جامعة يحي فارس المدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التسيير

الموضوع:

أثر تبني التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين آداء البنوك دراسة حالة دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة وكالة رقم 117

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبين :

- **بن حواء شفيق**
- **رامي الهواري**

إشراف الدكتور

***د/ بوعرار شمس الدين**

تاريخ المناقشة:...../.../ 2024

لجنة المناقشة مكونة من السادة :

د/ بن عيشوش محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د/ بوعرار شمس الدين	أستاذ التعليم العالي	مشرفا و مقررا
د/يرقي كريم	أستاذ التعليم العالي	مناقشا

السنة الجامعية : 2023-2024

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و أعاننا على أداء هذا البحث ووفقنا إلى إنجازه

نتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز

هذا العمل و في تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف " الدكتور بوعرار شمس الدين " الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته و نصائحه القيمة التي كانت عونا لنا في إتمام هذه المذكرة

كما نشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها, إلى نور بصري التي اشترت راحتي وسعاتي بتعبها وشقائها, إلى من أمدتني بالحب والعزيمة, إلى شمعتي المضيئة "أمي الغالية" أطال الله في عمرك.

إلى الذي علمني معنى الحياة وأنار لي طريقي وشقي لأجلي, إلى الذي صنع لي المستقبل دون أن ينعب وسقاني حباً وحنانا, إلى أطيب وأحن قلب "أبي الغالي" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى من اخترتها شريكة حياتي ورفيقة دربي, إلى التي وقفت بجانبي وأعانتني على مشوار دراستي، إلى زوجتي العزيزة وقرة عيني وإلى كل عائلتها المحترمة دون استثناء.

إلى من قاسموني حنان الأم وعطف الأب، أخواتي وإخوتي

إلى من تجري دمائهم في عروقي أغلى أبنائي "غيلاس" و"أنابيس".والبرعم عبد القادر

إلي من شاركني مسيرة البحث وعناء العمل صديقي مخلص "الهواري".

إلى كل من قضيت معهم أجمل أيام الجامعة طول فترة الدراسة "الماحي وسيدعلي".

إلى جميع الأهل والأقارب وكل من أعرفهم من قريب وبعيد.

إلى كل من كان لهم أثر في حياتي, إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي.

بن حواء شفيق

إهداء

أصل البداية فكرة ، وأصل الفكرة دوافع

وما أصعب تجسيد الأفكار على أرض الواقع

أهدي نتاج هذا الجهد وعصارة هدا العمل إلى الذين ساعداني على جعل الفكرة واقعا.

إلى التي أهدتني نور الحياة وسقتني من دفقات حبها ورعايتها وتعهدت بالرعاية خطواتي

ورسمت معي أحلام حياتي والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأدامها لي نبعا صافيا أمحو به تعب الأيام

إلى الذي استلهمت منه معنى الثبات وزرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنبي القوة والعزيمة والدي العزيز

أدامه الله لي ظلا وأرفا ألجأ إليه كلما لفحتني حرارة الزمن.

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد .. إلى شمعة متقدمة تنير ظلمة حياتي.. إلى من بوجودهم أكتسب القوة والمحبة لا حدود لها .. إلى من عرفت معهم معنى الحياة إلى كل إخوتي وأخواتي.

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل .. إلى صديقي ورفيق دربي شفيق.

إلى كل من سقط من قلمي سهوا .. أهدي هذا العمل المتواضع.

الهواري رامي

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني التخطيط المالي الاستراتيجي على تحسين أداء البنوك، مع التركيز على البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة وكالة رقم 117.

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط المالي الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات البنكية وتقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء. من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف محددة، يتمكن البنك من توجيه موارده بشكل فعال وتحقيق نمو مستدام.

كما يسهم التخطيط المالي الاستراتيجي في تعزيز قدرة البنك على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة الحصة السوقية للبنك. توصي الدراسة بتعزيز استخدام أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي وتطوير الكفاءات الإدارية لضمان تحقيق نتائج أفضل ومستدامة في القطاع البنكي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي الاستراتيجي، البنوك، البنك الخارجي الجزائري،

Study summary

This study aims to analyze the impact of adopting strategic planning on improving the performance of banks, with a focus on the Foreign Bank of Algeria, Blida Branch, Agency No. 117.

The results of the study showed that strategic planning contributes significantly to improving the efficiency of banking operations and providing high-quality services to customers. By establishing a clear vision and specific goals, the Bank is able to direct its resources effectively and achieve sustainable growth.

Strategic planning also contributes to enhancing the bank's ability to adapt to economic and market changes, which leads to improving customer satisfaction and increasing the bank's market share. The study recommends enhancing the use of strategic planning tools and developing administrative competencies to ensure better and sustainable results in the banking sector.

Keywords: strategic planning, banks, Algerian Foreign Bank,

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الشكر والعرفان	–
إهداء	–
ملخص الدراسة	–
فهرس المحتويات	–
قائمة الجداول	–
قائمة الأشكال	–
قائمة الملاحق	–
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية والتخطيط المالي الاستراتيجي	
تمهيد:	9
المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية	10
المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية	10
المطلب الثاني: مهام الإدارة الاستراتيجية	13
المطلب الثالث: مراحل نجاح الإدارة الاستراتيجية	14
المبحث الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي	18
المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي الاستراتيجي	18
المطلب الثالث: أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي ونمادجه	23
خلاصة الفصل:	30
الفصل الثـانـــي: المؤسســات الماليــة	

فهرس المحتويات

تمهيد	32
المبحث الأول: المؤسسات المالية	33
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات المالية وشروط إنشائها	33
المطلب الثاني: تقسيم المؤسسات المالية وخصائصها	37
المطلب الثالث: مخاطر وخدمات المؤسسات المالية	40
المبحث الثاني: البنوك التجارية	46
المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأهدافها	46
المطلب الثاني: وظائف البنوك التجارية وخصائصها ومبادئها	48
المطلب الثالث: ميزانية البنك التجارية وأنواعه وسياسته	52
خلاصة	60
الفصل الثـالـــث: دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة وكالة رقم 117	
تمهيد	62
المبحث الأول: ماهية المؤسسة (البنك الخارجي الجزائري)	63
المطلب الأول: لمحة عن البنك الخارجي الجزائري	63
المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة المستقبلة وكالة البليدة 117	64
المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها	66
المطلب الأول: مجالات الدراسة	66
المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان	68
المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات	71
المطلب الرابع: التوزيع الطبيعي	80
خلاصة	81

خاتمة	83
قائمة المصادر والمراجع	90
الملاحق	98

فهرس الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
.1	درجات مقياس ليكرت الخماسي	67
.2	تقدير الاتجاهات	67
.3	نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيانين	68
.4	الاتساق الداخلي لعبارات محور الثاني	69
.5	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	71
.6	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	72
.7	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	73
.8	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	75
.9	النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني	76
.10	التوزيع الطبيعي للمحور الأول	80

فهرس الأشكال

رقم	الشكل	الصفحة
.1	الهيكل التنظيمي للبنك الجزائر الخارجي، وكالة البليدة	65
.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	72
.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	73
.4	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي	74
.5	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	75
.6	توزيع الطبيعي للمحور الأول	80

مقدمـــــة

يعتبر التخطيط المالي الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها وضمان استدامتها في بيئة تنافسية متغيرة. في القطاع البنكي، تزداد أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي نظرًا للدور الحيوي الذي تلعبه البنوك في دعم الاقتصاد الوطني وتوفير الخدمات المالية للمجتمع. يعد البنك الخارجي الجزائري واحدًا من البنوك الرائدة في الجزائر، ويسعى باستمرار إلى تحسين أدائه وتعزيز قدرته التنافسية.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر تبني التخطيط المالي الاستراتيجي على تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري، مع التركيز على فرع البليدة، وكالة رقم 117. من خلال تحليل سياسات التخطيط المالي الاستراتيجي المتبعة وتقييم نتائجها على مختلف جوانب الأداء البنكي، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤى وتوصيات يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة البنك وقدرته على التكيف مع التحديات الاقتصادية والسوقية.

ستتناول الدراسة أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي في تحقيق الأهداف المؤسسية، وتقييم الأداء المالي والإداري للبنك، بالإضافة إلى دراسة تأثيره على رضا العملاء ونمو الحصة السوقية. من خلال هذه الدراسة، سيتم تسليط الضوء على الفوائد العملية لتبني التخطيط المالي الاستراتيجي وكيفية تطبيقه بفعالية في قطاع البنوك، مع التركيز على الخبرات والدروس المستفادة من تجربة البنك الخارجي الجزائري.

تعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة ليس فقط للبنك الخارجي الجزائري، ولكن أيضًا للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تسعى إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال استراتيجيات تخطيط مدروسة وفعالة.

وانطلاقا مما تم سرد قمنا بالطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

الإشكالية الرئيسية:

- **هل لأثر تبني التخطيط المالي الاستراتيجي دور في تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري**

التساؤلات:

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكننا عرض مجموعة من التساؤلات والمتمثلة في:

1. ما هي الاستراتيجيات المالية التخطيطية المعتمدة في البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة؟
2. ما هي الأهداف والرؤى التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التخطيط المالي الاستراتيجي؟
3. كيف يؤثر التخطيط المالي الاستراتيجي على الأداء المالي للبنك؟
4. ما هو تأثير تبني التخطيط المالي الاستراتيجي على الإيرادات، الأرباح، وكفاءة العمليات المالية؟
5. ما مدى تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على رضا العملاء وتقديم الخدمات البنكية؟

الفرضية الرئيسية

إن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي في البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة وكالة رقم 117 يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري للبنك، وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفية".

الفرضيات الفرعية:

1- "يؤدي تبني التخطيط المالي الاستراتيجي في البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة إلى تحسين الأداء المالي للبنك من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية."

2- "يساهم التخطيط المالي الاستراتيجي في رفع مستوى رضا العملاء عن طريق تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجاتهم بفعالية."

3- "يعزز التخطيط المالي الاستراتيجي القدرة التنافسية للبنك الخارجي الجزائري من خلال تحسين حصته السوقية وقدرته على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية."

أهمية الدراسة

- ✓ مساهمة الدراسة في تحديد العلاقة بين التخطيط المالي الاستراتيجي ورضا العملاء، مما يمكن البنك من تحسين جودة خدماته وتلبية احتياجات العملاء بفعالية أكبر.
- ✓ تساهم الدراسة في تقديم توصيات حول كيفية استخدام التخطيط المالي الاستراتيجي لتحسين كفاءة وتطوير الموظفين، مما يعزز من قدرات البنك في تحقيق أهدافه.
- ✓ تساعد الدراسة البنك على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية من خلال استراتيجيات المالية التخطيطية مرنة وفعالة، مما يقلل من المخاطر ويزيد من فرص النجاح.

- ✓ تضيف الدراسة قيمة علمية للأدبيات الأكاديمية في مجال التخطيط المالي الاستراتيجي والأداء البنكي، وتوفر نموذجاً يمكن أن تستفيد منه بنوك أخرى ومؤسسات مالية مشابهة.

أهداف الدراسة:

نهدف من هذا البحث إلى ما يلي:

- ✓ دراسة وتقييم الاستراتيجيات المالية التخطيطية المطبقة في البنك وفهم كيفية توجيه هذه السياسات لتحقيق الأهداف المؤسسية.
- ✓ قياس تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على الإيرادات والأرباح وتحديد كيفية تحسين الكفاءة المالية للبنك.
- ✓ استكشاف مدى تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على جودة الخدمات المقدمة ورضا العملاء عن هذه الخدمات.
- ✓ تحليل كيفية مساهمة التخطيط المالي الاستراتيجي في زيادة حصة البنك في السوق المصرفية وتعزيز قدرته على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

الدوافع الشخصية :

- ✓ كون واحد منا موظف كمندوب مبيعات بمؤسسة موبيليس.
- ✓ الميل الشخصي لمعالجة المواضيع المتعلقة بـالقوى البيعة وولاء الزبائن .
- ✓ الرغبة بإبراز تأثير القوى البيعة على ولاء الزبائن.

الدوافع الموضوعية :

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية في أي دولة، وتحسين أدائه يسهم في تعزيز النمو الاقتصادي والاستقرار المالي. لذا، فإن فهم كيفية تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على أداء البنوك يعد أمراً بالغ الأهمية.

يسمح اختيار هذا الموضوع بتطبيق المفاهيم النظرية والمنهجيات البحثية على واقع المؤسسات المالية العملية، مما يزيد من قيمة الدراسة وتطبيقاتها العملية.

المنهج المتبع في الدراسة :

محاولة منا للإجابة على التساؤلات المطروحة وبغية اختبار صحة الفرضيات التي تم صياغتها، استلزم علينا إتباع المنهج الاستنباطي الوصفي التحليلي بدرجة أولى في الجانب النظري، حيث قمنا بوصف القوى البيعة والتحفيزات المقدمة لها، ثم ولاء الزبائن.

كما اعتمدنا على منهج دراسة ميدانية في الجانب التطبيقي وذلك في محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على ارض الواقع .

كما اعتمدنا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (SPSS) وذلك لمعالجة الجداول والأشكال البيانية.

7- حدود الدراسة :

-**الحدود المكانية:** البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة وكالة رقم 117.

-**الحدود الزمانية:** من 10 فيفري 2024 إلى 15 ماي 2024

8- خطة الدراسة :

اتبعنا في طريقة بحثنا في هذه الدراسة أننا تناولنا ثلاث فصول كانت كالتالي:

الفصل الأول تعرضنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية والتخطيط المالي الاستراتيجي، حيث في المبحث الأول تناولنا الإدارة الاستراتيجية أما المبحث الثاني تطرقنا إلى التخطيط المالي الاستراتيجي.

الفصل الثاني عرضنا فيه المؤسسات المالية، حيث في المبحث الأول تناولنا ماهية المؤسسات المالية أما المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية البنوك التجارية.

أما في **الفصل الثالث** خصصناه للجانب التطبيقي وكان حول الدراسة الميدانية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة وكالة رقم 117.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية والتخطيط المالي الإستراتيجي

تمهيد:

تعتبر المؤسسات العظمى والناجحة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لبقائها ونموها طويل المدى، إذ يساعدها على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى اليوم وتحديد ما الذي سوف تقوم به المؤسسة من عمليات لتحقيق أهدافها.

وللوقوف على مدخل للتخطيط الاستراتيجي، في إطار هذا الفصل سيتم الاعتماد على خطة تتكون من مبحثين، يتم التطرق من خلال:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية ومهام الإدارة الاستراتيجية ومراحل نجاح الإدارة الاستراتيجية

والمبحث الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومهام الإدارة الاستراتيجية ومراحل نجاح الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

الإدارة الاستراتيجية:

هي الطريقة التي تعتمد على تحليل العوامل بأسلوب منظم ومرتبط مع المنافسين والعملاء والمستهلكين ويشكلون جميعهم البيئة الخارجية، أما المنظمة فتعبر عن عوامل البيئة الداخلية، مما يساهم في المحافظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطرق، كما تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى ضمان الوصول إلى أفضل مواءمة بين الأولويات والسياسات الخاصة بالمنشآت.[1]

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يعرفها ويرى "جليوك" تعني باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق وتشييعها إلى مثواها الأخير، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية[2].

أما "تومبسون" و"استركالند" فيعرفون الإدارة الإستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختبار النمط الإستراتيجي الملائم

[1] Neil, R. (2011). "Strategic Management", Neil, R. & Ventus Publishing Aps, ISBN 978-7681- 417-5.

[2] حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007، ص44.

لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخلياً وخارجياً ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.[1]

يتصف مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامه، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحميل وتباين العناصر والمتغيرات المعتمدة في بلورة مفهومه إن ما يتميز هو هذا المفهوم بجمعه بين الحداثة والمعاصرة وقد حصل التبشير في أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين والقى اهتماما اتسم بالسعة والشمول والإثراء والتعزيز المعرفي في ميدان الفكر الاستراتيجي عبر عقدي الثمانينات والتسعينات من القرن المنصرم، وتقع الإشارة إلى هذا المفهوم وتطوره ضمن بوادر ولادة أفكار تعلن عن تأسيس عمل الإدارة الإستراتيجية. [2]

يعرف الباحث الإدارة الإستراتيجية إجرائيا "بأنها هي كل ما يتعلق بالقرارات والاتجاهات التي يتخذها العاملين داخل المصرف بهدف تحقيق الأهداف المستقبلية في ظل الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمصرف وتغيراتها ويحتاج ذلك إلى اختيار الاستراتيجية المناسبة ومن ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها[3]" .

و يعرفها" David" بأنها صياغة وتطبيق وتقويم القرارات والأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفي[4].

---

[1] رمضان مصطفى عبد الرازق، التخطيط الإستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012، ص78.

[2] الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2010، ص37.

[3] الدوري زكريا وصالح، أحمد علي؛ الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2009، ص22.

[4] فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشراءات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، وإدارة الجودة، الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية –المملكة المتحدة، 2010 ،ص19.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية أيضا بأنها "عملية تستطيع إدارة المنظمة بواسطتها تحديد أهدافيا الحالية والمستقبلية، ووضع السياسات والخطط طويلة الأجل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف".[1]

وتعرف بأنها مجموعة من القرارات والأفعال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة في المدى البعيد وتتضمن الخطوات التالية تحليل البيئة، صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية والرقابة والمتابعة.[2]

وتعرف أيضا بأنها: "فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها"[3].

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالتخطيط الإستراتيجي جزء أساسي من مكونات الإدارة الإستراتيجية، كما أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تتعلق بالإرشاد والتوجيه واتخاذ القرارات الإستراتيجية، أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يركز على الإستراتيجيات نفسها أكثر من العمليات.

وهناك تعريف آخر بأنها: "تتعلق بعملية وضع أهداف المؤسسة على المدى البعيد، بالإضافة إلى تحديد الوسائل الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي فالإدارة الإستراتيجية عملية ديناميكية تسعى إلى الوصول إلى تحقيق رسالة المؤسسة عن طريق إدارة الموارد المتوفرة بكفاءة"[4].

---

[1] الرشيد صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزع، 2008، ص45.

[2] الراوي خالد وهيب، إدارة العمليات المصرفية، طبعة2، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003، ص15.

[3] توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص23.

[4] محفظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص103.

المطلب الثاني: مهام الإدارة الاستراتيجية

استخلص كلا من **Pearce& Robinson** تسعة مهام رئيسية للإدارة الاستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:

1-صياغة مهمة أو رسالة المنظمة، والتي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها.

2- تنمية صورة للمنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

3-تقييم البيئة الخارجية للمنظمة، بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة، أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

4-تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

5-تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية، من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.

6-اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة، التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

7-تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة.

8-تنفيذ الخيارات الاستراتيجية، من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا وأنظمة الحفز.

9-تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية، والاستفادة بالمعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية[1].

[1]الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص51.

إن من المهام الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف، تقوم الإدارة الاستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الاستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية.

وخلاصة القول أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر. [1]

المطلب الثالث: مراحل نجاح الإدارة الاستراتيجية

تم تحديد مراحل الإدارة الإستراتيجية في ثلاثة مراحل تتمثل في: التخطيط، التنفيذ، التقييم؛ وقد قام الباحث بتناولهم على النحو التالي:

التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج المنظمات إلى التخطيط الاستراتيجي في سبيل تقديم خدماتها وتعزيز وضعيا التنافسي، أي أنها بحاجة إلى خطة أعمال إستراتيجية

[1] السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2012، ص24.

وتكمن من خلال التعرف على مدلول عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، والتي تتمثل في كونها منهجاً للتفكير في مستقبل المنظمة، وكيف يمكنها أن تحقق قيمة إضافية لها.[1]

ويعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "عملية ذهنية تحليلية لاختيار موقع المنظمة المستقبلي تبعاً لمتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنشأة معها" هناك على الأغلب أربعة فالبيئة المحيطة بالمنظمة ليست ثابتة بل متغيرة نتيجة قوى متحركة متعددة، وأنواع من التغيير: التغيير الضعيف، التغيير المستمر، التغيير المتفرق، التغيير الجذري.[2]

التنفيذ الاستراتيجي:

تشكل عملية التنفيذ الاستراتيجي حلقة الوصل بين عملية التخطيط الاستراتيجي من جانب وبين الرقابة الإستراتيجية من جانب آخر، وبذلك فهي المرحلة التي تأخذ على عاتقها تهيئة أسس ومستلزمات وضع الإستراتيجية التي استقر الرأي عليها موضع التنفيذ.

حيث أنه بعد الانتهاء من اختيار الإستراتيجية العامة للمنظمة، يتم وضع الإجراءات والخطوات التنفيذية لترجمة هذه الإستراتيجية من الناحية العملية، وكذلك تحديد المستويات المختلفة التي سوف تتصدى لمقيام بكل خطوة ومرحلة والتوقيتات الزمنية المختلفة لإنجاز هذه الخطوات والإجراءات سواء في الأجل القصير أو الأجل المتوسط من خلال وضع عدد من الخطط المختلفة.[3]

---

[1] Joseph, F. & Sinkey, J. (2002). "Commercial Bank Financial Management", Personal Education, Inc, Upper, Saddle, Sixth edition, p.201-226

[2] العمر خضر محمود محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000، ص21.

[3] غنيم أحمد، صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، القاهرة: مطابع المستقبل للنشر والتوزيع، 1998 ، ص16.

وهناك الكثير من الذين يرون أن التنفيذ الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي وذلك لأن الأول يحتاج إلى مهارات مختلفة، كما أنه يتم من قبل أفراد وجماعات مختلفة أيضا.

إن الانتقال من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ ليس بالسهل، فالتنفيذ الاستراتيجي يستوجب توافر ثلاثة جوانب أساسية يفترض أن تفحص بدقة وهي[1]:

أ- يجب أن تجزأ الإستراتيجية إلى عناصر صغيرة حتى تكون قابلة للتنفيذ، أي الانتقال من العام إلى التفصيلي أو الجزئي بمعنى كيف يمكن وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ب- المعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية .

ت- حشد الموارد بكافة أشكالها (معرفية، مادية، ثقافية، ...) وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة.

التقييم الاستراتيجي:

إن التقييم هو جوهر عملية الإدارة حيث تحتاجها كل المشروعات للتأكد من أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت، فهي جزء من وظيفة المدير والتي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه، وتصحيح الانحراف إذا وجد. كما يمكن النظر إليها على أنيا أداة لتقييم السياسات والاستراتيجيات المختلفة للوقوف على مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها[2].

[1] الغالبي طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد منصور ، الإدارة الإستراتيجية منظور منيجي متكامل، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص446.

[2] هندي منير إبراهيم، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، الاسكندرية، القاهرة، منشأة المعارف، 2006، ص163.

وتعرف الرقابة الإستراتيجية بأنها" ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر" وإن الهدف من عملية الرقابة والتقييم، الاستراتيجي هو التأكد من أن الإستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة بها".[1]

[1]الحسيني فلاح حسن والدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة 4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص211.

المبحث الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المبحث عن ماهية التخطيط المالي الاستراتيجي وعملياته ونماذجه.

المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي الاستراتيجي

سوف ننطلق من مفهوم التخطيط ومفهوم الاستراتيجية وصولا بمفهوم التخطيط الاستراتيجي والتخطيط المالي الاستراتيجي.

التخطيط:

التخطيط هو فن التعامل مع المستقبل و نقطة البداية للعملية الإدارية ، تضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها وتحديد الكيفية من خلال برامج وجداول زمنية تحقق ذلك وتصبح المنشأة بها أكثر، وقد عرفه أحد الكتاب بأنه العملية التي يتم بموجبها دراسة بيانات الماضي والحاضر وتحليلها في سبيل توقع الأوضاع المستقبلية بما يقود نحو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل ويشمل تحديد الوسائل والسياسات والأساليب اللازمة لتحقيق الأهداف بالجودة والكلفة المطلوبة كما يشمل تحديد ثقافة المنظمة وفلسفة النشاط وكذا الإطار الزمني لإنجاز الأهداف ووفقا للمفهوم أعلاه فإن التخطيط يعتبر النشاط الأول في عملية الإدارة وتبدأ به العملية الإدارية ويشتمل على تحديد مجال عمل المنظمة ونطاقه[1].

- تحديد الأهداف.
- تحديد السياسات والوسائل المطلوبة لتحقيق الأهداف.
- تحديد فلسفة العمل.

[1] قطاري منال، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات دراسة حالة لوكالات بنكية – ولايتي الوادي والمغير–، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، جامعة حمه لخضر بالوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021، ص3.

- بلورة ثقافة المنظمة .
- توصيف الأهداف، وتحديد الإطار الزمني الذي يتم بموجبه تحقيق التكامل، والتناسق بأنشطة المنظمة داخليا وخارجيا.

الاستراتيجية:

عرف الدكتور أحمد ماهر الاستراتيجية بأنها تشمل جميع الأنشطة الحسابية للمؤسسة و تسهل التعامل مع التغيرات في بيئة المؤسسة وأن هناك أبعاد رئيسية يجب أن يتضمنها أي تعريف للاستراتيجية هذه الأبعاد هي[1]:

- الاستراتيجية هي وسيلة لتحديد رسالة المنظمة في ظل أهدافها طويلة الأجل .
- الاستراتيجية هي الإستجابة للفرص و التهديدات الخارجية و نقاط القوة و الضعف الداخلية لتحقيق الميزة تنافسية .
- هي نظام لتوزيع المهام والمسؤوليات على المستوايت الإدارية المختلفة للمؤسسة .

التخطيط الاستراتيجي:

ويرى "داركر" أنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفي المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذه، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائج تنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات[2].

أما القحطاني فعرفه "القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية".[3]

---

[1] احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 1999، ص20.

[2] لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال-جامعة بشار، 2000-2001، ص23.

[3] زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014-2016، ص32.

تعريف أحمد القطامين "التخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية وسياساتها بهدف تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف".[1]

و يقصد بالتخطيط الاستراتيجي أنه تحديد مجموعة الأنشطة أو الأعمال التي من المتوقع أن تؤديها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت.

التخطيط المالي الاستراتيجي:

يعرف التخطيط المالي الاستراتيجي على أنه المتوقع من العمليات التي سوف تقوم بها المؤسسة خلال فترة قصيرة أو طويلة الأجل وتأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة، والغرض منه هو توفير مصادر التمويل لتطوير المؤسسة، ويهدف التخطيط المالي إلى وضع خطة تمويل تلبي الشرط الأفضل والممكن لاحتياجات المؤسسة والحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة [2].

وبهذا فإن التخطيط المالي يقوم على الربط بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتفاعل فيما بينها. يعتبر التنبؤ المالي أساس عملية التخطيط المالي وهو من المسؤوليات التي تقع على عاتق المدير المالي للمشروع، حيث يشير التنبؤ إلى تقدير المتغيرات المستقبلية بصفة كلية باستخدام أساليب مختلفة تستند على الواقع الراهن وتأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة في تطور تلك القيم خلال فترة زمنية معينة.

بناءً على ما تقدم، يمثل التنبؤ أحد الأركان الأساسية التي تنطلق منها عملية التخطيط المالي الاستراتيجي، حيث يعبر عن توقع حدث معين أو وضع محدد، وعلى

[1] عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007، ص19.

[2] ابراهيم بلقاسم بلحاج، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2023، ص31.

الجانب الآخر، تمثل الخطة برنامجا لإجراءات وسلوكيات معينة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة. [1]

المطلب الثاني: خطوات التخطيط المالي الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية تمر بالعديد من الخطوات والتي تتمثل فيما يلي:

- **التحليل البيئي:**

يشمل تحليل البيئة الداخلية للوقوف على كافة الإمكانيات والموارد البشرية والادارية والفنية المعنوية الموجودة بهذه البيئة، إلى جانب تحليل البيئة الخارجية والتي تنقسم إلى البيئة البعيدة وتتمثل في كافة التغيرات السياسة والاقتصادية والتكنولوجية والسياسة وهي ما تعرف البيئة القريبة وتتمثل في العملاء والمنافسات والمنظمات المحلية والدولية وذلك للوقوف على مدى تأثير هذه التغيرات على المنظمة في الحاضر والمستقبل وكذلك التعرف على إمكانيات وموارد منظمات الخارجية والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بالمنظمة الحالية محل الدراسة وبنتيجة هذه التحليلات يتم التوصل إلى تحليل الفجوات حيث تعد الفجوة عن الاختلافات والفروق التي تنتج بين الوضع الحالي والوضع المأمول ويساعدان هذا التحليل في الوقوف على نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ونقاط الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، مما يساعد الإدارة على التحديد الدقيق للقضايا الاستراتيجية التي تواجهها.

- **رسالة المنظمة:**

تشكل هذه وقيم المنظمة التي تسعى نحو تحقيقها في المدى الطويل ويمكن أن تظل رسالة المنظمة ثابتة عبر تاريخها.

[1] برهوم فضل عبد الكريم محمد، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة)، ص 55.

- **رؤية المنظمة:**

هي تعبر عن الحلم الجميل المستقبلي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ويجب أن يكون هذا الحلم مشروطا أي يمكن للمنظمة تحقيقه من خلال امكانياتها ومواردها المتاحة و تعد الرؤية ترجمة اجرائية للرسالة[1] .

- **أهداف المنظمة العامة والإجرائية :**

يتم في هذه الخطوة تحديد أهداف المنظمة العامة وهي تعبر عن أهداف طويلة المدى تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويعد ذلك يتم وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية وهي تمثل الأهداف قصيرة المدى التي تترجم اجرائيا الأهداف العامة الموضوعية حيث أن تحقيق هذه الأهداف لا يمكن أن يتم إلا من خلال تفصيلها ووضعها في صور أهداف إجرائية قصيرة الأجل.

- **رسم الاستراتيجيات / خطط الفعل :**

حيث تمثل الاستراتيجيات أو خطط الفعل الإطار الاجرائي الذي يرسم الخطوط العريضة لكيفية تحقيق الرؤية الموضوعة.

- **بدء مرحلة التنفيذ:**

يتم من خلال هذه المرحلة تطبيق خطط الفعل الموضوعة مع ملاحظة أن هذه الخطط يمكن أن يتم تعديلها بناءا على التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الداخلية أو الخارجية حيث أن التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط يتسم بالمرونة والديناميكية .

- **التقييم والحماسبية :**

هو يعد خطوة مهمة يتم في ضوئها معرفة الانحرافات لسرعة الاستجابة ذلك ومعاجلتها بشكل سريع و نلاحظ أن هذه الخطوة سوف يترتب عليها المحاسبية على مدى

[1] عزة جلال مصطفى، "التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعلم" ، 2010، ص14-15.

تحقيق ذلك من عدمه.[1]

المطلب الثالث: أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي ونمادجه

أولا: أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي

تعبر المؤسسة عن رغبتها الحقيقية في تحديد أهدافها بوضوح وتفادي أقصى درجات المخاطر، من خلال الاعتماد على التخطيط المالي في إعداد وتنفيذ مشاريعها الاستثمارية حيث تكمن أهمية التخطيط المالي الاستراتيجي في النقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات المستقبلية تقييم السياسات والمقترحات المطروحة بدقة من خلال معايير قياسية لتقييم الأداء المساعدة في تركيز العمل على الأهداف المحددة والتنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار تجنب الإدارة المفاجآت والاستعداد لمواجهتها بفعالية.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقياس لرقابة الأداء وتقييمه .
- دعم المنظمات بالأفكار الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة للمنظمة.
- يعد أحد القنوات المهمة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتعلق على المشاكل التي تواجه المنظمة.
- إعداد وتنمية القيادات الإدارية على التفكير الشامل والمتكامل.
- يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات المحتملة في البيئة و توقعاتها. [2]

ثانيا: نماذج التخطيط المالي الاستراتيجي

يتعين عرض عدد من مناذج التخطيط الاستراتيجي كما يلي:[3]

[1] عزة جلال مصطفى، مرجع سابق، ص16.

[2] ابراهيم بلقاسم بلحاج، مرجع سابق، ص48.

[3] هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور جلفة، ص55-56-57.

1. نموذج فايفر:

يتلخص نموذج فايفر بالقول أن التخطيط الاستراتيجي مفتاح لتطور المنظمة ونجاحها ويدعو إلى الاعتماد الأسلوب العلمي سبيلا في ذلك من خلال التدقيق والفحص البيئي والاعتبارات التطبيقية، فيعتمد بذلك فايفر في نموذجه هذا على عشر خطوات استراتيجية تبدأ بالتخطيط للتخطيط وإستعراض القيم ثم بناء الرؤيا وصياغة الرسالة وبعد ذلك تحديد مجالات العمل الاستراتيجية ووحدات العمل الرئيسية والوحدات المساندة، ثم وضع مؤشرات الأداء الرئيسية وتحليل الفجوات ومنه ينتقل الى تنفيذ الخطة وبعد ذلك دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل .

خطوات التخطيط الاستراتيجي فايفر:

- التخطيط للتخطيط .
- استعراض القيم.
- بناء الرؤيا .
- كتابة الرسالة .
- مجالات العمل الاستراتيجية.
- وحدات العمل الرئيسية.
- مؤشرات الأداء الرئيسية.
- تحليل الفجوات.
- تنفيذ الخطة.
- دمج الخطة الاستراتيجية مع خطة العمل [1].

2. نموذج (herbiniak) وزميله

عن التخطيط والادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية:

[1] هشام بوبكر، المرجع السابق، ص58.

- تحليل الموقف والهيكل الحالي .
- التحليل البيئي.
- تحليل القدرات والمواد المتاحة .
- الخيارات الاستراتيجية ، البدائل .
- قيم و تصورات الإدارة .
- تحليل التكلفة والعائد.
- لتقدير التقويم الاستراتيجي .
- الاستراتيجية المختارة .

3. نموذج HOWE:

قد تناول هذا النموذج عملية التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

- تحليل البيئة الخارجية .
- تحديد الفرص والتهديدات بشكل عام.
- تحليل القدرات والمهارات المتاحة بالمنظمة.
- تحليل و تحديد نقاط القوة و الضعف التشغيلية بالإضافة الى المصادر المتاحة .
- تحديد الفرص و التهديدات بشكل عام .
- تحديد الخيارات الاستراتيجية.
- تحديد قيم الادارة العليا.
- تحديد الفرص و الغايات و الأهداف.
- تحديد الاستراتيجية والسياسات والبرامج.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية .

4. نموذج (power) وزملائه

وقد تناول هذا النموذج عملية الإدارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات الآتية [1]:

- الفحص البيئي، البيئة الخارجية .
- تحليل المنظمة البيئة الداخلية.
- وضع الأهداف الاستراتيجية .
- ابتكار و تطوير الاجراءات و الخيارات الاستراتيجية المتاحة.
- تقويم واختيار الاستراتيجية .
- تطبيق الاستراتيجية .
- الرقابة على الاستراتيجية.

5. نموذج (bowman) و زميله

عن التخطيط والادارة الاستراتيجية واشتمل على المكونات التالية :

- تشخيص و فحص الموقف الحالي الاستراتيجي للمنظمة.
- تحليل وتحديد الظروف الموضوعية بالبيئة الخارجية والداخلية الحالية والمستقبلية الذاتية.
- تحليل تحديد الظروف غير الموضوعية الذاتية وتشمل العديد من المتغيرات الاجتماعية والنفسية والسياسية والتنظيمية والثقافية وقيم المنظمة.
- التغيير الاستراتيجي المطلوب إدخاله على الاستراتيجية الموجودة للمنظمة.
- بدء دورة جديدة لتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة.

6. نموذج (thomas)

وقد تناول هذا النموذج اطار الادارة الاستراتيجية واشتمل المكونات الآتية :

- اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

[1] هشام بوبكر، المرجع السابق، ص59.

- تحليل البيئة الخارجية.
- تحليل الشركة.
- الاختيار الاستراتيجي.
- تطبيق الاستراتيجية.
- الرقابة الاستراتيجية[1] .

7. نموذج (daft) وزميله

عن التخطيط والادارة الاستراتيجية اشتمل المكونات التالية :

- تقويم الموقف الحالي لكل رسالة والاهداف والاستراتيجية.
- فحص وتحليل البيئة الخارجية .
- فحص وتحليل البيئة الداخلية .
- تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية الفرص.
- تحديد العوامل الاستراتيجية الخارجية الفرص والتهديدات.
- تحديد الرسالة الجديدة والأغراض والأهداف الجديدة .
- تحديد العوامل الاستراتيجية (جوانب القوة والضعف).
- صياغة وتشكيل الاستراتيجيات والإعتبارات.
- تطبيق الاستراتيجيات و العوامل ذات العلاقة.

8. نموذج (greenly)

عن التخطيط والإدارة الاستراتيجية وقد اشتمل على ما يلي من مكونات:

- **تحليل البيئة وهي تتكون من ثلاث مكونات فرعية**

- مراجعة وفحص الاستراتيجية.
- تحديد المنافسين والموقف التنافسي.

[1] هشام بوبكر، المرجع السابق، ص60.

- تحديد هيكل السوق.

- **تخطيط التوجه الرئيسي و يتكون من ثلاث مكونات فرعية**

- الرسالة التنظيمية.
- الاهداف التنظيمية.
- القيم والتوقعات كعوامل مؤثرة على الرسالة والأهداف.[1]

- **تخطيط الاستراتيجية** وتتكون من ثلاث مكونات فرعية

- البدائل الاستراتيجية.
- اختيار الاستراتيجية .
- التأثيرات الهيكلية كعوامل مؤثرة على تحديد واختيار الاستراتيجية[2] .

- **تطبيق الاستراتيجية:** و تتكون من ثلاث مكونات فرع

- استراتيجيات التشغيل .
- الرقابة و الفاعلية.
- إدارة العنصر البشري كعنصر مؤثر على استراتيجيات التشغيل والرقابة على الاستراتيجية.

9. نموذج (ansof) وزميله

عن التخطيط الاستراتيجي واشتمل على المكونات الآتية:

- الأهداف المجالات نشاط الأعمال للشركة.
- للوقوف على المشاكل و الفرص في كل من البيئة الداخلية الحالية والمستقبلية.
- تشخيص المشاكل والفرص و تأثيرها على الشركة.
- اقتراح و توفير الاستراتيجيات (الاساليب) الممكنة للتعامل مع المشاكل الفرص.

[1] هشام بوبكر، المرجع السابق، ص61.

[2] هشام بوبكر، المرجع السابق، ص61.

- تحليل النتائج المحتملة لبرامج العمل المقترحة.
- اختيار البديل المناسب.
- وضع برامج التنفيذ والموازنات التقديرية للبديل المختار.
- قيادة عمليات التطبيق من خلال الاتصالات والدافعية.
- قياس الأداء على ضوء الأهداف.[1]

[1] هشام بوبكر، المرجع السابق، ص62.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي الطريقة التي تعتمد على تحليل العوامل بأسلوب منظم ومرتبط مع المنافسين والعملاء والمستهلكين.

وأن التخطيط الاستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل لمواجهة المشكلات الاقتصادية، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد واستثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد الممكنة في ظل القيود والتهديدات الحقيقة أو المفروضة، والتعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وما بها من نقاط قوة وأساليب أدوات الاستفادة منها.

الفصل الثانـــي:

المؤسســات الماليــة

تمهيد

تعد المؤسسة المالية جزءاً من النظام المالي الذي يخدم المجتمع من خلال تقديم الخدمات المالية التي يحتاج لها لممارسة نشاطاته اليومية وتنمية اقتصادياته. وما النظام المالي إلا شبكة من المؤسسات المالية والوسطاء الماليين ورجال الأعمال والأفراد، ففي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين، الأول المؤسسات المالية الثاني البنوك التجارية.

المبحث الأول: المؤسسات المالية

تعبر المؤسسات المالية مهم في التطور والازدهار الاقتصادي، اذ تمثل المحرك لكل اقتصاد، وتشمل كل الوسطاء الماليين والبنوك بمختلف أنواعها تسعى لخلق من التوازن بين أصحاب الفائض والعجز وهذا ما نوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات المالية وشروط إنشائها

أولا: مفهوم المؤسسات المالية

تعد المؤسسة المالية منظمة أعمال كبقية منظمات الأعمال الاخرى التجارية والصناعية إلا أنها تختلف عنها في كون أصولها أصول مالية مثل القروض والأوراق المالية بدلا من المباني والآلات والمواد الخام التي تمثل أصول الشركات الصناعية كما أن خصومها أيضاً خصوم مالية مثل الودائع والمدخرات بأنواعها المختلفة. أن كلمة المؤسسة المالية متأتية من مفهومين منفصلين هما المؤسسة والتي تعرف على أنها (كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات مع اقرانه أو القيام بكلا العمليتين لغرض تحقيق نتيجة معينة ضمن شروط اقتصادية تختلف زمانياً ومكانياً)، وقد عرفها آخرون على أنها (مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية التي تعمل وفق تركيب معين بشكل متكامل ومهيكل من أجل أداء وظائف مناطة بها وتحقيق أهدافها).[1]

ولكن الجزء الثاني من الكلمة (المالية) يشير إلى جميع الأعمال المالية من الخدمات والمميزات والاختصاص والتوجه لذلك عند أخذ المؤسسات المالية من الجانب المالي نلاحظ تغيير المفهوم نحو التوجه إلى القطاع المالي ليعطي تعريف أخر وهو

[1] بوعرتوس عبد الحق، الإصالح المصرفي والمالي في الجزائر مجلة مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع جامعة منتوري قسنطينة، ص60-61.

المؤسسات التي تعمل على جمع الأموال وإعادة وضعها بهيئة أصول مالية مثل الأسهم والسندات فضلاً على الاصول الملموسة.[1]

أما القاموس الخاص بالأعمال فقد عرفها على أنها المؤسسات التي تعبئ الأموال العامة من أجل وضعها بصورة موجودات متداولة (أصول مالية) من أسهم وسندات مقابل دفع فوائد لحملتها وتقسم إلى مؤسسات ودائعية أي تعمل بودائع الأفراد ومؤسسات غير ودائعية (خدمات صرفة).[2]

بينما نلاحظ تعريف مؤسسة Map World (أنها تلك المنظمات التي تزود عملائها بباقة من الخدمات المالية المتنوعة ويتم السيطرة والإشراف عليها من خلال القوانين والتشريعات الحكومية).[3]

وعرفت بأنها مؤسسة تقوم بجمع الأموال من عامة الناس ووضعها في أصول مالية مثل (الودائع والقروض والسندات بدلاً من الممتلكات المالية).

ومن ذلك نجد أن تعريف المؤسسة المالية غير قابل للحصر بالمعنى الضيق لاختلاف أنواع المؤسسات المالية مع إمكانية ظهور أنواع جديدة منها على المستوى العالمي في الأجل القصير القادم.[4]

---

[1] عبد الغفار حنفي، رسمية زكى قريا قص، البورصات والمؤسسات، الدار الجامعية المالية، عمان–الأردن، 2002، ص16.

[2] عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2007، ص123.

[3] بركان عادل، مذكرة ماجستير واقع التخطيط في المنشات الرياضية، جامعة محمد شريف المساعدية، سوق أهراس، الجزائر، سنة 2011/2010، ص23.

[4] شيح عبد الحق، الرقابة علي البنك التجارية، مذكرة لنيل درجة الماجستر، تخصص القانون، جامعة أحمد بوقرة – بومرداس– الجزائر، 2009/2010، ص11.

ثانيا: شروط انشاء المؤسسات المالية

وضع المشرع الجزائري شروط إنشاء البنوك والمؤسسات المالية، من خلال النظام رقم 02/06 الصادر عن بنك الجزائر بتاريخ 24 سبتمبر 2006، الذي حدد شروط تأسيس بنك ومؤسسة مالية أو إقامة فرع بنك ومؤسسة مالية أجنبية في الجزائر.

- **الترخيص:**

يعتبر الحصول على ترخيص مجلس النقد والقرض إجراء أولي إلزامي لأجل إنشاء بنك أو مؤسسة مالية يحكمها القانون الجزائري، مع مراعاة أحام المادة 80 من قانون النقد والقرض، يوجه طلب الترخيص بإنشاء البنك والمؤسسة المالية أو فرع بالبنك والمؤسسة المالية إلى رئيس مجلس النقد والقرض. يجب أن يتضمن ملف طلب الترخيص المقدم من طرف الطالبين على وجه الخصوص العناصر والمعطيات المتعلقة، ببرنامج النشاط واستراتيجية تنمية الشبكة والوسائل المادية والمالية المسخرة لذلك، بالإضافة إلى قائمة المسريين الرئيسيين والقوانين الأساسية للبنك أو المؤسسة المالية والتنظيم الداخلي مع الإشارة إلى عدد الموظفين وكذا الصلاحيات المخولة لكل مصلحة[1]."

شروط الترخيص:

يشترط الحصول على الترخيص بإنشاء البنك أو المؤسسة المالية أن تتوفر الشروط والإجراءات المنصوص عليها في التنظيم رقم 02/06 والمتمثلة في:

1. شرط توفر الإمكانيات التقنية والمالية المستعملة، توفر المؤسسة المالية على وسائل الاتصال ونقل المعلومات.

[1] مبروك حسني، المدونة البنكية الجزائرية، طبعة الثانية، دار هومة، الجزائر، 2006، ص110.

2. ممارسة مجموعة محددة من العمليات المصرفية، وتتمثل في تحديد نوعية القروض والودائع وطرق تسيير الأموال.
3. شرط رأس المال الأدنى المطلوب، حيث لازمت المادة 02 من هذا النظام البنوك والمؤسسات المالية، المؤسسة في شكل شركة مساهمة الخاضعة للقانون الجزائري أن تمتلك، عند تأسيسها، رأس مال محررا كليا ونقدا يساوي على الأقل :

- ملياري وخمسمائة مليون دينار 2.500.000.000 دج بالنسبة للبنوك المحددة في المادة 70 من الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض .
- خمسة مائة مليون دينار 500.000.000 دج بالنسبة للمؤسسات المالية المحددة في المادة 71 من الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض.

4. الشروط المتعلقة بالمساهمين أو المؤسسين أو مالكي الحصص.
5. الشروط المتعلقة بالمسيرين .
6. استفاء الشكل القانوني للبنك أو المؤسسة المالية.

- **الاعتماد**

يعد الحصول على الترخيص بتأسيس البنك أو المؤسسة المالية، أو إقامة فرع لبنك أجنبي في الجزائر غير كافي للبدء في ممارسة النشاط البنكي والمالي، فقد اشترط المشرع بعد الحصول على الترخيص طلب الاعتماد كبنك أو مؤسسة مالية حسب الحالة بعد استفاء جميع الشروط المحددة في الأمر 11/03 الصادر في26 أوت 2003 وجميع الأنظمة المتخذة لتطبيقه .

حدد النظام رقم 02/06 في المادة الثامنة منه، الإجراءات المتبعة للحصول على الاعتماد، حيث أنه و بعد الحصول على الترخيص، يجب على البنك أو المؤسسة المالية تقديم طلب الاعتماد إلى محافظ بنك الجزائر مرفقا بالمستندات والمعلومات المطالب بها،

وفقا للمادة الثانية من التعليمة رقم04/2000 الصادرة عن محافظ بنك الجزائر في أجل أقصاه اثنا عشر شهرا ابتداء من تاريخ تبليغ الترخيص. [1]

يترتب على منح البنك أو المؤسسة المالية الاعتماد ونشره في الجريدة الرسمية وتسجيله في قائمة البنوك والمؤسسات المالية، تمتع البنك أو المؤسسة المالية بحق ممارسة الأعمال المصرفية المنصوص عليها في المواد 66، 67، 68، 69 من الأمر 11/03 المؤرخ في 26 أوت 2003 لمعدل والمتمم في كامل التراب الوطني، لكن يخضع فتح شبابيك تابعة له أو فروع لصدور ترخيص من بنك الجزائر.[2]

المطلب الثاني: تقسيم المؤسسات المالية وخصائصها

أولا: تقسيمات المؤسسات المالية

اختلف الكتاب في توجههم عند تقسيم المؤسسات المالية بسبب اختلاف أغراضهم من وراء المؤلفات والأبحاث ولذلك برزت العديد من التقسيمات المتعلقة بتقسيم المؤسسات المالية ومجالات عملها وهي كالاتي[3]:

أ. من حيث اعتمادها على الودائع:

1. **مؤسسات ودائعية:** وهي المؤسسات المالية التي تعتمد بشكل كبير على ودائعها من دوائع الأفراد والشركات الأخرى في عملها سواء في الإقراض والتمويل.
2. **مؤسسات غير ودائعية:** وهي المؤسسات التي لا تستخدم الودائع في عملها وإنما تعتمد على الخبرات الذاتية ورؤوس أموالها المساهم بها من حملت أسهمها ومنها شركات الاستثمارات المالية وشركات دراسات الجدوى الاقتصادية.

[1] مبروك حسني، كتاب المدونة النقدية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2004، ص102.

[2] مبروك حسني، المرجع السابق، ص102

[3] محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية – مصر، 2001، ص320.

ب. من حيث الناحية أو الصفة المصرفية:

يتأتى هذا التقسيم بعد اعتبار المصارف التجارية النوع الأبرز في المؤسسات المالية والأقدم والأكثر شيوعاً مما دفع إلى تمييزه عن باقي المؤسسات والتي صنفت على أساس[1]:

1. **المؤسسات المصرفية:** وهي تلك المؤسسات المالية التي حصلت على ترخيص العمل المصرفي فيما يتعلق بقبول الودائع وإعادة توظيفها وفق صيغة قانونية مصرفية.
2. **المؤسسات غير المصرفية:** هي المؤسسات التي تشابه عمل المصرف ولكنها لم تحصل على تفويض العمل المصرفي لأنها تعمل بجزء أو وظيفة واحدة من وظائف المصارف ومن ثم لا يصح القول عليها أنها مصرفية ولكن يكتفي بأن تكون مؤسسات مالية فقط مثالها مؤسسات الرهن العقاري ومكاتب الاستشارات المالية.

ج. من حيث نطاق عملها:

هنا تقسم المؤسسات إلى[2]:

1. **مؤسسات مالية ذات صفة شاملة:** أي أنها تقوم بأعمالها وفق مدى واسع من الخدمات والمنشآت المالية المنتشرة بشكل كبير ومن أمثلتها المصارف التجارية.
2. **مؤسسات مالية متخصصة:** وهي المؤسسات المالية التي تختص في مجال معين دون أخر مع التركيز على المجال بعمق ودقة بسبب طبيعة البيئة المالية التي تعمل بها والتي تحاول أن تحقق ميزة تنافسية في مجال اختصاصها مثل بنوك الاستثمار المتخصصة في تسويق الأوراق المالية للجهات التي تصدر لأول مرة واتحادات الائتمان.

د. **من حيث عبورها الحدود** : وتقسم إلى :

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات، دار المسرية، عمان–الأردن، 2007، ص402.

[2] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص 403.

1. **مؤسسات دولية:** وهي المؤسسات التي خلقتها المعاهدات والاتفاقيات الدولية مثل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي وغيرها.
2. **مؤسسات محلية واقليمية:** وهي المؤسسات التي تعمل ضمن البيئة المالية المحلية وفق التشريعات التي تشرعها الحكومة في كل بلد.[1]

ثانيا: خصائص المؤسسات المالية:

لكل مؤسسة مجموعة من الميزات تنفرد بها عن باقي المؤسسات، حيث أن المؤسسات المالية وذلك من خلال تعاملاتها وما تقدمه من نشاطات وخدمات تميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها[2]:

- تقدم المؤسسات المالية العديد من الخدمات المالية الأخرى بالإضافة إلى قبول الودائع، ومنح القروض أو شراء والاستثمار في الأوراق المالية، كما تقدم مجموعة خدمات الاستشارية للمؤسسات والشركات الداخل في سوق التداول أو إدارة المحافظ المالية.
- توافق قطاع المؤسسات المالية مع قطاع الخدمات لأن المؤسسات المالية هي مؤسسات خدمية.
- يأخذ المال أشكالا متعددة في ميزانيات المؤسسات المالية لكن نموذجيا يحتوي على بعض العناصر كحقوق الملكية للمساهمين المؤمنات رأس مال ....إلخ.
- تعتبر المؤسسات المالية من أكثر المؤسسات خضوعا للتشريعات والقوانين قصد حماية المودعين والدائنين لأن معظمها يعتمد بدرجة أولى على أموال الغير مثل (عارض الأموال الأفراد شركات الحكومة) .

[1] علي عبد الفتاح أبو شرار، مرجع سابق، ص 404.

[2] بشري علوان حمد، دور المؤسسات المالية في تحفيز النشاط الاقتصادي في ظل الاقتصاد المعلوم، جملة دراسات محاسبية والمالية، العدد 19، جامعة بغداد، سنة 2012، ص187.

المطلب الثالث: مخاطر وخدمات المؤسسات المالية

أولا: مخاطر المؤسسات المالية

من خلال تعاملات المؤسسات البنكية سواء من ناحية الداخلية والخارجية ومع تعاملاتها مع الغير قد تتعرض لعدة مخاطر نذكر منها[1]:

مخاطر سوق (مخاطر منتظمة):

تحدث هذه المخاطر عندما تكون قيمة الأصل متغير بارتباط مع العوامل نظامية (تغيرات اقتصادي، سياسية، اجتماعية) وتعتبر في أغلب الأحيان من مصادر هذه المخاطر غير قابلة للتنويع ولا يمكن تجنبها والمخاطر المنتظمة، تأثر بعدة أشكال مختلفة مثال: كتغير نسب الفائدة وتعرف مخاطر نسبة الفائدة على أنها مخاطر الخسارة المرتبطة بالتغير المعاكس لنسب الفائدة أو مخاطر السيولة، التي تعرف بمخاطر عدم القدرة على مواجهة الخصم المستحق بالأصل الممكن تحقيق أو الجاهز من أجل تعويض توظيف الأموال.

مخاطر نظامية:

هي المخاطرة التي تصيب جميع الأصول المالية دون تمييز لكنها تكون متباينة وتتمثل في تقليل قيم الأصول المالية إذ يمكن هنا التحوط لكن لا يمكن التجنب منها حتى باستخدام التنويع ومن أنواعها:

1. مخاطرة أسعار الفائدة.

2. مخاطرة أسعار الصرف (التضخم).

[1] عصماني عبد القادر، الملتقى العلمي الدولي مداخلة بعنوان أهمية بناء أنظمة الإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، جامعة سطيف –الجزائر ص3.

3. سعر المنتج (مخاطر السعر الواحد).

4. مخاطرة الصناعة.[1]

مخاطر القروض :

تنجم هذه المخاطر عن عدم احترام الطرف المقترض لبنود وتعهدات العقد القرض المبرم بسبب عدم وجود أداء من طرفه أو عدم القدرة على الالتزام بتعهداته وهذا قد يؤثر على المقرض (مؤسسة المالية)، الذي أمضى العقد أو المقرضين الآخرين للمقترض، أو على مشاركي ملكية المدين ومخاطر القرض قابلة للتنويع وفي نفس الوقت تصعب تغطيتها بشكل كامل لأن المخاطر قد تنجم عن مخاطر منتظمة، وهذه الأخيرة يمكن أن تتفاقم إلى مخاطر العجز أو تنجم عن الطبيعة المميزة لبعض الأجزاء هذه الخسائر ولكن تبقى المشكل للمقرضين بالرغم من الأثر الإيجابي للتنويع عدم التأكد الكلي من القدرة على السداد والصورة الحقيقية في السوق.

المخاطر التشغيلية:

هي المخاطرة المرتبطة بعدم دقة العمليات المؤدات مثل التسويق أو تسليم المنفذ الخاطئ أو أخطاء في حساب مبالغ صحيحة وغيرها مثل عدم الإيفاء بمتطلبات العمل القانونية إذ لا تظهر هذه المخاطر في الشركات ذات الإدارات الجيدة ولكن بالرغم من ذلك فهي قليلة الحدوث.

مخاطر قانونية:

وهي المخاطر الناتجة من التطبيق غير الصحيح للقوانين أو تجاوزها وعدم الإلمام بها وهذا النوع من المخاطرة غير النظامية ينتج في البلدان التي تكون التشريعات بها متشابكة ومتفرعة بصورة كبيرة يصعب احتوائها من قبل المؤسسات المالية أو المتعاملين

[1] عصماني عبد القادر، مرجع سابق، ص4.

معها مع غياب الدور الرقابي.[1]

ثانيا: الخدمات التي تقدمها المؤسسات المالية:

هناك العديد من الخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات المالية وبحسب التخصص لكل واحد منها لكن هنالك خدمات كثيراً ما تشترك فيها هذه المؤسسات ولها دور كبير في الاقتصاد الكلي والتنمية الاقتصادية نذكر منها[2]:

1. قبول الودائع (الحسابات بأنواعها).
2. الإقراض.
3. الإيجار التمويلي.
4. خدمات تحويل الأموال.
5. إصدار وإدارة الأوراق المالية.
6. الضمانات.
7. الوكالات والإنابة.
8. المتاجرة لحسابها ولحساب عملائها بـ:

أ. الأوراق المالية والإدارة المالية.

ب. التداول الخارجي.

ت. عقود المشتقات المالية (المستقبليات والخيارات).

ث. إدارة مخاطرة أسعار الفائدة والفائدة من فروق أسعار الصرف.

ج. المتاجرة بالأوراق القابلة للتسويق.

9. تقديم الاستشارات المالية والاقتصادية.

---

[1] محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، دار الجامعية، الإسكندرية– مصر، 1998، ص152.

[2] غازي عبد المجيد الرقيبات، المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، طبعة الأولى، دار وائل، عمان–أردن، 2014، ص60.

10. إدارة ممتلكات الزبائن.
11. تمويل المشاريع الانمائية.
12. خدمات بطاقات الائتمان (مثل فيزا وماستر كارت).
13. إجراء عمليات التصفية للشركات المفلسة.
14. خدمات أخرى متنوعة قد تجمع مواصفات خدمة أو أكثر لذلك يصطلح عليها بالخدمات الهجينة من وجهة نظر إدارة المؤسسة.[1]

يتضح دور المؤسسات المالية بصورة أساسية ولاسيما من خلال موقع المؤسسات المالية في هيكل النظام المالي على مستوى البلد إذ يتكون النظام المالي من عدة عناصر هي[2]:

1. الجهاز المصرفي والبنك المركزي والمؤسسات المالية الأخرى.
2. الأسواق المالية.
3. الأوراق المالية والتشريعات القانونية المنظمة.

ومن ثم يتضح المدى الاستراتيجي الذي يحتله موقع المؤسسات المالية في البلد وأهميتها في رفد الاقتصاد الوطني وسيراً باتجاه النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة للبلد.[3]

وتطلع المؤسسات المالية بأعمال كبيرة تؤثر بشكل أكبر في الاقتصاد منها:

تحقيق التنمية الاقتصادية في البلد من خلال السياسات والأدوات التي تستخدمها هذه المؤسسات وحتى أن وجودها يجب أن يكون بشكل كافي يتسق مع حجم البلد اقتصادياً واجتماعياً وسكانياً...الخ، لذا أصبح ضرورة لابد منها في بقاء البلد على استقرار وازدهار

[1] غازي عبد المجيد الرقيبات، مرجع سابق، ص61 ص62.

[2] العاني ايمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة–الجزائر، سنة 2007/2006، ص15.

[3] المرجع السابق، ص17.

دائم ووفق انموذج (W. Brandle) فأن انخفاض عدد المؤسسات المالية في البلد يؤدي إلى تعطيل الاستثمار وتأخر وتأثر التنمية فيه وذلك يظهر كلياً في البلدان النامية بسبب اتكالية اقتصاداتها على ما يأتي وفق تدفقات خارجية وأن النموذج يتطرق إلى فكرة دور الاستثمار وموقع المؤسسات المالية فيها إذ يدرس دور المؤسسات المالية ولاسيما انخفاض أعدادها وعندها سوق يحدث انخفاض في معدل الإدخار مما يسبب تراجع الاستثمار بصورة عامة مصدراً مؤشرات التنمية في اقتصاد البلد المعني.

1. تعيين المدخرات من خلال توفير قنوات سليمة لتوجيه المدخرات نحو الاستثمار بكفاءة وفاعلية من خلال سرعة انجاز المعاملات وتجميع المدخرات لصغار المدخرين والأفراد.

- تأثير بعض المتغيرات على دورة أثر المؤسسات المالية:

أ. تحسين كفاءة الأسواق المالية من خلال:

ب.تستطيع بسهولة تنظيم إلتقاء العرض بالطلب.

ت.تقليل شراء الأصول عند أقل كلفة (أسعار الشراء).

ث.توفير المعلومات اللازمة لعمل الأسواق.

ج. تقليص وقت تنفيذ الصفقات.

ح. توفير الحماية للمستثمرين والمتعاملين من خلال تشريعات السوق.

2. تنفيذ سياسات البنك المركزي إذ أن عدد المؤسسات المالية وانتشارها بشكل شبكي وعلاقتها مع عدد غير قليل من الزبائن اعطاها مكانة رائدة في أدوات البنك المركزي في السيطرة على عرض النقد والإئتمان المفتوح.

3. زيادة الثقة في الجهاز المصرفي والمالي في الدولة نتيجة الأداء الجيد ومن ثم زيادة الإدخار والاستثمار إذ أن الأفراد سيزداد فيهم التوجيه في الإدخار نتيجة ثقتهم في الجهاز المصرفي والمالي للدولة ومن ثم تحقيق فرص استثمارية اكبر.

4. توفير التمويل بمختلف المواد للمشاريع الاستثمارية مما يزيد من كفاءة وقوة البنية التحتية للبلد إذ تستخدم المؤسسات المالية مواردها الخاصة أو التي حصلت عليها من المودعين.
5. التكامل مع باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى لتحقيق التكامل الاقتصادي نحو التنمية المستدامة.[1]

[1] المرجع السابق، ص22-24.

المبحث الثاني: البنوك التجارية

تعتبر البنوك التجارية نوع من أنواع المؤسسات المالية حيث تعد من أهم المؤسسات المالية المصرفية، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في اقتصاديات الدول ومع التطور في العصر الحديث زاد الاهتمام بها وأصبحت تعد دعامة أساسية في التنمية وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات مالية من قبول وتسيير الودائع والربط بين أصحاب الفائض والعجز المالي.

المطلب الأول: تعريف البنوك التجارية وأهدافها

أولا: تعريف البنوك التجارية

يمكن تعريف البنوك التجارية كالأتي :

- هي البنوك التي تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب أو لأجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي. وتقديم الخدمات بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد الوطني وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المسامهة في إنشاء المشروعات وما يستلزم من عمليات مصرفية وتجارية والمالية وفقا للأوضاع التي يقررها البنك المركزي.[1]
- هي نوع من أنواع المؤسسات المالية التي يرتكز نشاطها في قبول الودائع ومنح الائتمان، حيث يعتبر وسيطا بين الذين لديهم أموال فائضة وبين الذين يحتاجون تلك الأموال تتميز بقبول الودائع تحت الطلب.[2]

[1] سيد متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في العالم متغير، طبعة الأولى، دار الفكر، عمان–الأردن، 2015 ص75.

[2] سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011 ص 14.

- تعتبر البنوك التجارية من أهم أنواع البنوك، وأكثرها نشاطا وترتبط بها أوسع العمليات المصرفية إذ أن معظم الودائع تتركز لديها، كما أن معظم القروض تمنح من خلالها وتؤدي معظم الخدمات عن طريقها.[1]
- البنوك التجارية هي إحدى المنشآت المالية المتخصصة في التعامل في النقود والتي تسعى لتحقيق الربح، وتعتبر البنوك التجارية المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها، إذ أنها توفر نظاما يقوم بتعبئة ودائع ومدخرات الأفراد والمنشآت[2] .
- البنوك التجارية هي مؤسسات مالية غير متخصصة تتعامل في الدين والائتمان، تعمل أساسا بتلقي الودائع القابلة للسحب أي تحت الطلب وتقديم القروض، فهي تعتبر وسيط بين أولئك الذين لديهم فائض في الأموال وبين الذين يحتاجون لتلك الأموال.[3]

انطلاقا من التعارف السابقة، يمكن القول بأن البنوك التجارية عبارة عن مؤسسة مالية وسيطية، وذلك من خلال قيامها بجذب الودائع بمختلف أنواعها من المودعين وتقديمها على شكل قروض إلى الفئات المعنية.

ثانيا: أهداف البنوك التجارية

إن للبنوك التجارية مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها من خلال وجوده نذكر منها:

- تجميع المدخرات من المجتمع لتناسب احتياجات البنك والمستثمرين فتقبل الودائع تحت الطلب التي تناسب المدخرين الذين يحتاجون حفظ أموالهم لدى البنك وسحبها وقت الحاجة .
- مد المشروعات بالقروض قصيرة الآجال والمسامهة في التنمية الاقتصادية .

---

[1] فليح حسن خلف، النقود والبنوك، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006 ،ص321

[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ،ص14.

[3] سخري كمال، دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص13.

- تسهيل عمليات التجارة الخارجية عن طريق فتح الاعتمادات المستندية اللازمة لعمليات التصدير والاستيراد.
- تسهيل عمليات المقاولات عن طريق إصدار كتب الكفالات نيابة عن المقاولين.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح المستثمرة ومع المحافظة على قوة المركز المالي .
- تسهيل تحويل النقود من مكان إلى أخر.
- تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات واستقطاب الأفراد[1].

المطلب الثاني: وظائف البنوك التجارية وخصائصها ومبادئها

أولا: وظائف البنوك التجارية

حيث يمكن تقسيمها إلى قسمين وظائف تقليدية ووظائف حديثة .

1. **الوظائف التقليدية:** وتتمثل في:

- **قبول الودائع:** تعد هذه الوظيفة من أهم الوظائف في البنوك التجارية، فقبول الودائع معناه تلقي البنك التجاري مبالغ بعملات مختلفة تكون واجبة الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، وهذا حسب نوع الوديعة. وعليه يعمل البنك بطرق مختلفة لجذبها سواء عن طريق خلق أوعية إدخارية جديدة أكثر إغراء للمدخرين أو بالطرق السعرية[2].
- **منح الائتمان(القروض):** تعرف القروض المصرفية بأنها تلك الخدمات المقدمة للعملاء والتي بمقتضاها يتم تزويد الأفراد والمؤسسات بالأمور اللازمة، على أن يتعهد المدين بسداد تلك الأموال وفوائدها وتدعم هذه العملية بضمانات تكفل البنك استيراد

[1] هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهره–مصر، 2008، ص52.

[2] احمد فريد مصطفى، سهير محمد السيد الحسن، النقود والتوازن الاقتصادي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص303.

أمواله في حالة توقف العميل عن السداد، وتنقسم إلى قروض بضمانات وقروض بدون ضمانات[1].

2. **الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:** تقوم البنوك التجارية بوظائف عديدة منها :

- القيام بخدمات الأوراق المالية لحساب العملاء: يقوم البنك بإصدار الأوراق المالية في شكل أسهم وسندات نيابة عن عملائه، فيما يشمل ذلك عمليات الاكتتاب وتحصيل الأقساط من المكتتبين ورد الزيادة إليهم، كما ينوب عن عملائه في تلقي طلبات الشراء والبيع للأوراق المالية [2].
- **تقديم خدمات استشارية للمتعاملين:** أصبحت معظم البنوك تشترك في إعداد الدراسة المالية المطلوبة للمتعاملين معها لدى إنشائهم المؤسسات، قد يبدو أن تقديم خدمات استشارية ليس له علاقة مباشرة بطبيعة نشاط البنوك، ولكن التجارب التي مرت بها البنوك يحتم على إدارتها الإلمام بهذه الوظيفة، وغالبا ما يجد المسؤول عن البنك نفسه كمستشار مالي لمشروع الزبون[3] .
- **بيع وشراء العملات الأجنبية:** تقوم البنوك التجارية ببيع وشراء الأوراق النقدية والعملات الأجنبية بهدف توفير قدر كاف منها لمواجهة حاجيات زبائنها وكذا تحقيق ربح إذا كانت أسعار الشراء أقل من أسعار البيع .
- **خدمات البطاقات الإئتمانية:** وتعتبر من أشهر الخدمات البنكية الحديثة التي استحدثتها البنوك التجارية، وتتلخص هذه الخدمة في منح الأفراد بطاقات من البلاستيك تحوي على معلومات عن اسم المتعامل ورقم حسابه، وبموجب هذه البطاقة يستطيع المتعامل أن يتمتع بخدمات العديد من المحلات التجارية المتفقة مع البنك .

---

[1] عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000 ،ص104.

[2] أسامة محمد الفول، مجدي محمود شهاب، مبادئ النقود والبنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999 ،ص173

[3] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2001 ،ص36.

- **التحويل المصرفي:** هو عملية تتم عن طريق نقل مبلغ من حساب زبون إلى حساب زبون أخر، ويؤدي هذا النقل إلى نقل الحقوق المالية دون الاتجاه إلى النقود، وقد يكون بين حسابين مختلفين في بنك واحد لزبونين مختلفين[1] .
- **إدخار المناسبات:** تشجع البنوك المتعاملين معها أن يقوموا بالادخار لواجهة مناسبات معينة أو مواجهة الأخطار، وهذا النوع من الخدمات البنكية يؤدي إلى زيادة موارد البنك نتيجة تراكم مدخرات المتعاملين على فترات دورية[2] .
- **تحصيل الأوراق التجارية وخصمها:** يقوم البنك التجاري بتحصيل مستحقات عملائه من الأوراق التجارية من مصادرها المختلفة، كما يدفع ديونهم إلى مستحقيها سواء داخل البلد وخارجه، وقد يقع حاملو الأوراق التجارية في أزمة سيولة، مما يضطرهم إلى اللجوء للبنوك التجارية قصد خصمها مقابل عمولة[3].

ثانيا: خصائص البنوك التجارية:

تتميز البنوك التجارية بعدة خصائص أهمها [4]:

- تتمثل السمة الأساسية للبنوك التجارية في قدرتها على خلق الائتمان وإضافتها بذلك إلى كمية النقود، نقودا دفترية، أي نقودا مصرفية.
- تتعدد البنوك التجارية وتتنوع تبعا لحاجة السوق النقدي غير أن هذا التعدد لا يلغي إمكانية التركيز للبنوك التجارية في النظام الرأسمالي.
- قبول الودائع الجارية(تحت الطلب)، والتي يتم سحبها في أي وقت وبأي قدر كان في حدود مبلغ الوديعة، وحيث تعتبر الودائع الجارية هذه إحدى أشكال النقود إذ أن

[1] محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص27.

[2] فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سابق، ص37

[3] اسماعيل احمد الشاوي، عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص218.

[4] محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ،ص36.

عرض النقد في الاقتصاد يتضمن نقود ودائع الطلب حيث يتم سحب هذا النوع من الودائع باستخدام الشيك .

- تتأثر برقابة البنك المركزي ولا تؤثر عليه، وذلك من خلال لجنة المراقبة على المصارف، إذ لا تكتفي بالرقابة التوجيهية فقط بل تفرض على البنوك التجارية أحكاما واجبة التنفيذ تحت طائلة العقوبات المدنية أو الجنائية.

ثالثا: مبادئ البنوك التجارية

تتميز البنوك التجارية مبادئ تميز عن باقي المؤسسات المالية تتمثل في :

الربحية :

يسعى البنك التجاري كأي مؤسسة إلى تحقيق أكبر ربح ممكن لإرضاء المساهمين ويتحقق هذا عن طريق التوفيق بين الإيرادات والنفقات، وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإيرادات الناتجة عن عمليات الإقراض والاستثمار. وبالإضافة إلى الأرباح الرأس مالية التي قد تنتج عن ارتفاع القيمة السوقية لبعض الأصول التابعة للبنك أما النفقات فتكون متمثلة في نفقات إدارية وتشغيلية والفوائد التي يدفعها البنك على الودائع والخسائر الرأسمالية والقروض التي قد يعجز عن اسرتجاعها وتتحقق ربحية البنك التجاري من خلال تدنيها لنفقات وتعظيم الأرباح.[1]

السيولة :

وهي تمثل الجانب الأكبر في موارد البنك التجاري (الودائع) تستحق عند الطلب ويكون البنك مستعد للوفاء بها في أي لحظة وتعد هذه السمة من أهم السيمات التي يتميز بها البنك، عن باقي منشآت الأعمال، ففي الوقت الذي تستطيع فيه المنشئات المالية

[1] شيح عبد الحق، الرقابة على البنوك التجارية مذكرة ماجستير في القانون، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس–الجزائر، 2011/2009، ص36.

الأخرى تأجيل السداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت. فإن مجرد الإشاعة عن عدم توفر السيولة لدى البنك التجاري كفيل بزعزعة ثقة المودعين و يدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما يعرض البنك للإفلاس .

الأمان:

وهو قدرة البنك على سداد أو الوفاء بديونه والتزاماته فقيام البنك التجاري بالاستثمارات لرؤوس الأموال يجعله يتعرض للمخاطر وعلى البنك أن يتحمل الخسائر ولا تصل إلى حقوق المودعين، وتظهر سمة الأمان في قلة الاستثمارات للبنك التجاري. بحيث لا تؤثر على العملاء ولا ثقة المودعين وهذا ما يعزز مركز الأمان للبنك.[1]

المطلب الثالث: ميزانية البنك التجارية وأنواعه وسياسته.

أولا: ميزانية البنك التجاري

وهي عبارة عن قائمة مكونة من عمودين متساويين في القيمة، عمود خاص بالخصوم، أي الموارد المالية الموجودة في حوزة البنك التجاري، وهي بمثابة ذمم على عاتق البنك . وعمود أخر خاص بالأصول، يوضح كيفية الاستفادة من الخصوم، ومن الممكن تصوير ميزانية البنك التجاري.[2]

موارد البنك التجاري:

ويشير جانب مصادر الأموال التي من خلالها يؤمن البنك السيولة والنقود اللازمة

[1]زياد رمضان، مجفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، طبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان– الأردن، 2006، ص93.

[2]ضياء مجيد، الاقتصاد النقدي، المؤسسة النقدية، البنوك التجارية، البنوك المركزية، دار مؤسسة شباب الجامعة الجزائر، 2008، ص247.

لعملياته، إلى عدة جوانب مما يلي:[1]

- **رأس المال والاحتياطات:** يمثل رأس المال مجموع المبالغ التي يضعها المؤسسون لإنشاء البنك التجاري أما الاحتياطات فهي ما يقتطعه البنك من الأرباح المتراكمة لديه وهي نوعين: احتياطي قانوني واحتياطي خاص .
- **الودائـع** : تستمد البنوك الشطر الأكبر في مواردها مما يودعه الأفراد لديها من أموال وتأخذ صورة تعهد البنك اتجاه العملاء وهي على أنواع فقد تكون ودائع جارية وقد تكون لأجل أو بإشعار وقد تأخذ صورة ودائع توفير .
- **حسابات البنوك والمراسلين:** وتمثل أرصدة نقدية مستحقة للبنوك الأخرى والمراسلين، ناتجة عن التعامل فيما بينهم .
- **قروض من البنوك والبنك المركزي:** إن هذا البند يسجل القروض التي يستمدها البنك التجاري من البنك المركزي، بصفة مؤقتة على غرار تلك القروض الآتية من البنوك الأخرى .
- **شيكات وحوالات مستحقة الدفع:** وهي عبارة عن التزامات يكون البنك ملزما بتسديدها عند استحقاقها .
- **خصوم أخرى:** قد تمثل مستحقات لمصلحة الضرائب أو فوائد مستحقة لبعض المودعين، ولا يجوز للبنك التصرف فيها.

استخدامات البنك التجاري

تتمثل الاستخدامات (الأصول) في ميزانية البنك التجاري في [2]:

---

[1]بن مسينة دلال، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة–الجزائر، السنة الجامعية : 2004/2003، ص7.

[2]عاشوري صورية، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف–الجزائر، 2012/2011، ص08.

- **الأرصدة النقدية الحاضرة:** تتمثل في السيولة النقدية العالية، وتتخذ عدة أشكال نذكر منها:
- نقود حاضرة في خزينة البنك .
- أرصدة نقدية مودعة لدى البنك المركزي .
- أرصدة سائلة أخرى ذهب، عملات .....إلخ .
- **أوراق مخصومة** : وتتمثل في قيمة الأوراق التجارية التي خصمها البنك لعملائه و كذلك قيمة أذون الخزينة التي يكون البنك قد خصمها واحتفظ بها لديه إلى حين موعد استحقاقها.
- **السندات الحكومية:** هي التي تصدرها الدولة وتعتبر بمثابة احتياطات ثانوية وهي قابلة للتحويل إلى سيولة جاهزة بسرعة دون تحمل خسائر .
- **القروض:** تمثل القروض مصدر الإيراد الأكبر للبنك، كما تمثل أكثر الاستثمارات جاذبية نظرا لارتفاع نسبة العائد المتولد عنها .
- **الاستثمارات ذات العائد المرتفع:** تتميز بارتفاع ربحيتها وانخفاض سيولتها إلى أدنى حد ممكن مقارنة بأوجه الاستثمار السابقة، وهي تأخذ شكل أسهم أو سندات في المؤسسات الصناعية أو التجارية، كما تتميز أيضا بارتفاع درجة المخاطرة .
- **أصول أخرى:** وتتضمن باقي الأصول من الأراضي والممتلكات الأخرى والمباين[1].

ثانيا: أنواع البنوك التجارية

تنقسم البنوك التجارية إلى عدة أنواع وتتمثل فيما يلي:

- **من حيث نشاطها وتغطيتها للمناطق الجغرافية:**

وتتمثل فيما يلي:

[1]عاشوري صورية، مرجع سابق، ص09.

- **البنوك التجارية العامة:**

يقصد بها تلك التي يقع مركزها الرئيسي في العاصمة أو إحدى المدن الكبرى، وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها، وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنع الائتمان القصير والمتوسط الأجل، وكذلك فهي تباشر كافة مجلات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

- **البنوك التجارية المحلية:**

ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد، وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، ويقع المركز الرئيسي للبنك الفرعي في المنطقة المحددة.

- **من حيث حجم النشاط**

وتتمثل فيما يلي [1]:

- **بنوك الجملة:** ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.
- **بنوك التجزئة:** وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء والمنشآت الصغرى، لإجتذاب أكبر عدد منهم، وتتميز هذه البنوك بما يتميز متاجر التجزئة، فهي منتشرة جغرافيا.

- **من حيث عدد الفروع**

وتتمثل فيما يلي[2]:

- **بنوك السلاسل:** مع نمو حجم البنوك التجارية، ونمو حجم الأعمال التي تمولها من أجل تقديم خدماتها إلى مختلف فئات المجتمع وهذه البنوك تعد نشاطها من خلال فتح سلسلة مكتملة من الفروع وهي عبارة عن عدة بنوك منفصلة عن بعضها إداريا،

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص29

[2] محمد سعيد أنور سلطان، إدراة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005 ، ص17

يشرف عليها مركز رئيسي واحد يتولى رسم السياسات التي تلتزم بها كافة وحدات السلسلة ويقوم المركز الرئيسي بالتنسيق بين عمال الوحدات ونشاطاتها ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة.

1. **بنوك المجموعات** وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك أو شركات مالية فتمتلك رأسمالها وتشرف على سياستها وتقوم بتوجيهها ولهذا النوع من البنوك طابع احتكاري وأصبحت سمة من سمات العصر، وقد انتشرت مثل هذه البنوك في الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا.
2. **البنوك المحلية** وهي بنوك تنشأ لتباشر نشاطها في منطقة جغرافية معينة، وتخضع عادة لقوانين تلك المنطقة في حالة اختلافها عن قوانين البلاد.
3. **البنوك الفردية** وهي منشآت صغيرة يملكها أفراد أو شركات أشخاص، ويقتصر عملها في الغالب على منطقة صغيرة أو تتميز عن باقي أنواع البنوك بأنها تقصر توظيف مواردها على أصول بالغة السيولة مثل الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصوصة وغير ذلك من الأصول القابلة للتحويل إلى نقود في وقت قصير وبدون خسائر ويرجع السبب في ذلك أنها لا تستطيع تحمل مخاطر توظيف أموالها في قروض متوسطة أو طويلة الأجل لصغر حجم مواردها.[1]

ثالثا: سياسات البنوك التجارية

للبنك التجاري مجموعة من السياسات بحيث تساهم في تطوير وزيادة لجلب الأفراد والمؤسسات وتتمثل هذه السياسات في:

❖ **سياسة الإقراض :**

هي سياسة عبارة عن مجموعة القواعد والضوابط المتعلقة بتحديد حجم وأنواع

[1] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص18-19.

القروض ومنحها ومتابعتها وتحصيلها، وتشمل مكونات السياسة الاقراضية مايلي :

لا توجد سياسة منطقية تطبق بالبنوك التجارية، ولكن تختلف سياسة الإقراض من بنك لأخر وفقا لأهدافه مجال تخصصه، وكذلك التنظيم وحجم رأس ماله، وغالبا ما تشمل سياسة الإقراض مايلي[1]:

حجم الأموال المتاحة لإقراض:

عادة ما يتحدد في سياسات الإقراض القيمة الكلية للقروض بنسبة معينة من الموارد المالية المتاحة، التي تتمثل أساسا في الودائع و القروض ورأس المال.

تشكيلة القروض :

أو تسمى هيكلة المحفظة القروض فهي توضح سياسة الإقراض، والقروض الجائز منحها وأهميتها النسبية، كما يمكن أن تحدد سياسة الإقراض أنواع القروض التي يجب الابتعاد عنها وكذلك القروض الممنوعة منعا مطلقا، حيث أن تنويع الاستثمار في القروض يترتب عليه تخفيض في المخاطر دون أن يترك ذلك أثر عكسيا على العائد.

الحدود القصوى للقروض :

وذلك حسب مستويات اتخاذ القرار عادة تحدد سياسة الإقراض الحد الأقصى للقرض الذي يقدمه حسب كل مستوي إداري مما يتضمن سرعة اتخاذ القرار.

شروط الإقراض : وتتمثل هذه الشروط فيما يلي: [2]

[1] عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2007، ص196.

[2] الدكتورة بوشنافة روشام بن زيان سياسة الاقراض في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة في الجزائر – المركز الجامعي بشار–الجزائر.

يجب أن تحدد سياسة الإقراض شروط القرض، مثل الحد الأقصى لتاريخ استحقاق القرض مع مراعاة كلما زاد أجل الاستحقاق كلما زادت المخاطر، ثم إذا ما كان من الممكن استراتيجية تغير معدل الفائدة أم الالتزام بمعدل فائدة ثابت، طيلة القرض وتقدير مخاطر الائتمان وتأثيره على معدل الفائدة إذا كان من الممكن إتباع سياسة المشاركة في القروض خاصة في الحالات التي تتعدى فيها قيمة القرض الحد الأقصى المنصوص عليه، كذلك فإن سياسة الإقراض تحدد الظروف التي ينبغي فيها مطالبة العميل بتقديم رهانات الضمان القرض، وأنواع الأصول التي يمكن قبولها، ونسبة القرض إلى قيمة الأصل المرهون والتي تتفاوت بتفاوت طبيعة الأصل ومدى تعرض قيمة السوقية للتقلب، والإجراءات التي ينبغي اتخاذها إذا ما انخفضت القيمة السوقية للأصل المرهون كما تحدد بدائل أخرى لضمان مستحقات البنك ومن الأمثلة على ذلك طرف ثالث كضامن للعميل والنص في عقد الإقراض على حق البنك في استرداد قيمة القرض فور إخلال العميل بأي من شروط التعاقد.

تحديد منطقة التي يخدمها البنك :

وهي المنطقة التي يمتد نشاطه إليه يتوقف على حجم البنك ومقدرته على خدمة عملائه، وقدرته على تحمل مخاطر منح الائتمان.

سجلات القرض :

صيغ سياسة الإقراض النماذج وسجلات المطلوب استقاؤها أو الاحتفاظ بها مثل طلب القرض، مذكرة استعلام عن العميل، ميزانية العملاء والحسابات الختامية وكل القوائم المالية عن السنة الجارية أو السنوات السابقة، تقارير المراجع الخارجي سجل تاريخي بنمط العميل في تسديد القروض في الماضي، نماذج متابعة القرض. [1]

[1] جمال الدين برقوق، وآخرون إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، 2016، ص159.

مستويات اتخاذ القرار:

يجب أن تحدد سياسات الإقراض المستويات الإدارية التي يقع على عاتقها التي في طلبات الإقراض بما يضمن سرعة اتخاذ القرارات عادة تحدد سياسة الإقراض الحد الأقصى للقرض الذي يقدمه كل مستوى إداري.

متابعة القروض:

أي كيفية معالجة القروض المتغيرة تحدد سياسة الإقراض الإجراءات الواجب إتباعها ليس فقط في منح القرض ولكن أيضا في متابعة تحصيله وتحديد التأخير المسموح بها لقبول الأقساط والحالات التي يجب التفاوض فيها، مع العميل المتأخر والحالات الواجب فيها الموضوع للقضاء وكيفية عرض تبويب القروض المتغيرة على إدارة الأعلى.

❖ **سياسة الاستثمار :**

يحتل التوظيف في الاستثمار المكانة الثانية بعد تلبية حاجات النشاط الاقتصادي إلى القروض. فبعد جذب قدر كافي من الأموال التي في حوزة البنك الموجهة مسحوبات العملاء وطلبات القروض، يعمل البنك على توظيف في الاستثمارات طويلة الآجال نسبيا بدلا من تركها جامدة من خلال إصدار البنك سياسة عامة للاستثمار وفق الحدود وقدرات البنك التجاري وذلك بتشكيل محفظة مالية.

تعريف المحفظة المالية: هي عبارة عن محفظة مشتركة يسمح لأي عدد من المستثمرين حسب رغبتهم وقدراتهم المالية وبمبالغ متواضعة أو كبيرة بالاشتراك فيها من خلال شراء حصة من أصول تسمى بالوحدة ويتم تقديم هذه الوحدة دوريا وتستثمر المحافظ الاستثمارية في الأسهم أو السندات أو النقد والعملات أو ما شابه من الأدوات الاستثمارية.[1]

[1] جمال الدين برقوق، مرجع سابق، ص160.

خلاصة

لقد قمنا من خلال الفصل الأول بدراسة أهم الأسس النظرية المتعلقة بموضوع البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصعوبة تحديد تعريف موحد لها، إلا أنه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية طبيعية أو معنوية وقد تشمل عدد العمال أو لا تشمل وهي تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وبساطة تنظيمها وانخفاض رأس مالها، وصولا إلى أهم الوظائف التي تتسم بها هذه المؤسسات على المؤسسات الأخرى وأهم أساليب تمويل هذه المؤسسات من طرف البنوك التجارية.

وهنا تبرز أهمية وجود علاقة تتميز بالثقة والتبادل الدائم للمعلومات بين البنوك والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تزيد من قدرة البنك على تقديم قروض أكبر لهذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممولة من طرف البنوك أهم ما يضمن نجاحها واستثمارها.

الفصل الثالث:

دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري

فرع البليدة وكالة رقم 117

تمهيد :

تطرقنا في الفصول السابقة إلى ماهية البنوك التجارية، نشأتها تطورها أسسها ووظائفها بالإضافة الى لمحة عن التجارة الخارجية والتمويل والعلاقة بينهما (آلية تمويل التجارة الخارجية الضمانات والمخاطر) وفي هذا الفصل سنتعرف عن قرب عن عملية سير كل من عملية التوطين البنكي، التحصيل المستندي والاعتماد المستندي من خلال دراسة تطبيقية تمت على مستوى بنك الجزائر الخارجي وبالتحديد وكالة البليدة 117، مع لمحة تمهيدية عن المؤسسة المستقبلة.

وسنختتم هذا الفصل بالنصائح والتوجيهات التي ستتمثل في مقارنة بين ايجابيات وسلبيات كل من التحصيل والاعتماد المستنديين.

المبحث الأول: ماهية المؤسسة (البنك الخارجي الجزائري)

باعتبار البنك الخارجي الجزائري أكبر وثالث بنك تم إنشاؤه مع مستوى الجهاز البنكي منذ الإستقلال له عدة فروع على مستوى التراب الوطني و منها وكالة 117 بالبليدة التي تمت فيها الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: لمحة عن البنك الخارجي الجزائري

الفرع الأول: نشأة و تعريف البنك الخارجي الجزائري

أنشأ البنك الخارجي الجزائري في 01 أكتوبر 1967 برأسمال قدره **150.000.000.000,00** دينار جزائري، وقد مرّ بعدة مراحل خلال تطوره، فلعب دور التسهيل (تقديم القروض)، والتنمية في مجال التخطيط الوطني والعلاقات الإقتصادية والمالية بين الجزائر والدول الأخرى، وتمثل دوره الأساسي في القيام بكل العمليات البنكية بين المؤسسات الصناعية الكبرى والمؤسسات الأجنبية .

وخلال الثمانينات وبفضل تطبيق القانون 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والذي يتعلق بإستقلالية المؤسسة، عرف بنك الجزائر الخارجي تغيرات جديدة، وهو يعتبر من البنوك الأولى التي تحولت إلى مؤسسات مستقلة ضمن مرسوم 88-61 في 12 جانفي 1988.

هو مؤسسة حكومية تم إنشاؤها في فترة الاستقلال بعد تأميم البنوك الأجنبية بموجب المرسوم رقم 204/67 الصادر في 01 أكتوبر 1967، ويعتبر بنك ودائع مملوكة للدولة ويخضع للقانون التجاري، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، كانت مهمته عند إنشائه تمويل التجارة الخارجية أما حاليا فيقوم بعدة اختصاصات كمنح الإعتمادات عن الإستيرادات و إعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهامهم.

الفرع الثاني : رقم أعمال البنك الخارجي الجزائري

– تم يوم الإثنين 27 جوان 2016 تعيين السيد سعيد كساسرة كرئيس مدير عام للبنك الخارجي الجزائري خلفا للسيد لوكال الذي عين مؤخرا محافظ لبنك الجزائر.

– كشف الرئيس المدير العام لبنك الجزائر الخارجي، سعيد كساسرة، اليوم الخميس، ببومرداس أن رقم أعمال البنك وصل في 2016 إلى نحو 73 مليار دينار بارتفاع يقدر بنسبة 18 بالمائة مقارنة بالسنة التي قبلها. وأوضح كساسرة في تصريح صحفي على هامش حفل تدشين المقر الجديد للبنك الخارجي الجزائري بمدينة بومرداس بأن البنك يواصل تحقيق النتائج المالية المشجعة في تعاملاته السنوية حيث "يتوقع تحقيق برسم سنة 2017 ما يزيد عن 80 مليار دينار. وفيما تعلق بالخدمات الجديدة التي يضعها البنك في متناول الزبائن ذكر الرئيس المدير العام بأن أهمها يتمثل في تعميم عبر كل وكالات البنك عبر الوطن معاملة الطرد الاستهلاكي وخدمة البطاقة الإلكترونية عبر الإنترنت لكل تعاملات البنك مع زبائنه.وأضاف في هذا الصدد بأن فتح هذا المقر الجديد يندرج في إطار توسيع شبكة البنك عبر الوطن وبومرداس تقدم في هذا الإطار بامتياز الإمكانيات الضرورية لتمكين البنك من مرافقة كل الجهود المبذولة في مجال الاستثمار .

المطلب الثاني: لمحة عن المؤسسة المستقبلة وكالة البليدة 117 .

الفرع الأول: تعريف المؤسسة المستقبلة وكالة البليدة 117

تأسست وكالة البليدة بتاريخ 22 فيفري 2018 الواقعة بشارع محمد بوضياف , البليدة وهي اليوم توظف اربعة عشر موظف و خمسة إطارات.

تعد الوكالة المستقبلة وكالة 117 بالبليدة ككل الوكالات البنكية الأخرى فإن نشاطها الأساسي يرتكز على إقراض الأموال وإيداعها أي توزيع القروض حسب طلب العملاء

وتوجيههم كما أنها تلعب دورا هاما في العمليات البنكية داخل الوطن وخارجه، ومن أهم المؤسسات التي قامت بتمويلها والتي تودع أموالها في الوكالة نجد كل من....إلخ .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المستقبلة

الشكل01: الهيكل التنظيمي للبنك الجزائر الخارجي،وكالة البليدة



المصدر: وثائق داخلية للبنك الجزائر الخارجي وكالة البليدة024

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات وعرض النتائج وتحليلها

ضمن هذا المبحث عرضا لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، وبعد إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول: مجالات الدراسة

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بـ: البنك

الحدود البشرية: العاملين والموظفين بالمؤسسة

الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال فصل الثاني من السنة الدراسة 2023-2024

مجتمع وعينة الدراسة: تتكون من 30 عامل

أدوات الدراسة: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss قد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ✓ عرض الاستبانة على الاساتذة المحكمين

✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

المحور الأول: يتكون من البيانات العامة لعينة الدراسة: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي.

المحور الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس للدراسة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم1: درجات مقياس ليكرت الخماسي.

الإجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولتحديد الحدود الاتجاهات لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى (4=1−5)، ثم قسمة طول المدى على عدد الفئات (4/5=0,8)، بعد ذلك إضافة العدد 0,8 إلى كل فئة تدريجيا ابتداءا من الفئة الأولى والنتائج كالآتي:

تقدير الاتجاهات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي:

الجدول رقم 2: تقدير الاتجاهات

المتوسط	الاتجاه العام
[1.00 – 1.79]	لا أوافق بشدة
[1.80 – 2.59]	لا أوافق
[2.60 – 3.39]	محايد

[3.40 – 4.19]	أوافق
[4.20 – 5.00]	أوافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج Spss، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ قياس معامل ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لسبيرمان Spearman.
- ✓ معامل الارتباط الخطي لبيرسون Pearson.
- ✓ الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستبيان

لاختبار مدى صدق وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان لكل محور على حدا فقد تم استخدام معامل آلفا كرونباخ لتحقق من ذلك.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم 3: نتائج معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيانين.

رقم المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
1	التخطيط المالي الاستراتيجي	22	0.985

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي كانت قيمته أكبر من 0,60%، وهذا يدل على أن أداة الاستبيان تتمتع بالثبات وصادقة لما وضعت لأجله.

أولا: الاتساق الداخلي للمحاور

وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان spearman لقياس مدى توافق واتساق كل محور مع العبارات التي يتضمنها.

الاتساق الداخلي للمحور الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي

الجدول رقم 4: الاتساق الداخلي لعبارات محور الثاني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	هل تلاحظ تحسنًا في خدمات البنك بعد تبنيه لتخطيط المالي استراتيجي	0.875**	0.000
2	هل تلاحظ زيادة في كفاءة العمليات في البنك بعد تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي	0.874**	0.000
3	هل شعرت بتحسن في جودة المنتجات المالية والخدمات بعد تنفيذ التخطيط المالي الاستراتيجي	0.861**	0.000
4	هل لاحظت زيادة في الربحية أو العائد على الاستثمار في البنك بعد	0.805**	0.000

	تطبيق خطط استراتيجية جديدة		
5	هل تشعر بأن إدارة البنك أصبحت أكثر فعالية في اتخاذ القرارات بعد تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي؟	0.912**	0.000
6	هل تلاحظ تحسنًا في سمعة البنك بعد تبنيه لتخطيط استراتيجي؟	0.969**	0.000
7	هل تشعر بأن الموظفين أصبحوا أكثر ملاءمة وفعالية في أداء مهامهم بعد تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي؟	0.744**	0.000
8	هل لاحظت زيادة في استقطاب العملاء واحتفاظهم بعد تبني البنك لخطط استراتيجية جديدة؟	0.673**	0.000
9	هل تعتقد أن التخطيط المالي الاستراتيجي قد ساهم في تعزيز الابتكار وتطوير منتجات جديدة في البنك؟	0.969**	0.000
10	هل تلاحظ تحسنًا في توجيهات واستراتيجيات البنك بعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟	0.681**	0.000
11	هل لاحظت تحسنًا في تنفيذ البرامج والمشاريع في البنك بعد تبنيه لتخطيط استراتيجي؟	0.791**	0.000
12	هل تشعر بأن هناك تحسين في التواصل بين القطاعات داخل البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟	0.744**	0.000
13	هل ترون زيادة في الانضباط المالي وإدارة المخاطر بعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟	0.856**	0.000
14	هل لاحظت تحسنًا في تقديم الخدمات المالية للعملاء بعد تبني البنك لتخطيط المالي استراتيجي؟	0.849**	0.000
15	هل تشعر بأن هناك تحسنًا في الشفافية والنزاهة في إدارة البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟	0.866**	0.000
16	هل تشعر بأن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار داخل البنك قد تحسنت بعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟	0.681**	0.000
17	هل تلاحظ زيادة في الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار التكنولوجي في البنك بعد تبنيه لخطط استراتيجية جديدة؟	0.987**	0.000
18	هل تشعر بأن هناك تحسين في إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات بعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟	0.852**	0.000

19	هل لاحظت تحسنًا في العلاقات مع الشركاء والموردين بعد تبني البنك لتخطيط استراتيجي؟	0.975**	0.000
20	هل تشعر بأن هناك زيادة في الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات المالية بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟	0.872**	0.000
21	هل لاحظت تحسنًا في الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية بعد تبني البنك لتخطيط المالي استراتيجي؟	0.852**	0.000
22	هل تشعر بأن هناك تحسينًا في القدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والسوقية بعد تطبيق التخطيط الاستراتيجي	0.960**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتبين لنا من خلال الجدول أن معامل الارتباط لسبيرمان لعبارات المحور الثاني: التخطيط الإستراتيجي كانت كلها موجبة وعند مستوى معنوية أقل من 0,05 وهذا يدل على اتساق وصدق العبارات، وأنها تقيس ما وضعت لأجله.

المطلب الثالث: عرض النتائج وتحليل البيانات

أولا: النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1. الجنس بالنسبة للاستبان الأول:

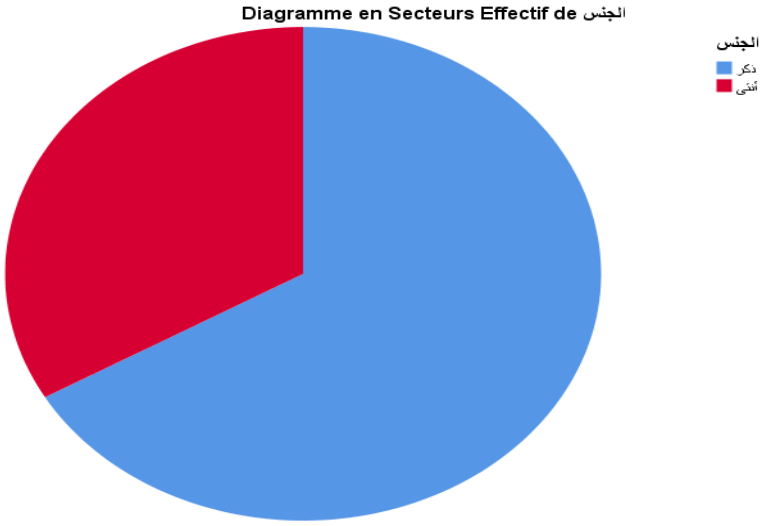
الجدول رقم 5 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	20	66.7%
أنثى	10	33.3%
المجموع	30	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح لنا من خلال الجدول أن البنك يعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري، حيث كانت نسبة ذكور تفوق نسبة الإناث، حيث كانت نسبة الذكور 66.7%، ونسبة الإناث 33.3%.

الشكل رقم 2: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

2. السن:

الجدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

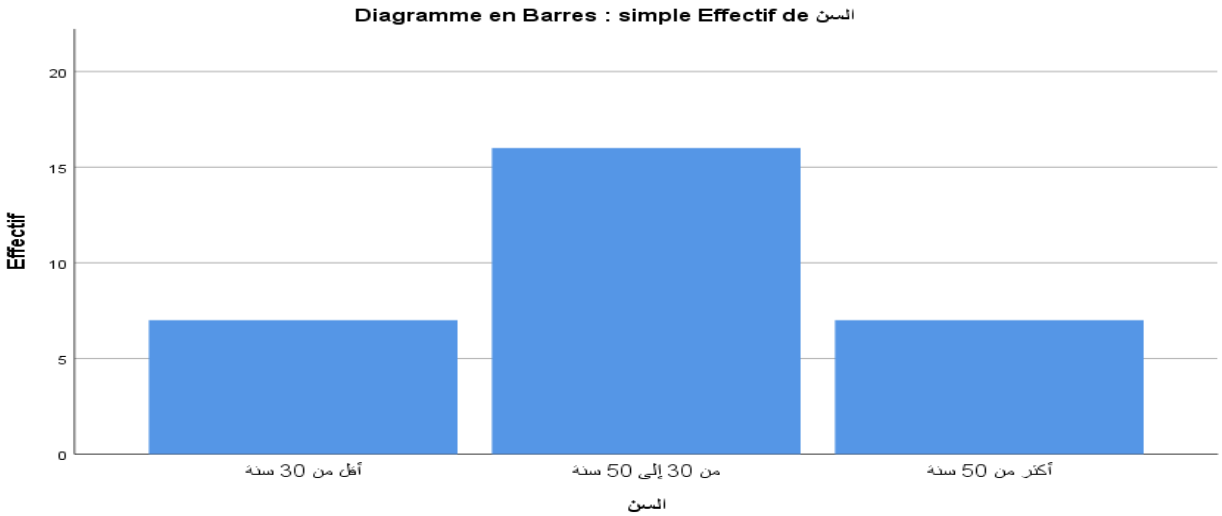
السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	23.3 %
من 30- 50 سنة	16	53.3 %
أكثر من 50 سنة	7	23.3 %
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الفئة القادرة على

إعطاء إضافة من حيث الجهد العضلي والفكري وهي الفئة من 30- 50 سنة والتي قدرت بـ 53.3%، حيث كانت نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 23.3% على التوالي.

الشكل رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

3. المستوى الدراسي:

الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.

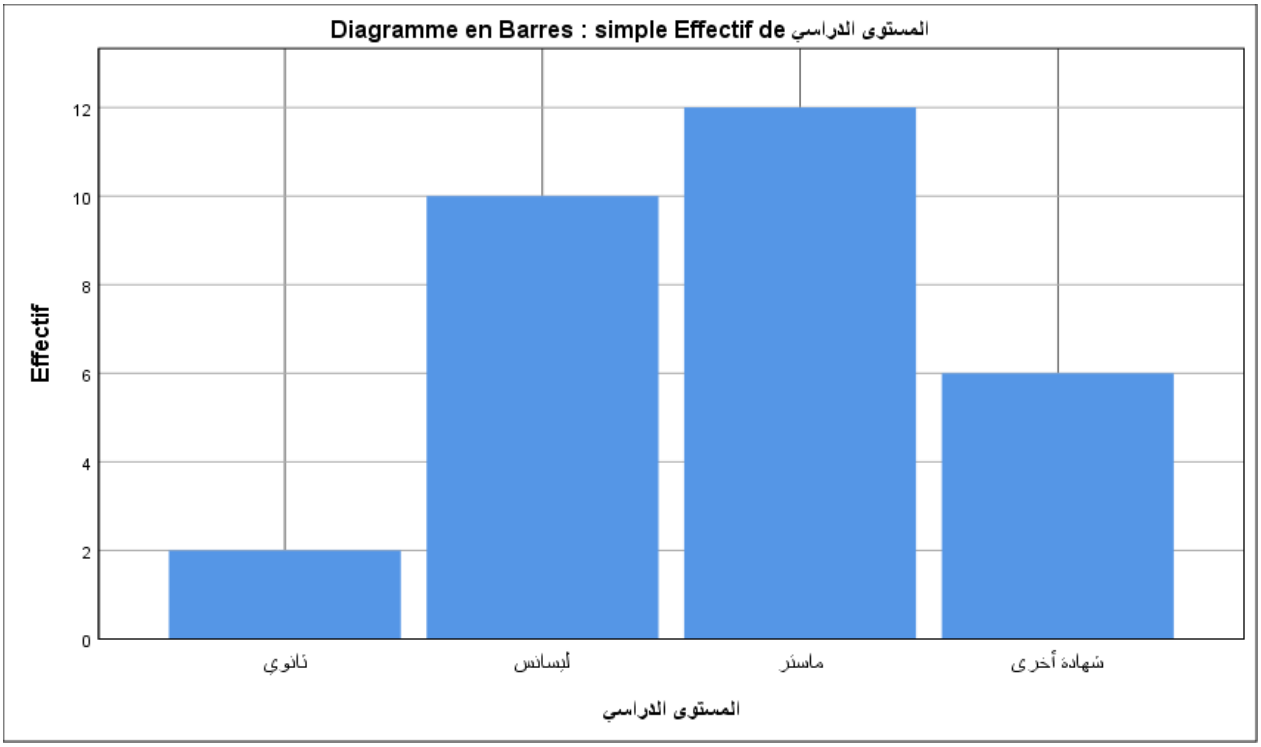
المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	6.7 %
ليسانس	10	33.3 %
ماستر	12	40 %
شهادة أخرى	6	20 %
المجموع	100	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

تضح لنا من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة من مستوى الدراسي للموظفين أغلبهم من أصحاب ماستر حيث بلغت نسبتهم 40%، تليها فئة الأفراد الحاصلين على مستوى ليسانس بنسبة 33.3%، لتليها أصحاب شهادات أخرى بنسبة 20% ، بينما بلغت نسبة الأفراد من ذوي مستوى ثانوي 6.7%.

يعود ذلك إلى حيز توزيع استمارات الاستبيان حيث خصص أغلباها لطبقة الطلبة الجامعين وخرجيها داخل البنك ومن هذا المنطلق نرى أن البنك يعتمد كثيرا على أصحاب المستوى العالي وذلك من أجل التطوير.

الشكل رقم 4 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

4. المستوى الوظيفي:

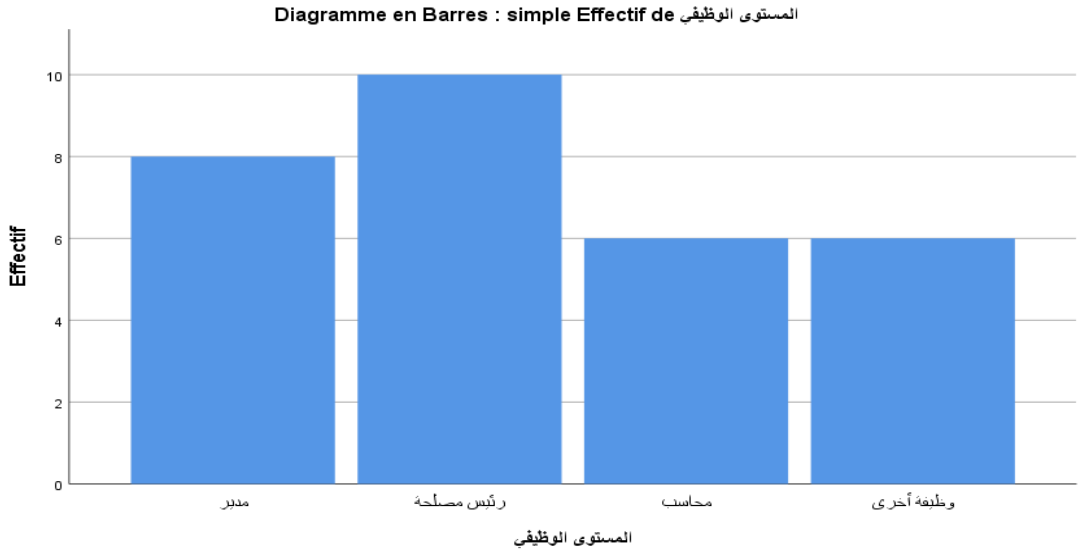
الجدول رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	8	26.7 %
رئيس مصلحة	10	33.3 %
محاسب	6	20 %
وظائف أخرى	6	20 %
المجموع	**30**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن البنك لاحظ بشكل كبير على أن أصحاب منصب رئيس مصلحة بنسبة 33.3% ، لتأتي نسبة 26.7% هم من أصحاب منصب مدير، وفئة محاسب ووظيفة أخرى بنسبة قدرت ب 20% على التوالي.

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج إجابات الأفراد المستجوبين حول محاور الاستبيان:

لمعرفة درجة الموافقة حول كل محور قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاهات العامة لإجابات الأفراد حول جميع أسئلة محاور الاستبيان.

- **النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني: التخطيط الاستراتيجي**

الجدول رقم 9: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الإتجاه العام
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
		%	%	%	%	%				
01	هل تلاحظ تحسنًا في خدمات البنك بعد تبنيه لتخطيط المالي استراتيجي	3	7	3	14	3	3.23	1.222	20	موافق
		10%	23.3 %	10%	46.7 %	10%				
02	هل تلاحظ زيادة في كفاءة العمليات في البنك بعد تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي	0	7	3	17	3	3.53	0.973	1	موافق
		0%	23.3 %	10%	56.7 %	10%				
03	هل شعرت بتحسن في جودة المنتجات المالية والخدمات بعد تنفيذ التخطيط المالي الاستراتيجي	1	9	4	13	3	3.26	1.112	19	موافق
		3.3 %	30%	13.3 %	43.3 %	10%				
04	هل لاحظت زيادة في الربحية أو العائد على الاستثمار في البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة	0	8	3	16	3	3.46	1.008	2	موافق
		0%	26.7 %	10%	53.3 %	10%				
05	هل تشعر بأن إدارة البنك أصبحت أكثر فعالية في اتخاذ القرارات بعد تطبيق	1	8	4	14	3	3.33	1.093	17	موافق
		3.3	26.7	13.3	46.7	10%				

	التخطيط المالي الاستراتيجي؟	%	%	%	%				
06	هل تلاحظ تحسنًا في سمعة البنك بعد تبنيه لتخطيط المالي استراتيجي؟	1	7	4	15	3	3.40	1.069	6	
		3.3 %	23.3 %	13.3 %	50%	10%				
07	هل تشعر بأن الموظفين أصبحوا أكثر ملاءمة وفعالية في أداء مهامهم بعد تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟	0	9	3	15	3	3.40	1.037	7	موافق
		0%	30%	10%	50%	10%				
08	هل لاحظت زيادة في استقطاب العملاء واحتفاظهم بعد تبني البنك لخطط استراتيجية جديدة؟	0	8	3	16	3	3.46	1.008	3	موافق
		0%	26.7 %	10%	53.3 %	10%				
09	هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي قد ساهم في تعزيز الابتكار وتطوير منتجات جديدة في البنك؟	1	7	4	15	3	3.40	1.069	8	موافق
		3.3 %	23.3 %	13.3 %	50%	10%				
10	هل تلاحظ تحسنًا في توجيهات واستراتيجيات البنك بعد تنفيذ التخطيط المالي الاستراتيجي؟	1	8	3	14	4	3.40	1.132	9	موافق
		3.3 %	26.7 %	10%	46.7 %	13.3 %				
11	هل لاحظت تحسنًا في تنفيذ البرامج والمشاريع في البنك بعد تبنيه لتخطيط استراتيجي؟	1	8	4	14	3	3.33	1.093	18	موافق
		3.3 %	26.7 %	13.3 %	46.7 %	10%				
12	هل تشعر بأن هناك تحسين في التواصل بين القطاعات داخل البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟	3	9	3	12	3	3.10	1.241	22	موافق
		%10	%30	10%	40%	10%				
13	هل ترون زيادة في الانضباط المالي وإدارة المخاطر بعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟	2	7	3	14	4	3.36	1.188	13	موافق
		6.7 %	23.3 %	10%	46.7 %	13.3 %				
14	هل لاحظت تحسنًا في تقديم الخدمات المالية للعملاء بعد تبني البنك لتخطيط استراتيجي؟	1	9	5	12	3	3.23	1.104	21	موافق
		3.3 %	30%	16.7 %	40%	10%				

15	هل تشعر بأن هناك تحسنًا في الشفافية والنزاهة في إدارة البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟	1 3.3 %	8 26.7 %	3 10%	15 50%	3 10%	3.36	1.098	14	موافق
16	هل تشعر بأن المشاركة في عمليات اتخاذ القرار داخل البنك قد تحسنت بعد تنفيذ التخطيط المالي الاستراتيجي؟	1 3.3 %	8 26.7 %	3 10%	14 46.7 %	4 13.3 %	3.40	1.132	10	موافق
17	هل تلاحظ زيادة في الاستثمار في التكنولوجيا والابتكار التكنولوجي في البنك بعد تبنيه لخطط استراتيجية جديدة؟	1 3.3 %	8 26.7 %	3 10%	15 50%	3 10%	3.36	1.098	15	موافق
18	هل تشعر بأن هناك تحسين في إدارة الموارد البشرية وتطوير المهارات بعد تنفيذ التخطيط الاستراتيجي؟	0 0%	8 26.7 %	4 13.3 %	15 50%	3 10%	3.43	1.006	4	موافق
19	هل لاحظت تحسنًا في العلاقات مع الشركاء والموردين بعد تبني البنك لتخطيط المالي استراتيجي؟	1 3.3 %	8 26.7 %	3 10%	14 46.7 %	4 13.3 %	3.40	1.132	11	موافق
20	هل تشعر بأن هناك زيادة في الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات المالية بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟	0 0%	9 30%	3 10%	15 50%	3 10%	3.40	1.037	12	موافق
21	هل لاحظت تحسنًا في الالتزام بالقوانين والتشريعات المالية بعد تبني البنك لتخطيط المالي استراتيجي؟	0 0%	8 26.7 %	4 13.3 %	15 50%	3 10%	3.43	1.006	5	موافق
22	هل تشعر بأن هناك تحسينًا في القدرة على التنبؤ بالتغيرات الاقتصادية والسوقية بعد تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي	1 3.3 %	8 26.7 %	4 13.3 %	13 43.3 %	4 13.3 %	3.36	1.129	16	موافق
الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي							3.40	1.037	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية للمحور الثاني: التخطيط المالي الاستراتيجي محصورة بين(3.53-3.10) والانحرافات المعيارية محصورة بين (1.241-0.973)، كما أن العبارة 02 والمتمثلة في [هل تلاحظ زيادة في كفاءة العمليات في البنك بعد تطبيق التخطيط المالي الاستراتيجي] جاءت في المرتبة الأولى للترتيب العام للمحور بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري 0.973 وباتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة، لتأتي العبارة 04 والمتمثلة في: [هل لاحظت زيادة في الربحية أو العائد على الاستثمار في البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة] في المرتبة الثانية وباتجاه موافق عند متوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.008، ثم جاءت بعدها العبارات 01، 03، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 11، 13، 14، 16،15، 17، 18، 19، 20، 21، 22 على التوالي باتجاه موافق، لتأتي العبارة 12 والمتمثلة في: [هل تشعر بأن هناك تحسين في التواصل بين القطاعات داخل البنك بعد تطبيق خطط استراتيجية جديدة؟] في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.10 وانحراف معياري 1.241 وباتجاه موافق من قبل الأفراد.

كما بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التخطيط الإستراتيجي 3.40 وباتجاه الموافقة من قبل أفراد العينة، مما يدل أن العاملين يرون بأن البنك يتوفر على التخطيط المالي الاستراتيجي وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي للمحور1.037وهي قيمة قريبة من الصفر وهذا يفسر وجود تقارب كبير في الإجابات حول هذا المحور.

المطلب الرابع: التوزيع الطبيعي

جدول رقم 10 : التوزيع الطبيعي للمحور الأول

Tests de normalité

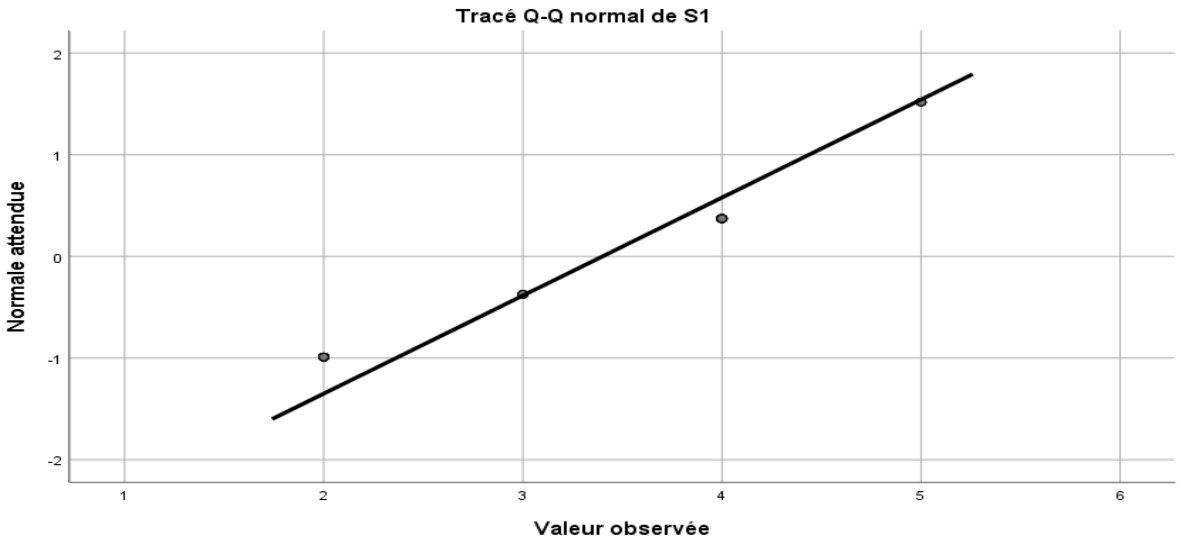
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
S1	,319	30	,000	,799	30	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن المحور الثاني يتبع التوزيع الطبيعي حيث نرى أن Kolmogrov–Smirnov أقل من 0.05 و Shapiro–Wilk أقل من 0.05.

الشكل رقم 6 : توزيع الطبيعي للمحور الأول



المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي.Spss

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تعرفنا على التخطيط المالي الاستراتيجي للبنك ولاية المدية وذلك بناءا على دراسة ميدانية التي اعتمدت على الإستبيان الموزع في البنك بولاية المدية وبعدها القيام بتحليل عن طريق برنامج spss مع الإستعانة بعدة أساليب إحصائية أخرى منها المدرجات التكرارية والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري ومعامل الإختلاف والتوزيع الطبيعي وهذا من أجل التوصل إلى أهمية المستوى التعليمي للبنك ولاية المدية.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول بين التخطيط الاستراتيجي لدى البنك ولاية المدية كل على حدة تعزى لمتغير الجنس؛

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول بين التخطيط الاستراتيجي لدى البنك ولاية المدية كل على حدة لمتغير مستوى الدخل؛

خاتمة

خاتمة

تؤكد هذه الدراسة على الأهمية البالغة لتبني التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك، وذلك من خلال تحليل حالة البنك الخارجي الجزائري، فرع البليدة، وكالة رقم 117، أظهرت النتائج أن التخطيط المالي الاستراتيجي ليس مجرد أداة إدارية بل هو منهج شامل يوجه البنك نحو تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

لقد تبين أن التخطيط المالي الاستراتيجي يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للبنك من خلال زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف التشغيلية، بالإضافة إلى ذلك يلعب دورًا محوريًا في رفع مستوى رضا العملاء عبر تحسين جودة الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، كما يعزز التخطيط المالي الاستراتيجي القدرة التنافسية للبنك من خلال تحسين حصته السوقية وتمكينه من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية بسرعة ومرونة، ولقد كشفت الدراسة عن أهمية تطوير الموارد البشرية كجزء من التخطيط المالي الاستراتيجي، حيث يؤدي التدريب المستمر وتطوير المهارات إلى تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

بالرغم من التحديات التي تواجه تنفيذ التخطيط الاستراتيجي مثل العقبات البيروقراطية ونقص الموارد، فإن الدراسة توصي بضرورة تعزيز استخدام أدوات التخطيط المالي الاستراتيجي وتطوير الكفاءات الإدارية لضمان تحقيق نتائج أفضل ومستدامة.

في الختام، يمكن القول بأن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي بشكل فعال يمكن أن يكون المفتاح لتحسين أداء البنوك وتحقيق أهدافها المؤسسية بكفاءة. يعزز هذا النهج من القدرة على مواجهة التحديات الاقتصادية وتلبية توقعات العملاء، مما يسهم في تحقيق نمو مستدام واستقرار مالي على المدى الطويل، بناءً على نتائج هذه الدراسة، يُوصى البنوك والمؤسسات المالية الأخرى بالاستفادة من هذه الاستراتيجيات التخطيطية المالية لتعزيز أدائها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق المصرفية المتغيرة باستمرار.

إجابة على الفرضية الرئيسية

استناداً إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات المتعلقة بتبني التخطيط المالي الاستراتيجي في البنك الخارجي الجزائري، فرع البليدة، وكالة رقم 117، يمكن تأكيد صحة الفرضية بأن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والإداري وزيادة رضا العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق المصرفية.

الإجابة على الفرضيات الفرعية

1- أثبتت نتائج الدراسة أن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي له تأثير إيجابي مباشر على الأداء المالي للبنك الخارجي الجزائري، فرع البليدة، وكالة رقم 117. من خلال تحليل البيانات المالية قبل وبعد تبني التخطيط المالي الاستراتيجي، لوحظت زيادة ملحوظة في الإيرادات وانخفاض في التكاليف التشغيلية. يعود هذا التحسن إلى توجيه الموارد بشكل أكثر فعالية، وتحسين العمليات التشغيلية، وزيادة كفاءة تخصيص الميزانية. بالإضافة إلى ذلك، ساعد التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين إدارة المخاطر المالية، مما أدى إلى تحقيق استقرار مالي أكبر وتحسين الأداء المالي بشكل عام.

2- أظهرت الدراسة أن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي ساهم بشكل كبير في زيادة رضا العملاء في البنك الخارجي الجزائري، فرع البليدة، وكالة رقم 117. من خلال تحسين جودة الخدمات المصرفية وتخصيص منتجات وخدمات تناسب احتياجات العملاء، شهد البنك زيادة ملحوظة في مستوى رضا العملاء. تم تحسين عمليات الاستجابة لطلبات العملاء والشكاوى، مما ساعد في بناء علاقات أقوى مع العملاء وزيادة ولائهم. البيانات المستخلصة من استبيانات العملاء أظهرت زيادة في تقييمات الرضا بعد تنفيذ التخطيط المالي الاستراتيجي، مما يؤكد تأثيره الإيجابي في هذا المجال.

3-أثبتت الدراسة أن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي عزز بشكل واضح القدرة التنافسية للبنك الخارجي الجزائري، فرع البليدة، وكالة رقم 117، في السوق المصرفية. من خلال تحليل استراتيجيات المنافسة المستخدمة، تبين أن البنك استطاع زيادة حصته السوقية وتطوير ميزات تنافسية جديدة. تم استخدام الأدوات التحليلية لتحديد الفرص والتهديدات في السوق، مما مكن البنك من التكيف بسرعة مع التغيرات الاقتصادية والسوقية. كما ساعد التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين استراتيجيات التسويق وتطوير منتجات مبتكرة، مما جذب عملاء جدد وزاد من ولاء العملاء الحاليين.

إجابة على التساؤلات

1-التخطيط المالي الاستراتيجي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي للبنك من خلال تحسين عملية تخصيص الموارد وزيادة الكفاءة التشغيلية. نتيجة لذلك، شهد البنك زيادة في الإيرادات وتقليل في التكاليف التشغيلية، مما عزز الربحية والأداء المالي العام.

2-تبني التخطيط المالي الاستراتيجي أدى إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة من خلال تحديد احتياجات العملاء بدقة أكبر وتقديم خدمات متميزة تلبي توقعاتهم. هذا التحسن انعكس بشكل إيجابي على مستوى رضا العملاء وولائهم للبنك.

3-ساهم التخطيط المالي الاستراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية للبنك من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة المنافسة وزيادة حصة البنك في السوق. استخدام الأدوات التحليلية والاستراتيجيات المبتكرة مكن البنك من التكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية بمرونة أكبر.

4-التحديات الرئيسية التي واجهها البنك تشمل العقبات البيروقراطية ونقص الموارد. للتغلب على هذه التحديات، أوصت الدراسة بتحسين التنسيق الداخلي وتطوير نظام متكامل لإدارة الأداء، بالإضافة إلى تعزيز التدريب والتطوير المهني للموظفين لضمان تنفيذ التخطيط المالي الاستراتيجي بفعالية.

5-التخطيط المالي الاستراتيجي أسهم في تطوير الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية متقدمة تهدف إلى تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءتهم هذا التطوير ساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، مما انعكس إيجابًا على الأداء العام للبنك.

نتائج الدراسة

من خلال تحليل حالة البنك الخارجي الجزائري فرع البليدة، وكالة رقم 117، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي توضح أثر تبني التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك. يمكن تلخيص هذه النتائج كما يلي:

- ✓ تبين أن تبني التخطيط المالي الاستراتيجي ساهم بشكل كبير في تحسين الأداء المالي للبنك. شهدت الإيرادات زيادة ملحوظة، بينما انخفضت التكاليف التشغيلية نتيجة لتحسين كفاءة العمليات وتوجيه الموارد بشكل أكثر فعالية.
- ✓ أدى التخطيط المالي الاستراتيجي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة، مما أسهم في رفع مستوى رضا العملاء. تم تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء وتقديم خدمات متميزة تلبي توقعاتهم.
- ✓ ساعد التخطيط المالي الاستراتيجي البنك في تعزيز قدرته التنافسية في السوق المصرفية. شهد البنك زيادة في حصته السوقية بفضل تبني استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والسوقية.

- ✓ أظهرت الدراسة أن التخطيط المالي الاستراتيجي ساهم في تحسين كفاءة وتطوير موظفي البنك. من خلال برامج تدريبية مستمرة وتطوير مهني، تم تعزيز مهارات الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

التوصيات

استناداً إلى النتائج المستخلصة من الدراسة حول أثر تبني التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين أداء البنك الخارجي الجزائري، فرع البليدة، وكالة رقم 117، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق نتائج أفضل:

- ✓ يجب تطوير نظام متكامل لإدارة الأداء يتضمن مؤشرات قياس واضحة لتقييم تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على الأداء المالي والإداري، وضمان متابعة مستمرة لتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ يوصى بالاستثمار في برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في مجال التخطيط المالي الاستراتيجي، وضمان تحديث معارفهم بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.
- ✓ يجب تعزيز قنوات التواصل بين مختلف الإدارات داخل البنك لضمان تنسيق أفضل في تنفيذ الاستراتيجيات، وكذلك تحسين التواصل مع العملاء لجمع ملاحظاتهم واقتراحاتهم.
- ✓ يجب دمج استراتيجيات إدارة المخاطر مع التخطيط المالي الاستراتيجي لضمان التعرف على المخاطر المحتملة ومعالجتها بشكل استباقي، وتقليل تأثيرها على الأداء المالي والإداري للبنك.

- ✓ يوصى بتوسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل فروعاً أخرى للبنك والبنوك الأخرى في الجزائر لمقارنة النتائج وتعميم أفضل الممارسات في مجال التخطيط الاستراتيجي.

أفاق الدراسة

تمثل هذه الدراسة نقطة انطلاق هامة لفهم أعمق وأكثر شمولية لدور التخطيط المالي الاستراتيجي في تحسين أداء البنوك. وبناءً على النتائج والتوصيات المستخلصة، يمكن تحديد العديد من الآفاق المستقبلية التي قد تساهم في تطوير هذا المجال وتحقيق تقدم ملموس في الأداء المصرفي. ومن هذه الآفاق ما يلي:

- ✓ يمكن إجراء دراسات مشابهة على فروع أخرى للبنك الخارجي الجزائري وكذلك بنوك أخرى في مختلف مناطق الجزائر. هذا سيساعد في التأكد من عمومية النتائج وتطبيقها على نطاق أوسع.
- ✓ يمكن التركيز على جوانب معينة مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة في التخطيط المالي الاستراتيجي أو تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على الابتكار في الخدمات المصرفية.
- ✓ يمكن إجراء دراسات طويلة الأمد لمتابعة تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي على الأداء البنكي على مدار سنوات، مما يساعد في فهم أفضل لكيفية تحقيق التحسينات المستدامة.
- ✓ يمكن دراسة كيفية دمج استراتيجيات إدارة المخاطر مع التخطيط المالي الاستراتيجي لتحسين القدرة على التكيف مع الأزمات المالية والاقتصادية.
- ✓ يمكن تعزيز التعاون بين البنوك والمؤسسات الأكاديمية لإجراء بحوث مشتركة توفر رؤى نظرية وعملية يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات فعالة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1- حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2007.

2- رمضان مصطفى عبد الرازق، التخطيط الإستراتيجي، جامعة الإسكندرية، 2012.

3- الخفاجي نعمة، الإدارة الإستراتيجية، المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2010.

4- الدوري زكريا وصالح، أحمد علي؛ الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، عمان، الأردن، دار اليازوري، 2009.

5- الرشيد صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزع، 2008.

6- الراوي خالد وهيب، إدارة العمليات المصرفية، طبعة2، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2003.

7- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، 2003-2004.

8- محفظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.

9- السيد إسماعيل محمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2012

10- غنيم أحمد، صياغة قرارات الائتمان والتمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، القاهرة: مطابع المستقبل للنشر والتوزيع، 1998..

11- الغالبي طاهر محسن منصور وادريس، وائل محمد منصور، الإدارة الإستراتيجية منظور منيجي متكامل، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.

12- هندي منير إبراهيم، إدارة المنشآت المالية وأسواق المال، الاسكندرية، القاهرة، منشأة المعارف، 2006.

13- الحسيني فلاح حسن والدوري، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة 4، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.

14- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعة، الاسكندرية، 1999.

15- عزة جلال مصطفى، "التخطيط الاستراتيجي الناجح لمؤسسات التعلم "، 2010.

16- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007.

17- مبروك حسني، المدونة البنكية الجزائرية، طبعة الثانية، دار هومة، الجزائر، 2006.

18- مبروك حسني، كتاب المدونة النقدية، الطبعة الأولى، دار هومة، الجزائر، 2004.

19- محمد سيد عابد، التجارة الدولية، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية – مصر، 2001.

20- علي عبد الفتاح أبو شرار، الاقتصاد الدولي نظريات وسياسات، دار المسرية، عمان-الأردن، 2007.

21- غازي عبد المجيد الرقيبات، المصارف والمؤسسات المالية المتخصصة، طبعة الأولى، دار وائل، عمان-أردن، 2014.

22- محمد صالح الحناوي، السيدة عبد الفتاح عبد السلام، المؤسسات المالية البورصة والبنوك التجارية، دار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1998.

23- سيد متولي عبد القادر، الأسواق المالية والنقدية في العالم متغير، طبعة الأولى، دار الفكر، عمان-الأردن، 2015.

24- سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011 .

25- فليح حسن خلف، النقود والبنوك، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006 .

26- محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

27- هشام جبر، إدارة المصارف، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهره- مصر، 2008.

28- احمد فريد مصطفى، سهير محمد السيد الحسن، النقود والتوازن الاقتصادي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

29- عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000.

30- أسامة محمد الفول، مجدي محمود شهاب، مبادئ النقود والبنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 1999.

31- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

32- محمد توفيق سعودي، الوظائف غير التقليدية للبنك التجاري، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.

33- اسماعيل احمد الشاوي، عبد النعيم مبارك، اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000..

34- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المنهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

35- زياد رمضان، مجفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، طبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2006.

36- ضياء مجيد، الاقتصاد النقدي، المؤسسة النقدية، البنوك التجارية، البنوك المركزية، دار مؤسسة شباب الجامعة الجزائر، 2008.

37- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.

38- محمد سعيد أنور سلطان، إدراة البنوك، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.

39- عبد الوهاب يوسف أحمد، التمويل وإدارة المؤسسات المالية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2007.

40- جمال الدين برقوق، وآخرون إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان- الأردن، 2016.

41- الركابي كاظم نزار، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.

المجلات والمتقيات العلمية

1-ابراهيم بلقاسم بلحاج، دور التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية في إدارة الخدمات الصحية الزاوية، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2023.

2- بشري علوان حمد، دور المؤسسات المالية في تحفيز النشاط الاقتصادي في ظل الاقتصاد المعلوم، جملة دراسات محاسبية والمالية، العدد 19، جامعة بغداد، سنة 2012.

3- بوشنافة روشام بن زيان سياسة الاقراض في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة في الجزائر – المركز الجامعي بشار–الجزائر.

4- بوعرتوس عبد الحق، الإصالح المصرفي والمالي في الجزائر مجلة مخبر البحث المغرب الكبير الاقتصاد والمجتمع جامعة منتوري قسنطينة.

5- عصماني عبد القادر، الملتقى العلمي الدولي مداخلة بعنوان أهمية بناء أنظمة الإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، جامعة سطيف – الجزائر.

6- هشام بوبكر، التخطيط الاستراتيجي: مكونات ونماذج وأبعاد، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور جلفة.

الأطروحات ومذكرات التخرج

1- بركان عادل، مذكرة ماجستير واقع التخطيط في المنشات الرياضية، جامعة محمد شريف المساعدية، سوق أهراس، الجزائر، سنة 2011/2010.

2- برهوم فضل عبد الكريم محمد، استخدام مدخل القيمة الاقتصادية المضافة في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة فلسطين، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين (قطاع غزة).

3- بن مسينة دلال، التمويل البنكي للقطاع الفلاحي في الجزائر شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة–الجزائر، السنة الجامعية : 2004/2003.

4- زعيبي رحمة، أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2014-2016.

5- سخري كمال، دور البنوك التجارية في تمويل المشاريع الاستثمارية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

6- شيح عبد الحق، الرقابة على البنوك التجارية مذكرة ماجستير في القانون، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس-الجزائر، 2011/2009.

7- شيح عبد الحق، الرقابة علي البنك التجارية، مذكرة لنيل درجة الماجستر، تخصص القانون، جامعة أحمد بوقرة -بومرداس- الجزائر، 2009/2010.

8- عاشوري صورية، دور نظام التقييم المصرفي في دعم الرقابة على البنوك التجارية شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف-الجزائر، 2012/2011.

9- العاني ايمان، البنوك التجارية وتحديات التجارة الالكترونية مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، سنة 2007/2006.

10- عبد الغفار حنفي، رسمية زكى قريا قص، البورصات والمؤسسات، الدار الجامعية المالية، عمان-الأردن، 2002.

11- العمر خضر محمود محمد، أثر التخطيط الاستراتيجي على تطوير خدمات مصرفية جديدة في المصارف التجارية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 2000.

12- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006-2007.

13- فيصل بن محمد بن مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشراءات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي، وإدارة الجودة، الشاملة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية –المملكة المتحدة، 2010 .

14- قطاري منال، أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في المؤسسات دراسة حالة لوكالات بنكية –ولايتي الوادي والمغير–، مذكرة ماستر أكاديمي علوم التسيير، جامعة حمه لخضر بالوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021.

15- لعروسي عبد المالك، دحماني عبد البديع، مياحي صالح، دور التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال–جامعة بشار، 2000-2001.

المراجع بالأجنبية

1- Neil, R. (2011). "Strategic Management",Neil, R.&Ventus Publishing Aps, ISBN 978- 7681- 417-5.

2- Joseph, F. & Sinkey, J. (2002). "Commercial Bank Financial Management", Personal Education, Inc, Upper, Saddle, Sixth edition.

الملاحق

الإستبيان

قائمة الملاحق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,985	22

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66,7	66,7	66,7
	أنثى	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	7	23,3	23,3	23,3
	سنة 50 إلى 30 من	16	53,3	53,3	76,7
	سنة 50 من أكثر	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	8	26,7	26,7	26,7
	مصلحة رئيس	10	33,3	33,3	60,0
	محاسب	6	20,0	20,0	80,0
	أخرى وظيفة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الدراسي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	2	6,7	6,7	6,7
	ليسانس	10	33,3	33,3	40,0
	ماستر	12	40,0	40,0	80,0
	أخرى شهادة	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

استراتيجي لتخطيط تبنيه بعد البنك خدمات في تحسنًا تلاحظ هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	10,0	10,0	10,0
	موافق غير	7	23,3	23,3	33,3
	محايد	3	10,0	10,0	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاستراتيجي التخطيط تطبيق بعد البنك في العمليات كفاءة في زيادة تلاحظ هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	7	23,3	23,3	23,3
	محايد	3	10,0	10,0	33,3
	موافق	17	56,7	56,7	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاستراتيجي التخطيط تنفيذ بعد والخدمات المالية المنتجات جودة في بتحسن شعرت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	9	30,0	30,0	33,3
	محايد	4	13,3	13,3	46,7
	موافق	13	43,3	43,3	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاستراتيجي؟ التخطيط تطبيق بعد القرارات اتخاذ في فعالية أكثر أصبحت البنك إدارة بأن تشعر هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	4	13,3	13,3	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التخطيط تطبيق بعد مهامهم أداء في وفعالية ملاءمة أكثر أصبحوا الموظفين بأن تشعر هل الاستراتيجي؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	30,0	30,0	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

البنك؟ في جديدة منتجات وتطوير الابتكار تعزيز في ساهم قد الاستراتيجي التخطيط أن تعتقد هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	7	23,3	23,3	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

استراتيجي؟ لتخطيط تبنيه بعد البنك في والمشاريع البرامج تنفيذ في تحسنًا لاحظت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	4	13,3	13,3	43,3
	موافق	14	46,7	46,7	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاستراتيجي؟ التخطيط تنفيذ بعد المخاطر وإدارة المالي الانضباط في زيادة ترون هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	6,7	6,7	6,7
	موافق غير	7	23,3	23,3	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0
	موافق	14	46,7	46,7	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

استراتيجي؟ لتخطيط البنك تبني بعد للعملاء المالية الخدمات تقديم في تحسنًا لاحظت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	9	30,0	30,0	33,3
	محايد	5	16,7	16,7	50,0
	موافق	12	40,0	40,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاستراتيجي؟ التخطيط تنفيذ بعد تحسنت قد البنك داخل القرار اتخاذ عمليات في المشاركة بأن تشعر هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0
	موافق	14	46,7	46,7	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التخطيط تنفيذ بعد المهارات وتطوير البشرية الموارد إدارة في تحسين هناك بأن تشعر هل الاستراتيجي؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

استراتيجية خطط تطبيق بعد المالية والخدمات المنتجات وتطوير الابتكار في زيادة هناك بأن تشعر هل جديدة؟

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	9	30,0	30,0	30,0
	محايد	3	10,0	10,0	40,0

	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

استراتيجي؟ لتخطيط البنك تبني بعد المالية والتشريعات بالقوانين الالتزام في تحسنًا لاحظت هل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق غير	8	26,7	26,7	26,7
	محايد	4	13,3	13,3	40,0
	موافق	15	50,0	50,0	90,0
	بشدة موافق	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التخطيط تطبيق بعد والسوقية الاقتصادية بالتغيرات التنبؤ على القدرة في تحسينًا هناك بأن تشعر هل الاستراتيجي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	1	3,3	3,3	3,3
	موافق غير	8	26,7	26,7	30,0
	محايد	4	13,3	13,3	43,3
	موافق	13	43,3	43,3	86,7
	بشدة موافق	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
S1	30	3,4000	1,03724
استراتيجي لتخطيط تبنيه بعد البنك خدمات في تحسنًا تلاحظ هل	30	3,2333	1,22287
الاستراتيجي التخطيط تطبيق بعد البنك في العمليات كفاءة في زيادة تلاحظ هل	30	3,5333	,97320
الاستراتيجي التخطيط تنفيذ بعد والخدمات المالية المنتجات جودة في بتحسن شعرت هل	30	3,2667	1,11211
خطط تطبيق بعد البنك في الاستثمار على العائد أو الربحية في زيادة لاحظت هل جديدة استراتيجية	30	3,4667	1,00801
التخطيط تطبيق بعد القرارات اتخاذ في فعالية أكثر أصبحت البنك إدارة بأن تشعر هل الاستراتيجي؟	30	3,3333	1,09334
استراتيجي؟ لتخطيط تبنيه بعد البنك سمعة في تحسنًا تلاحظ هل	30	3,4000	1,06997
تطبيق بعد مهامهم أداء في وفعالية ملاءمة أكثر أصبحوا الموظفين بأن تشعر هل الاستراتيجي؟ التخطيط	30	3,4000	1,03724
استراتيجية لخطط البنك تبني بعد واحتفاظهم العملاء استقطاب في زيادة لاحظت هل جديدة؟	30	3,4667	1,00801
جديدة منتجات وتطوير الابتكار تعزيز في ساهم قد الاستراتيجي التخطيط أن تعتقد هل البنك؟ في	30	3,4000	1,06997
الاستراتيجي؟ التخطيط تنفيذ بعد البنك واستراتيجيات توجيهات في تحسنًا تلاحظ هل	30	3,4000	1,13259

استراتيجي؟ لتخطيط تبنيه بعد البنك في والمشاريع البرامج تنفيذ في تحسنًا لاحظت هل	30	3,3333	1,09334
خطط تطبيق بعد البنك داخل القطاعات بين التواصل فى تحسين هناك بأن تشعر هل جديدة؟ استراتيجية	30	3,1000	1,24152
الاستراتيجي؟ التخطيط تنفيذ بعد المخاطر وإدارة المالي الانضباط في زيادة ترون هل	30	3,3667	1,18855
استراتيجي؟ لتخطيط البنك تبني بعد للعملاء المالية الخدمات تقديم في تحسنًا لاحظت هل	30	3,2333	1,10433
خطط تطبيق بعد البنك إدارة في والنزاهة الشفافية في تحسنًا هناك بأن تشعر هل جديدة؟ استراتيجية	30	3,3667	1,09807
تنفيذ بعد تحسنت قد البنك داخل القرار اتخاذ عمليات في المشاركة بأن تشعر هل الاستراتيجي؟ التخطيط	30	3,4000	1,13259
تبنيه بعد البنك في التكنولوجي والابتكار التكنولوجيا في الاستثمار في زيادة تلاحظ هل جديدة؟ استراتيجية لخطط	30	3,3667	1,09807
تنفيذ بعد المهارات وتطوير البشرية الموارد إدارة في تحسين هناك بأن تشعر هل الاستراتيجي؟ التخطيط	30	3,4333	1,00630
لتخطيط البنك تبني بعد والموردين الشركاء مع العلاقات في تحسنًا لاحظت هل استراتيجي؟	30	3,4000	1,13259
تطبيق بعد المالية والخدمات المنتجات وتطوير الابتكار في زيادة هناك بأن تشعر هل جديدة؟ استراتيجية خطط	30	3,4000	1,03724
لتخطيط البنك تبني بعد المالية والتشريعات بالقوانين الالتزام في تحسنًا لاحظت هل استراتيجي؟	30	3,4333	1,00630
بعد والسوقية الاقتصادية بالتغيرات التنبؤ على القدرة في تحسينًا هناك بأن تشعر هل الاستراتيجي التخطيط تطبيق	30	3,3667	1,12903
N valide (liste)	30		