للمجتمع لتضمن لنفسها البقاء و النمو و الحصول على الأرباح، من خلال العمل على إغراء المتعاملين بشتى الوسائل على ولوج أبوابها؛ و بناء على ما تقدم يمكن تلخيص أهم الخدمات التي تحظى باهتمام متزايد بالنسبة للبنوك التجارية في النقاط التالية:

- خدمات البطاقات الائتمانية: تعتبر من أشهر الخدمات البنكية التي استحدثتها البنوك التجارية، و تتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحتوي على معلومات عن العميل، و بموجب هذه البطاقة يستطيع حاملها أن يستفيد بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك.⁷

1 - عبد الواحد غردة ، ضوابط منح الائتمان في البنوك التجارية " حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و تمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003-2004، ص 11.
2 - حدة رايس، البنك المركزي و إعادة تجديد سيولات البنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، جامعة باجي مختار، عنابة، 1999، ص 12 .
3 - أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مبادئ النقود و البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999، ص 173 .
4 - محمد عبد العزيز عجيمة، مدحت محمد العقاد، النقود و البنوك و العلاقات الاقتصادية الدولية، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، ص 83.
5 - عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص 17 .
6 - أسامة كامل، النقود و البنوك، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2002، ص 96.
7 - فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل، عمان، 2001، ص ص 36، 37.

- ادخار المناسبات: و هي تلك المدخرات التي يحتفظ بها المتعاملين في البنك لمواجهة نفقات مناسبات معينة مثل: نفقات الزواج و نفقات موسم الاصطياف، و تشجع البنوك التجارية مثل هذه المدخرات عن طريق منح فوائد مجزية لأصحابها، أو منحهم تسهيلات ائتمانية تتناسب مع حجم مدخراتهم.¹
- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية: و ذلك من خلال القروض التي يقدمها، حيث يتجاوز البنك في هذه الحالة الإقراض لأجل قصيرة إلى آجال متوسطة وطويلة.²
- القيام بعمليات أمناء الاستثمار لحساب العملاء: ينشئ البنك التجاري إدارة خاصة مهمتها القيام بعمليات الاستثمار نيابة عن عملائه الذين ليس لهم الوقت أو الخبرة الكافية للقيام مباشرة بهذه العمليات.³ ومن أهم وظائف إدارة أمناء الاستثمار إدارة أموال و ممتلكات العملاء خلال حياتهم و تنفيذ وصاياهم، رعاية القصر من أبنائهم، إدارة ممتلكات من يعمل منهم في الخارج، و إدارة أموال صناديق المدخرات و معاشات العاملين.⁴
- تحصيل فواتير الكهرباء والهاتف والماء: و ذلك من خلال حسابات تفتحها المؤسسات المعنية حيث يقوم المشتركون بإيداع قيمة فواتيرهم فيها.⁵
- تقديم خدمات استشارية للعملاء: و ذلك بإعداد دراسات مالية و تقنية للمشروعات التي يتقدم بها العميل.⁶

المطلب الثالث: البناء المالي للبنوك التجارية

تعتبر الميزانية صورة عن سير عمليات البنك التجاري و مرآة لنشاطه فهي تمثل الوضع المالي في فترة زمنية معينة و لمعرفة عناصر التركيبة المالية لأي بنك تجاري يجب التطرق إلى الموارد و الاستخدامات، و من ثم يتم استعراض في بند مستقل هذه العناصر مجتمعة في شكل ميزانية .

1-الموارد:

يمكن التمييز بين مصدرين أساسيين لأموال البنوك التجارية و التي يتم توضيحها فيما يلي:

- 1 - عبد الواحد غردة، مرجع سبق ذكره، ص 12.
- 2 - خالد أمين عبد الله، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل، ط1، عمان، 2006، ص 42.
- 3 - أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 273 .
- 4 - سعيد سيف النصر، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 221.
- 5 - المرجع نفسه، ص 223.
- 6 - فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 36.

أ- الموارد الذاتية (الداخلية): و هي تلك الموارد التي يكون مصدر الحصول عليها داخلي و تتألف من:

- رأس المال المدفوع: و هو يمثل قيمة الأموال التي يدفعها الأفراد مساهمة منهم في رأس مال البنك، و لا يشكل رأس المال إلا نسبة ضئيلة من إجمالي موارد البنك.

- الأرباح الغير موزعة (نتائج رهن التخصيص): عادة ما يترتب عن نشاط البنك أرباح في نهاية السنة لا يقوم بتوزيعها كلها بل جزء منها، و الباقي يضاف إلى رأس مال البنك.¹

- المخصصات: و هي تلك الأرصدة و المبالغ التي يتم تحميلها على إجمالي الأرباح المحققة في نهاية الفترة المالية لمواجهة ظروف غير مرغوب فيها كمخصصات اهتلاك الأصول الثابتة.²

- الاحتياطات: تعتبر الاحتياطات من مصادر التمويل الداخلية، و هي من طبيعة رأس المال نفسها يتم اقتطاعها من الأرباح لمقابلة طارئ محدد أو إعادة استثمارها في المشروع.³

و الاحتياطات يمكن أن تكون إما خاصة و إما قانونية:

* الاحتياطي القانوني: و هو نسبة من الأرباح السنوية تكون بشكل إلزامي بنص قانوني من قبل البنك المركزي يحدد بموجبه الاحتياطي النقدي و حده الأقصى.

* الاحتياطي الخاص: و هو احتياطي اختياري تشكله البنوك التجارية بمحض إرادتها وفقا لنظامها الأساسي بغية تدعيم مركزها المالي.⁴

ب- الموارد غير الذاتية (الخارجية): هي الموارد التي يتحصل عليها البنك التجاري من غير المساهمين، و هي تمثل النسبة الأكبر من إجمالي موارد،⁵ و تشمل ما يلي:

- الودائع: تعتبر المصدر الرئيسي لموارد البنوك التجارية، و هي عبارة عن ديون مستحقة لأصحابها على ذمة البنك.⁶

- القروض: من مصادر أموال البنوك التجارية نجد الاقتراض، حيث تقتض أساسا من البنك المركزي و من المؤسسات المالية و النقدية سواء كانت وطنية أو أجنبية.⁷

1 - نعمة الله نجيب، يونس محمود وآخرون، مقدمة في اقتصاديات الصيرفة و السياسات النقدية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 186.

2 - إسماعيل أحمد الشناوي، عبد المنعم مبارك، اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 253.

3 - سلمان بودياب، مرجع سبق ذكره، ص 132.

4 - عبد الحق بوعتروس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

5 - إسماعيل أحمد الشناوي، عبد المنعم مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 254.

6 - عقيل جاسم عبد الله، النقود و المصارف، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994، ص 22.

7 - عبد المنعم السيد علي، النقود و المصارف و الأسواق المالية، دار الحامد، ط1، عمان، 2001، ص 140.

2- الاستخدامات:

بعد أن تحصل البنوك التجارية على الأموال من مختلف المصادر تقوم بتوزيعها على مختلف الاستخدامات و تقوم بهذه العملية اعتمادا على عاملين أساسيين هما:

- ✓ الربح: بوصفه (البنك التجاري) مؤسسة تجارية تسعى إلى تعظيم أرباحها.
- ✓ السيولة: التي توفر الأمان لحقوق المودعين و الثقة في العملاء.¹

يمكن تقسيم استخدامات البنك التجاري إلى أربع مجموعات رئيسية:

- المجموعة الأولى: تستهدف السيولة و تتمثل في تكوين الاحتياطات القانونية و الثانوية؛
- المجموعة الثانية: تستهدف تحقيق الربح و تتمثل في تكوين القروض؛
- المجموعة الثالثة: لضمان الربحية و السيولة معا و تستهدف الاستثمار في الأوراق المالية؛
- المجموعة الرابعة: تثبت كيان البنك و توسعه، و تتمثل في الاستثمار في الموجودات الثابتة.²

و الشكل الموالي يلخص مصادر أموال البنوك و أوجه استخداماتها:

الشكل رقم (1-1): المصادر المالية المختلفة للبنوك التجارية و استخداماتها

| مصادر الأموال لبنك تجاري | | |
|-----------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| مصادر خارجية | | مصادر ذاتية |
| ودائع | ادخارات | القروض و السلف |
| إجمالي المواد | | |
| استخدامات البنك التجاري | | |
| المجموعة 03: | المجموعة 02: | المجموعة 01: |
| - القروض و السلف (متوسطة و طويلة الأجل) | - أصول شديدة السيولة | - النقدية |
| - الاستثمارات الحقيقية | - أوراق مالية قصيرة الأجل | - أرصدة مودعة لدى البنك المركزي |
| - | - أوراق مخصصة | |
| إجمالي الاستخدامات | | |

المصدر: عبد الحق بوعتروس، الوجيز في البنوك التجارية " عمليات، تقنيات، تطبيقات"، جامعة منتوي، قسنطينة، 2000، ص 12 .

3-ميزانية البنك التجاري:

1 - وجدي محمود حسين، اقتصاديات النقود و البنوك، بدون دار نشر، المنصورة، 2002، ص 167.
 2 - حمزة محمود الزبيدي، إدارة المصارف " إستراتيجية تعبئة الموارد وتقديم الائتمان "، مؤسسة الوراق، ط1، عمان، 2000، ص 243.

سوف يتم التعرض في هذا العنصر إلى موارد و استخدامات البنك التجاري و التي يمكن التعرف عليها من خلال ملاحظة ميزانية البنك، و هي عبارة عن قائمة مكونة من عمودين متساويين في القيمة، عمود خاص بالخصوم أي الموارد المالية الموجودة في حوزة البنك التجاري و هي بمثابة ذمم على البنك، و عمود آخر خاص بالأصول و يبين كيفية الاستفادة من الخصوم، و يمكن تصوير ميزانية البنك التجاري على النحو التالي:

الجدول رقم (1 - 1): صورة لميزانية بنك تجاري

| المبالغ | المطلوبات (المصادر) | المبالغ | الموجودات (الاستخدامات) |
|---------|-----------------------------------|---------|------------------------------|
| XXX | 1 - موارد ذاتية: | XXX | 1 - الأرصدة النقدية الجاهزة: |
| XXX | - رأس المال المدفوع | XXX | - نقد في الصندوق |
| XXX | - الاحتياطيات | XXX | - أرصدة لدى البنوك |
| XXX | - الأرباح المحتجزة | XXX | الأخرى |
| XXX | 2 - الودائع: | XXX | - أرصدة سائلة أخرى |
| XXX | - تحت الطلب | XXX | 2 - محفظة الحوالات |
| XXX | - لأجل | XXX | المخصومة: |
| XXX | - التوفير | XXX | - أدونات الخزينة |
| XXX | - بإخطار | XXX | - الأوراق التجارية |
| XXX | 3- الأموال المقترضة طويلة الأجل: | XXX | المخصومة |
| XXX | - الاقتراض من سوق رأس المال | XXX | 3 - محفظة الأوراق المالية: |
| XXX | 4 - الأموال المقترضة قصيرة الأجل: | XXX | -سندات الحكومة |
| XXX | - الاقتراض من البنوك | XXX | - أسهم و سندات |
| XXX | - الاقتراض من البنك المركزي | XXX | 4 - قروض و سلف: |
| XXX | 5 - مصادر تمويل أخرى: | XXX | - قروض قصيرة الأجل |
| XXX | - التأمينات المختلفة | XXX | -قروض طويلة الأجل |
| XXX | - أرصدة و صكوك مستحقة الدفع | XXX | -سلف |
| XXX | - حسابات ذاتية | XXX | 5 - صكوك و مسحوبات في |
| XXX | - أية مطلوبات أخرى | XXX | التحصيل. |
| XXX | | | 6 - العقارات و الموجودات |
| | | | الأخرى: |
| | | | -الاستثمارات |
| | | | -موجودات أخرى |
| XXX | المجموع | XXX | المجموع |

المصدر: رضا صاحب أبو حمد، إدارة المصارف " مدخل تحليلي كمي معاصر"، دار الفكر، ط1، 2002، ص82.

المبحث الثاني: مدخل لإدارة المخاطر البنكية

أصبحت الصناعة البنكية في الوقت الراهن تركز في مضمونها على فن إدارة المخاطر و ذلك في ظل ما شهده القطاع البنكي من انفتاح على الأسواق المالية العالمية و التطور السريع للتكنولوجيا، و من هنا تأتي أهمية إدارة المخاطر المصرفية و ذلك من أجل المحافظة على قوة و سلامة الجهاز المالي خدمة للاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: مفهوم و أنواع المخاطر البنكية

تعتبر المعاملات المالية عرضة لثتى أنواع المخاطر، و لما كانت تلك المعاملات هي مجال عمل البنوك فإنه يجب التعرف على مختلف الجوانب الخاصة بالمخاطر البنكية.

1- مفهوم المخاطر البنكية:

ينطوي العمل البنكي بطبيعته على تحمل مجموعة واسعة من المخاطر لذلك يجب التعرف على أهم الجوانب الخاصة بالمخاطر.

أ-نشأة المخاطر البنكية:

لقد ساعدت عدة عوامل على تحقيق الاستقرار للبيئة البنكية في السبعينات، فقد كانت الصناعة تخضع للتنظيم القانوني الشديد، و كانت العمليات البنكية التجارية تقوم أساسا بتجميع الموارد و التسليف و سهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة و مستقرة، و كانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة الصناعة و السيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، و حدثت من مخاطرها أيضا، و كان هناك حوافز منخفضة للتغيير و المنافسة.¹

أما السبعينات و الثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في الصناعة و بين القوى الدافعة الرئيسية، كان هناك ثلاثة عوامل معوقة لتلك التغييرات و هي:

- الدور المتضخم للأسواق المالية؛

¹ - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 194.

- التحرير من اللوائح و القواعد التنظيمية؛
- ازدياد المنافسة.

و لقد وسع التحرير بشكل جذري من مجموعة المنتجات و الخدمات المطروحة بواسطة البنوك، و نوعت معظم المؤسسات الائتمانية عملياتها بعيدا عن أعمالها الأصلية، و تم ابتكار منتجات جديدة باستمرار خاصة من أولئك العاملين في الأسواق المالية مثل المشتقات، و قد نشط البحث الجدي عن فرص و منتجات سوقية جديدة من مجالات أخرى غير الوساطة، و تطورت خدمات القيمة المضافة مثل تملك الأصول و تمويل المشروعات و التوريق و بطاقات الائتمان و المشتقات و البنود خارج الميزانية العمومية بمعدل سريع و دخلت البنوك مجالات أعمال جديدة و واجهت مخاطر جديدة و دخل لاعبون جدد مثل المؤسسات التجارية في مجال الأعمال البنكية التجارية، و تناقصت الحصة السوقية للوساطة مع نمو أسواق رأس المال، و اشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة¹.

لقد ولدت موجات التغيير هذه المخاطر، و ازدادت المخاطر بسبب المنافسة الجديدة و ابتكار المنتجات و التحول من الصيرفة التجارية إلى أسواق رأس المال و ازدياد تقلب الأسواق و اختفاء العوائق و الحواجز القديمة التي حدثت من نطاق عمليات مختلف المؤسسات المالية، و قد كان ذلك تغييرا جذريا و كليا في الصناعة البنكية، و لكن هذه العملية تم إجراؤها على نحو منظم و خطوة خطوة، و ليس مستغربا أن إدارة المخاطر برزت بقوة شديدة وقت حدوث تلك الموجات من التحول².

ب-تعريف المخاطرة:

توجد عدة تعاريف للمخاطرة تعكس و جهات نظر مختلفة للباحثين في هذا المفهوم نذكر منها:

- التعريف اللغوي:

المخاطر مشتقة من (خ ط ر) و هذه الحروف أصلان لمعنيين أحدهما القدر و المكانة و الثاني في الاضطراب و الحركة³.

و يظهر ذلك من خلال المعاني التي استعملت فيها و منها:

- ارتفاع القدر و المكانة و الشرف و المنزلة، يقال رجل خطير، أي له قدر و أمر خطير، أي رفيع.

1 - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك "، مرجع سبق ذكره، ص 195

2 - المرجع نفسه، ص 196.

3 - حمزة عبد الكريم محمد حماد، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية، دار النفائس، عمان، 2008، ص 39 .

• و من جملة دلالات الخطر: الخاطر و هو اسم لما يتحرك في القلب من رأي أو معنى يقال خطر ببالي أمر، و على بالي كذلك و هذا يدل على الاضطراب و الحركة.¹

كما أن كلمة المخاطر مشتقة من الكلمة الايطالية القديمة " RISICARE " و التي تعني الجراءة، و بهذا المعنى فإن المخاطرة اختيار وليس قدرا و الأفعال التي نجرؤ على فعلها و التي نتوقف على مدى جرأتنا في إجراءات الاختيارات هي جوهر المخاطرة.²

- التعريف الاقتصادي:

يعرف البعض الخطر بأنه: " احتمال وقوع خسارة " .³

يعرف د.ممدوح حمزة أحمد المخاطرة بأنها: " الخوف من تجاوز الخسائر المادية الفعلية للخسائر المتوقعة نتيجة حادث مفاجئ " .⁴

يعرف د. سلامة عبد الله سلامة المخاطرة بأنها: " ظاهرة أو حالة معنوية تلازم الشخص أو الخوف لعدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها الشخص بالنسبة لموضوع معين " .⁵

و انطلاقا من هذه التعاريف يمكن تعريف المخاطرة على أنها ظاهرة تنفذ في إطار عدم التأكد، تحتمل الخسارة أو الربح .

- تعريف المخاطر البنكية:

المخاطر البنكية هي حصر لمفهوم الخطر ضمن مجال معين و هو البنوك .

و تعرف المخاطر البنكية على أنها: " احتمال خسارة البنك في الموارد المالية أو الشخصية نتيجة عوامل غير منظورة في الأجل الطويلة أو القصيرة " .⁶

كما تعرف المخاطر البنكية على أنها: " احتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة و غير مخطط لها أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين فالخاصية الخاصة بالخطر هي عدم التأكد الوقتي لحدث محتمل يعرض البنك للخسارة " .¹

1 - محمد محمود العجلوني، البنوك الإسلامية " أحكامها و مبادئ تطبيقاتها المصرفية "، دار الميسرة، الأردن، 200، ص 421.

2 - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات " المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 362 .

3 - حربي محمد عريقات، التامين و إدارة الخطر، دار وائل، الأردن، 2008، ص 11.

4 - عيد أحمد أبو بكر، وليد إسماعيل سيفو، إدارة الخطر و التامين، دار اليازوردي، عمان، 2009، ص 26 .

5 - المرجع نفسه، ص 27 .

6 - شريفة قصاص، تقييم أداء المنظومة المصرفية " حالة الجزائر "، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقد بنك و تمويل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص 363.

2-أنواع المخاطر البنكية:

تنقسم المخاطر التي تتعرض لها البنوك إلى نوعين رئيسيين هما:

أ-المخاطر المالية:

تتضمن جميع المخاطر المتصلة بإدارة الموجودات و مطلوبات البنك، و هذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة و إشرافا مستمرين من قبل إدارة البنوك وفقا لتوجه و حركة السوق و الأسعار و العمولات و الأوضاع الاقتصادية، و من أهم أنواع المخاطر المالية ما يلي:

- المخاطر الائتمانية: هي الخسائر المحتملة الناتجة عن عدم قدرة العميل أو رغبته بوفاء التزاماته في المواعيد المحددة، و تعتبر هذه المخاطر من أهم المخاطر التي تتعرض لها البنوك.²

و تنشأ المخاطر الائتمانية مما يلي:

- تجاوز حدود التسهيلات الائتمانية الممنوحة؛
- إفلاس العملاء أو الامتناع عن التسديد؛
- عدم الدقة في إعداد دراسة الجدارة الائتمانية للعميل.³

- مخاطر السوق: هي الخسائر الناتجة عن تحركات أسعار السوق بشكل سلبي أي أن تحرك الأسعار يتجه في غير صالح البنك، و تقسم مخاطر السوق بالنسبة للبنك إلى:

*مخاطر سعر الفائدة: هو الخطر الحالي أو المستقبلي الذي له تأثير سلبي على إيرادات البنك و رأسماله الناتج عن التقلبات في سعر الفائدة،⁴ و من أهم مسببات خطر سعر الفائدة مايلي:

- المنافسة بين البنوك، فالعميل يتجه إلى البنوك التي تقترح معدلات فائدة منخفضة؛
- سوء تسيير الموارد و تقديم قروض بأسعار فائدة امتيازية.

و يؤدي خطر سعر الفائدة في حالة حدوثه إلى زيادة الأعباء و تخفيض قيمة المرودية.⁵

*مخاطر سعر الصرف: تنشأ مخاطر سعر الصرف إثر التحركات العكسية لأسعار الصرف الأجنبية، و هو الخطر المرتبط بالعمليات التي تجرى بالعملات الأجنبية نتيجة تغير معدلات صرف هذه العملات مقابل العملة الوطنية.¹

1 - حسين بلعجوز، إدارة المخاطر البنكية و التحكم فيها، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية، منافسة تقنيات المخاطر، جامعة جيجل، 7/6 جوان، ص 5.

2 - برايان كويل، تحديد مخاطر الائتمان، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق، ط1، مصر، 2006، ص7.

3 - عيد احمد أبو بكر، دراسات و بحوث في التأمين، دار الصفاء، ط1، عمان، 2010، ص 357.

4 - برايان كويل، الحماية من مخاطر معدلات الفائدة، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق، ط2، مصر، 2008، ص 8.

5 - عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة " عملياتها و إدارتها "، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 156.

- مخاطر السيولة: و هي المخاطر الناتجة عن عدم قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته المالية عند استحقاقها، و تنشأ هذه المخاطر عندما لا يستطيع البنك مقابلة المسحوبات من الودائع و طلبات القروض، فيحدث عدم توافق زمني بين آجال استحقاق القروض الممنوحة و آجال استحقاق الودائع لدى البنك، بالإضافة إلى عدم تمكنه من الحصول على أموال كافية من السوق النقدي عند الحاجة لذلك.²

ب-مخاطر التشغيل:

و هي مخاطر قامت لجنة بازل بتعريفها بأنها: " مخاطر التعرض للخسائر التي تنجم عن عدم كفاية أو إخفاق العمليات الداخلية أو الأشخاص أو الأنظمة أو التي تنجم عن أحداث خارجية " .³

إن مخاطر الخسارة الناتجة عن احتمالية عدم كفاية أنظمة المعلومات مخالفة أنظمة الرقابة، الاختلاس... الخ، تؤدي جميعها إلى خسائر غير متوقعة، فبعض البنوك لا تمتلك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و أخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي البنك، كما يجب على البنك استيعاب السرقات التي تتم بواسطة الموظفين أو عملاء البنك.

و يشمل هذا التعريف مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية و المخاطر القانونية، و لكنه يستبعد المخاطر الإستراتيجية، مخاطر السمعة و مخاطر النماذج.⁴

- مخاطر العمليات المصرفية الالكترونية: تنشأ هذه المخاطر بسبب التطور الكبير في العمليات البنكية الالكترونية و تنوع المنتجات و الخدمات المصرفية للعملاء.⁵

- المخاطر القانونية: تنشأ المخاطر القانونية بسبب الإخلال أو عدم الالتزام بالقواعد و القوانين و اللوائح أو الممارسات المعتمدة أو عند تحديد الحقوق و الالتزامات القانونية لأطراف العمليات .

- المخاطر الإستراتيجية: هي تلك المخاطر الحالية و المستقبلية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إيرادات البنك و على رأس ماله نتيجة لاتخاذ قرارات خاطئة أو التنفيذ الخاطئ للقرارات و عدم التجاوب المناسب مع التغيرات في القطاع البنكي.⁶

1 - بريان كويل، الحماية من مخاطر العملة، ترجمة قسم الترجمة، دار الفاروق، ط1، مصر، 2002، ص7 .

2 - دليل إدارة المخاطر المصرفية " السياسات و الإجراءات " : <http://www.reb.sy/reb/portals/o/risks Admin-pdf/> : تاريخ الزيارة 15/01/2013، على الساعة 11:35 ، ص2.

3 - جاسم المناعي، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها: <http://www.kantakj.com/fiqh/files/manage/7.pdf> //

تاريخ الزيارة 2012/12/22، على الساعة 16:39، ص8.

4 - مبارك بوعشة، مداخلة بعنوان إدارة المخاطر البنكية "مع إشارة خاصة للجزائر"، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، بدون تاريخ انعقاد، ص3.

5 - دليل إدارة المخاطر المصرفية " السياسات و الإجراءات"، مرجع سبق ذكره، ص3 .

6 - مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص1.

- مخاطر السمعة: هي احتمالية انخفاض إيرادات البنك أو قاعدة عملائه نتيجة لترويج إشاعات سلبية عن البنك و نشاطاته، هذه المخاطر هي نتيجة لفشل البنك في إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر.

- مخاطر النماذج: تنطوي الطرق و النماذج التي تستخدمها البنوك في قياس المخاطر أو إدارتها على احتمالات الخطأ مما ينتج عنه مخاطر أخرى و بالتالي جعل البيئة التي يعمل فيها البنك أكثر تعقيدا و مخاطرة بسبب حالة اللابيقين.¹

المطلب الثاني: تعريف و أهداف إدارة المخاطر البنكية

تعمل البنوك على وضع إدارة ملائمة للتعامل مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة جيدة تمكنها من الوصول إلى ما يصبو إليه البنك.

1-تعريف إدارة المخاطر البنكية:

باعتبار إدارة المخاطر البنكية علما جديدا نسبيا، فقد تم إعطاؤها عدة تعاريف:

يمكن تعريفها بأنها: " مجال لنشاط يسعى إلى إلغاء المخاطر و تقليلها و مراقبتها بصفة عامة و تعزيز المنافع و تجنب الأذى ".²

كما تعرف على أنها: " تحديد، تحليل، و السيطرة الاقتصادية على المخاطر التي تهدد الأصول و القدرة الإرادية للبنك ".³

و تعرف إدارة المخاطر أيضا على أنها: " تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطرة بأفضل الوسائل و أقل التكاليف و ذلك عن طريق اكتشاف المخاطر و تحليلها و قياسها و تحديد وسائل مجابقتها مع اختيار أنسب لهذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب ".⁴

من التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل لإدارة المخاطر على أنها هي الإدارة التي تعنى بشكل نظامي و مستمر بإدراك و تحديد و تقديم و تقييم العوامل التي تهدد أصول و قدرات و أهداف البنك و سمعته و محاولة السيطرة عليها لتجنب الأزمات مستقبلا للبنوك .

1 - المرجع نفسه، ص 3 .

2 - ألان وارانج، إيان جليندون، إدارة المخاطر " الأمور الحرجة للنجاح و البقاء على قيد الحياة في ق 21"، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، القاهرة، 2008، ص 42.

3 - خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة، عمان، 1999، ص 10.

4 - أسامة عزمي سلام، إدارة الخطر و التأمين، دار الحامد، عمان، 2007، ص 5.

و من خلال التعاريف يمكن الوصول إلى أنه هناك ثلاث طرق للتعامل مع المخاطر:

أ-تجنب المخاطر:

يمكن للبنك في هذه الحالة أن يتجنب القيام بنشاط أو عملية معينة إذا لاحظ أن الفائدة المتأتية من القيام بها تقل عن المخاطر لهذا النشاط.

ب-تقليل المخاطر:

أما في هذا الأسلوب فإن المؤسسة المالية و لتقليل المخاطر تقوم برصد سلوك القروض من أجل معرفة علامات التحذير لمشاكل التوقف عن الدفع مبكرا، و تقليل مخاطر أسعار الفائدة باستخدام سياسة إدارة الأصول و الخصوم و التي يجري تصميمها لذلك الغرض .

ج-نقل المخاطر:

يمكن نقل المخاطر إلى طرف آخر و لكن بثمن مثل شراء التأمين.¹

2-أهداف إدارة المخاطر البنكية:

تهدف إدارة المخاطر البنكية بشكل رئيسي للتأكد من:

- استيفاء كافة المتطلبات القانونية في كل الأوقات ؛
- حصر إجمالي التعرض للمخاطر؛
- تحديد تركيز المخاطر و تلاقيها؛
- إدارة الفجوات بغرض إدارة السيولة و تعظيم الربحية؛²
- وضع السياسات الخاصة بإدارة المخاطر.

إلا أن الهدفين الرئيسيين لوظيفة إدارة المخاطر البنكية هما:

- ✓ التخفيف من تأثيرات المخاطر؛
- ✓ تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى.³

المطلب الثالث: وظائف و خطوات إدارة المخاطر البنكية

قبل التطرق إلى خطوات إدارة المخاطر البنكية، يجب التعرف أولاً على وظائفها .

1 - مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص7.

2- سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منهج علمي وتطبيق عملي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص20.

3 - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد ، إدارات، شركات، بنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 146 .

1-وظائف إدارة المخاطر البنكية:

تعمل إدارة المخاطر البنكية في التنسيق بين كافة الإدارات بالبنك لضمان توفير كافة البيانات حول المخاطر بشكل دوري منتظم و في الوقت المناسب في صورة تقرير شامل مختصر، و يتم إعداد هذا التقرير بصفة دورية ويرفع للإدارة العليا لمناقشته، كما تعمل على التأكد من صحة البيانات و المعلومات و استمرار تدفقها للمساعدة في إعداد تقرير المخاطر بشكل دوري و دقيق.¹

و يمكن تلخيص المسؤوليات و الوظائف الرئيسية لإدارة المخاطر فيما يلي:

- تقدير المخاطر و وضع الاحتياطات اللازمة لمواجهتها بما لا يؤثر على ربحية البنك؛
- المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير؛
- تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية و العمل على تنويع تلك الأوراق من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر و الربحية؛
- مساعدة البنك على حساب معدل كفاية رأس المال وفقا لمقترحات لجنة بازل الجديدة؛
- المراجعة المستمرة لعمليات التحكم بالمخاطر في المؤسسة و اقتراح التحسينات على الأنظمة المختلفة و عملية تدفق المعلومات؛
- نشر الوعي بالمخاطر بوجه عام على مستوى المؤسسة ككل؛
- تطبيق النماذج التي تعتمد على المؤسسة في تحديد المخاطر رقميا و الإشراف عليها و تحليل السيناريوهات المطروحة؛
- القيام بالمراجعة الدورية و تحديث سياسة الائتمان في البنك؛
- مراقبة استخدام الحدود و الاتجاهات في السوق و مخاطر السيولة و التوصية بالحدود المناسبة لأنشطة التداول و الاستثمار؛
- استخدام إدارة المخاطر كسلاح تنافسي؛
- وضع نظام للرقابة الداخلية و ذلك لإدارة مختلف أنواع المخاطر في جميع وحدات البنك.²

2-خطوات إدارة المخاطر البنكية:

تقوم عملية إدارة المخاطر بعمل فحص و تحليل شامل و مفصل لكل أنواع المخاطر التي قد يتعرض لها البنك و يتم ذلك بتطبيق الخطوات التالية:

أ-تحديد المخاطر:

1 - سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2 - حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 7.

إن أول خطوة في إدارة المخاطر هي تحديدها فلكي يتمكن البنك من إدارة المخاطر لابد أولاً أن يحددها فكل منتج أو خدمة يقدمها البنك تتضمن عدة مخاطر و هي: خطر الائتمان، خطر سعر الصرف، خطر سعر الفائدة، خطر السيولة، خطر التشغيل.¹

ب-قياس المخاطر:

إن العملية الثانية بعد تحديد المخاطر هي قياسها، حيث أن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، احتمالية الحدوث لهذه المخاطر و يعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر، و فيما يلي مقاييس بعض المخاطر الأساسية:

- قياس مخاطر الائتمان: ترتبط مخاطر الائتمان باحتمالات العجز عن السداد وجودة الأصول و توجد صعوبة كبيرة تواجه عملية تقييم نوعية الأصول بسبب ندرة معظم النسب على فحص صافي خسائر القروض و القروض المتعثرة و يساوي إجمالي خسائر القروض قيمة المبالغ التي تم شطبها بالفعل نتيجة عدم إمكان تحصيلها خلال فترة .
- قياس مخاطر سعر الفائدة: و تتمثل في مدى حساسية التدفقات بالنسبة للتغيرات التي تطرأ على مستوى معدل الفائدة و بالنسبة لمعدل الفائدة يصبح الأصل أو الالتزام حساساً إذا كان من الممكن إعادة تسعيره في فترة زمنية معينة (يتمثل إعادة التسعير في التدفق النقدي المصاحب لأحد عناصر الأصول و الخصوم).
- قياس مخاطر السيولة: تتمثل مقاييس مخاطر السيولة في كل من قدرة البنك على اقتراض الأموال و كذلك قدرة الأصول السائلة على سداد الاستحقاقات في مواعيدها، و تستخدم نسبة حقوق الملكية للأصول و الخصوم، حيث تستخدم الأصول كمؤشرات هامة لقاعدة حقوق الملكية في البنك و القدرة على الاقتراض في سوق المال الذي تكون حقوق الملكية فيه أقل من بنك آخر تكون لديه مخاطر سيولة أكبر من البنك الآخر، ذلك لأن فرصته في الحصول على القروض تكون أقل.
- قياس مخاطر التشغيل: لנأخذ مثلاً كفاءة إدارة التكلفة عند أداء الأنشطة في البنك و تشمل الرقابة على التكاليف الإنتاجية و التركيز على بعض المؤشرات التي تقيس العامل من إجمالي المصروفات.²

ج-مراقبة المخاطر:

¹ - إبراهيم الكراسنة، أطر أساسية معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، 2010، ص 46.

² - طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر " أفراد ، إدارات ، شركات، بنوك"، مرجع سبق ذكره، ص 91.

في هذه المرحلة يتم وضع أنظمة مراقبة و تحكم في مخاطر الائتمان، معدلات الفائدة، معدلات الصرف، و السيولة التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر التشغيلية و المخاطر القانونية .

و ذلك بهدف إلغاء آثار المخاطر أو التقليل منها و يكون بفضل نظام معلومات فعال قادر على قياس و تحديد المخاطر بدقة، و كذلك يكون قادر على مراقبة التغييرات المهمة في وضعية المخاطر لدى البنك، حتى يتخذ المسؤولون الإجراءات المصححة في الوقت المناسب¹.

المبحث الثالث: دور المعايير الدولية في إدارة البنوك

في إطار سعي الجهاز البنكي في معظم دول العالم إلى تطوير القدرات التنافسية في مجال المعاملات المالية، و مع تصاعد المخاطر البنكية بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة تلك المخاطر التي تتعرض لها البنوك و في أول خطوة في هذا الاتجاه شكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى وجود معايير محاسبية منها المعيار 30 الخاص بالبنوك.

المطلب الأول: نظرة عامة حول اتفاقية بازل

تعكس لجنة بازل خضوع النشاط الاقتصادي و المالي لقواعد و معايير دولية في مجال إدارة البنوك.

1- مفهوم لجنة بازل:

تأسست لجنة بازل في نهاية عام 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة " بازل " سويسرا حيث أنشأت بمقتضى قرار محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية و التي تعرف باسم مجموعة العشر (الولايات المتحدة، بريطانيا، فرنسا، هولندا، بلجيكا، اليابان، السويد، إيطاليا، سويسرا، لكسمبورغ) إضافة إلى السعودية، حيث تتضمن وضع المبادئ و المعايير المناسبة للرقابة على البنوك، مع تحفيز الدول على إتباع تلك المبادئ و المعايير و الاستفادة منها².

¹ - مبارك بوعشة، مرجع سبق ذكره، ص7

² - أحمد شعبان محمد علي، انعكاسات المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي و دور البنوك المركزية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 246.

لجنة بازل لكفاية رأس المال هو اتفاق غير رسمي بين البنوك المركزية للدول الصناعية العشر، و الذي صدر في عام 1988م، بوضع قيود على بنوكها، بحيث لا تتوسع في القروض و التسهيلات الائتمانية و هذا الاتفاق يتطلب من البنوك أن تحتفظ بنسبة 8% من رأس المال، و تأسست هذه اللجنة في ضوء تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، و ازدياد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها و التي منحتها البنوك العالمية (الأمريكية خاصة)، و تعثر بعض هذه البنوك و انتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم.¹

2- أهداف لجنة بازل:

تهدف لجنة بازل بشكل أساسي إلى:

- تشجيع البنوك المركزية على التعاون في حل مشاكل القطاع المصرفي؛
- العمل على تقوية النظام المصرفي الدولي و استقراره و ذلك بعد تفاقم أزمة المديونية في العالم الثالث؛
- إزالة المنافسة غير العادلة بين البنوك من خلال إيجاد إطار عملي يكون موضوعيا، إضافة إلى وجود درجة مرتفعة من التناسب عند تطبيق المقارنة بين المصارف في مختلف دول العالم؛
- إبراز قضية الرقابة البنكية باعتبارها عاملا مهما لضمان حسن سير العمل البنكي و رفع كفاءته خاصة بعد ظهور العديد من التجاوزات البنكية المقلقة.²

المطلب الثاني: دور لجنة بازل في الرقابة على البنوك

لم يعد ينظر إلى القيود التي وضعتها لجنة بازل باعتبارها مجرد اتفاق بين الدول الصناعية العشر، بل أصبح ينظر إليها باعتبارها معيارا لسلامة النظام البنكي.

1- لجنة بازل للرقابة البنكية الفعالة:

أصبح المجتمع المالي العالمي ينظر إلى إتباع النسب التي وضعتها لجنة بازل باعتباره ضمانا لسلامة المالية للبنوك، فكل دولة – حتى خارج الدول الصناعية العشر – ترى أن عدم مراعاة تلك النسب في بنوكها الوطنية هو دليل على عدم سلامة مراكزها المالية، و الأخطر من ذلك

1 - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 80 .
2 - حسين جواد كاظم، منذر جبار داغر، القطاع المصرفي في العراق و معوقات التكيف مع معيار الرقابة المصرفية الدولية "بازل 2":

<http://www.docudesk.com//>

تاريخ الزيارة: 07/03/2013، على الساعة: 11:06، ص 175.

هو أن مؤسسات التمويل الدولية و البنوك العالمية أصبحت تعتبر أن كفاية رأس المال كما حددتها هذه اللجنة هو ما يمثل الحد الأدنى لسلامة البنوك،¹ و بالتالي أصبحت تتحدد الجدارة الائتمانية و القدرة على الاقتراض للدول وفقا لمدى التوافق مع هذه المعايير، و ترتب على ذلك أن تحول دور لجنة بازل للرقابة على البنوك من مجرد لجنة تجمع ممثلي البنوك المركزية الصناعية إلى نوع من الرقيب العالمي على سلامة العمل البنكي، و أصبحت لجنة بازل بذلك نوعا من المشرع العالمي – غير الرسمي – لوضع قواعد الرقابة على البنوك و بصفة عامة لتحديد معايير الأداء البنكي السليم.²

و رغم أن قرارات هذه اللجنة لا تتمتع بأية صفة قانونية إلزامية، فإنها تتمتع في العمل بقدر كبير من الاحترام الفعلي، وبناء على ذلك بدأت اللجنة في التوسع في أعمالها، و لم تقتصر على مناقشة أوضاع المنافسة بين بنوك الدول الصناعية بل توسعت بالتعرض إلى شروط الإدارة السليمة لإدارة البنوك بشكل عام.³

2- الانتقادات الموجهة إلى بازل I و الحاجة إلى بازل II:

خلال التسعينات و خصوصا في نهايتها عند وقوع الأزمة المالية (1997) في جنوب شرق آسيا تأثر دول خارجها بهذه الأزمة، ظهرت الحاجة إلى إعادة النظر في اتفاقية بازل I لكفاية رأس المال، و أن الأمر قد يتطلب أكثر من مجرد مواجهة مخاطر الائتمان التي يمكن أن يتعرض لها البنوك، حيث أن هناك حاجة إلى ضمان استقرار النظام المالي في مجموعة، فضلا عن أن المخاطر التي تواجهها البنوك تتجاوز مجرد مخاطر الائتمان،⁴ و من هنا بدأ الإعداد لاتفاقية بازل II، حيث مرت بعدة مراحل، و البداية كانت عام 2001 بعدما أصدرت لجنة بازل المقترحات الجديدة الخاصة بكفاية رأس المال و استمر الباب مفتوحا لتلقي التعقيبات و الملاحظات لتصدر بشكلها النهائي في منتصف عام 2006، على أن يبدأ التطبيق في عام 2007.⁵

و يقوم الاتفاق الجديد على ثلاثة أسس و هي:

- طريقة مستحدثة لحساب كفاية رأس المال المرجح بالمخاطر و اللازم لمواجهة مخاطر السوق و مخاطر التشغيل و مخاطر الائتمان؛
- ضمان وجود طريقة فعالة للمراجعة و المراقبة؛

1 - حازم الببلاوي، لجنة بازل و الرقابة على البنوك : <http://hazembeblawi.com/?p=260/>

تاريخ الزيارة: 14/03/2013، على الساعة 11:08.

2 - سمير الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 40.

3 - المرجع نفسه، ص 41.

4 - بهناز علي القره داغي، إدارة المخاطر : <http://main.ifef.com/?p=469>.

تاريخ الزيارة: 14/03/2013، على الساعة 11:04.

5 - أحمد شعبان محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

- نظام فعال لانضباط السوق و السعي إلى استقراره، و هذا يتطلب من أي بنك أو مؤسسة مالية أن تقوم بالإفصاح عن رأس مالها و مدى تعرضها للأخطار و الطرق المتبعة لتحديد حجم الخطر حتى يكون عملاء هذه المؤسسات و دائنوها على علم بها، و ليمكنوا من تقدير المخاطر التي يواجهونها نتيجة تعاملهم مع هذه المؤسسات.¹

المطلب الثالث: المعايير المحاسبية الدولية (IAS30)

أدت التطورات الاقتصادية التي شهدتها العالم على ضرورة وضع معايير محاسبية دولية من أجل تنظيم ممارسة العمل المحاسبي، حيث يتم تطبيق هذه المعايير في كافة القطاعات، وهي جاءت نتيجة لأبحاث دراسات قام بها لجنة من خبراء المحاسبة و المراجعة على مستوى عالمي، و قد تم تبني مجموعة من المعايير و الإجراءات المحاسبية حيث أطلق عليها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها (GAAP)، و في عام 1973 شكلت لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASC) التي تعنى بتوحيد المبادئ المحاسبية حيث تراعي عند تقديم القوائم المالية و العمل بشكل عام على تطوير و توافق الأنظمة و المعايير المحاسبية على مستوى العالم.²

و يمكن تعريف المعيار المحاسبي على أنه: " مجموعة من القواعد الخاصة بإعداد الحسابات و عرضها بالقوائم المالية و الأسس العامة المتفق عليها للتطبيق المحاسبي السليم بهدف ضبط أداء الممارسة المحاسبية".³

إن اختلاف العمليات التي تزاولها البنوك عن تلك التي تزاولها المنشآت الأخرى و تعدد المخاطر التي تتعرض لها البنوك أدى إلى اختلاف المتطلبات المحاسبية و متطلبات إعداد التقارير عن تلك المتطلبات الخاصة بالمنشآت الأخرى و منه جاء المعيار المحاسبي رقم ثلاثون(30)، الذي يحتوي على متطلبات الإفصاح في القوائم المالية للبنوك و المؤسسات المالية المشابهة فمستخدمو القوائم المالية للبنك يحتاجون إلى معلومات مناسبة يمكن الاعتماد عليها لكي تساعد في تقييم أداء البنك و مركزه المالي، كما يهتم هؤلاء المستخدمون لما يتمتع به البنك من درجة سيولة و بيان المخاطر التي يتعرض لها البنك و التي يمكن أن ينعكس أثرها في القوائم المالية .

و بناء على ذلك يحتاج الأمر أن تكون الإفصاحات بالقوائم المالية للبنك شاملة إلى درجة كافية لمواجهة احتياجات مستخدميها و تفهمهم للمخاطر بصورة أفضل إذا قدمت الإدارة

1 - محمد سليم وهبة، الرقابة المصرفية " قواعد و معايير "، كلمات، بيروت، 2006، ص 15.

2 - فارس جميل الصوفي، المعايير المحاسبية الدولية، دار جليس الزمان، ط1، عمان، 2011، ص ص 67، 68.

3 - صليحة عماري، فعالية المعايير المحاسبية الدولية في ظل العولمة " إمكانية تطبيق IAS في البنوك "، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود و مالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2005 / 2006، ص 59 .

إيضاحات بالقوائم المالية تصف فيها الطريقة التي تدير و تراقب بها المخاطر المتعلقة بالعمليات التي يقوم بها البنك.¹

خلاصة:

المخاطر المالية هي ظل يلزم العمل البنكي، مهما كان حجمها، حيث نجد أن هناك تزايد في حدة هذه المخاطر التي تتعرض لها البنوك و يعود ذلك لأسباب كثيرة منها تذبذب أسعار الفائدة، التوسع في الإقراض، و لمواجهة هذه المخاطر و التقليل منها بأفضل الوسائل و أقل التكاليف، لابد من إدارتها بشكل جيد، و ذلك بتحديدتها و اكتشافها و تحليلها، ثم قياسها من أجل تحقيق أكبر ربح ممكن من خلال الوظائف و العمليات التي تقوم بها البنوك التجارية سواء كانت تقليدية أو حديثة معتمدة في ذلك على موارد مختلفة، لذلك أصبح من الضروري مراقبة مختلف المخاطر المالية التي تحيط بهذه البنوك، حيث ساهمت العديد من المعايير الدولية منها لجنة بازل للرقابة البنكية و المعيار المحاسبي (30) الخاص بالبنوك في خفض منها من خلال وضع إجراءات رقابية للحد من تلك المخاطر .

¹ - طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 155 – 157.

تمهيد:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي جوهر العمل الإداري في البنوك التجارية و ضرورة حتمية للتحكم في المخاطر المالية في ظل ما شهدته منظمات الأعمال عامة و البنوك خاصة من تحديات هائلة نتيجة احتدام المنافسة و التقدم التكنولوجي، و ذلك بالاعتماد على نظام معلومات استراتيجي فعال لأنه أساس فاعلية أدوات التشخيص إذ تقوم البنوك التجارية بتشخيص كل جانب من الجوانب التي تدخل في تكوينها سواء تعلق الأمر بمحيطها الداخلي و ذلك بتحديد نقاط القوة و الضعف، أو محيطها الخارجي لاغتنام الفرص و الكشف عن التهديدات لاتخاذ القرارات الصائبة و الرشيدة في المستقبل .

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي

تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي القلب النابض للإدارة الإستراتيجية* و الركيزة الأساسية لعملياتها لاسيما في البنوك خاصة بعد ظهور العولمة المالية، و يعد أولى مراحل صياغة الإستراتيجية*، إذ يساهم في تحديد المركز التنافسي للبنك من خلال أدواته المختلفة و الاعتماد على نظام معلومات استراتيجي و بالتالي تحقيق أهدافه و ضمان استمراره في ظل المنافسة .

المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي

إن مصطلح التشخيص (Diagnostic) من أصل يوناني، يعني القدرة على التمييز، و نجد أول استعمال لهذا المصطلح كان في مجال الطب، إذ يتم الفحص و التمعن في أعراض المرض و إعطاء العلاج المناسب و التعرف على الأعراض مضافا إليها عملية التشخيص و تجسيد الأسباب كلها تساعد الطبيب على اقتراح حلول علاجية، و بعدها انتقل هذا المصطلح لعلم الإدارة و التسيير.¹

1-تعريف التشخيص الاستراتيجي:

هناك عدة تعاريف للتشخيص الاستراتيجي وضعها مفكرو و علماء الإدارة الإستراتيجية:

حيث عبر عنه PETER DRUCHER بأنه: " وسيلة للتعرف على مدى تأثير المحيط الداخلي و الخارجي على المؤسسة من أجل التمييز بين ما هو نافع و ما هو ضار بها " .²

في حين يرى NORBERT GUEDJ أنه: " عملية تحليلية إستراتيجية، تسمح بمعرفة كل ما هو متعلق بالمؤسسة موضع التشخيص، من نواحيها الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف، وكذا فهم النتائج السابقة، و تحديد التهديدات و الفرص القائمة على مستوى المحيط الخارجي بصفة أساسية " .³

و حسب الدكتور نعمة عباس الخفاجي فالتشخيص الاستراتيجي هو: " عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة و تحليل خصائصها و الكشف عن ما بها من نقاط قوة و ضعف، و كذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية و تحليل خصائصها و اتجاهاتها و تقييم ما بها من فرص و تهديدات " .⁴

*- الإدارة الإستراتيجية: هي مجموعة القرارات و التصرفات التي يترتب عليها تكوين و تنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف البنك.

*- الإستراتيجية: هي امتلاك موارد و استخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الآخرين للدخول إلى الصناعة أو تهديدها.

¹-Alain Charles martinet , diagnostic stratégique, vuibert entreprise , Paris , 1990,pp14,15 .

² - عبد الناصر خري، التشخيص الاستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حلب، البلدة، 2005، ص 5 .

³ - Nobeit Guedj, Finance d'Entreprise, éditions des organizations, Paris, 2000, p19.

⁴ - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية " المداخل و المفاهيم و العمليات "، دار الثقافة، ط1، الإسكندرية، 2004، ص

و باعتبار البنوك مؤسسات اقتصادية تقدم إنتاج خدمي، فقد أبدت بالغ الاهتمام بالتشخيص الاستراتيجي حيث أنه من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التشخيص الاستراتيجي في البنوك هو الدراسة التحليلية لوضعيتي البنك الداخلية و الخارجية، و ذلك بالاعتماد على نظام المعلومات، من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة، و الفرص و التهديدات من جهة أخرى .

كما يعتبر التشخيص الاستراتيجي عملية مستمرة، تقوم بها الكفاءات من الموارد البشرية للبنك و المسيرين الفعالين و الذين يمتلكون الخبرة و الفكر الاستراتيجي، و يتطلب تحقيق استمرار عملية التشخيص الاستراتيجي العديد من المقومات أهمها بناء و تنمية التفكير المنهجي، و الرؤية العلمية لدى المكلفين به لتمكينهم من التحليل بموضوعية، و كذا تصميم و ربط نظام الحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.¹

و عموما يتم اللجوء لعملية التشخيص الاستراتيجي في حالتين هما:

- ✓ في حالة وجود اضطرابات يرغب البنك في معرفة سببها، للقيام بإجراءات لتصحيحها؛
- ✓ في حالة ما يكون البنك في وضعية جيدة لزيادة تفعيل نشاطه.²

2- أهمية التشخيص الإستراتيجي:

إن الغاية الأساسية التي تسعى البنوك لتحقيقها هي النجاح، و لضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها، عبر أفق المستقبل الذي يمتد في شبكة من حالات المخاطر و تقلب المحيط.

و تتمثل أهمية التشخيص الإستراتيجي فيما يلي:

أ- تحديد العناصر الإستراتيجية:

تمثل العناصر الإستراتيجية تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل البنك في المستقبل، و يسمى تحليل العناصر الإستراتيجية بتحليل SWOT*، و يتم تحديد هذه العناصر عند القيام بعملية التشخيص الإستراتيجي، فعند قيام البنك بتشخيص البيئة الداخلية يكشف عن عوامل القوة (s)، و الضعف (w)، و بتشخيص البيئة الخارجية يكشف عن الفرص (o) و التهديدات (T) .

1 - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية " مدخل إداري "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 100.

2 - أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 73.

*- سيتم التطرق له لاحقا .

فالتشخيص الإستراتيجي يتم أساسا لتحديد هذه العناصر و التي تعتبر أداة بالغة الأهمية لمعرفة البنك الأرضية التي يقف عليها.¹

ب-التنبؤ بالمستقبل:

تظهر أهمية التشخيص الإستراتيجي في البنوك حاضرا و مستقبلا، فمن خلاله تقوم الإدارة بمراقبة تغيرات المحيط، و من خلال هذه التغيرات يمكن التنبؤ بمدى تأثيرها إيجابا أو سلبا، و ذلك من خلال المتخصصين من أهل الخبرة، إذ يقوم بتأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام و المراجعة الثابتة كجزء مما تقوم به البنوك لتعظيم عوائدها، و كذا لتمكينها من رؤية التهديدات قبل أن تستفحل، إضافة إلى الاستبصار بالمعطيات ذات الأهمية الكبرى، بهدف التقدير و التقييم.²

ج-تحديد العامل الإستراتيجي:

عملية التشخيص الإستراتيجي تعمل على تحديد ذلك العامل الفعال (الحرج)، الذي إذا تغير سواء بالإلغاء أو بتغيير طبيعته لم تعد هناك مشكلة.

فتحديد السبب الحقيقي و المباشر للمشكلة هو أولى السبل لحلها إذ أن الإدارة قد تواجه مشاكل مظلمة تكون أسبابها الظاهرة بعيدة كل البعد عن أسبابها الحقيقية، و هنا يأتي دور التشخيص الدقيق و القدرة التنبؤية لدى المشخصين لمعرفة السبب المباشر للمشكلة، و من ثم العمل على إزالتها أو تغييره لحلها.³

د-تحديد الفارق الإستراتيجي:

يقوم البنك أثناء قيامه بعملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات بتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، مثلا تحقيق حصة سوقية عالية، معدل نمو 10%، زيادة حجم المبيعات بنسبة 30%... الخ .

و بما أنه يعمل في محيط يتسم بالديناميكية، و عدم الثبات باستمرار فقد تحول تغيرات بيئة أعماله دون تحقيق أهدافه.

و بقيام البنك بعملية التشخيص الإستراتيجي يقوم بتحديد الفرق بين الوضعية المرغوب فيها و التي تترجمها أهداف البنك، و بين الوضعية التي يتجه نحوها، بفعل دفع عوامل البيئة و

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و نماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 246.

2 - نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 149.

3 - Sylvie de caussergues, Gestion de la banque " du diagnostic à la stratégie", dunod ,5^{ème} éditions, Paris, 1996, p 109.

هو ما يعرف بالفارق الإستراتيجي، و الذي يعد العمل على تدنية هذا الفارق (الفجوة) أكبر تحدي يواجه البنك¹.

ه- يقلل من مخاطر عدم قدرة العملاء على السداد:

يلجأ البنك لعملية التشخيص الإستراتيجي عند دراسة وضعية المؤسسة قبل منحها القروض، و ذلك لتقييم حجم المخاطر المحتملة، و تتم هذه العملية من خلال دراسة و تحليل مجموعة كبيرة من البيانات لدراسة مختلف الجوانب المتعلقة بملف القرض.

و بالتالي على البنك القيام بالتشخيص الإستراتيجي لاتخاذ القرار الأمثل و بصورة دقيقة، و على اعتبار أنه أهم وسيلة لمعرفة الوضعية الحقيقية للعميل، و يجب قبل البدء به التأكد من بعض الالتزامات التي تتحملها المؤسسة في المجال الجبائي، و احتمال ديون أخرى غير مسددة، و من ثم يقوم بتحليل بيئة أعمالها، و دراسة المؤسسة ذاتها لتقدير حجم الخطر، و هذه العملية تجنب البنك خطر الديون المعدومة².

و- تحديد القدرة التنافسية:

القدرة التنافسية للبنك هي مجموع القدرات و الموارد المالية التسويقية... الخ التي يمتلكها و العمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات و تلك الإمكانيات لإنجاز الأهداف المسطرة، أي بمعنى آخر هي كل ما يخلق ميزة تنافسية للبنك و يؤدي لزيادة ربحيته³.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التشخيص الإستراتيجي

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التشخيص الإستراتيجي، سواء سلبا أو إيجابا، نذكر منها ما يلي:

1- تكاليف التشخيص:

تتطلب عملية التشخيص الإستراتيجي إنفاقا كبيرا عليها، و قد تكون تكلفة الحصول على المعلومات و الإحصائيات اللازمة لها كبيرة، بحيث لا تستطيع بعض البنوك تحملها، و قد يتردد الإداري أو المدير في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات و الإحصائيات سوف يؤدي إلى نتائج جيدة على المدى الطويل، كما لا توجد هناك ضمانات لاستخدام هذه المعلومات كاملة⁴.

2- الوقت:

¹ - Sylvie de caussergues, op cit, p110.
- Ibid., p111.²

³ - احمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

⁴ - عبد الناصر خري، مرجع سبق ذكره، ص 18.

التشخيص الإستراتيجي عملية جد معقدة تتطلب الكثير من الوقت و الجهد، لذا نجد بعض المدراء و ذوي السلطة العليا في البنوك لا يعتمدون عليه لاعتقادهم أن لا وقت لديهم للقيام به، كما أن المعلومات و البيانات التي يعتمد عليها قد تستغرق وقتا طويلا للحصول عليها، و هذا راجع إلى قصور الموارد المتاحة الذي يشكل عقبة أمام الوصول السريع للمعلومات و في وقتها المناسب، نظرا لعدم استخدام الطرق المتطورة في عملية جلب هذه المعلومات مثل الحاسب الآلي، و خصوصا عند تشخيص و تحليل المشكلات التي يستعصى الإمام بكل جوانبها و التي تتطلب وقتا طويلا و مجهودا معتبرا .

إن الاعتماد على الطرق التقليدية و غير المتطورة في الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة يعرقل السير السليم لعملية التشخيص الإستراتيجي.¹

3-نظام المعلومات و شبكة الاتصال:

كما نعلم أن المعلومات هي المحرك الأساسي و الرئيسي لعملية التشخيص الإستراتيجي حيث تعتبر اللبنة الأولى له، فهو يعتمد عليها بشكل كبير، لذا يجب أن تكون هذه المعلومات سليمة أي من مصدر رسمي و ذات مصداقية، و يجب أن تكون واضحة بحيث لا تشتمل على أي غموض، و دقيقة لكي تمكن الإدارة من وضع إستراتيجية سليمة تمتد إلى سنوات أطول في المستقبل، و تكون هذه المعلومات كافية للوفاء بالغرض المطلوب و اتخاذ القرارات السليمة .

و لهذا فإن كل هذه الصفات يجب توفرها في المعلومات و البيانات التي تصل إلى البنك و التي تمثل عوامل أساسية لإنجاح التشخيص الإستراتيجي، و الوصول إلى الأهداف المرجوة مستقبلا و تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة، فبدونها يفقد التشخيص الإستراتيجي فعاليته و جدواه.

كما أن التطور في كيفية الحصول على المعلومات أي وجود شبكة اتصالات فعالة يمثل أثرا إيجابيا لعملية التشخيص الإستراتيجي، حيث تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا و باقي المستويات في التنظيم و بفضلها يتمكن المشرفون من إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة، حيث تضمن إنجاز مختلف العمليات بسرعة و خاصة تلك العمليات الروتينية، مما يساهم في تسريع سريان المعلومات و دخولها إلى البنك.²

4-تعقد البيئة:

إن تقييم و تحليل البيئة عملية جد معقدة و متشابكة حيث لا يمكن الفصل بين البيئة الخارجية و الداخلية و ذلك لحجم التلاحم و التداخل و الترابط الكبير بينهما و هذا يؤثر على عملية التشخيص الإستراتيجي و تجعل منه عملية صعبة نوعا ما، كما أن ديناميكية و تقلب

¹ - المرجع نفسه، ص 19.

² -حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية " مدخل إستراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005، ص 19.

المحيط تفرض مجموعة أكبر من التحديات، و هذا راجع للتسارع الكبير في تغير بيئة الأعمال في أوقات جد متقاربة¹.

5-الكفاءات المطلوبة للقيام بالتشخيص الإستراتيجي:

إن الأفراد بلا شك هم أئمن الموارد المتاحة لدى البنوك، فهم مصدر المعرفة و المهارة خصوصا إذا كانوا فعالين و من أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص الإستراتيجي فإنه يجب أن نمتلك القدرة على تحقيق الجذب و الحفاظ على نوعيات الموارد البشرية الهامة و التي تتطلبها، و لهذا يجب تصميم و ربط الحوافز بهذه العملية، و يجب توفر القدرة على المبادرة و الابتكار في مجال اتخاذ القرار و الفهم العميق و الشامل للأمور².

المطلب الثالث: آليات التشخيص الإستراتيجي

يعتمد التشخيص الاستراتيجي في البنك على آليات تسمح له بالبحث عن فرص لتحسين أوضاعه و محاولة تجنب التهديدات التي تواجهه في المستقبل.

1-دور نظام المعلومات في عملية التشخيص الإستراتيجي:

يعتبر نظام المعلومات جوهر العملية الإدارية الحديثة و قد تظهر أهميته و حتمية استخدامه ليس فقط لتحسين أداء البنك، و لكن كشرط ضروري لاحتفاظه بمكانته و استمراريته في بيئته إذ يعد موردا و محددًا من محددات البقاء و النجاح، ولما كان له كل هذه الأهمية لزم أن يدعم وظائف الإدارة المختلفة و حيث أن التشخيص الإستراتيجي يمثل الأساس للوظيفة الإدارية فقد حرصت نظم المعلومات الإدارية على مساندة الإدارة في عملية التشخيص الإستراتيجي³.

و يعرف نظام المعلومات على أنه: " تلك النظم التي تنتج المعلومات باستخدام الحاسب الآلي تحت إشراف العنصر البشري، و التي تمكن البنك من مسح كل ما يحدث من تغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية له، فيزيد من فعالية القرارات التي يتخذها المسؤولون في كل المستويات الإدارية، سواء كانت إستراتيجية أو تكتيكية أو تشغيلية " ⁴.

1- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و عمليات و حالات دراسية"، اليازوري، عمان، 2005، ص 29.

2 - أحلام سوداني، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسات، جامعة قلمة، 1012- 2013 .

3 - حسن علي الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 17

4 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية و التطبيقات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 15.

و منه فنظم المعلومات الإدارية توفر للبنك المعلومات عن العمليات الداخلية و الخارجية و على هذا الأساس يمكن تقسيم مصادر نظم المعلومات الإدارية إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية.

أ-المصادر الداخلية للمعلومات:

هي تلك المصادر التي توفر للبنك معلومات عما يحدث في بيئته الداخلية، و تتمثل في معلومات عن أنشطة البنك، و تكون في شكل سجلات و تقارير تتعلق بأوضاع العمل، و إجراءاته و ظروفه، و صعوباته و الموارد المتاحة و ذلك لاستخدامها في التشخيص الداخلي و إعطاء فكرة عن مدى نجاح الإستراتيجية السابقة التي يتم على أساسها تقييم الأداء .

ب-المصادر الخارجية للمعلومات:

و هي تلك المصادر التي توفر للبنك معلومات، عما يحدث في بيئته الخارجية، و يتمثل دور هذه المعلومات في إعطاء صورة واضحة عن الوقائع الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية و القانونية، كما يعرف البنك بحجم التحديات التي تواجهه في مجال المنافسة، و درجة المخاطرة و عدم التأكد¹.

و يتضمن المصدر الخارجي للمعلومات نوعين هما:

- مصدر أولي: يؤمن المعلومات من مصدرها الأصلي، لذا فهي تعبر عن الحقيقة دون تحريف أو تشويه مثل تجميع البيانات عن عدد أفراد الأسرة، مقدار دخلهم السنوي ...الخ. و يعد هذا المصدر أكثر مصداقية عند اعتماده في عملية التشخيص الإستراتيجي، إذ ينتج عنه تحليل و تقييم دقيق، غير أنه يعاب عليه كثرة الجهد و الوقت المستغرق و تكلفته جد مرتفعة.

- مصدر ثانوي: يؤمن المعلومات من غير مصدرها، إذ يجري عليها بعض التعديلات عن طريق فرزها و تجميعها و إدخال الحسابات المختلفة عليها، و مثال ذلك متوسط عدد المودعين في الشهر، و متوسط دخل الأسرة ...الخ، رغم أن الاعتماد على هذا المصدر للمعلومات يوفر الوقت، غير أن عملية التجميع تؤدي إلى طمس بعض المعلومات التي قد تفيد الشخص².

و في منتصف الثمانينات تغير مفهوم المعلومات و بدأ ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي و كمصدر مطلوب للحصول على ميزة تنافسية للتغلب على المنافسين، و أطلق على نظم المعلومات التي تبنى لتدعيم هذا المفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية³.

و تعرف نظم المعلومات الإستراتيجية بأنها: " نظم المعلومات المبينة على استخدام الحاسب الآلي، كأداة لتطبيق إستراتيجية البنك التي تعتمد على استخدام معلومات إستراتيجية ".

¹ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص17.

- المرجع نفسه، ص18.

³ - سونيا محمد البكري، إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 205 .

و المعلومات الإستراتيجية هي تلك المعلومات التي ترتبط بالسياسات بعيدة المدى و بذلك يساعد نظام المعلومات الإستراتيجية على القيام بمسح البيئة الخارجية إضافة إلى السيطرة على الأنشطة الداخلية للبنك.¹

2- أدوات التشخيص الإستراتيجي:

لا بد على البنك أن يعتمد على عدد من الأدوات التحليلية لتحديد مسار الإستراتيجية التي يعتمد عليها إذ أن اعتماد أدوات التشخيص الإستراتيجي سيبيد إدارة البنك عن أي اعتمادات شخصية قد تقود البنك إلى مسارات خاطئة و بالتالي تكون كارثية، و نذكر من هذه الأدوات :

أ- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

هو النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية لمدينة بوسطن الأمريكية و الذي يعرف باسم نموذج BCG نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة BOSTON CONSULT GROUP.

و تقدم هذه المصفوفة إلى رجال الأعمال وسيلة مرئية من أجل اختيار و فحص المركز النسبي لخدماتها و أسواقها و ذلك بناء على المركز التنافسي لكل خدمة باستخدام الحصة السوقية، و معدل نمو السوق. و مثل هذا الاختبار و الفحص يساعد الإدارة على خلق درجة من التوازن بين خدماتها المختلفة حتى يمكنها أن تحقق الأداء الأمثل للبنك.²

الشكل رقم (2 - 1) : مصفوفة BCG

| | | | |
|---------------|----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| عالي | معدل نمو السوق | أنشطة النجوم Stars | أنشطة التردد Dilennes |
| منخفض | | أنشطة البقرة الحلوب vache à lait | أنشطة الأوزان الميتة poids morts |
| الحصة السوقية | | | |
| | | عالي | منخفض |

المصدر: حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية " المفاهيم و النماذج "، الشركة العربية المتحدة، السودان، ط2، 2006، ص 178.

من خلال الشكل نلاحظ أن:

- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2008، ص126، ص153.

- محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 209.

- أنشطة النجوم: تتمتع الخدمة بمبيعات عالية، و حصة سوقية عالية، مع تدفق نقدي إيجابي و معدل نمو سوقي عال يساعد على تعزيز مركز الخدمة و تحقيق حصة سوقية أعلى.¹
 - أنشطة البقرة الحلوب: تتمتع الخدمة بحصة سوقية عالية، و تدفق نقدي إيجابي عالي مع انخفاض معدل النمو السوقي، مما يجعل هذه المرحلة مواتية لحصاد أكبر نقد ممكن من مبيعات الخدمة حيث تكون الكلفة في أدنى مستوياتها.²
 - أنشطة علامة الاستفهام (التردد): و هذه الفئة تشمل حصة سوقية منخفضة، و معدل نمو السوق مرتفع، حيث يكون مركز الخدمة متأرجح، ويتطلب استثمارات و جهود تسويقية كبيرة من أجل تثبيت أقدام الخدمة في السوق و قد يتدهور وضع الخدمة و تخرج من السوق.
 - أنشطة الأوزان الميثة (الكلاب الخطرة): و تتضمن الخدمات التي تسيطر على حصة سوقية ضعيفة و معدل نمو السوق أيضا ضعيف، ويكون مركز الخدمة متدهور، و أن أي استثمارات فيه تعد بمثابة فخ للنقد ويكون من المرجح سحب الخدمة.³
- ب- نموذج إشارة المرور لشركة جنرال إلكتريك (GE):

و تستند هذه المصفوفة إلى تقييم درجة جاذبية السوق و القدرة التنافسية، و ما هي إلا تعديل للمصفوفة السابقة، و الهدف من هذا التعديل هو التغلب على العديد من جوانب القصور في مصفوفة ال BCG فمصفوفة جنرال إلكتريك لاستخدام معدل النمو كمؤشر و حيد لدرجة جاذبية السوق كما أنها لا تعتمد على حصة البنك في السوق.⁴

الشكل رقم (2-2): مصفوفة جنرال إلكتريك

| | | | |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| أمضي | الاستقرار دون استثمار: ليس له مستقبل بعيد المدى، لا داعي للاستثمار بل الاستثمار بحسب أكبر نقد منه. | الاستثمار و الدفع باتجاه قيادة السوق: دعم الخدمة من خلال الاستثمار الذي يدعم المركز السوقي القوي و | قيادة السوق: المحافظة على المركز القيادي للسوق من خلال الاستثمار. |
| أخذ | | | |

1- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، ط1، عمان، 2007، ص210.
 2- محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق " مدخل كمي و تحليلي"، دار الحامد، ط2، عمان، 2007، ص81.
 3- محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج، ط1، الأردن، 2003، ص35.
 4- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص209.

| | | | |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | ذلك من أجل نقله إلى مركز القيادة للسوق. | |
| انتبه و استعد | السحب <u>المرحلي</u> : يتم ذلك ببطء و الحصول على أعلى نقد ممكن دون أية استثمارات لحين تصفية الخدمة كلياً. | <u>الاستمرار و بحذر</u> : عندما يكون وضع الخدمة في هذه الخلية تتبع إستراتيجية الاستثمار المتحفظة مع العناية و الاهتمام | زيادة الاستثمار: يمكن البنك من زيادة الاستثمار في الخدمة من أجل تحسين مركزه السوقي أو سحب الخدمة من السوق |
| أصفر | | | متوسط الجاذبية |
| التوقف | <u>عدم الاستثمار</u> : إستراتيجية التقليل و شطب الخدمة، فالاستثمار هو خسارة للنقد في المدى البعيد. | <u>التخلي أو التقديم بعناية</u> : سحبها من السوق أو الاستثمار مع العناية و المتابعة و تقرير مصير الخدمة في حينها | السحب أو زيادة الاستثمار: وضع الخدمة في هذه الخلية يحدد خيارين زيادة الاستثمار بكثافة لتنمية الخدمة و تحقيق حصة سوقية أو سحبها من السوق جاذبية عالية |
| أحمر | غير جذاب | متوسط الجاذبية جاذبية السوق | |

المصدر: تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد، ط1، الأردن،

يتضح من الشكل أن المصفوفة تتكون من تسعة خلايا كل ثلاث منها تأخذ لون معين يؤشر حالة الخدمة في السوق:

- ✓ اللون الأحمر (الخلايا الثلاث في الزاوية السفلى من المصفوفة) تعني بأن وحدات الأعمال في وضع غير مناسب و خطر؛
- ✓ اللون الأصفر (الخلايا الثلاث الوسط) تعني بان الخدمات في حالة قلق و تأرجح؛
- ✓ اللون الأخضر (الخلايا الثلاث في الزاوية العليا من المصفوفة) تعني بأن وحدات الأعمال في وضع قوي وقائد في السوق.¹

ج-مصفوفة هوفر HOFER`S:

يطلق على هذا النموذج اسم مصفوفة تطور (الخدمة / السوق) و التي تتكون من 15 خلية تعكس مراحل تطور الخدمة، حيث يقوم البنك بوضع أنشطته (خدماته) في المكان المناسب داخل الشبكة بحيث يعكس هذا المكان تطور الخدمات و الأسواق، و المركز التنافسي لها.² و تعد هذه المصفوفة أكثر تطوراً و شمولاً من المصفوفات السابقة فيما يخص حياة الخدمة و درجة تطور السوق ضمن الخدمة المعنية.³ و تتكون المصفوفة من بعدين أساسيين هما:

1 - ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص 239.

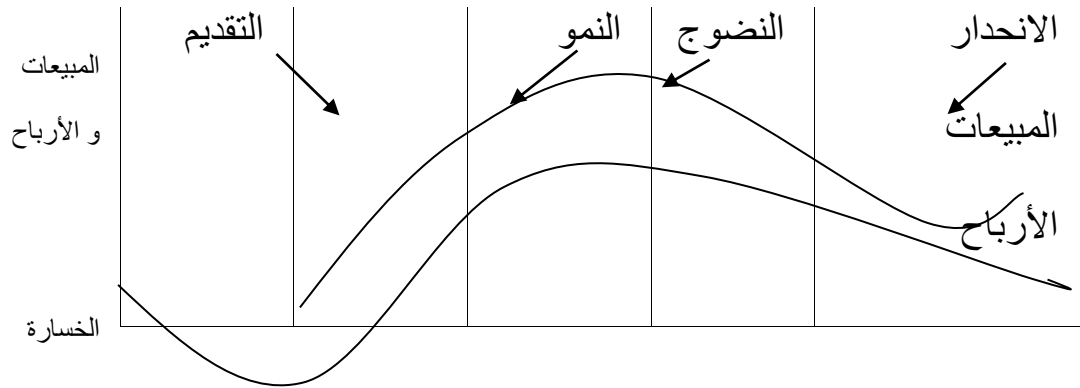
2 - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة و الإستراتيجية " مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة "، دار وائل، ط2، عمان، 2006، ص 142.

3 - تيسير العجامة، التسويق المصرفي، دار الحامد، ط1، الأردن، 2005، ص 177.

- البعد الأول: دورة حياة الخدمة

إن الخدمة و كغيرها من المنتجات تمر بعدة مراحل كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2 -3): دورة حياة الخدمة



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، دار المناهج، ط1، عمان، 2002، ص 407.

- * خدمات حديثة: و تتميز بالنمو السريع و ارتباطها بالتكنولوجيا ، و لها تأثير كبير على إقناع فئات جديدة من المتعاملين .
- * خدمات نامية: و هي الخدمات التي مازالت في طور النمو السريع، و تتميز بتحديات أوضح لسوقها و حصتها السوقية .
- * خدمات في مرحلة النضج: و هي الخدمات المعروفة بثباتها من وجهة نظر المتعاملين، و في التكنولوجيا المستخدمة و كذا في حصتها السوقية.
- * خدمات في مرحلة الانخفاض: هنا يلجأ البنك إلى تخفيض خط الخدمات المتاح.

- البعد الثاني: الوضعية التنافسية

تقيم هذه الوضعية انطلاقا من قوى البنك المحددة على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي ويصنف المركز التنافسي إلى خمس فئات و هي:

المركز المهيمن، المركز القوي، المركز المفضل، المركز الذي يمكن الدفاع عنه، و المركز الضعيف.¹

¹ - محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 408.

الشكل رقم (2 - 4): مصفوفة هوفر

| | الانخفاض | النضج | النمو | خدمات حديثة |
|----------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| المركز المهيمن | الدفاع عن المركز التنافسي الحالي، التركيز، التجديد، النمو. | الدفاع عن المركز الحالي، المحافظة على القيادة، قلة التكاليف، النمو السريع | نمو سريع، قلة التكاليف، الدفاع عن المركز، التجديد | نمو سريع، الانطلاق |
| القوي | التخلي عن الأنشطة، النمو. | قلة التكاليف، القيادة، التركيز، التجديد، التمييز، النمو | نمو سريع، قيادة، قلة التكاليف، التمييز | الانطلاق، التمييز، نمو سريع |
| المفضل | التحول، تخفيض النفقات | الدفاع و إيجاد موقع ملائم لتجديد التحول، التمييز، التركيز، النمو | التركيز على التمييز ، النمو | الانطلاق، التمييز، التركيز، نمو سريع |
| الدفاع عنه | التجديد، الانكماش، تخفيض النفقات | إيجاد موقع ملائم، تخفيض النفقات | إيجاد موقع ملائم، التركيز، النمو | الانطلاق، النمو، التركيز |

| | | | | |
|----------|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|--------|
| الانسحاب | الانسحاب، التجديد | التحول، تخفيض النفقات، الانكماش | إيجاد بيئة ملائمة للحاق، النمو | البنوك |
|----------|----------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|--------|

المصدر: خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007، ص 263.

ومن الواضح أن مصفوفة دورة حياة الخدمة تفيد في تحديد موقع البنك في الوقت الحاضر وبالتالي نوع الإستراتيجية التي تكون أكثر ملائمة له.¹

المبحث الثاني: سيورة التشخيص الإستراتيجي في البنوك التجارية

إن التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية تعتبر من أهم التغيرات التي تؤثر على عمل البنوك، لذلك يجب تحليلها بشكل جيد من أجل تحديد الفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية، فنجاح البنك أو فشله يتوقف على مدى التواءم أو التفاعل بين أنشطة البنك الداخلية و البيئة المحيطة به و الذي من خلاله تتحدد الإستراتيجيات الخاصة بالبنك .

المطلب الأول: التشخيص الخارجي للبنك

تمثل البيئة الخارجية مجموعة المتغيرات و العوامل التي تؤثر على نشاط البنك و ليس له القدرة الفاعلة على التحكم فيها، حيث تتفاعل مع عمله و تؤدي إلى دعمه أو عرقلته، و هذا ما يفرض على البنوك الخارجية بعين الاعتبار من أجل تحليلها بشكل يمكنها من التعرف عن الفرص المتاحة و المخاطر المحتملة.²

1- عناصر البيئة الخارجية:

و يوجد مستويين أساسيين لهذه البيئة و هما:

أ-المستوى الأول: البيئة الخارجية العامة

و يعبر عنها بالمتغيرات التي تعمل ضمن إطارها جميع البنوك و التي تؤثر على عملها بشكل غير مباشر، و من أهم هذه المتغيرات ما يلي:

¹- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2007، ص 264.

²- حسن محمد احمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية " المفاهيم و النماذج"، الشركة العربية المتحدة، السودان، 2009، ص

- المتغيرات الاقتصادية: و هي تشير إلى خصائص و توجهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه البنوك و التي تؤثر على عملها بطرق مختلفة كالتضخم، معدل الفائدة، الانتعاش، معدلات النمو، الدخل القومي...الخ.¹

- المتغيرات الاجتماعية و الثقافية: يتأثر القطاع البنكي بذهنيات و اتجاهات و ثقافة العملاء نحو الخدمات البنكية التي يقدمها، إضافة إلى ذلك مدى انتشار الوعي المصرفي في المجتمع و دوره الكبير في عملية استقطاب الودائع، وبالتالي فإن سلوك الأفراد و قراراتهم تتأثر بهذه المتغيرات و التي بدورها تؤثر على البنك.²

- المتغيرات السياسية و القانونية: إن البنوك لا تعمل بمعزل كما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها و القوانين و التشريعات التي تصدرها الدولة، فالاستقرار السياسي يلعب دورا هاما في تحريك عمليات الجهاز البنكي و القوانين المصدرة، قد تساعد أو تعرقل عمله كالعناية بنمو القطاع الخاص، الضرائب، الإعفاءات الجمركية...الخ.³

- المتغيرات التكنولوجية: و هي تشير إلى الأساليب و الوسائل التكنولوجية التي يتم اختيارها و استخدامها لإنجاز الأعمال، و تعتبر هذه العوامل أحد القوى الأساسية في البيئة العامة للبنك لما لها من تأثير كبير على خلق الفرص و التهديدات، فتقدم التكنولوجيا المستخدمة من قبل البنك مقارنة بالمنافسين يعتبر تهديدا له، حيث ينعكس ذلك على جودة ما يقدمه من خدمات.⁴

- المتغيرات الديمغرافية: و هي مجموعة العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون فئة المستفيدين من الخدمات البنكية، من حيث تأثير الفئات العمرية، و هجرة السكان من منطقة لأخرى و المزاج العام من حيث تفضيلهم لخدمة معينة على أخرى، و أثر كل ذلك على السياسة البنكية.⁵

- المتغيرات الدولية (عوامل العلاقات الدولية): إن سياسة الدولة تؤثر في إستراتيجية البنوك و سلوكها فقد تتجه الدولة إلى حماية البنوك المحلية، و منع الاستثمار الأجنبي، أو تدخل ضمن تجمعات اقتصادية من أجل تسهيل الحصول على التكنولوجيا، أو القيام بمجموعة علاقات مع العديد من الدول، و كذلك الاختلافات الحضارية بين تلك الدول، كل ذلك قد يؤثر إيجابا أو سلبا على عمل البنوك.⁶

ب-المستوى الثاني: البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية)

1- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها، عملياتها المعاصرة "، مرجع سبق ذكره، ص 76.

2 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 156.

3 - صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 64.

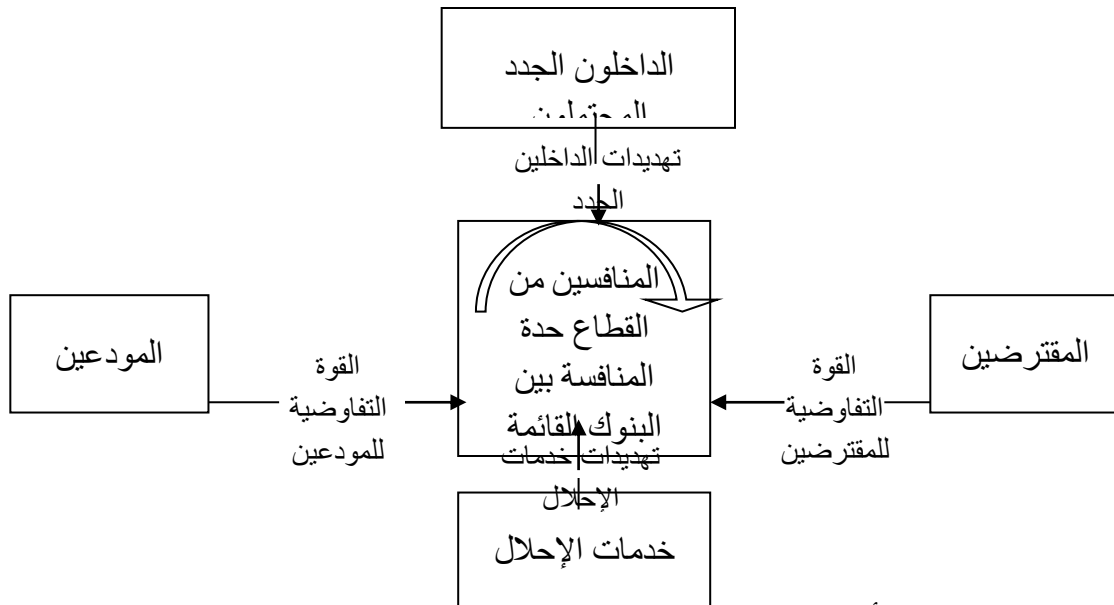
4 - فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 95.

5 - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 270 .

6 - صلاح عباس، مرجع سبق ذكره، ص 65.

تعتبر البيئة الخارجية الخاصة أو بيئة المنافسة حقل الممارسات و النشاطات التي تسعى البنوك من خلالها إلى تحقيق الأهداف و الغايات، تعبر عن كافة العناصر و المتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات البنك و التي يجب أن يأخذها بأهمية كبيرة و ينطلق كثير من الباحثين في تحليل هذا المستوى من البيئة من اتجاهات متعددة لكن يعتبر النموذج الذي طرح من قبل الباحث Porter هو الأكثر عمليا و شمولاً لتحليل قوى المنافسة، و قد جسد هذه القوى التنافسية بخمسة قوى أساسية، كما يلي:

الشكل رقم (2- 5): نموذج القوى الخمسة لبورتر (Porter)



المصدر: روبرت.أ.بتس، ديفيد.لي، الإدارة الإستراتيجية " بناء الميزة التنافسية "، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2008، ص 139.

- حدة المنافسة بين البنوك القائمة:

تتأثر حدة المنافسة بين البنوك التي تقدم نفس الخدمات للسوق بمجموعة من العوامل أهمها:

- هيكل المنافسة، أي عدد المنافسين و تقارب أحجامهم؛²
- معدل نمو السوق؛
- وزن التكاليف الثابتة في التكاليف الإجمالية للخدمات؛
- وجود عوائق كتلك المفروضة من قبل السلطات العمومية؛
- الإبداع التكنولوجي الذي يسمح بخفض التكاليف و تطوير الخدمات البنكية.¹

¹ - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط4، عمان، 2004، ص 62.
² - حسين عطا غنيم، دراسات في التمويل، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1999، ص 115.

- تهديدات الداخلين الجدد:

يشكل الداخلين الجدد إلى السوق تهديدا حقيقيا للبنوك القائمة فيه، فعادة ما يحمل الداخلون الجدد أفكارا جديدة تؤثر على طبيعة المنافسة، إلا أن واقع السوق يفرض بعض العوائق التي تضعف من إمكانية الدخول، فضلا عن رد فعل البنوك القائمة،² ويمكن أن نسجل العوائق التالية:

- الخبرة المتراكمة لفائدة البنوك القائمة؛
- إمكانية الحصول على التكنولوجيا؛
- رأس المال الضروري؛
- الامتيازات المكتسبة من قبل البنوك القائمة كبراءات الاختراع؛
- السياسات الحكومية كالإعفاءات الجمركية.³

- تهديدات خدمات الإحلال:

إن التنوع في الخدمات البنكية أدى إلى ظهور خدمات جديدة إحلالية متطورة، وذات جودة عالية، حيث تشكل هذه الخدمات خطرا معلنا على الخدمات القائمة لما تنطوي عليه من إمكانية جذب العملاء إليها، ويزداد هذا الخطر حدة مع ارتفاع الأسعار، أو سهولة تلبية احتياجات العملاء بالخدمات الإحلالية، كظهور المستحدثات التكنولوجية التي تقلب الأوضاع لغير صالح خدمات البنك.⁴

- القوة التفاوضية للمودعين:

تعتبر إدارات المودعين من مصادر التمويل للبنوك، و لهذه المصادر علاقة مباشرة و مستوى التنافسية، إذ تشكل القدرات التفاوضية للمودعين عاملا حاسما في توجيه المنافسة، حيث يتوقف تأثيرهم على المنافسة في العوامل التالية:

- وجود خدمات إحلالية؛
- أهمية القطاع كمتعامل بالنسبة للمودعين؛
- تكاليف تغيير مصادر التمويل؛

1- حسين عطا غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 116 .
 2- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية " العولمة و المنافسة "، دار وائل، ط1، عمان، 2004، ص 128.
 3- أحلام سوداني، مرجع سبق ذكره.
 4- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2004، ص 174.

- تميز خدمات المنافسين¹.

- القوة التفاوضية للمقترضين:

لاشك أن ما يحدد القوة النسبية للمقترضين لأي خدمة هو حجم العمليات التي يستفيد منها ذلك المقترض من تلك الخدمة، فمثلا مؤسسة تستفيد من خدمات عديدة من بنك معين، فيصبح من المؤكد أنها تستطيع الحصول على شروط أنسب لصالحتها، مقارنة بشخص يستفيد من خدمة صغيرة من نفس البنك، فلا تكون له القدرة للضغط على البنك لمنحه الخصومات الملائمة².

2- تحليل البيئة الخارجية:

تحتوي البيئة الخارجية على مجموعة من المعلومات الإستراتيجية المتاحة أمام البنك، مما يستوجب عليه إجراء تحليل لها بصورة فعالة، حيث يتطلب هذا التحليل تحديد نوعية المعلومات اللازمة*، و مصادر الحصول عليها ثم جمعها و الاستخدام الفعال لها، للتعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تواجه البنك³.

3- أساليب و تقنيات تحليل البيئة التجارية:

تتعدد و تتنوع أساليب و تقنيات تحليل البيئة الخارجية ببعديها العامة و الخاصة، فقدرة البنوك على استخدام أي من هذه الأساليب ترتبط بمجموعة كبيرة من المفردات يقع في مقدمتها حجم البنك و الرقعة الجغرافية التي يغطيها، و إمكاناته المادية و موارده البشرية و المعلوماتية و غيرها من المفردات الأخرى، و ذلك للتوصل إلى استنتاجات و رؤى محددة حول عامل أو العديد من عوامل البيئة الخارجية⁴.

و فيما يلي يتم تلخيص أهم الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة الخارجية:

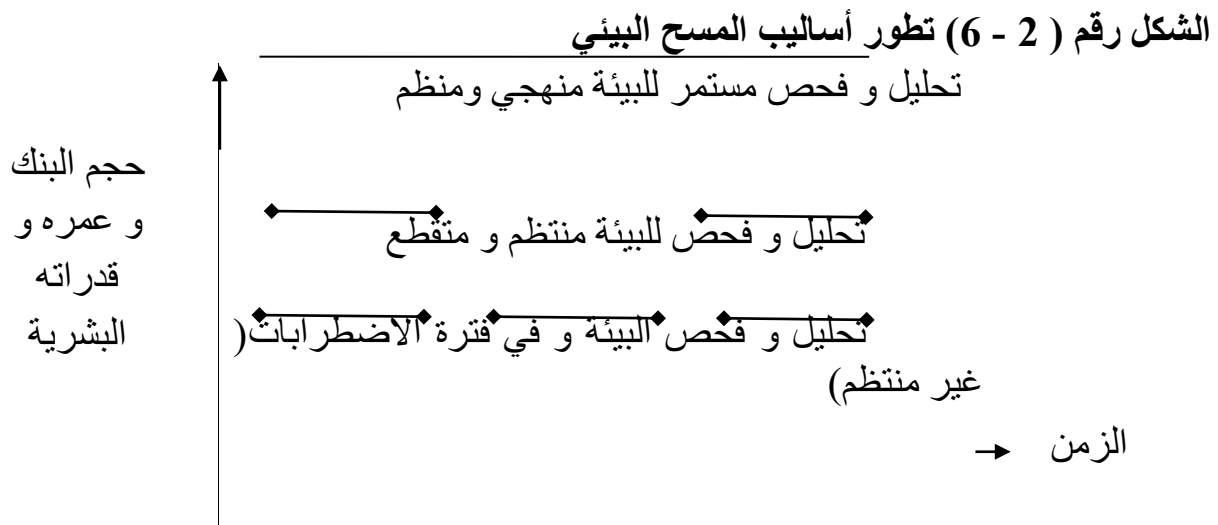
أ- المسح البيئي:

1- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص176.
 2- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية " تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 162.
 * - مجال عمل البنوك: تدور نوعية المعلومات في هذا المجال حول الخدمات البنكية الحالية و مدى التطور فيها.
 3- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 116.
 4- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل" دار وائل، ط1، عمان، 2007، ص 280.

هو الأسلوب الذي يسمح للمديرين بأن يفهموا و يتتبعوا بصورة أفضل التطورات داخل البيئة لأن التغيرات أو التطورات التي تحصل في البيئة تحتاج من البنك أن يجري مسحا لها و يتابعها.

و تقوم بالمسح وحدات متخصصة بالبنك من خلال خبراتها تقدم دراسات عامة حول البيئة الخارجية أو تقدم دراسات متخصصة حول بعض أوجهها كالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية... الخ.

و في إطار متابعة تطور البنوك في المسح البيئي في العالم الغربي نجد أنها انطلقت من الشكل غير المنتظم و العشوائي و الجزئي إلى الشكل المنهجي و المنظم و المتعدد الفوائد،¹ كما يوضح الشكل الموالي:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل"، دار وائل، ط1، عمان 2007، ص 280.

ب-التنبؤ البيئي:

¹ - توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990، ص 148.

تستخدم البنوك طرق و أساليب مختلفة لغرض التنبؤ بالوضع المستقبلي للبنك، في الغالب تستخدم النماذج الكمية كأسلوب السلاسل الزمنية و الطرق الإحصائية و أساليب بحوث العمليات المختلفة للتنبؤ بمجالات معينة و اتجاهات محددة خاصة التكاليف، و تحقق أساليب التنبؤ البيئي العديد من البنوك لاسيما في إعطاء حلول و معالجات دقيقة للعديد من أوجه عمل البنك.¹

ج-الرقابة البيئية:

يمكن للإدارة العليا في البنك أن تشكل بحكم خبرتها و تجربتها الطويلة منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية و اتجاهات تطورها استناد إلى رؤيتها و فلسفتها التي تؤمن بها، و كذلك المدراء الرئيسيون في البنك يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات و الطروحات المقدمة بالدراسات الخاصة بالمشح و التنبؤ البيئي.²

المطلب الثاني: التشخيص الداخلي للبنك

لا يعد تحليل البيئة الخارجية للبنك كافيا من وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية، و ينبغي استكمالها بإجراء تحليل للعناصر الداخلية به للوقوف على نقاط القوة و الضعف.

1-عناصر البيئة الداخلية:

لقد حدد العديد من المختصين في الدراسات الاقتصادية بأن المتغيرات المتحركة بأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من:

أ-الهيكل التنظيمي:

و هو هيكل التركيب الداخلي للبنك، و يشمل التقسيمات التنظيمية و الوحدات الفرعية التي تقوم بأداء الأعمال في البنوك لتحقيق الأهداف، كما يوضح نوع العلاقات بين أقسامه و خطوط السلطة و شبكات الاتصال به،³ و من بين العوامل الإدارية المؤثرة على بنائه ما يلي:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المطبقة بالبنك؛
- فلسفة الإدارة و اتجاهاتها نحو نطاق الرقابة و الإشراف الممكن و المسموح به لكل مركز إداري و إشرافي في البنك؛

1 - - توماس وهيلن، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 173 .

2- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283.

3- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط2، عمان، 200، ص 163.

- درجة المركزية المطبقة في اتخاذ القرارات و تنفيذ العمليات و الأنشطة الإدارية المختلفة* في البنك.¹

ب-الموارد المتاحة:

يقصد بها القدرات الداخلية و الإمكانيات التي تمكن البنك من ممارسة نشاطه، فهي محور جوهري في انجاز الأهداف لذلك يجب على البنك إدارتها بطريقة جيدة، و فيما يلي شرح مختصر لأهم هذه الموارد.

- الموارد المالية: و تتمثل فيما يتوافر لدى البنك من أموال، و تعتبر الإدارة المالية هي المسؤولة عن تخطيط حركة الأموال داخل البنك بالشكل الذي يضمن السيولة المناسبة بمواجهة و تسديد الالتزامات، و تحقيق التوظيف السريع و الفعال لأي فوائض مالية.²

- الموارد البشرية: و تمثل ما لدى البنك من إطارات مؤهلة و مدربة و موزعة توزيعا مناسباً على مختلف الأنشطة البنكية التي يقدمها لعملائه، و تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الأداء الحيوي للعاملين في البنك.³

- الموارد الإنتاجية: و هي الخدمات التي يقدمها البنك، و مدى الإقبال عليها من جانب العملاء، و ما تحققه من إشباع لرغباتهم، و تعد إدارة العمليات في البنوك هي المسؤولة عن تخطيط و تنظيم العمليات البنكية و تقديمها للعميل.

- موارد البحث و التطوير: تقوم هذه الوحدة بتوفير المعلومات و البيانات اللازمة و تحليلها و استخلاص المؤشرات منها، و تقديم النصح و الإرشاد لمتخذ القرار، و تطوير النظم البنكية و الخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، حيث أصبحت هذه الوحدة هي الوسيلة الأساسية لحصول البنك على حصة سوقية في ظل المنافسة العالمية، لذلك يجب على مدير هذه الوحدة أن يقوم باختيار انسب البدائل لتطوير التكنولوجيا و استغلالها في النشاط البنكي.⁴

*- التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.

1 - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص388.

2 - محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إيتراك، القاهرة، 1999، ص 356.

3 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية " مدخل إستراتيجي"، دار وائل، ط1، عمان، 2003، ص 26.

4 - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية" إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 115.

- الموارد التسويقية: هي القدرات و الإمكانيات التي يمتلكها البنك، و التي تشمل دراسات سلوك العملاء، من اجل اختيار الإستراتيجية التسويقية* المناسبة و التي تحقق أهداف البنك.¹

ج-ثقافة البنك:

إن الثقافة التنظيمية توفر مناخ تنظيمي ملائم لاتخاذ القرارات الصعبة بما توفره من قيم مشتركة لمختلف

المستويات الإدارية من خلال أثرها الإيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعالة و بعدة اتجاهات، فحتى تعكس الإستراتيجية جانب قوة وفقا للوضع السائد فإن على البنك أن يضع إستراتيجية تتوافق وثقافته الحالية فالثقافة التنظيمية تعد أحد الدعامات الهامة لتنفيذ الإستراتيجية بنجاح.²

2-تحليل البيئة الداخلية:

و يقصد به فحص و رصد البيانات عن الأداء الداخلي للبنك (أي جميع الأنشطة و الوظائف المكونة للبنك)، فمن المهم جدا أن يقوم كل مدير في موقعه بتحديد أهم البيانات و المعلومات المطلوبة لأغراض التشخيص الإستراتيجي ذات الصلة بأداء إدارته و وضعها في شكل قائمة و مراجعتها لضمان التغطية الكاملة، ثم يتم تقديم هذه القوائم في شكل تقارير رسمية للجهة المعنية ، و تحليلها للكشف عن نقاط القوة و الضعف.³

3- مداخل تحليل البيئة الداخلية:

إن تحليل البيئة الداخلية للبنك يؤدي إلى معرفة مركزه بشكل عام و موقفه التنافسي بشكل خاص، فالكشف مواطن القوة و الضعف بالبنك يساعده على إعادة النظر في بناء قدراته و بالتالي تعزيز مركزه التنافسي، و بشكل عام يمكن إجمال مداخل تحليل البيئة الداخلية إلى أربعة مداخل أساسية و هي:

أ-مدخل التحليل متعدد الاتجاهات:

يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات البنك بدءا بالتحليل العمودي وفق التسلسل الهرمي و التقسيمات التنظيمية و المستويات الإدارية المختلفة، و هنا جرى التحليل لأقسام

- عناصر الإستراتيجية التسويقية : مزيج الخدمات البنكية، تسعير الخدمات، مكان تقديمها (توزيع)، أنشطة الترويج للخدمات البنكية*.

¹- توماس وهيلن، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

²- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 13.

³- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية" إدارة الألفية الثالثة"، مرجع سبق ذكره، ص 116.

البنك بشكل منفرد و من ثم بشكل متداخل نزولا إلى المستويات الإدارية الدنيا، و يمكن إجراء تحليل أفقي للإدارات و الأقسام لمعرفة مستوى الترابط فيما بينها و كذا الأنظمة المستخدمة كنظام المعلومات...الخ.¹

ب-مدخل التحليل الشامل و الجزئي:

و في إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرحلتين هما:

- تحليل مركز البنك الشامل: هنا يتم التركيز على إجراء تقييم شامل لموارد البنك و إمكاناته مقارنة بالسنوات السابقة .

- تحليل وظائف البنك و أنشطته: و هنا يجري التحليل وفقا لتخصصات الأقسام و المستويات الإدارية مثل: تحليل عمليات البنك التسويقية، الموارد البشرية و غيرها.²

ج-مدخل التحليل المستند إلى الموارد: تستند فلسفة هذا التحليل لموارد البنك على كون الموارد و خاصة النادرة منها هي الأساس في بناء الميزة التنافسية للبنك.

إن تحليل الموارد وفق هذا المدخل يمكن أن يكون بمستويين:

- ✓ المستوى الأول: تحليل عام لموارد البنك بجميع أبعادها و مكوناتها و أصنافها .
- ✓ المستوى الثاني: فهو تحليل مستمر و معمق للموارد ذات الأهمية الحرجة و التي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزة التنافسية للبنك.³

د-مدخل سلسلة القيمة:

قدم هذا المدخل مايكل بورتر، و طبقا له فإن البنك عبارة عن سلسلة من العمليات التي تضيف قيمة إلى الخدمات التي يقدمها إلى الأسواق، و من ثم إلى البنك ككل، و بالتالي يمكن دراسة جوانب القوة و الضعف في هذه العمليات أو الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية.⁴

تصنف سلسلة القيمة أنشطة البنك إلى فئتين و اسعتين:

1 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 63.
 2 - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 105.
 3 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 64.
 4 - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره، ص 110.

- ✓ الأنشطة الأولية (الأساسية، الرئيسية): و هي تلك الأنشطة التي ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للخدمات التي يقدمها البنك لعملائه، و بمعنى آخر هي الأنشطة التي تصب مباشرة في إنتاج و توفير الخدمة للعملاء.
- ✓ الأنشطة الداعمة (المساندة): و هي تلك الأنشطة التي تساعد و تدعم القيام بالأنشطة الرئيسية¹.
- و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2 - 7) : نموذج سلسلة القيمة



المصدر: نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 111 .

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي SWOT

بعد أن تم تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات لابد من تقييم تلك المتغيرات الأربعة من أجل معرفة الموقف العام للبنك، و يعد تحليل SWOT هو الأداة الأنسب و الأنجع لذلك، فهو يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) مع أنشطة البنك الداخلية (نقاط القوة و الضعف) و في ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة و على البنك أن يختار إستراتيجية تطابق موقفه إزاء أهدافه².

و قبل التطرق إلى مختلف الإستراتيجيات التي يقترحها هذا التحليل يجب أولاً معرفة العناصر المكونة له.

1- روبرت . ا . بتس، ديفيد لي ، الإدارة الإستراتيجية " بناء الميزة التنافسية " ، ترجمة عبد الحكم الخزامى، دار الفجر ، ط1 ، القاهرة ، 2008 ، ص 205 .
2 - علاء فرحان طالب فاضل راضي الغزالي، إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك، دار صفاء، ط1 ، عمان ، 2009 ، ص 80 .

- ❖ نقاط القوة Strengths: هي مورد أو مهارة يمتلكها البنك و يكون قاعدة على استخدامها بشكل ايجابي لإنجاز أهدافه و بما يجعله متفوق على المنافسين .
 - ❖ نقاط الضعف Weakness: تعتبر نقاط الضعف قيذا أو نقصا في الموارد و المهارات أو القدرات 0000، و الذي قد يحد من الأداء الفعال للبنك بشكل يؤثر في قدرته على تحقيق ميزة تنافسية.¹
 - ❖ الفرص Opportunities: هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق، و التي يمكن أن يستثمرها البنك لتحقيق أهدافه، كالحصول على حصة سوقية أكبر.
 - ❖ التهديدات Threats: هي المجالات أو الأحداث التي تحول دون تحقيق البنك لأهدافه بالشكل الذي يسعى إليه و يكون لها أثر سلبي على البنك.²
- و يمكن أن يلخص الجدول الموالي الإستراتيجيات الناتجة عن تفاعل العناصر الأربعة المكونة لمصفوفة Swot:

الجدول رقم (2- 1): الإستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل Swot

| نقاط الضعف (w) | نقاط القوة (s) | البيئة الداخلية |
|------------------------|----------------------|-----------------|
| | | البيئة الخارجية |
| إستراتيجية علاجية(3) | إستراتيجية هجومية(1) | الفرص (o) |
| إستراتيجية انكماشية(4) | إستراتيجية دفاعية(2) | التهديدات (t) |

المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية " المفهوم ، الأهمية ، التحديات"، جدار للكتاب العالمي، ط1 ، عمان، 2009، ص 112.

- خلية (1): هي نتيجة تفاعل الفرص و نقاط القوة، و تشير إلى أن البنك تتوفر أمامه فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكه نقاط قوة كبيرة، ما يدفعه لاختيار إستراتيجية هجومية لتحقيق النمو و توسيع الحصة السوقية.³

1 - أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 196.
 2 - ثامر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 240 .
 3 - بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار الميسرة، ط1، عمان، 2010، ص 22.

- خلية (2): تعبر عن تفاعل نقاط القوة و التهديدات، فالبنك يستطيع أن يعزز و يستثمر نقاط القوة التي يمتلكها و بنفس الوقت يتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة به، من خلال اختيار إستراتيجية دفاعية.
- خلية (3): تتوافر أمام البنك فرصة مناسبة لكنه يعاني من نقاط ضعف قد تمنعه من استغلالها و عليه يلجأ إلى الإستراتيجية العلاجية لمعالجة و تصحيح ما يعانيه من نقاط ضعف داخلية.¹
- خلية (4): و هي تمثل أسوأ المواقف حيث يواجه البنك تهديدات بيئية، و في نفس الوقت تتسم أنشطته الداخلية بالضعف، في هذه الحالة يتبنى البنك إستراتيجية تقلل من أثر المخاطر، و عادة ما تكون إستراتيجية انكماشية كالاندماج مع بنك آخر أو الخروج من السوق.²

المبحث الثالث: التشخيص الإستراتيجي للمخاطر المالية

إن تشخيص المخاطر المالية و التمكن من إدارتها و التحكم فيها يعتبر من المواضيع التي زاد الحديث عنها في الآونة الأخيرة و خاصة في ظل الأزمات المالية، فإدارتها بشكل جيد يساهم في الحد منها من خلال التقليل من الخسائر المتوقعة بإتباع إستراتيجية ناجحة تعتمد على التشخيص و التحليل الشامل لمسببات المخاطر المالية. و في هذا السياق يظهر الدور الكبير الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في التنبؤ بالمخاطر التي تتعرض لها البنوك التجارية و محاولة صياغة الإستراتيجية المناسبة للحد من أثرها عليها .

¹ - نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية " المفهوم ، الأهمية ، التحديات "، جدار للكتاب العالمي، ط1، عمان، 2009، ص ص 112، 113.

² - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 223 .

المطلب الأول: الركائز الأساسية لتحليل مخاطر الائتمان

تزداد أهمية التحليل الائتماني في عصرنا الحاضر و ذلك باعتباره أداة هامة لتخفيض الخسائر التي تتحملها البنوك التجارية بسبب القروض و التسهيلات التي تمنحها لعملائها، فهو يعتبر من الأمور الهامة التي يتوجب مراعاتها من قبل مسؤول الائتمان، إذ يتم تناوله من خلال نظرة أوسع و أكثر عمقا لحالة العميل، ذلك على اعتبار أن كثيرا من العناصر و المتغيرات الرئيسية التي يبني عليها قرار الائتمان لا تظهر عادة في البيانات المالية، إذ أن انجاز هذا النوع من التحليل (التشخيص الاستراتيجي للائتمان) يتم من خلال أربع خطوات رئيسية :

1- تحليل مواطن القوة في العميل:

و يتم ذلك من خلال دراسة أو تحليل مركزه المالي، و لكن هنا على محلل المخاطر أن يولي اهتمامه للمرحلة العمرية إذا كانت المؤسسة هي طالبة القرض أو الائتمان فيتم التحليل بالنظر لحصتها السوقية، و هي تمر هنا بأربعة مراحل متتالية كما يلي: ¹

أ-مرحلة الانطلاق (التكوين الأولي):

و يقصد بها مرحلة النشوء و الدخول إلى السوق ، و تشمل السنين الأولى من تأسيس المؤسسة حيث تتميز بارتفاع درجة المخاطرة بسبب مجموعة من العوامل، كارتفاع تكاليف الإنتاج، ارتفاع تكاليف البحث و التطوير، الانخفاض النسبي للأرباح، كما نجد أن المؤسسة في هذه المرحلة تتميز بتدفق نقدي سالب في الغالب مما يزيد من مخاطر الائتمان.²

ب-مرحلة النمو:

و هي بمثابة مرحلة الشباب للمؤسسة، و التي من خلالها يمكن أن تقوي مركزها التنافسي، و تزيد من ربحيتها بالإضافة إلى أن تدفقها النقدي يكون في الغالب موجبا مما يخفف من مخاطر الائتمان.

ج-مرحلة الاستحقاق:

إذ يتميز أداء المؤسسة خلالها بمجموعة من الأعراض كظهور مصاعب في زيادة الحصة السوقية، تقادم الأصول، تناقص في الأرباح، وبالتالي تكون هذه المرحلة متميزة بوجود مخاطر مرتفعة فيما يخص طلباتها للقروض.

د-مرحلة الاضمحلال:

¹ - محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني، دار وائل، ط2، الأردن، 2006، ص ص 352، 381.

² - المرجع نفسه، ص 378.

تظهر بوضوح كل المؤشرات الدالة على تصفية و إفلاس المؤسسة، كتدهور الحصة السوقية، طاقات عاطلة كبيرة مما يرفع من وتيرة مخاطر الائتمان.¹

2- تشخيص نقاط الضعف:

و يتم التحليل من خلال البحث عن كل المعوقات أو المشكلات التي تواجه العميل و التي يكون لها أثر كبير في ارتفاع خطر الائتمان.

3- اكتشاف الفرص المستقبلية المتاحة لنمو المؤسسة:

و ذلك بقصد تقويم قدرتها على النمو من خلال معرفة إمكانياتها الإنتاجية و التسويقية، طبيعة و نوعية عملائها و مورديها، متانة التنظيم، كفاءة نظام الرقابة الداخلية فيها، نوعية الإدارة، نوعية المنتجات التي تتعامل بها المؤسسة.

4 - تحديد العقبات التي تهدد استمراريتها:

و هي تنشأ إما عند دخول منافسين جدد إلى السوق الذي تعمل فيه، أو عن ظهور منتجات بديلة، أو عن صدور تشريعات حكومية متعارضة مع مصالحها.²

المطلب الثاني: تشخيص و تحليل مخاطر السوق

إن التغيرات المفاجئة التي تحدث في السوق، ليس للبنك القدرة على التحكم فيها و بالتالي تنشأ له العديد من المخاطر منها مخاطر أسعار الصرف، مخاطر أسعار الفائدة، و من أجل تسييرها بشكل جيد يجب على إدارة البنك أن تقوم بتشخيص و تحليل شامل لظروف السوق و اتجاهاته، من حدة منافسة، زيادة انفتاح البنوك على الخارج، التعامل بالعملات الأجنبية، و يتوقف ذلك على دقة التنبؤات بارتفاع و انخفاض تلك الأسعار.³

إن مخاطر ارتفاع أسعار الفائدة تظهر بوضوح في المستقبل بالنسبة للقروض ذات الأجل الطويلة، فالتنبؤ الدقيق بها يساعد البنك على تقليلها من خلال الاتفاق مع العميل على استبدال القرض طويل الأجل الذي يطلبه بقرض قصير الأجل يتجدد لعدة مرات و بسعر فائدة يعادل سعر الفائدة السائد في السوق عند تجديد العقد ، و على عكس مخاطر ارتفاع أسعار الفائدة ترتبط مخاطر انخفاض أسعار الفائدة بالنسبة للقروض قصيرة الأجل، و في هذه الحالة من الأفضل للبنك أن يتحول إلى القروض طويلة الأجل و استثمار الجانب الأكبر من الموارد المتاحة فيها.⁴

¹ - محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 379.

² - المرجع نفسه، ص 382.

³ - زياد رمضان، محفوظ جودة، إدارة مخاطر الائتمان، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص 219.

⁴ - محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية " البورصة و البنوك التجارية "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998، ص 182 .

و من جهة أخرى يمكن القول أن مخاطر سعر الصرف تؤثر بشكل أكبر على البنوك ذات التعاملات الخارجية، ويمكن تشخيص مخاطر سعر الصرف من خلال مقومات التجارة الخارجية و الوضع الاقتصادي المحلي للدولة و الوضع الاقتصادي العالمي و تأثيره على الاقتصاد المحلي، كما تلعب السياسات المالية و النقدية دورا كبيرا في تحديد مسار سعر الصرف المحلي، و كل هذه العوامل يتم تحديدها من خلال تشخيص البيئة الخارجية.

فعند التنبؤ بارتفاع أسعار الصرف قد يتفق البنك مع العميل على تعويم سعر الصرف أي تركه يتحدد وفق آليات السوق، أما في حالة الانخفاض فقد يحدد سعر صرف ثابت و بالتالي تخفيض من حدة هذه المخاطر.¹

و في سياق كل ما تم قوله سابقا فإن تشخيص المخاطر السوقية يرتكز بشكل عام على تشخيص البيئة الخارجية (العامة) و من خلال التحليل الدقيق لظروفها يمكن من التنبؤ بمسار أوضاع السوق و مدى تأثيرها على البنك.

المطلب الثالث: التخطيط للسيولة

إن إدارة السيولة هي مسؤولية يومية للبنك فالبنوك تعاني من تذبذبات في أوضاع أصولها السائلة التي تعتمد على توقيتات و أحجام سحب و ودائع العملاء، فعلى إدارة البنك أن تعمل على تشخيص السيولة لتجنب البنك الوقوع في مخاطرها فالقدرة الجيدة على التنبؤ باحتياجات البنك من الأموال في الفترات القادمة يساهم في التخفيض من حدة هذا الخطر و ذلك بإتباع بعض الإجراءات في مجال السيولة و منها:

- تقوم البنوك التجارية بمنح قروض قصيرة الأجل مما يعزز مركز السيولة لديها، فيركز التحليل هنا على مدى إيجاد التوافق أو الملائمة بين مواعيد استحقاق القروض مع مواعيد استحقاق الودائع لدى البنك و بالتالي عدم الوقوع في خطر السيولة.
- تشخيص الموارد المالية المتاحة، فتوافر البنك على أصول قابلة أو لها القدرة على التحول إلى نقدية بسرعة و دون خسارة لمقابلة مسحوبات الودائع، يمكن من تلبية احتياجات السيولة بكفاءة.²
- قد يلجأ البنك في بعض الأحيان إلى الاقتراض من السوق المالي من أجل تلبية احتياجات السيولة لديه باستخدام أدوات معينة كالأوراق التجارية، و ينبغي أن تكون إدارة البنك قادرة على إدارة هذه الالتزامات بكفاءة حتى لا يقع في العسر المالي .
- إن احتياجات السيولة، و دفعات أقساط القروض ينبغي أن ترتبط بالدخل المتوقع للمقترض، فمن الأنسب أن يتم توقيت دفعات أصل القرض و فوائده بشكل يتماثل مع قدرة

- المرجع نفسه، ص 183.

² - زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 40 .

المقترض على دفع أقساط القرض من دخله، لذلك يتم التركيز على تحليل دخل المقترض، أي طبيعة التدفقات النقدية و حجمها لأنها تختلف حسب دخله .¹

و بالمطابقة بين سيرورة التشخيص الاستراتيجي و عملية إدارة السيولة يمكن القول أن دراسة البيئة الخارجية (العامة) خاصة تلعب دور محوري في إدارة السيولة من خلال الإطار العام المحيط بالبنك و الذي يعتبر جمهور العملاء المحرك الرسمي له، كما أن تشخيص البيئة الداخلية من خلال تشخيص الموارد و المركز المالي للبنك يحدد مسار السيولة في البنك و كيفية توزيعها بشكل منتظم و يتماشى مع أهداف و تطلعات البنك.

خلاصة :

لكي يأخذ البنك طريقه الصحيح نحو تحقيق أهدافه لا بد له أن يشتمل على ما يعرف بالتشخيص الإستراتيجي و ذلك كأحد المهام الإدارية الهامة في البنك، فعملية التشخيص الإستراتيجي هي عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل بشكل صحيح لتحديد الانحرافات و التدخل لعلاجها، و على الرغم من المزايا التي تجنيها البنوك التجارية من خلاله إلا أن هناك عددا كبيرا منها لا يستطيع استخدامه و يعود ذلك لعدة عوامل منها التكاليف، الوقت و الكفاءات المطلوبة للقيام به، و تبرز أهميته في الرقابة من مختلف المخاطر المالية التي قد تهدد البنك من خلال الاستعمال الجيد و السليم للمعلومات المتاحة التي تم التوصل إليها بتحليل لعناصر البنك الداخلية و البيئة المحيطة به فهو يسهل على متخذ القرار معرفة الموقف الإستراتيجي للبنك و اتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك و من الأحسن أن يستعمل التشخيص الإستراتيجي كطريقة وقائية و ليس كطريقة علاجية .

¹ -المرجع نفسه، ص ص 41 ، 42 .

تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لماهية البنوك التجارية و أهم المخاطر التي تواجهها، وكذلك التعرف على التشخيص الاستراتيجي بعناصره و أدواته كألية للحد من المخاطر المالية، ومن ثم سيتم الانتقال إلى الجزء التطبيقي في الدراسة في محاولة فيه لإسقاط الجانب النظري على البنك محل الدراسة – بنك الفلاحة والتنمية الريفية " وكالة قالمة " – الذي يعتبر من البنوك التجارية ذات الأهمية الكبرى في النظام البنكي الجزائري ، نظرا لجودته في تحسين العمليات البنكية ومواكبته للتطورات و التكنولوجيا الحديثة .

وفي محاولة منه لمواجهة مختلف المخاطر لاسيما المالية منها والتي فرضتها ديناميكية المحيط و واقع الاقتصاد العالمي في ظل العولمة، يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المعلومات عن نواحي القوة والضعف التي يتميز بها و الفرص و التهديدات التي يتيحها المحيط، و هذا ما يجعل عمليات التشخيص الإستراتيجي تلعب دور محوريا في تفعيل تجاوب البنك مع محيطه و مواجهة مخاطره .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أمام استحالة الدراسة على كامل البنوك الجزائرية فقد اقتصرنا الدراسة على بنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة قالمة " و ذلك باعتماد أسلوب منهجي علمي، لأن الإجراءات

المنهجية للموضوع عندما تبنى على أساس علمي تساعد على اختصار الوقت ، و الجهد ، وبالتالي التوصل إلى الهدف المرجو من الدراسة .

المطلب الأول: مبررات اختيار البنك

وقع الاختيار على بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الدراسة الميدانية لعدة اعتبارات أهمها:

- احتلال البنك المركز الأول على المستوى المحلي (في الجزائر)، و المرتبة 13 في إفريقيا و المرتبة 668 على مستوى 4100 بنك دولي من حيث كثافة شبكته البنكية، و هي مراتب جد متقدمة و تدل على تغطية البنك لكافة أنحاء الوطن عن طريق التوزيع الجيد لمختلف فروع و وكالاته.
- يحتل البنك المرتبة الثانية في الجزائر، و 12 في أفريقيا، و المرتبة 168 دوليا من حيث حجم نشاطه.
- السمعة الحسنة التي يتمتع بها، و الإقبال المتزايد للعملاء حيث بلغ عدد عملاء وكالة قالمة حسب إحصائيات 2006 حوالي 8920 عميل .
- يعتبر من البنوك الرائدة في مجال التكنولوجيات البنكية، و استحدثته لخدمات جديدة باستمرار، و تنوع تشكيلة خدماته، فهو يسعى بشكل دائم للاستجابة لرغبات العملاء و للتغيرات البيئية و الاقتصادية المحيطة به .
- يعتبر أول بنك في الجزائر استخدم الخدمة الشخصية و الذاتية للعملاء، و ذلك من خلال تجسيد مفهوم البنك الجالس لأول مرة في أواخر 2001 بوكالة عميروش، ليتم فيما بعد تعميم هذه التقنية على كافة الوكالات و المديرية الفرعية التابعة له.
- بنك الفلاحة و التنمية الريفية أكبر الممولين للنشاط الاقتصادي في الجزائر، فحسب إحصائيات سنة 2006 فهو يمنح ما يعادل 30% من حجم القروض الممنوحة لتمويل المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: المجتمع الإحصائي و عينة الدراسة

قد تم اختيار وكالة قالمة التابعة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية كعينة من مجموع الفروع، و عليه فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في موظفين من وكالة قالمة، كما أخذت عينة عشوائية من مجتمع الدراسة و كانت بمثابة مصادر معلومات مفيدة و حددت عينة مكونة من 24 موظف.

حيث تم اختيار عينة بسيطة من مجتمع الدراسة بمعنى أنها أخذت بالصدفة من مجموع عناصر مجتمع الدراسة و السعي ما أمكن إلى تجنب ذلك التوافق البسيط بين العينات المأخوذة، و لم يتم التركيز على فئة معينة من الموظفين أو مستوى وظيفي معين .

المطلب الثالث: أدوات جمع و تحليل المعلومات

إن عملية اختيار أدوات التحليل التي تسمح بجمع البيانات و المعلومات عن موضوع الدراسة تحكمها طبيعة الموضوع و المناهج المتبعة، حيث أن موضوع التشخيص الإستراتيجي موضوع تحليلي أكثر منه وصفي و قد تم الاعتماد فيه على الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

وهي الأداة الأولية لجمع المعلومات و النواة التي يمكن أن يعتمد عليها للوصول للمعرفة العلمية و من هنا لم يتم الاكتفاء باستخدام الملاحظة في توجيه الحواس فقط أو مجرد تسجيل معلومات سطحية أو مؤشرات خارجية، و لكنها استخدمت بهدف الكشف عن طبيعة الموضوع، و عناصره من خلال مجموعة من العمليات المتعاقبة وفق مخطط منهجي مرسوم لجمع أكبر كمية من المعلومات المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة.

فانطلاقاً من الزيارة الأولى للبنك تم القيام بجمع معلومات عامة حول هيئته الداخلية و مختلف المرافق الموجودة به، المظهر العام للموظفين خاصة عمال الشبائيك ، العملاء و تصرفاتهم و ملاحظة سلوكيات بعض المسؤولين و علاقاتهم بالمرؤوسين، و هذا كله بالاعتماد على الملاحظة العلمية التي تؤدي إلى وضع تصور عام عن البنك و عن العلاقات داخله .

و تعد الملاحظة ركنا هاما في الأساليب الأخرى لجمع المعلومات كالمقابلة و الاستمارة ، و ذلك لأن مقابلة المسؤولين أو الموظفين و طرح الأسئلة عليهم يجب أن تتم بالملاحظة المركزة لرد فعلهم إزاء الأسئلة و انفعالاتهم التي قد تساعد في تفسير بعض المعطيات و كذا التأكد من صحة الأجوبة التي تم إعطائها من طرفهم .

2- المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر الأدوات استعمالاً في الدراسة الميدانية، فهي من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات و المعلومات.

و المقابلة هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع مجموعة أشخاص بهدف الحصول على المعلومات و عليه فهي تقوم على أساس الحوار و التفاعل المباشر بين الباحث و المبحوث، و بالتالي فالمقابلة تنطوي على فعل و رد فعل، سؤال و جواب بين طرفيها مع ضرورة توفير المناخ الجيد و الملائم الذي يشجع المبحوث على التعاون و التفاعل بصورة ايجابية لتحقيق الهدف من المقابلة.

و خلال الدراسة الميدانية تم اللجوء إلى مقابلة موظفين في مختلف المستويات للحصول على معلومات حول التشخيص الاستراتيجي و دوره في تسيير المخاطر المالية في بنك .BADR

3- الاستمارة:

الاستمارة هي مجموعة من الأسئلة المصممة بطريقة منهجية، تدور حول موضوع معين بهدف الحصول على معلومات لتحقيق أهداف الدراسة.

إن الاستمارة لا غنى عنها في البحوث الميدانية لأنها تستعمل على نطاق واسع للحصول على الحقائق و تجميع البيانات من خلال الإجابة على عدد من الأسئلة المكتوبة في نموذج سبق إعداده، إضافة إلى ذلك فهي توفر الجهد و الوقت إذا ما قارناها بالمقابلة أو الملاحظة .

و كما ذكر سابقا فأساس الاستمارة هي الأسئلة المطروحة و تختلف طريقة طرح هذه الأخيرة حسب نوع السؤال و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع و هي:

أ- الأسئلة المفتوحة:

في هذا النوع تعطى الحرية للمبحوث لإعطاء رأيه دون التقيد بإجابات معينة ، فهي تسمح للمبحوثين باستخدام صياغتهم الخاصة حيث لا تفرض عليهم مجموعة بدائل بل تترك لهم الحرية في الإجابة بلغتهم و بطريقتهم الخاصة، و بهذا فالإجابات تكون كثيرة و متنوعة مما يجعلها تثيري الموضوع أكثر رغم صعوبة حصرها .

ب- الأسئلة المغلقة:

في هذا النوع يحدد الباحث الإجابات الممكنة أو المحتملة، و على المبحوث أن يختار واحد أو أكثر منها بوضع رمز معين (X).

و يمكن تعريفها بأنها أسئلة تحمل عدة إجابات جاهزة أو عدة بدائل أو اختيارات ممكنة على المبحوث أن يختار إحداها، و يسهل على الباحث هنا تحويل الإجابات إلى بيانات كمية.

ج- الأسئلة شبه المغلقة:

هي أسئلة تحتوي على إجابات محددة مسبقا و تكون متبوعة بعبارة " أخرى أذكرها " أو سؤال يطلب فيه التعليق.

وقد تم استعمال مختلف هذه الأنواع من الأسئلة في الاستمارة التي تم إعدادها لكل من موظفي بنك BADR، وقد تم اللجوء إلى التوزيع في الأسئلة لاستقصاء أكبر عدد من الإجابات الممكنة.

4- السجلات و الوثائق و المطبوعات:

و هي مجموعة الأدوات التي استقى منها الباحث البيانات الموثقة في سجلات البنك و التي اعتمدت كمصدر معلومات مفيد لتوضيح نشاطات البنك و استكمال جوانب الدراسة، و هذا بالإضافة إلى الاستعانة بمختلف المطبوعات التي يصدرها البنك عن خدماته الجديدة.

5- أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة تم الاعتماد على أساليب إحصائية تتناسب و فرضيات الدراسة و متغيراتها و التي تتمثل في النسب و التكرارات و الدوائر النسبية و الأعمدة البيانية و ذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة فضلا عن معرفة دور التشخيص الاستراتيجي في التقليل من المخاطر المالية

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR"

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أقدم البنوك الجزائرية و أكبرها، أنشئ لتحقيق أهداف الدولة و القيام بعدة مهام لتنشيط الاقتصاد الوطني خصوصا فيما يتعلق بالقطاع الفلاحي، ليخرج البنك فيما بعد من قوقعة التخصص ليخوض في غمار المنافسة، فأصبح يقدم العديد من الخدمات الحديثة مما أهله ليكون من البنوك الجزائرية الرائدة في مجال تكنولوجيا الخدمات البنكية.

المطلب الأول: نشأة البنك و تطوره

بنك الفلاحة و التنمية الريفية هو مؤسسة مالية تنتمي إلى القطاع العمومي، أنشئ بمقتضى المرسوم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982، بمهمة تطوير القطاع الفلاحي و ترقية النشاطات الفلاحية، الحرف اليدوية و كذلك الصناعات الزراعية، و كغيره من المؤسسات الوطنية شهد بنك الفلاحة و التنمية الريفية العديد من التطورات منذ نشأته إلى يومنا هذا تمثلت في مختلف الإصلاحات التي أخضع لها القطاع البنكي في الجزائر بصفة عامة، و عرف البنك عدة تطورات ليصل إلى ما هو عليه حاليا، و يمكن تلخيصها في أربعة مراحل و هي:

1- المرحلة الأولى 1982 – 1990:

تم تأسيس بنك الفلاحة و التنمية الريفية تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث انطلق برأس مال قدره مليار دينار جزائري و 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني

الجزائري BNA، و خلال السنوات الأولى من نشأته سعى البنك إلى فرض وجوده ضمن المجال الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق الريفية، و هذا طبقا لمبدأ تخصص البنوك، حيث كان كل بنك عمومي يختص بإحدى القطاعات الحيوية العامة .
و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 2.200.000.000 دج مقسمة إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد .

2- المرحلة الثانية 1991 – 1999:

بموجب صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد و القرض و الذي منح استقلالية أكبر للبنوك، ألغى نظام التخصص للبنوك و أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه المختلفة المتمثلة في منح القروض و تشجيع عملية الادخار بنوعها بالفائدة و بدون فائدة، كما وسع افقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي، أما في مجال التكنولوجيا فقد شهدت هذه المرحلة إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي حيث في:

- سنة 1991: تطبيق نظام " SWIFT " للقيام بعمليات التجارة الخارجية .
- سنة 1992: وضع برمجيات " PROGICIEL SYBU " مع فروعها المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (تسيير القروض ، تسيير عمليات الصندوق ، تسيير الإيداعات ، الفحص عن بعد لحسابات العملاء و في نفس السنة تم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية ، و إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات .
- سنة 1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية .
- سنة 1994: تشغيل بطاقة التسديد و السحب BADR .
- سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلبي (TELETRAITEMENT)، فحص و انجاز العمليات البنكية عن بعد و في الوقت الحقيقي
- سنة 1998: تشغيل بطاقة سحب ما بين البنوك .

3- المرحلة الثالثة 2000 – 2004:

تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم و تمويل الاستثمارات المنتجة و دعم برنامج الإنعاش الاقتصادي و التوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق ، إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف مناطق الوطن و ذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات و للتكيف مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية التي تعرفها البلاد، و استجابة لاحتياجات و رغبات الزبائن قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع برنامج

على خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك و تحسين أدائه و العمل على تطوير منتجاته و خدماته ، بالإضافة إلى تبنيه استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل البنكي هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة كما يلي :

- **سنة 2000:** القيام بفحص دقيق لنقاط القوة و الضعف في سياسته مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل البنكي .
- **سنة 2001:** سعيًا منه لإعادة تقييم موارده قام البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية و مالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي و مواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة و غيرها ، و العمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات البنكية تجاه الزبائن إلى جانب ذلك قام البنك بتحقيق مفهوم البنك الجالس على خدمات مشخصة .
- **سنة 2002:** تعميم تطبيق مفهوم البنك الجالس على خدمات مشخصة على مستوى جميع وكالات البنك
- **سنة 2004:** لقد كانت هذه السنة مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات البنكية تتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة ، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوم أصبح بإمكان الزبائن تحصيل شيكات بنك BADR في وقت وجيز و هذا يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل البنكي في الجزائر كما عمل مسؤولو البنك خلال سنة 2004 على تعميم استخدام الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع .

4- المرحلة الرابعة ما بعد 2004:

كان ذلك ابتداء من سنة 2005 فمن أجل ضمان مكان بنك BADR بصفة دائمة حددت مديرية البنك مجموعة من التوجيهات الجديدة و التي يندرج ضمنها خيار إعادة التمركز الاستراتيجي و إرجاعه إلى تطلعه الأول ألا و هو تمويل التنمية الفلاحية الريفية .

و الهدف من إعادة تمركز البنك هو تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل و توجيهها نحو أنشطة القطاع الفلاحي، و قطاع الصيد البحري و موارد البحر و كذا تمويل برامج التنمية الريفية بالإضافة إلى تمويل التنمية عن طريق انجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية و التي من بينها قروض للخواص بحيث تهدف إلى خلق النشاطات في المناطق الريفية – قروض لبناء المناطق الريفية المدعمة من طرف FONAL و CNL-.

يضم بنك الفلاحة و التنمية الريفية حاليا حوالي 334 وكالة منها 36 وكالة قيد الانجاز و 42 مديرية جهوية و 8 مفتشيات جهوية، 8 مراكز جهوية لصيانة الآلات و يشغل ما يقارب 7000 عامل و نظرا لكثافة شبكته و أهمية تشكيلته البشرية صنف البنك في قاموس مجلة

البنوك (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية و المرتبة 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف .
أما بالنسبة للوكالة محل الدراسة " وكالة قالمة " فتأسست في مارس 1982 و هي تابعة للمجموعة الاستغلالية لولاية قالمة و تحمل الرمز 821 يرأسها مدير الوكالة، و هو الممثل الرئيسي للبنك على مستوى الولاية و المشرف على جميع العمليات.
و في سنة 2013 بلغ عدد موظفي وكالة قالمة 24 موظف من بينهم خمس إدارات و الباقي منفذين.

المطلب الثاني: أهداف و وظائف بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية على غرار باقي البنوك في إطار قيامه بنشاطه بالعديد من الوظائف، و التي يسعى أن تكون متماشية مع أهدافه و تطلعاته المستقبلية من جهة و ضمان رضى العملاء من جهة أخرى .

1- أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

باعتبار بنك BADR بنك تجاري يسعى لتحقيق الأرباح من جهة و يسعى لتحقيق أهداف اقتصادية عامة في مقدمتها دعم التنمية من جهة أخرى، حيث تم التطرق إلى أهم أهدافه و التي يمكن حصرها فيما يلي:

- تلقى الفلاحة حصة الأسد في اهتمامات بنك BADR خاصة الإصلاحات الأخيرة و الذي أعاد التوجيهات إلى إعادة التمركز الإستراتيجي للبنك و أعطى الأولوية لتمويل التنمية الريفية فأصبح البنك يهدف إلى زيادة الاستثمارات في المجال الفلاحي، مع تطوير المنتجات الغذائية و كذلك مساعدة الفلاح على التصدير لمنتجاته خارج حدود الوطن .
- يرمي البنك إلى إيجاد سياسة تكون أكثر فعالية في جمع الموارد.
- يهدف البنك إلى ضمان التكوين الجيد للعاملين من أجل الحصول على خدمات أفضل و تسيير أحسن.
- يسعى البنك إلى تطوير الأرياف و تحسين ظروف العمل فيها وفقا لمخططات التنمية خاصة بعد العشرية السوداء التي تسببت في النزوح الريفي .
- يسعى BADR إلى تحسين علاقاته مع البنوك الأخرى ، بإنشاء سمعة طيبة عن طريق تسهيل المعاملات الخارجية مع اعتمادات مستندية و غيرها من التعاملات .
- كما يهدف إلى تحسين و إعطاء منتوجات و خدمات بنكية جديدة للمدخرين و المقرضين .

- ترقية الاتصال داخل و خارج البنك و تطوير النظام المعلوماتي البنكي.
- 2- وظائف و مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

تتمثل مهمة بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تنفيذ جميع العمليات البنكية و الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها و منح القروض و المساعدات من أجل تنمية مجموع قطاع الفلاحة و تطوير الأعمال الفلاحية و الزراعية و الصناعية فيستخدم و سائله الخاصة و الوسائل التي تزوده بها الدولة لضمان تمويل هياكل الانتاج الفلاحي و أعماله و كذلك الهياكل و الأعمال الزراعية، الصناعة المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة .

يقوم البنك بجميع العمليات البنكية الخاصة بالقرض ، الصرف و الخزينة التي لها صلة بأعمال قصد تسيير أمواله أو استخدامها و يشارك في جمع الادخار الوطني كما يقدم المساعدة للمهن الفلاحية و المهن الأخرى المرتبطة بالأعمال الفلاحية .

أما موارده تتمثل في العناصر التالية:

- رأسماله الأساسي و احتياطاته.
- الودائع الفورية و المحددة لأجل التي يتلقاها من الجمهور.
- الأموال المتوفرة تأتي من قبل الهيئات التابعة للهياكل العمومية التابعة للهياكل و الأعمال الفلاحية، الحرفية، الزراعية و الصناعية .
- القروض التي يتعاقد برهنها في محفظة خاصة بالمستندات المالية و غيرها .
- الاعتمادات المالية التي يمكنه الحصول عليها من المؤسسات البنكية لاسيما بنك الجزائر .
- جميع المحصلات و الوسائل المالية الأخرى الناجمة عن أعماله .
- أما وظائفه فتتص المادة 04 من القانون التأسيسي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية على أن وظيفته تكمن في تنفيذ جميع العمليات البنكية و الإعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات الجاري العمل بها في منح القروض و المساهمة في السياسة الحكومية .

و عليه يمكن تلخيص أهم وظائف البنك فيما يلي:

أ- بنك ودائع:

يقبل الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص طبيعي أو معنوي ويقرض الأموال بأجال مختلفة.

ب- بنك تنمية:

يمنح قروضا متوسطة و طويلة الأجل تستهدف تكوين أو تجديد رأس المال الثابت للمدنيين.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعد الهيكل التنظيمي أحد الدعامات الأساسية في تكوين أي منشأة و لهذا تم القيام بالدراسة في مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

1- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة :

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة في الشكل التالي :

أ- المفتشية العامة :

تقوم هذه الهيئة بمتابعة جميع الوكالات و مجموعات الاستغلال التابعة للبنك بهدف حماية و سلامة العمليات، الممتلكات، و الأشخاص من أجل التعرف على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم و احترام تطبيق القوانين و الضوابط الداخلية في إطار شرعي و قانوني و كذلك احترام أخلاقيات المهنة، تأمين حماية نشر المعلومات الصحيحة و جعلها في متناول الجميع و أخيرا احترام الأهداف و القوانين المحددة من طرف المديرية العامة .

ب- السكرتاريا :

يتمثل الدور الرئيسي للسكرتاريا في:

- تسجيل المراسلات الواردة و الصادرة؛
- ✓ المراسلات الواردة: و هي المراسلات التي تأتي من البنوك الأخرى و تقوم السكرتيرة بتسجيلها و ختمها ثم إعطائها أو توزيعها على المصالح الخاصة بها لإجراء مهمتها بعد تفحصها من طرف المدير.
- ✓ المراسلات الصادرة: تقوم السكرتيرة بجمع الوثائق اللازمة من كل مصلحة و إمضائها من أجل تفادي التزوير ثم تسجيلها على ورقة تسمى بجدول الإرسال، و يتم بعد ذلك إرسالها إلى المرسل.
- القيام بعمليات ترتيب السجلات و الوثائق و الاحتفاظ بها في الأماكن الخاصة بها ؛
- استقبال المكالمات الهاتفية و كذلك تدوين المواعيد مع الزبائن أو استقبالهم في حالة غياب المدير و كذلك تحرير المراسلات بالحاسوب .

ج- المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالإعلام الآلي و المحاسبة و الخزينة:

تشرف المديرية على عشر (10) مديريات كما هو مبين في الشكل رقم (3- 1)، حيث تهتم المديريتين الأوليتين بوضع برنامج للإعلام الآلي و تدريب عمال البنك عليها و كذلك كيفية معالجة مختلف العمليات بطرق آلية تسمح باستعمال أجهزة الإعلام الآلي في حين تتولى مديرية المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك و السهر على تطبيق النظام المحاسبي داخل البنك .

د- المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالإدارة و الوسائل:

تقوم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة و تشرف على ثمانية (08) مديريات و هي:

- مديرية الموظفين و التي تهتم بمتابعة موظفي البنك و الاهتمام برواتبهم و غياباتهم؛
- مديرية التنظيم و الدراسات القانونية و المنازعات و تختص بحل جميع المسائل القانونية التي يكون البنك طرفا فيها مع عملائه.
- مديرية الوسائل العامة و تهتم بالوسائل على مستوى البنك من تجهيزات و عتاد .
- مديرية إعادة تقييم الموارد البشرية و تتكفل بتكوين دورات تدريبية لموظفي البنك .
- مديرية الهيئات و التحقيق و تقوم بالتحقق من القروض التي يمنحها البنك و التأكد من الجدارة الائتمانية للعميل.

- مديرية التنبؤ بالتنمية و ربط الشبكات و تقوم بالتنبؤ المستقبلي بكل الاختلالات التي قد تحدث و العمل على تفاديها .
 - أما مديرية الأرشيف فتقوم بترتيب الملفات المتعلقة بكل العمليات في البنك، و وضع رقم تسلسلي على كل ملف حتى يسهل الإطلاع عليه مرة أخرى و يتم عن طريق الإعلام الآلي.
 - و تتولى مديرية الحماية المالية حماية أموال البنك من الهدر و التأكد من أن هذه الأموال تصرف في المكان الصحيح .
- هـ- المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالالتزامات:

ينحصر دورها في ستة (06) مديريات كما هو مبين في الشكل رقم (1-3) حيث:

- تهتم مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة ، و مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مديرية تمويل القطاع الخاص ، و مديرية تمويل القطاع الفلاحي بتلقي ملفات القروض و النظر في صحتها بعد دراستها على مستوى الوكالات تم تسجيل هذه الملفات التي أدخلت إليها و إعطائها رقما تسلسليا كما تقوم لجنة القروض على مستوى هذه المديريات بإعطاء القرار النهائي فيما يخص رفض أو منح القروض؛
 - أما مديرية دراسات السوق و المنتجات فتتكفل بدراسة ملفات المشاريع و الدراسات الاقتصادية و المالية للمؤسسات الأخرى؛
 - في حين تقوم مديرية المتابعة و التغطية بإعداد دراسات إحصائية حول القروض الممنوحة من طرف البنك و مراقبة وكالات البنك و السهر على متابعة تنفيذ القروض الممنوحة للعملاء و طرق تحصيلها.
- و- المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالتحصيل:

تشرف هذه المديرية على ستة (06) مديريات، و هي كما هو مبين في الشكل رقم (3-1) حيث أن مديرية انجاز الضمانات تقوم بالتأكد من صحة الوثائق المقدمة بشأن الضمانات و مديرية تحصيل الديون التجارية و الخدمات تقوم بتغطية الديون المقدمة من أجل ممارسة النشاط التجاري .

س- المديرية العامة بالنيابة المكلفة بالرقابة:

و تضم مديريتين و هما:

- مديرية المراقبة المحاسبية تقوم بمراقبة القوائم المالية للمؤسسات المتقدمة لطلب القرض و التأكد من صحة الوثائق و المركز المالي للمؤسسة؛
 - مديرية التقديرات و مراقبة التسيير تقوم بجمع الإحصائيات اليومية لنشاط هيكل البنك و تصحيح الاختلال فيها إن وجد و الحفاظ على التوازن المالي و مردودية النشاط البنكي.
- ح- مديرية العمليات الخارجية:

تقوم بمعالجة العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية كالاستيراد و التصدير و متابعة حركة الأموال و تشرف على مديريتين:

- ❖ مديرية العمليات التقنية مع الخارج تتكفل بمنح القروض القصيرة الأجل و متابعتها إلى جانب القيام بعمليات تحويل الأموال من و إلى الخارج؛
- ❖ أما مديرية العلاقات الدولية فتقوم بمنح و متابعة القروض المتوسطة الأجل مثل قرض المشتري .

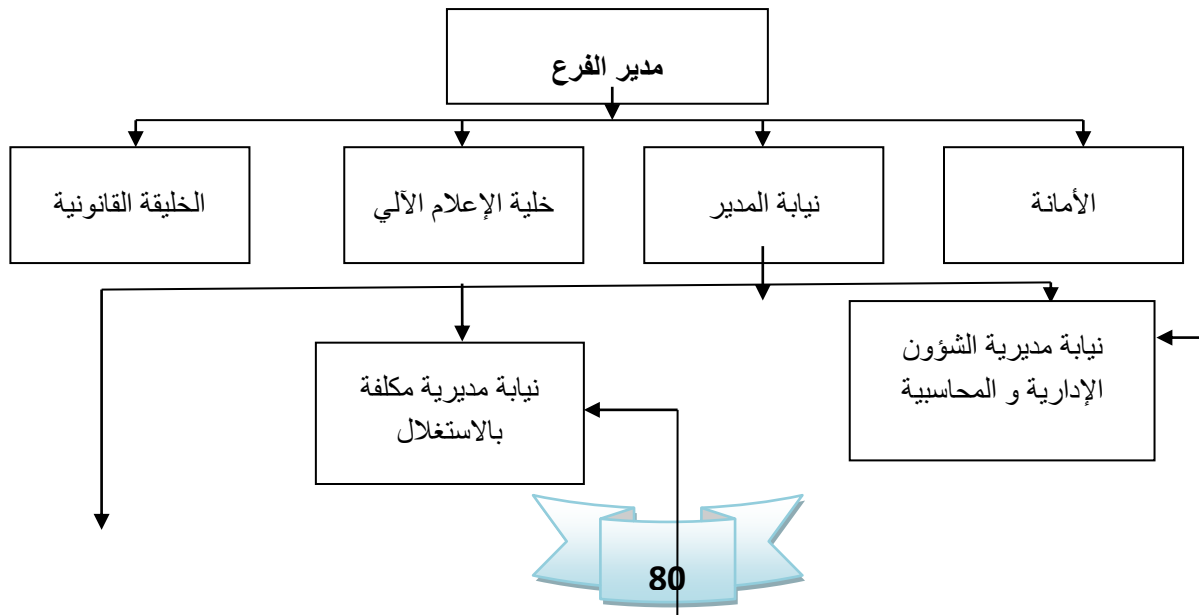
ط- المديرية العامة المكلفة بالاستغلال:

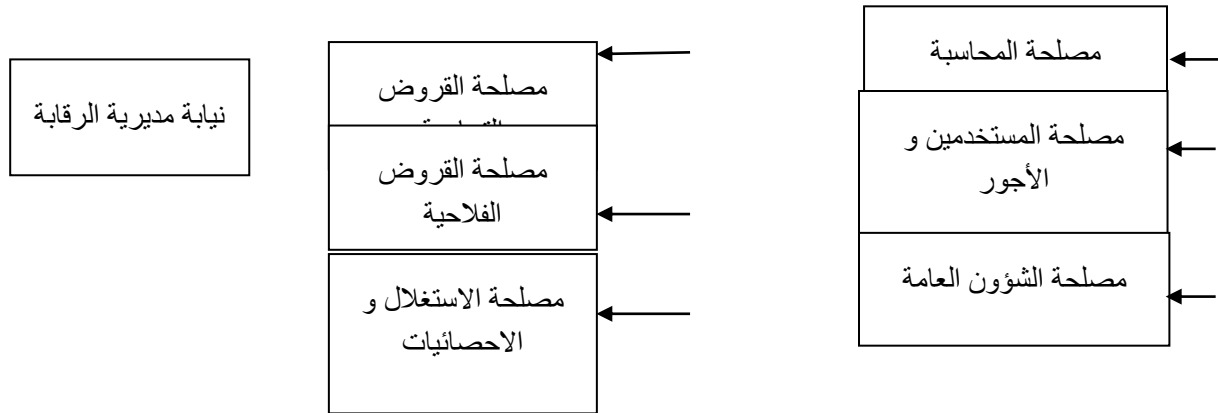
تشرف على مديرية واحدة و وحيدة و هي مديرية النقدية و تنسيق الشبكة .

2- الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية:

المديرية الفرعية هي مكان التقاء جميع المعلومات الواردة من الوكالات و وظيفتها الرقابة، التوجيه، و الوصاية يترأسها مدير يقوم بإعطاء التوجيهات لمختلف الخلايا الموجودة تحت مسؤوليته مبينة في الشكل التالي:

الشكل (2-3): الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية لـ BADR





المصدر: معلومات مقدمة من طرف

3- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة قالمة":

يتكون الهيكل التنظيمي لوكالة BADR بقالمة كما هو مبين في الشكل الموالي رقم (3-3) من مدير المجمع الذي يشرف على:

- نائب مدير جهوي المكلف بالاستغلال: يشرف على مصلحة القروض و التجارة الخارجية و مصلحة التنشيط التجاري و مصلحة وسائل الدفع؛
- مهام رئيس المصلحة: مسؤول على موجودية التعليمات المتعلقة بالنشاط؛
- دراسة طلبات القروض؛
- نائب مدير جهوي: مكلف بمتابعة المخاطر و ما قبل المنازعات؛
- يشرف على مصلحة المتابعة التجارية و التجارة الخارجية، مصلحة متابعة ما قبل المنازعات مصلحة متابعة الضمانات؛
- نائب مدير جهوي مكلف بالمحاسبة و الضرائب: يشرف على مصلحة المحاسبة و الضريبة، و مصلحة التحليل و التطهير، مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير؛
- قسم الإدارة: يشرف على مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الأمن و الوسائل العامة و مصلحة المعلوماتية؛
- الخلية القانونية: تتكون من مصلحة قانونية و المنازعات، مصلحة التحصيل، مصلحة الأرشيف.

و الجدير بالذكر الإشارة إلى أن كل مصلحة مكملة للأخرى، حيث أن نائب مدير جهوي المكلف بالاستغلال مهمته دراسة طلبات القروض و اتخاذ قرار منحها، و مصلحة نائب جهوي مكلف بمتابعة المخاطر و ما قبل المنازعات يعمل على متابعة و مراقبة السير الحسن لسداد أقساط القرض في الوقت المناسب و في حالة حدوث تعثر القرض أو عدم السداد (نشوء خطر الائتمان) و عجزها عن حل المشكلة تنتقل المهمة إلى الخلية القانونية التي تتكفل بالمسألة .

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية للبقاء كأحد البنوك الرائدة في الجزائر و العمل على تطوير ذاته ، و لتحقيق ذلك فهو يقوم باتخاذ قراراته على أساس مدروس بالاعتماد على تخطيط فعال ذو نظرة مستقبلية متميزة، لذا يقوم هذا البنك بعملية التشخيص الاستراتيجي و لو بشكل مبسط حيث يقوم بعملية التشخيص الداخلي و الخارجي للبنك .

المطلب الأول: التشخيص الداخلي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

يدرك بنك BADR أن البيئة الداخلية و تحليل عناصرها هي التي تضع الأرضية القوية لانطلاقته، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم القدرات و الإمكانيات المالية و البشرية و المعنوية المتاحة بالبنك ، و يحدد نقاط القوة و الضعف، لذا يقوم بتشخيص هيكله التنظيمي و موارده و ثقافته السائدة.

1- الهيكل التنظيمي:

لمنتبع للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لوكالة قائمة يلاحظ أن أساس بنائه قد تم حسب النمط الوظيفي، و في ظل هذا النمط تزداد درجة المركزية في اتخاذ القرارات مما يؤدي لعدم وجود مساحة مناسبة لمناقشة القرارات المتخذة، فالاتصالات بين الإدارة و الموظفين تأخذ شكل الطابع الرسمي .

و يتميز الهيكل التنظيمي لبنك BADR بالخصائص التالية:

- يوضح الأهمية النسبية لكل وظيفة من الوظائف التي يمارسها البنك ؛
- يساعد في فهم و تحديد طبيعة العلاقات الوظيفية الرسمية ؛
- هذا النمط يعتبر أفضل طريقة للتأكد من أن مديري الإدارة العليا سيدافعون عن قوة و متانة الأنشطة الرئيسية للبنك ؛
- يضمن الإشراف الكامل على كل نوع من أنواع الأنشطة ؛
- يتبع مبدأ التخصص الوظيفي و ما يترتب عنه من كفاءة في استخدام القوة العاملة .

و بالرغم من هذه المميزات إلا أن له عيوبه و التي يذكر منها ما يلي:

- إن مركزية اتخاذ القرار تقضي على الفكر الإبداعي لدى الموظفين، و تجعلهم مجرد منفذين للقرارات المتخذة بغض النظر عن أفكارهم و وجهة نظرهم في هذه القرارات؛

- عدم وجود عدة وظائف بالهيكل التنظيمي للوكالة و هي: وظيفة البحث و تطوير الخدمات و وظيفة التسويق
- أ- وظيفة البحث و التطوير:

رغم الأهمية التي تلعبها هذه الوظيفة من خلال البحث المستمر عن خدمات جديدة، فهي تعتمد على استخدام تكنولوجيا متطورة لمجارات التطور في حاجات العملاء و تحسين الخدمات البنكية إلا أن بنك BADR لم يهتم بإنشاء هذه الوظيفة في هيكله التنظيمي على مستوى وكالة قائمة، بل اكتفى بإنشائها فقط على مستوى العاصمة بالمديرية العامة في شكل " نيابة المديرية العامة للمراقبة و التطوير " .

ب- وظيفة التسويق:

تهدف هذه الوظيفة إلى معرفة مدى قدرة البنك على اكتساح السوق و ذلك لمعرفة رغبات و احتياجات العملاء ، كما توضح مدى استغلال البنك لما يوفره السوق من فرص تسويقية من شأنها الانتقال بالبنك من وضع إلى آخر أكثر رفاهية لذا على الوكالة إدخال هذه الوظيفة لهيكلها التنظيمي لتطوير عمليات الترويج، و عدم الاكتفاء بالإعلانات المعلقة على الجدران .

2- الموارد:

بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتشخيص موارده لمعرفة مدى قدرته على استغلال الفرص، و رغم الأنواع المختلفة للموارد إلا أن هذا البنك يهتم بتشخيص أهم الموارد و هي:

أ- الموارد التكنولوجية:

من أجل تحسين نظم و أدوات التسيير و تطوير عملية معالجة المعلومات ركز بنك الفلاحة و التنمية الريفية على استخدام الإعلام الآلي، و ذلك ابتداء من سنة 1989، حيث أن الوكالة على غرار كل وكالات البنك مجهزة بنظام معلومات على شكل شبكة محلية، و تعمل هذه الأخيرة بنفس النظام على الرغم من اختلاف عدد الأجهزة من وكالة إلى أخرى ، وتجدر الإشارة إلى أن سنة 1991 كانت نقطة تحول لبنك BADR نحو إدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال، حيث بدأت عمليات التجارة الخارجية و ذلك باستخدام البنك لنظام " SWIFT"، و هذا ما أدى لتسهيل العمليات البنكية و الرقابة عليها بشكل أسرع مما جعل تقديم الخدمات البنكية يتم في أحسن الظروف و في وقت أقل .

ب- الموارد المالية:

تعتبر الودائع هي الموارد الرئيسية بالنسبة لبنك BADR فهو يعتمد عليها في عمليات التوظيف و الإقراض، فقيامه بتشخيص موارده المالية يرتكز أساسا على تشخيص مدى

تنافسيته من خلال قدرته على جذب الودائع فهو يسعى و كغيره من البنوك الأخرى لتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات .

الجدول رقم (1-3): متوسط حجم ودائع بنك BADR "وكالة قالمة" بمختلف أنواعها للسنوات 2006 – 2012

الوحدة : مليون دينار جزائري

| *2012 | *2011 | *2010 | 2009 | 2008 | 2007 | 2006 | السنوات انواع الودائع |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------------------|
| 319.566 | 297.989 | 269.506 | 232.940 | 215.156 | 189.201 | 175.635 | ودائع الإيداع |
| 721.341 | 657.008 | 638.145 | 579.987 | 583.312 | 567.109 | 484.657 | ودائع جارية |
| 82.48 | 74.976 | 72.894 | 69.310 | 70.150 | 68.978 | 65.390 | ودائع متمثلة في سندات |
| 651.386 | 600.989 | 538.650 | 497.315 | 449.600 | 401.509 | 388.781 | ودائع لأجل |
| 1774.77 3 | 1630.962 | 1519.195 | 1519.552 | 1318.218 | 1226.797 | 1114.463 | المجموع |

المصدر: www.badr-bank.net

و يمكن تجسيد التغيرات التي شهدتها ودائع بنك BADR خلال سنوات 2006 – 2012 بالنسبة المئوية كما يلي:

شهدت ودائع بنك BADR ارتفاعا مستمرا خلال السنوات (2006-2012) حيث استطاع البنك تحسين حصته السوقية خاصة فيما يتعلق بتعبئة الودائع بمختلف أنواعها و آجال استحقاقها ويتجلى ذلك من خلال التغيرات التي عرفتها ودائع البنك ، حيث يلاحظ ارتفاع في إجمالي الودائع من 1114.463 مليون دينار جزائري سنة 2006 إلى 1226.797 مليون دينار جزائري سنة 2007 أي ارتفعت بـ10.08% أي ما يعادل 112.334 مليون دينار جزائري، و استمر هذا التطور حيث سجلت سنة 2012 ارتفاعا في حجم ودائع البنك بنسبة 59.25% أي بمقدار 547.979 مليون دينار جزائري محققا إجمالي قدر بـ1774.773 مليون دينار جزائري، و يرجع السبب في التطور الملحوظ لودائع بنك BADR خلال هذه الفترة إلى سياسة البنك المتبعة في مجال تطوير و تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة إلى العملاء مما عزز ثقتهم بالبنك، حيث قام بنك BADR ببناء و تكوين هيكل المجتمع ليقوم على الوعي البنكي و الادخاري، و إدخال كل فئة من العملاء في هذه الأعمال البنكية و ذلك من خلال إدخال تغيير على دفاتر الإدخار ، وقد حققت هذه التقنية نجاحا كبيرا من خلال تقديم دفتر إدخال للأشبال و ذلك لتدريب الصغار على الادخار في بداية حياتهم، و زرع الثقة البنكية فيهم ، إضافة إلى خدمات الإدخار الأخرى .

الجدول رقم (3-3): تطور متوسط حسابات الإيداع للوكالة

الوحدة : مليون دينار جزائري

| السنوات البيان | 2007 | 2008 | 2009 | *2010 | *2011 | *2012 | نسبة التغير % |
|-------------------------|----------|----------|----------|---------|----------|----------|------------------|
| دفتر إيداع السكن | 1.2875 | 1.5309 | 1.8788 | 2.1350 | 2.4801 | 2.6754 | 7.87 |
| دفتر إيداع بنك | 163.165 | 168.391 | 167.632 | 179.098 | 183.568 | 192.002 | 4.59 |
| دفتر إيداع دون فوائد | 7.989 | 12.650 | 11.89 | 16.35 | 18.109 | 20.199 | 15.90 |
| دفتر إيداع للأشبال | 3.968 | 4.543 | 5.210 | 5.874 | 6.67 | 7.199 | 7.93 |
| المجموع | 176.4095 | 187.1149 | 186.6108 | 203.457 | 210.8271 | 285.8714 | 35.59 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات مستخرجة من www.badr-bank.net

من خلال الجدول يلاحظ ارتفاع مستمر في دفاتر الإيداع من سنة لأخرى، حيث بلغت قيمة الارتفاع في سنة 2011 بالنسبة لدفاتر إيداع السكن بـ 7.87% في حين بلغت قيمة الارتفاع لنفس السنة بالنسبة لدفتر إيداع البنك بـ 4.59% .

كما أن ارتفاع حجم دفتر الودائع دون فوائد بنسبة 15.90% في سنة 2011 ساعد البنك كثيرا على تخفيض تكاليف التمويل .

يعتبر دفتر إيداع الأشبال من الخدمات المستحدثة في بنك BADR و ذلك أدى لإضافة فئة جديدة لعملاء البنك و شهد هذا النوع من دفاتر الإيداع رواجاً سريعاً و زيادة مستمرة من سنة لأخرى حيث قدرت نسبة الارتفاع بـ 7.93% سنة 2011، و قد ساعدت خدمات الإيداع هذه على رفع حجم و دائع الإيداع بنسبة 35.59% سنة 2011، و رغم هذا التحسن الكبير و المستمر في موارد البنك إلا أنه من وجهة نظر إدارته فإن الموارد المالية المتاحة ليست كافية لتحقيق أهداف البنك .

ج- الموارد البشرية:

يعمل بنك BADR على الارتفاع بموارده البشرية لضمان أداء خدماته البنكية بكفاءة و فعالية كبيرين لأن النشاط البنكي يتمتع بجانب كبير من الخصوصية مما يتطلب التعامل معه بخبرة و دقة أكثر و أي نقص في تكوين كفاءات موظفي البنك يؤثر مباشرة على مردوديته و علاقته بعملائه. و يتم دراسة موظفي بنك BADR من عدة نواحي:

- من ناحية العدد:

يؤثر عدد الموظفين على البنك من ناحية أنه يجب توفر عدد كافي من الموظفين لتوفير حاجات العملاء بسرعة، كما أن توفر عدد كبير من الموظفين المؤهلين يساعد البنك على تطوير خدماته .

الجدول رقم (3-4): تركيبة الموارد البشرية لبنك BADR "وكالة قائمة"

| السنوات البيان | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| إطارات | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| منفذون | 19 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 19 |
| المجموع | 22 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 | 24 |

المصدر: www.badr-bank.net

من الجدول يلاحظ أن العدد الإجمالي لموظفي البنك مستقر لحد كبير، فقد ارتفع من 22 موظف سنة 2007 إلى 24 سنة 2008 ليستقر خلال 5 سنوات الأخيرة عند 24 موظف.

كما أن النسبة الأكبر للموظفين هي المنفذون بنسبة 79.17% سنة 2013 و هي نسبة جد كبيرة، في حين يشغل عدد الإطارات نسبة 20.83% لنفس السنة، ويرجع الاستقرار الكبير لعدد موظفي البنك لاهتمامه بالخبرات فهو لا يتنازل عن موظفيه بسهولة، إضافة إلى أن حاجة البنك للموظفين لا تتعدى هذا الحد خصوصا أن البنك يتميز بحدثة الخدمات التي يقدمها و استخدامه لأحدث الوسائل التكنولوجية.

- من ناحية العمر:

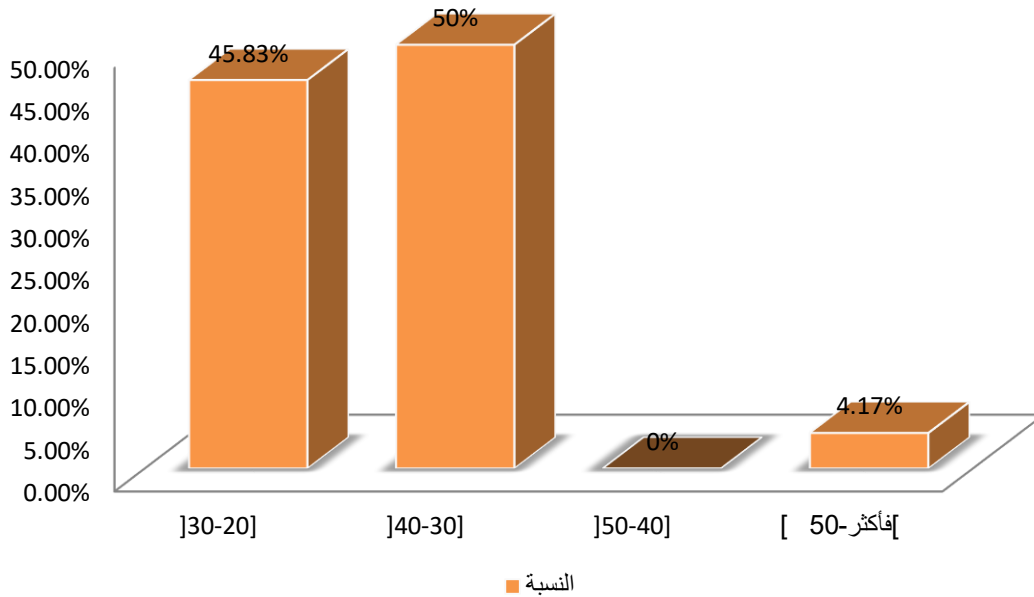
و ذلك لتبيان نسبة الشباب و نسبة الموظفين الذين يكادوا أن يحالوا على التقاعد لما لذلك من تأثير على البنك من حيث الخبرة، الأقدمية، و الطاقة الكامنة لدى الشباب و محاولة استثمارها.

الجدول رقم (3-5): توزيع الموارد البشرية لبنك BADR من حيث العمر لسنة 2013

| إجمالي الموظفين | | البيان الفئة |
|-----------------|-------|-----------------|
| النسبة % | العدد | |
| 45.83 | 11 | [30-20] سنة |
| 50 | 12 | [40-30] سنة |
| 0 | 0 | [50-40] سنة |
| 4.17 | 1 | [50- فأكثر] |
| 100 | 24 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (3-4): التمثيل البياني لتوزيع الموارد البشرية لبنك BADR



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (3-5)

يلاحظ من الشكل أن النسبة الأكبر من موظفي بنك BADR يتراوح سنهم ما بين [30-40] سنة و التي تقدر بنسبة 50% و الواضح أن سيطرة هذه الفئة العمرية يفتح مجالات واسعة أمام البنك لتطوير خدماته عن طريق التكوين و التدريب و الترقية لموظفيه، تليها فئة [20-30] سنة بنسبة 45.83% فموظفي هذه الفئة هي شابة فتية في مقتبل العمر، و هي مقبلة على الحياة بكل طموح و جد و على البنك تقديم كل التحفيزات و المكافآت الضرورية للمجدين و المتميزين في أداء وظائفهم إضافة إلى تكثيف عمليات تدريبهم و تكوينهم، لأن هذه الفئة بالذات تمثل مستقبل البنك .

و تحتل الفئة 50 سنة فأكثر أقل نسبة من الفئتين السابقتين بمقدار 4.17% و هذه الفئة من موظفي البنك قاربت على سن التقاعد، و بالتالي فطموحهم في خدمة البنك و تقديم الأفضل للعملاء محدودة .

و أخيرا أقل نسبة من موظفي بنك BADR هي فئة [40-50] سنة بنسبة 0% و هذا راجع إلى أن النظام المالي البنكي الجزائري حديث النشأة لاسيما بالنسبة لوكالة قالمة.

- من ناحية المستوى التعليمي:

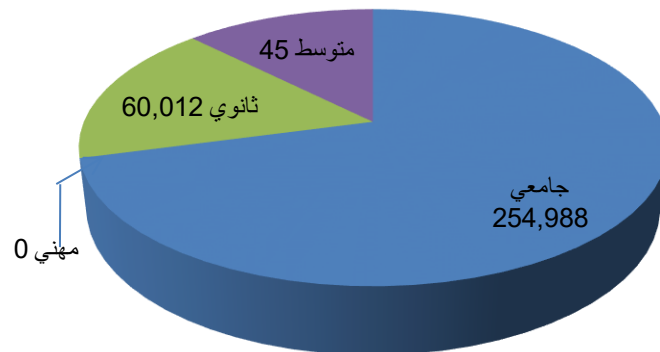
إن لمستوى تعليم الموظفين تأثير كبير على كفاءتهم و قدرتهم على ممارسة نشاطهم على أكمل وجه .

الجدول رقم (3 – 6): المستوى التعليمي لموظفي بنك BADR لوكالة قالمة

| إجمالي الموظفين | | البيان |
|-----------------|-------|---------|
| النسبة % | العدد | |
| 12.5 | 3 | متوسط |
| 16.67 | 4 | ثانوي |
| 0 | 0 | مهني |
| 70.83 | 17 | جامعي |
| 100 | 24 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (3 - 5): التمثيل البياني للمستوى التعليمي لموظفي البنك



إعداد

المصدر: من

الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3-6)

يتضح من الجدول أن المستوى التعليمي الذي يغلب على موظفي بنك BADR هو المستوى الجامعي بنسبة 70.83% و هو منطقي جدا نظرا إلى فئة الأعمار السائدة و هي من [20-30] سنة و [30-40] فالموظفين في سنهم هذا ليس لديهم خبرة كافية، و شروط توظيفهم على أساس حصولهم على شهادات عليا.

و تلي هذه الفئة أصحاب المستوى الثانوي ب 16.67% نظرا لفئة الأعمار السائدة و هي من [20 - 30] و [30 - 40] فالموظفين في سنهم هذا شروط توظيفهم أكثرها عن طريق علاقات شخصية أو كان مستواهم الثانوي كافيا آنذاك لمزاولة عملهم، ثم فئة أصحاب التعليم المتوسط بنسبة 12.5% و أخيرا فئة أصحاب التعليم المهني التي تنعدم في عينة الدراسة .

- من ناحية الحالة العائلية :

إن الحالة العائلية للموظفين تلعب دورا كبيرا في استقرارهم النفسي ، وبالتالي تؤثر تأثيرا مباشرا على أدائهم لعملهم خصوصا أن العمل البنكي يحتاج لصبر كبير و لباقة في التعامل .

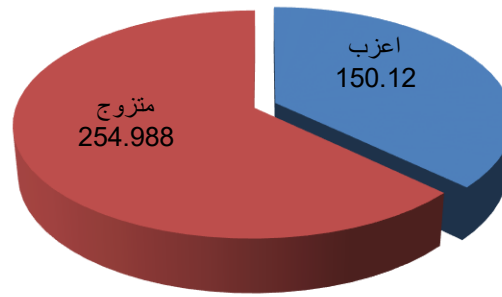
الجدول رقم (3-7): الحالة العائلية لموظفي بنك BADR لوكالة قائمة لسنة 2013

| إجمالي الموظفين | | البيان الحالة العائلية |
|-----------------|----------|---------------------------|
| العدد | النسبة % | |
| | | |

| | | |
|-------|----|---------|
| 70.83 | 17 | متزوج |
| 29.17 | 7 | أعزب |
| 100 | 24 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

الشكل رقم (6-3): التمثيل البياني للحالة العائلية لموظفي بنك BADR



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (3-7)

يمكن ملاحظة أن نسبة 70.83% من موظفي بنك BADR هم أفراد متزوجون و هذا ما يؤدي إلى الإستقرار النفسي الذي يساعد على أداء الوظيفة و التركيز في النشاط و هذا ما يعكس سيطرة فئات العمر من 30 إلى 40 سنة من موظفي البنك في حين 29.17% فقط من إجمالي الموظفين غير المتزوجين.

3- الثقافة التنظيمية:

تشكل الثقافة السائدة بمجملها معايير للسلوك لتحديد ما هو مقبول و ما هو غير مقبول من السلوكات و القرارات على كافة المستويات داخل البنك، إذ يعد بنك BADR من أعرق البنوك الجزائرية عمل على ترسيخ فكرة الثقافة التنظيمية وسط عماله، فالثقافة السائدة فيه تتجه نحو الإخلاص و حب العمل و الولاء له ، و جودة الخدمات المقدمة للعملاء تجسد بشكل كبير

شعار البنك و المتمثل في " بنك لمشاريعكم "، فثقافة البنك تؤثر على السلوكات و التصرفات و الاتجاهات الذهنية للعاملين و التي تؤثر بدورها على طريقة تعامله مع الأطراف الخارجية.

المطلب الثاني: التشخيص الخارجي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

رغم أن البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيرا على أداء البنوك إلا أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لم يهتم كثيرا بدراستها خاصة البيئة التنافسية، نظرا للتخصص الشبه تام في المجال الفلاحي و عدم توفر المنافسة الجادة بين البنوك الجزائرية، إلا أن البنك قد اهتم نسبيا بأخذ فكرة عن الوضع العام ، والذي له تأثير على كافة البنوك (البيئة العامة) كما يقوم بدراسة المنافسين عن طريق معلومات لا تأخذ شكل كبيرا من الدقة ، في حين لم يهتم بتحديد المركز التنافسي .

1- البيئة العامة:

و تشمل دراسة العوامل التالية:

أ- العوامل الاقتصادية:

تتمثل أهم العوامل الاقتصادية التي تؤثر في عمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية في:

- توزيع الدخل القومي:

يختلف توزيع الدخل القومي في الجزائر من قطاع إلى آخر و بما أن 90% من عملاء البنك أي ما يعادل 8028 عميل هم فلاحين، فإن دخلهم يكون متذبذب (موسمي) لحد كبير و هذا يؤثر على البنك من حيث حجم نشاطه حيث نجد أن حجم الودائع يكون مرتفعا في مواسم جني المحاصيل الزراعية و منخفضا في باقي المواسم و هذا يؤثر على حجم السيولة في البنك و على حجم القروض الممنوحة في حين أنه في موسم زراعة المحاصيل نجد طلب كبير على القروض ليغطي الفلاحين نفقات الزراعة، وبالتالي نجد هنا عدم توافق بين الودائع و توفر السيولة لدى البنك و منح القروض .

- السياسة المالية و النقدية للدولة:

و هي سياسات تتخذ من الدولة لعلاج الوضع الاقتصادي العام فمن خلال السياسة النقدية تقوم بالتحكم في قيمة النقود المطروحة للتداول في المجتمع و في أسعار الفائدة مما يؤثر على قيمة النقود المتوفرة للاقتراض و الإقراض و على استثمار الفرص .

أما بالنسبة للسياسة المالية و التي تعتمد على النفقات الحكومية و الضرائب فإنها تؤثر على البنك باعتباره من البنوك العامة، إذ تقوم الدولة بضخ أموال كبيرة لتطهير محفظة المؤسسات العمومية الغير قادرة على الوفاء بالتزاماتها.

- العوامل السياسية و التشريعية (القانونية):

للجو السياسي العام تأثير كبير على كافة البنوك، و يعد الاستقرار السياسي الذي عرفته الجزائر مؤخرا محفزا جيدا على الاستثمار، مما أدى إلى زيادة حجم نشاط بنك BADR، و خاصة بعد ربط هذا الأخير بنظام SWIFT الذي كان له أثر جد كبير من حيث زيادة حجم المعاملات مع الدول الأجنبية مما أدى لاكتساب هذا الأخير الخبرة و المزيد من التطور و التحفيز على الخوض في غمار المنافسة على الصعيد الدولي.

كما أن للقوانين و التشريعات تأثير جد كبير على أعمال البنك إذ أن معظمها معرقة لعمله و تضع قيودا على نشاطه، و لعل أهمها القرار الذي اتخذته وزارة المالية و الذي يقضي بتخصيص البنك في تمويل المشاريع الفلاحية مما أثر سلبا على أداء البنك و زج به في مشاكل مالية كبيرة، و لحسن الحظ فقد تراجعت الوزارة عن قرارها في 15 جويلية 2006 و إلا لكان مصير وكالة قالمة الإفلاس .

- العوامل الثقافية و الاجتماعية:

شهد المجتمع الجزائري ارتفاعا ملحوظا في المستوى التعليمي مما أثر بشكل مباشر على الوعي البنكي الذي عرف ارتفاعا محسوسا في الآونة الأخيرة، إذ نجد اتجاه الأفراد نحو ادخار الفوائض من أموالهم في البنوك بدل من اكتنازها .

كما أن الخطوة التي قام بها بنك BADR ابتداءا من سنة 2001 و ذلك بفتح دفاتر إيداع للأشبال تعد خطوة ايجابية، إذ أنها تنمي الوعي و الثقافة البنكية لدى أشبال اليوم و رجال الغد . كما أن للقوى الاجتماعية تأثيرا كبيرا و لعل أهمها هو طبيعة المجتمع الجزائري المسلم الذي يفرض عليه ضوابط معينة ، فرفض الربا تجعل الأفراد يتجهون للودائع الجارية بدل الادخار لمدة طويلة الأجل مما يؤثر في البنك على اعتبار أن الودائع الجارية قد يطلبها أصحابها في أي وقت لذا فعليه الاحتياط و توفير السيولة الكافية لتلبية حاجاتهم.

- العوامل الديمغرافية:

تعتبر ولاية قالمة صغيرة مقارنة بالولايات الكبرى و عدد سكانها قليل، و هذا يؤثر سلبا على نشاط البنك فيها، غير أن وقوع الولاية في منطقة جغرافية تتميز بأراضي زراعية شاسعة و مناخ ملائم أدى إلى الاهتمام بالقطاع الفلاحي من طرف سكانها مما يؤثر إيجابا على نشاط البنك باعتباره أكبر ممول للقطاع الفلاحي.

العوامل التكنولوجية:

تعتبر المتغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة العامة للبنك و من هذه الوسائل الفنية الحاسب الآلي و الذي استخدمه البنك سنة 1989 لزيادة إشباع احتياجات العملاء.

كما أن ظهور البنوك الإلكترونية يعبر عن مدى التطور التكنولوجي الذي عرفته البنوك، و هذا النوع من البنوك يشكل تهديدا مباشرا على البنوك الجزائرية التي تعد غير قادرة على المنافسة العالمية خصوصا في المجال التكنولوجي، رغم قطعها أشواط مهمة في هذا المجال.

2- البيئة التنافسية (الخاصة):

تعتبر المنافسة أهم العوامل التي يجب دراستها خصوصا بعد محاولة البنوك الجزائرية الدخول في السوق العالمي و يتم دراسة الخدمات الحديثة التي تم إدخالها، فقد قامت البنوك الجزائرية بإدخال منتجات جديدة و إدخال تعديلات على خدمات قائمة فعلا، و ذلك لزيادة المنافسة نسبيا و محاولة كل بنك تقريب العمل منه و توفير الرضى له، حيث قام القرض الشعبي الوطني (CPA) بتحسين خدمة القروض بتقصير مدة دراستها إذ أصبحت تعالج في مدة قياسية تتراوح بين 8 و 15 يوم حسب نوعية القرض كما قام البنك الخارجي الجزائري (BEA) بتوفير خدمة للمستثمرين ذوي الطابع المؤسسي من خلال إشرافه على عمليات القرض السندي للشركة الوطنية للمحروقات (سونطراك) و تسهيلها و تسريعها.

لكن هذه التطورات الطفيفة التي تشهدها البيئة التنافسية لا تؤثر بشكل كبير على بنك BADR و ذلك لأنه لحد الساعة يسيطر القطاع العام على النظام البنكي و هذا يبقى حجر عثرة أمام تطور البنوك و دخولها عالم المنافسة، كما أن تخصص البنك في القطاع الفلاحي يجعل عملائه شبه دائمين فليس لهم الكثير من الخيارات لأن بنك BADR هو المتخصص الوحيد في المجال الزراعي رغم أنه حاول في السنوات الأخيرة الخروج إلى عالم المنافسة من خلال تنويع خدماته .

3-تشخيص المخاطر المالية لبنك BADR:

إن الهدف من عملية التشخيص كما ذكر سابقا هو التنبؤ بوضعية البنك بهدف السيطرة و التحكم في المخاطر التي يتعرض لها، ففيما يتعلق ببنك BADR تتجلى اهم المخاطر المالية التي يتعرض لها في ما يلي:

الجدول رقم(8-3): أهم المخاطر المالية التي تواجه بنك BADR

| النسبة % | التكرار (F0) | البيان المخاطر المالية |
|----------|--------------|---------------------------|
| 38.89 | 14 | مخاطر الائتمان |
| 33.33 | 12 | مخاطر السيولة |
| 13.89 | 5 | مخاطر أسعار الفائدة |
| 13.89 | 5 | مخاطر سعر الصرف |
| %100 | 36 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على بيانات الاستمارة

إن طبيعة العمل البنكي تفرض أن تكون مخاطر الائتمان هي المحدد الأساسي الذي يؤثر على البنك و هذا ما تؤكدته نتيجة الاستمارة، فالملاحظ من الجدول أعلاه أن معظم الموظفين ركزوا على أن مخاطر الائتمان تمثل النسبة الأكبر من حجم المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك بنسبة 38.89% .

في حين تأتي مخاطر السيولة في المرتبة الثانية بنسبة 33.33%، و هذا راجع إلى الوضع الاقتصادي الراهن الذي أثر على سيولة البنك و القروض الممنوحة .

و في الأخير مخاطر أسعار الفائدة و سعر الصرف بنسبة 13.89%.

كما أن نتائج الاستمارة أكدت بنسبة 75% أن عمليات التشخيص ساهمت بشكل كبير في الحد من مخاطر الائتمان.

المطلب الثالث: تحليل SWOT

و يسمى بتحليل الموقف و الذي يعتبر في غاية الأهمية، حيث أنه يمثل تلك العملية الخاصة بإيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية و مجالات القوة الداخلية في البنك، و ذلك في ظل التهديدات الخارجية، و مجالات الضعف الداخلية.

1- تحديد نقاط قوة بنك BADR:

- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقدم خدمات جديدة لعملائه فهو يتبع إستراتيجية فعالة في تطوير و تحسين خدماته المقدمة ؛
- تتسم الخدمات المقدمة من قبل البنك بالسرعة المقبولة غير أنها تعد بطيئة نسبيا في مجال دراسة ملفات القروض إذ تتراوح بين 15 و 45 يوم حسب نوع القرض؛

- يعتبر أسلوب تعامل الموظفين مع العملاء مقبولا حيث يسود في البنك جو الاحترام المتبادل بين البنك و العميل و هو دليل على قيام الموظف بواجبه اتجاه عميله و بنكه في آن واحد .
- 2- تحديد نقاط ضعف بنك BADR:
 - يمكن ملاحظة عدم وجود وظيفتين في الهيكل التنظيمي للبنك و هما وظيفتي البحوث و التطوير، و التسويق؛
 - تعتبر الموارد المادية و المالية المتاحة بالبنك ليست كفيلة بتحقيق أهدافه، هذا ما رآه إطارات البنك؛
 - إن الإتجاه السائد نحو مركزية القرار و الذي يجعل من الموظفين مجرد منفذين يقتل الروح الإبداعية و الأفكار الجيدة لديهم؛
 - عدم توافق عدد الموظفين مع عدد العملاء إذ نجد كل موظف يقابله 405 عميل.
- 3- تحديد الفرص الخارجية المتاحة أمام بنك BADR:
 - موقع البنك (وكالة قالمة) مناسب نوعا ما إلى مناسب جدا و هذا يجعله يستقطب عددا كبيرا من العملاء؛
 - الاستقرار السياسي الذي عرفته الجزائر في السنوات الأخيرة و المشجع على الاستثمار مما يشكل فرصا جيدة للبنك باستقطاب عملاء أجانب من جهة ، و الاستفادة من تنشيط الاقتصاد الوطني من جهة أخرى؛
 - إن احتكار البنك لعملاء القطاع الفلاحي كونه البنك الوحيد المتخصص في هذا المجال يجعله يحافظ على عملائه؛
 - الموقع الجغرافي لولاية قالمة و الذي يعد مناسب جدا لممارسة النشاط الفلاحي يجعل هناك فرص استثمارية كبيرة في المجال الفلاحي، و هذا يجعل حجم نشاط البنك يزداد؛
 - تطور الحياة الاجتماعية و التي تجعل الأفراد يفكرون في تحقيق الرفاهية مما يجعل حجم الطلب على القروض يزداد.
- 4- تحديد التهديدات لبنك BADR :
 - لا يملك أغلب عملاء البنك فكرة كاملة عن تشكيلة الخدمات المقدمة و هذا يجعل الإقبال على الخدمات الجديدة قليل؛
 - عدم قدرة البنك على منافسة البنوك الأجنبية ، إذ أن هناك ازدواجية في القطاع البنكي داخل الجزائر إذ نجد بنوك أجنبية تملك موارد و مؤهلات و بنوك وطنية تعاني من اختلالات داخلية؛

- عدم احترام الدولة لقواعد السوق كأساس لعلاقتها مع البنوك فهي لا تميز بين ملكيتها لها و بين طبيعة علاقتها معها؛
- أسعار مختلف المنتجات و الخدمات البنكية متشابهة لحد كبير بالنسبة للبنوك التجارية الجزائرية و هو ما يقلل مدخل الأسعار كمعيار للمفاضلة بين بنك و آخر؛
- هناك اختلاف بين عملاء البنك من حيث حاجاتهم و الخدمات التي يطلبونها في حين أن بنك يتعامل معهم كوحدة متجانسة ، فهذا الأخير لا يقوم بتقسيم السوق رغم ما يوفره من مميزات إذ أنه يضمن تحديد السوق المستهدف و الخدمة التي تناسبه و هذا يضمن التعرف السريع على ردود أفعال العملاء؛
- يعتمد البنك في الترويج على الإعلان فقط عن طريق الاتصال المباشر بالعملاء أو عن طريق الإعلانات المقروءة خاصة في الجريدة اليومية و الأسبوعية... الخ، و هذا غير كافي إذ أن معظم عملاء البنك لا يمكنهم القراءة لذا عليهم اللجوء إلى الإعلان السمعي البصري.

خلاصة:

يعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من بين أهم البنوك على الساحة الوطنية لكونه يمتلك أكبر شبكة بنكية في الجزائر، هذا من جهة، و لعدد المشاريع التي يقوم بتمويلها و التي ترمي لتحقيق أهداف مسطر لها وفقا لمخططات تنموية مرجوة من جهة أخرى .

غير أنه كغيره من البنوك يتعرض لمجموعة من المخاطر المالية عند القيام بوظائفه و هذا ما يوجب عليه إتباع سياسات و إجراءات للسيطرة على هذه المخاطر و تفاديها كما يجب عليه تبني أساليب علمية دقيقة و فعالة و ناجحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة و تفادي أو التقليل من المخاطر المالية .

الخاتمة العامة:

شهد الاقتصاد العالمي تحولات كبيرة وعلى مستويات متعددة الأطر وذلك راجع إلى ديناميكية المحيط وظهور فكرة العولمة، وكل هذا أثر بشكل أو بآخر على القطاع البنكي عامة، والبنوك التجارية خاصة من خلال فكرة التمويل المعولم واحتدام المنافسة و تطور أنواع جديدة من المخاطر المالية التي تعيق تقدمها وتحقيق أهدافها لذلك يجب عليها أن تعمل على تحليل موقفها الحالي وتحويل نقاط ضعفها إلى فرص بإمكانها استغلالها، ويتطلب تحقيق ذلك دراسة إستراتيجية شاملة لبيئة أعمالها للبحث عن فرص والضغط على التهديدات و المخاطر التي يمكن أن تعيق مسار تطورها و تقييم قدراتها و إمكانياتها الذاتية، و هذا ما يمكنها من رسم الاتجاهات الإستراتيجية العامة ثم صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتقليل من المخاطر المالية التي تتعرض لها.

ومن الواضح أن استجابة بنك الفلاحة و التنمية الريفية للتغيرات الحالية يكمن في مدى تمكنه من تطوير قدراته و أنظمتها و هياكله و ذلك عن طريق إدخال التغيرات اللازمة لجعلها قادرة على التكيف بسرعة مع المعطيات الجديدة من أجل الرفع من مستوى أدائها و تحسين جودة خدماتها، و لعل أهم عنصر يجب التركيز عليه هو الموارد البشرية لأنها المسؤولة عن التخطيط و التشخيص و وضع الاستراتيجيات.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يدرك بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن المخاطر المالية تؤثر بشدة في وضعية البنك .
- يدرك بنك الفلاحة و التنمية الريفية أنه يتعرض للمخاطر الائتمانية بدرجة كبيرة مقارنة مع باقي المخاطر المالية، وهذا ما يجبره على بذل مجهود إضافي للتحكم في هذه المخاطر المالية و التقليل منها.
- يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تحسين خدماته و إدخال خدمات أخرى جديدة و ذلك لاستقطاب وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- يسعى بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى تطوير أنظمة الرقابة الداخلية.
- البنوك الجزائرية من الصعب جدا لها تبني مفهوم التشخيص الإستراتيجي خاصة على المستوى الفرعي، إذ أن أي إجراء أو قرار إستراتيجي يتم اتخاذه على مستوى المقر الرئيسي في الجزائر العاصمة.

اقتراحات الدراسة:

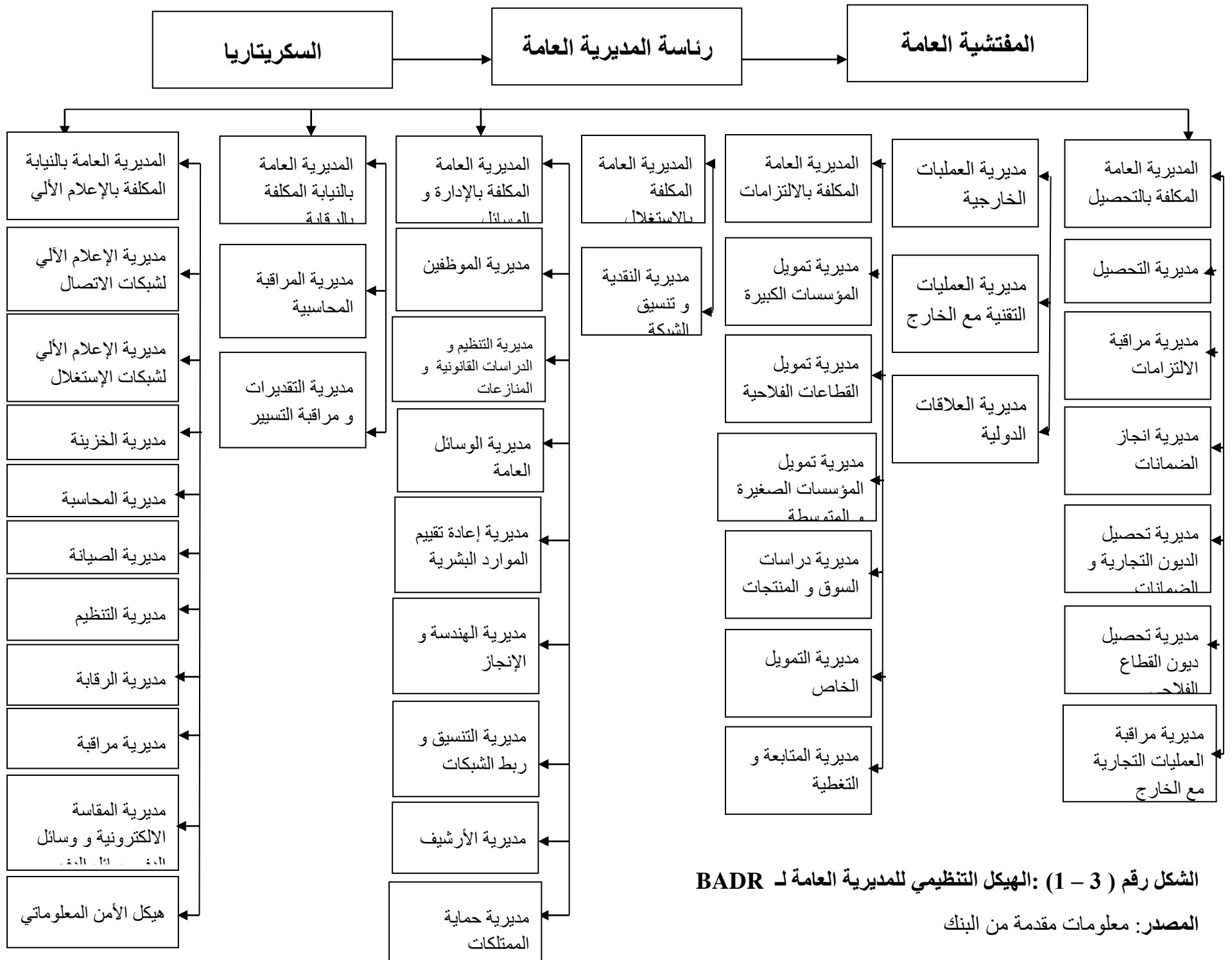
إن هذه الدراسة لا تهدف إلى الوصول إلى نتائج فقط وإنما تقديم اقتراحات يمكن أن تساهم في فهم العوائق التي تحول دون قيام البنوك التجارية " بنك الفلاحة و التنمية الريفية " للنمو بالقطاع البنكي .

والتي يتم إجمالها فيما يلي:

- تدعيم وحدات التدقيق الداخلي، لاسيما مع اتجاه البنوك العالمية المتزايد نحو تبني مداخل داخلية لاحتماب المخاطر البنكية و التي يحدد على أساسها معدل الملاءة و ذلك في إطار ما جاءت به لجنة بازل البنكية، و هذا لا يتطلب استخدام جهاز رقابي فعال فقط بل يجب التركيز على التنبؤ المسبق بهذه المخاطر و معرفة أسبابها من خلال عمليات التشخيص الاستراتيجي.
- تطوير السياسات الائتمانية في البنوك و توحيدها باعتبارها خط الدفاع الأول للحيلولة دون التعثر الائتماني (المخاطر الائتمانية) والوقوع في مشكلة الديون الغير قابلة للاسترداد، وفي إطار تطوير هذه السياسات يجب أن يلزم بنك الجزائر البنوك المقدمة للقروض بما يلي:
- التأكد من أن يكون العميل طالب القرض حسن السمعة ولديه موارد ذاتية كافية وذلك من خلال تشخيص وضعية العميل.
- أن ينشئ كل بنك نظاما للتسجيل المستمر و الفوري لمراكز العملاء الذين يحصلون على تسهيلات ائتمانية .
- تأهيل الكفاءات اللازمة التي تقوم بعملية التفتيش في الميدان البنكي حيث يمكن الاستعانة بالخبرات المهنية الأجنبية عالية التخصص للتمكن من مواكبة التوجيهات لاسيما المتعلقة بتقدير المخاطر، ومن جهة أخرى العمل على تنمية الخبرات الموجودة من خلال إخضاعها لبرامج تدريبية خارجية.
- يجب أن لا يكتفي بنك BADR بالوظائف التقليدية المتمثلة في جمع الودائع منح القروض، بل يجب أن يعمل على تطوير نفسه و يبحث عن مشاريع أكثر مردودية للبنك وللمستثمر في أن واحد.
- إن العمل على إدخال وظيفتي التسويق، البحث و التطوير يعمل على جعل تنافسية البنك أفضل لأن وظيفة التسويق تضمن إيصال خدمات البنك إلى أكبر عدد من العملاء، كما أن وظيفة البحث و التطوير تساهم في إدخال خدمات جديدة واقتناص الفرص المتاحة.
- التخلص تدريجيا من مبدأ التخصص والخوض في غمار التنوع والمنافسة الجادة لأن تخصص البنك في القطاع الفلاحي جعل نشاطه شبه جامد فهو يتعامل مع نفس العملاء وفي نفس المجال، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن تذبذب دخل الفلاحين يجعل البنك عرضة للعديد من المخاطر المالية.
- بما أن شعار البنك يجب أن يترجم الهدف الأساسي الذي يسعى لتجسيده، لهذا يجب عليه أن يجسد فعلا هذا الشعار من خلال دراسة حاجات وتوقعات العملاء الحاليين والمحتملين

في إطار علمي مدروس، إضافة إلى التركيز على دراسة رد فعل العملاء على الخدمات المقدمة حاليا من خلال الاستماع لانطباعاتهم أو تقديم تقرير عن المحاور التي دارت حولها احتجاجات العملاء أسبوعيا و دراستها بشكل موضوعي ، و كل مقترح هادف يتم تنفيذه بالشكل الذي يظهر للعملاء هذا التحسين أو التطور، وبهذه الطريقة يمكن أن يعبر شعار البنك عن توجهاته .

- تعاني وكالة قالمة من صغر حجم المقر خاصة عن الاكتظاظ، وعليه فإن البنوك إذ أرادت دخول مجال المنافسة عليها أولا إعادة تهيئة فروعها ووكالاتها من خلال توسيع هذه المقرات أو استحداث مقرات أخرى، شرط أن يتم اختيار الموقع وفق أسس علمية كحجم النشاط الاقتصادي بالمنطقة أو موقع البنوك المنافسة، و العمل على تهيئتها من الداخل بالشكل الذي يحقق رضا العميل.
- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات وتحمل المسؤوليات خاصة بين المديرية العامة وباقي فروعها وبين موظفي البنك الواحد، و ذلك للاستفادة من الأفكار والإبداعات الفردية التي قد تساهم في تطوير أداء البنك .
- يجب أن يتواجد جهاز مؤهل للقيام بالبحوث وفقا لطرق علمية إضافة إلى نظام معلومات شامل و وسائل تقنية حديثة لمعالجة البيانات بشكل جيد.
- التركيز على إنشاء فريق متخصص لترقية المنتجات الحالية والبحث عن منتجات مالية جديدة مغرية تستند أساسا على دراسة حاجات العملاء.
- التركيز على الاتصال بين البنك و عملائه الحاليين و المرتقبين بحيث يجب أن يهتم البنك بالاتصال الداخلي أي انتقال المعلومات بين الموظفين، و ذلك بأن تتم عملية الاتصال بين الرئيس و مرؤوسيه من خلال فتح باب المناقشة و إتباع الموظفين بأهمية أهدافه .



الشكل رقم (3 - 1) : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لـ BADR

المصدر: معلومات مقدمة من البنك

قائمة المراجع :

1 - باللغة العربية :

أ - الكتب:

- 1- أحمد القطامين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار مجدلاوي ، عمان ، 2002 .
- 2- أحمد حشيش ، اقتصاديات النقود و البنوك ، الدار الجامعية ، مصر ، 1996 .
- 3- أحمد شعبان محمد على ، انعكاسات ، المتغيرات المعاصرة على القطاع المصرفي و دور البنوك المركزية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 .
- 4- أحمد فريد مصطفى ، سهير محمد السيد حسن ، النقود و التوازن الاقتصادي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 .
- 5- أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 6- أسامة عزمي سلام ، إدارة الخطر و التأمين ، دار الحامد ، عمان ، 2007 .
- 7- أسامة كامل ، النقود و البنوك ، مؤسسة لورد العالمية ، للشؤون الجامعية ، البحرين ، 2002 .
- 8- أسامة محمد الفولي ، مجدي محمود شهاب ، مبادئ النقود و البنوك ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 1999 .
- 9- ألان وارانج ، إيان جليندون ، إدارة المخاطر " الأمور الحرجة للنجاح و البقاء على قيد الحياة في ق 21 ، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور ، دار المريخ ، القاهرة ، 2008 .
- 10- إبراهيم الكراسنة ، أطر أساسية معاصرة في الرقابة على البنوك و إدارة المخاطر ، صندوق النقد العربي ، معهد السياسات الاقتصادية ، أبو ظبي ، 2010 .
- 11- إبراهيم سلطان نظم المعلومات الإدارية " مدخل إداري " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 12- إسماعيل أحمد الشناوي ، عبد المنعم مبارك ، اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .
- 13- برايان كويل ، الحماية من مخاطر العملة ، ترجمة قسم الترجمة ، دار الفاروق ، ط 1 ، مصر ، 2002 .
- 14- برايان كويل ، الحماية من المخاطر معدلات الفائدة ، ترجمة خالد العامري ، دار الفاروق ، ط 2 ، مصر ، 2008 .
- 15- برايان كويل ، تحديد مخاطر الائتمان ، ترجمة قسم الترجمة ، دار الفاروق ، ط 1 ، مصر ، 2006 .
- 16- بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، دار الميسرة ، ط 1 ، عمان ، 2010 .
- 17- توماس وهيلين ، دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1990 .
- 18- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد ، ط 1 ، الأردن ، 2005 .
- 19- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و نماذج تطبيقية " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .

- 20- ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار جهينة ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- 21- جمال الدين المرسي ، الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
- 22- حربي محمد عريقات ، التأمين و إدارة الخطر ، دار وائل ، الأردن ، 2008 .
- 23- حسن على الزعبي ، نظم المعلومات الإستراتيجية ، مدخل إستراتيجي " دار وائل ، عمان ، 2005 .
- 24- حسن محمد أحمد محمد مختار ، الإدارة الإستراتيجية " المفاهيم و النماذج " ، الشركة العربية المتحدة ، السودان ، 2009 .
- 25- حسين عطا غنيم ، دراسات في التمويل ، الدار الجامعية ، ط1 ، الإسكندرية ، 1999.
- 26- حمزة عبد الكريم ، محمد حماد ، مخاطر الاستثمار في المصارف الإسلامية ، دار النفائس ، عمان ، 2008
- 27- حمزة محمود الزبيدي ، إدارة المصارف " إستراتيجيات تعبئة الموارد و تقديم الائتمان " ، مؤسسة الوراق ، ط1 ، عمان ، 2000 .
- 28- خالد أمين عبد الله ، إدارة العمليات المصرفية ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2006.
- 29- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي " منهج معاصر " ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، 2007 .
- 30- خالد وهيب الرواي ، إدارة المخاطر المالية ، دار الميسرة ، عمان ، 1999.
- 31- خليل محمد حسن الشماح ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، ط2 ، عمان ، 2000 .
- 32- خليل محمد حسن الشماح ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة ، ط4 ، عمان ، 2004 .
- 33- رضا صاحب أبو حمد ، إدارة المصارف " مدخل تحليلي كمي معاصر " ، دار الفكر ، ط1 ، عمان ، 2002 .
- 34- روبرت أ. بتس ، ديفيدلي ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- 35- زكريا محمد الدوري ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم و عمليات و حالات دراسية " اليازوري، عمان ، 2005 .
- 36- زياد رمضان ، إدارة الأعمال المصرفية ، دار الصفاء ، ط2 ، عمان ، 1997 .
- 37- زياد رمضان ، محفوظ أحمد جودة ، الاتجاهات ، المعاصرة في إدارة البنوك ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2003 .
- 38- سعيد سيف النصر ، دور البنوك التجارية في استثمار أموال العملاء ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2003.
- 39- سلمان بودياب ، اقتصاديات النقود و البنوك ، المؤسسة الجامعية ، ط2 ، بيروت ، 1996 .
- 40- سمير الخطيب ، قياس و إدارة المخاطر بالبنوك " منهج علمي و تطبيق عملي " ، منشأة المعارف الإسكندرية ، 2005 .
- 41- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي " ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2003 .

- 42- سونيا محمد البكري ، إبراهيم سلطان ، نظم المعلومات الإدارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 43- سونيا محمد البكري ، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 44- شاكر القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2 ، الجزائر ، 1992 .
- 45- صلاح عباس ، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2005.
- 46- ضياء مجيد الموسوي ، الاقتصاد النقدي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2000.
- 47- طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر " أفراد ، إدارات ، شركات ، بنوك " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- 48- طارق عبد العال حماد ، تقييم أداء البنوك التجارية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- 49- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، " المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، التطبيقات ، الحوكمة في المصارف " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 .
- 50- طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل " ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2007 .
- 51- عبد الحق بوعتروس ، الوجيز في البنوك التجارية " عمليات ، تقنيات ، تطبيقات " ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2000.
- 52- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبوقحف ، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1993 .
- 53- عبد المطلب عبد الحميد ، البنوك الشاملة " عملياتها و إداراتها " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .
- 54- عبد المطلب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية ، مصر ، 2001.
- 55- عبد المطلب عبد الحميد ، اقتصاديات النقود و البنوك " الأساسيات و المستجدات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 56- عبد المنعم السيد علي ، النقود و المصارف و الأسواق المالية ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2001 .
- 57- عبد الوهاب يوسف أحمد ، التمويل و إدارة المؤسسات المالية ، دار الحامد ، ط2 ، عمان ، 2007 .
- 58- عقيل جاسم عبد الله ، النقود و المصارف ، الجامعة المفتوحة ، ليبيا ، 1994 .
- 59- علاء فرحان طالب ، فاضل راضي الغزالي ، إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك ، دار الصفاء ، ط1 ، عمان ، 2009 .
- 60- عيد أحمد أبوبكر ، دراسات و بحوث في التأمين ، دار الصفاء ، ط1 ، عمان ، 2010.

- 61- عيد أحمد أبوبكر ، وليد اسماعيل سيفو ، إدارة الخطر و التأمين ، دار اليازوردي ، عمان ، 2009 .
- 62- غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامرائي ، نظم المعلومات الإستراتيجي ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2008.
- 63- فارس جميل الصوفي ، المعايير المحاسبية الدولية ، دار جليس الزمان ، ط1 ، عمان ، 2011.
- 64- فريد النجار ، إدارة العمليات الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
- 65- فلاح حسن عداي الحسيني ، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيمها ، عملياتها المعاصرة " ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2006 .
- 66- فلاح حسن عداي الحسيني ، إدارة البنوك " مدخل كمي إستراتيجي " ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2003 .
- 67- فلاح حسن عداي الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري ، إدارة البنوك ، دار وائل ، عمان ، 2001 .
- 68- كاظم نزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية " العولمة و المنافسة " ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2004 .
- 69- محسن أحمد الخضير ، التسويق المصرفي ، إيتراك ، القاهرة ، 1999.
- 70- محمد احمد عوض ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
- 71- محمد السيد سرايا ، البنوك التجارية ، دار المطبوعات الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 .
- 72- محمد سليم وهبة ، الرقابة المصرفية ، قواعد و معايير ، كلمات ، بيروت ، 2006 .
- 73- محمد عبد العزيز عجيمة ، مدحت محمد العقاب ، النقود و البنوك و العلاقات الاقتصادية الدولية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1979 .
- 74- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك ، دار المناهج ، ط1 ، عمان ، 2000.
- 75- محمد محمود العجلوني ، البنوك الإسلامية " أحكامها و مبادئ تطبيقاتها المصرفية " دار الميسرة ، الأردن ، 2008.
- 76- محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق " مدخل كمي و تحليلي " دار الحامد ، ط2 ، عمان ، 2007.
- 77- محمود جاسم الصميدعي ، بشير عباس العلاق ، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل ، دار المناهج ، ط1 ، عمان ، 2002.
- 78- منال محمد الكردي ، جلال إبراهيم العبد ، نظم المعلومات الإدارية " المفاهيم الأساسية و التطبيقات " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- 79- منير إبراهيم هندي ، إدارة البنوك التجارية ، بدون دار نشر ، ط3 ، الإسكندرية ، 1996 .
- 80- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
- 81- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 82- نادية العارفة ، التخطيط الإستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .

- 83- نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم ، الإدارة الإستراتيجية ، المكتب الجامعي،الحديث ، الإسكندرية ، 2007.
- 84- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية " تكوين و تنفيذ إستراتيجيات التنافس" ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- 85- نعمة الله نجيب ، يونس محمود و آخرون ، مقدمة في اقتصاديات النقود و البنوك و الأسواق المالية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، بدون سنة نشر .
- 86- نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية " المداخل و المفاهيم و العمليات " ، دار الثقافة ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004 .
- 87- نعيم إبراهيم الظاهر ، الإدارة الإستراتيجية " مفهوم ، الأهمية ، التحديات" جدار للكتاب العالمي ، ط1 ، عمان ، 2009 .
- 88- وجدي محمود حسين ، اقتصاديات النقود و البنوك ، بدون دار نشر ، المنصورة ، 2002.

ب- المذكرات :

- 1- حدة رايس ، البنك المركزي و إعادة تجديد سيولات البنوك التجارية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و مالية ، جامعة باجي مختارة ، عنابة ، 1999.
- 2- شريفة قصاص ، تقييم أداء المنظومة "حالة الجزائر" مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقد بنك و تمويل ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2005 .
- 3- صليحة عماري ، فعالية المعايير المحاسبية الدولية في ظل العولمة "امكانية تطبيق IAS في البنوك " ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود ومالية ، جامعة 8ماي1945، قالمة، 2006/2005.
- 4- عبد الناصر خري: التشخص الاستراتيجي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة دحلب ، البليدة، 2005.
- 5- عبد الواحد غردة ، ضوابط منح الائتمان في البنوك التجارية "حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية"،مذكرة تخرج شهادة الماجستير العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2004/2003.

ج – الملتقيات و المحاضرات :

- حسين بلعجوز ، إدارة المخاطر البنكية والتحكم فيها ، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية "منافسة تقنيات المخاطر" ، جامعة جيجل ، 7/6 جوان .
- مبارك بوعشة ، مداخلة بعنوان إدارة المخاطر البنكية"مع إشارة خاصة للجزائر " ، المركز الجامعي العربي بن مهدي ، أم البواقي الجزائر ، بدون تاريخ انعقاد.
- أحلام سوداني ، محاضرات في مقياس التشخيص الاستراتيجي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص مالية المؤسسات ، جامعة قالمة2012/2013.

د – مواد قانونية :

- المادة 114 من قانون النقد والقرض، الصادر يوم 14 افريل 1990، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

هـ - مواقع الانترنت :

- بهناز علي القره داغي ، إدارة المخاطر :

<http://main.iifef.com/?p=469//>.

تاريخ الزيارة : 14/03/ 2013 ، على الساعة 11:04 .

- حازم البيلاوي ، لجنة بازل و الرقابة على البنوك :

<http://hazemBeblawi.com/?p=260//>.

تاريخ الزيارة : 14/03/ 2013 ، على الساعة 11:08 .

- حسين جواد كاظم ، منذر جبار داغر ، القطاع المصرفي في العراق و معوقات التكيف مع معيار الرقابة المصرفية الدولية – بازل2 –

<http://www.docudesk.com>

تاريخ الزيارة : 07 /03/ 2013 ، على الساعة 11:06

- جاسم المناعي ، إدارة المخاطر التشغيلية و كيفية احتساب المتطلبات الرأسمالية لها :

<http://www.kantakj.com/fiqh/files/manage/7.pdf//>.

تاريخ الزيارة 2012 / 12 / 22 ، على الساعة 16:39 .

- دليل إدارة المخاطر المصرفية " السياسات و الإجراءات " :

<http://www.reb.sy/reb/porals/o/risksAdmisPdf//>.

تاريخ الزيارة : 15/01/ 2013 على الساعة : 11:35 .

www.badr-bank.net

2- باللغة الأجنبية :

أ – الكتب :

1 – Alain Charles Martinet , Diagnostic stratégique , Vuibert entreprise , Paris, 1990.

2 – Nobert Guedj , finance d`entreprise, éditions des organizations , Paris , 2000.

3 – Sylvie de caussegues , Gestion de Banque , “ du diagnostic à la stratégie” , dunod , 5^{ème} éditions , Paris , 1996 .

استمارة

استمارة موجهة لموظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية " وكالة قالمة "

الموضوع: " دور التشخيص الاستراتيجي في تسيير المخاطر المالية للبنوك التجارية " دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة قالمة – "

بحث مقدم لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسات

الرجاء منكم التعاون معنا بالإجابة بكل صراحة و موضوعية على أسئلة الاستمارة مع التعهد بسرية المعلومات و استعمالها لأغراض علمية بحتة.

طريقة الإجابة : أقرأ السؤال جيدا ثم ضع علامة x أمام الإجابة المختارة .

I- أسئلة شخصية :

1- السن :

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | سنة [40 – 50] | <input type="checkbox"/> | سنة [20 – 30] |
| <input type="checkbox"/> | سنة [50 فأكثر] | <input type="checkbox"/> | سنة [30 – 40] |

2- المستوى التعليمي :

- | | | | |
|--------------------------|-------|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | متوسط | <input type="checkbox"/> | مهني |
| <input type="checkbox"/> | ثانوي | <input type="checkbox"/> | جامعي |

3- الحالة العائلية :

- | | |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | متزوج |
| <input type="checkbox"/> | أعزب |

II- أسئلة حول الموضوع :

1 – هل يتم استعمال التشخيص الاستراتيجي في البنك ؟

نعم

لا

2 – إذا كانت إجابتك بنعم فما هي العناصر التي يتم التركيز على تشخيصها:

- | | | | |
|--------------------------|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | العناصر الداخلية : الهيكل التنظيم | <input type="checkbox"/> | الموارد المتاحة |
| <input type="checkbox"/> | الثقافة التنظيمية | <input type="checkbox"/> | العناصر الخارجية : العامة |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | |

الخاصة

3- هل تعتقد أن موقع البنك ملائم للعملاء

نعم

لا

4 - ما هي الثقافة السائدة في البنك؟

الجودة في تقديم الخدمات

الولاء وحب العمل

ثقافة أخرى أذكر

المشاركة و التشاؤم

5 - هل تعتقد ان عدد الموظفين يتماشى مع عدد العملاء؟

نعم

لا

6- هل تطبيق مبدأ البنك الجالس حقق للبنك نتائج؟

جيدة جدا

جيدة

مقبولة

ضعيفة

7- هل يجسد البنك ثقافته من خلال شعاره؟

نعم

لا

8- حسب رأيك هل يؤثر الوضع الاقتصادي العام على البنك؟

.....

.....

9- هل تعتقد أن تخصص البنك في القطاع الفلاحي لصالح البنك؟

نعم

لا

10- هل ترى أن هناك منافسة جادة بين البنوك الجزائرية؟

نعم

لا

11- ما هي المخاطر المالية التي يتعرض لها البنك؟

مخاطر سعر الفائدة

مخاطر الائتمان

مخاطر الـ لة

مخاطر سعر الصرف

12- هل ساهمت عمليات تشخيص المؤسسات " طالبة القرض " على الحد من مخاطر الائتمان؟

نعم

لا

13- إن أسلوب الإدارة في البنك تعتمد على مركزية اتخاذ القرار فهل ترى أن ذلك لمصلحة البنك؟

نعم

لا

14- هل يمكن القول أن سعر الفائدة المقدم من طرف البنك يتماشى مع السعر السوقي؟

نعم

لا

15- هل يتعامل البنك مع مؤسسات و أطراف من خارج الجزائر؟

نعم

لا

16- يتخصص بنك BADR في المشاريع الفلاحية ، فهل يقوم أيضا بعمليات صرف العملات؟

نعم

لا

17- هل تغطي الودائع المحصلة قيمة القروض المقدمة؟

نعم

لا

ملخص:

تعتبر عملية التشخيص الاستراتيجي حجر الزاوية في المجال الإداري الحديث، وخاصة في ظل ما يشهده الاقتصاد من موجة تحرر وديناميكية المحيط، وعلى هذا الأساس تركز هذه الدراسة على دوره في تسيير المخاطر المالية لا سيما في البنوك الجزائرية، والتي رغم كل عمليات إعادة الرسكلة التي شهدتها منذ نشأتها إلا أنها لم ترقى إلى مستوى البنوك العالمية، وبقيت تمتاز بطابعها العمومي والضعف المالي والهيكلي.

ويعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك التجارية في القطاع البنكي الجزائري، لذا تم التطرق إلى أهم المخاطر المالية التي يسعى البنك لتخطيها في محاولته الرقي بأدائه، من هنا يأتي دور التشخيص الإستراتيجي في التنبؤ بهذه المخاطر ومعرفة أسبابها لمساعدة متخذي القرار على التأقلم معها ومحاولة تقليص أثرها على البنك لضمان مركز تنافسي، ولتحقيق ذلك على البنك أن يجسد آليات التشخيص الإستراتيجي في تفعيل أدائه المالي والحد من مخاطره المالية.

الكلمات المفتاحية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الإستراتيجية، التشخيص الإستراتيجي، المخاطر المالية.

Résumé:

Le diagnostic stratégique est très important dans le domaine administrative moderne, surtout à la lumière de ce qui est témoin de l'économie d'une vague de libération et la dynamique de l'environnement, et sur cette base, selon l'étude de son rôle dans la gestion des risques financiers, en particulier dans les banques algériennes, et que malgré tous les opérations de recyclage qui ont été depuis sa création, mais il n'a pas répondu aux banques internationales et est resté caractérisé par son caractère public et la vulnérabilité financière et structurelle.

La Banque de la BADR des grandes banques commerciales dans le secteur bancaire algérien, de sorte a été adressée à la plus importante Banque auxquels cherche à surmonter Les risques financiers dans sa tentative de faire progresser ses performances, voici le rôle du diagnostic stratégique dans la prédiction de ces risques et de trouver des raisons pour aider les décideurs à faire face à cela et essayer de réduire son impact sur la Banque pour assurer la position concurrentielle, et pour ce faire la banque qui incarne le diagnostic des mécanismes stratégique dans l'activation de sa performance financière et de réduire les risques financiers.

Mots-clé: points de Force, points de faiblesse, opportunités, menaces, l'environnement interne, l'environnement externe, la stratégie, le diagnostic stratégique, les risques financiers.