

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABDEL HAMID BEN BADIS

قسم علوم التسيير MOSTAGANEM

Faculté des sciences Economiques,

Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم REPUBLIQUE ALGERIENNE

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة

معايير التسيير الإستراتيجي الدولي للقروض في البنوك التجارية

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (مستغانم)

من إعداد الطالب:

برجي كمال

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا

مقررا

مناقشا

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

جامعة مستغانم

مباني يوسف

عباس لحرمر

بن يمينة كمال

السنة الجامعية : 2015 – 2016

مقدمة الفصل:

البنك التجاري هو مؤسسة إئتمانية تتعامل بالائتمان قصير الأجل ويتلقى ودائع جارية في الغالب، ولكي يجلب أكبر قدر ممكن من المتعاملين الاقتصاديين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات فيجب أن يوفر أكثر قدر ممكن من الخدمات المصرفية، وكذلك الثقة والأمان العنصران اللذان يشكلان الشاغل الأساسي لدى المتعاملين الاقتصاديين وذلك للحفاظ على أموالهم و استغلالها عند الحاجة.

و لكل بنك مديرية عامة تنقسم إلى مديريات جهوية وفروع ووكالات، ومن بين وكالات البنك الخارجي الجزائري نجد وكالة مستغانم، والتي هي محل دراستنا التطبيقية.و التي بدأنا في مبحثها الأول بدراسة السياسة النقدية ووظائف البنك الخارجي الجزائري بالتطرق أولا للعموميات العامة و الشاملة حول بنك الجزائر الخارجي (النشأة. التعريف. دوره. مهامه) والى آليات تمويل التجارة الخارجية و التركيز على آلية الاعتماد المستندي الذي هو تحت إشراف مديرية التجارة الخارجية مع ذكر مختلف أقسامها و المهام التي تقوم بها.

المبحث الثاني : تمويل التجارة الخارجية في الجزائر بدراسة التمويل البنكي و مصادره أهمية التمويل البنكي وتقنيات تمويل التجارة الخارجية.

المبحث الثالث :تقييم السياسة التمويلية للبنك الخارجي الجزائري والتطرق إلى النتائج المتوصل إليها و دور البنك الخارجي في تمويل التنمية بتقييم السياسة التمويلية للبنك الخارجي الجزائري و دور النظام المصرفي في عملية التنمية والتطرق إلى سياسة البنوك التجارية في عملية التمويل.

1 - السياسة النقدية ووظائف البنك الخارجي الجزائري :

يعتبر البنك الخارجي الجزائري BEA رائدا في عملية التجارة الخارجية من خلال تخصصه في هذا المجال عن البنوك الأخرى، فهو يعتبر حلقة وصل بين المستورد والمصدر في التجارة الخارجية، وتعتبر مديرية العلاقات الدولية همزة وصل بين مختلف المديرية وترتبط كل العمليات مع الخارج بمديريتها الخاصة بها.

هو بنك مكلف بتسوية بين الدولة والعالم الخارجي ، وهو يستقبل مئات من زبائنه يوميا لتلبية حاجاتهم، كفتح حسابات بمختلف أنواعها، ويمكن تعريفه بأنه: "عبارة عن مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري موضوعها النقود والعمليات التي تدور حول قيام النقود من إقراض، وتسوية الدفع كذلك فتح الحسابات... الخ.

1 - 1 - 1 - عموميات حول البنك الخارجي الجزائري BEA.¹

أ- نشأة بنك الجزائر الخارجي BEA.

تأسس البنك الخارجي الجزائري BEA سنة 1949 وبعد الاستقلال تم تأميم المؤسسات ومن بينها البنوك وبالضبط في 1967/10/01 و بموجب المرسوم 204167 أصبح مؤسسة مالية وطنية، هدفها الأساسي هو تسهيل وتوسيع العلاقات التجارية الخارجية.

تم إنشاء البنك الخارجي الجزائري BEA برأسمال قدره 24 مليون دينار، و هو البنك ودائع ككل البنوك الأخرى يتعامل مع الأشخاص معنوية وطبيعية تخضع لقواعد القانون التجاري، كما أنه يساهم في تسيير المعلومات التجارية للمؤسسات حتى تسمح لهم بالشراء والبيع في أحسن الظروف وذلك بمراعاة التطور التجاري العالمي.

توسعت الوظائف سنة 1970 كان الغرض منه في المقام الأول هو تسهيل والتنمية التقارير الاقتصادية والمالية للجزائر مع باقي دول العالم.

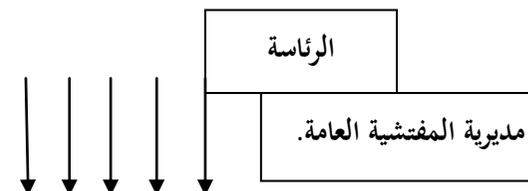
وفي سنة 1988 أصبح بنك الجزائر الخارجي مؤسسة وطنية عمومية إقتصادية مختصة في تمويل التجارة الخارجية وقد تحصل على اعتماد الرسمي يوم 2002 /01/17 ولديه 86 وكالة متواجدة في التجمعات السكانية الكبرى، المراكز الصناعية، ومناطق الإنتاج البترولي.

¹ وثائق البنك الجزائر الخارجي.

يقيم علاقات مع شبكة من 1500 مراسل بنكي وله فرعين في الخارج هما:

- البنك العربي ما بين القارات المتواجدة في فرنسا.
- ARBIFT البنك العربي الاسثمارات في التجارة الخارجية في " أبو ظبي".

• الشكل رقم (01) : الهيكل العام لبنك الجزائر.



| | |
|---|--|
| - مديرية المركزية للشبكة. | - مديرية المالية و المساهمة و العلاقات الخارجية. |
| - مديرية التعهدات. | |
| - مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحجم. | - مديرية التجارة الخارجية. |
| - الصناعات الصغيرة و متوسطة الحجم. | - مديرية العمليات الخارجية. |
| - مديرية المنازعات. | |

| | | | | | | |
|-----------------------|------------------------------|----------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| - الخلية الاستراتيجية | - مدير الموارد البشرية. | - المديرية العامة للأمانة العامة | - المديرية العامة للتعاهدات. | - المديرية العامة للصيانة و التطوير | - مديرية الدراسات القانونية. | - الخلية الاستراتيجية |
| - خلية التنظيم | - مديرية الإدارة العامة. | | | | | - خلية التنظيم |
| - قسم المحاسبة | - مديرية الدراسات القانونية. | | | | | - قسم المحاسبة |
| - قسم الاعلام | - مديرية إتصال خلية | | | | | - قسم الاعلام |
| - قسم الخزينة | - قسم المراقبة و التسيير. | | | | | - قسم الخزينة |

المصدر : بنك الجزائر الخارجي BEA

ب - وظائف البنك الجزائري الخارجي.²

- يعتبر الممول الرئيسي للتجارة الخارجية من خلال منح الاعتمادات المستودين.
- يمنح ضمانات بنكية و هو ما يشجع على رفع من المعاملات الخارجية.
- يعتبر ممثل الدولة في حالة الإمضاء إتفاقية من أجل الحصول على قروض خارجية.
- اهتم بتمويل الدولة بما تحتاجه كما أنه قام بمساعدة القطاعات الإستراتيجية البترولية و الغازية ، البحرية، والتأمينات.

- يخدم خدمات مختلفة لزبائنه على المستوى السوق الخارجية .
- يعمل على التعبئة القروض المتعلقة بالتجارة الخارجية كما أنه يسير المخازن العمومية و العمليات المنقولة أو الغير المنقولة الضرورية لنشاط المؤسسة.

ج - مهام و أهداف بنك الجزائري الخارجي.

1- لبنك الجزائر عدة مهام على الصعيدين الداخلي و الخارجي.

أ- على الصعيد الداخلي:

- SPA . EURL . SARL أو الأشخاص معنويين أفراد تلقي الودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل أشخاص طبيعية.

- تقييم قروض قصيرة و متوسطة الأجل إلى الأشخاص طبيعيين أو معنويين .

ب- على الصعيد الخارجي:

- تتمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة و التأمينات المصدريين والمستوردين بالإضافة إلى المهام التالية:

- توفير الخدمات مركزية المؤسسات الجزائرية وتزويدها بالمعلومات التجارية الحقيقية التي تمكنها من بيع منتوجها في أحسن الظروف.

- القيام بعمليات الصرف والتحويلات.

- مساعدة عملية التصدير المنتوجات المصنعة.

² وثائق البنك الجزائري الخارجي.

- تشجيع الاستثمارات في المواد الأولية المتوقعة للمشاريع العامة والتي تخص مختلف النشاطات المتعلقة بالصناعات الغذائية وكذا الصناعات الحديثة و الميكانيكية والبتروكيمياوية.

2- أهداف BEA:³

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسة الاقتصادية في المجال الاستثماري و التجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية.

- توفير مناصب الشغل من خلال تقديم قروض في إطار تشغيل الشباب و بالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها.

- نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل.

- ضمان حسن سير الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك للزبائن و محاولة تطويرها و تقديم تحفيزات للزبائن و هذا لتحسيسهم بالراحة و الأمان و كذا جلب زبائن آخرين.

- إنشاء علاقة اقتصادية خارجية من أجل إنعاش قطاع التجارة الخارجية.

د - نشاطات و مصالح وكالة مستغانم :

* **مدير الوكالة :** يكون على رأس الهيكل التنظيمي للوكالة و مهمته إتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الوكالة و يسهر على تنفيذها.

* **نائب المدير:** يتمثل دوره في مساعدة المدير في مهامه ، و يدار هذا من طرف نائبين ، النائب الأول و هو المكلف بناية المدير المكلف بالإدارة و الإشراف على المصالح المصلحة، أما النائب الثاني يدير نيابة المديرية المكلفة بالاستغلال وهو الذي يمكنه تعويض المدير أثناء غيابه.

* **الأمانة العامة:** تعمل على التنظيم الأعمال القانونية و الإدارة مثل استلام و تسليم البريد و تلقي الودائع...

* **مركز المحاسبة:** يقوم بمهام تطبيق النظام المحاسبي للبنك بتنظيم الميزانيات ، وتضم الأعمال المحاسبية و ضبطها و إعداد دفتر اليومية.

³ وثائق البنك.

1- نيابة المديرية المكلفة بالاستغلال : و تضم مصلحتين:**● مصلحة الاستغلال و القرض:**

لهذه المصلحة دورا هاما في جلب العملاء و مهامها:

- شرح كفاءات العمل و توجيه الزبائن.
- الاتصال بالمتعاملين و إشعارهم بكل العمليات الخاصة بحساباتهم.
- شرح و إعطاء معلومات عن النشاطات التي يقوم بها البنك.

● مصلحة السكرتارية و الالتزامات :

وتشمل الفروع التالية:

- قسم إدارة الالتزامات : مهمته متابعة الالتزامات و التعهدات.
- قسم الموارد : مهمته توظيف الأموال.
- قسم المنازعات : مهمته النظر في المنازعات المالية من الناحية القانونية.

2- نيابة المديرية المكلفة بالإدارة : و تضم أربع مصالح وهي :**● مصلحة التسيير الإداري:**

- مصلحة الخارجية .
- مصلحة المحفظة ، المحافظة.
- مصلحة الصندوق.
- مصلحة التسيير الإدارة.

وتتضمن مصالح نيابة المديرية المكلفة بالإدارة أكبر عدد من الأقسام والفروع وتتوزع كالتالي:

● مصلحة التسيير الإداري: وتضم قسمين:

- قسم التسيير الموارد : تتلخص مهامه في توفير وسائل العمل كالبالات و الأجهزة.
- قسم الإعلام الآلي و المحاسبة: ويقوم بتسوية الفواتير يوميا و حساب قيمة الرسم على القيمة المضافة (TVA) شهريا.

● مصلحة الصندوق : تعمل البنوك على الجمع أكبر عدد من الودائع بمختلف أشكالها ، والتي تحصل عليها

من الأفراد و المدخرين و هذا بفتح الحسابات لكل من يرغب في ذلك ، وتقوم مصلحة الصندوق في هذا الإطار

بدور بالغ الأهمية سواء تعلق الأمر باستقبال الودائع أو بتقديم الخدمات ، حيث تقوم هذه المصلحة بأكبر قسط من العمليات البنكية و تضم خمس أقسام:⁴

- شباك الرئيسي.
- شباك الدفع.
- شباك التوزيع.
- شباك الصرف اليدوي و العملة الصعبة.
- شباك التحويلات.
- مصلحة المحفظة أو الحافظة: وهي مصلحة تتكون من ثلاثة فروع وهي:

- فرع المقاصة .
- فرع تسليم الشيكات.
- فرع محفظة الأوراق.

● مصلحة التجارة الخارجية: وتحتوي هذه المصلحة على أربع فروع رئيسية وهي:

- فرع الاعتماد المستندي: ويختص في فتح الاعتمادات المستندية لصالح المستوردين حيث يشرف على تنظيم و ترتيب الوثائق و مراقبة و تنفيذ المعاملات و كذا الاتصال المباشر بالمتعاملين الأجانب و يعتبر الوسيط بين المستورد و المصدر.
- فرع التسليم الأوراق التجارية: يقوم بالتأكد من الوثائق و المراقبة المستمرة لكل العمليات حتى إتمامها و إرسال الملفات إلى المصالح و مراجعتها من أجل تصنيفها.

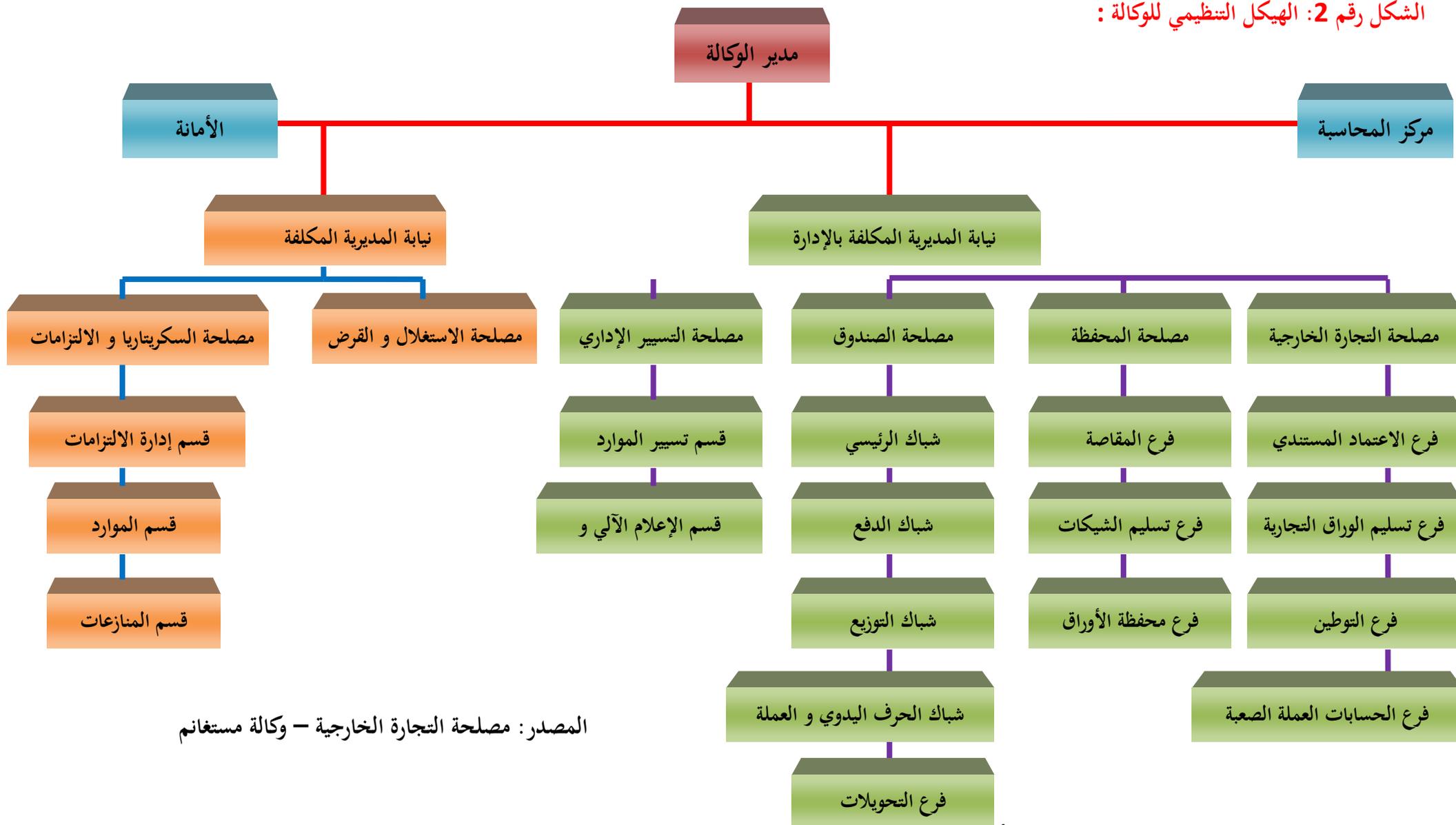
- فرع التوطين: مهمة هذا القسم تنحصر في إتمام عمليات التوطين بعد التأكد من كل المعلومات المقدمة من طرف العميل و كذا توفير كل الوثائق المطلوبة في هذه العملية ، كما يقوم بمراجعة هذه المعاملات بعد إتمامها نهائيا.

⁴ نفس المرجع.

فبعدما ينتهي كل من قسم الاعتمادات والتحصيلات من معاملاتها يعيد الملفات إلى هذه المصلحة لتصنيفها وإدخالها إلى الأرشيف.

■ فرع حسابات العملة الصعبة : هذا القسم يتكفل بفتح حسابات خاصة الأشخاص الطبيعيين، وتستعمل لأغراض مختلفة حسب التزاماتهم الشخصية ماعدا تلك المتعلقة بتسديد قيمة الصفقة التجارية.

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي للوكالة :



المصدر: مصلحة التجارة الخارجية - وكالة مستغانم

1 - 2 - دراسة حالة الاعتماد المستندي للاستيراد غير قابل للإلغاء.

1: عملية التوطين.

تمر معالجة ملف التوطين أي عملية إستيراد بثلاثة مراحل و هي:

- فتح الملف l'ouverture.
- تسيير الملف la gestion.
- تصفية الملف l'apurement.

1- فتح ملف التوطين: يمر فتح ملف التوطين بالخطوات التالية:

1-1- تقديم الوثائق: يتم فتح ملف التوطين من طرف المستورد لدى بنكه بتقديم الوثائق التالية:

1-1-1- فاتورة الشكلية: يقدم العميل فاتورة شكلية تثبت إبرام الصفقة التجارية للبنك المختار للتوطين على أن يبين بوضوح ما يلي:

- رقم الفاتورة أو بيانات طلب البضاعة.
- إسم و عنوان المورد.
- إسم و عنوان المستورد.
- بلد المستورد.
- طبيعة البضاعة و تفاصيلها.
- السعر الوحدوي وقيمة الإجمالية و العملة المستعملة.
- الطريقة التي سيتم بها تسديد ثمن البضاعة.

1-1-2- طلب فتح ملف التوطين.

يجب أن يكون هذا الطلب موقعا من طرف العميل (المستورد) ، كما يجب أن يشمل البيانات التالية:

- إسم المستورد (أو إسم الشركة) ورقم الحساب على المستوى البنك (الوكالة).
- رقم السجل التجاري و التعريف الجبائي.
- رقم العقد أو الفاتورة الشكلية.
- تاريخ تحرير الطلب.

كما يجب أن يتضمن الطلب بيانات خاصة بالبضاعة المستوردة مثل:

- طبيعة البضاعة المستوردة.
- ثمن البضاعة
- إسم وعنوان المورد.
- البلد الأصلي للبضاعة.
- الرمز الجمركي للبضاعة.
- التعريف الجمركية.
- بالإضافة إلى طريقة الدفع.

1-2-2- سير العملية: عد فحص الوثائق تأتي الخطوات التالية:

1-2-1- رقم التوطين:

يتم إعطاء رقم التسجيل خاص بكل ملف توطين ، و بإضافة اسم البنك و تاريخ عملية التوطين نحصل على ما يعرف بختم التوطين (griffe de domiciliation) و الذي يمكن توضيحه من خلال الشكل المبسط التالي:

الجدول رقم (4) : ختم توطين عملية الإستراد.

| | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|
| البنك الخارجي الجزائري | | | | | |
| وكالة مستغانم - 104- | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

المصدر: وثائق مقدمة من فرع التجارة الخارجية.

الخانة (1): رقم الشباك التوطين الممنوح من طرف البنك المركزي لهذه الوكالة لممارسة عملية التجارة الخارجية.

الخانة (2): سنة فتح الملف.

الخانة (3): ثلاثي فتح الملف.

الخانة (4): إذا كان يحمل الرقم 10 فهو توطين قصير الأجل (أقل من 6 أشهر) أما إذا كان يحمل الرقم 14 فهو

توطين طويل الأجل (أكثر من 6 أشهر).

الخانة (5): الرقم التسلسلي لملف التوطين.

الخانة (6): نوع العملة التي يسدد بها ثمن البضاعة.

بعد ذلك يتم ترحيل هذا الرقم إلى استمارة خاصة repertoire ، حيث تهدف هذه الاستمارة الى تسجيل الملفات الوطنية و هي تتكون من جدول يتضمن البيانات التالية:

- تاريخ فتح ملف التوطين.
- رقم التوطين.
- رمز العملة الصعبة.
- مبلغ الصفقة.
- إسم المستورد.

1-2-2- الفاتورة الوطنية facture domiciliée:¹

يسلم البنك للعميل نسخة من الفاتورة الوطنية أي التي تحمل تأشيرة التوطين و ذلك حتى يتمكن المستورد من جمركة البضاعة.

2- تسيير ملف التوطين:

تم هذه المرحلة بين تاريخ فتح الملف و تاريخ تصفيته حيث يقوم البنك من خلال هذه المرحلة بمتابعة ملف التوطين.

1-2- بطاقة المراقبة:

تستعمل هذه البطاقة لمتابعة و تسيير الملف الوطني حتى إنتهاء تنفيذ الصفقة و يتم ملء هذه البطاقة بعناية لإظهار كل المعلومات اللازمة و التي يجب تزويد البنك الجزائر بها ، ومتابعة تنفيذ المادي للعملية وفقا لأحكام تنظيم الصرف مع العلم أنه يوجد نموذجان لبطاقة المراقبة:

الأول: يحفظ على مستوى البنك.

الثاني: يرسل نهاية كل أسبوع إلى البنك الجزائر.

وتتضمن هذه البطاقة المعلومات التالية :

- رقم الوكالة.
- رقم الشباك الوطني.

¹ وثائق البنك.

- رقم الملف التوطين.
- تاريخ فتح الملف.
- اسم وعنوان المستورد.
- اسم وعنوان المصدر .
- مدة صلاحية العملية.
- مبلغ العملية بالعملة الأجنبية و المحلية.
- طبيعة و نوع البطاقة محل الاستيراد.

2-2- شهادة التوطين:

هي عبارة عن شهادة يقدمها الشباك الموطن إلى زبونه عند إنجاز المادي للعملية حتى يتمكن من جمركة بضاعته. أوجدت هذه الشهادة بموجب القانون رقم 99/97 المؤرخ في 10/04/1997 وهي تحمل المعلومات المتعلقة بالعملية و تعتبر وثيقة تسيير و جمركة و مراقبة للواردات.

لشهادة التوطين أربعة نسخ كالتالي:

الأولى: تسلم للعميل يوم تحرير الشهادة.

الثانية: ترسل إلى مفتشية أقسام الجمارك.

الثالثة: ترسل إلى وزارة التجارة (المديرية العامة للتجارة الخارجية).

الرابعة: تحفظ كنسخة في ملف التوطين.

3 - تصفية الملفات :

يعمل البنك من خلال هذه المرحلة على التأكد من سير العملية وفقا لأحكام تنظيم الصرف إلى غاية الإنجاز المالي للصفقة و تتم تصفية ملفات التوطين من خلال مرحلتين هما:

3-1- فحص الوثائق

لتصفية الملفات يجب فحص الوثائق التالية:

3-1-1- الفاتورة النهائية : حيث تكون هذه الفاتورة موطنة.

3-1-2- الوثيقة الجمركية : نسخة البنك D10 و التي تمثل دليل إستلام البضاعة .

3-1-3- النموذج الإحصائي: نسخة من النموذج الإحصائي المرسل لبنك الجزائر بعد فحص الوثائق تميز حالتين هما:¹

حالة ملف كامل : dossier complet.

إذا كان الملف كاملا فإنه يتم تصنيف هذا الملف .

حالة الملف ناقص dossier incomplet.

في هذه الحالة يجب الاتصال بالعميل حتى يضبط الملف و لهذا الغرض يتم التحرير نسختين من رسالة الاستدعاء:

▪ نسخة ترسل للعميل لاستدعائه.

▪ نسخة أخرى تحفظ في الملف الذي به خلل.

3-2 - تصنيف الملفات:

في هذه المرحلة يتم التحقق من أن قيمة البضاعة المستوردة مطابقة للقيمة الموطنة و المجرمة ، لذلك تظهر إحدى الحالات التالية :

الحالة الأولى: القيمة الصافية المحولة (VNT) = القيمة المجرمة (VD)

ومنه تتم التصفية الملف.

الحالة الثانية : القيمة الصافية المحولة (VNT) القيمة المجرمة (VD)

ومن توجد زيادة في التسديد (excédent de règlement).

في الحالتين الأخيرتين يتم الاتصال بالمستورد لشرح الخلل الخاص ، خاصة في حالة الزيادة في التسديد.

بانتهاؤ هذه المرحلة يتم إرسال قوائم (états) بمختلف الملفات إلى البنك الجزائر، مصنفة في أربعة أنواع و هي:

3-2-1 - الملفات المصفاة : Dossier apurés

هي الملفات الخاصة بعمليات الاستيراد المنجزة فعلا و تتضمن هذه الملفات الوثائق التالية :

▪ الفاتورة النهائية facture définitive .

▪ الوثيقة الجمركية D10.

▪ النموذج الإحصائي المؤشر من طرف مديرية معالجة العمليات مع الخارج DTOE

¹ وثائق البنك.

▪ كل هذه الوثائق يجب أن تكون متساوية القيمة d'égale valeur.

3-2-2 - الملفات المصفاة غير المستعملة.

وتخص عمليات الاستيراد التي لم يتم إنجازها حيث تلغى هذه الملفات بطلب من المستورد.

3-2-3 - ملفات النقص في التسديد

في حالة تقصير العميل في ضبط ملفه يرسل الملف إلى :

• مصلحة مراقبة الصرف في بنك الجزائر إذا اظهر فرق يفوق 30.000 دج.

• مصلحة المنازعات في البنك في الحالات الأخرى.

وذلك لتصفية العملية بكل الوسائل القانونية.

3-2-4 - ملفات الزيادة في التسديد:

يقوم البنك بنفس إجراءات حالة النقص في التسديد و يذكر أنه :

▪ بالنسبة للعقود التجارية التي تسدد نقدا ، تتم الرقابة و التصفية خلال الأشهر الثلاثة التي تلي الإنجاز المادي للعملية.

▪ بالنسبة للعقود التجارية المنحزة عم طريق التسديد المؤجل ، تتم الرقابة و التصفية في غضون الأشهر الثلاثة التي تلي آخر تسوية للعملية.

2- دراسة تطبيقية لاعتماد المستندي لاستيراد غير قابل للإلغاء و مؤكد.¹

إتفق مستورد المتمثل في IMOPRT EXPORT SNC BETTAHAR ET ASSOCIE مع شركة SARL CHERBERT الفرنسية على صفقة تتضمن إستيراد حقائب حيث قامت هذه الأخيرة بإرسال فاتورة ابتدائية 5 شكلية). ليتسنى للمستورد التعرف على نوعية البضاعة و مدى موافقة مواصفاتها لاحتياجاته و متطلباته.

وتضم الفاتورة الابتدائية المعلومات التالية :

البضاعة : حقائب.

الكمية : 7500.

السعر الوحدوي: 4 دولار.

السعر الإجمالي : 30000 دولار.

¹ وثائق البنك.

وسيلة الدفع : إعتداد المستندي غير قابل للإلغاء و مؤكد.

أجل إرسال البضاعة : 21 يوما.

منشأ البضاعة : الصين.

كما تحتوي الفاتورة الابتدائية على الكشف للتعريف ببنك المصدر كما يلي:

* بنك المصدر : SOCIETE GENERALE المتواجدة بمرسيليا .

كما يرفق طلب بالفاتورة الابتدائية و الوثيقة الجبائية للتوطين (أصبحت إجبارية من سنة 2005).

ولفتح ملف التوطين يقوم الموظف المسؤول عن فتح الاعتماد المستندي بالتحقق من الشروط التالية:

- يراقب المطابقة التوقيع الموجود على الطلب فتح الاعتماد المستندي.
- التحقق من تطابق عمليات استيراد السلع و الخدمات مع القوانين التي تسيير التجارة الخارجية.
- التحقق من أن المستورد غير موجود في قائمة الأعدان الاقتصاديين ممنوعين من ممارسة عمليات التصدير و الاستيراد (تصدر هذه القائمة من طرف البنك المركزي).
- التحقق من إذا كانت هذه العملية ممولة من طرف المستورد أو كانت ممولة عن طريق قرض ممنوح من طرف البنك.¹

■ أحد موافقة الأشخاص المخولين قانونيا (المدير ، نائب المدير) للقيام بعملية التوطين.

بعد التحقق من هذه الشروط يقوم المكلف بعملية التجارة الخارجية بتسجيل عملية التوطين في المنظومة المعلوماتية للبنك .

ثم يضع ختم التوطين على الفاتورة الأولية و التوقيعات القانونية.

ويضع الموظف المكلف بالعملية الختم التوطين على الفاتورة الابتدائية لتوضيح الرقم الاستدلالي للتوطين بعد إتمام عملية

فتح ملف التوطين يقوم العون بإعداد وثيقة (opération effectuée) و التي تبين المصاريف المأخوذة لإجراء عملية

التوطين.

بعد ذلك يتم أخذ نسخة من الفاتورة الابتدائية الموطنة و نسخة من طلب التوطين و نسخة نتمن الوثيقة الجبائية للتوطين

لوضعها داخل بطاقة المراقبة و التي تملأ حسب ما ورد في طلب التوطين و الفاتورة الابتدائية.

الخطوة الثانية : ملاء الاستمارة إعتداد المستندي.

¹ وثائق البنك.

وهي عبارة عن (MT 700) رسالة فتح إعتقاد مستندي و تتضمن كل المعلومات و الشروط المملة من طرف المستورد و التي يقتضيها القانون و تمثل هذه المعلومات و الشروط في :

- نوع الاعتماد المستندي : إعتقاد مستندي غير قابل للإلغاء و مؤكد.
- القوانين الدولية التي تطبق على الاعتماد المستندي (UCP LATEST VERSION).
- تاريخ صلاحية الاعتماد المستندي ومكان التحقيق : 2001/02/28 فرنسا.
- اسم المصدر و عنوانه.
- العملة و المبلغ : 30000 دولار على أكثر.
- معلومات البنك المصدر.¹
- طريقة الدفع : الدفع فور الاطلاع.
- الإرساليات الجزئية للبضاعة : مسموحة.
- تغيير وسيلة النقل : مسموحة .
- ميناء الشحن : port de yanita chine .
- آخر أجل من أجل إرسال البضاعة : 2011/02/07 و الذي يمثل 21 يوما قبل نهاية تاريخ الصلاحية.
- الوثائق المطلوبة من طرف المستورد:
- الفاتورة التجارية : على ثماني (08) نسخ.
- قائمة الطرود و الوزن : على أربعة (04) نسخ.
- سند الشحن لصالح البنك الخارجي الجزائري : على ثلاثة (3) نسخ.

يصحب هذا الطلب بفاتورة مبدئية موطنة لكي يتم التحقق من صحة المعلومات الواردة في الطلب لدى البنك الخارجي الجزائري (وكالة مستغانم - 104 -)

هذه الإستمارة ذات ثلاثة نسخ ، واحدة تسلّم للزبون مرفقة بإشعار الفتح و الثانية تحفظ في ملف الاعتماد المستندي على مستوى الوكالة ، أما النسخة الأخيرة فترسل إلى مديرية العمليات مع الخارج "DOE" عن طريق الوثيقة (700 MT) بواسطة التلكس.

¹ : وثائق البنك.

بعد تلقي المديرية العمليات من الخارج "DOE" ل (MT 700) تدرس محتواه وخاصة البنك المعين من طرف المصدر أي لا يملك حسابا لدى هذا البنك تقوم مديرية العمليات مع الخارج " DOE " باختيار بنك وسيط لإتمام تمويل مبلغ الصفقة.¹ وبما أن SOCIETE GENERALE هو من البنوك التي يتعامل معها البنك الجزائري الخارجي في فرنسا سيتم التعامل معه مباشرة. حيث تقوم المديرية العمليات مع الخارج " DOE " بإرسال الوثيقة (MT 700) إلى هذا البنك الأخير عن طريق شبكة التمويل الآلي للمدفوعات الدولية (SWIFT) لفتح اعتماد المصدر SARL CHERBERT.

فيقوم بنك المصدر بدوره بتسليم نسخة من هذه الوثيقة لزبونه ليتمكن من إرسال الوثائق المطلوبة من طرف المستورد. بعد ذلك ترسل مديرية العمليات من الخارج " DOE " وثيقة إلى البنك الجزائري الخارجي (وكالة مستغانم - 104) توضح فتح الاعتماد المستندي لديها مرفقة بنسخة من وثيقة (MT 700) المرسله إلى البنك المصدر.

يلي ذلك قيام البنك بإعداد وثيقة بسحب العملة " PRELEVEMENT DE VDEISES ". عند الإنتهاء من كل الإجراءات السابقة يبقى انتظار وصول الوثائق المطلوبة و التي يسلمها المصدر لبنكه بعد إرسال البضاعة لفحصها و مراجعتها و التحقق من مطابقتها لما جاء في طلب فتح الاعتماد ليقوم بعد ذلك بإرسالها إلى بنك المستورد.

وبعد مراقبة الوثائق من صحتها و مطابقتها لما جاء في طلب فتح الاعتماد يقوم البنك بإعداد و وثيقة " تحويل الاعتماد قى سبع (07) نسخ تقسم كما يلي :

- أربع 04 : نسخ ترسل إلى مديرية العمليات مع الخارج " DOE " لكي يتم تحويل المبلغ.
- نسختان 02: ترسلان إلى قسم المحاسبة للوكالة.
- واحدة 01 : تبقى في الملف لدى الوكالة و توضع داخل ملف العملية.

وبهذا الإجراء قام البنك بعملية الدفع و بالمقابل أن يسلم إشعار بالتسديد من مديرية العمليات مع الخارج " DOE " و التي تبين أن تدفع قد تم فعلا لبنك المصدر بعد حصولها على هذه الوثيقة يقوم البنك بجعل حساب العميل (المستورد) لدينا بمبلغ الصفقة أي سحب المبلغ من حسابه أثناء ذلك يقوم البنك بإعلام عمله بوصول الوثائق.

¹ : وثائق البنك الجزائري الخارجي وكالة مستغانم.

ويقوم بتظهير سند الشحن لصالحه و يسلم له الوثائق ليتمكن من إستلام البضاعة ، بعد استلام المستورد البضاعة، ترسل المصلحة الجمارك الوثيقة (D10) إلى وكالة لإثبات دخول البضاعة إلى أرض الوطن و تضم المعلومات الخاصة بالبضاعة و المستورد و بهذا تنتهي صفقة الاستيراد و يتم تصفية ملف الاعتماد.¹

1 - 3 - التنظيم العام لمديرية التجارة الخارجية و مهام مختلف أقسامها.

أ- تعريف مديرية التجارة الخارجية:

إن مديرية التجارة الخارجية موجودة تحت رئاسة نائب المدير العام، المكلف بالقضايا و العلاقات الدولية، أي أنها تلعب دورا حساسا في البنك الخارجي الجزائري.

*وظائف المدير:

من أهم الوظائف التي تتمتع بها المديرية مايلي :

بحث و وضع مصادر التمويل الخارجية من خلال البرامج العامة للتجارة الخارجية المقدره من طرف الحكومة.

تقديم المساعدة في التنظيم، البحث والإشهار بهدف ترقية الصادرات.

شرح و نشر كل النصوص المرتبطة بنظام المبادلات و التجارة الخارجية

تهتم بتسيير المديونية الخارجية و متابعتها.

زيارة و تعجيل احتياجات تمويل المؤسسات التي لها علاقة مع البنك الخارجي الجزائري.

تمويل عمليات الإستيراد والتعاون مع هيئات القروض والشيكات الأخرى في البنك.

تتولى تسيير المحروقات و تفعيل المبادلات الخارجية

تقديم معلومات ومساعدة الشبكات الأخرى في إطار أعمالها

وضع التنبؤات والإحصائيات.

ب- مهام مختلف أقسام مديرية التجارة الخارجية

¹ : وثائق البنك.

لمديرية التجارة الخارجية عدة فروع و خلايا ، و لكل منها مهام فلا يمكن الاستغناء عنها ، كما نجد أن للفروع عدة أقسام و هي:

قطاع الخدمات: تتمثل وظيفة هذا القطاع في:

- تسيير شؤون موظفي المؤسسة
- تسيير مهام العمال من حيث العطل و الغيابات، إضافة إلى الحرس على تكوينهم.
- توفير الأمن في المنشأة من أجل ضمان السير الحسن و العادي لنشاط البنك.
- يحتفظ بالأرشيف و تقارير عن المنشأة.

قسم الإعلام الآلي:

يضمن هذا القسم السير الحسن و الأمثل للعمليات على مستوى المنشأة حيث يقوم بتخزين المعلومات في النظام المعلوماتي و يعالج المعلومات الواردة فيه.

مركز المحاسبة: له وظيفة أساسية تتمثل في:

المراقبة العامة لسير حسابات المؤسسة

يقوم بالتأكد على صحة اليومية المحاسبية

إعداد التقارير و العمليات الجارية

فحص العمليات بدقة وإعلام مدير الهيئة بالوضع المحاسبي

إنجاز المعالجات المحاسبية و مراقبة مسار العمليات

نشر الملخصات اليومية ومراقبتها

قسم التجارة: تمكن مهمته في تفعيل وتحسين الصادرات الوطنية

- تقديم معلومات حول القانون الدولي للفروع الأخرى داخل المنشأة

- شرح ونشر قوانين التبادل والتجارة الخارجية في علاقتها مع الخلايا التنظيمية و يتفرع هذا القسم إلى:

قطاع دفعات التبادل: من أهم المهام التي يحتويها نجد:

- إنشاء قاعدة معلوماتية متعلقة بنشاط التصدير لإعلام الزبائن بالإجراءات الخاصة.

- دراسة الأسواق الخارجية و تقييم الأخطار المتعلقة بعملية التصدير.

- الأخذ بعين الاعتبار تمويل السلطة العمومية في تطوير الصادرات خارج المحروقات.

قطاع دراسة التشريعات: ومن مهامه

- تسيير الوثائق المتعلقة بالتجارة الخارجية
- المشاركة في وضع الإجراءات المتعلقة بعملية التجارة الخارجية.
- المشاركة في تنشيط الملتقيات الإعلامية و التكوينية في موضوع التجارة الخارجية

• قسم التمويل الخارجي:

هو قسم يقوم بدراسة و تقديم القروض، كذلك يقوم بتمويل المؤسسات التي لها علاقة مع المنشأة. و يتولى التمويل الفعلي للعمليات و يوفر الاحتياجات المالية للهيئات و الأقسام الأخرى في المنشأة. و ينقسم هذا القسم إلى:

- قطاع الطاقة والبتروكيمياء والخلية الجزئية ومهمته الأساسية هي دراسة عملية تقديم العروض
- قطاع الخدمات الأخرى

• قسم تسيير الديون الخارجية:

- يهتم بتسيير و دراسة الملفات
- تسيير الاستحقاقات أي التعويضات

قسم التنظيم و الاستعلام: من بين مهام هذا القطاع ما يلي:

- توجيه و حماية منافذ أو مداخل النظام العلمي على مستوى الهيئة
- معالجة المعلومات و إصدار التشريعات.

2 - تمويل التجارة الخارجية في الجزائر.

نظرا لأهمية التجارة الخارجية في إقتصاديات الدول، خاصة مع المتغيرات الدولية الحالية المتعلقة بالعملة والكيانات الكبرى و إنتشار التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال، فإن تمويل التجارة الخارجية يكتسي اهتماما بالغا، ورغم بعض الاختلافات النسبية بين الدول إلا أنها تستمد مختلف قوانينها من النظام الدولي للأسباب السابقة الذكر، يمكن تصنيف عمليات تمويل التجارة الخارجية إلى عمليات تمويل قصيرة الأجل، وعمليات التمويل متوسطة وطويلة الأجل، وترتبط عمليات التمويل هذه مع طبيعة النشاطات المراد تمويلها.

2-1 - التمويل البنكي ومصادره

لقد أصبح موضوع التمويل من المواضيع الهامة التي تتبوأ مكانا رئيسيا في مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء رفع معدلات تنميتها الاقتصادية وتحقيق استقرارها الاقتصادي والعمل على إشباع احتياجاتها الأساسية وتنمية ثروتها الوطنية كما تعتبر وظيفة التمويل من الوظائف البالغة الأهمية في مختلف المنشآت وذلك لما يترتب على عمليات التمويل من اتخاذ مجموعة من القرارات أهمها القرارات المتعلقة بالتمويل ومصادرها والقرارات المتعلقة بالإئتمان فاختر مصادر التمويل يعتبر من القرارات المعقدة التي ينبغي على الإدارة المالية ودراساتها دراسة جيدة ومتأنية وبعد ذلك تتم عملية اتخاذ القرار لجعل استخدام الأموال استخداما اقتصاديا بما في ذلك الاستخدامات البديلة ودراسة تكلفة المصادر المتاحة والنظر في القضايا المالية على أنها منفصلة عن أعمال كثيرة في المشروع.

كما يعرف التمويل على أنه منح مختلف الموارد المالية إما دائمة أو مؤقتة أو هو مقدار من الموارد الحقيقية أو النقدية اللازمة لدفع وتطوير مشروع خاص أو عام أو مشروع استثمار أو استغلال قصد زيادة الطاقة وبالتالي مفهومان:

المفهوم الحقيقي: ويقصد به توفير الموارد الحقيقية وتخصيصها لأغراض التنمية التي تتمثل في السلع والموارد والخدمات اللازمة لإنشاء المشروعات الاستثمارية أو تكوين رؤوس أموال جديدة واستخدامها لبناء الطاقات الإنتاجية الجديدة.

المفهوم النقدي: يقصد به توفير الموارد النقدية التي يتم بموجبها توفير الموارد الحقيقية التي توجه لتكوين رؤوس الأموال وهي عملية مركبة ذات مراحل تتطلب توفير الموارد والطاقات وتوفير المال النقدي ليعبى بعد ذلك ويوجه لإنجاز المشاريع¹.

مصادر التمويل:

يتم تمويل أي مشروع عن طريق أصحابه أو بالاستعانة الغير وذلك على النحو التالي:

¹ جميل صباح، حسناوي محمد، البنوك وتحويل التجارة الخارجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس علوم اقتصادية، تلمسان، دفعة

- التمويل من أصحاب المشروع في شكل رأسمال وهو يتمثل في المساهمات المالية التي يدفعها أصحاب المشروع والتي تعطيه الحق للحصول عللا الأرباح في حالة وجود فاضل بعد سداد الالتزامات المستحقة للدائنين.
- التمويل المقدم من مصادر خارجية ويكون في شكل قروض مباشرة أو سندات أو ائتمان تصدير أو تمويل تأجير.

2 - 2 - أهمية التمويل البنكي¹.

يعتبر التمويل من أقدم فروع علم الاقتصاد إلا أن الدراسة لم تخص بالاهتمام الأوفر إلا منذ أمد قريب وتكمن أهمية التمويل بمدى ارتباطه بإنشاء وتوسيع المشاريع الاستثمارية كهدف مباشر لتنمية الاقتصادية ومن هنا نبرز الأهمية للتمويل وأثره على القيام بالمشاريع كما أن هذه الأهمية تختلف من الاقتصاد الكلي عنها في الاقتصاد الجزئي فبالنسبة للاقتصاد الكلي فإن جميع المؤسسات الاقتصادية تركز على عنصر التمويل والذي يزيد من عمرها الإنتاجي ويساعدها على تحقيق عوائد المستقبلية في حين على مستوى الاقتصاد الجزئي فإن المؤسسة في الحصول على موارد مالية من أجل إنتاج المنتجات ذات جودة عالية وعن طريقها تدخل سوق المنافسة وتحقيق الأرباح وبالتالي يزيد من الرفاهية الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى يكون هناك ارتفاع للأجور وهذا ما يحسن المستوى المعيشي للمواطن.

لقد ظهرت أهمية التمويل في التسعينات في تاريخ الاقتصاد المعاصر في الجزائر فعلى غرار دول عديدة ذات نظام اقتصادي مماثل وجدت نفسها تتساءل عن مصير اقتصادها وذلك بعد مرور أربعين سنة من الاستقلال والمسيرة الهادئة نحو النموذج الاشتراكي.

إن كل الملاحظين يتفقون اليوم على أن الأزمة هي أزمة نظام اقتصادي في مجمله إذ في الوقت الذي كانت توجد فيه سلسلة من الحواجز التي تعرقل مواصلة النمو وإيجاد مناصب عمل فإن الاقتصاد كان يسير نحو تضخم فاحش والتوسع في الاختلالات المالية الشاملة والاختلالات الاقتصادية.

فبعد كل هذه السنوات ليست بالمهمة السهلة لكن بعد فترة من التردد بدأت تتجلى في عام 1994 طرق كبرى للعلاج هذه الطرق كانت تتمحور حول تطهير إعادة التوازنات المالية الشاملة وتوفير وسائل كفيلة بإعادة بحث مشروع النمو الاقتصادي والاجتماعي والتحصير لإرساء نظام اقتصادي جديد يتماشى مع متطلبات العصر الحديث والعمل

¹ رابع عبد العزيز عجايمية، مقدمة في التخطيط والتنمية، دار النهضة، بيروت، 2012، ص 363.

على تحفيز متعاملين اقتصاديين وذلك عن طريق عملية التمويل من طرف البنوك، والخزينة العمومية حيث تقوم هذه البنوك بتجميع المدخلات النقدية من وحدات الفائض هذه الادخارات على الوحدات التي تحتاج إليها فهي تقرر ما تقرض البنوك الوسيطة تحاول أن توفق بين متطلبات التمويل ومصادره، كذلك تحمل على مضاعفات القوة الشرائية المقدمة للتوظيف الاستثماري وهذا اعتمادا على نسبة معينة من الادخارات النقدية.

2-3 - تقنيات تمويل التجارة الخارجية :

أ- التمويل القصير الأجل:

1- ماهية الاعتماد المستندي:

يتمثل الاعتماد المستندي في تلك العملية التي يقبل بموجبها بنك المستورد أن يحل محل المستورد في الالتزام بتسديد وإرادته لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله مقابل استلام الوثائق أو المستندات التي تدل على أن المصدر قد قام فعلا بإرسال البضاعة المتعاقد عليها ويلاحظ من هذا التعريف أن العلاقة التي تنجم عن فتح اعتماد مستندي لصالح المستورد تربط بين أربعة أطراف هي: المستورد، بنك المستورد، بنك المصدر.¹

ومن الملاحظ أيضا أن ذلك يتم وفق التسلسل العام التالي:

- يقوم المستورد المحلي بالاتصال بالمصدر الأجنبي إما مباشرة أو عن طريق وكيل المصدر وإما عن طريق الغرف التجارية للاتفاق على المعاملة.

- يطلب المستورد المحلي من المصدر الأجنبي أن يرسل فاتورة مبدئية من عدة صور.

- يتقدم المستورد المحلي ومعه صورة الفاتورة المبدئية (وترخيص الاستيراد في بعض الدول) إلى مصرفه طالبا فتح

اعتماد مستندي لصالح المصدر الأجنبي ويجرر طلب فتح اعتماد مستندي على النموذج المطبوع والمعد لهذا الغرض بواسطة المصرف.

- يقوم المصرف بالتحقق من صحة التوقيع للعميل على طلب فتح الاعتماد ويستوفي شروط الاعتماد الضرورية

ثم يقوم بفتح الاعتماد ويطلب إلى مراسله في الخارج تبليغ الاعتماد أو تحريره حسب الأحوال.

2- الوثائق المطلوبة:

¹ صلاح الدين السيسي - قضايا مصرفية معاصرة - دار الفكر العربي - ط1 - ص 238.

يلاحظ أن المستندات التي تعبر عن جميع مراحل التنفيذ العقد بين المستورد والمصدر مهمة جدا وهي في الحقيقة تعكس نية الطرفين في تنفيذ العقد بالإضافة إلى أنها تشكل الأساس الذي يتم الاستناد إليه في التسوية المالية قبل الاستلام الفعلي للبضاعة وبناء على ذلك من المفيد أن نعرف ولو بصفة إجمالية ما هي هذه المستندات المطلوبة للقيام بفتح الاعتماد المستندي.

أ) الكمبيالة:

- أن تكون محددة الأجل حسب شروط الاعتماد أي بالإطلاع وبعد عدة أيام.
- أن تكون صادرة من مستفيد الاعتماد ومسحوبة على المصرف.
- أن تصدر بمبلغ مطابق لمبلغ الفاتورة التجارية أو بمبلغ يزيد بقيمة الفوائد أو المصاريف أو بنسبة معينة منها وفقا لشروط الاعتماد.
- أن تكون صحيحة من كافة الوجوه بحيث تبين تاريخ السحب والبلد وتحمل توقيع وخاتم السحب وإتفاق القيمة المدرجة بالأرقام مع القيمة المدرجة بالحروف.

ب) الفاتورة:

- أن تكون صادرة من المستفيد الاعتماد خلال صلاحيته وتحمل خاتمه وتوقيعه.
- أن تظهر إسم المشتري.
- أن تقدم من عدد من الصور وفقا للعدد المطلوب بالاعتماد.
- أن تشمل وصفا للبضاعة يطابق الوصفة الواردة بالاعتماد ورقم العقد أو الطلبية المتعلقة بها وكذلك اسم الباخرة وتاريخ الشحن.
- أن تبين سعر الوحدة وعدد الطرود والوزن والعلامة التجارية المميزة للبضاعة.
- أن لا يضاف عليها أية مصروفات غير مصرح بها أصلا في الاعتماد كمصاريف النقل، التخزين ...

ج- بوليصة الشحن والنقل: وهي عبارة عن مستند يعترف فيه قائد الباخرة بأنه شحن البضاعة من أجل نقلها وتسليمها إلى صاحبها وفي حالة ما كانت وسيلة النقل غير الباخرة فإنه يتطلب إصدار وثيقة حسب وسيلة النقل المستعملة.

د- وثيقة التأمين: وهي تلك المستندات التي تؤمن على البضاعة المرسلة من كل الأخطار المحتملة التي يمكن أن تتعرض لها أثناء النقل.

هـ- الشهادات الجمركية: وهي مختلف المستندات التي تثبت أن البضاعة قد خضعت لكل الإجراءات الجمركية.

و- شهادات المنشأ: وهي الشهادات التي تثبت مكان صنع البضاعة وموطنها الأصلي.

ي- الشهادات الطبية: وهي كل الشهادات الصحية المحررة من أجل التأكد من سلامة البضاعة من النواحي الصحية والكيميائية.

3- أنواع الاعتماد المستندي:

أ*الاعتماد المستندي القابل للإلغاء: يظهر هذا النوع من الاعتماد عندما يقوم بنك المستورد بفتح اعتماد مستندي لصالح زبونه (المستورد) وإعلام المصدر بذلك ولكن دون أن يلتزم أمامه بشيء وعليه فإن الاعتماد المستندي القابل للإلغاء لا يعد ضمانا كافيا لتسوية ديون المستورد اتجاه المصدر ومن الممكن أن يلغى في أية لحظة وهذه السليبات تجعل من هذا النوع من الاعتمادات تجعل من هذا النوع من الاعتمادات المستندية نادرة الاستعمال.

ب*الاعتماد المستندي الغير قابل للإلغاء: هو الآلية التي بموجبها يتعهد بنك المستورد تسوية ديون هذا الأخير اتجاه المصدر وهو غير قابل للإلغاء لأن بنك المستورد لا يمكن أن يتراجع عن تعهده بالتسديد ما لم يتحصل على موافقة كل الأطراف.

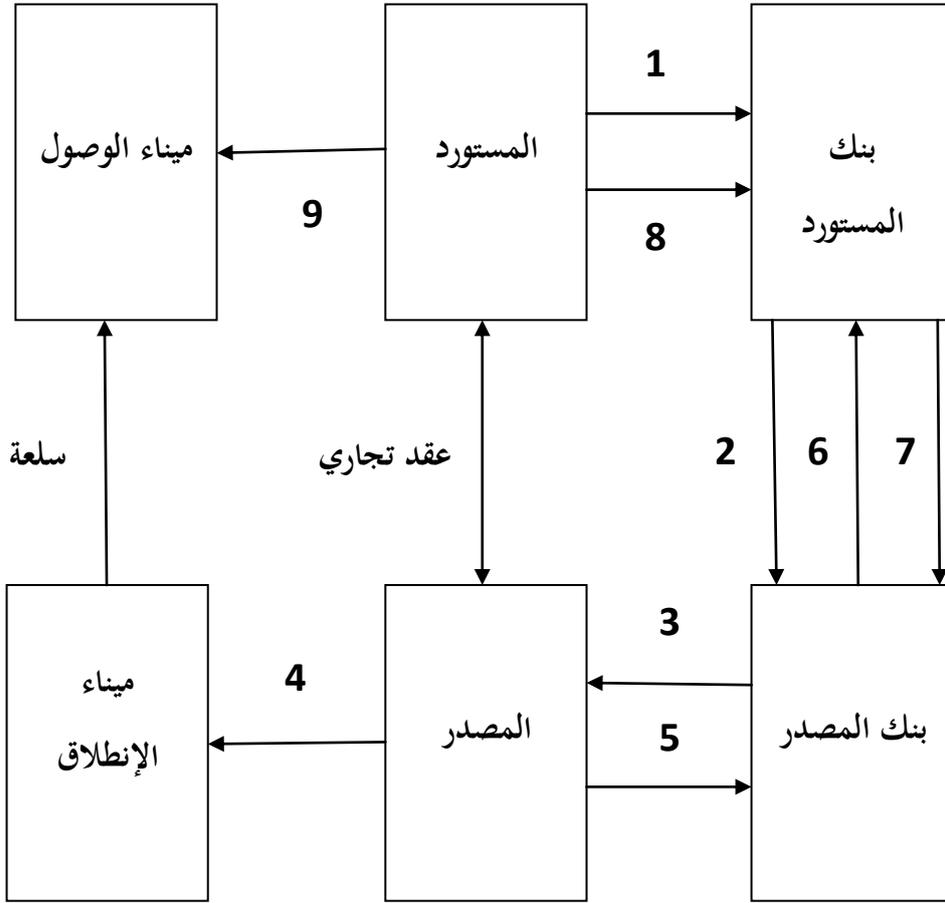
ج*الاعتماد المستندي الغير قابل للإلغاء والمؤكد: وهو ذلك النوع من الاعتمادات المستندية الذي لا يتطلب تعهد بنك المستورد فقط بل يتطلب أيضا تعهد بنك المصدر على شكل تأكيد قبول تسوية الدين الناشئ عن تصدير البضاعة ونظرا لكون هذا النوع من الاعتمادات يقدم ضمانات قوية فهو يعتبر من بين الآليات الشائعة الاستعمال.

كيفية سير عملية الاعتماد المستندي:

المراحل:

- 1- طلب فتح الاعتماد للمستورد من بنكه.
- 2- فتح الاعتماد من طرف بنك المستورد وإشعار بنك المصدر بهذا الاعتماد.
- 3- بنك المصدر يبعث وصل فتح الاعتماد إلى المصدر.
- 4- المستفيد يحضر السلعة ويرسلها لميناء الانطلاق المتفق عليه.
- 5- المصدر يجمع ويبعث الوثائق لبنكه.
- 6- فحص المستندات من طرف بنك المصدر للتأكد من مطابقتها ثم إرسالها على بنك المستورد.
- 7- تسديد قيمة المستندات وتسليمها من طرف بنك المستورد.

- 8- التحقق من المستندات وتسليمها إلى المستورد مقابل تسليم قيمتها من هذا الأخير.
9- سحب المستورد سلعته من ميناء الوصول المتفق عليه وهذا باستعمال الوثائق الممنوحة.



الشكل رقم 3 (1): عملية الاعتماد المستندي

ب- التمويل المتوسط والطويل الاجل.

قرض المشتري وقرض المورد:

1- قرض المشتري: هو عبارة عن آلية يقوم بها بنك معين أو مجموعة من البنوك للبلد المصدر بإعطاء قرض للمستورد بحيث يستعمله هذا الأخير في تسديد مبلغ الصفقة نقدا للمصدر، ويمنح قرض المشتري لفترة تتجاوز 18 شهرا ويلعب المصدر دور الوسيط في المفاوضات ما بين المستورد والبنوك المعنية بغرض إتمام عملية القرض ومن الملاحظ أن كلا

من الطرفين يستفيدان من هذا النوع من القروض حيث يستفيد من تسهيلات مالية طويلة الأجل نسبيا مع استلامه الآني للبضائع، كما يستفيد المصدر من تدخل هذه البنوك وذلك بحصوله على التسديد الفوري من طرف المستورد لمبلغ الصفقة ويتيح القرض للمشتري في الواقع المجال لإبرام عقدين يتعلق العقد الأول بالعملية التجارية ما بين المصدر والمستورد تبين فيه نوعية السلع ومبلغها و شروط تنفيذ الصفقة بينما يتعلق العقد الثاني بالعملية المالية الناجمة عن ذلك والتي تتم بين المستورد والبنك المانح للقرض ويبين هذا العقد شروط إتمام القرض وأجازه مثل فترة القرض وطريقة استرداده ومعدلات الفائدة المطبقة يلاحظ أن العقد المالي يفسح المجال لمنح قرض المستورد إنما يرتبط عضويا بوجود العملية التجارية ما بين المصدر والمستورد ويمنح قرض المشتري عادة لتمويل الصفقات الهامة من حيث المبلغ خاصة والسبب في ذلك أن تمويل الصفقات يمثل هذه الأهمية بالاعتماد على الأموال الخاصة للمستورد قد تعترضها بعض العوائق فليس يمكننا على الدوام أن يكون المستورد قادرا على تخصيص مثل هذه المبالغ كما أن المصدر بدوره يمكن أن ينتظر هذه المدة الطويلة خاصة إذا تعلق الأمر بالأموال الهامة وعلى هذا الأساس فإن تدخل البنوك يعطي دعما للمستورد والمصدر ومن جهة أخرى فإن المشتري يوفر مزايا أخرى للمصدر عندما يقوم البنك بمنح هذا القرض فإن هذا المصدر يتحرر نسبيا من الخطر التجاري المرتبط بالصفقة التجارية المبرمة مع المستورد خاصة في حالة السماح له بفترة انتظار قبل السداد كما يسمح له كما رأينا سابقا من التخلص الكامل من العبء المالي الذي يتم تحويله إلى البنك وأمام هذا التحويل للعبء من المصدر إلى البنك فإن الأنظمة المختلفة قد أتاحت المجال لظهور هيئات متخصصة وظيفتها القيام بتأمين هذه القروض الموجهة لتمويل الصادرات وعلى البنوك أن تقوم بمنح هذه القروض التقدم إلى هيئات لتأمين هذه القروض.

قرض المورد: هو آلية أخرى من آليات تمويل التجارة الخارجية على المدى المتوسط وطويل الأجل وهو قيام البنك بمنح قرض للمصدر لتمويل صادراته ولكن هذا القرض هو ناشئ بالأساس عن مهلة للتسديد يمنحها المصدر لفائدة المستورد وبمعنى آخر عندما يمنح المصدر لصالح زبونه الأجنبي مهلة للتسديد يلجأ إلى البنك للتفاوض حول إمكانية قيام هذا الأخير بمنحه قرض لتمويل هذه الصادرات ولذلك يبدو قرض المورد على أنه شراء لديون من طرف البنك على المدى المتوسط.

ويختلف قرض المورد عن قرض المشتري في وجهين على الأقل فإذا كان قرض المشتري يمنح للمستورد بوساطة من المصدر فإن قرض المورد يمنح للمصدر بعدما من ح هذا الأخير مهلة للمستورد أما الوجه الثاني للإختلاف وهو يمثل في أن قرض المشتري كما سبق ذكره يتطلب إجراء عقدين في حين أن قرض المورد كما سبق ذكره يتطلب إجراء عقدين في

حين أن قرض المورد يتطلب إبرام عقد واحد يتضمن بالإضافة إلى الجانب التجاري للصفقة شروط وطرق تمويلها وهذا ما يعني أنه يتضمن العقد المالي أيضا.

بالإضافة إلى فإن قرض المورد يتطلب قبول المستورد الكمبالية المسحوبة عليه وهذه الكمبالية قابلة للخصم وإعادة لدى الهيئات المالية المختصة حسب الطرق والإجراءات المعمول بها في كل دولة.

ج-التمويل الجزافي: يمكن تعريفه على أنه العملية التي بموجبها يتم خصم أوراق تجارية بدون طعن وحسب هذا التعريف هي إذن آلية تتضمن إمكانية تعبئة الديون الناشئة عن الصادرات للفترة المتوسطة وبعبارة أخرى يمكن القول أن التمويل الجزافي هو شراء ديون ناشئة عن صادرات السلع والخدمات ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن التمويل الجزافي يظهر خاصيتين أساسيتين هما:

الأولى: تتم في أن القروض تمنح لتمويل عمليات الصادرات ولكن لفترات متوسطة والثانية هي أن هذا المشتري في هذا النوع من الديون يفقد كل حقوقه في متابعة المصدر أو الأشخاص الذين قاموا بالتوقيع على هذه الورقة (أي ممتلكوا هذا الدين) وذلك مهما كان السبب.

إن القيام بشراء مثل هذا الدين يتطلب الحصول على فائدة تؤخذ عن الفترة الممتدة من تاريخ خصم الورقة وحتى تاريخ الاستحقاق ونظرا لأن مشتري هذا الدين يحل محل المصدر لتحمل الأخطار المحتملة فإن ذلك يقابله تطبيق معدل فائدة مرتفع نسبيا يتماشى مع طبيعة هذه الأخطار.

وفي الحقيقة فإن الاستفادة من التمويل الجزافي يتيح للمصدر التمتع كبير من المزايا يمكن أن نذكر فيما يلي:

إن المبيعات الآجلة التي قام بها المصدر يستطيع أن يحصل على قيمتها نقدا.

إن الحصول على هذه القيمة نقدا يسمح للمصدر بتغذية خزنته وضعه المالي.

تسمح للمصدر أيضا بإعادة هيكلة ميزانيته وذلك بتقليص رصيد الزبائن مقابل زيادة رصيد السيولة الجاهزة.

التخلص من التسيير الشائك للملف الزبائن حيث يتعهد بهذا التسيير البنك الذي قام بشراء الدين.

تجنب التعرض للأخطار المحتملة التجارية والمالية والمرتبطة بطبيعة العملية التجارية.

تجنب احتمالات التعرض إلى أخطار الصرف الناجمة عن تباينات أسعار الصرف بين تاريخ تنفيذ الصفقة التجارية وتاريخ التسوية المالية.

القرض الإيجاري الدولي: هو أيضا عبارة عن آلية للتمويل المتوسط والطويل الأجل للتجارة الخارجية ويمثل مضمون هذه العملية في قيام المصدر ببيع سلعة إلى مؤسسات متخصصة أجنبية بالتفاوض مع المستورد حول إجراءات إبرام عقد إيجاري وتنفيذه ويتضمن هذا العقد في الواقع نفس فلسفة القرض التجاري الوطني ونفس آليات الأداء مع فارق يمثل في أن العمليات تتم بين مقيمين وغير مقيمين وهي في الحقيقة نفس التفرقة التي اعتمدها التنظيم الجزائري في هذا المجال وبهذه الطريقة فإن المصدر سوف يستفيد من التسوية المالية الفورية وبعملته الوطنية في حين أن المستورد يستفيد من المزايا التي يقدمها عقد القرض الإيجاري وخاصة عدم التسديد الفوري لمبلغ الصفقة الذي يكون عادة كبيرا وتتضمن الدفعات التي يقوم المستورد بدفعها إلى مؤسسة القرض الإيجاري قسط الاستهلاك الخاص برأس المال الأساسي إضافة إلى الفائدة وهامش خاص يهدف إلى تغطية الأخطار المحتملة كما أن تسديد هذه الأقساط يمكن أن يكون تصاعديا أو تنازليا أو مكيفا مع شروط السوق¹.

3 - تقييم السياسة التمويلية للبنك و التطرق الى النتائج المتوصل اليها و دور البنك الخارجي في تمويل التنمية و التجارة الخارجية.

تعرضنا في الفصل السابق لأهمية دور النظام المصرفي كوسيط مالي في الحياة الاقتصادية من خلال بيان أهمية ما يقدمه من قروض لتمويل عملية التنمية , مع ضمان حالة الاستقرار النقدي والاقتصادي , واستعرضنا أيضا دور كل من مؤسسات هذا النظام في ذلك وأهمية التوزيع الكفء للموارد الائتمانية وفقا للحاجات التنموية .

ولابد من الإشارة أنه يشترك في سوق الائتمان المصرفي في الجزائر البنك المركزي (بنك الجزائر) والبنوك التجارية المختلفة . وكذلك أتخذنا الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط كبنك تجاري متخصص في تمويل السكن , حيث تقدم هذه المؤسسات أشكالا مختلفة من الائتمان لأوجه النشاط الاقتصادي إلى جانب تمويل جزء من النشاط الحكومي الذي تعجز الموارد المحلية للدولة عن تمويله .

¹ J-Peyard, Finance international d'entreprise, voidert, paris, 2010, P 140.

وعليه جاء هذا الفصل ليستعرض سياسات كل من مؤسسات النظام المصرفي الجزائري في تمويل التنمية الاقتصادية وحجم ما تقدمه من ائتمان للقطاعات المختلفة , ويتناول بعض المؤشرات التحليلية لتقييم دور النظام المصرفي في تقديم الائتمان لتمويل التنمية الاقتصادية .

3-1- تقييم السياسة الخارجية التمويلية للبنك الخارجي الجزائري .

يعتبر مجال التجارة الخارجية من أهم الأسس التي تركز عليها عملية ترقية وتطوير الاقتصاد الوطني، ورغم ذلك فهي تواجه عراقيل مما يستدعي تدخل البنوك كوسيط وممول للعمليات التجارية، كم نتج عن توسع النشاطات الاقتصادية ظهور وظائف جديدة للبنوك من وسائل دفع وتقنيات تسوية حديثة وفعالة لهدف تمويل أحسن للاستثمارات الضخمة و التجارة الخارجية.

لقد تعددت الوسائل المستخدمة في البنوك، لكن ما لاحظناه من خلال دراستنا أن التقنية الأكثر شيوعا هي الاعتماد المستندي التي يلجا إليها المصدر أو المستورد في اغلب الأحيان وهو ما ركزنا عليه في دراستنا التطبيقية التي قمنا بها على مستوى البنك الخارجي الجزائري -وكالة مستغانم وقد اتضح أن كل من المصدر والمستورد يلجآن إلى هذه التقنية لنا تحمله من ضمانات ورغم هذا فهي لا تخلو من المخاطر كعدم قدرة المدين التسديد لذا وجب على البنك الاحتياط عن طريق الحصول على ضمانات بنكية من قبل المقترض قبل منح القرض لضمان حقه.

ويمكن تلخيص حوصلة النتائج والتوصيات المتوصل إليها حسب ما يلي:

النتائج: تتمثل في:

1. التجارة الخارجية هي احد المجالات الهامة في الانتعاش الاقتصادي، غير أن عملياتها لا تخلو من المخاطر التي تعرقل عملية إتمامها على الوجه المطلوب أو السياسة المحدودة؛
2. تعتبر البنوك أهم متدخل في مجال التجارة الخارجية لما لها من خدمات في هذا المجال؛ وخاصة البنك الخارجي الجزائري.
3. وسائل الدفع المستندية ظهرت نتيجة لتزايد حاجات التجارة الخارجية لكون التجارة من الدعائم الأساسية للتنمية الاقتصادية؛

4. إن تتبع مراحل سير الاعتماد المستندي بدا من فتح ملف الاعتماد إلى غاية دفع الوثائق وفحصها وتسويتها تكون معقدة نوعا ما تحتاج إلى التدقيق؛

5. بالرغم من أن الاعتماد المستندي يتميز بالثقة والأمان مقارنة بالتقنيات الأخرى إلا أنه يتضمن مخاطر كبيرة.

التوضيحات:

1. ضرورة الارتقاء بالصادرات إلى المكانة التي نأملها لتقوم بالدور الإيجابي في جلب وتوفير الإمكانيات المادية والمالية والتقنية؛

2. تطوير تكنولوجيا الاتصال من أجل السرعة في تنفيذ أوامر الدفع والاتصال بين المتعاملين؛

3. ضرورة دراسة كل من المصدر والمستورد للأعراف والقوانين الدولية وتقنيات واليات سير عملية منح القروض البنكية؛

4. ضرورة التكامل بين البنوك من أجل الاشتراك في تمويل المشاريع الضخمة التي لا تستوجب بنك واحد؛

5. ضرورة إجراء تربيصات دورية لعمل البنوك قصد التمكن الأحسن من تقنيات الدفع.

3 - 2 - دور النظام المصرفي في عملية التنمية

لقد أثبتت التطورات الاقتصادية في البلدان المختلفة أن للنظام المصرفي دور كبير في إحداث التنمية الاقتصادية وتأكدت هذه الأهمية من خلال ما قدمه النظام المصرفي من خدمات أصبحت واحدة من أهم أسس تمويل التنمية الاقتصادية وبدونها لا يستطيع أي اقتصاد معاصر أن يؤدي وظيفته بكفاءة وفاعلية .

وبما أن الطلب على خدمات النظام المصرفي عموما هو طلب مشتق من حاجة التنمية الاقتصادية ولهذا يمكن القول أنه كلما اتسعت حدود التنمية كلما زادت الحاجة إلى وجود نظام مصرفي أكثر تطورا وأوسع خدمات , وهذا يفسر حالة الترابط بين النظام المصرفي وعملية التنمية نفسها التي أساسها قدرة هذا النظام في تحويل الأموال من القطاعات التي تعجز عن وضعها في الاستخدام التنموي إلى تلك القادرة على ذلك.

ويجب القول أن النظام المصرفي بمختلف مؤسساته يصنع مع الأسواق المالية شكل الهيكل الائتماني والادخاري للاقتصاد الوطني , إلا أنه يجب تأكيد بأن البنك المركزي والبنوك التجارية يأتي ترتيبها في مقدمة مؤسسات الهيكل الائتماني ضمن الاقتصاد لقدرة البنك المركزي على خلق النقود وتنظيم الائتمان ووضع

السياسات الخاصة بتطوير النظام المالي عموما , ولانفراد الثانية بالقدرة على خلق الائتمان ذات الاثر المباشر في عملية التنمية الاقتصادية.

وفيما يلي استعراض لدور كل من مؤسسات النظام المصرفي في عملية التنمية نسبقها باستعراض الدور التاريخي للنظام المصرفي في عملية التنمية من خلال ما عالجته الكثير من الدراسات الاقتصادية .

لقد تم إنجاز كثير من الأبحاث الاقتصادية التي عاجلت دور النظام المصرفي في عملية التنمية الاقتصادية . وكانت هذه الأبحاث تحتوي على تقييمات للأفكار والاتجاهات التي طرحت بهذا الشأن ,

وكانت تلك الأفكار تدور حول ثلاثة محاور متعارضة في التنمية ولازالت في ذلك، في حين يجزم البعض على هذا الدور بل يؤكد ضرورته في التنمية الاقتصادية , يرى البعض الاخر التقليل من أهمية ذلك وينظر إلى النظام المصرفي نظرة غير متفائلة في إحداث التنمية داخل الاقتصاد، وبالموازاة من كل هذا يوجد إتجاه ثالث يؤكد دور النظام المصرفي في إحداث التنمية ولكن لا ينفي بل أكثر من ذلك يؤكد إمكانية قيام التنمية وتحققها بمعزل عن مشاركة النظام المصرفي في ذلك، ونظرا لتشعب الموضوع واتساعه فان مضمون البحث سوف يتناول أهم الدراسات التي أعطت إلى النظام المصرفي دورا قياديا في عملية التنمية الاقتصادية، والتي يأتي في المقدمة منها ما عرضه "شومبيتر" سنة 1911 في كتابه نظرية التطور الاقتصادي (La Théorie de développement économique)، الذي أكد على أهمية الدور الذي يلعبه النظام المصرفي في عملية التطور والنمو الاقتصادي وذلك بمساهمته في عملية تكوين رأس المال من خلال خلق الائتمان، حيث يصبح رأس المال في نظريته عبارة عن قوة شرائية جديدة تنعكس في النهاية بوسائل انتاج حقيقية جديدة، وهذا القوة الشرائية ضرورية لتمويل عملية التطور والنمو الاقتصادي، وكان لأفكار شومبيتر تأثير على بعض رجال الاقتصاد في أوروبا حيث برزت أفكار جديدة أعطت للنظام المصرفي الدور الريادي في عملية التنمية الاقتصادية، ثم تعاقبت الدراسات في هذا المجال بعد أن اعتبر هدف التنمية الاقتصادية ورفع معدل النمو فيها من ضمن أهداف السياسة النقدية والائتمانية في الاقتصاديات المتطورة .

3 - 3 - سياسة البنوك التجارية في عملية التمويل

تكتسي البنوك التجارية أهمية بالغة ومركزية في الاقتصاد الوطني وأهم ما يلاحظ على نشاطها أنها توفر جزء مهم من أدوات الدفع للاقتصاد وهي تتداول يوميا كتلة نقدية كبيرة من الأموال السائلة وتزود الأفراد والقطاعات الاقتصادية بمقادير من العملة والقروض التي تحتاجها كما تحتفظ بجزء من الدين العام الداخلي, لذلك فإن سلامة عملياتها وصحة سياساتها تعد من المتطلبات الضرورية لسلاسة إشتغال الاقتصاد نفسه وديمومة استقراره وإمكانية تحقيق أغراضه, وقد أحلت الإقراض الذي تقدمه البنوك التجارية دورا هاما وامتزادا في عملية التنمية في سائر النظم الاقتصادية لاتساع نطاق قدرتها على خلق النقود ولهذا فان حجم القروض المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية إلى قطاعات الاقتصاد الوطني تؤثر تأثيرا محسوسا على عملية التنمية الاقتصادية .

ويجب التذكير أن قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان ليست بلا حدود وإنما تتوقف على عوامل ترتبط بقرارات السلطة النقدية والوحدات الاقتصادية التي يؤثر سلوكها على عملية الائتمان ذاتها وعلى خلق الموارد النقدية بالاضافة إلى تأثير السياسة الائتمانية للبنوك التجارية بعوامل الأمان والسيولة والربحية .

وفي دراستنا للدور التنموي الذي تلعبه البنوك التجارية نود الاشارة إلى أن قدرة هذه البنوك على خلق الائتمان (نقود الودائع) يعني أن قدرتها على التمويل لاتتحدد فقط بحجم ما يوضع لديها من ودائع حقيقية (ودائع نقدية) والتي يطلق عليها تحليلا الودائع الأصلية أو الأولية بل تتحدد كذلك بالودائع الثانوية التي تخلقها والمسماة بالودائع المشتقة والتي تتولد نتيجة قيام البنوك التجارية بوظيفتي قبول الودائع والإقراض منها, ويأتي هذا الخلق لكون إيداع النقود القانونية لدى البنوك التجارية وكون المسحوبات على الودائع لدى هذه البنوك بشكل نقود إعتيادية لاتشكل إلا جزءا من الودائع لديها, يجعل في مقدرة البنوك التجارية أن تستخدم إحتياطيا نقديا جزئيا ونسبيا لخلق ودائع أكبر حجما مما يؤدي إلى ما يسمى خلق الائتمان, وهذا معناه خلق قوة شرائية جديدة تخدم القطاعات الاقتصادية المختلفة.

تباين البنوك التجارية في شكل السياسات الإقراضية في ضوء فلسفة الدولة الاقتصادية , وعلى العموم فإن البنوك التجارية ومنها الجزائرية لازالت تعمل في إطار المبدأ التقليدي لها والذي يعتمد بالدرجة الأولى على التمويل

القصير الأجل لكونه التمويل الذي يحقق للبنوك ربحية مرتفعة فضلا عن أن هذا الشكل من التمويل يمكن تصنيفه عند الحاجة باعتبار أنه عادة ما ينظر إلى الائتمان القصير.

الأجل الذي تقدمه البنوك التجارية بكونه ائتمان ذو تصفية ذاتية لكونه يستخدم في تمويل رأس المال.

العامل الذي يكون بطبيعته ذات تصفية ذاتية , وهذا الأسلوب يعرف بالأسلوب الإنجليزي الذي اعتمده العديد من النظم المصرفية. و يدعى الأسلوب الإنجليزي بنظرية القروض التجارية , وجوهر هذه النظرية أن معظم الموارد المالية للبنك التجاري مصدرها الودائع الجارية , وأن متطلبات الحياطة والسلامة لحماية هذه الودائع يستوجب أن تقتصر نشاطات البنك على العمليات المصرفية الخالصة وهي قبول الودائع واستثمارها استثمارا قصير الأجل، ولهذا سميت بنظرية القروض التجارية لأنها تدعو إلى ضرورة توظيف موارد البنك في أصول تتمتع بسيولة ذاتية.

ويقابل هذا المنهج أسلوبا آخر يعرف بالمنهج الأوربي والذي كان له اثرا قويا في التطور الاقتصادي الذي شهدته أوروبا منذ الحرب العالمية الثانية , وهو إتجاه البنوك التجارية نحو الائتمانات الاستثمارية طويلة الأجل للصناعة والإنشاءات والزراعة والنقل , مع الإشارة إلى أن اختلاف البنوك التجارية في ذلك لا يرجع إلى مجرد اختلاف الفلسفة المصرفية فقط وإنما أيضا إلى عوامل إقتصادية متعددة تمثل مستوى النمو الاقتصادي وحجم الطلب على الائتمان المصرفي ونوعه والقدرة في تعبئة المدخرات ودرجة نماء السوق المالية، وهناك تطور آخر هام إلا وهو قيام البنوك التجارية بتقديم القروض المسوقة بما يتماشى مع ضخامة حجم المشروعات حاليا كنتيجة للتطور الهائل في وسائل الإنتاج الحديثة، ومن هنا كان لابد من تقديم قروض ضخمة ولأجل أطول وبأسعار فائدة معومة وبعملات تختلف عن عملة بلد المقرض أو المقترض أو كلاهما، لذلك نشأت الحاجة إلى إشراك مجموعة من البنوك في تقديم هذه القروض.

نخلص من ذلك الى أن للبنوك التجارية دورا في عملية التنمية الاقتصادية وهي تسعى للنهوض به من أجل تعظيم أرباحها , ويفرض هذا الوضع على البنوك التجارية أن تمتلك نوعين من الموجودات ذات العائد هي الاستثمارات والقروض، مع ملاحظة أن البنوك التجارية تتحرك من حيث موجوداتها في الاتجاهات التالية , وذلك في المراحل المختلفة من الدورة الاقتصادية:

— ففي مرحلة الانتعاش والتوسع الاقتصادي تتجه البنوك نحو موجودات على دراجة عالية من المخاطر ولكن ذات مردود عال مثل القروض وبعيدا عن الاستثمارات ذات المردود المحدود ولكن المضمونة نسبيا .

— أما في فترات الانكماش الاقتصادي، تحاول البنوك الابتعاد عن الموجودات ذات المخاطر العالية متجهة نحو موجودات استثمارية أكثر ضمانا وأمنا وذات مخاطر أقل.

ومن الواضح أن هذه السياسة تهدف إلى تعظيم الأرباح وتجنب المخاطر قدر الامكان , ويلاحظ أيضا أنها تسيير في اتجاه دوري قد يتعارض مع اتجاهات البنك المركزي في الحد من التقلبات الدورية في الاقتصاد , ومهما يكن من أمر فان سعي البنوك التجارية لتنظيم محفظة موجوداتها لغرض تعظيم الأرباح لا يتحقق إلا من خلال قدرة وبراعة الإدارة فيها .

خاتمة الفصل:

يعتبر القطاع البنكي قطاع حساس تعتمد عليه الدول في تطوير وترقية اقتصادياتها نظرا لما يقدمه من خدمات جمة للمتعاملين الاقتصاديين والجزائر على غرار باقي الدول تسعى إلى ترقية هذا القطاع وهذا من خلال الإجراءات والقوانين والتعديلات التي طرأت على النظام المصرفي ابتداء من قانون 10/90 إلى غاية قانون 2003 وباقي القانون التي تلت هذا الأخير وهذا سعيا منها تحسين دور هذا الأخير والرقي به إلى درجة كبيرة في تأدية خدماته لباقي القطاعات الاقتصادية.

ونظرا لارتباط مشاريع الشراكة بالقطاع البنكي كان من الضروري على الدولة أن تهتم بهذا الأخير فبدخول الجزائر حيز الشراكة اكتسب القطاع البنكي ميزة هامة في ميدان الاستيراد والتصدير ومنح رجال الأعمال فرصة للقيام بذلك وبالتالي أصبح اليوم على المؤسسات المالية أن تستغل هذان المكسبان في مواجهة تحديات النظام الجديد وخاصة فيما يتعلق بدورها في تمويل عمليات الشراكة وأصبحت البنوك مطالبة بأن ترقى إلى مستوى البنوك الأجنبية سواء من حيث الخدمات وتقنيات التمويل أو من خلال استعمال أحدث التكنولوجيا.

في هذا المجال نجد أن من ضمن كل تقنيات يبقى الاعتماد المستندي الغير قابل للإلغاء والمؤكد هو الآلية والوسيلة الأساسية في تمويل المبادلات الدولية وتبقى باقي الطرق وأحدثها عقد تحويل الفاتورة والقرض الإيجاري اللذان يبقيان في طي النسيان رغم أن المشرع الجزائري تكلم عنهما في المادة 543 مكرر 14 من المرسوم التشريعي رقم 93/08 الصادر بتاريخ 1993/04/25 وبالرغم من القوانين والتشريعات والإصلاحات التي مست النظام المصرفي يبقى هذا الأخير تقليدي في تقديم خدماته ولم يرقى حتى الآن إلى المستوى المطلوب لا من حيث الأداء ولا من حيث الطرق والأساليب التمويلية وهذا ما يجعل الاقتصاد يعيش في اللاتوازن بالإضافة إلى الركود والجمود في كافة القطاعات الاقتصادية نظرا للارتباطها بهذا الأخير.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة

- يعتبر هدف البنوك هو الوصول إلى قرارات ائتمانية يتم صياغتها في إطار علمي و عملي يستند إلى ضوابط و خبرات تمكن في النهاية من تحقيق الأهداف الرئيسية للبنك و المتمثلة في الربحية و النمو دون إغفال أو إسقاط للدور الاجتماعي له كمؤسسة مالية تنشط داخل مجتمعها الذي تنتمي إليه.
- ومن المسلم به، أن اتخاذ أي قرار يتطلب حسن التسيير و كفاءته فهو إحدى الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات و الملاحظ لتجارب معظم المؤسسات أو البنوك الفاشلة، وأسباب تأخرها نجد أحد و أهم أسباب ذلك الفشل في القصور في تطبيق مبادئ التسيير الحديثة
- فالتسيير الاستراتيجي أصبح أمرا لا غنى عنه، خاصة وأن البنك ذو تعاملات خدمية مع أطراف عديدة و مختلفة. لذلك أصبح يتركز على دراسة الأخطار التي قد تواجهه عند منحه للقروض و دراسة عميقة و جدية للحالة المالية للمقترض و قدراته في التسديد للقروض في الوقت المناسب
- و في ظل تصاعد هذه المخاطر، بدأ التفكير في آليات جديدة لمواجهة تلك المخاطر، وفي أول خطوة في هذا الاتجاه، تشكلت اتفاقية "بازل" للرقابة المصرفية. حيث تمكن هذه الاتفاقية من وضع و مراقبة معايير معترف بها على مستوى دولي من أجل صياغة عمل البنوك و تنظيم تسييرها

إشكالية البحث

- ما هي معايير التسيير الاستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل المنافسة، و المعايير الدولية للانتمان المصرفي؟

الفرضيات

- **الفرضية الأولى:** يعتبر الائتمان و عدا بالفاء الأجل لمبلغ القرض، مضافا إليه في معظم الأحيان قيمة محددة سلفا (الفائدة)، ويعتبر الائتمان أساس العمل المصرفي من أجل إنعاش الدورة الاقتصادية.
- **الفرضية الثانية:** قد تعتمد البنوك المنافسة السعرية، إذ تتلائم هذه الإستراتيجية مع النظام الداخلي للبلاد. وقد تعتمد المنافسة غير السعرية لتنافي المعتقدات الدينية للبلاد، مع معدل الفائدة.
- **الفرضية الثالثة:** تتنوع المخاطر بتنوع الخدمات و القروض الممنوحة، وكذا ضعف المتابعة من طرف المصرف لهذه القروض. كما تتنوع المعايير من داخلية بالنسبة للمصرف، وخارجية مع ما يتلائم و المعايير الدولية.
- **الفرضية الرابعة:** على مستوى بنك الخارجي موضوع الدراسة الميدانية، فإن عملية التسيير الاستراتيجية تكون من خلال كسب الزبائن بتقديم أفضل الخدمات و التسهيلات المصرفية.

أهداف البحث

- نهدف من وراء بحثنا هذا إلى:
 - التعمق في معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالائتمان المصرفي من نشأته و تطوره، والتفرقة بين مختلف أنواع المصارف و القروض.
 - معرفة الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الودائع في البنوك التجارية.
 - التعرض لمخاطر الائتمان و التعمق في معرفة المعايير الداخلية و الدولية لتفادي هذه المخاطر.
 - إعطاء دراسة ميدانية لحالة بنك الخارجي الجزائري وبهذا نتعرف عليه أكثر، وعن وجوده التاريخي. و الأهم من هذا، هو معرفة طريقة تسييره باعتباره يمتلك أكبر شبكة بالجزائر.

المنهج المتبع

- هو المنهج الوصفي في الفصل الأول وذلك بعرض مفاهيم عامة تم وصفها. أما الفصل الثاني، فإن المنهج المتبع هو المزج بين الوصفي والتحليلي. أما الفصل الأخير، فهو تطبيقي و تكون فيه الدراسة تحليلية بدرجة كبيرة، فتم استعمال منهج دراسة الحالة.

الجانب النظري

الإستراتيجية و تنمية الودائع في البنوك

• مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي

• 1 - ماهية التسيير الإستراتيجي :

- يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع و التعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثينمن استخدامه و تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته و تحليله , و كذلك شموليته , و فيمايلي بعض التعاريف المقدمة :
- التسيير الإستراتيجي هو رسم للإتجاه المستقبلي للمؤسسة , و بيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ،على ضوء مختلف متغيرات المحيط , ثم تنفيذ الإستراتيجية , و متابعتها و تقييمها .
- التسيير الإستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها , بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد , و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها .

تعريف الإستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية " استراتيجوس" (Strategos) ، و التي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك ، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية ، و لذلك عرفها قاموس " أكسفورد" (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية , بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة .

- تعريف الإستراتيجية المصرفية:

تعني مجموعة القواعد الموضوعية على مستوى عال من السلطة، والتي تشكل فلسفة الإدارة العليا للبنك، ونواياها لكي توجه الفكر و القرارات التي تتخذ من المستوى الأدنى لتقليل دائرة الشك، و التردد الذي يمكن أن يشعر به المنفذون في حالة عدم وجود مثل هذه القواعد، وبالتالي تعد كمقياس تحدد التصرفات الخاطئة من وجهة نظر الإدارة العليا. ولذا فهي أداة للرقابة وعنصر من عناصر التخطيط التي يشترط فيها أن تكون مرنة. كما أنها تكون قابلة للتغيير و التعديل بتغير الظروف و الأجواء المصرفية المحيطة بالعمل.

• التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي :

مدرسة هارفرد (HARVARD):

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة " هارفرد " للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة" ، و التي تهدف إلى تعظيم الربح و قيمة الأنشطة ، و تميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي و زيادة حدة المنافسة ، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى ، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات ، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة ، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي .

- أهمية التسيير الإستراتيجي :

تحقيق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا و المنافع ، و التي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية ، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ، و تحقيق التفاعل و تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة ، و تجنب التهديدات المحيطة ، و تقليص عوامل الضعف الداخلية ، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي ، و تدعيم مركزها التنافسي .

• **التسيير الإستراتيجي :**

• **التسيير العملي :** يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة , و هذا بأقصى فعالية ممكنة , و هو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها .

• **التسيير الإستراتيجي :** يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها , إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام .

التمييز بين التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي

| التسيير العملي | التسيير الإستراتيجي |
|------------------|------------------------|
| روتيني | • غمض |
| خاص بكل وظيفة | • معقد |
| تطبيق قصير المدى | • يتعلق بمجموع المؤسسة |
| | • (شامل) |
| | • تطبيق طويل المدى |

• إستراتيجية البنوك التجارية في جذب الودائع:

تبذل البنوك مجهودات كبيرة في سبيل تنمية مصادر تمويلها، لأنه بنمو هذه الأموال تستطيع البنوك أن تزيد من فعاليتها المصرفية ومن استثماراتها و من سيولتها و ربحيتها. وتتركز مجهودان البنوك في توفير عنصرين، هما السيولة و الربحية.

وتنتج المصارف طرقا متنوعة لتنمية ودائعها، من أبرزها جذب المودعين عن طريق منح تسهيلات خاصة، بالإضافة إلى المحافظة على سمعة المصرف و متانة مركزه في نفوس المواطنين. كما أن المصارف تجذب المودعين بما تعطيه لهم من فوائد على ودائعهم خاصة إذا كانت في غير حسابات جارية، مما يخلق جو المنافسة بين المصارف.

وفيما يلي نستعرض أهم الاستراتيجيات المتبعة في تنمية أبرز مصدر لتمويل البنك، ألا و هو الودائع.

• مفهوم الوديعة :

هي المبالغ المصرح بها عملة كانت و المودعة لدى المنشآت المالية و المصرفية و الواجبة
• الدفع، أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين

- الودائع المختلطة وودائع حكومية وودائع أهلية : حسب الملكية: أنواع الودائع المصرفية
- حسب المصدر : وودائع أولية الودائع المشتقة
- الودائع الثابتة وودائع التوفير الودائع الجارية (تحت الطلب) حسب الأمد:

• إستراتيجية المنافسة السعرية: و هي الإستراتيجية التي تستند إلى دفع فوائد على الودائع
المختلفة

• إستراتيجية المنافسة غير السعرية: و هي الإستراتيجية التي لا تستند إلى دفع فوائد على
الودائع، وإنما تسعى إلى تقديم خدمات مختلفة بأسعار تنافسية

• إستراتيجيات أخرى لجذب الودائع

➤ إستراتيجية تطوير السوق

➤ إستراتيجية تطوير الخدمات

➤ إستراتيجية التنويع

➤ إستراتيجية الاندماج و الحيازات

➤ إستراتيجية التمييز

➤ إستراتيجيه التركيز

أهم النسب المالية: من أهم النسب :

■ النسب و المعدلات القانونية:

• نسبة السيولة القانونية: وتتكون من :

• البسط = الأرصدة بالخرينة و الأرصدة لدى البنك المركزي + الذهب و أنواع الخزانة + المستحق على البنوك + الأوراق التجارية المخصومة و الأوراق المالية الحكومية + الشيكات و الحوالات تحت التحصيل - القروض من البنك المركزي و البنوك التجارية.

• المقام = الودائع بالعملة + الشيكات و الحوالات المستحقة الدفع + المستحق للبنوك و الجزء غير المغطى نقدا من خطابات الضمان النهائية غير المكفولة.

• نسبة الاحتياطي القانوني:

• البسط = الأرصدة لدى البنك المركزي

• المقام = إجمالي الودائع + شيكات و حوالات وخطابات دورية مستحقة الدفع + الأرصدة المستحقة للبنوك + مبالغ مقترضة من البنك المركزي

• نسبة رأس المال إلى الودائع :

• البسط = رأس المال و الإحتياطيات

• المقام = ودائع العملاء - الرصيد لدى البنك المركزي - سندات التنمية و الأدونات - القروض المستثناة - أسهم الإنماء و الإسكان

• نسبة الأسهم إلى رأس المال : البسط = الاستثمارات في الأسهم

• المقام = رأس المال و الإحتياطيات.

• السيولة التجارية :

- البسط = نقد في الصندوق + الرصيد لدى البنك المركزي + أرصدة لدى البنوك الأخرى + أذونات و سندات كمبيلات تستحق خلال ثلاثة أشهر.
- المقام = ودائع العملاء + ودائع البنوك
- نسب السيولة: ومن أهم النسب المستخدمة
- ✓ نسبة النقدية إلى الودائع الجارية: النقدية
- الودائع الجارية
- ✓ نسبة النقدية إلى مجموع الودائع: النقدية
- مجموع الودائع
- ✓ نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع: الاستثمارات المالية قصيرة الأجل
- مجموع الودائع –

كفاية رأس المال: –

– ومن أهم النسب في تحديد كفاية رأس المال، النسب التالية

✓ نسبة حقوق الملكية إلى رأس إجمالي الأصول: حقوق الملكية

• إجمالي الأصول

✓ نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الخطرة: حقوق الملكية

الأصول الخطرة

درجة النشاط

معدل توظيف الأموال المتاحة: القروض + الاستثمارات

الودائع + حقوق الملكية

نسبة الاستثمارات إلى الودائع: الاستثمارات

الودائع

نسبة الربحية:

نسبة العائد على حق الملكية: صافي الدخل

إجمالي حقوق الملكية

العائد على الأصول: صافي الدخل

إجمالي الأصول

هامش الفائدة: الفوائد الدائنة + الفوائد المدينة

الأصول العاملة

هامش صافي الربح على الفوائد: صافي الربح بعد الضرائب

الفوائد الدائنة

درجة استخدام الأصول:

الفوائد الدائنة

الأصول

الإئتمان المصرفي و مخاطره

- الائتمان المصرفي

هو تلك العملية التي يتم بموجبها تأجير لرأس المال أو لقوة شرائية اعتمادا على الثقة التي يضعها البنك في المتعاملين حيث ينبغي المدين أن يستثمر رأس المال المقترض حتى يتمكن من رده بالإضافة إلى الفائدة المستحقة عليه

-

- أهمية الائتمان المصرفي :

- كون الائتمان يشكل المصدر الأساسي والرئيس لدخل المصارف تنبع أهميته بين متطلبات السيولة والربحية وتعليمات البنك المركزي. في مشاركته بتحقيق أهداف المصارف التي من أهمها "الربحية" آخذين بعين الاعتبار ضرورة الموازنة بين أهداف البنك المتمثلة بالضمان والربحية والسيولة، وضرورة التوفيق

أنواع المصارف

المصارف المركزية :

البنك المركزي هو المصرف الذي يتربع على قمة الجهاز المصرفي ويستطيع تحويل الأصول الحقيقية إلى نقدية ، والأصول النقدية إلى حقيقية ، كما وأنه يحتكر عملية إصدار النقد ، يدير ويوجه الائتمان وشؤون النقد في البلاد

المصارف التجارية : هي المصارف التي تتعامل بالائتمان وتسمى أحيانا بمصارف الودائع

المصارف المتخصصة :

ترجع نشأة هذه المؤسسات إلى الأقطار النامية خاصة، ونتيجة لحاجتها إلى مؤسسات متخصصة في منح القروض لقطاعات معينة بهدف تشجيع تنميتها.

بنوك الأعمال :

هي بنوك تعتمد على مصادر خارجية في عملياتها ، كما تقوم باستخدام ما يجتمع لديها من موارد في أشكال من الاستثمار تتميز بطول أجلها النسبي

أنواع القروض المصرفية

- القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستغلال : و تشمل
- القروض العامة : تسهيلات الصندوق ، المكشوف ، قروض الموسم ، قروض الربط
- القروض الخاصة : تسهيلات على البضائع ، تسهيلات على الصفقات العمومية ، الخصم التجاري
- القروض الموجهة لتمويل نشاطات الاستثمار : و تشمل
- عمليات القرض الكلاسيكية لتمويل الاستثمار : القروض القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل الائتمان الايجاري .
- القروض الموجهة لتمويل التجارة الخارجية

● الإستراتيجية المصرفية

تعد كمقياس تحدد التصرفات الخاطئة من وجهة نظر الإدارة العليا. ولذا فهي أداة للرقابة وعنصر من عناصر التخطيط التي يشترط فيها أن تكون مرنة. كما أنها تكون قابلة للتغيير و التعديل بتغير الظروف و الأجواء المصرفية المحيطة بالعمل، وتحديد الإستراتيجية

أنواع المخاطر الائتمانية:

مخاطر الائتمان :

كما تعرف المخاطرة الائتمانية بأنها الفشل في استرداد الأموال الممنوحة كقروض، وأن هناك مصادر عديدة للمخاطر الائتمانية و هي: مخاطر طبيعية مثل العواصف و الحرائق و غيرها؛ التغيرات في أدواق المستهلكين و التكنولوجيا؛ الاضطرابات طويلة المدى؛ المنافسة؛ ضعف الإدارة لدى المشروع الممول؛ تقلبات دورة الأعمال.

مخاطر السيولة :

خطر السيولة يمثل بالنسبة للمؤسسة المصرفية عدم إمكانية مواجهة في لحظة معينة التزاماتها، أو قرب أجل الاستحقاق من خلال التغيرات في نشاطاتها

و هذا النوع من المخاطر، مرتبط بالمقرض و ليس بالمقترض. وتنشأ مخاطر السيولة من احتمال عدم قدرة العميل على تسديد التزاماته في الوقت المحدد حسب الجدول الزمني المتفق عليه. فتنشأ حينئذ ما يعرف بمخاطر الفشل في المطابقة أو الموائمة.

مخاطر معدل الفائدة :

و تشير مخاطر معدل الفائدة إلى التغيرات الأساسية في صافي دخل فائدة البنك، و القيمة السوقية لحقوق الملكية بالمقارنة بالتغيرات التي تحدث في معدلات الفائدة السوقية. إن هذا يشمل التركيب الإجمالي لمحفظه البنك، و التركيز على مواعيد استحقاق الأصول و الخصوم، وكذلك التغيرات الأساسية التي تطرأ على معدلات الفائدة.

مخاطر رأس المال :

و تتمثل في أن البنك الذي يتحمل قدرا كبيرا من المخاطرة، من الممكن أن يعجز عن الوفاء بالالتزامات، ويفشل. و من الناحية التشغيلية، فإن فشل البنك يرجع إلى أن التدفقات النقدية الخاصة بمدفوعات خدمة الدين، والقروض الجديدة و مبيعات الأصول، تكون غير كافية لتلبية التدفقات النقدية الخارجية الملتزم بها البنك لمقابلة نفقات التشغيل، وسحب الودائع و الاستحقاقات الخاصة بالتزامات الديون.

مخاطر التشغيل :

و يشمل هذا النوع من المخاطر ، العملية المتولدة من العمليات اليومية للبنوك، و لا يتضمن عادة فرصة للربح. فالبنوك إما أن تحقق خسارة، وإما لا تحققها. و عدم ظهور أية خسارة للعمليات، لا يعني عدم وجود أي تغيير. ومن المهم للإدارة العليا التأكد من وجود برنامج لتقويم تحليل مخاطر العمليات.

الجانب التطبيقي

BEA. عموميات حول البنك الخارجي الجزائري

• أ - نشأة بنك الجزائري الخارجي EA B :

تأسس البنك الخارجي الجزائري BEA سنة 1949 وبعد الاستقلال تم تأميم المؤسسات ومن بينها البنوك وبالضبط في 01/10/1967 و بموجب المرسوم 204167 أصبح مؤسسة مالية وطنية، هدفها الأساسي هو تسهيل وتوسيع العلاقات التجارية الخارجية.

• تعريف البنك الخارجي :

هو بنك مكلف بتسوية بين الدولة والعالم الخارجي ، وهو يستقبل مئات من زبائنه يوميا لتلبية حاجاتهم، كفتح حسابات بمختلف أنواعها، ويمكن تعريفه بأنه: "عبارة عن مؤسسة مصرفية ذات طابع تجاري موضوعها النقود والعمليات التي تدور حول قيام النقود من إقراض، وتسوية الدفع كذلك فتح الحسابات... الخ.

وظائف البنك الجزائري الخارجي :

- يعتبر الممول الرئيسي للتجارة الخارجية من خلال منح الاعتمادات المستودين.
- يمنح ضمانات بنكية و هو ما يشجع على رفع من المعاملات الخارجية.
- يعتبر ممثل الدولة في حالة الإمضاء إتفاقية من أجل الحصول على قروض خارجية.
- اهتم بتمويل الدولة بما تحتاجه كما أنه قام بمساعدة القطاعات الإستراتيجية البترولية و الغازية ، البحرية، والتأمينات.
- وثائق البنك الجزائري الخارجي.
- مهام و أهداف بنك الجزائري الخارجي:

• على الصعيد الداخلي:

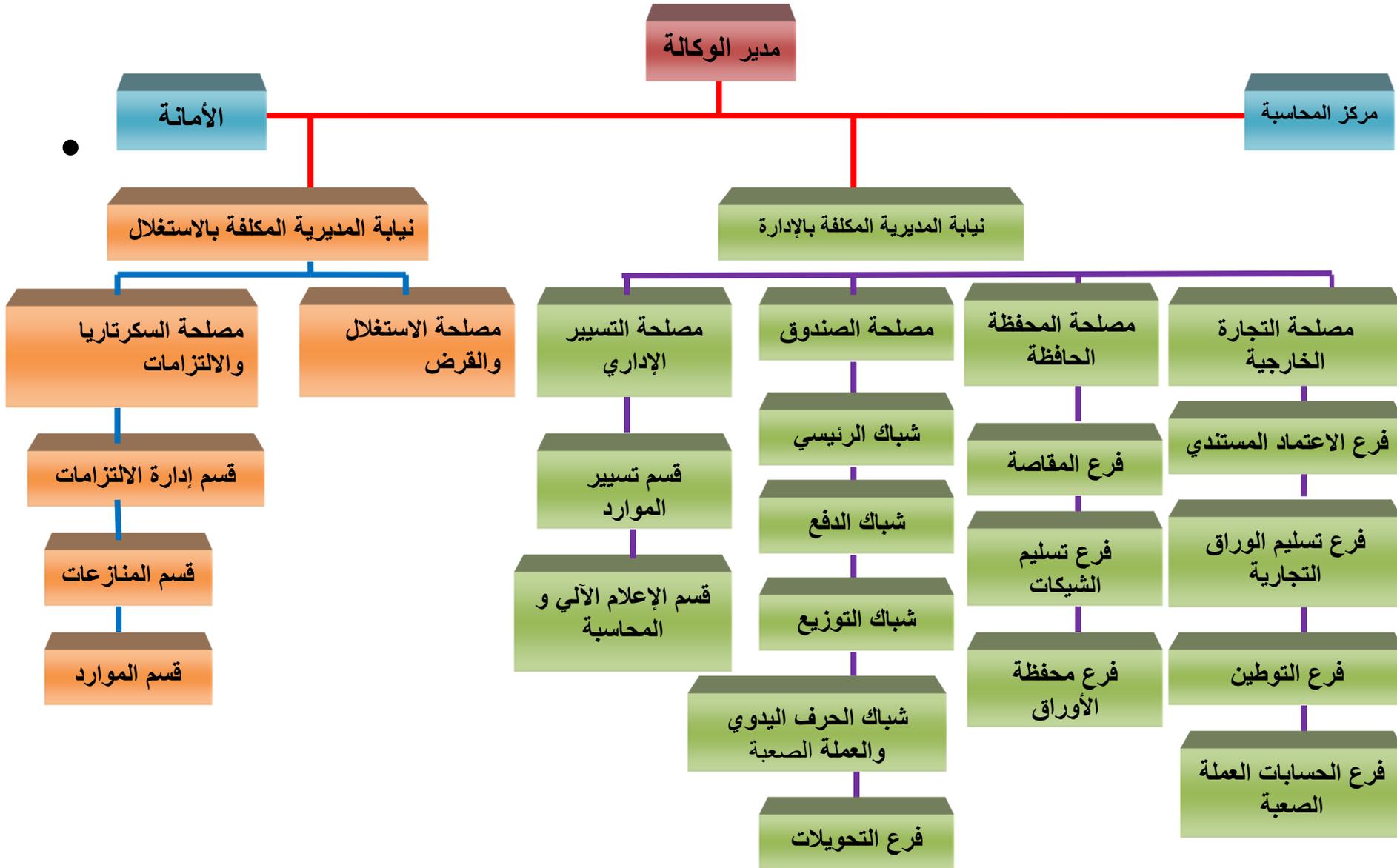
SPA . EURL . SARL أو الأشخاص معنويين أفراد تلقي الودائع تحت الطلب أو ودائع لأجل أشخاص طبيعية.

تقييم قروض قصيرة و متوسطة الأجل إلى الأشخاص طبيعيين أو معنويين .

• على الصعيد الخارجي:

تتمثل مهمته الرئيسية في تسهيل وتطوير الروابط والعلاقات الاقتصادية الجزائرية بالبلدان الأخرى في إطار السوق من خلال تشجيع العمليات التجارية مع الخارج بتمويل القطاع العام والخاص، وتقديم الضمانات اللازمة

الهيكل التنظيمي لوكالة مستغانم



• أهداف BEA :

- إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تمويل المؤسسة الاقتصادية في المجال الاستثماري و التجاري لتحقيق التنمية الاقتصادية.
 - توفير مناصب الشغل من خلال تقديم قروض في إطار تشغيل الشباب و بالتالي المساهمة في القضاء على البطالة أو الإنقاص من حدتها.
 - نشر الوعي الادخاري لتحقيق أكبر مصدر للتمويل.
- وثائق البنك.

التنظيم العام لمديرية التجارة الخارجية و مهام مختلف أقسامها.

أ- تعريف مديرية التجارة الخارجية:

إن مديرية التجارة الخارجية موجودة تحت رئاسة نائب المدير العام، المكلف بالقضايا و العلاقات الدولية، أي أنها تلعب دورا حساسا في البنك الخارجي الجزائري.

*وظائف المدير:

من أهم الوظائف التي تتمتع بها المديرية مايلي :

- بحث و وضع مصادر التمويل الخارجية من خلال البرامج العامة للتجارة الخارجية المقدرة من طرف الحكومة.
- تقديم المساعدة في التنظيم، البحث والإشهار بهدف ترقية الصادرات.
- شرح و نشر كل النصوص المرتبطة بنظام المبادلات و التجارة الخارجية
- تهتم بتسيير المديونية الخارجية و متابعتها.

• مهام مختلف أقسام مديرية التجارة الخارجية :

• مركز المحاسبة

• قسم التجارة

• قطاع دفعات التبادل

• قسم التمويل الخارجي:

هو قسم يقوم بدراسة و تقديم القروض، كذلك يقوم بتمويل المؤسسات التي لها علاقة مع المنشأة. و يتولى التمويل الفعلي للعمليات و يوفر الاحتياجات المالية للهيئات و الأقسام الأخرى في المنشأة. و ينقسم هذا القسم إلى:

- - قطاع الطاقة والبتروكيمياء والخلية الجزئية ومهمته الأساسية هي دراسة عملية تقديم العروض
- - قطاع الخدمات الأخرى

قسم تسيير الديون الخارجية:

- يهتم بتسيير و دراسة الملفات

- تسيير الاستحقاقات أي التعويضات

- تمويل التجارة الخارجية في الجزائر.

نظرا لأهمية التجارة الخارجية في إقتصاديات الدول، خاصة مع المتغيرات الدولية الحالية المتعلقة بالعولمة والكيانات الكبرى و إنتشار التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال، فإن تمويل التجارة الخارجية يكتسي اهتماما بالغا، ورغم بعض الاختلافات النسبية بين الدول إلا أنها تستمد مختلف قوانينها من النظام الدولي للأسباب السابقة الذكر، يمكن تصنيف عمليات تمويل التجارة الخارجية إلى عمليات تمويل قصيرة الأجل، وعمليات التمويل متوسطة وطويلة الأجل، وترتبط عمليات التمويل هذه مع طبيعة النشاطات المراد تمويلها.

بعد الدراسة الميدانية لكيفية إدارة مخاطر الائتمان و التي أجريناها في البنك يتبين لنا أن هذا البنك يتعرض في ممارسة نشاطه البنكي إلى مخاطر الائتمان بدرجة كبيرة و ذلك لتعاملها مع عدة زبائن و قطاعات مختلفة .

ووجدنا أن البنك محل الدراسة يقوم بمواجهو مخاطر الائتمان وفقا لأساليب مختلفة و تتمثل في تنويع إستثماراتها ، ودائعها ، الضمانات ، التأمين... حيث يركز البنك على ما سبق و بالأخص التأمين و الضمانات ، كما تقوم بدراسة شخصية العميل و المشروع المقترح لتمويله ، و هذا سيحقق من نسبة تعرضها لتلك المخاطر .

و في حالة تعثر العميل في دفع مستحقاته المالية تقوم بإجراءات علاجية و التي تتمثل في إجراءات ودية كالاتصال الهاتفي ، الإستدعاءات و الإعدارات ، و كإخر خطوة يتم التعامل مع العميل المتعثر عن طريق محضر قضائي للمتابعة القضائية .

نتائج البحث:

- من خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى :
 - يتعين على البنوك الجزائرية التكيف مع بيئة منفتحة ومتحررة يركز العمل فيها على المنافسة وخاصة مع البنوك الدولية، واستعمال التكنولوجيا والأنظمة والبرامج العصرية لتكون قادرة على مواكبة المنافسة والتغيرات الدولية.
 - -التجارة الخارجية هي أحد المجالات الهامة في الانتعاش الاقتصادي، لكن لا تخلوا عملياتها من المخاطر التي قد تعرقل عملية إتمامها وللتقليل من حدتها يتم اللجوء إلى التأمينات والضمانات.

خاتمة

- لقد كان الهدف من بحثنا هذا هو تقديم دراسة حول التسيير الاستراتيجي للقروض في البنوك التجارية باعتبار نشاطات هذه الأخيرة لم تعد محصورة في نطاق ضيق يتكون من مجموعة من المتعاملين ، ولكنها أصبحت عملية يومية تهم قطاعا واسعا من الأفراد و المؤسسات. و تتزايد أهميتها يوما بعد يوم بسبب ما يشهده الاقتصاد من تحولات عميقة.
- و في ظل هذه التحولات بلعب النظام البنكي دورا أساسيا نظرا لما يقوم به في سبيل توفير الظروف الملائمة التي تسمح لهذا الاقتصاد بالتطور في ظل وضع يتميز بالاستقرار. ونظرا أيضا لكونه القطاع الذي يعمل على تدبير و سائل التمويل اللازمة. ولا يمكن أن نهمل في الوقت الحاضر العمل الذي يقوم به النظام البنكي في ظل انفتاح داخلي واسع على اقتصاد السوق، و بالتالي على الاقتصاد العالمي، و عولمة مالية متزايدة.
- وسط هذا المحيط المتغير و المتنوع، يصبح التحكم في القواعد المالية وطرق التسيير الحديثة المحلية و الدولية ضرورة حيوية.
- وفي هذا الإطار بالذات، نخلص إلى اختيار الفرضيات السابقة حيث:
 - بالنسبة للائتمان يعتبر عصب العمل المصرفي لأي اقتصاد كان و يعتبر المصدر الرئيسي لربحية أي بنك، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
 - ومن أجل تحقيق هذه الربحية و زيادة جذب الودائع من طرف البنك، فإن البنوك تفضل المنافسة غير السعرية لأنها تعتمد على تطوير الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها و على العميل المفاضلة بين أحسن الخدمات المقدمة بأقل تكلفة ممكنة، و عليه، فإن الفرضية الثانية خاطئة حيث تركز على المعتقدات الدينية للبلد.

لقد كان الهدف من بحثنا هذا هو تقديم دراسة حول معايير التسيير الاستراتيجي للقروض في البنوك التجارية باعتبار نشاطات هذه الأخيرة لم تعد محصورة في نطاق ضيق يتكون من مجموعة من المتعاملين ، ولكنها أصبحت عملية يومية تهم قطاعا واسعا من الأفراد و المؤسسات. و تتزايد أهميتها يوما بعد يوم بسبب ما يشهده الاقتصاد من تحولات عميقة. و في ظل هذه التحولات بلعب النظام البنكي دورا أساسيا نظرا لما يقوم به في سبيل توفير الظروف الملائمة التي تسمح لهذا الاقتصاد بالتطور في ظل وضع يتميز بالاستقرار. ونظرا أيضا لكونه القطاع الذي يعمل على تديير و سائل التمويل اللازمة. ولا يمكن أن نهمّل في الوقت الحاضر العمل الذي يقوم به النظام البنكي في ظل انفتاح داخلي واسع على اقتصاد السوق، و بالتالي على الاقتصاد العالمي، و عولمة مالية متزايدة. و وسط هذا المحيط المتغير و المتنوع، يصبح التحكم في القواعد المالية وطرق التسيير الحديثة المحلية و الدولية ضرورة حيوية.

وفي هذا الإطار بالذات، نخلص إلى اختيار الفرضيات السابقة حيث:

- بالنسبة للائتمان يعتبر عصب العمل المصرفي لأي اقتصاد كان و يعتبر المصدر الرئيسي لربحية أي بنك، و هذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- و من أجل تحقيق هذه الربحية و زيادة جذب الودائع من طرف البنك، فإن البنوك تفضل المنافسة غير السعرية لأنها تعتمد على تطوير الخدمات المصرفية على اختلاف أنواعها و على العميل المفاضلة بين أحسن الخدمات المقدمة بأقل تكلفة ممكنة، و عليه، فإن الفرضية الثانية خاطئة حيث تركز على المعتقدات الدينية للبلد.
- إلا أنه أصبنا في الفرضية الثالثة و الرابعة حيث هناك جملة من المخاطر التي قد يتعرض لها البنك، و عليه أن يقوم بتحديد معايير داخلية واضحة من خلال هذه المعايير يقوم بدراسة معمقة و ملمة بكل جوانب العميل (النفسية، العملية، المالية)، و التأقلم مع المعايير الدولية التي تدعو لها لجنة بازل للرقابة المصرفية.
- و من خلال التربص الذي أجريناه بينك الفلاحة و التنمية الريفية لووكالة المدينة، تبين لنا أن البنك يعمل على تقديم أحسن الخدمات للعملاء، إضافة إلى تمويل نشاطات متنوعة كدعم مشاريع الشباب الناجحة التي تمثل جزءا كبيرا من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

انطلاقا من الدراسة النظرية و التطبيقية نستنتج:

- أن تطور أي بلد يعتمد بالدرجة الأولى على النظام المصرفي الذي يهيأ المناخ و يتفاعل مع متطلبات هذا الإقتصاد.
- ونجاح أي بنك لا بد من استراتيجية محكمة يعتمد عليها كالتحليل المالي على القوائم المحاسبية للعملاء و على القوائم المالية للبنك، إضافة إلى اعتماد استراتيجية محكمة في جذب الودائع لجنة بازل للرقابة المصرفية دورا رائدا في تقنين العديد من معايير السلامة المالية للبنوك.
- كما نستنتج أن البنوك الجزائرية قد عملت على تطوير نظامها المصرفي حسب التغيرات الاقتصادية العالمية. إلا أنها تبقى في حدود ضيقة. مع ذلك، هناك جملة من النقائص التي يعاني منها القطاع المصرفي منها:

1. عدم تعميم بعض التقنيات على مختلف الوكالات المحلية و حصرها في المقرر الرئيسي للبنك.
2. عدم الإلتزام بمعايير بازل الدولية في بعض البنوك الجزائرية.
3. إنعدام المنافسة العمومية في البنوك الجزائرية.
4. عدم وجود إندماج مصرفي جزائري من شأنه أن يقوي المنافسة الدولية.

وعليه، يمكن التوصل إلى النتائج التي نوردتها في النقاط التالية:

- تساهم البنوك التجارية بفعالية في تنمية النشاط الاقتصادي من خلال دعم المؤسسات التي هي بحاجة إلى تمويل.
- الاعتماد على المنافسة غير السعرية كأداة لتطوير إستراتيجية تسيير البنوك.
- تعتبر الدراسة التي يقوم بها بنك التجارة الخارجية غير كافية لحمايته من المخاطر، بل يقوم بأخذ الضمانات اللازمة لذلك من أجل حماية أمواله.

وبالرغم من الجهود المبذولة لإثراء الموضوع أكثر، إلا أنه من الطبيعي لا يتم الإلمام بجميع عناصر الموضوع، وهذا نظرا لاتساعه، وكذلك انعدام بعض المعلومات بالوكالة، إضافة إلى عدم مسايرة بعض التطورات الحاصلة في الميدان المصرفي. وعليه، نطرح بعض الانشغالات التي من شأنها أن تكون محل بحوث و دراسات مستقبلية:

- متى يتم التحول إلى البنوك الشاملة ذات الخدمات المتنوعة و المتطورة كخطوة لمواجهة المنافسة العالمية؟
- هل يمكن أن نحقق عمليات اندماج مصرفي؟
- كيف يمكن تقوية شبكات المعلومات المصرفية و تنمية مهارات العاملين بها ؟

مقدمة

إستراتيجية كل مصرف، تقوم بالتحليل المالي على ميزانيات كل مؤسسة أو عميل يتقدم لطلب قرض بهدف الحفاظ على أمواله من جهة. و من جهة أخرى، لابد من القيام بالتحليل المالي على ميزانية البنك، وهذا بهدف التخطيط و الرقابة المحكمة على التسيير الاستراتيجي للبنك. من ناحية ثانية، تعمل البنوك بالدرجة الأولى على تنمية الودائع بأنواعها المختلفة. فالودائع تمثل المصدر الرئيسي للأموال في البنك الذي يعتمد عليها في مزاولته لأهم أوجه نشاطه. و في سبيل حتمية هذه الودائع، تقوم البنوك بوضع العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي تعتمد على تنمية وتقديم مجموعة من الخدمات المصرفية، والتي تميز البنك عن غيره من البنوك، وتتواءم مع متطلبات النمو في المجتمع ومن هنا يمكن التطرق عبر عناصر هذا الفصل، إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول : مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي

المبحث الثاني: الإستراتيجية المصرفية في البنك

مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي

1 - ماهية التسيير الإستراتيجي :

يستمد التسيير الإستراتيجي أصوله من المفهوم الإستراتيجية ، لذا نرى أنه ينبغي التسبيق بعرض و تفصيل التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي ، و مفهوم الإستراتيجية ، ثم نتناول بعد ذلك مفهوم و أهمية التسيير الإستراتيجي .

1 - 1 - التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي :

لقد مر الفكر الإستراتيجي بعدة مراحل منذ دخول الإستراتيجية الأدب التسييري ، و فيما يلي أهم و أبرز هذه المراحل :

1 - 1 - 1 - مدرسة هارفرد (HARVARD):

يتفق جميع المؤلفين بأن مدرسة " هارفرد " للتجارة تعتبر نقطة انطلاق الفكر الإستراتيجي الحديث حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة" ، و التي تهدف إلى تعظيم الربح و قيمة الأنشطة ، و تميزت هذه الفترة بتطور القطاع الصناعي و زيادة حدة المنافسة ، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى ، حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من 02 إلى 10 سنوات ، إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة ، كون أن المستقبل لا يشبه الماضي¹ .

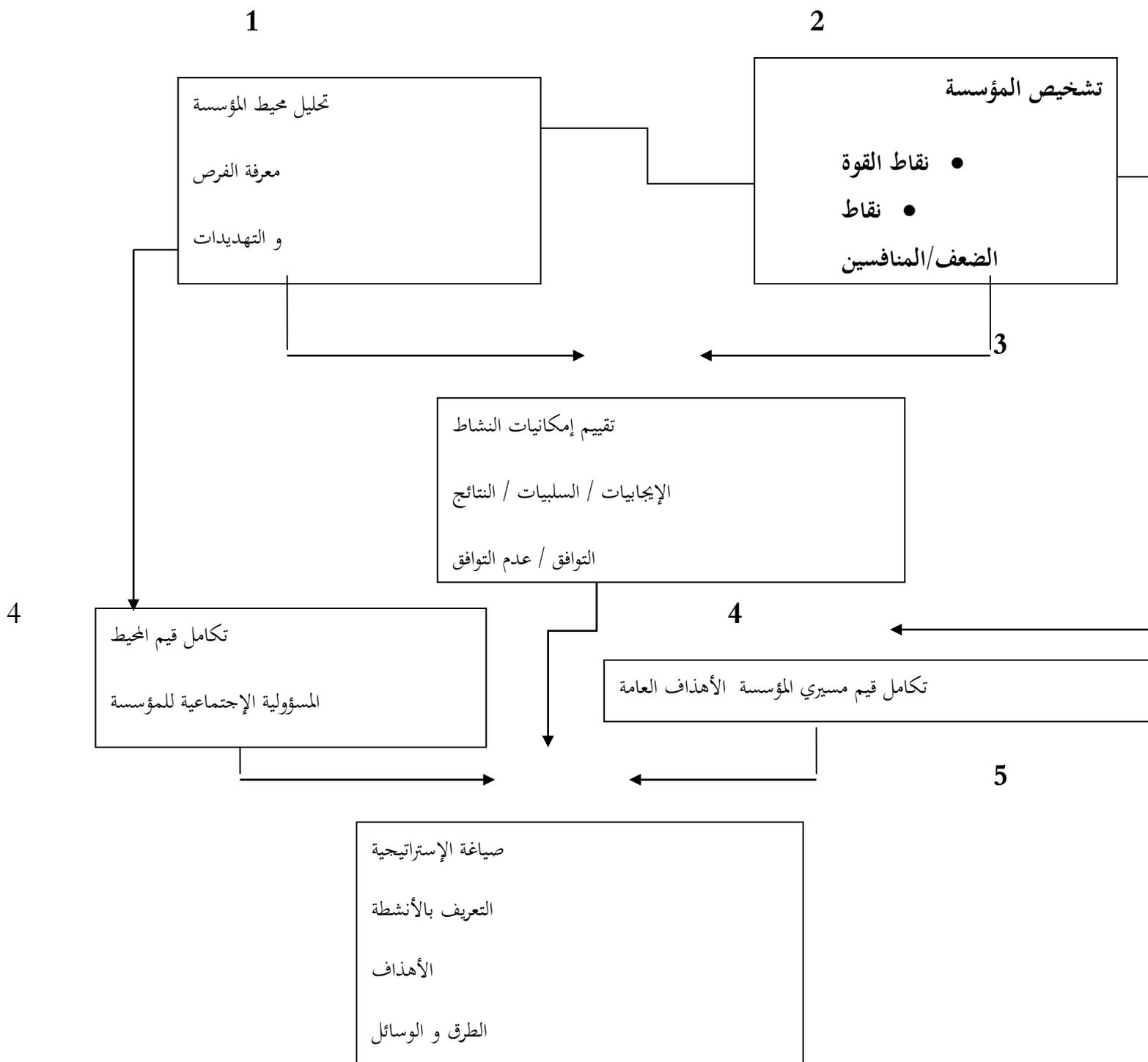
و مع بداية سنوات الستينيات ، قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المؤسسة و موارد المحيط ، و بذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط ، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين و إيديولوجياتهم و قيمهم² .

و قد كتب كل من christensen و andrews و guth و learned سنة 1965 على السياسة العامة ، حيث قاموا بتقديم نموذج (LCAG) ، الذي يقوم على دراسة نقاط قوة و ضعف المؤسسة و كذا الفرص و التهديدات المتعلقة بالمحيط ، و يوضح الشكل رقم (01) خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG).

¹ Patrick JOFFRE , Gerhard KOENIG , stratégie d'entreprise (antianuel) ; economica _ paris ; 1985 , P 12

² JACQUES ORSONI , jean pierre HELFER , management stratégique , Vuibert ,2eme édition ,paris ,1994,p102-103

الشكل رقم (01) : خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج (LCAG)



SUORCE : PATRICK JOFFRE ; gerhard KOEING .OP ;CIT ,p13

1-1-2 - مرحلة التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الإستراتيجي ما بين 1965-1975 في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تم المزج بين التخطيط و ما ظهر من الفكر الاستراتيجي و كان لانسوف ansoff دورا كبيرا في ذلك ' حيث قام بإثراء مفهوم التخطيط طويل المدى من خلال الربط بين المؤسسة و محيطها و اقترح بذلك نموذجا لبناء الإستراتيجية سمي بنموذج swot الذي يقوم على تحليل الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط و تحديد نقاط القوة و الضعف الخاصة بالمؤسسة و مقارنتها مع منافسيها من اجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق أفضليات تنافسية . و في هذه المرحلة بدأت تتضح ماهية الإستراتيجية , و تحددت بذلك خطواتها الرئيسية و بدائلها الممكنة التطبيق و مزايا بنائها على المدى البعيد ; و طرحت فيها عدة نماذج من طرف مكاتب متخصصة عرفت بمكاتب الاستشارة التسييرية من النوع McKinsey , ADL ,BCG اشتهرت بمصفوفات قدمتها كأدوات لتحليل أنشطة المؤسسة , إلى جانب أداة أخرى عرفت ب منحني الخبرة ; هذه الوسائل كانت مستعملة كثيرا في سنوات السبعينات و الثمانينات .

و تسمح المصفوفات للمؤسسة بأخذ وضعية في السوق مقارنة مع منافسيها في شكل ثنائية (منتج / سوق) ; بحيث يكون هناك توزيع عادل لمواردها على أنشطتها لزيادة النمو و تحقيق الأرباح ; و تاخذ المصفوفات بعدين حسب تموقع أنشطة المؤسسة ; فبالنسبة لبعدي مصفوفة الBCG هما : معدل النمو/ الحصة السوقية ; أما بعد مصفوفة ADL فيتمثلان في : الوضعية التنافسية / نضج المهنة ; بينما مصفوفة McKinsey فهما : القوة التنافسية / جاذبية السوق و نتيجة للمعطيات الجديدة المصاحبة لهذه المرحلة من تغير المنتجات و تطور التكنولوجيا إضافة إلى مفهوم المنافسة الذي اخذ أبعاد جديدة ; أصبح ينظر للتخطيط على انه تكلفة تشكل عبء على المؤسسة و لا تقدم نتائج كبيرة لذلك و يجب إثراء التخطيط الاستراتيجي من خلال إضافة جانب التنفيذ إلى جانب التخطيط و تصبح بذلك العملية الإستراتيجية تشمل جميع وظائف التسيير ; و تكون ما يصطلح عليه بالتسيير الاستراتيجي³ .

³ مداح عرابي الحاج : تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق ،رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية

1-1-3-مرحلة التسيير الاستراتيجي :

يعود تطور هذه المرحلة إلى الأزمة التي ظهرت في نهاية الستينات و التي أحدثت موجة من الشكوك في التخطيط الاستراتيجي صاحبها نظرة سلبية له ; حيث سادت فكرة المؤسسة كنظام و ظهرت منافسة المؤسسات اليابانية التي لا تطبق الإستراتيجية للمؤسسات الأمريكية و الأوروبية ; حيث غزت منتجاتها الأسواق الأمريكية و الأوروبية .

و في نهاية السبعينيات ابت فكرة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي حيث قام كل من HAYES, DECLERCK, ANSOFF سنة 1976 بالأخذ في الحسبان المكونات المختلفة للمحيط و التغيرات السريعة المصاحبة لها ; و كذا الظواهر المرتبطة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة و اهتموا بكيفية صياغة الإستراتيجية و تنفيذها ; و ذلك بالتوفيق ما بين المدى القصير و المدى الطويل - التسيير الحاصل و المخطط على مدى 5 سنوات - و ضرورة التناسق ما بين عملية صياغة الإستراتيجية و عملية تنفيذها⁴ .

وخلال فترة الثمانينات ظهرت التنافسية التكنولوجية بين المؤسسات الكبرى , هذه الأخيرة التي أصبحت تقوم بتنوع منتجاتها و أسواقها, و تتبنى هيئة المستشارين و التنفيذيين (structure staff and line) , و في إطار التقسيمات (منتجات/ سوق) يتم الحصول على الإستقلالية في اتخاذ القرار فيما يخص السيطرة على دورة حياة المنتجات , و احترام السوق الخاصة بها , و نجد أن التسيير الإستراتيجي يتميز بالمرونة , فهو ذلك يضمن للمؤسسة مسايرة محيطها الشديد التغير و غير المؤكد⁵ .

نتيجة للتغيرات التي عرفها المحيط التنافسي , و الإستراتيجيات الجديدة التي تعبر عن تغيرات العولمة , إضافة إلى ما حدث في بداية سنوات التسعينات من سقوط جدار برلين , و حرب الخليج الأولى أين فقدت الأنظمة استقرارها , و تغيرت بذلك خريطة العالم , و ظهر ما يعرف " بالإقتصاد الجيوسياسي" (économique – géopolitique), و تطورت الإبداعات التكنولوجية في الإعلام الآلي , البيوتكنولوجيا , الإلكترونيك , الإتصال , حيث أصبح من الضروري معرفة الأحداث الماضية و إعادة بناء الهندسة الإستراتيجية و التركيز على تحليل المهارات الأساسية , و بذلك وجب تطوير الرؤية الإستراتيجية³ .

⁴ F. DURRIEUX et autre . de la planification stratégique a la complexité¹

⁵ Jean -pierre HELFER ; MICHEL KALIKA ; JACQUES ARSONI ; Management stratégie

1 - 2 - تعريف الإستراتيجية :

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى الكلمة اليونانية " استراتيجوس " (Strategos) ، و التي تعني فنون الحرب و إدارة المعارك ، حيث كان ينظر إلى الإستراتيجية على أنها تخطيط و توجيه العمليات العسكرية ، و لذلك عرفها قاموس " أكسفورد " (Oxford) على أنها الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة .

و تتميز الإستراتيجية عن التكتيك في كون أنها تكون مسؤولة عن مجموع الحرب ككل و غير قابلة للتجزئة ، و هدفها النصر ، بينما نجد أن التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو و بميدان المعركة في عملية اشتباك معينة ¹ ، غير أن استعمال الإستراتيجية انتقل من الميدان العسكري إلى ميادين الإقتصاد و الأعمال .

إنه لمن الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية ، نظرا لإختلاف المدارس الفكرية من جهة ، و لتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى ، لذا يمكننا إدراج بعض التعاريف الخاصة بالإستراتيجية حسب مختلف و جهات نظر المفكرين و من زوايا مختلفة :

الإستراتيجية تنطوي على تحديد الأهداف طويلة الأجل لمؤسسة ما ، و تحديد الإجراءات و الأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف ⁶ .

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص و التهديدات التي يفرزها المحيط ، و بذلك لأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمؤسسة ، من أجل تحقيق سياسات و أهداف المؤسسة ³ الإستراتيجية هي مجموع التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل ، و بهذا فهي تتمثل في الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير ، بهدف تلبية احتياجات السوق و رغبات مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة .

الإستراتيجية هي مجموع القرارات و النوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المؤسسة في المحيط ، و هي عملية شاملة .

الإستراتيجية حسب شاندر (Chandler) هي تحديد المؤسسة لأغراضها و أهدافها الأساسية على المدى الطويل ، و هكذا هي توافق خطوط النشاط و تخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف .

⁶ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية . الطبعة الأولى . القاهرة ص 17 ، 18

و لقد أشار " مانتزبارغ" (Mantezberg) بأنه لم يعد بالإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي و عميق ، في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدتها الشديد ، و ما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة و غير متوقعة في جميع النواحي ، بل لابد من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة ، لتضم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية .

و بناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير و التصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية ، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف ، و موجهها للقرارات المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها و صب التطوير المستمر لموقفها التنافسي ، و لمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة و التكيف مع المحيط الذي تنشط فيه ، وصولا إلى أداء رسالتها ، و تحقيق أهدافها

1 - 2- تعريف التسيير الإستراتيجي :

يتصف تعريف التسيير الإستراتيجي بالتنوع و التعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب و الباحثينمن استخدامه و تمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته و تحليله ، و كذلك شموليته ، و فيما يلي بعض التعاريف المقدمة :

التسيير الإستراتيجي هو رسم للإتجاه المستقبلي للمؤسسة ، و بيان غاياتها على المدى البعيد و اختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك ، على ضوء مختلف متغيرات المحيط ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ، و متابعتها و تقييمها .

التسيير الإستراتيجي هو عملية تكييف المؤسسة مع محيطها ، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها على المدى البعيد ، و ذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها⁷ .

التسيير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها ، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام (الإنسان ، البحث و التطوير ، جذب الزبائن ، التنظيم ...)

التسيير الإستراتيجي هو تلك العمليات التي يستخدم بغرض وضع ، و تنقيح ، و تطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها .

و كخلاصة فإن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية ، و تزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة ، قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي بإتجاه الوصول إلى أهدافها و رسالتها .

⁷ حسين حريم ، إدارة المنظمات : دار الحامد الطبعة الأولى عمان 2003 ص 86

1 - 4 - أهمية التسيير الإستراتيجي :

تحقيق المؤسسات التي تطبق التسيير الإستراتيجي العديد من المزايا و المنافع , و التي من بينها وضوح الرؤية المستقبلية ، و اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة , و تحقيق التفاعل و تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة , و تجنب التهديدات المحيطة ، و تقليص عوامل الضعف الداخلية ، إضافة إلى تحقيق المؤسسة لعائد اقتصادي مرضي ، و تدعيم مركزها التنافسي .

و مع التحديات الجديدة التي تواجه المؤسسات في الأونة الأخيرة ، و التي من بينها العولمة و التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة ، و التغيير التكنولوجي ، و زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، أصبح العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي ضروري للتكيف مع هذه التغيرات ، و يمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيمايلي⁸ :

يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل و الفرص

يهيء وضوح الأهداف و التوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة , و أفاق تطورها .

يساهم في تحقيق الفوائد و ذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة , و مساعدا للمدرين ، و باقي الموارد البشرية على التغيير .

يساعد على تحديد الأولويات و الأهداف المتعددة و المتداخلة , و من ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة , و التي لها علاقة بمستقبل المؤسسة .

يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط و العمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة , و تقليل أثار تهديدات المحيط و نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة⁹ .

يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الأداء الأفضل من خلال التفاعل , التكامل , التعاون و الجدية .

⁸ نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية (المداخل و العمليات و المفاهيم) دار الثقافة ، الطبعة الأولى عمان 2004.ص38

⁹ فلاح حسن الحسيني : دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الأولى 2000.ص 30

5-1 - التمييز بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي :

صنف "أنسوف" القرارات التي تؤخذ في المؤسسة إلى ثلاثة أنواع :

1-5-1 - القرارات الإستراتيجية :

تخص القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا للمؤسسة ، و تكون بدلالة المحيط ، و هي غير قابلة للتراجع ، كاختيار تشكيلة المنتجات و الأسواق ، تحديد الأهداف و تخصيص الموارد .

1-5-2 - القرارات الإدارية :

تؤخذ هذه القرارات في مستويات متوسطة من السلم الهيكلي للمؤسسة ، و هي تتعلق بهيكل و تنظيم السلطات ، العمل و الإتصال داخل المؤسسة .

1-5-3 - القرارات العملية :

هي قرارات جارية تؤخذ في المستويات الدنيا في المؤسسة ، و عادة ما تكون عبارة عن معلومات ، و تهدف إلى استقلال الموارد لتعظيم المردودية ، تحديد الأسعار ، الموازنات¹⁰ .

و التسيير الإستراتيجي :

➤ التسيير العملي : يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة ، و هذا بأقصى فعالية ممكنة ، و هو يسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها .

➤ التسيير الإستراتيجي : يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها ، إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الإستثمار بالمعنى العام¹¹ .

¹⁰ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 139

¹¹ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 139

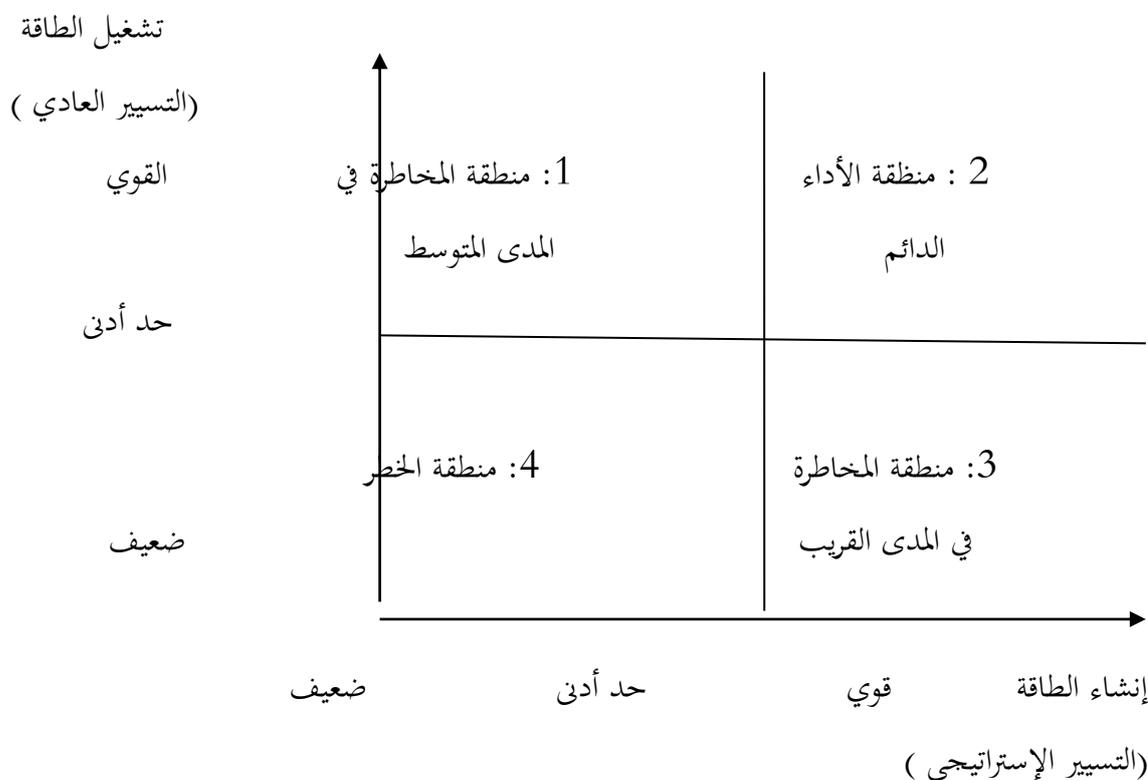
جدول رقم (01) : التمييز بين التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي

| التسيير الإستراتيجي | التسيير العملي |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ غمض ➤ معقد ➤ يتعلق بمجموع المؤسسة (شامل) ➤ تطبيق طويل المدى | <ul style="list-style-type: none"> ➤ روتيني ➤ خاص بكل وظيفة ➤ تطبيق قصير المدى |

Source : Gerry JOHNSON ; Hevan SCHOLLES , OP-CIT , P33

و يمكن توضيح مدى التفاعل بين التسيير الإستراتيجي (إنشاء الطاقة) و التسيير العملي (تشغيل الطاقة) من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (02) : التفاعل بين إنشاء و تشغيل الطاقة



Source : Alain Charles MARTINET ; stratégie . op. cit . P23

و المناطق الأربعة المبينة في الشكل السابق تكاد تخص أي مؤسسة ، حيث أن :
 المنطقة 1 : تخص المؤسسة التي تسير بطريقة جيدة مع إهمال الجانب الإستراتيجي ، حيث طاقة الإنتاج مستعملة كليا ، المدرودية حسنة ، التسيير التسويقي فعال . و لكن المؤسسة تعيش بعض من الصعوبات الناجمة من عدم الإستثمارات منها : نسبة الإبداع ضعيفة ، دخول السلعة في مرحلة الإنحطاط ، عدم تكوين الثروات البشرية . و تستطيع مواجهة هذه التهديدات عن طريق تحويل الموارد المالية الضخمة التي في حوزتها إلى ثروات طاقوية مثل إحرار براءات الإختراع .

المنطقة 2 : و التي تكون فيها المؤسسة في نجاح دائم نتيجة استثمارها المستمرة ، حيث تتميز بقدرة تطور عالية بفضل تسييرها الميداني الذي يسمح لها بتسجيل نتائج حسنة على المدى القصير .

المنطقة 3 : تواجه المؤسسة في هذه المنطقة أزمة نمو ناجمة عن التسرع في تخصيص الإستثمارات ، و هذا ما يجعلها في وضعية مالية غير مواتية ، حيث أن التسيير العادي بها يعاني من التذبذب و عدم القدرة على الإستمرار الدائم و هي مهددة بالعجز المالي قصير المدى ، و بذلك وجب عليها تحسين استغلال قدراتها الإنتاجية و تسييرها العادي .

المنطقة 4 : المؤسسة المتواجدة بهذه المنطقة تكون مهددة بالانهيار ، نتيجة نقص الفعالية في تسييرها الميداني ، و ضعف قدراتها التطورية ، بسبب عدم امتلاكها للموارد المالية¹² .

2 - شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي :

يعتمد تطبيق التسيير الإستراتيجي على توفر مجموعة من الشروط ، منها ما يتعلق بالمؤسسة نفسها ، و منها ما يتعلق بال المحيط ، و يمكن تلخيص هذه الشروط في الأبعاد الموالية¹³ :

2-1 - البعد الإقتصادي :

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإقتصادية في ظل المحيط التنافسي ، و لذلك فهي تقوم بتحليل العوامل الإقتصادية لمعرفة نقاط القوة والضعف ، و يتضح هذا التحليل من خلال المحاولة على الإجابة عن مجموعة من الأسئلة المتعددة و التي من أهمها : ماذا تريد أن تصبح المؤسسة؟ من هي ؟ ماذا تريد أن تفعل؟ ماذا ستفعل ؟

¹² Alain charles martinet . stratégie/ management stratégique : op.cit . p24

¹³ الداوي الشيخ ، نحو تسيير إستراتيجي فعال لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر .

و لذلك فإن المؤسسة تقوم بتحديد كل من رسالتها ، أهدافها، و محفظة أنشطتها ، لمعرفة ماذا تريد أن تصبح عليه مستقبلا ، ثم تعمل على تحليل المحيط الذي تنشط فيه ، و تقييم مختلف مواردها ، و بعدها تحديد انحرافات التخطيط كي تعرف من تكون ، و بعدها تقوم المؤسسة بالتعرف على مختلف الإستراتيجيات الممكنة تطبيقها ، ثم تقييم هذه الإستراتيجيات و ذلك لمعرفة ماذا تريد أن تفعل ، ثم تقوم باختيار الإستراتيجية المناسبة لها ، ووضع البرامج و تصميم الخطط و تحديد الميزانية لهذه الإستراتيجية .

2 - 2- البعد السياسي :

باعتبار المؤسسة وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة و الغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية ، و تتنافس مع بعضها البعض على الموارد المتاحة فإنها تؤثر و تتأثر بالعديد من الجماعات التي لها مصالح اتجاه أنشطتها ، و التي تعرف بالأطراف ذات المصلحة و من أجل اتخاذ القرار الإستراتيجي الملائم ، لابد على المؤسسة أن تقوم بالتوفيق بين المصالح المتعارضة لهذه الأطراف .

و من أجل صياغة الإستراتيجية وفق البعد السياسي ، تحاول المؤسسة طرح مجموعة من الأسئلة ، و محاولة الإجابة عنها :

ماهي الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة ؟

ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات ؟

ماذا يمكن فعله مع ، أو ضد هذه الجماعات ؟

ما الذي ستقرر المؤسسة فعله ؟

فلمعرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في محيط المؤسسة ، تقوم هذه الأخيرة بتحديد مختلف الجماعات ذات المصلحة معها ، ثم بتحليل ديناميكي للعلاقات التي تربطها بهذه الجماعات ، مع البحث عن الدعم السياسي ، و تقييم امكانيات الأطراف المعارضة ، أما فيما يخص ماذا يمكن أن تفعله هذه الجماعات (الأطراف ذات المصلحة) ؟ تقوم المؤسسة بتحليل التأثيرات السياسية الداخلية و الخارجية لهذه الجماعات ، و تقييم نظامهم السياسي ، مع التوقع بردود أفعالهم ، و للإجابة على ماذا يمكن فعله مع أو ضد هذه الجماعات ؟ فهي تقوم بالبحث عن الإستقلالية الإستراتيجية و اختيار الحلفاء ، و مفاوضة الإئتلافات ، بينما للإجابة عن ما الذي ستقرر المؤسسة فعله ؟ فإنها تقوم بصياغة الإستراتيجية المناسبة ، و التوقع بردود أفعال المعارضين .

2-3 - البعد البيروقراطي (التنظيمي) :

تتمثل العملية التنظيمية في مجموعة الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي ، و يلعب التنظيم دورا هاما في تحديد إستراتيجيات المؤسسة ، حيث يسمح نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة بتطبيق إستراتيجياتها بشكل فعال ، مما يؤدي إلى إنشاء و تعزيز مزايا التنافسية .

و يرى "مارتيني" (martinet) أن التنظيم يسمح للمؤسسة بالحصول على متغيرات ممتازة ، كالسلوكيات المرغوب الحصول عليها ، أو فعالية التنظيم ككل ، و هذا وفق محيط شديد التغير .

و لتفعيل هذا البعد ، ينبغي على المؤسسة محاولة الإجابة على العديد من الأسئلة و التي من أهمها : ماهو نوع التنظيم الذي تتبناه المؤسسة ؟ ماهي طريقة اتخاذ القرارات ؟ ماهو نمط النشاط الإداري ؟ و ماهي إجراءات الرقابة ؟

تتبنى المؤسسة تنظيما معيننا خاص بها ، و لذلك فهي تقو باختيار درجة اللامركزية ، و تحديد حجم الوحدات العملية ،

و اختيار وسائل التنسيق ، و نوع تقسيم العمل ، كل هذا من أجل معرفة المؤسسة لنوع التنظيم الذي تتبناه . أما فيما يخص معرفة طريقة اتخاذ القرار ، فعلى المؤسسة القيام باختيار نوع المخططات ، و تحديد المراحل الأساسية لاتخاذ القرار ، و شرح و تفسير محتوى المخططات ، و تحديد أفاق اتخاذ القرار ، و إعداد طريقة اتخاذ القرار .

و لتبيين نمط النشاط الإداري الذي تتبعه المؤسسة ، تقوم بتحديد مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و إعداد نظام للتقييم و المكافآت ، و اختيار درجة الاستقلالية ، و تحديد حدة متابعة العمليات لكل فرد .

فيما يخص إجراءات الرقابة المتبعة ، فتقوم المؤسسة بتحديد درجة المركزية في عملية الرقابة ، و تحديد وتيرة و مستويات الرقابة ، و اختيار درجة التفصيل في عملية الرقابة ، و اختيار اتجاه الرقابة ¹⁴ .

2-4 - البعد المعلوماتي :

تعيش المؤسسة في محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة ، الأمر الذي أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات ، و أصبح البقاء في السوق مرهون بمدى القدرة التنافسية للمؤسسات ، هذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة ¹⁵ .

¹⁴ شوقي ناجي جواد ، إدارة السترتيج ، دار الحامد ، الطبعة الأولى عمان ، 2000 ص 23

¹⁵ Raymound-alian thietart ; la stratégie d entreprise . ediscience .2eme édition . paris 1993. p21- p24

و تعبر المعلومات عن بيانات تم تشغيلها ووضعها في سياق له معنى و فائدة بالنسبة لمستخدم معين ، لذلك فإنها تحمل قيمة مضافة فوق البيانات ، نتيجة لعملية التحويل أو التشغيل التي تمت عليها و المصدر الأساسي لتوفير المعلومات المفيدة و المؤثرة في اتخاذ القرارات في المؤسسة هو نظام المعلومات الخاص بها .

فنظم المعلومات هي مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات ، لتدعيم عمليات اتخاذ القرارات و الرقابة داخل المؤسسة .

و مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات أصبح ينظر للمعلومات كمورد إستراتيجي ، و مصدر لحصول المؤسسة على مزايا تنافسية دائمة ، و دعامة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة ، لضمان استمراريتها ، و بذلك ظهر ما يسمى بنظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) ، و الذي يعتبر بمثابة نظام لاستشعار متغيرات المحيط المختلفة ، و متابعتها و تقييمها لاجتذاب الفرص ، و تشخيص التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة ، و تمكينها من الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات و جعلها في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة و اكتساب مزايا تنافسية دائمة . و تلعب نظم المعلومات الإستراتيجية دورا هاما و حيويا في تحديد إستراتيجية المؤسسة ، و مدى تحقيقها لهذه الإستراتيجية و في تقييم النتائج المرتبة عن ذلك ، و بذلك تحاول المؤسسة الإجابة عن الأسئلة الموالية¹⁶ :

- ماهو المجال الذي يجب أن تعمل فيه المؤسسة ؟
- ماهي المناطق من السوق التي يمكن أن تتنافس فيها ؟
- ماهي المنتجات التي يجب أن تعرضها في السوق ؟
- ماهي الموارد المتاحة أمامها ، و الموارد المطلوب الحصول عليها ؟
- كيف سيتم استخدام الموارد ؟

إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة تحتاج إلى تدفق غزير من المعلومات المفيدة و المتجددة عن ظروف المحيط المتغيرة ، و هو ما يتطلب توفير نظام معلومات إستراتيجي ، ليس على مستوى المؤسسات فحسب ، و إنما يتعدى ليشمل المستوى الوطني في إطار نظام المعلومات الوطني ، هذا الأخير يتكون من مختلف مصادر المعلومات الحكومية و غير الحكومية و العالم الخارجي و مراكز معالجة المعلومات و الجامعات و مراكز البحث و المؤسسات...

¹⁶ Alain charles martinet . stratégie/ management stratégique : op.cit . p24

و تتجلى أهمية نظام المعلومات الوطني كون أن معظم مصادر المعلومات التي يحتاج إليها نظام القرار في المؤسسة هي مصادر خارجية، أي أنها تتعلق بمحيط المؤسسة .

و حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق التسيير الإستراتيجي ، و صياغة إستراتيجية تستجيب لتطلعاتها و أهدافها ، ينبغي عليها تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد كي تصبح متكاملة .

3- المسار الإستراتيجي العام :

إن العملية الإستراتيجية التي تتناول أساسا إعداد الإستراتيجية و تفعيل جميع عناصر تنفيذها تتميز بالتعقيد و التداخل بين مختلف العوامل الواجبة الأخذ بعين الإعتبار من جهة ، و بين مختلف المراحل التي بها من جهة أخرى ، و لذلك سنركز على أهم المراحل التي يمر بها المسار الإستراتيجي العام في المؤسسة .

3-1 - رسالة و أهداف المؤسسة :

تعتبر عملية صياغة الرسالة الخطوة الأولى من عمليات التسيير الإستراتيجي، و عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة و رؤيتها الإستراتيجية ، تأتي عملية وضع الأهداف الرئيسية .

3-1-1 : رسالة المؤسسة :

استعمل بيتر دراكر (peter drucker) مصطلح الرئاسة لبيان جواب واضح و شامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين , ماهو عملنا ؟ فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المؤسسة و ما الذي يجب أن تفعله ، و هي تلك الخصائص و الصفات الفريدة في المؤسسة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها ، و تتميز الرسالة الفعالة بالاختصار و الوضوح و الواقعية و الموضوعية ، و الإنسجام مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة¹⁷ .

3-1-2- الرؤية الإستراتيجية :

ترتبط الرؤية الإستراتيجية مباشرة بصياغة رسالة المؤسسة، و عملية تحديد أهدافها و مراجعتها , فهي تهيء للمؤسسة رؤية المستقبل، و تساعد في توجيهها طويلا المدى .

¹⁷ حسين رحيم، نظم المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول أهمية الشفافية و نجاعة الأداء ، جوان ، ص 04

و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمؤسسة ، الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها ، كما تعرف أيضا بأنها تلك الصورة الذهنية و الفكرية عن مستقبل المؤسسة .

فالرؤية الإستراتيجية إذا تشمل رسالة المؤسسة إلا أنها تذهب إلى أبعد من ذلك ، لأن الرسالة تحدد الخطوط العريضة لأهداف المؤسسة ، أما الرؤية فهي تصف الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة ، عندما تعمل بكفاءة بالنسبة لمحيطها .

و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، يجب الأخذ بعين الإعتبار ثلاثة عناصر مميزة و هي تحديد مجال النشاط الحالي للمؤسسة ، و تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي ، و توصيل الرؤية بشكل واضح و جذاب للأطراف ذات المصلحة¹⁸ .

3-1-3 - أهداف المؤسسة :

يعرف الهدف بأنه عبارة عن الحالة المستقبلية المرغوب الوصول إليها ، و التي تحاول المؤسسة تحقيقها ، و يعرف "أنصوف" (ansoff) الهدف بأنه عبارة عن قياس لمدودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد ، و يعرف الهدف كذلك بأنه الأمل الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه في الأجل الطويل أي ما تريد المؤسسة تحقيقه¹⁹ .

بينما تعرف الأهداف بأنها تلك النتائج المحددة ، و الممكنة ، التي ترغب المؤسسة بلوغها خلال مدة متفق عليها و تتميز الأهداف بكونها يجب أن تكون قابلة للتفاوض ، كمية و مخططة ، هرمية و محددة ، قابلة للتحقيق ، تكتب في أجل واضح و دقيق ، تتوافق مع الأنشطة ، و متناسقة عموديا و أفقيا²⁰ .

و للأهداف عدة مستويات سواء من حيث طبيعتها (أساسية ، فرعية ، وظيفية) أو من حيث أبعادها (قصيرة ، متوسطة ، طويلة الأجل) فالأهداف الأساسية تكون طويلة الأجل نسبيا ، و هي تعبير عن طموح و مهمة المؤسسة و تتخذ ثلاثة أشكال إما البحث عن البقاء ، أو البحث عن التوسع و السيطرة على الأسواق و إما البحث عن الاستقلالية في اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها ، بينما الأهداف الفرعية تكون قصيرة و متوسطة الأجل ، منبثقة من الهدف الأساسي ، كمية و محددة و هي عادة في مجموعها تشكل الهدف الأساسي

¹⁸ ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002، 107، 108

¹⁹ جون م برايسون ، ترجمة محمد عزت عبد الموجود ، التخطيط الإستراتيجي (المؤسسات العامة و الغير الربحية) ، مكتبة لبنان الناشر ، الطبعة الأولى ، لبنان

²⁰ Jacques CASTELNAU ; LOIC daniel . bruno METTLING ; LE PILOTAGE stratégique .2 eme édition .paris .2002 .p96

، أما الأهداف الوظيفية فهي قصيرة و متوسطة الأجل مرتبطة بتحديد المهام لكل وظيفة ، على شكل أهداف تساعد على إنجاز الهدف الفرعي و يرى " دراكر " بأن أهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين أساسية هي :

الوضعية في السوق ، التجديد ، الإنتاجية ، الموارد المالية و اللوجستية ، الربحية ، تطور أداء الإطارات ، اتجاه أداء الأجراء ، المسؤولية الاجتماعية²¹.

3-2- التشخيص الإستراتيجي :

يعد التشخيص الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي ، المتجسد بالاختيار الإستراتيجي ، و ما يتبعه من تنفيذ و رقابة إستراتيجية ، و هو موضوع يتسم بالسعة و الشمول ، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للتفسير الإستراتيجي ، و ذلك لتخصمه بتقييم و تحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط ، من فرص متاحة ، و تهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص ، و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف الداخلية بها²².

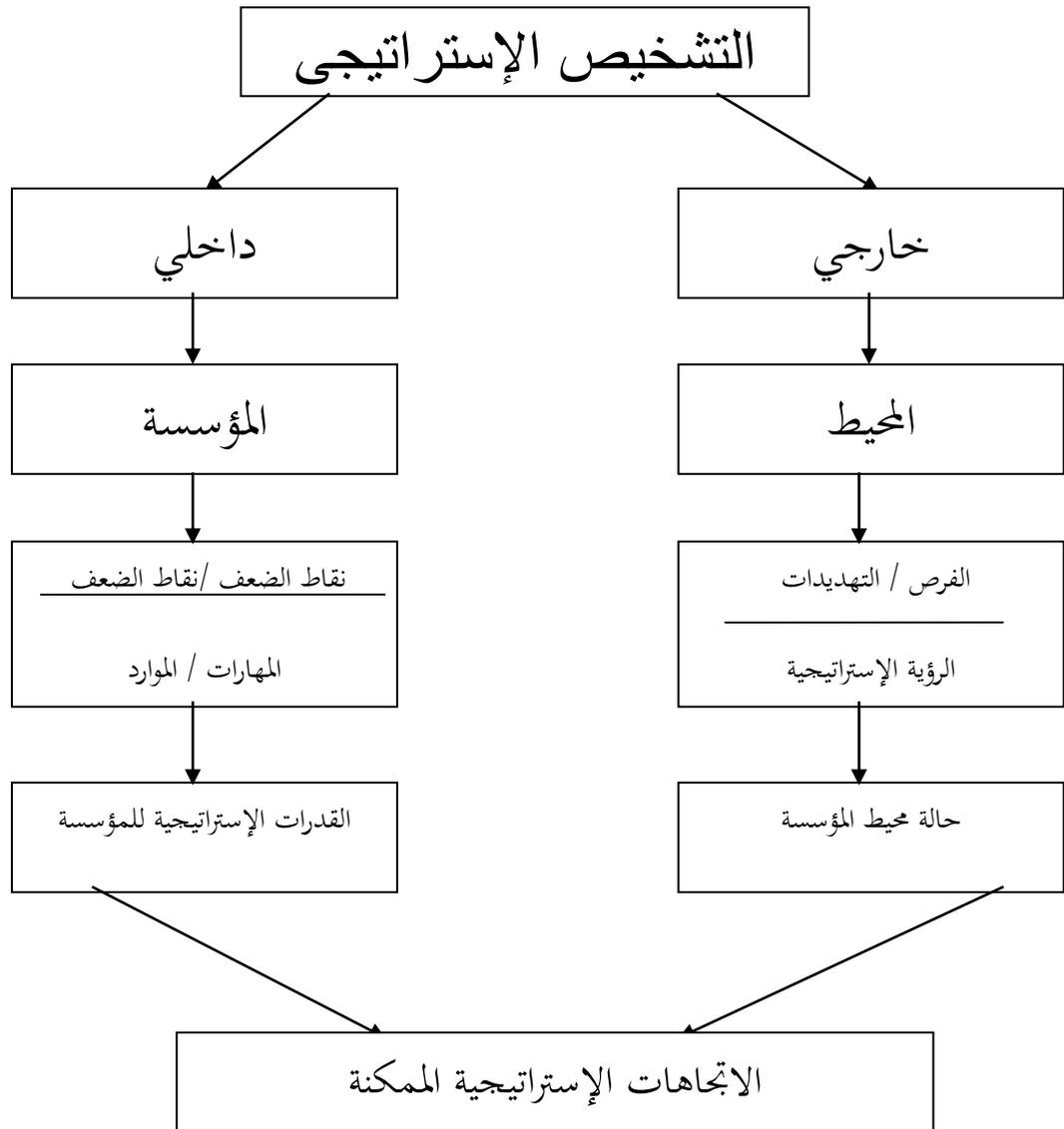
و يركز التشخيص الإستراتيجي على بعدين مكملين ، بعد داخلي (التشخيص الداخلي) للمؤسسة ، و بعد خارجي (التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة ، و ذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط ، و الإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة و المحيط . كما يوضح الشكل الموالي :

²¹ ناصر دادي عدون ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، دار الحمدي العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1998 ، ص 85

محمد بوهرة ، محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي : تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قيم علوم التسيير ،

²² كاظم النزار الركابي ، الإدارة الإستراتيجية (العولمة و المنافسة) دار وائل . الطبعة الأولى ، عمان ، 2004 ، ص 119

أبعاد التشخيص الإستراتيجي



التشخيص الخارجي (تشخيص محيط المؤسسة) :

تعريف محيط المؤسسة :

يعرف المحيط بأنه مجموعة القيود التي تتحكم جزئيا في توجيه المؤسسة ، و هذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها ، و عليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل تحديد الأهداف ، التخطيط ، الإستراتيجية و غيرها من التسيير .

و يعرف المحيط أيضا بأنه ذلك الحقل القوي الذي يقسم إلى خمس مركبات : سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية ، علمية ، تكنولوجية .

و من زاوية إستراتيجية ، فإن المحيط هو مجموعة العوامل التي تؤدي إلى انشاء الفرص و التهديدات للمؤسسة .

مفهوم التشخيص الخارجي :

يعرف بأنه عملية استكشاف و فحص العوامل و المتغيرات الإقتصادية ، و التكنولوجية و السياسية ، و الإجتماعية و الثقافية ، و قوى المنافسة و ذلك من أجل تحديد الفرص و التهديدات الموجودة في محيط المؤسسة ، و معرفة مصادر و مكونات هذه الفرص و التهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر ، أو أجزاء فرعية و فهم علاقات التأثير و التأثير فيما بينها من جهة ، و بينها و مؤسسة الأعمال من جهة أخرى .

مراحل التشخيص الإستراتيجي :

تمر عملية التشخيص الإستراتيجي بعدة مراحل ، و تتمثل فيمايلي :

- تحديد و فهم طبيعة المحيط
- تحديد آثار المحيط
- تحليل قوى المنافسة (المحيط التنافسي)
- تحديد الموقع التنافسي
- تحديد الفرص و المخاطر

و من خلال تتبع المراحل السابقة ، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة ، و يتضح ذلك من خلال الشكل:

مراحل التشخيص الإستراتيجي

تحديد طبيعة المحيط

تحديد أثار المحيط

تحليل قوى المنافسة

تحديد الموقع التنافسي

تحديد الفرص و

لوضعية الإستراتيجية

الوضعية الإستراتيجية

2 - الإستراتيجية المصرفية في البنك

تمثل الإستراتيجية العامة لأي بنك، ذلك الإطار الذي يسعى البنك من خلاله إلى إنجاز أهدافه التي تم التخطيط لها. ومن ثم فإن هذه الإستراتيجية تحدد الأساليب أو التكتيكات التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة.

كما يعتبر التحليل المالي ذا أهمية كبيرة للأطراف التي يهمها الائتمان. إلا أن المصرف يقوم بالاستخدام الأمثل لموارده، وأن الإدارة تؤدي مهمتها بكفاءة عالية.

2-1 - نشأة وتعريف الإستراتيجية المصرفية

مازال هناك ارتباك في استخدام مصطلح الإستراتيجية. فكثير من الناس يستخدمونه ليشير إلى قضية مهمة. إلا أننا نستعمل المصطلح بطريقة محددة عندما نتكلم عن الإستراتيجية المصرفية.

أ- نشأة الإستراتيجية

بدا تعبير الإستراتيجية يستخدم في العصر اليوناني القديم مرتبطاً بالتخطيط العسكري. ثم انتقل إلى الحياة المدنية بعد ذلك ليعبر عن التفكير المستقبلي، أو كأسلوب عمل للمستقبل.

وبالنسبة للبنوك، بدأ الاهتمام بهذا المدرك بعد الحرب العالمية الثانية، وبالتحديد الخمسينات و الستينات. حيث ظهر الاهتمام أولاً بالتخطيط. ولاشك أن كون البنوك آخر المؤسسات اهتماماً بفكرة التخطيط كان أمراً بالغ الغرابة²³.

ب- تعريف الإستراتيجية

الإستراتيجية هي أسلوب التحرك لتحقيق الميزة التنافسية، ولمواجهة تهديدات أو فرص بيئية. والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف و القوة الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة و رؤية وأهداف المنظمة

²³ أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة 2007، ص 20.

ج- تعريف الإستراتيجية المصرفية

تعني مجموعة القواعد الموضوعة على مستوى عال من السلطة، والتي تشكل فلسفة الإدارة العليا للبنك، ونواياها لكي توجه الفكر و القرارات التي تتخذ من المستوى الأدنى لتقليل دائرة الشك، و التردد الذي يمكن أن يشعر به المنفذون في حالة عدم وجود مثل هذه القواعد، وبالتالي تعد كمقياس تحدد التصرفات الخاطئة من وجهة نظر الإدارة العليا. ولذا فهي أداة للرقابة وعنصر من عناصر التخطيط التي يشترط فيها أن تكون مرنة. كما أنها تكون قابلة للتغيير و التعديل بتغير الظروف و الأجواء المصرفية المحيطة بالعمل، وتحديد الإستراتيجية، و بالتالي الأساليب التي سيتم الالتزام بها داخل البنك كمنظمة مالية متخصصة تسعى لتحقيق أهداف محددة و مقدرة سلفاً، ومطلوب إنجازها خلال فترة زمنية محددة بصفة شاملة أو بصورة تدريجية.

و يتعين بعد تحديد الإستراتيجية العامة للبنك ووضع الإجراءات و الخطط التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية و تحديد التوقيتات الزمنية لإنجازها، سواء في الأجل القصير، أو المتوسط، أو الطويل. ولضمان الإستراتيجية على نحو أمثل، لابد من وضع نظام دقيق للتقييم و المتابعة و الرقابة المستمرة لخطوات ومراحل التنفيذ، لاتخاذ أية إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب، أو تعديل الخطط و الأهداف في ضوء ما يسفر عنه التطبيق في مواجهة المتغيرات المختلفة⁽¹⁾.

و يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه نابع من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا. فهو يعتبر بمثابة مظلة لمختلف الأهداف الفرعية الحاكمة لباقي جوانب النشاط. وتعد المتغيرات المستمرة هي أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي عن باقي أنواع التخطيط. ويتعامل التخطيط الاستراتيجي مع فترة زمنية تصل إلى خمس سنوات، مختلفاً بذلك عن التخطيط التكتيكي متوسط الأجل لفترة تصل إلى ثلاث سنوات، وعن التخطيط المالي قصير الأجل لفترة تصل إلى سنة واحدة²⁴.

وقد ارتبط الاهتمام بالتخطيط بأربعة أمور أساسية هي²⁵:

1. التوسع الشديد في عدد الأجهزة المصرفية منذ بداية الستينات، الأمر الذي زادت حدته خلال السبعينات، حيث زاد حجم الأعمال و المنشآت المصرفية بدرجة كبيرة.
2. إدخال الحاسبات الآلية بدرجة واسعة مما شكل قاعدة بيانات واسعة.

²⁴ عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشوارب، مرجع سابق، ص 81.

²⁵ عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشوارب، مرجع سابق، ص 81.

3. دخول البنوك مجالات جديدة ومتنوعة مثل تأجير المعدات، المشتقات المالية و غيرها، مما يدخل في إطار البنوك الشاملة.

4. منافسة المؤسسات الغير المصرفية للبنوك في تقديم الائتمان وقبول الودائع. بل لقد سمح لبعض المشروعات بفتح اعتمادات في الخارج.

فالتخطيط الاستراتيجي ما هو إلا تقنية إدارية لتقرير و تحديد الاتجاه الذي يذهب إليه البنك، وكيفية الوصول إلى الهدف، من خلال قرارات إدارية إستراتيجية يتعين أن تتصف⁽¹⁾:

- بالاتساق: بمعنى عدم وجود تعارض بين مختلف قرارات مراكز اتخاذ القرار.
- الانتظام: بمعنى أن تكون نسبة النمو في النشاط المصرفي مختلفة من عام لآخر، وفق الظروف المحيطة المتغيرة.

- الرشيد: حيث يكون لكل قرار منطق خاص.

- الشمول: يغطي القرار كافة الجوانب.

2 - 2 - نشأة وتعريف التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي للمؤسسات و الشركات التي تقدم طلبا للاقتراض من البنك التجاري، ذا أهمية كبيرة لإدارة البنك. إذ أن قرار منح التسهيلات الائتمانية أو منعها، يعتمد أساسا على نتائج هذا التحليل²⁶.
أ- نشأة التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي تاريخيا وليد الظروف التي نشأت في مطلع الثلاثينات، وهي فترة الكساد الكبير الذي ساد الولايات المتحدة الأمريكية، و الذي أدى إلى ظهور عملية الغش و الخداع على أثر انهيار بعض المؤسسات، الأمر الذي أوجد الحاجة إلى ضرورة نشر المعلومات المالية عند الشركات⁽²⁾.

ب- تعريف التحليل المالي²⁷:

هو عملية يتم من خلالها اكتشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤشرات الكمية و النوعية حول نشاط المشروع الاقتصادي، تساهم في تحديد أهمية و خواص الأنشطة التشغيلية و المالية للمشروع، وذلك من خلال

²⁶ <http://www.sca.ae> تاريخ الاطلاع: 2016/03/07.

²⁷ عبد الحميد محمد الشواربي، محمد عبد الحميد الشوارب، مرجع سابق، ص 82.

معلومات تستخرج من القوائم المالية و مصادر أخرى، وذلك لكي يتم استخدام هذه المؤشرات في تقييم أداء المنشأة بقصد اتخاذ القرار²⁸.

كما يمكن تعريف التحليل المالي بأنه:

عملية تحويل الكم الهائل من البيانات و الأرقام المالية التاريخية المدونة في القوائم المالية (الميزانية العمومية وقائمة الدخل)، إلى كم أقل من المعلومات ، والأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرارات ، ومنها قرارات إدارة الائتمان في البنوك التجارية.

كما ينظر في التحليل المالي كونه وسيلة من خلالها يمكن تحويل البيانات المحاسبية التي تظهر في القوائم المالية في شكل يمكن استخدامه مرشدا لتقييم المركز المالي و المركز النقدي. كما ينظر إلى التحليل المالي كونه عملية لفحص القوائم المالية المنشورة لشركة ما بقصد تقديم معلومات تفيد لتحديد مدى تقدم الشركة خلال فترة الدراسة و التنبؤ المستقبلي بنتيجة أعمالها.

ج - الإطار العام للتحليل الائتمان:

تطلب البنوك عادة من عملائها الذين يرغبون في الحصول على قروض أو تسهيلات مصرفية تقديم مجموعة من المعلومات (المالية وغير المالية)، و التي تخضع للدراسة و التحليل من قبل مسؤول أو ضابط الائتمان Credit officer . و في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، يقدم توصيته إلى لجنة القروض و التسهيلات ، والتي بناء على ذلك تتخذ قرارها بالموافقة أو عدمها على طلب العميل.

من هنا يتوجب على مسؤول الائتمان أن يراعي في دراسته لطلب القرض مجموعة من العناصر الأساسية لاتخاذ القرار الصحيح

1. وصف واضح للقرض أو التسهيلات:

- بالنسبة للعميل : الحصول على معلومات شخصية عنه.
- نوع القرض أو التسهيلات المصرفية مثل هل التسهيلات مؤقتة أم مستمرة على مدار عدة سنوات.
- الغرض أو المجال الذي يستخدم فيه القرض: هل يستخدم مثلا في تمويل واستثمار رأسمالي، أو في تمويل رأس المال العامل، أو للسيطرة على شركة تابعة.

²⁸ محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني، الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص 03.

- مصادر الأموال التي منها يتوقع العميل تسديد القرض، وكذلك توقيت هذا التسديد. أي هل ستسدد من مصادر تشغيلية أم من مصادر تمويلية أخرى، إصدار أسهم أو سندات.

2. تحليل المخاطر الائتمانية²⁹:

تعتبر هذه الخطوة من أهم الخطوات اللازمة لاتخاذ قرار الائتمان. ويقصد بها عادة تصنيف المقترض و تصنيف المخاطر، وذلك بهدف الوصول إلى تحديد رتبة القرض التي في ضوءها سيتحدد مصير طلب القرض. ثم بعد ذلك و في حالة الموافقة على الطلب، ستم عملية التسعير، أي تحديد معدل الفائدة، وكذلك نوع الضمانات المقدمة.

3. مصادر المعلومات المالية

تشكل المعلومات المالية التي يطلب من العميل تقديمها المادة الخام لعملية التحليل المالي التي تمثل القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار. وضمن هذه الخطوة، يتوجب على ضابط الائتمان تحديد ما يلي:

- نوع البيانات المالية التي يطلبها من العميل، أي إذا كان شركة قابضة مثلاً هل هي البيانات المنفصلة الخاصة بالشركة الأم فقط، أم البيانات المالية الموحدة للمجموع؟ ثم هل يجب أن تكون هذه البيانات مدققة أم يكفي أن تكون خاضعة للمراجعة أم مصنفة.

- ما مدى الثقة التي يوليها مسؤول الائتمان ومدقق حسابات الشركة المقترضة، و ما عدد التغيرات التي أجرتها تلك الشركة في مدقق حساباتها على مدار السنوات الخمس الأخيرة مثلاً؟

- هل على العميل توفير تنبؤات أو توقعات مالية مثل الموازنات و القوائم المالية المتوقعة، أم يكفي منه توفير بيانات مالية تاريخية فقط. وإذا كان عليه توفير تلك التنبؤات، ما مدى معقولية القروض التي بنيت عليها تلك التوقعات؟

4. مصادر المعلومات الإستراتيجية:

ينصب جهد مسؤول الائتمان في هذه المرحلة من مراحل تحليل الائتمان، على ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي Strategic analisis ، أو ما يطلق عليه البعض اختصاراً تحليل Swot و الذي يدور حول نشاط الشركة بما فيها من نقاط قوة و مواطن ضعف، وكذلك احتمالات نموها أو فشلها في المستقبل، وذلك من خلال دراسة الظروف البيئية المحيطة بها، وبالصناعة التي تعمل فيها، و عوامل السوق و المنافسة، وكذلك متغيرات الاقتصاد الكلي.

²⁹ محمد مطر، مرجع سابق، ص 352.

2-3 - أنواع التحليل المالي، وأهم النسب المالية

تتم إدارة المصرف بالتحليل المالي لأهداف التخطيط و الرقابة، فتضع معايير ونسب معينة. و تستطيع إدارة المصرف من خلال هذا التحليل، معرفة درجة توظيف الأموال لديها، ومدى تحقيقها للأرباح، و متطلبات السيولة.

أولاً- أنواع التحليل المالي

هناك نوعان من التحليل المالي الذي يقوم به البنك: تحليل على القوائم المالية للمؤسسة المقترضة، وتحليل على القوائم المالية للبنك. هذا الأخير يقوم على³⁰

أ. تحليل الميزانية العمومية: و هناك طريقتان لتحليل الميزانية العمومية المصرف:

* التحليل الأفقي: إن قيام المصرف بعملياته ينعكس على شكل تغيرات بالزيادة أو النقصان في بنود الميزانية من موجودات أو مطلوبات، أو حقوق الملكية. ويمكن تقييم أداء إدارة المصرف من خلال مقارنة المتغيرات التي تحدث في بنود الميزانية العمومية في تاريخين مختلفين، أو تواريخ متعددة، ومحاولة تفسير و تحليل هذه التغيرات.

* التحليل الراسي: و يشمل التحليل الراسي، دراسة العلاقات بين بنود الميزانية العمومية في تاريخ محدد. وذلك من خلال إيجاد نسبة كل بند من بنود الموجودات، إلى مجموع الموجودات. أو كل بند من بنود المطلوبات ورأس المال، إلى مجمع رأس المال و المطلوبات. وبمعنى آخر، فإن هذا التحليل يبين الأهمية النسبية لكل بند من بنود الميزانية في تاريخ معين. وكذلك فإنه بالإمكان مقارنة النسب المتحصل عليها مع النسب الأخرى للمصارف المماثلة، أو مع ميزانيات المصارف في نفس الدولة.

ب. تحليل بيان الأرباح و الخسائر: و هناك طريقتان كذلك للتحليل:

* التحليل الأفقي: بيان الأرباح و الخسائر يظهر نتائج العمليات المالية للمصرف خلال فترة معينة (وغالبا ما تكون سنة محاسبية). ويستخدم هذا التحليل للكشف عن اتجاهات التغير في بنود الإيرادات و المصروفات لعدة فترات محاسبية.

* التحليل الراسي: يمكن تحليل بيان الأرباح و الخسائر عن طريق التحليل الراسي و ذلك بإيجاد نسبة كل بند من الإيرادات إلى مجموع الإيرادات، أو كل بند من المصاريف، إلى مجموع المصاريف.

ثانياً- أهم النسب المالية:

³⁰(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2003، ص 264، 266، 268، 269.

يعتبر استخدام النسب المالية في التحليل المالي من أهم الوسائل التي تساعد الإدارة على معرفة وضع سيولة المصرف، وملائمة حقوق الملكية. ومن أهم النسب:

1. النسب و المعدلات القانونية:

أ. نسبة السيولة القانونية: و هي التي يلتزم بها البنك وفقا للقانون، وتتكون من³¹:

البسط = الأرصدة بالخزينة و الأرصدة لدى البنك المركزي + الذهب و أذواق الخزنة + المستحق على البنوك + الأوراق التجارية المخصوصة و الأوراق المالية الحكومية + الشيكات و الحوالات تحت التحصيل - القروض من البنك المركزي و البنوك التجارية.

المقام = الودائع بالعملة + الشيكات و الحوالات المستحقة الدفع + المستحق للبنوك و الجزء غير المغطى نقدا من خطابات الضمان النهائية غير المكفولة.

ب. نسبة الاحتياطي القانوني: و هي أن تحافظ البنوك بأرصدة لدى البنك المركزي و بدون فوائد بنسبة معينة من الودائع التي يحددها البنك و تتكون من

البسط = الأرصدة لدى البنك المركزي

المقام = إجمالي الودائع + شيكات و حوالات وخطابات دورية مستحقة الدفع + الأرصدة المستحقة للبنوك + مبالغ مقترضة من البنك المركزي

ج. نسبة رأس المال إلى الودائع

البسط = رأس المال و الإحتياطات

المقام = ودائع العملاء - الرصيد لدى البنك المركزي - سندات التنمية و الأذونات - القروض المستثناة - أسهم الإنماء و الإسكان

د. نسبة الأسهم إلى رأس المال³²

البسط = الاستثمارات في الأسهم

المقام = رأس المال و الإحتياطات

هـ. السيولة التجارية

³¹ محمد السعيد أنور سلطان ، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 165، 166

³² محمد السعيد أنور سلطان ، نفس المرجع ص 165، 166

البسط = نقد في الصندوق + الرصيد لدى البنك المركزي + أرصدة لدى البنوك الأخرى + أذونات و سندات كميالات تستحق خلال ثلاثة أشهر.

المقام = ودائع العملاء + ودائع البنوك

2. نسب السيولة:

من الضروري أن يحافظ المصرف دائما على نسبة معقولة من السيولة، وذلك لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل و السحوبات من العملاء. ومن أهم النسب المستخدمة:

أ. نسبة النقدية إلى الودائع الجارية:

و تعكس هذه النسبة، قدرة النقدية على مواجهة طلبات السحوبات التي يقوم بها أصحاب الودائع الجارية و تحسب وفق العلاقة:

$$\frac{\text{النقدية}}{\text{الودائع الجارية}} = \text{نسبة النقدية إلى الودائع الجارية}$$

ب. نسبة النقدية إلى مجموع الودائع:

حيث تعكس النسبة قدرة النقدية على مواجهة طلبات السحوبات من قبل أصحاب الودائع الجارية ، والتوفير والأجل. و تحسب:

$$\frac{\text{النقدية}}{\text{مجموع الودائع}} = \text{نسبة النقدية إلى مجموع الودائع}$$

ج. نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع:

و تعكس هذه النسبة قدرة الاستثمارات قصيرة الأجل على مواجهة طلبات السحوبات من قبل أصحاب الودائع جميعها، حيث:

$$\frac{\text{الاستثمارات المالية قصيرة الأجل}}{\text{مجموع الودائع}} = \text{نسبة الاستثمارات قصيرة الأجل إلى مجموع الودائع}$$

3. كفاية رأس المال:

وظيفة رأس المال الأساسية تأمين امتصاص الخسائر في حالة حدوثها ، بالإضافة إلى أنه يعتبر عنصر أمان لدى المودعين. ولا يوجد هناك معيار واحد أمثل لمدى كفاية رأس المال، إذ يختلف مستوى الكفاية المطلوب بين مصرف و آخر ، ووفقا لحجم المصرف و طبيعة عملياته. ومن أهم النسب في تحديد كفاية رأس المال، النسب التالية

أ. نسبة حقوق الملكية إلى رأس إجمالي الأصول:

و تعكس هذه النسبة مدى اعتماد المصرف على حقوق الملكية في تمويل الأصول، وتساوي نسبة حقوق الملكية إلى إجمالي الأصول =

$$\frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

ب. نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الخطرة:

و تشمل الأصول الخطرة الأوراق التجارية المخصصة ، والقروض و السلفات. وتبين هذه النسبة، مدى قدرة حقوق الملكية على مقابلة مخاطر الاستثمار، وتتكون من

$$\text{نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الخطرة} = \frac{\text{حقوق الملكية}}{\text{الأصول الخطرة}}$$

4. درجة النشاط

أ. معدل توظيف الأموال المتاحة: هذا المعدل يقيس مدى توظيف المصرف لودائع و حقوق الملكية في القروض و الاستثمارات.

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{القروض} + \text{الاستثمارات}}{\text{الودائع} + \text{حقوق الملكية}}$$

ب. نسبة الاستثمارات إلى الودائع: و تعبر هذه النسبة عن مدى استخدام الودائع بجميع أنواعها في

$$\text{نسبة الاستثمارات إلى الودائع} = \frac{\text{الاستثمارات}}{\text{الودائع}}$$

5. نسبة الربحية³³:

أ. نسبة العائد على حق الملكية: و تمكن هذه النسبة، من قياس العائد لكل وحدة من حقوق الملكية. وكلما ارتفع هذا العائد، كلما كان الأمر أفضل لأن هذا يعني أن البنك يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين، وإضافة المزيد إلى الأرباح المحتجزة، وذلك في الحالات التي تزيد فيها الأرباح. وتحسب وفق العلاقة

$$\text{التالية:} \quad \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

ب. العائد على الأصول: و تمكن هذه النسبة من قياس صافي الدخل لكل وحدة من متوسط الأصول التي يمتلكها البنك خلال فترة معينة. وتحسب كما يلي:

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

ج. هامش الفائدة: و يحسب وفق العلاقة⁽²⁾:⁽²⁾

$$\frac{\text{الفوائد الدائنة} + \text{الفوائد المدينة}}{\text{الأصول العاملة}} = \text{هامش الفائدة}$$

و تشمل الأصول العاملة كافة الصول باستثناء النقدية و الأصول الثابتة.

د. هامش صافي الربح على الفوائد: و تحسب:

$$\frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{الفوائد الدائنة}} = \text{هامش صافي الربح على الفوائد}$$

³³ طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد و المخاطر، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001 ص 81، 82.

درجة استخدام الأصول: و تحسب:

$$\text{درجة استخدام الأصول} = \frac{\text{الفوائد الدائنة}}{\text{الأصول}}$$

على الرغم من أهمية النسب المالية، إلا أن هناك محاذير وحدود لاستخدام هذه النسب، فهي أدوات التحليل المالي وليست غاية في حد ذاتها، إذ أنها تعطينا مؤشرات فقط عن أداء الإدارة، ولا تقوم بإعطاء تفسيرات أو حلول للمشاكل. فالنسب هي علاقة كمية و نسبية بين بنود في تاريخ محدد، ولكنها لا تظهر نشاطات الإدارة وخططها. إضافة إلى التضخم و أثره على عدم دقة النسب المالية و خاصة عند المقارنة بين نتائج متعددة.

3 - إستراتيجية البنوك التجارية في جذب الودائع

تبذل البنوك مجهودات كبيرة في سبيل تنمية مصادر تمويلها، لأنه بنمو هذه الأموال تستطيع البنوك أن تزيد من فعاليتها المصرفية ومن استثماراتها و من سيولتها و ربحيتها. وتتركز مجهودان البنوك في توفير عنصرين، هما السيولة و الربحية.

وتنتج المصارف طرقا متنوعة لتنمية ودائعها، من أبرزها جذب المودعين عن طريق منح تسهيلات خاصة، بالإضافة إلى المحافظة على سمعة المصرف و متانة مركزه في نفوس المواطنين. كما أن المصارف تجذب المودعين بما تعطيه لهم من فوائد على ودائعهم خاصة إذا كانت في غير حسابات جارية، مما يخلق جو المنافسة بين المصارف. وفيما يلي نستعرض أهم الاستراتيجيات المتبعة في تنمية أبرز مصدر لتمويل البنك، ألا و هو الودائع.

3 - 1 - تعريف الودائع المصرفية و أنواعها

تؤلف الودائع المصدر الرئيسي لأموال البنك، وهي شريان الحياة له لأنها أهم مصدر للأموال فيه.

أ- مفهوم الوديعة

♦ هي المبالغ المصرح بها عملة كانت و المودعة لدى المنشآت المالية و المصرفية و الواجبة الدفع، أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين . وهناك بعض المبالغ التي يتم إيداعها في المصارف، إلا أنها لا تدخل ضمن مفهوم الودائع و تتمثل³⁴:

1. المبالغ المودعة بالعملة المحلية لقاء فتح للإعتمادات المستندية.

³⁴فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، مرجع سابق ص105.

2. المبالغ المودعة لقاء إصدار الكفالات المصرفية.
 3. المبالغ المودعة بالعملات الأجنبية في المصارف المحلية كغطاء للاعتمادات المفتوحة.
 4. مبالغ أحد فروع مصرف معين لدى فرع آخر من نفس المصرف.
- ♦ كما تعرف الوديعة من الناحية القانونية بأنها "عقد به يسلم الإنسان منقولا لإنسان آخر، يتعهد الأخير بحفظه دون اشتراط . كما يحفظ أموال نفسه و يرده بعينه عند أول طلب"⁽²⁾.
- ♦ كما تعرف الوديعة من الناحية الاقتصادية بأنها " اتفاق بمقتضاه يدفع المودع مبلغا من النقود للبنك بوسيلة من وسائل الدفع، وينبغي على ذلك خلق وديعة تحت الطلب، أو لأجل يحدد بالاتفاق بين الطرفين. وينشأ عن تلك الوديعة التزام مصرفي بدفع مبلغ معين من وحدات النقود القانونية للمودع، أو لأمره لدى الطلب أو حينما يحل الأجل
- ♦ ب- أنواع الودائع المصرفية
- تقسم الودائع المصرفية إلى أنواع مختلفة، وحسب الأسس الآتية
1. حسب الملكية: وتنقسم إلى:
 - أ. ودايع أهلية: و التي تعود ملكيتها إلى الجمهور و الشركات الأهلية.
 - ب. ودايع حكومية: و تعود ملكيتها إلى المنشآت و الدوائر المؤسسات الحكومية المختلفة.
 - ج. الودائع المختلطة: تعود ملكيتها إلى منشآت القطاع المخطط.
 2. حسب المصدر: و تنقسم إلى³⁵
 - أ. ودايع أولية: و هي تمثل الودائع التي يتم إيداعها لأول مرة من قبل الجمهور، أو المنشآت، وسواء كانت حكومية أم أهلية من المصارف.
 - ب. الودائع المشتقة: و هي تلك الودائع التي تخلق أو تشتق من الوديعة الأولية بعد أن يتم منح جزء منها على شكل قروض.
 3. حسب الأمد: و تنقسم إلى:

³⁵ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ص 231

أ. الودائع الجارية (تحت الطلب): و هي تمثل الودائع التي يتم سحبها بموجب صكوك، ويحق لصاحبها أن يسحبها في أي وقت و بدون إنذار سابق لحامل الصك. أي الشخص الساحب أن يقدم الصك و يدفع المصرف له قيمة المبلغ المثبت في الصك من أصل الوديعة ، بعد إتمام عملية تدقيق المصرف.

ب. ودايع التوفير: و هي الودائع التي يتم التعامل بها من حيث السحب و الإيداع بموجب دفتر خاص. وتمنح المصارف فوائد محددة على هذا النوع من الودائع، وغالبا ما يطلق عليها بالودائع الادخارية.

ج. الودائع الثابتة: و سميت بالثابتة، لأن عند إيداعها بالمصرف إنما يتفق على موعد محدد لا يحق للزبون أن يسحب جزء منها أو معظمها ، إلا بعد مرور الفترة المتفق عليها، وتمنح المصارف عليها فوائد تفوق الفوائد على ودايع التوفير. وفي بعض الحالات، تسمح المصارف بسحب هذه الوديعة أو جزء منها، ولكن شرط أن لا تدفع فائدة على الفترة الماضية انطلاقا من إدامة العلاقة مع الزبون. و يدخل هذا النوع من الودائع أيضا ضمن إطار الودائع الادخارية.

و تعد الودائع الجارية أكبر كلفة إدارية من بقية أنواع الودائع، وذلك نتيجة لزيادة عمليات السحب و الإيداع المتكررة لهذه الودائع، وما يتطلبه ذلك من مستلزمات كلفة لأنها لا تسحب إلا في فترة الاتفاق بين الزبون و المصرف.

3 - 2 - إستراتيجية المنافسة السعرية

تعتبر الإستراتيجية المصرفية السعرية ذات أهمية بالنسبة للمصرف. إلا أنها تواجه بعض المحددات من قبل التشريعات المصرفية.

تعريف إستراتيجية المنافسة السعرية:

و هي الإستراتيجية التي تستند إلى دفع فوائد على الودائع المختلفة. فبالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية يكون فاعلا و مؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في مجال العمل المصرفي، وذلك لأن هذه التشريعات لا تسمح بدفع الفوائد على الودائع الجارية مما يقلل من أهمية هذه الاستراتيجيات في جذب الودائع³⁶

ومن هذه الأسباب التي تؤدي إلى تحريم دفع الفوائد على الودائع الجارية ما يلي:

1. الحد من ارتفاع تكلفة الأموال:

³⁶ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق ص116، 117.

تتكبد البنوك التجارية بعض التكاليف نتيجة لإدارتها للحساب الجاري للعميل. وتتمثل هذه التكاليف في مصروفات تحصيل المستحقات و مصروفات سداد المطلوبات. هذا إلى جانب مصروفات إمساك الحساب. لذا يخشى أن يترتب على دفع فوائد على هذه الودائع، أن ترتفع تكلفتها. الأمر الذي يضطر معه البنك إلى البحث عن فرص استثمار يتولد عنها معدلات عالية للعائد، وهي فرص عادة ما تنطوي على درجة عالية من المخاطر قد تهدد في النهاية مستقبل البنك. وعليه، فإنه منع دفع الفوائد على تلك الودائع يحد من ارتفاع تكلفة الأموال إلى حد كبير⁽²⁾.

الحد من المنافسة الهدامة بين البنوك:

قد يؤدي السماح بدفع فوائد على تلك الودائع، أن تتنافس البنوك في رفع معدل الفائدة عليها أملا في الحصول على حصة ملائمة منها. مرة أخرى يؤدي ذلك إلى ارتفاع تكلفة تلك الودائع، مما يجبر البنك إلى توجيه حصيلتها إلى استثمارات تتعرض لدرجة كبيرة من المخاطر أملا في تحقيق عائد مرتفع يكفي لتغطية تلك التكلفة، و بالطبع لا يوجد محل لهذه المنافسة طالما أن الفوائد عليها محرمة بنص القانون.

2. الحد من ارتفاع الفوائد على القروض³⁷:

يؤدي تحريم دفع الفوائد على الودائع الجارية إلى تخفيض تكلفة الأموال، الأمر الذي يشجع البنوك على تخفيض معدلات الفوائد على القروض التي تقدمها للعملاء. ولهذا أثره الفعال على معدلات التنمية الاقتصادية.

3. الحد من هجرة الأموال من المدن الصغيرة و النائية إلى المدن الكبيرة.

من المعروف أن المصارف التي تعمل بالمناطق الكبيرة ذات الأنشطة التجارية و الاقتصادية المختلف، ستتمكن من دفع فوائد أعلى على الأموال المتاحة لديها بسبب الفوائد الضخمة التي تحصل عليها. ولذا فعند السماح بدفع الفوائد على الودائع الجارية، تنتقل هذه الأموال من المصارف العاملة في المناطق الكبيرة، وعندها ستعرض المدن الصغيرة إلى أزمات مالية و آثار عكسية على عمليات التنمية و النهضة الاقتصادية فيها.

هذا فيما يتعلق بالفوائد الجارية، أما بالنسبة لودائع التوفير و الودائع لأجل، فإن تشريعات كافة الدول تعطي لأصحاب تلك الودائع الحق في الحصول على فوائد على إيداعاتهم.

³⁷ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، 1996، ص 153.

وغالبا ما تقوم البنوك بدفع معدلات فوائد متقاربة على تلك الودائع، وذلك نظرا لشدة المنافسة فيما بينها لجذب مودعين جدد. وهذا التقارب في أسعار الفائدة إلى جانب تحريم الفوائد على الودائع الجارية، يجعل المنافسة السعرية لجذب الودائع المصرفية إستراتيجية غير فعالة.

3 - 3 - إستراتيجية المنافسة غير الفعالة

إن الإستراتيجية البديلة للمنافسة السعرية، هي المنافسة غير السعرية.

تعريف إستراتيجية المنافسة غير السعرية:

و هي الإستراتيجية التي لا تستند إلى دفع فوائد على الودائع، وإنما تسعى إلى تقديم خدمات مختلفة بأسعار تنافسية. أي أنها تستند إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية و التي تساعد أو تساهم في جذب العميل و تحفزه في إيداع أمواله لدى المصرف. و من الجدير بالذكر أن الخدمات تتنافس عليها المصارف في السرعة وانخفاض التكاليف³⁸. وتتمثل هذه الإستراتيجية بتقديم مجموعة من الخدمات يمكن تحديدها فيما يلي⁽²⁾:

1. تحصيل مستحقات العميل:

يعتبر تحصيل مستحقات المودعين، من أهم الخدمات المصرفية التي تمثل مجالا للمنافسة بين البنوك لجذب مودعين جدد. وتتمثل تلك المنافسة في أمرين:

- أولهما، مدى السرعة في تحصيل مستحقات العميل؛
- ثانيهما، نسبة مصروفات التحصيل التي يتحملها العميل، إذا تزداد قدرة البنك على المنافسة لجذب الودائع كلما اتسمت إجراءات تحصيل مستحقات العملاء بالسرعة، وانخفضت نسبة مصروفات التحصيل التي يتحملها.

2. سداد المدفوعات نيابة عن العميل:

تتمثل استراتيجيات المنافسة في هذا الشأن في ثلاث مجالات رئيسية هي:

- مدى استعداد البنك لقبول فكرة سداد المطلوبات المستحقة على العميل بمقتضى فواتير؛
- مدى استعداده للسماح للعميل بتحرير شيكات بدون رصيد؛
- و أخيرا نسبة المصروفات التي سوف يتحملها العميل في مقابل تلك الخدمات (العمولة).

3. استخدام أنواع جديدة من الودائع:

³⁸ فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 118.

كلما نجح البنك في إدخال أنواع جديدة من الودائع يقبل عليها المودعين، تكون له إستراتيجية منافسة، و ذلك في حدود تشريعات الدولة التي يعمل فيها. فهناك على سبيل المثال شهادات الإيداع بأنواعها. فكلما تنوعت هذه الإستراتيجية، كلما كان ذلك مؤشرا لحيوية البنك و قدرته على الابتكار. مما يلفت النظر، ويشجع المودعين على التعامل معه.

4. سرعة أداء الخدمة:

حيث سعت المصارف مبكرا إلى الاستفادة من الثورة التكنولوجية ذلك باستخدام الأساليب و الوسائل ذات التقنيات العالية، والتي تؤدي إلى السرعة و الاقتصاد في الجهد و التكلفة. وقد استخدمت الحاسبات الالكترونية و أنظمة التحويل المختلفة، مثل غرفة المقاصة الالكترونية، وجهاز الصرف، والصرف الآلي.

5. التيسير على العملاء:

و من هذه الخدمات هي إيجاد الفروع في مناطق ملائمة للعملاء، أو في توسيع دائرة الانتشار لهذه الفروع و تهيئة سبل الراحة التي يحتاجها العميل. وإستراتيجية المنافسة تتمثل بأنه كلما ازدادت قدرة المصرف على توسيع دائرة انتشاره، و تهيئة سبل الراحة للعملاء، كلما زادت قدرته على زيادة شبكة خدماته.

6. خدمات تتميز في مزايا للمودعين:

و تتمثل في منح المودعين أسبقيات في الاقتراض، وتخفيض معدلات الفائدة، وزيادة أمد و مبلغ القرض، وكذلك اعتماد سياسة مرنة في مجال التحصيل، أي تحصيل أقساط القروض.

7. إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين:

و يقصد بها عملية البيع و الشراء للأسهم و السندات التي يمتلكها المودع، وتحصيل الأرباح المترتبة عنها، وتمثل إستراتيجية المنافسة:

- مدى استعداد المصرف لتنفيذ تعليمات العميل في مجال البيع و الشراء لهذه الأسهم؛
- حجم الأرباح المتولدة عن هذه الإدارة للمحفظة الاستثمارية؛
- نسبة العمولة التي يتقاضاها المصرف.

8. التوسع في تقديم الخدمات المصرفية:

و تتمثل في تقديم الاستثمارات، وإدارة الأعمال للغير كوكيل أو مفوض، إلى جانب خدمات أخرى ذات ارتباط غير مباشر بالنشاط مثل تقديم خدمات استشارية في مجال الاستثمار و التأجير، وذلك لقاء نسبة من الأرباح يتم الاتفاق عليها⁽¹⁾.

9. إصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات:

حيث تقدم هذه الخدمات مقابل عمولة محددة

3 - 4 - إستراتيجيات أخرى لجذب الودائع

تتنوع الخيارات الإستراتيجية التي تنتهجها المصارف طبقاً لإمكاناتها و طبيعة أهدافها. ولعل أهم أهدافها الأساسية، هو تنمية الطلب على الودائع المصرفية.

وفيما يلي نستعرض أهم هذه الإستراتيجيات³⁹

أ- إستراتيجية تطوير الخدمات

إن جوهر هذه الإستراتيجية هو صناعة الخدمات و التسهيلات المستقبلية أو المرتبطة مع المنتجات المصرفية الأساسية. إضافة إلى ذلك فإن المصارف تحرص على امتلاك معايير الجودة العالمية في خدماتها و منتجاتها لما يوفره ذلك من ميزة تنافسية المصرف. وتسعى حالياً العديد من المصارف في الحصول على شهادات الإيزو (ISO) كتعبير عن امتلاك معايير الجودة في عملياتها.

ب- إستراتيجية تطوير السوق

تستند هذه الإستراتيجية على توسيع شبكة الفروع في المناطق الجغرافية الجديدة . و زاد الاهتمام بهذه الإستراتيجية نتيجة زيادة التوجه نحو العولمة، وتحرير تجارة الخدمات المالية، وتوسع الآفاق الدولية في العمل المصرفي بشكل جعل الدخول إلى الأسواق الجديدة أحد التوجهات الإستراتيجية المهمة.

ج- إستراتيجية التنويع

³⁹ حمزة محمود الزبيدي ، إدارة المصارف، إستراتيجية تعبئة الودائع و تقديم الائتمان، مؤسسة الوراق، عمان |، الطبعة الأولى، 2004 ص 171، 172، 174، 176، 177.

و تستند هذه الإستراتيجية إلى فلسفة التنويع، وذلك إما باستخدام التنويع المترابط من خلال نشاطات مرتبطة مع مجال عملها الحالي الصيرفة مثل قبول الودائع من كل القطاعات ومنح القروض إلى كافة القطاعات مما يعني رفع الطلب على ودائع المصرف، حيث أن انخفاض ودائع قطاع معين يعوضها زيادة ودائع قطاع آخر أو إتباع التنويع غير المرتبط، وذلك بالدخول في مجالات غير مصرفية، مثل إدارة صناديق الاستثمار وتقديم خدمات التمويل التآجيري.

د- إستراتيجية الاندماج و الحيازات

يعرف الاندماج بأنه جمع اثنين أو أكثر من وحدات الأعمال، بينما تعرف الخيارات بأنها شراء مصرف من قبل مصرف آخر. وقد تسارعت موجة الاندماج و الحيازات لتكوين المصارف الكبيرة القادرة على المنافسة. و لم يعد الاندماج مؤشر ضعف أو إخفاق، بل وسيلة لتعزيز الموقع التنافسي للمصرف، وتوسيع أسواقه و امتلاك القدرة على البقاء و العمل على النطاق الواسع ، وتحقيق ايجابيات غير قابلة للتحقيق عندما تعمل المصارف و كأنها مؤسسات مستقلة

هـ- إستراتيجية التمييز

تبحث منشأة الأعمال دائما على التمييز و التفرد من خلال تطوير منتجات و خدمات ينظر إليها على أنها متميزة إذ أصبح التمييز ثمن النجاح الآن. ويتحقق التمييز من خلال جعل الزبون يشعر أنه يتعامل بخصوصية مع مصرف لا مثيل له و تعني هذه الإستراتيجية بتسويق تشكيلة متميزة من المنتجات إلى أجزاء سوقية مختلفة، سواء كانوا أفراد، أو منشآت الأعمال. وتهدف المصارف من إتباع هذه الإستراتيجية إلى رفع درجة ولاء الزبائن عبر تخفيض عدد المنتجات التي يمكن استخدامها، وتخفيض حساسية الزبون للأسعار فقد يستطيع المصرف الذي يميز منتجاته بطرح أسعار مختلفة، وبالتالي زيادة الطلب على ودائعه لكون المودع يشعر أنه يحصل على منتج متميز و- إستراتيجيه التركيز

لم تعد الاستراتيجيات العمومية قادرة على الاستجابة لظروف المنافسة الجديدة و خصوصيات طلب الزبائن ، ولاسيما في أسواق تتسم بالتجزئة و الاختلافات في حاجات الزبائن. فضلا عن تزايد قدرة المؤسسات المالية و المصارف في تحقيق الميزة التنافسية في التعامل مع شرائح معينة من الزبائن، مما يحتم على المصارف صياغة إستراتيجية تركز على تقديم تشكيلة معينة من المنتجات، أو التخصص بالعمل في المناطق الجغرافية التي تستطيع تقديم خدماتها بكفاءة و بكلفة أقل. إذ يصعب على جميع المصارف أداء كافة العمليات، وتقديم مجموعة متكاملة من المنتجات بكفاءة. بل أن هناك من يؤكد أن المصارف الأكثر نجاحا في المستقبل، هي التي تستطيع التركيز على

بعض العمليات التي تستطيع أداءها بكفاءة بحجة أن ذلك يساعد على تخفيض التكاليف غير المباشرة، و إن كان هذا صحيحا بالنسبة للمصارف الصغيرة و الجديدة التي لا تستطيع الاستفادة من وفورات الحجم الكبير.

3 - 5 - تقييم إستراتيجية جذب الودائع

نستنتج من عرض كل من المنافسة السعرية و غير السعرية، أن المنافسة السعرية بين البنوك محدودة للغاية. ففي حالة الودائع الجارية، لا توجد منافسة سعرية على الإطلاق. وبالنسبة للودائع لأجل، وودائع التوفير، فإن معدلات الفوائد التي تدفعها البنوك تكاد تكون متماثلة. وبهذا تبقى المنافسة الغير سعرية كإستراتيجية أساسية تعتمد عليها البنوك في جذب الودائع. و مضمون هذه الإستراتيجية، يكشف لنا أن المودعين لودائع جارية قد لا يتحملون مصروفات، وفي المقابل يحصلون على خدمات، وأن البنك قد يتحمل جزء من تلك المصروفات. إلا أنه يمكن النظر إلى الوفورات التي يحققها المودع و التي تتمثل في جزء من التكلفة التي يتحملها البنك على أنها نوع من الفوائد الضمنية. وعليه، يمكن القول بأن البنوك تدفع فوائد على الودائع الجارية تتمثل في الفوائد الضمنية. كما تدفع فوائد على وودائع التوفير و الودائع لأجل، قد تفوق الحد الأقصى الذي يحدده البنك المركزي، وذلك بقيمة الفوائد الضمنية⁴⁰.

ومنه يمكن تعريف الفائدة الضمنية على أنها "مجموعة الفوائد التي يحصل عليها العميل على شكل خدمات من جراء إيداعه لمبلغ معين على شكل ودیعة لدى المصرف.

و تجدر الإشارة في هذا الصدد، إلى أن مقدار ما يتحمله البنك من مصروفات الخدمة، يتوقف على متوسط الرصيد الدائن للعميل على حركة الإيداع و السحب خلال العام، وكذا على معدل العائد على الاستثمار المتاح للبنك. و لتوضیح احتساب الفائدة الضمنية، نفترض المثال التالي:

أودع أحد الأشخاص مبلغا قدره 200.000 دينار، وكانت نسبة الاحتياطي القانوني للمصرف 25 %، وقد كان معدل العائد المتاح للمصرف هو 15 % . وقد كانت عدد الصكوك المسحوبة على العميل 60.000 صك سنويا كلفة الواحد 50 فلس، في حين كانت عدد الصكوك المسحوبة لصالح العميل 50.000 سنويا كلفة الصك الواحد 40 فلس.

⁴⁰ منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 169، 170.

إذا علمت أن المصرف يقدم خدمات إضافية للعميل مقدارها 5.000 دينار

المطلوب:

احتساب حجم الأرباح التي يحققها المصرف، وكذا معدل الفائدة الضمنية

الحل:

1. احتساب صافي الأرباح المحققة:

• القوة الاستثمارية للوديعة = الوديعة (1 - نسبة الاحتياطي القانوني).

$$\text{القوة الاستثمارية للوديعة} = 200.000 (1 - 25\%)$$

$$\text{القوة الاستثمارية للوديعة} = 150.000 \text{ دينار}$$

• مجموع التكاليف:

$$\text{تكلفة الصكوك المسحوبة على العميل} = 0.05 \times 60.000 = 3.000 \text{ دينار.}$$

$$\text{تكلفة الصكوك المسحوبة لصالح العميل} = 0.04 \times 50.000 = 2.000 \text{ دينار.}$$

$$\text{مجموع التكاليف} = 3.000 + 2.000 + 5.000 = 10.000 \text{ دينار.}$$

• مجموع الإيرادات المحققة = القوة الاستثمارية للوديعة . معدل العائد المتاح.

$$= 150.000 \times 15\% = 22.500 \text{ دينار.}$$

$$\text{صافي الربح} = \text{مجموع الإيرادات} - \text{مجموع التكاليف}$$

$$= 1000 - 22500 =$$

$$\text{صافي الربح المحقق} = 12.500 \text{ دينار}$$

2. حساب معدل الفائدة الضمنية:

• معدل الفائدة الضمنية = التكاليف الكلية / الحساب الجاري (الوديعة).

$$= 10.000 \div 200.000$$

$$= 5\%$$

نستنتج أن مقارنة العائد المتولد عن الوديعة مع تكلفة خدمة العميل، تكشف أن البنك يمكن أن يتحمل

كافة التكاليف، أي الخدمات المقدمة للعميل، ويظل يحقق أرباحاً من التعامل مع العميل تبلغ قيمتها 12.500

دينار. و إذا ما حدث ذلك، فإن العميل يكون قد حصل على فوائد ضمنية على الوديعة قيمتها 10.000 دينار، أي نسبة 5 % سنويا.

وخلاصة القول، أنه لا تعتبر المنافسة السعرية إستراتيجية فعالة لجذب الودائع، على عكس المنافسة غير السعرية فتبدو ملائمة و ذلك على أساس التباين الواضح بين البنوك من حيث قدرتها على تقديم خدمات جديدة بأسعار تنافسية⁴¹

⁴¹ منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص 172، 173.

خاتمة الفصل:

في ختام الفصل، نصل إلى أن كل بنك يقوم على إستراتيجية و تخطيط محدد يهدف للوصول إلى الأهداف التي وجد من أجلها. منتهجا في ذلك عدة وسائل، منها التحليل المالي الذي يكون في صورة القوائم المالية و النسب. حيث يزود التحليل المالي الأطراف المعنية ببعض المعايير للحكم على مدى سلامة السياسات و الاستراتيجيات التي أتبعت خلال السنة المالية التي يجري عليها التحليل.

و حتى يكون التحليل المالي فعالا، لابد من مقارنة نتائج التحليل مع بنوك أخرى مماثلة لتحديد موقع البنك من البنوك المنافسة.

كما يبرز أداء البنك كذلك من خلال قدرته على جلب الودائع بمختلف أنواعها و التي تعد أهم مورد من موارد البنك. إلى جانب ذلك، إمكانية زيادة رأس المال، و احتجاز المزيد من الأرباح، و الحصول على المزيد من القروض بهدف كسب أكبر عدد ممكن من الزبائن. إضافة إلى أن التسيير المحكم للبنك في إطار عملياته الداخلية، يمكنه من مواجهة المخاطر بشتى أنواعها، ومسايرة المعايير الدولية التي جاءت بها اتفاقية "بازل".

الفهرس

الفصل الأول

الإستراتيجية و تنمية الودائع في البنوك

| | |
|----|--|
| 1 | مقدمة الفصل..... |
| 3 | 1. مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي..... |
| 3 | 1.1. التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي..... |
| 3 | 1.1.1. مدرسة هارفرد..... |
| 5 | 1.1.2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي..... |
| 6 | 1.1.3. مرحلة التسيير الإستراتيجي..... |
| 7 | 1.2. تعريف الإستراتيجية..... |
| 8 | 1.3. تعريف التسيير الإستراتيجي..... |
| 9 | 1.4. أهمية التسيير الإستراتيجي..... |
| 10 | 1.5. التمييز بين التسيير العملي و التسيير الإستراتيجي..... |
| 10 | 1.5.1. القرارات الإستراتيجية..... |
| 10 | 1.5.2. القرارات الإدارية..... |
| 10 | 1.5.3. القرارات العملية..... |
| 13 | 2.2. شروط تطبيق التسيير الإستراتيجي..... |
| 13 | 2.1. البعد الإقتصادي..... |

| | |
|----|---|
| 14 | 2.2. البعد السياسي |
| 15 | 2.3. البعد البيروقراطي |
| 15 | 2.4. البعد المعلوماتي |
| 17 | 3.3. المسار الإستراتيجي العام |
| 17 | 3.1. رسالة و أهداف المؤسسة |
| 17 | 1.3.1. رسالة المؤسسة |
| 17 | 1.3.2. الرؤية الإستراتيجية |
| 18 | 1.3.3. أهداف المؤسسة |
| 19 | 3.2. التشخيص الإستراتيجي |
| 20 | 2.3.1. التشخيص الخارجي |
| 20 | 2. الإستراتيجية المصرفية في البنك |
| 20 | 1.2. نشأة تعريف الإستراتيجية المصرفية |
| 22 | 2.2. نشأة و تعريف التحليل المالي |
| 25 | 3.2. أنواع التحليل المالي و أهم النسب |
| 30 | 3. إستراتيجية البنوك في جذب الودائع |
| 30 | 1.3. تعريف الودائع المصرفية و أهم الودائع |
| 32 | 2.3. إستراتيجية المنافسة السعرية |
| 33 | 3.3. إستراتيجية المنافسة الغير الفعالة |
| 35 | 4.3. إستراتيجيات اخرى لجذب الودائع |
| 38 | 5.3. تقييم إستراتيجية جذب الودائع |

الفصل الثاني

الإئتمان المصرفي و مخاطره

1. الإئتمان المصرفي و أهميته في النشاط الإقتصادي...44
 - 1.1. نشأة و تطور الإئتمان المصرفي44
 - 1.2. تعريف الإئتمان المصرفي46
 - 1.3.1. أهمية الإئتمان المصرفي48
 2. أنواع المصاريف و القروض المصرفية49
 - 1.2.1. أنواع المصاريف50
 - 1.1.2. المصاريف المركزية50
 - 2.1.2. المصاريف التجارية53
 - 3.1.2. المصاريف المتخصصة56
 - 4.1.2. بنوك الأعمال57
 - 2.2. أنواع القروض المصرفية58
 - 1.2.2. القروض الموجهة لتمويل النشاطات الإستغلال59
 - 2.2.2. القروض الموجهة لتمويل نشاطات الإستثمار62
 - 3.2.2. القروض الموجهة لتمويل التجارة الخارجية64

| | |
|-----------------------------------|----|
| 3.أنواع المخاطر الائتمانية..... | 67 |
| 1.3 مخاطر الائتمان..... | 67 |
| 2.3مخاطر السيولة..... | 69 |
| 3.3 مخاطر معدل الفائدة..... | 72 |
| 4.3 مخاطر رأس المال..... | 73 |
| 5.3 مخاطر التشغيل (العمليات)..... | 74 |

الفصل الثالث

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري – مستغانم

| | |
|---|-----|
| 1. السياسة النقدية ووظائف البنك الخارجي..... | 83 |
| 1.1. عموميات حول البنك الخارجي الجزائري..... | 83 |
| 2.1. دراسة حالة لاعتماد مستندي للاستيراد غير قابل للالغاء..... | 92 |
| 3.1. التنظيم العام لمديرية التجارة الخارجية و مهام مختلف اقسامها..... | 102 |
| 2. تمويل التجارة الخارجية في الجزائر..... | 104 |
| 1.2. مصادره..... | 106 |
| 2.2. اهمية التمويل البنكي..... | 106 |
| 3.2. تقنيات تمويل التجارة الخارجية..... | 107 |
| 3. تقييم السياسة التمويلية للبنك الخارجي و التطرق الى دور البنك في تمويل التنمية..... | 115 |
| 1.3. تقييم السياسة التمويلية للبنك الخارجي الجزائري..... | 115 |
| 2.3. دور النظام المصرفي في عملية التنمية..... | 117 |
| 3.3. سياسة البنوك التجارية في عملية التمويل..... | 118 |

| | |
|-----------|----------------|
| 123 | الخاتمة العامة |
| 126 | المراجع |

كتب باللغة العربية:

1. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك. دراسة في طرق استخدام النقود من طرف البنوك مع الإشارة إلى التجربة الجزائرية. ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر ، الطبعة الثانية.
2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة 2007
3. بخزاز يعدل فريدة، تقنيات و سياسات التسيير المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2000.
4. جميل الزيدانين السعودي ، أساسيات في الجهاز المالي المنظور العلمي ، دار وائل للنشر . الأردن ، 1999
5. حمزة محمود الزبيدي ، إدارة الائتمان المصرفي والتحليل الائتماني، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2002
6. حمزة محمود الزبيدي ، إدارة المصارف، إستراتيجية تعبئة الودائع و تقديم الائتمان، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة الأولى، 2004
7. حنفي عبد الغفار ، عبد السلام أبو قحن، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، السهامات المصرفية، تحليل القوائم المالية، الجوانب التنظيمية و التطبيقية، البنوك العربية، الدار الجامعية 2004/2003
8. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، منهج المهارات المالية والمحاسبة . المفاهيم الحديثة لإدارة البنوك. الطبعة الثالثة، 2003، 2002
9. رشاد العصار رياض الحلبي، النقود و البنوك. دار صفاء للنشر و التوزيع. عمان. الطبعة الاولي 2000
10. زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية . دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة ، 1997
11. زياد رمضان، محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2003
12. زياد سليم رمضان ، محفوظ أحمد جودة . إدارة البنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع. الطبعة الثانية '1996'
13. شاكرك القزويني محاضرات في اقتصاد البنوك. ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة ، 2000
14. طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999
15. طارق عبد العال حماد، تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد و المخاطر، الدار الجامعية الإسكندرية
16. عبد الحميد محمد الشواربي ، محمد عبد الحميد الشوربي، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي المخاطر المصرفية و القانونية، منشأة المصارف بالإسكندرية، 2002

17. عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للطباعة و النشر، طبعة 2001،
18. عبد المعطي رضا أرشيد، محفوظ أحمد جودة. إدارة الائتمان. دار وائل للنشر. عمان. الطبعة الأولى 1999
19. فائق شقير، عاطف الأخرس، عبد الرحمن سالم، محاسبة البنوك. دار المسيرة للنشر. عمان. الطبعة الأولى..2000
20. فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري . إدارة البنوك ، مدخل كمي واستراتيجي معاصر . دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية . 2003
21. محمد السعيد أنور سلطان ، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005
22. محمد كمال خليل الحمزاوي، اقتصاديات الائتمان المصرفي، دراسة تطبيقية للنشاط الائتماني وأهم محدداته، منشأة المعلرف بالإسكندرية، الطبعة الثانية
23. محمد محمود عبد ربه محمد، دراسات في محاسبة التكاليف، قياس تكلفة مخاطر الائتمان المصرفي في البنوك التجارية، الدار الجامعية
24. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتماني، الأساليب و الأدوات و الاستخدامات العملية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003
25. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك التجارية، مدخل اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة، 1996
26. ناظم محمد نوري الثمري ، النقود والمصارف . مديرية دار الكتب للطباعة والنشر . 1995.
- 27.

- Patrick JOFFRE , Gerhard KOENIG , stratégie d'entreprise (antianuel) ; economica _ paris ; 1985 , P 12
- JACQU ES ORSONI , jean pierre HELFER , management stratégique , Vuibert ,2eme édition ,paris ,1994,p102-103

نموذج SWOT : هو نموذج تحليل عناصر القوة و الضعف ، و الفرص و التهديدات
مداح عرايبي الحاج : تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق ،رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية

- F. DURRIEUX et autre . de la planification stratégique a la complexité

- Jean –pierre HELFER ; MICHEL KALIKA ; JACQUES ARSONI ; Management stratégie .

28. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : الإدارة الإستراتيجية ,مجموعة النيل العربية .الطبعة الأولى
القاهرة ص 17 ، 18

29. جمال الدين حسان المرسي و آخرون : التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية (الدار
الجامعية الإسكندرية)

30. حسين حريم ،إدارة المنظمات : دار الحامد الطبعة الأولى عمان 2003 ص 86

31. نعمة عباس الخفاجي الإدارة الإستراتيجية (المدخل و العمليات و المفاهيم)دار الثقافة .الطبعة
الأولى عمان 2004.ص38

32. فلاح حسن الحسيني : دار وائل للنشر عمان ، الطبعة الأولى 2000.ص 30

Source : Gerry JOHNSON ; Hevan SCHOLES , OP-CIT , P33

عبد الرزاق بن حبيب , اقتصاد و تسيير المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر , 2002 , ص 139

Alain charles martinet . stratégie/ management stratégique :
op.cit . p24

الداوي الشيخ ،نحو تسيير إستراتيجي فعال بالكفاءة لمؤسسات الإسمنت في الجزائر ، أطروحة دكتوراه دولة في
العلوم الإقتصادية .

حسين رحيم ،نظلم المعلومات الوطني كأداة لدعم الشفافية و ترشيد القرار ، الملتقى العلمي الدولي الأول حول
أهمية الشفافية و نجاعة الأداء ، جوان ، ص 04

Jacques Orsoni . jean-pierre HELFER ;OP.CIT .P 109

ناصر دادي عدون ، اقتصاد و تسيير المؤسسة ،دار المحمدية العامة ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 1998 ، ص
85

محمد بوهزة ،محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر ، مداخلة في الملتقى الدولي : تنافسية المؤسسات

الكتب باللغة الفرنسية:

1. Jacques . Darmon, Stratégies bancaires et gestion de bilan. Ed Economica. Paris, 1998.
2. Jean-claude Augros, Michel Queruel, Risque de taux d'intérêt et gestion bancaire, Ed Economica, Paris , 2000

الجرائد:

الجريدة الرسمية، رقم 16/90 المتضمنة قانون النقد و القرض 10/90 المؤرخ في 23 رمضان 1410 الموافق ل 18 أفريل 1990.

المذكرات:

1. ابن رقية سهيلة، دراسة المرودية المالية في المؤسسة، دراسة حالة BEA. مذكرة ليسانس في العلوم التجارية تخصص محاسبة، دفعة 2006/2005،
2. عبد العزيز حمادو و طلحة لوصيف، دور القروض البنكية حالة BEA، مذكرة ليسانس في علوم التسيير تخصص مالية، المركز الجامعي بالمدينة، دفعة 2004.

مواقع الانترنت:

1. <http://ing167.imageshack.us> 06/03/07

2. <http://ing167.imageshack.us>06/03/07

3. <http://www.majalisna.com> 07/04/17

4. <http://www.bab.com>.13/03/07

5. عبد الحق بوعتروس، الأنظمة البنكية و التقنيات المالية حسب الموقع

www.kantakji.org./9/05/2007.http

يعتبر الائتمان المصرفي نشاطا في غاية الأهمية و الخطورة معا لما له من تأثير متشابك و متعدد الأبعاد، وامتد إلى كافة الأنحاء بالنسبة للبنك و الاقتصاد الوطني. فالقضية الأساسية التي تحكم مدى سلامة الجهاز المصرفي، لا ترتبط كثيرا بحجم الائتمان المصرفي الممنوح بقدر ما ترتبط بكفاءة و حسن إدارة و تسيير و توظيف الفائض الاقتصادي ، و قدرته على إحداث النمو المتوازن لكافة قطاعات البنيان الاقتصادي. ويعد أكثر أسباب نجاح الدول في تحقيق معدلات النمو و التنمية المستهدفة و تعاضم أهمية الوظيفة الائتمانية للبنك باعتبارها العمود الفقري له لوظيفته الرئيسية كوسيط مالي فضلا على أن عائد النشاط الائتماني يمثل المحور الرئيسي لإيرادات البنك مهما تعددت و تنوعت مصادر الإيرادات الأخرى. ويرتبط بتلك القضية أهمية دراسة تكلفة مصادر الأموال التي يقوم البنك بتعبئتها لمواجهة أنشطته الإقراضية و الاستثمارية المختلفة. ويرتبط بهذا الموضوع قضية تسعير التسهيلات و القروض المصرفية بما يعكس تكلفة الأموال و أهمية تحقيق هامش مناسب لربحية و نمو البنك.

و يعتبر هدف البنوك هو الوصول إلى قرارات ائتمانية يتم صياغتها في إطار علمي و عملي يستند إلى ضوابط و خبرات تمكن في النهاية من تحقيق الأهداف الرئيسية للبنك و المتمثلة في الربحية و النمو دون إغفال أو إسقاط للدور الاجتماعي له كمؤسسة مالية تنشط داخل مجتمعها الذي تنتمي إليه.

ومن المسلم به، أن اتخاذ أي قرار يتطلب حسن التسيير و كفاءته فهو إحدى الثروات غير الملموسة لكل مجتمع من المجتمعات و الملاحظ لتجارب معظم المؤسسات أو البنوك الفاشلة، وأسباب تأخرها نجد أحد و أهم أسباب ذلك الفشل يكمن في القصور في تطبيق مبادئ التسيير الحديثة.

و في عالم المال و الأعمال، نجد المقرضين و المستثمرين يقومون في سبيل الحفاظ على الأموال من المخاطر التي قد تواجهها، تلجأ البنوك إلى عملية صارمة لمنح و تسيير القروض. وعلى هذا، فالتسيير الاستراتيجي أصبح أمرا لا غنى عنه، خاصة وأن البنك ذو تعاملات خدمية مع أطراف عديدة و مختلفة. لذلك أصبح يتركز على دراسة الأخطار التي قد تواجهه عند منحه للقروض. وقبل هذه الدراسة، عليه بدراسة عميقة و جدية للحالة المالية للمقترض و قدراته في التسديد للقروض في الوقت المناسب. وأثر عدم التسديد ، لا يقتصر على البنك لوحده، بل ينعكس على كافة الاقتصاد الوطني لارتباطه بالجهات الاقتصادية المختلفة.

و يعتبر أحد الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، هو سعي الجهاز المصرفي في أي دولة إلى تطوير القدرات التنافسي في مجال المعاملات المالية، هذا من جهة. و في ظل تصاعد المخاطر المصرفية من جهة ثانية. و بدأ التفكير في آليات جديدة لمواجهة تلك المخاطر، وفي أول خطوة في هذا الاتجاه، تشكلت اتفاقية "بازل" للرقابة المصرفية. حيث تمكن هذه الاتفاقية من وضع و مراقبة معايير معترف بها على مستوى دولي من أجل صياغة عمل البنوك و تنظيم تسييرها.

كما سبق تتضح إشكالية بحثنا هذا و المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:
ماهي معايير التسيير الإستراتيجي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل المنافسة ,
و ما هي مخاطر الائتمان المصرفي ؟

و يتفرع عن هذا السؤال التساؤلات الفرعية التالية

- ما المقصود بالائتمان المصرفي و أهميته في النشاط الاقتصادي ؟
- ماهو التسيير الإستراتيجي يصفة عامة؟
- ما هي الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الودائع في البنوك التجارية ؟
- ما هي المخاطر الائتمانية؟
- ما هي الإصلاحات التي مر بها القطاع المصرفي الجزائري؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات و غيرها، ننتقل من الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** يعتبر الائتمان و عدا بالفاء الآجل لمبلغ القرض، مضافا إليه في معظم الأحيان قيمة محددة سلفا (الفائدة)، ويعتبر الائتمان أساس العمل المصرفي من أجل إنعاش الدورة الاقتصادية.
- **الفرضية الثانية:** قد تعتمد البنوك المنافسة السعرية، إذ تتلائم هذه الإستراتيجية مع النظام الداخلي للبلاد. وقد تعتمد المنافسة غير السعرية لتنافي المعتقدات الدينية للبلاد، مع معدل الفائدة.
- **الفرضية الثالثة:** تتنوع المخاطر بتنوع الخدمات و القروض الممنوحة، وكذا ضعف المتابعة من طرف المصرف لهذه القروض. كما تتنوع المعايير من داخلية بالنسبة للمصرف، وخارجية مع ما يتلائم و المعايير الدولية.
- **الفرضية الرابعة:** على مستوى البنك الخارجي الجزائري موضوع الدراسة الميدانية، فإن عملية التسيير الاستراتيجي تكون من خلال كسب الزبائن بتقديم أفضل الخدمات و التسهيلات المصرفية.

أهمية الموضوع:

تعتبر معايير التسيير الاستراتيجي بالغة الأهمية في إدارة البنوك. هذه الأخيرة، التي تلعب دورا رياديا في تنفيذ أهداف و مكونات السياسة المالية للدولة. وعليه، فإن التسيير يساهم بشكل جوهري في تصعيد وتأثر التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

أهداف الموضوع:

- تهدف من وراء بحثنا هذا إلى:
 - التعمق في معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالائتمان المصرفي من نشأته و تطوره، والتفرقة بين مختلف أنواع المصارف و القروض.
 - معرفة الاستراتيجيات المتبعة في تنمية الودائع في البنوك التجارية.
 - التعرض لمخاطر الائتمان
 - إعطاء دراسة ميدانية لحالة بنك التجارة الخارجية . وبهذا نتعرف عليه أكثر، وعن وجوده التاريخي . و الأهم من هذا، هو معرفة طريقة تسييره باعتباره يمتلك أكبر شبكة بالجزائر.

مبررات اختيار الموضوع:

- يعود اختيارنا لهذا الموضوع، لاعتبارات منها:
- اعتبارات موضوعية: تمثلت في مسايرة الأحداث الدولية من خلال استعراض و توضيح إدارة و تسيير البنوك وعلى اعتبار أننا ضمن دول العالم الثالث، فمسايرة مثل هذه الأحداث، يعتبر بالحدث الجديد.
 - اعتبارات شخصية تتمثل في:
 - الاختصاص الذي ننتمي إليه.
 - دافعنا للإطلاع على كل ما يخص تسيير البنوك من أجل إثراء رصيدنا المعرفي في هذا المجال.

حدود الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع معايير التسيير الاستراتيجي للبنوك التجارية، أخذنا كدراسة حالة بنك التجارة الخارجية بالمديرية الجهوية للاستغلال لولاية مستغانم
كما تمتد فترة الدراسة من التطور التاريخي للنظام المصرفي الجزائري، و كذا التطور التاريخي للبنك من نشأته حتى يومنا هذا.

المنهج المتبع:

المنهج المتبع، هو المنهج التحليلي في الفصل الأول وذلك بعرض مفاهيم عامة تم وصفها. أما الفصل الثاني ، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي. أما الفصل الأخير، فهو تطبيقي و تكون فيه الدراسة تحليلية بدرجة كبيرة، فتم استعمال منهج دراسة الحالة.

الإطار العام للدراسة:

يتكون هذا البحث من ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة، وتليهم خاتمة.

الفصل الأول: نتناول فيه مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي و كذا استراتيجية تنمية الودائع في البنوك

التجارية

الفصل الثاني: تناولنا فيه مخاطر الائتمان بكل أنواعها

بينما **الفصل الأخير**، فهو تطبيقي، نورد فيه تطور النظام المصرفي الجزائري، كما يمكن إعطاء رؤيا حول

تسيير البنك بهدف تقويم الأداء المصرفي ضمن الأبعاد الإستراتيجية للبنوك.

حدود الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع معايير التسيير الاستراتيجي للبنوك التجارية، أخذنا كدراسة حالة بنك التجارة الخارجية بالمديرية الجهوية للاستغلال لولاية مستغانم كما تمتد فترة الدراسة من التطور التاريخي للنظام المصرفي الجزائري، وكذا التطور التاريخي للبنك من نشأته حتى يومنا هذا.

المنهج المتبع:

المنهج المتبع، هو المنهج التحليلي في الفصل الأول وذلك بعرض مفاهيم عامة تم وصفها. أما الفصل الثاني، فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي. أما الفصل الأخير، فهو تطبيقي و تكون فيه الدراسة تحليلية بدرجة كبيرة، فتم استعمال منهج دراسة الحالة.

الإطار العام للدراسة:

يتكون هذا البحث من ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة، وتليهم خاتمة.
الفصل الأول: نتناول فيه مفاهيم حول التسيير الإستراتيجي و كذا استراتيجية تنمية الودائع في البنوك التجارية
الفصل الثاني: تناولنا فيه مخاطر الائتمان بكل أنواعها

بينما **الفصل الأخير**، فهو تطبيقي، نورد فيه تطور النظام المصرفي الجزائري، كما يمكن إعطاء رؤيا حول تسيير البنك بهدف تقويم الأداء المصرفي ضمن الأبعاد الإستراتيجية للبنوك.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الجدول |
|------------|--|------------|
| 11 | التمييز بين التسيير الإستراتيجي و التسيير العملي | 01 |
| 52 | عملية المقاصة الثنائية و المتعددة الأطراف بين البنوك | 02 |
| 76 | يمثل أوزان الترجيح للتعهدات خارج الميزانية. | 03 |
| 106 | يوضح أوزان المخاطرة المرجحة لعناصر أصول الميزانية في البنوك التجارية | 04 |
| 106 | أوزان المخاطرة المرجحة للالتزامات خارج الميزانية في البنوك التجارية | 05 |
| | ختم توطين عملية الإستراد | 06 |

قائمة الأشكال

| رقم الصفحة | العنوان | رقم الشكل |
|------------|---------------------------------------|-----------|
| 04 | خطوات التحليل الإستراتيجي لنموذج LCAG | 01 |
| 12 | التفاعل بين انشاء و تشغيل الطاقة | 02 |
| 20 | أبعاد التشخيص الإستراتيجي | 03 |
| 85 | الهيكل العام للبنك الجزائري | 04 |
| 91 | الهيكا التنظيمي للوكالة | 05 |
| 111 | عملية الاعتماد المستندي | 06 |