



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية والتجارية



المرجع :/2021

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

مذكرة بعنوان:

دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - ميلا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية (ل.م.د.)

تخصص " إقتصاد نقدي وبنكي "

تحت إشراف:

حريز هشام

إعداد الطالبتين:

- بن حمادة حليلة

- بن حمادة صونية

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	عيساوي سهام
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	زيد جابر
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	حريز هشام

السنة الجامعية 2020/2021



شكر وعرفان

فالشكر لله الذي أوصلنا إلى هذا اليوم وجعل المسببات والأسباب لهذا النجاح.
كما لا يفوتنا أن نشكر من وضعهم الله لنا سببا لنجاحنا في هذا العمل المتواضع بدءا
بالمشرف الأستاذ:

"هشام حريز"

الذي كان له الفضل في اقتراح هذا العنوان ورعايته للموضوع بالنصائح القيمة
والتوجيهات السديدة للبحث العلمي والرقى به.
كما نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ "زيد جابر" ولأسرة قسم العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

حليمة وصونيا

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن لهما الفضل بعد الله في

وجودي وريياني وسهرا على راحتي...

إلى الوالدين "محمود" و "مليكة" أطال الله في عمرهما

ومتعهما بالصحة و العافية.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود إخوتي و أخواتي.

إلى صديقاتي و أصدقائي الذين ساعدوني في إتمام هذه المذكرة

وإلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته إلى

اليوم...

إلى كل من هم على الدرب سائرون...

إلى من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور...

بشرى

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع لمن لهما الفضل بعد الله في

وجودي وريياني وسهرا على راحتتي...

إلى الوالدين "جمال" و "بريزة" أطال الله في عمرهما ومتعهما

بالصحة و العافية.

إلى الأعمدة التي أظل أرتكز عليها للصمود إخوتي و أخواتي.

إلى صديقاتي و أصدقائي الذين ساعدوني في إتمام هذه المذكرة

وإلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته إلى

اليوم...

إلى كل من هم على الدرب سائرون...

إلى من أحببناهم بإخلاص وبادلونا نفس الشعور...

صونية

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
I	البسمة
II	شكر و عرفان
III	إهداء
VI	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XII	قائمة الأشكال
XIII	الملخص
أ-د	مقدمة
22-2	الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات المصرفية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية
3	المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية ونشأتها وخصائصها
9	المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية
12	المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية
12	المطلب الأول: تعريف وأهمية جودة الخدمات المصرفية
13	المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية
14	المطلب الثاني: أبعاد مستويات جودة الخدمات المصرفية
16	المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية
16	المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية ومصادرها
17	المطلب الثاني: مراحل وطرق تطوير الخدمات المصرفية

19	المطلب الثالث: عوامل تطوير الخدمة البنكية
22	خلاصة الفصل
62-24	الفصل الثاني: دور عوامل التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية
24	تمهيد:
25	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
25	المطلب الأول: تعريف وأهمية التخطيط المالي
28	المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي
28	المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي
30	المطلب الرابع: مراحل التخطيط المالي
32	المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي
32	المطلب الأول: التخطيط عن طريق الموازنة التقديرية
37	المطلب الثاني: تخطيط الربحية
43	المطلب الثالث: تخطيط الهيكل التمويلي
44	المطلب الرابع: تخطيط الاستثمارات الرأسمالية وتخطيط الإحتياجات المالية
57	المبحث الثالث: عوامل التخطيط المالي المؤثرة بتحسين جودة الخدمات المصرفية
57	المطلب الأول: العوامل الداخلية والعوامل الخارجي
58	المطلب الثاني: طرق ونظام التخطيط المالي
62	خلاصة الفصل
82-64	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
64	تمهيد:
64	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
64	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:
65	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:
67	المطلب الثالث: منتجات وخدمات البنك

قائمة المحتويات

70	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالاته
70	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله
71	المطلب الثاني: وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله
72	المبحث الثالث: دراسة تحليلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
72	المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
73	المطلب الثاني: تطور الميزانيات التقديرية
75	المطلب الثالث: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للسنوات الأربعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
82	خلاصة الفصل
84	خاتمة
87	قائمة المراجع
93	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
71	وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميلة BADR	الجدول رقم(03-01)
73	الميزانية التقديرية لسنة 2016	الجدول رقم(03-02)
73	الميزانية التقديرية لسنة 2017	الجدول رقم(03-03)
74	الميزانية التقديرية لسنة 2018	الجدول رقم(03-04)
75	الميزانية التقديرية لسنة 2019	الجدول رقم(03-05)
76	تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية 2016	الجدول رقم(03-06)
77	تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية 2017	الجدول رقم(03-07)
79	تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية 2018	الجدول رقم(03-08)
80	تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية 2019	الجدول رقم(03-09)

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	مفهوم جودة الخدمة المصرفية	الشكل رقم (01-01)
14	توكيد الجودة في المصرف	الشكل رقم (02-01)
27	أهمية عملية التخطيط المالي في شركات الأعمال	الشكل رقم (01-02)
31	مراحل عملية التخطيط المالي	الشكل رقم (02-02)
38	تمثيل سلوك الكلفة الثابتة	الشكل رقم (03-02)
39	تمثيل سلوك الكلفة المتغيرة	الشكل رقم (04-02)
40	تمثيل نقطة التعادل	الشكل رقم (05-02)
41	نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغيرة	الشكل رقم (06-02)
51	أسلوب الإنحدار الخطي البسيط	الشكل رقم (07-02)
52	أسلوب الإنحدار غير خطي البسيط	الشكل رقم (08-02)
56	أقسام مصادر التمويل طويلة الأجل	الشكل رقم (09-02)
70	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية ميلة	الشكل رقم (01-03)
77	التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2016	الشكل رقم (02-03)
78	التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2017	الشكل رقم (03-03)
79	التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2018	الشكل رقم (04-03)
80	التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2019	الشكل رقم (05-03)

الملخص :

تهدف الدراسة إلى إبراز أسس اعتماد التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية إذ يعتبر بمثابة الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين، والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، ويعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، وهناك أدوات تساعد المؤسسة على ذلك منها الموازنة التقديرية، وهي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى نقطة تحليل التعادل والتي تعبر عن النقطة التي تساوي عندها عائد أو هامش المساهمة مع التكاليف الثابتة عن الفترة.

أما جودة الخدمات المصرفية تتم بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباعها، لأن الهدف الرئيسي لها هو تحقيق رضا الزبون ، ومن خلال الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبين أن البنك يقترح تعميق وتحديث استعمال التخطيط المالي في تحسين خدماته .

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي ، الموازنة التقديرية، جودة الخدمات المصرفية .

Résumé :

L'étude vise à mettre en évidence les fondements de l'adoption de la planification financière dans l'amélioration de la qualité des services bancaires comme le plan élaboré par le personnel financier ,qui comprend des estimations et des prévisions financières futures, et donne la possibilité de révéler et de clarifier l'avenir, avec la possibilité de prédire les variables qui se produisent, et il existe des outils qui aident l'institution dans cela le budget estimé, qui est un outil utilisé pour exprimer quantitativement les objectifs et les politiques de la haute direction de l'organisation, en plus du seuil de rentabilité point d'analyse, qui exprime le point auquel le rendement de contribution ou la marge est égal aux couts fixes de la période. quant à la qualité des services bancaires, elle se fait en étudiant les besoins et les désirs des clients et en travaillant pour les satisfaire, car l'objectif principal est d'atteindre la satisfaction de la clientèle, et à la banque pour l'agriculture et le développement rurale ,il a été constaté que la banque propose d'approfondir et de moderniser l'utilisation de la planification financière en améliorant ses services.

Mots clés : planification financière, budget discrétionnaire, qualité des services bancaires.

مقدمة

مقدمة:

في ظل التغيرات العالمية وعولمة النشاط المصرفي أضحت من الأهمية على المصارف تطوير مستوى أداء خدماتها المصرفية، ومواكبة متطلبات البيئة المصرفية المعاصرة والاهتمام أكثر بالجودة في خدماتها المصرفية، لمواجهة تحديات قوى التغيير المصرفية، وكسب حصص سوقية تعزز من مكانتها التنافسية .

فالمصارف تقدم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين الخدمات التقليدية والمستحدثة، بهدف كسب رضا زبائنها الحاليين وجذب زبائن جدد، إلا أن عنصر الجودة في الخدمات المصرفية هي أساس ثقتهم في المصرف، إن فهم احتياجات الزبائن والتميز في خدمتهم يعتبر المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ككسب المصرف مكانة سوقية وتسمح له بمواجهة تحديات المؤسسات المالية والمصرفية المنافسة التي تسيطر على السوق المصرفية في تقديمها لخدمات مصرفية متنوعة بالشكل الذي يلبي احتياجات الزبائن مع التركيز على الجودة العالية والتكاليف المنخفضة.

ومن هذا المنطلق فإن تحسين جودة الخدمات المصرفية تعتمد أساساً على التخطيط المالي لمواجهة منافسيها، فالتخطيط المالي يعتبر من أهم وظائف الإدارة المالية والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمنشأة، والتعرف كذلك على الإحتياجات المالية المستقبلية وكيفية الإستعداد لها بشكل مسبق.

❖ اشكالية البحث:

على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

وحتى تتسنى لنا الإجابة على التساؤل الرئيسي، فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالتخطيط المالي ؟ وماهي أدواته؟
- ماذا يقصد بالخدمات المصرفية؟ وماهي طرق تطوير جودة الخدمات المصرفية؟
- هل يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية؟

❖ فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: هناك مساهمة للتخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية:

الفرضيات الفرعية:

- تساهم الميزانية التقديرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

- تساهم القروض قصيرة الاجل في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- تساهم أدوات التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال دراسة البدائل في المؤسسة الاقتصادية.

❖ أهمية البحث:

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يتيح:

- إعطاء تأطير نظري للتخطيط المالي يجمع آراء ونتائج الباحثين في هذا المجال.
- إبراز كيفية استعمال أدوات التخطيط المالي لاستخلاص معلومات مالية تساعد على تحسين الخدمات.
- التعرف على كيفية تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال التخطيط المالي بالبنك محل الدراسة.
- إضافة لمعارف فنا ومعارف كل مطلع على هذا العمل، التعرف على واقع عنصرين هامين (التخطيط المالي وجودة الخدمات المصرفية).

❖ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف هي:

- إلقاء الضوء على مفهوم الخدمات المصرفية وأهم خصائصها.
- التعمق أكثر في موضوع جودة الخدمات المصرفية وكيفية تطويرها.
- معرفة أهم مؤشرات وعوامل جودة الخدمات المصرفية .
- إبراز دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية .

❖ منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية ومحاولة اختيار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في أغلب نقاط البحث وذلك من أجل إلقاء الضوء على مختلف الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم التخطيط المالي وجودة الخدمات المصرفية، من خلال الفصلين النظريين ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، أين تمت الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، من خلال الاعتماد على مجموعة من الوثائق الداخلية إضافة إلى إجراء عدة مقابلات.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

من دواعي اهتمامنا بهذا الموضوع نذكر ما يلي:

- كون الموضوع يدخل مجال التخصص.
- زيادة الاهتمام بالخدمات المصرفية لكونها تمثل جزء كبير في التنمية الاقتصادية.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها التخطيط المالي في القطاع البنكي.

❖ حدود الدراسة:

-**الحدود المكانية:** لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع تم إجراء الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الأداء المالي، واستخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي. حيث توصلت إلى أن التخطيط المالي يساعد على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل، وأوصت الدراسة

-**الحدود الزمانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى ماي من سنة 2021.

❖ دراسات سابقة:

-**الدراسة الأولى:** محمد فتح الرحمن يس حسين، بعنوان "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض"، أطروحة مقدمة للإيفاء الجزئي بمتطلبات درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة كردفان، 2016، تمثلت إشكاليته في: ما دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض؟

بزيادة الاهتمام بالتخطيط والتنبؤ المالي عند الإعداد للتخطيط للاحتياجات المالية المستقبلية، ضرورة تطبيق نظام الموازنات التخطيطية لأنه يؤدي إلى التنسيق بين الأساليب والطرق الممكن إتباعها والموارد المالية والبشرية والمادية، بحيث يتحقق أفضل استغلال للموارد باتباع أفضل الوسائل المتاحة.

-**الدراسة الثانية:** ايمان الهنيني وبلال بدران، بعنوان: "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم المحاسبة، جامعة بقاء التطبيقية، 2011، وتم طرح الإشكالية التالية: ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة ؟

هدفت الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، ومدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان وزع على 70 عامل بالإدارة من عينة الدراسة وتم تحليل مفردات الاستبيان بواسطة الحاسوب، باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، وتم التوصل إلى ان معظم هذه الشركات لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، وكذلك وجود معوقات تواجه استخدامها في التخطيط والرقابة في الشركات محل الدراسة، وصعوبة تحويل الأهداف إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

❖ صعوبات الدراسة:

في اطار انجازنا لهذا البحث صادفنا بعض الصعوبات التي يمكن ايجازها في ما يلي:

- قلة البحوث المعمقة في هذا المجال .
- صعوبة الحصول على المعلومات المالية الخاصة بالدراسة الميدانية وبالخصوص الميزانيات المالية .

❖ تقسيم البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فلان نظريان و آخر تطبيقي، حيث تم تخصيص الفصل الاول للإطار النظري للخدمات المصرفية، وقد تطرقنا للمبحث الاول منه إلى ماهية الخدمات المصرفية، وتناولنا في المبحث الثاني جودة الخدمات المصرفية، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى كيفية تطوير الخدمات المصرفية، في خصص الفصل الثاني ل دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال مبحثين، تناولنا في المبحث الاول ماهية التخطيط المالي، وأدوات التخطيط المالي كمبحث ثالث.

بالنسبة للفصل التطبيقي خصص لدراسة أدوات التخطيط المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة من 2016 -2019 وذلك عبر ثلاث مباحث، المبحث الاول والثاني بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثالث تناولنا فيه مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين الخدمة المصرفية .

وتتضمن خاتمة الدراسة مجموعة من النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول:

دور عوامل التخطيط المالي في

تحسين جودة الخدمات البنكية

تمهيد:

نتيجة للتطورات المتسارعة في البيئة الأعمال المصرفية والتي يتصف بالمنافسة الشديدة والتحديات الغير مسبوقه في الحصول على حصة سوقية وكسب المزيد من الزبائن والمتعاملين من خلال التطوير وتحسين الخدمات وتحسين الخصائص التسويقية لها هذا وتعتبر الخدمات المصرفية العامل الأساسي في تطوير نشاط البنوك إذ أنها تؤدي دورا هاما في تعزيز قدراته من خلال تأثيرها على تفضيلات العملاء، كما أن البنوك الناجحة هي البنوك التي تقدم خدماتها بنوعية وأداء مصرفي متميز ومعتمد على قاعدة معلوماتية وإطارات مؤهلة، وتتمتع بمهارات مميزة للتعامل مع العملاء وكذلك تتميز بالقدرة على إستخدام التكنولوجيا البنكية المتطورة، لذلك لابد للبنوك من إعتقاد العمل المصرفي الحديث في مختلف خدماته المتقدمة وتجاوز العمل التقليدي وهذا بالإعتماد على الصيرفة الإلكترونية ووسائل الدفع الإلكتروني وغيرها في إنجاز المعاملات المصرفية

ومن هذا المنطلق سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية
- المبحث الثاني: الخدمات المصرفية
- المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية

لقد زاد الإهتمام في الوقت الحاضر بالخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص إذ أصبحت عملية تقديمها من ضروريات الحياة اليومية للأفراد وذلك نتيجة للتعقيدات والصعوبات الحاصلة في الحياة العامة لهم وفي البيئة المحيطة بهم وإن الخدمات يمكن أن تكون عنصر أساسيا في العرض الكلي.

المطلب الأول: مفهوم الخدمات المصرفية ونشأتها وخصائصها

أولاً: نشأة الخدمات المصرفية:

بما أن التسويق يمثل مجموعة الأنشطة الموجهة للأفراد من قبل إدارة التسويق، باعتبارها على الترويج والتوزيع. نقاط البيع وغيرها من خلال تقديم الخدمات لجمهور لزبائنها، ومع تطور مفهوم التسويق أثر على تطور الخدمات المقدمة للزبائن وخاصة الخدمات المصرفية¹

1. الخدمات المصرفية ما قبل التصنيع:

في هذه الرحلة كان الإنسان يعتمد في تلبية حاجاته على الزراعة والصيد وتميزت هذه المرحلة بـ:

- **الاكتفاء الذاتي:** أي أن كل أسرة تنتج كل ما تحتاجه من سلع وخدمات، وتميزت بعدم وجود نشاط تسويقي أيضا وعدم وجود نشاط مالي ومصرفي.

- **تبادل الفائض من الإنتاج:** أي أن الأسر في هذه الحالة اتجهت إلى التخصص في إنتاج، وبذلك ظهر فائض من الإنتاج، وهذا أدى إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع من خلال مقايضة سلعة بسلعة لأخرى، بحيث كانت الخدمة بسيطة وشخصية إما الخدمات المصرفية فلم تظهر معالمها في هذه الفترة وتميزت هذه المرحلة فقط بظهور عملية التبادل.

- **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل، هذا ما دفع إلى النقود كسلعة بسيطة تمكن الأفراد من التراضي من خلال عملية التبادل، حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

- **الإبداع:** بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود بعد أن أصبح هنالك لأفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع، وقاموا بإبداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك والخدمات المصرفية.

¹ محمد جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج، عمان الأردن، 2005، ص ص 45، 46

-الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثروتهم لدى صائغي الذهب وهؤلاء يمثلون القروض لقاء فائدة معينة أو ذلك لفترة قصيرة، وتميزت هذه الفترة بظهور القروض الإيداع وفائدة مقابل من القروض. -بداية البنوك: تطور عمل الصياغ من الإيداع القروض، التحميل على فائدة التنسيق والتعامل فيما بينهم وقاموا بإنشاء البنوك بحيث أن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصر على الإيداع . القروض والفائدة وإصدار أوراق البنكنوت.

2- الخدمات المصرفية في مرحلة التصنيع:

تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال، مما دفع أصحابه إلى الاستثمار في المشاريع الصناعية وإن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى البنوك تخصصاً من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات كيان لها تنظيم إداري لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال البنوك، وزيادة إمكانيتها في منح القروض¹.

3-الخدمات المصرفية في مرحلة التقدم الصناعي

تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا، المتطورة في تقديم الخدمات البنكية، ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية احتياجات الأفراد وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء الآن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار المقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة، وأصحاب المشاريع الكبيرة، وإنما أصبح أغلب الأفراد للخدمات المصرفية وذلك من خلال إيداع وطلب القروض تحويل الرواتب إلى البنوك، طلب بطاقة ائتمان وغيرها من الخدمات.

4-الخدمات المصرفية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة

إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات البنكية وهذا ناتج

عن:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
- زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة عدد الفروع التابعة للبنوك.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها من البنوك وفروعها.
- الاشتراك في شبكة الأنترنت لتسهيل الترويج والاتصال بالزبائن.

¹ محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ثانياً: تعريف الخدمات المصرفية:

قبل تحديد الخدمة المصرفية لابد من التطرق إلى مفهوم الخدمة بصورة عامة للولوج إلى الخدمة المصرفية بصفة خاصة. فنجد أن أدبيات التسويق قد أبرز العديد من التعارف التي تتعلق بالخدمات ويمكن السبب في ذلك إلى الاختلافات الموجودة في الصفات والخصائص التي تتصف بها هذه الخدمات والذي ينعكس في تحديد ماهية الخدمة.

1- تعريف الخدمات:

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمات بأنها: "النشاطات أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹.

- **تعريف 1:** يعرف "ستنتون" الخدمة على أنها: "النشاطات ملموسة والتي تحقق منفعة للعميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو الخدمة أخرى أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية"²

- **تعريف 2:** ويعرفها "كوتلر وبرنالد" على أنها: "الخدمة هي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساساً ملموسة ولينتج عنها أي ملكية وإنتاجها أو تقديمها يكون مرتبطاً بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"³

- **تعريف 3:** كما عرفت الخدمة بأنها: "أي فعل أو أداء يمكن لطرف آخر ويكون أساساً غير ملموس ولا ينتج عني تملك لأي شيء وقد يرتبط تقديمه بمنتج مادي وعليه فإن الخدمة عبارة عن سلعة مادية بحثة وتعد عملية عرض سلعة بحثة دون اقترانها بخدمة"⁴.

- خدمة بحثة كما هي الحال بالنسبة للعلاج النفسي.

ومن بين نماذج الخدمات المتقدمة نجد على سبيل المثال خدمات الفنادق، خدمات الصحة، خدمات النقل، خدمات العقار، الخدمات التأمين وخدمات التبريد، وغيرها من الخدمات دون أن تسمى خدمات المصارف والتي ستطرق إليها بالتفصيل.

¹ حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 33.

² مرجع سبق ذكره، ص 33 34.

³ Ph.koler et B.Dubois, Marketing management, dunod, paris, 2006, p :485.

⁴ بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 42.

2- تعريف الخدمات المصرفية:

لقد تعددت وتنوعت تعريف الخدمات من نظام اقتصادي إلى آخر، ومن مدرسة فكرية إلى أخرى، بل ومن مؤلف لآخر، بما يوافق ويكرس نظريته المميزة إلى محتوى ومفهوم هذه الخدمات على النحو التالي:

-تعريف 1: هي عبارة مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للزبون، سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه، فقد يقوم المصرف أحيانا بتقديم خدمات مجانية للزبون.¹

-تعريف 2: الأنشطة والعمليات المالية التي يمارسها المصرف بهدف تزويد الزبائن بالقيمة التي من خلالها يتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم.²

-تعريف 3: هي كل نشاط قد يقدمها المصرف للزبون، ويسعى من خلاله لإرضائه سواء كان ذلك بمقابل أو دون مقابل.³

-تعريف 4: تمثل الخدمات التي تقدمها المصارف لعملائها وترتبط هذه الخدمات الوظائف الأساسية للمصاريف وهي الإيداع والائتمان وخدمات الاستثمار، وهناك من يقسمها إلى الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات الحديثة.⁴

ما يمكن استنتاجه من التعاريف السابقة هو أن: الخدمات المصرفية عبارة عن نشاطات ملموسة وغير ملموسة، تشبع حاجات حالية ومستقبلية ترتبط أساسا بالوظائف الأساسية للمصاريف وتزيد الزبائن بقيمة تشبع حاجاتهم وليس لها أي مقابل مادي.

ثالثا: خصائص الخدمات المصرفية:

تتصف الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص المميزة التي تضيف عليها درجة من الخصوصية، من الشكل والمضمون ويمكن تلخيص أهم هذه الخصائص في مايلي:

¹ زياد رمضان، محفوظ جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل، الأردن، طبعة 3، 2003، ص 27.

² علاء فرحان طالب و آخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء، عمان، طبعة 1، 2010، ص 60.

³ أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة في الملتقى الدولي 2010، جامعة قسنطينة 2 ص 4.

⁴ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، الشلف، 2005، ص 232.

1- عدم الملموسية

وهذه الصفة عامة للخدمات كلها، وكذلك الحال بالنسبة للخدمات المصرفية تعني هنا باللاملموسية بأن الخدمات المصرفية لا يمكن لمسها أو مشاهدتها أو سماعها أو الإحساس بها قبل أن يتم شرائها، وعليه فإن مهمة القدم للخدمة (البائع)، هي جعلها ملموسة بطريقة أو بأخرى. إن عدم ملموسية الخدمة المصرفية، تجعل منها غير قابلة للجرد أو التخزين، وبالتالي طالب، الخدمة عليه الانتظار للحصول على خدمته محل الطلب، لذا فمن الناحية العلمية إن إشباع واستهلاك الخدمة يحدث في نفس الأونة، لذا يصعب علينا معاينتها .

ومن أبرز الانعكاسات والمضامين كون الخدمة غير ملموسة، أن المصاريف غير معينة بنشاطات التخزين والنقل والرقابة على التخزين وغيرها من النشاطات المرتبطة أصلا بالسلع الملموسة.¹

2- التلازم:

تلازم عمليتي إنتاج الخدمة وتوزيعها فالخدمة ترتبط عموما بمؤشر الاستهلاك والانتفاع المباشر بوقت إنتاجها أي أنها تنتج وتستهلك أو ينتفع منها بذات الوقت، وعليه فالخدمة المصرفية مرتبطة أو متلازمة بمنتجها أو مقدمها وهي نتيجة منطقية لنشارك الخبرة والأدوات العمليات المنجزة التي ينتج عنها الخدمة، فضلا عن كون المستهلك المنتفع يشترك في أحيان كثيرة في تصميم الخدمة مع منتجها.²

3- لا يمكن صنع الخدمة مقدما أو تخزينها

من المستحيل إنتاج خدمة وتخزينها في إنتظار العميل، حيث تعد الخدمة عند حضور العميل بما يناسب مع طلبه.

4- الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وغير قابلة للإستدعاء مرة أخرى

بمجرد أن تقدم الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي تقدم له وبالتالي فإن العميل لا يستطيع تداول هذه مع طرف ثالث. كما أن الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل لها طبيعة مختلفة منى حيث أنها غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تقدم الخدمة للعميل يستهلكها في التو اللحظة.

¹ محمود أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري تطبيقي)، الطبعة 1، دار البركة لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص43.

² ثامر البكري وأحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، الطبعة 1، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 93.

5-التشتت الجغرافي:

ليس هناك حدود جغرافية بين للمطالب والاحتياجات المصرفية للعملاء، فهناك طلب محلي موزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل أي بلد، وهناك طلب خارجي يتمثل في الطلب على التحويلات المصرفية بين الدول وبعضها، واستخدام بطاقات الأتمان المصرفية خارج حدود الدولة المصدرة للبطاقة، وعلى هذا فإن كافة الخدمات على اختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها في أقرب مكان يناسبه مما يجذب العميل على الاستمرار في التعامل مع البنك.¹

6-الموازنة بين النمو والمخاطرة:

صحيح أن العمل المصرفي يستند على الثقة في التعامل ولكن هناك حقيقة يفترض إدراكها والتي تكمن في أن التوسع والنمو في العمل المصرفي وفي عملية جذب الأموال ومن ثم استثمارها وتنوع مصادرها سمة واضحة، إلا أن المخاطر التي ترافق النشاط الخدمي المصرفي هي الأخرى قد تحدث بسرعة وعلى نحو له تأثير سلبي على هيئة وكيان المصرف ودوام واستمرار عمله ونشاطه . ما يعني الموازنة بين النمو والمخاطرة والتي عدت من المائل الضرورية التي لا يمكن إغنائها في هذا القطاع

7-التقلبات في الطلب:

الخدمات المصرفية لا يمكن أن تظهر من دون وجود الطلب عليها، هذا الطلب قد يتخذ شكلا بعدم الاستقرار بسبب التباين في الظروف وتنوع الحاجات، عليها فإن التقلبات في الطلب تبدو من السمات الواضحة والتي تظهر لظروف معينة . لها تأثير على القطاع المصرفي، ولا يشترط أن تكون كل أنواع الخدمات تحت طائل التقلبات.

8-المسؤولية الائتمانية:

هي مسؤولية تتبع أصلا من مسؤولية المصرف إتجاه الزبائن وبمختلف صور التعامل، وهذه الناحية بانته في حكم المهام الأساسية لدى المصرف التي لا تحتاج نقاش ولا جدال، وإلا فإن عدم التأكد من المسؤولية الائتمانية في المصرف فإن الطرف الثاني والمتمثل في الأفراد والمنظمات أو أي جهة أخرى غير مستعدة للمخاطرة بأرصدها وأموالها في مرافق لا تتضمن المسؤولية الائتمانية.²

¹ سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجائتس، المكتب العربي للمعارف، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2007، ص57.

² عبد الرزاق حميدي، محاضرات في التسويق المصرفي، مطبوعة مقدمة لطلبة السنوات الثانية والثالثة "مالية وبنوك" و "تأمينات، تسويق"، كلية الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015، ص41.

9- الإختلاف في طريقة التقديم:

صعوبة تقديم نفس مستوى الخدمة في العديد من الحالات، وهو ما يعرف بعدم التجانس في النوعية أو دقة للخدمة التي تم تقديمها، ويرجع ذلك إلى استحالة تقديم الخدمة البنكية بنفس الدرجة من الإتقان أو الأداء من طرف رجال البيع في البنك لان مقدم الخدمة في الأخير هو إنسان معرض لتغيرات في مزاجه وأحواله النفسية وهو ما ينعكس على جودة الأداء والخدمة.¹

10- صعوبة التمييز في الخدمة المصرفية:

الخدمة المصرفية لا تختلف الا في حدود ضعيفة جدا ولهذا إنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية، ولقد أدت هذه النمطية إلى محدودية التنافس بين البنوك على أساس جوهر الخدمات مما فرض على المسؤولين في المصارف ضرورة البحث في مجالات أخرى لتنافس كالجودة والإبداع فيما تقدمه المصارف خدمات لعملائها.²

المطلب الثاني: أنواع الخدمات المصرفية:

تتمثل الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك في: الجانب الأكبر من النشاط المصرفي لذا فإنه من الصعوبة بما كان حصرها جميعا نظرا إلى أنها متنوعة ومتعددة ودائمة التجديد بسبب التطورات المستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها وتسعى البنوك دائما إلى تعزيز الجهود من أجل تقديم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للزبائن، وعموما فالبنوك لديها نوعين من الخدمات المصرفية:³

أولا: الخدمات المصرفية التقليدية أو الكلاسيكية**1- الخدمات المصرفية الكلاسيكية:**

تمثل الوظيفة الأساسية للبنوك التجارية في خلق النقود التي تعرف بالنقود البنكية، وعليه فإن الخدمات التقليدية هي تلك التي كانت ولا تزال تقدمها البنوك سواء لتعلق الأمر بالسحب، الدفع، الائتمان، التحويل...إلخ.

¹ صباح محمد أبوتاية التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، طبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص70.

² سلمية عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكية (دراسة حالة بنك الشعيبي الجزائري) مذكرة لنيل شهادة الماجستير (مذكرة منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 34.

³ محمد عبد العزيز وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية والدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، مصر، ص62.

-قبول الودائع: وهي ودائع نقدية يودعها الزبون لدى البنك لمدة معينة وبفائدة محددة مع الأخذ بعين الاعتبار حق أصحابها في السحب عليها في الحال بواسطة دفاتر شيكات تعطى لهم. وهي بمثابة تعهد من البنك لصاحبها أو أي شخص بعينه لينوب عنه ونجد:

✓ **الودائع لأجل:** مبالغ مالية، الغاية من وراء إيداعها الحصول على فوائدها أما سحبها من البنك فلا يجوز إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها وهي لا تقبل إلا إذا تجاوزت قيمتها الحد الأدنى الذي عادة ما يقرره البنك.

✓ **الودائع تحت الطلب:** أو الحساب الجاري ويعرف بأنه ديون متقابلة بين العميل والبنك وهي وديعة تطلب في أي وقت، لذا لا يدفع عنها سعر الفائدة فيحصل البنك بدل ذلك على عمولة نتيجة فتحه تلك الحسابات في سجلات من أجل تسهيل المعاملات المالية والتجارية للأفراد.

✓ **ودائع التوفير:** وسيلة لتجميع المدخرات الميزة فيها أن كافة البنوك تقوم بقبولها أكان ذلك نظير فائدة أو بدونها حسب رغبة المودع، تكون في غالب الأمر كثيرة العدد ومحدودة الأرصدة تفتح حساباتها للأشخاص الطبيعيين والاعتباريين (جمعيات، نوادي، اتحاديات) بعد أن يكون البنك البنك اشترط مبلغاً معين كحد أدنى للإيداع.

2- القروض والتسهيلات الائتمانية:

هي التي تمنحها البنوك التجارية للأفراد في المجالين الصناعي والتجاري لتزويدهم بما يحتاجونه من أموال أما التسهيلات فمنها ما هو نقدي مثل السلف وخصم

الكمبيالة ومنها ما هو غير نقدي مثل: فتح الإعتمادات المستندية.¹

وأما القروض فتختلف حسب الضمان الذي يطلبه البنك، فمنها ما هو بضمان المستندات ويكون بأجال قصيرة أو غالب ما يوجه لشراء بضائع الآلات، ميزته السيولة العالية، ومنها ما هو بضمان الأوراق المالية والتجارية حيث تقبل هذه الأوراق كضمان لقاء إقراض مالكيها ولتجنب مخاطر التقلب في أسعار تلك الأوراق، يمنح البنك مبالغ مالية متساوية لقيمة الأوراق المقدمة والتي قد تكون إما سندات أو أسهم.²

بالإضافة إلى ما سبق خدمات تقليدية تقدمها البنوك التجارية يوميا بزبائنهم مقابل الحصول على عمولات، نذكر منها:

✓ **صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.**

¹ محمد عبد العزيزو آخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 63 64.

² محمد عبد العزيز وآخرون،، مرجع سبق ذكره، ص 63.64.

- ✓ تحصيل الشيكات لصالح لزبائن البنك.
- ✓ إجراء عمليات التحويل نزولا عند أوامر الزبائن بالداخل والخارج.
- ✓ إصدار الشيكات وفتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية.
- ✓ إصدار الشهادات التي تبثت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.

ثانيا: الخدمات المصرفية الحديثة:

نظرا للتطور الذي مس أسلوب ومجال نشاط البنوك التجارية في السنوات الأخيرة، تعدد وتنوعت الخدمات المقدمة من طرف البنوك، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء الذين تخدمهم وهذا راجع لأسباب عدة نذكر منها:¹

- التزايد المستمر في أعداد العملاء وتنوع احتياجاتهم.
- الاستفادة من التطور الحاصل في مجال المعلومات والحسابات الآلية.

توسيع نشاط البنوك ليس كافة شرائح المجتمع بعد ان كان يقتصر على التعامل مع الطبقة الميسورة بناء على ما سبق شرعت البنوك في السعي لرفع أعمالها من جهة ولضبط وترشيد مصروفاتها وأعبائها من جهة ثانية ولمحاولة كسب فئات جديدة من العملاء من جهة ثالثة ولتحقيق كل ذلك وجب ابتكار خدمات جديدة وحديثة تقدم للمتعاملين، تقوم فيها بالإثارة إلى بعض منها:

1- نظام التحويل الأوتوماتيكي للأموال: كان أول ظهور في و.م.أ عام 1978م طبقا لمبادئه فإن أي عجز في رصيد الحسابات الجاري يمكن تغطيته بصفة تلقائية من حساب، لتوفير لميزة فيه أن العميل يتقاضى فائدة على حساب التوفير، وهو نظام يهدف إلى تسيير وتعجيل المدفوعات والتسويات بين البنوك.

2- البطاقات الائتمانية: تعتبر من أشهر الخدمات التي استحدثتها المصارف والبديل الحصري للنقود، مبدؤها قائم على منح بطاقات بلاستيكية تحمل معلومات بالمتعامل يستطيع بموجبها الحصول على خدمات في العديد من المجالات المتفق مع البنك وتتمتع بميزات:²

- ضمان البنك لجزء كبير من الأفراد المستفيدين من البطاقة كمتعاملين دائمين معه.
- توفر عنصر الأمان، حيث لا يتم استخدامها إلا من طرف صاحبها.
- تعتبر وسيلة دفع دولية في مختلف دول العالم، مما يوفر عناء حمل النقود وهي ثلاث أنواع: بطاقات الائتمان، بطاقات الخصم الشهري، وبطاقات الخصم الفوري.

3-خدمات نقطة البيع: حيث توضح على مستوى المحلات التجارية مخططا بيانات متصلة بشبكة الحسابات لمصرف أو أكثر يتيح تسديد فواتير الشراء إلكترونيا، تتميز بانخفاض تكلفة المعاملات بالنسبة للبنوك لأن النقد لا يدخل في معادلة التكلفة مما يوفر على العملاء حمل كميات كبيرة من النقود، ويتيح للتجار إيداع حصيلة مبيعاتهم مباشرة في حساباتهم المصرفية.

4-البطاقة الذكية: ابتكرت عام 1974 تؤخذ كبطاقة ائتمان أو سحب تحتوي على رقائق إلكترونية، غرضها تخزين المعلومات، وتدوم هذه الأخيرة حتى عشر سنوات ولها قدرة عالية على التخزين.

المبحث الثاني: ماهية جودة الخدمات المصرفية

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الخدمات المصرفية بشكل عام يمكن إعطاء مفهوم لجودة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: تعريف وأهمية جودة الخدمات المصرفية

أولا: تعريف جودة الخدمات المصرفية:

قبل أن نتطرق إلى تعريف جودة الخدمات المصرفية تعرف الجودة.

- **تعريف الجودة:** يرجع مفهوم الجودة Quality إلى الكلمة اللاتينية Qualitas التي تعني طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء وتعني كذلك الدقة والإتقان.¹

لكن اختلفت التعاريف الخاصة بالجودة وهذا راجع للتغيرات الاقتصادية واختلف الباحثون في إيجاد تعريف موحد للجودة لذلك سوف نتطرق إلى بعض التعريفات:

- **تعريف 1:** تعريف الجمعية الأمريكية للجودة: الجودة هي الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات ظاهرية وأخرى ضمنية.

- **تعريف 2:** كما عرفت من طرف Gotesch بأنها هي الحالة المتحركة أو الدنيا الديناميكية المتغيرة والمتعلقة بالخدمات والمنتجات والأفراد والعمليات والبيئة لغرض سد حاجة أو مواجهة متطلبات متوقعة.²

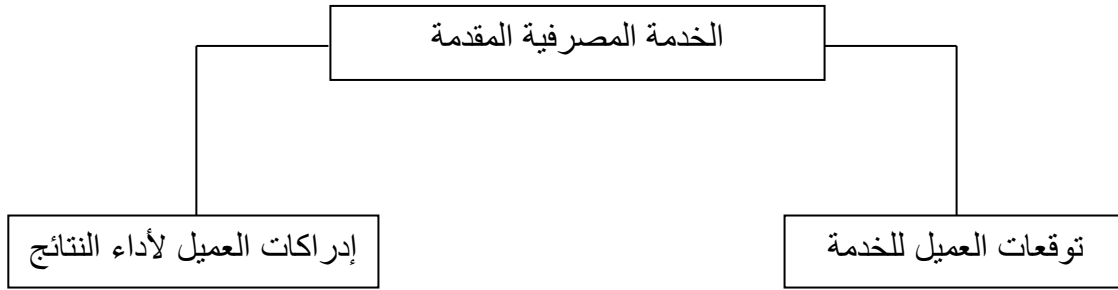
¹ مأمون الداركة، طارق الشبيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، طبعة 1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص15.

² يوسف حجييم، سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، دار الرواق، عمان، 2009، ص438.

- تعريف جودة الخدمات المصرفية:

جودة الخدمة المصرفية هي تقديم نوعية عالية وبشكل مستمر وبصورة تفوق قدرة المنافسين الآخرين. كما أن جودة الخدمات المصرفية تتم بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على إشباع هذه الرغبات والتعرف على توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة المقدمة وبالتالي محاولة تخفيض الفجوة بين توقعات الزبائن والخدمة المقدمة فعلياً، وذلك للحصول على الهدف الرئيسي وهو إرضاء الزبون وتجسيد الانتماء ولولاء لمصرف من خلال تقديم خدمات نوعية وأداء مصرفي متميز، وهذا للحصول على جودة أكثر وقدرة على المنافسة.

الشكل رقم (01-01): يوضح مفهوم جودة الخدمة المصرفية



حيث يوضح الشكل أنه إذا توافقت إدراكات العملاء للنتائج مع توقعهم له فإنهم سيكونون راضيين عن هذه الخدمة أما إذا فاق الناتج التوقعات فإن الخدمة تعتبر متميزة، أما إذا حدث العكس فإن الناتج لم يرق إلى مستوى التوقعات أو ناتج الخدمات فلا تصبح رديئة.

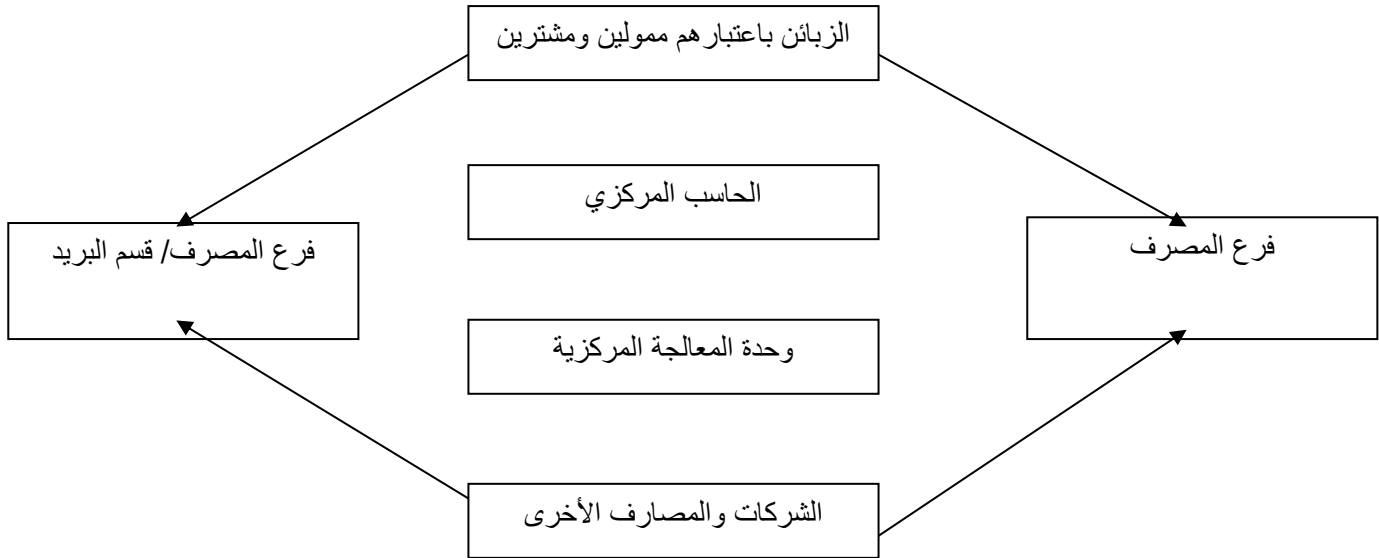
المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة المصرفية

إن المقياس الرئيسي لجودة الخدمة المصرفية هو رضا الزبون، ومن الصعوبة يمكن قياس هذا الرضا، إذ تظهر الكثير من المشكلات نتيجة فقدان الفهم الصحيح لتوقعات الزبون، مما يؤدي إلى الفشل في تسليم الخدمة المصرفية بالشكل المطلوب والوقت المحدد، وهنا تظهر أهمية إدراك توقعات واحتياجات الزبائن وتعليمهم وإخبارهم بطبيعة الخدمات المصرفية التي يشتروا من مصارفهم، وتعود الصعوبة في قياس رضا الزبون إلى وجود اختلافات وفروق معينة كالصعوبة في التعبير عن الأسئلة المتعلقة لهذا القياس، أو اختيار العينة المناسبة، أو الوقت المناسب بوجبه الأسئلة والمدخل الأفضل للقيام بذلك هو قوائم الاستقصاء لعينة كبيرة تتكرر خلال فترات زمنية منتظمة بهدف معرفة التغيرات المحتمل ظهورها.

ومن ناحية أخرى، يمكن اعتبار الزبون بمثابة ممول حيث يزود المصرف هذا الزبون بالمعلومات الأساسية المطلوب معالجتها، وخير مثال على ذلك قيام المصرف بتزويد الزبائن بالشيكات على اختلاف

أنواعها والإعتمادات المسندية وقوائم تحويل الأموال. كما أنه في الوقت نفسه يتلقى الشيكات والإعتمادات من زبائن آخرين، ففي مجال التأمين على سبيل المثال يقدم الزبون المعلومات الأساسية المطلوبة في تعابير الشكاوي والتسويات المناسبة، ويوضح الشكل التالي دورة توكيد الجودة في المصرف.¹

الشكل رقم (01-02): يوضح دورة توكيد الجودة في المصرف



Source: Ansell, Tony (1993): Managing for quality in the financial services industry, chapman & hall, London, p10.

المطلب الثاني: أبعاد مستويات جودة الخدمات المصرفية

أولاً: أبعاد جودة الخدمات المصرفية

تتمثل أبعاد جودة الخدمات المصرفية في:²

1-الاتصالات: وتتمثل في القدرة على الإصغاء للعمل لفهم جميع رغباته ومتطلباته سواء تحدث أو صمت وتعتبر أيضاً وسيلة للتعبير.

2-الفهم والإدراك: ويتمثل في استعداد مقدم الخدمة في إعطاء الوقت الكافي للعميل للتحدث وإبداء وجهة نظره دون ملل بهدف فهم حاجات العميل الخفية.

¹ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار الرواق، الأردن، طبعة 1، 2007، ص 279.

² نور الدين بوغان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2007، ص 69.

3-التوقيت: ويتمثل في محاولة تحقيق رغبة العميل في تقديم الخدمة له في الوقت الذي يريده.
4-الثقة في أداء الخدمة: وهذه الثقة إنما تتأثر من خلال السمعة التي يتمتع بها مقدم الخدمة. 5-
المضمون الذاتي للخدمة: يتمثل في المهارة التي يجب أن يتمتع بها مقدم الخدمة وذلك فيما يتعلق بطريقة عرض الخدمة وإقناع الزبائن بها.

6-الاستمرارية: وتعني المقدرة على أداء الخدمة بنفس الكفاءة والفعالية طوال الوقت.

7-المطابقة: أي تحقيق التجانس بين تطلعات العميل والخدمة المقدمة أي تحقق الخدمة درجة الإشباع اليت يتطلع إليها العميل.

ثانيا: مستويات جودة الخدمات المصرفية:¹

يمكن تصنيف خمسة مستويات لجودة الخدمات المصرفية يمكن تحديدها كالآتي:

1-الجودة المتوقعة من قبل العملاء: والتي تمثل مستوى الجودة من الخدمات المصرفية التي يتوقعون أن يحصلوا عليها من المصرف الذي يتعاملون معه.

2-الجودة المدركة: هي ما تدركه إدارة المصرف في نوعية الخدمة التي تقدمها لعملائها والتي تعتقد أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم بمستوى عالي.

3-الجودة الفنية: هي الطريقة التي تؤدي بها الخدمة المصرفية من قبل موظفي المصرف والتي تخضع للمواصفات النوعية للخدمة المصرفية المقدمة.

4-الجودة الفعلية: التي تؤدي بها الخدمة والتي تعبر عن مدى التوافق والقدرة في استخدام أساليب تقديم بشكل جدير يرضي العملاء.

5-الجودة المرجوة: أي مدى الرضا والقبول اللذين يمكن أن يحصل عليهما المصرف من عملائه عن تلقيهم تلك الخدمات.

¹ محمد سليم وهبه، كامل حسين كلاش، المصارف الإسلامية نظرة تحليلية في تحديات التطبيق، طبعة 1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، لبنان 2011 ص ص 76-77.

المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية

المطلب الأول: مفهوم تطوير الخدمات المصرفية ومصادرها

أولاً: تعريف تطوير الخدمات المصرفية

تقتضي الطبيعة الديناميكية للسوق المصرفية أن تكون واعية ومدركة لطبيعة وخصائص البيئة المحيطة بالمصرف، إذ تمكن قدرة المصرف على البقاء والاستمرارية في السوق بقدرة على الاستجابة لمقتضيات التغيير والتفاعل مع هذه البيئة، فالتطوير هو التقدم والامتياز والارتقاء والنمو والتنمية وهو كل ذلك وأكثر، وهو جهاز المناعة ضد الانكماش والتأخر، وهو إحدى مقومات التواجد الرئيسية لأي مصرف. وقد يقصد بتطوير الخدمة طرح خدمات معروضة حالياً في الأسواق، ولكنها جديدة على البنك أو قيام البنك بتقديم خدمات جديدة على الأسواق، وعميلة تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تعزيز القوى التنافسية للمصرف ومن ثم زيادة ربحية على المدى الطويل، إذ أن الزبائن يميلون إلى التعامل مع المصارف التي تكون قادرة على تطوير خدماتها بشكل مستمر.¹

ثانياً: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

هناك مجموعة من المصادر لتمويل الخدمات المصرفية يمكن تلخيصها في:²

1-المصادر الخارجية:

1-1-البحوث والدراسات الأكاديمية: المتخصصة التي تقدم الأفكار الجديدة والمبتكرة من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة التي تتعدّد بشكل دوري غالباً ما تعتبر مصدراً غنياً للأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات البنكية.

1-2-المنافسون: إن تحليل المنافسون والذي يتم من خلاله تحليل نقاط القوة والضعف للبنك وعلى صوابها يتم تحديد الفرص لتمييزه ككل أو خدمة بنكية معينة، إذ أن البنك يستطيع أن يتعلم من أخطاء ونجاحات التي تحقّقها البنوك المنافسة ليتجنب الوقوع في نفس الأخطاء.

1-3-علاقات الزبون بتطوير الخدمة: من المهام الرئيسية الموكلة لتسويق الخدمات المصرفية تكمن في جذب الزبون واستمرارية تعزيز الثقة معه، وتهدف إلى بناء علاقات الخدمة المتميزة على المدى الطويل

¹ محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 249.

² أسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 277.

وتحميل الرضا الكلي له عن الخدمات المصرفية، فالزبون أصبح يطمح في تعاملاته وضع جوانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة.

1-4- معرفة ما تحتاجه الحكومة أو المنظمات الحكومية: بعد اتساع وتطوير دور الدولة وقيامها بتعظيم دورها في تخطيط وترويج وتقديم الخدمات والأنشطة الاقتصادية الاجتماعية أصبحت الدولة في حاجة إلى خدمات مصرفية ذات طابع ومواصفات خاصة لخدمة هذا الدور من خلال تطلعات الدولة يمكن للبنوك اكتشاف مجموعة من الخدمات المصرفية التي يمكن إدخالها لأول مرة والقيام بتطوير الخدمات الحالية لتتوافق مع احتياجات الدولة.

2-المصادر الداخلية:

2-1- مديري البنك ورؤساء قطاعاته: يمكن لمديري البنك ورؤساء قطاعاته التنفيذية

نتيجة لما عايشهم الواقع العلمي والظروف المخالفة المحيطة بالبنك، ومعرفتهم بها أولاً بأول التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية الخاصة بالبنك.

1-2- موظفي البنك: نتيجة الاحتكاك المباشر بين موظفي البنك وعملائه، ومن هذا المنطلق يتعرف الموظفون على الانطباع المتولد لدى العميل عن الخدمة ومدى ملائمتها لإشباع احتياجاته ورغباته، وكل ملامح حول تطوير الخدمة المصرفية من نواحي هذا التطوير أو أوجه الصدور.

1-3- إدارة التسويق بالبنك: من وظائف الإدارة التسويقية للبنك هو العمل على تحسين وتطوير الخدمات المصرفية وتقوم إدارة التسويق المصرفي بالبنك من خلال الدراسات التحليلية.

المطلب الثاني: مراحل وطرق تطوير الخدمات المصرفية

تتم عملية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من المراحل والطرق وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى تلك الخطوات.¹

أولاً: مراحل تطوير الخدمات المصرفية:

تتم عملية تطوير الخدمات البنكية من خلال مجموعة من الخطوات وهي:

- مرحلة توليد الأفكار واشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية.
- غربلة الأفكار: وتتضمن عملية فرز وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن.
- تطوير مفهوم الخدمة البنكية: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.

¹ محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272.

-اختبار مفهوم الزبون: لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
-التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم المبيعات والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها الوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف وانسجامها.

-التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه فعليا.

-الاختبار التسويقي للخدمة: يهدف اختيار قدرة الخدمة على إيجاد مواطئ قدم لها في السوق الحقيقية، أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لاسيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.

-طرق الخدمة البنكية الجديدة: في السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة البنكية.
ثانيا: طرق تطوير الخدمات المصرفية:

تأخذ عملية تطوير المنتجات المصرفية أشكالا مختلفة منها:

1- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق المنتجات البنكية وتوسيع نطاق الخدمات:

في ظل تميز الخدمة الجديدة بحيث تجذب العملاء، وتخلق عندهم الرغبة في الشراء فإن توسيع نطاق الخدمات المعروضة سوف يؤدي إلى زيادة البيع لمن يملكون حسابات لدى البنك لأن توسيع نطاق هذه الخدمات هي إستراتيجية موجهة في الغالب نحو هذا النوع من العملاء، أما الذين لا يحتفظون بحسابات مع المصرف فلا بد من بذل جهود ترويجية لإبلاغهم بتشكيلة الخدمات المقدمة.

2- إعادة دمج الخدمات البنكية للحصول على منتجات بنكية جديدة

يعد نطاق الخدمات المقدمة من قبل البنك واسعا بحيث يصعب الترويج له بكفاءة، وفي داخل هذا النطاق توجد مجموعة من الخدمات المصرفية التي تصلح ان تلبي حاجات قطاعات سوق معينة، وبسبب استحالة الترويج لها فغن العميل قد لا يكون مدركا لأهميتها أو عارفا بقدراتها على تلبية احتياجاته وعليه فإن الحاجة تقتضي أن يتولى المصرف مهمة دمج تلك المنتجات بشكل مميز وتوجيهها صوب قطاعات سوقية محددة.

3- إعادة تصميم الخدمات الحالية

وذلك من خلال اختبار وتطوير وإعادة تصميم الخدمة الحالية بطريقة ينتج عنها قيمة مضافة جديدة يقدرها العملاء.

4- إجراء تغيير على الخدمات البنكية المقدمة:

بالإمكان تعزيز المنتج المصرفي دون الحاجة لإعادة تصميم الخدمات القائمة، ومثال ذلك زيادة عدد او نوع تجار التجزئة المساهمين في نظام بطاقة الائتمان.

المطلب الثالث: عوامل تطوير الخدمة البنكية

أولاً: الاهتمام ببحوث التطوير والابتكار المصرفي

يمثل الاهتمام بالبحوث والتطوير، بعد استراتيجي في تفكير الإدارة البنكية الحديثة، ويمكن التعبير عن هذا الاهتمام بتبني برنامج نشط وفعال للتطوير، والابتكار يكون قادر على انتاج خدمات مصرفية ذات جودة عالية، كما ان أي برنامج للبحوث والتطوير في البنك لابد من ان يستهدف تحقيق الأهداف التالية:¹

- انتاج خدمات جديدة قادرة على تلبية الحاجات والرغبات المتجددة للعملاء.
- الوصول إلى استخدامات جديدة لخدمات بنكية الحالية.
- تحسين مستوى الجودة للخدمات الحالية.
- تحسين وتطوير طرق وأساليب أداء الخدمة.

إن عملية التطوير المستمر وتقديم خدمات جديدة يضمن الاستمرار في مواجهة المنافسة كما أن الحصول على عميل جديد مرتبط بخدمات جديدة اكثر تطوراً وبالتالي يجب التأكد من:

- تقديم تطورات جديدة في الخدمات لتناسب الأسواق الجديدة.
- تقديم خدمات جديدة للأسواق الحالية
- تطوير الخدمات القديمة بغرض تحسين جودة الأداء أو تقليل التكلفة
- البحث باستمرار لتحديد رغبات العملاء والتغير في الخدمات التي تهم حاجاتهم.

كما تعد عملية ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة احدى الاستراتيجيات التي يمكن لإدارة البنك أن ترد بها على التحديات التي تمليها عليها ديناميكية الأسواق.

وينطوي هذا المدخل على زيادة خطوط الخدمة التي يقدمها المصرف فقط لخدمة جديدة يجب أن يكون قادراً على اشباع حاجيات العملاء غير تلك التي يتم اشباعها من قبل خطوط أخرى. وكما تجدر الإشارة إلى أن إضافة خطوط جديدة إلى الخطوط الحالية لا يحمل أي نوع من التمييز بين الخدمات البنكية التي يقدمها البنك والخدمات البنكية التي تقدمها البنوك الأخرى المنافسة ويرجع ذلك لسببين رئيسيين هما:

¹ ناجي الديب المعلا، الأصول العلمية للتسويق المصرفي، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص109.

- ❖ سهولة قيام المصارف الأخرى بتقليد الخدمة المصرفية الجديدة المضافة.
- ❖ اتساع مدى الخدمات المقدمة إلى الدرجة التي يستحيل فيها نقل الاختلافات في الموافقات التي تتوفر في الخدمة الجديدة بسهولة وفعالية إلى العملاء الحاليين للبنك.¹

ثانياً: إدخال التكنولوجيا في المجال المصرفي:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها إلى البنك التجاري لتحقيق الجودة كميزة تنافسية، وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:²

- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء
- رفع نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق والإيداع لمنتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
- تجديد العمليات والمهام المختلفة.
- تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.

والتكنولوجيا هي رصيد المعرفة الذي يسمح بإدخال أليات ومعدات وعمليات وخدمات بنكية جديدة ومحسنة، ويعكس مصطلح التكنولوجيا في المجال البنكي مجالين:

***المجال الأول:** ويشتمل الآلات والمعدات أو ما يطلق عليها اسم تكنولوجيا الصناعة البنكية مثل الحاسبات وآلات عد النقود وشاشات العرض العملات.

***المجال الثاني:** هو التكنولوجيا الخفيفة وتشتمل الإدارة والمعلومات والتسويق البنكي وتهتم التكنولوجيا في المجال البنكي بالاستفادة من الحقائق العلمية ووضعها موضع التنفيذ بحيث تساهم في: -تقديم خدمات جديدة ومبتكرة

-تطوير الخدمات البنكية الحالية

وهناك أربع عناصر متشابهة ومتكاملة تشكل مظاهر استخدام التكنولوجيا في العمل البنكي وهي:

الجانب المادي: يتمثل في الآلات والمعدات المستخدمة.

¹ آسيا قاسيمي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

² بويش عباس، دور الخدمات الإلكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع البنكي (دراسة حالة بنك التنمية الريفية) مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر،

الجانب الاستخدامي: يتمثل في طرق استخدام هذه الآلات.

الجانب العلمي: يتمثل في المعرفة البنكية المطلوبة.

الجانب الابتكاري: ويتمثل في اكتساب المهارات اللازمة لتقديم الخدمات البنكية.

وعموما فإن التكنولوجيا يمكن تعريفها بأنها تطبيق المعرفة العلمية على العمليات الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة ما، وذلك من اجراء البحوث وصولا إلى السوق.¹

¹بويش عباس، مرجع سبق ذكره، ص31.

خلاصة الفصل:

لقد ازدادت أهمية تطوير وتحسين الخدمات المصرفية من طرف المصارف، وذلك باستعمال سياسات مناهج مختلفة، وذلك نظرا للدور الذي تلعبه إذ تعتبر العمود الفقري لها، وازدادت تنافسية المصارف على تقديم خدماتها إلى زبائنها قصد تلبية رغباتهم على اختلاف إشكالهم، وتحقيق الأهداف المسطرة بالنسبة للمصارف، كما تجدر الإشارة أنه يجب أن ينظر إلى جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن، حيث تعتبر جودة الخدمة مقياسا للدرجة التي يرقى إليها مستوى الخدمة المتوقعة فعليا ليقابل توقعات العملاء ورغباتهم حتى تتمكن الإدارة المصرفية من تحسين خدماتها لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة، وحتى يتمكن المصرف من تحسين علاقاته مع الزبائن وضمان وفائهم له.

عرضت الدراسة من خلال هذا الفصل تطوير الخدمات المصرفية وذلك من خلال الاهتمام بالبحوث والتطوير الابتكار المصرفي باعتبارهم أهم عوامل تطوير الخدمة المصرفية لذا نقول أن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة، وتنوع حاجات الزبائن وتغيرها بشكل سريع، وهذا يحتم ضرورة إضافة مزايا جديدة للخدمات الحالية، وطرح البدائل وبالتالي زيادة الطلب على المدى الطويل.

الفصل الثاني:

دور عوامل التخطيط المالي في
تحسين جودة الخدمات البنكية

تمهيد:

تقوم أي مؤسسة إقتصادية بالنشاط على أساس توفر مجموعة موارد من بينها المورد البشري والسيولة، حيث يتواجد المورد البشري بالإدارة العليا فيتولى مهام التسيير من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، وكذا بالإدارة التنفيذية والتشغيلية.

ولما كانت السيولة هي وسيلة المؤسسة في النشاط والإستمرار كونه لأبد من دفع نفقات الرواتب والأجور، المواد الأولية واقتناء المعدات والآلات... إلخ

توجه التركيز لتسيير هذه السيولة انطلاقاً من السعي للحصول عليها بأقل تكلفة وبأفضل شروط ممكنة مع استعمالها في تغطية النفقات الهامة وعليه تزايدت أهمية تخطيط الإحتياجات المالية وتوجيه النفقات. فيعتبر عملية التخطيط المالي أحد الوظائف الأساسية لنشاط أي منظمة، حيث يعتبر بمثابة أداة تقود عمليات توجيه وتنسيق ورقابة أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها والتعرف على الصعوبات والمشاكل التي ستعرقل هذه الأهداف، ويتم في هذا الفصل عرض المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي.
- المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي.
- المبحث الثالث: عوامل التخطيط المالي المؤثرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي العصب الأساسي في المؤسسة الاقتصادية حيث أن بالتخطيط المالي يتم اتخاذ القرارات وكذلك السياسات المالية المتعلقة بالمؤسسة فالتخطيط بمفهومه العام يسعى إلى تحديد كيفية إستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة على أحسن وجه، وكذلك وضع النقاط الأساسية لسير العمل، فبالتخطيط تتمكن الإدارة المالية من معرفة الطريقة المثلى لسير العمل وتقليل من نسبة حدوث عوائق ومواجهة الظروف والمواقف التي تتصف بالصعوبة والتعقيد.

المطلب الأول: تعريف وأهمية التخطيط المالي

أولاً: تعريف التخطيط المالي

- يمكن تعريف التخطيط المالي على أنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة.¹
- هو التنبؤ بالإحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الإحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح.²
- هو نشاط متواصل ومستمر يؤشر كل من نمو المنشأة أدائها، استثمارها، إحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن إلى ثلاث أو خمس سنوات.³
- كما عرف بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة فيه.⁴

¹ -محمد الصيرفي إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 ص 37.

² د.زياد رمضان محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي ط1، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات القاهرة 2013 ص 192

³ محمد الدندشي سلسلة المفاهيم المالية، الإدارة المالية: مبادئ.

⁴ محمد الصيرفي إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي الإسكندرية 2007 ص 37

من التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي هو أسلوب يعتمد على التقدير والتنبؤ المالي المبني على تحليل الماضي واستقراء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: أهمية التخطيط المالي

بشكل عام يمكن إدراج أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:¹

- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام إتباعها.
- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.
- يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل، وبالتالي يزيد ذلك من قدرة المشروع أو التنظيم على التأقلم والتكيف مع هذه الأحداث من خلال تحديد أفضل الأساليب وطرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه.
- يعمل التخطيط على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة.
- تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات والتي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى.²
- يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق من خلال ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للشركة. ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف الشركة بشكل عام .
- تحديد حجم الأموال اللازمة لتسديد إلتزامات الشركة التي تستحق خلال الفترة المقبلة وهذا يحتاج إلى المتابعة والتدقيق وتصحيح الإنحرافات إذا وجدت بهدف تجنب الشركة من الوقوع في مشاكل العسر المالي أو الإفلاس.
- تحديد حجم الأموال اللازمة في عملية التشغيل: إذ من المعروف أن الشركة قد تحتوي على أدوات تصنيعية أو تشغيلية ومن ثم يجب تحديد حجم تلك الأموال للقيام بعملية التشغيل.

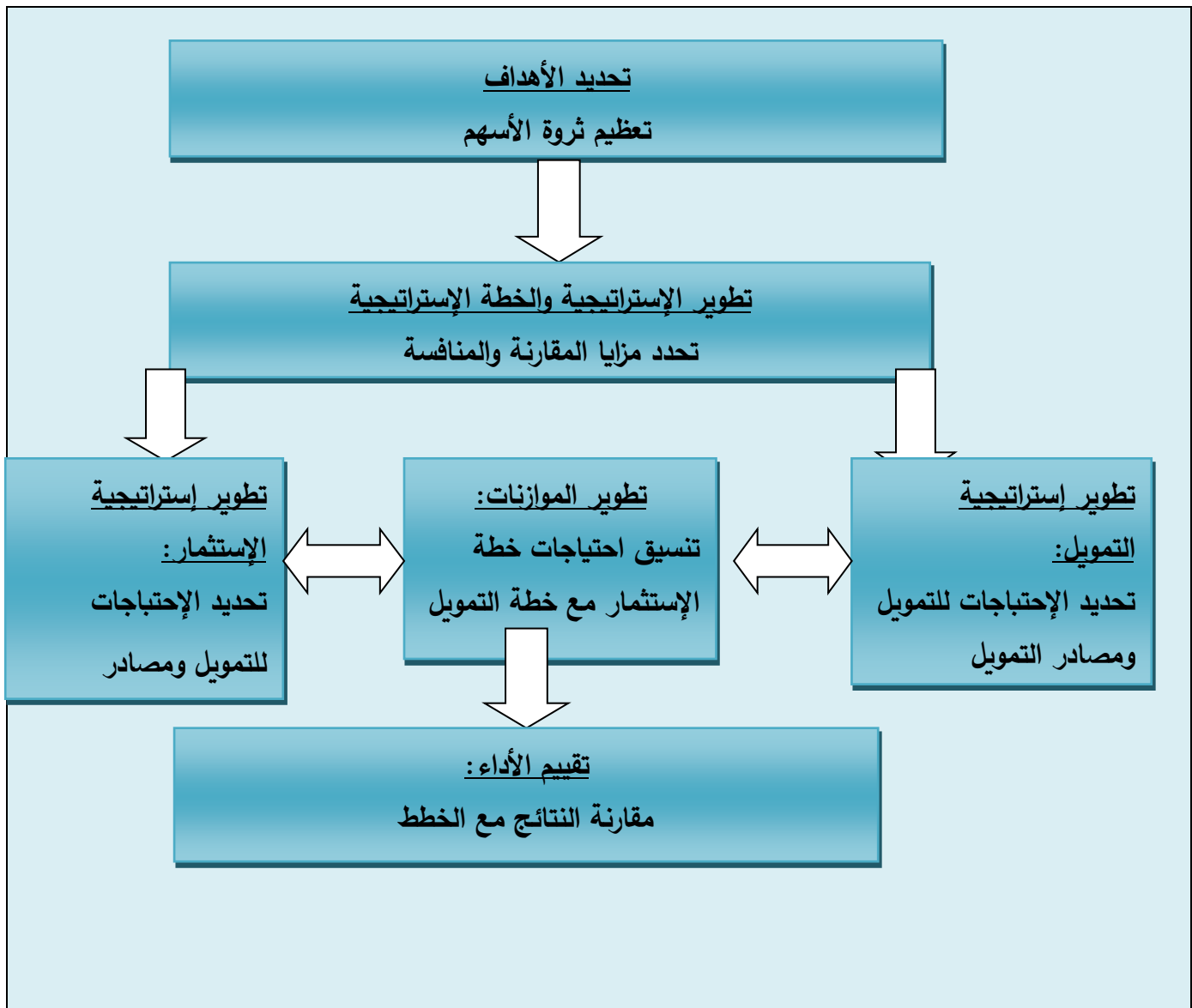
¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص 39.

² د.حربي موسى عريقات التنمية والتخطيط الإقتصادي، دار الكرمل، عمان الأردن 1993 ص138.

تسهيل عملية الرقابة حيث أن التخطيط الجيد ساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الإنحرافات إن وجدت.

إذ يلاحظ أنه يحاول تحديد شكل العلاقة بين هدف الشركة المرتبط بتعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية وبين التخطيط المالي. الذي يحدد الأهداف المالية المرتبطة بالإستثمار والتمويل وتأثير تلك الأهداف في تقييم الأداء.

الشكل رقم (01-02) أهمية عملية التخطيط المالي في شركات الأعمال



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي

- مساعدة المنشأة في تقدير إحتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها.
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج ليتحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة.
- تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها داخل المشروع (التمويل الداخلي) والأموال التي سوف يحصل عليها من الخارج (التمويل الخارجي).¹
- العمل على عدم اللجوء إلى التقديرات الجزافية غير المدروسة والتي تسند إلى آراء شخصية في حالة المشاكل والصعوبات المالية والتي قد تعرض الشركة إلى أخطار.
- إستغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة وتوجيه إستثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع.
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة وبالأوقات المناسبة.
- تجنب الإعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة.²

المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي

توجد عدة معايير لتصنيف أنواع التخطيط المالي نذكر منها:³

أولاً: من حيث الفترة الزمنية

ينقسم إلى قسمين هما:

¹ دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الإقتصادية، كريمة بوكحيل وفاطمة بومجبرك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل 2018، 2017 ص 5.

² خليفة مروة دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الإقتصادية، دراسة تطبيقية لعينة مؤسستين بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018، 2017 ص 4

³ عبد القادر الشلالي، قرومي حميد، مطبوعة بعنوان الايستراتيجية و التخطيط المالي قسم العلوم الإقتصادية جامعة آكلي محمد اولحاج البويرة الجزائر 2016 ص34

1- التخطيط المالي طويل الأجل:

يقصد به ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ما بين خمسة إلى عشرة سنوات في حالة المنظمات التي تتميز نشاطها بالموسمية وسرعة التقلب هذا ويعتبر هذا النوع من التخطيط الأساسي التي يتم بناءا عليه وضع السياسات المالية للمنظمة. حتى أنه يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنظمة في الأجل القصير على أنها مجرد إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل، وعند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الإستثمارية.

- البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات.

- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

- إمكانية الاندماج مع منشآت أخرى

2-التخطيط المالي قصير الأجل:

هو ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية لا تزيد عن سنة مالية ويشمل هذا النوع من التخطيط عمليات إعداد مجموعة القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة وتتمثل هذه القوائم في قائمة حسابات النتائج، الميزانية، الميزانية العامة، قائمة التدفقات، الخزينة كما يبدأ هذا النوع من التخطيط بالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة والتي على ضوءها يتم إعداد خطة الإنتاج. ومن ثم يتم تقدير حجم الإحتياجات من المواد الخام والعمالة المباشرة والمصروفات التشغيلية الثابتة وباقي المصروفات الإدارية .

ثانيا: من حيث الشمولية:

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما: ¹

1-التخطيط المالي الشامل:

يتميز هذا التخطيط بشموليته لقطاعات الدولة بشكل عام وكلي حيث دراسة الإقتصاد القومي والتنبؤ بما سيكون عليه إقتصاد الدولة في الفترة المستقبلية وهناك من عرفها بالتنبؤ الفعال والعاقل الذي يطمح إلى تنظيم الأعمال في المجال المالي على المستوى الإقتصادي والإجتماعي من خلال الموارد المالية المتاحة.

¹ عطا علي الزبون التخطيط المالي، دار زمزم الناشر من وموزعون، ط1 عمان الأردن 2017 ص 11.

2-التخطيط المالي الجزئي:

هو التخطيط الذي يكون على مستوى المنشأة والذي يشمل المهام والأنشطة التالية:

- القيام بتحديد الإحتياجات المالية السنوية المستقبلية اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والإستثمارية .
- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة لفترة المقبلة.

ثالثاً: من حيث معيار إستخدام الخطة: ¹

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:

- 1-خطة وحيدة الإستعمال (خطة مؤقتة): وهي الخطة التي تستعمل مرة واحدة فقط لمعالجة مشكلة طارئة.
- 2-خطة متكررة الإستعمال (غير مؤقتة): وهي التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت لأجله وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

المطلب الرابع: مراحل التخطيط المالي

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي فيما يلي: ²

- 1- تحليل الأداء السابق للشركة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو لسنوات السابقة، اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
- 2- تحليل المزايا التشغيلية للشركة: تنفيذ هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع التي تعمل الشركة ضمن إطاره وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل قرارات التمويل.
- 3-تحديد متطلبات الإستثمار وبدائله: إستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الإحتياجات المالية لتلبية إستثمارات المنشأة وتعزيز نموها كما أنها تساهم

في تحديد البدائل الإستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية

¹ عليان الشريف الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع ط 1 عمان الأردن 2007 ص 302

² عدنان تاية النعمي و أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي الطبعة العربية دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2008 ص 175.177.

4-التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الإستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات وهذا عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية .

5-تحليل البدائل المالية: ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة سواء كانت تلك البدائل في مجال الإستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية

6-إختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ماهو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة إعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الإستثمارية.

7-تقييم درجة الإنسجام في الخطة المالية: تضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

الشكل الموالي يلخص مراحل التخطيط المالي:

الشكل رقم: (02-02) مراحل عملية التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مفلح محمد عقل مرجع سبق ذكره ص424

بعد هذا الإستعراض الواضح للمراحل التي تمر بها عملية التخطيط المالي لا بد من التذكير بأن أحد المراجع المالية يضع تلك المراحل ضمن ست (6) خطوات هي:

*التنبؤ بالمبيعات، *تهيأة القوائم المالية التخطيطية، *تحديد احتياجات الشركة للأصول، * تحديد الحاجة إلى الأموال المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال وأخيرا تحديد الافتراضات الاقتصادية التي تركز على التغيرات البيئية.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

يعتمد التخطيط المالي على مجموعة الأدوات التخطيطية التي تساعده على معرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا للمشروع ومن بينهم الأدوات نجد:

المطلب الأول: التخطيط عن طريق الموازنة التقديرية

سنحاول التطرق بكل مايتعلق بالموازنة التقديرية، حيث سنعمل على تعريفها وإبراز أهدافها، مبادئها، مراحلها، مزاياها وعيوبها وذلك من خلال:

1-تعريف الموازنة التقديرية: يقصد بالموازنة التقديرية خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة¹.

وتعرف أيضا بأنها عبارة عن أداة تستخدم في التعبير الكمي لهدف وسياسات الإدارة العليا في المنشأة توضع بشكل خطط ونتائج تعد مسبقا على مستوى المنشأة ككل.²

وتعرف بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها³.

2-خصائص الموازنة التقديرية: من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص الموازنة التقديرية التالية:

- اعتماد الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة.
- تعتبر أداة للتخطيط والرقابة .
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية.

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة للنشر الإسكندرية مصر 2009 ص213

² حمزة محمود الوريدي الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع ط1 عمان الأردن 2004 ص 79.

³ محمد فركوس الموازنات التقديرية أداة فعالة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995 ص 4.

3- أهداف الموازنة التقديرية: ¹

- استخدام الأصول المؤسسة بكفاية وربحية .
- تحديد الإحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة .
- إعلال كل من المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لوضع الإجراءات التصحيحية في حالة إنحراف النتائج من المتوقع .
- تقدير الإحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.
- تقييم المواقع المالي، المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية .

4- إجراءات إعداد الميزانية التقديرية وتنفيذها: يمكن أن نوجز مراحل إعداد الموازنات التقديرية في الخطوات التالية: ²

أ-تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذا للجنة عدد من الأعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام .

ب-تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة بفترة محددة في المستقبل ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف على أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات.

ت- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة

تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات .

ث-إعداد التقديرات: يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

- التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية .

- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مرجع سبق ذكره.

² شريف غياط وفيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة 2009 ص 10، 11.

الإنتاجية، التمويلية والبشرية.

ج-التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام

لمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية .

ح-المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات

التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة .

خ-تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج

الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية .

د-إتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير

المتابعة .¹

2-أنواع الموازنات التقديرية: إن الموازنات التقديرية تعد لخدمة العديد من الأهداف لذلك توجد معايير كثيرة

مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى:

*من ناحية الفترة الزمنية: تنقسم الموازنة التقديرية من حيث الفترة الزمنية إلى:

- موازنات تقديرية قصيرة الأجل: عادة ما تغطي الموازنة القصيرة الأجل فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط المنشأة لفترة محاسبية لاحقة، ويكون الهدف منها أساسا رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة التنفيذ، وهذا يعني أنها أداة تخطيطية ورقابية مع .كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها، فالموازنات السنوية مثلا يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة لذلك.

- موازنات تقديرية طويلة الأجل: هي تلك الموازنات التي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة، والتي تحتوي عليها الموازنات السنوية (قصيرة الأجل) والتي يكون الهدف منها أساسا تخطيط وليس رقابي، حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل، في ضوء الإمكانيات والأهداف في الحاضر وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية وتشمل ما يلي:

¹ خالص صايفي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية ط4 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011 ص 26و25.

-موازنة التشغيل (الإستغلال): تغطي هذه الموازنة النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع....إلخ.

-الموازنة المالية: تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنات الإستغلال بالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الإستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع المصنع القديم .

*من حيث مستوى النشاط التي يتم إعداد الموازنة على أساسه: تنقسم إلى قسمين: ¹

- الموازنة الثابتة: وتعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج من مستويات الأنشطة ومن تمهني ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الإنتاجي .

- الموازنة المرنة: وتعد أساس مجموعة من مستويات النشاط أي أحجام مختلفة من الإنتاج والمبيعات يتم تحديدها طبقا لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، فهذه الموازنة تعد أساس مجموعة متعددة من الأسعار ومستويات مختلفة النشاط لتقادي الأخطار التي تنجم عن عدم اليقين.

*من حيث درجة التفاصيل التي تشمل عليها الموازنات التقديرية: ²

- موازنات البرامج: وفيها يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى تحقيق هدف معين، ثم يتم إعداد موازنة لكل برنامج على حدة.

- موازنات المسؤوليات: تقوم هذه الموازنات على مبدأ محاسبة المسؤولية، يتم تقسيم الموازنات إلى أجزاء بحيث يصبح تنفيذ كل جزء من مسؤولية شخص محدد أو مجموعة محددة من الأشخاص.

- موازنات المنتجات: وتتضمن هذه الموازنة برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به وبرنامج المبيعات والمخزون المتعلق به وتخطيط عناصر التكاليف والمستلزمات الضرورية له وتقدير الإيراد المتوقع الحصول عليها منه، وتساعد هذه الموازنة على تخطيط ربحية المنتجات.

- الموازنات الشاملة: تمثل الهيكل العام الذي تستقر فيه الموازنات الأخرى حيث يتم تنسيق أهدافها مع الأهداف العامة للمؤسسة وبالتالي تعتبر الموازنة الشاملة ملخصا لكل الموازنات الفرعية الأخرى.

*من حيث وحدة القياس المستعملة عن تقديرات الموازنة: تنقسم بدورها إلى ما يلي: ³

¹ محمد فركوس، مرج سبق ذكره ص 9.8

² محمد سامي راضي ووجدي حامد الذخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2007 ص 38، 37.

³ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005 ص 397.

- **الموازنات العينية:** يعبر عنها بوحدات نقدية كالوزن، الوحدات، الطول،... إلخ هذا النوع من الموازنات يعمل بها في المنشأة الصناعية، وتوضح البرنامج الإنتاجي للمنشأة النقدية بشكل يربط مع طاقتها الإنتاجية واحتياجاتها.

- **الموازنات المالية:** وهي ترجمة مالية للموازنة العينية وتوضح الخطة التمويلية للمنشأة.

- **الموازنة النقدية:** يعبر عنها بالوحدات النقدية تستعمل لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة ولغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية من جهة أخرى، وتمثل برنامج التحصيلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج عنها الموازنة المالية.

***وفق وظائف المؤسسة:** توجد أربع أنواع من الميزانيات التي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي:

- **موازنة الإستغلال:** يرتبط هذا النوع من الموازنات بدور الإستغلال في المؤسسة وبحجم النشاط وتضم:

✓ **موازنة المبيعات:** تضع موازنة المبيعات حجم المبيعات المتوقع بالوحدات وهي تعتبر نقطة البداية والقاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات.¹

✓ **موازنة الإنتاج:** بإعداد موازنة المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنة الإنتاج وموازنة الإنتاج تبين عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة.²

موازنة التموين: إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراءها بالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة.³

موازنة الإستثمار: يتم إعداد للفترات اللاحقة بالإعتماد على مخطط الإستثمار الخاص بالمؤسسة، حيث يستوجب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي تستوجب استثمارها في أصول ثابتة وكيف تخصص هذه الأموال وماهي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.⁴

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والإستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، ط2، القاهرة 2008 ص ص 162 163.

² المرجع السابق ص 164.

³ صفاء لشهب نظام المراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006 ص 103.

⁴ Vivane Olivier benateau; pierre benatau; travaux diriges comptables couptabilité analytique et gestion budgétaire royal paris.FRANCE .1988 P96

موازنة المصاريف العامة والإدارية: وتشمل هذه المصاريف بصورة عامة مصاريف الإدارة المؤسسة بشكل عام مثل رواتب الإدارة العليا واستهلاكات الأصول المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة كالسيارات والمباني والأثاث ومصاريف الضيافة والتبرعات الخيرية لمساعدة المجتمع المحلي وما شابه ذلك.¹

موازنة الخزينة: تختلف الموازنات المتعلقة بالخزينة عن باقي الموازنات حيث تتعلق بتقديرات المصاريف والإيرادات وتهدف إلى:

- حماية المؤسسة ضد مخاطر عدم السداد
- الحكم على السياسة المالية العامة للمؤسسة .
- توقع احتياجات التمويل قصير الأجل وأنسب موارد التمويل لتغطية هذه الاحتياجات.

المطلب الثاني: تخطيط الربحية

إن من أهم الأهداف الرئيسية للإدارة المالية وأحد مؤشرات النجاح والاستمرارية في المؤسسة هي الأرباح، وازدادت أهميتها نظراً لأنها أحد مصادر توسيع المشروعات وتمويل المخططات المالية، ونظراً لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد من الإدارة المالية أن تقوم لإعداد تخطيط للأرباح بما يتماشى والخطط الأخرى للمؤسسة، ولهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل.²

أولاً: تحليل التعادل:

تعريف 1: هو أحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

تعريف 2: هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على تحديد النقطة التي تعطي فيها الإيرادات الناجمة من المبيعات مجموع الكلف، وتؤدي إلى ربح صافي يكون مساوي للصفر أي أن المنشأة تكون في حالة تعادل.

ثانياً: أهداف تحليل التعادل:

يمكن تلخيص أهداف تحليل تعادل في النقاط التالية:³

¹ صفاء لشهب مرجع سبق ذكره ص 104.

² هشام حريز، إستراتيجية، والتخطيط المالي، محاضرات لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2021.

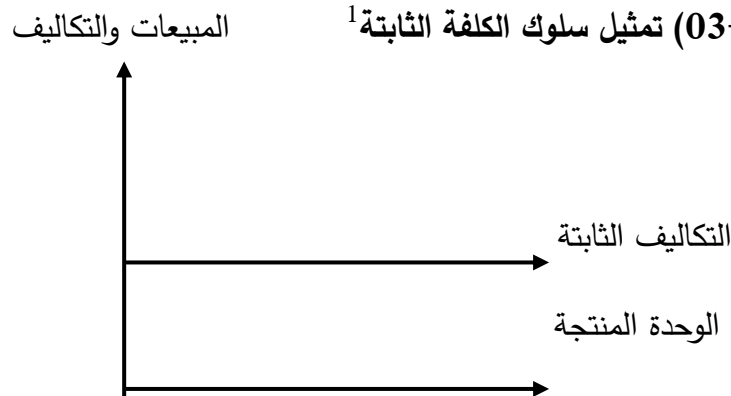
³ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ط 2، دار وائل للنشر، عمان 2012، ص 166، 165.

- يعتبر تحليل التعادل جزءاً من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك على إتخاذ القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة طرحها في السوق.
- يعتبر تحليل التعادل جزء من آلية التحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال.
- يعتبر تحليل التعادل كذلك من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تخطيط كمية الإنتاج والمبيعات والأسعار وصولاً إلى حجم الإنتاج الذي يحقق مستويات محددة من صافي الأرباح.
- يساعد تحليل التعادل في تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة.

ثالثاً: عناصر تحليل التعادل:

- 1- **التكاليف الثابتة:** ويقصد بها التكلفة التي تظل ثابتة في فترة قصيرة مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم، فدالة التكلفة الثابتة في إجماليها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فإن متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة للوحدة مع انخفاض حجم النشاط والعكس صحيح.

الشكل رقم: (02-03) تمثيل سلوك الكلفة الثابتة¹



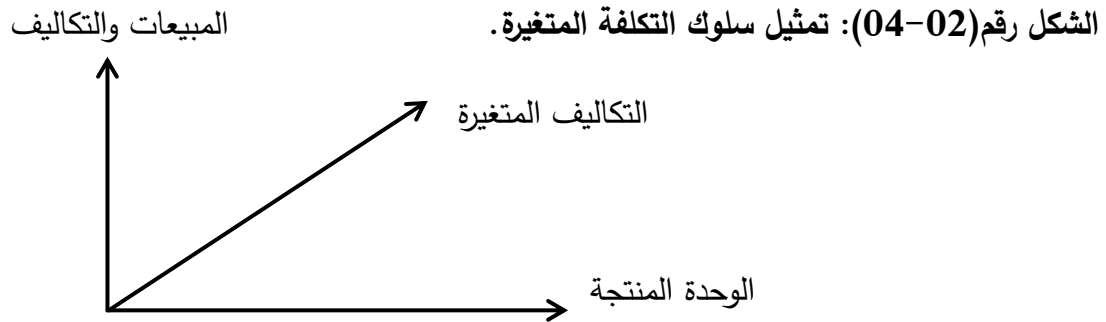
المصدر: مفلح عقل، مرجع سبق ذكره، ص. 328

- 2- **التكاليف المتغيرة:** تتمثل عناصر التكاليف المتغيرة في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصاناً وبنفس النسبة فالعلاقة إذاً بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية، ومن أمثلة التكاليف المتغيرة تكاليف المواد الأولية، والتراكيب الداخلة بالإنتاج وأجور العاملين اليومية أو الأسبوعية.²

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي، للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 327.

² أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 166..

ويمكن تمثيل سلوك الكلفة المتغيرة من خلال الشكل التالي:



المصدر: مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 330

هامش الربح المشارك: يمثل الفرق بين سعر البيع للوحدة الواحدة-الكلفة المتغيرة للوحدة، وكلما ارتفع الفرق يعني تغطية أكبر للتكاليف الثابتة، كما أنه كلما تم بيع وحدات أكثر تعني السرعة في تغطية التكاليف الثابت عن التكلفة الكلية فإنه يمكن مقارنة الإيرادات بالتكاليف المتغيرة. ويعبر عن هامش الربح

المشترك (هامش المساهمة) بالصيغة التالية:¹

$$\text{هامش المساهمة} = (\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} = (\text{الإيرادات الكلية} - \text{التكلفة المتغيرة الكلية})$$

حيث إذا كان:

$$\text{إجمالي المساهمة} = \text{التكلفة الثابتة الكلية} \quad (\text{نقطة التعادل})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} < \text{التكلفة الثابتة الكلية} \quad (\text{تحقيق أرباح})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} > \text{التكلفة الثابتة الكلية} \quad (\text{تحقيق خسارة})$$

4- طرق حساب نقطة التعادل: يمكن حساب نقطة التعادل وفق الطرق التالية:

طريقة المعادلة: تتم كما يلي:²

$$\text{المبيعات} = \text{الكمية} \times \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$\text{تكاليف النشاط} = \text{الكمية} \times \text{تكلفة النشاط للوحدة}$$

¹ نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1997، ص 87.

² محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 67.

الهامش = النتيجة - تكاليف ثابتة

فالنتيجة إذن تساوي:

النتيجة = (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة) × الكمية - التكاليف ثابتة.

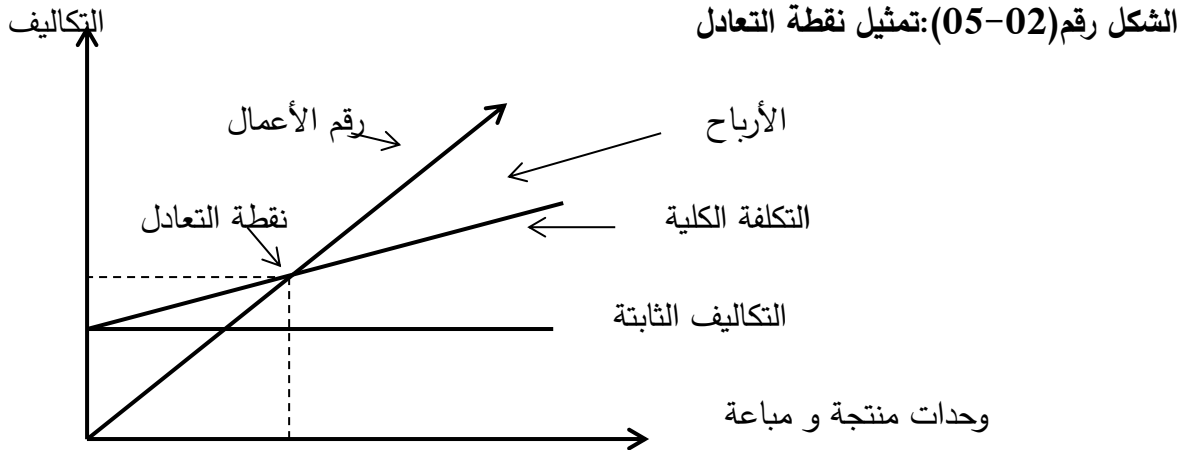
النتيجة = 0، وهي تعادل حجم التعادل، ويتحقق عندما:

الكمية (سعر بيع الوحدة - تكلفة نشاط (متغيرة) للوحدة) = التكاليف الثابتة

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة - تكلفة متغيرة للوحدة}} = \text{الكمية}$$

- الطريقة البيانية

* التمثيل البياني لنقطة التعادل: يمكن تمثيل نقطة التعادل بيانيا كما يلي:

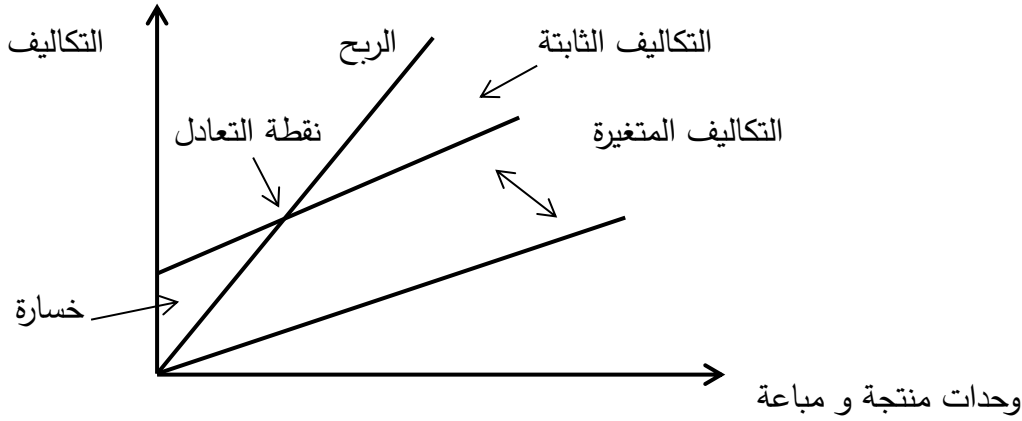


المصدر: محمد فرкос، مرجع سبق ذكره، ص 70.

حيث يعبر التمثيل البياني: المحور الأفقي عن مستوى النشاط، أما المحور العمودي فيمثل التكاليف والإيرادات معبر عنها بقيمة نقدية. في حين أن المستقيم الذي ينطلق من نقطة الأساس يمثل رقم الأعمال الكلي، ويشير المستقيم الموازي للمحور الأفقي للتكاليف الثابتة. أما المستقيم الذي ينطلق من نقطة تساوي التكاليف الثابتة هو مستقيم التكاليف الكلية. ويمكن قراءة نقطة التعادل على المحور الأفقي بعد إنزال العمود على المحور الأفقي من نقطة تقاطع خط التكاليف الكلية وخط رقم الأعمال.

خريطة التعادل على أساس نظرية التكاليف المتغيرة كما يلي: يتم تمثيل نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغيرة كما يلي: ¹

الشكل رقم (02-06): نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغيرة



المصدر: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

عند إعداد خريطة التعادل على أساس نظرية التكاليف (ت م)، يرسم خط (ت م) يبدأ على المحور الأفقي من نقطة الصفر، ثم يتجه إلى أعلى على شكل خط مستقيم كلما زاد عدد الوحدات المباعة. وبعدها يرسم خط التكاليف الكلية موازيا لخط (ت م) والمسافة بينهما هي قيمة التكاليف الثابتة (ت ثا).

ثانيا: تأثير الروافع على ربحية المنشأة: تزداد أرباح الشركة بزيادة الاعتماد على القروض في ظروف اقتصادية مزدهرة في السوق، حيث يمكنها استخدام نوع أو أكثر من الروافع للخروج من أزمته المالية والتخلص من خطر التصفية، والروافع ثلاث أنواع:

1- الرافعة المالية

تعريف الرافعة المالية: تعرف الرافعة المالية على أنها: استخدام أموال الغير (الاقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل زيادة الأرباح.²

قياس الرافعة المالية: يتم قياس درجة الرفع المالي من خلال حاصل قسمة التغير النسبي في العائد

¹ مرجع سابق، ص ص 71 72.

² علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 229.

على التغير النسبي في الدخل، على النحو التالي.

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{الربح قبل والفائدة الضريبية}}{\text{الربح قبل والفائدة الضريبية - فوائد الديون}}$$

-التنبؤ باستعمال الرافعة المالية: يمكن استخدام درجات الرفع المالي في التنبؤ بصافي الربح بعد الفوائد،

ولكن قبل دفع الضرائب إذا تمت معرفة التغيير في صافي الربح قبل دفع الفوائد والضرائب واتجاه هذا التغيير، وقد اعتمدت معادلة التنبؤ بصافي الربح بعد دفع الفوائد والضرائب باستخدام درجات الرافعة المالية على تفسير معنى هذه الدرجات، فكل 1 % تغير في صافي الربح قبل الفوائد والضرائب ينتج عنه تغير أكبر منه يعتمد حجمه على عدد درجات الرافعة المالية.¹

2-الرافعة التشغيلية:

تعريف الرافعة التشغيلية: يقصد بالرافعة التشغيلية (العاملة) أن أي تغير صغير من الناحية النسبية في المبيعات يؤدي إلى تغير كبير في الأرباح العاملة أي الأرباح قبل الفوائد والضرائب، وهي بذلك تشبه الرافعة أو العتلة في الفيزياء من حيث أن استخداماتها يؤدي إلى رفع جسم ثقيل بقوة صغيرة مركزة عليه.²

-قياس الرافعة العاملة: يمكن قياس الرافعة العاملة بالدرجات باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{درجة الرافعة العاملة عند تغير المبيعات من مستوى إلى اخر} = \frac{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

$$\text{درجة الرافعة العاملة بمستوى معين من المبيعات} = \text{DOL} = \frac{Q(P-VC)}{Q(P-VC)-FC}$$

حيث أن: الكمية = Q السعر = P

التكاليف المتغيرة = VC التكاليف الثابتة = FC

3-الرافعة الكلية

-تعريف الرافعة الكلية: هي قيام الشركة باستخدام كلا الرافعتين المالية والتشغيلية في ان واحد بقصد زيادة التأثير على صافي الربح بعد الفوائد والضرائب.

¹ فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2013، ص 228.

² عبد الستار الصياح و سعود العامري، الإدارة المالية أثر نظرية و حالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص

إن أي زيادة في المبيعات في ظل وجود الرفع التشغيلي ستؤدي بالتأكيد إلى زيادة أكبر في العائد على الأسهم، لذلك فإن الشركة التي تستخدم مزيجا أمثل مكونا من الرفع التشغيلي والرفع المالي سوف تحقق في الظروف الإقتصادية الجيدة تغيرا إيجابيا في العائد على حقوق المساهمين.¹

–قياس الرافعة الكلية:

يتم قياس درجة الرفع المالي والتشغيلي المشترك (DCL) كما يلي:

$$** \text{ درجة الرفع المشترك} = \text{درجة الرفع المالي} \times \text{درجة الرفع التشغيلي} **$$

المطلب الثالث: تخطيط الهيكل التمويلي:

أولاً: تعريف الهيكل التمويلي:

يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الاجل أم كانت قصيرة الاجل، سواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية².

ثانياً: مميزات الهيكل التمويلي المناسب:

الربحية: فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الأموال إلى استخدام ممكن للرفع المالي مع الإلتزام بأقل تكلفة ممكنة .

القدرة على الوفاء بالدين: فيجب أن لا تتجاوز اقتراض المؤسسة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالإلتزام بهذه القروض، وفي نفس الوقت يجنب الملاك أي تكاليف إضافية.

المرونة: بمعنى عدم اتصاف الهيكل التمويلي للمشروع بثباته طيلة الخطة التي تم وضعها، فعليه أن يتميز بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة .

الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة على الرقابة على إدارة الشركة.

¹ فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 231.

² هشام حريز، الإستراتيجية و التخطيط المالي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ثالثاً: محددات الهيكل التمويلي:

هناك عدة عوامل التي تؤثر على تشكيل الهيكل التمويلي والتي يمكن حصرها فيما يلي:¹

1-حجم المؤسسة: أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الإقراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والإقراض، وأولها أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الإقراض بشرط أيسر.

2-سيولة الأصول : كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الإعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الإلتزامات الثابتة بالنسبة للفائدة أو الأصل .

3-المرونة: يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل التمويلي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الإستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال .

4- المخاطر المالية: يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية من المؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الاحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءاً من الهيكل التمويلي للمؤسسة ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يؤدي استخدام هذه القروض إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، واحتمال عدم القدرة على تسديد الديون، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويلي الذي يعظم من قيمتها، ويعمل على التقليل من بالمخاطر المالية.

المطلب الرابع: تخطيط الاستثمارات الرأسمالية وتخطيط الإحتياجات المالية**أولاً: تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:**

إن الاستثمار الرأسمالي لمنظمات الأعمال يعني توظيف مبالغ من رؤوس الأموال، وله تأثير مباشر على مستقبلها، لذلك فالسلوك الاستثماري حاضراً هو المحدد اتجاه الوضع المالي للمنظمة مستقبلاً، ونظراً لأهمية

¹ هشام حريز، إستراتيجية، و التخطيط المالي، مرجع سبق ذكره، ص ص 10-11.

القرارات الاستثمارية بالنسبة لمنظمات الأعمال والمستثمرين ومالها من تأثير في تحديد وتوجيه الاتجاهات المالية والنقدية المستقبلية للمنظمة فهي تحظى باهتمام كبير من طرف رجال الأعمال.

1. تعريف الاستثمارات الرأسمالية:

يقصد بها الاستثمارات التي يتوقع أن يوزع عائد منها على من السنوات تزيد عن العام الواحد، ومثال ذلك الاستثمارات في الأصول الثابتة بمختلف أنواعها والتي تعتبر بمثابة الأصول الإنتاجية للشركة (المعدات والأجهزة والأدوات ووسائل النقل... الخ).¹

كما يمكن تعريفها بأنها العملية الكاملة التي تشتمل عليها تحليل المشاريع، وبالتالي تقرير ما إذا كان يجب إدراجها في الموازنة الرأسمالية أم لا.²

2- أساليب تقييم الاقتراحات الرأسمالية:

تختلف عملية التقييم والمفاضلة بين الاقتراحات الاستثمارية وفقا للأسلوب أو الطريقة المستخدمة في التقييم، وبصفة عامة يمكننا بين ثلاث طرق أساسية هي:

2-1- تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف التأكد التام: لإجراء عملية التقييم الاقتصادي

للمشروعات الاستثمارية في ظروف التأكد التام تطبق مجموعة من المعايير، تتخلص فيما يلي:³

- معيار فترة الاسترداد.

- معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر.

- معيار دليل الربحية (مؤشر الربحية) أو معدل العائد/التكلفة.

تجدر الإشارة إلى أن المعيارين الأول والثاني لا يأخذان القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار، أما المعايير من الثالث إلى الرابع والخامس فهي تأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار.

- معيار فترة الاسترداد **payback period**: يقصد بفترة الاسترداد الفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المستثمر أمواله من خلال صافي التدفقات النقدية السنوية المتتالية الحدوث من المشروع الاستثماري، والاسترداد هنا بالطبع للتكاليف الاستثمارية أو ما يطلق عليها الاستثمار المبدئي. وفترة الاسترداد بذلك تمثل

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص 243.

² علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 189.

³ عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية 2002، ص ص 278، 279 .

الفترة الزمنية اللازم استغراقها لكي يتساوى فيها صافي التدفقات النقدية السنوية مع الاستثمارات المبدئية كتدفقات خارجية في شكل تكاليف استثمارية.¹

وهناك عدة طرق يمكن حساب معيار فترة الاسترداد على أساسها من أهمها مايلي:

الطريقة الاولى: في حالة تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية فإن فترة الاسترداد تحسب كما يلي:²

$$Dr = \frac{I_0}{C_f}$$

I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري المبدئي.

C_f : التدفقات النقدية السنوية الصافية.

الطريقة الثانية: في حالة عدم تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية انطلاقا من التعريف السابق لفترة الاسترداد فإنه وحسب هذه الطريقة تحسب فترة الاسترداد وفق العلاقة التالية:

$Dr = \sum I_0 = C_f$ تتمحور دلالة معيار فترة الاسترداد حول تفضيل المشروع الاستثماري الذي يسترد أمواله في فترة أقصر من المشروعات الاستثمارية الأخرى.

1-1-1- تقييم طريقة فترة الاسترداد:

1-1-1-المزايا: تتلخص مزايا استخدام معيار فترة الاسترداد في النقاط التالية:

- يتميز معيار فترة الاسترداد بالبساطة وسهولة الحساب.
- يعطي معيار فترة الاسترداد مؤشرا مبدئيا وسريعا عما إذا كان المشروع يستحق المزيد من البحث.
- يحقق معيار فترة الاسترداد قدرا من الأمان للمشروعات التي تتأثر أعمالها بالتقلبات الاقتصادية والتكنولوجية والفنية السريعة.
- يحدد مستوى السيولة المتدفق للمشروع في كل سنة من سنوات تشغيله قبل استرداد كامل قيمة الاستثمار، ومن ثم يعتبر مؤشرا جيدا لمستوى السيولة في المشروع.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² زغيب مليكة و بوشتيقر ميلود، التسيير الكمي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010، ص ص 162 163.

- يعتبر هذا المعيار مؤشرا لمستوى المخاطرة في المشروع حيث يقيس السرعة التي يسترد فيها المستثمر رأس ماله من المشروع، حيث أن القاعدة في هذا المجال تشير إلى أنه كلما ازداد المدى الزمني الاستثماري للمشروع كلما ازدادت مخاطر الاستثمار بصفة عامة.

1-1-2-العيوب: تعرض معيار فترة الاسترداد العديد من الانتقادات التي أبرزت الكثير من عيوبه، من أهمها:¹

- أن هذا المعيار لا يأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار.

- يتجاهل معيار فترة الاسترداد التدفقات النقدية التي يمكن أن تحقق بعد فترة الاسترداد.

- يهتم بالسيولة على حساب الربحية، وغالبا عنصر السيولة هو العنصر الوحيد المحدد لكفاءة الاستثمار.

- تجاهل قيمة الخردة للمشروع الاستثماري في نهاية عمره الاقتصادي التي يمكن أن تكون لها قيمة سوقية وبالتالي تكون إيرادا إضافية للمشروع.

على الرغم مما يتميز به معيار فترة الاسترداد من مزايا إلا أنه لا يهتم بالربحية والأمر يتطلب من متخذي القرار الاستثماري استخدام هذا المعيار مع واحد أو أكثر من معايير التقييم الأخرى.

2- معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر(معدل العائد المحاسبي):

يقوم أسلوب معدل العائد المحاسبي على إيجاد النسبة المئوية لمتوسط صافي الربح المحاسبي بعد خصم الاستهلاك والضرائب إلى متوسط التكلفة الاستثمارية للمشروع، ويستند على البيانات التاريخية المحاسبية ولا يستند إلى مفهوم التدفقات النقدية، يمكن استخدامه في المقاضلة بين البدائل الاستثمارية، ويتم حساب معدل العائد المحاسبي كما يلي:

$$IRC = \frac{\bar{R}}{I_0} \times 100$$

حيث: TRC = هو معدل العائد المحاسبي (معدل العائد على رأس المال المستثمر).

R = متوسط الربح المحاسبي، I = مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي.

إن أساس القرار عند اختيار هذه الطريقة يكون من خلال اختيار المشاريع التي تحقق معدل عائد محاسبي أكبر مقارنة بالمشاريع المقترحة الأخرى، أو إذا حقق معدل أكبر من المعيار المستخدم من قبل الإدارة.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 289، 284.

2-1-1- تقييم طريقة معدل العائد المحاسبي:

2-2-1- المزايا: تتلخص أهم مزايا استخدام معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر فيما يلي:¹

- يتميز هذا المعيار بسهولة الحساب والفهم.
- يأخذ في اعتباره عامل الربحية المتوقعة من الاستثمار وهو ما أهمله معيار فترة الاسترداد .
- يفيد في تقييم أداء المشروع الاستثماري من خلال العائد السنوي على الوحدة من رأس المال المستثمر.

2-2-2 العيوب: تتمثل أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فيما يلي:²

- إن معدل العائد المحاسبي يعد معيار غير موضوعي لاتخاذ القرارات في مجال الاستثمار لأنها يمكن أن تؤدي إلى قبول اقتراحات تسهم بالدرجة أقل إلى تعظيم ثروة الملاك أو ترفض اقتراحات قد تساهم في تعظيم تلك الثروة لأنها تعتمد الربح المحاسبي بدلا من التدفقات النقدية الذي يحسب بعض النفقات أو الإيرادات التي لا تتعلق بالأنشطة الفعلية للمشروع كالفوائد.
- أنها لا تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.
- تفترض استخدام طريقة قسط الإهلاك الثابت لاستخراج قيمة الاستهلاك السنوي بغض النظر عن طبيعة الاستثمارات المقترح تنفيذه كما أنها قد تعطي نتائج مظلمة تؤثر على طبيعة القرار.

3- معيار دليل الربحية (مؤشر الربحية) (Profitability index (PI):

إن مؤشر الربحية يقيس الميزة النسبية أي الربحية المحققة عن كل دينار من رأس المال المستثمر، ودليل الربحية هو عبارة عن خارج قسمة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الناتجة عن المشروع (الاقتراح الاستثماري) مقسوما على التكلفة المبدئية (I0) لهذا المشروع. ونتيجة هذه القسمة إما أن تكون تساوي الواحد الصحيح أو أكبر من الواحد الصحيح أو أقل من الواحد الصحيح.

- فإذا كان دليل الربحية $1 <$ فهذا يعني أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة (ق ح ت ن) للمشروع أكبر من التكلفة المبدئية له، مما يعني أن المشروع مربح.

- أما إذا كان دليل الربحية $1 >$ فهذا يعني أن (ق ح ت ن) الداخلة للمشروع أقل من التكلفة المبدئية له مما يعني أن المشروع غير مربح.

¹ عبد المطاب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 289.

² ريد كمال آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، 2007، ص ص 203 204 .

- أما إذا كان دليل الربحية = 1 فهذا يعني تساوي (ق ح ت ن) الداخلة للمشروع مع التكلفة المبدئية له

وبالتالي فإن هذا المشروع لا ينتج عنه أرباح ولا خسائر ويعتبر هذا الاقتراح حدياً (محايداً) وعلى الإدارة أن تقبله أو ترفضه وذلك في ضوء الاعتبارات غير المالية، وبصفة عامة كلما زادت قيمة دليل الربحية كلما زادت جاذبية الاقتراح الاستثماري ومن الملاحظ أن معيار دليل الربحية يقيس العلاقة بين مدخلات المشروع ومخرجاته في شكل نسبة مئوية بدلاً من قيمة مطلقة كما هو الحال في معيار صافي القيمة الحالية¹.

يمكن حساب دليل الربحية وفق العلاقة التالية:²

$$IP = \frac{VAN}{I_0} + 1$$

قاعدة القرار في هذا معيار هي قبول المشروع الذي يكون دليل ربحيته أكبر من 1، أما في حالة وجود أكثر من اقتراح استثماري، فيتم ترتيب الاقتراحات حسب دليل ربحيتها من الأعلى للأدنى ويتم الاختيار من بينها إذا كانت هذه المشاريع غير بديلة فكلما كان مؤشر الربحية أكبر، كان المشروع الاستثماري أفضل.

1-1- تقييم معيار مؤشر الربحية (دليل الربحية):

3-1-1- المزايا

تتمثل مزايا استخدام معيار دليل الربحية كأسلوب للمفاضلة بين المشروعات فيما يلي:³

- يعتبر هذا المعيار مؤشراً جيداً لقياس الكفاءة الإنتاجية والاقتصادية للمشروع، كون الاستثمارات المبدئية تشكل وزناً هاماً في هذا المعيار، ومن ثم نجد لو أن هناك مشروعين تجري المفاضلة بينهما يمكن أن يعطينا قيمتين متماثلتين إذا استخدمنا معيار صافي القيمة الحالية بينما يختلفان حسب معيار دليل الربحية.
- يسمح بمقارنة المشاريع الاستثمارية في حالة اختلافها من حيث حجم الاستثمار المبدئي والعمر.
- يراعي دليل الربحية القيمة الزمنية للنقود وذلك عند خصم التدفقات النقدية.
- يساعد معيار دليل الربحية في ترتيب البدائل الاستثمارية ذات الربحية والتي لها جدوى اقتصادية.

¹ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات الإستثمارية، دار المسيرة للنشر، عمان 2009، ص ص 158 159 .

² زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص ص 163 164.

3-1-2 العيوب: تتمثل عيوبه فيما يلي: ¹

- لا يعالج مشكلة المخاطرة وعدم التأكد التي تصاحب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

- يعتمد تطبيقه على تحديد معدل خصم مناسب لخصم التدفقات النقدية وهذا يعني أن الخطأ في تقدير هذا المعدل سيكون له أثر على اتخاذ القرار الاستثماري.

على الرغم من هذه العيوب فإن معيار دليل الربحية هو من المعايير الهامة الفاصلة والمرجحة إلى حد كبير لأفضلية مشروع استثماري على الآخر وخاصة إذا اقترن بمعايير أخرى.

ثانياً: تخطيط الاحتياجات المالية:**1-أساليب التنبؤ المالي:**

يعتبر التنبؤ المالي أحد عناصر وظيفة التخطيط التي يتولاها المدير المالي، ويقصد بالتنبؤ المالي التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة في الفترة طويلة الأجل نسبياً وقصيرة الأجل التي قد تصل إلى شهر واحد.

1-1 التنبؤ المالي طويل الأجل: ² ويصمم بغرض تقدير احتياجات المشروع العامة من الأموال، فنجد أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات وأسلوب الانحدار.

*أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات: يفترض أن بعض بنود الميزانية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمبيعات وأن النسبة المئوية لكل بند من هذه البنود إلى المبيعات تظل ثابتة³، ويفرق هذا الأسلوب بين نوعين من عناصر الميزانية وهي: عناصر الميزانية التي تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات وعناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات.

***أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي**

-أسلوب الانحدار الخطي البسيط: يختلف عن أسلوب النسبة المئوية من المبيعات في أنه لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل، فأسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين، ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط ليتمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدره عند هذه النقطة، وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الانحدار.

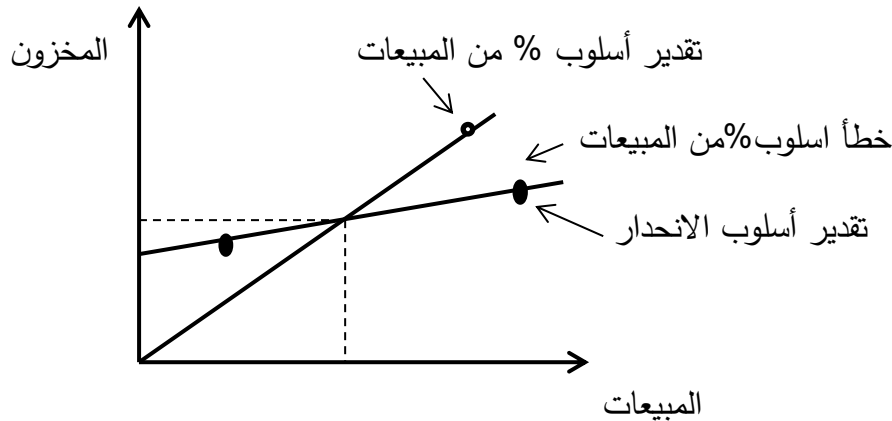
¹ شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 164 165.

² نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 258.

³ محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 84.

ويوضح الشكل الموالي الأسلوبين لإجراء المقارنة بينهما، حيث تمثل الفجوة ما بين الخطين الخطأ الناتج عن استخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات، ويلاحظ أن الخطأ محدود في حالة استمرار المبيعات عند نفس المستويات الحالية تقريبا، ولكن الفجوة تتسع ويزيد مقدار الخطأ في حالة "انحراف" المبيعات عن المستويات الحالية وهذا الأمر يحدث عادة في حالة التنبؤات المالية طويلة الأجل نسبيا.¹

الشكل رقم (02-07): أسلوب الإنحدار الخطي البسيط



المصدر: محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 86.

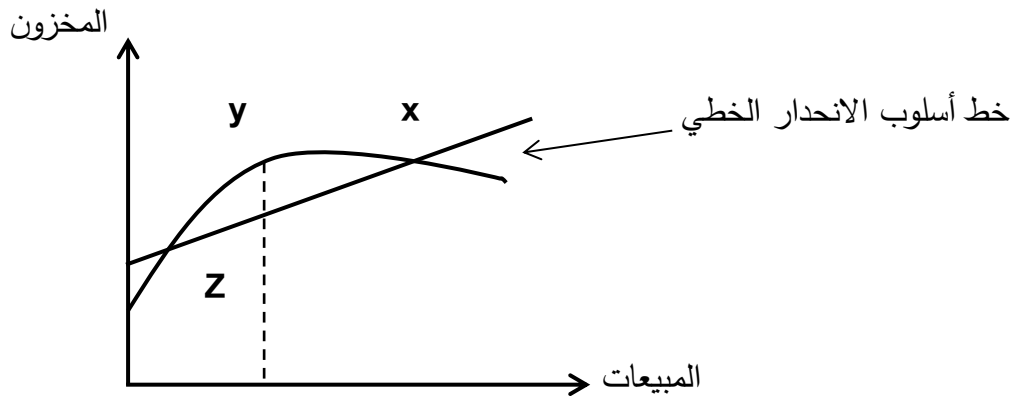
- **الانحدار غير الخطي البسيط:** يفترض هذا الأسلوب أن ميل خط الانحدار ثابت، وهذا الافتراض يتحقق فيها هذا الافتراض. ويظهر الشكل الموالي استخدام أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط في التنبؤ بالعلاقات المالية. ويظهر المنحنى المرسوم "علاقة تنازلية" بين المبيعات والمخزون بعد نقطة X والتي تمثل المستوى الحالي من المبيعات.²

¹ محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الغدرة المالية مذخل القيمة و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية الإسكندرية 2010، ص 84

.86

² المرجع السابق، ص 146.

الشكل رقم (02-08): أسلوب الانحدار غير خطي البسيط:



المصدر: محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

-**الانحدار المتعدد:** يقوم على فرض أساسي وهو أن المبيعات تعتمد على عدد من المتغيرات، فقد يفترض أن المبيعات كعدد السكان، والقوانين الجمركية، والظروف الاقتصادية... إلخ، يتحدد مستوى المخزون وفقاً لاعتبارات أخرى غير المبيعات، لذلك يستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لإضافة متغيرات أخرى (مثل إضراب العمال لدى الموردين) مما يعني ضرورة احتفاظ المشروع بمستوى مخزون أكبر لتحسين وزيارة دقة التنبؤات المالية، وقد يفضل هذا الأسلوب في حالة التنبؤات طويلة والصناعات ذات الطبيعة الديناميكية والمتقلبة.¹

1-2- التنبؤ المالي قصير الأجل: يقوم المدير المالي بإعداد تنبؤات قصيرة الأجل دقيقة حتى يكون متأكد من أن الأموال ستكون متوفرة لمقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل، وسوف نتعرض لهذه الفكرة من خلال الموازنات التقديرية مع التركيز على الموازنة النقدية.²

-**الميزانية التقديرية النقدية:** تعرف بأنها عبارة عن بيانات معددة تحتوي على جوانب الإيرادات النقدية المتوقعة وجانب المدفوعات النقدية المتدفقة خلال فترة معينة مع بيان الفائض أو العجز للإيرادات أو المدفوعات كما تساعد الميزانية التقديرية للشركة في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير.

- **التنبؤ بالمبيعات:** إن المدخل الأساسي لأي موازنة نقدية هو إعداد التنبؤات الخاصة بالمبيعات، ويتم إعداد هذه التقديرات الخاصة أي التدفقات النقدية على أساس شهري والتي تنتج وتمثل المتحصلات المتوقعة من المبيعات والنفقات الخاصة بالإنتاج والمخزون ثم يقدر حجم التمويل المطلوب.

طرق تقدير المبيعات: تعد تقديرات المبيعات على ضوء الدراسات الخاصة للمتغيرات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بالمبيعات في المستقبل كما يلي:

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

² أيمن الشنطي وعامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية 2007، ص ص 214 215 .

-**التنبؤات الخارجية:** تعد هذه التقديرات وفقا للعلاقة بين مبيعات الشركة مثلا وبعض المؤشرات الاقتصادية، مثال ذلك إجمالي الناتج أو الدخل القومي، الدخل الشخصي المتاح للاستهلاك... الخ. لذلك فإنه من الأنسب إعداد تنبؤات لهذه المتغيرات التي تعتبر الأساس لإعداد التنبؤات المستقبلية للشركة.

-**التنبؤات الداخلية:** يتم إعداد هذه التنبؤات عن طريق قنوات أو منافذ التوزيع للشركة، مثلا، فالمدخل هو سؤال رجال البيع عن المبيعات المتوقعة وفقا لكل نوع من المنتجات خلال الفترة المقبلة المتخذة أساسا الوضع الميزانية، ثم يقوم مدير المبيعات بجمع هذه التقديرات وتعديلها وفقا لخبرته ومعرفته بالأسواق، وقدرات رجال البيع ثم إجراء تعديلات أخرى بسبب عوامل داخلية.

تستخدم الشركات عادة التنبؤات الداخلية والخارجية لإعداد التقديرات النهائية للمبيعات، حيث تزودنا التنبؤات الداخلية برؤية عن المبيعات المنتظرة، وتعطينا التنبؤات الخارجية الأساس أو المدخل لتعديل هذه التقديرات للأخذ في الحسبان العوامل الاقتصادية العامة.

2: مصادر التمويل الداخلية:

يقصد بالتمويل الداخلي للمؤسسة مجموعة المواد التي يمكن للشركة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، أي مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة. وتتمثل أساسا في التمويل الذاتي.

2-1 تعريف التمويل الذاتي: يعرف التمويل الذاتي بالفائض النقدي الناتج عن نشاط المؤسسة الموجه لتمويل استثماراتها حسب عدة أشكال الاستثمارات التعويضية واستثمارات النمو أو لتغذية أو إثراء الأموال الخاصة.¹

2-2 مكونات التمويل الذاتي: يتكون التمويل الذاتي أساسا من:

- **الأرباح المحتجزة:** تعتبر مصدرا ذاتيا ذا أهمية كبيرة خاصة في الشركات الناجحة إذا ما اتبعت سياسة توزيع متوازنة بين عائدات مناسبة لأصحاب المشروع وفي نفس الوقت توافر مواد ذاتية للشركة تساعد على النمو والتطور وتحسين وضعها المالي.²

-**الإهلاكات:** وهي طريقة لتجديد الاستثمارات، أي أن الهدف من حساب الإهلاكات هو ضمان تجديد الاستثمارات عند نهاية عمرها الإنتاجي، كما يعرف على أنه التسجيل المحاسبي للخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات التي تتدهور قيمتها مع الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية. ويلعب الإهلاك في المؤسسة دورا اقتصاديا يتمثل في إهلاك متوالي للاستثمارات، ودورا ماليا يتمثل في عملية إعادة تكوين

¹ خميسي شيحة، التسيير الكمي للمؤسسة، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر 2010، ص 93.

² أيمن الشنطي وعامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص 77.

الأموال المستثمرة في الأصول الثابتة بهدف إعادة تجديدها في نهاية حياتها الإنتاجية، حيث يتم حجز المبالغ السنوية، لذلك تبقى تحت تصرف المؤسسة كتمويل ذاتي.¹

يعد الإهلاك الجزء الأكثر أهمية في التمويل الذاتي للمؤسسة، المتمثل في حصص من تكاليف الاستثمارات التي تخضع للضريبة والموجهة لتعويض هلاك الاستثمارات نتيجة للنشاط الإنتاجي للمؤسسة.

-المؤونات: تمثل الأعباء التي تقدر الخسارة المحتملة للأصول غير مهتلكة وتعتبر عنصر من عناصر التمويل باعتبارها مبالغ يتم تكوينها وتخصيصها مهما كانت نتائج المؤسسة لتغطية التزامات مؤكدة الوقوع وغير مؤكدة القيمة وهي بذلك تحميل للربح وليس توزيعاً له، باعتبار انه يتم حسابها قبل التوصل إلى نتيجة الدورة، والمؤونات أنواع منها ما يخص الخسائر والتكاليف، التي تتحول إلى ديون قصيرة الأجل باعتبارها مدفوعات، ومنها ما هو مؤونات نقص قيم الأصول كالمحزونات والحقوق.²

3-مصادر التمويل الخارجية: من الممكن أن المؤسسة لا يمكنها تمويل استثماراتها بوسائلها الخاصة، مما يجعلها تلجأ إلى البحث عن مصادر خارجية لتمويلها، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

3-1 مصادر التمويل قصير الأجل: وهي تلك الأموال التي تحصل عليها الشركة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن عام واحد.

- أغراض الاقتراض قصير الأجل: تنشأ الحاجة للاقتراض القصير الأجل إذا كانت المصادر الطويلة الأجل غير كافية لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل والقصيرة الأجل في المؤسسة، أو أن تكون إدارة المؤسسة رأت أنه من غير المناسب استعمال مصادر طويلة الأجل في تمويل الاستثمارات قصيرة الأجل انطلاقاً من مبدأ الملائمة بين طبيعة المصدر والاستخدام، لكن قد تكون هناك مبررات أخرى للحصول على التمويل قصير الأجل منها:³

- الاحتياجات الموسمية: حيث ترتفع احتياجات المؤسسة إلى التمويل في ذروة النشاط الموسمي، وتتنخفض هذه الحاجة بالانتهاء التدريجي للموسم أو للدورة التجارية.

- السهولة النسبية للحصول عليها لانخفاض بالنسبة للدائنين مقارنة بمخاطر القروض الطويلة الأجل.

- انخفاض كلفة القروض قصيرة الأجل لانخفاض مخاطرها بشكل عام.

¹ التمويل، أهميته، مخاطره ومصادره، منتدى طلبة سطيف، <http://esyria.sy/eafkar/index.php>

² فضيلة زواوي، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2009، ص 20.

³ مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 204، 211.

- قد يكون القرار الوحيد المتاح أمام المؤسسة خاصة في حالة صعوبة طرح أسهم جديدة أو الاقتراض الطويل الأجل لأسباب تتعلق بظروف السوق أو الكلفة.

- قد يكون الائتمان القصير الأجل بدون كلفة خاصة في حالات الائتمان المقدم من الموردين الذين لا يمنحون أية خصومات لتشجيع الدفع النقدي.

-**انواع التمويل قصير الأجل:** توجد عدة مصادر للتمويل قصير الأجل ويمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما الائتمان التجاري والائتمان المصرفي وفيما يلي عرضا لطبيعة كل نوع.

***الائتمان التجاري:** هو عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ولذلك فإن الائتمان الاستهلاكي والبيع بالتقسيط الذي يمنحه التاجر إلى المستهلك لا يعتبر ائتمان تجاري لأن الشروط الخاصة بمنح الائتمان التجاري تنص على بيع البضاعة والمتاجرة به، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل، والهدف منه تلبية الاحتياجات من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية الحصول على القروض المصرفية مع توفير الرغبة عند المورد لبيع البضاعة بالأجل أو لانخفاض كلفة هذا الائتمان.¹

***الإئتمان المصرفي:** يقصد بالائتمان المصرفي القرض قصير الأجل الذي تحصل عليه الشركة من البنوك، وهو أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي تفشل فيها الشركة من الاستفادة من الخصم. تتمثل تكلفته في الفائدة التي تدفعها الشركة والتي تكون بصورة نسبية مئوية من قيمة القرض للجهة الدائنة وتتوقف هذه التكلفة على معدل الضريبة التي تدفعها الشركة المقترضة وعلى شروط القرضيين الدائن والمدين.²

3-2- مصادر التمويل متوسط الأجل:

تسمى أيضا بقروض المدة وتتميز بأجلها المتوسط، إذ أنها تستحق الدفع بين 3-5 سنوات ويتم سدادها بصورة منتظمة، وتمثل البنوك وشركات التأمين المصدر الرئيسي لهذه القروض. تستخدم كبديل لإعادة تجديد القروض قصيرة الأجل بسبب استمرار الحاجة إلى تغذية الدورة التشغيلية للمشروع وتداخل الأعمال، كما أن المشروع الذي يجدد باستمرار قروضه القصيرة يعاني من ارتفاع تكلفتها.

¹ دريد كمال آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 407.

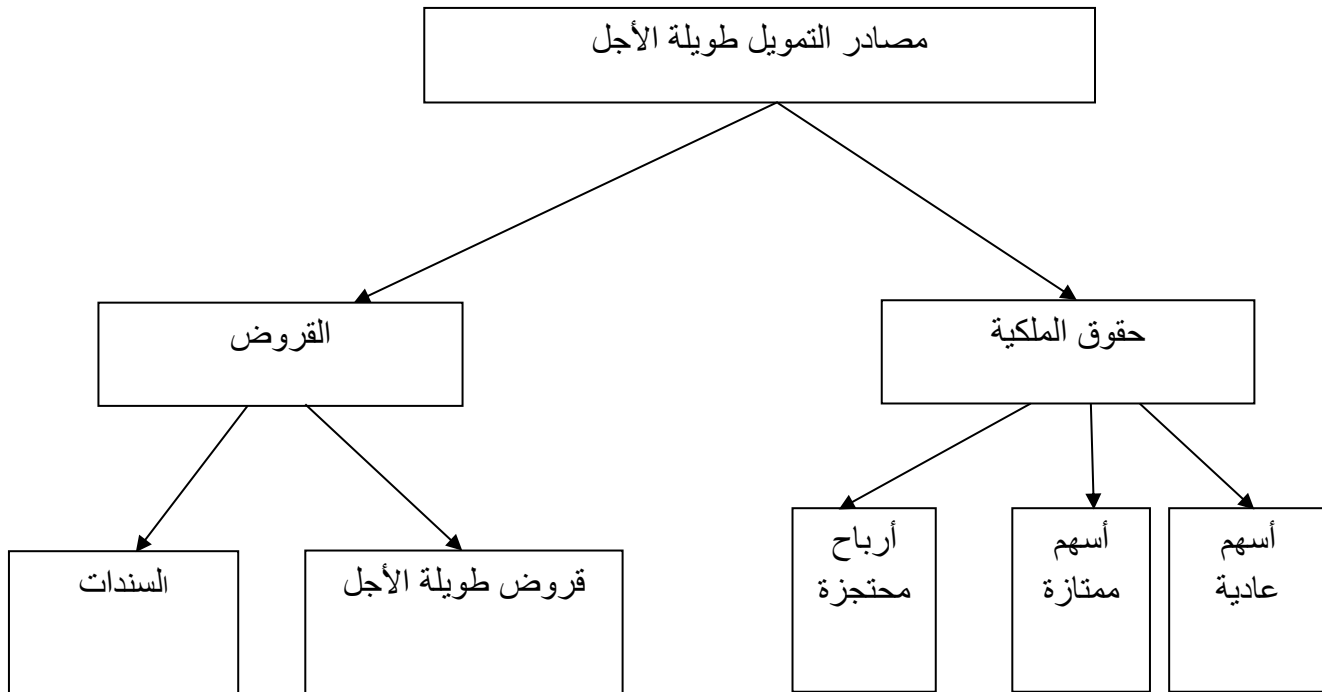
² شقيري نوري موسى و أسامة عزمي سلام، مرجع سبق ذكره، ص 126.

إن قروض المدة تتضمن بنود حماية للحفاظ على حقوق الجهة المقرضة وعادة تكون هذه البنود مقيدة للمشروع المقترض فهي تطلب تحديد مستويات رأس المال العامل وحجم الإنفاق الرأسمالي الجديد ومصادر التمويل الأخرى وقد يتم تحديد مقدار الأرباح الموزعة على المساهمين.¹

3-3- مصادر التمويل طويلة الأجل: يقصد بالتمويل طويل الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها الشركة (من الغير وتلتزم بردها خلال فترة زمنية طويلة (تفوق خمس سنوات)

وتنقسم إلى قسمين أساسيين تبعا لمصادر الحصول كما في الشكل:

الشكل رقم (02-09): أقسام مصادر التمويل طويلة الأجل



المصدر: سالم صلال راهي الحساوي، ص 71.

¹ دريد كمال آل شبيب، مرجع سبق ذكره، ص 409.

المبحث الثالث: عوامل التخطيط المالي المؤثرة بتحسين جودة الخدمات المصرفية

حتى يكون التخطيط المالي يتصف بالفعالية لابد من توفير الأجواء المناسبة القادرة على إحداث الفعالية للتخطيط المالي، وهناك عدة عوامل ذات تأثير متفاوت في فعالية التخطيط يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية .

المطلب الأول: العوامل الداخلية والعوامل الخارجية

أولاً: العوامل الداخلية:

ويمكن إبرازه أهمها في:¹

- الطاقة الإنتاجية للمشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال .
- سياسة الائتمان: من أمثلتها البيع بالتقسيط، البيع بالأجل، الخصم الكمي والنقدي.
- سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المنشأة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة وزيادة رأس المال.
- سياسة العائد: يؤثر معدل العائد المستخدم والمعتمد على فعالية التخطيط المالي إذ توجد سياسات متعددة في تحديد معدل العائد المطلوب ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند حساب العائد للأصل المالي الفترة الزمنية للاستثمار والسعر الذي تم شراؤه به، بالإضافة إلى عدة اعتبارات أخرى مثل توزيعات الأسهم والمنافسة في السوق.
- مقابلة احتياجات العملاء: إن من مهام المنشأة تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتتطابق بل وتغوق توقعات المنتفعين أو العملاء

ثانياً: العوامل الخارجية

تتمثل في:²

¹ عطا علي الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشرن و موزعون، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص ص 59 60.

² يامن جميل كلاب، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود مستوى الدخل وغيرها.
 - العوامل الإجتماعية: وتشتمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع إحتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الإجتماعية .
 - العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الإستقرار السياسي والأمني .
 - العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم إتخاذها للإدارة أو توجيه أمر معين مثل " قوانين إستثمارية والضريبة".
 - العوامل التكنولوجية: وهي تلك العوامل القادرة على زيادة القدرة والفعالية في الإنتاج والأداء والعمل على مقابلة التطور والتكنولوجيا في السوق والتعامل معه بكفاءة عالية .
- وهناك عوامل أخرى تساعد على نجاح التخطيط
- وضوح الأهداف.
 - كفاءة الجهاز الإداري المنفذ.
 - التكامل والتنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها ككل متكامل نحو تحقيق غرض واحد. أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف، والتكامل نحتاج إليه في مرحلة إعداد الخطة، أما التنسيق في مرحلة تنفيذ الخطة.
 - كفاءة الجهاز الإداري المخطط.
 - المرونة: أي تتناسب الخطة تتماشى مع الظروف ويمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف.
 - الرقابة وتتبع الأداء.

المطلب الثاني: طرق ونظام التخطيط المالي

أولاً: طرق التخطيط المالي: في ممارسة التخطيط المالي، يتم استخدام الطرق التالية:

- طريقة التحليل الاقتصادي: تحدد الأنماط والاتجاهات في حركة المؤشرات الطبيعية والقيمة، وكذلك الاحتياطات الداخلية للمؤسسة .

- الطريقة المعيارية: يكمن جوهر الطريقة المعيارية في حقيقة أنه على أساس القواعد والمعايير التقنية والاقتصادية المحددة مسبقاً، يتم حساب حاجة الكيان الاقتصادي إلى الموارد المالية ومصادرها. هذه المعايير هي: معدلات الضرائب والرسوم، معدلات الإستهلاك.

- طريقة حساب الميزان: استخدام طريقة حساب الرصيد لتحديد الحاجة المستقبلية للموارد المالية على التنبؤ باستلام الأموال والتكاليف حسب بنود الميزانية العمومية في تاريخ معين وفي المستقبل. يتم إيلاء الكثير من الاهتمام لاختيار التاريخ الذي يتوافق مع فترة التشغيل العادي للمؤسسة.

- طريقة التدفقات النقدية: هي طريقة عالمية في وضع الخطط المالية وتعمل كأداة للتنبؤ بحجم وتوقيت استلام الموارد المالية اللازمة. تعتمد نظرية توقعات التدفق النقدي على التدفقات النقدية المتوقعة في تاريخ محدد وتكاليف الميزانية والنقطة. هذه الطريقة مفيدة أكثر من طريقة الميزانية العمومية.

- تتمثل طريقة تعدد التباين في الحسابات في تطوير خيارات بديلة للحسابات المخططة لتحديد الأمثل. في هذه الحالة، يتم تعيين معايير الاختيار بشكل مختلف. على سبيل المثال، يتضمن أحد الخيارات استمرار انخفاض الإنتاج والتضخم وضعف العملة الوطنية؛ في الحالة الأخرى، هناك زيادة في أسعار الفائدة، وتباطؤ في النمو الاقتصادي، وانخفاض في أسعار المنتجات.¹

- النمذجة الاقتصادية والرياضية: تعبر من الناحية الكمية عن العلاقة بين المؤشرات المالية والعوامل الرئيسية التي تحدها.

ثانياً: نظام التخطيط المالي

يشمل التخطيط المالي في المؤسسة ثلاثة أنظمة فرعية:

1- التخطيط المالي المحتمل: تطوير الإستراتيجية المالية للمؤسسة والتنبؤ بالأنشطة المالية. يعد تطوير الإستراتيجية المالية أحد مجالات التخطيط المالي، فهو جزء من استراتيجية التنمية الاقتصادية للمؤسسة. تتوافق الإستراتيجية المالية مع أهداف وتوجهات الإستراتيجية العامة.

في الوقت نفسه، تؤثر الإستراتيجية المالية نفسها على تشكيل الإستراتيجية العامة للتنمية الاقتصادية للمؤسسة. يحدث هذا بسبب حقيقة أن التغيير في الوضع في السوق المالية يستلزم تعديلاً للمالية ثم كقاعدة عامة، استراتيجية التطوير العامة للمؤسسة. الاستراتيجية المالية هي تحديد الأهداف طويلة المدى للنشاط المالي للمؤسسة واختيار الطرق والطرق الفعالة لتحقيقها.

¹ هشام حريز، إستراتيجية، والتخطيط المالي، مرجع سبق ذكره.

2- يعتمد نظام التخطيط الحالي للنشاط المالي: للمنشأة على الاستراتيجية المالية المطورة والسياسة المالية لبعض جوانب النشاط المالي، هذا هو إنشاء خطط مالية حالية محددة:¹

• تحديد مصادر التمويل لتطوير المنشأة للفترة القادمة.

• تشكيل هيكل الدخل والتكاليف.

• ضمان ملاءة ثابتة.

• تحديد هيكل الأصول ورأس المال للمشروع في نهاية فترة التخطيط.

نتيجة التخطيط المالي الحالي هو تطوير ثلاث وثائق:

• خطة التدفق النقدي.

• خطة حساب الربح والخسارة.

• خطة الميزانية العمومية.

3- من أجل التحكم في استلام عائدات الحساب الجاري وإنفاق الموارد المالية المتاحة، تحتاج المؤسسة إلى تخطيط تشغيلي يكمل التخطيط الحالي. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الأنشطة المخططة يتم تمويلها من الأموال المكتسبة من قبل المؤسسة، الأمر الذي يتطلب السيطرة على تكوين واستخدام الموارد المالية. التخطيط التشغيلي للأنشطة المالية هو تطوير مجموعة من أهداف التخطيط قصيرة الأجل للدعم المالي للأنشطة الاقتصادية للمؤسسة. يشمل التخطيط المالي التشغيلي وضع وتنفيذ تقويم للدفع وخطة نقدية وحساب الحاجة إلى قرض قصير الأجل عند إنشاء تقويم الدفع يتم حل المهام التالية: تنظيم المحاسبة عن الإنضمام المؤقت للإصلاات النقدية والمصرفيات القادمة للمشروع.

تشكيل قاعدة معلومات عن حركة التدفقات النقدية والتدفقات الخارجة .

التسجيل اليومي للتغيرات في قاعدة المعلومات.

- تحليل عدم المدفوعات (حسب المبالغ ومصادر الحدوث) وتنظيم تدابير محددة للتغلب عليها. - حساب الحاجة إلى القرض قصير الأجل في حالات التناقض المؤقت للمقبوضات والالتزامات النقدية والإكتساب الفوري للأموال المقترضة .

- حساب الاموال المجانية مؤقتا للمؤسسة .

¹ هشام حريز، إستراتيجية، و التخطيط المالي، مرجع سبق ذكره.

- تحليل السوق المالية من وجهة نظر الطرح الأكثر موثوقية وربحية لأموال الشركة المجانية المؤقتة لاستيفاء تقويم الدفع، يقوم المترجمون بمراقبة تقدم الإنتاج والمبيعات وحالة المخزونات والمبالغ المستحقة القبض.¹

¹ هشام حريز، إستراتيجية، والتخطيط المالي، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارية، يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي والحاضر، حيث ترجع أهميته إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير، فالإعداد الجيد لأي عمل يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة.

عرضت الدراسة من خلال هذا الفصل مختلف أدوات التخطيط المالي من موازنات تقديرية، وتخطيط الربحية وتخطيط الهيكل التمويلي، وكذلك تخطيط الاستثمارات المالية وأخيرا تخطيط الاحتياجات المالية.

تتم عملية التخطيط المالي في إطار نشاط الإدارة العليا لوضع خطط استراتيجية وأخرى تنفيذية وتكتيكية موجهة برؤى التوسع والاستثمار وقيود التمويل والفوائد مع مجموع التحديات والفرص المتاحة، وهنا تبرز مكانة الإختيار بين البدائل لكون القرار أكثر مناسبة يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف.

الفصل الثالث:

الدراسة التطبيقية بينك الفلاحة
والتنمية الريفية لولاية ميلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصلين الأول والثاني إلى ماهية التخطيط المالي وجودة الخدمات المصرفية، سوف نتناول في الفصل الثالث إلى الدراسة التطبيقية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال إيضاح دور الذي يلعبه التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات.

محاولة الإجابة على السؤال المطروح وبغض التساؤلات الفرعية وتبيين مدى صحة الفرضيات وتدعيمها من الجانب النظري، سوف نسقط الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة والتي تحاول قياس مدى نجاح التخطيط المالي بإستخدام الموازنة التقديرية للسنوات التالية: 2016-2017-2018-2019، وربط العلاقة بينهم.

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية**المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية**

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة البنكية الجزائرية نتيجة إنفتاح هذه الأخيرة أمام البنوك الأجنبية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن البنك قد بذل مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها إقتصاد السوق وهذا للحفاظ على مكانته في السوق كبنك رائد في مجال العمل البنكي.

أولاً: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته كاملة للقطاع العمومي، وقد أسس بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف.¹

تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الإقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي منح إستقلالية أكبر للبنوك وألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الإدخار بنوعيتها، أما حالياً فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار

¹ www.badr-bank.net, date de consultation 20/04/2016 à 14 :20.

دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1.000.000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:¹

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (Banque de l'Agriculture et du Développement) Rural) أكبر البنوك التجارية في الجزائر من حيث شبكة الفروع، إذ يضم حاليا أكثر من 300 وكالة محلية و 39 مديرية جهوية مؤطرة بأكثر 7000 عامل ما بين إطار وموظف1، بعدما كان عدد الوكالات المحلية لا يتجاوز 140 وكالة أثناء تأسيسه. وهو أحد البنوك الرائدة بالجزائر عن طريق تقديمه لباقة متنوعة من المنتجات المالية والخدمات البنكية المتميزة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

-تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإ اعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات .

-إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة .

-تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الإيدار والإستثمار .

-تطوير شبكته ومعاملاته النقدية.

- الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي.

-تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإ اعتمادات المالية ومنح القروض.

-فتح الحساب بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية، حسابات التوفير دون توفير، وحسابات الشيك وغيرها)؛

¹ مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 11، 1982/03/16.

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والإعتمادات المالية ومنح القروض.

-تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني.

-العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن.

-خصم وتحصيل الأوراق التجارية ; يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا بواسطة الصكوك;

-اقراض الجماعات المحلي.

-يؤدي مختلف العمليات المصرفية كالقروض القصيرة الأجل والمتوسطة وكذلك قروض الخزينة العمومية والتسبيقات على السندات العمومية;

-تمويل العمليات الخارجية;

-يقوم بقبول العمليات كالإستيراد والتصدير .

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف المسطرة من طرف ادارة البنك في المدى القصير والمتوسط ما يلي:

-تحسين نوعية وجودة الخدمات.

-توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

-تحسين العلاقات مع العملاء .

-الحصول على أكبر حصة من السوق .

-تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

و بغية تحقيق تلك الأهداف يسعى البنك إلى: رفع حجم الموارد بأقل التكاليف، وتوسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات، وكذلك تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة.¹

¹ تم جمع هذه المادة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

المطلب الثالث: منتجات وخدمات البنك

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة متكاملة من الخدمات البنكية للعملاء من الأفراد والمؤسسات، بالإضافة إلى خدمات التأمين، ويضمن البنك تمويل أكثر من 300 شعبة نشاط مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر بالقطاع الفلاحي، الصناعات الغذائية والصيد البحري وتربية المائيات، وإضافة إلى الصيغ التقليدية للتمويل، يساهم البنك بشكل كبير في نجاح مختلف برامج الدعم الهادفة إلى تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، إضافة إلى البرامج الخاصة بتنمية الهضاب العليا والتي سطرته السلطات العمومية.¹

أولاً: محاور النشاطات الإستراتيجية للبنك:

حددت محاور النشاطات الإستراتيجية التي يتم التركيز عليها من قبل البنك في:

- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.

-الصيدالبحري وتربية المائيات والنشاطات التابعة لها.

صناعة العتاد الفلاحي.

ثانياً: الخدمات البنكية التقليدية والحديثة للبنك:

1-**خدمات الحسابات:** وتشتمل على حسابات الشيك بالدينار، الحسابات بالعملة الصعبة، حسابات دفتر التوفير، حسابات دفتر توفير الشباب، حسابات الودائع، سندات الصندوق.

2 - **خدمات البطاقات المغناطيسية:** يعمل البنك على توفير مختلف البطاقات البنكية لزيائنه، وتشتمل على بطاقات السحب، البطاقات البنكية ما بين البنوك، بطاقات حسابات التوفير، البطاقات الكلاسيكية

3- **خدمات التأمين:** وتشتمل على خدمات التأمين للأشخاص، التأمين الفلاحي، والتأمين على الممتلكات، وهذه الخدمات متوفرة على مستوى أكثر من 100 وكالة ب

4-**خدمات القروض:** والتي تعتبر أهم الخدمات بالنسبة للبنك، وتضم تشكيلة واسعة من القروض القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل:

¹www.badr-bank.net, date de consultation 20/04/2016 à 14:25

- القروض الموجهة لتمويل نشاطات دورة الإستغلال، وهي عبارة عن قروض قصيرة الأجل، أي القروض التي لا تتعدى السنة، تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، قروض الربط، التسبيقات على البضائع، الخصم التجاري، الضمانات البنكية، القرض الفلاحي الرفيق..

- القروض الموجهة لتمويل نشاطات الإستثمار، وهي عبارة عن قروض متوسطة أو طويلة الأجل الأجل، أي القروض التي لا تتعدى السنة، مثل القرض متوسط الأجل الكلاسيكي، القرض الفلاحي التحدي، القرض الفلاحي الفيدرالي، القرض المستندي، القرض الإيجاري، القرض طويل الأجل الكلاسيكي..

- القروض الخاصة مثل القروض الموجهة لبناء الريفي، القروض الموجهة لتمويل مشاريع تشغيل الشباب المختلفة وتشمل مشاريع الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ (Agence Nationale de soutien à l'emploi des jeunes)، الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC (Caisse Nationale d'Assurance Chômage)، الوكالة الوطنية لتسيير القرض مصغر ANGEM (Agence Nationale de Gestion du Micro-crédit).

ب - الخدمات البنكية عبر الإنترنت من البنك:

بالإضافة إلى الخدمات التقليدية والحديثة، يوفر البنك بعض الخدمات عبر شبكة الإنترنت وهي:

1 - خدمة E-Banking: وهي خدمة البنك على الخط Online من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهي خدمة موجهة إلى زبائن البنك من الأفراد والمؤسسات، وتسمح بتسيير مجموعة الحسابات عن طريق الحاسب سبعة أيام على سبعة، 24 ساعة على 24.

إن الدخول إلى الخدمة آمن، وكل المعلومات التي تبادلها مع البنك من خلال الموقع مشفرة عن طريق البروتوكول (Certificat SSL 128 bits) والموقع يطلب من المستخدم الموافقة على هذه البروتوكول من أجل إكمال التواصل مع الموقع، كما يتطلب إشتراكا مسبقا لدى الوكالة المحلية أين يتواجد الحساب البنكي، يتلوه إعطاء الزبون اسم مستخدم وكلمة عبور اللذان يتيحان له الدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالخدمة، وقد خصص البنك موقعا خاصا لهذه الخدمة وهو: (/ebanking.badr.dz) كما يمكن توجيه الزبون إلى موقع الخدمة عن طريق الموقع الرسمي للبنك.

وتتيح هذه الخدمة لزبائن البنك ب:

- الإطلاع على الرصيد: وتظهر مختلف العمليات الحاصلة على الحساب في آخر 30 يوم

- البحث عن العمليات الخاصة بالحساب: ويمكن ذلك عن طريق إما البحث عن رقم العملية أو تاريخها أو المبلغ أو العملة، ثم تظهر صفحة تتضمن نتيجة البحث مع خيار عرض الكشف الخاص بالعملية على الموقع أو تحميله بصيغة pdf .

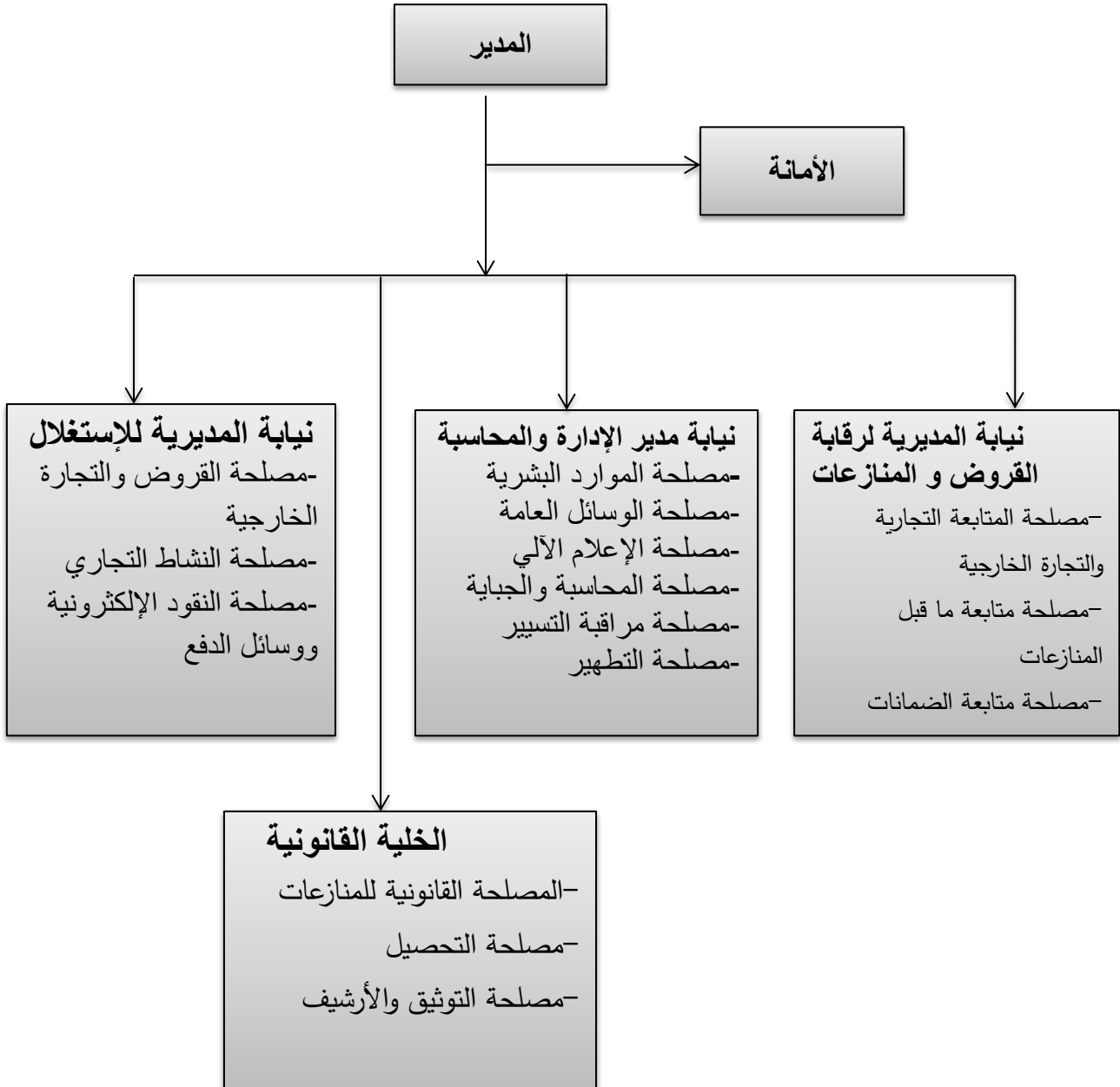
- تحميل كشوفات الحساب: تتيح للمستخدم امكانية تحميل كشف العمليات على الحاسوب الخاص بالمستخدم حسب الصيغة التي يختارها (بين صيغ pdf و excel و cvs)، أو الإطلاع على الكشف عبر الموقع مباشرة وهذا يتطلب أن يكون لدى المستخدم قارئ خاص بملفات pdf.
 - عرض قائمة الوكالات المحلية: يتوفر للمستخدم خيار الدخول إلى قائمة الوكالات وتضم القائمة رمز الوكالة، العنوان وأرقام الهاتف والفاكس الخاصة بها.
 - تغيير كلمة المرور: يتيح البنك لزبائنه امكانية تغيير كلمة المرور وينصحهم بتغييرها خاصة إذا تجاوزت عمليات الدخول إلى الخدمة من خلال هذه الكلمة عتبة 80 مرة، ويتم إرسال رسالة شخصية إلى المستخدم تذكره تحته على تغيير هذه الكلمة.
 - الرسائل الشخصية: يستطيع البنك التواصل مع زبائنه عبر هذه الخدمة من خلال الرسائل الشخصية.
 - إرسال الملفات (خدمة خاصة بزبائن البنك المشتركين من المؤسسات): من خلال شريط العناوين العمودي المتواجد على يسار الشاشة يمكن للزبائن من المؤسسات الدخول إلى خدمة إرسال الملفات الخاصة بأوامر التحويل وكذا الاقتطاعات الأوتوماتيكية
- 2- خدمة ما قبل عمليات التجارة الخارجية: في 15 مارس 2016 تم إطلاق خدمة جديدة لتنظيم عمليات التجارة الخارجية اسمها ما قبل عمليات التجارة الخارجية (Pré-domiciliation des opérations de commerce exterieur) وهي خدمة خاصة بالزبائن من فئة المؤسسات، وتهتم بالمعالجة الإلكترونية للعمليات الخاصة بعمليات القرض المستندي، الإعتماد المستندي والتحويلات الحرة، حيث أصبح بإمكان هذه المؤسسات أن تسجل في الموقع الإلكتروني للبنك وتحصل على اسم مستخدم وكلمة عبور تمكنها من تقديم طلب الاستفادة من خدمات العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية والشروط المتعلقة بذلك، ولا يتم التوجه نحو الوكالات البنكية إلا بعد تلقي إشعار بالموافقة على الطلب للمؤسسة المعنية، وتمكن هذه الخدمة لزبائنها من ربح الوقت وكذا التكاليف.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالاته

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للإستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة: ¹

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميلة ²



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة.

¹ تم جمع هذه المادة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

² نفس المرجع السابق.

المديرية: يرأس وكالة مدير يعد المسؤول الأول عن الوكالة، إذ يتولى تسيير برامج عمل البنك، ويتخذ القرارات الصائبة ويسهر على تنفيذها، وهو يسعى لتحقيق الربح للبنك.

نيابة المديرية: نائبة المدير هو السلطة الثانية بعد المدير العام يسهر في حال تغيبه أو حصول مانع له على دراسة التدابير وعمليات الأزمات لتسيير هياكل البنك ووسائله وأعماله سيراً عادياً.

خلية الإستشارة القانونية والمنازعات: تتخصص هذه المصلحة في متابعة النظام الداخلي للبنك وهي المكلفة بالمنازعات القضائية، ومصلحة التحصيل والأرشيف والتوثيق.

المطلب الثاني: وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة¹

الجدول رقم (03-01): وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الرقم	الوكالات	رمزها
01	وكالة ميلة	834
02	وكالة فرجيو	673
03	وكالة شلغوم العيد	833
04	وكالة القرارم قوقة	837
05	وكالة وادي العثمانية	840
06	وكالة التلاغمة	841
07	وكالة وادي النجاء	842
08	وكالة تاجنانت	843
09	وكالة الرواشد	835

المصدر: نيابة المديرية للاستغلال.

يعتبر هذا المجمع الجهوي للاستغلال كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر العاصمة وبين الوكالات التسعة المتواجدة في دوائر ولاية ميلة، بإعتبار هذه الأخيرة (الوكالات) مركز للربح، حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال

¹ تم جمع هذه المادة بالإعتماد على الوثائق الداخلية للبنك.

المبحث الثالث: دراسة تحليلية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المطلب الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تم إسقاط الدراسة النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي ينشط قطاع الفلاحة

- منهج الدراسة:

المنهجية التسي اتبعناها في دراستنا هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف كيف يساهم التخطيط المالي في تحسين جودلى الخدمات المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة وقد استعملنا مصدرين لجمع المعلومات:

- مصادر ثانوية: والمتمثلة في الكتب، المجالات، المقالات، والدراسات السابقة، والتي تبحث في نفس حلقة المتغيرين التخطيط المالي وجودة الخدمات المصرفية.

- مصادر أولية: لتطبيق الدراسة الميدانية لجأنا للبنك من أجل توضيح دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

- الأدوات المستخدمة في الجمع:

من بين الأدوات المستخدمة في جمع المعطيات:

- المقابلة الشخصية: مع رئيس المصلحة المالية للبنك، وهذا للحصول على معلومات بشكل دقيق، حيث ساعدنا أسلوب المقابلة على أخذ صورة واضحة على طريقة سير عمل المؤسسة، حيث تحصلنا من خلالها على معلومات التي ساعدتنا للوصول الى فهم الإشكالية، والحصول على إجابات لإستفساراتنا.

- الوثائق: بالاعتماد على وثائق المؤسسة، وتحليل الموازنات التقديرية التي تقوم باعدادها.

المطلب الثاني: تطور الميزانيات التقديرية

- سنة 2016:

الجدول رقم (03-02): الميزانية التقديرية لسنة 2016

البيان	الموازنة النقدية التقديرية
الحسابات البنكية	26675
القروض قصيرة الأجل	4003380
القروض متوسطة وطويلة الأجل	11740148
خطابات الضمان	2774782
الديون غير المستحقة	1197150
بطاقات الإللكترونية	1388
إجمالي الودائع	18159589

الوحدة: مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على وثائق المؤسسة.

في سنة 2017:

الجدول رقم (03-03): يوضح

الميزانية التقديرية لسنة 2017

البيان	الموازنة النقدية التقديرية
إجمالي الحسابات البنكية	45425
البطاقات الإللكترونية	1219
القروض قصيرة الأجل	5081137
القروض متوسطة وطويلة الأجل	10568504
الديون غير المسددة	1130294
خطابات الضمان	2099755
إجمالي الودائع	18628934217

الوحدة: مليار دج

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على وثائق المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الحسابات البنكية المسطرة من قبل بنك الفلاحة والتنمية والمقرر فتحها هي 26675 مليار دج وذلك سنة 2016، مقارنة بسنة 2017 تم تسطير 45425 مليار دج أي إرتفعت 18750، ويقوم البنك بفتح المجال للعملاء لزيادة الطلب على الحسابات البنكية، حيث يقوم بنك الفلاحة أيضا بتمويل زبائنه وذلك بمنحه قروض بأنواعها، مثلا سنة 2016 قام بتسطير قروض قصيرة الأجل تقدر

ب 5081137 مقارنة مع سنة 2017 حيث 4003380 إرتفعت ب 1077757 وهذا يدل على أن المؤسسة كل سنة تقوم بفتح المجال للراغبين في الحصول على قروض لتمويل مختلف مشاريعهم فالبنك حقق نسبة أكبر من المستهدفة وهذا راجع إلى زيادة الطلب على القروض التشغيلية، والعكس بالنسبة للقروض متوسطة وطويلة الأجل يقل الطلب عليها بسبب زيادة الطلب على القروض التشغيلية، كما أن البنك يقوم بتسفير خطابات الضمان، وهي عبارة عن تعهدات ففي سنة 2016 تم تسفير 27740148 مقارنة مع سنة 2017 فقد سطرت 2099755 أي إرتفاع طفيف مقارنة بالسنة الماضية، ومن وظائف البنك قبول الودائع التي تعتبر وظيفته الرئيسية، ففي سنة 2016 تم تسفير الودائع بقيمة 18159589 وفي سنة 2017 إرتفعت إلى 18628934217 وهذا دليل على أن البنك يتلقى فوائد كبيرة نظير إستثماره لهذه الودائع في مختلف المشاريع، لكن على البنوك ديون مستحقة يجب عليها تسديدها، فمثلا في 2016 سطرت 1197150 مليار دج مقارنة مع 2017 قدرت ب 1130294 مليار دج، فالبنك لا يعاني من ديون متعثرة بالنسبة لسنة 2016.

- في سنة 2018:

البيان	الموازنة النقدية التقديرية
إجمالي الحسابات البنكية	45407
البطاقات الإلكترونية	5438
القروض قصيرة الأجل	5463648
القروض متوسطة الأجل وطويلة الأجل	9860901
الديون الغير مسددة	417441054
خطابات الضمان	2797147
إجمالي الودائع	17128783464

- في سنة 2019:

الجدول رقم (03-05): يوضح الميزانية التقديرية لسنة 2019

الوحدة: مليار دج

الموازنة النقدية التقديرية	البيان
41795	إجمالي الحسابات البنكية
-	البطاقات الإلكترونية
822353742	القروض قصيرة الأجل
7724706620	القروض متوسطة الأجل وطويلة الأجل
3435000000	الديون الغير المسددة
-	خطابات الضمان
22353995718	إجمالي الودائع

المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- نلاحظ من خلال الجدولين أعلاه تطور الميزانية التقديرية لسنتين 2018-2019 حيث أن: الحسابات البنكية التي يقوم البنك بفتحها تتطور كل سنة، ففي سنة 2018 تم تقدير 45407 مليار دج مقارنة بسنة 2019 فكانت 41795 هنا انخفضت بنسبة تقدر ب: 3612، كما يقوم بمنح قروض قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل لزيائنه مقابل فوائد، ففي سنة 2018 تم تسطير 5463648 أما سنة 2019 قدر ب: 822353742 وهي نسبة كبيرة مقارنة بالسنة الماضية وهذا نتيجة زيادة الطلب على الإستثمار في القروض التشغيلية بسبب قصر مدة الأجل عكس القروض طويلة الأجل، ولا ننسى أيضا خطابات الضمان وكما قلنا سابقا هي عبارة عن تعهدات، ففي سنة 2018 سطرت ما يقارب 2797147 لكن في سنة 2019 لم تعطي أي تعهدات، أما فيما يخص الودائع، فالبنك سطر 17128783 مليار مقارنة ب سنة 2019 ارتفعت إلى حيث 22353995718 مليار دج أي فارق يقدر ب 20641117372 وهي نسبة مرتفعة أي أن البنك يحقق فوائد كبيرة نظير قبوله للودائع، واستثمارها في مختلف المشاريع، فالبنك اعتمد على تخطيط دقيق يحقق أهدافه.

المطلب الثالث: عرض وتحليل الموازنة التقديرية للسنوات الأربعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

نحاول تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية للسنوات الأربعة حيث نقارن بين الهدف المحقق والهدف المسطر لكل سنة، مع حساب التطور النسبي، وكذلك حساب نتيجة الإستغلال.

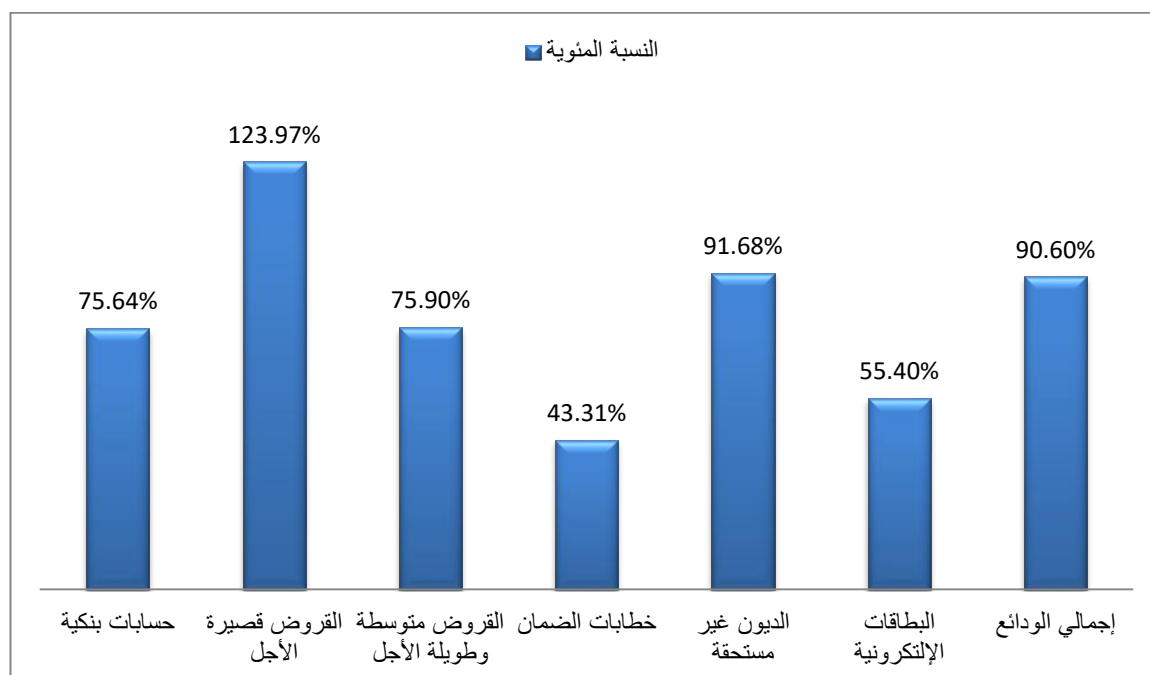
أولاً: حساب الموازنة التقديرية لسنة 2016

الجدول رقم (03-06): تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الوحدة: مليار دج		2016 (BADR)		
النسبة المئوية	الفارق	الهدف المسطر	الهدف المحقق	
75,64%	-6497,00	26675,00	20178,00	حسابات بنكية
123,97%	959678,00	4003380,00	4963058,00	القروض قصيرة الأجل
75,90%	-2829005,00	11740148,00	8911143,00	القروض متوسطة وطويلة الأجل
43,31%	-1573141,00	2774782,00	1201641,00	خطابات الضمان
91,68%	-99560,00	1197150,00	1097590,00	الديون غير مستحقة
55,40%	-619,00	1388,00	769,00	البطاقات الإلكترونية
90.6 %	14636631	1815589,00	16452220,00	إجمالي الودائع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق البنك.

الشكل رقم (03-02): التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2016



المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة للحسابات البنكية: البنك حقق إنحراف سالب غير متحكم فيه بنسبة 75.64 %، وهذا راجع إلى قلة الطلب على الحسابات البنكية وذلك بسبب العروض التي يقدمها البنك غير جيدة، والسياسة التسويقية غير جيدة.

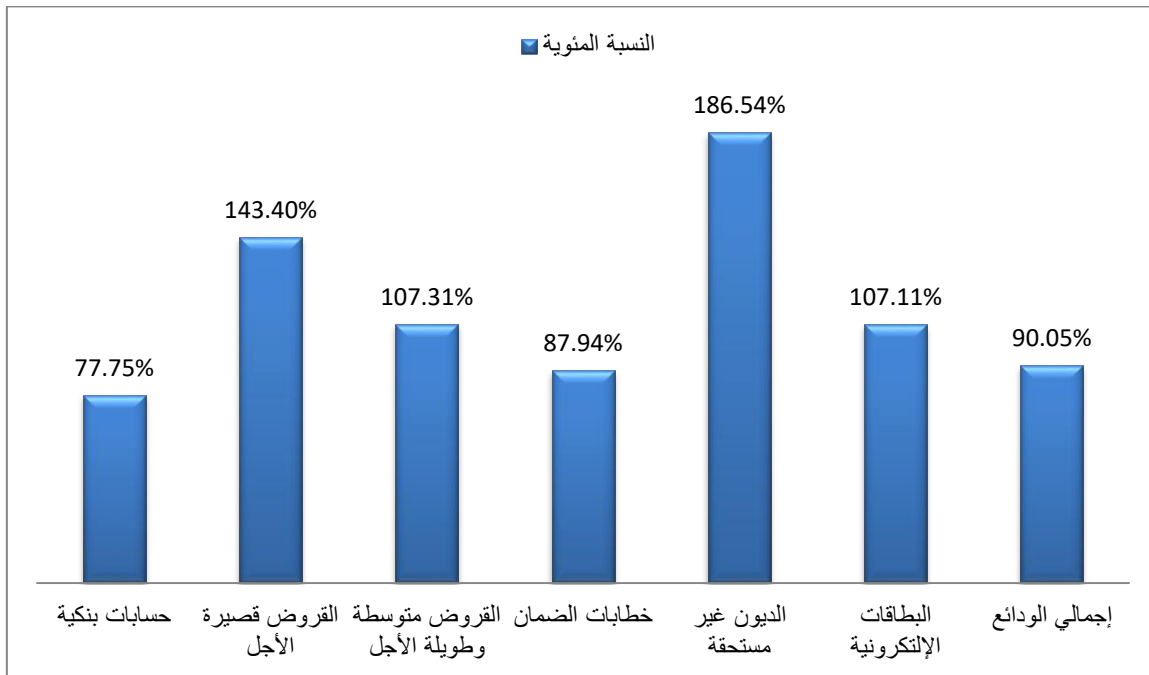
أما فيما يخص القروض قصيرة الأجل: حققت إنحراف موجب بنسبة 123.97 % أي أن القروض قصيرة الأجل الفعلية أكثر من المقدرة، وهذا يفسر ذلك زيادة الاستثمار في القروض التشغيلية نظرا لقصر مدة أجلها، وهذا بالضرورة يؤدي إلى انخفاض الطلب على القروض متوسطة وطويلة الأجل، حيث وصل انحرافها إلى 75.90 % وذلك بسبب طول مدة الأجل، أما الديون المسددة حققت إنحراف سالب بنسبة 91.68 % أي أن البنك لا يعاني من ديون متعثرة، أما في جانب الودائع حققت إنحراف سالب 90.16 % دليل على صعوبة تسييرها من قبل البنك.

الجدول رقم(03-07): تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لسنة 2017.

الوحدة: مليار دج				
النسبة المئوية	الفارق	الهدف المسطر	الهدف المحقق	
77,75%	-10105,00	45425,00	35320,00	حسابات بنكية
143,40%	529,00	1219,00	1748,00	القروض قصيرة الأجل
107,31%	371380,00	5081137,00	5452517,00	القروض متوسطة وطويلة الأجل
87,94%	-1274655,00	10568504,00	9293849,00	خطابات الضمان
186,54%	978180,00	1130294,00	2108474,00	الديون غير مستحقة
107,11%	149333,00	2099755,00	2249088,00	البطاقات الإلكترونية
90,05%	1853835959,00	18628934217,00	16775098258,00	إجمالي الودائع

المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

الشكل رقم (03-03): التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2017



المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

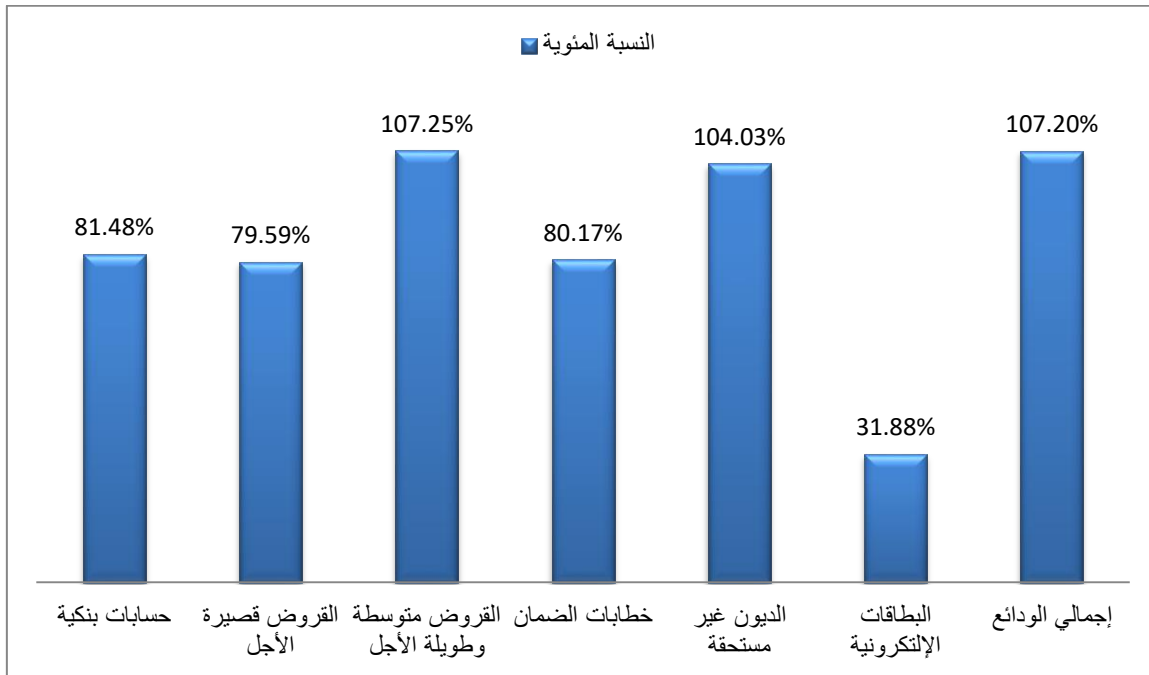
بناء على الوازنة التقديرية السابقة تبنى الموازنة التقديرية للسنة الحالية، فمثلا الحسابات البنكية الفعلية لسنة 2017 أقل من المقدرة، وهذا راجع إلى وجود منافسين جدد، وتقديم عروض أحسن، لكن بالنسبة للقروض قصيرة الأجل حققت إنحراف موجب بنسبة 143.40% أي الفعلي أكثر من المقدر وهذا دليل على أن العملاء يستثمرون في القروض التشغيلية، أما بالنسبة للقروض متوسطة وطويلة الأجل نادرا ما يزيد الاستثمار فيها، نظرا لارتفاع أسعار فائدها وحجم مخاطرها، أما فيما يخص خطابات الضمان والتي هي عبارة عن تعهدات بين البنك وعملائه، فكانت قيمتها الفعلية أقل من المقدرة وهذا يعود إلى التسهيلات الممنوحة، وعدم تدخل البنك في تمويل الصفقات العمومية وأخيرا نأتي إلى الودائع ففي سنة 2017 كانت الودائع الفعلية أقل من المقدرة بسبب انخفاض فائدها أو بسبب العروض غير مغرية لجلب الزبائن.

الجدول رقم(03-08): تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لسنة 2018

الوحدة: مليار دج		الهدف المحقق	الهدف المسطر	الفارق	النسبة المئوية
حسابات بنكية	36997,00	45407,00	-8410,00	81,48%	
القروض قصيرة الأجل	4328,00	5438,00	-1110,00	79,59%	
القروض متوسطة وطويلة الأجل	5859705,00	5463648,00	396057,00	107,25%	
خطابات الضمان	7905555,00	9860901,00	-1955346,00	80,17%	
الديون غير مستحقة	18143562,00	17441054,00	702508,00	104,03%	
البطاقات الإلكترونية	891852,00	2797147,00	-1905295,00	31,88%	
إجمالي الودائع	18362090169,00	17128783464,00	1233306705,00	107,20%	

المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

الشكل رقم (03-04): التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2018



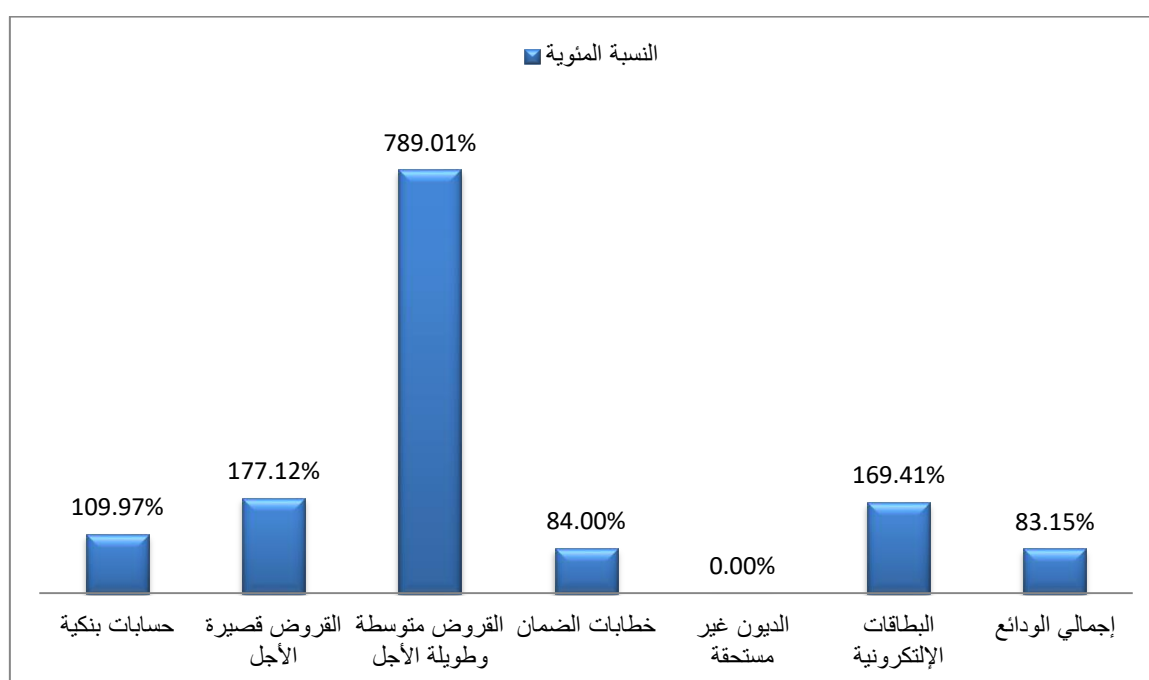
المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

الجدول رقم(03-09): تحليل الموازنة التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية 2019

الوحدة :مليار دج		الهدف المحقق	الهدف المسطر	الفارق	النسبة المئوية
حسابات بنكية	45964,00	41795,00	4169,00	109,97%	
بطاقات الطلب	2740,00	1547,00	1193,00	177,12%	
القروض قصيرة الأجل	6488449651,00	822353742,00	5666095909,00	789,01%	
القروض متوسطة وطويلة الأجل	6488449651,00	7724706620,00	1236256969,00	84,00%	
خطابات الضمان	0,00	0,00	0,00	0%	
الديون غير مستحقة	5819122547,00	3435000000,00	2384122547,00	169,41%	
إجمالي الودائع	18586896889,00	22353995718,00	3767098829,00	83,15%	

المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

الشكل رقم (03-05): التطور النسبي للموازنة التقديرية لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطالبتين من وثائق البنك.

بناء على الموازنات التقديرية لسنتي 2016-2017 نتوصل الى أنه خلال سنة 2018 أن الحسابات البنكية تقدر نسبتها 109.97%، حيث الفعلية أكثر من المقدرة وهذا إنحراف موجب، يدل على جذب شريحة أكبر من الزبائن، أما جانب القروض فنجد قيمتها المقدرة أقل من القيمة الفعلية، وهذا بسبب لجوء الزبائن إلى الاستثمار في القروض قصيرة الأجل، لكن فيما يخص الودائع حققت إنحراف سالب وهذا راجع إلى سوء تسيير الودائع والتعامل بها، ونأتي إلى سنة 2019 حيث كانت القيم تقريبا تتماثل مع سنة 2018، أي زيادة في بعض البنود وتراجع في بعضها.

في الأخير يتوضح أن البنك اعتمد على تخطيط مالي جيد في وضع الموازنات التقديرية.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة التطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تم التعرف على واقع وتنفيذ الموازنات التقديرية، ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية، فبعد أن تطرقنا في البداية إلى تقديم البنك محل الدراسة تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على هذا البنك لأربع السنوات الاخيرة وذلك بتحليل وتفسير دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بالإعتماد على الموازنات التقديرية، حيث توصلت إلى أن البنك يعتمد على الطرق التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية، أين تستند إلى معرفة نتائج السنة الماضية لتقدير السنة اللاحقة.

كما توصلنا إلى أن التخطيط أو الخطة الموضوعة من قبل البنك تحقق أهدافه في بعض البنود ولا تحقق في بعضها.

خاتمة

خاتمة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على ضرورة التماشي مع المتغيرات الراهنة خاصة مع متطلبات التحول والتكيف مع معطيات التحرر الاقتصادي حتى تتمكن من تأدية وظائفها الأساسية كالتخطيط والرقابة وغيرها.

فالتخطيط المالي هو إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية، إذ يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لكي تضمن الحفاظ على مواردها المتاحة من جهة، واستغلالها بشكل فعال من جهة أخرى، ويضمن لها قرارات سليمة وذلك عن طريق أدواته المختلفة. و من بين أهم هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية التي ترتبط ارتباط وثيق بالتخطيط المالي، فلا يمكن للإدارة الاستغناء عنها فهي تساهم في رسم خطتها المالية على الموازنة التقديرية للتنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، حيث كلما كانت هذه الموازنة تمتاز بالدقة في إعداد التقديرات بعيد عن التحيز ومنح الفرصة لمختلف الموظفين للمشاركة في إعدادها واعتمادها على أساس سليم في توزيع مختلف المسؤوليات استطاعت المؤسسة بشكل عام الإدارة المالية بشكل خاص من تحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها.

نتائج الدراسة:

من خلال الاطار النظري وتحليل البيانات الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها:

- التخطيط هو الوظيفة الاولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف، يقوم على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.
- للتخطيط المالي أهمية بالغة في الحياة اليومية للمؤسسة لبقائها ومواكبة مختلف التطورات لما يوفره من معلومات ومعطيات مهمة .
- التخطيط المالي يعنى بكل من تخطيط الربحية، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية، وتخطيط الاحتياجات المالية.
- تؤدي أدوات التخطيط المالي إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال اختيار البديل الأفضل الذي يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف ويؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل وتعظيم الثروة، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- تعتبر الموازنة التقديرية ترجمة لأهداف المشروع لخطة عمل مستقبلية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- يستخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط، الرقابة .
- تتوقف كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي يقوم عليها بالاعتماد على معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية مع التأكد من تنسيق المعلومات.

- عدم استعمال الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات التقديرية، حيث يعتمد البنك في تقديراته على الطرق التقليدية البسيطة مثل إضافة أرقام إلى السنوات السابقة،
- لعوامل التخطيط المالي دور كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية مثل : المرونة، الرقابة، التكامل والتنسيق.
- للقروض قصيرة الأجل دور مهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها لخصنا مجموعة من التوصيات من أهمها:
- تعميق استعمال التخطيط المالي واعتماد وسائل حديثة.
 - تكوين الموظفين وتدريبهم للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية .
 - تشجيع البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته .
 - يجب على المؤسسة أن تحسن في خدماتها من خلال تصميم وممارسة الاستراتيجيات والسياسات الموجهة لتحقيق احتياجات ورغبات الزبائن.
 - ترسيخ ثقافة الجودة ونشر قيمها وأسسها لخلق روح المبادرة والرؤيا الاستراتيجية لدى العاملين من خلال إدراكهم لأهمية الجودة في تحقيق أهدافهم الخاصة أهداف البنك ككل.

آفاق الدراسة:

يمكن توسيع الدراسة من خلال المواضيع التالية:

- دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية .
- دور عوامل التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1- أسعد حميد علي، الادارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2012. بشير العلق، ثقافة الخدمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- 2 - ثامر البكري وأحمد الرحومي، تسويق الخدمات المالية، ط1، دار الإثراء للنشر والتوزيع .
- 3 -حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4 -حمزة محمود الوريدي، الادارة المالية المتقدمة، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2004.
- 5 -حربي محمد موسى عريقات، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل، عمان، الاردن، 1993 .
- 6 -خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
- 7 -خالص صايفي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 8 -دريد كمال، آل شبيب، مقدمة في الادارة المالية المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 9- رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار الرواق، الاردن، طبعة 1، 2007.
- 10- زياد رمضان محفوظ، جودة الاتجاهات المعاصرة في ادارة البنوك، دار وائل، الأردن، ط3، 2003.
- 11- زياد رمضان، محمود الخلانية، التحليل والتخطيط المالي، ط1، دار النشر الشركة العربية المتحدة للتسويق، والتوريدات، القاهرة، 2013.
- 12- سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي لمواجهة آثار الجاتس، المكتب العربي للمعارف، ط1، القاهرة، مصر، 2007.

- 13- شقيري نوري موسى وأسامة عزمي سلام، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الاستثمارية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2009.
- 14- شريف غياط وفيروز، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2009.
- 15- صباح محمد أبو تاية، التسويق المصوفي بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2008.
- 16- علاء فرحان طالب وآخرون، المزيج التسويقي المصرفي وأثره في الصورة المدركة للزبائن، دار صفاء، عمان، ط 1، 2010.
- 17- عدنان تاله النعيمي، وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18- عطا علي الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشرون وموزعون، ط 1، عمان، الأردن، 2007.
- 19- عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007.
- 20- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- 21- عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، 2002.
- 22- مامون الدراركة، طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
- 23- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- محمود أحمد محمود، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري تطبيقي) الطبعة الاولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25- محمد الصالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 26- محمد جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002.
- 27- محمد الصيرفي، إدارة المال، وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

- 28- محمد سامي راضي، ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 29- محمد سليم وهبه، كامل حسين كلاش، المصارف الاسلامية نظرة تحليلية في تحديات التطبيق، ط1، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.
- 30- محمد عبد العزيز وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية والدولية، دار النهضة والطباعة العربية للنشر، 2008.
- 31- ناصر نور الدين عبد اللطيف، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 32- ناجي الذيب المعلا، الأصول العلمية لتسويق المصرفي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 33- نور الدين خبابة، الادارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

-المجلات:

- 1- عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، الشلف، 2005.

-الرسائل الجامعية:

- 1- آسيا قاسمي، أثر العولمة المالية على تطوير الخدمات المصرفية وتحسين القدرة التنافسية للبنوك التجارية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
- 2- بويش عباس، دور الخدمات الإلكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع البنكي (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة مالية وإقتصاد المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.
- 3- خليفة مروة، دور التخطيط المالي في تطور المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية لعينة مؤسستين بولاية ورقلة، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، مؤسسة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

4-سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي، دراسة حالة بنك الشعبي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (مذكرة منشورة) تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

5-صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

6-فضيلة زاوي، تمويل المؤسسة الاقتصادية وفق الميكانيزمات الجديدة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.

7-كاهنة حركات، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين أداء البنوك التجارية(دراسة حالة بنك الشعبي الجزائري) وكالتي أم البواقي، عين مليلة، مذكرة لنيل ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

8-كريمة بوكحيل وفاطمة بومجريك، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018.

9-محبوب مراد، استخدام استراتيجيات إعادة الهندسة الادارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه(مذكرة منشورة) قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

10-مباركة فزاني، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لتنافسية البنوك الجزائرية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري، وكالة 316، أم البواقي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012.

-محاضرات:

1-عبد الرزاق حميدي، محاضرات في التسويق المصرفي، "مالية وبنوك" "تأمينات تسويق"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2015.

2-عبد القادر الشلالي، قردي حميد، محاضرة بعنوان: إستراتيجيات والتخطيط، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، الجزائر، 2016.

3- هشام حريز، استراتيجيات، والتخطيط المالي، إدارة مالية، قسم علوم التسيير، جامعة ميله، ميله، 2021.

-مداخلات:

قائمة المراجع

1- أحمد طرطار، سارة حليمي، جودة الخدمات المصرفية كآلية لتفعيل الميزة التنافسية للبنك، مداخلة في الملتقى الدولي، 2010، جامعة قسنطينة.

-المواقع:

1- www.badr.bank.net date de consultation 20/04/2016 à 14: 20.

-المراجع باللغة الأجنبية:

1- Vivian olivier brnateur , pierre beenatau travaux dirige comptables comptabilité analytique et gestion budgétaire royal paris France 1988.

2- Ph.koler et B.dulois.maeketing management. donot, paris, 2006.

الملاحق

REPORTING SUIVI TRIMESTRIEL DES OBJECTIFS DE L'ACTIVITE
GROUPE REGIONAL D'EXPLOITATION DE MILA 055 "exercice 2016"

PERIODE: 3 eme TRIMESTRE 2016

2016

EMPLOIS CLIENTELE		U : millier de DA			
Crédits directs	Réalisations au 31/12/2015(a)	Objectif du Trimestre (b)	Réalisations au 30/09/2016(c)	Taux de réalisation (%) (c/b)	Ecart(c-a) En valeur en (%)
I- CREDIT à C, T					
1-Crédits Agricoles	2 324 619	973 000	1 608 747	165,34%	-715 872 -30,80%
dont: RFIG	1 449 824	973 000	834 926	85,81%	-614 898 -42,41%
- Céréiculture	874 795	973 000	773 821	79,53%	-100 974 -11,54%
- Pomme de Terre	75 029	0	19 276		-55 753 -74,31%
- Autres Maraichages	0	0	0		0 0,00%
- Autres	500 000	0	41 829		-458 171 -91,63%
2-Crédits aux Entreprises	3 486 577	3 030 380	3 354 311	110,69%	-132 266 -3,79%
TOTAL C.C.T (I)	5 811 196	4 003 380	4 963 058	123,97%	-848 138 -14,59%
II-CREDITS à M, L, T					
1- Crédits Agricoles	758 911	1 134 519	666 830	58,78%	-92 081 -12,13%
dont					
- CMT Génie rural (SAFA)					0 0,00%
- CMT Multichapelles					0 0,00%
- Autres	758 911	1 134 519	666 830	58,78%	-92 081 -12,13%
2- Crédits aux Entreprises	2 546 397	3 634 738	2 658 388	73,14%	111 991 4,40%
3-Crédit Spécifique	6 463 382	6 970 891	5 585 925	80,13%	-877 457 -13,58%
dont					
- ANGEM	185 981	332 416	53 856	16,20%	-132 125 -71,04%
- ANSEJ	3 719 639	3 988 991	3 462 804	86,81%	-256 835 -6,90%
- CNAC	2 293 777	2 326 912	1 864 586	80,13%	-429 191 -18,74%
- Habitat rural	213	0	0	0,00%	-213 -100,00%
- Crédit bail	181 221	231 808	142 079	61,29%	-39 142 -21,60%
- crédit etahadi	82 551	90 764	62 600	68,97%	-19 951 -24,17%
TOTAL CMLT (II)	9 768 690	11 740 148	8 911 143	75,90%	-857 547 -8,78%
III) Impayés séries (385/386/387/388/389)					
TOTAL DES IMPAYES (III)	910 734	30 938	1 618	1 197 150	1 097 590 91,68%
EMPLOIS CLIENTELE (I+II+III)	16 490 620	16 940 678	14 971 791	88,38%	-1 518 829 -9,21%

2017

FICHE RECAPITULATIVE ACTIVITE DE

GRE MILA 055 AU 31/12/2017

EN MILLIERS DE DA

	2015	2016	2017	EVOL(%)	
Effectif ALE +GRE	172	162	186	14,81%	
		الإحطاف	الإحطاف		
BANCARISATION					
CPTS CHEQUES	9 030	10 426	7 435	-1 595	TR/OBJ
CPTS COURANT	10 170	16 847	10 663	493	71,31%
LEB	10 928	12 240	10 710	-218	63,29%
L.E.S.I	4 176	4 925	5 568	1392	-1,99%
ST/LEB+ LESI	15 104	17 165	16 278	1174	33,33%
LIVRETS EPARGNE JUNIORS (261)	945	987	944	-2	7,77%
TOTAL NOMBRE DE COMPTE	35 250	45 425	35 320	-70	-0,21%
				70	0,20%
					77,75%

إجمالي الحسابات البنكية

EFFORT COMMERCIAL BADR NET AU 31/12/2017				
année 2016	Nouveaux abonnés payants		Total abonnés	
	Entreprise	Particuliers	Entreprise	Particulier
au 31/12/2017	27	164	191	711
	22	30	52	741
				874
				926

Monétique	cartes commandées au 31/12/2016		carte commandées au 31/12/2017	
	obj de vente 2016	1 219	obj de vente 2017	1748
vente de carte monétique en NBR	1035	1 219	1748	143,40%

الطابق من البطاقات

commercialisation TPE			
NBR contrats TPE 2016	TPE installés 2016	obj de vente 2017	NBR contrats TPE au 31/12/2017
62	0	63	65
vente des TPE en nombre		144	228,57%

البيانات

الحققت الورد

serie	rubrique	realisé mieme trimest 2016	realise au 31.12.2016	OBJ trimestr 2017	Realise au 31/12/2017	ECART trim 17/ trim16		ECART17/ dec 16		TR/OBJ
						En valeur	en %	En valeur	en %	
205	effects escomptes	629 739	629 739	300 000	299 352	-330 387	-52,46%	-330 387	-52,46%	99,78%
300	decouvert (comptes courant débiteurs)	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
216	crédit exploitation à court terme	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
217	credit à campagne agricole	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
218	credit à campagne agricole	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
292	credit à campagne agricole	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
306	crédit PNDA en attente de ASF	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
310	credit RFIG	1 159 332	1 159 332	1 144 800	1 311 508	152 176	13,13%	152 176	13,13%	114,56%
312	Credit CT peche	0	0	0	0	0		0		
324	credit de stocks	0	0	0	29 996	29 996		29 996		
330	reechelonnement c interet	263	263	540	634 489	634 226	241150,57%	634 226	241150,57%	117497,96%
331	reechelonnement G,T capital	22 504	22 504	4 830	20 171	-2 333	-10,37%	-2 333	-10,37%	417,62%
320	avance sur factures	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
321	avance sur creances rées constat	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
222	avances vranées nées non const	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
224	avances marchandises	3 412 724	3 412 724	3 520 000	3 094 405	-318 319	-9,33%	-318 319	-9,33%	87,91%
225	avance sur bon de caisse'	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
226	avance sur depot à terme	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
228	avance d'exploitation garantie	0	0	0	0	0	0,00%	0	0	0
	S/T avances	3 412 724	3 412 724	3 520 000	3 094 405	-318 319	-9,33%	-318 319	-9,33%	87,91%
181	Prorogation d'impayé	12 250	12 250	1 550	1 903	-10 347	-84,47%	-10 347	-84,47%	122,77%
301	créance échues à recouvrer CEAR	126 192	126 192	56 000	33 373	-92 819	-73,55%	-92 819	-73,55%	59,59%
386	CES ressources affectées	50 850	50 850	53 417	27 320	-23 530	-46,27%	-23 530	-46,27%	51,14%
	Sous Total Credits de Trésorerie	5 224 562	5 224 562	4 970 170	5 389 921	165 359	3,17%	165 359	3,17%	108,45%
	Total CCT	5 413 854	5 413 854	5 081 137	5 452 517	38 663	0,71%	38 663	0,71%	107,31%

المرفوع في العصور الورد

2018

FICHE RECAPITULATIVE ACTIVITE DE		GRE	MILA 055	AU 31/12/2018
----------------------------------	--	-----	----------	---------------

Effectif ALE +GRE	2016	2017	2018	EVOL(%)
	164	144	142	-1,39%

	NBR CPTS 31/12/2017	NBR CPTS OUVERT 2018	NBR CPTS CLOTURE 31/12/2018	NBR CPTS AU 31/12/2018	ECART	OBJ.CPTS 2018
BANCARISATION						
CPTES CHEQUES	7 435	8 121	392	7 729	686	9 474
CPTS COURANT	10 663	11 796	226	11 570	1 133	16 869
LEB	10 710	10 848	86	10 762	138	12 385
L.E.S.I	5 568	6 011	34	5 977	443	5 594
ST/LEB+ LESI	16 278	16 859	120	16 739	581	17 979
LIVRETS EPARGNE JUNIORS (281)	944	963	22	941	19	1 085
LIVRETS EPARGNE FELLAH	0	18	0	18	18	0
TOTAL NOMBRE DE COMPTE	35 320	37 757	760	36 997	2 437	45 407

مع حسابات ترقية

	EFFORT COMMERCIAL BADR NET AU 31/12/2018			
	Nouveaux abonnés payants		Total abonnés	
	Particuliers	Total	Particulier	Total
année 2017	22	30	52	185
au 31/12/2018	85	92	177	170
			741	926
			367	537

Monétique	vente de carte monétique en NBR		carte commandées au 31/12/2018		taux de réalisation	
	cartes commandées au 31/12/2017	obj de vente 2018	carte commandées au 31/12/2018	taux de réalisation		
	3001	5438	4328	79,59%		

البيانات الإلكترونية

commercialisation TPE			
NBR contrats TPE 2017	TPE installés 2017	obj de vente 2018	NBR contrats TPE au 31/12/2018
			TPE installés au 31/12/2018
			taux de réalisation

serie	Rubrique	realisé meme trimestre 2017	Realise au 31.12.2017	OBI trimestr 2018	Realise au 31/12/2018	ECART trim 18/ trimt17		ECART18/ dec 17		TR/OBJ
						en %		en %		
						En valeur	en %	En valeur	en %	
234	CMT équipement ordinaire (234)	65 305	65 305	369 000	78 871	13 566	20,77%	13 566	20,77%	21,37%
237	CLT équipements (237)	0	0	0	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	#DIV/0!
287	CMT partiements bonifiés (207)	204 437	204 437	3 000 000	174 960	-29 477	-14,42%	-29 477	-14,42%	#DIV/0!
288	CLT partiement bonifiés (288)	3 686 004	3 686 004	3 000 000	3 935 004	249 000	6,76%	249 000	6,76%	131,17%
379	CMT ETTAHADI (379)	71 277	71 277	85 000	10 800	-60 477	-84,85%	-60 477	-84,85%	12,71%
384	CLT ETTAHADI (384)	42 081	42 081	111 384	49 305	7 224	17,17%	7 224	17,17%	44,27%
244	Ansej et Cnac MT (244)	5 060	5 060	0	2 463	-2 597	-51,32%	-2 597	-51,32%	#DIV/0!
298	Angem(298)	0	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	#DIV/0!
355	Ansej et Cnac MT (355)	5 003 291	5 003 291	5 812 507	3 374 789	-1 628 502	-32,55%	-1 628 502	-32,55%	58,06%
366	Crédit bail leasing (366)	174 628	174 628	287 010	267 677	93 049	53,28%	93 049	53,28%	93,26%
242	credit promotion immobilière(242)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
246	habitat rural (245)	5 200	5 200	0	5 200	0	0	0	0	0
313	CMT peche (313)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
350	compte investissement (350)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
332	réechelonnement Capital(332)	1 295	1 295	2 000	6 486	5 191	400,85%	5 191	400,85%	324,30%
328	CLT Réechelonnement capital	0	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
329	CLT consolidation sect privé	0	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
232	CMT équipement restructuration (232)	2 588	2 588	0	0	-2 588	-100,00%	-2 588	-100,00%	#DIV/0!
333	CLT restructuration(333)	0	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
327	CMT RFIG (327)	0	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
360	CLT tourisme (360)	32 683	32 683	194 000	32 684	1	0,00%	1	0,00%	0,00%
396	credit consortiel-chef-fi(396)	0	0	0	0	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
	TOTAL CMLT	9 293 849	9 293 849	9 860 901	7 905 555	-1 388 294	-14,94%	-1 388 294	-14,94%	80,17%
	TOTAL CCT	5 452 517	5 452 517	5 463 648	5 859 705	407 188	7,47%	407 188	7,47%	107,25%
	Total CCT+CMLT	14 746 366	14 746 366	15 324 549	13 765 260	-981 106	-6,65%	-981 106	-6,65%	89,82%
	Impayés 387/388/389	2 108 474	2 108 474	2 116 505	4 378 302	2 269 828	107,65%	2 269 828	107,65%	206,86%
	TOTAL EMPLOIS	16 854 840	16 854 840	17 441 054	18 143 562	1 288 722	7,65%	1 288 722	7,65%	104,03%

REALISATION OBJECTIFS D'EXPLOITATION au 31/12/2019 GRE MILA 055

NO 10

EFFECTIFS ET NBRE ALE	2 018	2 019	Ecart	EVOL %			
EFFECTIF DE L'ALE	116	117	1	1%			
BANCARISATION							
	Nbre cptes actifs au 31/12/2018	Nbre cptes actifs au 31/12/2019	Nbre cptes ouverts au 31/12/2019	Nbre cptes cloturés au 31/12/2019	Nbre cptes actifs au 31/12/2019	objectif de cptes actifs 31/12/2019	taux de réalisation
CPTES/ PARTICULIERS (CHEQUE)	7 954	7 954	555	791	7 718	8 907	86,65%
CPTES/ COURANTS	14 394	14 394	1 391	371	15 414	17 383	88,67%
CPTES/ EPARGNE (251)	11 923	11 923	110	80	11 953	12 808	93,32%
LIVRETS EPARGNE SANS INTERETS (260)	5 023	5 023	504	25	5 502	5 604	98,18%
LIVRET EPARGNE FELLAH avec intérêt(397)	9	9	12	0	21	39	53,85%
LIVRET EPARGNE FELLAH sans intérêt(398)	29	29	189	0	218	113	192,92%
TOTAL CPTES/ EPARGNE	16 984	16 984	815	105	17 694	18 564	95,31%
LIVRET EPARGNE JUNIOR (281)	955	955	15	13	957	1 095	87,40%
EPARGNE JUNIOR sans intérêt (381)	8	8	4	0	12	15	80,00%
TOTAL EPARGNE JUNIOR	963	963	19	13	969	1 440	87,30%
TOTAL NOMBRE DE COMPTES	40 295	40 295	2780	1 280	41 795	45 964	90,93%

حصات بئكية

VENTE DE PRODUITS MONETIQUE	Nbre cartes commandées au 31/12/2018	Nbre cartes commandées en 2019	Prévision de commande en 2019	taux de réalisation
CIB / CBRI / GOLD	7 041	823	1 970	58%
CARTES TAWFIR	2 158	333	750	53%
MASTERCARD	0	0	20	0%
TOTAL CARTES COMMANDEES	9 199	1 156	2 740	56%

CARTES EN CIRCULATION	Nbre cartes actives au 31/12/2018	Nbre cartes actives au 31/12/2019	Variation 2019/2018	Prévision de cartes actives en 2019	taux de réalisation
CIB / CBRI / GOLD	4 682	5 329	637	5 652	89,53%
CARTES TAWFIR	1 172	1 437	265	2 059	69,79%
MASTERCARD	0	0	0	13	0,00%
TOTAL CARTES EN CIRCULATION	5 854	6 766	902	8 024	84,32%

COMMERCIALISATION TPE	NBR contrats TPE 2018	TPE installés 2018	Obj de vente 2019	NBR contrats TPE au 31/12/2019	TPE installés au 31/12/2019	taux de réalisation
vente des TPE en nombre	159	65	217	194	119	89,40%