

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي ميلة

الرقم التسلسلي:

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير والتجارة

الشعبة: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

التخصص: مالية

### مذكرة بعنوان

# تنظيم إدارة البنوك

دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية و القرض الشعبي الجزائري

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ل.م.د في علوم التسيير

تخصص مالية

إشراف الأستاذ:

مخناش سيف الإسلام

إعداد الطلبة:

- بلفردى هدى
- بوقريعة نسرين
- سحنون عمار

السنة الجامعية: 2011 - 2012



# تشكر و تقدير

يقول الله تعالى : " و إذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم "

صدق الله العظيم

و عليه لا يسعنا و نحن نقدم هذا العمل إلا أن نرفع أيدينا متفريحين بالدعاء

و الشكر لله سبحانه و تعالى إلى أن وفقنا لإنهائه على هذه الصورة.

و اعترافا لأهل الفضل بفضلهم و توجه خالص الشكر و فائق التقدير إلى الأستاذ

الذي لو يبذل علينا بتوجيهاته القيمة

" مخدش سيفه الإسلام "

ونشكره على توجيهاته القيمة.

وإلى أصدقاء الدراسة: جوجو، بلال، لمياء، أمينة و ياسر.

وكل من ساهم من قريب أو بعيد في انجاز هذا العمل

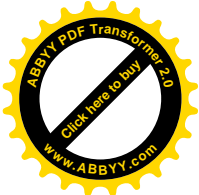
كما نقدم خالص الشكر إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة لإنهاء هذه

المذكرة.

إلى كل من سعى جاهدا في طلب العلم مؤمنا بأن العلم يؤخذ و لا يعطى.

عمار، نسرين و هدى

# الفهرس



## الفهرس:

مقدمة عامة ..... أ- ت

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

المبحث الأول: ماهية التنظيم..... 02

المطلب الأول: مفهوم التنظيم..... 02

المطلب الثاني: أساسيات التنظيم..... 04

الفرع 1: مبدأ التخصص و تقسيم العمل..... 04

الفرع 2: نطاق الإشراف..... 06

الفرع 3: السلطة و المسؤولية..... 06

الفرع 4: سلسلة الأوامر ووحدة السلطة الآمرة..... 09

الفرع 5: التنسيق..... 09

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التنظيم..... 10

الفرع 1: أهمية التنظيم..... 10

الفرع 2: أهداف التنظيم..... 11

المطلب الرابع: أنواع التنظيم..... 12

الفرع 1: التنظيم الرسمي..... 12

الفرع 2: التنظيم الغير رسمي..... 13

المطلب الخامس: خطوات التنظيم..... 14

الفرع 1: تحديد الأهداف الأساسية للتنظيم..... 14

- الفرع 2: تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة الإسهام في تحقيق الأهداف.....14
- الفرع 3: تقرير كيفية تحقيق التنسيق.....14
- الفرع 4: تقرير نطاق الترقية.....15
- الفرع 5: تقرير السلطة الآمرة.....15
- المبحث الثاني: أساسيات حول الهياكل التنظيمية.....15
- المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي.....15
- المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي.....17
- الفرع 1: الإستراتيجية.....17
- الفرع 2: حجم التنظيم.....20
- الفرع 3: التكنولوجيا.....21
- الفرع 4: البيئة.....21
- المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي.....21
- الفرع 1: تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.....22
- الفرع 2: تحديد النشاطات المختلفة للمنظمة وتقسيمها.....22
- الفرع 3: تحديد الوظائف و الأعمال وتكوين وحدات تنظيمية.....22
- الفرع 4: تحديد وتوزيع السلطات.....23
- الفرع 5: التنسيق والترابط بين الوحدات المختلفة للمنظمة.....23
- الفرع 6: وضع خريطة تنظيمية.....23
- المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية.....24

25..... الفرع 1: النموذج الكلاسيكي

29..... الفرع 2: الهياكل الحديثة

### الفصل الثاني: تنظيم الجهاز المصرفي

35..... المبحث الأول: تقديم الجهاز المصرفي

35..... المطلب الأول: مفهوم الجهاز المصرفي

35..... المطلب الثاني: بنية الجهاز المصرفي

36..... الفرع 1: البنك المركزي

37..... الفرع 2: البنوك التجارية

44..... المطلب الثالث: البنوك المتخصصة

45..... المطلب الرابع: بنية الجهاز المصرفي الجزائري

47..... المبحث الثاني: التنظيم الإداري للبنوك التجارية

47..... المطلب الأول: التنظيم الداخلي للبنك

49..... المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للبنوك

49..... المطلب الثالث: أسس الهيكل التنظيمي الإداري للبنك التجاري

50..... الفرع 1: حجم البنك التجاري

50..... الفرع 2: السوق الذي يخدمه البنك

51..... الفرع 3: تنظيم البنك

51..... الفرع 4: الإدارة العليا ومجلس الإدارة

52..... الفرع 5: الإدارة التنفيذية

52.....الفرع 6: المساهمون.....

52.....المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في البناء والتكوين التنظيمي في البنوك.....

53.....الفرع 1: الأهداف العامة والمخاطر.....

53.....الفرع 2: نطاق الأنشطة والخدمات المقدمة.....

54.....الفرع 3: التخصص.....

54.....الفرع 4: المرونة.....

55.....الفرع 5: الانتشار الإقليمي وتدويل النشاط.....

55.....الفرع 6: التقدم التكنولوجي.....

55.....المطلب الخامس: الأقسام الإدارية للبنك التجاري.....

56.....المطلب السادس: مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي.....

56.....الفرع 1: السلطة العليا.....

57.....الفرع 2: الإدارة المتوسطة.....

59.....الفرع 3: السلطة التنفيذية.....

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

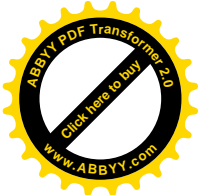
63.....المبحث الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....

63.....المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.....

المطلب الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفرع الجهوي

65.....للاستغلال لولاية ميلة.....

65.....الفرع 1: الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة.....



- الفرع 2: الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال لبنك " B.A.D.R. " لولاية ميله. 66
- الفرع 3: مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال..... 67
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة ومهام كل مصلحة..... 75
- الفرع 1: الهيكل التنظيمي لوكالة ميله لبنك الفلاحة والتنمية الريفية..... 75
- الفرع 2: مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للوكالة..... 76
- المبحث الثاني: مدخل للقرض الشعبي الجزائري..... 84
- المطلب الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري..... 84
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بميلة..... 85
- المطلب الثالث: مصالح القرض الشعبي الجزائري..... 86
- الفرع 1: مصلحة الصندوق..... 86
- الفرع 2: مصلحة التجارة الخارجية..... 86
- الفرع 3: مصلحة المراقبة..... 86
- الفرع 4: المصلحة القانونية..... 87
- الفرع 5: مصلحة القروض..... 87
- المبحث الثالث: المقارنة بين B.A.D.R. و C.P.A..... 88
- المطلب الأول: أوجه التشابه..... 88
- المطلب الثاني: أوجه الاختلاف..... 88



## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال:

الصفحة	رقم و عنوان الشكل
18	شكل رقم 01: الإستراتيجية كمحدد نمط الهيكل التنظيمي
24	شكل رقم 02: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي
28	شكل رقم 03: الهيكل المصفوفي
30	شكل رقم 04: هيكل الفريق
32	شكل رقم 05: الهيكل الشبكي
36	شكل رقم 06: مكونات الجهاز المصرفي
39	شكل رقم 07: البنك كوسيط مالي
66	شكل رقم 08: الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة
67	شكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال
76	الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة
85	شكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بميلة

مقدمة عامة

### مقدمة:

إن للمؤسسة المالية بمختلف أنواعها دورا هاما و حيويا تلعبه في النهوض باقتصاد أي دولة، و هذا من خلال تزويد مختلف المتعاملين الاقتصاديين بالأموال التي هم في حاجة إليها، عن طريق منح القروض و الاستثمار و توظيف هذه الأموال في مختلف المشاريع بما يعود بالرفعي الاقتصادي على تلك الدول.

و من بين هذه المؤسسات المالية البنوك بمختلف أنواعها أو خاصة البنوك التجارية، هذه الأخيرة التي تعد أكثر المؤسسات انتشارا و أكثرها تعاملًا مع مختلف المتعاملين الاقتصاديين في البلدان النامية أو المتقدمة على حد سواء.

و البنوك في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي حيث كلما نما وتوسع هذا النشاط زادت تبعا لذلك أهمية البنوك واتسع مجال نشاطها وتعددت خدماتها فيصبح من الأهمية بمكان تنمية هذا الجهاز وتطوير خدماته وإجراءات وقدرات عملية بطرق وأساليب تسييرية حديثة إلا أن النواحي الإدارية في البنوك التجارية لم تلقى الاهتمام الكافي، فالتنظيم الجيد و السليم يعتبر حجر الأساس لبناء أي منظمة على قواعد متينة و أسس جيدة و ذلك لما تحظى به عملية التنظيم من مكانة في العملية الإدارية.

و لهذا ارتأينا أن نتطرق في دراستنا هذه إلى التنظيم الإداري للبنوك التجارية للتعرف على مختلف الجوانب الإدارية داخل البنك و بعض الخصوصيات التي يتميز بها هذا البناء الإداري عن باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

### أولاً: إشكالية البحث:

من خلال العرض المقدم في هذا المجال تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في التساؤل التالي:

في ظل التطورات التي يعرفها النشاط البنكي الجزائري و مختلف التحديات التي تواجهه كمنظمة إدارية لها خصوصياتها وتحدياتها ما هي الأسس الرئيسية للتنظيم الإداري للبنوك التجارية.

للإجابة على هذه الإشكالية وإثراء الموضوع قمنا بطرح بعض الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور التنظيم في العملية الإدارية؟
- 2- على أي أساس يتم تحديد المسؤوليات و المهام داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- 3- ما هي مكونات الجهاز المصرفي الجزائري؟
- 4- هل يختلف التنظيم الإداري للبنوك التجارية عن التنظيم الإداري لأي مؤسسة اقتصادية أخرى؟

### ثانياً: فرضيات البحث:

كإجابيات مؤقتة لهذه الأسئلة اعتمدنا بعض الفرضيات التي سنعمل من خلال هذا البحث على اختبار صحتها من عدمها وهي:

- 1- يعتبر التنظيم الإداري الركيزة الأساسية لتحديد أهداف المؤسسات و إستراتيجياتها.
- 2- يحدد الهيكل التنظيمي المهام والمسؤوليات التي تحكم سير العمل داخل البنك.
- 3- عرف النظام المصرفي الجزائري عدة إصلاحات ليصل إلى ما هو عليه الآن.
- 4- عرف التنظيم الإداري لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتنظيم جديد عرف بالتنظيم التجاري للوكالة .O.C.A.

### ثالثاً: أهداف البحث:

من خلال دراستنا هذه سعينا إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على بنية الجهاز المصرفي عامة و مختلف التطورات الحاصلة في بنية الجهاز المصرفي الجزائري خاصة.

2 - التعرف على خصوصيات التنظيم الإداري للبنوك التجارية و مختلف العوامل المؤثرة على بناء هيكلها التنظيمية و تحديد مختلف مستويات السلطات داخل الهرم التنظيمي للبنك، بالإضافة إلى التعرف على مختلف خصوصيات التنظيم الإداري للبنوك التجارية.

**رابعاً: أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في:

- معرفة أساسيات تنظيم البنوك إدارياً و التعرف على مختلف الوظائف و المهام لكل قسم من أقسامها.
- إلقاء نظرة شاملة على مختلف الهياكل التنظيمية و العوامل المؤثرة عليها.
- محاولة معرفة واقع التنظيم الإداري للبنوك الجزائرية من خلال دراسة مقارنة بين بنكي B.A.D.R. و C.P.A.

**خامساً: منهجية البحث:**

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي، و هو بدوره يعتمد على تشخيص الإحصائيات المتعلقة بالهياكل التنظيمية، كما اعتمدنا أيضاً على المنهج التحليلي في دراسة الحالة المقترحة في الدراسة التطبيقية.

**سادساً: صعوبات البحث:**

- أثناء إعدادنا لهذه الدراسة فقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات، من أهمها:
- نقص المراجع خاصة في الفصل الثاني، حيث أن الجانب الإداري لم يلقى الاهتمام الكافي و بالتالي توفر مجموعة قليلة من المراجع التي تتطرق إلى هذا الموضوع.
- صعوبة الترجمة و استغراق الوقت فيما يخص المراجع الأجنبية.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتنظيم والهيكل  
التنظيمية للبنوك

## خطة الفصل الأول:

المبحث الأول: ماهية التنظيم.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم.

المطلب الثاني: أساسيات التنظيم.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التنظيم.

المطلب الرابع: أنواع التنظيم.

المطلب الخامس: خطوات التنظيم.

المبحث الثاني: أساسيات حول الهياكل التنظيمية.

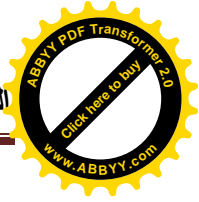
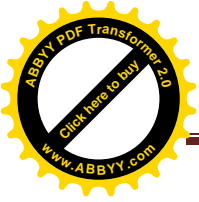
المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي.

المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية.





## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

### تمهيد:

يعد التنظيم السليم لمختلف المهام داخل المنظمة من أهم العوامل المساعدة على نجاحها و تطورها، و إحدى العمليات التي تسعى المنظمة إلى الاهتمام بها لما لها من دور في وضع الاستراتيجيات التي تعمل على تنفيذها، و ذلك لضمان بقائها و تطورها داخل المحيط الذي تعمل فيه.

و للتعرف على التنظيم كوظيفة إدارية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية التنظيم و الذي تم من خلاله دراسة مختلف المفاهيم التي تناولت هذا الموضوع، أهميته و أنواعه.

- المبحث الثاني: أساسيات حول الهياكل التنظيمية

## المبحث الأول: ماهية التنظيم:

سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مبحثين فمن خلال المطلب الأول سنتعرف على كل من: مفهوم الجهاز المصرفي و أهم مكوناته، كما سنتعرف من خلاله إلى مكونات الجهاز المصرفي الجزائري خاصة.

أما من خلال المطلب الثاني سنتعرف على التنظيم الإداري للبنوك التجارية، أسس هياكلها التنظيمية و أهم العوامل المؤثرة في بنائها التنظيمي، بالإضافة إلى أقسام البنك التجاري ومستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي.

## المطلب الأول: مفهوم التنظيم:

التنظيم عبارة عن عملية إدارية ذات أهمية بالغة و تأتي بعد عملية التخطيط مباشرة حيث إنها الوظيفة الإدارية المختصة بتقديم و ترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاية إنتاجية عالية على العاملين من أصحاب الاختصاص مع تحديد أوجه النشاطات المختلفة في المنشأة و توزيعها على القوى العاملة فيها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. فالتنظيم يرتبط بالجهد الجماعي و هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته إلى جانب كونه وظيفة إدارية ترتبط بوظائف الإدارة العليا فالتنظيم يحدد صلاحيات و مسؤوليات و علاقات الأفراد مع بعضهم البعض بشكل يكفل التعاون و المودة بينهم بقصد تحقيق الأهداف و هو كوظيفة إدارية تقوم بالربط بين وظائف المشروع و عناصر الإنتاج من أجل تحقيق الهدف المنشود. وهناك مجموعة من التعاريف الموضوعية التي عرفت التنظيم من مختلف نواحيه الوظيفية و الإدارية و نذكر منها:

- حيث يعرفه روبنز ROBBINS بما يلي: " التنظيم كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف".<sup>1</sup>
- والتنظيم في رأي براون " هو العملية التي تحدد الدور الذي يرتجى أن يحققه كل عضو في المنظمة لتصبح أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف"

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 49.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

- أما في رأي آلن "هو الهيكل الذي يوضح العمل و يقسمه إلى مجموعات و الذي يوضح المسؤوليات و السلطات و ينشئ العلاقة التنظيمية و ذلك لغرض تمكين الأفراد من العمل في سبيل تحقيق الأهداف "
- وفي رأي موني و ديلي " التنظيم عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك و تترابط وظائفهم داخل المنشأة.<sup>1</sup>

و من خلال التعاريف السابقة للتنظيم نستنتج ما يلي:

- إنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد و الجماعات تجتمع بتخطيط مسبق و ليس بالصدفة.
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه و لا يعطي الأفراد هذا الولاء و لا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية و معنوية تتمثل بالأجور و مزايا العمل الأخرى.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا و ليس أمرا عرضيا.
- وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين و من الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها.<sup>2</sup>

كما يذهب البعض إلى أن المقصود بالتنظيم الإداري هو: تعميم هيكل المنظمة على الوجه الذي يؤدي إلى التحقيق الأمثل لأهدافها ، فهم يولون عنايتهم على هيكل التنظيم أو تصميمه دون الاهتمام بالجهد البشري داخل التنظيم.

و لهذا عرفه بعض الباحثين أنه: " تنسيق للجهود البشرية في منظمة عامة بقصد تحقيق الأهداف و السياسات المرسومة بكفاءة عالية و بأقل تكلفة ممكنة " .

في حين أن بعض التعريفات تتجه إلى المفهوم الفتي للتنظيم و هو " تشكيل الأفراد و الوظائف في علاقة إنتاجية " فهو ينصرف إلى الهياكل الإدارية للمنظمة أو الجهاز الإداري.

1 - علي ضلاعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 123.

2 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 50.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

و من أجل هذا يعتبر التنظيم من العمليات الفنية الدقيقة و الصعبة التي يجب أن يشارك فيها خبراء فنيون حتى تتحقق الفوائد المرجوة منها.

و يلاحظ أن مصطلح التنظيم عندما يراد به الجهاز الإداري في هيكله أو بنائه قد يستخدم للدلالة على نظام قائم فعلا، كقولنا مثلا: وزارة العدل و نقصد بذلك الجهاز الإداري للوزارة و قد يستخدم للمصطلح للدلالة على إنشاء تنظيمات إدارية جديدة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أساسيات التنظيم:

لا يمكن لأحد أن يدعي أن التنظيم قد نما إلى الحد الذي يجعل مبادئه قوانين راسخة و يمكن النظر لهذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم.

### الفرع 1: مبدأ التخصص و تقسيم العمل:

يقتضي هذا المبدأ جعل كل فرد أو مجموعة في المنشأة مسؤولا عن عمل معين و هذا من شأنه الاستفادة من التخصص عند تجميع الأعمال في وحدات إدارية. فهذا المبدأ يؤدي إلى الفوائد التالية:

- إتقان العمل و زيادة القدرة على التعمق في العمل.
- اكتساب الخبرة و المهارة في العمل.
- زيادة كفاءة الإدارة.

ووفق لما أشار إليه رواد الإدارة الأوائل فإن تقسيم العمل يعني تفتيت النشاط الكلي للمنظمة إلى مجموعة من الخطوات أو المهام الفرعية الصغيرة، فهو يسمح باستخدام التنوع المهاري التي تضمه المنظمة بكفاءة فهناك مهام تتطلب تخصصات دقيقة و مهارات فنية عالية.<sup>2</sup>

### أولا: بدائل التخصص الوظيفي:

لغرض التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تظهر أو ترافق عملية التخصص الوظيفي يعتمد المدراء على العديد من المداخل التي من خلالها تجري موازنة بين تحقيق إنتاجية و كفاءة في العمل و حاجة الأفراد إلى الاستقلالية و الإبداع و من هذه المداخل:

<sup>1</sup> - عبد العزيز بن بحتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، جامعة عدن، الطبعة الأولى، 2009، ص148 ص149.  
<sup>2</sup> - طارق طه، الإدارة، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 446.

### 1- التدوير بالوظائف:

و هو خيار يستطيع المدير من خلاله تحريك العاملين بشكل منهجي، و منظم من وظيفة إلى أخرى بحيث يمارس مهامها مختلفة في إطار نفس التخصص، هنا فان التغيير الذي يحصل متعلق بالعامل و ليس الوظيفة فهي المخازن فعلا، هناك مهام كثيرة موزعة على عدة وظائف و يمكن للمدير أن يحرك العاملين أثناء أسبوع العمل بين الوظائف لإزالة الملل و الروتين.

### 2- توسيع الوظيفة:

إن عدم رضي العاملين مرتبط بعناصر الوظيفة الرئيسية و المهام المتكررة فيها لذا فان توسيع الوظيفة بزيادة عدد المسؤوليات التي تسند إلى العامل أو الموظف يمكن أن يساهم في زيادة رضي العاملين و يحفزهم لمزيد من الإبداع، و تلجا اغلب المنظمات إلى هذا الأسلوب و الذي يقود أحيانا إلى ميزة سلبية و هي تخفيض عدد العاملين حيث ستوزع مسؤوليات بعض الوظائف على غيرها و تختفي كذلك ترداد تكاليف العمل أو التدريب من جهة و من جهة أخرى سيعود الروتين و الملل للعاملين بعد هذا التوسع.

### 3- إغناء الوظيفة:

يعتبر هذا المدخل أكثر شمولية من المدخلين السابقين و يتمثل في زيادة عدد المهام أو المسؤوليات التي يقوم بها العامل و كذلك مزيد من الرقابة و الصلاحيات الممارسة من قبله في الوظيفة، هنا يتنازل المسؤول الأعلى عن بعض صلاحياته لإغناء وظيفة أخرى في مستوى أدنى، إن المهام يجب أن تحوي نوعا من التحدي و التجديد لكي تتاح فرصة أكبر لشاغل الوظيفة للنمو و التطور.

### ثانيا: مدخل خصائص الوظيفة:

هو بديل للتخصص الوظيفي الذي يأخذ بعين الاعتبار نظام العمل و تفضيلات العاملين، يقترح هذا المدخل أن تحلل الوظائف في ضوء خمسة أبعاد مهمة:

- تنوع المهارة: المدى الذي يعمل فيه العامل لانجاز جزء من إطار الوظيفة.
- هوية المهمة: المدى الذي يعمل فيه العامل لانجاز جزء من الوظيفة أو الوظيفة بأكملها.
- أهمية المهمة.
- الاستقلالية: درجة الرقابة التي لدى العامل على كيفية الانجاز و الأداء في العمل.

- التغذية العكسية: المدى الذي في إطاره يعرف العامل كيف تم الأداء ضمن الوظيفة و حاجة الأفراد إلى الاستقلالية و الإبداع.<sup>1</sup>

## الفرع 2: نطاق الإشراف:

المقصود بنطاق الإشراف أو المدى الإداري هو عدد العاملين الذين يقدمون تقارير أدائهم و إنجازهم لمدير واحد و أهم المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد و نفس الشيء بالنسبة للوحدات الإدارية أو التنظيمية فبعض المدراء يشرف على عدة وحدات تنظيمية، ولكن لا يمكن لمدير واحد أن يشرف إشرافاً مباشراً على عدد كبير من المرؤوسين الذين يمارسون أوجه نشاطات متعددة و متخصصة في ذات الوقت.

ولذا يضطر الرئيس إلى أن يوزع أوجه النشاطات على عدد من التقسيمات التنظيمية يمارس كل منها وجهاً محدداً من أوجه النشاط و يخضع في ذات الوقت لتوجيه و إشراف رئيس مستقل.<sup>2</sup> فنطاق الإشراف يعطي خصائص مهمة للهيكلة التنظيمية حيث التحديد الواضح لطبيعة الإشراف و الوقاية.

و هذا يجب أن يناسب مع طبيعة المنشأة من حيث:

- قدرة الرئيس الإدارية و التقنية على الإشراف.
- قدرة الأفراد و مهارتهم التنفيذية و التقنية.
- نوعية العمل.
- كفاءة وسائل الاتصال المستخدمة.
- العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارة.<sup>3</sup>

## الفرع 3: السلطة و المسؤولية:

يقوم التنظيم على ركنين أساسيين هما السلطة و المسؤولية و لا يمكن لأي تنظيم فعال أن يقوم إلا من خلال هذين الركنين.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 332 ص 333.

<sup>2</sup> - بشير علاق، الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، دار البازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 248.

<sup>3</sup> - علي ضلعين، مرجع سبق ذكره، ص 125.

## أولاً: السلطة:

### 1- تعريف وخصائص السلطة:

إن السلطة لها الحق بتكليف الغير بإحداث تصرفات لازمة لتحقيق هدف معين عن طريق إصدار القرارات و إعطاء الأوامر الملزمة لهم.

فهي الحق الرسمي و القانوني يتمتع به المدير لاتخاذ القرار وإصدار الأوامر وتخصيص الموارد بهدف الوصول إلى أهداف المنظمة المحددة.<sup>1</sup>

فالسلطة لا تعني التعسف و الظلم مع المرؤوسين لمجرد أن صاحب السلطة هو الرئيس الأعلى لهؤلاء فهناك دائماً حدود وقيود للسلطة لا يمكن تجاوزها لإيذاء الآخرين و إذلالهم فالقيود المفروضة على السلطة غالباً ما تكون متضمنة في النظام الداخلي للمنظمة أو القيود الخارجية التي تحكمها قوانين و تشريعات الدولة.<sup>2</sup>

ويمكن أن تتسم السلطة بخصائص ثلاثة هي:

#### - السلطة ملازمة للموقع الوظيفي وليس للأفراد:

فالمدير تكون له سلطة بسبب الموقع الوظيفي الذي يشغله وأن المدراء الذين يشغلون نفس المواقع الوظيفية لديهم نفس السلطات.

#### - السلطة يجب أن تكون مقبولة من قبل المرؤوسين:

حيث أن السلطة تتدفق من الأعلى إلى الأسفل من خلال هرمية المنظمة و المرؤوسين يقبلون السلطة لأنهم يعرفون أن المدراء لهم هذا الحق القانوني و الرسمي فسلطة المدراء تختفي في حال رفض المرؤوسين للأوامر الصادرة إليهم.

#### - تتدفق السلطة رأسياً و باتجاه المستويات الدنيا في الهيكل التنظيمي:

وهنا فإن المواقع الوظيفية العليا في الهيكل التنظيمي لديها سلطات رسمية أكثر من المواقع الدنيا. ولكي يكون المدير أكثر فعالية وتأثير في المنظمة يفترض أن يعزز سلطته الرسمية بقوة تأثير إيجابية في سلوك العاملين والمرؤوسين.<sup>3</sup>

### 2- أنواع السلطة الإدارية:

سوف نناقش أنواع السلطة في الإطار:

1 - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

2 - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 233.

3 - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

- السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية
- السلطة الوظيفية
- سلطة اللجان

• **السلطة التنفيذية و السلطة الاستشارية:**

يرى العلماء الإدارة التقليديون أن المنظمة من خلال تعاون و تضافر كل من الوظائف التنفيذية و الاستشارية يمكن أن تقدم أفضل الظروف للنمو. هذا التميز بين الوظيفتين يكون واضحا في المنظمة الصناعية حيث تتسم الوحدات التنظيمية بعلاقات الأوامر، أما الوحدات الاستشارية فإنها ذات علاقات أساسها النصح.

• **السلطة الوظيفية:**

السلطة الوظيفية هي السلطة المستمدة من الوظيفة نفسها، أي هي السلطة التي يتمتع بها مدير لعمل معين يقوم به الأفراد في أقسام أخرى والسلطة الوظيفية هي سلطة مقيدة لأن تعويضها يؤدي إلا إضعاف سلطة المديرين التنفيذيين و يؤدي إلى تعقيد علاقات السلطة الإدارية.

• **سلطة اللجان:**

وفي الغالب تكون اللجان المشكلة الاستشارية عندما يتوقع منها مناقشة موضوع معين أو مشكلة محددة وترفع اقتراحاتها و توصياتها بشأنها إلى المستويات الإدارية المختصة وأحيانا تصدر اللجنة قرارات ملزمة للغير وتعيين تنفيذها و في هذه الحالة يكون للجنة سلطات إدارية تنفيذية.

**ثانيا: المسؤولية:**

هي واجب الفرد العامل في المنظمة لأداء مهام و أنشطة قد خصصت له ضمن السلطة التي منحت له، أي أن المسؤولية تكافئ السلطة.

و عندما تكون لدى المدير مسؤولية لتأدية مهام كبيرة مع سلطة قليلة فإن هذه الوظيفة تصبح صعبة و يضطر المدير أن يعتمد أسلوب الإقناع لتنفيذ أوامره من قبل المرؤوسين.<sup>1</sup>

والمسؤولية قد تكون مستمرة أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد معين و لا تظهر مرة أخرى، فالعلاقة بين رئيس مجلس الإدارة ومدير المبيعات تمثل التزاما مستمرا ومن الناحية الأخرى فإن رئيس مجلس

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 238.



الإدارة قد يتفق مع أحد الخبراء الإداريين للقيام بدراسة تنظيمية، وهذا الخبر الإداري ينتهي التزامه أي مسؤولية عندما ينجز دراسته ويقدمها للمدير.<sup>1</sup>

فالمسؤولية تعرف لأنها " مجموعة الواجبات الوظيفية المحددة لأي وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي والتي بها تتحقق أهداف هذه الوحدة ومن ثم هي مسؤولية من يتولى رئاسة هذه الوحدة، وبالتالي فإنها تتطلب التزاما منه للقيام بك الواجبات وتقييم أعماله ومن ثم مسألته في حالة التقصير.<sup>2</sup>

#### الفرع 4: سلسلة الأوامر ووحدة السلطة الأمرة:

إن حسن التنظيم يقضي أيضا أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين قد يكون رئيسا لآخر، وعلى ذلك لابد من توضيح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل بما يسمح بانسياب الأوامر وتدققها كاملة من أعلى مستوياتها الإدارية إلى أدناها في أسرع وقت، لذا استخدم البعض مصطلح سلسلة الأوامر فهي تعمل وفقا لآلية هرمية و بدون هذا التدرج تصبح عملية تنسيق الجهود داخل المنظمة أكثر صعوبة.

وهذا ما دعي إليه هنري فايول إلى ضرورة وجود سلطة أمرة في التنظيم الإداري أي يجب أن يكون هناك رئيسا واحد وخطة واحدة لأنشطة لها نفس الهدف من خلال مبادئ الإدارة الأربعة عشر فإن وحدة الأمر هو ذلك المبدأ الإداري الذي يقضي بأن كل مرؤوس يجب أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط و هو المسؤول عنه مباشرة فحصول المرؤوس على أكثر من أمر صادر من أكثر من مشرف يؤدي إلى حدوث نوع من التعارض في التعليمات وبالتالي التخبط في العمل.<sup>3</sup>

#### الفرع 5: التنسيق:

إن التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل المختلفة في المنشأة من شأنه أن يمنع الازدواجية والتكرار والتأخير في إنجاز المهام، وخاصة أن العمل مقسم إلى نشاطات و كل نشاط مكمل للنشاط الآخر، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية.

فالتنسيق يعرف بأنه الجهود المبذولة و التي تهدف إلى ربط وتحقيق العمل الجماعي المشترك بين الأفراد و الجماعات و الأقسام الإدارية المختلفة في المنشأة.<sup>4</sup>

1 - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 247.

2 - علي ضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 126.

3 - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 447.

4 - علي ضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 127.

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف التنظيم:

#### الفرع 1: أهمية التنظيم:

يعد التنظيم من أهم أركان النشاط الإداري إذ يلزم التخطيط و يتعادل معه في الأهمية، فكل من هذين العنصرين ينبع عن الهدف و يقود إليه، و إذا كان الهدف هو الشيء الذي تسعى الجماعة إلى بلوغه فالتخطيط هو ما سوف تؤديه من أعمال حتى تصل إلى ذلك الشيء.

و تتجلى أهمية التنظيم في كونه الخطوة الأولى التي يعتمدها المدراء في تفعيل الخطط، فالتنظيم يخلق و يديم العلاقة بين مختلف موارد المنظمة من خلال تخصيص أي الموارد تستخدم و لأي الأنشطة و متى تستخدم و كيف تستخدم، و التنظيم كنظام فرعي من نظام الإدارة الكلي تتضح قدرته و مسؤوليته في الجوانب التالية:

- إعادة ترتيب و تنظيم الخطط لغرض تفعيل النظام الإداري و زيادة قدرته في الانجاز.
- يعتبر خطة بحد ذاته لتحسين المهارات الإدارية و بما ينسجم مع احتياجات نظام الإدارة في المنظمة.
- تخلق العملية التنظيمية مناخ مناسب لعمل النظام الإداري.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ذلك فوظيفة التنظيم لها عدة مزايا من أبرزها ما يلي:

- التنظيم يقضي على الازدواجية و التضارب في العمل، و ذلك من خلال التقسيم الموضوعي للعمل بين العاملين، حيث يتم تحديد وظيفة كل فرد عامل في المنشأة و واجباته.
- التنظيم يعمل على توجيه القرارات إلى جميع أجزاء المنشأة و ذلك عن طريق خطوط السلطة و الاتصال ها و هو يمد الأفراد العاملين بالمعلومات و الصلاحيات التي تساعدهم على القيام بأعمالهم على أحسن وجه.
- التنظيم ينمي و يطور و يصقل الأفراد العاملين في المنشأة من خلال التدريب و التأهيل و تنمية القدرات بشكل يمكنهم من اتخاذ قرارات أفضل.
- التنظيم يضمن أعلى درجات الاستغلال الأمثل للقوى المادية و البشرية، باعتبار أن التنظيم ينادي بوضع كل شخص في موقعه و كل شيء في مكانه الملائم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 187.  
<sup>2</sup> - علي ضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص

## الفرع 2: أهداف التنظيم:

المنظمات عادة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف محددة حيث تقوم الأقسام المختلفة في المنظمة بتأسيس أهدافها للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، و عادة يكون هناك عدد من الأهداف و كل هدف يقوم بتحقيق وظيفة محددة.

و هناك نوعين أساسيين من الأهداف التنظيمية و هما: الأهداف الرسمية و الأهداف التشغيلية.

### أولا : الأهداف الرسمية:

الرسالة هي الهدف الكلي للمنظمة و يطلق عليها الأهداف الرسمية، و الرسالة تفسر سبب وجود المنظمة و ما هو المطلوب عمله من المنظمة و توضيح نوع العمل الذي سوف تتخذه المنظمة. إن الرسالة التي تضعها المنظمة تسهل عملية اتخاذ القرارات لذا فهي عبارة موجزة و لا تكون نهائية إنما قابلة للتغيير حسب الظروف و بعد دراسة دقيقة.

و يعرفها جاريث جونز Greath Gones على أنها مجموعة المبادئ التوجيهية و التي تذكرها المنظمة بشكل رسمي في التقارير الرسمية أو في منشورات عامة أخرى.

### ثانيا: الأهداف التشغيلية:

هي الأهداف التي تضع النهايات المطلوبة من خلال إجراءات وظيفية حقيقة في المنظمة و تفسر الشيء الذي تطمح إلى تحقيقه و هي عبارة عن أهداف محددة طويلة أو قصيرة الأجل ترشد المدراء و الموظفين أثناء قيامهم بأهداف المنظمة، و عادة ما تصف هذه الأهداف نتائج محددة و قابلة للقياس و هي أساسية تصف المهام الرئيسية التي يجب على المنظمة تنفيذها.

و من بين الأمور التي يجب على المنظمة الاهتمام بها:

### 1- الربحية:

إن الربحية تعكس الأداء العام في المنظمات الربحية، و التي يمكن التعبير عنها بالنتيجة النهائية، و مقدار الربح للحصة الواحدة أو العائد على الاستثمار، و هناك أهداف عامة أخرى مثل النمو و الذي يقاس بمقدار الزيادة في المبيعات أو الأرباح و حجم الإنتاجية، أما في المنظمات غير الربحية فهذه الأساسيات توصيل الخدمة للناس.

## 2- المصادر:

و تختص هذه الأهداف بكيفية اكتساب المواد و المصادر المالية من البيئة مثل توفير التمويل لإنشاء مشاريع جديدة او إيجاد مصادر تكون للماد الخام، أو تعيين موظفين بمواصفات عالية.

## 3- تطوير الموظفين:

و يهتم بالتدريب و الترقية و السلامة المهنية و نمو الموظفين، و هي تضم كل من المدراء و العمال و تطوير قدرات العاملين بقوى المنظمة، و هي الطريقة لخلق الولاء عندهم.

## 4- السوق:

هذه الأهداف تتعلق بالحصة السوقية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها و هي مسؤولة عن التسويق و البيع و قسم الإعلانات.

## 5- الإنتاجية:

و تهتم بمقدار الإنتاج ضمن المصادر المتوفرة، و هي بشكل أساسي تصف كمية المدخلات التي تحتاجها للوصول إلى المخرجات المطلوبة لذلك فهي توضع بشكل التكلفة لوحدة الإنتاج.<sup>1</sup>

## المطلب الرابع: أنواع التنظيم:

يعد تحديد بنية المنظمة من أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في المنظمات فضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل والكفاء لاسيما و أن لكل منظمة أهدافها و ظروفها الخاصة بها و يمكن القول بان المنظمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من البنية التنظيمية هما: التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

## الفرع 1: التنظيم الرسمي:

وهو تنظيم قائم و شاخص محدد المعالم و واضح الشكل يقوم على تحليل الأعمال ثم تجميعها في وظائف، فالتنظيم الرسمي هو تنظيم يهتم بالهيكل التنظيمي للمنظمة وشكلها و مظهرها وتحديد العلاقات بين الموظفين مع تحديد مختلف السلطات.

<sup>1</sup> - زيد منير عوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 22-24.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

ويقتضي التنظيم الرسمي تصميم كل منطقة على شكل هرم ذو قاعدة عرضية تضم الوحدات على المستوى التنفيذي تكون دائمة لتكوين الشكل الهرمي المتدرج من الأسفل إلى الأعلى حيث تركز القيادة في شخص واحد يمارس السلطة الكاملة على المنظمة كلها، فللتنظيم الرسمي عدة أشكال و المتمثلة في مجموعة من الهياكل التنظيمية و هذا ما سنتطرق إليه تحت عنوان نماذج الهياكل التنظيمية بالتدقيق.

### الفرع 2: التنظيم الغير رسمي:

يهتم التنظيم الغير رسمي بالاعتبارات و العوامل و الدوافع الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تكون تلقائية و تشبع من احتياجات العاملين بالمنظمة.

فالتنظيم غير الرسمي غير واضح الملامح وبذلك يختلف نطاقه وفقا للأحوال السائدة داخل المنظمة فيتسع نطاقه كلما شمل عدد كبيرا من الأفراد، كما تتباين صلاحية هذا التنظيم والروابط التي تربط أعضائه كلما تعارضت أهداف المنظمة أو المنشآت مع الأهداف الشخصية للأعضاء أو العاملين، أو متى ضعف كيان التنظيم الرسمي أو عندما يسيء المديرون في تصرفاتهم الإداري.

حيث يمكن إيجاد ثلاثة نماذج للتنظيم الغير رسمي نوضحها فيما يلي:

#### أولاً: النموذج الشخصي:

ينشأ هذا النموذج من التنظيم الغير رسمي للعلاقات والصلات الاجتماعية بين الأفراد والمنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية النفسية والاجتماعية و طبيعة التفاعل مع الآخرين من خلالها إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة.

#### ثانياً: النموذج الاجتماعي:

يمثل هذا النموذج العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقة السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة مثل: الصداقة والانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة، أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا أو اجتماعيا أو ثقافيا.

### ثالثاً: النموذج الوظيفي:

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصاً عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض الاستلزمات المشتركة بين الأفراد.

### رابعاً: نموذج القوة:

ويسمى أيضاً نموذج التأثير حيث ينشأ أحياناً بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد معينين بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية، أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية، كما أن المنافع التي ينبغي على الأفراد تحقيقها نتيجة انتمائهم أو انضوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالباً ما تعزز أو اصر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: خطوات التنظيم:

#### الفرع 1: تحديد الأهداف الأساسية للتنظيم:

على المدير أن يدرس المهمة الخاصة بوحده الإدارية من أجل التعرف بشكل أفضل على الأعمال لكي يحقق النجاح المطلوب، وفي ضوء ذلك يقوم المدير بتوزيع تخصيص الأعمال على المرؤوسين، مع التأكيد على ضرورة معرفة هؤلاء ما يجب عمله.

#### الفرع 2: تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة الإسهام في تحقيق الأهداف:

إن الخطوات التالية أن يقرر المدير الكيفية التي سيتم في ضوءها تقسيم الأعمال الواجب القيام بها حينما يقوم المدير بعملية تنظيم مشروع كبير، فإن هذه العملية تسمى تقسيم أجه النشاط ويشمل التقسيم قيام الإدارة العليا بتقسيم أنشطة المنظمة إلى أقسام.

#### الفرع 3: تقرير كيفية تحقيق التنسيق:

إن إعطاء كل من المرؤوس عملاً مستقلاً، يخلق الحاجة لتحقيق التنسيق يجب على مدير الإنتاج تنسيق العمل، وعمل مدير المبيعات، وعمل مدير التسويق كي يستلم العملاء طلباتهم في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سالم الرحالة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 58 ص 64.

#### الفرع 4: تقرير نطاق الترقية:

إن اتخاذ قرار بشأن النطاق الصحيح للرقابة يعد أمرا هاما، فقد يكون هناك عدد قليل جدا من المرؤوسين، ويعني ذلك أنه عندما يكون العدد كبيرا جدا مما يجعل المدير عاجزا عن السيطرة عليهم.

#### الفرع 5: تقرير السلطة الآمرة:

إن الخطوة الخامسة هي تقرير حجم السلطة التي ينبغي للمدير تفويضها للمرؤوسين فقد يقرر مدير التسويق، تعيين شخص لمهمة الإعلان، لكنه يطلب منه أن يراجعه قبل تدشين أي حملة إعلانية، أو قد يقرر المدير تفويض جزء من سلطة.<sup>1</sup>

#### المبحث الثاني: أساسيات حول الهياكل التنظيمية:

من خلال هذا المبحث سنتناول الإطار المفاهيمي للهياكل التنظيمية للبنوك و ذلك من خلال أربعة مطالب كما يلي: المطلب الأول سنتعرف من خلاله على مفهوم الهياكل التنظيمية، و المطلب الثاني سنبين من خلاله محددات الهياكل التنظيمية، في أن المطلب الثالث سيوضح لنا مراحل تصميم الهياكل التنظيمية، كما أننا سنتعرف على أنواع الهياكل التنظيمية من خلال المطلب الرابع.

#### المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي:

تباين وجهات النظر بشأن تحديد مفهوم وأهمية هيكلها التنظيمي تبعا للمبادئ الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة.

فالتقليديون إلى الهيكل التنظيمي هو الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة فهو سيهم في تأطير سبل الاتصال الفعال ويعطي للأجزاء المؤلفة للمنظمة حدودا فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورهم إلى تحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

إن الهيكل التنظيمي هو النظام التي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصال بين أجزائه وآليات التنسيق المختلفة التي تهدف إلى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 204 ص 205.  
<sup>2</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

ويشار إلى الهيكل التنظيمي في بعض أدبيات الإدارة بالبناء التنظيمي باعتبار أن الهيكل التنظيمي إلى حد كبير يشبه البنيان العادي وبقدر ما يكون تصميم هيكل البيان على أساس سديد بقدر ما يتيح إجراء التعديلات داخل المبنى بما يتفق و الظروف إذا ما تغيرت عن تلك التي كانت قائمة وقت التصميم وذلك بغير حاجة إلى هدم الهيكل من أساسه.

وقد عرف البعض الهيكل التنظيمي بصفة عامة بأنه إطار عمل يتم من خلاله تقسيم مهام الوظائف وتجميعها في أقسام ، والتنسيق بينها وهو ما يشتهه مع مفهوم آخر عرف الهيكل التنظيمي بأنه إطار تتعرف من خلاله المنظمة على كيفية تقسيم المهام المطلوب أدائها، والموارد اللازمة لأداء هذه المهام، والتنسيق بين الأقسام التي تضم تلك المهام.

بينما يعرفه فريق ثالث بأنه إطار يمكن المديرين من توزيع المسؤولية، وإمكانية محاسبة العاملين، وتوزيع سلطة اتخاذ القرار ويرى آخرون أن أفضل تعريف للهيكل التنظيمي هو النظر إليه كنظام للمهام وعلاقات السلطة، والاتصالات التي تربط أعمال الأفراد والأقسام داخل المنظمة.

الهيكل التنظيمي هو إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين أفراد المنظمة، ونطاق الإشراف المطبق داخله، وأسس تجميع لأفراد و الأنشطة في أقسام عمل الهيكل الرسمي للمنظمات والغير رسمي.

الهيكل الرسمي Formal Structure و الذي يعبر عن العلاقات الرسمية المقننة بين العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ويعني ذلك أن خلف هذا الهيكل يوجد ما يعرف بالتنظيم أو الهيكل الغير رسمي ويعبر عن شبكة العلاقات الغير رسمية بين العاملين بالمنظمة والغير مقننة غير الهيكل الرسمي المعتمدة على الدوافع والاتجاهات والحاجات وقد يحمل التنظيم الغير رسمي في طياته بعض المنافع المحتملة للمنظمات، حيث يساعد أفراد المنظمة على إنجاز أعمالهم بصورة أكثر مرونة، و ينتج لهم التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم، كما يسمح للأفراد بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، يعزز التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 439 ص 441.



## المطلب الثاني: محددات الهيكل التنظيمي :

### الفرع 1: الإستراتيجية :

يتفق المفكرون في عمل الإدارة على أن الإستراتيجية تلعب دورا رئيسيا في تحديد نمط الهيكل التنظيمي إلى حد أن الفكر التنظيمي الكلاسيكي رأى فيها وفي أهداف التنظيم المحدد الوحيد للملاحم التنظيمية.

#### أولا: مفهوم الإستراتيجية :

وجدت الإستراتيجية مند وجدت المنافسة و الأخيرة ظهرت في أزمان غابرة وبعيدة حيث كان واحد يعتمد طريقة أو أسلوب لكي يقتنص الفرصة أو الهدف المنشور من الآخر. وفي عصرنا الحاضر حصلت هناك تطورات واجتهادات فكرية وبخاصة خلال القرن الماضي الذي شهد تحولات اقتصادية واجتماعية كبيرة انعكست على كثير من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة. وكان لنصيب مصطلح الإستراتيجية الكثير منها ،فقد عرفها بيتر داركر على أنها " تحليل للموقف الحالي وتغييره إذا ما تطلب الأمر بما في ذلك تحديد ماهية الموارد " .

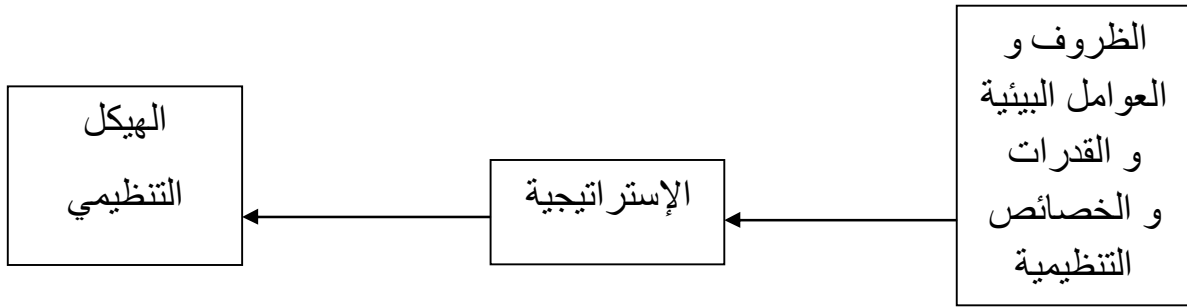
كما عرفها كليووك على أنها " خطة موحدة وشاملة و متكاملة توضع لتأمين وتحقيق أهداف المنظمة الأساسية " <sup>1</sup>.

ورغم تعدد تعريف الإستراتيجية من قبل عديد من الباحثين الذين تناولوا الموضوع فكلها تؤكد عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وعلى الوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاط ،ومجالات التوسع فيها، ونمط التعامل مع الظروف المتحددة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج و الظروف الاقتصادية المتغيرة ونمط التعامل مع المنافسين.

وعودة إلى تأثير الإستراتيجية على نمط التنظيم وملامحه الرئيسية فإن هناك اتفاقا كبيرا على أن الإستراتيجية ليست إلا المحددات الرئيسية لنوعية التنظيم إضافة إلى المحددات الأخرى.

<sup>1</sup> - د. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 24

شكل رقم 01: الإستراتيجية كمحدد نمط الهيكل التنظيمي



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص 163.

ويمكن التفريق بين نوعين رئيسيين من الإستراتيجيات حسب درجة الشمول وهي الإستراتيجية الشاملة macro strategy و الإستراتيجية الجزئية micro strategy وتحدد الإستراتيجية الشاملة مجالات الاستثمار الرئيسية التي اختارت المنظمة أن تعمل فيها. وقد تكون الإستراتيجية الشاملة هي نفس الإستراتيجية الجزئية في حالة المنظمات صغيرة بينها يكون الأمر مختلف في المنظمات كبيرة الحجم.<sup>1</sup>

ثانياً: الأنواع الرئيسية للإستراتيجيات التي تستعملها المنظمات

يمكن تصنيف الإستراتيجيات التي تتبعها المنظمات الإدارية في سعيها لتحقيق أهدافها إلى أربع إستراتيجيات سنتناول التعريف بها باختصار انعكاسها على نوعية الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع كل منها:

1- إستراتيجية الإبداع:

تركز هذه الإستراتيجية على التميز و التفرد في مجال العمل يكتسب التنظيم شهرة في مجال ما ضبط نوعية الخدمة او المنتج وتطويره باستمرار كأساس لكسب ثقة المنتفعين من خدماته و يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية هي ما يميز الساعات السويسرية التي ورغم المنافسة العالمية الحادة لها لا تزال تحضاً بالتفوق.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 161

## 2- إستراتيجية التميز:

تركز هذه الإستراتيجية على خلق ولاء من قبل المواطن للجهة المقدمة للخدمة سواء كانت شركة حكومية أو شركة خاصة وذلك من خلال التجاوب مع رغباتهم و توضيح ذلك الاهتمام بالمواطن بحيث تتبلور صورة خاصة لديه عن تلك الجهة من خلال الإعلانات المتقنة. كما أنه يمكن للمؤسسة الحكومية أن تصنع لنفسها سمعة طيبة لدى المواطن ولعل الصورة الأولى التي تحرص الحكومة أن ترسمها لنفسها في نظر المواطن هي ان يعتر بالمواطنة لأنه يلقى اهتماما و احتراماً من حكومته.

## 3- إستراتيجية التوسع و الانتشار:

تعتمد هذه الإستراتيجية على التوسع المكاني بهدف الانتشار والوصول إلى أكبر عدد من المستهلكين أو العملاء في أماكن تواجدهم، ولو أدى ذلك أنيا إلى تقليل الأرباح أو حتى إلى تحمل خسائر في سنوات التأسيس الأولى ويمكن الإشارة إلى أن كثيرا من البنوك تعتمد هذه الإستراتيجية عن طريق فتح فروع عديدة في مختلف المدن و المناطق و هو أمر ملفت للنظر إما على مستوى الأجهزة الحكومية فهذه إستراتيجية معروفة حيث تنتشر المؤسسات الحكومية في العاصمة لتقريب الخدمات للمواطنين.

## 4- إستراتيجية ضبط الكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية على ضبط النفقات وتقليل التكلفة للحصول على أكبر حصة في السوق، ولعل شركات صناعة السيارات اليابانية تتبع هذه الإستراتيجية للتنافس مع الشركات العالمية المختلفة ولعل عمليات اندماج البنوك و الشركات وعمليات إعادة الهيكلة في كثير من القطاعات ينطلق من هذه الإستراتيجية كأساس للبقاء و الربح ويلاحظ أيضا أن الأجهزة الحكومية أصبحت أكثر اهتماما بتخفيض تكاليف عملها تحت ضغوط التوجه نحو الخصخصة و بسبب ندرة الموارد المتوفرة لها.<sup>1</sup>

### ثالثا: كيف تؤثر الإستراتيجية في تصميم المنظمة ؟

إن اختيار نوع محدد من الاستراتيجيات يؤثر على الخصائص الداخلية للمنظمة، وعادة يكون هناك ربط بين المنهج المستخدم في المنظمة و الإستراتيجية المستخدمة مثلا: إستراتيجية ضبط التكلفة تتناسب مع المنهج الذي يعتمد مركزية السلطة الرقابية القوية و إتباع معايير محددة، فالموظفين هنا لهم مهام محددة يقومون بها ولا يملكون السلطة في اتخاذ القرار و بالمقابل إستراتيجية التنوع مثلا تحتاج

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 164 ص 165.

إلى منهج يعتمد على الاتصال الأفقي و اللامركزية حيث يكون للأفراد القدرة على التعلم و التأقلم مع الظروف المتغيرة.<sup>1</sup>

## الفرع 2: حجم التنظيم:

لاقي بحث التنظيم اهتماما من الباحثين الإداريين للتعرف على أثره على الهيكل التنظيمي و العوامل المتصلة به.

حيث اعتبر عدد العاملين الذين يعملون بشكل دائم وقد كان ماكس فيبر من أوائل الدارسين الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة و التحليل إذ أكد في دراسته لعناصر النظرية البيروقراطية أن النظام البيروقراطي سمة من سمات المنظمات كبيرة الحجم.

وكذلك أكد بيتر بلاو على علاقة حجم التنظيم وتأثيره على درجة التخصص والتعقيد التنظيمي، فالمنشآت والمشروعات الكبيرة التي تمارس نشاطات متنوعة وتخدم أسواق متعددة مثل الشركات المتعددة الخدمات، تتمتع بمزايا التخصص والتنوع في مجالات النشاط وعليه فإن الهياكل التنظيمية للمشروعات الكبيرة غالبا ما تكون تفصيلية وشاملة أكبر من المنظمات الصغيرة.

فكلما كان حجمها صغيرا كان من الصعب تقسيمها إلى أنشطة مختلفة حيث لا يكون هناك مبرر لاستخدام التخصص مما ينعكس على حجم و تحديد الهيكل التنظيمي الذي سيكون بطبيعة الحال بسيطا وغير مركب.

وأعد آدم سميث في كتابه ثروة الأمم الحاجة إلى الاهتمام بمسألة التنسيق بين الأقسام المختلفة، كما يترتب على زيادة عدد العاملين صعوبة الرقابة المباشرة وضرورة اللجوء إلى أساليب رقابية غير مباشرة مما يؤدي إلى زيادة التكاليف الإدارية المتمثلة بالطواقم الإدارية و اللجان التي تقوم بهذه الوظيفة بالإضافة لذلك التوسع في حجم المؤسسة تجعل اللجوء للامركزية الإدارية أمر ضروريا حتى وإن لم يكن مرغوبا فكلما توسع التنظيم أصبح من الصعب إتباع المركزية الإدارية.

ويرى كرسي أرج يرس أن ظاهرة التوسع وزيادة الحجم تميز المنظمات الحكومية بشكل أكبر ميلا وفرصة لزيادة عدد العاملين بشكل غير مبرر لاعتبارات سياسية و اجتماعية وشخصية ولاشك أن هذه الملاحظة صحيحة في الدول النامية وغير الديمقراطية، التي تضعف فيها الرقابة على أجهزة الإدارة العامة، مما يسمح لأن تصبح المنظمات الحكومية ملجأ لغير المؤهلين ولذوي النفوذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 27.  
<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 185.

### الفرع 3: التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا أحد العوامل المؤثرة المحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، فقد اهتمت حركة الإدارة العملية و منذ البداية بدراسة الطرق الفنية اللازم استخدامها لتحديد المهام وتحديد أنظمة العمل وقد كان لازماً تغيير سلوك الأفراد و الجماعات لتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة. ويشير مفهوم التكنولوجيا إلى المعلومات و الأساليب و العمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات، فهذا المفهوم لا يقتصر على التصور في المعدات والآلات بل يشير أيضاً إلى المعرفة الفنية كجزء أساس من التكنولوجيا، إذ يدخل ضمن هذا التعريف الطرق المتبعة في الإنتاج و تقديم الخدمات. فالتكنولوجيا تحدد نوع الوظائف و متطلبات العمل من إجراءات و آلات و أفراد وغالباً ما تتمتع المنشآت ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة وتفصيلية.<sup>1</sup>

### الفرع 4: البيئة:

إن المنظمات الإدارية تواجه درجات متفاوتة من الغموض في البيئات الخارجية و الداخلية التي تعمل فيها وأن التصميم التنظيمي إدارة رئيسية يلجأ إليها المديرون للحد من الأثر السلبي للعوامل البيئية على عمل منظماتهم، فعلى المنظمات التأقلم والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية لها بما يتناسب مع أهدافها و مخططاتها المسطرة مسبقاً. فالبيئة لها تأثير قوي على الهيكل التنظيمي للمنظمات مما يجعلها تسعى إلى تصميم هيكلها بما يتلاءم و بيئة عملها و إستراتيجياتها.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تصميم الهياكل التنظيمية:

يتم بناء وتصميم الهياكل التنظيمية وفقاً لعدة خطوات ومراحل تضعها المنظمة للوصول إلى الهيكل الملائم بما يتناسب معها. ويمكن تلخيص مراحل تصميم الهيكل التنظيمي فيما يلي:

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 199.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 219.

### الفرع 1: تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة:

لا بد لكل منظمة من وجود أهداف تسعى إلى تحقيقها ولا يمكن تصور منظمة بدون أهداف و على ذلك فإن تحديد الهدف أمر ضروري جدا لأن هذا من شأنه أن:

- أن يساعد المنظمة في تحديد الاحتياجات التنظيمية و بالتالي تؤثر على اختيار هيكل تنظيمي جديد ومناسب.
- يساعد أيضا في القيام بالعمل.
- تجنب الوقوع في الأخطاء.
- يساعد على تخفيض التكاليف.

### الفرع 2: تحديد النشاطات المختلفة للمنظمة وتقسيمها:

تتضمن هذه المرحلة تقسيم النشاط العام للمنظمة، إلى أنشطة صغيرة و أنشطة أصغر هكذا حتى نحصل على أعمال لكل منها واجبات ومسؤوليات يمكن إسنادها للأفراد للقيام بها. لذلك هناك أهمية لتصميم الأعمال في تصميم الهيكل التنظيمي، حيث أن عملية تصميم العمل هي عملية تحديد واجبات وسلطات كل عمل ووظيفة من قبل المدير.

### الفرع 3: تحديد الوظائف و الأعمال وتكوين وحدات تنظيمية:

نتيجة لتقسيم وتجزئة أنشطة المنظمة يصبح لدينا أعدادا كبيرة من الوظائف المتخصصة. وبذلك يمكن أن تتم عملية تجميع الأعمال و إنشاء وحدات تنظيمية وفقا لمعايير وأسس عديدة لكل منها مزاياه و عيوبه ومن أهم هذه الأسس للتنظيم ما يلي:

- تجميع التنظيم على أساس الوظائف .
- تجميع التنظيم على أساس المنتج .
- تجميع التنظيم على أساس المنتفعين .
- تجميع التنظيم على الأساس الجغرافي .
- تجميع حسب مراحل العمل .
- تجميع المختلط .

#### الفرع 4: تحديد وتوزيع السلطات:

بعد تحديد وتكوين الوحدات التنظيمية تأتي مرحلة تحديد وتوزيع السلطات التي تتمثل في تحديد العلاقات بين الوحدات التنظيمية لتعمل معا بفعالية نحو أهداف التنظيم وعلى ذلك تصنف توزيع السلطات كما يلي:

- السلطة التنفيذية
- السلطة الاستشارية
- السلطة الوظيفية

تستند السلطة التنفيذية إلى علاقة الرئيس بالمرؤوس و أما السلطة الاستشارية فتستند على الخبرة وتكون السلطة الوظيفية من الوظيفة وتتم ممارستها من قبل الرئيس على وحدة لا تتبع له مباشرة.

#### الفرع 5: التنسيق والترابط بين الوحدات المختلفة للمنظمة:

إن التنسيق والترابط هو عبارة عن عملية تحقيق التوافق و الانسجام بين مختلف الأعمال والأنشطة والوحدات، ويمكن من خلا التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة من أجل القضاء على التكرار والازدواجية ويجب التنمية إلى أن جميع الوحدات التنظيمية تعمل بأكبر كفاية في وقت موحد، ذلك لأن عمل كل جزء منها يتم عمل الجزء الآخر.

وهناك مؤثرات تساعد في تحقيق التنسيق الفعال بين الأنشطة و الوحدات المختلفة في المنظمات منها:

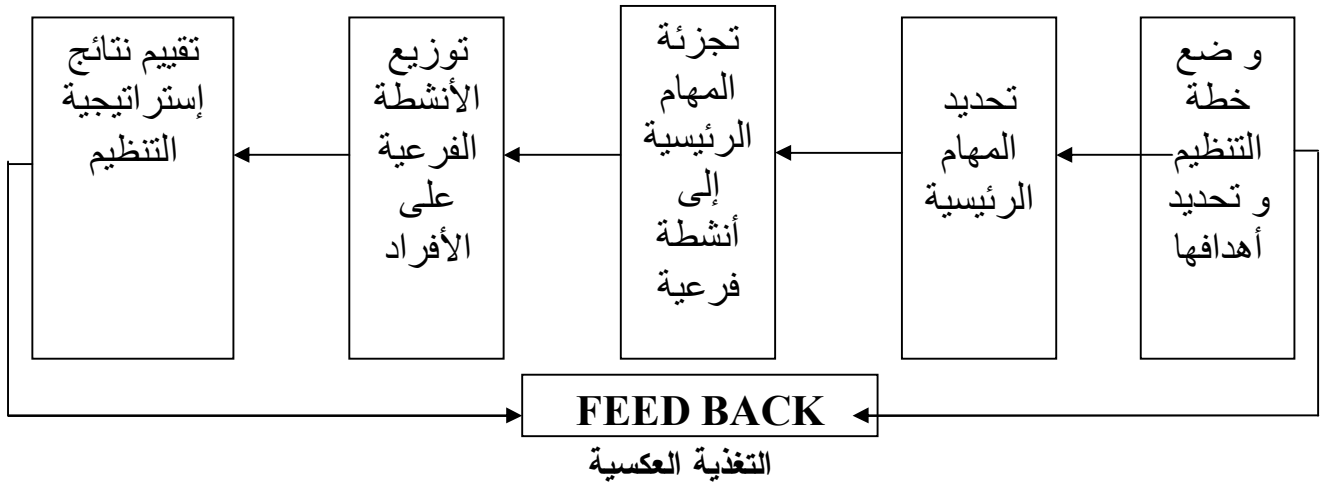
- أن تكون الأهداف واضحة في المنظمة والوحدات.
- يجب على كل فرد معرفة دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- وضع الإجراءات والقواعد في المنظمات.
- الاستمرارية في توفير المعلومات.
- خلق بيئة صحية مناسبة في المنظمة تساعد على تعزيز التعاون بين الوحدات المختلفة.<sup>1</sup>

#### الفرع 6: وضع خريطة تنظيمية:

بمجرد القيام بتوزيع الأعمال و إجراء التعيينات فإن معظم المديرين يقومون بإضفاء الشكل الرسمي على تنظيماتهم في الخريطة التنظيمية و من خلالها توضح بالتفصيل الأنشطة التي تم تخصيصها لكل مرؤوس.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 40 ص 46.

شكل رقم 02: خطوات إعداد الهيكل التنظيمي



المصدر: د.علي ضلوعين، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص

المطلب الرابع: أنواع الهياكل التنظيمية:

تواجه المدراء في المنظمات وبصورة مستمرة ضرورة صياغة أسس الهيكل التنظيمي الفاعل و الكفاء وليس هناك نوع نمطي من البيئة التنظيمية التي تصلح لأن تكون نموذج يهتد به و يصلح التطبيق في جميع المنظمات، سيما وأن لكل منظمة أهدافها وظروفها الخاصة بها. ولكن بعد أن تتضح معالم التخصص الوظيفي ومستوياته وبعد أن يتم تجميع الوظائف المتشابهة و الأفراد والمجموعات في ضوء أسس معينة تراها إدارة المؤسسة مناسبة في إنجاز الأهداف تكون قد شكلت للمنظمة هيكل تنظيمي مناسب لطبيعة عملها ويلبي احتياجاتها. فلقد تطورت وتوسعت الهياكل التنظيمية بشكل كبير في منظمات الأعمال الحديثة ويمكن أن تصنف لعدد من النماذج بما يتناسب والظروف والعوامل المحددة لها وقد تم تقسيم أنواع الهياكل إلى نموذجين هما : النموذج الكلاسيكي و النموذج الحديث.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 204.

<sup>2</sup> - د.صالح مهدي محسن العامري، د.طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 337.



## الفرع 1: النموذج الكلاسيكي:

كما يعرف هذا النموذج بالنموذج التقليدي وليس المقصود بالتقليد هو قدم الهياكل ولكن هي هياكل معروفة منذ زمن بعيد ومستخدمة حتى الوقت الحاضر مع أن المحتوى الحقيقي وأبعاد الهيكل من مركزية و رسمية وتعقيد ونطاق إشراف قد تغير رغم بقاء نفس المسمى ويتألف هذا النموذج من ثلاثة أنواع هي:

### أولاً: الهيكل الوظيفي Functional Structure :

يعتمد التجمع الوظيفي في بناء الهياكل التنظيمية على تجميع الأنشطة وفقاً للوظائف داخل المنظمة ويقوم على أساس تجميع المجموعات والأفراد في ضوء تشابه خبراتهم وطبيعة المهام التي يؤديها لتحقيق الأهداف الضرورية لنجاح المنظمة.

حيث يعتبر من أقدم الهياكل التنظيمية المعروفة، فبمجرد توسع المنظمات وازدياد حجمها ظهر مثل هذا النوع من الهياكل لمواجهة متطلبات النمو، حيث نجد أن الهيكل التنظيمي الوظيفي الناتج هذا النوع من المجتمع يشتمل على قسم المشتريات، قسم الإنتاج، قسم التسويق، قسم الحسابات، قسم الموارد البشرية... فهذا النوع من الهياكل الوظيفية تعمل بشكل جيد مع المنظمات الصغيرة الحجم و الأقل تعقيداً، والتي تقدم عدد محدوداً من المنتجات وكذلك مع المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة نسبياً قليلة التغيير. لذا يرى البعض أن التجميع الوظيفي يعد أساساً منطقياً لبناء الهياكل التنظيمية للمنظمات صغيرة الحجم.

فلقد كهن فريدريك تايلور أول من أسهم في إرساء قواعد البناء وتنظيمي على أساس الوظائف، وقد شرع تايلر في إظهار أهمية التنظيم الوظيفي من خلال تجربته عندما كان يعمل رئيساً للعمال في إحدى الشركات الأمريكية ومن المزايا التي يتسم بها هذا البناء التنظيمي أنه يسمح بحل المشاكل الفنية المعقدة بصورة أسرع نظراً لتوفر الخبرات المخصصة في كل إدارة وظيفية، يعمل على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال الموزعة، اختصاصها تتيح للإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة وتصوير المهارات التي يضمها كل قسم وظيفي، وفي المقابل يعيب الهياكل الوظيفية عدم ملاءمتها للمنظمات ذات الحجم الكبير أو تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة. بالإضافة إلى صعوبة تحديد المسؤولية عن الانحرافات التي تحصل أثناء العمل في المنظمة، مما يستدعي اعتماد صيغ لتحديد مسؤوليات الأفراد بشكل أكثر وضوحاً ودقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص 60.

## ثانيا: الهيكل على أساس الأقسام:

يمثل البديل الثاني للهياكل التقليدية ويتم فيه بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات على أساس تجميع الأنشطة والأفراد في وحدات تنظيمية وفقا لمعايير أخرى، هذا النوع يمكن أن يكون قائما على أساس جغرافي، أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرهم.

ويتم عادة الأخذ بالتجميع التنظيمي غير الوظيفي في بناء الهياكل التنظيمية للمنظمات كبيرة الحجم والمعقدة نسبيا والتي تميل إلى تطبيق استراتيجيات النمو وتعمل في بيئة تنافسية حيث غالبا ما تتحدد منتجات تلك المنظمات.

كما تعمل أيضا الهياكل الغير وظيفية بشكل جيد مع المنظمات العالمية التي تعمل في بيئة تتسم بالحركة والسعي الابتكاري المتواصل ومن أمثله الهيكل على أساس الأقسام ما يلي:

### 1- التقسيم حسب الموقع أو المناطق الجغرافية:

يتضمن التجميع على أساس المنطقة الجغرافية أو الموقع أو الأنشطة على أساس المنطقة الجغرافية المعينة، إذ تقوم المنظمة بتجميع أنشطتها الإنتاجية و التسويقية على صعيد المناطق الجغرافية وبذلك يتم تنظيم أقسام مستقلة لكل من المناطق التي تقوم بها المنظمة حيث تؤلف كل منطقة وحدة تنظيمية متكاملة نسبيا ترتبط بالإدارة الرئيسية في المنظمة، فالمنطقة الجغرافية هي التي تحدد نوعية وحجم الهيكل التنظيمي والكثافة الجغرافية هي التي تحدد عدد المستويات الإدارية فكلما كانت المنشأة تتعامل ضمن نطاق واسع تحتاج إلى عدد من المستويات الإدارية تزيد عن تلك التي تتعامل ضمن نطاق محدود.<sup>1</sup>

ومن أبرز مزايا هذا التقسيم نذكر ما يلي:

- يساعد على سرعة إتخاذ القرار.
- إمام مديري المناطق الماما تاما بالمعلومات الدقيقة الخاصة بتلك المناطق و إحكام الرقابة عليها.
- سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة.
- قد تحقق عمليات المناطق خفضا في التكلفة يفوق أي زيادة في تكاليف التنسيق والرقابة في المركز الرئيسي مع تحقيق وفورات في النقل والحركة.

<sup>1</sup> - علي ضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص

أما ما يعيب هذا النموذج هو:

- صعوبة التنسيق بين أنشطة الفروع أو المناطق وتباين السياسات الإدارية المتخذة في هذا الخصوص.
- تعقد الهيكل التنظيمي نتيجة لشعب المنطقة الجغرافية وصعوبة تعديلها لمواجهة الأهداف العامة للمنشأة.
- الازدواج في استخدام الموارد المتاحة وخاصة القوى البشرية.<sup>1</sup>

## 2- التقسيم على أساس المنتج:

يعد هذا النمط من التجميع شائعا بشكل كبير في المنظمات التي تقوم بإنتاج أو بيع أنواع متعددة من السلع وبكميات كبيرة كما يستخدم هذا النوع من النماذج التنظيمية لخدمة السلع خلال مراحل انسيابها من المنتج إلى المستهلك ابتداء من تصميمها و انتهاء بالإعلان عنها . ونجد هناك عدد من الشركات مثل: شركة فورد وجنرال موتورز و بروكتل و جامبل كانت تستخدم في بداية نشاطها أساس الوظيفة في تقسيم التنظيمي ثم عدلت فيه بعد أن نمت وتطورت بشكل ملموس وبعد أن ازدادت مشاكلها الإدارية إلى الحد الذي لم يعد فيه التقسيم الوظيفي اقتصاديا لهذه المشروعات.

ومن مزايا هذا التقسيم ما يلي:

- يحقق هذا النوع من التنظيم درجة عالية من الاستفادة من مبدأ التخصص وتقسيم العمل واستخدام المهارات الشخصية في السلعة لأقصى حد.
- يحقق التنسيق الكامل بين الوظائف المختلفة مثل الشراء والإنتاج والخدمة والبيع المتعلقة بالسلعة المعينة وإتاحة الفرصة للتنسيق بين الجهود الإدارية المبذولة.

ويعاب عليه ما يلي:

- صعوبة إيجاد مديرين لهذه الإدارة القائمة على الأساس السلعي يكون لهم القدرة على الإشراف على الأنشطة المتنوعة والمتعددة.
- ارتفاع التكاليف الإدارية و البيعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 216.  
<sup>2</sup>- المرجع السابق، ص 217.

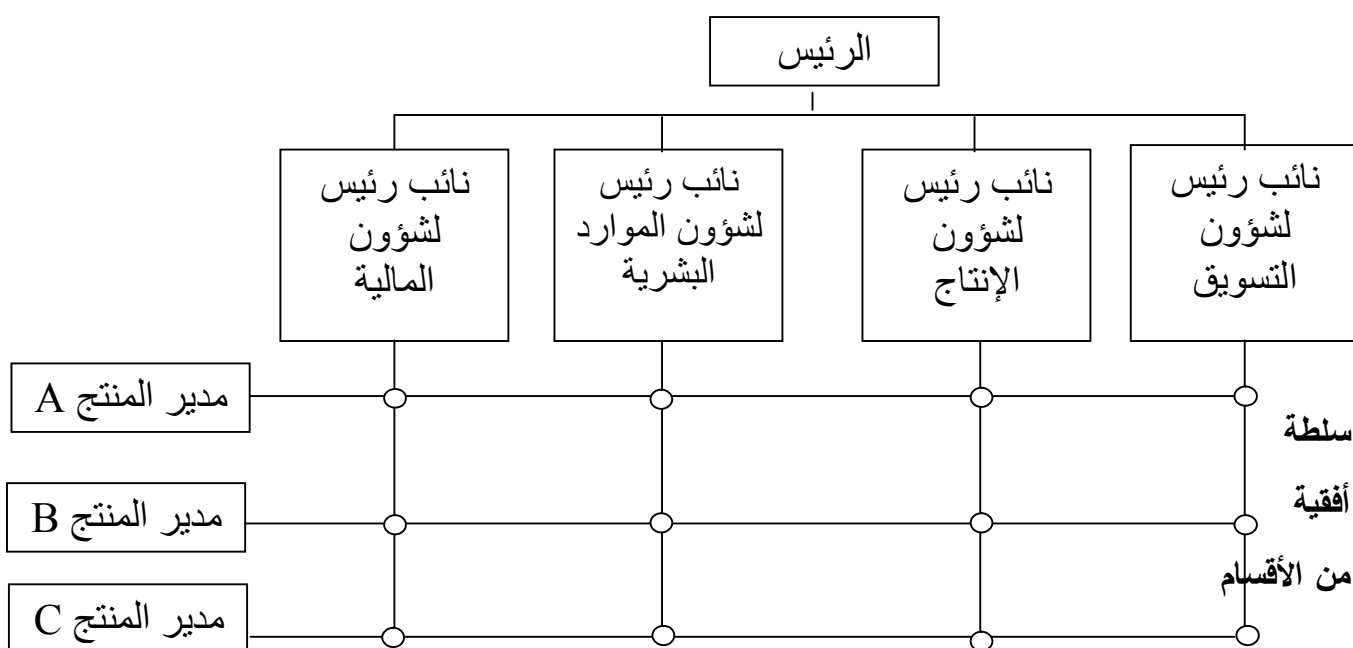
### 3- التقسيم على أساس العملاء:

يقوم هذا النوع من التقسيم على أساس طبيعة الزبائن الذين تتعامل معهم المنظمة في أساس الإنتاج، فقد يتم تجميع الشعب والأقسام على أساس المستهلك الأخير أو المستعمل الصناعي أو على أساس طبيعة السكان (مثل العمر والجنس).<sup>1</sup> ويستخدم هذا النوع من التقسيمات في المنشآت التي تتعامل مع مجموعات مختلفة من المستهلكين والوسطاء والتجار.<sup>1</sup>

### ثالثا: الهيكل المصفوفي:

أدى التعقيد المتزايد وخاصة في التكنولوجيا والأسواق إلى ظهور هذا النوع من الهياكل التنظيمية حيث يجمع هذا النمط من الهياكل التنظيمية بين النمط الوظيفي و نمط الأقسام و ذلك بهدف الاستفادة من مميزات الاثنين و تفادي عيوبها، و يتجسد هذا من خلال مصفوفة نسمع بوجود فرق عبر الأنشطة المختلفة لغرض تدعيم منتجات معينة أو مشاريع أو برامج كما موضح في الشكل التالي:

### شكل رقم 03: الهيكل المصفوفي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 341.

<sup>1</sup> - علي ضلعين، مرجع سبق ذكره، ص

إن العاملين ضمن الهيكل المصنوعي يتعرضون إلى سلطتين في نفس الوقت سلطة رأسية وظيفية وسلطة أفقية من الأقسام.

إن نجاح هذا النمط من الهياكل يعتمد على قدرة مدير المنظمة على مراقبة و التعامل مع الجميع سواء كانوا في الوظائف الرئيسية أو الأقسام و هنا تبرز مشكلة الرئيس المزدوج للعاملين حيث أن العاملين أو الموظفين يتوجب عليهم تقديم تقارير إلى رئيسين كذلك هناك مشكلة اتفاق وجهات النظر بين الرئيس الوظيفي و رئيس القسم حول قرارات مهمة أحياناً.<sup>1</sup>

## الفرع 2: الهياكل الحديثة:

إن الترابط الاقتصادي بين دول العالم و العولمة و تحول المنظمات إلى أنظمة مفتوحة أكثر مرونة، فإن المنظمات قد صورت هياكل تنظيمية لها القدرة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق و توجهات المستهلكين و استخدام تكنولوجيا متطورة.

لقد كان الهيكل المصنوعي هو الخطوة الأولى نحو التحول إلى الهياكل الحديثة حيث المنظمات الأكثر أفقية و اتصالات جانبية و أكثر مرونة و قدرة على خلق تكامل عالي بين مختلف الوظائف.

### أولاً: هيكل الفريق:

في هذا النوع من الهياكل تقوم المنشأة بتشكيل فريق عمل يعهد إليها بمسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المنشآت و اتخاذ القرارات اللازمة.

و يمثل هذا الأسلوب في التنظيم اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المنشأة، فهو يفترض أن بإمكان الأفراد العاملين في وحدات المالية و الإنتاج المساهمة بأفكارهم في نشاطات التسويق و المبيعات ... الخ من نشاطات المنشأة.

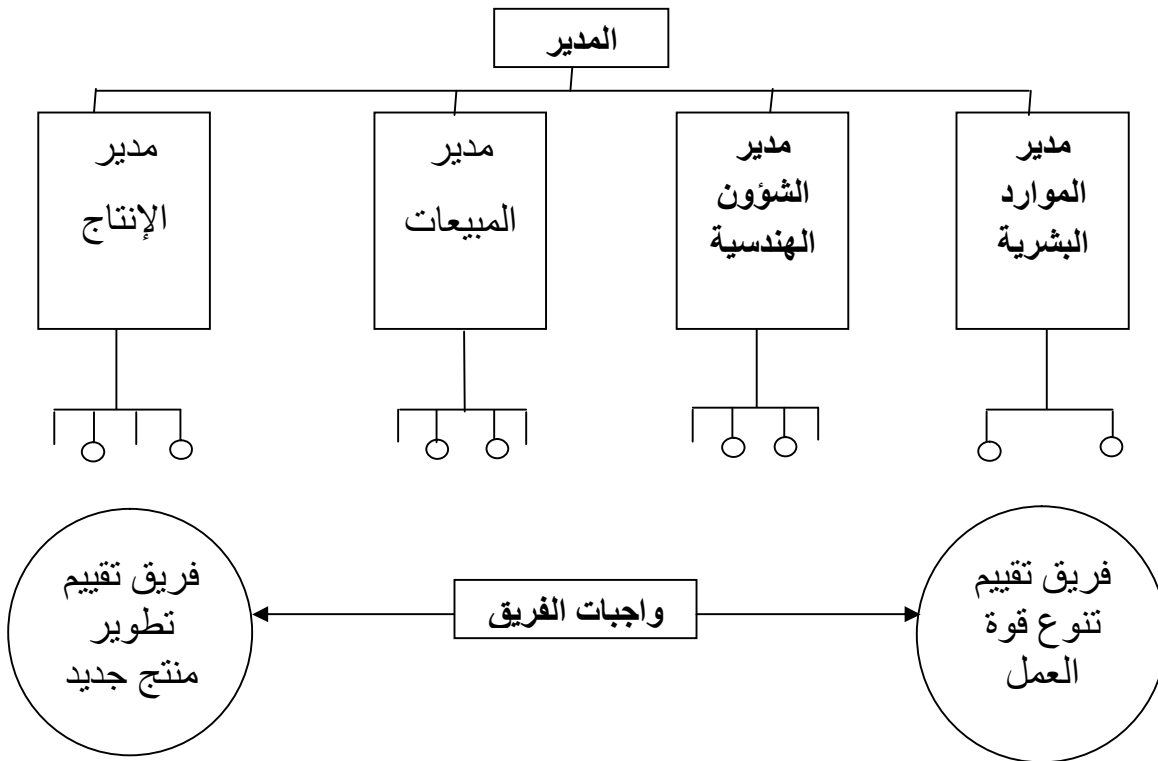
و من أبرز مميزات تنظيم الفريق أنه يساهم في إزالة الحواجز التقليدية القائمة بين الوحدات الإدارية القائمة في المنشأة، فهو يوفر فرصة لمسؤولي الوحدات بالتعرف على وحدات بعضهم البعض، فهو يوسع من آفاق المديرين و يجعلهم قادرين على فهم مجمل النشاطات في المنشأة، كما أنه يسرع عملية اتخاذ القرارات و يقوي الروح المعنوية للعاملين حيث يشعرون بمساهمتهم في اتخاذ القرار على مستوى المنظمة ككل.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 241.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم و الهياكل التنظيمية للبنوك

فهو يهدف إلى تقليل إشكالية الاتصال و التنسيق بين الوظائف و العقبات داخل المنظمة، و كذلك خلق اتصالات جانبية فعالة لحل مشاكل العمل و تحسينه.<sup>1</sup>

شكل رقم 04: هيكل الفريق



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 243.

و من أهم مزايا هذا النموذج:

- تقليل الحواجز بين الأقسام يزيد من الالتزام و تكريس الجهود للأداء.
- سرعة في الاستجابة و اتخاذ القرارات.
- إزالة عوائق الاتصالات و التنسيق.
- زيادة العلاقات الجانبية.
- تحسين المعنويات و الحماس لمشاركة العاملين و اندماجهم.

<sup>1</sup> - بشير علاق، مرجع سبق ذكره، ص 299.

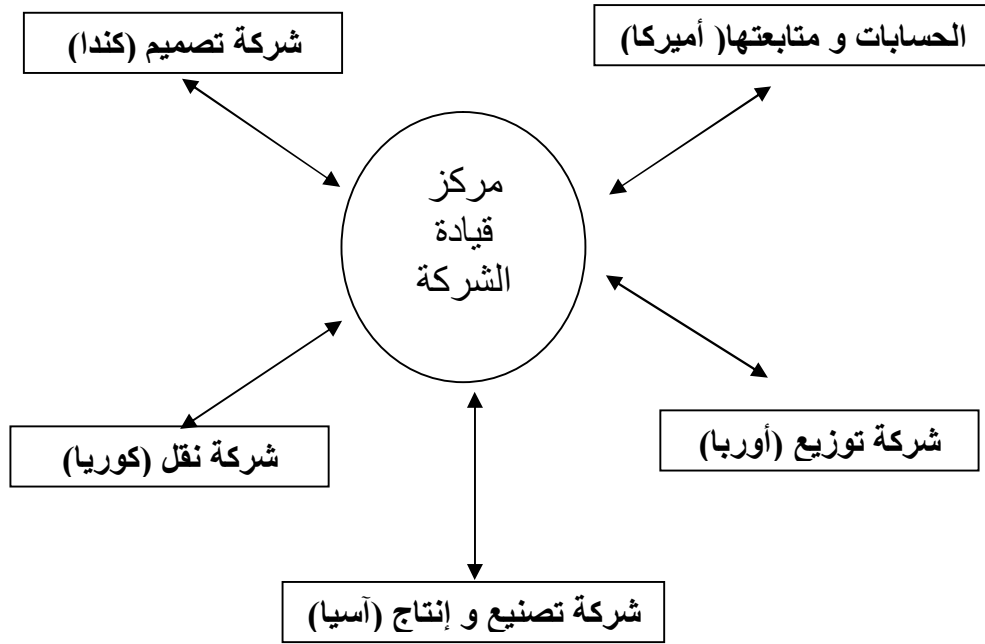
- تقليل التكاليف الإدارية.
- المشاركة في المعلومات و الخبرة حول القضايا المهمة.
- و ما يعاب على هذا النموذج:
- تعقد إجراءات فرق العمل.
- حدوث تضارب بالولاء بين الفريق و الوحدة الوظيفية.
- كثرة الاجتماعات و اللقاءات التي تتسبب في ضياع وقت كبير.
- الحاجة للموارد الكثيرة.<sup>1</sup>

### ثانياً: الهيكل الشبكي:

هو نوع من أنواع الهياكل التي تلجأ إليه الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات العالمية و تتوزع هذه النشاطات إقليمياً أو محلياً أو كليهما. و في هذا النوع من الهياكل تقوم المنشأة بإسناد وظائف رئيسية منها إلى منشآت أخرى متنقلة يتم التعاقد معها من قبل الإدارة العليا للمنشأة. فهو الهيكل الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية، فهذا يعني امتداد أفقي خارج حدود المنظمة و أنها تتعاقد مع متعهدين لإنجاز الكثير من أعمالها الكبيرة و تنسيق أنشطتها من مركز قيادة رئيسي صغير.

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري و د.ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

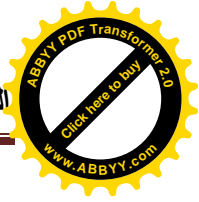
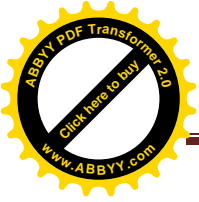
شكل رقم 05: الهيكل الشبكي



المصدر: صالح مهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 244.

إن المنظمة تبدو و كأنها محور مركزي تحيط به شبكة من المتخصصين الخارجيين و لا تكون متجمعة تحت سقف واحد، و هذه الشركات المتعددة و المتخصصة ترتبط إلكترونياً بالمركز الرئيسي. يعد التزود من الخارج من أهم المظاهر المرتبطة بالهيكل الشبكي و الذي يعني التعاقد مع شركات أو جهات خارجية للقيام بوظيفة معينة تخص المنظمة مثل الخدمات القانونية التي تخص أحد المصارف الكبرى حيث تحال إلى مكتب قانوني.

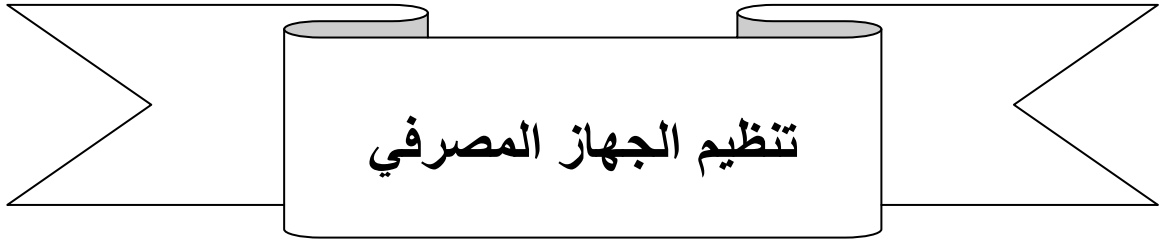




### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تعرفنا على إحدى وظائف الإدارة و هي وظيفة التنظيم، و التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحديد المسؤوليات و المهام الملقاة على عاتق كل عامل داخل المنظمة مع مراعاة المبادئ التي تقوم عليها هذه الوظيفة لضمان الاستغلال الأمثل للجهود البشرية. تسعى المنظمة إلى تحديد هيكل تنظيمي مرن يتلاءم و الأهداف الموضوعية من قبل إدارتها العليا للوصول إلى النتائج المرجوة، هذا بالإضافة إلى ضمان التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية في الهرم التنظيمي، ذلك بتوزيع المسؤوليات و سلطة اتخاذ القرارات و تنظيم مختلف العلاقات التي تربط الأفراد و الأقسام داخل المنظمة.

## الفصل الثاني:



## خطة الفصل الثاني:

المبحث الأول: تقديم الجهاز المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم الجهاز المصرفي:

المطلب الثاني: بنية الجهاز المصرفي:

المطلب الثالث: البنوك المتخصصة:

المبحث الثاني: التنظيم الإداري للبنوك التجارية:

المطلب الأول: التنظيم الداخلي للبنك:

المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للبنوك:

المطلب الثالث: أسس الهيكل التنظيم الإداري للبنك التجاري:

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في البناء والتكوين التنظيمي في البنوك:

المطلب الخامس: الأقسام الإدارية للبنك التجاري:

المطلب السادس: مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي:

## الفصل الثاني: تنظيم الجهاز المصرفي:

### تمهيد:

يتكون الجهاز المصرفي لأي دولة من مجموع المصارف العاملة في هذا البلد حيث لكل دولة بنك مركزي يقوم بدوره كمصرف للحكومة، والذي يختلف عن غيره من المصارف في كونه لا يستهدف الربح، كما له حق الإشراف والرقابة على وحدات القطاع المصرفي. و من المؤسسات المالية التي يتكون منها الجهاز المصرفي البنوك التجارية التي تتنوع الأنشطة التي تزاولها فهي تعد من أهم مكونات الجهاز المصرفي. فمن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: سنسعى من خلاله إلى تقديم الجهاز المصرفي و مختلف مكوناته من البنك المركزي، البنوك التجارية و البنوك المتخصصة.

المبحث الثاني: والذي خصصناه للتعرف على التنظيم الإداري للبنوك التجارية.

### المبحث الأول: تقديم الجهاز المصرفي:

من خلال هذا المبحث سنتعرف على الجهاز المصرفي وذلك عبر ثلاثة مطالب كما يلي: المطلب الأول وسنتناول تعرف بالجهاز المصرفي، في حين سنتعرف على مكونات الجهاز المصرفي أما المطلب الرابع فخصصناه للتعريف بالجهاز المصرفي الجزائري.

### المطلب الأول: مفهوم الجهاز المصرفي:

إن أي نظام هو عبارة عن مجموعة العناصر المتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف محدد وهذه الناصر تمثل مدخلات النظام، ويتم المزج فيما بينها على أساس مجموعة من الموارد و الإجراءات قصد تحقيق نتائج مرغوبة تسمى مخرجات النظام.

و بالنسبة للنظام المصرفي فهو يدل على مجموعة من المؤسسات المصرفية على رأسها البنك المركزي التي يحكم سيرها و العلاقات فيما بينها مجموعة من القوانين و التنظيمات والقواعد.

وهذه الأخيرة منها ما يتعلق بكل مؤسسة على حدا وهو متضمن في القوانين التأسيسية و التنظيمات الداخلية للبنوك، ومنها ما هو مشترك بحيث تلتزم به كل مؤسسات النظام ويتعلق الأمر هنا بالقانون المنظم للعمل المصرفي (في الجزائر: قانون النقد والقرض) ومختلف التنظيمات و التعليمات التي يصدرها البنك المركزي من حين إلى آخر، وكذا قواعد العرف المصرفي، أي القواعد المتعارف عليها في هذا الميدان.

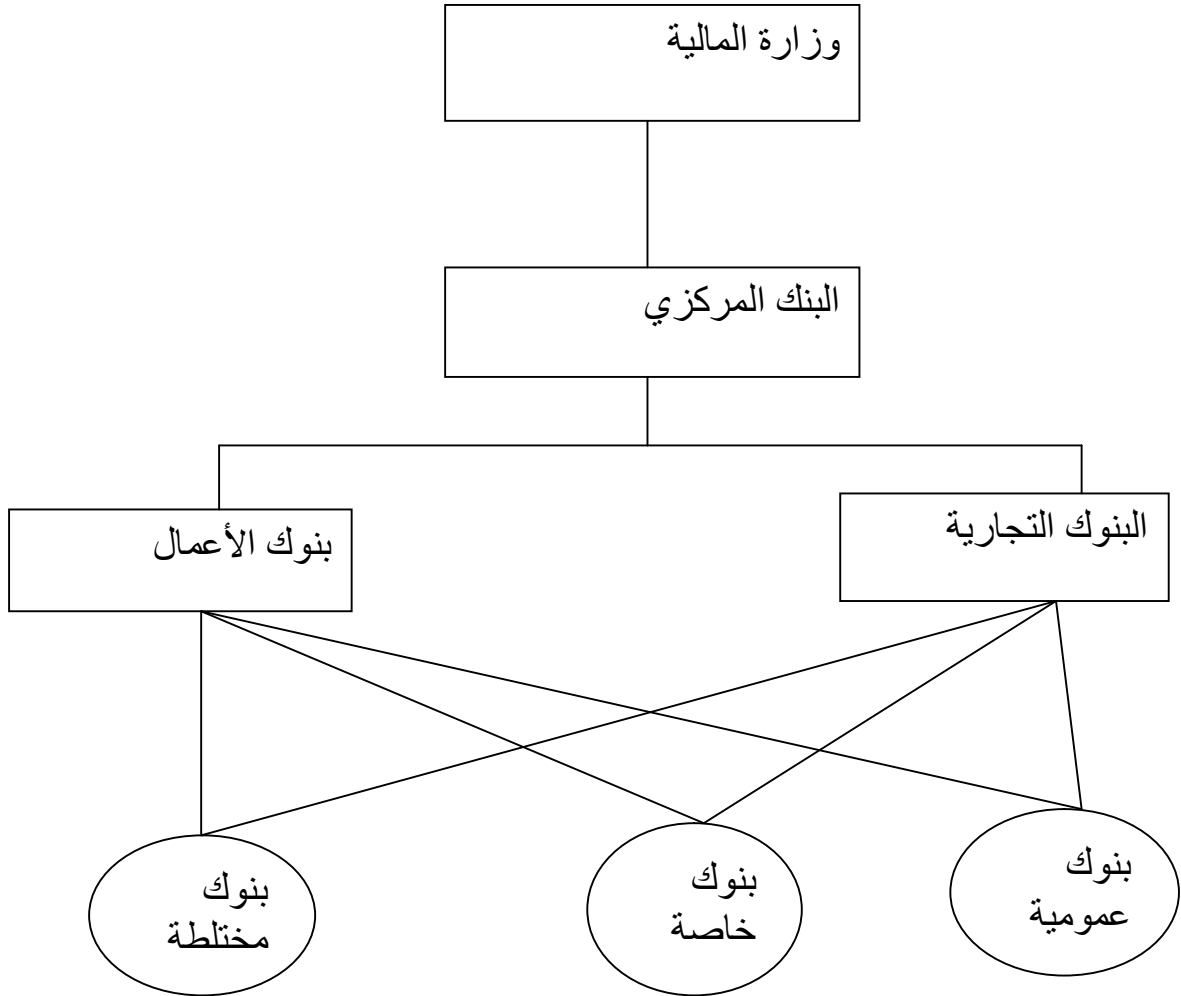
فالنظام المصرفي جزء من النظام الائتماني أو نظام التمويل بوجه أشمل، وهذا الأخير يشمل أيضا فضلا عن المؤسسات المالية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: بنية الجهاز المصرفي:

تتشكل مؤسسات الجهاز المصرفي من البنك المركزي و مختلف المؤسسات المصرفية الأخرى بمختلف أشكالها وكل من هذه المؤسسات وظيفته المعروفة، وهي عموما وظائف نمطية أي لا تختلف باختلاف الزمان والمكان، ويمكن تمثيل ذلك من خلال المخطط التالي:

<sup>1</sup> - حسين رحيم، الاقتصاد المصرفي، دار بهاء الدين، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 40.

شكل رقم 06: مكونات الجهاز المصرفي



المصدر: حسين رحيم، الاقتصاد المصرفي، دار بهاء الدين، قسنطينة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2008، ص 40.

الفرع 1: البنك المركزي:

يعتبر البنك المركزي قلب الجهاز المصرفي النابض، يمدّه بالدعم و ينظم حركته و يبعث فيه الحياة، وجميع المنشآت المصرفية الأخرى تدور في النطاق الذي يرسمه لها وفي حدود السياسات التي يقرها.

والبنك المركزي منشأة مصرفية عليا تضع الربح في اعتبارها بقدر ما تستهدف تدعيم النظام النقدي و بالتالي النظام الاقتصادي في الدولة.

و نظرا لأهمية هذا الهدف، فإن البنك المركزي يجب أن يكون مملوكا للدولة، وفي البلاد التي لا يكون فيها هذا البنك مملوكا للدولة فإنه يكون خاضعا للرقابة الصارمة منها، الأمر الذي يجعلها منشآت شبه حكومية.

و بصفة عامة يتصف البنك المركزي بأنه بنك الإصدار، بنك البنوك وبنك الدولة فضلا عن كونه أداة إشرافية و رقابية على الجهاز المصرفي كله.

و تتلخص الوظائف التي يقوم بها البنك المركزي في خدمة الحكومة وقروضها و إصدار أوراق النقد و العمل على استقرار سوق رأس المال و تنشيط الاستثمار الأجنبي و تحديد سعر الخصم و سعر الفائدة و موازنة سعر الصرف و الرقابة على النقد و تدعيم النشاط الاقتصادي بصفة عامة و الإشراف و الرقابة على وحدات الجهاز المصرفي.<sup>1</sup>

## الفرع 2: البنوك التجارية:

حيث سنسعى إلى التعرف إلى البنوك التجارية ببعض التفصيل.

### أولاً: نشأة البنوك التجارية:

يرجع بعض المؤرخين ظهور النشاط المصرفي إلى البابليين و قانون هامورابي الشهير ليمتد هذا النشاط إلى الحضارة الإغريقية ثم الرومانية، ويتمثل هذا النشاط في مجموعة من الأعمال المصرفية أهمها حفظ الودائع و منح القروض بفوائد ولعل أبرز ما يدلنا على قدم هذا النشاط تحريم الأديان السماوية لظاهرة الربا وكذا مختلف التشريعات المكافحة لهذه الظاهرة.<sup>2</sup>

ولقد أدى تطور نشاط الصيرفة إلى قيام هياكل متخصصة في أوروبا خلال القرون الوسطى حيث نشأت البنوك التجارية في بدايتها في إنجلترا مع وجود الصياغ أو الصيارفة، حيث كان الناس يعملون على الاحتفاظ بالأشياء الثمينة و الذهب لديهم و ما شابه لدى الصياغ كأنهم مخزن للأمانات للحفاظ المأمون فيه وفي مقابل ذلك يحصلون على إيصال من هؤلاء الصياغ و يدفعون لهم مصاريف أو مبالغ معينة مقابل الاحتفاظ لديهم بهذه الأمانات.

<sup>1</sup> - علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان و عامر الخطيب، مفاهيم حديثة في إدارة البنوك، دار البداية، عمان، الأردن، 2009،

الطبعة الأولى، ص 47.

<sup>2</sup> - حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 10.

ومع مرور الوقت اكتشف الصياغ أن هؤلاء الأفراد يتداولون هذه الإيصالات لديهم للوفاء ببعض الالتزامات الناتجة عن التعاملات بينهم هذا من جهة، كذلك اكتشفوا أن الأفراد لا يقومون بسحب كل ما أودعوه من مبالغ و أشياء ثمينة لديهم من جهة أخرى.

ومن هنا بدأت فكرة إقراض الصياغ للغير من هذه الإيداعات لديهم ثم تطورت فكرة الصياغ أو الصيارفة تدريجيا حتى عرفت الآن البنوك بشكلها الراهن.<sup>1</sup>

### ثانيا: تعريف البنوك التجارية:

يعتبر البنك التجاري من أهم المنشآت المالية المكونة للنظام المصرفي، حيث وردت عدة تعاريف للبنك التجاري حيث فيمكن القول بأن: "البنك هو مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى الأموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما". كما قد ينظر إلى البنك على اعتبار أنه " تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع و بما يتماشى مع التغيير المستمر في البيئة المصرفية".<sup>2</sup>

و يعرف هذا النوع من البنوك بالبنوك التجارية التي تستطيع خلق نقود الودائع أو ما يسمى بالبنوك المصرفية حيث تقوم البنوك التجارية بقبول الودائع من العملاء وفي مقابل ذلك تعطيهم فوائد على ودائعهم لديه، ثم تقوم بإقراض هذه الودائع للمقترضين وتمنحهم الائتمان وتحصل منهم على فوائد مقابل ذلك وذلك كله بهدف تحقيق الربح وعادة ما تكون الفوائد التي تحصل عليها البنوك عن ما تمنحه من ائتمان تفوق الفوائد التي تدفعها للعملاء نتيجة إيداعهم لديها فالبنك بمثابة تاجر سلعته هي النقود فهو يقبل الودائع و يمنح الائتمان بهدف تحقيق الربح.<sup>3</sup>

فالبنوك التجارية هي إحدى المنشآت المالية المتخصصة في التعامل في النقود و التي تسعى لتحقيق الربح، وتعتبر البنوك التجارية المكان الذي يلتقي فيه عرض الأموال بالطلب عليها، إذ لأنها توفر نظاما ذا كفاية يقوم بتعبئة ودائع و مدخرات الأفراد و المنشآت كما أن على عاتقها تسوية كافة

<sup>1</sup> - حسن أحمد عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة الوراق، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص71.

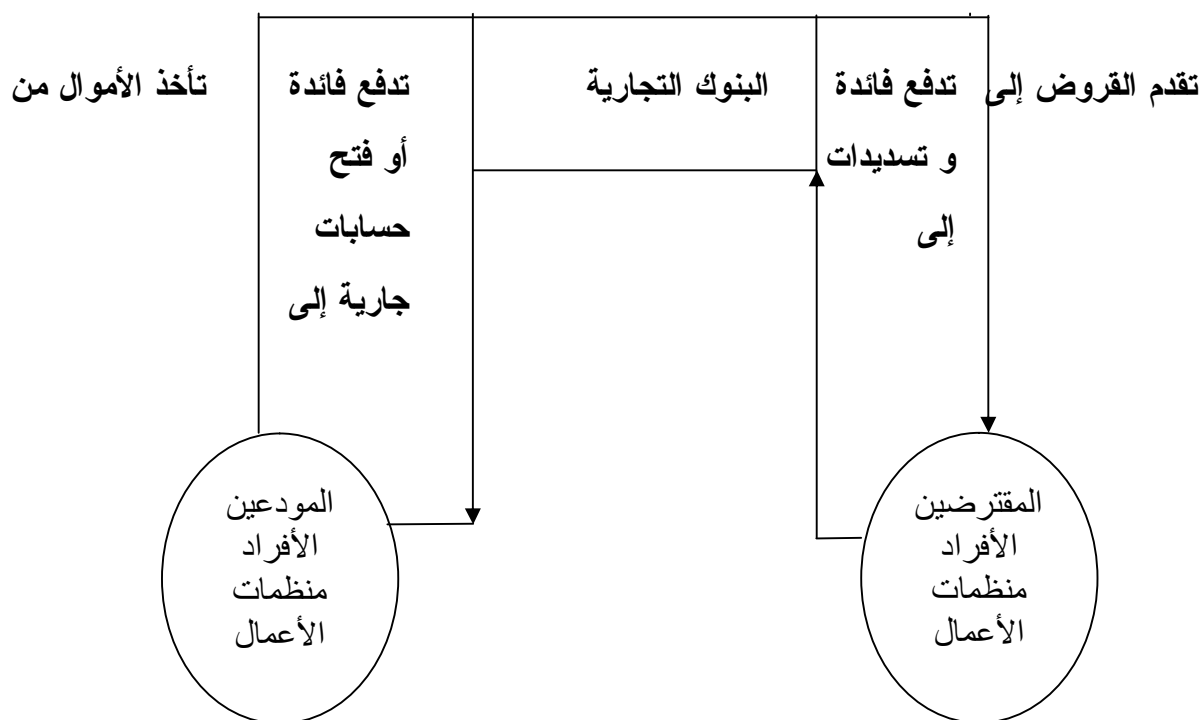
<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 13 .

<sup>3</sup> - حسن أحمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 81 .



المعاملات المالية التي تتم بين منشآت الأعمال و الأفراد و ذلك بالإضافة إلى كونها أداة مهمة لمنح التمويل اللازم سواء المنتجين أو التجار أو المستهلكين من خلال ما تمنحه من ائتمان.<sup>1</sup> كما تعتبر البنوك التجارية أهم أنواع المصارف و أكثرها نشاطا حيث أن معظم الودائع تتركز لديها و أن معظم القروض تمنح من خلالها و تؤدي معظم الخدمات عن طريقها و بالذات في الدول النامية، و بذلك فإن المصارف التجارية تعتبر من أهم المصارف التي تؤدي وظائف أساسية في الاقتصاديات المعاصرة وهي الوريث للجهات السابقة الخاصة بمقرضي النقود، التجارة و الصناعة إلا أنها طورت وظائفها و أحدثت تغييرات هامة في أساليب قيامها بهذه الوظائف و طريقة أدائها لها و وسعت نطاقها و زادت تنوعا و أضافته إليها و بما يتماشى مع متطلبات التطور في النشاطات الاقتصادية وحاجتها للتوسع في منح الائتمان المصرفي و تقديم المزيد من الخدمات المصرفية .

شكل رقم 07: البنك كوسيط مالي



المصدر: علا نعيم، زياد محمد عرمان و عامر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

<sup>1</sup> - علا نعيم و زياد محمد عرمان و عامر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 49 .

### ثالثاً: وظائف البنوك التجارية:

1- الوظائف التقليدية: وهي الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية منذ نشأتها

و المتمثلة في ما يلي:

#### • قبول الودائع:

وتعتبر من أهم وظائف البنوك التجارية حيث يقوم البنك التجاري بقبول الودائع من العملاء لديه سواء بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية.

و الوديعة تمثل التزام على البنك بصفته المودع لديه لصالح المودع صاحب الحق في الوديعة وهذا الالتزام يعطي صاحب الوديعة الحق في أن يطلب مبلغ في حدود مبلغ الوديعة في أي وقت.<sup>1</sup> وللوديعة عدة أنواع أهمها :

- **ودائع لأجل:** وهي الوديعة التي تودع لدى البنك التجاري و لا يجوز لصاحبها سحبها أو السحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع البنك.

- **ودائع تحت الطلب:** وهي الودائع التي تودع لدى البنك دون قيد أو شرط ويستطيع صاحبها أن يسحب منها في أي وقت شاء و لا يدفع للبنك فائدة على هذا النوع من الودائع.

- **ودائع تحت إشعار:** وهي الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد إخطار البنك بفترة زمنية متفق عليها.<sup>2</sup>

#### • منح الائتمان:

حيث توظف موارد البنك التجاري على شكل قروض ممنوحة للعملاء و استثمارات متعددة مع مراعاة أسس توظيف أموال البنك وهي الربحية السيولة و الضمان.

فالبنوك التجارية تقوم بتقديم قروض قصيرة الأجل لرجال الأعمال و المستثمرين مقابل نسبة فائدة معينة، فهي تقوم بدور الوساطة المالية بين المودعين والمقترضين فتقبل الودائع وتمنح القروض وتحصل مكن هذا التعامل على عائد هو الفرق بين ما قد تمنحه من فوائد للمودعين وما تحصل عليه من فوائد المقترضين، فالبنوك التجارية كمؤسسات نقدية غير متخصصة في الائتمان قصير الأجل بينما تعد المؤسسات النقدية الأخرى مؤسسات متخصصة تتعامل أساساً في الائتمان طويل الأجل

<sup>1</sup> - حسن أحمد عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره، ص 82 .

<sup>2</sup> - رشاد العصار ورياض الحليبي، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 70.

وترجع هذه الخصائص إلى طبيعة عمل البنوك التجارية في المراحل الأولى لتطورها حيث كانت تتعامل في الإئتمان قصير الأجل ولكن ما حدث من تقدم اقتصادي بصفة عامة وتطور صناعي بصفة خاصة في الأنظمة الاقتصادية المعاصرة انعكس على المؤسسات النقدية ومنها البنوك التجارية فالتسعت العمليات الائتمانية التي تقوم بها هذه البنوك.<sup>1</sup>

### • خصم الأوراق التجارية:

يقوم البنك التجاري بشراء الأوراق التجارية من المستفيد من هذه الأوراق قبل ميعاد استحقاقها، حيث يقوم الأخير بتظهيرها لمصلحة البنك ليصبح البنك هو المستفيد، وفي المقابل ذلك يحصل حامل الورقة التجارية من البنك على قيمة الورقة بعد استقطاع عمولة البنك و الفائدة التي يستحقها البنك مقابل تخليه عن أمواله التي أعطاها لحامل الورقة.

وكذلك يخضم البنك نسبة ضئيلة منها كمصروفات للتحويل حيث يقوم البنك بتحصيل مثل هذه الأوراق في ميعاد استحقاقها ويعتبر خصم الأوراق التجارية بمثابة قرض قصير الأجل يقدمه البنك إلى عملائه ولكن بطريقة غير مباشرة.

إن قيام البنوك التجارية بوظيفة خصم الأوراق التجارية لديهم يعتبر من الخدمات الهامة التي يقوم بها البنك التجاري والتي تساعد بدورها في تنشيط الحركة الاقتصادية في البلاد ، خاصة إذا عرفنا أن البنوك التجارية تستطيع إذا أرادت أن تعيد خصم الأوراق التجارية لدى البنك المركزي وتحصل على النقود التي سبق و تخلت عنها عندما قامت بخصم الأوراق التجارية لديها من قبل العملاء.<sup>2</sup>

### 2- الوظائف الحديثة للبنوك التجارية:

فمنظرا لاتساع أعمال البنوك التجارية وزيادة نشاطها فقد تغيرت النظرة للبنك من مجرد مكان لتجميع الأموال و إقراضها إلى مؤسسة كبيرة تهدف إلى تأدية الخدمات البنكية للمجتمع وزيادة تمويل المشاريع التنموية في الدولة فقد أدى ذلك إلى الازدهار الاقتصادي مما أدى إلى ظهور وظائف حديثة للبنك التجاري سنجملها في الوظائف التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد سمحان، اقتصاديات النقود و المصارف، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 110.

<sup>2</sup> - حسن أحمد عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره، ص 84.

<sup>3</sup> - رشاد العصار ورياض الحلبي، ص71.

• تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء حيث تقوم البنوك التجارية بأعمال شراء و بيع الأوراق المالية نيابة عنهم أيضا، هذا فضلا عن قيام البنوك أيضا بأعمال إصدار الأوراق المالية نيابة عن الشركات وحفظ الأوراق المالية للعملاء ومنح التسهيلات الائتمانية بضمان الأوراق المالية.

• فضلا عن ذلك تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء و القيام بأعمال الإعتمادات المستندية نيابة عنهم في حالة الاستيراد و التصدير و شراء و بيع العملات الأجنبية و تأجير الخزائن الحديدية. بالإضافة إلى بعض الخدمات من أمثلتها :

- تقديم القروض الاستهلاكية.
- خدمات الإرشاد و النصح المالي.
- الإدارة النقدية للمشروعات.
- التأجير التمويلي.
- المساهمة في تمويل المشروعات المخاطرة.
- بيع الخدمات التأمينية.
- تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة في الأسهم.
- تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية)<sup>1</sup>.
- تمويل الإسكان الشخصي.
- خدمات البطاقة الائتمانية.
- المساهمة في خطط التنمية الاقتصادية.<sup>2</sup>

#### رابعا: أنواع البنوك التجارية:

تختلف البنوك التجارية فيما بينها باختلاف نوعية التسهيلات التي تحصل عليها و طبيعة التمويلات التي تقدمها للغير و التي تتوقف على نوع النشاط الممول.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصبرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> - علا نعيم، زياد محمد عرمان وعامر الخطيب ، مرجع سبق ذكره، ص 87.

فأخذت أشكال البنوك التجارية و اختلفت وظائفها و أهدافها و بالتالي تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع عديدة حسب عدة تصنيفات و أوجه النظر إليها.

### 1- حسب نشاطها: و تنقسم إلى بنوك ذات الفروع "عامة" و بنوك ذات الفرع الواحد " محلية":

- **البنوك ذات الفروع " عامة ":** وهي تلك البنوك التي تشمل فعاليتها عدة مناطق بالدولة ويكون بها فروع في أكثر المراكز التجارية و الصناعية الهامة فهي تلك البنوك التي تؤدي دورا هاما في تلقي القسط الأكبر من الودائع و تقوم بتقديم القسط الأكبر من الإعتمادات و التسهيلات.<sup>1</sup>
- **البنوك ذات الفرع الواحد " محلية":** ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبيا مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد، ويقع المركز الرئيسي للبنك و الفروع في هذه المنطقة المحددة و عموما تتميز هذه البنوك بصغر حجمها و ارتباطها بالبيئة المحيطة بها و ينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.<sup>2</sup>

### 2- حسب جنسيتها : و تنقسم إلى بنوك أجنبية و بنوك وطنية:

- **البنوك الأجنبية:** هي البنوك التي تكون مؤسسة في بلاد أجنبية وفتحت لها فروعاً في الدولة المحلية.
- **البنوك الوطنية:** هي تلك البنوك التي رأس مالها و إدارتها وطنيتان.<sup>3</sup>

### 3- حسب تنظيمها الإداري: و تنقسم إلى:

- **بنوك ذات السلاسل:** وهي أشبه بالشركات القابضة التي تتولى إنشاء عدة بنوك وشركات مالية فتملك معظم رأس مالها و تشرف على سياستها ، و تقوم بتوحيدها ، ولهذا النوع من البنوك طابع احتكاري و أصبحت سمة من سمات الوقت الراهن التي انتشرت بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية و دول غرب أوروبا .
- **البنوك الفردية:** هي منشآت فردية محدودة الرأس المال تقوم على ما يتمتع أصحابها من ثقة، تتعامل في المجالات قصيرة الأجل حيث تقوم بتوظيف أموالها في الأوراق المالية و التجارية المخصصة و غير ذلك في الأصول عالية السيولة التي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون

<sup>1</sup> - سامر جلدة، اقتصاد البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 58 .

<sup>2</sup> - عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>3</sup> - سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

خسائر ويرجع السبب في ذلك أنها لا تستطيع توظيف أموالها في قروض متوسطة الأجل لصغر مواردها.

#### 4- حسب حجم نشاطها: وتنقسم إلى:

- **بنوك الجملة** : وهي المؤسسات المالية التي تتعامل مع كبار العملاء و المنشآت الكبرى تمتاز بضخامة نشاطها وحركة الودائع داخلها .
- **بنوك التجزئة** : تتعامل هذه البنوك مع صغار العملاء و المنشآت الصغرى بحكم أنها تسعى لجذب اكبر عدد ممكن منهم وتتميز هذه البنوك بانتشارها جغرافيا و تعاملها مع أصغر الوحدات المالية من خلال خلق المنافع الزمنية و المكانية و منفعة التملك و بذلك تسعى بنوك التجزئة على توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي .<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: البنوك المتخصصة:

البنوك المتخصصة هي بنوك تتخصص في تمويل نشاط معين، فالبنك الصناعي يتخصص في تمويل الاستثمارات الصناعية، و البنك العقاري يتخصص في تمويل الاستثمارات العقارية، و البنك الزراعي يتخصص في تمويل الاستثمارات الزراعية، و بنك تمويل التجارة الخارجية يتخصص في تمويل التجارة الخارجية و مباشرة عمليات مصرفية خاصة بها.

و يرجع السبب في هذا التخصص إلى ما تقتضيه ظروف التمويل في كل من هذه المجالات ذات الطبيعة المتباينة، و تقوم البنوك المتخصصة بتشغيل مواردها في قروض يغلب عليها أن تكون طويلة الأجل باستثناء بنوك تمويل التجارة الخارجية حيث أجل القرض قد لا يتعدى الستة أشهر، أما موارد هذه البنوك فإنها لا تستقيها من الودائع كما هو الحال في البنوك التجارية، و لكن من رأسمالها و من السندات و القروض العامة التي تصدرها و تشترك فيها البنوك التجارية كنوع من أنواع الاستثمار عندها لذلك فإن البنوك المتخصصة لا تستطيع التوسع المستمر في نشاطها إلا في حدود مواردها، بعكس الحال عند البنوك التجارية التي تستطيع أن تنمي مواردها عن طريق الودائع و ما تقدمه من إغراءات للمودعين كي يزيدوا من مقدارها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> - انظر: علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان وعامر الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 54.

### المطلب الرابع: بنية الجهاز المصرفي الجزائري:

ورثت الجزائر عن فرنسا نظاما مصرفيا قائما على أساس لبرالي و بعد الاستقلال انتهجت السلطات سياسة التخطيط المركزية، فلم تكن السياسة النقدية منفردة ببرنامج مالي مستقل عن بقية البرامج التنموية الوطنية حيث كان إصدار النقود خاضع لاحتياجات مختلف القطاعات دون دراسة دقيقة للنتائج المترتبة عن ذلك ليعرف هذا النموذج التنظيمي نقائص من الجانبين النظري و التطبيقي. كل هذا نجم عنه اختلال وظيفي و هيكلي لا يزال مستمرا على الجهاز المصرفي، و على هذا الأساس كان على السلطات الجزائرية وضع سياسة اقتصادية تتماشى و متطلبات العصر و تجديد سياسة نقدية قوية و مستقلة تخدم السياسة التنموية، إلا أن هذا الهدف اعترضه قيود عديدة يمكن إجمالها فيما يلي :

- وجود ديون كبيرة ناتجة عن نظام التخطيط المركزي.
  - التسرب الكبير للنقود خارج القطاع المصرفي.
  - عجز أغلب المؤسسات العمومية، مما أدى بها إلى عدم تسديد ديونها تجاه البنوك
  - غياب الحوار الوطني حول ضرورة تعديل النظام المصرفي.
- و بالتالي لم يكن بإمكان السلطات تطبيق أي سياسة دون مراعاة هذه القيود، و نظرا للدور الكبير الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد تطورت و نمت إشكالية الإصلاح البنكي في الجزائر مع تطور مسار السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث عرفت ثلاث مراحل مهمة هي:

- **سنوات السبعينات (1970):** كان الجهاز المصرفي يلعب دور "صندوق (Tiroir - Caisse) تحول من خلاله تدفقات الأموال الداخلية و الخارجية الموجهة للاستثمارات العمومية.
- **سنوات الثمانينات (1980):** بدأ النظام البنكي ينتبه و يتعرف على حدوده من اجل تطوير القطاع الخاص بسبب تراجع الادخار الداخلي الناتج هن انخفاض أسعار البترول.

خلال هذه الفترة المليئة بالتحويلات غالبا ما تعرض النظام البنكي إلى انتقادات غير عادلة قد تسبب فيها المحيط الاقتصادي العام.

عرفت هذه المرحلة إصلاحات متتالية أولها إصلاحات 1986، بمقتضى القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 المتعلق بنظام البنوك و القروض أين تم إدخال تغيير جذري على الوظيفة البنكية، و بعدها سنة 1988 بمقتضى القانون رقم 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل و المتمم

لقانون 86-12 السابق الذكر و مضمونه هو إعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد و المؤسسات، ويلزمها التدخل في السوق حسب قواعد المتاجرة و العمل بمبدأ الربحية و المرودية.

• **في سنوات التسعينات (1990):** عرفت سنوات التسعينات تناول جدي و اهتمام حقيقي بمشاكل النظام المصرفي التي وصلت ذروتها، حيث عرفت هذه الفترة بحدثين مهمين هما:

- تدخل البنك العالمي و صندوق النقد الدولي من أجل مساندة الإصلاحات المصرفية عن طريق وضع برنامج للتعديل القطاعي و المخطط الإجمالي (بإبرام عقد التثبيت في 31-05-1989) الذي كان يطالب بإعادة نظر جذرية و شاملة بشأن القطاع المالي و بالتالي اختفاء تدريجي للنظام البنكي السائد.

- إصدار القانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد و القرض و المؤرخ في 14 أبريل 1990 و الذي كان منعطفا حاسما فرضه اقتصاد السوق من أجل القضاء على نظام تمويل الاقتصاد الوطني القائم على المديونية و التضخم.

و أهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون نجملها فيما يلي:

- منح البنك المركزي الاستقلالية التامة.
- إعطاء أكثر حرية للبنوك التجارية في المخاطرة و منح القروض للأشخاص و المؤسسات.
- تناقص التزامات الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات العمومية .
- محاربة التضخم و مختلف أشكال التسربات.
- وضع نظام مصرفي فعال من أجل تعبئة و توجيه الموارد.
- وضع هيئة جديدة على رأس المنظومة المصرفية تسمى "مجلس النقد و القرض".
- السماح بإنشاء بنوك تجارية أجنبية منافسة تنشط وفق قوانين جزائرية.

و آخر القوانين المتعلقة بالمنظومة المصرفية، جاء بعد فضيحة الخليفة بنك و البنك التجاري و الصناعي الجزائري (B.C.I.A.)، حيث صدر الأمر 03-11 المؤرخ في 26 أوت سنة 2003 و المتعلق بالنقد و القرض، الذي أبقى على الأنظمة المتخذة في إطار القانون رقم 90-10 سارية المفعول و ألغى جميع الأحكام المخالفة لهذا الأمر و التي وردت في قانون 90-10<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بلمقدم مصطفى وبشرى راضية، تقييم أداء المنظومة المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2004، ص82.



حيث يمكن القول بأن النظام المصرفي في الجزائر حاليا يتضمن دائرتين :  
الدائرة الأولى: مصرفية مالية: وتشمل بنكا مركزيا و أربعة بنوك ودائع و بنكا متخصصا، ونقصد بذلك :

- البنك المركزي الجزائري B.C.A. .
- بنوك الودائع أو البنوك التجارية:
- ✓ القرض الشعبي الجزائري C.P.A.
- ✓ البنك الوطني الجزائري B.N.A.
- ✓ بنك الجزائر الخارجي B.E.A.
- ✓ بنك التنمية المحلية B.D.L.
- بنك التنمية الفلاحة و التنمية الريفية وهو بنك متخصص في الزراعة B.A.D.R.

الدائرة الثانية: ادخارية- استثمارية: وتشمل بنكا للتنمية و صندوقا للادخار وشركتين للتأمين، ونقصد بذلك:

- البنك الجزائري للتنمية B.A.D.
- الصندوق الوطني للادخار و الاحتياط C.N.E.P.
- الشركة الجزائرية للتأمين S.A.A.
- الصندوق الجزائري للتأمين و إعادة التأمين<sup>1</sup> C.A.A.R.

### المبحث الثاني: التنظيم الإداري للبنوك التجارية:

سنتعرف من خلال هذا المبحث على التنظيم الإداري لإحدى أهم مكونات الجهاز المصرفي و هي البنوك التجارية و ذلك من خلال ستة مطالب و المتمثلة في ما يلي:

#### المطلب الأول: التنظيم الداخلي للبنك:

لم تلقى النواحي الإدارية في المصارف الاهتمام الكافي من الباحثين و الدارسين و الكتاب المتخصصين في الإدارية فغالبية الدراسات التي تناولت النشاط المصرفي كانت تركز أساسا على اقتصاديات المصارف معتبرة المصرف مجرد كان لتداول الأموال على الرغم من أن الأمر يختلف في

<sup>1</sup> - شاكر قزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2008، ص

جوهره عن ذلك فالبنك بالدرجة الأولى تنظيم للمجهودات البشرية يهدف إلى تقديم خدمة لازمة و نافعة للمجتمع الأمر الذي يحتم توفر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح من تخطيط و تنظيم و متابعة و تقييم، و تلعب العملية الإدارية في المصرف شأنه شأن أي منظمة أخرى دور العامل الحاسم في تحديد كفاءة العمل و تقييم الإنجاز.<sup>1</sup>

و لكل بنك من البنوك نظامه الخاص و اهتماماته الخاصة به و من الطبيعي أن تتعدى الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف و الخدمات التي يؤديها.

ففي البنوك التجارية يجب الاهتمام بوجود تنظيم إداري سليم يقوم على توزيع العمل و تحديد السلطة و المسؤولية، إذ أن الخطة التنظيمية السليمة لا بد لها أن تحقق استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي يعهد إليها الاحتفاظ بالأصول و عن الإدارات التي تجري فيها المحاسبة .... إلخ من مختلف الإدارات و متى تحقق استقلال الإدارات المشار إليها يصبح من الواجب تحديد المسؤوليات و هذا وفقاً لعدد من الإجراءات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد اختصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيث تكون مكملة لبعضها البعض.
- توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحدة و بين الإدارات و الأقسام المختلفة.
- توزيع المسؤوليات بين الموظفين و الإدارات بشكل يمكن تحديد المسؤولية عن أي خطأ عند حدوثه.

- تقسيم العمل بين الإدارات و الأقسام و الموظفين حيث يتم الفصل بين المسؤوليات:

- مسؤولية إتحاد القرارات الخاصة بالموافقة على إجراء العمليات.
- مسؤولية تنفيذ العمليات.
- مسؤولية المحاسبة عن العمليات.
- مسؤولية الاحتفاظ بالأصول و الموجودات.

- تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد تسهيلاً لأداء الأعمال.

<sup>1</sup> - فلاح حسين الوادي و مؤيد عبد الرحمن الدوري، إدارة البنوك، مدخل كمي استراتيجي معاصر، دار وائل، الطبعة الرابعة، 2008، عمان، الأردن، ص 157.

- تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة من له سلطة في ذلك.
- تغيير الواجبات من وقت لآخر بما لا يتعارض مع انتظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء فور حدوثها إن وجدت.
- نظام رقابي دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك و الكشف الفوري عن أي خطأ أو إسراف أو ضياع و علاجه و رفع الكفاءة الإنتاجية للبنك.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للبنوك:

تختلف الخرائط التنظيمية للبنوك التجارية من بنك إلى آخر و لكن هنالك عوامل مشتركة بين هذه الخرائط و هي وجود مجلس إدارة و مدير عام و دائرة مصرفية و أقسام استعلامات للخرزينة، للقروض، للإعتمادات المستندية و للودائع و يمكن تصنيف دوائر المصرف وظيفياً أي حسب الوظائف التي يتم القيام بها إلى دوائر أهمها:

- دوائر و أقسام تعمل على حسن سير أعمال المصرف مثل: المحاسبة، شؤون الموظفين، الرسائل و الأرشيف و العلاقات العامة.
- دوائر و أقسام تهدف إلى حماية المصرف مثل: قسم الحسابات المدنية، قسم خصم الكمبيالات و قسم القروض... فهذه الأقسام تقدم خدمات مصرفية مباشرة.
- و هنالك أقسام تجلب الدخل و لكن عن طرق غير مباشرة مثل: قسم الإعتمادات المستندية، خطابات الضمان، الكمبيالات المقبولة و المكفولة بالإضافة إلى الأقسام التي تتعامل بالحوالات و العملات الأجنبية ...
- دوائر تهدف إلى خدمة الجمهور مثل: أقسام الكمبيالات التحصيل و تأجير الصناديق الحديدية، تخزين بضائع الائتمانية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أسس الهيكل التنظيم الإداري للبنك التجاري:

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأي منشأة أخرى و هذا ما تم إيضاحه من خلال الجزء الثاني " هيكل التنظيم الإداري" حيث يتم وضع هيكل

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 138 ص 139.

<sup>2</sup> - إدارة البنوك، د. زايد رمضان، محفوظ جودة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2006، ص 147.

التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات و الواجبات إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها إلى جهاز إداري يختص بها.

فعند تصميم الهيكل التنظيمي للبنك التجاري يجب مراعاة الخصائص التي تشكل و تحدد شخصية البنك و الظروف المميزة له عن غيره من المنشآت و المتمثلة فيما يلي:

### الفرع 1: حجم البنك التجاري:

نجد أن حجم البنك مسألة نسبية حيث يختلف حجم البنك التجاري من بنك إلى آخر فالبنوك الصغيرة عادة ما يتم إدارتها من خلال مدير عادي، حيث لا يمكن أن تتحمل عبء تشغيل إدارة بمستوى رفيع و ذلك في ظل سوق منافسة.

هذا و تكمن أسباب عدم قدرة البنوك الصغيرة على جذب و بقاء الكفاءات الإدارية ذات المستوى المتميز في انخفاض ربحية هذه البنوك و عادة ما يحدث أن يترك العاملون ذو الكفاءة و المقدررة الفنية المصرفية الرفيعة هذه البنوك الصغيرة أملا في الحصول على دخل أكبر و فرص أوسع في البنوك الأخرى الأكبر، أما بخصوص الحجم الكبير للبنك التجاري فنجد أنه يستطيع إشباع حاجات المنظمات القومية الكبيرة، و ضمان إصدار السندات للمنظمات الضخمة.

هذا و كلما كبر حجم البنك كلما زادت درجة المرونة و بالتالي زادت المشاكل التي تواجهها و لكن يمكن لهذه البنوك أن تجتذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل.

و نجد أن البنوك الكبيرة تتطلب اللامركزية في السلطة الإدارية و تحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة و في نفس الوقت يمكن أن يساعد تحقيق مكاسب كبيرة و وفرات هائلة و التي تحققت من الحجم و التخصص إلى إمكانية استقطاب و تدريب مديرين من أصحاب المكانة و المنزلة الرفيعة.

### الفرع 2: السوق الذي يخدمه البنك:

الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الاقتراض التي يتخصص فيها البنك، كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة، حيث نجد أن البنوك الريفية تميل إلى القيام بالاقتراض الزراعي بينما أن البنوك الحضرية تخصص في تقديم القروض برهن و كذا منح الائتمان الاستهلاكي.

هذا كما يؤثر الموقع على احتياجات البنك من السيولة، فمثلا نجد أن البنوك الكائنة في المناطق الزراعية تتميز بوجود تغير كبير موسمي في مقدار القروض و الودائع، و ذلك مقارنة بالبنوك العاملة

في المناطق الحضرية غير الزراعية، كما نجد أن درجة تعرض البنك لمخاطرة يزداد مع غياب التنوع في أنشطة البيئة التي يخدمها هذا البنك، و نجد أنه من أهم مزايا تلك الفروع العالمية في أقاليم معينة هو سهولة معرفة حجم مشاكل هذه المنطقة و إمكانية مواجهتها. هذا و عندما يوجد بنكين أو أكثر يخدمان نفس المنطقة فمن المحتمل أن نجد مثل هذه الخصوصيات، حيث قد يهتم أحدهما بخدمات الائتمان، و قد يهتم الآخر بالقروض الاستهلاكية و الخدمات المصرفية اللازمة للمنظمات الصغيرة، أو قد يهتم البنك بالودائع الادخارية، و يركز آخر على الاقتراض التجاري، و يعكس هذا النوع من التخصيص مهارة الإدارة و لازال يعتبر خصوصية آخر تميز هذا البنك عن غيره.

### الفرع 3: تنظيم البنك:

نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة وتأثيرها على الاقتصاد القومي تحتاج إلى إدارة متميزة و هيكل تنظيمي، و بهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى و الربحية العالية و تعتبر البنوك منظمات شبه عامة و قومية ينبغي أن يحكمها قواعد محددة و لذلك نجد أن هيكلها التنظيمي يختلف في بعض النواحي عن منظمات الأعمال الأخرى.

### الفرع 4: الإدارة العليا و مجلس الإدارة:

نجد أساسا أن توجيه البنك في اتجاه معين ينبغي أن يصدر من الإدارة العليا و بذلك يحقق الفعالية في البيئة التي يخدمها، و يحقق الأرباح لمساهميته و نجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمي للبنك و من مسؤولية الإدارة العليا للبنك التعريف بنشاط البنك، و تحديد أهدافه للمساهمين و للمودعين و للمجتمع الذي يخدمه، و إذا كان رجال الإدارة العليا على علم بأن نشاط البنك يتمثل أساسا في تقديم الاحتياجات الائتمانية للبيئة التي يخدمها، فمن الطبيعي أن تكون الخطوة الثانية تحديد نوعية القروض، و حجم كل نوع من هذه القروض و بالتالي يضع رجال الإدارة العليا سياسية الإقراض بما يتناسب مع أهداف البنك و لو أن الإدارة العليا للبنك كانت على علم بأن الودائع هي المادة الخام للنشاط الإقتراضي و الاستثماري للبنك فإنهم سيستطيعون وضع أهداف للبنك فيما يتعلق بالودائع و الخدمات و التي ينبغي تقديمها لعملائه.

وسوف تؤثر في الاعتبارات على ساعات عمل البنك و التسهيلات المادية له و معدل الفائدة المدفوعة للودائع الادخارية، و لو أدرك رجال الإدارة العليا مسؤولياتهم تجاه المساهمين فإنهم سيأخذون الاعتبار

و يخططون لمستوى الأرباح اللازمة لإبقاء رأس المال البنك سليما للرأي العام مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالعمولات المصرفية الكفوءة والقادرة، وينبغي تحديد الأهداف بناء على علاقات عامة وتدريب وتنمية العمالة، وتقدم المجتمع الذي يخدمه هذا البنك أن تكون على دراية بالمخاطرة المصرفية وتحديد الأهداف التي تقلل المخاطرة إلى حدها الأدنى.

### الفرع 5: الإدارة التنفيذية:

نجد أن دور الإدارة التنفيذية هام جدا و لا يقل عن الدور الذي تلعبه الإدارة العليا و لا يقتصر دور الإدارة التنفيذية على مجرد تنفيذ السياسة و لكنه ينسحب إلى اقتراح هذه السياسة، و نجد أن المدير العام للبنك أو اثنين من مديري العموم فيه يقوم بدور ثنائي. أي يقوم بدور المدير التنفيذي و مدير الإدارة العليا، و كمديرين محترفين نجد أنهم يتمتعون بالتدريب الفني و الخبرة العملية الكافية لتحليل مشاكل البنك و تقديمها لمجلس الإدارة بتفاصيل دقيقة و خلفية كافية لكي يضع المجلس سياسته بتعقل و فعالية.

### الفرع 6: المساهمون:

ترتبط شخصية كل بنك جزئيا بتوزيع أسهمه، و قد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو مجموعة صغيرة نسبيا (مثل مجلس الإدارة) أو قد تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك مهتما أكثر بتحقيق حاجات المجتمع و إشباعاته، و نجد أن المجموعة الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلا له قيمة في برامج العلاقات العامة للبنك، و كذا في برامج صغار المساهمين يميلون إلى تفضيل مصالح البنك و المجتمع على مصالحهم، و يعتبرون أن مهامهم و مسؤولياتهم خدمة عامة رغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة، حيث ترد عليها بعض الاستثناءات فإن غالبية البنوك التي تعتبرها السلطات الرقابية و الإشرافية بنوك ذات مشاكل عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد، هذا من الطبيعي أن يتم إعداد هيكل تنظيمي يتضمن مختلف الوحدات.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في البناء والتكوين التنظيمي في البنوك:

سنتطرق هنا إلى أهم العوامل التي يتأثر بها البناء الهيكلي والتكوين التنظيمي في البنوك والمتمثلة

في العوامل التالية:

### الفرع 1: الأهداف العامة والمخاطر:

تعتبر الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها والمخاطر التي يحاول تجنبها من العوامل المؤثرة في البناء التنظيمي الخاصة به.

فالبنك كغيره من منظمات الأعمال يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف كما أنه يواجه العديد من الأخطار أو التهديدات و يمكن تلخيص وتصنيف هذه الأهداف كالآتي:

أولاً: الأهداف المالية: وتتمثل في الآتي:

- ✓ استمرار تحقيق الأرباح.
- ✓ تعظيم معدل العائد على معدل الاستثمار.
- ✓ المحافظة على نسبة معقولة من السيولة.

ثانياً: الأهداف المرتبطة بالخدمات المصرفية المقدمة (أهداف إنتاجية): وتتمثل في الآتي:

- ✓ تحسين الخدمات المصرفية.
- ✓ تنويع وتطوير الخدمات المصرفية لمواجهة متطلبات جمهور العلماء.

ثالثاً: الأهداف الخاصة بالنمو و الاستقرار والمحافظة على موارده المادية والبشرية

وحمايتها.

رابعاً: الأهداف الاجتماعية والبيئية: تتمثل في تحقيق مستويات مرضية من العوائد

(الخدمات) لأطراف التعامل الداخلي و الخارجي.

خامساً: زيادة حصته في سوق الخدمات المصرفية:

- ✓ القيادة في مجال الخدمات المصرفية.
- ✓ المحافظة على لسمعة على المسويين الدولي والمحلي.
- ✓ الصمود أمام المنافسة.

### الفرع 2: نطاق الأنشطة والخدمات المقدمة:

ترتبط الأنشطة بالأهداف ارتباطاً وثيقاً، كما أن تعدد الأهداف التي تسعى أي منظمة إلى تحقيقها قد

يؤدي إلى تعدد وتنوع أنشطتها، و بالتالي فإن الآثار التنظيمية المباشرة لمثل هذا التعدد و التنوع في

الأنشطة والخدمات التي يقدمها البنك يكون في شكل إنشاء إدارات أو أقسام تقوم بإنجازها، ويستلزم الأمر إنشاء إدارة قسم للائتمان أو للاقتراض وأخرى تكون مهمتها قبول واستلام الودائع وسحبها بالإضافة إلى ما يرتبط بهذين النشاطين من أعمال إدارية ومحاسبية. وبالعكس نجد أن البنك الذي تتنوع أنشطته وخدماته تزداد فيه عدد الإدارات والأقسام وبالتالي يختلف بناءه وهيكله التنظيمي عن البنك محدود النشاط.

### الفرع 3: التخصص:

يقصد بالتخصص هنا المجالات التي يمارس البنك نشاطه فيها حيث كلما زادت درجة تخصص البنك كلما كان من المتوقع انخفاض عدد الإدارات و الأقسام فيه. فبنك الائتمان الزراعي تقتصر أنشطته على تقديم الخدمات المصرفية لقطاع الزراعة وكذلك الحال بالنسبة للبنك العقاري وهكذا ... أما البنك التجاري فقد يتعامل مع كافة قطاعات النشاط الاقتصادي (صناعي، زراعي وتجاري) بالإضافة إلى القطاع العائلي أو الأفراد و الهيئات، ومن ثم فإن انخفاض عدد الإدارات و الأقسام التي يحتويها البنك المتخصص بالمقارنة بالبنك التجاري يعتبر أحد الآثار التنظيمية المترتبة على التخصص.

### الفرع 4: المرونة:

لا شك أن ارتفاع درجة المنافسة بين البنوك في السوق الخدمة المصرفية في الداخل و الخارج وكذلك التقدم التكنولوجي و التطور والتعدد والتنوع في حاجات العملاء يستلزم بالضرورة وجود درجة عالية من المرونة في البناء التنظيمي و الإداري في البنوك لمواجهة و استيعاب أي تغير يحدث في بيئة الأعمال بصفة عامة و جدير بالإشارة أن من الآثار التنظيمية التي تترتب على هذا قد تتمثل في إنشاء إدارة لبحوث السوق وإدارة أخرى لتخطيط نشاط المصرف في الداخل والخارج، إلا أن التقدم و التطور وما يستلزمه من مرونة قد يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على البناء التنظيمي في البنوك.



### الفرع 5: الانتشار الإقليمي وتدويل النشاط:

يمكن القول أن الانتشار الإقليمي و اتجاه نحو تدويل النشاط قد يترتب عليه الكثير من الآثار التنظيمية، فضخامة الأعباء الإدارية وتعقد العلاقات التنظيمية وتعدد المستويات التنظيمية وكذلك عدد الإدارات والفروع وزيادة عدد العاملين في البنك كلها تعتبر آثار تنظيمية تنشأ أساساً من تعدد فروع البنك سواء في الداخل أو الخارج.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي للبنوك متعددة القوميات يتصف بتعدد أسس بنائه وتعدد العوامل المؤثرة فيه و مثلها مثل الشركات متعددة الجنسيات الذي يتأثر بناؤها وهيكلها التنظيمي بالكثير من المتغيرات الثقافية والاجتماعية في الدول المضيفة بالإضافة إلى شروط أخرى.

### الفرع 6: التقدم التكنولوجي:

يمكن القول باختصار أن التقدم التكنولوجي قد أدى إلى تغيير ملحوظ في طرق وأساليب ممارسة الأنشطة وكذلك في بناء الهياكل التنظيمية في جميع المنظمات وقد يتبلور هذا التغيير في إعطاء المزيد من المرونة للبنوك ليس فقط في مواجهة الظروف ومتطلبات سوق الخدمة المصرفية في الداخل ولكن أيضا في توسيع دائرة نشاط البنوك في الخارج.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: الأقسام الإدارية للبنك التجاري:

وهي الأقسام التي تكون مسؤولة عن تنظيم سير العمل في البنك و تحدد مستوياته التنظيمية وفقا للهيكل التنظيمي المقرر للبنك والذي يحدد الصلاحيات والمستويات لجميع أقسام المصرف كوحدة تنظيمية واحدة، وليس لهذه الأقسام عدد محدد يتحتم وجودها في كل بنك بل أن هذا مرتبط بحجم العمل في البنك التجاري وعدد الأقسام الفنية التي يضمها البنك بصفته شركة مساهمة فإن أعلى سلطة إدارية فيه هي الهيئة العامة للمساهمين والتي تشرف على جميع أعمال ونشاطات البنك ورسم سياسته المالية و التنفيذية وتعيين المدير العام للبنك ومجلس إدارته والذي يكون مسؤولاً أمام الهيئة العامة للمساهمين وهي ما تسمى بالإدارة العامة للبنك والتي تظم الأقسام التالية :

<sup>1</sup> د. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، العوامل المؤثرة في البناء والتكوين التنظيمي في البنوك : الإدارة الحديثة في البنوك التجارية، الدار الجامعية، 2003، 2004، ص369، ص375.

المحاسبة العامة	الشؤون الإدارية
الدراسات و الأبحاث و المتابعة	العلاقات الخارجية
شؤون الموظفين	الشؤون القانونية
العلاقات العامة	التحقيق و التفتيش
التسهيلات التأمينية	قسم الديون
	المشتريات واللوازم والصيانة

ونظرا لما للبنوك التجارية من أهمية بالغة في نمو الاقتصاد الوطني و تطوره فإنها تحتاج إلى إدارة فنية عالية الكفاءة وبناء هيكل تنظيمي دقيق يساعدها على أداء دورها و وظائفها على أفضل وجه ممكن.<sup>1</sup>

### المطلب السادس: مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي:

#### الفرع 1: السلطة العليا:

وتتمثل في المجلس الإدارة والمدير العام وتقع على رأس الهرم التنظيمي، وهي مركز السلطات حيث تضع القوانين وترسم الخطط وتحدد الأهداف، وتستمد القوة سلطتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للبنك أي حملة الأسهم وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة أسهم في إدارة البنك فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة ويخولون له الصلاحيات لإدارة البنك. ويمكن تلخيص اختصاصات الإدارة العليا في تتمثل في الجوانب التالية:

- تحديد مستويات الربح المرتقبة أو المطلوب تحقيقها.
- تحديد نسب توزيعات الأرباح.
- زيادة رأس المال.
- زيادة النفقات.
- وضع سياسات تنويع الخدمات المصرفية.
- وضع الخطط و السياسات الخاصة بالعملة في المستويات العليا و الدنيا.

<sup>1</sup> - زهير الحدوب ولؤي وديان، محاسبة البنوك، دار البداية، عمان، 2010، ص24.

## الفرع 2: الإدارة المتوسطة:

تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا ويقدر ما تطبق الأوامر تساهم في تنفيذها بسبب موقعها الوسيط فهي تساهم وتؤثر في قرارات الهيئة العليا حيث أنها غالباً ما تستشار في هذه القرارات إذ تأخذ منها السلطة العليا آراء السلطة التنفيذية.

ونظراً للعلاقة القوية بين مهمات السلطتين العليا والمتوسطة فقد اعتبر بعض الاتجاهات الجديدة في الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها "الإدارة العامة" وهي مركز السلطة في البنك التجاري، وتهيمن على إدارة جميع فروع المصرف التجاري وتحدد أهدافه وتضع الخطوط العامة لسياسته، وترسم السياسة العليا وتعديلها تبعاً لمقتضيات ظروف والأحوال بالإضافة إلى أنها توجه الإدارة الفرعية.

ولكي تؤدي الإدارة العامة أعمالها على الوجه الأكمل، وتحقق أهدافها فإنها تعتمد في ذلك تقسيم العمل داخل الإدارة على شكل إدارات متعددة يختلف عددها تبعاً لحجم البنك ومتطلباته العملية وفيما يلي أهم الإدارات في البنك التجاري:

### أولاً: إدارة التخطيط والبحوث والمتابعة:

تقوم هذه الإدارة بعمليات التخطيط والبحوث والإحصاء مما يساعد الإدارة العامة للبنك على رسم سياساته ومتابعة تنفيذها وكذلك أحكام القوانين المتعلقة بالعمل المصرفي مثل قانون البنوك وقانون مراقبة العملة وغيرها من التعليمات الصادرة عن السلطات الأخرى وكذلك سياسة استثمار الموارد المتوفرة .

### ثانياً: إدارة التفتيش

تقوم بالتفتيش الدوري والفجائي على نشاط البنك من الناحية المصرفية على مدى التزام البنك وكافة فروعها باتباع الأسلوب الصحيح في التنفيذ من الناحيتين الإدارية والفنية حيث تقوم بإعداد تقارير بنتيجة تفتيشها و تعد إلى جانب ذلك الاقتراحات اللازمة لتحسين أداء الخدمات المصرفية وإحكام الرقابة عليها.

### ثالثاً: إدارة العلاقات الخارجية:

وتختص باختبار المراسلين الأجانب للبنك وتتأكد من صلاحياتها لتمثيل المصرف وقدرتهم على القيام بالأعمال التي يعهد بها البنك إليهم كما وتتولى إقامة العلاقات مع هؤلاء المراسلين و تنسيق العمل معهم وكذلك تقوم هذه الإدارة بالإشراف على الفروع الخارجية وتزويد المتعاملين بالخارج بالمعلومات التي يطلبونها وهي التي تقوم بحل كافة المشاكل التي تتعرض لعلاقة البنك في الخارج،

كما تتولى شؤون العملات الأجنبية لتغطية عمليات البنك الخارجية وتحفظ بصور التواريخ التي تعود للمسؤولين في جميع البنوك التي لها علاقة مع البنك كما أنها تنظم المفاتيح للبرقيات الواردة.

#### رابعاً: إدارة الفروع الداخلية (الإقليمية) :

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على البنك في الداخل و الاشتراك مع المديريات المختصة في إعداد التعليمات بالأعمال المصرفية وتكون مسؤولة عن كافة علاقات البنك مع البنوك الأخرى.

#### خامساً: إدارة العلاقات العامة:

تقوم هذه الإدارة بتقرير علاقات المصرف مع المتعاملين به وبينه و بين البنوك الأخرى أو الرأي العام ووسائل الإعلام وهي توجه النصح و التعليمات إلى الفروع للوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى نجاح البنك.

#### سادساً: إدارة الشؤون المالية (المحاسبية) :

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نفقات الإدارة العامة و تحضير ميزانيته الشهرية للإدارة و في بعض البنوك تقوم هذه الإدارة بعمل ميزانية تجميعية شهرية لكل الفروع و كشفاً تجميعياً موحداً للأرباح و الخسائر و من مهامها أيضاً الإشراف على النظم المحاسبية التي تطبقها الفروع و في نهاية العام تعد الميزانية العمومية و التقرير السنوي والحسابات الختامية و تشرف على تحضير و توزيع أرباح المساهمين.

#### سابعاً: إدارة شؤون الموظفين:

تتولى هذه الإدارة سياسة التوظيف في البنك التجاري حيث تستخدم الموظفين الجدد و تعد كتب تعيينهم و شروط استخدامهم و تحتفظ بملف شخصي لكل عامل في البنك و كذلك تتلقى التقارير السنوية للموظفين العائد لزياداتهم و تنقلاتهم و المنح و البعثات الدراسية.

#### ثامناً: إدارة القضايا:

تقوم هذه الإدارة بتقديم المشورة القانونية للمدير العام في كل وقت يحتاج إليه كما أنها تقوم بصياغة العقود التي يبرمها البنك و متابعة تطورات القوانين التي لها علاقة بعمل البنك التجاري و ما يطرأ على هذه القوانين من تعديلات و تتولى القضايا و المرافعة أمام المحاكم نيابة عن البنك.

### الفرع 3: السلطة التنفيذية:

و هي تمثل قاعدة الهرم في الهيكل التنظيمي الإداري في البنوك التجارية و يمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة في فروع البنك المنتشرة داخل البلد و خارجه و تشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين في البنك ،وهنا تمتاز بكثرة عدد العاملين فيها و خطورة المهمة الملقاة على عاتقها حيث أنها تتحمل مسؤولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسة من نمو و تقدم و ربح و خدمة للمجتمع.

و رغم كل هذا فإنها لا تساهم بأي قسط في وضع سياسة البنك إلى أنها و بتعاملها مع الواقع و المجتمع الذي تعيش فيه تكون أكثر احتكاكا و إطلاعا و إحساسا بمشاكل البنك لأنها هي التي تعيشها، لذا فان الإدارات الحديثة يجب أن تعطي أهمية بالغة لاقتراحات و مشاكل هذا القطاع بغية تحقيق أفضل النتائج.

و الإدارة الدنيا متمثلة في السلطة التنفيذية تمثل الأقسام التي تقوم بتنفيذ الأعمال التي تكون مجموع نشاطات البنك، و لا يوجد هناك تقسيم ثابت لهذه الأقسام الفنية فالأمر يختلف من بنك إلى بنك آخر و لكن من الممكن استعراض أهم أنواع هذه الأقسام و التي لا يستغني عنها:

#### أولاً: قسم الصندوق و الغرف المحصنة:

و تتألف في معظم البنوك من شعبتين هما:

##### 1- شعبة الصندوق (الخزينة) :

و يقوم بقبض النقود الواردة إلى البنك و دفع النقود الصادرة منه أي يحتفظ بالرصيد اليومي و يحفظه في الخزانات المخصصة لحفظ النقود داخل الغرف المحصنة و لغايات الدقة و الضبط تتم عملية ضبط حركة الصندوق (الواردات، الصادرات و الرصيد) دورياً، يومياً، شهرياً و سنوياً.

##### 2- شعبة الغرف المحصنة:

ويقصد بها الغرف التي تتوفر بها درجة عالية من الحماية ضد الحرائق و السرقة و تكون مهمة المسؤولين عن هذه الغرف الإشراف على دخول و خروج المستندات المهمة و النقود حيث تضع بعض البنوك صناديق حديدية في هذه الغرف و تُوَجَّر هذه الصناديق للجمهور و توزع المسؤولية عن هذه الغرف بين مدير الفرع أو مساعده و المحاسب و أمين الصندوق و بعض المراقبين المسؤولين عن الشعب المختلفة و هناك تعليمات إدارية و محاسبية خاصة بالعمل بهذه الغرف و بضبط محتوياتها،

فهي غرف تمتاز بدرجة عالية من التكنولوجيا جد متطورة لحماية مجموع المستندات المهمة و المبالغ الكبيرة.

**ثانيا : قسم الودائع:**

ويتألف من ثلاثة شعب و هي:

**1- شعبة الودائع لأجل:**

تشرف هذه الشعبة على شؤون الودائع لأجل بنوعيتها : بتواريخ معينة أو الخاضعة لإشعار.

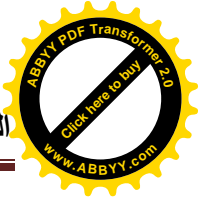
**2- شعبة الحسابات الجارية (الودائع تحت الطلب):**

تشرف هذه الشعبة على جميع الشؤون الأعمال الخاضعة بفتح الحسابات الجارية والسحب منها.

**3- شعبة حسابات التوفير:**

وتشرف هذه الشعبة على جميع الشؤون المتعلقة بحسابات التوفير<sup>1</sup>.

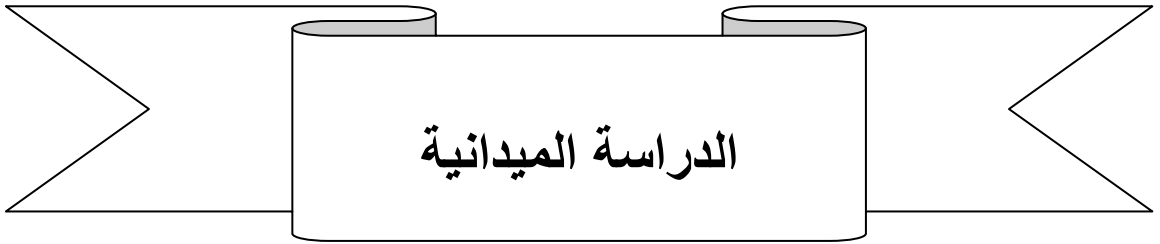
<sup>1</sup> - زايد رمضان ومحفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص، 141 ص 144.



### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم استعراضه في هذا الفصل نخلص إلى وضع النقاط التالية:  
شهد القطاع المصرفي في العالم تطورات كبيرة خلال النصف الثاني من القرن الماضي، تزامنا مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها غالبية الدول، حيث بلغ عدد البنوك التجارية التي تخدم قطاع الأعمال والأفراد أرقاما مذهلة، فأصبحت بذلك تحتل مكانا بارزا في الحياة الاقتصادية لأي مجتمع، ولاسيما مساهمتها في التمويل والنسب المتقدمة في الناتج الداخلي الخام لكثير من الدول.

## الفصل الثالث:



الدراسة الميدانية



## خطة الفصل الثالث:

المبحث الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية :

المطلب الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفرع الجهوي للاستغلال لولاية ميله:

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة ومهام كل مصلحة:

المبحث الثاني: مدخل للقرض الشعبي الجزائري:

المطلب الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري:

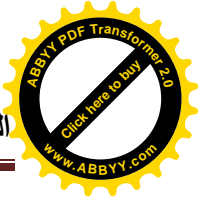
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بميلة

المطلب الثالث: مصالح القرض الشعبي الجزائري:

المبحث الثالث: المقارنة بين B.A.D.R. و C.P.A.:

المطلب الأول: أوجه التشابه:

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف:



**تمهيد:**

مر الجهاز المصرفي في الجزائر بعدة إصلاحات هيكلية أدت إلى ظهور مؤسسات مالية حديثة، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية للتنظيم الإداري لكل من بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R.) و القرض الشعبي الجزائري (C.P.A.) كنموذج لبنكين تجاريين، من خلال دراسة المقارنة بين تنظيم هاتين المؤسستين الماليتين من الناحية الإدارية.

### المبحث الأول: نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R. من أكثر البنوك انتشارا على مستوى الوطن وهو يشمل عدة فروع ووكالات، ومهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وتطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني ولأهميته الكبيرة سنتعرض في هذا المبحث إلى تقديم بطاقة تعريفية لبنك B.A.D.R. وبعد ذلك تطورات، خصائصه، أهدافه ومهامه كما سنقدم هيكله التنظيمي.

### المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية:

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل السياسة الحكومية الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

تم إنشاؤه بموجب المرسوم 82 - 106 المؤرخ في 13 مارس 1982 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية وفي هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي، والمتمثلة أساسا في مزارع الدولة والمجموعات التعاونية وكذلك المستفيدين الفرديين للثروة الزراعية، مزارع القطاع الخاص والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14/4/1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك، وألقي بموجبه نظام التخصص، فأصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كثيرة من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار بنوعها، بفائدة وبدون فائدة، والمساهمة في التنمية مع وضع قواعد تحمي البنك وتجعل معاملته مع الزبائن أقل خطرا والآن أصبح بنك B.A.D.R عبارة عن شركة مساهمة ذات رأس مال 3300000000000 سنة 2000 مقرها الرئيسي بالعاصمة 17 شارع العقيد عميروش -ج-س-ت رقم 00/ب/ 0011640، وفي بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك

الوطني B.N.A، وأصبح يحتضن في يومنا هذا 286 وكالة و31 مديرية جهوية، يشغل بنك B.A.D.R حوالي 7000 عامل، من بين إطار وموظف.

ونظرا لكثافة الشبكة وأهمية تشكيلته البشرية يصنف بنك B.A.D.R من طرف قاموس مجلة البنوك banker salmonoch في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية، و13 على المستوى الإفريقي ويحتل البنك المركز 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف لمسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة.

عمل على الاستجابة لتطلعات عملائه في وضع برنامج خماسي فعلي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة والميدان المالي.

ولقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطويره بثلاث مراحل رئيسية هي:

**1. مرحلة 1982 - 1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موفقة في السوق المصرفي والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات الطابع الفلاحي.

**2. مرحلة 1991 - 1999:** بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلاله التخصص القطاعي للبنوك توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقة مميزة .

أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر مختلف وكالات البنك ولقد تميزت هذه المرحلة بما يلي :

**1991:** تم الانخراط في نظام سويفت swift لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية.

**1992:** تم وضع نظام "sybu" الذي يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى

Teletraitement إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.

**1993:** الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية.

1994: بدأ العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر.

1996: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي .

1998: بدأ العمل ببطاقة السحب مابين البنوك (C.I.B).

1. **مرحلة 2000 – 2004**: تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفق لتوجهات اقتصاد السوق إلى جانب توسيع تغطيته لمختلف الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات<sup>1</sup>.

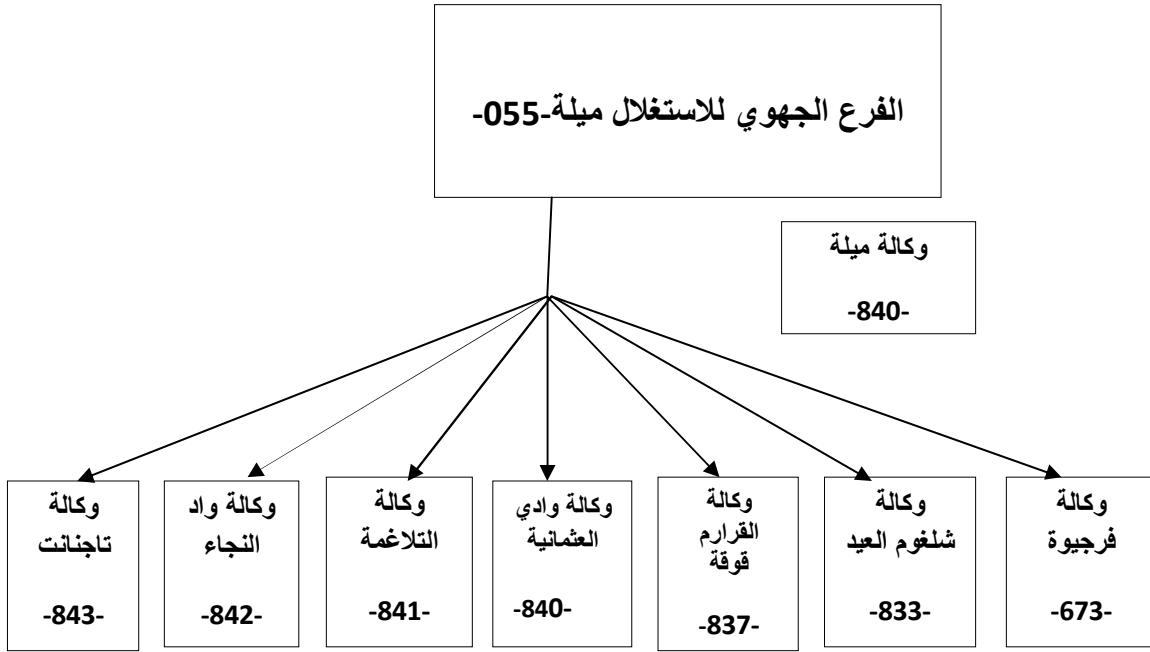
**المطلب الثاني: لمحة حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية للفرع الجهوي للاستغلال لولاية ميله:**

**الفرع 1: الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله:**

بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله هو عبارة عن مبنى مقسم إلى جزأين، الطابق العلوي ويتمثل في الفرع الجهوي للاستغلال G.R.E، أما الجزء السفلي فيتكون من طابقين ويتمثل إحدى الوكالات OCA التابعة له ذات الرمز: وكالة ميله-843- أما باقي الوكالات المشرف عليها هي: وكالة فرجيوه، وكالة شلغوم العيد، وكالة القرارم فوقة، وكالة وادي العثمانية، وكالة التلاغمة، وكالة واد النجاء، وكالة تاجنانت، وذلك وفق المخطط التالي:

<sup>1</sup> - لقاء مع مسؤول في B.A.D.R

شكل رقم 08: الوكالات المشرف عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة



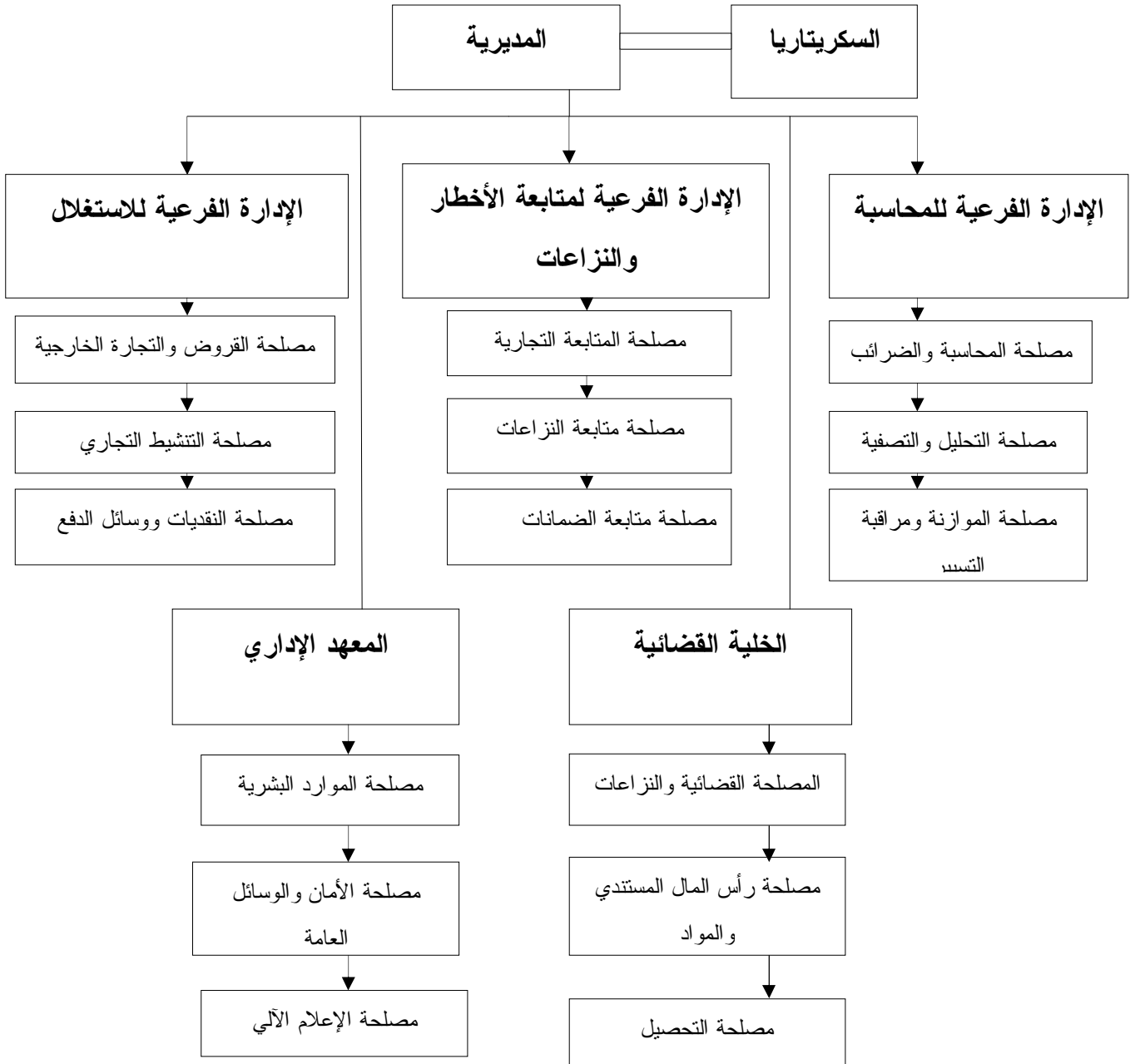
المصدر: أمر القرار التعديلي رقم: 53/2009، صادر من المدير العام في 26/04/2009.

الفرع 2: الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال لبنك " B.A.D.R." لولاية ميلة:

الشكل التالي يبين الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية

ميلة:

شكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال



المصدر: أمر القرار التعديلي رقم: 53/2009 ، صادر من المدير العام في 26/04/2009.

الفرع 3: مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للفرع الجهوي للاستغلال:

تنطوي مهام كل مصلحة فيما يلي:

أولاً: المديرية: يترأسها المدير، ويرتب حسب السلطة مباشرة تحت المدير العام ويقوم

بالمهام التالية:

- تنشيط وتنسيق المهام.
- تنشيط مختلف تنظيمات الدعامات أين تتأكد رئاسته.
- السهر على تطبيق الإستراتيجيات التي وضعها المدير العام.
- ممثل للبنك ومقدمه لباقي البنوك.
- السهر على حفظ صورة البنك والدفاع عن منافعها.
- السهر على التقدير الصحيح لمختلف أساليب الخطر الجارية للبنك.
- استعلام تقارير الرقابة الداخلية والخارجية، والسهر على مباشرة العمل بالنصائح.
- السهر على تحقيق الخدمات، المهام غير المتوقعة في أقل مدة بالنسبة للمواضيع المحكوم عليها بخطر الممارسة، من قبل المفتشية العامة والتدقيق.
- الأخذ بالمقاييس الضرورية لمعالجة النقائص والانحرافات.
- العمل على ترويج وتطوير المنتجات والخدمات المحلية، وكذلك إحلال الاستيراد مكان التصدير.
- تشجيع ومساعدة الزبائن على خلق مشاريع خاصة.
- السهر على التعميم الواسع لمدونة النشاطات الممولة بالبنك وجهاز الدعامات من الدولة.
- المحافظة على العلاقات الوظيفية مع كل هياكل البنك والمهنيين مع باقي الفروع.
- تنظيم ملتقيات تبادل بين الزبائن والتنظيمات المهنية.
- العمل على تقييم كفاءات الهياكل الجهوية والمحلية مقارنة مع الأهداف المخصصة.
- التكلف بباقي المهام التي تخص صلاحياته.

ثانياً: السكرتاريا:

تابعة مباشرة للمدير حيث تقوم بتنظيم مواعيد المدير واستقبال الراغبين في زيارته أو مهاتفته، وغيرها من أعمال السكرتارية.



### ثالثا: الإدارة الفرعية للاستغلال:

من بين مهامها التي تقوم بها:

- تنسيق وتقييم النشاط انطلاقا من مجاله.
- تنفيذ مخطط تسويقي للبنك وقيادة تطبيق مخطط أعمال الوكالات.
- الزيارات في المواقع الواقعية والتي أصبحت ضرورية.
- تسيير التنقلات.
- معالجة طلبات النسبة المختارة من الزبائن.
- استعمال المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.

#### 1. مصلحة القروض والتجارة الخارجية: من بين مهامها:

- معالجة طلبات التمويل وإعادة التصحيح.
- الاستشارة وتدعيم مراكز الخطر والديون للبنك.
- متابعة الفوائد المحصلة من الائتمان.
- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### 2. مصلحة التنشيط التجاري: تتمثل مهامها فيما يلي:

- مساعدة الوكالات التابعة له في متابعة مخطط العمل التجاري.
- متابعة تحقيق الأهداف ومتابعة النتائج من فترة لأخرى.
- معالجة تعليقات واقتراحات الزبائن.
- الأخذ بالاعتبار العمليات المرتبطة بالسوق المالي.
- المشاركة في الملتقيات الاقتصادية.
- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### 3. مصلحة التقنيات ووسائل الدفع: من بين مهامها:

- مساعدة الوكالات على متابعة الأهداف المحددة خاصة النقدية.
- التوظيف الجيد للصراف الآلي (G.A.B.) والبطاقة البنكية (C.I.B.).

- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### رابعاً: الإدارة الفرعية لمتابعة الأخطار والمنازعات:

من بين مهامها:

- المتابعة المتواصلة للملفات المسيرة من طرف مختلف مصالح الفرع.
- الشروع بتنفيذ النصائح المسجلة في تقارير المفتشية العامة والتدقيق.
- الصيانة الدائمة للمعلومات الصادرة من مختلف المصالح وتوصيلها للمسؤولين.
- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### 1. مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية:

من بين مهامها:

- متابعة الملفات الصعبة المسيرة من طرف المصلحة.
- متابع أدلة الإنذار لمجموعة الالتزامات المسيرة من طرف الفرع.
- إعلام الهياكل المركزية وتطبيق أوامرها.
- مراقبة مطابقة المعلومات مع ملفات القروض المعتمد عليها في مواجهة التزامات الوكالة.
- متابعة عمليات التجارة الخارجية المتبعة بتمويل، والمنفذة من طرف الوكالات التابعة لها.
- إنشاء المعلومات الصادرة وتوصيلها لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### 2. مصلحة متابعة النزاعات: من بين مهامها:

- التفقد المستمر للملفات المتابعة من طرف المصلحة الخاصة بها.
- متابعة الملفات الصعبة المسيرة من طرف المصلحة.
- تقدير ومعالجة حالات النزاع نظراً لعناصر تحليل الخطر.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

### 3. مصلحة متابعة الضمانات: من بين مهامها:

- التكيف المنتظم للضمانات المحجوزة، من حيث الصحة القانونية والقيمة.
- فحص محاسبة الضمانات الصادرة.
- إنشاء المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

### خامسا: الإدارة الفرعية للمحاسبة:

من بين مهامها:

- توفر والتطبيق في نطاق الإدارة الفرعية للوكالات التابعة له، من أجل الجزء المرتبط بوظيفته، بالنسبة لمجموعة الإجراءات المعمول بها بالبنك.
- تسيير حسابات الأوامر للفرع الجهوي للاستغلال.
- متابعة ومراقبة وتحليل حسابات الأوامر الموجودة بالوكالات التابعة لها (كل حساب وتبريره).
- متابعة التنظيم المحاسبي لحالات عدم التطابق.
- إعداد الموازنات التقديرية للفرع الجهوي للاستغلال ومتابعة النتائج.
- تحليل المردودية حسب طبيعة نشاط الوكالات التابعة له.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

### 1. مصلحة المحاسبة والضرائب: من بين مهامها:

- المركزية والمصادرة (للإرسال والاستقبال) لكتابات محاسبية ممارسة على مستوى مختلف مصالح الفرع كذلك الأموريات.
- تسيير المؤشرات المحاسبية للفرع الجهوي للاستغلال.
- فحص المعالجة الحسابية اليومية للفرع الجهوي للاستغلال.
- إعداد الشكل المحاسبي اليومي للحسابات في الوكالات التابعة للفرع.

- تسيير كلمات السر لكل المتعاملين (الموظفين بالبنك).
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

## 2. مصلحة التحليل والتصفية: من بين مهامها:

- تسيير الحسابات الداخلية للفرع والوكالات التابعة له، والتكلف بالتنظيمات المحتملة.
- متابعة وتحليل هيئات وتقريب الحسابات الموجودة في الوكالات التابعة.
- استغلال ميزانيات الفرع الجهوي للاستغلال والوكالات التابعة له.
- متابعة حسابات الزبائن في الوكالات التابعة.
- التكلف بتصفية الحسابات عند الحاجة.
- معالجة ملفات مراجعة الأجيرو.
- التكلف بأعمال محاسبية للجرد اليومي.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

## 3. مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير: من بين مهامها:

- إعداد الموازنات التقديرية السنوية الوظيفية والاستثمارية للفرع الجهوي بالنسبة للأهداف المحددة.
- امتحان ودمج الموازنات الوظيفية والاستثمارية والاستغلالية للفرع ووكالاته.
- مراقبة نتائج التكاليف الوظيفية والاستثمارية للفرع الجهوي ووكالاته.
- تحليل العائد حسب طبيعة نشاط الوكالات التابعة.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

سادسا: المعهد الإداري: من بين مهامها:

- توفر وتطبيق في نطاق الإدارة الفرعية للوكالات التابعة لها، من أجل النشاط المخصص وظيفيا بالنسبة لمجموعة من الإجراءات.
- التحديث اليومي ومتابعة الملفات الإدارية لمصلحة الأشخاص.
- فحص احترام التشريعات التعليمات المتعلقة بالعمل، وأيضا توفر نصوص لذلك الغرض.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

1. مصلحة الموارد البشرية: من بين مهامها:

- تسيير والتحديث اليومي للملفات الإدارية لمصلحة الأشخاص.
- تشكيل ملفات التوظيف.
- تسيير الأعمال الانضباطية.
- التكلف بملفات التقاعد.
- التحديث اليومي لملفات مصلحة الأشخاص.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

2. مصلحة الأمان والوسائل العامة: من بين مهامها:

- متابعة ومراقبة تكاليف التوظيف والاستثمار في الفرع الجهوي ووكالاته.
- تحقيق عمليات الإيداع، والتحديث اليومي للسجلات المخصصة لذلك.
- تسيير عقود التأمين على الأفراد والممتلكات للفرع الجهوي والوكالات التابعة له.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

3. مصلحة الإعلام الآلي: من بين مهامها:

- تسيير تجهيزات الإعلام الآلي للفرع الجهوي ووكالاته.

- التزويد المنتظم باستخدام الإعلام الآلي للفرع الجهوي ووكالاته.
- التدخلات على المواقع والتنسيق مع المصالح المركزية في عمليات الإنقاذ أو التصليح.
- عناية وحراسة تجهيزات وبرمجيات الإعلام الآلي.

#### سابعاً: الخلية القضائية: من بين مهامها:

- توفر وتطبيق في نطاق الإدارة الفرعية للوكالات التابعة لها، من أجل النشاط المخصص وظيفياً بالنسبة لمجموعة من الإجراءات.
- التكلف بحالات التغطية المجبرة.
- التكلف بملفات النزاعات، خاصة المرتبطة بالقروض.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### 1. المصلحة القضائية والنزاعات: من بين مهامها:

- التأكيد على الضمانات والاحتياطات المحجوزة وغير المحجوزة المصنفة.
- الحفاظ على كل العقود (أصلية) الإدارية و ضمانات الفرع الجهوي ووكالاته.
- الرد عن الطلبات الخارجية للأوامر القضائية أو النزاعات.
- إنشاء والتحديث اليومي وتسيير التعهدات.
- إعداد المعلومات المعالجة وتوصيلها لمسؤوليه.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.

#### 2. مصلحة متابعة الضمانات: من بين مهامها:

- التكلف بحالات التغطية المجبرة.
- متابعة تنفيذ القرارات القضائية.
- تقييم الأعمال التي توصل إليها المحامون والمساعدون القضائيون، وهم كل من الموثق، المحضر، المحافظ، الخبير، الخبير -إعداد المعلومات المعالجة وتوصيلها لمسؤوليه.
- متابعة تحصيل تعويضات الخسائر لرؤوس الأموال من صندوق الضمان.

- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.

### 3. مصلحة التحصيل: من بين مهامها:

- إنشاء وتحديث سجل الملفات للفرع الجهوي الذي يتكون من:
  - نص تشريعي.
  - تعليمات من بنك الجزائر.
  - نصوص إدارية داخلية.
- تعيين الوكالات التابعة فيسجل الملفات الضروري.
- تسيير أرشيف الفرع الجهوي للاستغلال بالشروط الجيدة للحفظ والأمان والحراسة.
- تسند إليه باقي المهام التابعة لمسؤولياته.
- إعداد المعلومات المعالجة لمسؤوليه.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة ومهام كل مصلحة:

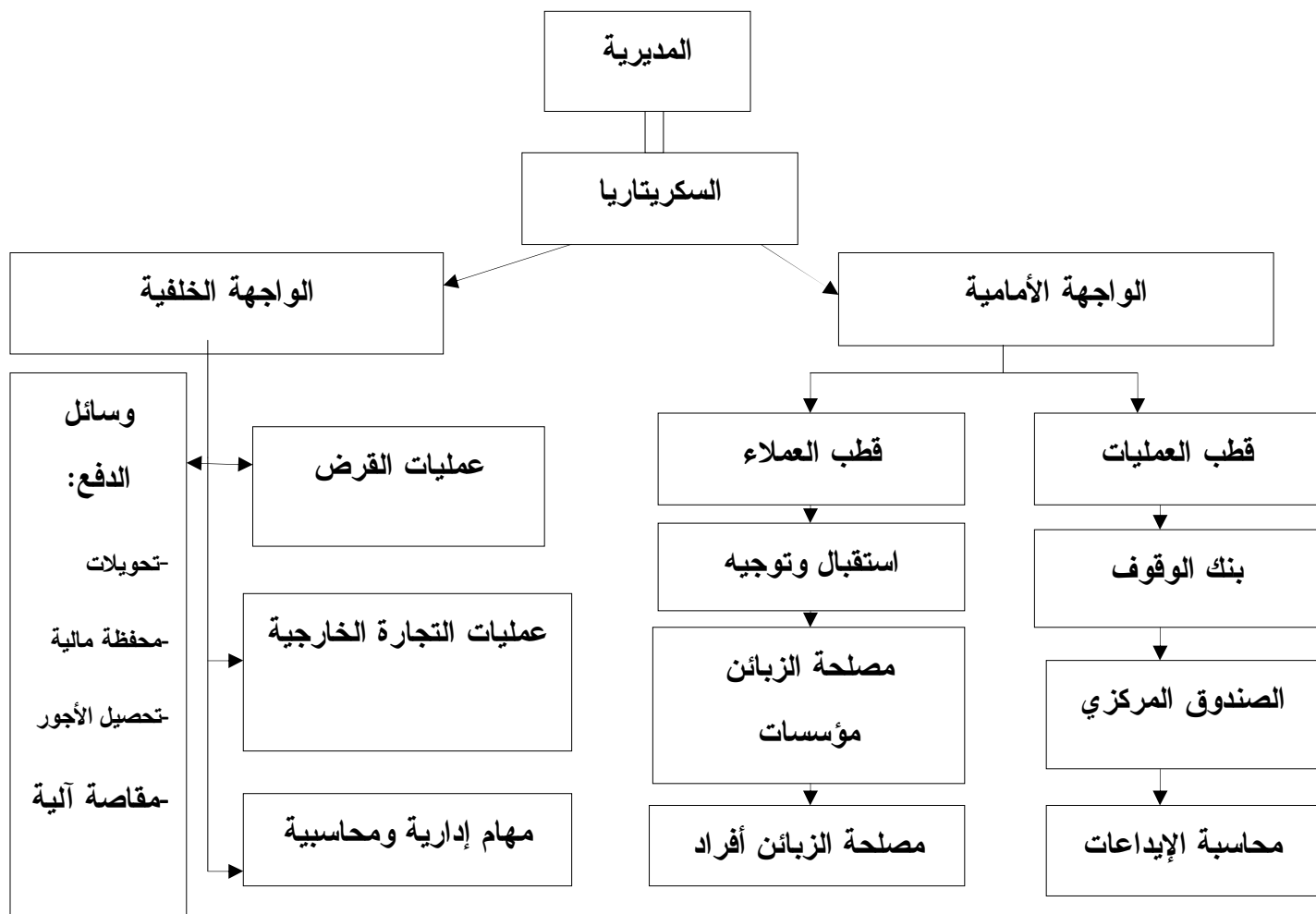
سوف نقوم بالتطرق أولاً إلى الهيكل التنظيمي للوكالة ثم نقوم بعرض مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي.

#### الفرع 1: الهيكل التنظيمي لوكالة ميلا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلا:

<sup>1</sup>- القرار التعديلي رقم: 53/2009، صادر من المدير العام في 2009/04/26.

الشكل رقم 10: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة



المصدر: أمر القرار التعديلي رقم: 53/2009 ، صادر من المدير العام في 26/04/2009.

الفرع 2: مهام كل مصلحة في الهيكل التنظيمي للوكالة:<sup>1</sup>

كما بيينا لنا الشكل السابق الهيكل التنظيمي لوكالة ولاية ميلة، نقوم فيما يلي بتبيين مهام كل مصلحة:

<sup>1</sup> أمر القرار التعديلي رقم: 53/2009 ، صادر من المدير العام في 26/04/2009.



### أولاً: إدارة الوكالة:

المدير العام للوكالة المحلية للاستغلال (A.L.E.) المتطورة إلى التنظيم التجاري للوكالة (O.C.A) هو متصرف عملياتي مكلف بالبعثات الأساسية و تطبيق إستراتيجية تطوير البنك حيث يمكن تلخيص المهام المنوطة به في المهام التالية:

- تكيف الهيئة التجارية وفقاً للأرقام المتاحة ليكون في وضع يمكنه من التعامل مع مجمل طلبات الزبائن .
- وضع أهداف تتماشى مع الفرع الجهوي للاستغلال و تسطيرها مع المتعاونين لفائدة الأنشطة المدرجة .
- قيادة و إحياء المنتج التجاري لوكالته.
- استقبال و نصح العملاء الأوفياء للوكالة، بالنسبة للعمليات المصرفية ذات الإجراءات المعقدة.
- قيادة و مراقبة مباشرة العمل بالمخطط المتفق عليه مسبقاً أو نصت عليه التعليمات والأوامر.
- السهر على تطوير صورة و علامة البنك.
- تسيير الشباك التابعة لوكالته.
- الاقتراح على المسؤولين، التحسين و التأثير إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة أو ربحية الوكالة.
- السهر على حفظ و أمان الممتلكات و الأفراد، و على الاستعمال العقلاني للممتلكات.
- تأكيد نشر و حفظ القوانين .

### ثانياً: السكرتاريا:

تابعة مباشرة للمدير حيث تقوم بتنظيم مواعيد المدير و استقبال الراغبين في زيارته أو مهاتفته... وغيرها من أعمال السكرتارية.

### ثالثاً: المكتب الأمامي، مهمات و وظائف المتدخلين :

يقصد بها الشبابيك الأمامية التي يتوجه إليها العملاء، حيث تنقسم إلى قطبين: قطب الزبائن و قطب المعاملات .

## 1. قطب الزبائن:

ويكون تحت إشراف "مشرف قطب الزبائن" تسند مهام هذه المصلحة إليه ويقوم بالعمليات التالية:

- ينظم العملية التجارية للأفراد والشركات ويدعم النمو، وذلك من خلال:
- تسيير وتطوير رأسمال تجارة الزبون، ودراسة جدوى مشروعه.
- مراجعة ملف الزبون في نظام الإعلام الآلي.
- مراقبة عمليات فتح حسابات المؤسسات والأفراد.
- تخصيص متابعة المحفظة المالية لكل زبون لدى مكلف زبائن معين.
- وضع الأهداف الفردية للتجار، ووضع مخطط عمل تجاري من المدير العام ويتابع النتائج.
- مساعدة وتنشيط ونصح التجار في أعمال البيع.
- تسيير، تطوير شخصيا محفظة العميل وملفه بالنسبة للمؤسسات الكبيرة وذات الاستعمال المتكرر لخدمات الوكالة، خاصة العمليات ذات الإجراءات المعقدة.
- تأكد الوصول لنتائج أوامر المسؤولين.
- تجهيز مكلفي الزبائن بمساعدة تقنية أو تجارية في ملفات الزبائن.
- التأكد من أن المتعاملين التجاريين يتحكمون في وسائل ضرورية توصلهم لأهدافهم.
- يوظف نشاط مصلحة الزبائن المؤسسات، وذلك من خلال:
  - السهر على الجمع من المستغلين المعلومات الضرورية لتركيب ملفات القرض.
  - تقدير الخطر المرتبط بكل عملية قرض وتقديم ملفات الجودة في سلم القرار.
  - المتابعة الفعلية لاستعمالات القروض من طرف طالبيها.
  - التحضير والمشاركة في لجنة الوكالة.
  - التأكيد على المتابعة التجارية (نوعية المعلومات المقدمة فيما يخص نوع النشاط، مجال استخدام القرض،... الخ).
  - تأطير نشاط المكلفين بالزبائن الأفراد خصوصا للاكتتاب في منتجات الادخار.
- يوظف نشاط مصلحة الزبائن الأفراد وذلك بالقيام بـ:
  - السهر على أن تكون الواجهة الأمامية وتنفيذ مختلف مهام مصلحة الاستقبال والتوجيه.
  - وضع لوحات قيادة تجارية ويؤكد إتباعها.

- الإشراف على المصلحات التالية:

❖ **مصلحة الزبائن المؤسسات:**

وهي مسؤولة بالقيام على:

- تسيير وتطوير المحفظة المالية للزبائن وملفاته، وذلك من خلال:
- إدخال معلومات ملف الزبون في جهاز الإعلام الآلي.
- القيام بفتح الحسابات وتسجيل معلومات عن الملف.
- إعلام ملف الزبون.
- تحقيق عمليات الزبون.
- تطبيق مخطط عمل تجاري للمحفظة المالية للزبون، وتحقيق أهداف محددة.
- تنفيذ أسلوب فعال
- تنفيذ المعاملات البنكية الجارية، وذلك بالقيام ب:
- إعادة الشيكات، السندات، التحويلات.
- تأكيد التقديم الفعلي لخدمات ما بعد البيع للعملاء بالجودة المطلوبة.

❖ **مصلحة الزبائن الأفراد:**

تقوم مصلحة الزبائن بالعمليات التالية:

- بالنسبة لملفات القروض:
  - تجميع الوثائق الضرورية لملف القرض.
  - فحص الملفات والمعلومات قبل الإرسال للمصلحة المتعلقة بالواجهة الخلفية.
  - تنفيذ زيارات للموقع.
- بالنسبة لأوامر العملاء المتعلقة بعمليات التجارة الخارجية:
  - تجميع الوثائق الضرورية لملفات العمليات المتعلقة بالخارج.
  - فحص، صحة وملاءمة الوثائق المطلوبة بالتعليمات القانونية قبل إرسالها إلى المصلحة المتعلقة بالواجهة الخلفية.
- بالنسبة لخدمات ما بعد البيع:

- إعلام العميل بوضعية التقدم للملفات المودعة.
- إعلام الزبائن كتابة بالقرارات المتخذة.
- ❖ **مصلحة الاستقبال والتوجيه:**

تقوم مصلحة الاستقبال والتوجيه بالمهام التالية:

- توجيه العميل داخل الوكالة: وذلك من خلال:
  - استقبال الزبائن الداخلين للوكالة.
  - توجيه الزبائن للمصالح التي يحتاجونها.
  - تسيير حركة الزبائن داخل الوكالة.
  - استقبال الاتصالات وتحويلها إلى المصالح المختلفة.
- التزويد برد أولي عن شكاوي الزبائن: وذلك بالقيام ب:
  - إعلام الزبائن بمجموعة الخدمات والمنتجات المهداة، وتوزيع مطويات للدعاية والإشهار.
  - إعادة وتسهيل بيان العمليات للزبائن.
  - وضع مطويات ولوائح إشهار في الواجهة الأمامية.
  - إعادة دفاتر الشيكات.
- العمل على التعريف بوظائف الصراف الآلي.

### المهام والوظائف المشتركة للمكلفين بالزبائن شركات /أفراد:

لدى المكلفين بالزبائن مهام أساسية هي :

- تسيير و تطوير رزنامة الزبائن الحاليين و المتوقعين .
- تفعيل المعاملات الجارية .
- ضمان خدمة نوعية ما بعد البيع .
- القيام بعمليات التحويل .

القيام بمبادرات فيما يخص الزبائن (زيادة الزبائن

الدائمين و المحتملين)

كما أنه توجد مهام خاصة للمكلف بزبائن الشركات، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- فيما يخص ملفات الحسابات :
  - استلام القطع المتتالية للملف المرتبطة بالرصيد
  - مراقبة تطابق الأوراق و المعلومات قبل إجراء المعاملة في مصلحة المكتب الخلفي
  - القيام بزيارات للموقع
- بخصوص أوامر الزبائن حول العمليات التجارية الخارجية :
  - استقبال (استلام) القطع المتتالية للعمليات مع الطرف الآخر .
  - مراقبة تطابق الأوراق (الملفات) المستلمة قبل التحويل إلى مصلحة المعنية في المكتب الخلفي.
- بخصوص الخدمة النوعية ما بعد البيع :
  - إعالم الزبون بحالة الملفات مسبقا.
  - إخطار الزبون بالقرارات المتخذة.

## 2. قطب العمليات:

تسند مهامه لمراقبه، حيث يقوم بالوظائف التالية:

- التنسيق بين أنشطة بنك الوقوف(مصلحة الخدمة السريعة)، قسم محاسبة الإيداعات، وحاملي الصناديق بصفة أدق كل عمليات التسيير النقدي.
- التأكد من التوظيف الجيد وتغذية جهاز الصراف الآلي بالأوراق النقدية.
- التأكد عامة من حركة الأموال وتوازن السيولة في الإيداع.

بالإضافة للإشراف على المصالح التالية:

#### ❖ بنك الوقوف:

في إطار عمله، موظف شباك بنك الوقوف أو الخدمة السريعة يقوم بالوظائف التالية:

- إجراء، يعني محاسبة السحوبات الأكثر من 100.000 دج، وقبل تفعيلها على مستوى الصندوق الرئيسي.
- استقبال حامل الصندوق الرئيسي للوكالة الأموال اللازمة لتمويل الصندوق الأوتوماتيكي من أجل سحوبات الصندوق.
- بعد انتهاء الدوام على الساعة 3:30، يتم تيرير رصيد صندوقه قبل الصندوق الرئيسي للوكالة.

#### ❖ الصندوق المركزي:

يتولاه شخص يدعى حامل الصندوق، يقوم بما يلي:

- تلقي الإيداعات من الزبائن.
- تنفيذ سحوبات الزبائن الأكثر من 100.000 دج.
- تنفيذ كل عمليات الصرف اليدوي.
- القيام ببعث واستقبال الأموال.

#### ❖ محاسبة الإيداعات: وتتمثل مهمتها الأساسية في:

- محاسبة إيداعات الزبائن المرتبطة بفتح الحسابات (أول إيداع)، إيداعات نقدية بالعملة الصعبة والمحلية وتسجيلها في الصناديق (D.A.T.) بالطريقة القانونية فيما يخص الرسوم و الخزانات.
- و في إطار تجهيز الزبائن يقوم المكلف بهذا المنصب بتوجيه الزبائن المهمين (الإيداعات الكبرى) إلى المكلف بالزبائن على مستوى الوكالة .

#### ❖ الواجهة الخلفية: هو امتداد للمكتب الأمامي و يضمن له المساعدة، النصح و المعلومات

الضرورية و القيام بعمليات الزبائن في أحسن الظروف، و يقسم إلى المنشآت التقنية و البشرية الضرورية لتطبيق العمليات التي تستقبلها المكتب الأمامي، فهو مكلف بالعمليات الإدارية و التقنية و المهمات الضرورية التي تتطلب وقت محدد، وتطبيق إعادة النظر في الإستراتيجية

الداخلية و الخارجية للبنك كما يضمن التواصل مع الخدمات المختلفة للوكالة و الهيئات الخارجية (بنك الجزائر، الإدارة المالية ....)

و بقيادة المشرف ينقسم المكتب الخلفي إلى مهام محددة مرتبطة بمايلي :

- وسائل الدفع (آلة السحب).
- عمليات الرصيد.
- العمليات التجارية الخارجية.
- المهام الإدارية و المحاسبية.

#### مهام و وظائف المشرف على المكتب الخلفي ( back office ):

- جمع المعلومات و النصائح و المساعدات الضرورية، و يعالجها و يتم و يقوم بعمليات الزبائن.
- جمع الكفاءات التقنية و البشرية الضرورية لمعالجة الأوامر و العمليات الصادرة من الواجهة الأمامية للشبكة المعلوماتية الداخلية للبنك، و للمقاصة الآلية.
- مكلف بمعالجة المهام الإدارية، التقنية، و العمليات الضرورية في الوقت المحدد بإتباع تنظيم داخلي أو خارجي للبنك (دراسة، معلومات، بحث، استكشاف).
- التأكد من الربط بين مختلف مصالح الوكالة و المنظمات الخارجية ( باقي الفروع، بنك الجزائر، مديرية الضرائب،...وغيرها ).
- الإشراف على المصالح التالية:

- وسائل الدفع
- عمليات القرض.
- عمليات التجارة الخارجية.
- مهام إدارية و محاسبية.
- كما أن مسؤول الواجهة الخلفية تسند إليه المهام التالية:
  - التأكد من توزيع العمل داخل مكاتب الواجهة الخلفية.
  - مساعدة و توجيه الموظفين في تنفيذ مهامهم.
  - مراقبة صحة و تنظيم العمليات المنفذة داخل الواجهة الخلفية.

- التأكد من تجميع، تحليل، مركزية، وإرسال المعلومات الإحصائية لمصالح المستخدمين (الداخلية أو الخارجية).
- التأكد من حفظ المعلومات في حزمة الملفات في شروط جيدة من الأمان.
- أن يكون المخاطب لقطب الزبائن وقطب العمليات.

### المبحث الثاني: مدخل للقرض الشعبي الجزائري:

من خلال هذا المبحث سنتعرف على القرض الشعبي الجزائري وتنظيمه الإداري، وذلك عبر ثلاثة مطالب المتمثلة فيما يلي: المطلب الأول سنقدم من خلاله لمحة عن القرض الشعبي الجزائري C.P.A. أما المطلب الثاني فسننتعرف من خلاله على الهيكل التنظيمي للبنك و الذي سنبين مختلف المصالح التي يضمها البنك من خلال المطلب الثالث.

### المطلب الأول: تقديم القرض الشعبي الجزائري:

القرض الشعبي الجزائري هو بنك تجاري، تم إنشائه في 29 ديسمبر 1966م، بموجب الأمر رقم 36-66 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966م، وهو ثاني بنك ظهر بعد الاستقلال بعد البنك الوطني الجزائري، وتم إنشائه باستغلال شبكات مجموعة من البنوك السابقة وهي:

- البنك الشعبي التجاري والصناعي الوهراني.
- البنك التجاري والصناعي للجزائر.
- البنك الجهوي التجاري والصناعي لعنابة.
- البنك الجهوي للقرض الشعبي الجزائري.

تم تدعيمه بضم البنك الجزائري المصرفي في 01/01/1968م، الشركة المرسلية للبنوك في 30/06/1968م، والشركة الفرنسية للتسليف في 1971م، والبنك المختلط للجزائر ومصر في 01/01/1968م.



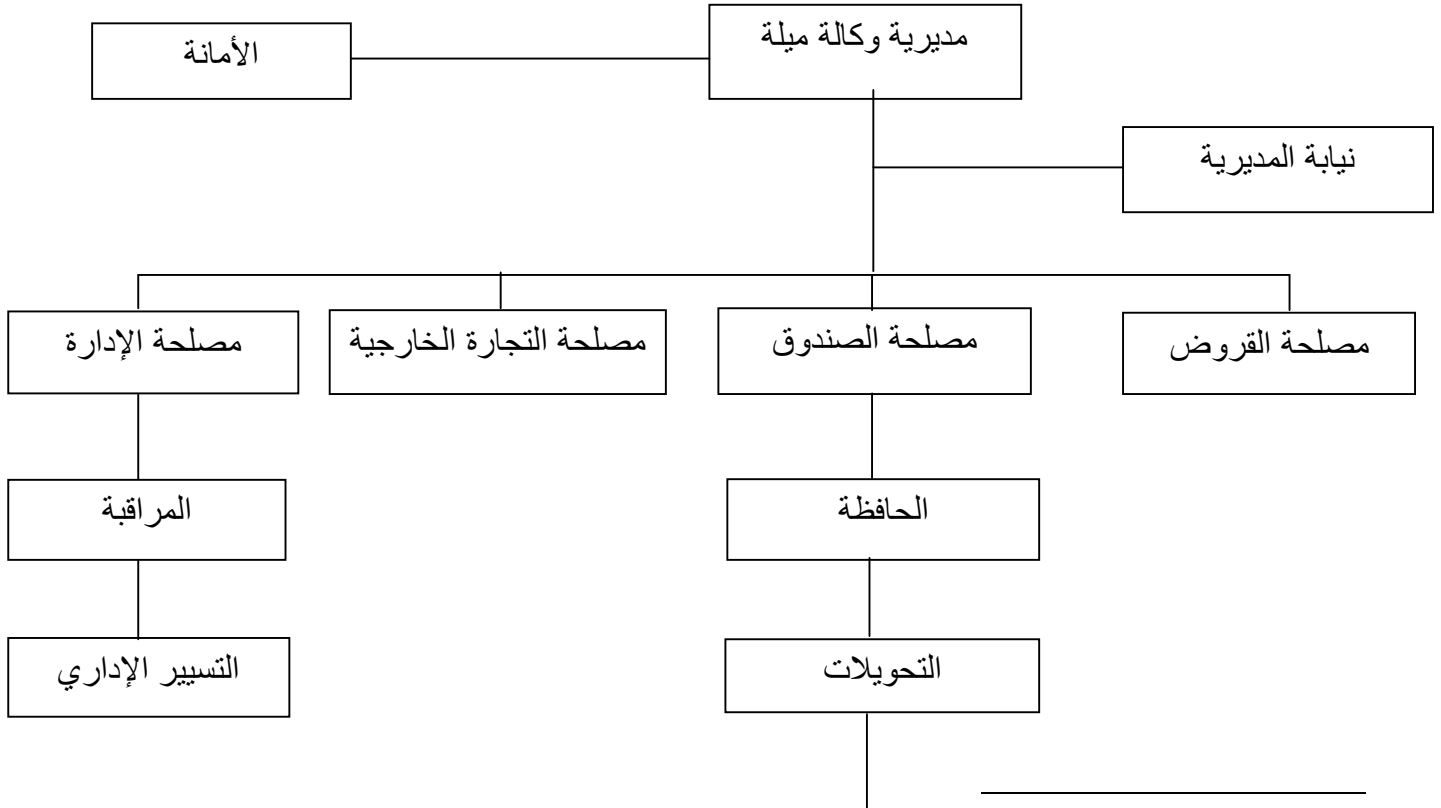
وقد انبثق عنه سنة 1985 بنك تجاري جديد هو بنك التنمية المحلية B.D.L. وتم تحويله إلى القرض الشعبي الجزائري سنة 1989م، إلى مؤسسة عمومية اقتصادية E.P.E. اتخذ الشكل القانوني "شركة مساهمة".

وفي 07/04/1997م، وبعد استيفاء الشروط المطلوبة من قانون النقد والقرض حصل على ترخيص زاولته العمل المصرفي من بنك الجزائر BCA.

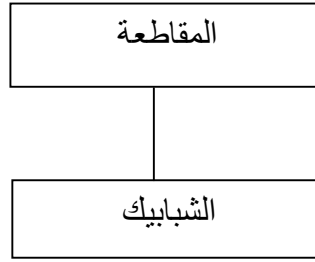
و في إطار الانفتاح على البنوك الأجنبية تم مؤخرا إبرام عقد شراكة بين الشركة العامة الفرنسية و القرض الشعبي الجزائري للحصول على المساعدات الفنية و النقدية و المالية في إطار ما يسمى بالتوأمة المصرفية، و تحتوي شبكة الاستغلال على 119 وكالة بنكية مؤطرة من 15 مجموعة استغلال وبلغ عدد العاملين حتى نهاية سنة 1999: 4209 عاملا منهم "إطار"، أمانة 2000 بلغ عددهم 4515 بينهم 1259 تحصلين على شهادات جامعية و من مدارس كبرى.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بميلة:

#### شكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لوكالة القرض الشعبي الجزائري بميلة



<sup>1</sup> - بوجيت فاطمة الزهراء، هبول محمد وبوزيان محمد، الإدارة المالية للبنوك التجارية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير فرع مالية نقود وبنوك، جامعة الإخوة متنوري، قسنطينة، 2004-2005، ص74.



**المصدر: من إعداد الطلبة حسب مقابلة خاصة مع المسؤول في القرض  
المطلب الثالث: مصالحي القرض الشعبي الجزائري:**

باعتبار البنك كمؤسسة كغيره من المؤسسات فهو هيكل تنظيمي يتمثل في مجموعة من المصالح و عددها خمسة و كل مصلحة لها دورها الخاص و الفعال و من بين المصالح الرئيسية للبنك نجد: مصلحة الصندوق، مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة المراقبة، مصلحة القانونية و مصلحة القروض و التي سيتم استعراضها فيما يلي :

#### **الفرع 1: مصلحة الصندوق:**

تعتبر من المصالح التي تهتم بجميع العمليات مع الزبائن سواء كانت عمليات سحب أم إيداع و هذه الأخيرة تكون بنوعها إما مباشرة أو غير مباشرة "عن طريق الفاكس" ويشترط على الزبون أن تكون لديه حساب جاري بنكي إذا كان خاص بالتجارة أو حساب الصكوك بالنسبة لغير التجار كما تقوم بمعالجة العمليات بالعملة الصعبة "التحويلات"، كما تقوم بتأمين استقبال جيد للعملاء، معالجة العمليات بالعملة المحلية والأجنبية التي تسبب تدفق نقدي، وتسيير خزينة البنك، ومعالجة العمليات النقدية « la monétique » ومن الأعمال التي تدخل ضمن هذه الوظيفة فتح وتأمين سير حسابات العملاء واستقبال طلبات إصدار دفاتر الشيكات البنكية من العملاء، و توفيرها لهم، و معالجة عملية التوظيف (أذونات الصندوق و الإيداعات لأجل)، معالجة عملية تحصيل الشيكات والكمبيالات، و نواتج المقتاتة و التحصيل و إعداد الإحصائيات المتعلقة بالوظيفة.

#### **الفرع 2: مصلحة التجارة الخارجية:**

تقوم هذه المصلحة بعمليات الاستيراد و التصدير و التي تكون بالعملة الأجنبية كما تقوم بدراسة الملفات الخاصة بالتجارة مع تحديد أهميتها تتكفل بالتحويلات من البنوك الأجنبية إلى البنوك الوطنية.

### الفرع 3: مصلحة المراقبة:

تقوم هذه المصلحة بمراقبة جميع العمليات التي تقوم بها المصالح الأخرى للبنك مراقبة داخلية .

### الفرع 4: المصلحة القانونية:

تقوم هذه المصلحة بعملية مراجعة أو عملية فحص العمليات "زبائن أو حسابات" و تطبيق الأوامر القانونية و متابعة تسديدات القروض من طرف المستفيدين، كذلك المتابعة القضائية في حالة حدوث مشكل ما بين البنك و الزبون مثلا : كحالة عدم التسديد .

### الفرع 5: مصلحة القروض:

تعتبر من أهم المصالح في الوكالة لأن لها مرد ودية مالية عالية من جراء منحها للقروض مقارنة مع باقي المصالح، و لعرفة نوع القرض المراد تحصيله و يأتي من خلال:

- اللقاء الأول.
- معرفة نوع القرض و الغرض منه.
- جلب عدد أكبر من المعلومات الخاصة بالمشروع.
- تقديم الإعانات المالية لأصحاب الحرف الحرة.
- التكاليف بإجراء عمليات القرض لقاء الرهون الحيازية.
- القيام بجميع العمليات البنكية و منح القروض بمختلف أشكالها.
- القيام بجميع عمليات خزينة الدولة لتسيير الأموال المتوفرة و إعادة استعمالها.
- تسليم الودائع و القيام بجميع العمليات البنكية للأشخاص الطبيعيين و المعنويين و التعاونيات غير الفلاحية.
- منح القروض و السلفيات على السندات العمومية الصادرة عن الدولة أو المضمونة منها أو الالتزام بها و القيام بالخدمة المالية لهذه السندات.

- كما يمارس القرض الشعبي الجزائري الرقابة التقنية و المالية لهيئات الضمان التعاوني التي يرخصها بالالتزام بالضمانات لتشجيع المؤسسات المتوسطة و الصغيرة و مؤسسات الصناعة التقليدية و الفندقية و السياحة.

### المبحث الثالث: المقارنة بين B.A.D.R. و C.P.A.:

من خلال التعريف بالمؤسستين B.A.D.R. و C.P.A. في المبحثين السابقين ارتأينا إلى التطرق في هذا المبحث إلى دراسة مقارنة الهيكل التنظيمي لكل منهما و التعرف على أوجه الشبه و الاختلاف بينهما.

#### المطلب الأول: أوجه التشابه:

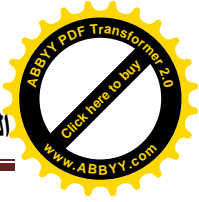
- وجود مركزية في التسيير على مستوى الهيكل التنظيمي لكل من C.P.A. و B.A.D.R.
- وجود مصلحة السكرتارية التابعة لمدير الوكالة على مستوى كل من التنظيمين.
- وجود المصالح على مستوى كل من C.P.A. و B.A.D.R. تابعة مباشرة إلى مدير الوكالة الذي يشرف عليها بطريقة مباشرة.
- تسعى كل منهما إلى ضمان التنسيق الجيد بين مختلف المصالح لتحديد المسؤوليات و المهام بشكل فعال يتناسب مع المهام الموكلة إليهم.

#### المطلب الثاني: أوجه الاختلاف:

- يكمن الاختلاف الرئيسي بين الهيكلين التنظيمي على مستوى وكالات حيث يظهر هيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتنظيم جديد ما يعرف بالتنظيم التجاري للوكالة (C.P.A.) والذي يضم كل ما قبل الشباك Front Office و ما بعد الشباك Back Office و بحيث يظم ما قبل الشباك أو المكتب الأمامي قصد المعاملات و الذي يظم جميع الخدمات السريعة، محاسبة التحويلات و القابضة الرئيسية بالإضافة إلى قصد الزبائن و الذي يظم الاستقبال و التوجيه، و المكلفين

بالزبائن (أفراد الشركات) في حين أنه على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري تتم جميع العمليات مع الزبائن على مستوى مصلحة الصندوق.

- بالنسبة للمكتب الخلفي والذي يظم جميع عمليات الرصيد، عمليات التجارة الخارجية، مهام إدارية ومحاسبة فعلى مستوى C.P.A. تظهر كل مصلحة منفصلة عن الأخرى مصلحة التجارة الخارجية، مصلحة الإدارة.
- تنظيم جميع المعاملات الصندوق الأساسي، الخدمة الريفية، محاسبة المدفوعات ضمن قطب المعاملات
- غياب مصلحة الرقابة على مستوى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تظهر المصلحة كمصلحة رئيسية على مستوى وكالة C.P.A.
- انفصال المصلحة القانونية على مستوى وكالة C.P.A. أما على مستوى الوكالة B.A.D.R. تتدرج ضمن خدمات المكتب الخلفي.
- ظهور مصلحة القروض منفصلة عن المصالح الأخرى لدى وكالة C.P.A. في حين أن المكتب الأممي المكلف بالزبائن هو من ينفذ جميع عمليات التي يحتاج إليها الزبون من قروض، سحب أو إيداع
- يتركز التنظيم التجاري للوكالة O.C.A. على مستوى بنك B.A.D.R. على جودة ونوعية الخدمات المقدمة للزبائن بالإضافة إلى الفصل بين الزبائن العاديين (أفراد) والزبائن المتميزين المستثمرين والشركات أصحاب رؤوس الأموال الضخمة في حين أنه على مستوى C.P.A. تنظيم وظيفي تقليدي بحيث تكون جميع العمليات من قبل مصلحة وهي مصلحة الصندوق.



### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال تقديم دراسة مقارنة بين بنك الفلاحة و التنمية الريفية (B.A.D.R.) و بنك القرض الشعبي الجزائري (C.P.A.) بصفة عامة لوحظ أنه تم تطوير للوكالتين خاصة من ناحية تقديم أفضل الخدمات، و ذلك من خلال تحديد مختلف المصالح التي تساعد على التسيير الحسن للوكالة و جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن، بالإضافة إلى إدماج مختلف الوسائل التكنولوجية المتطورة في مصالحها، و ذلك لضمان التسيير الجيد و المتميز للوكالة.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

بعد دراستنا لهذا الموضوع الذي حاولنا من خلاله إيضاح أهم المبادئ التي تركز إليها البنوك التجارية في بنائها التنظيمي و مختلف الجوانب التنظيمية التي تتميز بها البنوك التجارية عن باقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى لما لها من خصوصية تجعلها تكتسب مكانة داخل النظام المصرفي.

فالتنظيم الإداري للبنوك التجارية يختلف حسب تخصص و مهام كل بنك و الوظائف التي يقوم بها.

و من خلال دراستنا هذه استطعنا استنتاج ما يلي:

- النواحي الإدارية في البنوك التجارية لم تحض بالقدر الكافي من الاهتمام من قبل الدراسات السابقة.

- مستويات السلطات الإدارية داخل البنك التجاري تقوم على أساس هرمي توزع من خلالها المهام و المسؤوليات من الإدارة العليا على باقي الإدارات الأخرى التي تم التعرف عليها في الفصل الثاني.

- لا توجد قوانين أو مراسيم من قبل البنك المركزي الجزائري تحدد الهياكل التنظيمية التي تحكم سير عمل البنوك التجارية الجزائرية و هذا ما يظهر لنا من خلال دراسة المقارنة التي قمنا بها بين كل من تنظيمي B.A.D.R. و C.P.A.

- حسن تدفق المعلومات بطريقة دقيقة و متسلسلة يضمن كفاءة في العمل و رقابة جيدة على مختلف مصالح البنك.

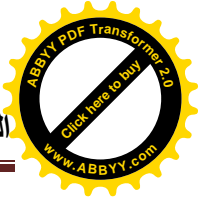
- التخصص في العمل و تقسيم المهام و المسؤوليات بين العمال يخلق توازن و انسجام بين مختلف المصالح يساعد على سرعة اتخاذ القرارات و مواجهة الأخطار الممكنة بأقل التكاليف.

## الاقتراحات:

- إعطاء أهمية أكبر للتنظيم الإداري داخل المؤسسة و ذلك بتحديد أهدافها و استراتيجياتها بأكثر دقة و وضوح.

- محاولة البنوك الجزائرية تحسين و تطوير هيكلها التنظيمي بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في الأنظمة المصرفية.





- إدخال مختلف عوامل التطور التكنولوجي في عمل البنوك بما يساعدها على تحسين خدماتها المقدمة للزبون.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع

- بشير علاق، الإدارة الحديثة ( نظريات ومفاهيم ) الطبعة 1، دار اليازوري، الأردن 2008.
- حسن أحمد عبد الرحيم - الطبعة 1 - مؤسسة الوراق - القاهرة - مصر -2008
- حسين رحيم، الإقتصاد المصرفي، الطبعة 1 قسنطينة الجزائر -دار بهاء الدين - 2008
- حسين محمد سمحان - إقتصاديات النقود و المصارف - الطبعة 1 دار صفاء - الأردن -2011
- خبابة عبد الله - الإقتصاد المصرفي (البنوك الإلكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية ) -مؤسسة شباب الجامعة -2008 -
- زيد منير عبوي - الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية - دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة - الطبعة 1 2004 الطبعة 2 2007 -الطبعة 3 2008 عمان
- سامر جلدة - إقتصاد البنوك و التسويق المصرفي - دار أسامة للنشر و التوزيع - عمان الأردن -2009
- شاكِر القزويني - محاضرات في إقتصاد البنوك - الطبعة 4 بنعكون الجزائر - 2008
- صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص 341.
- طارق طه - الإدارة - دار الفكر الجامعي - الإسكندرية -2008
- عبد الرزاق سالم الرحاحلة - نظرية المنظمة - الطبعة 1 - مكتبة المجتمع العربي - الأردن - 2010
- عبد العزيز صالح بن بحتور - مبادئ الإدارة العامة -دار اتمسيرة للنشر و التوزيع - جامعة عدن - الطبعة 1 - 2009
- عبد الغفار حنفي - عبد السلام أبو قحف - الإدارة الحديثة في البنوك التجارية -الدار الجامعية - 2003 -2004



- علا نعيم عبد القادر - مفاهيم حديثة في إدارة البنوك - الطبعة 1 - دار البديعة - الأردن - 2009
- علي ضلاعين - أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال - الطبعة 2 - داريزيد للنشر - 2005
- فائق شقير عاطف الأخرس عبد الرحمان سالم - محاسبة البنوك - دار المسيرة - الأردن الطبعة 2 2002 - الطبعة 3 - 2008
- فلاح حسين الوادي - مؤيد عبد الرحمان الدوري - إدارة البنوك مدخل كمي و إستراتيجي معاصر الطبعة 4 - عمان - دار وائل - 2008
- محمد عبد الفتاح الصيرفي - إدارة البنوك - الطبعة 1 دار المناهج - عمان - 2006
- محمد قاسم القزويني - نظرية المنظمة - والتنظيم - الطبعة 3 - الأردن - دار وائل - 2008