

جامعة آكلي محند أولحاج- البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية
والبنوك الخاصة الأجنبية
دراسة مقارنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:
علي زيان محند أو عمر

إعداد الطالبة:
سعدون عائشة

لجنة المناقشة:

- ميغاري عبد الرحمان.....أستاذ.....جامعة بومرداس.....رئيسا
- علي زيان محند أو عمر.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة البويرة.....مقررا
- آيت عكاش سمير.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة البويرة.....ممتحنا
- شعباني مجيد.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة بومرداس.....ممتحنا
- فرج شعبان.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة البويرة.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2014-2015

جامعة آكلي محند أولحاج- البويرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية
والبنوك الخاصة الأجنبية
دراسة مقارنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الدكتور:
علي زيان محند أو عمر

إعداد الطالبة:
سعدون عائشة

لجنة المناقشة:

- ميغاري عبد الرحمان.....أستاذ.....جامعة بومرداس.....رئيسا
- علي زيان محند أو عمر.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة البويرة.....مقررا
- آيت عكاش سمير.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة البويرة.....ممتحنا
- شعباني مجيد.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة بومرداس.....ممتحنا
- فرج شعبان.....أستاذ محاضر "أ".....جامعة البويرة.....ممتحنا

السنة الجامعية : 2014-2015

مستخلص:

تسعى معظم المؤسسات ولاسيما البنوك إلى تحقيق أهدافها وإشباع حاجات عملائها وذلك باستخدام وسائل مختلفة. وانطلاقاً من أن الفرد هو المسير الأول لهذه الوسائل، فالبنك يصبح بحاجة ماسة إلى وجود فئة المديرين للتنسيق وإدارة البنك نحو تحقيق أهدافه.

ومما لا شك فيه أن قدرة المديرين على تحقيق هذه الأهداف تتوقف على ما يمتلكونه من كفاءات إدارية (كفاءات فنية، كفاءات إنسانية وكفاءات فكرية) تساهم في تحسين مستوى الأداء، من خلال قيادة التوازن بين أهداف البنك وأهداف المرؤوسين، كما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.

إن السلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل عديدة تختلف من شخص إلى آخر ومن جماعة عمل إلى أخرى، ولكي ينجح المدير في عمله فإنه يحتاج إلى مجموعة من الكفاءات الإنسانية التي تحقق له القدرة على التعامل مع الأفراد الذين يعملون وفق توجيهاته.

لذا حاولنا في دراستنا هذه تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية والأجنبية واستنتاج أنماط القيادة المتبعة من قبلهم.

ومن أجل معالجة مختلف جوانب الموضوع تم استخدام عدة أدوات منها المسح المكتبي في الجانب النظري، والتركيز على عملية الاستقصاء والمقابلة في الجزء التطبيقي. وقد سمح لنا البحث باستخلاص نتائج هامة تم على ضوئها تقديم مجموعة من الاقتراحات للوكالات البنكية محل المقارنة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الأعمال، إدارة أعمال البنوك، الممارسة الإدارية، الكفاءات الإدارية، الكفاءات الإنسانية.

Résumé :

Les entreprises, notamment les banques, à satisfaire leurs clientèles et atteindre ses objectifs en utilisant différents outils. Le point de départ étant l'individu qui est le premier à gérer ses outils. la banque serait dans le besoin de trouver une catégorie de directeurs pour coordonner et manager la banque afin de réaliser ses objectifs.

Il va sans dire que la capacité des directeurs à réaliser les objectifs dépendra de ses compétences managériales (compétences pratiques, compétences humaines, compétences intellectuelles). Elles contribueront dans l'amélioration de la performance dans l'optique d'un pilotage équilibré entre les objectifs de la banque et ceux des subordonnés. Comme elles contribueront également à élever le niveau de satisfaction des subordonnés et assurer la continuité et l'efficacité administrative et organisationnelle.

Le comportement humain, en position de travail est conditionné par de nombreux facteurs qui diffèrent d'un individu à un autre et d'un groupe de travail à un autre. C'est pour cela que la réussite de directeur exige un ensemble de compétences humaines qui lui permettent de travailler en interaction avec ses subordonnés qui suivront ses directives.

C'est pour cette raison que nous avons tenté d'évaluer et de comparer le niveau des compétences humaines au sein des agences bancaires tant publiques qu'étrangères. Nous en déduisons les styles de leadership.

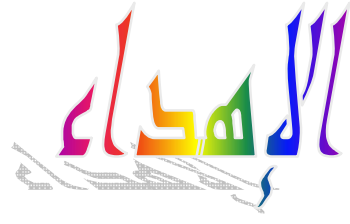
Pour traiter l'ensemble des aspects du sujet, nous avons utilisé plusieurs outils dont une revue d'ouvrages, des entretiens et un questionnaire dans notre cas pratique. Ce qui nous a permis de déduire des résultats probants et de faire des propositions aux agences bancaires lieu de notre stage.

Les mots clés : management, management bancaire, la pratique managériale, les compétences managériales, les compétences humaines.



أولاً الحمد لله سبحانه و تعالى على أن وفقني في إتمام هذا العمل.
أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل إلى الأستاذ المحترم علي زيان محند أو عمر
الذي كان لي عظيم الشرف أن كان مشرفاً على عملي هذا.
و لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى اللجنة المشرفة على مناقشة هذه المذكرة.
كما أتوجه بوافر التقدير و الامتنان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على
تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة): منصر الياس، طابوش مولود، شيلالي ع القادر.
و شكري الخالص إلى الأستاذ يحيى سمير و الأستاذ هوارى سعيد اللذين تفضلوا
بقراءة المذكرة قبل إيداعها.
الشكر و الامتنان لكل مديري الوكالات البنكية محل الدراسة.
عرفان و تقدير لكل أساتذتي الذين أناروا لي الطريق خلال مشواري الدراسي.
كل عمال المكتبة الذين زودوني بما أحتاجه من مراجع.
و أخيراً أتقدم بشكري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا
العمل.

عائشة



أهدي هذا العمل إلى:

والدي الكريمين عرفانا بالجميل؛

الأهل و الأقارب؛

زملائي فيما بعد التدرج خاصة "إدارة الأعمال"؛

صديقاتي: سعاد، ليلى، كريمة،

رشيدة، أسماء، سعيدة، خولة، ذهبية، حياة، قوراية....

إلى كل الذين أحبهم؛

عائشة

الفه رس

الصفحة	الفهرس
	المستخلص
	تشكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق
	قائمة المصطلحات
أ-ز	مقدمة
69-02	الفصل الأول: من إدارة الأعمال إلى إدارة أعمال البنوك
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الأعمال
03	المطلب الأول: ماهية إدارة الأعمال
07	المطلب الثاني: وظائف ومستويات إدارة الأعمال
11	المطلب الثالث: تطور الفكر الإداري
22	المبحث الثاني: المدير المعاصر وفن القيادة والاتصال
22	المطلب الأول: المدير المعاصر أدواره وكفاءاته
29	المطلب الثاني: فن القيادة لدى المدير المعاصر
38	المطلب الثالث: فن الاتصال لدى المدير المعاصر
46	المبحث الثالث: أساسيات إدارة الأعمال في البنوك
46	المطلب الأول: البنك وإدارة الأعمال في البنوك
49	المطلب الثاني: الوظائف الإدارية في البنوك

63	المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في البنوك
69	خلاصة الفصل
127-71	الفصل الثاني: نظرة عامة حول النظام البنكي الجزائري
71	تمهيد
72	المبحث الأول: البنوك كمؤسسات خدمية
72	المطلب الأول: مفاهيم حول البنوك
81	المطلب الثاني: عموميات حول الخدمات البنكية
90	المطلب الثالث: آليات تطوير الخدمات البنكية
98	المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري من خلال قانون النقد والقرض (10-90)
98	المطلب الأول: مضمون الإصلاحات البنكية في إطار قانون النقد والقرض
101	المطلب الثاني: أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض
103	المطلب الثالث: الهيئات الجديدة التي جاء بها قانون النقد والقرض وأهم تعديلاته
111	المبحث الثالث: البنية الجديدة للنظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد والقرض
111	المطلب الأول: هيكل النظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد والقرض حتى 2013
120	المطلب الثاني: خصائص البنوك الجزائرية بعد قانون النقد والقرض
125	المطلب الثالث: أزمة البنوك الخاصة و إفلاس بنك الخليفة و البنك الصناعي و التجاري
127	خلاصة الفصل
176-129	الفصل الثالث: تقييم و مقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة
129	تمهيد
130	المبحث الأول: تقديم المؤسسات البنكية محل الدراسة

130	المطلب الأول: تقديم عام للوكالات البنكية العمومية محل المقارنة
135	المطلب الثاني: تقديم عام للوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة
138	المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
141	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
141	المطلب الأول: تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة
148	المطلب الثاني: تقييم مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة
157	المطلب الثالث: تقييم مهارة بناء فرق العمل لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة
166	المطلب الرابع: تقييم مهارة إدارة المهام لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة
175	خلاصة الفصل
183-178	خاتمة
202-185	قائمة المراجع
204	الملاحق

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

- الجداول:

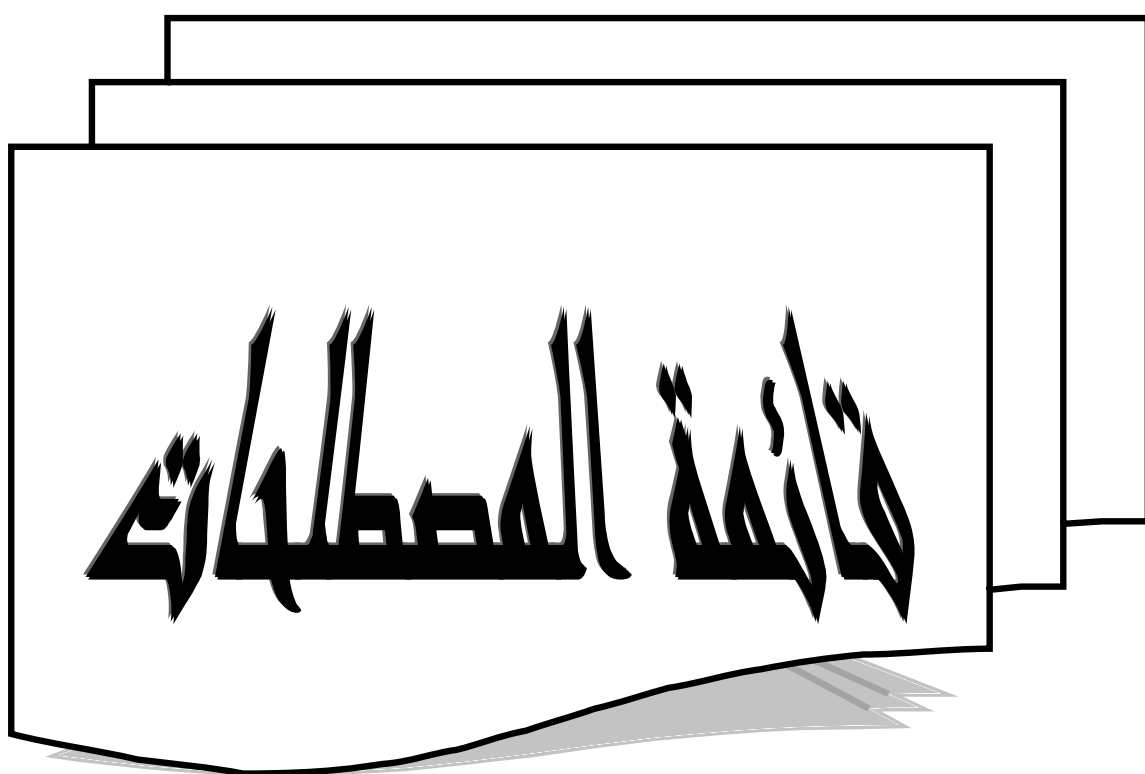
الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	الفرق بين المدير والقائد	1-1
83	الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات	1-2
100	حوصلة جدولية تتضمن المحاور الرئيسية لقانون النقد والقرض(90-10)	2-2
123	المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر حتى 2013	3-2
142	الإصغاء بانتباه	1-3
144	تزويد المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية	2-3
146	الاتصال بوضوح	3-3
147	انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة	4-3
150	المهام الثقة للمرؤوسين	5-3
152	تمثيل القدوة الحسنة	6-3
154	تحفيز المرؤوسين	7-3
156	تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين	8-3
160	خلق مناخ عمل مناسب لتشكيل فرق العمل	9-3
162	مشاركة المرؤوسين	10-3
163	أن يكون المدير متاحا في الوكالة	11-3
165	تشجيع تطوير كفاءات المرؤوسين	12-3
167	تحديد أهداف الأداء للمرؤوسين	13-3
169	تخطيط المهام	14-3
170	المرونة في أداء المهام	15-3
173	التفويض الفعال	16-3

- الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مستويات إدارة الأعمال	1-1
20	الإطار العام لمفهوم النظام	2-1
21	الإدارة الموقفية	3-1
26	أدوار المدير المعاصر	4-1
29	العلاقة بين الكفاءات الإدارية والمستويات الإدارية	5-1
35	نظرية الشبكة الإدارية	6-1
61	دورة العملية الرقابية	7-1
93	الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات البنكية	1-2
95	مراحل تطوير الخدمات البنكية	2-2
97	مصادر تطوير الخدمات البنكية	3-2
112	هيكل النظام البنكي الجزائري حتى سنة 2013	4-2

- الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
204	استبيان خاص بالكفاءات الإدارية	01



قائمة المصطلحات

- الممارسة الإدارية: السلوكيات الإدارية المختلفة التي يقوم بها المدير أو القائد الإداري.
- المهارة: القابلية في ترجمة المعرفة إلى عمل ينتج عنه الأداء المطلوب.
- الأداء المتميز: درجة عالية من التفوق والإتقان بدون ترك مجال للخطأ.
- مبدأ التسلسل الهرمي: يعني أن يخضع كل مستوى للمستوى الذي يعلوه، وأن تكون السلطة النهائية محدودة في شخص أو مجموعة ما في قمة الهرم الإداري.
- اتخاذ القرار الإداري: عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الخرائط التنظيمية: أحد الأدوات الهامة في التنظيم والتي توضح العلاقات الرسمية بالمؤسسة، وترجم علاقات السلطة والمسؤولية بين مجموعة من الأفراد والنشاطات بالمؤسسة. حيث تبين مختلف الوظائف والاختصاصات وتظهر نوع العلاقات والسلطات سواء الأصلية أو المفوضة، الوظيفية منها والاستشارية والتي تربط بين الإدارات والأقسام وبين الأفراد العاملين في هذه الإدارات والأقسام والشاغلين لمختلف المراكز فيها و تحدد علاقة الأفراد بعضهم ببعض.
- اغناء الوظيفة: التوسع العمودي للوظيفة بتضمينها المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات والتفويض مما يضمن شعور شاغلها بأهمية العمل الذي يقوم به فيشكل له حافزا لمزيد من العمل والتطوير.
- مؤسسة التعلم: مؤسسة تعمل بالقيم والأنظمة التي تؤدي إلى التطوير والتميز المستمر بالاعتماد على دروس الخبرة.
- القيم: المعتقدات الضمنية والمواقف التي تساعد في تحديد سلوك الفرد.
- الاتجاه: الميل على الشعور أو التفكير أو السلوك بطريقة محددة إزاء الأفراد الآخرين أو المؤسسة أو البيئة بمكوناتها.
- الإدارة بالتجوال: نزول المدير إلى مواقع العمل والاتصال بالمرؤوسين للتعرف على المشكلات العمل التي تواجههم والنقاش معهم لإيجاد الحلول لها.
- الباب المفتوح: ويعني السماح باستقبال المرؤوسين في جميع المستويات الإدارية في جميع الأوقات للمناقشة وتبادل الأفكار والمعلومات المرتبطة بجوانب العمل المختلفة وحتى المرتبطة بمشاكلهم وانشغالاتهم الشخصية.
- الإدارة بالمكشوف: وهو أسلوب إداري حديث يناهض بكشف جميع الأمور أمام المرؤوسين ليطلعوا على كل شيء، فلا توجد أسرار ولا توجد معلومات خاصة أو سرية وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة بحد ذاتها تعطي المرؤوسين ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء.
- الولاء التنظيمي: تمثيل الفرد لقيم وأهداف المؤسسة وانصهاره داخل بيئة العمل من خلال دوره الوظيفي ورغبته واستعداده للعمل بإخلاص للبقاء في المؤسسة.
- الرضا الوظيفي: هي شعور المرؤوس بالارتياح الناجم عن الجو الاجتماعي للعمل وسياسة التنظيم داخل المؤسسة خصوصا ما يتعلق بطرق وأساليب الاتصال المستخدمة، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تعبير عن الموقف الذي يتبناه المرؤوس

تجاه عمله واتجاه الظروف التي يعيشها في محيط العمل وبالأخص تجاه العناصر الأساسية في العمل مثل نظام الاتصال المتبع ونوعية العلاقات القائمة بين المرؤوسين.

- **الثقافة التنظيمية:** منظومة متكاملة من القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

- **الالتزام التنظيمي:** درجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار بها.

- **العلاقات الإنسانية:** تلك العلاقات التي تعتمد عليها الإدارة لغرض خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام في المؤسسة وتنمية الروح المعنوية للمرؤوسين بهدف تحفيزهم على الأداء الجيد وتحسين المردودية، وجعل العلاقات الإنسانية تفتضي الاتصال بين الأفراد والتفاعل يتجسد في العلاقات التي من شأنها أن تخلق الإحساس بالطمأنينة والرضا.

- **التغيير التنظيمي:** هو عملية إحداث تطوير وتحسين وإدخال تعديلات بدرجة ما على كل ما يخص المؤسسة من أهداف وسياسات وعناصر العمل بأساليب وطرق متنوعة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المداخل التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر مستهدف، وذلك بغرض الملائمة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتحقيق البقاء الاستمرار التطوير والتميز.

- **السلوك التنظيمي:** وهو الحقل العلمي الذي يهتم بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات والتنبؤ به لمحاولة فهمه وتفسيره والسيطرة عليه.

- **الصراع التنظيمي:** هو ردود الأفعال السلبية التي يبديها الفرد في المؤسسة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية.

- **الروح المعنوية:** وهي الدرجة التي عندها تتحقق حاجات الفرد، كما أنها الدرجة التي يشعر فيها الفرد أن هذا التحقيق يكون نابعا من الظروف الكلية التي يعمل في ظلها.

- **السياسة النقدية:** هي مجموعة الإجراءات والتدابير التي تتخذها السلطات النقدية بهدف التحكم في عرض النقود لمواجهة الظروف الاقتصادية غير مرغوب فيها كالتضخم والكساد وتحقيق أهداف السياسة الاقتصادية الكلية.

حَقِيقَةُ

تحتل إدارة الأعمال بجانب كبير من الأهمية نظرا لتغلغلها في جميع أوجه نشاط المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، فإدارة الأعمال تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف، وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال لمهارات الأفراد وقدراتهم وخبراتهم مع استخدام كافة الموارد المادية، المالية والمعلوماتية، وفي كثير من الأحيان تحقق هذه الأهداف الرئيسية بواسطة المرؤوسين ويكون معبرا عنها عادة بصورة شاملة تستلزم التفسير والإيضاح.

وتعد البنوك من المؤسسات المالية الحيوية ضمن إطار الاقتصاد الوطني، حيث تلعب دورا إستراتيجيا في تنفيذ أهداف السياسة المالية بعناصرها الائتمانية والنقدية، وعليه فإنها تساهم بشكل جوهري في رفع وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهذا الأمر إنما يتطلب تفعيل هذه المؤسسات لزيادة كفاءتها الإدارية ضمن إطار البيئة المالية التنافسية وسعيها لبناء مركز إستراتيجي متميز من خلال اعتماد إستراتيجية لجذب أكبر ما يمكن من المتعاملين معها، فضلا عن تدعيم تميزها التنافسي وزيادة قدرتها على الابتكار والتجديد وبالتالي الاستمرار. بالإضافة إلى سعي البنوك إلى تقوية عناصر القوة الناجمة عن الكفاءة الإدارية ضمن أطر الرؤيا التكاملية لإدارة مجمل الفعاليات والأنشطة المالية، ومواجهة نقاط الضعف وتقليل آثارها السلبية وانعكاساتها المستقبلية التي تحجم الدور الفعال لها.

إن التطورات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية التي تعمل في ظلها البنوك اليوم تجعل من إدارة الأعمال ضرورة للتعامل والتكيف معها، فإذا نظرنا مثلا إلى إدارة الأعمال من الجانب الاقتصادي سنجد أن ندرة الموارد من ناحية وزيادة السكان من ناحية أخرى يمللي على المؤسسات ومنها البنوك ضرورة استخدام مدخلاتها بأقل تكلفة لتحقيق أفضل مخرجات ممكنة. وإذا نظرنا إلى إدارة الأعمال من جانب الملكية نجد أن البنوك هي مشروعات كبيرة الحجم متعددة الملاك (المساهمين) تتصف بانفصال إدارتها عن ملاكها وهي النمط السائد حاليا في مجال الأعمال المعاصر، ويتطلب ذلك وجود مديرين محترفين يمكنهم إدارة هذه البنوك لتعظيم ثروة الملاك وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى. وبذكر الجانب التنظيمي يمكن القول أن كبر حجم البنوك أدى إلى زيادة تعقد العملية الإدارية، وهو ما أظهر الحاجة الشديدة نحو التنسيق والتخطيط والتنظيم والرقابة، وبالتالي ازدادت الحاجة إلى التخصصات الإدارية الدقيقة التي تستطيع أن تضطلع بتلك الوظائف. وبالنسبة للجانب السلوكي فإدارة الأعمال تفسر إلى حد كبير سلوك الأفراد المتباين داخل البنوك المختلفة وهو ما يعرف بالسلوك التنظيمي، كما تشرح الدوافع وكيفية تحفيزها وأتماط القيادة الملائمة للسيطرة على هذا السلوك.

تأسيسا على ما سبق فإن نجاح المؤسسات البنكية يعتمد على وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة (المادية، البشرية، المالية، المعلوماتية...) لتحقيق أهدافها. ويتوقف نجاح مدير البنك في تحقيق الأداء بفعالية على ما يتمتع به من مهارات وقدرات و قابليات واستعدادات شخصية أو ما يسمى بالكفاءات الإدارية، التي تشكل إطارا مرجعيا ومنطلقا ضروريا لنجاح تفاعله مع مهام وأدوار قيادة البنك.

والبنوك الجزائرية كغيرها من البنوك التي لا يمكن أن تعزل نشاطاتها عن التطورات التي تتميز بسرعة التغيير، فلا بد أن تفتتح أمام منافسة المنتجات والخدمات الأجنبية، وذلك بالتركيز على الجودة في مجال الخدمات نظرا للتحديات التي

يواجهها هذا القطاع. لهذا عرفت البنوك في الجزائر تطورا وإصلاحات كثيرة كانت أبرزها قانون النقد والقرض (90-10) التي كانت مدخل جديد للتوجه نحو اقتصاد السوق، حيث أنشأت بنوك وطنية خاصة وبنوك أجنبية وعودة بنك الجزائر إلى المهام المنوطة بالبنوك المركزية في الدول المتقدمة.

ورغم صدور هذا القانون في مطلع التسعينات إلا أن عملية الانفتاح الحقيقي للنظام البنكي الجزائري لم تعرف انطلاقها الحقيقية إلا مع بداية النصف الثاني من عقد التسعينات من القرن الماضي، بحيث ظهرت البنوك الخاصة الوطنية (بعد 2003 لم تعد موجودة) وبعض فروع البنوك الأجنبية في النشاط والتي بدأت تأخذ حصة معتبرة في السوق البنكية، الأمر الذي يطرح إشكالية مدى قدرة البنوك العمومية الجزائرية على مواجهة منافسة البنوك الأجنبية، وهذا بالنظر إلى طبيعة الخدمات التي تقدمها والتي تتميز بمحدوديتها وعدم تنوعها من جهة، ومن جهة أخرى تتميز بأنها خدمات جد تقليدية ولم تواكب التطورات الحاصلة في مجال الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك في البلدان المتقدمة، بالإضافة إلى التأخر المسجل في تنظيمها وعدم أخذها بالأساليب الحديثة في إدارة الأعمال وضعف التاثير البشري.

لذا جاءت دراستنا هذه لتسليط الضوء على الممارسة الإدارية في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الخاصة الأجنبية من خلال تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى بعض مديري الوكالات البنكية العمومية والوكالات البنكية الخاصة الأجنبية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة و تيزي وزو، ثم استنتاج أساليب القيادة المتبعة من قبلهم.

1. إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هي أبرز نقاط التباين بين ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية الخاصة؟

2. الأسئلة الفرعية:

للإمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بإدارة الأعمال وإدارة أعمال البنوك؟
- ما هي الكفاءات الإدارية اللازمة لمديري البنوك في ضوء الفكر الإداري الحديث والمتعلقة بالممارسة الإدارية؟
- هل أعطى قانون النقد والقرض الإطار التشريعي والتنظيمي اللازم لنجاح أداء البنوك؟
- ما مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة وما هي أساليب القيادة المتبعة من قبلهم؟

3. الفرضيات:

تتطلب عملية البحث عن إجابات للأسئلة المطروحة سابقا طرح الفرضيات التالية:

- يتوقف نجاح العملية الإدارية في البنك على ما يتمتع به المدير من كفاءات إدارية، والكفاءات الإنسانية من أهم هذه الكفاءات التي تعد سر نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها.

- لم يسمح قانون النقد والقرض في إطاره التشريعي والتنظيمي بتحسين أداء وتنافسية البنوك الجزائرية.
- لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.
- ميل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على المركزية الشديدة وأسلوب الثواب و العقاب وإهمال العلاقات الإنسانية.

4-مبررات اختيار موضوع الدراسة:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لمبررات موضوعية وأخرى ذاتية:

- المبررات الموضوعية: تتعلق بالموضوع ذاته وهي:
- اعتقادنا أن من أسباب ضعف جودة الخدمة في البنوك الجزائرية إتباع الأساليب التقليدية في الإدارة.
- المساهمة في إثراء النقاشات الوطنية لتقديم الحلول للمشاكل التي تعاني منها معظم البنوك العمومية الجزائرية خاصة في مجال إدارة أعمالها.
- اعتقادنا أن البحوث التي تناولت هذا الموضوع بالدراسة قليلة رغم أهميته البالغة.
- أصبحت إدارة الأعمال ضرورة ملحة تستلزمها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتجددة خاصة في الوقت الحاضر.

-المبررات الذاتية: تكمن فيما يلي:

- جاء اختيارنا لهذا الموضوع بحكم التخصص الذي ندرسه (إدارة الأعمال) وكذلك رغبة الغوص فيه أكثر.
- شعورنا بأهمية الموضوع خاصة في ظل المتغيرات الحالية.
- تمهيدا للمزيد من الاهتمام بهذا الموضوع نظريا وتطبيقيا لمن اقترب من ميدان البحث.

5. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم صورة واضحة عن واقع الممارسات الإدارية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.
- تعتبر الدراسات حول إدارة أعمال البنوك في الجزائر مدخل رئيسي لدراسة المشاكل الاقتصادية والتجارية.
- محاولة إتمام حلقة جديدة لسلسلة البحوث حول البنوك.

6 - أهمية الدراسة:

- وتبرز أهمية موضوع أي بحث من البحوث بما يحققه من نتائج ميدانية تسهم في تعميق فهم الظاهرة المدروسة والوصول إلى حلول عملية، و تكمن أهمية موضوع بحثنا فيما يلي:

- توضيح مدى أهمية إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية.
- الاطلاع أكثر على أنماط القيادة المتبعة في الوكالات البنكية محل المقارنة.
- إثراء مجال البحث العلمي والأكاديمي بموضوع بحثنا خاصة وأنه لم يسبق تناوله في البحوث والدراسات السابقة.
- بداية لبحوث علمية أخرى في مجال إدارة أعمال البنوك.

7-الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة مصدرا علميا موجهها يستفيد منه الدارسون والباحثون في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراساتهم وأبحاثهم عن طريق التعرف على ما قام به من سبقهم من الباحثين في مجال دراستهم وكذا الاطلاع على النتائج التي توصلوا إليها ، واكتشاف أوجه الشبه والاختلاف. وهذا بلا شك سيكون خلفية علمية تثري المدكرة وتعزز نتائجها لذا تبدو أهم تلك الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية (تطرت للكفاءات الإدارية أو ما هو مرتبط بالممارسة الإدارية) في:

✚ عائشة جاسم محمد شافي: الممارسة الإدارية لمديري المدرسة التأسيسية لدولة الإمارات العربية المتحدة، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة ، 2001.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الكفاءات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة والتي تتعلق بالممارسات الإدارية لمدير المدرسة الابتدائي، وكذا الكشف عن واقع الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة والتعرف على نواحي القصور فيها. ومن ثم الوقوف على مبررات الاهتمام بتطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية في ضوء المتغيرات المجتمعية بالدولة للوصول إلى تصور مقترح من شأنه تطوير الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لإدارة العملية التعليمية، كما أن دوره ينحصر في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية وفقا للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم ، بالإضافة إلى أنه لا يبذل جهود واضحة في تنمية روح العلاقات الإنسانية بين أفراد الهيئة التعليمية.

✚ شهرزاد محمد شهاب: أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مقال نشر في مجلة دراسات تربوية ، 2009.

سعت هذه الدراسة للكشف عن الضعف في مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية، ومعرفة أثر البرنامج التطويري في رفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية. بالإضافة إلى التعرف إلى الفروق في أثر البرنامج في مهارات القيادة الإدارية والتربوية حسب متغير الجنس والاختبار.

وقد أفضت إلى وجود تباين بين مستوى أداء المديرين والمديرات في المرحلة الابتدائية في المهارات الإدارية والتربوية بشكل عام ، ووجود فروق دالة إحصائية في بعض المهارات الإدارية والتربوية لصالح الاختبار البعدي ما عدا المهارات الذهنية.

✚ **صلاح بن سمار الجابري:** المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2009:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي من وجهة نظر ضباط شرطة منطقة المدينة المنورة، وتحديد المعوقات التي تحول دون نجاح إدارة التغيير ، بالإضافة إلى التعرف على أهم سبل إكساب المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي لدى ضباط منطقة المدينة المنورة.

وقد توصل الباحث إلى أن هناك مهارات عالية الأهمية لإدارة التغيير التنظيمي بمراحله الثلاث أبرزها: مهارة فهم قدرات المرؤوسين وإمكاناتهم، مهارة الإقناع، مهارة توزيع المهام بين المرؤوسين، ومهارة تنمية وبناء فرق العمل، ومهارة التشجيع والتواصل الإيجابي، كما أن هناك معوقات تحول دون نجاح إدارة التغيير التنظيمي من أبرزها: نقص المهارات لدى القائمين على تخطيط التغيير وتنفيذه، المركزية في القرار بالإضافة على عدم المشاركة وعدم وضوح الأهداف للعاملين.

✚ **فهد محمد الذويبي:** المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور (دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم) مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية ، 2005.

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور، والوقوف على معوقات توظيف المهارات الإدارية والشخصية لديهم، بالإضافة إلى معرفة مدى إمكانية تنمية المهارات الإدارية والشخصية لضباط شرطة منطقة القصيم لتحسين التعامل مع الجمهور.

نستنتج من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها تتشابه مع الدراسة الحالية في المجال الخاص بالدراسة وهو الممارسة الإدارية والكفاءات الإدارية، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أن الدراسة الحالية تركز على أهمية الكفاءات الإنسانية كعنصر هام لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وتحسين أدائهم وضمان استمرار وجود فعالية إدارية، كما تختلف عن الدراسات السابقة في مجتمعها وهو البنوك (مؤسسات هادفة إلى تحقيق الربح).

8- حدود الدراسة:

قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وتمثل هذه الحدود في:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة واستنتاج أساليب القيادة المتبعة من قبلهم.

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى 12 وكالة بنكية (06 وكالات بنكية عمومية جزائرية و 06 وكالات بنكية خاصة أجنبية) موجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو.

- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة من أكتوبر 2013 وسبتمبر 2014.

9- منهج وأدوات الدراسة:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المناهج التالية:

- المنهج الوصفي التحليلي: يعتبر المنهج الوصفي التحليلي من بين أكثر المناهج انتشارا في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية لأن الظواهر الاجتماعية عادة ما تكون صعبة من حيث القياس والضبط، وقد تم الاعتماد على هذا المنهج لوصف وتحليل متغيرات الدراسة (إدارة الأعمال، إدارة أعمال البنوك، النظام البنكي الجزائري).

- المنهج التاريخي: لقد اعتمدنا على هذا المنهج لاستعراض أهم المحطات التاريخية لبعض متغيرات الموضوع (تطور الفكر الإداري، تطور البنك، تطور الخدمات البنكية).

- المنهج المقارن: وتم الاعتماد على هذا المنهج لتقييم مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة .

وبالنسبة للأدوات المستخدمة في البحث فتمثل فيما يلي: الكتب، الملتقيات العلمية والمؤتمرات، أطروحات الدكتوراه ومذكرات الماجستير، المجلات، القوانين والمراسيم والتشريعات ومواقع الانترنت.

هذا فيما يخص الجانب النظري أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على: الوثائق والسجلات المتعلقة بالوكالات البنكية محل المقارنة بالإضافة إلى المقابلة والاستبيان.

10- مضمون الدراسة:

حتى تتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها، تم الاعتماد على الطريقة الإنجولوسكسونية والقائمة على الفصول وهذا نظرا لسهولةها ووضوحها.

وتبعا لطبيعة الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث اخترنا للفصل الأول عنوان "من إدارة الأعمال إلى إدارة أعمال البنوك"، وارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول مدخل إلى إدارة الأعمال نتناول فيه ماهية إدارة الأعمال، وظائف ومستويات إدارة الأعمال، بالإضافة إلى تطور الفكر الإداري. أما المبحث الثاني فهو بعنوان المدير المعاصر وفن القيادة والاتصال، نستعرض فيه أدوار المدير المعاصر وكفاءاته الإدارية بالإضافة إلى عرض المهارات القيادية والاتصالية كنموذج من هذه الكفاءات. أما المبحث الثالث نتناول فيه إدارة الأعمال

في البنوك من خلال تعريف إدارة أعمال البنوك، وعرض الوظائف الإدارية التي يقوم بها مدير البنك، ثم إدارة الجودة الشاملة في البنوك كأحد الأساليب الإدارية المعاصرة.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان "نظرة عامة حول النظام البنكي الجزائري"، وقد اشتمل ثلاثة مباحث، نتطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول البنوك والخدمات البنكية وكذا آليات تطوير الخدمات البنكية، بينما نتناول في المبحث الثاني النظام البنكي الجزائري في ظل قانون النقد والقرض، من خلال التعرف على مضمون الإصلاحات البنكية في إطار قانون النقد والقرض، أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض، ثم الهيئات الجديدة التي جاء بها قانون النقد والقرض وأهم تعديلاته. في حين نستعرض في المبحث الثالث البنية الجديدة للنظام البنكي الجزائري بعد قانون (90-10) بإبراز هيكل النظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد والقرض حتى 2013، خصائص ومميزات البنوك الجزائرية بعد قانون النقد والقرض، كما نتطرق إلى أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وأسباب إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري.

والفصل الثالث خصصناه للدراسة الميدانية المتعلقة بتقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة واستنتاج أساليب القيادة المتبعة من طرفهم. حيث ينقسم هذا الفصل إلى مبحثين، نتناول في المبحث الأول تقديم مختصر للوكالات البنكية محل المقارنة وكذا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فخصص لتحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمديرين تحليلا كيفيا وصفيا.

11- صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا صعوبات جمة في مسيرة إعدادنا هذا البحث، أردنا الإشارة إليها ليس رغبة منا في إعطاء مبررات لنا عن القصور الذي يمكن أن يشوب هذا البحث، وإنما رغبة منا في لفت نظر الطلبة من أجل تفاديها مستقبلا من جهة ولفت اهتمام المسؤولين ومصادر المعلومات بضرورة تزويد الباحثين بالمعلومات الكافية لتسهيل مهمة إنجاز بحوثهم العلمية، ومن بين أهم هذه الصعوبات:

- قلة المراجع التي تعالج الموضوع بشكل مباشر (إدارة الأعمال في البنوك).

- صعوبة الحصول على المعلومات الميدانية وعدم اكتراث بعض المسؤولين بأهمية الموضوع بفعل حساسيته، خاصة وأنه يتعلق بالعلاقات الإنسانية، حيث كان لهذا الأمر تأثير كبير على مدة وطريقة إنجاز هذا البحث، إذ ساهم في عدم تناولنا بعض جوانبه التي نتمنى أن تكون نقطة انطلاق لبحوث أخرى مستقبلا.



من إدارة الأعمال إلى إدارة أعمال البنوك

تمهيد:

تحظى إدارة الأعمال بأهمية بالغة بين الممارسين والدارسين في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي على حد سواء ، وقد تبلورت هذه الأهمية نتيجة العديد من المتغيرات البيئية واشتداد المنافسة بين المؤسسات ولاسيما البنوك مما جعل نجاح المؤسسة يتوقف على مدى وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق الفعال بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها .

ولعل ما يميز المدير الناجح والمتميز هو ما يتمتع به من قدرات ومهارات واستعدادات (الكفاءات الإدارية) تمكنه من القيام بأعباء وظيفته على أكمل وجه، وهذا يعني أن الكفاءة التي يتمتع بها المدير هي الوسيلة الفعالة لانجاز المهام في المؤسسة، بل والتي تساعد على توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز المرؤوسين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم.

وبعد أن تجاوزت المؤسسات النظرة المادية للإنسان التي نادى بها رواد الفكر الإداري التقليدي، واستيعابها لمفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية الداعية للاهتمام بالجوانب الإنسانية للمرؤوسين، وتبنيها لمفاهيم الإدارة بالأهداف من خلال إشراك العاملين في وضع أهداف العمل وتنفيذها، وفي ظل سعي المؤسسات الرائدة للاستفادة من تطور الفكر الإداري الذي أدى إلى شيوع مفاهيم إدارية جديدة ظهرت في الفكر الإداري الحديث مثل: فرق العمل، التمكين وإعادة الهندسة. كان لابد للمؤسسات ومنها البنوك تبني فلسفة إدارية تقوم على استقطاب الأفراد وتطويرهم، من خلال إعداد برامج تدريبية وإتباع سياسات لتمكينهم إداريا في الوظائف التي يشغلونها تمهيدا لتفويضهم صلاحيات القيام بالعمل وتحمل مسؤولياته، ليكون بمقدور المدير الاعتماد عليهم وجعلهم شركاء حقيقيين في إدارة مؤسساتهم، ألا وهي فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من المبادئ والأفكار التي يمكن لأي بنك أن يتبناها من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. فالضغوط التنافسية وتزايد تطلعات العملاء والمتعاملين مع البنوك من أهم مصادر الضغط والتحدي على الإدارة المعاصرة الداعية إلى حتمية التطوير والتحديث في جميع عناصرها وفعاليتها لتحقيق قدرات تنافسية تتفوق بها على البنوك الأخرى المنافسة، وتصل من خلالها إلى التميز في الخدمات التي تقدمها. ويعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري في البنك من حيث تدريب المرؤوسين وتطوير مهاراتهم وقدرتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم، وتحسين بيئة العمل بشكل يؤدي لرفع معنوياتهم، والحرص على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بينهم وتقوية ولاء المرؤوسين للعمل والبنك.

بناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى المباحث التالية :

المبحث الأول:مدخل إلى إدارة الأعمال.

المبحث الثاني: المدير المعاصر وفن القيادة والاتصال.

المبحث الثالث:أساسيات إدارة الأعمال في البنوك.

المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الأعمال

يحتاج الفرد على اختلاف مستواه ووظيفته ومركزه لإدارة الأعمال، فالنشاط الإنساني يتطلب وجود إدارة الأعمال ذلك أنها عنصر مساعد على إنجاز الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، ومن ثم فهي تمس وتؤثر في حياته وممارساته ويمكن النظر إلى إدارة الأعمال أيضا كنشاط متميز يتسم بالحيوية لنجاح أي جهد فردي أو جماعي، الأمر الذي جعلها وظيفة تمارس ومادة تدرس و تعلم.

لذا فإنه لا يمكن لأية مؤسسة أو فرد يمارس أي نشاط مهما كان حجمه أو نوعه أن يستغني عن إدارة الأعمال من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي ينشدها، ولعل ما نشاهده اليوم من تقدم وتطور هائل ومضطرد في مجال التقنيات والإنجازات العلمية والثورة التكنولوجية في وسائل الاتصال والمواصلات، يثبت لنا أهمية إدارة الأعمال والتخطيط الإداري الصحيح ما أمكن المؤسسات العملاقة المتعددة الجنسيات أن تضاهي بقوتها كثير من الدول قوية اقتصاديا، سياسيا وماليا.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأعمال

كانت ولا زالت إدارة الأعمال هي العنصر الفاعل في نجاح المؤسسات والدول، فتنحقيق النمو والاستقرار مرهون بها فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال بما يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع إدارة الأعمال يعتبر من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحادثة في عصر العولمة.

أولا - مفهوم إدارة الأعمال (management): عرفت إدارة الأعمال تطورا في تعريفها هذا وفقا لتطور مفهوم المؤسسة، فقد اعتبرت المؤسسة من طرف المدرسة التقليدية كعلبة سوداء و تطورت بعد ذلك إلى نظام مفتوح، وهكذا بالنسبة لإدارة الأعمال و بالتالي كثرت وتنوعت آراء وأفكار الباحثين حول تعريفها .

ولابد من التنويه مسبقا وقبل الدخول في التعريفات المتعددة لإدارة الأعمال إلى أن تعدد التعريفات وتنوع الأفكار يعود في جزء كبير منه إلى تنوع الأعمال المهام والأنشطة التي مارسها هؤلاء المفكرين والنشطاء في الحقل الإداري، وأن هذا الاختلاف ما هو إلا مزيد من التنوع والإثراء للفكر الإداري ولا يعد بأي حال من الأحوال تناقضا أو تباينا في ذلك¹.

جاءت كلمة management (إدارة الأعمال أو مناجمت) من الإنجليزية (to manage) ولكنها مشتقة من الكلمة الإيطالية (managgiare) التي تعني أدار (manier)، قاد أو وجه (diriger) أو حرك (manoeuvrer)². أما باللغة الفرنسية فقد أخذت كلمة (management) من الكلمة "ménager" والتي

1 أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: 2011) ص ص 18، 19.
2 Stéphane Balland, Anne-Marie-Bouvier, Management des entreprises en 24 fichiers (Dunod, Paris : Nd) p 5.

تعني حسن التدبير والتصرف (l' 'action de bien régler, de bien disposer) I¹، غير أن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية غالباً ما يعتريه بعض اللبس والغموض ويرجع ذلك إلى خصوصية المصطلح والمجتمعات التي نشأ فيها، فهناك من الباحثين من يترجم مصطلح (management) إلى كلمة تسيير (gestion) وهي كلمة فرنسية خصوصاً في دول المغرب العربي، وما يعاب على هذا المصطلح أنه ضيق المضمون حيث أنه يشير إلى مجموعة من التقنيات في عملية التسيير، بينما ينطوي المصطلح الانجلوساكسوني management بالإضافة إلى البعد التقني البعد الإنساني. لهذا تم نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية ليعبر عن إدارة الأعمال².

وحقاً يمكننا الإلمام بمعنى إدارة الأعمال سنقوم باستعراض بعض تعاريف المفكرين الإداريين:

- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية إدارة الأعمال بأنها: " العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه"³.
- وعرف دراكر إدارة الأعمال بأنها "وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظيفة وتلك الأعمال".
- يرى كوتنز وأدونال أن إدارة الأعمال هي: "وظيفة تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"⁴.
- وهناك من عرف إدارة الأعمال بأنها: "مجموعة من الطرق المستخدمة لتوجيه وإدارة مؤسسة أو مشروع ما بغية تحقيق هدف باستخدام أمثل للموارد المادية والبشرية"⁵.
- إدارة الأعمال هي: "فن أو طريقة قيادة التنظيم لتوجيهه وتخطيط تطويره ومراقبته في جميع مجالات نشاطات المؤسسة"⁶.
- إدارة الأعمال: "عملية إنسانية هادفة إلى تحقيق نتائج مرغوبة تحقق نفعاً لأصحاب المصلحة، يقوم عليها نفر من المتخصصين يديرون الموارد والإمكانيات اللازمة ويحددون الأعمال الواجبة ويضعون الخطط والبرامج، ويقودون القائمين بالتنفيذ ويراقبون سير الأداء للتأكد من تحقق الأهداف المرجوة، وهم في ذلك يأخذون في الاعتبار الظروف المحيطة بهم"⁷.
- ويقول تباتوني عن إدارة الأعمال: "هي مجموعة من العمليات توجيهه، تنظيم وتنشيط الأعمال الجماعية في إطار التنظيم"⁸.

¹Jean- Luck Charron, Sabine Sépari, **Management- manuel et application-** (éditions Francis Lefebvre, Paris : 2^{ème} éd, 2010) p11.

² بقلقول الهادي، **مدخل إلى إدارة الأعمال**، مطبوعة جامعية، 2013-2014، ص 04، نقلاً عن الموقع الإلكتروني:

<https://sites.google.com/.../departementecogestcom/.../...> (المطلع عليه في: 2014/06/12).

³ بشير العلق، **الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم-** (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2008) ص 18.

⁴ محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، **إدارة الأعمال** (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية: 1997) ص 11.

⁵Pascal Fabre et autre, **management et contrôle de gestion- manuel et application-** (Dunod, Paris: 2007) p13.

⁶ Raymond Alain Thietart, **le management** (presse universitaire de France, Paris: 11^{ème} éd, 2003) p7.

⁷ علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة** (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر: 2001) ص 368.

⁸Marc Bosche, **le management interculturel** (édition Nathane, Paris :1993) p89 .

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي لإدارة الأعمال: هي قيادة الأفراد (رجال ونساء) لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية من خلال استخدام أمثل للموارد نظرا للبيئة.

بالنظر إلى التعريف السابق يمكن استخلاص الخصائص التالية لإدارة الأعمال:

- إدارة الأعمال عملية اجتماعية وهذا يعني أن الأفراد يشتركون في تحقيق الهدف المطلوب، ففكرة التعاون مطلوبة بين الأفراد لتحقيق الهدف من خلال تنظيم علاقات الفريق وتوجيه جهودهم لسبيل الوصول إلى ذلك الهدف، كما يعني المفهوم الاجتماعي لإدارة الأعمال أنها تمارس نشاطاتها في محيط اجتماعي معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف التي تحدث أثرها على العملية الإدارية تماما كما تحدث أثرها على المجتمع الكبير¹.

- يعتبر تحقيق الأهداف المهمة الأساسية لإدارة الأعمال سواء كانت مؤسسة خاصة أو مؤسسة عامة، فهي لا تستطيع الاستمرار في عملها فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وعملية تحقيق الأهداف عملية تفاعلية بين إدارة المؤسسة وأفرادها، وإذا كان لكل إدارة هدف تسعى لتحقيقه فإنه يجب أن يكون هذا الهدف ممكنا وواضحا ومعلوما ليس فقط بالنسبة للقائمين بأعمال الإدارة العليا، وإنما أيضا بالنسبة للقائمين بها في جميع المستويات الإدارية، كما يجب العمل على توعية جميع العاملين في المؤسسة بهذا الهدف حتى توفر لهم وضوح الرؤيا فيعمل الجميع على تحقيقه.

- إدارة الأعمال عملية مستمرة وهذا يعني أنه طالما هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون سلع وخدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطاتها في هذا المجتمع ذلك أن حاجات الأفراد لا تنقطع، كما أنها تتعدد وحاجات جديدة².

- إن إدارة الأعمال كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام أو الوظائف التي يقوم بها المدير، وهذه المهام أو الوظائف هي: التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة، وهذه الوظائف لها صفة العمومية الكافية أي أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع العمل الجماعي.

- إن مهمة إدارة الأعمال الأساسية هي كيفية التنسيق الفعال للموارد المختلفة المتاحة للمؤسسة وهو ما يميز الإدارة الناجحة عن الفاشلة، فيتوافر لأي مؤسسة مزيجا من الموارد المتاحة وهذه الموارد بالطبيعة ليست متوفرة بشكل مطلق ولكنها محدودة ومهمة الإدارة الفعالة هي كيفية إيجاد المزيج الملائم والوصول إلى الاستخدام الفعال لهذه الموارد بما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

- تتصف إدارة الأعمال بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة والعنصر البشري متغير بطبعه ومزاجه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور في مجالات مختلفة يتطلب من إدارة الأعمال مواكبته باستمرار³.

¹ زهير بن جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن : 2013) ص 59.

² أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين (دار قباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2001) ص 41.

³ محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 13- 15.

ثانياً- أهمية إدارة الأعمال: وعلى الرغم من وجود القليل من المشروعات التجارية وغير التجارية التي استطاعت تحقيق بعض النجاح بدون إدارة فعالة، إلا أن هذا الوضع لا يشكك من حقيقة أن المستوى الحضاري التي حققه الإنسان ممثل بكفاءة مؤسسات الأعمال والمؤسسات الحكومية والاجتماعية والسياسية غيرها ما كان ليتحقق إلا بجهود إدارة الأعمال¹.

فإدارة الأعمال لا غنى عنها لأنها مهمة لتحقيق الأهداف المرسومة فهي معيار النجاح أو الفشل، وفي الواقع اعتبار إدارة الأعمال نشاط ديناميكي فاعل لاستخدام الموارد المادية و البشرية بكفاءة وفعالية يعني أن إدارة الأعمال تلعب دوراً مذهباً في تفجير الطاقات البشرية وتعظيم الإمكانيات المادية، وهذا التعظيم إنما يخدم مصالح المعنيين كافة ويحقق أحلامهم ويلبي حاجاتهم ويحافظ على مصالحهم، وهكذا تعتبر إدارة الأعمال من أكثر الأنشطة الإنسانية شمولية وأهمية وحيوية فعلى صعيد الميدان تسهم إسهاماً واضحاً في إحداث تغيرات جوهرية في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته وهذا بدوره يقود إلى تعظيم معدلات الإنتاجية وتقليل التكاليف الإجمالية، واستغلال الطاقات الكامنة وتنمية الأفكار والإبداع ومؤازرة التطوير، علاوة على دور إدارة الأعمال المعروف في حل المشكلات أو تجاوز حصول الانحرافات وتصحيح هذه الانحرافات إن وجدت².

إذن لإدارة الأعمال أهمية كبيرة للمؤسسات بمختلف أنواعها و أحجامها، وهذا لما تتضمنه من تسيير حسن للموارد واستشراف للمستقبل، وترجع أهمية إدارة الأعمال للأسباب التالية:³

- ظهور المؤسسات وكبر حجمها وزيادة الاتجاه إلى التخصص والبعد عن العمومية.
 - انفصال الملكية عن الإدارة في المؤسسات التي يتعدد فيها الملاك.
 - التطورات التكنولوجية في فنون إنتاج السلع والخدمات.
 - زيادة حدة المنافسة بين المنتجين في الأسواق.
 - الندرة المتزايدة في الموارد البشرية والمادية مما يتطلب الترشيح في كيفية استخدام هذه الموارد بفعالية وكفاءة.
 - اختفاء أهمية الجهود الفردية وتفوق الجهود الجماعية التي تحتاج إلى قيادة فعالة تقودها ناحية الهدف المشترك.
- ثالثاً- إدارة الأعمال بين العلم والفن: العلم هو المعرفة العلمية المنظمة حول الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة ما، أو هو مجموعة الحقائق والقواعد والقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة، فإذا طبقنا هذا التعريف على موضوع إدارة الأعمال نجد أن إدارة الأعمال هي: "علم له أصوله وقواعده التي تركز على أسس ومبادئ وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه".

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي- (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان: 1986) ص 22.

² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 21، 22.

³ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2007) ص 17، 18.

وكذلك يمكن القول أنها علم لأنها تستخدم الأسلوب العلمي في البحث والدراسة وتحري المشكلة وتجربتها وتطبيقها وبالتالي الوصول إلى النتائج التي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى هدفه، إن إدارة الأعمال كعلم هي تنظيم وتطبيق المعرفة العلمية المنظمة على ضوء الحقائق لتحقيق نتائج مرغوبة.

أما كونها فن لأنها تشير إلى إمكانية تطبيق الكفاءات الإدارية باستخدام القدرات والمواهب التي يمتلكها الفرد والإبداع والتصرف بشكل سليم من أجل تحقيق النتائج المطلوبة، وهنا تدخل عملية الإبداع والموهبة والبراعة مع الخبرة والتجربة والتي تعكس بدورها الفروقات الفردية بين المديرين.

لذلك فالعلم والفن متكاملان في إدارة الأعمال، فهي علم لأنها معرفة علمية منظمة بل هي دراسة علمية لظاهرة ما، وهي فن لأنها مهارة فردية مشتقة من الخبرة الشخصية والتي تتضمن المواهب والإمكانيات التعليمية التي تؤهل الفرد لأن يطبق هذه المعرفة التي اكتسبها في مجال عمله الإداري. وبالتالي يمكن القول أن إدارة الأعمال هي فن استخدام وتطبيق العلم.

وفي هذا الصدد يشير بعض الباحثين إلى أن الدليل على أن إدارة الأعمال هي علم هو وجود العديد من المدارس والجامعات تقوم بتدريس مادة إدارة الأعمال، بالإضافة إلى منحها لأعلى الشهادات العلمية والدرجات في مجال إدارة الأعمال، أما دليل كونها فن فهو عدم قدرة أي جهة علمية مهما كان مستواها الأكاديمي على تخريج مديرين، إنما المدير هو الذي يكتسب ويتعلم مهارات القيادة بالإضافة إلى دراسته الأكاديمية¹.

المطلب الثاني: وظائف ومستويات إدارة الأعمال

تمثل الوظائف الإدارية الأنشطة الرئيسية التي تتم في كل المؤسسات بصرف النظر عن اختلاف مجال نشاطها (صناعي تجاري وخدمي). كما يقوم بها كل المديرين من مختلف المستويات الإدارية في مجالات عدة أبرزها: الإنتاج، الأفراد، التمويل التسويق والتمويل، وفيما يلي عرض لهذه الوظائف والمستويات.

أولاً - الوظائف الإدارية: إن مهمة إدارة الأعمال هي مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال أفضل استغلال ممكن لمواردها المتاحة، و لكي يتحقق ذلك يقوم المديرين بوظائف إدارية أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة².

ويقصد بالوظائف الإدارية عناصر أو مكونات العمل الإداري، وعند تحديد عدد هذه الوظائف نجد أنها قد اختلفت بين كتاب إدارة الأعمال، فالبعض يحلل العمل الإداري تحليلاً تفصيلياً والبعض يحلله إجمالاً، فهناك من يحدد سبع وظائف إدارية وهي: التخطيط، التنظيم، توفير الأفراد، التوجيه، الرقابة، الابتكار والعلاقات العامة، ومن الكتاب من يحدد ستة

¹ هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة (دار الكندي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن: 2009) ص 92، 93.
² علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال (الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-2004) ص 21.

وظائف إدارية هي: الابتكار، التخطيط، التنظيم، التحفيز، الاتصال والرقابة، ومنهم من يحدد خمسة وظائف وهي: التخطيط، توفير الأفراد، التوجيه والرقابة، ومنهم من يحدد أربعة وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة¹. ومن وجهة نظر شاملة يمكن النظر إلى العملية الإدارية من خلال أربعة وظائف أساسية تشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن من خلالها الوصول إلى أهداف المؤسسة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وفيما يلي شرح موجز لكل وظيفة:

1- التخطيط: يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارية يتم من خلاله تحديد الأهداف التنظيمية مع تحديد الوسائل اللازمة وتوزيع الموارد توزيعاً يتلاءم مع ذلك وفق خطة عمل مناسبة، وهو أول الوظائف من حيث الترتيب المنطقي للعملية الإدارية، والتي تعرف على أنها: "اتخاذ مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المديرين"². ومن ثم فإن الخطط الموضوعية في كل مستوى من المستويات الإدارية تحدد طريقة تحقيق الأهداف وتمتد في نفس الوقت بالأساس الذي يمكن من الحكم على درجة النجاح في تحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الإستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج والقواعد والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في إنجاز الأهداف. وهناك مجموعتان أساسيتان من الخطط، الأولى منها تغطي فترة زمنية طويلة نسبياً مثل خطط تقديم المنتجات الجديدة وتطوير المنتجات الحالية وخطط التوسع في الطاقة الإنتاجية، بينما نجد التخطيط قصير الأجل الذي يتضمن الخطط التي توضع لجدولة الإنتاج خلال الأسبوع أو الشهر، وخطط المبيعات خلال الستة أشهر أو أقل وهكذا، وكلا النوعين من التخطيط يعتبران لازماً لإنجاز أهداف المؤسسة³.

2- التنظيم: إن التنظيم هو الوظيفة التالية بعد التخطيط، ويعني ترتيب عمل كل الوسائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف والغايات، وهو ما يتضمن وضع نظام وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المؤسسة ككل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنه: "تجميع المهام أو الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو مديريات وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من أجل تحقيق الأهداف وتخفيض الصراعات والنزاعات بينها"⁴.

ومن ثم ينطوي التنظيم على تخصيص المهام وتجميعها في إدارات وتوزيع الموارد بين هذه الإدارات خاصة الموارد البشرية، ويتضمن ذلك رسم علاقات السلطة والمسؤولية بين الأفراد والمجموعات، ويظهر ناتج عملية التنظيم في صورة البناء التنظيمي وهو ما يعرف بالنظام الرسمي للمهام وعلاقات التبعية التي تربط أفراد المؤسسة، ما يؤدي إلى تنسيق الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يحدد البناء التنظيمي أفضل الطرق لاستخدام موارد المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف⁵.

¹ صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 1995) ص 25 .

² أحمد كسنة، مواضيع متفرقة في إدارة الأعمال (غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر: ط2، 2009) ص 17.

³ علي الصلايين، أساسيات ومبادئ الإدارة (مركز يزيد للنشر، الكرك، الأردن: ط2، 2005)، ص 22 .

⁴ هائل عبد المولى طشطوش، مرجع سبق ذكره، ص 97.

⁵ علي شريف، منال الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

3- التوجيه: وهو الوظيفة الثالثة من الوظائف الإدارية، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالطاقات البشرية ومحاوله استغلالها الاستغلال الأمثل عن طريق إرشادها وتحفيزها من جهة وتفعيل عملية الاتصال بينها من جهة أخرى¹، لذلك يطلق على وظيفة التوجيه العديد من المسميات مثل التحفيز والقيادة والتأثير وإن كانت كلها تدور حول معنى واحد وهو كيفية التعامل مع الأفراد داخل المؤسسات، وهذه الوظيفة معقدة حيث يتم من خلالها توفير حوافز خارجية مثل الزيادة في الأجور والترقية، وأخرى داخلية مثل تقدير الآخرين للفرد والحوافز المعنوية والإنجاز في العمل، بالإضافة إلى ضرورة أن يمارس المدير دوره القيادي في التأثير على مرؤوسيه، فحتى يكون المدير فعالاً يجب أن يكون قائداً فعالاً. باختصار فإن على المدير أن يوفر المزيج المناسب من هذه الجوانب وفي الأوقات المناسبة وبالقدر المناسب².

4- الرقابة: تمثل الرقابة الوظيفة الأخيرة من العملية الإدارية، حيث تكتمل هذه الأخيرة بالتأكد من دقة تنفيذ الخطط عن طريق مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه، وفي حالة اختلافها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية حسب طبيعة الانحرافات الناتجة عن أسباب يمكن معالجتها في المدى القصير، وقد تكون الإجراءات التصحيحية طويلة الأجل إذا كانت بسبب تقادم أو اختلاف الهيكل التنظيمي... الخ.

ومن ثم فإن وظيفة الرقابة من خلال عملية تصحيح الانحرافات تلتقي مع الوظائف الأخرى، حيث يترتب على عملية التصحيح إجراء تعديلات في الخطط أو التنظيم أو عمليات القيادة... الخ.

ويرى العديد من الكتاب الارتباط بين وظيفتي التخطيط والرقابة، حيث ينظرون إلى أنهما وجهان لعملة واحدة، فلا يوجد أي ضرورة للرقابة إن لم تكن هناك خطة معينة موضوعة للتنفيذ، وبالعكس ليس هناك معنى لوضع الخطط إن لم يوجد نظام فعال للرقابة عليها، وفي هذا الصدد يمكن اعتبار وظيفتي التخطيط والرقابة كجزء من دائرة متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالرقابة ثم التخطيط وهكذا³.

ثانياً - مستويات إدارة الأعمال: إن كلمة إدارة الأعمال حتى إن شملت أفراداً عديدين في المؤسسات الإنتاجية وغيرها، إلا أن هؤلاء لا يتساوون من حيث الأعباء والواجبات والمسؤوليات من ناحية، ولا من حيث السلطات و حقوق اتخاذ القرارات من ناحية أخرى، وعليه فإن إدارة الأعمال تنقسم إلى عدة مستويات تختلف من مؤسسة إلى أخرى وحسب حجمها، فقد تكون ثلاثة مستويات وقد تتألف من مستويين وذلك حسب حجم المؤسسة وحجم العمل الذي يمارس فيها، ولكن أجمع الفقه الإداري في أغلب دراساته على أنها ثلاثة مستويات⁴، كما بينها الشكل رقم (1-1):

1- الإدارة العليا: تدعى كذلك الإدارة الإستراتيجية، فهي تهتم بعمليات: ⁵

- تحديد الأهداف العامة والبعيدة المدى ورسم السياسات الشاملة.

¹ أحمد كسنة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² محمد فريد الصحن ، محمد سعيد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 19.

³ علي الصلايين، مرجع سبق ذكره، ص 24 .

⁴ أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة (خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية: 2010) ص 32 .

⁵ نفس المرجع، ص 33.

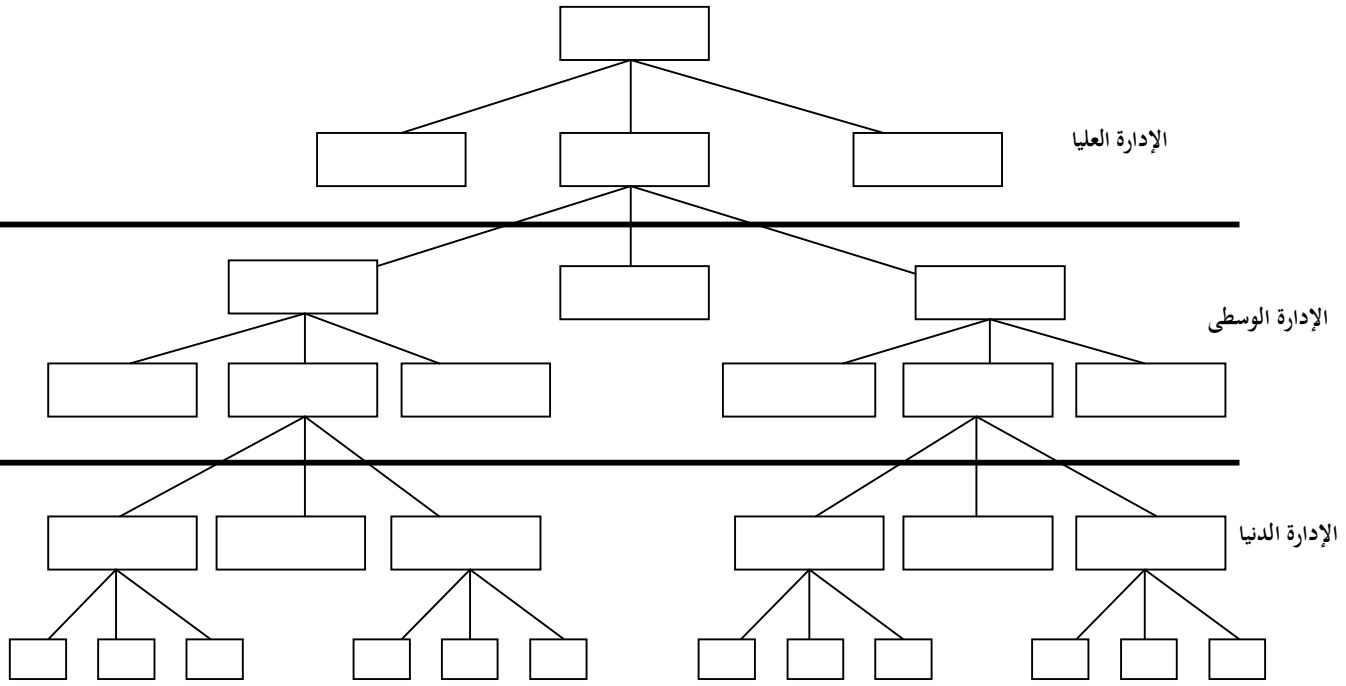
- تصور الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل واعتماد الخطط التي تعدها الإدارة الوسطى.
- اتخاذ القرارات الإستراتيجية بشأن مجالات النشاطات الإستراتيجية.
- المتابعة الشاملة للنشاطات وتقييم الإنجازات واتخاذ القرارات المناسبة مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط والبرامج الجديدة.

2- مستوى الإدارة الوسطى: تختص الإدارة الوسطى بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج وتشرف على وضعها موضع التنفيذ، فالإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي، وذلك من خلال العديد من القرارات التكتيكية التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاطات وإنجازات، فالإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل وتمارس دورها التخطيطي في تخطيط العمليات والإجراءات وكذلك في مجالات التنظيم، المتابعة والتقييم، وبالتالي فإن نطاق اهتمام الإدارة الوسطى أقل من اهتمامات الإدارة العليا، فهي تعمل عادة في تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستوى الأدنى من جانب آخر.

3- مستوى الإدارة الدنيا: وهو المستوى الذي تعهد إليه أعباء الإدارة والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى، ومن ثم تختص الإدارة المباشرة بإعداد الخطط التشغيلية المفصلة اعتماداً على الخطط متوسطة الأجل، ومتابعة أداء الأفراد في المستويات الدنيا وإنفاذ المهمات التفصيلية للأفراد وضمان الاتصالات المباشرة معهم¹.

¹ خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: ط5، 2007) ص 28.

الشكل رقم (1-1): مستويات إدارة الأعمال



المصدر: علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال (الدار الجامعية، الإسكندرية: 2003-2004) ص 21.

مما تناولناه في هذا المطلب يمكن القول أن إدارة الأعمال هي المحرك الذي يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فمهما توفر للمؤسسة من أموال وموارد مادية وبشرية لا يمكنها أن تحقق هدفها دون وجود إدارة سليمة تخطط وتنظم وتوجه وتراقب وتنسق الجهود فيها.

المطلب الثالث: تطور الفكر الإداري

لقد مر الفكر الإداري خلال مسيرة تطوره بمحطات مؤثرة، ولا بد لكل دارس ومهتم من الوقوف والاطلاع على مسيرة إدارة الأعمال من باب المعرفة والفهم، وكانت المدارس الفكرية أحد محطات التطور في الفكر الإداري، واستخدم الكتاب والمفكرون الإداريون أكثر من أساس واحد لتصنيف هذه المدارس والنظريات الإدارية، وسيتم الأخذ بتصنيف التالي:

- المدرسة التقليدية.
- المدرسة السلوكية.
- المدرسة النيوكلاسيكية.
- المدارس الحديثة.

ويجب التنويه إلى أن بعض الأفكار والمفاهيم لهذه المدارس الإدارية قد تمتد جذورها إلى العصور والحضارات القديمة مثل السومرية والبابلية والفرعونية والصينية والهندية والإغريقية والعربية والإسلامية وغيرها، لكن الاهتمام الحقيقي الفعلي بالفكر الإداري قد بدأ مع حلول القرن الماضي.

أولاً-المدرسة التقليدية لإدارة الأعمال: كان التوجه الأساسي لهذه المدرسة هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز النسبي على مجموعة من العناصر أو الوسائل من أهمها:¹

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.

- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة.

وتشتمل المدرسة التقليدية على ثلاث اتجاهات فكرية هي: نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية والنظرية البيروقراطية.

وفيما يلي عرض موجز لكل من نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيمات الإدارية والنظرية البيروقراطية.

1-حركة الإدارة العلمية: يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور أول من بدأ بالعمل في مجال إدارة الأعمال بصورة

منظمة بهدف زيادة إنتاجية المؤسسة، لقب بأب الإدارة العلمية وذلك لقدرته الكبيرة على تفسير السلوك الإنساني في العمل وقناعاته الراسخة بأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تطبيق الإدارة العلمية²، فقد اعتقد تايلور أن الأساس لتحقيق الانسجام بين الإدارة والعمال هو اكتشاف الطريقة الوحيدة لتأدية العمل بالطريقة الموضوعة وبالسرعة المحددة، ومكافأة الإنجاز الناجح في العمل حسب المعايير الموضوعة بإتباع نظام للأجور التشجيعية، ومن ثم يتحقق انسجام كامل بين الإدارة والعمال إذا علم كل منهما ما هو مطلوب منه، والنتائج الطيبة التي ستترتب على تحقيق ذلك المطلوب وبالتالي يحل التعاون بدل الصراع³.

وبعد العديد من النجاحات والتجارب المشجعة قام فريدريك تايلور ببلورة أفكاره وتجاربه في كتابه الشهير "مبادئ

الإدارة العلمية" عام 1911، وهذه المبادئ هي:⁴

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل .

- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.

- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقاً للطريقة العلمية.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل.

2-نظرية التقسيمات الإدارية:تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي هنري فايول الذي أصبح فيما بعد مدير لجمع

صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، و الذي كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله. كتب العديد من المقالات عن

¹ محمد إسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية : 2005) ص 23.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين (دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان : 2006) ص 8.

³ رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال (مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة: 2009) ص ص 27، 28 .

⁴ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

إدارة الأعمال وتوجها بكتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" بالفرنسية والذي ترجم إلى اللغة الإنجليزية في عام 1930¹.

ويصور منهج هذه النظرية إدارة الأعمال على أنها عملية إنجاز الأعمال عن طريق أفراد يعملون بمجموعات منظمة ولهم تخصصاتهم المحددة، ومن هنا فإن العملية الإدارية في المؤسسات يمكن تحليلها بتحليل وظائف المدير وهذا ما أدى برائد هذه النظرية إلى التوجه لبناء مبادئ عامة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ 14 فيما يلي²:

مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة والمسؤولية، مبدأ الانضباط أو ضبط السلوك والتأديب، مبدأ وحدة القيادة، مبدأ وحدة التوجيه، مبدأ أولوية المصلحة العامة، مبدأ المكافأة العادلة، مبدأ المركزية، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب، مبدأ العدالة، مبدأ استقرار العمالة، مبدأ المبادأة، مبدأ تنمية روح الجماعة.

كما أشار هنري فايول إلى نشاطات المؤسسات وحددها بستة تضم: نشاطات فنية (الإنتاج)، نشاطات تجارية (التسويق)، نشاطات مالية (التمويل)، نشاطات تأمينية، نشاطات محاسبية ونشاطات إدارية.

وتضم النشاطات الإدارية ممارسة الوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، القيادة (إصدار الأوامر)، التنسيق والرقابة³.

لقد أضفى فايول على مبادئ إدارة الأعمال طابع العمومية في التطبيق، حيث أنها مبادئ تطبق بصفة عامة أيا كان نشاط المؤسسات، على أن يتم هذا التطبيق للمبادئ الإدارية في ضوء الظروف الخاصة والمتغيرة لهذه المؤسسات. وبالرغم من أن أعمال فايول لم ترى طريقها إلى التطبيق إلا بعد وفاته لأن هذه الأعمال لم تترجم إلى الإنجليزية إلا في الثلاثينات، إلا أن معظم هذه المبادئ وما نادى به فايول مازال له الأثر الكبير في الممارسة الإدارية بالمؤسسات الحديثة، وبذلك فتح الباب لمرحلة التطور الحقيقي في إدارة الأعمال⁴.

3- النظرية البيروقراطية: كانت هذه النظرية من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة⁵. فرغم تردد كلمة بيروقراطية على ألسنة الناس للتعبير عن نظام يسوده الروتين الممل ويتصف بضعف الإنجاز، إلا أن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الأساس الذي تبناه ماكس فيبر الذي استهدف وضع جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقييم الإداري والعمل المكتبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي.

¹ حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (دار الحامد للنشر، عمان الأردن: ط2، 2010) ص ص 54:55.

² محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة (الدار الجامعية، الإسكندرية: 1992) ص ص 43، 44.

³ حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة - الأصول العلمية والعملية - (دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت لبنان: 1981) ص ص 38، 39.

⁴ علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم - (مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة: 1999)، ص ص 73، 74.

⁵ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- وقد قام فيبر بوصف الإطار الإداري الذي تضمن الملامح التالية:¹
- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للفرد الذي يقف على قمة الجهاز الإداري.
 - تصبح الوظيفة مستقبلاً حرفياً.
 - يبنى أسلوب الضبط والإشراف والرقابة على العلاقة الهرمية التي تفرض وجوب سيطرة المكاتب العليا على المكاتب الدنيا.
 - تقسيم العمل وفق قاعدة التخصص بحيث يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصه، وأن لا يتدخل في أداء أعمال الآخرين.
 - توزع المسؤولية في المؤسسة الإدارية بشكل تنازلي بناء على معايير تحمل المسؤولية.
- إن أهمية نظرية ماكس فيبر تنتج من حرصه الشديد على ارتباط التنمية في المجتمع الرأسمالي بتنمية المهارات والقدرات للأفراد، والاعتماد على العمل التقني للقضاء على المحسوبية والمصالح الشخصية والارتجالية، أي ضرورة وجود هياكل تنظيمية رسمية وقواعد عمل محددة بممارسة أي نشاط إداري يرتقي إلى مستوى النتائج المتوقعة من المتخصص في مجال عمله.²
- بعد استعراض نظريات المدرسة الإدارية التقليدية وكذا روادها ومساهماتهم في تطوير علم إدارة الأعمال، يلاحظ وجود سمات عامة اتصفت بها هذه النظريات وهي :
- الآلية: وهي أبرز السمات الواضحة في فكر معظم رواد المدرسة التقليدية، فنجد أنها نظرت إلى العنصر البشري نظرة آلية، فحركاته آلية محسوبة بالزمن مسبقاً مما أفقده حريته، فهو شخص فقط مطيع للأوامر، كما ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية.
 - المؤسسة نظام مغلق: لم تولي المدرسة التقليدية أي اهتمام لطبيعة التفاعل بين المؤسسة كنظام و البيئة الخارجية المحيطة بها (المؤسسة نظام مغلق)، فبيئة الأعمال في ذلك الوقت كانت بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة الأحداث المستقبلية، كما كانت المؤسسات بسيطة وروتينية، غير أن بيئة الأعمال المعاصرة شديدة التعقيد مضطربة ومتنوعة تتميز بالمنافسة الشديدة.
 - السلطة والنفوذ: تنادي المدرسة التقليدية بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المؤسسة بهدف إحكام السيطرة على الأفراد وإخضاعهم للأوامر والتعليمات التي تصدر عن الرؤساء.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها (عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص 107.

² عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ثانياً- المدرسة السلوكية لإدارة الأعمال: يعتبر إلتون مايو وزملاؤه من الرواد الأوائل الذين بدأوا أبحاثهم سيراً على نهج المدرسة التقليدية لفحص فرضياتها¹، وتعتبر هذه النظرية حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم، وتختلف هذه المدرسة عن المدرسة التقليدية أنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي، بل ركزت على العوامل البشرية والاجتماعية والنفسية، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد المؤسسة، وأشارت إلى أن تفهم سلوك واحتياجات الأفراد العاملين هو أساس الإدارة الفعالة². فقد أكدت خبرة المؤسسات أن هناك علاقة سببية بين الإنتاجية والسلوك التنظيمي وبالتالي فالعنصر البشري يستحق أن يكون محور الاهتمام التنظيمي³، وفيما يلي عرض موجز لأهم رواد وإسهامات المدخل السلوكي:

1- دراسات هاوثورن: تعتبر من أغزر المساهمات في حقل إدارة الأعمال المؤيدة لوجهات النظر السلوكية⁴، وهي سلسلة التجارب التي اهتمت بتأثير العوامل السلوكية والنفسية وظروف العمل على الإنتاجية بهدف تحسين الفعالية ومردودية العمل أو النشاط⁵، وقد بدأت عام 1924 في شركة western Electric واستمرت حتى السنوات الأولى من الثلاثينيات، وتتكون دراسات هاوثورن من عدة تجارب علمية ولكن أشهرها تجربة الإضاءة، حيث قام إلتون مايو بدراسة ظاهرة انخفاض الإنتاجية التي كانت تنتشر بين العاملين من خلال تحديد أثر كثافة الإضاءة على إنتاجية العمال ولتحقيق ذلك تم تقسيم العمال إلى مجموعتين، الأولى سميت بالمجموعة التجريبية وهي التي خضعت للدراسة حيث تم تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها هذه المجموعة، أما الثانية فسميت بمجموعة الرقابة حيث ظلت تعمل في نفس الظروف العادية دون تغيير.

وقد توصلت الدراسة في هذا الصدد إلى نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة، فبالنسبة للنتائج المتوقعة وجد أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، أما النتائج غير المتوقعة فقد تمثلت في أن إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضاً بالرغم أن كثافة الإضاءة لديها لم تتغير. كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضاً حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة وحدث نفس الشيء لمجموعة الرقابة.

وقد تم إرجاع ذلك إلى أن العمال محل الدراسة أصبحوا موضع اهتمام الإدارة مما أدى إلى ارتفاع روحهم المعنوية وبالتالي زيادة إنتاجيتهم، وتسلسل نفس الشعور إلى مجموعة الرقابة حيث شعرت أنها محط الأنظار.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط5، 2009) ص 37.

² موسى خليل، الإدارة المعاصرة (مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان: 2005) ص 32.

³ فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية- مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة- (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 1998-1999) ص 100.

⁴ علي شريف، الإدارة المعاصرة (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: ط2، 1997) ص 44.

⁵ Pierre Antoine, les hommes et le management (librairie Vuibert, Paris: 1994) p15.

كما توصل مايو إلى نتائج مشابهة عند قيامه بتجارب أخرى على فترات الراحة بدلا من الإضاءة، وذلك بغرض تأثير الإجهاد على معدلات الإنتاجية. وكشفت تلك التجارب عن ارتفاع معدل الإنتاجية بزيادة فترات الراحة ومعدل تكرارها، وعند الرجوع إلى فترات الراحة الرسمية لم تنخفض المعدلات الإنتاجية بل واستمرت عن مستواها العادي¹. ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى استخلاص مفاده أن العوامل والمؤثرات المادية والاجتماعية تتضاءل أهميتها أمام العوامل النفسية، حيث أظهرت وجود عوامل أخرى غير العوامل المكونة لظروف العمل المادية لها تأثير قوي على إنتاجية العمال.

2- نظرتي X و y لماكجريجور: اقترح ماكجريجور وجود فلسفتين/وجهتي نظر مختلفتين بشأن الفرد: الأولى نظرية X

وهي سلبية، والثانية نظرية y وهي ايجابية. واستنتج ماكجريجور أن افتراضات المدير بشأن الآخرين لها تأثير كبير على الطريقة التي يعاملهم بها. وتتضمن نظرية X أربعة افتراضات:²

- العامل لا يحب العمل ويحاول كلما أمكن ذلك تجنب العمل.
 - بما أن العامل يكره العمل يجب إرغامه أو السيطرة عليه أو تهديده بالعقاب من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة.
 - العامل يبتعد عن المسؤولية ويرغب بالتوجيه الرسمي كلما أمكن ذلك.
 - معظم العاملين يضعون الاستقرار والأمان فوق كل اعتبار، فهناك عامل يرتبط بالعمل ولا يظهر إلا طموحا ضئيلا.
- وقد اقترح ماكجريجور أربعة افتراضات أخرى أطلق عليها نظرية y بالمقارنة مع الافتراضات السلبية بشأن الفرد:³
- العامل يحب العمل وينظر إليه كهواية، مثل حبه للعب واستمتاعه به فهو يجد فيه كل الراحة.
 - يمارس العاملون توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف.
 - الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية حتى أنه يمكن أن يسعى لها.
 - الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة كالمقدرة على اتخاذ قرارات جيدة ومثمرة للمؤسسة، وليست تلك القدرات بالضرورة محصورة فقط في أولئك الذين يشغلون وظائف قيادية.

وقد فضل ماكجريجور افتراضات نظرية y واقترح أن يتم توجيه المديرين في تصميم المؤسسات على أفكار هذه النظرية ليتم تحفيز مرؤوسيهم والنظر إليهم بإيجابية.

ويمكن أن يعزى الحماس الكبير في أوائل الستينات من القرن الماضي للمشاركة في اتخاذ القرارات وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحدي للعاملين، تطوير علاقات جيدة في الجماعة إلى تبني افتراضات نظرية Y⁴.

¹ طارق طه، إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر - (دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية: 2007) ص 143.
² كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس - (دار الفكر للنشر، عمان الأردن: 3، 2004) ص 58.
³ نفس المرجع، نفس الصفحة.
⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: 3، 2008) ص 62، 63.

3- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو: يرى ماسلو بأن السعي إلى إشباع الحاجات الإنسانية غير المشبعة تماما هو الدافع الرئيسي وراء سلوك الفرد. فالدافع هو المحدد المهم لسلوك الفرد، وهذا الدافع هو السعي بجهد لإشباع حاجة معينة ضمن تسلسل ورودها في ترتيب أو هرمية حاجاته. فالحاجات التي تأتي في المقدمة من هذه الهرمية يجب إشباعها أولا أو على الأقل إشباعها إلى حد ما قبل أن تبرز حاجات أعلى من الأولى وتتطلب إشباعها، ليكون ذلك محددًا مهما لسلوك الفرد.

ويقوم تفسير ماسلو للدافع وراء سلوك الفرد على دعامين أساسيين:¹

● **الفرد راغب وتعتمد حاجاته على ما هو لديه فعلا،** فالحاجة غير المشبعة تؤثر في بناء سلوكه. وهكذا تصبح الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا لسلوك الفرد.

● **يمكن ترتيب حاجات الفرد بهرمية معينة،** فعند إشباع إحداها تبرز التي تليها مؤثرة في سلوك الفرد بهدف إشباعها.

أما هرمية الحاجات والتي افترضها أبراهام ماسلو هي :

- الحاجات الفسيولوجية.
- الحاجة إلى الأمان.
- الحاجة إلى الحب والعلاقات الاجتماعية.
- الحاجة إلى الشعور بالمكانة.
- الحاجة إلى تحقيق أو إثبات الذات.

ولقد لاحظ ماسلو بأن الفرد وعندما يكون مقتنعا تماما عن مستوى إشباع كل من حاجاته، فإنه يبرر عدم الإشباع الكامل لحاجة ما في مستوى أدنى بإشباعه حاجة أخرى بمستوى أعلى من الأولى. ويخلص ماسلو إلى أن الدافع لدى الفرد في سعيه وسلوكه هو فرصته في إشباع حاجاته غير المشبعة لديه. من ناحية أخرى أشار إلى أن تلك الهرمية للحاجات تتأثر وفقا لاعتبارات: الظرف الذي يعيش به الفرد، العوامل الثقافية لديه وكذلك بحسب الزمن الذي يعيشه الفرد².

وباختصار فقد خلص أنصار هذه المدرسة إلى أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط. وكذلك تم التأكيد على ضرورة النظر للفرد باعتباره كائنا اجتماعيا، وأن جوهر العملية الإدارية هو نمط السلوك المتبع من قبل المديرين وليس ما تحدده المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي وتحدد علاقات العاملين على الورق.

ثالثا- المدرسة النيوكلاسيكية: يطلق على هذه المدرسة أيضا الحركة التجريبية نظرا للاهتمام الذي أولته لتحليل حالات واقعية للمؤسسات، حيث قدم مفكرو هذه المدرسة انطلاقا من ممارسات وتجارب ميدانية مجموعة من المبادئ التنظيمية الجديدة التي جاءت امتدادا لإسهامات المفكرين التقليديين، ومن أهم منظري هذه المدرسة:

¹ فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال (د د ن، د ب ن: 2006) ص ص 80، 81.

² نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 115، 116.

1- الفريد بريشارد سلون (1875-1966): والذي من خلال تجربته الطويلة على رأس مؤسسة جنرال موتورس (General motors) الأمريكية، ألف كتابا ضمنه مذكراته تحت عنوان "سنواتي في جنرال موتورس" الصادر سنة 1950، وقدم فيه أهم مبادئ الفعالية التنظيمية بحسبه والمتمثلة أساسا في:¹

- اللامركزية المنسقة La décentralisation coordonnée.

- مركز الربح Centre de profil.

و حسبه فإن اللامركزية لا تتحقق إلا في ظل:²

- استقلالية القرارات بالنسبة للوحدات الفرعية في ظل احترام السياسة العامة للمؤسسة.

- الرقابة والمتابعة المستمرة للنتائج المحققة.

كما يعتبر **Sloan** أن التنسيق هو مصدر تحقيق الوفورات الاقتصادية (الإنتاج بكميات كبيرة وبتكاليف منخفضة)

في المؤسسة.

2- بيتر دراكر **Peter Drucker (1909-2005)**: يعتبر بيتر دراكر بمثابة الأب الروحي لعلم إدارة

الأعمال الحديث خاصة وأنه واضع نظرية الإدارة بالأهداف. وتعرف الإدارة بالأهداف على أنها "الأسلوب الإداري الذي تقوم بموجبه كل من المرؤوسين والرؤساء بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة وتحديد المسؤولية للنتائج المتوقعة، ثم تتم عملية استخدام هذه الأهداف على شكل أدوات لتشغيل وتوجيه الوحدات الإدارية ومساهمة العاملين بتحقيق تلك الأهداف"، أما عن مبادئ الإدارة بالأهداف فهي كما يلي:³

- وضع صياغة للأهداف في التنظيم بشكل عملي.

- تحديد الأولويات في عملية تنفيذ الأهداف.

- تؤدي صحة الأهداف و دقتها إلى نجاح العمل.

- لا يكفي أن تكون الأهداف مكتوبة بدون تنفيذ.

إن انتهاز السبل الواردة أعلاه من شأنه أن يحقق العديد من الإنجازات التي تسهم بشكل فاعل في إيراد العديد من

الإيجابيات التي يتضمنها أسلوب الإدارة بالأهداف ومنها:⁴

- يحقق زيادة في الإنجاز من خلال عمليات تحفيز العاملين على الأداء بشكل هادف.

- أنه يضمن حالات من الوضوح في عمليات التخطيط الكلي أو الجزئي لأنشطة المؤسسة.

¹ عبد الهادي بقلقول، مرجع سبق ذكره، ص29.

² Jean- François Soutenain, **Management** (édition Foucher Vanves, Paris : 2008) p23.

³ علي الضلاعين ، مرجع سبق ذكره، ص ص 82، 83 .

⁴ خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، **مبادئ إدارة الأعمال** (إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن : 2008) ص ص 94، 95 .

- يسهم في خلق حالات من التنسيق حيثما تتشابك وتتداخل القوى التشغيلية في إنجاز الأداء.
- يساهم في بناء أسس عادلة في التقويم ومنح المكافآت.
- يساهم في بناء علاقات تنظيمية للسلطة في مختلف المستويات أفقيا وعموديا، ويتم تقييم أدائها على أساس الدقة الشاملة والرؤيا الهادفة في العلاقات.

إن الركون لاعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف من شأنه أن يحقق للمؤسسة العديد من الجوانب الإيجابية الهادفة إلى التطور والنمو وبرز حالات الإبداع والمبادرة والابتكار.

3-أوكتاف جلنييه(1916 - 2004): وهو فرنسي الجنسية كان مديرا ل مؤسسة "Gegos" حيث ركز على ضرورة الاهتمام ب:¹

- الأجل الطويل في المؤسسة.
- تعظيم الربح الذي يعتبر شرطا لاستمرارية ونمو المؤسسة.
- الاهتمام بشروط تحقيق الانسجام والتنسيق الداخليين.

رابعا-المدارس الحديثة في إدارة الأعمال:إن الاتجاه الحديث اعتبر المؤسسة كنظام ديناميكي يتبادل التأثير مع الظروف الخارجية تأثيرا متداخلا ومتشابكا ومستديما، ومن أبرز هذه المدارس: مدرسة علم إدارة الأعمال، مدرسة النظم والمدرسة الموقفية.

1-مدرسة علم إدارة الأعمال (المدخل الكمي):رغم استخدام تايلور المبكر في العشرينيات للأساليب العلمية كأداة للإدارة وبصفة خاصة أساليب التحليل الكمي، لكن معظم المؤسسات لم تقم بتطبيق تلك الأساليب في حل مشاكلها الإدارية إلا أثناء الحرب العالمية الثانية وما بعدها، حيث شرع المخططون العسكريون آنذاك في تطبيق الأساليب والنماذج الرياضية لحل المشاكل الدفاعية والمشكلات المتعلقة بالإمداد والتمويل²، وبعد انتهاء الحرب ومع ثبات الأساليب في حل العديد من المشكلات ذات العلاقة المتشابكة والمتغيرات المتعددة، تم تبني توجه إداري يعتمد بصورة كبيرة على توظيف أساليب التحليل الكمي في مجال إدارة الأعمال، وقد ساعد هذا المدخل المديرين كثيرا في اتخاذ العديد من القرارات خاصة بعد انتشار الحاسبات الآلية التي أمكن من خلالها تطوير نماذج تحليلية رياضية متقدمة (نظرية صفوف الانتظار، المحاكاة...)، حيث تطبق العديد من المؤسسات في وقتنا هذا معظم هذه الأساليب في المجالات الوظيفية المختلفة لإدارة الأعمال كالتسويق و بحوث عمليات الإنتاج، تخطيط الموارد البشرية، التمويل و التخطيط الإستراتيجي³.

¹ J. Rojo, Théorie des organisations (édition Eska, Paris : 2^{ème} éd, 2005) p05.

² علي شريف، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ طارق طه، إدارة الأعمال - منهج حديث ومعاصر -، مرجع سبق ذكره، ص ص 150، 151 .

2- مدرسة النظم: تعتبر هذه المدرسة من أحدث المدارس في عالم إدارة الأعمال وقد استمدت من كتابات علماء الاجتماع ، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية ، فالاجتماع هو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة منها نظاما لذاتها¹، وكل نظام من الأنظمة الإنسانية يحتاج إلى:

- توازن داخلي بين الأجزاء المكونة للنظام.

- التعايش مع البيئة الخارجية.

- نظام للاتصال بالبيئة.

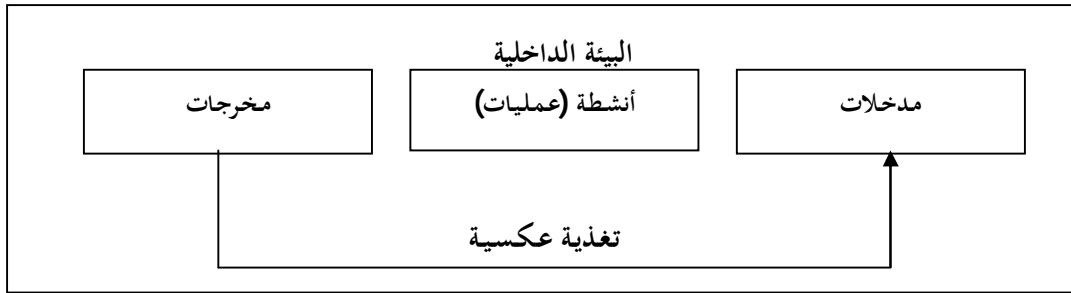
وفيما يتعلق بالخاصيتين الثانية والثالثة فإنه ينشأ من النظام الكلي مجموعة من الأنظمة المساعدة، هذه الأنظمة هي أداة للاتصال بين النظام والعالم الخارجي من ناحية، وبينه وبين الأجزاء المكونة له من ناحية أخرى، وتحدد حركة النظام واتجاهاته طبقا للمعلومات التي تزوده بها تلك الأنظمة المساعدة.

يؤيد مدخل النظم الاعتقاد بأن النظر إلى المؤسسة كنظام يساعد على معرفة الأجزاء المختلفة والأقسام والنظم الفرعية في المؤسسة تمثل أجزاء متداخلة يجب أن تعمل على تحقيق أغراض المؤسسة².

ويتألف هذا النظام من المدخلات، النشاطات أو العمليات، المخرجات والبيئة والتغذية العكسية³، ويمكن توضيح

مفهوم إدارة الأعمال كنظام بالرسم التوضيحي التالي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): الإطار العام لمفهوم النظام



البيئة الخارجية

المصدر: كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين (دار المنهل اللبناني، لبنان: 2005) ص 51.

3- المدرسة الموقفية في إدارة الأعمال: يعتبر المدخل الموقفية في إدارة الأعمال من المداخل المفيدة وبدرجة كبيرة بسبب مدخله التشخيصي، حيث يؤكد هذا المدخل على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية تشمل

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن: ط3، 2005) ص 49.

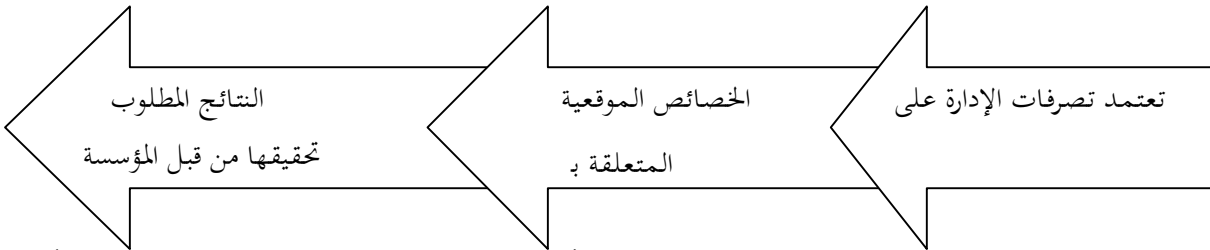
² بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 86.

³ سامر بطرس جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2009) ص 25.

البيئة الخارجية، التقنية المستخدمة والعاملين والمؤسسة، وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات على نوع المشكلات الإدارية¹.

إذن على المديرين إيجاد الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة، ففي مواقف معينة قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، لذلك من أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتائج أي من المدارس الفكرية في إدارة الأعمال لحل المواقف التي يواجهها كل مدير، كما يعكس ذلك الشكل أدناه:²

الشكل رقم (1-3): الإدارة الموقفية



المصدر : خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: ط5، 2007) ، ص 43.

على ضوء استعراض جميع المدارس الإدارية يمكن القول أنه على الرغم من توفر المعرفة حول المؤسسات، فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المؤسسات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة فالوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات إدارية ليس نظرية واحدة، والتعدد في هذه النظريات يعود لأسباب عديدة أهمها :

- اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الثقافية التي أنتجت هذه النظريات.
- اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات.
- تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن ظاهرة المؤسسة.
- تعقد ظاهرة المؤسسة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية.

¹ أحمد عبد الله الصباب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 54 .

² خليل حسن محمد الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 52 .

المبحث الثاني: المدير المعاصر وفن القيادة والاتصال

تعتبر الإدارة الكفؤة من أهم محددات نجاح المؤسسات وتحقيقها لميزة تنافسية في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة، فالمديرين هم المسئولون عن إدارة المؤسسة وحفز وبث روح الحماس الحيوية لدى مرؤوسيه، و النجاح الذي تحققه المؤسسات إنما يقاس بمدى فعالية المديرين الذين يتولون إدارتها، فعن طريق استخدام مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتفكيرهم المنطقي (الكفاءات الإدارية) يحققون التوازن بين مصالح المؤسسة وأهداف المرؤوسين.

والواقع أن فعالية القيادة الإدارية تمتد إلى كافة عناصر العملية الإدارية، فالتخطيط التنظيم، التوجيه والرقابة تحتاج كلها إلى مديرين فعالين يحسنون استخدام الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة ويحسنون الاتصال معها لتحقيق الأهداف المرجوة.

ولكي يقوم القادة الإداريين بالمهام الموكلة إليهم من واجبهم الاهتمام بالاتصال كعنصر هام في ممارستهم للعملية الإدارية، حيث يعتبر الاتصال قلب إدارة المؤسسة ومحرك نشاطاتها الإدارية، ذلك أن كافة العمليات التي تتم داخل التنظيم لا تحدث إلا من خلالها، والمدير هو المسئول عن هذه المهمة لأن من أدواره الأساسية إقامة شبكة اتصالات داخل المؤسسة وخارجها، حيث أن الاتصال وسيلة التفاهم بين الموظفين ونقل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات والمصالح قصد الاعتماد والتوجيه.

المطلب الأول: المدير المعاصر أدواره وكفاءاته

تعتبر إدارة الأعمال عملية حيوية يؤديها أفراد فئة الإدارة (المديرين) من خلال أنشطتهم المختلفة داخل المؤسسة ويتطلب في أفراد هذه الفئة مقدرة عالية في تلمس المشاكل ومعرفة أسبابها والبحث عن مصادرها والإشراف على تصرفات زملائهم ومرؤوسيه، فهم مسئولون عن تحديد الأهداف الرئيسية من قيام المؤسسة وتحقيقها وذلك بالعمل على تلافي حدوث المشاكل ومعالجة تلك التي تحدث فعلا.

وبما أن إدارة الأعمال تعتبر العامل الرئيسي لنجاح أي مؤسسة فقد أصبح أفراد الإدارة موضوع بحوث علمية ودراسات ميدانية، ولا شك أن ازدياد إقبال العلماء على القيام بمثل هذه البحوث يرجع إلى ازدياد أهمية المؤسسات إضافة إلى ذلك فإن نتائج هذه البحوث تعطي المديرين معلومات قيمة عن أنفسهم وعن دورهم في المؤسسات التي يعملون فيها.

أولاً - تعريف المدير المعاصر: ليس هناك تعريف محدد لكلمة مدير بل أكثر من تعريف على النحو التالي:

■ المدير هو: "الشخص الذي يتولى إدارة مشروع ما، وقد يكون صاحب المشروع أو مفوضاً من قبله، ويجوز المدير على الصلاحية والمسؤولية لترجمة السياسات والخطط إلى إجراءات فعالة لتحقيق أهداف محددة، وهو ينظم العمل ويوجهه حتى يتم تنفيذه بواسطة المرؤوس"¹.

■ المدير: "هو الشخص الذي يشغل مركزاً أو وظيفة معينة في المؤسسة ويكون مسؤولاً عن عمل فرد أو أكثر كما أنه يمارس السلطة على الفرد (المرؤوس)"².

■ المدير هو: "فرد في المؤسسة يتمتع أو يحوز سلطة رسمية يحصل عليها وفق نظام تسلسل رئاسي، هذه السلطة تستمد أساسها من التفويض الممنوح له"³.

■ غير أن هناك من الباحثين من يرى أن المدير المعاصر لم يعد الشخص الذي يمارس وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة والاهتمام بتحديد كيف يتصرف الأفراد فقط، وإنما يسعى أيضاً ليكون قائداً يوفر لهم بيئة عمل تمكنهم من التفكير الابتكاري والقدرة على الإبداع"⁴.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف شامل وأوسع لكلمة المدير المعاصر وهو كما يلي: "المدير هو ذلك الفرد الذي تتكون فعاليته الأساسية من التخطيط، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة وذلك فيما يخص تعامله مع الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في المؤسسة وفعالية، فهو مصدر الدافعية في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها".

إذن للمدير صفة العمومية والانتشار، بمعنى أنه الأساس والدعامة والمركز في كل الممارسات باختلاف أنواعها وأحجامها، ويمارس دوره المختلف باختلاف نوع المؤسسة وأهدافها، وفي هذا الخصوص تجدر الإشارة إلى أن رئيس العمال أو المشرف يعتبر مديراً طالما أنه يمارس الوظائف المشار إليها مثله في ذلك مثل رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام لمؤسسة معينة، والفرق بينهما من وجهة نظر ممارسة الوظائف يكمن فيما يلي:⁵

■ **درجة الشمول والعمومية:** فقرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة مثلاً تتصف بالشمول والعمومية أي أنها تشمل المؤسسة ككل، أم رئيس العمال فإن قراراته أو خطته تقتصر فقط على الوحدة أو القسم أو عدد من المرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته وإشرافه.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية (دار الكاتب المصري، القاهرة: 1994) ص 285.

² عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة (الدار الجامعية، بيروت: 1995) ص 71.

³ Olivier Meier, **Dico du manager** (Dunod, Paris : 2009) P124.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة (الدار الجامعية، الإسكندرية: 2002-2003) ص 39.

⁵ عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال و الممارسات الإدارية (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 1989) ص 281.

✚ **درجة التأثير والتكلفة:** بينما تؤثر قرارات أو خطط رئيس مجلس الإدارة على المؤسسة ككل نجد أن قرارات أو خطط رئيس أو مشرف العمل لا تؤثر إلا على القسم الذي يرأسه، كما أن تكلفة الخطأ في قرار يتخذه رئيس مجلس الإدارة يؤثر على المؤسسة ككل سواء في الأجل الطويل أو القصير، أما رئيس العمال فلا يتعدى تأثير الخطأ في قراره أو خطة يقوم برسمها القسم الذي يرأسه.

✚ **المدى الزمني:** تغطي قرارات وخطط وسياسات رئيس مجلس الإدارة مدة زمنية طويلة، بينما نظيرها في حالة مشرف أو رئيس العمال لا تتعدى أياما قليلة أو شهور محدودة.

✚ **درجة التكرار:** تتصف معظم (إن لم يكن كل) قرارات رئيس العمال بالتكرار أو الروتينية على عكس رئيس مجلس الإدارة فنجدها لا تتصف بذلك.

وتجدر الإشارة إلى أن كلمة المدير ليست نفسها ما نسميه بالقائد، إدارة الأعمال و القيادة ليست نشاطات متطابقة لذلك من الضروري التفرقة بين المصطلحين وهذه النقطة سنشير إليها لاحقا في المطلب الثاني.

ثانيا- **المدير المعاصر أدواره وكفاءاته:** يقوم المديرون بممارسة عدد من الأدوار التي لها تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ككل بغض النظر عن طبيعة نشاطها ، وهذه الأدوار تنقسم إلى ثلاث مجموعات حسب مينتزرغ وهي: الأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية، ولإنجاز هذه الأدوار على المدير أن يكون متشعبا بمجموعة من الكفاءات الضرورية لذلك وهي: الكفاءات الفنية، الكفاءات الإنسانية والكفاءات الفكرية.

1- الأدوار الإدارية للمدير المعاصر: لا يمكن إغفال أهمية الأدوار الإدارية وتأثيرها النسبي على مسارات وأساليب إنجاز الوظائف الإدارية بل وتحقيق أهداف المؤسسة ككل¹. فقد درس هنري مينتزرغ بعمق مفكرة العديد من المديرين في مختلف أنواع المؤسسات لتحديد مهامهم، وبين في كتابه المعنون " **طبيعة العمل الإداري** " خصائص العمل الإداري الذي يقوم به المديرون، وذلك بتوضيح التوزيع الزمني لعملهم على مختلف الأدوار التي يقومون بها. فاستطاع تجميع أهم مهمات المديرين في ثلاث مجموعات وهي: الأدوار الشخصية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية²، والشكل رقم (1-5) يوضح ذلك.

1-1- الأدوار الشخصية: هذه الأدوار تخص العلاقات مع الآخرين تتولد مباشرة من السلطة الرسمية للمدير³، وتنقسم هذه الأدوار إلى ثلاث بحيث يضمن الإنجاز الجيد لها التسيير الجيد للمؤسسة، وهذه الأدوار تتمثل فيما يلي:

✚ **الدور الرمزي:** ويتمثل في قيام المدير ببعض الواجبات المرتبطة بمقابلة والترحيب بزوار المؤسسة أو حضور الحفلات والمناسبات العائلية للعاملين بها أو دعوة العملاء على وجبة غداء... الخ.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² Sébastien Duisabo, Dominique roux, Gestion et management des entreprises (Hachette livre, Paris: 2005) p269.

³ Jean- François Soutenain, op, cit, p16 .

✚ **الدور القيادي:** حيث يقوم المدير بتشجيع وتحفيز المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم أدائهم... الخ.

✚ **دور ضابط الاتصال:** أي حلقة الوصل بين المؤسسة والأطراف الخارجية التي تتعامل معها مثل الموردين، العملاء والبنوك والمؤسسات الحكومية وغيرها من المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك بهدف بناء قاعدة للمعلومات التي يتطلبها تنفيذ العمل داخلها.

1-2- الأدوار المعلوماتية: لا شك أن إرسال واستقبال المعلومات يعتبر من أهم الأدوار التي يلعبها المدير خاصة المرتبطة بتنفيذ وظائفه المعروفة، فبدون المعلومات لا يمكنه اتخاذ أي قرار أو بناء أي خطة¹، وتنقسم هذه الأدوار إلى:²

✚ **دور الباحث عن المعلومات:** فالمدير يتسلم المعلومات والتحليل ذات الصلة بالعمليات والحوادث الخارجية ويواكب التطورات ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة.

✚ **دور الناشر للمعلومات:** يشمل هذا الدور إرسال المعلومات المستلمة من الخارج إلى أفراد المؤسسة أو الأفراد العاملين برئاسته مثل نقل المعلومات إليهم بعد جولاته ثم عقده اجتماعا معهم.

✚ **الدور التمثيلي للمؤسسة:** فهو يتكلم باسم المؤسسة أو القسم الذي يرأسه فيها وينقل المعلومات المناسبة إلى خارج المؤسسة أو خارج ذلك القسم.

1-3- الأدوار القرارية: وتتمثل فيما يلي:³

✚ **تقديم أفكار جديدة:** ويطلق عليها أدوار المخاطرة، فيتضمن عمل المدير محاولة الابتكار والتطوير وذلك بالدخول في مجالات جديدة أو البحث عن فرص تسويقية تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا تنافسية في الأسواق.

✚ **دور مواجهة المخاطر:** فجزء لا يستهان به من عمل المدير يوجه نحو المشاكل التي تقع داخل مؤسسته أو خارجها، ففي داخل المؤسسة قد تنشأ الكثير من المشكلات بين المرؤوسين أو بين الوحدات التابعة له بطريقة تمس أسلوب الأداء مما يتطلب منه التدخل لحلها، وكذلك الحال بالنسبة للمشاكل الخارجية فالمدير في مواجهته للتغيرات التي تحدث في البيئة وما يترتب عليها من مشاكل للمؤسسة عليه أن يقوم بمحاولة حلها والتكيف معها.

✚ **تخصيص الموارد:** ويقصد بذلك قيام المدير بتوزيع واستخدام الموارد والإمكانات المتاحة بوحدته مثل المواد والآلات والأموال والعمال بشكل يضمن معه حسن سير وفعالية استخدامها.

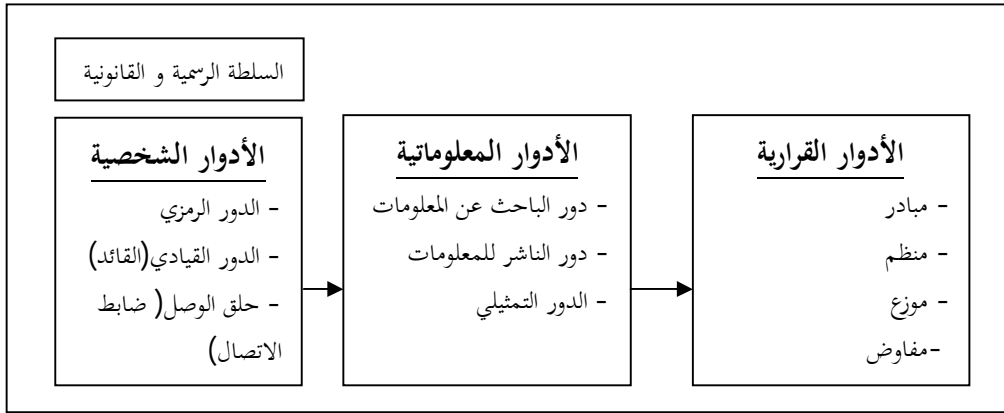
✚ **دور المفاوض:** يتمثل هذا الدور في قيام المدير بالتفاوض مع رؤساء الوحدات التنظيمية والجهات الخارجية مثل العملاء والوسطاء والموردين لتنظيم موارده واستخدامها بشكل يحقق صالح العمل.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

³ جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال (الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية: 2003) ص ص 65، 66.

الشكل رقم (1-4): أدوار المدير المعاصر



Source: Henry Mintzberg, le management- voyage au centre de l'organisation-, traduit par Jean-Michel Behar (éditions d'Organisations, Paris: 2003) p34.

وتجدر الإشارة إلى أن الأدوار العشرة السابقة تمارس بواسطة المديرين بدرجة متفاوتة حسب طبيعة عمل كل مدير.

2- الكفاءات الإدارية للمدير المعاصر: أشارت العديد من الدراسات الاقتصادية (Wernerflet، Hansen، 1989، Husiled Becker، 1998، Veiga، 1999) أن الإدارة الفعالة هي المحدد الرئيسي للنجاح

الاقتصادي المستمر والدائم للمؤسسة¹. والنجاح الإداري يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء ومقدرة أي مدير على الأداء تكون نتيجة الكفاءات الإدارية التي يمتلكها.

إذن من الضروري دراسة الكفاءات الإدارية التي تكون العامل الأساسي في تقدير فعالية المديرين، وهذا يعني أن هناك كفاءات معينة لا بد من توفرها في المديرين حتى يتمكنوا من إدارة مؤسساتهم بنجاح، بل أن سلطة المدير قد لا تستمر دون وجود هذه الكفاءات².

وحسب قاموس ويبستر فإن الكفاءة لغويا هي القدرة على فعل شيء حسن أما اصطلاحا فمن الباحثين من يرى أن أصل استخدام مصطلح الكفاءة يعود إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920 في مضامين تربوية، ثم تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به ماكلياند (MacCeland) سنة 1970 في إطار الحركة الأمريكية لتنمية الكفاءة في مجلة عالم النفس الأمريكي من خلال مقال "فحص الكفاءة أولى من الذكاء".

¹Jean Simonet, Le développement des compétences managériales, juin 2008, disponible sur le site : www.bpi-group.com/fr/images/stories/pdf/cahier19.pdf (consulté le 15/04/2014).

²Bernard Ramanantsoa, l'art du management – Leadership, Performance, Développement durable- (les Echos éditions, Paris : N d) p51.

وقد تعددت الاتجاهات نحو تعريف الكفاءة (Compétence) منها:

- تعرف الكفاءة بأنها: "تجمع للمعارف (أي ما تتعلمه في المدرسة) والدراية (هي ما تتعلمه في عملك من التجارب اليومية في الحياة الاجتماعية) والمهارات (وهي القدرة على تطبيق المعرفة والدراية)"¹.
- وهناك من يعرفها بأنها: "القدرة على إنتاج شيء أو إحداث نتائج معين".
- بينما ذهب البعض إلى تعريفها بأنها: "القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع ووضع الموارد في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².
- أما الكفاءات الإدارية فنورد بعض تعاريفها كما يلي:
- عرفها البعض بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المدير وتمكنه من أداء مهامه ومسؤولياته الإدارية بمستوى يمكن ملاحظته وتقييمه لضمان جودة العمل أي العملية الإدارية"³.
- كما عرفها آخرون على أنها: "ممارسات سلوكية و قابليات وقدرات متخصصة تتضمن الطرق والإجراءات والتقنيات اللازمة للتعامل مع كافة المواقف والأعمال الإدارية التي يواجهها المدير بفعالية"⁴.
- وقد صنفت هذه الكفاءات إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفنية، الكفاءات الإنسانية والكفاءات الفكرية، وفيما يلي عرض لهذه الكفاءات:

2-1- الكفاءات الفنية: تتعلق الكفاءات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب هذه الكفاءات توفير قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري⁵. فالمدير الناجح هو الذي يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية الضرورية لانجاز العمل بمهارة وإتقان⁶. وأهم ما يميز الكفاءات الفنية أنها أكثر تحديدا من الكفاءات

¹ عادل لعجالي، ضعف الكفاءات الإدارية كمعوق لتبنى المؤسسات الجزائرية لاستراتيجية التصدير، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://oaji.net/articles/433-1402687374.pdf> (المطلع عليه في: 2014/06/14).

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير "تجارب الدول"، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي 03-04 ديسمبر 2012، ص 06.

³ أحمد آدم أحمد محمد، جبير محمد علي، واقع الكفاءات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الحكومية بالسودان، 2012 نقلا عن الموقع: http://sustech.edu/staff_publications/20140113111925345.pdf (المطلع عليه في 2014/05/15).

⁴ شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويرى لرفع المستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد 08، تشرين الأول 2009، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&Id=55911> (المطلع عليه في: 2014/05/15).

⁵ أمين عبد العزيز حسن، مرجع سبق ذكره، ص 45.

⁶ كامل بربير، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الأخرى، بمعنى أنه يمكن التحقق من توافرها لدى المدير بسهولة، وفي أنها أسهل في اكتسابها وتنميتها من الكفاءات الأخرى.

2-2- الكفاءات الإنسانية: الكفاءات الإنسانية كما يبدو من تسميتها تعني قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتحقيق التعاون بين مجموعات العمل، كما تتضمن القدرة على فهم دوافع السلوك الآخرين وتحقيق الاتصال الفعال وتنمية الفهم المشترك للأفكار والمعتقدات والتغيرات التي يمكن أن تطرأ عليها ومغزى هذه التغيرات¹.

يرى بعض الباحثين أن اكتساب المدير لهذه الكفاءات أكثر صعوبة من اكتسابه للكفاءات الفنية وذلك بسبب ما تتضمنه العلاقات الإنسانية من تعقيد وتباين وتنوع، وتعد هذه الكفاءات من الكفاءات المهمة حيث أنها مكمله للكفاءات الفنية والفكرية².

وتعتبر الكفاءات الإنسانية من الكفاءات الهامة الضرورية لنجاح المديرين في قيادة التنظيمات الحديثة نحو تحقيق أهدافها، حيث تشير العديد من الدراسات التي تمت في مجال السلوك القيادي إلى أن تطبيق المدير للكفاءات الإنسانية في مجال العمل يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة ويعزز العلاقة بينه وبين مرؤوسيه مما يؤدي إلى رضا المرؤوسين وتحسين أدائهم، وذهب بعض الباحثين إلى القول أن أغلب مشاكل الإنتاجية في المؤسسات الحديثة تعود بشكل كبير إلى نقص الكفاءات الإنسانية في المديرين. إذن فامتلاك المدير لهذه الكفاءات هو أحد أسرار نجاحه قياساً بالآخرين ممن يفتقرون إليها³.

2-3- الكفاءات الفكرية: ويقصد بها قدرة المدير على النظرة الشاملة للأمر وتتضمن القدرة على تفسير الأمور والحكم عليها، والقدرة على تحليل المشاكل والتعامل مع البيانات وتحليلها، و توافر مثل هذه القدرات يساعد المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المؤسسة وتوجهاتها في المستقبل، والإدراك الشمولي لكيفية تحريك العناصر والأجزاء المكونة للنظام الذي يعمل فيه بطريقة تحقق أهداف المؤسسة⁴.

ومع الأخذ في الاعتبار أن الكفاءات الثلاث السابقة تختلف في درجة أهميتها باختلاف المركز الوظيفي والمستوى الإداري للفرد وذلك على النحو الموضح بالشكل أدناه. فتزداد الحاجة للكفاءات الفكرية كلما اتجهنا للمستويات الأعلى، بينما تزداد الحاجة للكفاءات الفنية كلما اتجهنا للمستويات الإدارية الدنيا، أما بالنسبة للكفاءات الإنسانية يحتاج إليها جميع المديرين بقدر متساوي، ويرى بعض الباحثين أن الكفاءات الإنسانية هي أكثر أهمية بالنسبة لجميع المديرين وأن المدير الأكثر فعالية يكون أكثر تمتعاً بها. ومن هذه الكفاءات مهارة الاتصال، القدرة على القيادة والتحفيز، بناء

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور -دراسة مسحية علم الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم-، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005، ص ص 39، 40.

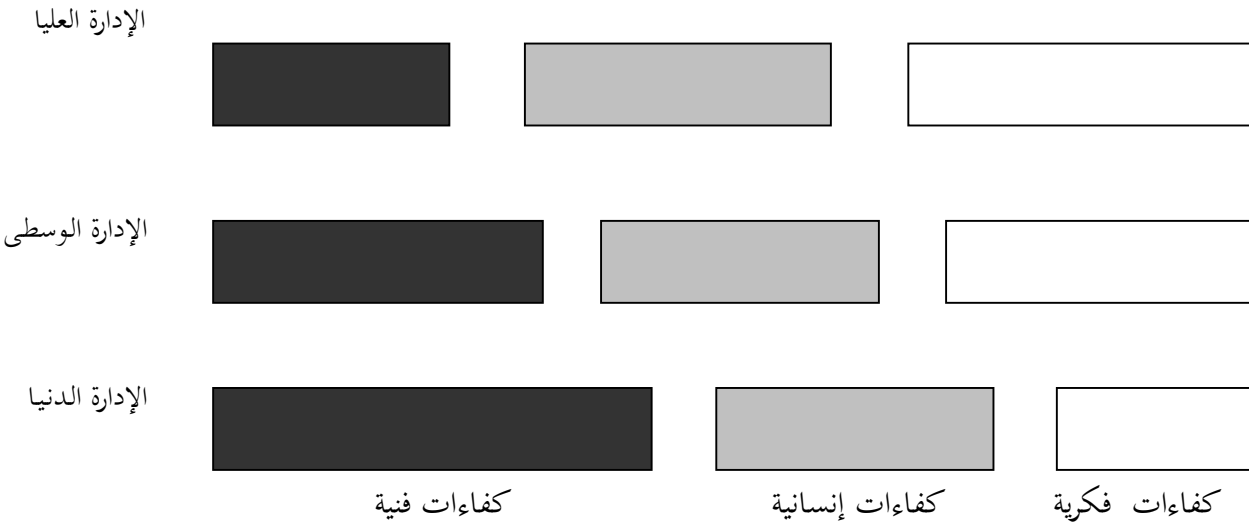
³ محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 20.

⁴ جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

فرق العمل، إدارة المهام، القدرة على الإقناع، مهارة التفاوض، إدارة الصراعات...¹ غير أن هناك من يعتبر أن (مهارة الاتصال، القدرة على التحفيز، بناء فرق العمل، إدارة المهام) تعتبر من الكفاءات الجوهرية (المفتاحية) للمدير (Les compétences clés de manager)، فهي صمام الأمان المسؤول عن صحة المؤسسة وأي خلل في هذا الصمام يؤدي إلى اعتلال المؤسسة.

الشكل رقم (1-5): العلاقة بين الكفاءات الإدارية والمستويات الإدارية

المستويات الإدارية



المصدر: محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: 1999) ص 4.

مما سبق نستنتج أن المدير المعاصر يقوم بممارسة عدد من الأدوار لها تأثير كبير في تحقيق أهداف المؤسسة ككل بغض النظر عن طبيعة نشاط المؤسسة التي يعمل فيها، وهي: أدوار المواجهة الشخصية، الأدوار الإعلامية والأدوار القرارية. وإنجاز هذه الأدوار عليه أن يكون متشعباً بمجموعة من الكفاءات الضرورية لذلك والتي ستحدد مستوى فعاليته ونجاحه وتمثل هذه الكفاءات في: الكفاءات الفنية، الكفاءات الفكرية والكفاءات الإنسانية، وستتناول فيما يأتي مهارات الاتصال والقيادة لدى المدير المعاصر بالتفصيل.

المطلب الثاني: فن القيادة لدى المدير المعاصر

إن القيادة حلقة مهمة في العملية الإدارية، إذ أنها عنصر إيجابي يمكن أن يلعب دوراً حاسماً في تنمية المورد البشري مما يعود بالنفع على المؤسسة، كما أن القائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته والذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية. إلا أن القيادة الإدارية ليست مهمة سهلة بل هي مهمة شاقة يرتبط بها هو مصير المؤسسة، لذلك يتطلب في من يتقدم إليها أو يتم اختياره لها أن تتوفر فيه مجموعة من المهارات والمؤهلات التي تؤهله لتحمل هذه المهمة

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق (دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية: 1999) ص 35.

والمسؤولية، لذا ازدادت أهمية القيادة في المؤسسات بالوقت الحالي فأبي فشل في انتقاء قائد إداري جيد سيؤدي لا محالة إلى فشل المؤسسة.

أولاً- مفهوم القيادة الإدارية: القيادة كلمة قديمة ارتبطت بالماضي حيث أن الحروب العسكرية والغزوات اقترنت بشكل كامل بها، والقيادة يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني لاعترافيهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن طموحاتهم، والغالبية من الناس غير الإداريين يربطون بين مصطلح القيادة وأعلى مركز في التسلسل الهرمي للسلطة.

إن القيادة من المواضيع التي تناولها الباحثون منذ القدم ومازالوا. ولها أهمية كبيرة في الحياة المعاصرة لما تشهده المؤسسات من تطورات وتغيرات وتحديات وتزايد المشكلات وتعقدها الأمر الذي يتطلب قيادة فعالة، وما يشير إلى أهميتها هو استبدال القيادات في حال تعثر المؤسسات وإخفاقها¹.

1-1- تعريف القيادة: لقد تباينت تعريفات رجال الفكر الإداري للقيادة لذلك سنحاول استعراض عدد من التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين والممارسين في مجال إدارة الأعمال والقيادة.

■ عرف تيد أوردواي في كتابه الشهير " فن القيادة" الذي صدر سنة 1935 القيادة بأنها "القدرة على التأثير في الأفراد ليتعاونوا من أجل تحقيق هدف ما يرغبون فيه"².

■ ويعرفها شنيان: "بأنها السيورة التي من خلالها يقوم الفرد بالتأثير على مجموعة من الأفراد بغية الوصول إلى الأهداف"³.

■ أما كونتز وأدونال عرفا القيادة: "بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني".

■ في حين عرفها ريتشارد إيغل: بأنها تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وتلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"⁴.

■ وهناك من عرفها بأنها: "فن جذب الأفراد لإنجاز مهامهم اختياريا من خلال تحفيزهم ليبدلوا كل جهودهم لتحقيق هدف مشترك"⁵.

¹ معن محمد العيصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري (دار الحامد للنشر، عمان، الأردن: 2008) ص 138.

² Jack Duncan, les grandes idées du management- des classiques aux modernes- (Afnor, Paris: 1990) p160.

³ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره، ص 180.

⁴ نواف كنعان سالم، القيادة الإدارية (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2009) ص 98.

⁵ Le Leadership D'aujourd'hui, disponible sur le site :

<http://fr.nexussante.ca/sites/fr.nexussante.ca/files/resources/leadership.pdf> (consulté le 17/05/2014).

بناء على التعاريف السابقة يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة: هي فن التأثير والقدرة على توجيه الآخرين عن طريق إقناعهم، كسب ولائهم وتجاوبهم واحترامهم ودفعهم للتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المسطرة، دون اللجوء إلى القوة أو استخدام السلطة الرسمية.

1-2- تعريف القيادة الإدارية: يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها كتاب إدارة الأعمال والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

- تعرف القيادة الإدارية حسب **كونتز وأدونال** بأنها: "عملية التأثير التي يقوم المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني"¹.
- وهناك من عرفها بأنها: "فن التأثير في العاملين بالمؤسسة وتوجيههم إلى الوجهة التي تخدم أهدافها"².
- كما عرفها آخرون بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية".
- وهناك من عرفها أيضا بأنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الإقناع والتأثير أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة"³.

بناء على ما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي للقيادة للإدارية: هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف ذاته.

إن القيادة في المؤسسة تهدف إلى تحقيق أمور عدة أهمها: إدماج أهداف الأفراد في أهداف المؤسسة، وتشجيع روح المبادرة لديهم وحثهم على العمل الجماعي، إلى جانب ذلك الاعتراف بالعمل الجيد بهدف تنمية روح الإبداع لدى الأفراد⁴، فالقيادة تعمل على تهيئة الجو الملائم للعمل حتى يشعر الأفراد بالرضا والارتياح النفسي مما يدفعهم إلى بذل أكبر قدر من الجهد وبالتالي تحسين مستوى أدائهم⁵. وبذلك القيادة الفعالة في المؤسسة هي مزيج من الانتقاء للوظائف ومن الأسلوب، ولا بد من بذل عناية كبرى بوضع المديرين في المراكز التي تتحسن كثيرا فرصتهم في تحقيق النجاح وهم

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 97، 98.

² حسين عثمان محمد عثمان، أصول الإدارة العامة (منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان: 2007) ص 382.

³ طارق المجذوب، الإدارة العامة – العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري - (الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية: 2000) ص 489.

⁴ فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة (دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص 105.

⁵ حسان خبابة، أثر الأساليب القيادية في المنظمات على أداء الأفراد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 09، العدد 02، السنة العاشرة، جوان، ص 22.

يشغلونها، فجميع المديرين يجب أن يسعوا ليصبحوا قادة أكفاء وهو إنجاز لا يمكن إضفاؤه على أحد. فالكفاءة في القيادة لا بد أن تكتسب من خلال العمل الشاق والحماس والالتزام.

ثانياً- القيادة وإدارة الأعمال: لقد مثل التفريق بين القيادة وإدارة الأعمال أولى مظاهر الثورة الإدارية الحديثة وذلك بسبب الخلط الشائع بين المفهومين من حيث المعنى والمضمون، حيث تشير إدارة الأعمال إلى الجوانب الإنسانية والبيئية والفنية والتنظيمية لإنجاز أهداف المؤسسة، بينما تختص القيادة في توجيه الأفراد بواسطة طرق التأثير لتحقيق الأهداف¹.

فالمدير قد يكون قائداً لأن القيادة تعتبر إحدى وظائف المدير، إلا أنه قد نجد بأن أحد المديرين غير قادر على القيام بدوره كقائد وذلك لافتقاره للمقومات الشخصية والسلوكية، ويمكن اعتبار الصراعات بين المدير وموظفيه خير دليل على فشل الكثير من المديرين كقادة، كذلك القائد قد يكون مديراً وهذا في حالة ما إذا كان في مركز إداري و يتمتع بالسلطة و الصلاحيات التي تجعله يشرف على عدد من المرؤوسين، لهذا نقول كل قائد مدير و ليس كل مدير قائد².

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الفروقات تبقى نسبية ذلك لأنه يمكن أن يتوفر أحدهما على بعض أو صفات الآخر أما إذا اجتمعت هذه الصفات في شخص فعندئذ نكون أمام مدير قائد متميز. لذلك فإن المؤسسات تولي عناية فائقة للبحث عن مديرين يتمتعون بقدرات قيادية عالية تمكنهم من التأثير على مرؤوسيه و رفع مستويات أدائهم. ومن منظور الفعالية التنظيمية فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم قادة وبين كونهم مديرين يعتبرون مورداً قيماً وهم نادرون.

والجدول التالي يوضح الفرق بين المدير و القائد.

الجدول رقم (1-1): الفرق بين المدير و القائد

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة	- يعتمد على السمعة
- يثير الخوف	- يثير الحماس
- يؤنب الآخرين على الفشل	- يصلح الفشل
- يستخدم الناس	- ينمي الأفراد
- يهتم بالأشياء المادية	- يهتم بالأفراد
- يأمر	- يسأل
- يعمل جاهداً لينتج	- يعمل جاهداً حتى يتبعه الآخرون

المصدر: أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين (دار قباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2001) ص

.126

¹ نواف كنعان سالم، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر: 2003) ص 295.

ثالثا- مصادر قوة تأثير القيادة الإدارية: إن القيادة قوة يستمدّها المدير من مصادر متعددة تمكنه من التأثير في سلوك المرؤوسين و مشاعرهم، وسنعمد إلى توضيح هذه المصادر على النحو التالي:¹

1- السلطة الرسمية: القدرة على التأثير في المرؤوسين بسبب السلطة الرسمية التي يملكها المدير، ونظرا لكونه يحتل منصبا مسؤولا لمراقبة سلوك و أداء المرؤوسين.

2- قوة الحافز: إن استخدام المدير للحوافز (مثل المكافآت، المدح، الشكر، التقدير، الترقية والمعاملة الحسنة) يمكنها أن تؤثر كثيرا في المرؤوسين.

3- قوة العقاب (الإكراه): إن استخدام المدير للقوة المستندة على عقاب مرؤوسيه (مثل التوبيخ، التنزيل الوظيفي، إسناد مهام أقل، عدم العاملة الطيبة والتجاهل) يمكنها التأثير في المرؤوسين.

4- قوة الإعجاب: وهي القوة المستندة على جاذبية القائد وإعجاب المرؤوسين به، سواء كان ذلك الإعجاب بسبب أسلوبه في التعامل أو في شكله ومظهره وصفاته الخارجية.

5- قوة الخبرة: وهي القوة المستندة على علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في مجال عمله، بحيث يكون مرجعا فنيا للمرؤوسين في حل مشاكل العمل ومصدر علم وخبرة لهم (امتلاك المعرفة الفنية المتخصصة) .

رابعا- أنماط القيادة الإدارية وأهم نظرياتها:

1- أنماط القيادة (أساليب القيادة): يقصد بالنمط القيادي هنا سلوك القائد المتكرر، فهو ليس سمات شخصية في القائد وإنما سلوك يظهره في مواقف معينة. إلا أنه لا يجب أن يفهم أن هناك نمطا لا يجيد عنه، بل بالعكس فقد تكون له عدة أنماط تتعدد بتعدد المواقف التي يتعرض لها². ومهما تعددت وجهات النظر التي تفسر القيادة هناك إجماع على أن الأنماط القيادية هي:

1-1- القيادة التسلطية: يقصد بالقيادة التسلطية ذلك النوع من القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراراته بنفسه وعلى انفراد دون مشاركة المرؤوسين في ذلك ولو حتى عن طريق تقديم الآراء والمقترحات، فالقائد هو الذي يستأثر برسم سياسة المؤسسة، وهو الذي يملئ أساليب العمل داخلها، وهو الذي يحدد كل أوجه نشاط المؤسسة دون استشارة أعضاء التنظيم ومشاركتهم.

1-2- القيادة الديمقراطية: يقصد بالقيادة الديمقراطية تلك التي يقوم فيها القائد الإداري بإشراك مرؤوسيه إشراكا فعليا في اتخاذ القرارات، خاصة ما يتصل منها برسم السياسات المتعلقة بالمؤسسة وذلك دون أن يكتفي بطلب العون أو

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة- المبادئ والمهارات- (الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية: 2001-2002) ص 589.
² نواف سالم كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 358.

المساعدة منهم، فهو لا ينفرد بصنع القرارات اعتمادا على سلطته الرسمية وإنما ينضم إلى أعضاء مؤسسته كعضو زميل مشارك في صنع القرارات و انجاز الأهداف¹.

1-3- القيادة التسيبية: وبموجبها تعطى حرية كبيرة للمرؤوسين في أداء أعمالهم، إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك لهم حرية التصرف دون تدخل، وقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الايجابي لهذا النمط القيادي في معنويات المرؤوسين، إلا أنه قد يحدث نوعا من الفوضى في العمل واحتمال سوء استغلال هذه الحرية لتحقيق أغراض ذاتية².

2- نظريات القيادة الإدارية: نظرا للأهمية التي تلعبها القيادة داخل المؤسسة خاصة في توجيه الأفراد فقد تناولها الكثير من الكتاب الإداريين بالدراسة والتحليل للوقوف على حقيقة هذه العملية وأنماطها، لذا وجدت الكثير من النظريات في هذا المجال تنطلق في تحليلها لهذه الظاهرة من زوايا مختلفة، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

1-2- نظرية الشبكة الإدارية ل MOUTON و BLACK: قدم كل من بلاك وموتون هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسوك القائد هما: الاهتمام بالأفراد ، الاهتمام بالإنتاج. وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما في الشكل رقم (1-7):³

📌 **الموقع (1،9):** أسلوب قيادي يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

📌 **الموقع (9،9):** وهو أسلوب قيادي يركز على روح الفريق في العمل و يحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

📌 **الموقع (1،9):** أسلوب قيادي متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة.

📌 **الموقع (1،1):** وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة.

📌 **الموقع (5،5):** وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد، حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد.

¹ إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة (دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية: 1993) ص 313، 314.

² محمد محمود فاضل، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص 22.

³ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 165-167.

الشكل رقم (1-6): نظرية الشبكة الإدارية

9.1	قيادة الفريق: اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	9.9
	القيادة الإنسانية: اهتمام بالأفراد واهتمام أقل بالإنتاج	
	5,5	
	القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد	
	القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج و ضعيف بالأفراد	
1.1	القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد	1.9

المصدر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن: ط3، 2008) ص 166.

2-2- نظرية المشاركة ل SHMIDT و TANNENBAUM: لقد قام الباحثان تاننبوم وشميدت في عام

1973 بدراسة وتحليل الأنماط القيادية، وقد خلصت دراستهما إلى تحديد المحور القيادي وأنماطه وفقاً لمجموعة نقاط

يمكن من خلالها تحديد الأسلوب القيادي والنموذج يركز على سبعة أنماط قيادية وبدرجات متفاوتة تختلف وفقاً

لأسلوب القيادي المعتمد، إذ أن كل من هذه الأساليب يعتمد على مدى السلطة المستخدمة من القائد ومدى الحرية

التي يوفرها للمرؤوسين في المشاركة باتخاذ القرار.

لهذا فإن السلوك القيادي يتضح كما يلي: ¹

- المدير يتخذ القرار ثم يعلنه للمرؤوسين.
- المدير يقرر ثم يحاول إقناع المرؤوسين.
- المدير يقدم الأفكار و يطلب أسئلة المرؤوسين حولها.
- المدير يتخذ القرارات المبدئية القابلة للتغيير.
- المدير يعرض المشكلة و يتبادل المقترحات ثم يتخذ القرار.
- المدير يبين حدود المشكلة و يطلب من المرؤوسين اتخاذ القرار بشأنها.
- المدير يعطي الجماعة نفس الدرجة من الحرية في تحديد المشكلة و في حلها و بالحدود التي تتفق عليها الجماعة.

¹ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 311، 312.

2-3- نظرية BLANCHARD و HERSEY: تعتمد نظرية هيرسي وبلانشارد على أنه بإمكان القائد أن يغير أسلوب قيادته من وقت لآخر، حيث يعتمد على درجة نضج المرؤوسين والتي تشير إلى مدى استعداد المرؤوسين ورغبتهم في تأدية مهامهم.

واقترحت النظرية أربعة أساليب للقيادة هي:¹

- أسلوب التفويض: أي السماح للمرؤوسين بحرية اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسين بأنهم لديهم القدرة والرغبة في العمل وبأنهم واثقون من أنفسهم (أسلوب قليل الاهتمام بالعمل وكذلك قليل الاهتمام بالعلاقات).
- أسلوب المشاركة: يركز على الآراء المتبادلة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويتميز المرؤوسين بأن لديهم القدرة على العمل ولكنهم غير راغبين فيه، ولا يشعرون بالاستقرار والأمان (أسلوب قليل الاهتمام بالعمل وعالي الاهتمام بالعلاقات).
- أسلوب الإقناع: يتضمن هذا الأسلوب توضيح القرارات المتعلقة بالمهام بطريقة مقنعة وداعمة لجهود المرؤوسين ويتصف المرؤوسون بأنهم غير قادرين على العمل ولكنهم راغبين فيه ولديهم ثقة بأنفسهم (أسلوب عالي الاهتمام بالعلاقات).
- أسلوب الأوامر: يركز على إعطاء الأوامر والتعليمات وإشراف دقيق على العمل، فالمرؤوسين غير قادرين على العمل وغير راغبين فيه، وبنفس الوقت فهم لا يشعرون بالاستقرار والأمان (أسلوب عالي الاهتمام بالعمل ومنخفض الاهتمام بالعلاقات).

ومن ذلك على القائد أن يقيم مرؤوسيه باستمرار من حيث القدرة على العمل والرغبة فيه ومدى شعورهم بالأمان والاستقرار وذلك حتى يتمكن من استخدام الأسلوب القيادي المناسب.

خامسا- مهارة القيادة لدى المدير المعاصر: القيادة الإدارية عملية تأثير متبادلة لتوجيه نشاط المرؤوسين في سبيل تحقيق هدف مشترك، ومما لا شك فيه أن المدير المعاصر يحتاج إلى مهارة القيادة التي تعد وسيلة تمكنه من تحديد اتجاهات مرؤوسيه ومطالبهم وتحفيزهم على العمل واستشارتهم.

وتنبع أهمية مهارة القيادة للمدير المعاصر من الأسباب التالية:²

- بدون المهارة القيادية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- بدون المهارة القيادية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.
- بدون المهارة القيادية لا يستطيع المدير تحفيز الأفراد ودفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة- منحى نظمي-(دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2011) ص ص 266، 267.

² صلاح بن سمار الجابري، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 14 .

- بدون مهارة القيادة يصعب على المدير التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وتظهر مهارة القيادة من خلال:

1- توفير مناخ الثقة: تعد الثقة المتبادلة بين المدير القائد ومن يقودهم أساسا للعلاقة الناجحة بينهم والتي دونها تنهار أركان هذه العلاقة، حيث يؤدي إشاعة مناخ الثقة إلى تقدير المرؤوسين لمديريهم كما يؤكد على رؤية المديرين الإيجابية لمرؤوسيه، لأن هؤلاء المرؤوسين أهل للثقة في كل ما يسند إليهم من المهام، حيث تعتبر الثقة أهم الحوافز الإيجابية في العلاقات الإنسانية. والمدير الفعال هو الذي يستطيع التأكيد على هذا المناخ وذلك من خلال تنقيته دائما وإزالة الشوائب العالقة عن طريق الاتصال الفعال والمباشر كي لا تضعف الثقة أو تتلاشى نتيجة للتفسير الخاطئ لأي قول أو فعل أو أسلوب معين. ووجود مناخ الثقة يدعم دائما القدرة على اتخاذ القرار، ويمثل بيئة صالحة للتجديد والابتكار والإبداع، كما أنه يساعد على العمل بروح الفريق وخلق جو من التعاون والفهم المتبادل¹.

وطالما كان المدير موضع ثقة لدى مرؤوسيه فسوف يتأثرون حتما بحماسه فيحفزهم لإنجاز الأعمال المطلوبة بروح عالية وبطريقة جيدة².

2- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصف القائد الإداري بالمقدرة على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويقدر المرؤوسون هذه الثقة ولديهم الإحساس بذلك، وفي مثل هذه الحالة فإنهم يكونون على علم بأنه مهتم بالضرورة بالمركز الذي يحتله وبالأدوار التي يقوم بها، ونجد أن القادة الذين لديهم نزعة التصرف بحرية واستقلالية ولديهم الثقة بأنفسهم هم أكثر نجاحا في تحقيق الأهداف التنظيمية عن أولئك الذين لا تتوافر فيهم هذه الصفات.

3- ضبط النفس: والمقصود هنا القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال ومنعهما من إعاقه القدرات الجسمية والنفسية، فيجب أن يكون المدير القائد هادئا وأن يكون لديه قدرة على السيطرة على أعصابه في أوقات الخطر. كما ترتبط سمة ضبط النفس بالاتزان العاطفي أو الانفعالي، وهذا يحصل عندما يستطيع المدير مواجهة جمهرة من الأفراد والثبات في أوقات الخطر، وعدم شكه في أي مبادئ يؤمن بها وعدم خضوعه للسيطرة والضغط (سواء داخلية أو خارجية). وهذا لا يعني أن يتجرد المدير القائد من عواطفه ومشاعره، ولكن يجب أن يتحكم بنفسه وبضبط عواطفه وتوجيهها³.

¹ هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات (المكتبة الجامعية، الإسكندرية: 2002) ص 82.

² جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2005) ص 135.

³ فانت عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص 105.

4- القدرة على التحفيز: التحفيز هنا يعني حث الأفراد على المشاركة الإيجابية الفعالة في تحقيق الأهداف. فتحفيز الأفراد أي معرفة دوافعهم ودرجة قوتها واستخدامها لتنشيط السلوك عملية أساسية وضرورية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتم التحفيز من خلال تحديد مستويات الأداء ثم حث الأفراد على الوصول إلى تلك المستويات أو تجاوزها، من خلال الاهتمام بدراسة دوافعهم وتوجيهها، وإيجاد علاقة منطقية وعادلة بين فرص إشباع الدوافع وما يحققونه من مستويات الأداء والإنجاز، فمن خلال التحفيز يستطيع المدير رفع معنويات المرؤوسين وبث روح الفريق والتعاون بينهم، مع الاحتفاظ بعلاقات طيبة معهم بعيداً عن الأساليب التسلطية والإنسانية بما يضمن تجاوزهم معه واحترامهم.

5- القدرة على التجديد والابتكار: وتعتمد هذه القدرة أساساً على امتلاك المدير الرؤية المستقبلية للأهداف، فمن خلالها يمكن تصور المستقبل واستشرافه بأكبر قدر من الوضوح، وذلك في إطار التطوير والتغيير المستمر والمعتمد على فهم واعٍ وإدراك قوي لخبرات الماضي مع تحليل دقيق لكل عناصر الواقع وتوظيفها للتخطيط للمستقبل. ومن ثم فإن التوصل إلى رؤية سليمة للأهداف التي ستساعد المؤسسة على تحقيقها في إطار هذه التحركات والتغيرات، يكون بمثابة نقطة الانطلاق لتحديد أفضل الوسائل لتحقيقها وأفضل الآليات والسبل للوصول إليها. والقائد هنا قدوة ومثل أعلى لمرؤوسيه، وبالتالي عليه أن يشجع و يسعى إلى تنمية السلوك الابتكاري لديهم، من خلال السماح لهم بالتفكير وتقديم الآراء ومكافئتهم وتشجيعهم على ذلك، ومن مقتضيات هذا التشجيع أن يعطى المرؤوس حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصاً في التمكين وتشجيع روح المبادرة وعدم قمع المحاولة والخطأ¹.

المطلب الثالث: فن الاتصال لدى المدير المعاصر

لكي يقوم المديرين بالمهام الموكلة إليهم من واجبه الاهتمام بالاتصال كعنصر هام في ممارستهم للعملية الإدارية فكيف للمدير نقل وتوضيح رؤيته وأهدافه وخططه لمرؤوسيه بنجاح ويفوضهم في بعض المهام ما لم يكن متمكناً في اتصالاته معهم، ولن يكون المدير مؤثراً في سلوك مرؤوسيه ومحفزاً لهم على الأداء الفعال والإبداع والتميز إلا بمهاراته في الاتصال.

وعلى ذلك سنتناول في هذا المطلب أولاً تعريف الاتصال في المؤسسة وأهميته وأهدافه، وكذا عناصر عملية الاتصال وأنواعه، وبعدها نتطرق إلى أهم المهارات الاتصالية التي يجب أن تتوفر لدى المدير المعاصر.

أولاً- مفهوم الاتصال:

1- تعريف الاتصال: ليس من السهل الحصول على تعريف محدد واضح وشامل للاتصال، فمشكلة تعريفه ربما تكون قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها، أما الاتجاهات العلمية الحديثة فلقد تعددت فيها أساليب وطرق تعريفه.

¹ هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص 79-82.

1-1-الاتصال لغويا: مصطلح الاتصال في اللغة العربية كما تشير المعاجم يعني: "الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاج إليه"¹. فالاتصال هو الصلة والعلاقة لبلوغ غاية معينة من تلك الصلة². أما كلمة "communication" الإنجليزية فمشتقة من الأصل اليوناني "communis" والتي تعني بالإنجليزية (Common) وبالفرنسية (commun) أي عام ومشترك، وعلى ذلك فالاتصال يعني بالضرورة إشراك الغير في الأفكار التي يرسلها المرسل، فلو تحدث شخص مع أحد زملائه ولم يكن هذا الزميل في حالة إصغاء ففي هذه الحالة لا يتحقق الاتصال، حيث لا توجد مشاركة في الأفكار والمعلومات بين المرسل والمستقبل³.

1-2-الاتصال اصطلاحا: نجد العديد من التعاريف التي سعى فيها أصحابها إلى عرض معنى الاتصال نذكر منها ما يلي:

- هناك من عرف الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات عن طريق رسائل بين المرسل والمستقبل.
- وعرفه آخرون بالقول أنه: "عملية منظمة وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين"⁴.
- هذا بالنسبة للاتصال الإنساني بصفة عامة، وفيما يخص الاتصال داخل المؤسسات فتتحدث عن الاتصال التنظيمي وفيما يلي نورد بعض التعاريف للاتصال التنظيمي:
- يعرفه بعض الباحثين الإداريين: "بأنه تلك العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف في المؤسسة والطرق التي يتم بها العمل"⁵.
- في حين يعرف آخرون الاتصال التنظيمي بأنه: "العملية التي تتضمن نقل الآراء ثم تلقي الردود عنها عن طريق نظام دقيق للمعلومات المرتدة بغرض التوصل إلى أفعال محددة تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم"⁶.
- وتعرفه الجمعية الفرنسية للاتصال بأنه: "مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها"⁷.

¹ ربحي مصطفى عليان، محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2005) ص 27 .
² جمال سالم، تكيف منظومة الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحديات الألفية الثالثة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، دون سنة نشر، ص 5.
³ محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن: 2009) ص 71.
⁴ حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال- نماذج ومهارات - (دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع: 2009) ص 18.

⁵ Philippe Detrie, Catherine broyez, la communication interne au service de management (édition Liaisons, Paris: 2^{ème} éd) p 42.

⁶ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، الاتصالات الإدارية (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية: 1997) ص 122 .

⁷ كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية للعلوم و التكنولوجيا، المجلد 04 العدد 10، 2013، ص 81.

إذن يمكن القول أن الاتصال التنظيمي هو: عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم مما يساعد على الارتباط والتماسك. مما سبق يمكن الوصول إلى تعريف مبسط للاتصال: هو عملية مشاركة وتبادل المعلومات، الآراء والأفكار للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة على المستوى الفردي أو من خلال علاقات المؤسسة بمختلف الأطراف الداخلية كالعمال والموظفين أو الخارجية كالموردين، العملاء والبنوك...

2- أهمية الاتصال في المؤسسة: تتمثل أهمية الاتصال في المؤسسة فيما يلي:¹

- تعتبر الاتصالات القاعدة الأساسية لبناء العلاقات والصلات الإدارية.
- يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المدير في تحقيق أهدافه وذلك لزيادة نطاق الإشراف كنتيجة لكبير حجم المؤسسات والتوسع في تطبيق مبادئ التخصص وتقسيم العمل.
- تساهم في تحسين العلاقة بين المديرين والمرؤوسين.
- تتخلل الاتصالات كافة الأنشطة الإدارية مثل تشجيع المرؤوسين وحثهم على العمل، تدريبهم للعمل وتنسيق العمل فيما بينهم وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية.
- إبقاء المديرين على إطلاع باستمرار على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات السليمة.
- المساهمة في تعزيز الولاء المستمر للمؤسسة.

3- أهداف الاتصال: يهدف الاتصال في المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:²

- 🚩 **تحقيق التنسيق بين أجزاء المؤسسة:** فبدون الاتصال تنقسم العلاقة بين مختلف أجزاء المؤسسة ويميل العاملون فيه إلى تحقيق مصالحهم على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة.
- 🚩 **المشاركة في تبادل المعلومات:** يساعد الاتصال الأفراد العاملين داخل المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين على تبادل المعلومات الهامة بشكل أوامر أو تقارير، كما يتيح الاتصال للمؤسسة التعامل مع المحيط الخارجي.
- 🚩 **اتخاذ القرارات:** وهذا على ضوء المعلومات التي تتاح للأفراد عن طريق الاتصال لتحديد المشاكل وتقييم البدائل ثم اتخاذ القرار الصائب وتقييم النتائج.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 509، 510.
² بن زاهي منصور، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 366.

ثانيا- عملية الاتصال: تتمثل عناصر عملية الاتصال فيما يلي:

➤ **المرسل (المصدر):** إن جميع أنواع الاتصال تتطلب مصدرا(مرسلا) تبدأ منه عملية الاتصال، وتحدث عملية الاتصال لأن المصدر لديه أفكارا أو حاجات أو معلومات يريد مشاركتها أو نقلها إلى المرسل، هذا المرسل قد يكون إنسانا أو هيئة أو مؤسسة...

➤ **الترميز** تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم (المستقبل) ويتم ذلك عن طريق استخدام اللغة أو الرموز أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على فهم مضمون عملية الاتصال.

➤ **الرسالة:** ويقصد بها المحتوى أو المضمون الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل، وتكون هذه الرسالة عبارة عن معلومات أو أفكار أو مهارات أو اتجاهات يراد توصيلها إلى المستقبل.

➤ **قناة الاتصال:** وهي تمثل الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية بين المرسل المستقبل، وقد تعددت وسائل الاتصال في وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمي والتقني الذي يشهده العصر، وعلى المرسل اختيار الوسيلة الملائمة لتسهيل عملية فهم الرسالة، واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد وموضوع عملية الإيصال والعلاقة بينهم وسرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها¹. وقد تأخذ القناة شكل الحديث الشفوي أو مذكرة، لوحة الإعلانات، ملصقات الجريدة الداخلية بالمؤسسة، أجهزة التسجيل، التقارير، المؤتمرات... الخ².

➤ **المستقبل:** وهو الذي يستقبل الرسالة ويطلع على فحواها ويحاول فهمها جيدا بغض النظر عن وجود التشويش، ومن خلال المستقبل يتحدد نجاح أو فشل الجهود المبذولة في عملية الاتصال، ويمكن أن يتحول المرسل إلى مستقبل في حالة إجراء مبادلة المواقف بينهما وفقا لنقاط البداية والنهاية في عملية الاتصال، فديناميكية الاتصال واستمراريتها تجعل من المصدر متلقيا ومن المتلقي مصدرا.

➤ **تحليل رموز الرسالة و فهمها:** يعني حل الرموز ما يقوم به المستقبل من تحويل للرسالة إلى أفكار واستخلاص معاني منها، وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية للمرسل والمستقبل، كان اتفاق على معاني الرموز كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود من الرسالة من قبل الطرفين.

➤ **التغذية العكسية:** وتعني الاستجابة التي يقوم بها المستقبل وتمكن المصدر من معرفة ما إذا كانت رسالته قد استقبلت وفهمت أم لا، ومن هنا فالتغذية العكسية عنصر أساسي في عملية الاتصال، لأنها تمكن المصدر الأصلي من تقييم كيفية استقبال المستقبل لرسالته.

➤ **التشويش:** وهو كل شيء يؤثر سلبا على دقة الاتصال يمكن أن يحدث عند أي نقطة أو عنصر في عملية الاتصال كالمُرسل أو الترميز أو الرسالة أو القناة أو عند حل الرمز³.

¹ علي محمد شمو، **الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة** (مطبعة ومكتبة الإشعاع الإسكندرية، مصر: 2004) ص 36.

² Marie-France Lebel, Pierre Lebel, **Organiser la communication interne** (les éditions Chihab, Alger : 1995) p14.

³ عبد الباري إبراهيم درة، **محفوظ أحمد جودة**، مرجع سبق ذكره، ص 311.

ثالثاً-أنواع الاتصال: هناك عدة تصنيفات للاتصال في المؤسسة نذكرها كما يلي:

1- حسب القناة: وينقسم إلى:¹

✚ الاتصال الرسمي: وهو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي.

✚ الاتصال غير الرسمي: وهو الذي يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية. وغالبا ما يكون ما يكون من خلال مراكز غير مختصة ويتخذ شكلا علنيا أو سريا وفق الأحوال.

2- حسب الاتجاه: و ينقسم إلى:²

✚ الاتصال النازل: وهو اتصال من الأعلى إلى الأسفل (من المدير إلى مرؤوسيه) حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أدائه.

✚ الاتصال الصاعد: ويتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى المدير، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء الصاعدة إلى المدير.

✚ الاتصال الأفقي: ويمثل الاتصال القائم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصال العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة.

3- حسب الأسلوب: وينقسم الاتصال إلى:

✚ الاتصال الشفهي: ويتم من خلاله تبادل المعلومات أو الأفكار بين المدير و المرؤوسين شفويا سواء باستخدام المقابلات الشخصية أو المحادثات الهاتفية أو الخطب أو العرض الشفهي للرسالة.

✚ الاتصال الكتابي: ويتضمن كافة العمليات المتعلقة بتداول البيانات والمعلومات والمعاني بين أفراد المؤسسة من خلال الوسائط المطبوعة كالمذكرات، التقارير، المطبوعات، المنشورات، الدوريات، الرسوم البيانية، الصور التوضيحية....

✚ الاتصال الإلكتروني: ويشير إلى الاتصالات التي تعتمد على الوسائل الآلية مثل البريد الإلكتروني، الفاكس ومؤتمرات تداول البيانات الآلية التي تسمح بتفاعل أفراد المؤسسة المتواجدين في أماكن جغرافية متفرقة من خلال شاشات الحاسبات الآلية.

✚ الاتصال غير اللفظي: ويتضمن كل العناصر المرتبطة بالاتصال الإنساني الذي لا يعبر عنه بطريقة مكتوبة أو شفوية³. وهناك من يطلق عليه الاتصال الصامت (La communication silencieuse) فهو يشمل كل تعبيرات الوجه والحركات الجسمانية المقصودة وغير المقصودة، نبرة الصوت، النظرات.

¹ بشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 307، 308.

² خضير محمد كاظم ، موسى سلامة اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص 359، 360.

³ بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص 366.

رابعا-مهارات الاتصال لدى المدير المعاصر: إن مهارات الاتصال ذات قيمة كبيرة لنجاح الاتصال والتفاعل في العملية الإدارية، فالمدير المعاصر الناجح هو الذي يختار الرسالة والوقت المناسب، ويعرف كيف ينقل الرسالة ويستخدم القنوات المناسبة التي تحقق أهداف عملية الاتصال، ويحاول أن يتغلب على المشكلات التي يمكن أن تتعرض لها الرسالة ويعرف كيف يتغلب على المعوقات المحيطة بعملية الاتصال، ويستخدم الطريقة المناسبة لعرض الرسالة والتأثير في المرؤوسين. فالمدير المعاصر بحاجة إلى مهارات اتصالية تتمثل في قدرته على الإصغاء ليس فقط للكلمات بل للمعاني التي تتضمنها الكلمات، بالإضافة إلى مهارة التحدث والكتابة، مهارة القراءة، مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة، مهارة التعامل مع الآخرين و مهارة إدارة الاجتماعات.

1- مهارة التحدث: يقصد بالتحدث استخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، كما أن تعبيرات الوجه وحركات اليدين والرأس والجسد يمكن أن تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يقصدها المدير، كما يجب مراعاة طبيعة ونمط الطرف الآخر (المتلقي) ودرجة قدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

2- مهارة الكتابة: تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس وإبلاغ الآراء والأفكار وتوصيل المعلومات والمفاهيم للآخرين، وعند الكتابة على المدير مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية والمعاني المحددة وأن تتم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة والموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية، كما تتوقف مهارات الكتابة على الحصيلة اللغوية للمدير وأسلوبه في الكتابة.

3- مهارة القراءة: تعتبر مهارة القراءة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال، إذ أن التركيز والانتباه في القراءة تمكن المدير من استخلاص المعلومات بسرعة حيث يقوم المدير بقراءة التقارير والمذكرات وغيرها، وعليه أن يستخلص النتائج التي تساعده في اتخاذ القرارات.

4- مهارة استخدام وسيلة الاتصال المناسبة: إن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة لا يعتبر كافية بمفردها لضمان فعالية عملية الاتصال بل يتطلب الأمر مهارة في استخدام الوسيلة.

5- مهارات التعامل مع الآخرين: يتعامل المدير مع من يرأسهم في السلم الوظيفي وكذلك مع الجمهور المختلف من الناس، ومن الأهمية التعرف على طبيعة المرؤوسين أو الجمهور وأماطهم السلوكية ومدى نضجهم الفكري ونوع علاقات العمل التي يجذبونها ومستوى التفاهم معهم¹.

6- مهارة التفكير: لا يقصد بالتفكير في عملية الاتصال الاستغراق في تفكير عميق وإنما المقصود به استعمال الفكر بسرعة في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال. لذلك يجب أن لا يتعجل المدير في عرض فكرة أو

¹ أسماء مسعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص علوم الإعلام والاتصال، فرع تسيير المؤسسات الإعلامية كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر(03)، 2010-2011، الجزائر، ص ص 73، 74.

مشكلة على مرؤوسيه قبل أن يتم التفكير فيها ويحللها وإلا كانت اتصالاته عرضة لمشكلات سوء الفهم، ومن ثم تعتبر هذه المهارات ملازمة لكل عملية اتصال لأنه إذا نظرنا إلى المهارات السابقة نجد أنها يصاحبها دائما قدرا من التفكير، لذا كان التفكير مهارة أساسية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أي عملية اتصال¹.

7- مهارة الإصغاء: تعتبر مهارة الإصغاء من أهم المهارات الاتصالية ويقصد بها القدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وإعطاء الفرصة للآخرين للكلام، وأن يكون المدير صبورا وأن يتقبل المناقشة الموضوعية المقدمة له، كما يعتبر الإصغاء من المهارات التي يصعب على الجميع التمكن منها بدرجة مرضية وبدون هذه المهارة لا يستطيع المدير أداء عمله. ولكي يستطيع المدير إقناع مرؤوسيه بأهمية الإصغاء لما يقوله والتهيؤ لما يرغب في إسماعهم إياه فلا بد أن يبادر في خلق الانطباع لديهم باستعداده للإصغاء إليهم. والإصغاء هام في التعامل مع العملاء بالاستماع إلى طلباتهم والتعرف على رغباتهم وهو أيضا في التعامل مع أعضاء مجلس الإدارة والمساهمين في تلقي تعليماتهم والتعرف على توجهاتهم، وفي التعامل مع المرؤوسين على وجه الخصوص تبرز الحاجة مهارة الإصغاء لدى المديرين، وتلك المهارة التي تعد أحد عناصر التحفيز لفريق العمل. فشعور المرؤوسين بالاستعداد الدائم من جانب المدير للاجتماع بهم والإصغاء إلى شكواهم والعمل على حلها ومناقشتها بشكل جدي، كل ذلك يحفزهم على العمل والإبداع وتقديم أفضل ما لديهم. فقد تولدت لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آرائهم محل ترحيب وأن شكواهم محل اهتمام الإدارة العليا².

وإجمالا فإن الإصغاء يؤدي إلى نتائج هامة وقيمة من أهمها:³

- يشجع المرؤوسين على أن يصغوا إلى المدير حينما يلاحظون أنه يصغي إليهم جيدا.
- الحصول على كامل المعلومات: فالإصغاء الجيد يشجع المرؤوسين على مواصلة الحديث مما يساعد المدير على الحصول على أكبر قدر من المعلومات لدى المرؤوسين.
- تحسين العلاقات: الإصغاء الجيد يحفز المرؤوسين ويدفعهم إلى الحديث بصراحة وإظهار الحقائق والأفكار والمشاعر العداوية التي بداخلهم، وهذا يتيح للمدير فرصة أن يتفهم المرؤوسين جيدا وهو يصغي إليهم وفي ذات الوقت يقدر المرؤوسون اهتمام المدير بهم، ونتيجة لذلك تتطور العلاقة وتزداد عمقا بين المدير والمرؤوسين.
- حل المشكلات: الإصغاء بانتباه جيد يدل على أن المدير يريد أن يتفهم وجهة نظر المرؤوسين، كما أنه يساعد المرؤوسين على إدراك مشكلاتهم بوضوح، وهكذا يستطيع المدير ومرؤوسيه العمل بسهولة أكبر للتوصل إلى الحلول الممكنة.

¹ بشير العلاق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات-، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² زيد منير العبوي، فن الإدارة بالاتصال (دار مجلة للنشر والطباعة، عمان الأردن: د س ن) ص ص 126، 127.

³ حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص ص 296، 297.

8- مهارة إدارة الاجتماعات: يتوقف نجاح أي مؤسسة على نجاح المدير في قيادة مرؤوسيه وتذليل الصعاب التي تواجههم وتحفيزهم على العمل. وتعد الاجتماعات الإدارية إحدى أهم هذه الوسائل التي يستخدمها المديرون للتواصل مع مرؤوسيههم إما بهدف نقل أوامر وتعليمات يحتاج إلى تنفيذها، أو وضع سياسات وخطط محددة تسيير عليها المؤسسة أو تبادل الخبرات أو المشاركة في اتخاذ القرارات¹، كما أن الاجتماعات مع فريق العمل داخل المؤسسة يكون لها الدور الأكبر في عقد جلسات العصف الذهني التي يتم من خلالها استطلاع الآراء وتلقي الاقتراحات انتهاءً إلى صياغة الخطط والإستراتيجيات لفترات مقبلة، بالإضافة إلى أنها وسيلة لإدارة العمل اليومي بالمؤسسة والتعامل مع المشكلات التي يمكن أن تطرأ أثناء تنفيذ المشروعات. ومن خلال الاجتماعات مع العملاء أيضاً يتم التفاوض بشأن الصفقات وإتمام الاتفاقيات مع هؤلاء العملاء، ويتم التفاوض مع موردي السلع والخدمات للحصول على أفضل العروض وأحسن المواصفات.

لذا لا بد أن تتوفر في المديرين القدرة على إدارة الاجتماعات على نحو جيد، ولا بد أن يكون لكل اجتماع جدول أعمال محدد، ومدى زمني متفق عليه مع أطراف الاجتماع، كما يجب أن تتم إدارة الاجتماع بشكل تتاح فيه الفرصة لمشاركة الكل بحيث لا يطغى أي منهم على حق الآخرين في التحدث، وأن يختتم الاجتماع بكلمة من المدير توجز ما اتفق عليه الحاضرون ثم يقوم المدير بالإشراف على محضر الاجتماع الذي سيتم توزيعه على المشاركين تعميماً لما تم الاتفاق عليه خلال الاجتماع على كافة الأفراد المعنيين².

تأسيساً على ما تم عرضه في هذا المطلب يتضح أن الاتصال أحد العوامل الأساسية لضمان فعالية الإدارة في المؤسسة وضمان مواجهة مشاكلها بنجاح، لذا وجب على المدير المعاصر الاهتمام أكثر بالعملية الاتصالية من خلال تنظيمها وامتلاك مهارات أساسية تساهم في نجاح هذه العملية داخل المؤسسة.

¹ عادل أحمد بن صالح، إدارة ناجحة اجتماعات هادفة، مجلة الإدارة والأعمال، مجموعة نماء المعرفية، العدد 01، أبريل 2009، ص 39.

² فرج شعبان سمير، الاتصالات الإدارية (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2009) ص 194، 195.

المبحث الثالث: أساسيات إدارة الأعمال في البنوك

أضحت إدارة الأعمال تحظى باهتمام في جميع المؤسسات على اعتبار أن الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها وأهدافها بفعالية وفاعلية. غير أن النواحي الإدارية في البنوك لم تلق الاهتمام الكاف من الباحثين والدارسين والكتاب المتخصصين في إدارة الأعمال، فغالبية الدراسات التي تناولت النشاط البنكي كانت تركز أساساً على اقتصاديات البنوك والنقود معتبرة البنك مجرد دكان لتداول الأموال على الرغم من أن الأمر مختلف في جوهره عن ذلك، فالبنك بالدرجة الأولى تنظيم للمجهودات البشرية يهدف إلى تقديم خدمة لازمة ونافعة للمجتمع الأمر الذي يحتم توافر الأركان الأساسية للعمل الإداري الناجح من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقييم. وتلعب العملية الإدارية في البنك شأنه شأن أية مؤسسة أخرى الدور الحاسم في تحديد كفاءة العمل وتقييم الإنجاز.

المطلب الأول: البنك وإدارة الأعمال في البنوك

يقتضي التعرف الملائم على المفهوم المعاصر لإدارة الأعمال في البنوك التعرض أولاً لطبيعة وماهية إدارة الأعمال بصفة عامة ثم مفهوم البنك من المنظور الإداري وبالتالي يمكن تعريف إدارة أعمال البنوك.

أولاً - تعريف البنك وإدارة أعمال البنوك:

كما قلنا سابقاً أن الفحص المتعمق لأدبيات الفكر الإداري يظهر عدم توافر تعريف وحيد لإدارة الأعمال له صفة القبول العام، حيث تعددت التعاريف التي قدمتها الكتابات الإدارية لمفهوم إدارة الأعمال، ويرجع ذلك بدرجة كبيرة إلى اختلاف منظور مقدمي هذه التعاريف للعملية الإدارية وتنوع جوانب اهتماماتهم وتباين خبراتهم العلمية، كما جاءت تلك التعاريف في الوقت ذاته لتعكس المشاكل الإدارية التي عاصرها المنظور الإداريون¹.

ويمكن القول بأن إدارة الأعمال نشاط يعتمد على التفكير والعمل الذهني الذي يستخدم أسساً ومبادئ معينة جمعت في وظائف أربعة هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة. والهدف الأساسي من تنفيذ هذه الوظائف استخدام الإمكانيات البشرية والمادية في المؤسسة أحسن استخدام، وخلق الجو المناسب لتشغيل كافة الموارد المتوفرة إلى أقصى طاقتها الممكنة لتحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف مع مراعاة الجانب الإنساني في معاملة العنصر البشري².

أما بالنسبة للبنك قد يختلف تعريفه تبعاً لمنظور تناولنا له وذلك كما يلي³:

■ فمن الناحية التنظيمية يمكن النظر إليه ككيان إداري منظم من الأفراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة لتحقيق أهداف محددة يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداءها بشكل منفرد.

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت (دار الفكر الجامعي، الإسكندرية: 2007) ص 28.

² علي الضلاعين، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 30-34.

■ أما من الناحية التسويقية فينظر إلى البنك باعتبارها مؤسسات تقوم بإشباع الحاجات والرغبات البنكية (إعمادات مستندية، ودائع ادخارية...) للأفراد والجماعات (مستهلكي الخدمة البنكية) من خلال تقديم خدمات لها قيمة بغرض إتمام العملية التبادلية.

■ ومن وجهة نظر الإدارة المالية نجد أن معظم الكتابات استقرت على تعريف البنك بأنه: " مؤسسة مالية تقوم بقبول ودائع من المودعين الذين لهم حق سحبها حين طلبها ومنح القروض".

وفي الأخير يمكن تقديم التعريف التالي للبنك: البنوك هي كيانات إدارية منظمة تعمل على إشباع الحاجات والرغبات المالية للأفراد والجماعات من خلال أنشطة بنكية متنوعة أهمها قبول الإيداعات ومنح القروض.

بعد تعريف إدارة الأعمال والبنك نتوصل إلى تعريف إدارة أعمال البنوك وفقا لمفاهيم الفكر الإداري الحديث على النحو التالي: تشير إدارة أعمال البنوك إلى عملية التنسيق بين أنشطة البنك على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف البنك من خلال مجموعة من الوظائف التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة مع مراعاة الجانب الإنساني في معاملة العنصر البشري.

ثانيا- ملامح العملية الإدارية الحديثة بالبنوك: يمكننا استخلاص ملامح العملية الإدارية بالبنوك في ضوء المفاهيم السابقة كما يلي:

1- التوازن بين الفعالية والكفاءة: إدارة البنك مطالبة بالسعي نحو تحقيق الفعالية والكفاءة معا لأن الموارد المتاحة للبنوك ليست متوفرة بشكل مطلق، فلا تغلب الاعتبارات المتعلقة بالفعالية على اعتبارات الكفاءة أو العكس وبمعنى آخر فإن إدارة البنك ينبغي لها إيجاد صبغة توازنية بينهما في ظل الأهداف التي يسعى إليها كل بنك.

وتشير فعالية النشاط البنكي إلى درجة اقترابه من الهدف، فكلما أدى الأداء إلى اقتراب البنك من الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه كلما كان ذلك مؤشرا على زيادة فعالية النشاط البنكي، ومن ثم يمكن القول بأن الفعالية تتعلق بالنهايات أو الأهداف المطلوب تحقيقها¹.

في حين تشير كفاءة النشاط البنكي إلى: "العلاقة بين مدخلاته ومخرجاته بحيث أنه إذا زادت المخرجات باستخدام نفس القدر من المدخلات أو تحقق نفس القدر من المخرجات باستخدام مدخلات أقل كان ذلك مؤشرا على ارتفاع الكفاءة".

ومن ذلك فنطاق الفعالية أشمل وأعم من الكفاءة، فالمدير الفعال هو بطبيعة الحال يحقق الكفاءة أما المدير ذو الكفاءة العالية فيمكن أن يكون فعالا.

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، نفس المرجع السابق، ص 36 .

2- العمل مع ومن خلال الآخرين: إدارة أعمال البنوك في جوهرها عملية اجتماعية لأنها تتعلق بتوجيه وتنسيق جهود المرؤوسين، فالمدير مطالب بإنجاز أهداف البنك مع ومن خلال الآخرين الذين يتمثلون في الأفراد الذين يتأسسهم، ويجب التنويه هنا إلى ضرورة ترتيب الطموحات الشخصية المصالح المتعارضة للأفراد العاملين بالبنك بصورة تنفق وتحقيق الأهداف التنظيمية التي من أجلها تم التعاون فيما بينهم¹.

3- السعي لإنجاز أهداف البنك التنظيمية: يقصد بالأهداف النتائج المحددة التي يسعى البنك لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة²، وتسعى البنوك باعتبارها مؤسسات خدمية هادفة للربح إلى تحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية مثل زيادة معدلات الربحية، نمو حجم المبيعات البنكية، تقديم خدمات بنكية جديدة أو مبتكرة، تحسين المركز التنافسي للبنك في السوق الذي يعمل فيه.

ويعني ذلك أنه يوجد هدف عام تصبو إليه البنوك (كالربحية) ويندرج تحته مجموعة من الأهداف الفرعية التي من خلالها يتم الوصول إلى هذا الهدف العام، ومن أمثلة تلك الأهداف الفرعية زيادة عدد الخدمات البنكية المقدمة للعملاء زيادة عدد فروع البنك، تكثيف الجهود الترويجية... الخ. إذ لا يمكن الوصول إلى الهدف العام إلا من خلال تحقيق تلك الأهداف الفرعية، كما أن الأهداف تنطوي على الالتزامات، فقيام إدارة البنك بوضع عدد من الأهداف يعني أن هناك التزاما قد وقع على المرؤوسين بالسعي لتحقيق أهداف البنك، ويلاحظ أن الهدف الجيد هو الهدف القابل للقياس مما يعني أنه يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي كلما أمكن ذلك.

4- العمل في بيئة متغيرة: تعمل البنوك في البيئة المحيطة بها فهي لا تنشأ من فراغ، وإنما في البيئة التي تعمل فيها وتمدها هذه البيئة بالموارد اللازمة لأداء أنشطتها، وتضع عليها في الوقت ذاته عدد من القيود ينبغي التكيف معها والعمل في ظلها، وبيئة البنك تتمثل في كافة القوى و المتغيرات التي تقع خارجه ويحتمل أن تؤثر في أدائه بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويلاحظ أن متغيرات البيئة التي تعمل في ظلها البنوك تتسم بأنها غير مستقرة (دائمة التغيير والحركة) ومعقدة في نفس الوقت و هو ما يعرف بعدم التأكد البيئي³.

ثالثا- المستويات الإدارية في البنوك: بالرغم أن جميع المديرين في جميع المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، هادفة للربح أو غير هادفة للربح، خدمية (البنوك) أو صناعية يقومون بالوظائف الإدارية الأربعة المعروفة، إلا أن وظائف المديرين تختلف عن بعضها البعض ويرجع ذلك إلى أن المديرين يعملون في مستويات إدارية مختلفة وداخل إدارات وظيفية مختلفة⁴. وكذلك الحال داخل البنوك حيث يمكن التفرقة بين ثلاث مستويات إدارية وذلك على النحو التالي:⁵

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 39 .

² Michel Darbelet et autres, l'essentiel sur le management (édition Foucher, Paris: 5^{ème} éd, 2006) p81 .

³ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 39-41.

⁴ علي شريف، منال الكردي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁵ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص 46-50.

1- الإدارة العليا للبنك: وتسمى الإدارة الإستراتيجية باعتبار أن هذا المستوى يتولى أساسا صياغة الخطط الشاملة التي تعكس احتياجات وتوجهات البنك في الأجل الطويل والتي يطلق عليها الإستراتيجيات البنكية.

لذا فإن مديري الإدارة العليا غالبا ما يولون اهتماما أكبر بالبيئة الخارجية، والتي تشكل من القوى التي تقع خارج البنوك وتؤثر عليه بصورة مباشرة وذلك حتى يمكن للبنك التعامل والتكيف مع تلك القوى بصورة أكثر فعالية وعلى نحو يمكنه من البقاء في السوق.

ومن أهم الأنشطة الأساسية لمديري الإدارة العليا وضع الأهداف التنظيمية التي يسعى البنك لتحقيقها، تخطيط الإستراتيجيات المختلفة التي سيتبعها البنك، وضع السياسات التي سيتم تنفيذها، التأكد من الأداء الكلي يسير وفقا للخطط الموضوعة واتخاذ القرارات طويلة الأجل.

ومما تقدم يتضح أنه من المهم جدا أن يتمتع مديرو الإدارة العليا بالتفكير الإستراتيجي الموجه نحو المستقبل حتى يمكنهم اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم التأكد وفي ظل ظروف تنافسية ضاغطة.

2- الإدارة الوسطى: وتمثل المهام الأساسية لمن يشغلون الإدارة الوسطى بالبنوك في ترجمة الأهداف التنظيمية والخطط الموضوعة بواسطة الإدارة العليا إلى أنشطة ومهام محددة لإنجازها، لذا غالبا ما ينصب اهتمام هذا المستوى على أقسام العمل داخل البنك وعلى نتائج الأداء وما تم إنجازه.

ولأن أنشطة مديري الإدارة الوسطى تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل والمتعلقة بالعمليات التنفيذية والتي يطلق عليها القرارات الميدانية، ومن أمثلة مسؤولي الإدارة الوسطى بالبنوك رؤساء الأقسام كرئيس قسم الودائع، رئيس قسم الحسابات الجارية، رئيس قسم الإعتمادات المستندية...

ومما سبق فإن مديري الإدارة الوسطى يجب أن يتمتعوا بروح العمل الجماعي حتى يمكنهم إنجاز الخطط والأهداف المطلوبة من خلال النشاط الجماعي للأفراد العاملين بمختلف الأقسام التي يتولون إدارتها.

3- الإدارة التشغيلية (إدارة المستوى الأول): يتولى بصفة أساسية مسؤولي مستوى الإدارة الأول بالبنك المهام الإشرافية الأولية داخل الإدارات أو الأقسام المختلفة بالبنوك، وكان هذا المستوى يعرف في الفكر التقليدي بالإدارة الدنيا، ويقوم مسؤولي إدارة المستوى الأول بالتعامل المباشر وتوجيه الأفراد العاملين بالبنك الذين ينفذون الأعمال .

المطلب الثاني: الوظائف الإدارية في البنوك

استقرت معظم كتابات الفكر الإداري على أن المدير يمارس أربع وظائف أساسية، وقد أشرنا إليها سابقا وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وهذه الوظائف تتميز بصفة العمومية أي أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع مؤسسات الأعمال بما في ذلك البنوك، كما أنها (الوظائف الإدارية) قابلة للتطبيق في مختلف المستويات الإدارية داخل البنك ذاته

سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو مستوى الإدارة الأول. ومع ذلك تختلف الأهمية النسبية المعطاة لكل وظيفة تبعاً لاختلاف المستوى الإداري، فالوقت الذي يعطيه لتلك الوظائف هو دالة للمركز الذي يشغله داخل الهيكل التنظيمي.

وفيما يلي عرض للوظائف التي يضطلع بها مديري البنوك:

أولاً- التخطيط لأنشطة البنك: تعاضمت أهمية وظيفة التخطيط في عالم البنوك في الوقت الحاضر حيث أن البيئة التي تعمل فيها البنوك سريعة التغير، وهي تولد درجة عالية من عدم التأكد التي تكتنف عملية اتخاذ القرار من قبل الإدارة ويتجلى الدور الحيوي للتخطيط في البنوك في مقدرته على التقليل من درجة عدم التأكد التي تكتنف عمل البنوك.

1- تعريف التخطيط: يمكن اعتبار التخطيط بأنه: "عملية إعداد وتنفيذ أهداف مناسبة للبنك من خلال تفاعل الإدارة بمرونة كاملة مع الظروف والأوضاع المتغيرة، ووضع ذلك في خطط تحقق تعظيم استغلال الفرص المتاحة للبنك وتقليل أثر التغيرات السلبية إلى أقصى حد ممكن، بالإضافة إلى تحقيق وضع تنافسي ممتاز يتلاءم مع الفرص والتغيرات المتاحة بهدف تحقيق أقصى ربح ممكن"¹، فالتخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل قصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها².

2- عناصر التخطيط: وتتمثل فيما يلي:

1-2- تحديد أهداف البنك: إن تحديد أهداف البنك ليس بالعملية السهلة بل عملية صعبة ومستمرة، فهناك دائماً حاجة إلى أن تكون أهداف البنك مؤثرة أي يكون لها تأثير حقيقي وعملي على نشاط البنك، ويجب أن يرتبط العاملون في البنك بهذه الأهداف ويكونوا ملتزمين بها³، فهي أساس نجاح أي بنك يسعى إلى التقدم والتميز عن باقي البنوك الأخرى وما تحصل عليه من مركز تنافسي واسع وقوي وقيمة سوقية كبيرة وربحية عالية.

ويمكن تعريف الأهداف بأنها: "النقطة الأساسية و النهائية التي توجه الجهود نحوها، أي أنها النتائج النهائية للأنشطة المخطط لها"⁴.

وقد أشار بعض الباحثين إلى ضرورة التمييز بين الغايات والأهداف، فالغايات هي أهداف شاملة يرمي البنك إلى تحقيقها على المدى البعيد، لذلك فهي أهداف عامة توضع بصورة مجردة تحاول أغلب البنوك الاقتراب منها (تعظيم الربح، النمو، التوسع، تعظيم الحصة السوقية...). لذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية إذ يجب أن تحددها الإدارة العليا في البنك.

¹ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك (دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية: 2005) ص 86.

² عبد الفتاح محمد الصيرفي، إدارة البنوك (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2006) ص 85، 86.

³ محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 93.

⁴ علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2009) ص 84.

أما الأهداف فهي تمثل أهدافا مشتقة على المستوى التخطيطي العام والتشغيلي و تكون أكثر تفصيلا وتحديدًا من الغايات، وعادة ما تكون مرشداً للنتائج الواجب تحقيقها على مستويات زمنية أقل مثل تحقيق معدل نمو 15% من المبيعات خلال السنة القادمة.

والأهداف لها أهمية كبيرة في البنوك يمكن إدراجها فيما يلي:

- تصف المستقبل المرغوب وتعطي وضوحاً للاتجاه الإستراتيجي للبنك.
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، حيث أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى وصولاً إلى الأهداف على مستوى الأفراد¹.
- تساعد الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام.
- تسهم في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء، فغالباً ما يتم الاعتماد على الأهداف لتقييم كفاءة الإدارة ونجاحها.
- تساعد الإدارة العليا في التخطيط واتخاذ القرارات بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

ونوه إلى أنه يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس وبدون ذلك لا يمكن إنجازها، كما يجب أن تكون قاطعة وتكون محددة وليست عامة، وبذلك فإن ما سيتم قياسه لا يكون غامضاً، وأن تكون واقعية لكل من المدير والمؤوسين يمكن تحقيقها بأي وسيلة، كما يجب أن ترتبط بالوقت أي محددة بحدود زمنية لتحقيقها².

2-2- السياسات: السياسة في جوهرها لا تزيد في كونها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر البنك للوصول إلى تحقيق أهدافه، وتسهم السياسة في تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا، وتسهل عليها اتخاذ القرارات وبناء الخطط، كما تيسر وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف، بالإضافة إلى أنها تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعي المبذول.

2-3- الإجراءات: الإجراءات نوع من الخطط التي تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل، وتختلف الإجراءات عن السياسات في أن السياسات هي خطط عامة بينما الإجراءات هي خطط خاصة نسبياً، كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما تقتصر الإجراءات على وضع ترتيب زمني وشكلي لعملية التنفيذ.

2-4- الموازنات التقديرية: يمكن تعريفها بأنها: "ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك حيث تعرض مجموعة من التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي في شكل كمي، ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل- (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2007) ص ص 221، 222.

² محمد سويلم، إدارة البنوك وبيورصات الأوراق المالية (دار الهاني للطباعة، الإسكندرية: 1996) ص 203.

البنك". وتتميز الموازنة بأنها بمثابة تنبؤ مستقبلي لأهداف البنك، كما أنها تعبير عن السياسات التي تزمع الإدارة العليا بتنفيذها¹.

3- أنواع التخطيط: يمكن الأخذ بالتقسيم التالي:²

3-1- التخطيط الاستراتيجي: يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للبنك ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي و يوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل.

3-2- التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية للبنك. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازها، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للبنك.

3-3- التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير الخطط التنفيذية لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. فالخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر.

ثانياً- التنظيم في البنوك يعتبر التنظيم من أهم وظائف إدارة الأعمال، حيث تؤدي هذه الوظيفة إلى السير قدماً نحو تحقيق أهداف البنك خاصة مع اتجاه هذه البنوك نحو الضخامة، والعمل ليس فقط على النطاق المحلي ولكن على النطاق الدولي.

1- تعريفه: هناك عدة تعاريف للتنظيم نورد بعضها فيما يلي:

- هناك من عرف التنظيم بأنه: "تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف"³.
- وعرفه آخرون بأنه: "الترتيب والتوزيع المنظم للأنشطة والأفراد مع تحديد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم من أجل إنجاز الأهداف"⁴.
- كما عرفه البعض بأنه: "تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأشخاص قصد تحديد الأهداف والوصول إليها بأبسط الجهود والتكاليف"⁵.

¹ عبد الفتاح محمد الصيرفي، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 88-112.
² سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال- مهارات نظرية وتطبيقية- (دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2008) ص 76، 77.
³ بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفاهيم- (دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة: ط2، 2008) ص 47.
⁴ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: ط4، 2008) ص 128.
⁵ زياد رمضان محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: ط2، 2003) ص 157.

وتتضمن وظيفة التنظيم:¹

- إعادة ترتيب الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف.
- وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة ذات أهداف جزئية محددة.
- توزيع الإمكانيات المتاحة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
- تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطائها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها لتتمكن من تحقيق الهدف.

2- الهياكل التنظيمية للبنوك: لاشك أن طبيعة النشاط الذي تمارسه البنوك على اختلاف أنواعها تختلف في كثير من جوانبها عن طبيعة النشاط الذي تمارسه مؤسسات الأعمال الأخرى. و من ثم فإن البناء التنظيمي والتكوين الإداري في البنوك قد يختلف في طبيعته عن نظيره في المؤسسات الصناعية والتجارية.

ويخطئ من يتصور أن المبادئ والأسس العلمية للتكوين التنظيمي والإداري في البنوك تختلف عن تلك المطبقة أو المعمول بها في المؤسسات الصناعية والتجارية. بمعنى آخر أنه رغم اختلاف طبيعة النشاط بين كل من البنوك والمؤسسات الأخرى إلا أن مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال وكذلك الوظائف الإدارية في هذين النوعين من المؤسسات واحدة، ولا تختلف باختلاف المكان أو الحجم أو الشكل القانوني... الخ².

2-1- تعريف الهيكل التنظيمي:

- عرف بعض الباحثين الهيكل التنظيمي بأنه: "الطريقة التي من خلالها يتم تنظيم المهام وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها"³.
- وعرفه آخرون بأنه: "الوسيلة لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، فهو يسهم في تأطير سبل الاتصال الفعال ويعطي الأجزاء المؤلفة للبنك حدود فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي في تصورها إلى تحقيق أهدافها"⁴.

وفقا للتعريفين السابقين فالهيكل التنظيمي للبنك يشير إلى: الهيكل الرسمي الذي يعني الإطار الهرمي الذي تتحدد في ضوئه العلاقات التنظيمية العمودية والأفقية على حد سواء، كما يوضح المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة وحركة العلاقات القائمة بين إطارها الأفقي و العمودي، ويعد تدرج السلطة وتحديد المسؤوليات وتوزيعها من الأنشطة التي لا بد أن توليها البنوك اهتماما كبيرا فبدونها لا تكون استجابة للأوامر وتعم الفوضى والازدواجية في التنظيم.

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2002) ص 116-118.

² عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة البنوك- السياسات المصرفية، تحليل القوائم المالية وقياس الفعالية، الجوانب التنظيمية والإدارة- (المکتب العربي الحديث، الإسكندرية: 2002) ص 377.

³ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: ط 3، 2008) ص 50.

⁴ عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة (مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص 55.

2-2- ملامح الهياكل التنظيمية للبنوك: الهيكل التنظيمي بالبنك متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراطة، وأشكال الهياكل

التنظيمية عديدة لا حصر لها، ولقد حدد بعض الكتاب الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي بالبنك وهي: ¹

✚ **درجة التعقيد:** توجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي: التقسيم والتخصص الأفقي، التقسيم الرأسي والتقسيم الجغرافي. ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي يقوم بها البنك ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. أما التقسيم الرأسي فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي، فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح. أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة البنك، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للبنك في مناطق ومواقع مختلفة وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

✚ **الرسمية:** وتشير هذه الخاصية إلى مدى اعتماد البنك على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله، وليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة التعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون.

✚ **المركزية:** يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم يتفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المؤسسة (البنك) ومرونتها، وعلاقتها بالمبادأة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو في يد الإدارة العليا بالبنك.

2-3- الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنوك: لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم

الإداري للبنوك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأية مؤسسة أخرى إلا فيما تعلق بالظروف التي تميز البنك عن غيره من المؤسسات، ويتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها إلى جهاز إداري يختص بها، وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفيا أو خدميا أو جغرافيا أو وفقا لتباين العملاء أو على أساس العمليات أو بالجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأشكال على النحو التالي: ²

✚ **التقسيم الوظيفي:** وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسم نشاطات البنك حيث تطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسية، فباستعراض أشكال التنظيم الإداري للبنوك نجد أن المركز الرئيسي للبنك يتكون من عدد من

¹ ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 02، جوان 2007، ص ص 470، 471.

² محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 216.

الإدارات الوظيفية تختص إحداها بالشؤون المالية وثانية بشؤون العاملين وثالثة تختص بالتخطيط والبحوث والتنظيم وأخرى بالشؤون القانونية... وهكذا.

التقسيم الخدمي: في هذا النوع من التنظيم تقسم الأعمال وفقا لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها ويعهد بها إلى وحدة إدارية تختص بها، ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع في العمل حيث يؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

التقسيم الجغرافي: يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطى مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ في كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها، ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم تنوع الوحدات الإدارية (الفروع) وفقا للظروف الإقليمية التي تقوم على خدمتها فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء، ويقتضي التقسيم الجغرافي منح قدر من السلطات لمديري الفروع وبخاصة إذا كان الاتصال بينها وبين المركز الرئيسي بعيدا في المسافة، كما قد يستلزم الحال تجمع عدد من الفروع تحت إشراف فرع رئيسي وخضوع الفروع الرئيسية للإدارة العامة للبنك.

التقسيم على أساس العملاء: قد يقتضي الأمر إنشاء وحدات إدارية بالبنك لكي يختص كل منها بخدمة فئة معينة من العملاء متى تباينت فئاتهم، وفقا لنشاطهم النوعي أو شكلهم القانوني أو قيمة معاملاتهم أو غير ذلك من العوامل. وفي العادة يكون هذا التقسيم مندرجا تحت أحد التقسيمات السابقة، فيتخذ شكل التقسيم الفرعي أسفل التقسيم الوظيفي أو الخدمي أو الجغرافي، فمثلا قد يقسم جهاز الإعتمادات المستندية إلى وحدات تختص كل منها بخدمة قطاع من القطاعات أو عميل من كبار العملاء...

ويفيد هذا النوع من التقسيم في رفع مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافيا لما يبرر إنشاءها، وأن يكون حجمها متلائما مع ذلك العمل.

التقسيم على أساس العمليات: قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمة البنكية، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية ووحدة ثانية بمرحلة تالية وهكذا حتى تنجز العملية بكاملها. بالإضافة إلى هذه الأنواع من أشكال التنظيم هناك شكل آخر هو التنظيم الفيدرالي، وهو ما يتبع عندما يكون للبنك فروع في جهة أجنبية مثلا، أو يكون على هيئة شركة قابضة تملك شركات تابعة أو تسيطر عليها، ويتميز هذا النوع من التنظيم بتطبيق اللامركزية الواسعة حيث يختص المركز الرئيسي للبنك برسم السياسات العامة، ويترك حرية العمل للوحدات التابعة وفقا لما تمليه عليها ظروفه الخارجية.

ثالثا- التوجيه في البنوك: وظيفة التوجيه هي الوظيفة الأساسية الثالثة في إدارة أعمال البنوك، وتشتمل هذه الوظيفة على ثلاث عناصر هي: القيادة، والاتصال، والتحفيز. وبما أننا تطرقنا في المبحث الثاني من هذا الفصل إلى القيادة والاتصال فنركز في هذا الجزء على التحفيز فقط.

تعتبر وظيفة التحفيز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى البنك لتحقيقها، إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأفراد من حيث الكفاءات بل لا بد أن تتوفر لديهم الرغبة في العمل، ولا يتم ذلك إلا من خلال إتباع وسائل عديدة لتحفيزهم.

1-تعريف التحفيز: يمكن تعريف التحفيز بأنه: " ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين في البنك من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف البنك"¹.

وما الحوافز إلا وسائل يتم بواسطتها إشباع الحاجات، أي أنها العوامل التي تدفع العاملين في البنك إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. كما أن هناك علاقة وثيقة بين الدوافع وإشباع الحاجات، فالدوافع تدفع الفرد للتصرف تصرفا معينا على شكل نشاط لإشباع حاجة معينة. كذلك توفر الحوافز الرغبة في العمل إذ لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما يكون راغبا فيه أيضا حتى يتفانى في أدائه².

والتحفيز على العمل يخص إدارة البنك، حيث أنه عملية استثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم إلى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف البنك، والتي أهمها زيادة الكفاءة الإنتاجية إضافة إلى الوصول إلى مرحلة امتلاك المورد البشري الكفاء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للبنك³. وبما أن حاجات الأفراد مختلفة من فرد إلى آخر من حيث أهميتها وأولويتها فإن نظام الحوافز يجب أن يأخذ هذه الأمور في الحسبان حتى يكون فعالا ومنتجا⁴.

ويجدر بنا التمييز بين الدوافع والحاجات والحوافز كما يلي:⁵

- **الدوافع:** وهي العوامل المحركة النابعة من داخل الإنسان والتي تثير الرغبة للعمل والانجاز.
- **الحاجات:** الرغبات الملحة بإشباع نقص لدى الفرد.
- **الحوافز:** وهي المؤثرات الخارجية المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة.

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2007) ص 459.

² محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة – النظريات والعمليات والوظائف، مرجع سبق ذكره، ص 276.

³ أحمد السيد الكردي، السلوك التنظيمي، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://kenanaonline.com/files/.../السلوك%20التنظيمي.pdf> (المطلع عليه في: 2014/04/12).

⁴ طاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (دار زهران، عمان الأردن: 1997) ص 221.

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 458.

2- أنواع الحوافز: وتنقسم الحوافز إلى:¹

✚ **الحوافز الفردية:** وهي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الأداء، ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى أداء أفضل، لكن الحوافز الفردية قد تؤثر سلباً على روح الفريق الذي هو جوهر العملية الإدارية.

✚ **الحوافز الجماعية:** تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل. ويمكن للإدارة ومن أجل تحقيق التنافس الفردي الايجابي وروح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد، بحيث تكون هناك حوافز فردية وحوافز جماعية.

✚ **الحوافز المادية:** تتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمؤسسات (البنوك) إتباعها ومنها:

- **الأجر حسب الوحدات المنتجة:** تتمثل هذه الطريقة بإعطاء المرؤوسين أجوراً تتناسب مع عدد ما ينتجونه من وحدات سلعية أو خدمية و هو ما يوفر لهم حافزاً لإنتاج أكبر عدد من هذه الوحدات.

- **خطط تقاسم الأرباح والمكاسب:** يتمثل هذا المنهج في التحفيز بوجود معادلة يتقاسم على أساسها العاملون بالبنك الأرباح المتحققة نتيجة عملهم، ومن شأن هذا الأسلوب أن تتضح العلاقة في أذهان العاملين بين الجهود التي يبذلونها والنتائج التي يحصلون عليها، وقد يأخذ التحفيز شكلاً آخر بأن يتم توزيع نسبة من الأرباح المتحققة على الموظفين إضافة إلى الرواتب التي يتقاضونها، أو يعطى العاملون أسهماً في البنك. وهناك صور أخرى لهذا الشكل من التحفيز لا ترتبط بالأرباح المتحققة بالضرورة، بل ترتبط بالإنتاجية التي يحققها العاملون.

- **التحفيز على أساس المهارات المكتسبة:** يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية.

- **المزايا المادية المنتقاة:** تلجأ بعض المؤسسات ومنها البنوك إلى إعطاء العاملين حرية اختيار المزايا التي يمكن تقديمها لهم وضمن نسبة محددة ووفقاً لرواتب العاملين الأساسية، ويعطى العاملون حرية اختيار المزايا التي تتناسب مع أوضاعهم بحيث يكون هناك سعر خاص محدد لكل ميزة، ويمكن أن تشمل هذه المزايا نوعيات مختلفة مثل التأمين الصحي الإجازات السنوية، التأمين على الحياة، نظم الادخار والتقاعد...

✚ **الحوافز المعنوية:** تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضاً في التحفيز العاملين أو فئات منهم ومنها:

¹ محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة- النظريات العملية والوظائف- ، مرجع سبق ذكره، ص 276-283.

- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم في البنك الذي يعملون فيه: ينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه إدارة البنك لهم بإشراكهم في مناقشة السياسات والأهداف والبرامج المنوي تنفيذها. لذلك على المسؤولين إدراك أهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر إلى الطرق الممكنة إتباعها لإشباع هذه الرغبة التي تساهم في زيادة الدافعية لدى العاملين، ويشكل أسلوب الإدارة بالأهداف حافزا أساسيا في هذا الاتجاه.

- الاعتراف بجهود العاملين: يعطي كثير من العاملين بالبنك أهمية كبيرة للاعتراف بجهودهم ويعتبرون ذلك حافزا مهما لهم لبذل جهود إضافية في العمل.

- تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات و كل ذلك يصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين للبنك الذي يعملون فيه. ومن ناحية أخرى قد تكون الحوافز ايجابية أو ما يطلق عليه أحيانا حوافز تخفيض القلق وهنا يقدم الشيء للفرد (مثل الأجر أو الثناء أو إمكانية وضع الفرد في مكانة مرموقة) في سبيل إنجاز العمل المحدد له.

وقد تكون الحوافز سلبية وهي التي يطلق عليها حوافز التهديد والتي تشير إلى أنواع التهديد والعقاب إذا كان أداء الفرد على عكس ما كان مطلوباً منه¹.

يبقى من الضروري القول أن وسائل التحفيز تتنوع وتجاوب مع تغير الاحتياجات والدوافع ومع المستوى الإداري للعاملين. وأن جودة عملية التحفيز وتحقيق الأهداف المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة التي يتمتع بها مدير البنك في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية لتحقيق أهدافه، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على استثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للبنك.

رابعا- الرقابة في البنوك: تعد الرقابة واحدة من العمليات الأساسية في مجال إدارة الأعمال، وحيث أن البنوك في حالة تغير مستمر فإن الإدارة تواجه قضية أساسية وهي تعديل خياراتها بصورة دائمة أثناء تنفيذها، والوسيلة الوحيدة التي تمكن الإدارة من القيام بهذا التعديل هي استمرارية قيامها بعملية الرقابة والتقييم.

1- تعريف الرقابة:

■ هناك من أشار إلى أن الرقابة على أنها: "عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا"².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 420.

² زاهد محمد دبيري، الرقابة الإدارية (دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان الأردن: 2011) ص 35.

■ وعرفها آخرون بأنها: "قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت، فهي جوهر عملية ووظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط"¹.

والبنوك تتميز بطبيعة اقتصادية خاصة تقتضي المحافظة على سلامة مراكزها المالية والتنسيق اليومي بين مواردها واستخداماتها وما يحقق خدمة العملاء وتوفير السيولة المطلوبة لهم، مع تلبية طلباتهم على الإقراض دون وقوع البنك في مشاكل نتيجة توسعه في الإقراض والاستثمار.

وبالتالي فمتابعة الأداء ومراقبته يعتبر وظيفة جوهرية بالنسبة للبنك، فالغرض الرئيسي للرقابة هو مساعدة مراكز الأداء المختلفة على تحقيق الأهداف المطلوب منها، أما الهدف الفرعي فهو تحديد مراكز المسؤولية عن الأخطاء ومحاسبتها وتتم عملية متابعة وتقييم الأداء على مستوى البنك ككل وعلى مستوى فروع ووحداته، وهناك عدة أساليب تستخدم على مستوى البنك كأساس للرقابة منها: الميزانيات التقديرية، التقارير الخاصة، الملاحظات الشخصية والتقارير الإحصائية.

2- أهمية الرقابة: تظهر أهمية الرقابة والحاجة إليها نتيجة لتوافر العديد من الأسباب نذكرها كما يلي:²

- إن هناك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط والوقت الذي يتم فيه تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز عن الأداء المرغوب فيه، وهنا تظهر دور الرقابة في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه.

- عادة ما تختلف أهداف البنك عن أهداف الأفراد العاملين داخلها، فتوقعات الأفراد وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما يسعى البنك إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة الفعالة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- كما تظهر أهمية الرقابة على أداء الجهاز الإداري بأنها عنصر حيوي وهام بالنسبة لكافة الوظائف الإدارية الأخرى من: تخطيط، تنظيم وتوجيه، إذ يوجد دائما وبين تلك الوظائف (نظرا لاستمراريتها وتفاعلها معها) تلازم وترابط له آثاره الإيجابية على كيفية إنجاز العمل الإداري.

3- متطلبات الرقابة: وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:³

- أن يكون نظام الرقابة قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى يتمكن البنك من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 223.

² علي محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص 240، 241.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك- مدخل كمي واستراتيجي معاصر- (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: ط2، 2003) ص 214

- أن يكون نظام الرقابة اقتصادي ويعمل على إيصال المعلومات للمستويات ذات العلاقة وأن يساهم في تصحيح الأداء بما ينسجم مع الأهداف المرسومة.
- أن يكون نظام الرقابة شاملاً بحيث يغطي كافة جوانب النشاط الحيوية والهامة للبنك.
- أن يتسم نظام الرقابة بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات وأقل من اللازم في مجالات أخرى.

4-4-1- دورة الرقابة البنكية: تمر العملية الرقابية في البنك بالخطوات التالية:

- 4-1- وضع المعايير: المعيار هو الهدف أو أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، وقد يكون نهائيًا ينتهي عند مراحل التنفيذ، وقد يكون وسيطاً يعكس النشاط السابق ويعتبر بداية لنشاط لاحق¹.

إذن فالمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين وهما:

- **المعايير الكمية:** وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل الوقت، النسب، والأوزان... وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها مثل الربحية، العائد على الاستثمار، حصة السوق...
- **المعايير النوعية:** من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة البنك بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت والأوزان والنسب... الخ، والمعايير النوعية هي معايير شخصية، ومثال ذلك يتوقع من كل العاملين أن يكونوا الولاء للبنك، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفعالية، وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها من شخص لآخر، فقد يقوم المديرون بالتقييم ويتضح لهم آراء مختلفة حول الخصائص الولاء، التعاون... مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة².

- 4-2- قياس الأداء: وهو الخطوة الثانية من خطوات الرقابة، كما أنه وسيلة لتقييم القرارات التي تضعها البنوك، وفي الوقت الذي تقوم بذلك فإنها تصبح قادرة على تقييم نجاح تخطيطها أو فشله.

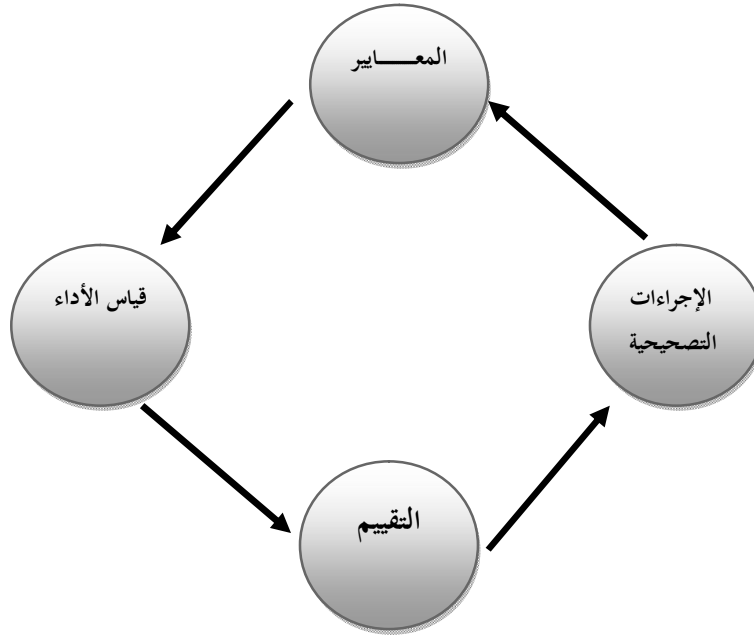
- 4-3- مقارنة الأداء: وتتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء، وغالبا ما تحدد الإدارة نطاق معيناً تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء المعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 16

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 234-238

4-4- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتمثل الخطوة الأخيرة للرقابة حيث تقوم إدارة البنك ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي وجعله يتباين عن المعايير الموضوعية، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات، لذلك فإن هذه العملية تشتمل على مرحلتين هما: تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات¹.

الشكل رقم (1-7): دورة العملية الرقابية



المصدر: محمد سويلم، إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية (دار الهاني للطباعة، الإسكندرية: 1996) ص 240.

-أنواع الرقابة: يمكن تقسيم الرقابة إلى عدة أنواع متعددة وفقا للمعيار أو الزاوية التي ينظر منها، وفيما يلي تقسيم الرقابة حسب بعض وجهات النظر التي اتخذت أساسا للتقييم:

5-1- الرقابة حسب المستوى الإداري للبنك: تتفاوت الوسائل الرقابية المختلفة وفق المستوى الإداري للبنك حيث تتوفر ثلاث مستويات مختلفة:²

🚩 **الرقابة على مستوى الإدارة العليا:** فالإدارة العليا تهتم بصياغة الخطط الإستراتيجية ذات الأمد الطويل وتتصف الرقابة بالشمولية والموضوعية وذات الآجال الزمنية الطويلة.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك- مدخل كمي وإستراتيجي معاصر-، مرجع سبق ذكره، ص 214-216.

² خضير كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 402، 403.

➤ **الرقابة على مستوى الإدارة الوسطى:** تهتم الإدارة الوسطى بمراقبة أداء التقسيمات الإدارية الرئيسية ذات العلاقة حيث يتم تحديد الأهداف وتصاغ المعايير لأداء التقسيمات الرئيسية، ثم تقارن بالأداء المتحقق ثم تتخذ الإجراءات التصحيحية أو الوقائية للانجاز.

➤ **الرقابة على مستوى الإدارة الدنيا:** تقوم الإدارة الدنيا بمراقبة مهمات المرؤوسين وتتصف التقارير بأنها شخصية ومتكررة وغير مجمعة أو متراكمة على مستوى التقسيمات، وبفترات زمنية قصيرة قد تصل مستوى اليوم أو الساعة وهكذا.

5-2- الرقابة حسب الزمن: إن الوظيفة الرقابية لا تقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمتد زمنياً إلى ثلاث مراحل:

➤ **مرحلة التخطيط:** حيث يكون الهدف تحقيق الرقابة المانعة عن طريق:

- وضع العوامل التي تحكمت في التنفيذ في الفترات السابقة محل الاعتبار بدراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ يعيد نفسه.

- القيام بدراسات علمية لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف استبعاد عوامل الضياع والإسراف غير الضرورية.

➤ **مرحلة التنفيذ:** ويتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتلافي تراكم الأضرار أو فوات فرصة لرفع الكفاءة وتطويرها.

➤ **مرحلة ما بعد التنفيذ:** حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التي أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها وتنمية الايجابي منها، واتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية، ويمكن أن تطلق عليها الرقابة المصححة.

5-3- الرقابة وفق التنظيم: ويتم هذا النوع من الرقابة وفق ثلاث مستويات:

➤ **الرقابة المستمرة:** وتعني أنها رقابة دائمة وليست متقطعة.

➤ **الرقابة الدورية:** وتتمثل هذه الرقابة بوضع برامج زمنية دورية يتم تنفيذها مسبقاً وفق فترات دورية منظمة والهدف منها هدف وقائي أكثر منه علاجي.

➤ **الرقابة الفجائية:** تمثل جولات تفتيشية تتم بشكل مفاجئ دون علم أو إنذار مسبق الهدف منها اكتشاف الأخطاء وتقييم انجاز المرؤوسين ومدى إخلاصهم وولائهم للعمل.

5-4- الرقابة وفق المصدر: وتأخذ هذه الرقابة نوعين من الأساليب هي:

➤ **الرقابة الداخلية:** وتتم بوجود قسم متخصص في البنك ينظم القيام بأعمال الرقابة لإبراز ما لا تعرفه الإدارة و يجب أن تعرفه.

✚ الرقابة الخارجية: ويتمثل هذا النمط الرقابي بوجود مؤسسات رقابية ليست من داخل البنك (البنك المركزي) وغايته التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

يتضح مما تناولناه في هذا المطلب أن الوظائف التي يقوم بها مدير البنك المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة هي وظائف متشابهة ومتكاملة، حيث أن العملية الإدارية وحدة واحدة مترابطة الأجزاء.

وتجدر الإشارة إلى أن مدير البنك أثناء عمله يقوم بأداء مجموعة من الأدوار التي تناولناها سابقا المتمثلة في: أدوار المواجهة الشخصية، الأدوار المعلوماتية والأدوار القرارية، وترتبط هذه الأدوار مع بعضها فأداء أي دور يقود إلى تأدية أدوار أخرى. ومن أجل تحقيق أهداف البنك بفعالية وكفاءة يجب أن تتوافر الكفاءات الإدارية وهي: الكفاءات الفنية الكفاءات الإنسانية والكفاءات الفكرية وقد تعرضنا لها سابقا.

المطلب الثالث: إدارة الجودة الشاملة في البنوك

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة لإدارة أعمال البنوك المبنية أساسا على تعاون كل أقسام البنك لتحسين والحفاظ على الجودة لإرضاء العميل باعتبار أن الجودة في الخدمات البنكية ضرورة هامة من أجل البقاء والاستمرار، وتقوم فلسفة هذا المدخل على مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تتبناها البنوك من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن.

أولا- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

1- تعريف الجودة وإدارة الجودة الشاملة: تطور مفهوم الجودة بمرور الزمن ابتداء من مفهوم جودة المنتج النهائي وصولا إلى مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

- تعرف الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة الجودى بأنها: "السمات والخصائص الكلية للسلعة أو الخدمة التي تطابق قدرتها على الوفاء بالمطلوب أو الحاجات الضمنية"¹.
- وعرفها إدوارد ديمينج: "بأنها دقة متوقعة تناسب السوق بتكلفة منخفضة بمعنى مطابقة الاحتياجات".
- وعرفها جوزيف جوران بأنها: "الملاءمة للغرض أو الاستعمال"².

مما سبق يمكن اقتراح التعريف التالي للجودة البنكية: تشير الجودة إلى قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة البنكية يحقق إشباع تام لاحتياجات العميل.

¹ عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، دون سنة نشر، ص 45.

² قتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح الإداري- رؤى مستقبلية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 182.

أما إدارة الجودة الشاملة فنقترح بعض التعاريف لها :

■ عرف إدوارد ديمينج وجوزيف جوران: "بأنها مدخل إداري متكامل يسعى للتحسين المستمر في جودة منتجات المؤسسة لتحقيق رضا العملاء"¹.

■ كما عرفها آخرون: "بأنها خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وأقصر وقت".

■ كما تعرف الجمعية البريطانية للجودة إدارة الجودة الشاملة بأنها: "فلسفة المشاركة في إدارة الأعمال التي تعترف بأن حاجات المستهلك وأهداف المؤسسة ليست منفصلة"².

■ وعرفها آخرون: "بأنها طريقة لإدارة المؤسسة تركز على الجودة وهي مبنية على مشاركة الجميع لتحقيق النجاح من خلال إرضاء العميل بما يعود بالنفع على الجميع والمجتمع"³.

وفي ضوء التناول السابق للمفاهيم التي قدمها الفكر الإداري يمكن اقتراح التعريف التالي لإدارة الجودة الشاملة للبنوك: هي إحدى المداخل الإدارية الهادفة إلى التحسين المستمر في أنشطة البنك ككل لتقديم خدمات مرتفعة الجودة للعملاء، ومساعدة إدارة البنك على التعامل مع البيئة التنافسية.

نستخلص مما سبق أن إدارة الجودة الشاملة تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ يساوي صفر بمعنى منع خطأ الأداء قبل حدوثه، ويتم ذلك من خلال استخدام الإدارة العليا للبنك أساليب متقدمة ومتنوعة تتيح الوصول إلى معدلات أداء مرتفعة لتحسين الجودة، باعتبار أن الجودة هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية التي تمنح البنك وضع أفضل من منافسيه وبالتالي فرصة للبقاء الاستمرار.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة في البنوك: ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب مميز للتغيير إلى الأفضل

ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات، حيث اعتمدت في الكثير من المؤسسات ولاسيما البنوك لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فعاليتها و قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنك يحقق ما يلي:⁴

- تخفيض تكاليف الجودة و تقليص شكاوي العملاء مما يساهم في تحقيق رضاهم.
- تعزيز الموقف التنافسي للبنك طالما يجري التركيز على تقديم خدمة ذات جودة عالية للعميل وبالتالي زيادة ولائه للخدمة.

- مرونة أكبر لمواجهة التغير المستمر في متطلبات العميل وبيئة العمل.

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سبق ذكره، ص 133 .

² قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 223.

³ عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (إيتراك للطباعة والنشر، مصر: 2001) ص 8.

⁴ يوسف بومدين ، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007، ص 31.

- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة مما يساعد على رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- زيادة شهرة البنك.

- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات البنك وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

ثانياً - أهم عناصر إدارة الجودة الشاملة بالبنوك: يقتضي مدخل إدارة الجودة الشاملة قيام الإدارة العليا بالبنك بالتركيز على أربعة عناصر أساسية نتناولها بالشكل التالي:

1- التركيز على العميل: يمثل التركيز على العميل المحور الأساسي لإدارة الجودة الشاملة، فعلى إدارة البنك أن تسعى وبشكل مستمر ودؤوب إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم خدماتها بشكل متميز يتناسب مع توقعات العملاء عنها لكسب ولاءهم. وبذلك يتحقق النجاح والقدرة على المنافسة، لذا يجب التركيز على معرفة احتياجات العملاء وتحديد احتياجاتهم ومحاولة إرضائهم بتقديم الخدمات التي تطابق أو تفوق توقعاتهم، والمحافظة على العملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد، والأخذ بآراء العملاء عند تطوير أو تقديم خدمات جديدة، حيث أن بناء علاقة حرة ومفتوحة مع العملاء والمحافظة عليها بشكل مستمر يمد البنك بمعلومات قد يستخدم في تصميم الخدمات من خلال توضيح رغبات العملاء والتعرف عليها بشكل أفضل.

2- مشاركة العاملين: تركز إدارة الجودة الشاملة على مشاركة العاملين وتحفيزهم وذلك كي تدفع العاملين لتقديم ما لديهم من اقتراحات وأفكار بناءة، والتغلب على مقاومة التغيير لدى الأفراد وإثارة القدرة الإبداعية لديهم لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها وإيجاد الحلول المناسبة والفعالة لها. ولا بد من تحفيزهم وتشجيعهم على المساهمة في تحسين الجودة عن طريق تمكينهم من إجراء التغييرات المناسبة، واتخاذ القرارات اللازمة لإعطائهم الفرصة للإبداع وابتكار طرق وأساليب عمل حديثة نابعة من تجربتهم وخبرتهم في مجالات عملهم مما يقود إلى أداء تنظيمي أفضل¹.

3- التحسين المستمر: لا يمكن تحقيق إدارة الجودة الشاملة ما لم يكن هناك التزام من قبل البنك بالسعي المتواصل نحو تحسين خدماتها والعمل على تطويرها بصورة مستمرة، ويتطلب ما سبق تقليل الخطأ، تخفيض التكلفة، تطوير نمط تقديم الخدمة، استحداث خدمات جديدة تلبي الاحتياجات المتطورة والمتغيرة للعملاء وتسليم الخدمة إليهم في التوقيت والمكان الملائم للعميل².

4- التقييم المقارن: يشير أسلوب التقييم المقارن إلى عملية تقييم ومقارنة الممارسات الإدارية للبنوك التي تتصف بأدائها المتفوق ومحاولة تطبيق أفضلها أو تطويرها بما يتلاءم مع إمكانيات وظروف البنك. وبالتالي فإن أسلوب التقييم المقارن

¹ زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية-، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، المجلد 25، 2011، ص 885.
² ناجي عبد الستار محمود، ياسين موسى جاسم، متطلبات الجودة الشاملة في جامعة تكريت -دراسة تحليلية-، المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 06، العدد 13، 2013، ص 158.

يستخدم بغرض اكتشاف أفضل الأساليب والممارسات الإدارية المطبقة في البنوك الأخرى المنافسة وخاصة تلك التي يطلق عليها "قادة الصناعة" وتمثل في البنوك التي تحقق معدلات أداء مرتفعة¹.

ثالثاً- متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك: إن تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة هو قرار إستراتيجي يجب أن يؤخذ من طرف الإدارة العليا للبنك، وهذا القرار يجب أن يكون نابعا عن اقتناعها بهذا الأسلوب وبضرورة التغيير والتطوير المستمر حتى يتم دعمه وتوفير الظروف المواتية لتطبيقه².

وقد حدد المعهد الأمريكي للجودة متطلبات تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة كما يلي:

1- دعم وتأييد الإدارة العليا لبرنامج إدارة الجودة الشاملة: إن أهم العوامل التي تضمن التطبيق الناجح لنظام إدارة الجودة الشاملة هي تأييد ودعم الإدارة العليا لها والذي ينبع من اقتناعها وإيمانها بضرورة التحسين والتطوير الشامل والمستمر للبنك.

2- التوجيه بالعميل والعمل على تحقيق رضاه: يعد السعي وراء تحقيق درجة مرتفعة من رضا من بين أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وذلك يتطلب تقييم مستوى رضاهم وتحديد وتحليل احتياجاتهم والتغيرات في هذه الاحتياجات والأذواق، فالعميل هو مرتكز كل المجهودات في فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

3- المناخ التنظيمي للبنك: إن توفير المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا، حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا منذ البداية بإعداد وتهيئة العاملين بالبنك على مختلف مستوياتهم إعدادا نفسيا لقبول وتبني مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وذلك يسهم في تنشيط أدائهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يوفر السبل الكفيلة بتوفير الموارد والتسهيلات المطلوبة لنجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

4- الإدارة الفعالة للموارد البشرية بالبنك: يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تضمن استمرار نجاح إدارة الجودة الشاملة بالبنك، الأمر الذي يستوجب أن يكون محل عناية واهتمام، ويتم ذلك من خلال الإدارة الفعالة له في جميع النواحي الخاصة به بدء من وضع نظام الاختيار والتعيين وشغل الوظائف، تقييم الأداء، برامج التدريب، أسلوب التحفيز المستمر، بناء فرق العمل وانتهاء بالمشاركة والتعاون والتمكين التي تعتبر من أهم الوسائل لكسب ثقة وولاء الفرد داخل البنك.

5- القيادة القادرة على إدارة الجودة الشاملة: إن القيادة بصفة عامة هي العنصر الذي ينسق كافة العناصر الأخرى ويتابع ويساند الأداء و يقدم النصح والمساعدة لتصحيح ما قد يقع من انحرافات في الأداء.

¹ طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، مرجع سبق ذكره، ص ص 135، 136.
² وسيلة حمداوي، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية (مديرية النشر الجامعية، قالمة: 2009) ص ص 33، 34.

6- بناء قاعدة معلومات دقيقة ورسمية ومتكاملة تعمل على تزويد الإدارة العليا والعاملين في الأقسام بالبيانات والمعلومات الحقيقية والميدانية الضرورية لمساعدتها في اتخاذ القرارات الرشيدة في عمليات التحسين والتطوير، فاتخاذ القرارات العملية الصائبة لا يتحقق إطلاقاً دون الاعتماد على الحقائق الموضوعية والبيانات الواقعية الصحيحة الذي بدوره يتطلب توفير نظام معلومات فعال يمكن المؤسسة المعنية من معالجة المشاكل النوعية بصورة أكثر فعالية من القرارات المعتمدة على الخبرة والتخمين والاقتراحات والآراء الشخصية¹.

7- بناء فرق العمل: يعتبر تشكيل فرق العمل داخل البنك أحد أهم متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة الرامية إلى حل المشكلات، فإدارة الجودة الشاملة تتطلب من الإدارة العليا ضرورة العمل على تكوين فريق عمل يتكون من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات².

رابعا- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على التميز التنظيمي في البنوك: إن اقتصر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على تحقيق المزايا الفنية في الجودة لأغراض تنافسية، غير كافي بسبب التحديات التي تواجهها البنوك ومنها صعوبة التنبؤ لمستقبل البنك وحركة نشاطه، فضلا عن الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية والتغيرات التشريعية، حيث تؤثر على أداء إدارة البنك وتحويل دون التميز المطلوب، لذلك جاءت أهمية ربط إدارة الجودة الشاملة بتوفير التميز التنظيمي في البنوك حيث يمثل التميز التنظيمي قدرة البنك على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائه وحل مشكلاته ثم تحقيق أهدافه بصورة فعالة تميزه عن باقي البنوك، ويمكن قياسها بتوفر العناصر التالية:³

1- تميز القيادة: ويمثل مدى قدرة المدير القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية وتوفير الفرص التطويرية بما يساعد البنك على مواجهة الأزمات.

2- تميز المرؤوسين: ويمثل مدى اتصاف العاملين في البنك بتشجيع بعضهم على المشاركة الفعالة التي تعزز تحقيق الأهداف، وأن يتمتعوا بالحماس المتميز في تأدية مهام البنك بامتلاكهم قدرات عقلية وإبداعية تساعد على تحطيم الأزمات دون تدمير.

3- تميز الهيكل: ويمثل مدى قدرة الهيكل التنظيمي على السماح بالتعاون بين سلطات الإدارات في المستويات المختلفة والوحدات الإدارية بما يحقق الأهداف.

4- تميز الإستراتيجية: ويمثل مدى تميز الخطوات التي يتخذها البنك لتحقيق رسالته.

¹ أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات ، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005، ص 511.

² موسى سلامة اللوزي، إدارة الجودة الشاملة ، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد "دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، يومي 27-29 نوفمبر 2004، ص 55.

³ محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية (دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2010) ص 55، 56.

5- تميز الثقافة: ويمثل مدى توافق السلوك للعاملين والإداريين في البنك وتعكس تميز قيم ومعتقدات الأفراد من ذوي النفوذ بالانفتاح على الموظفين والتعاون والثقة ومواجهة المشكلات.

فالبنك بحاجة إلى وسائل للتعرف على العقبات التي تواجهه حال ظهورها دون انتظار فترة قد يترتب عليها تحقيق الخسارة، كما أنه بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات كي يتمكن من اتخاذ القرارات، خاصة وأن الاستطلاع المستمر للعملاء حول جودة الخدمة تعد معيارا للحكم على نجاح الخدمة وبالتالي التعرف على الثغرات لتلافيها وتنفيذ التحسين المستمر. لذلك تظهر أهمية التميز التنظيمي بتمكين البنك من تحقيق العناصر التالية: معدلات التغيير السريعة، تحقيق القدرة التنافسية، تحقيق الجودة، إضافة للقدرة على توظيف التكنولوجيا في المعلومات والتحسين المستمر للخدمة، والحكم على مدى تحقيق هذا التميز يكون بالمقارنة بين البنوك في وصولها إلى تحقيق هذه العناصر.

إن تبني وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في البنوك يتطلب إحداث تغييرات فكرية وثقافية للقادة والأفراد العاملين فيها ونظام خاص يضمن سيرورة هذه الإدارة وكذلك أدوات وتقنيات تساعد على تطبيق وتحقيق هذا المدخل الإداري. وببساطة يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة تسعى دائما نحو الأفضل باستعمال أفضل الأدوات الوسائل من أجل تحقيق ما هو أفضل ولتبقى الأفضل في نظر عملائها وعمالها وسوقها، بل هي إدارة تسعى إلى صنع التميز وهي بذلك ترفع التحديات ولا تعترف بالمعوقات لكن تحولها إلى عمليات تحتاج إلى التحسين التطوير.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة الأعمال المحرك الأساسي الذي يجعل المؤسسات ومنها البنوك تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها، فمهما توفر للبنك من موارد مادية، مالية، معلوماتية وبشرية لا يمكنها تحقيق أهدافها دون وجود إدارة سليمة تخطط وتنظم توجه وتراقب وتنسق الجهود فيها.

ومما لا شك فيه أن قدرة المديرين على تحقيق الأهداف تتوقف على ما يمتلكونه من كفاءات إدارية (كفاءات فنية كفاءات إنسانية و فئات فكرية) تساهم في تحسن مستوى الأداء من خلال قيادة التوازن بين أهداف البنك وأهداف المرؤوسين، كما تعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.

وتعتبر الكفاءات الإنسانية من الكفاءات المهمة التي تعكس قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وفهم سلوكهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم، فالقدرة على بناء العلاقات تسمح للمدير بالاندماج مع مرؤوسيه وخلق روابط متينة معهم من خلال الاتصال والتعاون في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة. وهناك أربع كفاءات إنسانية يمكن اعتبارها أساسا للتفاعل الإنساني بالنسبة للمدير والصمام المسؤول عن صحة البنك هي: مهارة الاتصال، القدرة على القيادة، بناء فرق العمل وإدارة المهام.

إن رصد معطيات الواقع الجديد يؤكد أن أهم التغيرات في بيئة البنوك هي التغيرات التي حدثت في ملامح هذه البيئة ممثلة أساسا في اشتداد المنافسة المحلية والعالمية وازدياد متطلبات الحياة العصرية، مما حمل المديرين مسؤوليات جعل الإدارة المعاصرة تتبع تقنيات وأساليب جديدة في محاولة لها لتعزيز قدراتها التنافسية، ومن بين هذه الأساليب إدارة الجودة الشاملة التي تعتبر وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية.

ويتوقف نجاح هذا الأسلوب الإداري الجديد في البنك على مدى إلمام المدير بجميع معاني وأفكار فلسفة إدارة الجودة الشاملة وجميع الأدوات والأساليب المستخدمة فيها (الكفاءات الفنية والفكرية) من جهة، ومن جهة أخرى أن يكون صاحب علاقات إنسانية مع المرؤوسين وأن يكون منصتا ومتفهما لهم وصبورا عليهم من أجل تحقيق الهدف، من خلال تحفيزهم ودعمه التعاون والعمل الجماعي وروح الفريق الذي يفضي إلى توطيد العلاقة معهم، فيشعرون (المرؤوسين) بالاندماج الفعلي في البنك مما يزيدهم ولاء له، فتصبح مساهماتهم أكثر فعالية لإحداث التطوير والتحسين المستمر.



نظرة عامة حول النظام البنكي الجزائري

تمهيد:

إن النظام البنكي في معظم دول العالم من أهم القطاعات الفاعلة في نشاطها الاقتصادي لارتباطه تقريبا بجميع النشاطات الاقتصادية داخلها، فالبنوك تشكل القاعدة الأساسية لبناء القطاعات المختلفة لأي اقتصاد في أي دولة، إذ يعتبر عنصرا فعالا في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وهو الأداة التي تطبق الدولة من خلالها السياسة المالية والنقدية.

تتجلى أهمية البنوك من خلال ما تقدمه من خدمات بنكية متعددة ومتنوعة، هذه الخدمات تساعد في تنشيط وتحريك العمليات الاقتصادية بأنواعها المختلفة بمعنى أنها تساعد في تسريع عجلة التنمية نحو الأمام.

ونظرا للدور الذي تقوم به البنوك في اقتصاديات الدول فإن كفاءتها في القيام بأنشطتها ووظائفها ينعكس إيجابا على تحقيق التنمية في تلك الدول، مما يتطلب من هذه البنوك أن تعمل على زيادة فعاليتها وذلك من خلال الاهتمام بخدماها والرفع من مستوى كفاءتها وتبسيط إجراءات سير عملها والارتقاء بمستوى أداء موظفيها، بما ينعكس على تحسين وتطوير خدماتها البنكية وتحقيق احتياجات عملائها ورغباتهم.

لذلك فإن إصلاح النظام البنكي والحرص على سلامته ومحاولات تطوير الخدمات التي يقدمها هي من الأولويات الراهنة للدول و يأتي على رأس كل إصلاح.

شرعت الجزائر في إصلاحات اقتصادية عميقة على غرار بقية دول العالم، وكان جانبا منها إصلاحات المنظومة البنكية التي كانت في الواقع تترجم وتعكس السياسات الاقتصادية المنتهجة من قبل الدولة، في محاولة لتحسين أداء النظام البنكي الجزائري في ظل التحولات الكبيرة التي عرفها الاقتصاد الوطني (التحول إلى اقتصاد السوق)، ولعل أهم هذه الإصلاحات قانون النقد والقرض الذي يعتبر بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي الجزائري، حيث أدخل تغييرات جذرية في تنظيم النشاط البنكي ومقاييس تصحيح الوضعية المالية للبنوك.

بناء على ما سبق نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: البنوك كمؤسسات خدمية.

المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري من خلال قانون النقد والقرض.

المبحث الثالث: البنية الجديدة للنظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد والقرض.

المبحث الأول: البنوك كمؤسسات خدمية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إبراز وتحديد مفهوم البنوك وذلك بتعريفها وذكر أنواعها ووظائفها وكذا إظهار دورها في التنمية الاقتصادية، كما سنتطرق لمفهوم الخدمات البنكية من خلال التعرض لتعريفها وذكر خصائصها ومميزاتها. بالإضافة إلى عرض أهم الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك سواء تعلق الأمر بالخدمات التقليدية أو المستحدثة منها وأخيرا نتعرض لآليات تطوير الخدمات البنكية.

المطلب الأول: مفاهيم حول البنوك

إذا كان استعمال النقود يعود للزمن القديم فإن المهنة البنكية أيضا قديمة قدم التاريخ، فلا يمكن تحديد بدايتها بدقة فهي فعلا ترجع للعصور القديمة ولكن ليس بالشكل الذي نعرفه اليوم. فمن الوجهة التاريخية يرتبط ظهور البنوك بنشاط التجار والصاغة الذين كانوا يعملون تجاريا بالحفاظ على الأموال من السرقة والضياع. والنظام البنكي يعتبر الممول الرئيسي للاقتصاد عن طريق منح القروض لمختلف القطاعات، فهو (النظام البنكي) عبارة عن المؤسسات والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها البنوك.

أولا- تعريف البنك: كلمة بنك (banque, bank) أصلها الكلمة الإيطالية بانكو (banco) التي تعني مصطبة وكان يقصد بها في البداية المصطبة التي يجلس عليها الصرافون لتحويل العملة ، ثم تطور معناها فيما بعد لكي يقصد بها المنضدة التي يتم فوقها عد وتبادل العملات (comptoir)، وفي النهاية أصبحت تعني المكان الذي يوجد فيه هذه المنضدة وتجري فيه المتاجرة بالنقود. أما بالعربية فيقال صرف وصارف واصطرف الدنانير بدلها بدراهم أو دنانير سواها والصراف والصريرف والصريرفي وجمعها صيارفة هو بيع النقود بنقود غيرها ، والصريرفة هي حرفة الصراف والمصرف وجمعها مصارف تعني المؤسسة المالية التي تتعاطى الاقتراض والإقراض¹.

وتجدر الإشارة إلى أن كلمة مصرف هي الكلمة العربية للبنك وقد أخذت من أعمال الصرافة أو تداول وتوظيف الأموال².

أما اصطلاحا فقد وردت عدة تعاريف للبنك منها:

■ يعرف البنك بأنه: "عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات جدوى اقتصادية تهدف إلى الربح متخصصة موثوق بها تعمل على إدارة الأموال حفظا وإقراضا بيعا وشراء باعتبارها أماكن التقاء عرض الأموال والطلب عليها"³.

¹ شاكر القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: ط4، 2008) ص 24.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي ، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 18.

³ سامر بطرس جلدة، النقود والبنوك (دار البداية لنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2008) ص 76

■ كما يمكن تعريف البنك بأنه: "مؤسسة مالية تنصب عملياتها الرئيسية على النقود الفائضة عن حاجات الجمهور أو المؤسسات أو الدولة لغرض إقراضها للآخرين وفق أسس معينة أو استثمارها في أوراق مالية محددة"¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف البنك بأنه: عبارة عن مؤسسة مالية تتاجر وتضارب في النقود والقروض فهو لا يساهم بصورة مباشرة في إنتاج الثروات أو تداولها أو توزيعها، ولكنه يساعد الآخرين من تجار وصناعيين في القيام بأعمالهم في أي وقت، إذ لا يمكن تصور وجود اقتصاد لا يتواجد فيه البنك.

ثانياً- أنواع البنوك: لا تقوم البنوك جميعها بأعمال بنكية من نوع واحد كما أنها ليست كلها خاضعة لنظام واحد، ولقد اقتضى تعدد الفعاليات البنكية من حيث الاختصاص تقسيم البنوك إلى عدة أقسام ، إلا أننا سنأخذ بالتقسيم التالي:

1- البنك المركزي: يحتل البنك المركزي قمة النظام البنكي في كافة الاقتصاديات باختلاف أنواعها ودرجة تقدمها حيث دعت الحاجة لوجود بنك يشرف على عمليات البنوك باختلاف أنواعها².

ويمكن تعريف البنك المركزي بأنه: "البنك الذي يحتل مركز الصدارة في الجهاز البنكي ولديه القدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية والأصول النقدية إلى أصول حقيقية، وهو المحتكر الأول والأخير لعملية إصدار النقد في الدولة"³.

وبذلك فالبنك المركزي هو أحد المؤسسات المالية الأساسية في الدولة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف العامة للمجتمع، و تمثل السياسة النقدية واحدة من أهم جوانب السياسة الاقتصادية وأحد أهم مجالات عمل البنك المركزي والتي تساهم بفعالية في تحقيق هذه الأهداف⁴.

ويتميز البنك المركزي بخصائص ينفرد بها عن باقي البنوك الأخرى ويمكن عرض هذه الخصائص فيما يلي:⁵

- يحتل مركز الصدارة و قمة النظام البنكي بما له من سلطة الرقابة العليا على البنوك التجارية وغير التجارية، وبما له من قدرة على إصدار وتدمير النقود القانونية دون سواه.

- يتمتع بالقدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية والعكس بالعكس، أي هو القادر على خلق النقود القانونية والمهيمن على شؤون النقد والائتمان في الاقتصاد الوطني، فهو ليس مؤسسة نقدية عادية.

- ينفرد دون غيره من البنوك بكونه مؤسسة عامة تنظم النشاط البنكي وتشرف عليه ، وتشارك مع الحكومة في رسم السياسة النقدية، وتنفذ هذه السياسة عن طريق التدخل والتوجيه والمراقبة.

¹ فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره ، ص 33.
² ناشد سوزي عدلي ، مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي (منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان: 2005) ص 252.
³ رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود والبنوك (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2000) ص 105.
⁴ زين منصور ، استقلالية البنك المركزي وأثرها على السياسة النقدية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 423.
⁵ سلمان بوندياب ، اقتصاديات النقود والبنوك (المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان: 1996) ص 93.

- تعتبر النقود التي يصدرها البنك المركزي نقود قانونية ذات إبراء نهائي في التعامل، في حين أن النقود التي تصدرها البنوك التجارية تبرئ ذمة المدين ولكنها لا تلزم الدائن بقبولها في التعامل، إذ أن للدائن الحق مثلا في أن يرفض التسديد عن طريق التحويل البنكي.

- لا يستهدف البنك المركزي الربح من خلال عملياته وإن حصل على الربح فيكون من قبيل الأعمال العارضة وليس الأساسية التي وجد البنك المركزي من أجلها، إذ أن هدفه يجب أن يكون المصلحة العامة وتنظيم النشاط النقدي والبنكي والاقتصادي، لذلك فالبنك المركزي مملوك غالبا من قبل الدولة.

ويقوم البنك المركزي بالوظائف التالية:

■ **إصدار النقود القانونية:** البنك المركزي هو المؤسسة الوحيدة التي لها الحق في إصدار النقود القانونية وتدميرها، وهو المسؤول عن غطاء العملة الورقية من الذهب والعملات الأجنبية الحرة، التداول بسندات الخزينة وكل الأوراق المفوضة والمرهونة، كما يقوم بتسيير احتياط الدولة من الذهب والعملات الصعبة¹.

■ **بنك البنوك:** يقع البنك المركزي على قمة النظام البنكي ويرتبط بعلاقة قوية مع البنوك وخاصة البنوك التجارية، وأهم جوانب علاقة البنك المركزي بالبنوك الأخرى ما يلي:

- إجبار البنوك التجارية بإيداع احتياطات نقدية لديها.
- تقديم القروض للبنوك باعتباره الملجأ الأخير للإقراض.
- يقوم بإجراء عمليات المقاصة بين البنوك.

■ **بنك الحكومة:** هناك علاقة وطيدة بين البنك المركزي والحكومة أضفت عليه قدرا من الثقة والإقناع الأدبي بين البنوك الأخرى، وبالإضافة إلى كونه مؤسسة عامة تنشئها الحكومة فإنه يقوم بعدد من المهام والخدمات للحكومة نذكر منها ما يلي:

- يحتفظ بودائع الدوائر الحكومية وينظم حساباتها.
- يسدد التزامات الدولة.
- يقدم للدولة الائتمان ضمن حدود ضوابط معينة.
- رسم وتنفيذ السياسات النقدية.
- حفظ وإدارة الاحتياطات النقدية من العملات الأجنبية والذهب وحقوق السحب الخاصة².

¹ ضياء ماجد، اقتصاديات النقود والبنوك (مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر: 2008) ص ص 248، 249.

² عبد الله الطاهر، النقود والبنوك والمؤسسات المالية (يزيد للنشر، عمان الأردن: ط2، 2006) ص ص 308-313.

➤ **الرقابة على الائتمان البنكي:** ويتحقق من خلال استخدام البنك المركزي أدوات السياسة النقدية، ويكون الغرض منها التأثير في كمية الائتمان البنكي ونوعيته، أي التأثير في حجم و اتجاه الائتمان المقدم إلى القطاعات الاقتصادية¹.

2- البنوك التجارية: ويقصد بها المؤسسات المالية التي تقوم بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة ، وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية ودعم الاقتصاد الوطني ، وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يستلزم من عمليات بنكية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي²، ويطلق على البنوك التجارية عادة بنوك الودائع وأهم ما يميزها عن غيرها من البنوك هو قبول الودائع تحت الطلب والحسابات الجارية، وينتج عن ذلك ما يسمى بخلق نقود الودائع³.

وتهدف البنوك التجارية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل فيما يلي: ⁴

➤ **الربحية:** تسعى البنوك التجارية دائما إلى تحقيق أكبر ربح ممكن إذ أن المعيار الأساسي لمدى كفاءة إدارة البنك هو حجم الأرباح التي تحققها.

➤ **السيولة:** إن سيولة أي أصل تعني قدرة تحويله إلى نقد بأقصى سرعة ممكنة وبأقل خسارة ، أما السيولة في البنوك تعني القدرة على الوفاء بالتزاماتها والمتمثلة في القدرة على مجابهة سحب المودعين ومقابلة طلب الائتمان، ومن ثم يجب على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسبة سيولة تمكنها من الوفاء بالتزاماتها في أي لحظة، حيث أنها لا تستطيع كبقية المؤسسات الأخرى تأجيل سداد ما عليها من استحقاقات ولو لبعض الوقت، لأن بمجرد إشاعة عدم توافر سيولة كافية لدى البنك كفيلا بأن ترزع ثقة المودعين فيسارعون إلى سحب ودائعهم مما قد يترتب عنه إفلاس البنك.

➤ **الأمان:** لا يمكن للبنوك التجارية أن تستوعب خسائر تزيد عن رأس المال الممتلك، فأبي خسائر من هذا النوع معناه التهام جزء من أموال المودعين وبالتالي إفلاس البنك التجاري، لذلك تسعى البنوك التجارية بشدة إلى توفير أكبر قدر من الأمان للمودعين من خلال تجنب المشروعات ذات الدرجة العالية من المخاطر، و إلى تعدد المناطق الجغرافية التي يخدمها البنك لأن تباين العملاء (المودعين والمقترضين) وأنشطتهم هو تباين في مدى حساسية تلك الأنشطة للأطراف الاقتصادية العامة.

وتنقسم وظائف البنوك التجارية إلى قسمين:⁵

➤ **الوظائف الرئيسية:**

- **قبول الودائع:** وتعتبر من أهم وظائف البنوك التجارية حيث يقوم البنك التجاري بقبول الودائع من العملاء لديه سواء كان ذلك بالعملة المحلية أو العملات الأجنبية.

¹ أسامة كامل، **النقود والبنوك** (مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين: 2006) ص ص 135، 136.

² السيد متولي عبد القادر، **اقتصاديات النقود والبنوك** (دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن: ، 2010) ص 58.

³ جمال خريس وآخرون ، **النقود والبنوك** (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة: 2002) ص 83.

⁴ رضا صاحب أبو حمد آل علي، **إدارة المصارف** (دار الفكر للطباعة، عمان الأردن: 2008) ص 21.

⁵ حسن أحمد عبد الرحيم ، **اقتصاديات النقود والبنوك** (مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة: 2007-2008) ص ص 72-75.

- **منح الائتمان:** تقوم البنوك التجارية بتقديم قروض قصيرة الأجل لرجال الأعمال والمستثمرون وغيرهم حتى يتمكنوا من إتمام أعمالهم مقابل دفعهم فوائد للبنك عند حلول موعد معين متفق عليه تدفع فيه قيمة القرض والفوائد، ويساهم هذا النشاط للبنوك التجارية في تدعيم النشاط الاقتصادي للدولة حيث يكون لهذا الدور أهمية بالغة في الحياة الاقتصادية.

- **خصم الأوراق التجارية:** يقوم البنك التجاري بشراء الأوراق التجارية (مثل الكمبيالات) من المستفيد من هذه الأوراق قبل الميعاد استحقاقها، حيث يقوم هذا الأخير بتظهيرها لمصلحة البنك ليصبح البنك هو المستفيد، وفي مقابل ذلك يحصل حامل الورقة التجارية من البنك على قيمتها بعد اقتطاع عمولة البنك التي يستحقها مقابل تخليه عن أمواله لحامل الورقة.

إن قيام البنك التجاري بهذه الوظيفة يساعد في تنشيط الحركة الاقتصادية في البلاد، خاصة وأنه يستطيع إعادة خصم الأوراق التجارية لدى البنك المركزي ويحصل بذلك على الأموال التي سبق وتحلى عنها عند خصم الأوراق التجارية لديه من قبل عملائه.

الوظائف الثانوية: تقوم البنوك التجارية بالعديد من الوظائف الثانوية إلى جانب وظائفه الرئيسية المشار إليها آنفا وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي:

- تحصيل المستحقات لعملائها من مصادرها المختلفة في مقابل عمولة معينة .
- دفع الديون المستحقة على عملائها مستحقيها سواء داخل الدولة أو خارجها مقابل عمولة معينة.
- التعامل في العملات الأجنبية سواء بالبيع أو بالشراء.
- تأجير الخزائن للعملاء للاحتفاظ فيها بمنقولاتهم الثمينة والأوراق الهامة وما شابه ذلك مقابل عمولة معينة.
- القيام بوظيفة أمناء الاستثمار لحساب العملاء الذين لا يتوافر لهم الوقت أو الخبرة لمباشرة عمليات الاستثمار بطريقة مضمونة.

3- البنوك المتخصصة: وهي البنوك التي تتخصص في منح الائتمان لنوع محدد من النشاط بحيث يقتصر عملها على هذا النشاط دون غيره مثل البنوك العقارية، هذا وقد أنشأت البنوك المتخصصة لأغراض توفير التمويل متوسط وطويل الأجل للمشروعات التي تعمل في المجال الصناعي والزراعي والعقاري.

وتنقسم البنوك المتخصصة إلى: بنوك زراعية، بنوك صناعية، بنوك عقارية وبنوك التجارة، ويتمثل دور هذه البنوك فيما

يلي: ¹

- دراسة فرص الاستثمار في المجتمع وخلق المناخ الملائم له لتشجيع أصحاب الأموال على دخول مجال التخصص وبالتالي يتضاعف الدخل القومي وينمو الوعي الاستثماري لدى أصحاب الأموال.

- بناء بعض المشروعات الموجودة في مجال التخصص والدعوة إلى تنفيذها بعد دراستها من كافة النواحي والترويج لها حتى يقدم المستثمر على استثمار جانب من أمواله طالما أن البنك المتخصص بادر وساهم بنصيب في رأس المال.

¹ عبد الغفار حنفي ، الأسواق والمؤسسات المالية (الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية، 2004) ص 51.

- دراسة المشكلات التي تواجه مجال التخصص والعمل على حل هذه المشكلات.
- إصدار أسهم وسندات المشروعات الداخلة في النطاق أو ضمان هذه السندات.
- منح قروض طويلة الأجل تمتد أكثر من سنة لمواجهة العجز في السيولة التي تعاني منها بعض المشروعات.
- توثيق الصلات بين المشروعات المكتملة لبعضها البعض وفتح مجالات التسويق المحلي والخارجي أمام المشروعات المحلية.

4- البنوك الإسلامية: تعتبر البنوك الإسلامية من مكونات النظام البنكي وتمثل جزء هاماً من السوق البنكية في الكثير من البلدان الإسلامية. وتعرف البنوك الإسلامية بأنها: "مؤسسات مالية يتضمن عقد تأسيسها ونظامها الأساسي التزاماً بممارسة الأعمال البنكية المسموح بها على غير أساس الفائدة أخذاً وعطاءً وفقاً لصيغ المعاملات البنكية التي لا تتعارض مع أحكام الشريعة الإسلامية، سواء في مجال قبول الودائع وتقديم الخدمات البنكية الأخرى أو في مجال التمويل والاستثمار¹.

وتتميز البنوك الإسلامية بجملة من المميزات نذكر منها ما يلي:²

- **الالتزام بتطبيق أحكام الشريعة الإسلامية:** فكما يجب مراعاة ما شرعه الله في العبادات يجب مراعاة ما شرعه الله في المعاملات بإحلال ما حلله وتحريم ما حرمه واعتماد الشريعة الإسلامية أساساً لجميع التطبيقات واتخاذها مرجعاً في ذلك، فارتباط الفكر الإسلامي البنكي الاقتصادي بالدين تعززه آيات كثيرة.
- **عدم التعامل بالربا:** تعرف الربا بأنها الزيادة على المال المقترض مقابل الزيادة في الأجل، وقد حرمت الشريعة الإسلامية التعامل بالربا، وقد ذكر ذلك في مواضع عديدة في القرآن الكريم كقوله الله تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا لا تأكلوا الربا أضعافاً مضاعفة واتقوا الله لعلكم تفلحون﴾*، فالإقراض بالربا محرم لا تبيحه حاجة ولا تجيزه ضرورة، وبالتالي فالبنوك الإسلامية لا تتعامل بالفائدة أياً كان صورها التزاماً بأمر الله وتجنباً لنواهيه.
- **عدم حبس المال واكتنازه:** يتعين على البنك أن يعمل على تنمية المال واستثماره باعتباره مستخلفاً فيه ووكيلاً على أصحابه وتوظيفه التوظيف الفعال لصالح المجتمع، وباعتباره أصلاً من الأصول التي يتعين تنميتها وليس حجبها واكتنازها وحرمان المجتمع والأفراد الذين هم في حاجة إليها.
- **الصراحة والوضوح في المعاملات:** ويقصد بذلك أن البنوك الإسلامية تحافظ على سرية معاملات عملائها ولا تسعى للإضرار بهم وبمصلحتهم، وهناك هيئة رقابة تتكون أفرادها من علماء الاقتصاد الإسلامي تتابع جميع أعمال هذه البنوك للتأكد من أنها تتم وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

¹ عصام قريط، دراسة اثر رقابة البنك المركزي في الودائع والائتمان في المصارف الإسلامية بالتطبيق على بنك سورية الدولي الإسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، 2011، ص 159.

² عبد الله خبابه، الاقتصاد المصرفي - البنوك الالكترونية - البنوك التجارية - السياسة النقدية - (مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية: 2008) ص 146-149.

*القرآن الكريم، سورة آل عمران، الآية 130.

- عدم أكل أموال الناس بالباطل.

- حسن اختيار من يقومون على إدارة الأموال: فعلى البنك الإسلامي أن يبذل كافة الجهود للتأكد من اختيار الأفراد الذين سيتولون إدارة الأموال سواء من بين موظفيه، أو من بين عملائه الذين سيتم إتاحة الأموال لهم لإدارتها.

- يقوم البنك الإسلامي بتحصيل وتوزيع زكاة أمواله وأموال عملائه ومن يرغب من المسلمين، كما يقوم بإنفاقها في مصارفها الشرعية التي حددها الله تعالى .

وتهدف البنوك الإسلامية إلى المساهمة في تنمية مجتمعاتها تنمية شاملة وإيجابية في النواحي الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمؤسسات وبالتالي للمجتمع بصفة عامة، باستخدام الثروات بكفاءة وزيادة الطاقات الإنتاجية، ومن ثم فهدفها ليس فقط تعظيم الأرباح¹.

وتتمثل المنتجات والخدمات البنكية الإسلامية بأشكال وأنواع عدة منها: صيغ تمويل المشاركة والمضاربة والإجارة، عقود بيع المراجحة والسلم والاستصناع... الخ سواء في صورة حسابات استثمار عامة أو استثمار مخصصة، إلى جانب مجموعة متعددة من أساليب التمويل والتأمين للمشروعات والاستثمار المباشر في المشروعات الخاصة وإدارة المحافظ المالية وخدمات أمناء الاستثمار، فضلا عن المساهمة في تأسيس المؤسسات وصناديق الاستثمار، وتوريق الأصول وإعطاء الأولويات نحو التنمية والبنية التحتية والتجمعات السكنية العقارية لذوي الدخل المحدودة... الخ من الخدمات الإسلامية ذات الصلة بتمويل حاجات المجتمع وأولويات التنمية لديه، وبما يتناسب والتوجهات التنموية للبنوك الإسلامية ذاتها².

5- البنوك الشاملة: يمكن تعريف البنوك الشاملة بأنها: " تلك الكيانات البنكية التي تسعى دائما وراء تنوع مصادر التمويل، وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظف مواردها وتمنح الائتمان البنكي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد بنكي بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة³.

ومن ثم فإستراتيجية البنوك الشاملة تقوم على التنوع "بهدف استقرار حركة الودائع وانخفاض مخاطر الاستثمار والتنوع يعني ألا يحد البنك نشاطه في قطاع معين أو في مجموعة من القطاعات.

وتتميز هذه البنوك عن غيرها بخصائص منها:⁴

- الشمول مقابل التخصص المحدود.

- التنوع مقابل التقيد.

¹ سليمان ناصر، عبد الحميد بوشرمة، متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2009-2010، ص 307، 308. نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.drncer.net/fichier/08.pdf (المطلع علي في: 17/08/2014)

² خالد صلاح عبود، علي كنعان، قياس رضا العملاء على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 28، العدد 02، 2012، ص 562.

³ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة - عملياتها وإدارتها (الدار الجامعية، الإسكندرية: 2008) ص 19.

⁴ عبد الله خبابه، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- الدينامكية مقابل الإستاتيكية.

- الابتكار مقابل التقليد.

6-البنوك الإلكترونية: يستخدم اصطلاح البنوك الإلكترونية أو بنوك الإنترنت كتعبير متطور وشامل للمفاهيم التي ظهرت مع مطلع التسعينات، كمفهوم الخدمات المالية عن بعد، أو البنوك الإلكترونية عن بعد، أو البنك المنزلي، أو البنك على الخط أو الخدمات المالية الذاتية ، وجميعها تعبيرات تتصل بقيام العملاء بإدارة حساباتهم وأنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر وفي الوقت الذي يريده العميل ويعبر عنه بعبارة (الخدمة البنكية في كل وقت ومن أي مكان)¹.

■ كما يقصد بالبنوك الإلكترونية:"البنوك التي يتم من خلالها إجراء العمليات البنكية بطرق إلكترونية، أي باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة، سواء تعلق الأمر بالسحب أو بالدفع أو بالائتمان أو بالتحويل أو بالتعامل في الأوراق المالية أو غير ذلك من أعمال البنوك، حيث لا يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك إذ يمكنه القيام ببعض العمليات مع بنكه وهو في منزله أو في مكتبه، وهو ما يعني تجاوز بعدي المكان والزمان"².

وتمثل أهم مزايا البنوك الإلكترونية في:³

■ المزايا التي تتحقق للبنك:

- تقديم العديد من الخدمات البنكية بأسرع وقت وبأقل تكلفة.

- يوفر هذا النوع من البنوك الوقت والجهد.

- اتساع رقعة الخدمات المعروضة.

- تخفيف العديد من التكاليف على عاتق البنك، إذ يقر العاملون في المجال البنكي أن تكلفة تقديم الخدمة من خلال البنوك العادية تكلف ما لا يقل عن ستة أضعاف تقديمها من خلال البنوك الإلكترونية، ومن ثم فإن من أهداف البنك الإلكتروني هو تقليل تكلفة الخدمة المقدمة للعميل وتحسين جودتها.

■ المزايا التي تتحقق للعملاء:

- إمكانية طلب الخدمة من أي مكان به هاتف وحاسوب.

¹ يوسف مسداوي، البنوك الإلكترونية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية " واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14- 15 ديسمبر 2004 ص 227.

² رديم حسين، هواري معراج، الصرافة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14- 15 ديسمبر 2004، ص 315، 316.

³ معطي الله خير الدين، بوقموم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14- 15 ديسمبر 2004، ص 198، نقلا عن الموقع الإلكتروني :

حتمية المصرفية المعلوماتية والجهاز /.../ <http://iefpedia.com/> (المطلع عليه في: 2014/05/14).

- يوفر هذا النوع من البنوك درجة عالية من الراحة للعميل حيث تعرض الخدمات طوال ساعات اليوم وخلال كل أيام الأسبوع.

- تنفيذ العمليات وتأكيدها بسرعة فائقة.

- يحقق هذا النوع من البنوك سرية الحسابات التي يرغب بها الكثير من العملاء.

ووفقا لدراسات جهات الإشراف والرقابة الأمريكية والأوروبية هناك ثلاثة صور أساسية للبنوك الالكترونية على الانترنت هي كالتالي:¹

➤ **الموقع المعلوماتي:** وهو المستوى الأساسي للبنوك الالكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الالكتروني البنكي، ومن خلاله فإن البنك يقدم معلومات حول برامجه وخدماته.

➤ **الموقع الاتصالي:** بحيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه كالبريد الالكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات.

➤ **الموقع التبادلي:** وهو المستوى الذي يمارس فيه البنك خدماته وأنشطته في بيئة الكترونية، حيث تشمل هذه الصورة السماح للعميل بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير، وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية والتحويلات بين حساباته داخل البنك أو مع جهات خارجية .

ثالثا- دور البنوك في التنمية الاقتصادية: يعد القطاع البنكي اليوم دعامة أساسية لبناء أي اقتصاد حر يقوي من دعائم أي دولة ويدفع بها نحو عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما إذا كانت الأسس في بناء هذا القطاع قوية ومتينة وقائمة على التخطيط العلمي وزاخرة بالكفاءة والخبرة والثقة، خاصة إذا استطاع هذا القطاع أن يساهم في خطط التنمية والاستثمار على صعيد البناء و النمو الاقتصادي للدول والمجتمعات.

كما تعد البنوك بأنواعها المختلفة أهم المؤسسات المالية البنكية التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد سواء على الصعيد الوطني أو الدولي، ويتمثل هذا الدور فيما يلي:

- يسهل الانتشار الجغرافي للبنوك دوليا سواء بفروع أو بشبكة من العلاقات عمليات التبادل الاقتصادي بين الدول مما يساعد على تنمية التجارة الدولية.

- تقوم البنوك بدور اجتماعي هادف وفعال بالتصدي لمشكلة الفقر والبطالة من خلال ما تقدمه من قروض صغيرة وبفوائد ميسرة، كما تقدم البنوك الإسلامية خدمات اجتماعية غير هادفة للربح.²

¹ نورالدين بومدين، عبد الكريم قندوز، الصيرفة الالكترونية في المؤسسات المصرفية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر، ورقة بحث مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 05، نقلا عن الموقع الالكتروني :

<http://ratoulrecherche.arabblogs.com/nourine+guendouz.pdf> (المطلع عليه في: 2014/03/12).

² محمد خالد المهاني، دور المصارف في عملية التنمية والاستثمار في العالم العربي والتحديات التي تواجهه، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي لعام 2008، مصر، يومي 6 - 7 أبريل 2008، ص 3.

- تلعب البنوك دورا مهما في التنمية الاقتصادية من خلال تقديمها للقروض بعد أن يقتنع البنك من الهدف والغاية من القرض الذي يطلبه العميل، بحيث يؤدي إلى تحقيق مصلحة اقتصادية للعميل وللمجتمع على حد سواء.
- المشاركة في تأسيس المؤسسات على اختلاف أنواعها ضمن القانون.
- تقديم الاستشارات المالية للعملاء كإجراء دراسات جدوى اقتصادية.
- تشجيع التجارة الخارجية من خلال تقديم قروض على شكل إتمادات مستندية.
- تساهم البنوك في تنمية الأسواق المالية كما تلعب دورا مهما في التخفيف من مشكلة البطالة من خلال التوظيف المباشر¹.

المطلب الثاني: عموميات حول الخدمات البنكية

أدت التطورات الهائلة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم إلى زيادة الاهتمام بصناعة الخدمات، فالمؤسسات ودون استثناء بحاجة إلى خدمات متعددة لإتمام أنشطتها من جهة، وكذا المستهلك حيث أصبحت الخدمات عنصر هام في تسيير نشاطاته المختلفة من جهة أخرى.

وتعتبر الخدمات البنكية التي يقدمها البنك من أهم هذه الخدمات، فهي الأداة التي يعتمد عليها البنك في إشباع حاجات ورغبات عملائه وفي تحقيق أهدافه تبعا لذلك، فالخدمات البنكية هي سبب وجوده.

ويرجع زيادة الاهتمام بالخدمات البنكية إلى الخصائص المميزة لها وإلى الدور الفعال الذي تلعبه في دفع عملية التنمية من خلال خلقها فرص عمل جديدة وكذا زيادة الدخل القومي، وتحسين مستوى معيشة العملاء. وبذلك يمكن اعتبار هذا القطاع محرك الاقتصاد.

من خلال هذا المطلب سنسلط الضوء على مفهوم الخدمات البنكية، خصائصها وأهم تصنيفاتها وتقسيماتها بالإضافة إلى عرض أهم الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك سواء تعلق الأمر بالخدمات التقليدية أو المستحدثة.

أولا- الخدمة (تعريفها، خصائصها): إن مفهوم الخدمة غير واضح قياسا بمفاهيم التصنيع المتخصصة على الرغم من تداول مصطلح الخدمة منذ فترة ليست قصيرة، فلو تحولنا في أي مدينة لرأينا فيها عددا من البنوك، وكلاء التأمين، مكاتب البريد، مطاعم، فنادق ومؤسسات سياحية وغيرها. هذه المؤسسات مختلفة الحجم ويتميز العاملون فيها بأنهم يجهزون خدمات مختلفة كل حسب اختصاصه، فماذا تعني الخدمة كمصطلح لجهز الخدمة والمستفيدين منها؟

1- تعريف الخدمة: لقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن الخدمات من المفاهيم التي يصعب تعريفها بدقة وذلك بسبب الخصائص التي تنفرد بها مقارنة بالسلع المادية، وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف بتعدد الكتاب والمهتمين بهذا المفهوم والتي من أشهرها:

¹ سامر بطرس جلد، النقود و البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 81.

- عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة: "بأنها النشاطات التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة"¹.
- يرى كوتلر أن الخدمة هي: "كل نشاط أو منفعة يمكن أن يقدمها طرف لآخر، وهي أساسا غير ملموسة ولا يمكن نقل ملكيتها وإنتاجها يمكن أن يرتبط أحيانا بسلعة"².
- وهناك من عرف الخدمة على: "أنها أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف ما إلى طرف آخر ويكون جوهره غير ملموس، ولا ينتج عنه أي تملك وأن إنتاجه قد يكون مرتبطا بإنتاج مادي أو قد لا يكون".
- أما (zeitmal و Binter) فقد عرفا الخدمات بأنها: "كل الأنشطة الاقتصادية التي مخرجاتها ليست منتجات مادية وهي بشكل عام تستهلك عند وقت إنتاجها وتقدم قيمة مضافة وهي بشكل أساسي غير ملموسة لمشتريها الأول"³.
- أما (Stantan) فقد عرفها بأنها: "أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تقديمها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ من المال، بحيث لا تقتزن هذه الخدمات ببيع منتج مادي ملموس".
- في حين يعتبر (Gronroos) أن الخدمة: "أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات الطبيعة غير الملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا أن يحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة أو المواد الأولية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"⁴.
- من خلال ما تقدم يمكن تعريف الخدمة بأنها: مجموعة من المنافع ذات طبيعة غير ملموسة قد ترتبط بمنتج ملموس أو لا ترتبط، تستهلك وقت إنتاجها وتهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء.
- ويتضح من التعاريف السابقة أن:

- الخدمة منافع غير ملموسة تعرض للتبادل.
- يمكن أن تتطلب استخدام سلع ملموسة.
- تقديمها يتطلب عناصر أساسية وهي: الأشخاص، الوسائل والأنظمة.
- عكس السلع المادية فإن إنتاج الخدمة يتطلب مشاركة المستفيد منها.
- لا يترتب عن حيازتها أي انتقال للملكية.

¹ بشير العلق، حميد الطائي، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي و وظيفي و تطبيقي - (دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 1999) ص 36.

² P. Kotler et B. Dubois, Marketing management (Pearson Education, Paris: 11^{ème} éd, 2002) P 18.

³ هاني عبد الضمور، تسويق الخدمات (دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن: ط4، 2008) ص 20.

⁴ ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر (دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2009) ص 298.

2- طبيعة التداخل بين السلع و الخدمات: يمكن تفهيم طبيعة الخدمات من خلال تحليل العلاقة بينها وبين المنتجات المادية بسبب الترابط والتزامن الوثيق بينهما ولاسيما في مراحل التسليم¹، لذا لا بد من التعرض لأهم الفروق الجوهرية بين السلع و الخدمات والتي سنوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات

السلع	الخدمات
- السلع أشياء ملموسة وقيمة السلع أو المنتجات تكمن في حقيقة أنه يمكن تملكها أي أنه يحدث نوع من نقل الملكية للمشتري.	- الخدمات تكون غالبا ملموسة ذلك أنها عبارة عن أنشطة أو تصرفات أو جهود كما لا يمكن تملك معظم الخدمات، تكمن قيمة الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل، ولا تتضمن عادة نقل أو تحويل للملكية.
- السلع يمكن تخزينها إذ يمكن أن نخزن الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون هناك طلب عليه في وقت آخر.	- الخدمات غير قابلة للتخزين، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها ولا يمكن بالتالي تحويلها من وقت لآخر، فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة.
- السلع تخضع لمواصفات معينة وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك، ويتم الاتصال بينهما عن طريق الوسطاء، وبالتالي هناك فاصل زمني بين إنتاج السلع واستهلاكها، ويتم خلال هذا الفاصل نقل وتخزين السلع.	- الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض فالشخص مقدم الخدمة ينتج ويوزع الخدمة في نفس الوقت، كما يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في نفس الوقت.
- يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع وبالتالي يمكن إنتاج السلع على نطاق واسع واستخدام أساليب الرقابة على الجودة بسهولة.	- الخدمات تختلف في الجودة بمرور الوقت لذلك لا يمكن ضمان النمطية في جودة الخدمة، وذلك بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها وكذلك اشتراك متلقي الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته.

المصدر: وصفي عبد الرحمان النعسة ، التسويق المصرفي (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2011) ص ص 127، 128.

وفي حقيقة الأمر لا توجد خدمات خالصة أو منتجات ملموسة خالصة دون تداخل بين كليهما، فلا يمكن مثلا تقديم منتجات دون الحاجة إلى خدمة التوزيع أو الإشهار، بالمقابل لا يمكن تقديم خدمات دون الحاجة إلى منتجات

¹ محمود جاسم الصميدعي، بشير العلاق، أساسيات التسويق المتكامل (دار المناهج ، الأردن: 2002) ص 393.

ملموسة (آلات، مواد أولية...)، ويمكن تصنيف ما يتم تقديمه (عرضه) بالسوق من سلع وخدمات أو مزيجاً منهما إلى أربعة فئات أساسية:¹

- سلع مادية ملموسة بنسبة 100% ومن أمثلة ذلك معجون الأسنان، الصابون... وغيرها من السلع التي لا يصاحبها أي نوع من الخدمات.

- سلع مادية ملموسة يصاحبها خدمة أو أكثر مكتملة لجذب العملاء، ومن أمثلة ذلك هذه السلع السيارات والثلاجات والغسالات التي يصاحبها دائماً خدمة الصيانة الضمان وتوفير قطع الغيار مع مراعاة أنه كلما كانت السلع معقدة من الناحية الفنية كالسيارات وأجهزة الحاسب الآلي كلما زادت أهمية الخدمات المصاحبة لها.

- خدمة في المقام الأول يصاحبها سلع أخرى ومثال ذلك خدمة الطيران حيث يشتري العملاء خدمة النقل بالدرجة الأولى، ويتم نقل الركاب إلى الأماكن التي يرغبونها دون تملك شيء ملموس مقابل ما دفعوه ومع ذلك تشتمل الرحلة تقديم بعض السلع والمنتجات الملموسة كالوجبات الغذائية والمشروبات والمجلات والصحف وغيرها، كما يتطلب تقديم الخدمة استخدام سلع رأسمالية ضخمة كالتائرات ومركبات شحن البضائع.

- خدمات خالصة بنسبة 100% ومثال ذلك خدمة الطب النفسي والعلاج الطبيعي والفتاوى الدينية والاستشارات الإدارية وغير ذلك من الخدمات التي لا يرتبط تقديمها بسلعة.

3- خصائص الخدمات: تنفرد الخدمة بالمقارنة مع السلعة بعدد من السمات والخصائص المتفق عليها من قبل

الباحثين المتخصصين. ومن أبرز هذه السمات والخصائص ما يلي:

3-1- عدم القابلية للمس (غير ملموسة): تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلع والخدمات وتوضح هذه الخاصية أن الخدمة ليس لها كيان مادي، وبذلك تفقد هذه الخاصية المشتري القدرة على إصدار قرارات وأحكام بناء على تقييم محسوس من خلالها لمسها أو تذوقها أو شمها أو رؤيتها قبل شرائها².

وللتغلب على هذه الصعوبة وتحويل عدم الملموسية إلى ملموسية، يلجأ مسوقوا الخدمات إلى إضفاء أشياء أو رموز ملموسة للتعبير عن جودة الخدمة، مثل الاهتمام بالبيئة المادية التي تقدم من خلالها الخدمة (الاهتمام بالتصميم الداخلي والخارجي للمطعم، أو إيلاء عناية خاصة بعملاء البنك مثلاً). وهذه جميعها أشياء ملموسة تعبر عن مدى اهتمام القائمين على تقديم الخدمة لعملائهم³.

¹ وصفي عبد الرحمان النعسة، التسويق المصرفي (دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2011) ص 126-128.

² حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، السنة الثامنة، ص 81.

³ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2006) ص 196.

3-2- التلازمية: ونعني بها الترابط الوثيق بين الخدمة ذاتها وبين الشخص الذي يتولى تقديمها، الأمر الذي يترتب عليه

ضرورة حضور طالب الخدمة إلى أماكن تقديمها كما هو في الخدمات الطبية، ويترتب على هذه الخاصية ما يلي:¹

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيه.

- الأسلوب المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه في توصيل الخدمات إلى طالبيها.

- تكون العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد منها قوية ووطيدة وقد تتطور العلاقة بينهما لمعرفة شخصية.

3-3- عدم التجانس: أي أن الخدمة المنتجة لإشباع منفعة واحدة يشترك في استخدامها عدد من العملاء يتعذر

تمييزها، إذ يوجد دائما اختلافات ولو سطحية من عميل إلى آخر، ويطلق على هذه الخاصية التغيرية أو التنوعية، ويرجع

توافر هذه الخاصية في الخدمة إلى ما يلي:²

- اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة المميزة.

- اختلاف مهارات وقدرات المنتج في إنتاج الخدمة ذاتها من عميل لآخر.

- درجة الخطأ ستكون أكبر مقارنة بالسلع .

3-4- عدم القابلية للتخزين: إن الخدمة تتلاشى وتنتهي سواء تم الاستفادة منها أو عدم الاستفادة منها، وذلك لعدم

إمكانية تخزينها والاستفادة منها لحين وقوع الطلب عليها، وهذا بطبيعة الحال سوف يثير مشكلة أمام المؤسسة. لذلك

عليها أن تحدد أسباب عدم الطلب على الخدمة لكي تتمكن من معالجة الوضع، أما في حالة وجود طلب مستمر فإن

هذه الخاصية سوف لا تشكل مشكلة لمقدمها.

3-5- عدم الملكية: ونعني بذلك أن الخدمة يمكن الانتفاع بها ولا يمكن التمتع بحق امتلاكها عند الحصول عليها

مقارنة بالسلع ، فما يدفعه المستفيد يكون اعتياديا لقاء المنفعة المباشرة التي يحصل عليها من الخدمة التي قدمت إليه.³

ثانيا- الخدمة البنكية (نشأتها، تعريفها، خصائصها وأنواعها): تمثل الخدمة البنكية سبب وجود البنك، وقد عرفت

مجالا كبيرا من التغير بفضل التكنولوجيا التي تبنتها البنوك وأضافت لها العديد من الميزات.

نشأة الخدمة البنكية: إن تطور الخدمات البنكية مر عبر عدة مراحل نستعرضها فيما يلي:⁴

1-1- الخدمات البنكية ما قبل التصنيع: كانت المجتمعات تعتمد في هذه المرحلة على الزراعة والصيد في توفير

احتياجاتها، ولقد تميزت هذه المرحلة بالخصائص التالية:

¹ محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق (دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2008) ص 223.

² سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية (الدار الجامعية، الإسكندرية: 2002) ص 167.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن: 2010) ص ص 41،

42.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي، كمي و تحليلي - (دار المناهج للنشر و التوزيع

عمان الأردن: 2005) ص 45- 48.

✚ **الاكتفاء الذاتي:** حيث أن كل أسرة كانت تنتج ما تحتاجه من سلع وخدمات، لذلك تتصف بعدم وجود أي نشاط مالي أو بنكي.

✚ **تبادل الفائض من الإنتاج:** بعد اتجاه الأسر إلى التخصص في الإنتاج حدث ظهور فائض في الإنتاج، مما دفعهم إلى إجراء عملية المبادلة بالسلع وذلك من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، وأن الخدمات التي كانت تقدم في تلك الفترة بسيطة، شخصية وطوعية. أما بالنسبة للخدمات البنكية فإن معاملها لم تظهر بعد لكن أهم ما اتصفت به هذه المرحلة هو ظهور عملية التبادل.

✚ **ظهور النقود:** نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل والمقايضة لعدم تكافئ السلع والخدمات من حيث الجودة والقيمة الحقيقية، فإن ذلك دفع إلى إيجاد سلعة وسيطة تمكن الأفراد من التوصل إلى عملية تبادل مرضية، ما أدى إلى ظهور النقود والذي حقق تحول كبير في طبيعة الأنشطة المالية.

✚ **الإيداع:** بعد ظهور المسكوكات الذهبية والفضية والنقود، وبعد أن أصبح هناك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة والضياع قاموا بإيداعها في المعابد، وبذلك تعتبر هذه المرحلة بداية لفكرة البنوك والخدمات البنكية بشكل بسيط وهو الإيداع.

✚ **الإيداع والقروض:** لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثروتهم لدى الصياغ، وأن هؤلاء أخذوا يقومون بإعطاء القروض لقاء فائدة معينة ويكون القرض لفترة قصيرة، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور خدمة القروض إضافة إلى خدمة الإيداع، وكذلك حصل الصياغ على فائدة مقابل منح القروض.

✚ **بداية البنوك:** تطور عمل الصياغ من الإيداع والقروض والتحصيل على الفائدة إلى التنسيق والتعاون فيما بينهم وقاموا بإنشاء البنوك وإصدار أوراق البنكنوت لإجراء عملية المقايضة. واقتصرت الأنشطة البنكية في هذه المرحلة على الإيداع، القروض وإصدار أوراق البنكنوت.

1-2- الخدمات البنكية في مرحلة التصنيع: تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابها إلى استثماره في المشاريع الصناعية، و أدى هذا الاستثمار إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة بشكل أكبر إلى بنوك أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها مثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري وإطار لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال البنوك وارتفاع إمكانياتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

1-3- الخدمات البنكية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في الخدمات البنكية، وأصبحت البنوك تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجذب أكبر قدر ممكن من العملاء، لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات البنكية وذلك من خلال الإيداع، طلب القروض، تحويل الرواتب إلى البنوك، طلب بطاقة الائتمان، وغيرها من الخدمات البنكية.

1-4- الخدمات البنكية في مرحلة ما بعد التقدم الصناعي والمرحلة الراهنة: إن التطور الكبير الذي حصل في

جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات البنكية هذا نتج من:

- تزايد الطلب على الخدمات البنكية.
- زيادة عدد البنوك وتنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة عدد الفروع التابعة للبنوك.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه البنوك وفروعها.
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات البنكية.
- الاشتراك في شبكة الإنترنت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالعملاء.

2- تعريف الخدمة البنكية: لا يختلف كثيرا تعريف الخدمة البنكية عن تعريف الخدمة بصورة عامة ،ومن التعاريف

المقدمة للخدمة البنكية ما يلي:

■ تعرف الخدمة البنكية بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون النفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة المقدمة من قبل البنك، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملاحظتها وقيمتها المنفعية، والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم المالية الحالية والمستقبلية، وفي الوقت ذاته تشكل مصدرا لأرباح البنك، من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين"¹.

■ وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك (العميل) لإشباع حاجاته، وينبغي على مدير التسويق في البنك إدخال التحسينات المستمرة عليها لمقابلة هذه الاحتياجات المتغيرة والمتجددة لتصبح أكثر ملائمة، أي تقديم خدمات جديدة تتناسب مع ظروف مجتمعه"².

وعموما فإن مفهوم الخدمة البنكية يشتمل على بعدين أساسيين هما:

- **البعد المنفعي:** و يتمثل في مجموعة المنافع التي يسعى إلى تحقيقها العميل من استخدامه للخدمة.
- **البعد السماتي أو الخصائصي:** ويتمثل في مجموعة الخصائص والسمات التي تتصف بها الخدمة.

وإذا كان البعد الأول يرتبط بالعميل نفس فان البعد الثاني يرتبط بالخدمة البنكية، ومن هنا فان خصائص الخدمة البنكية تعبر عما تؤديه الخدمة في حين تعبر المنافع عما يحصل عليه العميل.

3- خصائص الخدمة البنكية: تتميز الخدمة البنكية بمجموعة من الخصائص منها ما هو متعلق بطبيعتها كخدمة، ومنها

ما هو متعلق بطبيعة النشاط البنكي والتي تجعل الخدمة البنكية مختلفة ومتميزة عن باقي الخدمات ، وفيما يأتي عرض لهذه الخصائص:

¹ تيسير العجارية، التسويق المصرفي (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن: 2005) ص 32.
² محمد العربي طاري، المزيج التسويقي بالبنوك الجزائرية- حقائق وأفاق-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر سكيكدة، العدد 08، جوان 2005، ص 03.

- **عدم الملموسية:** إن الخدمة البنكية بطبيعتها ليست شيئا ماديا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة، فالحكم النهائي عليه مرتبط بما يطلبه العميل ويتوقعه عن هذه الخدمة، فكل عميل هو موضع اهتمام خاص.
- **عدم القابلية للتخزين:** إن ما يقدم من خدمة للعميل غير قابل للانتفاع به، فالخدمة البنكية تستهلك في اللحظة التي تقدم فيها وتصبح شيئا من ذكريات وخبرات للعميل عن الخدمات التي يستفيد منها من جهات عديدة، وكل ما يبقى للعميل هو استمتاعه بلحظة تقديم الخدمة¹.
- **الانتشار الجغرافي:** إن اعتماد البنك على فروعه في توسيع قاعدة المتفاعلين من خدماته يشكل محورا استراتيجيا لإدارة البنك، فالعلاقة بين البنك وعملائه شخصية في طبيعتها مما يسقط دور الوسيط في توزيع الخدمة البنكية، فالبنك لا يستطيع توسيع نطاق سوقه إلا من خلال فروعه، وهذا يجعله أكثر قدرة على تلبية حاجات عملائه، والحقيقة أن ما يجعل هذا ضروريا هو أن الملائمة المكانية تعتبر معيارا أساسيا في اختيار العميل للبنك الذي ينوي التعامل معه.
- **الخدمة البنكية لا يمكن تجزئتها قبل شرائها أو استخدامها كما لا يمكن نقلها أو تحريكها ماديا.**
- **صعوبة التمييز في الخدمة البنكية:** إن الخدمات التي تقدمها البنوك لا تختلف كثيرا إلا في حدود قليلة جدا، لهذا فإنها تتصف بقدر كبير من التشابه والنمطية، وفي معظم الأحيان نجد أن اختيار العميل للبنك الذي ينوي التعامل معه يكون مبنيا على أساس معايير كالموقع السمعة وقدرة البنك على تقديم خدمات جديدة متطورة... الخ².
- **الخدمات البنكية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وغير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:** يقوم العميل باستهلاك الخدمات البنكية التي تقدم إليه في نفس لحظة إنجازها أو إنتاجها، والعميل لا يستطيع تداول هذه الخدمة مع طرف ثالث كما أن الخدمات البنكية وبمجرد صنعها وتقديمها للعميل تصبح غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى لأنها تكون قد استهلكت، وتنعدم هنا كذلك فرصة إضافة تعديلات على الخدمة البنكية أو سحب أجزاء منها حتى لو كان في ذلك أخطاء فنية في إنتاجها الأمر الذي يتطلب التأكد من تقديم ما يطلبه العميل³.
- **جودة الخدمات البنكية غير قابلة للفحص قبل تقديمها للعملاء:** إنتاج الخدمة البنكية وتقديمها يتم بناء على تفاعل بشري بين مقدم الخدمة والعميل، ومسؤولية البنك تتطلب بأن يوفر ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة⁴.
- **تعدد وتنوع الخدمات البنكية:** تتصف الخدمات البنكية بتعدد وتنوعها لأن البنوك مجبرة على تقديم مجموعة واسعة من الخدمات حتى تستطيع تلبية الاحتياجات المتنوعة والمتربطة مثل: الاحتياجات التمويلية، الائتمانية والخدمات البنكية الأخرى.

¹ صباح محمد أبو تابة، **التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق** (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2008) ص 70.

² ناجي معلا، **أصول التسويق المصرفي** (معهد الدراسات المصرفية، عمان الأردن: 1994) ص 55، 56.

³ عبد القادر بريش، **جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، دون سنة نشر، ص 254، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles_Renaf_N_03/article_09.pdf (المطلع عليه في: 2014/05/16).

⁴ عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية** (البيان للطباعة والنشر، مصر: 1999)، ص 53، 54.

- التوازن بين النمو والمخاطر: ويعني أنه لا بد من مراعاة وجود نوع من التوازن بين النمو والتوسع في تقديم الخدمات البنكية، وبين المخاطر التي يمكن أن تنجم عن ذلك التوسع باعتبار أن البنك مؤسسة مالية يعتمد نشاطها على أساس الثقة المتبادلة بينه وبين العميل.

3- أنواع الخدمات البنكية: من الصعب حصر جميع الخدمات البنكية التي أصبحت تقدمها البنوك لأنها متعددة ومتنوعة، كما أصبحت خاضعة لتطورات مستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديمها ، وعموما يمكن تقسيم الخدمات البنكية إلى ما يلي:¹

1- قبول الودائع: وتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي:

- الودائع الجارية (الحسابات الجارية أو الحسابات تحت الطلب).

- الودائع الادخارية: وهي الودائع لأجل محدد، وودائع التوفير وشهادات الإيداع.

2- تقديم التسهيلات الائتمانية: وتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة الأجل، بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الإعتمادات المستندية.

3- الخدمات البنكية التقليدية: وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك يوميا لعملائها مقابل حصولها على عمولات مثل:

- صرف الشيكات المسحوبة على البنك بالعملة المحلية والأجنبية.

- تحصيل الشيكات لصالح عملاء البنك.

- إجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر العملاء بالداخل والخارج .

- إصدار الشيكات للعملاء.

- إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع العملاء.

4- الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية: وتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية ، إدارة محفظة الأوراق المالية لصالح العملاء، المساهمة في رؤوس أموال المشاريع الاستثمارية، خدمات الهندسة المالية، خدمات أمناء الاستثمار لصالح العملاء ، تقييم الاستثمارات المالية ودراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع لصالح العملاء.

5- الخدمات البنكية الحديثة: لقد حدث تطور في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، فقد تعددت وتنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك ومن ثم أسلوب تقديمها للعملاء، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

- الاستفادة من التطورات الهائلة في مجال المعلومات والحاسبات الآلية.

¹ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود و مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005- 2006، ص ص 253، 254.

- التزايد المستمر في احتياجات ورغبات العملاء.
- التحول في فلسفة العمل البنكي والتسويق البنكي حيث أصبحت البنوك تستهدف شريحة واسعة من العملاء وليس على شريحة أو فئة محدودة منهم ، وتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات البنكية إلى التركيز على العملاء وإشباع احتياجاتهم.

ولقد تعددت أشكال الخدمات البنكية الحديثة كوسائل الدفع الالكترونية (بطاقات الائتمان، الصراف الآلي (ATM) نظم التحويل الالكتروني للأموال والخدمات البنكية عن بعد... الخ.

من خلال ما تناولناه في هذا المطلب يمكن القول أن الخدمات البنكية تمثل نشاط أو أداء غير ملموس يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية احتياجات العملاء وإرضائهم، حيث تساهم هذه الخدمات في تحريك العمليات الاقتصادية بأنواعها المختلفة، لذلك تسعى البنوك إلى تحسين وتطوير خدماتها بما يتلاءم مع احتياجات عملائها.

المطلب الثالث: آليات تطوير الخدمات البنكية

تعمل البنوك مثل كافة أنواع المؤسسات الأخرى جاهدة على الاستمرار والنمو في السوق، لذلك هناك تفكير مستمر لتقديم الجديد للسوق لإشباع حاجيات العملاء المتزايدة والمتجددة، ومن أجل هذا تعمل البنوك على تطوير الخدمات البنكية القائمة، واستحداث خدمات جديدة لزيادة ربحيتها وتقوية مركزها التنافسي في السوق.

أولاً- مفهوم تطوير الخدمات البنكية: إن عملية تطوير الخدمات البنكية هي عملية شاملة ومتكاملة ترتبط بنشاط البنك، كما أنها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع البنك إلى تطوير خدماته لتصل إلى إشباع حاجات العملاء الجديدة، وجذب مزيد من العملاء الجدد، والحفاظ على العملاء الحاليين وضمان عدم تحولهم إلى بنوك أخرى.

1-تعريف تطوير الخدمات البنكية:

- يعرف تطوير الخدمات البنكية على أنه: "عبارة عن تطوير وإيصال الخدمات وفوائدها للعملاء بصورة جديدة ومتفوقة بحيث تقدم أفضل الحلول الممكنة لتلبية الاحتياجات الحالية"¹.
- وقد يقصد به أيضا: "إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات البنكية القائمة بما يتماشى واحتياجات العملاء بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات".
- كما تعني عملية تطوير الخدمات البنكية: "طرح خدمات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على البنك"².

¹ زكي خليل المساعد ، تسويق الخدمات وتطبيقاته (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن: 2006) ص 202.
² هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية علم تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر ، 2005، ص 105.

بناء على ما سبق يمكن تعريف تطوير الخدمات البنكية على أنه: عملية تقديم خدمات بنكية جديدة سواء كان ذلك بإجراء تحسينات أو تعديلات على خصائص ومنافع الخدمة الحالية أو إضافة خصائص وفوائد جديدة لها أو إضافة خدمة بنكية جديدة كليا.

ويجب التنويه إلى أن الخدمة البنكية قد تكون جديدة بالنسبة للبنك وليست كذلك بالنسبة للسوق أو العكس، إلا أنه لا بد أن يحس العميل أنها خدمة جديدة تحقق له إشباعا لمتطلباته المتغيرة.

2- أهمية تطوير الخدمات البنكية: تعتبر فكرة تطوير الخدمات البنكية عنصرا مهما في الحفاظ على العملاء، فتوفر البنك على مجموعة من الخدمات المميزة تجعله دائما متميزا عن أي بنك آخر، لأن البنك يعمل في محيط يتسم بالتغير في كل شيء، تغيرات تكنولوجية وفنية سريعة وتغيرات في المفاهيم وحاجات العملاء... الخ¹.
وتكمن أهمية تطوير الخدمات البنكية فيما يلي:²

- المساعدة على التكيف مع التطورات والتغيرات التي تحدث في حاجات ورغبات العملاء مما يساهم في الحفاظ عليهم وجذب المزيد منهم.

- المساهمة في زيادة حجم التعامل والمبيعات في السوق الحالية.

- تخفيض تكلفة تقديم خدمات بنكية مشابهة تقدمها بنوك منافسة أخرى.

وتنوع أهمية تطوير الخدمات البنكية من مجموعة من الاعتبارات هي:³

- التغير المستمر في أذواق ورغبات العملاء وبالتالي فإن تطوير الخدمات البنكية يصبح أمر ضروري لضمان الاستمرار في السوق و جلب عملاء جدد.

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل البنكي وتسخيرها لخدمة العملاء.

- مواجهة المنافسة المحتدمة في السوق البنكية، حيث تعتمد المنافسة بين البنوك على جوانب التطوير وإيجاد أفكار

جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا العملاء.

وعليه يمكن القول أن تطوير الخدمة البنكية هو امتياز وتواصل للبنك وهو نمو وارتقاء وتنمية له.

¹ كريمة ربحي، تسويق الخدمات المصرفية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحوليات الاقتصادية "الواقع والتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 54.

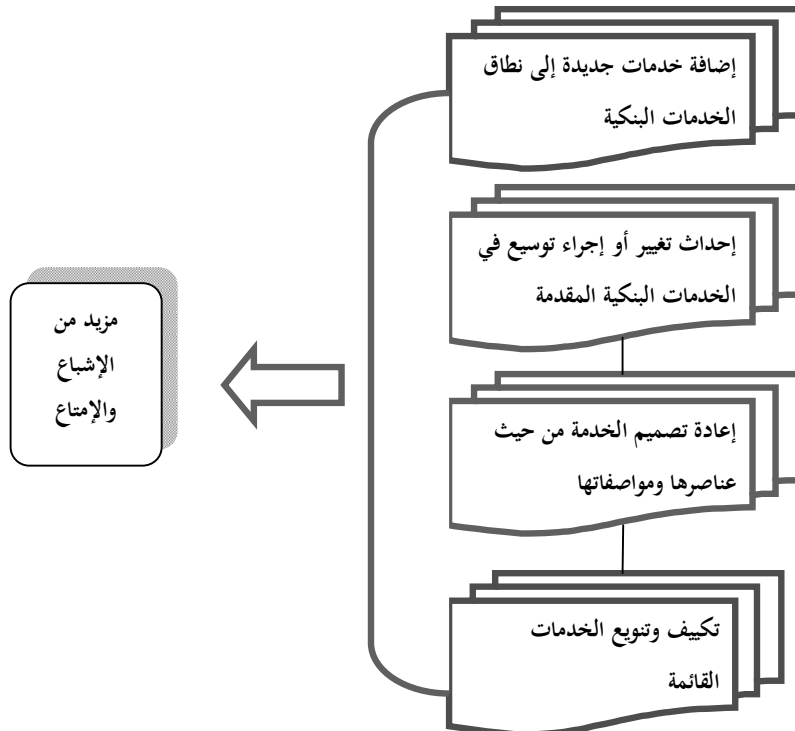
² تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 139-141.

³ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 260.

- ثانيا- الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات البنكية: يمكن للبنوك تطوير خدماتها من خلال الأخذ بالآليات التالية:¹
- 1- إضافة خدمات جديدة إلى نطاق الخدمات البنكية:** إن هذا الشكل من أشكال تطوير الخدمات البنكية ينطوي على زيادة عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك إلى عملائه ، فتوسيع خط الخدمات الجديدة يجب أن يؤدي إلى إشباع رغبات العملاء أكثر من خط الخدمات القديمة، لهذا فإن إضافة خطوط جديدة للخدمة وتوسيع نطاقها لا يؤدي إلى إحداث أي تميز بين الخدمات البنكية التي يقدمها البنك وتلك الخدمات التي تقدمها البنوك المنافسة.
- 2- إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات البنكية المقدمة:** يمكن تعزيز الخدمة البنكية دون الحاجة إلى إحداث تغييرات جوهرية على الخدمات القائمة، مثل زيادة المبلغ المضمون ببطاقة الشيك المضمونة الدفع، أو توسيع عدد تجار التجزئة الذين يقبلون بطاقة الائتمان المصدرة من طرف البنك لصالح العملاء.
- إن هذا الشكل من تطوير الخدمة يهدف إلى منح مزايا إضافية للخدمات القائمة من أجل تلبية احتياجات العملاء وضمان ولائهم حتى لا يتحولوا إلى البنوك المنافسة.
- 3- إعادة تصميم الخدمة البنكية من حيث عناصرها ومواصفاتها:** يعتمد هذا المدخل في تطوير الخدمة البنكية على إعادة تقييم الخدمة من جديد حسب احتياجات ورغبات العملاء، آخذا بعين الاعتبار التطور الحاصل لدى البنوك المنافسة مع التركيز على الجودة والمنافع المدركة من طرف العملاء، وكذلك المواصفات الظاهرة للخدمة و تمييزها وإحداث تغيير في طريقة تقديمها للعملاء.
- 3- تكييف وتنويع الخدمات القائمة:** إن تعزيز الخدمة البنكية يمكن أن يتم بدون إدخال تغيير جوهري على مواصفات الخدمة البنكية المقدمة، وكل عمل يقوم به البنك لتلبية احتياجات العملاء ويضمن به تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على الخدمة من شأنه أن يعمل على استقطاب عملاء جدد، فهذه العملية لا تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم للخدمة، بل إجراء يهدف إلى زيادة العملاء وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.
- والشكل التالي يوضح الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات البنكية.

¹ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص ص 260، 261.

الشكل رقم (2-1): الأشكال المختلفة لتطوير الخدمات البنكية.



ثالثا-مراحل تطوير الخدمات البنكية: تمر عملية تطوير الخدمات البنكية بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي:

1- مرحلة توليد الأفكار: تبدأ عملية تقديم خدمة جديدة بفكرة يتم الحصول عليها من مصادر داخلية كمقترحات العاملين بالبنك، المديرين التنفيذيين من ذوي الخبرة، إدارة التسويق وإدارة البحث و التطوير، أو مصادر خارجية كالبحوث والدراسات الأكاديمية، المنافسون، الموزعون والشركات ذات العلاقة بالبنك والعملاء¹، فالأفكار الجيدة المبتكرة والأصيلة لا تأتي من فراغ بل، هي حصيلة التفاعل بين البيئتين الداخلية والخارجية.

2- مرحلة تصفية الأفكار: ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل إلى خدمات لاعتبارات اقتصادية، مالية، فنية تكنولوجية واجتماعية، وهناك بالتأكيد أولويات في إطار المقولة الشائعة "الأهم ثم المهم"، لهذا فإن هذه المرحلة تتضمن تقليص الأفكار من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها، فقد تكون بعض الأفكار جيدة على الورق لكنها صعبة أو مستحيلة التنفيذ، وقد تكون الفكرة عديمة الجدوى اقتصاديا.

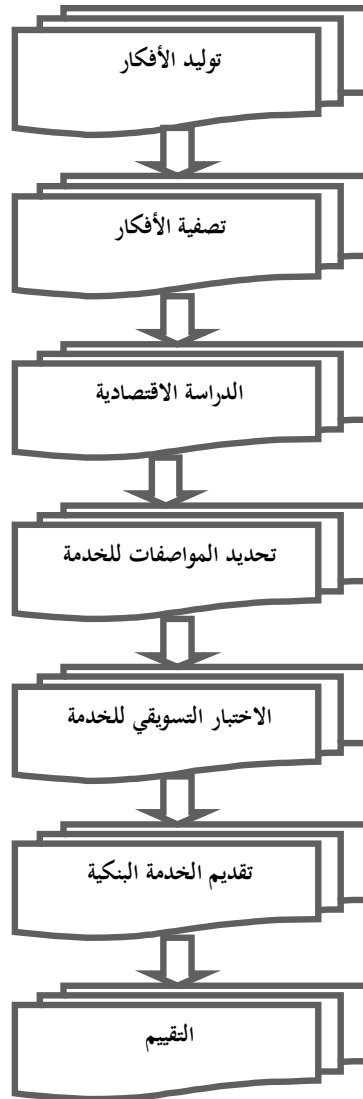
3- مرحلة الدراسة الاقتصادية: يتم من خلالها دراسة وتحليل مدى الجدوى الاقتصادية للفكرة، تكلفتها والعائد الذي يمكن أن يتحقق من تنفيذها، ومحاولة معرفة مدى تأثيرها (إيجابيا أو سلبيا) على مجموعة الخدمات الحالية التي يقوم البنك بتقديمها أو على السوق البنكية ككل.

¹عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، نفس المرجع السابق، ص 260، 261.

- 4- مرحلة تحديد المواصفات للخدمة البنكية:** وفيها يتم إعداد نموذج أولي للخدمة البنكية الجديدة.
- 5- مرحلة الاختبار التسويقي للخدمة البنكية:** يتم في هذه المرحلة تجربة الخدمة، حيث عادة ما تقوم البنوك باختبارها في بعض الفروع الرئيسية لمعرفة رد فعل العملاء ومدى تقبلهم لها، إذ يمكنهم في هذه الحالة إبداء ملاحظاتهم التي يمكن من خلالها تحسين الخدمة إذا لزم الأمر، وتعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل عملية تطوير الخدمات البنكية باعتبار أن نجاح فكرة الخدمة غير مؤكد في البداية.
- 6- مرحلة تقديم الخدمة البنكية:** بعد مرحلة الاختبار التسويقي والتي تعطي الإشارة الخضراء بعرض الخدمة في السوق، تأتي مرحلة تقديم الخدمة والتي يتم فيها تعميم الخدمة على نطاق واسع.
- 7- مرحلة التقييم:** وهي المرحلة النهائية في تطوير الخدمات البنكية يتم فيها استخدام البحوث الأولية والثانوية، حيث تشمل خطة كاملة لرصد النتائج رسدا فعلا يمكن البنك من اتخاذ إجراءات تصحيحية عند الضرورة، بالإضافة إلى إمكانية إدخال خدمات جديدة إلى تشكيلة الخدمات التي يقدمها مستقبلا¹.
- والشكل التالي يبين مراحل تطوير الخدمات البنكية.

¹ وصفي عبد الرحمان أحمد النعسة، مرجع سبق ذكره، ص 157 - 159.

الشكل رقم (2-2): مراحل تطوير الخدمات البنكية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نفود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 261.

رابعا- مصادر تطوير الخدمات البنكية: تتعدد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمات البنكية وهي كما يلي:¹

1- المصادر الداخلية لتطوير الخدمة البنكية: مصدرها البنك نفسه والتي تعد كمنطلق لعملية تطوير وتحسين الخدمات البنكية وتنميتها، وتتمثل هذه المصادر في:

¹ محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 264، 270.

1-1- موظفو البنك: يتعامل موظف البنك بشكل دائم مع العملاء ونتيجة للاحتكاك الدائم بهم تصبح لديه الخبرة الكافية والقدرة على ترجمة احتياجات العملاء، وهذه الاحتياجات يمكن ترجمتها من طرف الموظف في شكل أفكار لتطوير الخدمة البنكية.

1-2- إدارة البحوث بالبنك: أصبحت البنوك تنشئ إدارة البحوث والتطوير ضمن هيكلها التنظيمي توكل لها مهمة البحث وإجراء الدراسات المتعلقة بتطوير الخدمات، واقتراح الحلول العلمية الخاصة بطرق و آليات التطوير.

1-3- إدارة التسويق بالبنك: يمكن لإدارة التسويق بالبنك القيام بدراسة تحليلية لرغبات العملاء والسوق البنكي، وتقييم أساليب وطرق تقديم الخدمات البنكية، وتكوين تصورات وأفكار تقترح لتطوير الخدمات البنكية الموجودة، أو استحداث خدمات جديدة بناء على احتياجات العملاء وما تقدمه البنوك المنافسة.

1-4- الإدارة العليا للبنك: حيث تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديث وتطوير الخدمات البنكية والبحث المستمر لجعل البنك يقدم خدمات أكثر تنافسية.

2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمات البنكية: تتمثل المصادر الخارجية في كافة الأطراف الخارجية عن إدارة البنك التي تغذي البنك بالأفكار والاقتراحات والآراء والانتقادات التي من شأنها أن تساعد في عملية تطوير الخدمات التي يقدمها البنك، ومن بين هذه المصادر نذكر:

1-2- مكاتب الخبرة والاستشارة المتخصصة: تقوم هذه الوكالات بتقديم النصح والإرشادات للبنوك لتطوير خدماتها خاصة وكثيرا ما يتم ذلك بشكل تعاقدى، حيث يقوم البنك بالتعاقد مع هذه الوكالات للقيام بالدراسات والبحوث التطويرية لما لديها من خبراء متخصصين في هذا الأمر.

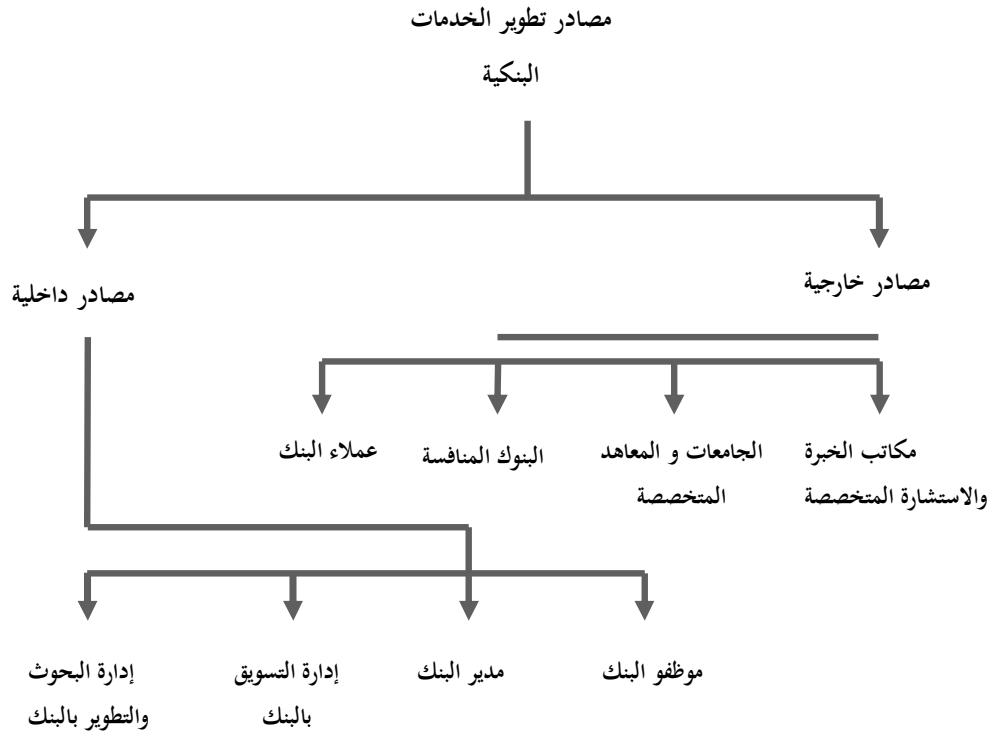
2-2- المعاهد والجامعات المتخصصة، نجد البنوك الكبرى في الدول المتقدمة على اتصال دائم بالمعاهد والجامعات للاستفادة من نتائج البحوث العلمية وتحويلها إلى خدمات، بينما نجد العكس في الدول النامية منها الجزائر أين نلاحظ انفصال تام بين الجامعات والمعاهد المتخصصة والمؤسسات الاقتصادية.

2-3- عملاء البنك: يمثل العملاء المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بتطوير الخدمات وتحسينها وذلك من خلال إدراكهم مستوى جودة الخدمات المقدمة، فنجد البنوك تقدر اقتراحات العملاء وتهتم بسجل الشكاوي، ودراساتها والاستفادة من كل الملاحظات التي يقدمها هؤلاء العملاء.

2-4- البنوك المنافسة: إن الخدمات البنكية غير محمية ببراءة الاختراع، وعليه فإن أي خدمة يوجد بها بنك ما يمكن للبنوك المنافسة التعامل بها وتطويرها، لذا تعد الخدمات المقدمة من طرف البنوك المنافسة مصدرا هاما للبنك لاستلها أفكار التطوير والتحسين.

والشكل التالي يوضح مصادر تطوير الخدمات البنكية.

الشكل رقم (2-3): مصادر تطوير الخدمات البنكية



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص264.

يتضح مما تناولناه في هذا المطلب أن البنوك الناجحة المتميزة هي البنوك التي تركز على نوعية الخدمة المقدمة أكثر من تركيزها على الخدمة، لأن جميع البنوك تتشابه إلى حد كبير في الخدمات التي تطرحها في الأسواق، لكنها وبالتأكيد تختلف فيما بينها من حيث نوعية وكيفية تقديم الخدمة، إذن فالبنوك الناجحة هي التي تضمن استراتيجياتها أهدافا تركز على توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم ورغباتهم بما يضمن في النهاية تعميق ولاء العملاء للبنك، ويعتبر تطوير الخدمات البنكية من أهم مداخل تحقيق هذا النجاح والتميز.

المبحث الثاني: النظام البنكي الجزائري من خلال قانون النقد والقرض (90-10)

ورثت الجزائر غداة الاستقلال نظاما بنكيا تابعا للاقتصاد الفرنسي تجاوز 20 بنكا قائم على نظام ليبرالي، وقد كان من الأهداف الرئيسية للجزائر المستقلة في الميدان المالي تأميم هذا النظام، وتأسيس نظام بنكي وطني تسيطر عليه يختص بتمويل التنمية الوطنية، وقد سعت دائما لتطويره من خلال كافة الإصلاحات التي أدخلت عليه منها: إصلاح 1971، إصلاح 1986، إصلاح 1988، لكن أبرزها وأهمها إصلاحات 1990 (قانون النقد والقرض) الذي يعتبر بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي الجزائري.

المطلب الأول: مضمون الإصلاحات البنكية في إطار قانون النقد والقرض

مع رغبة السلطات في تفادي سلبات المرحلة السابقة وتجاوز قصور الإصلاحات، وتماشيا مع سياسة التحول إلى اقتصاد السوق، ومحاولة الاندماج في الاقتصاد العالمي، جاء قانون (90-10) المتعلق بالنقد والقرض الذي أعاد التعريف كلية لهيكل النظام البنكي الجزائري، وجعل القانون البنكي الجزائري في سياق التشريع البنكي الساري المفعول في مختلف بلدان العالم ولاسيما المتطورة منها، حيث ظهر تغير جذري في فلسفة العمل البنكي مقارنة بالمرحلة السابقة، سواء على مستوى القواعد والإجراءات أو على مستوى التعامل والميكانيزمات، فضلا عن تغيير المفاهيم وتحديد الصلاحيات المخولة للمؤسسات البنكية للقيام بدورها ومزاولة نشاطها في إطار اقتصاد السوق.

أولا- مفهوم الإصلاح البنكي ودوافعه:

1- مفهوم الإصلاح البنكي: يقصد بالإصلاح البنكي تلك العملية التي تؤدي إلى تعديل جذري وجوهري في القوانين والسياسات المتعلقة بالعمل البنكي على اختلاف أنواعها وأشكالها، بحيث يؤدي إلى تحسين الأداء والتكيف مع المتغيرات التي تشهدها الساحة العالمية، وبالتالي يجب إجراء عملية تقييم لمجمل هذه الإجراءات حتى يتم الحكم عليها وإعطائها الوصف الحقيقي¹.

2- دوافع الإصلاح البنكي: إن المبررات التي أدت إلى الإصلاح البنكي في الجزائر مختلفة ومتنوعة نعرض منها ما يلي:²

1-2- دوافع نقدية: أصبحت الحاجة ملحة وضرورية لإجراء مراجعة جذرية للنصوص القانونية التي تحكم النشاط البنكي في الجزائر على الوجه الذي يتناسب مع التطورات الحاصلة على الصعيد الداخلي والخارجي بما يسمح للسلطات النقدية من إدارة السياسة النقدية بصرامة وأكثر استقلالية.

¹ اتحاد المصارف العربية، الإصلاح المصرفي في الوطن العربي ضرورته ومعوقاته، 1993.

² عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 57.

2-2-دوافع اقتصادية : تعتبر البنوك مؤسسات مالية تقوم بالوساطة المالية وتلعب دورا هاما في تمويل التنمية ، ونظرا لحساسية هذا الدور فإن أي إصلاح اقتصادي لا يكتمل ما لم يواكبه إصلاح في النظام المالي، بما يسمح بتمكين البنوك من أداء دورها كاملا في تجميع الموارد وتخصيصها نحو المشاريع والأنشطة الاقتصادية، ومن المعلوم أنه كلما زادت كفاءة القطاع البنكي وتحسن دوره في مجال الوساطة المالية، كلما انعكس ذلك إيجابيا على الوضع الاقتصادي بشكل عام.

2-3-دوافع تقنية: ترتبط هذه الدوافع بالتطورات التقنية التي حدثت في مجال استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتوظيفها في مجال الصناعة البنكية، والتوسع في استخدام وسائل الدفع الالكترونية وتحديث وعصرنة أنظمة الدفع والربط الشبكي بين البنوك وإدخال أنظمة المقاصة الإلكترونية.

إن عملية الإصلاح البنكي عملية دائمة ومستمرة تهدف إلى مواكبة التطورات الاقتصادية على الصعيد الداخلي والخارجي، وعموما يمكن أن يأخذ الإصلاح البنكي ثلاث صور:¹

- إما أن تكون رائدة لم يسبقها أحد في السلوك الذي انتهجته وفي العناصر التي تضمنتها.
 - إما أن تكون إصلاحات مقلدة بمعنى أنها تحذو حذو نهج إصلاحي سابق تم إتباعه في تجارب تبنتها دول أخرى.
 - إما أن تكون معاصرة أو متزامنة مع إصلاحات أخرى مكملتها ومرافقة لها.
- ثانيا- مضمون قانون النقد والقرض:** يعتبر قانون النقد القرض من أهم النصوص التشريعية البنكية في تاريخ الجزائر المستقلة، حيث جاء هذا القانون بقواعد تنظيمية ورقابية وأخرى توجيهية تتناسب وخصوصية اقتصاد السوق²، وقد وضع النظام البنكي الجزائري على مسار تطور جديد تميز بإعادة تنشيط وظيفة الوساطة المالية، وإبراز دور النقد والائتمان في ظل استقلالية واسعة للبنك المركزي، كما أعاد للبنوك التجارية وظائفها التقليدية بوصفها أعوانا مستقلة، كما فصل ميزانية الدولة عن الدائرة النقدية من خلال وضع سقف لتسليف البنك المركزي لتمويل عجز الميزانية مع تحديد مدتها واسترجاعها إجباريا في كل سنة، وكذا إرجاع ديون الخزينة العمومية تجاه البنك المركزي المتراكمة وفق جدول يمتد على 15 سنة، وإلغاء الاكتتاب الإجباري من طرف البنوك التجارية لسندات الخزينة العامة، ومنع كل شخص طبيعي أو معنوي غير البنوك والمؤسسات المالية من أداء هذه العمليات³.

¹ بعلي حسني مبارك، إمكانات رفع كفاءة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012 ص71.

² رفيق باشوندة، زناقي سليمان، عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 67.

³ بلعزوز بن علي، كتوش عاشور، دراسة لتقييم انعكاس الإصلاحات الاقتصادية على السياسات النقدية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر "الواقع والآفاق"، جامعة تلمسان، الجزائر، أيام 29-30 ديسمبر 2004، ص08.

ومن أبرز وأهم النقاط والتدابير التي تضمنها قانون النقد والقرض ما يلي:¹

- منح استقلالية للبنك المركزي الذي أصبح يسمى بنك الجزائر واعتباره سلطة نقدية حقيقية مستقلة عن السلطات المالية تتولى إدارة وتوجيه السياسة النقدية في البلاد، إلى جانب إعادة تنظيمه بظهور هيئات جديدة تتولى تسيير البنك وإدارته ومراقبته.

- تعديل مهام البنوك العمومية لزيادة فعاليتها في النشاط البنكي بقيامها بالوساطة المالية، وذلك بإلغاء التخصص في النشاط البنكي، وتشجيع البنوك على تقديم منتجات وخدمات بنكية، ودخول الأسواق المالية ومواجهة المنافسة نتيجة انفتاح السوق البنكية على القطاع البنكي الخاص الوطني والأجنبي، أي أن البنوك قد تحصلت على نظام البنك الشامل.

- تفعيل دور السوق البنكية في التنمية وتمويل الاقتصاد الوطني وفتحه أمام البنوك الخاصة والأجنبية لمزاولة أنشطتها البنكية، إلى جانب إقراره بإنشاء سوق للقيم المنقولة.

الجدول رقم (2-2): حوصلة جدولية تتضمن المحاور الرئيسية لقانون النقد والقرض بتاريخ 14/04/1990.

النصوص المتعلقة ببنك الجزائر واستقلالته ومسؤولياته	النصوص المنظمة للبنوك ودورها في الوساطة والتمويل	المؤسسات المالية ودورها	هيئة إدارة ومراقبة بنك الجزائر
المواد: 4، 13، 11، 15، 16، 58	المواد: 15، 92، 111، 113، 118، 156	المواد: 111، 115، 116، الفروع الأجنبية المواد: 127-130	المادة: 19، مجلس النقد والقرض المواد: 32-50، مركز المخاطر المادة: 160
لجنة الرقابة البنكية المواد: 143-157			

المصدر: مصيطفى عبد اللطيف، دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي-حالة الجزائر-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص74.

¹ كمال عايشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، ص11. نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.webreview.dz/IMG/pdf_04.pdf (المطلع عليه في: 14/03/2014).

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ قانون النقد والقرض

عبر قانون النقد والقرض عن إرادة واضحة في تغيير نمط الإدارة الذي اتبعته البنوك خلال عقد الثمانينات، وأراد بعث الدور المنوط بها وتنظيم نشاطاتها وفق أسس الربحية ومبادئ اقتصاد السوق، حيث نص صراحة على تدابير جوهرية مؤسسة على مبادئ واضحة المعالم بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة من الإصلاح.

أولاً-أهداف قانون النقد والقرض: لقد سعى قانون النقد والقرض الصادر في 14 أبريل 1990 إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع حد نهائي للتدخل الإداري في القطاع المالي.
- توضيح المهام المنوطة بالبنوك والمؤسسات المالية.
- تنويع مصادر التمويل للأعوان الاقتصاديين ولاسيما المؤسسات من خلال إنشاء سوق مالية.
- تطهير الوضعية المالية لمؤسسات القطاع العام¹.
- رد الاعتبار لدور بنك الجزائر في تسيير النقد والقرض.
- تحرير الخزينة العمومية من عبء منح القروض وجعل ذلك من مهام البنوك.
- إعادة الاعتبار لقيمة الدينار.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية².

ثانياً-مبادئ قانون النقد والقرض: لقد حمل قانون النقد والقرض في طياته أفكاراً جديدة تتمحور معظمها في منح النظام البنكي المكانة الحقيقية كعمول أساسي للاقتصاد ، ومن أهم مبادئه ما يلي :

1- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: لقد تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية، بمعنى أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعاً للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، ولكن مثل هذه القرارات تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية، وعلى الوضع النقدي السائد الذي يتم تقديره من طرف هذه السلطة ذاتها، وتبني مثل هذا المبدأ في قانون النقد والقرض يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيص أهمها فيما يأتي³:

- استعادة البنك المركزي لدوره في قمة النظام النقدي و المسؤول الأول عن تسيير السياسة النقدية.
- تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي.

¹Benmansour Abdellah, Lachachi Meriem, Quelle place occupe la loi 90/10 dans la politique monétaire algérienne, disponible sur le site : <http://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/maktaba/.../2.pdf> (consulté le :2/04/2014).

² الطيب ياسين ، النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد03، 2005، ص 55.
³ الطاهر لطرش، تقنيات البنوك (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: ط3، 2004) ص ص 196، 197.

- خلق وضع لمنح القروض يقوم على شروط غير تمييزية بين المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة.
- إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك وجعله يلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.
- ومن بين الإجراءات الجديدة التي حددها قانون النقد والقرض في هذا المجال نجد:¹

- تسيير وتنويع وسائل الدفع.

- تعبئة الادخار.

- عقلنة النشاط الائتماني.

- إضفاء التنافسية على عمل الجهاز البنكي.

2- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة المالية: لم تعد الخزينة حرة في اللجوء إلى عملية القرض كما كانت في السابق

تلجأ إلى البنك المركزي لتمويل العجز، هذا الأمر أدى إلى التداخل بين صلاحيات الخزينة وصلاحيات السلطة النقدية وخلق تداخلا بين أهدافهما التي لا تكون متجانسة بالضرورة، فجاء هذا القانون ليفصل بين الدائرتين وأصبح تمويل الخزينة قائم على بعض القواعد ، ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:²

- استقلال بنك الجزائر عن الدور المتعاضم للخزينة.

- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي وتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها.

- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية .

2- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض: ظلت الخزينة العمومية ولغاية نهاية الثمانينات تشكل أهم مؤسسة

لتجميع الموارد وتوزيع القروض وبخاصة فيما يتعلق بتمويل الاستثمارات العمومية الطويلة المدى، ولكن بموجب دخول المؤسسات العمومية في مرحلة الاستقلالية منذ 1988 بدأت تتخلى عن وظيفة التمويل، أي عن تمويل الاستثمارات التي تقرها المؤسسات العمومية لتكتفي بالتدخل في تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة.

ولقد أكد قانون النقد والقرض على إبعاد الخزينة العمومية عن النشاط الائتماني وذلك بتعريف الائتمان بأنه:

"عملية من عمليات البنك من جهة، ومنع كل شخص معنوي أو طبيعي غير البنوك والمؤسسات المالية من أداء هذه العمليات من جهة أخرى" ، ويسمح هذا الفصل بين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية:³

- تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.

- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية وخاصة تلك المتمثلة في منح القروض.

- أصبح توزيع القروض لا يخضع إلى قواعد إدارية وإنما يتركز أساسا على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

¹ قويدر عياش، إبراهيمي عبد الله، أثر استقلالية البنك المركزي على أداء سياسة نقدية حقيقية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 56.

² بلعوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: ط2، 2006) ص 187.

³ خالد منة، العلاقة بين المؤسسة والبنك، محاولة تقييم الأداء في ظل إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 211.

3- إنشاء سلطة نقدية وحيدة مستقلة: كانت السلطة النقدية سابقا مشتتة في مستويات عديدة ، فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، والخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، والبنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لا احتكاره امتياز إصدار النقود ، لذلك جاء قانون النقد والقرض ليلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية، وكان ذلك بأن أنشأ سلطة نقدية وحيدة ومستقلة عن أي جهة كانت ، وقد وضع هذه السلطة في الدائرة النقدية وبالذات في هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض، وجعل قانون النقد والقرض هذه السلطة:¹

- وحيدة ليضمن انسجام السياسة النقدية.

- مستقلة ليضمن تنفيذ هذه السياسة من اجل تحقيق الأهداف النقدية.

- موجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

4- وضع نظام بنكي على مستويين: لقد كرس قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام بنكي على مستويين، ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض ، وبموجب هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنكا للبنوك ، يراقب نشاطها ويتابع عملياتها ، كما أصبح بإمكانه أن يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الإقراضية للبنوك وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي ، وبموجب ترأسه للنظام النقدي وتواجده فوق كل البنوك بإمكانه أن يحدد القواعد العامة للنشاط البنكي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة أهدافه النقدية وتحكمه في السياسة النقدية، وقد ألغى قانون النقد والقرض كل القوانين والأحكام التي تتعارض مع الأحكام الواردة فيها . وألغى صراحة الأحكام الواردة في قانوني أوت 1986 وجانفي 1988 اللذان كانا يمثلان قانون مرحلة معينة، باعتباره القانون الوحيد الذي ينظم الوظيفة البنكية ويضبط قواعد العمل البنكي منذ صدوره في أبريل 1990.²

يتضح مما عرضناه في هذا المطلب أن قانون النقد والقرض أسس إطارا قانونيا جديدا يضع المنظومة البنكية الجزائرية ضمن مسار يتماشى والتوجهات العالمية في مجال اقتصاد وإدارة البنوك.

المطلب الثالث: الهيئات الجديدة التي جاء بها قانون النقد والقرض وأهم تعديلاته

لقد سمح قانون النقد والقرض بإدخال تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي بالجزائر، فظهرت هياكل جديدة على مستواه. كما عرف هذا القانون بعد عشرية من صدوره وبداية العمل به وتطبيقه تعديلات نتيجة التغيرات التي مست المحيط الاقتصادي.

¹ ماجدة مدوخ، وصاف عتيقة، أداء السياسة النقدية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية ، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08 - 09 مارس 2005، ص 298.
² الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 197-199.

أولاً- الهيئات الجديدة التي جاء بها قانون النقد والقرض: باعتبار قانون النقد والقرض هدف إلى الاعتماد على الادخار والسوق المالي في التمويل عوض المديونية والتضخم كما كان سابقاً (قبل صدور قانون النقد والقرض)، فقد تم إنشاء الهيئات والإجراءات الضرورية لضمان حسن سير النظام البنكي ، وتمثل هذه الهيئات فيما يلي :

1- مجلس النقد والقرض: يعتبر مجلس النقد والقرض من أهم الهيئات التي تم إنشائها في إطار قانون النقد والقرض بالنظر إلى المهام التي أوكلت إليه والصلاحيات الواسعة التي منحت له ، ويؤدي مجلس النقد والقرض وظيفتين : وظيفة مجلس إدارة بنك الجزائر ووظيفة السلطة النقدية في البلاد¹، ويتكون مجلس النقد والقرض من محافظ رئيساً ونوابه الثلاثة كأعضاء وثلاثة نواب سامين معينين بموجب مرسوم من رئيس الحكومة.

يتمتع مجلس النقد والقرض بأوسع الصلاحيات لإدارة شؤون البنك المركزي ويمارسها ضمن إطار هذا القانون². وكلف مجلس النقد والقرض بالتسيير الإداري لبنك الجزائر، يبت في شراء الأموال المنقولة وغير المنقولة وبيعها، يرخص بإجراء المصالحات المعاملات، يحدد شروط توظيف الأموال الخاصة العائد لبنك الجزائر ، يحدد الشروط والشكل الذي يضع له البنك المركزي حساباته ويوقفها³، وبصفته سلطة نقدية يمارسها ضمن إطار هذا القانون، فهو مخول بإصدار قوانين متعلقة بإصدار النقود ، الخصم ، قبول السندات تحت نظام الأمانة ، رهن السندات العامة والخاصة والعمليات لقاء معادن ثمينة وعمليات أجنبية، فتح أو إغلاق غرف المقاصة بين البنوك⁴، وتبليغ مشاريع الأنظمة المعدة للإصدار عملاً بأحكام المادة 44 إلى الوزير المكلف بالمالية خلال يومين من موافقة المجلس ، ويحق للوزير أن يطلب تعديلها ويبلغ ذلك إلى المحافظ خلال ثلاثة أيام⁵.

2- بنك الجزائر والهيئات المسيرة له: إن قاطرة النظام البنكي والمتمثلة في البنك المركزي تلعب دور مهم في توجيه دواليب الاقتصاد النقدية والمالية ، وبذلك لا يمكن صدور إصلاح اقتصادي بمعزل عن إصلاح القلب النابض لهذا الاقتصاد (البنك المركزي)⁶.

وبمقتضى قانون النقد والقرض أصبح البنك المركزي يسمى بنك الجزائر، وحسب المادة 55 من قانون (90 - 10) تتمثل مهمة بنك الجزائر في توفير أفضل الشروط لنمو منتظم للاقتصاد الوطني، والحفاظ عليه بإتخاذ جميع الطاقات الإنتاجية الوطنية مع السهر على الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد ، لهذا الغرض يكلف بتنظيم الحركة النقدية يوجه

¹ بعلي حسني مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 75.
² صالح مفتاح، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات ، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005، ص 114، نقلاً عن الموقع الإلكتروني : <http://manifest.univ-ouargla.dz/docuents/.../Des%20perfo...> (المطلع عليه في: 2014/08/16).

³ المادة 43 من قانون النقد والقرض (90-10) المؤرخ في 14/04/1990، الجريدة الرسمية، العدد 16.
⁴ Hocine Benissad, La reforme économique en Algérie (OPU, Alger :1991) p 132.

⁵ المادة 46 من قانون النقد والقرض (90 - 10) المؤرخ في 14/04/1990، الجريدة الرسمية، العدد 16.
⁶ رضا بن جاوحدو، إصلاح البنك المركزي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية " الممارسة التسويقية"، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 20-21 أبريل 2004، ص 44.

ويراقب¹. واستعداد بنك الجزائر بموجب هذا القانون مهمته الحقيقية بصفته بنكا للبنوك، بنك الحكومة منظم للائتمان الملجأ الأخير للإقراض و مؤسسة للرقابة².

3-هيئات الرقابة: إن التنظيم الجديد للنظام البنكي الجزائري والذي بموجبه فتح المجال أمام البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية ويعتمد على قواعد السوق، يتطلب أن تكون للسلطة النقدية آليات وهيئات للرقابة لضمان انسجام وانضباط السوق البنكي ويحافظ على استقرار النظام البنكي، وتتكون هيئات الرقابة من :

3-1-لجنة الرقابة البنكية : وتعرف أيضا باسم اللجنة البنكية، حيث نصت المادة 143 من قانون النقد والقرض على إنشاء هذه اللجنة وحددت أعضائها وصلاحياتها، وهي مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية.

ومن أهم الأعمال التي تقوم بها لجنة الرقابة البنكية ما يلي:³

- مراقبة احترام البنوك للأحكام التشريعية التنظيمية المطبقة عليها.
- المعاقبة على الاختلالات التي يتم معابنتها.
- فحص شروط الاستغلال للبنوك والسهر على نوعية وضعياتها المالية.
- السهر على احترام قواعد سير المهنة.
- المعاينة عند الاقتضاء وكذلك المخالفات التي يرتكبها أشخاص يمارسون نشاطات دون أن يتم اعتمادها، حيث تمارس اللجنة البنكية نوعين من الرقابة على البنوك، الرقابة المكتبية حيث تتلقى اللجنة التقارير السنوية من البنوك ومن ثم تقوم بفحصها، و الرقابة الميدانية التي تتمثل في تفتيش دوري يقوم به أعوان متخصصين من اللجنة البنكية.

وتتكون اللجنة البنكية من محافظ بنك الجزائر رئيسا وقاضيان من المحكمة العليا وخبيرين يقترحهما وزير المالية، وتقوم بأعمالها الرقابية على أساس الوثائق المستندية أو عن طريق الزيارات الميدانية إلى مقرات البنوك والمؤسسات المالية.

3-2-مركزية المخاطر: في إطار الوضع الجديد المتسم ببحرية المبادرة وقواعد السوق في العمل البنكي، ونظرا لحرية المنافسة بين البنوك تزايدت المخاطر المرتبطة بالنشاط البنكي وبخاصة المخاطر المرتبطة بالقروض، ويحاول البنك المركزي أن يجمع كل المعلومات التي تهدف إلى مساعدة النظام البنكي على التقليل من هذه المخاطر، وفي هذا الإطار أسس قانون النقد والقرض في مادته 160 هيئة تقوم بتجميع هذه المعلومات سميت مركزية المخاطر "ينظم ويسير بنك الجزائر مصلحة مركزية المخاطر تدعى مركز المخاطر تتكفل بجمع أسماء المستفيدين من القروض وطبيعة وسقف القروض الممنوحة والمبالغ

¹ بعلي حسني مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 76.

²Samir Bellal, La régulation monétaire en Algérie (1990- 2007), revue de Chercheur, université de Ouargla, n° 08, 2010.

³ المادة 105 من الأمر 11-03 المؤرخ في 26/08/2003، الجريدة الرسمية، العدد 52.

المسحوبة والضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك والمؤسسات المالية"، وتتضمن اللائحة (92-01) المؤرخة في 22 مارس 1992 الصادرة عن بنك الجزائر تنظيم مركز المخاطر طرق عمله.

3-3- مركزية عوارض الدفع: رغم أن هناك مركزية للمخاطر على مستوى بنك الجزائر تعطي مسبقا معلومات خاصة ببعض أنواع القروض والعملاء، إلا أن ذلك لا يلغي بشكل كامل المخاطر المرتبطة بهذه القروض، ففي المحيط الاقتصادي والمالي الجديد الذي تميز بالتغير وعدم الاستقرار، تقوم البنوك والمؤسسات المالية بأنشطتها المتمثلة في منح القروض وأثناء ذلك من المحتمل أن تحدث بعض المشاكل على مستوى استرجاع هذه القروض، لذلك فقد قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 92-02 المؤرخ في 1992/03/22 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع وفرض على كل البنوك والمؤسسات المالية الانضمام إليها وتقديم كل المعلومات الضرورية لها.

وتقوم مركزية عوارض الدفع بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع، ومهمة مركزية عوارض الدفع في هذا المجال تتلخص في عنصرين:

- **الأول:** وهو تنظيم بطاقة مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها، وتتضمن هذه البطاقة بطبيعة الحال كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض.
- **الثاني:** وهو نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبلغها إلى الوسطاء الماليين و إلى أي سلطة أخرى معينة.

3-4- جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة: أتى جهاز مكافحة إصدار الشيكات بدون مؤونة ليدعم ضبط قواعد العمل بأهم أحد وسائل الدفع وهو الشيك، وقد تم إنشاء هذا الجهاز بموجب النظام 92-03 المؤرخ في 1992/03/22 ويعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات لعدم كفاية الرصيد والقيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين، ويجب على الوسطاء الماليين الذين وقعت لديهم عوارض الدفع لعدم كفاية الرصيد أو لعدم وجوده أصلا أن يصرحوا بذلك إلى مركزية عوارض الدفع حتى يمكن استغلالها وتبليغها إلى الوسطاء الماليين الآخرين، ويجب عليهم في هذا المجال أن يطلعوا على سجل عوارض الدفع قبل تسليم أول دفتر شيكات العميل¹.

2- أهم تعديلات قانون النقد والقرض: تماشيا مع ظروف البيئة البنكية المتغيرة فقد تم إجراء تعديلات على قانون النقد والقرض أهمها ما يلي:

2-1- الأمر رقم 01/01 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض (90-10): يعتبر الأمر رقم 01/01 الصادر في 2001/02/27 كأول تعديل لقانون (90-10)، حيث مس الأمر الرئاسي الجوانب الإدارية في تسيير بنك

¹ الظاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 208، 209.

الجزائر فقط دون المساس بمضمون القانون ، إضافة إلى الفصل بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض حيث أصبح تسيير بنك الجزائر وإدارته يتولاه:¹

- محافظ البنك المركزي.
 - ثلاث نواب للمحافظ.
 - مجلس الإدارة (تعويضا لمجلس النقد والقرض).
 - مراقبان.
- المادة السادسة من الأمر رقم (01/01) تنص على أن تركيبة مجلس إدارة بنك الجزائر تتكون من:²
- المحافظ رئيسا.
 - ثلاثة نواب للمحافظ كأعضاء.
 - ثلاثة موظفين سامين يعينون بمرسوم رئاسي صادر عن رئيس الحكومة.
 - أما مجلس النقد والقرض فيتكون بموجب الأمر 01/01 من:
 - أعضاء مجلس إدارة بنك الجزائر .
 - ثلاث شخصيات يختارون بحكم كفاءتهم في المسائل النقدية، فأصبح عدد أعضاء مجلس النقد والقرض عشرة(10) بعدما كانوا سبعة (07) فقط.
 - وتتمثل صلاحياته حسب المادة (10) فيما يلي:³
 - للمحافظ صلاحيات استدعاء المجلس ورئاسته وتحديد جدول أعماله، ولكي يجري الاجتماع لا بد أن يبلغ النصاب ستة (06) أعضاء على الأقل.
 - تتخذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأصوات ، وفي حالة تعادل عدد الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا.
 - لا يحق لأي عضو في المجلس أن يفوض من يمثله في اجتماعات المجلس.

2-2- الأمر رقم 11/03 المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض: إن التعديلات التي جاء بها الأمر الرئاسي 11/03 كانت في ظرف تميز بتخبط النظام البنكي في ضعف كبير في الأداء ، خاصة بعد الفضائح المتعلقة بإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري الذي بين بصورة واضحة عدم فعالية أدوات المراقبة والإشراف التي يديرها بنك الجزائر باعتباره السلطة النقدية، لذا كان هذا القانون أكثر تشددا مع المسؤولين في البنوك إذا تسببوا في مشاكل مالية لها أو مخالفات أو بسوء في التسيير، كما دعم هذا الأمر الإطار القانوني للنشاط البنكي وذلك بتقوية استقرار النظام البنكي ولاسيما شروط الدخول في المهنة البنكية⁴.

¹ المادة 02 من الأمر رقم 01/01 المؤرخ في 2001/02/27 المعدل والمتمم للقانون (90-10)، الجريدة الرسمية، العدد 52.
² رشيد دريس ، استراتيجية تكيف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2006-2007 ، ص 31.

³ نفس المرجع ، نفس الصفحة.
⁴ حميد قرومي، تقييم أداء الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، السنة السابعة، القسم الأول العدد 12، جوان 2012، ص ص 132، 133.

- وقد أتى الأمر 11/03 من أجل تجسيد عملية تلاءم المنظومة البنكية الجزائرية مع المعايير البنكية العالمية، وذلك من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن ذكرها فيما يأتي:¹
- السماح لبنك الجزائر بممارسة أحسن لصلاحياته عن طريق:
 - الفصل بين صلاحيات مجلس النقد والقرض وصلاحيات مجلس إدارة بنك الجزائر.
 - توسيع صلاحيات مجلس النقد والقرض.
 - تدعيم استقلالية اللجنة البنكية وتفعيل دورها في مراقبة أنشطة البنوك .
 - توفير أحسن حماية للبنوك لادخار الجمهور عن طريق:
 - تدعيم الشروط والمعايير المتعلقة بتراخيص اعتماد البنوك ومسيرها وإقرار العقوبات الجزائرية على المخالفين لشروط وقواعد العمل البنكي.
 - إنشاء صندوق التأمين على الودائع الذي يلزم البنوك بالتأمين على جميع الودائع.
 - توضيح و تدعيم شروط عمل مركزية المخاطر.
 - تقوية الاتصال والتشاور بين بنك الجزائر والحكومة ب:
 - إنشاء لجنة مشتركة بين بنك الجزائر ووزارة المالية لتسيير الموجودات الخارجية والدين الخارجي.
 - إثراء شروط ومحتوى التقارير الاقتصادية والمالية وتسيير بنك الجزائر.
 - التداول الجيد للمعلومات الخاصة بالنشاط المالي والعمل على توفير الأمن المالي للبلاد.
- يمكن القول أن الأمر 11/03 قد حدد بوضوح علاقة بنك الجزائر مع الحكومة ، فمنح البنك الاستقلالية التي تمكنه من رسم السياسة النقدية المناسبة وتنفيذها في إطار الرقابة تمارسها وزارة المالية التابعة للحكومة ، ومنح الحكومة بالمقابل السلطة المضادة التي تمكنها من أن تعدل ما يخلص إليه بنك الجزائر فيما يتعلق بالسياسة النقدية .
- ولعل السبب في هذا التغيير مقارنة بقانون النقد والقرض (90-10) يعود لما شهدته الساحة البنكية في الجزائر مع بداية القرن بإفلاس العديد من البنوك الخاصة ، الأمر الذي أثر كثيرا على أداء المنظومة البنكية من جهة ، ومن جهة ثانية طرح العديد من التساؤلات في مدى نجاعة الرقابة البنكية التي يمارسها بنك الجزائر.²
- 2-3- الأمر رقم 04 /10 :** لقد جاء الأمر رقم 04/10 المؤرخ في 26 أوت 2010 بهدف تعديل الأمر 11/03 المتعلق بالنقد والقرض، من هذه التعديلات ما يلي:³

¹Abdelkrim Naas, Le système bancaire algérien de la colonisation à l'économie de marché (maison Nouve et Larose, Paris : 2003) P 24.

²علي بطاهر، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ، ص ص 18، 19.

³مریم بوهيني، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الانتمانية في البنوك الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد ومالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مديّة، الجزائر، 2010-2011 ، ص 140.

- عدلت حسب المادة 02 من هذا الأمر المواد 09، 32، 35 من المرسوم 11/03 وذلك كما يلي:
- بالنسبة للمادة 09: الشيء المضاف هو عدم خضوع بنك الجزائر إلى إجراءات المحاسبة العمومية ورقابة مجلس المحاسبة كما لا يخضع إلى التزامات التسجيل في السجل التجاري.
- أما المادة 32: فالمضاف هو إلغاء كل العمليات المرتبطة بنشاطات البنك من الضرائب والحقوق والرسوم مهما كانت طبيعتها.
- المادة 35: الخاصة بمهام بنك الجزائر فيما يخص الحرص على استقرار الأسعار باعتباره هدفا من أهداف السياسة النقدية، وفي توفير أفضل الشروط في ميادين النقد والقرض والصرف والحفاظ عليها، كما يحرص على حسن تسيير التعهدات المالية تجاه الخارج وضبط سوق الصرف والتأكد من سلامة النظام البنكي.
- المادة 36: والمضاف هو تكليف بنك الجزائر بإعداد ميزان المدفوعات وعرض الحالة المالية الخارجية للجزائر.
- المادة 52: يجب على كل بنك يعمل في الجزائر أن يكون له حساب جاري دائن مع بنك الجزائر لتلبية حاجات عملية التسديد بعنوان نظم الدفع.
- المادة 83: والشيء المضاف فيها والمعدل هو منع الترخيص بالمساهمات الخارجية في البنوك والمؤسسات المالية التي يحكمها القانون الجزائري إلا في إطار الشراكة، تمثل المساهمة الوطنية المقيمة بـ 51% على الأقل من رأس المال، زيادة على ذلك تملك الدولة سهما نوعيا في رأس المال البنوك والمؤسسات المالية ذات رؤوس الأموال الخاصة، يخول لها بموجبه الحق أن تمثل في أجهزة المؤسسة دون الحق في التصويت.
- يلزم هذا الأمر في مادته 97 مكرر البنوك والمؤسسات المالية ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره المجلس بوضع جهاز رقابة داخلي ناجع يهدف إلى التأكد على وجه الخصوص من:
- التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها.
- السير الحسن للعمليات الداخلية ولاسيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات البنكية ومصادرها وتتبعها.
- صحة المعلومات المالية.
- الأخذ بعين الاعتبار وبصفة ملائمة مجمل المخاطر المحيطة بها .
- المادة 106: فيما يخص أعضاء لجنة البنكية وبموجب هذا الأمر أصبحت تتكون من المحافظ رئيسا، ثلاثة (03) أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال البنكي والمالي والمحاسبي، قاضيان ينتدب الأول من المحكمة العليا يختاره رئيسها وينتدب الثاني من مجلس الدولة ويختاره رئيس المجلس بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء، ممثل عن مجلس المحاسبة يختاره رئيس المجلس من المستشارين الأوليين، ممثل عن الوزير المكلف بالمالية.

بـهذه التعديلات يمكن القول أنها أعطت مزيداً من الاستقلالية لبنك الجزائر خاصة فيما يخص استقرار الأسعار و ضبط معدل نمو الكتلة النقدية بعيداً عن رقابة مجلس المحاسبة، كما منحت هذه التعديلات مزيداً من الرقابة على أعمال البنوك، كما أعطت الأسيقية للمستثمرين المحليين بالمساهمة بـ 51% في رؤوس أموال البنوك والمؤسسات المالية.

المبحث الثالث : البنية الجديدة للنظام البنكي الجزائري بعد قانون النقد والقرض

أدخل قانون النقد والقرض تعديلات مهمة في هيكل النظام البنكي سواء تعلق الأمر بهيكل البنك المركزي والسلطة النقدية أو هيكل البنوك الأولية، ولأول مرة منذ الاستقلال تم السماح بإنشاء بنوك خاصة، كما تم السماح للبنوك الأجنبية بمزاولة أنشطتها البنكية في السوق البنكية الجزائرية.

المطلب الأول : هيكل النظام البنكي الجزائري بعد قانون (90 - 10) حتى سنة 2013

لقد كان لصدور قانون النقد والقرض دورا بارزا في إعادة تشكيل وهيكل النظام البنكي الجزائري في شكله الحالي، فقد أتاح إمكانية إنشاء بنوك ومؤسسات مالية خاصة وطنية وأجنبية ، ومزاولة أنشطتها البنكية في الجزائر بشرط الالتزام بقوانينه وضوابطه، مما سمح بتوفير جو من المنافسة الحرة وتحسين أداء البنوك فيما يخص تعبئة الموارد المالية، وتمويل الاستثمارات والمشاريع التنموية وزيادة كفاءتها وفعاليتها.

ويتكون النظام البنكي الجزائري حتى سنة 2013 من:

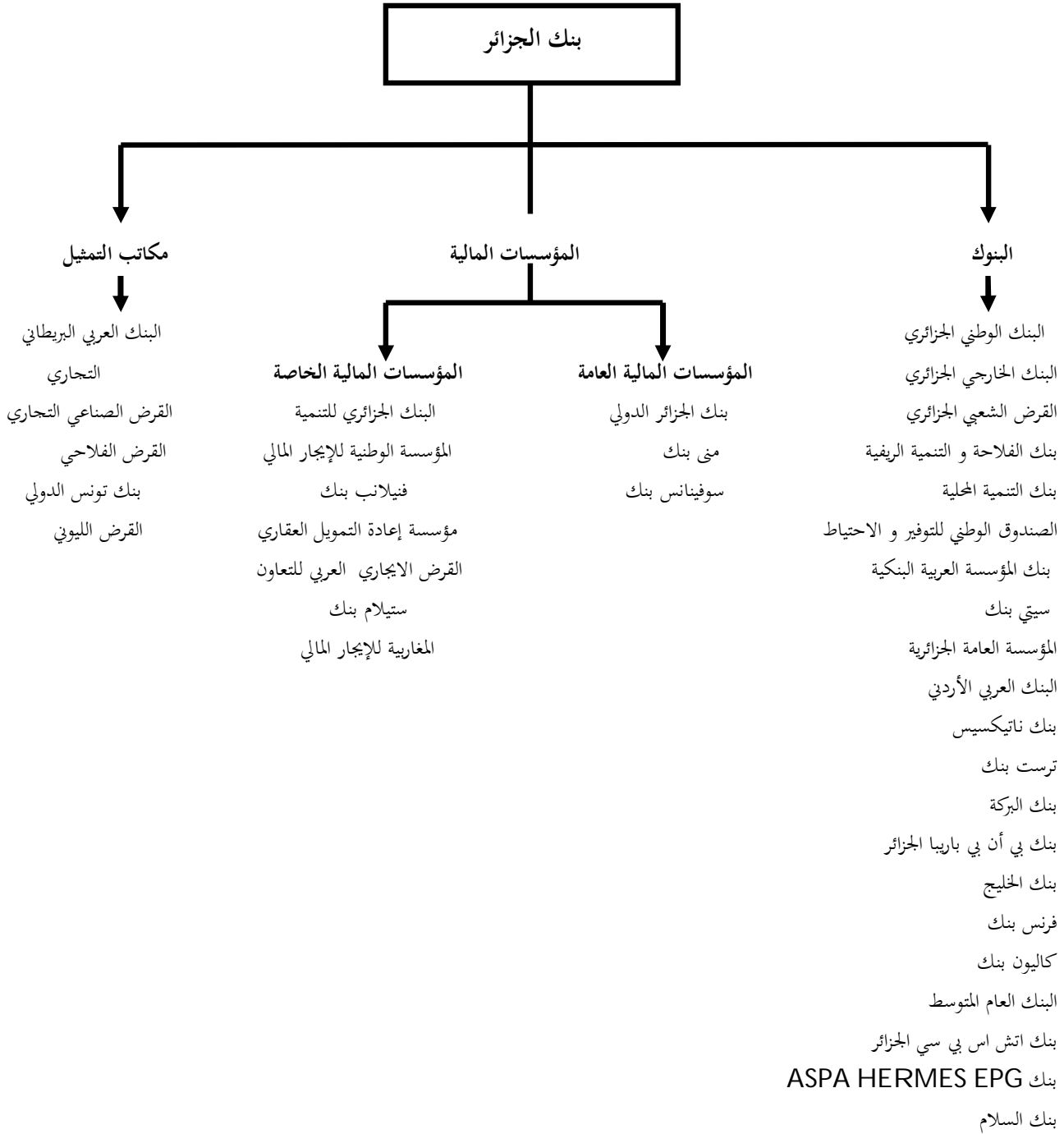
- بنك الجزائر.

- البنوك التجارية العمومية.

- البنوك الخاصة .

- المؤسسات المالية.

الشكل رقم (2-4): هيكل النظام البنكي الجزائري حتى سنة 2013



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

KPMG Algérie, Le guide des banques et des établissements financières en Algérie (édition 2012)

disponible sur le site:

<http://www.fichier-pdf.fr/2012/05/01/guide-des-banques-et-des-etablissements-financiers-en-algerie-2012-I/> (consulté le: 30/03/2014).

أولاً - البنك المركزي: تأسس هذا البنك بالقانون رقم 144/62 بتاريخ 1962/12/13¹، ثم أصبح البنك المركزي

على إثر قانون النقد والقرض يحمل اسم بنك الجزائر، ويعتبر بنك الجزائر من الناحية القانونية مؤسسة عامة وطنية لها

¹ محفوظ لعشبة، الوجيز في القانون المصرفي (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: ط3، 2000)، ص 30.

شخصية معنوية وتمتع بالاستقلال المالي، فهو بنك البنوك ، بنك الدولة والمقرض الأخير ، ويعد بنك الجزائر تاجرا في معاملاته مع الغير، وبالتالي يخضع لأحكام القانون التجاري وتطبق عليه قواعد المحاسبة التجارية. تتمثل مهمة بنك الجزائر في توفير أفضل الشروط لنمو الاقتصاد الوطني والحفاظ عليه بإتناء جميع الطاقات الإنتاجية الوطنية مع السهر على الاستقرار الداخلي والخارجي للنقد . لهذا الغرض يكلف بنك الجزائر بتنظيم الحركة النقدية ويوجه ويراقب توزيع القروض بجميع الوسائل الملائمة، ويسهر على حسن إدارة التعهدات المالية تجاه الخارج واستقرار سوق الصرف¹. وقد تعززت هذه الصلاحيات أكثر بموجب التعديلات التي أدخلت على قانون النقد والقرض خاصة الأمر رقم 01/01 لسنة 2001 والأمر رقم 11/03 لسنة 2003².

ويتألف بنك الجزائر كما قلنا سابقا من جهازين هما: المحافظ ونوابه ومجلس النقد والقرض.

1- المحافظ ونوابه: يعين المحافظ ونوابه بمراسيم رئاسية لمدة ستة (06) سنوات وخمسة (05) سنوات على الترتيب قابلة للتجديد مرة واحدة، كما يتم إنهاء مهامهم بمراسيم رئاسية أيضا ويكون ذلك في حالتين فقط العجز الصحي الذي يجب أن يثبت بواسطة القانون والخطأ الفادح.

ويحدد مرسوم تعيين المحافظ ونوابه رتبة كل واحد منهم، ويتم تغيير هذه الرتبة تلقائيا كل سنة حسب ترتيب معاكس للترتيب الوارد في المرسوم، ويستطيع المحافظ تحديد مهام وصلاحيات كل واحد من هؤلاء النواب، كما يستطيع الاستعانة بمستشارين لا ينتمون إداريا للبنك.

وتتمثل المهام الأساسية للمحافظ في إدارة البنك المركزي (اتخاذ مختلف الإجراءات التنفيذية ، بيع و شراء الأملاك المنقولة وغير المنقولة ، تعيين ممثلي البنك في مجالس المؤسسات الأخرى... الخ)، كما يقوم بتمثيل البنك لدى السلطات العمومية والبنوك المركزية التابعة للدول والهيئات المالية الدولية ، كما يمكن أن تستشير الحكومة في سائر المسائل المتعلقة أو تلك التي تنعكس على الوضع النقدي دون أن تكون ذات طبيعة نقدية في أساسها.

2- مجلس النقد والقرض: يؤدي مجلس النقد والقرض دورين هما : دور مجلس إدارة بنك الجزائر ووظيفة السلطة النقدية كما أن صلاحياته واسعة جدا في مجال النقد والقرض ، ومن أهم هذه الصلاحيات ما يلي :

- باعتباره مجلس إدارة بنك الجزائر يقوم بإجراء مداورات حول تنظيم البنك المركزي والاتفاقيات وذلك بطلب من المحافظ، كما يتمتع بصلاحيات شراء الأموال المنقولة والثابتة وبيعها، كما يقوم بتحديد ميزانية البنك وإجراء كل ما يحيط به من تعديلات... الخ.

¹ فائزة لعرفان، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2009-2010 ، ص 114.

² سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات لجنة بازل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، 2006، ص 158.

- باعتباره سلطة نقدية يقوم بتنظيم إصدار النقود، يحدد شروط تنفيذ عمليات البنك في علاقته مع البنوك الأخرى والمؤسسات المالية (إعادة التمويل وشروطها)، يسير السياسة النقدية ويضع شروط فتح الفروع والمكاتب التمثيلية للبنوك والمؤسسات المالية الأجنبية ويرخص لها بذلك ، وتنظيم سوق الصرف ومراقبة الصرف بالإضافة إلى مهام أخرى حددت بموجب المادتين 44 و45 من قانون النقد والقرض¹.

ثانيا- البنوك التجارية: عرف قانون النقد والقرض في مادته 114 البنوك التجارية بأنها: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والأساسية إجراء العمليات الموضحة في المواد 110 إلى 113 من هذا القانون وهي:²

- العمل على جمع الودائع والمدخرات الممكنة من الجمهور.

- القيام بمنح القروض.

- توفير وسائل الدفع اللازمة ووضعها تحت تصرف العملاء والسهر على إدارتها .

وانطلاقا من أنها مؤسسات ائتمانية تتلقى الودائع القابلة للسحب عند الطلب أو لأجل فيطلق عليها بنوك

الودائع.

تنقسم البنوك التجارية إلى:

1- البنوك العمومية: وهي البنوك المملوكة للدولة بالكامل و تستحوذ على أكبر حصة من السوق البنكي الجزائري وتمارس هذه البنوك عملها في هيئة بنوك و دائع بعد أن كانت عبارة عن بنوك متخصصة وقت إنشائها³، و بموجب قانون النقد والقرض لم تعد هذه البنوك مجبرة على تمويل المؤسسات الاقتصادية العمومية، بل أصبح لها الحرية في ذلك باعتبارها بنوك تجارية هدفها تحقيق الربح والعوائد بأقل التكاليف⁴، وتشير الإحصائيات إلى سيطرة شبه مطلقة للبنوك العمومية على القطاع البنكي الجزائري ، ويعود ذلك بالأساس إلى كثرة الفروع والوكالات التي تميز القطاع العام عن القطاع الخاص⁵.

وفيما يلي عرض لهذه البنوك:

1-1- البنك الوطني الجزائري (BNA) : أنشئ البنك الوطني الجزائري بموجب المرسوم الرئاسي رقم 178/66 المؤرخ في جوان 1966 لسد الفراغ المالي الذي أحدثته البنوك الأجنبية، ويكون وسيلة للتخطيط المالي وركيزة للقطاع الاشتراكي والزراعي.

¹ الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 200، 201.

² علي بطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ فائزة لعراف، مرجع سبق ذكره، ص 114.

⁴ أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وأفاق"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2014، ص 110.

⁵ سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر الأسلوب و المبررات ، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر يومي 17-18 أبريل 2006 ، ص 593. نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.drnacer.net/fichier/14.pf (المطلع عليه في: 2014/08/16).

ويقوم هذا البنك أساسا بتعبئة المدخرات الوطنية ومنح القروض للقطاعات الاقتصادية العمومية صناعية كانت أم زراعية، بالإضافة إلى العمليات البنكية التقليدية التي تقوم بها البنوك التجارية.

1-2- البنك الجزائري الخارجي (BEA): تأسس في أكتوبر 1967 بموجب الأمر رقم 204/67 يقوم بمهمتين أساسيتين: الأولى خاصة بالودائع والإقراض الثانية خاصة بالتجارة الخارجية، وبإمكان هذا البنك أن يتدخل في مختلف العمليات البنكية مع الخارج التي تتمثل بالدرجة الأولى في منح الإعتمادات عن الاستيراد وإعطاء ضمانات للمصدرين الجزائريين.

1-3- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR): تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم 206/82 وهو بنك تجاري، حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتبار أنه يستطيع القيام بمنح قروض متوسطة وطويلة الأجل بهدف تكوين رأس المال الثابت، وفيما يخص الجانب الإقراضي لهذا البنك فهو يعتبر بنكا متخصصا في القطاع الفلاحي، وفي هذا المجال يمكن أن يمنح قروضا لتمويل القطاع الفلاحي، ترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، كذلك تمويل أنشطة الصناعات الغذائية والأنشطة المختلفة في الريف وقد ورث بإنشائه تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الجزائري.

1-4- بنك التنمية المحلية (BDL): تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85/85 المؤرخ في 1985/04/30، وهو بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات وذلك تبعا لإعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، ويقوم بنك التنمية بجمع الودائع، بالإضافة إلى منح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية¹.

1-5- القرض الشعبي الجزائري (CPA): أنشئ عام 1966، يهتم بمنح القروض للراغبين في الاقتراض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم والتي تهتم بالصناعات التقليدية والسياحية والصيد البحري، وأيضا للتعاونيات غير الفلاحية وأصحاب المهن، كما يعتبر المقرض الرئيسي لمؤسسات الولايات والبلديات وإلى قدامى المجاهدين ليقوموا بإنشاء مؤسسات تجارية حرفية صغيرة².

1-6- الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): تأسس بموجب القانون رقم 227/64 المؤرخ في 10 أوت 1964³، ويقوم هذا البنك بالمهام التالية:⁴

- حث وتنشيط الادخار والتوفير و جمع المدخرات العائلية وتوزيع قروض البناء.

¹ الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 190، 191.

² مريم بونيهي، مرجع سبق ذكره، ص. 128.

³ Abdelkrim Naas, op.cit, P 40

⁴ Ammour Ben Halima, Le système bancaire algérien- texte et réalité- (édition Dahleb, Alger : 1997) P53.

- جمع المدخرات الجماعات المحلية وتمويل بعض الاستثمارات ذات الطابع الاجتماعي .
- المساهمة في شراء الأراضي والبناءات للشركات العقارية وتمويل مشاريع السكن بمنح قروض إما لبناء أو شراء سكن جديد أو تمويل مشاركة المقترض في تعاونية عقارية.

2- البنوك الخاصة: بعد صدور قانون النقد والقرض أصبح بإمكان البنوك الخاصة الوطنية والبنوك الأجنبية بمزاولة نشاطها في السوق البنكية الجزائرية طبقا لقواعد القانون الجزائري ، وكل بنك خاص يجب أن يحصل على اعتماد يمنحه مجلس النقد والقرض، ويجب أن تستعمل هذه البنوك رأس مال يساوي رأس المال الأدنى المطلوب تأمينه من طرف البنوك الجزائرية.

كما حدد النظام 01/93 المؤرخ في 1993/01/03 شروط تأسيس أي بنك وشروط إقامة فروع لبنوك أجنبية ومن بين هذه الشروط المطلوبة:¹

- القانون الأساسي للبنك.
- تحديد برنامج نشاط البنك.
- الوسائل المالية والتقنية المستخدمة من طرف البنك.

وقد ظهرت البنوك الخاصة الوطنية والأجنبية لتدعيم البنوك العمومية والمساهمة في ترقية النشاط البنكي، وإحداث نوع من المنافسة بين البنوك في تقديم منتجات وخدمات بنكية جديدة. ويمكن للمجلس أن يسحب الاعتماد من أي بنك أو فرع أحل بشرط الاعتماد، أو إذا لم يستغل الاعتماد في مدة أقصاها 12 شهرا، أو في حالة توقف النشاط موضوع الاعتماد لمدة ستة (06) أشهر.

وتنقسم البنوك الخاصة إلى:

2-1- البنوك الخاصة برأس مال وطني(جزائري): لقد تم منح ترخيص لهذه البنوك برأس مال جزائري من طرف مجلس النقد والقرض، ومن بين هذه البنوك:²

البنك الاتحادي (Union Bank): أنشئ هذا البنك في 1995/05/07 برأس مال خاص مختلط وطني وأجنبي، وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة منها: جمع الادخار ، تمويل العمليات الدولية ، والمساهمة في رؤوس الأموال الجديدة كما يقوم أيضا بتقلص النصائح والإرشادات المالية للعملاء ، لكن سحب منه الاعتماد.

بنك الخليفة (Khalifa Bank): تحصل على الترخيص من طرف مجلس النقد والقرض في 03 /25 /1998، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1998/07/27 بموجب القرار رقم 98/04 بمساهمة تسعة (09) مساهمين برأس مال قدره 8.6 مليون دولار، وله 29 وكالات موزعة عبر التراب الوطني، وهو بنك شامل وموجه لتمويل

¹ وهيبه بوخدوني، واقع وأفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 128.

² عبد القادر بريس، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 84، 85.

النشاطات التجارية والصناعية والمؤسسات المتوسطة والصغيرة والمهن الحرة، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة البنكية الصادر بتاريخ 2003/05/29.

البنك المختلط: أنشئ هذا البنك بتاريخ 1998/06/11 ما بين البنك الخارجي الليبي بنسبة 50% من رأسماله وبمساهمة أربعة بنوك عمومية جزائرية بنسبة 50% هي الأخرى وهي: BADR، BNA، BEA و CPA، أما فيما يخص نشاطه فهو مكلف بترقية الاستثمارات والتنمية في بلدان المغرب العربي، بالإضافة إلى القيام بكل العمليات البنكية. سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة البنكية.

البنك التجاري والصناعي الجزائري: وهو بنك أنشئ برأس مال قدره 500 مليون دج للقيام بمختلف النشاطات والعمليات البنكية خاصة في مجال تمويل التجارة الخارجية، سحب منه الاعتماد بقرار من اللجنة البنكية بتاريخ 2003/08/21 بعد إخلاله بقواعد العمل البنكي الواردة في قانون النقد والقروض و تعليمات بنك الجزائر.

الشركة الجزائرية للبنك (CA): تحصل هذا البنك على الترخيص من طرف مجلس النقد والقروض في 1999/06/12، واعتمد من طرف بنك الجزائر في 1999/11/02، يعتبر شركة مساهمة أنشأ بالأغلبية من طرف مشرفين جزائريين برأس مال قدره 700 مليون دينار جزائري، وقد تم اكتتابه بمساهمة 83% من شركات جزائرية و 7% من شركات تمويل أوروبية، سحب منه الاعتماد في 2005/12/27.

2-2- بنوك خاصة برأس مال أجنبي:

المؤسسة العربية البنكية (ABC): ومقرها البحرين تحصلت على الاعتماد في 1997/11/18 برأس مال اجتماعي قدره 20 مليون دولار، وتم اكتتابه بمساهمة كل من المؤسسة العامة البنكية بنسبة 70%، المؤسسة المالية الدولية SFI التابعة للبنك الدولي بنسبة 10%، المؤسسة العربية للاستثمار بنسبة 10%، الصندوق الجزائري للتأمين CAAT بنسبة 5% ومتعاملين حواص جزائريين بنسبة 5%.

سيتي بنك (City Bank): يعتبر من أكبر البنوك العالمية في ميدان تسيير أسواق الصرف، تحصلت على الاعتماد في ماي 1998 من مجلس النقد والقروض برأس مال قدره 1.2 مليار دينار جزائري ويقع مقره في الأوراسي.

بنك المؤسسة العامة الجزائرية (SGA): والتي فتحت فرعاً بالجزائر في 1998/04/15 برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، وتتكفل هذه المؤسسة بتمويل نشاطات التجارة الخارجية مع ضمان متابعة تطبيق برنامج خصخصة المؤسسات العامة.

البنك العربي الأردني: يقع مقره في عمان، تحصلت على الاعتماد من طرف مجلس النقد والقروض برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري.

بنك ناتكسيس الجزائر: لقد أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، جاء هذا البنك نتيجة دمج ما بين القرض الوطني والبنك الفرنسي للتجارة الخارجية، حيث أصبح منذ 1997 تابعا إلى مجموعة البنوك الشعبية المساهم الرئيسي في رأسمالها.

البنك القطري (بنك الريان): أنشئ من طرف مجموعة الفيصل ومقره قطر برأس مال مقدر ب 30 مليون دولار.

✚ **بنك SPA HERMES EPG**: أنشئ هذا البنك برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري، والمساهمين الرئيسيين في هذا البنك هم SPA Hermes EPG بمصر و United Group بالإمارات العربية المتحدة.

✚ **البنك العام المتوسط (BGM)**: تأسس في جوان 1998 برأسمال قدره مليار دينار جزائري منها 8% عبارة عن مساهمات أجنبية، حيث يقوم بمجمل العمليات البنكية بالإضافة إلى ترقية وتأسيس الشركات عن طريق الأسهم¹.

✚ **بنك بي أن بي باريبا الجزائر (BN P PARIBAS)**: تم اعتماد هذا البنك في 2002/01/31 برأس مال قدره 500 مليون دينار جزائري.

✚ **ترست بنك الجزائر (TRUST BANK)**: تم اعتماده في 2002/12/30 برأس مال قدره 750 مليون دينار جزائري.

✚ **بنك الخليج الجزائر**: ينتمي هذا البنك لمجموعة من أبرز المجموعات للمشاريع في الشرق الأوسط، وهي مشاريع الكويت القابضة KIPCO برأسمال قدره 10 مليار دينار جزائري، بدأ نشاطه في مارس 2004، ومهمته الأساسية المساهمة في التنمية الاقتصادية للجزائر من خلال تقديم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات المالية للمؤسسات والأفراد بالإضافة إلى ذلك يقدم بنك الخليج الخدمات البنكية التقليدية التي تتوافق مع تعاليم الشريعة الإسلامية تلبية لرغبات العملاء.

✚ **إتش إس بي سي الجزائر**: وهو فرع تابع لبنك إتش إس بي سي البريطاني أكبر بنوك أوروبا، تم اعتماده في 2007 برأس مال مصرح به يبلغ 2500.000000 دينار جزائري².

✚ **فرنس بنك (France Bank)**: وهو بنك لبناني - جزائري أنشئ في جوان 2006، اعتمد في جانفي 2010 وتم افتتاح أول وكالة له في وهران.

✚ **كاليون بنك**: وهو فرع 100% تابع لبنك كاليون بفرنسا من مجموعة القرض الفلاحي الفرنسي تم اعتماده كبنك شامل سنة 2007.

✚ **بنك السلام**: وهو بنك إسلامي يقدم خدمات إسلامية، اعتمد في الجزائر سنة 2008، تنشط هذا البنك في مجال الاستثمار العقاري³.

✚ **بنك البركة**: تأسس بنك البركة الجزائري (شركة مساهمة) في مارس 1990، وتم افتتاحه رسميا في 20 ماي 1991. بدأ نشاطه فعليا في 1 سبتمبر 1991، وهو أول مؤسسة بنكية تأسست على ضوء قانون النقد وأول مؤسسة يساهم في رأسمالها شركاء حواص وأجانب في نفس الوقت، يتمثلون في مجموعة البركة السعودية عبر شركتها القابضة الكائن مقرها في البحرين، أما الشريك الوطني فيتمثل في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. يتقاسم هذان المساهمان ملكية البنك مناصفة، كما

¹ بعلي حسني مبارك، مرجع سبق ذكره، ص ص 79، 80.

² مريم بونيهي، مرجع سبق ذكره، ص ص 146، 147.

³ KPMG Algérie, **Le guide des banques et des établissements financiers en Algérie** (édition 2012) pp

16,17, disponible sur le site:

<http://www.fichier-pdf.fr/2012/05/01/guide-des-banques-et-des-etablissements-financiers-en-algerie-2012-L/> (consulté le 30/03/2014).

أنه مؤسسة بنكية تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية في الجزائر، إذ يهدف هذا البنك إلى تغطية الاحتياجات الاقتصادية في ميدان الخدمات البنكية وأعمال التمويل والاستثمار على غير أساس الربا¹.

ثالثا- المؤسسات المالية: تعرف المادة 115 من قانون النقد والقرض المؤسسات المالية بأنها: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية القيام بالأعمال ماعدا تلقي الأموال من الجمهور بمعنى المادة 111".

وهذا يعني أن المؤسسات المالية تقدم القروض كالبنوك التجارية لكن دون استخدام أموال الغير (في شكل ودائع) والمصدر الأساسي للأموال المستعملة في عملية الإقراض هو رأسمال المؤسسة المالية والقروض والمساهمة والإدخارات الطويلة الأجل.

وقد شهدت الساحة البنكية الجزائرية إنشاء عدة مؤسسات مالية بداية من سنة 1995، وهذا في إطار تفعيل القطاع من خلال التنويع في المؤسسات المالية، وضمان ممارسة جميع المعاملات البنكية الحديثة منها والتقليدية.

و تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق وظيفتين هما:²

- تقديم تمويل خاص أو المشاركة في حصص مشاريع أو مؤسسات.
- توزيع المخاطر بالحصول على الضمانات اللازمة من أجل السماح للبنوك في تمويل الاقتصاد والمؤسسات.

¹ خديجة خالدي، خصائص وأثر التمويل الإسلامي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر -، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 160.

² فائزة لعراف، مرجع سبق ذكره، ص 118.

والجدول التالي يبين المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر حتى سنة 2013.

الجدول رقم (2-3): المؤسسات المالية المعتمدة في الجزائر حتى 2013

المؤسسات المالية
- يونيون بنك.
- فينلانغ بنك.
- شركة إعادة التمويل الرهنوي.
- بنك الجزائر الدولي.
- سوفينانس بنك.
- المغاربية للإيجار المالي.
- الشركة العربية للإيجار المالي.
- ستيلام بنك.
- المؤسسة الوطنية للإيجار المالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: KPMG Algérie, op.cit, P18.

المطلب الثاني: خصائص البنوك الجزائرية بعد قانون النقد والقرض

تمكنت الجزائر خلال الفترة التي تلت صدور قانون النقد والقرض من أن تخطو خطوات جادة وكبيرة في إعادة هيكلة الأطر المؤسسية والقانونية للنظام البنكي، وقد تميزت البنوك الجزائرية في هذه الفترة بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

أولا- تجزئة النشاط البنكي: أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمركزة على تخصيص الموارد المالية بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة إلى خلق نوع من التخصص في النشاط البنكي بإتاحة القروض لقطاع معين بذاته، وانعكس ذلك على تجزئة النشاط البنكي وكتب العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك النشاط البنكي بشكل عام ألا وهي المنافسة في السوق البنكي، وكذا تقليل الحوافز أمام تلك المؤسسات لتنويع محافظها المالية وتسيير الأخطار المترتبة عنها.

ثانيا- هيكل ملكية البنوك: يتسم هيكل ملكية الجهاز البنكي الجزائري بالمساهمة الكبيرة للقطاع العمومي، تصاحبه سيطرة كاملة لهذا القطاع على إدارة وعمليات البنوك. وقد أثر وجود الملكية والسيطرة في الهيكل المالي للبنوك على

استراتيجيات وعمليات المؤسسات البنكية بشكل كبير. وعلى الرغم من سياسة التقليل من نسبة ملكية القطاع العمومي في البنوك وتخفيف قيود الدخول إلى القطاع المالي، إلا أن القطاع العمومي ما زال يمتلك حصة الأسد في الجهاز البنكي.

ثالثا- القروض المتعثرة: أدت ممارسات الإقراض السابقة في الجزائر إلى تدهور ملحوظ في نوعية محافظ قروض البنوك وهو الأمر الذي تفاقم لاحقا بسبب الأوضاع الاقتصادية العامة غير المواتية، الشيء الذي حد من مقدرة البنوك على أداء مهام الوساطة المالية من خلال تقليص السيولة المتوفرة لديها وزيادة تكلفة عملياتها.

رابعا- التركز في نصيب البنوك: ويقصد به هيمنة بنوك معينة على النشاط البنكي العام، حيث كلما ارتفعت درجة التركز كلما كان ذلك سلبيا ومعبرا عن عدم وجود منافسة حقيقية، إذ نجد أن التركز في النشاط البنكي الجزائري يشكل الميزة الأساسية له، حيث تمتلك البنوك الستة المملوكة للدولة - البنوك العمومية - أكثر من 95% من إجمالي الأصول البنكية وهذه النسبة العالية تحد من المنافسة في النشاط البنكي، وما لذلك من انعكاسات سلبية على أداء البنوك تطوير الصناعة البنكية¹.

رابعا- صغر حجم البنوك: على الرغم من التطور الذي شهدته البنوك الجزائرية من حيث زيادة أصولها ورؤوس أموالها، إلا أنها لا تزال تعاني من صغر أحجامها مقارنة مع البنوك العربية والأجنبية، إذ أن الاتجاه السائد الآن هو اندماج البنوك فيما بينها من أجل تقوية مكانتها وتعزيز كفاءتها.

خامسا- ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة: يحتاج الجهاز البنكي في الجزائر إلى زيادة مستوى الاستثمار في التكنولوجيا البنكية الحديثة وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية، وذلك حتى يكون قادرا على مواكبة المنافسة في الأسواق الداخلية والخارجية. كما أن استخدام التكنولوجيا يزيد من سرعة التسويات وزيادة الشفافية، إذ يسمح بنشر كافة المعلومات الموجودة فوراً مما يزيد من ثقة المستثمرين بالبنوك. كما أن المنافسة الدولية تتطلب وجود بيانات قابلة للمقارنة وفق معايير موحدة، وهذا يتطلب بدوره جهدا لتطوير قواعد الشفافية ونشر البيانات والقوائم المالية بشكل مناسب لجذب المستثمرين الأجانب.

سادسا- انعدام فعالية البنوك الجزائرية: يمكن تحليل فعالية البنوك بالنسبة للوساطة المالية على مستويين هما:²

1- انعدام الفعالية المالية: تقاس فعالية البنوك بتكلفة إنتاج الخدمات التي يقدمها والمعلومات التي يضعها في متناول العملاء، تقتضي هذه المسألة أن يأخذ بعين الاعتبار تنوع الخدمات المقدمة التي تلي بشكل أفضل حاجات جميع الأعوان الاقتصاديين، والبنوك الجزائرية بقيت جامدة حول خدمات قديمة (جمع الادخار، منح القروض) وتكلفة إنتاج الخدمات التي تقدمها البنوك مرتفعة بسبب:

¹ مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، ص 402، 403.

² عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية بنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص 157-160.

- ضعف تشكيلة الخدمات المقدمة.

- قلة استعمال أجهزة الإعلام الآلي التي تجعل من الضروري اللجوء مباشرة إلى الموارد البشرية لمعالجة العمليات الجارية.
- أنظمة الإعلام التي تعتبر نقطة الضعف في المنظومة البنكية الجزائرية، و التي يمكن أن تنعكس على رداءة الخدمات الأساسية المقدمة، و عدم استجابتها لمقتضيات الأمن الدقة الفعالية التي يتطلبها النظام البنكي.
- اكتظاظ استقبال العملاء و العجز الكبير في مراقبة و تدقيق الحسابات الداخلية، وهذا ما يجعل اكتشاف المخالفات بعد مرور مدة طويلة على ارتكابها (هذا إذا اكتشفت) بالإضافة أنه لا يمكن تقدير النتائج و عدم السيطرة على المخاطر في وقتها الحقيقي.

إن التأخر المسجل في هذا الميدان الحساس يجب أن تحدد له إستراتيجية تنفذ بسرعة، وأن ترصد لها الوسائل البشرية والمادية والتقنية اللازمة، لأن غياب الإعلام على مستوى البنوك الجزائرية جعل من الصعوبة أخذ قرارات سليمة على مستوى الاستثمارات مثلا، لهذا أصبح الإعلام اليوم ضرورة ملحة لكل المؤسسات البنكية كي تحقق القيمة المضافة تقلص النفقات تسيطر عليها.

2-انعدام الفعالية الاقتصادية: تعتبر البنوك فعالة إذا قامت بتسيير جيد لنظام الدفع وخصصت الموارد تخصيصا جيدا:

2-1-نظام الدفع الجزائري: إن نظام الدفع هو "مجموع التسويات لمجموعة من دوائر المتعاملين وذلك من أجل تحويل قيم بين طرفين على الأقل بأقل تكلفة وبأقل المخاطر وفي وقت سريع، في حدود ما تسمح به التكنولوجيا المتوفرة في وقت معين".

انطلاقا من هذا التعريف البسيط يمكن القول أن نظام الدفع الجزائري مازال بدائيا، حيث لم يتم إدخال أي أساليب جديدة في نظام الدفع ما عدا نموذج الشيك الذي اعتمده بنك الجزائر سنة 1994، لكنه لا يعرف روجا كبيرا لدى العملاء والمتعاملين، إضافة إلى أن معالجته بصفة أوتوماتيكية لم تصبح بعد فعلية، فسواء توفرت البنوك أم لم تتوفر على أجهزة الإعلام الآلي فان آجال نقل الأموال لم تعرف أي تحسن وهذا راجع إلى عجز غرفة المقاصة في مدة معالجة الشيكات، حيث متوسط التحويل البنكي يتراوح ما بين ثلاثة أسابيع إلى شهرين خارج المدينة، أما تحصيل شيك في نفس المدينة يمكن أن يدوم أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع، بينما المتوسط المعمول به دوليا للتحويلات لا يتعدى اليومين على أقصى تقدير، هذا بالإضافة إلى رفض الشيك باعتباره وسيلة دفع مشكوك فيه وبالتالي عدم الثقة في البنوك بكاملها بدليل أن البنوك العمومية وجهت تعليمات إلى شبكاتها التجارية وكذا عملائها الأساسيين تحثهم فيها على عدم قبول الشيكات التي تصدرها البنوك الخاصة، كما يعتبر وسيلة دفع ليست مترسخة في علاقات العملاء مع البنوك ومراكز الصكوك البريدية الخزينة العمومية، مما يفتح مجالا واسعا للتعامل نقدا ونمو السوق الموازية، هذا ولم يتم كذلك تطبيق القوانين بشكل فعال في قضية الشيكات المزورة أو إصدار شيكات بدون رصيد، وإن طبقت فإن مدة معالجتها تكون طويلة، وهذا ما يؤثر على سمعة البنك افتقاده لثقة العملاء، وعدم ضمان المودعين لودائعهم بصفة تسمح لهم بإرجاع أموالهم في حالة الإفلاس.

إن مسألة نظام الدفع تبقى قائمة حول موقف الواجب اتخاذه لتفادي هذه النقائص الذي يمكن من عصرنة منظومة الدفع القائمة. ويشكل تطوير منظومة الدفع وتحسينها أحد حلول مشاكل عدم فعالية البنوك الجزائرية، حيث يمكن من التوفيق بين التحويل العاجل للمعطيات المعالجة المعلوماتية التي تقلص أجال تحصيل الشيكات تكلفتها وتقلل من خطر ضياع أو سرقة القيم.

وقد فرضت البطاقة البنكية كوسيلة دفع أثبتت نجاعتها في الميدان الاقتصادي والاجتماعي، إذ أصبحت أداة دفع أكثر سهولة واستعمالا سواء على مستوى الجمهور أو في التجارة، وهي تسمح بسهولة القيام بعمليات التسديد وسحب الأموال نقدا في الموزعات الآلية للأوراق النقدية. ويبقى تعميم استعمال وسيلة الدفع هذه هدفا أساسيا للبنوك غير أنها تبقى خاضعة لتطوير الوسائل الآلية وشبكة التوزيع الآلي للأوراق النقدية، كما أن الهدف من هذا المشروع هو تطوير التعامل بين البنوك وهو جانب أساسي لتأكيد وتحسين هذه التقنية التي تأخذ بعين الاعتبار انتشار خدمات بطاقتي السحب والدفع وأمن العمليات، وزيادة حجمها وتوحيد عتاد الدفع الإلكتروني (بطاقة، تجهيزات، شبكة معلوماتية). ويبدو أن أسلوب العمل الساري في البنوك الجزائرية كان السبب في الاختلالات المسجلة سواء في أجال نقل التدفقات المالية أو الحوادث الناجمة عن عمليات الدفع التي يتكبد منها المستعملون خسائر في عالم يعتبر فيه الوقت مرادفا للمال، كما يبقى هذا الوضع بعيدا عن المعايير المعمول بها دوليا، وهذا ينطبق كذلك على الخدمات الأخرى التي تقدمها الشبكة البنكية التي مازالت دون المستوى من حيث النوعية والفعالية.

2-2- تخصيص الموارد: يقصد بتخصيص الموارد العملية التي يتم بموجبها توزيع الأموال المتاحة للبنك على بنود الاستخدام المختلفة بطريقة تضمن الملائمة بين الاحتياجات من السيولة وتحقيق الربحية أو العائد، وانطلاقا من هذا فتخصيص الموارد في البنوك الجزائرية غير ملائم إذا نظرنا من ناحية العمليات المقرر تمويلها، أو من ناحية الطريقة المعمول بها (كيفية منح الائتمان، ومتابعته) أو بسبب ضعف جمع الأموال. إن النقائص المسجلة في جمع الادخار (أفراد، مؤسسات) تزداد تفاقما من جراء النقائص المسجلة في مجال منح القروض خاصة للقطاع الخاص ويمكن أن نوجز أسباب ضعف جمع الأموال فيما يلي:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتشجيع الادخار من قبل البنوك.
- نقص ثقة الجمهور في البنوك خاصة في ضمان ودائعهم في حالة الإفلاس أو سحب اعتمادها.
- البيروقراطية وصعوبة في فتح الحسابات الجارية والتجارية وفي تلقي دفتر الشيكات.
- نقص الثقة في الشيك حيث نرى صرف الأموال نقدا وهذا ما يقلص من الرغبة في الادخار بالإضافة إلى افتقار المنظومة إلى شبكة اتصال تسهل عمليتي السحب ودفع الأموال.
- لا يوجد سعر فائدة قابل للتفاوض على المبلغ المودع فمثلا كلما كان المبلغ المودع كبيرا كلما ارتفع سعر الفائدة.

- ضعف كبير في الهياكل والوكالات البنكية خارج المدن الكبرى.

أما من ناحية منح الائتمان ومتابعته فإن الالتزام الشديد المفروض على البنوك العمومية لتمويل المؤسسات العمومية سيؤدي إلى عدم التحكم في منح القرض، حيث لم يعد للبنك حتى إمكانية تنظيم استخداماته بالنسبة لموارده مما يدفعه اللجوء المتزايد إلى إعادة التمويل لدى بنك الجزائر، وأن ظاهرة الإقصاء التي يتعرض لها الخواص ومهما كانت محدودة فإنها تشكل خطرا لا لأن الأموال لا تستعمل بكيفية جيدة فقط، ولكن لأن نفاذ السيولة له حدود وبالتالي يصبح القرض له دور اجتماعي أكثر مما يقوم بوظيفة اقتصادية، كما أن التمويل البنكي للمؤسسة العمومية كان بعيدا كل البعد عن الأسس العملية المطبقة في دول العالم، ورغم أنهم وضعوا النظم الاحترازية فقد تحملت البنوك التجارية نتائج التسيير السيئ للمؤسسات العمومية منحها قروض غير مدرة للأرباح، زد على ذلك تحمل خزينة الدولة بشراء جزء من هذه القروض التي لم تسدد.

بالإضافة إلى النقاط السالفة الذكر نورد بعض الاختلالات التي تعاني منها البنوك الجزائرية:¹

- إنتاجية في العمل غير كافية تنقصها الدقة والجودة والتنظيم.
- البيروقراطية والرشوة والفساد الإداري الذي ظهر في البنوك في الآونة الأخيرة وهو ما يؤدي إلى انعدام الثقة، وبالتالي قد يؤدي إلى سحب المودعين لودائعهم وبالتالي تعرض البنك للإفلاس.
- انخفاض كفاءة العاملين بالجهاز البنكي وخاصة في البنوك العمومية.
- ضعف وسوء انخفاض عدد الخدمات البنكية المقدمة من طرف البنوك العمومية الجزائرية.
- عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك، ويلاحظ في المرحلة الراهنة ارتفاع حجم السيولة بالبنوك الجزائرية ولكن تبقى غير موظفة بشكل عقلائي وسليم.

منذ صدور قانون النقد والقرض حدث تنوع كبير على مستوى القطاع البنكي من حيث عدد وطبيعة البنوك الناشطة في هذا المجال، بالإضافة إلى العمل البنكي المرتكز على الطابع التجاري والمنافسة إلى حد ما، كما أصبح العمل البنكي يتم في إطار المراقبة وتحمل الخط، تجسد ذلك بإنشاء اللجنة البنكية التي تسهر على حسن سير وتطبيق واحترام التشريعات والقوانين البنكية، لكن لم يلبث هذا المناخ الجديد الذي بدأ يميز النظام البنكي الجزائري للتبلور وإعطاء الديناميكية اللازمة التي تمكن من إرساء أسس المنافسة في السوق البنكي، حيث حدثت نكسة وصدمة تمثلت في أزمة القطاع البنكي الخاص، وذلك من خلال ما عرف بأزمة الخليفة والبنك الصناعي التجاري.

¹ عبد القادر مطاي، الإندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك - حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (03)، 2010-2011، ص 193.

المطلب الثالث: أزمة البنوك الخاصة في الجزائر وإفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري

يعتبر إفلاس بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري بمثابة الصدمة التي شهدتها القطاع البنكي الخاص في الجزائر ففي الوقت الذي ظهرت فيه بوادر تحرير الخدمات البنكية والمنافسة، وبدأت البنوك الخاصة تتموقع تدريجياً وتحتل مساحة معقولة، وحصلتها السوقية بدأت في النمو (12 % عام 2002)، وظهرت علامات التفاؤل على المهتمين والمتعاملين الاقتصاديين، لكن جاء الإعلان عن إفلاس البنكين المذكورين ليعيد الوضع إلى نقطة البداية، أين شهدت الساحة البنكية الجزائرية تراجعاً، وتزعزعت ثقة الجمهور المتعاملين الاقتصاديين في القطاع البنكي الخاص الوطني والأجنبي بشكل عام وعاد الأمر إلى سابق عهده بهيمنة البنوك العمومية على النشاط البنكي وتراجع المنافسة في السوق البنكية الجزائرية.

وهناك جملة من الأسباب أدت إلى حدوث أزمة البنوك الخاصة الوطنية لعل من أهمها:¹

أولاً- العوامل المرتبطة بضعف الإدارة والتحكم في التسيير البنكي والتهور البنكي:

1- صنفت الإدارة غير السليمة وضعف التحكم في التسيير البنكي وعدم الالتزام بقواعد الحيطنة والحذر من بين الأسباب الرئيسية التي حددها مفتشي بنك الجزائر واللجنة البنكية في تقاريرهم المعدة انطلاقاً من عمليات التفتيش والمعاينة الميدانية التي أجريت على البنكين المعنيين، بالإضافة إلى عدم الالتزام بالقواعد المحاسبية وعدم الشفافية في المعلومات وعدم احترام مؤشرات التسيير المالي، وكذلك عدم وجود تقارير عن حصيلة النشاط مصادق عليها من طرف الجمعية العامة للمساهمين كما ينص عليه القانون، وتجلى هذا خاصة في بنك الخليفة حيث أنه لم يعد تقارير حصيلة نشاطه لسنوات 1999، 2000 و2001.

2- ضعف التحكم في إدارة السيولة ووجود فائض في السيولة بالنسبة لبنك الخليفة لدى بنك الجزائر.

3- عدم التنوع في محفظة النشاط وعدم احترام معايير التوازن المالي، بحيث يتم تخصيص موارد قصيرة الأجل لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، بالإضافة إلى التحويلات المالية المفرطة نحو الخارج وكذلك منح أسعار فائدة مرتفعة على الودائع أكثر مما هو سائد في السوق وهو ما يتنافى والسلامة المالية.

4- السعي وراء تحقيق الربح على المدى القصير وعدم التقيد بالمهنية والاحترافية في ممارسة النشاط البنكي.

4- عدم القدرة على التحكم في التكاليف وذلك من خلال الإفراط في النفقات غير المبررة والتي ليس لها علاقة بالنشاط الرئيسي كما كان عليه الحال بالنسبة لبنك الخليفة (تمويل الفرق الرياضية، تمويل الحفلات والمهرجانات... الخ).

¹ عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 86-88.

ثانيا- العوامل التي تعود لجهات الإشراف والرقابة:

1- أدى انفتاح القطاع المالي إلى عدم تحديد الشروط والضوابط والمعايير لدخول الخواص للاستثمار في القطاع البنكي وانعدام الخبرة اللازمة للممارسة الإدارية البنكية، بالإضافة إلى تميزهم بالتهور البنكي وضعف التحكم في إدارة المخاطر التي يتميز بها القطاع البنكي، فسمح ذلك بنمو سريع للبنوك الخاصة خاصة بنك الخليفة، حيث عرف نمو سريعا في شبكته وانتشاره، فارتفعت عدد وكالاته من 05 وكالات سنة 1999 إلى 130 وكالة عام 2002 ، أما البنك الصناعي والتجاري فمن وكالة واحدة عند التأسيس إلى 12 وكالة عام 2000.

هذه الظفرة في نمو البنكين لم تكن تخضع للضوابط الواجب احترامها وهو ما فسر على أنه هناك تغاضي من طرف البنك المركزي على القيام بدوره في هذا المجال.

2- لم تقم اللجنة البنكية بدورها الرقابي على أكمل وجه وتغاضيها عن عدم احترام قواعد الحذر في إدارة البنكين وتدخلها المتأخر مما تسبب في ثقل تكلفة إفلاس البنكين المذكورين.

3- عدم قدرة السلطات العمومية المخولة على التكيف مع مقتضيات التحرير البنكي من خلال دعمها للبنوك العمومية وذلك بإعادة رسميتها وتطهير محافظها من الديون المتعثرة، وبالمقابل تم إهمال الاهتمام بترقية البنوك الخاصة ودعمها، بل اعتبرت دخيلة على القطاع البنكي وجب النظر إليها بحذر ، وكان الأجدر بالسلطات العمومية الجزائرية الاهتمام بترقية البنوك الخاصة والاعتراف بدورها بدل التضييق عليها ودفعها لممارسة تصرفات غير قانونية.

4- لم تواكب هيئات الرقابة تغيرات المحيط الجديد ، فمعظم الهيئات لم تجدد طيلة سنوات ، ومعظم رؤساء هذه الهيئات مديرين و مسؤولين سابقين في البنوك العمومية ، الأمر الذي جعلهم يهتمون فقط بالبنوك العمومية ، كما لم تتاح الفرصة لممثلي البنوك الخاصة من المساهمة في اتخاذ القرار، وعدم تمكينهم من يكونوا أعضاء في هيئات الرقابة والهيئات الأخرى ومنحهم الفرصة لطرح مشاكلهم وانشغالهم من أجل الوصول إلى تكوين نظام بنكي منسجم وأكثر صلابة تسوده المنافسة.

بعد إفلاس كل بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري وما ترتب عليه من خسائر تحملتها خزانة الدولة، حيث تشير التقديرات إلى أن إفلاس بنك الخليفة كلف خزانة الدولة 1.5 مليار دولار، بينما كلف إفلاس البنك الصناعي والتجاري حوالي 200 مليون دولار، كان من الضروري على السلطات العمومية إعادة النظر في التشريع البنكي، وخاصة الآليات التي من شأنها ضبط نشاط البنوك وعدم تكرار حالات التعثر المالي للبنوك، الأمر الذي استدعى تعديل قانون النقد والقرض وهو ما تعرضنا له سابقا. كما شهد النظام البنكي بعد تصفية هذه البنوك اثر إعلان عدم قدرتها على التسديد سحب الاعتماد من عدة بنوك خاصة ذات رأس مال وطني خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار المؤسسة الجزائرية للبنك ، يونيون بنك والبنك المختلط.. الخ، فكانت النهاية بزوال جميع البنوك الخاصة ذات رأس المال الجزائري.

خلاصة الفصل:

لقد تطورت الخدمات البنكية كغيرها من النشاطات الاقتصادية ، إذ بتطور المجتمعات وتغير احتياجات العملاء كان لزاما على البنوك أن تواكب هذا التغير وتقدم خدمات تتماشى ومتطلبات المجتمع ، فكان لظهور التبادل والنقود والإيداع الأثر الكبير على ظهور الخدمات البنكية إلى أن قامت البنوك بالإقراض ، وبالتالي ظهر جليا دور البنوك في المجتمع ألا وهو دور الوسيط بين المودعين و المقترضين ، ومع مرحلة التصنيع وتلاها التطور الصناعي في العالم عمدت البنوك إلى تقديم خدمات أخرى للمجتمع تلائم متطلبات العصر، إذ ظهرت عمليات بنكية أخرى زيادة على عمليات الإقراض والإيداع كالعمليات البنكية التجارية وخدمات التحصيل وغيرها.

ولم تتوقف هذه الخدمات عند هذا الحد في الوقت الحالي، حيث تشير الدلائل العلمية إلى تعدد وتنوع الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك سواء في الدول المتقدمة أو في الكثير من الدول النامية، وبظهور منافسة شديدة بين هذه البنوك لجذب أكبر عدد من ممكن من العملاء، أصبح لزاما عليها تطوير خدماتها بما يتناسب مع احتياجات العملاء ورغباتهم. فالبنوك المتميزة والناجحة والأكثر قدرة تنافسية هي البنوك التي تقدم خدماتها بنوعية وأداء بنكي متميز معتمدة على قاعدة معلوماتية وكوادر مؤهلة بنكية وتتمتع بكفاءات مميزة في التعامل مع العملاء.

إن تطوير جودة الخدمات البنكية وتحديث وعصرنة نظم التسيير وإدارة البنوك والاهتمام بإدارة المخاطر من الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدراتها التنافسية، وإثبات جدارتها في السوق في ظل زيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا البنكية. لذلك عرف النظام البنكي بالجزائر بجميع مكوناته تحولات عميقة غيرت من أهميته ودوره بالاقتصاد الجزائري خاصة بعد انتهاج الجزائر مبدأ اقتصاد السوق. الأمر الذي حتم عليها القيام بإصلاحات بنكية فعلية كان أهمها وأعمقها الإصلاح الذي جرى في إطار قانون النقد والقرض الذي عبر عن إرادة واضحة في تغيير نمط الإدارة الذي اتبعته البنوك خلال عقد الثمانينات، وأراد بعث الدور المنوط بها وتنظيم نشاطاتها وفق أسس الربحية ومبادئ اقتصاد السوق.

لكن رغم الإصلاحات البنكية المجسدة في قانون النقد والقرض وتعديلاته، إلا أن نتائج هذه الإصلاحات التي اتسمت بالطابع التشريعي لم تكن لها انعكاسات إيجابية في اتجاه تحسين أداء البنوك الجزائرية، ولم تمكن من إرساء أسس منظومة بنكية قادرة على توفير مناخ تنافسي بين البنوك من أجل تنويع الخدمات البنكية وإشباع رغبات العملاء. ومن ثم لا يزال إصلاح النظام البنكي يطرح كضرورة قصوى لا بد من متابعتها وتحقيق نتائج إيجابية من خلالها كسبيل لإنجاح الإصلاح الاقتصادي المنتهج خلال السنوات الأخيرة.



**تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى
مديري الوكالات البنكية محل المقارنة**

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية وسيلة هامة من وسائل جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة ما تكون قيد الدراسة والبحث لتدعيم فرضياته أو نفيها، لذلك فالجانب الميداني حسب طبيعة الدراسة يعتبر جزءاً أساسياً للجانب النظري بل لا يقوم هذا الأخير كأثر نظري إذا لم يدعم بما يؤكد مصداقية صحته ميدانياً.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: المبحث الأول مخصص لتقديم الوكالات البنكية مجال المقارنة وكذا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، أما المبحث الثاني فنتناول فيه تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسات البنكية محل الدراسة

يهتم هذا المبحث بتقديم الوكالات البنكية محل المقارنة وكذا الإجراءات المنهجية التي اعتمدها في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: تقديم عام للوكالات البنكية العمومية محل المقارنة

خصص هذا المطلب لتقديم الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وذلك بالتطرق إلى نشأتها وأهم نشاطاتها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولاً- البنك الوطني الجزائري (وكالة البويرة): تعد الوكالة اللبنة الأساسية في نظام البنك الوطني الجزائري لأنه يمكن اعتبارها هيكلًا مصغرًا لهذا البنك، فهي تسعى جاهدة لتجسيد وتحقيق الأهداف العامة للبنك الوطني الجزائري. وباعتبار هذا الأخير يسعى للتوسع الأفقي لشبكاته فقد قام بإنشاء 10 مديريات عامة و 13 مديرية جهوية للاستغلال و 31 وكالة رئيسية و 122 وكالة عادية، وهذا التقسيم في قيد التوسع ليعم جميع أنحاء الوطن. هذا وتعد وكالة البويرة محل الدراسة والكائن مقرها بشارع قطاف الصديق بالبويرة تابعة لمديرية شبكة الاستغلال الجهوية لولاية تيزي وزو.

لقد تم إنشاء وكالة البويرة سنة 1982م و هي من الصنف A، ورقمها في التقسيم البنكي هو 460، ورقم حسابها الجاري هو K3903.85 أما رقم شبك التوطن لهذه الوكالة فهو (100101). وتسعى هذه الأخيرة كغيرها من وكالات البنك الوطني الجزائري إلى تطوير وتوسيع خدماتها، والعمل على تنفيذ سياسة التموقع التي يسعى البنك لتحقيقها.

وتعتبر هذه الوكالة مؤسسة مالية تستقبل الودائع من عملائها للحصول بالمقابل على فوائد، كما تمارس مختلف الأنشطة البنكية من إيداع وسحب أموال، ومنح قروض بمختلف أنواعها وفق شروط موضوعة مسبقا، فتح الحسابات بكل أنواعها، شراء الأوراق المالية (الأسهم، السندات)¹.

وتسعى هذه الوكالة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق أرباح بصفتها مؤسسة تجارية.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- تسهيل المعاملات من خلال تسريع الإجراءات التي تتطلبها العملية البنكية.
- المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

¹ وثائق داخلية مقدمة من وكالة بنك الوطني الجزائري رقم 460 بالبويرة.

ثانيا- وكالة البنك الخارجي الجزائري بالبويرة 37: وكالة البنك الخارجي بالبويرة هي واحدة من بين 10 وكالات التابعة للمديرية الجهوية لسطيف، والتي تأسست في 1980 /07/07 بهدف توسيع نشأة البنك وخدمة عملائه المتواجدين بالولاية وتمثل مهام الوكالة في:¹

- تسيير العلاقات التجارية مع العملاء بطريقة ديناميكية.
- بناء و تحليل وإدارة ملفات القرض للخواص والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- الرعاية الإدارية والمالية لعمليات العملاء سواء بالدينار أو بالعملة الصعبة.
- تنظيم وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة وكذا السهر على تنفيذ والاستغلال العقلاني لخزينة الوكالة، و إن غاب المدير ينوب عنه نائبه الذي يسعى إلى التسيير والحفاظة الفعالة لوثائق البنك، التسيير الإداري لموظفي الوكالة، إنجاز الميزانية المتوقعة للوكالة، تسيير الأرشيف والحفاظة عليه، إعلان الضرائب الدورية والسهر على التسويات المختلفة في الوقت المناسب.
- وبطبيعة الحال تحتوي الوكالة على أمانة تتكفل بالرد على المكالمات الهاتفية وفتح الرسائل وتنفيذ كل عمليات الفاكس والتلكس... الخ، وذلك دراسة ومعاينة التقديمات المستندة وكذا الطباعة على مختلف الآلات أو الكمبيوتر وتختلف مصالح الوكالة وتختلف تبعاً لذلك دور كل واحدة منها فكل واحدة لها غرض معين.

ثالثا- وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري رقم 111 بالبويرة: تأسست وكالة القرض الشعبي رقم 111 بالبويرة في سنة 1966 ، المنشأة بموجب القانون الأساسي بتاريخ 1966 /02/22، الكاتبة بعمارة بنك القرض الشعبي الجزائري مقابل محطة المسافرين القديمة بالبويرة وتحتل موقعا استراتيجيا مما سهل من التعامل المباشر مع عملائها وهي وكالة من الصنف A تندرج ضمن شبكة الاستغلال لولاية تيزي وزو (827).

وتمثل المهام الأساسية لهذه الوكالة فيما يلي:²

- تنمية رأسمالها التجاري عن طريق تحسين الحصة السوقية للبنك في المنطقة التي تتواجد فيها الوكالة.
- المساهمة في تحسين الإمكانيات الاقتصادية للبنك سواء من حيث النتائج أو من حيث نوعية الإدارة.
- إنجاز العمليات البنكية الخاصة بالعملاء وتنمية العلاقات التجارية معهم.
- ضمان تسيير ومتابعة القروض بالضمانات اللازمة.
- استلام ودراسة طلبات القروض و اتخاذ قرار منحها في إطار نظامها الداخلي والمسؤولية المخولة لها في ذلك وبطريقة قانونية (استكمال الشروط المطلوبة لمنح القروض و الحصول على الضمانات...).

¹ وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة البنك الخارجي الجزائري رقم 37 بالبويرة.
² وثائق داخلية مقدمة من طرف وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري رقم 111 بالبويرة.

- إنجاز عمليات التجارة الخارجية في إطار ما يسمح لها بذلك.
 - تأمين تسيير الحقوق غير المدفوعة و متابعة تغطيتها.
 - السهر على الاحترام الصارم لنظام التحويلات و إجراءات عمليات التجارة الخارجية.
 - التسيير الحسن للخزينة (البنك المركزي، الحسابات، حركة رؤوس الأموال بين الوكالات).
 - التسيير الحسن للميزانية و الموارد البشرية و الوسائل الموضوعة تحت تصرفها.
- كما تسهر الوكالة على القيام ب06وظائف أساسية هي:

- ✚ **وظيفة الصندوق:** من خلال هذه الوظيفة تضمن الوكالة الاستقبال الحسن للعملاء ، إنجاز مختلف العمليات بالدينار والعملية الصعبة، تسيير خزينة الوكالة ومعالجة العمليات النقدية وكذلك ما يلي:
- فتح وضمان السير الحسن لحسابات العملاء بكل أنواعها ودراسة ملفاتهم.
- استلام طلبات العملاء فيما يخص إصدار دفاتر الشيكات والشيكات البنكية وتوفيرها لهم .
- إيداع الأموال للعملاء ومعالجة العمليات النقدية.
- معالجة عملية تحصيل الشيكات والكمبيالات وإنشاء بطاقات الائتمان.
- القيام بعمليات الصرف، الإيداع، السحب، البيع والشراء للعملة.

- ✚ **وظيفة القرض:** وتعتبر وظيفة أساسية في البنك نظرا لما تقدمه من خدمات للعملاء مقابل فوائد يتحصل عليها البنك ويدخل في إطار هذه الوظيفة ما يلي:
- تلقي طلبات السلف دراستها وتحليلها ومتابعة استعمالات القرض.
- جمع المعلومات اللازمة عن طلب القروض والسلف.
- الدراسة الدقيقة للقرض وتوقع الأخطار الناجمة عنه وإرسال طلبات القرض للجهة الأكثر كفاءة لمناقشتها.
- تحرير عقود الضمان.
- المتابعة الصحيحة والمتطورة لنشاطات المؤسسات العميلة.
- محاولة التعرف على الغرض من طلب القروض و السلف.
- دراسة الضمانات المقدمة لطلب الحصول على القروض.
- التأكد من إمكانية تسديد العميل للقرض ودراسة مركزه المالي.
- العمل على متابعة تسديد وتحصيل القروض.

- دراسة الضمانات المقدمة وإدارتها بشكل يخدم البنك العملاء و يرفع أي خطر قانوني على البنك.

✚ **وظيفة الرقابة:** مهمتها مراقبة الحسابات، تركيب وإرسال اليوميات المحاسبية، الرقابة على صحة العمليات والحسابات

مقارنة مع الإجراءات والقواعد السارية، وكذلك اكتشاف الأخطاء والنقائص المتعلقة بالعمليات المنجزة وفحص ومراقبة

الإمضاءات المقدمة في إطار العلاقات بين الوكالات.

✚ **وظيفة الإدارة:** وتمثل مهمتها في تسيير الموارد البشرية ومعدات الوكالة، حماية التجهيزات والموظفين العاملين بها

وتكوينهم، إعداد ميزانية الوكالة وتنفيذها بالتنسيق مع المصالح الأخرى، صيانة المعدات والمباني، تسيير الأرشيف وإعداد

الإحصائيات اللازمة.

✚ **وظيفة التجارة الخارجية:** وتتكفل بمنح مختلف القروض الخاصة بالعمليات الخارجية كالا اعتماد والتحصيل المستندي

قرض المشتري وقروض المورد وكذا التحويلات، إصدار ومتابعة مختلف الضمانات المتعلقة بقروض التجارة الخارجية مثل:

ضمان المناقصة، ضمان القبول المؤقت، ضمان الالتزامات الجمركية، وكذلك توعية ونصح وتوجيه العملاء خاصة مع تطور

القوانين الدولية ووضع العملات المختلفة تحت تصرف العملاء، وتنفيذ مختلف العمليات مع الخارج في إطار قانوني

وكذلك تسيير القروض التجارية.

✚ **وظيفة المحفظة:** وتعتبر من أهم الوظائف التي يقوم البنك بالاعتماد على الوثائق الرسمية دون النقود، وتقوم هذه

الوظيفة بعمليات التحصيل والتحويل وتخليص الشيكات المشطوبة الخصم، وتقوم كذلك بما يلي:

- **التحصيل:** وهو عملية إرسال الشيكات الخاصة بعملاء الوكالة للبنوك الأخرى قصد تحصيلها بالإضافة إلى تحويل

النقود الكتابية إلى سيولة نقدية.

- **تخليص دفع الشيكات المطلوبة:** الشيك المشطوب هو الشيك الذي به خطين متوازيين في أعلى الجهة اليسرى

يقدمه المستفيد قصد تخليصه و يمر عبر المصلحة وتسجل به كل المعلومات الخاصة بالعميل، ولا يمكن تحصيله إلا إذا كان

للمستفيد حساب خاص به ليتم تحويل مبلغ الشيك إلى حسابه، ويتم تشطيب الشيك خوفا من ضياعه.

✚ **وظيفة التنشيط التجاري:** موجهة أساسا لتنفيذ مخطط العمل التجاري للبنك ودراسات السوق، تطوير العلاقات

التجارية مع العملاء ومعالجة احتياجاتهم، توفير وسائل الإعلام والاتصال التجاري لهم، معالجة الأوراق التجارية المقدمة

للتحصيل أو الخصم من طرف العملاء مثل سند الأمر والشيكات، ونقل و تحويل مبلغ من المال من حساب إلى آخر

بالإضافة إلى عملية المقاصة التي تجري كل يوم.

رابعا- **وكالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بالبويرة:** يضم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط عدة وكالات موزعة

عبر ولايات الوطن، ومن بينها وكالة البويرة 214 وهي من أقدم الوكالات التابعة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط التي

أنشأت في 15 مارس 1975 ، والتي تضم حوالي 25 عاملا مؤهلا تحت إشراف مدير الوكالة وهي تابعة لإدارتها

الإقليمية لولاية تيزي وزو.

ويكمن دور الوكالة فيما يلي:¹

- وضع تحت تصرف العملاء جميع وسائل الدفع والقروض وضمان تسييرها.
- توزيع الخدمات ولاسيما ميدان جذب المدخرات وتنميتها والاستثمار في قطاع السكن.
- إصدار القروض بالمدى القريب والمتوسط والبعيد حسب القروض الممنوحة من طرف الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- إبرام عقود المشاركات في القروض وكل التعهدات من أجل تمويل المشاريع الإسكانية المتفق عليها.
- تشجيع الادخار قصد الحصول على سكن.
- استغلال جميع الموارد الموضوعة تحت تصرفها لجذب أكبر قدر ممكن من العملاء وتطوير خدماتها.

خامسا-وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية رقم 458 بالبويرة: تعتبر هذه الوكالة من بين 7 وكالات مركزية على مستوى التراب الوطني والتي أنشأت 1982/03/13، مقرها الاجتماعي في 01 شارع عبان رمضان البويرة، وحسب التصنيف الموجود بالتنظيم الصادر في 1996/04/04 الأمر 16/96 الخاص بالوكالات البنكية فقد صنفت الوكالات إلى خمسة أصناف A. B. C. D. E ، وتعتبر وكالة 458 من الصنف A تضم 25 موظف وهي من أهم وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وباعتبار هذه الوكالة وسيلة لتمويل القطاع الفلاحي والعالم الريفي حسب المادة 726 من المرسوم 106-82 فإنها تقوم بالنشاطات التالية:²

- معالجة العمليات الخاصة بالاقتراض وتحويل العملات وعمليات الخزينة.
- فتح الحسابات لكل شخص يتقدم بالطلب.
- استقبال الودائع سواء الودائع لأجل أو تحت الطلب.
- تطوير الأعمال الزراعية ، الغذائية ، الفلاحية والصناعية.
- التعاون مع الدولة في مجال الرقابة لحماية حركة الأموال في المؤسسات الوطنية.
- قبول أو القيام بكل تخلص أو تحصيل لمستحقات سندات الأمر، سندات فائدة، الفاتورات ، أي كل الوثائق التجارية والمالية.

وتأتي أهداف هذه الوكالة من الأهداف العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- رفع حجم الموارد بأقل التكاليف وأحسن مردودية.
- الإدارة الدقيقة للخزينة بالدينار والعملية الصعبة.

¹ وثائق داخلية مقدمة من وكالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط رقم 214 بالبويرة.
² وثائق داخلية مقدمة من وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية رقم 458 بالبويرة.

- تطوير نشاطها في مجال التعاملات البنكية.
 - الحصول على أكبر حصة من السوق.
 - إشباع حاجات ورغبات العملاء عن طريق عرض تشكيلة من الخدمات تمكنها من تلبية تلك الرغبات.
- سادسا- وكالة بنك التنمية المحلية: تعتبر وكالة بنك التنمية المحلية بالبويرة الكائن مقرها بشارع 20 أوت 1955 من بين 150 وكالة الموزعة على مستوى التراب الوطني، والتي أنشأت في جوان 2007 وهي تابعة للمديرية الجهوية لصور الغزلان.

تقوم هذه الوكالة بمختلف النشاطات البنكية من إيداع وسحب الأموال وتقديم القروض للعملاء (قروض الاستغلال، قروض الاستثمار، قروض الترقية العقارية، القروض الاستهلاكية، قروض الرهن) وفتح الحسابات.

وتهدف هذه الوكالة من خلال ممارسة نشاطاتها إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:¹

- السعي إلى تحقيق الربح من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

- تهيئة البيئة الملائمة للعمل في البنك.

- تسهيل الإجراءات للحصول على الخدمات البنكية.

- المساهمة في تنمية المنطقة.

المطلب الثاني: تقديم عام للوكالات البنكية الأجنبية

خصص هذا المطلب لتقديم الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة وذلك بالتطرق إلى نشأتها وأهم نشاطاتها وكذا الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

أولا- وكالة بنك المؤسسة العربية المصرفية (ABC): يعتبر بنك ABC - Algeria فرع لبنك المؤسسة العربية المصرفية المتواجد على مستوى بلد البحرين، ويعد أول بنك خاص مرخص بموجب القانون، تحصل على الاعتماد في 1997/11/18. ووكالة البويرة واحدة من بين 25 وكالة الموجودة على مستوى التراب الوطني التابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة، و التي أنشأت في جانفي 2012 برأس مال قدره 1400000000 دج.

وتوفر هذه الوكالة التي تعمل بشعار "أن نحقق للمستثمرين أعلى العوائد، و نقدم للعملاء منتجات متميزة، وأن نكون قادرين على جذب وتطوير المواهب البشرية والاحتفاظ بها" خيارات متنوعة من المنتجات عالية الجودة تلي متطلبات شريحة واسعة من الاحتياجات والطموحات منها:

¹ وثائق داخلية مقدمة من وكالة بنك التنمية المحلية بالبويرة.

- تلقي ودائع الأفراد والمؤسسات فتح الحسابات البنكية.

- تمويل المشاريع وهيكله التمويلات.

- القروض الجمعة.

- التمويل المسند لعمليات التصدير.

ثانيا- وكالة بنك الخليج الجزائر: Gulf Bank Algeria هو أحد فروع مجموعة شركة مشاريع الكويت القابضة الذي بدأ نشاطه في الجزائر في مارس 2004، ويعتبر إنشاء هذا الفرع خطوة هامة للشركة لتعزيز مشاريعها في منطقة شمال إفريقيا.

يضم بنك الخليج الجزائر 45 وكالة تغطي المدن الرئيسية، ووكالة البويرة واحدة من هذه الوكالات التي أنشأت في 09 أوت 2013 والتابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة¹. تعمل هذه الوكالة بشعار "تقدم و رقي، التزام، متابرة وإصغاء". وتسعى وكالة بنك الخليج بالبويرة إلى تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات المالية التي تلي احتياجات العملاء بجودة عالية، تتوافق وأحكام الشريعة الإسلامية وتساهم في تحسين رفاهية سكان المنطقة.

وتسعى هذه الوكالة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها:

- تحقيق الربح.

- تعظيم الحصة السوقية.

- المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة وخلق الثروة.

ثالثا- بنك المؤسسة العامة الجزائرية: بنك SGA تابع 100% مجموعة المؤسسة العامة الفرنسية، وهو أولى البنوك الخاصة الأجنبية التي بدأت نشاطها في الجزائر منذ سنة 2000.

يضم هذا البنك 85 وكالة موزعة على 28 ولاية، وتعتبر وكالة البويرة إحدى هذه الوكالات التي أنشأت في 04 أبريل 2011.

تهدف هذه الوكالة من خلال نشاطها في المنطقة إلى:

- تحقيق الربح وتعظيم الحصة السوقية.

- تقديم خدمات بنكية متطورة ذات جودة عالية لإشباع حاجات العملاء.

- المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمنطقة.

¹ www.ag-bank.com

وتقوم الوكالة ب:

- مختلف العمليات البنكية اليومية كتسيير الحسابات الجارية.
- فتح حسابات الادخار طويلة الأجل.
- فتح الاعتماد المستندي لتمويل عمليات التجارة الخارجية لعملائها.
- تقديم قروض التأجير التمويلي.

رابعا-وكالة ترست بنك: Trust Bank هو مؤسسة بنكية (مؤسسة مساهمة) برأس مال خاص عربي، أنشأت في الجزائر منذ سبتمبر 2002 وبدأت نشاطها في الجزائر بداية من 2004 تهدف إلى المساهمة في تطوير الاقتصاد الجزائري وتقديم خدمات للعملاء وفقا للمعايير المعمول بها دوليا . يضم هذا البنك 12 وكالة موزعة عبر التراب الوطني وتعتبر وكالة تيزي وزو من بين هذه الوكالات الواقعة في شارع ستيتي علي التابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة . يتركز نشاط وكالة ترست بنك بتيزي وزو على تمويل نشاطات المؤسسات الإنتاجية والتجارية وتمويل بعض البرامج السكنية بالمنطقة وحاليا تعمل هذه الوكالة على توفير بطاقات بنكية دولية للعملاء المسافرين عبر العالم لمساعدتهم على التحكم في إنفاق عملتهم الصعبة في الخارج بكل أمان وبطريقة سهلة وسريعة

خامسا-وكالة بنك بي أن بي باريبا الجزائر: يعتبر بنك BNP Paribas من البنوك الأجنبية الخاصة التي اعتمدت في الجزائر منذ جانفي 2002 ، وقد تم إنشاء هذا الفرع في إطار إستراتيجية توسعية لبنك بي أن بي باريبا فرنسا في بلدان حوض البحر المتوسط، وبنك بي أن بي باريبا الجزائر من أكبر البنوك الخاصة في الجزائر حيث بلغت حصته من السوق البنكية بين 2% و 2.3% في نهاية 2012. يضم هذا البنك 70 وكالة بنكية موجودة على مستوى 19 ولاية ووكالة تيزي وزو من هذه الوكالات التابعة للمديرية العامة بالجزائر العاصمة. تسعى هذه الوكالة إلى المساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة وتحسين مستوى المعيشة للأفراد من خلال تقديم خدمات متنوعة (بنك شامل) ذات جودة عالية: فتح حسابات جارية و كذلك لأجل، قروض عقارية، تمويل الاستثمارات، منح الاعتماد المستندي، خدمات التأمين، كما باشرت الوكالة منذ 2008 عملية تطوير قروض السكن بمختلف الصيغ، حيث توفر عرضا شاملا يراعي كافة الطلبات والحاجيات سواء كان السكن القديم أو الجديد أو بناء السكن الريفي، كما اعتمدت الوكالة صيغة جديدة لضمان استفادة الجزائريين المقيمين بالخارج من قروض السكن وإمكانية فتح حسابات بطريقة مباشرة من مقر سكنهم عبر الموقع الخاص للبنك، كما تم طرح مجموعة من الخدمات المدججة التي تعرف ب "راحة البال" والتي تمكن العميل من الحصول على البطاقة البنكية و الاطلاع الآلي على الرصيد (الخدمات الالكترونية).

سادسا-وكالة سيتي بنك: City Bank فرع تابع للمجموعة الأمريكية الرائدة City Bank ، وهو أولى المؤسسات البنكية الأجنبية الخاصة في الجزائر، بدأت نشاطها في الجزائر منذ 1992 بفتح مكتب تمثيل، ثم حصل على اعتماد من مجلس النقد والقرض لمزاولة نشاطه كبنك تجاري سنة 1998. يضم هذا البنك أربع وكالات بنكية ووكالة

تيزي وزو من هذه الوكالات التي يتركز نشاطها على تمويل الاستثمارات الأجنبية، تسيير حسابات العملاء... ، لكن في السنوات الأخيرة اتجهت الوكالة إلى تمويل مشاريع المؤسسات الكبيرة لمختلف قطاعات الاقتصاد.

المطلب الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيكون اهتمامنا في هذا المطلب منصبا على إبراز المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وذلك بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا أدوات الدراسة.

أولاً-مجتمع وعينة الدراسة: بعد أن ينتهي الباحث من اختيار مشكلة البحث وتحديد أبعادها ومنهجها مسترشداً بأسلوب البحث المحدد الذي يسير وفقه البحث ، يحاول أن يجمع أقصى ما يمكن جمعه من البيانات بحيث لا يترك شيئاً ذا أهمية دون البحث والتدقيق للوصول إلى هذه البيانات، ويجد الباحث أمامه إحدى الطريقتين إما أن يجمع البيانات عن طريق الحصر الشامل وهو ما يطلق عليه أسلوب التعداد، وإذا لم يتيسر له جمع البيانات عن جميع أفراد المجتمع الأصلي فإنه يضطر إلى اختيار عينة وهو ما يطلق عليه أسلوب العينات. و فيما يلي تعريف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

1-مجتمع الدراسة: يقصد بمجتمع الدراسة مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث.

ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الوكالات البنكية العمومية الجزائرية والخاصة الأجنبية الموجودة على مستوى الولايات المذكورة سابقاً وهي: البويرة، تيزي وزو .

2-عينة الدراسة: يعد استخدام العينات من الأمور العادية في مجال البحوث والدراسات العلمية سواء الاجتماعية أو الطبيعية. والعينة هي: "جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية (جزء من الكل)، وتمثل في عدد من الأفراد يحملون نفس الصفات الموجودة في مجتمع الدراسة ممثلة لمجتمع البحث"، فهي بذلك انعكاس شامل للصفات السائدة فيه ولكن بشكل مصغر. ونشير أن اختيار العينة يكون حسب طبيعة الموضوع وأهدافه انطلاقاً من أحد الإمكانات الثلاث التالية:

- يمكن أن تجمع البيانات و دراسة جميع أفراد مجتمع البحث.
- تحديد عينة تمثيلية لهذا المجتمع.
- اختيار فقط بعض الوحدات التمثيلية و لو أنها غير تمثيلية بالدقة لهذا المجتمع.

أما بالنسبة لدراستنا فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة المقصودة المتكونة من مجموعة من مديري الوكالات البنكية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة وتيزي وزو (12) موزعين كما يلي: (6) وكالات بنكية عمومية (6 مديرين) و (6) وكالات بنكية خاصة أجنبية (6 مديرين).

ثانيا- أدوات جمع البيانات: يتوقف اختيار أدوات جمع البيانات والمعلومات على طبيعة المشكل المطروح والفرضيات المقترحة كحلول مؤقتة. وفي هذا الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- السجلات والوثائق الداخلية للوكالة: تعد السجلات والوثائق الداخلية مصدرا هاما يستعين به الباحث في جمع المعلومات ، وعليه فقد استفدنا من بعض وثائق وسجلات الوكالات البنكية محل الدراسة كمصدر للمعلومات للتعريف بهذه المؤسسات وتوضيح أهم نشاطاتها و أهدافها.

2- المقابلة: يمكن تعريف المقابلة بأنها: " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة"، من الأهداف الأساسية للمقابلة الحصول على البيانات والمعلومات التي يريدها الباحث، بالإضافة إلى التعرف على ملامح أو مشاعر أو تصرفات المبحوثين في مواقف معينة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة الحرة نظرا لغزارة المعلومات التي توفرها.

4- الاستبيان: يعتبر الاستبيان من الأدوات الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية يعتمد عليه كثيرا الباحثون المبتدئون لسهولة وقصر مدة تطبيقه، كما يعتبر أنسب الطرق لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث بشكل منظم يفرض على الباحثين التقيد بالموضوع وعدم الخروج عن مضامينه و أهدافه، ويمكن تعريف الاستبيان بأنه: " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين". ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عليها من قبل الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان.

ويشترط أن يعرض هذا الاستبيان على محكمين في الاختصاص قصد المصادقة عليه وتحديد ما يجب تعديله وهو ما يسمى بصدق المحكمين، أي أن يحاول الباحث خلال هذه الخطوة المنهجية الإجابة على السؤال التالي: هل حقيقة أن هذا الاستبيان يقيس ما أُنجز من أجله؟ ولا يمكن الإجابة على هذا السؤال إلا من طرف المختصين في هذا المجال.

وفي هذه الدراسة قمنا بتصميم استبيان مغلق خاص بتقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإدارية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة حسب إجاباتهم الشخصية، ثم استنتاج أساليب إدارة الأعمال (أنماط القيادة) المعتمدة من قبلهم، وبعد عرضه على المحكمين تم تحديد شكله النهائي والذي جاء محتويا على 16 بندا (سؤال) مقسمة على 4 محاور يتم قياسها على مقياس ليكرت الخماسي (أبدأ، نادرا، أحيانا، غالبا، دائما)، وهذه المحاور هي:

- المحور الأول متعلق بتقييم مستوى المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.
- المحور الثاني يقيس مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.
- المحور الثالث يتعلق بتقييم مهارة بناء فرق العمل لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.
- المحور الرابع يقيس مستوى مهارة إدارة المهام لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق إلى تقديم الوكالات البنكية محل المقارنة وعرض كل ما له علاقة بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، نحاول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة قصد الإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها واختبار صحة فرضياتها، وهذا بغرض تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة ثم استنتاج أساليب القيادة المنتهجة من قبلهم.

المطلب الأول: تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

من الناحية العملية يعتبر الاتصال الفعال من المتطلبات الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات، حيث تشكل عملية الاتصال جوهر وأساس جميع الوظائف وعن طريقه ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسات مع بعضها البعض ويتحقق التكامل في العمل.

وقد توصلت إحدى الدراسات إلى أن المدير ينفق أكثر من 75% من وقته في الاتصالات، ويمكن القول أن الاتصال العامل المشترك بين الكفاءات الفكرية والإنسانية والفنية¹، وهو ما أكدت عليه الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال، فهو أساس بناء الثقة والمصادقية².

وبمقدار تمكن المدير من مهارات الاتصال تعكس النتائج على المؤسسة إيجاباً، فتزداد مشاعر الولاء والانتماء إلى المؤسسة، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي جراء تنشيط لدافعية وحفز الهمم والشعور بالأمن والاستقرار والرضا الوظيفي، ومن ناحية أخرى يعرف المدير باحتياجات وحاجات المرؤوسين وأهدافهم وردود أفعالهم تجاه قراراته وسياسته³.

ومن هنا تبرز أهمية الاتصال للمديرين بكونه أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تقييم المهارة الاتصالية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

- الإصغاء بانتباه للمرؤوسين.
- تزويد المرؤوسين بالمعلومات الجوهرية (الأساسية).
- الاتصال بوضوح.
- انخراط المرؤوسين في أهداف المؤسسة.

¹ عيسى الظاهر، المهارات الإدارية للمدراء الجدد، المجمع العربي للإدارة و المعرفة، 2007، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.akms.org/download_file.aspx?.../Management%... (المطلع عليه في: 2014/07/13).

² عبد القادر محمد مبارك، مهارات الاتصال طريقك إلى فعالية الإدارة، نقلا عن الموقع الإلكتروني: www.drkader.com/Courses/Management.../05.pdf (المطلع عليه في: 2014/07/13).

³ هند كابور و آخرون، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم و علاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، مجلة دمشق، المجلد 26، الملحق 2010، ص 276.

أولاً - الإصغاء بانتباه للمرؤوسين: يعتبر الإصغاء عنصر أساسي في عملية الاتصال وبدونه لا يكون اتصال، فالنجاح والتفوق في الاتصال يتناسب طردياً مع القدرة على الإصغاء، لذا حتى يكون الاتصال فعالاً يجب أن يكون هناك شخص آخر يسمع و يصغي¹.

والإصغاء الجيد والهادف يعد كمدخل هام من أجل زيادة فعالية الاتصال ، فهو مهارة ضرورية للمدير تساعد على فهم الآخرين في المؤسسة وما يقترحونه من أفكار و آراء ، كما أنه الطريقة الفعالة لأن يستوعب الأفكار الأساسية والهامية ويلبي حاجة كبيرة عندهم ، وذلك يزيدهم اطمئنان بأن المدير يوليهم عناية واعتبار، كما أن الإصغاء يمكن المدير من اكتشاف ومعرفة مهارات المرؤوسين وقدراتهم وبالتالي الاستفادة منها.

والجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بمهارة الإصغاء للمرؤوسين.

الجدول رقم(3-1): الإصغاء بانتباه

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
												نادرا
						x		x		x	x	أحيانا
	x			x	x		x					غالبا
x		x	x									دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

¹ حقيبة الاتصال، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

(المطلع عليه في: 2013/07/13) www.social-team.com/zizo/almostashar/212.pdf

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم مدراء الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يعطون أهمية متوسطة للإصغاء وذلك راجع إلى ضيق الوقت وكثرة مسؤولياتهم حسب تصريحاتهم، وضعف الإصغاء عندهم ينجر عنه سلبيات كثيرة منها انعدام الثقة وسوء الفهم الذي يؤدي إلى تضييع الأوقات والجهود والأموال والعلاقات.

في حين أن معظم مدراء الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة يعطون أهمية عالية للإصغاء وذلك لوعيهم بالآثار الإيجابية التي تنجر عن ذلك، فالإصغاء حسبهم هو الجزء الفعال في الاتصالات الجيدة، إذ يمكن المدير من معرفة آراء العاملين بالوكالة واتجاهاتهم في المستقبل، بالتالي يكون قادرا على التحكم فيهم وإحداث التأثير المطلوب، كما يتمكن من معرفة آمال وطموحات وتطلعات الأفراد مما يجعله يبذل قصارى جهده في تحقيقها، بالإضافة إلى أن الإصغاء لمشاكل المرؤوسين يمكنه من استعمال الطرق الصحيحة في عملية التوجيه والإرشاد، وكل ذلك يولد لديهم القناعة التامة بأن عملهم محل تقدير وأن آرائهم محل ترحيب وشكواهم محل اهتمام المدير.

كما أن الإصغاء من شأنه خلق الجو الملائم للإبداع من خلال اكتشاف قدرات المرؤوسين ومهاراتهم واستغلالها والأهم من ذلك أن الإصغاء للمرؤوسين حسب هؤلاء المديرين هو ثقافة وثقة واحترام.

ثانيا - تزويد الموظفين بالمعلومات الجوهرية: لا غنى لأي مؤسسة عن المعلومات مهما كانت أهدافها وطبيعتها عملها وحجمها، حيث تمثل المعلومات موردا ومصدرا مهما للمؤسسة إن كان في صياغة رسالتها وأهدافها ووضع استراتيجياتها وتنفيذها، وبناء هيكلها التنظيمي واختيار تقنياتها واتخاذ القرارات المختلفة في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة.

فالمعلومة حجر الأساس لعمل المديرين والمرؤوسين على حد سواء، فالمعلومة سلاح هام يعتمد عليها المرؤوسون في عملية اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل والعلاء، فدون المعلومة الصحيحة المتجددة لا يمكنهم التصرف بحرية واقتدار لأنهم ببساطة يفتقرون للمعلومة التي تمنحهم ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ¹.

وتنقسم المعلومات إلى:²

- **معلومات إستراتيجية:** وهي كل المعلومات المتعلقة ببناء الأهداف والسياسات المرتبطة بالمدى الطويل والذي يؤثر على المؤسسة ككل.

- **المعلومات التكتيكية:** ترتبط بالنشاطات طويلة وقصيرة الأجل وهي مرتبطة بالتخطيط والرقابة.

- **المعلومات التشغيلية:** وتتعامل مع النشاطات اليومية قصيرة الأجل وهي مرتبطة أساسا بالتخطيط اليومي والرقابة أيضا.

¹ أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 01، 2009، ص 381.

² محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات (دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر: 2006) ص 188، 189.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية أحيانا ما يزودون المرؤوسين بالمعلومات المتعلقة بسياسات وأهداف الوكالة ومركزها التنافسي لأنها معلومات خاصة وسرية وهناك خوف من تسريبها للمنافسين، لكن عدم توفير هذه المعلومات للمرؤوسين يؤدي إلى عرقلة العمل والتأخر في إنجازها كما يقوض الثقة لديهم.

في حين أن معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية يؤكدون على توفير المعلومات التشغيلية المتعلقة بالمهام والأعمال الموكلة للمرؤوسين حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بشكل صحيح وواضح، كما أن تزويد أفراد التنظيم حسبهم بالمعلومات المتعلقة بأهداف المؤسسة يشكل لديهم رؤية مستقبلية تحفزهم على العمل وتطوير مهاراتهم وأدائهم ويساهم أيضا ببناء وتنمية مناخ الثقة.

وصرح هؤلاء المديرين أن تحقيق التفوق التنافسي في زمن لا مفر فيه من المنافسة يتطلب الاعتراف بأن العنصر البشري في الوكالة هو المصدر الرئيسي لهذا التفوق، وهذا يقضي بحق المرؤوسين بالمعلومة التي أصبحت ضرورة حتمية في زمن المعلوماتية لتمكينهم من القيام بمهام وظائفهم التي تساهم في تحقيق ذلك التفوق التنافسي والميزة التنافسية فالمعلومات التي تعد سرية وخاصة يعرفها المنافسون ولا يجب أن تخفى على موظفي الوكالة لأنهم بأمرس الحاجة إليها من أجل التصرف الصحيح والقيام بعملهم بوضوح وتفهم.

ثالثا- الاتصال بوضوح: لكي يتم الاتصال بوضوح لابد على المدير استخدام لغة بسيطة وتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، وكل ذلك يتطلب استخدام ألفاظ يفهمها المرؤوسون واختيار كلمات لا تحمل التفسير والتأويل الخاطيء، وعدم تضمين الجملة الواحدة أفكارا متعددة¹.

ففي معظم الأحيان يكون تعقيد اللغة المستعملة حاجزا أساسيا يقف أمام حدوث اتصالات فعالة، لأن التعقيد من الممكن أن يؤدي إلى عدم الفهم الصحيح المقصود أو المطلوب من الرسالة المرسلية إلى المرؤوسين، أو فهم أشياء لم تكن مقصودة أو إلى عدم الفهم التام. لذلك من منطلق الرغبة أن تفهم الرسالة والمقصود منها ولكي يكون الاتصال فعالا ومجديا مهم جدا أن يدرك المديرون في المؤسسات المختلفة ولاسيما البنوك بأن الاتصالات الفعالة تنطوي على عملية نقل الفهم إلى جانب المعلومات، فإذا لم يتم الفهم من جانب المرؤوسين (المستقبل) لا تكون ولا تحدث اتصالات، أي أن المديرين القائمين بالاتصال من أي نوع كان يجب أن يقوموا بصياغة رسائلهم بطريقة مفهومة وذلك باستعمال لغة بسيطة بعيدة عن كل التعقيدات².

والجدول في الأسفل يوضح مدى اهتمام المديرين بوضوح الاتصال في الوكالات البنكية محل المقارنة.

¹ مهارات الاتصال و التواصل، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://kenanaonline.com/users/DrElsayedNasser/downloads?page=3#> (المطلع عليه في: 2014/07/11).

² ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية و التطبيق (دار الحامد للنشر، عمان الأردن: 2007) ص 130.

الجدول رقم (3-3): الاتصال بوضوح

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
												نادرا
						x	x	x			x	أحيانا
	x			x					x	x		غالبا
x		x	x		x							دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أجابوا بأنهم أحيانا ما يتصلون بوضوح، وذلك لاستخدامهم كلمات فنية وعبارات لا يفهمها بعض المرؤوسين خاصة حديثي العمل بالوكالة بالإضافة إلى عدم تمكن بعض الأفراد من اللغة الفرنسية، وذلك يشكل عائقا نحو فهم الرسالة الاتصالية ونظرا لضغوط الوقت وثقل حجم المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقهم لا يمكنهم متابعة الاتصالات، وتشجيع التغذية العكسية التي تسمح بالتأكد من نجاح عملية الاتصال (القدرة على التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي عن الرسالة الاتصالية).

ونوه أن عدم وضوح الاتصال في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يترتب عنه عدم فهم الأهداف والقرارات والتعليمات أو سوء تفسيرها، كما ينتج عنه عدم كفاءة تبادل المعلومات بين المديرين والمرؤوسين ومتابعة الإنجازات وإعداد التقارير ورفعها، وكذا عدم اكتشاف الأخطاء في وقتها وتصحيحها.

وفي المقابل معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية أجابوا بأنهم غالبا ما يتصلون بوضوح مع مرؤوسيه، حيث يرون أن وضوح مضمون الرسالة الاتصالية يعد من مقومات الاتصال الفعال والناجح، إذ يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع مستوى المرؤوسين وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم بحيث لا يجب الاتصال إلا باللغة التي يجيدونها حتى ولو كانت اللغة الفرنسية هي لغة الإدارة، لذا من الأهمية بمكان أن تكون اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع، وأن تكون العبارات دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى، ويضيف هؤلاء المديرين أنه في حالة عدم وضوح

الرسالة الاتصالية يتدخلون من خلال تشجيع التغذية العكسية و إتباع سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتحوال، فوضوح الاتصال بالنسبة إليهم يمنع الإشاعة ويسهل أداء الأعمال بشكل صحيح.

رابعاً- انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة: الاتصال مفتاح نجاح الإدارة وعامل حيوي في التأثير على سلوك المرؤوسين الذين هم عماد نجاح المؤسسة، فالاتصال أساس لكل تنظيم ناجح.

وإعلام المرؤوسين بأهداف المؤسسة و جعلهم يعتقدون أنهم أساس تحقيقها يؤدي إلى خلق رؤية مشتركة لأهمية تحقيقها وهو في النهاية سيجعلهم أكثر التزاما لبلوغها، لأنها وإن تحققت (أهداف المؤسسة) تحققت لا محالة أهدافهم الشخصية¹.

والجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بانخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة.

الجدول رقم(3-4): انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
											x	أبدا
							x		x			نادرا
x							x	x		x		أحيانا
		x	x			x						غالبا
	x			x								دائما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

يتبين من هذا الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بانخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة، و يعزى ذلك إلى أن المرؤوسين لا يهمهم سوى تحقيق أهدافهم الشخصية حتى ولو كانت على

¹ Don Herlriegel, John W. Slocum, Management des organisations (édition de Boeck université, Paris : 2^{ème} éd, 2006) p 212.

حساب أهداف الوكالة خاصة وأنهم يعتقدون أن هذه الأهداف لا تخدم سوى طبقة المديرين، ومن ثمة يغدو كل جهد يبذله هؤلاء المديرين لخلق الرؤية المشتركة لأهمية تحقيق أهداف الوكالة لا قيمة له في هذه الحالة وبمجرد تضييع اللوقت على حد تعبيرهم.

وفي المقابل يؤكد أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية على ضرورة انخراط المرؤوسين في أهداف الوكالة لأن خلق رؤية مشتركة لأهمية بلوغ هذه الأهداف لدى المرؤوسين سيجعلهم على استعداد للوقوف خلفها (الالتزام بتحقيقها)، كما أن قناعة المرؤوسين بأهداف الوكالة وغاياتها يقلل من فرص ظهور الصراع والتصادم .

نستنتج من خلال تحليل المتغيرات السابقة ضعف مهارة الاتصال لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وبالمقابل قدرات اتصالية عالية لدى مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة.

المطلب الثاني: تقييم مهارة القيادة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة

تعد القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها ذلك أن أهميتها تسري في جميع جوانب هذه العملية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وديناميكية حيث تعمل كأداة لتحقيق أهدافها ، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عملية إيجاء والهام وتأثير في المرؤوسين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابرة لانجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم، وبهذا فهي أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك المرؤوسين وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة¹.

وبذلك تهتم القيادة بكيفية بناء الالتزام وتحفيز المرؤوسين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقدراتهم وقابلياتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف ، وعندما يتمكن المدير من تحقيق كل هذا دليل امتلاكه قدرات قيادية عالية.

وهذه المهارة يمكن تقييمها لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

- الهام الثقة للمرؤوسين.
- تمثيل القدوة الحسنة.
- تحفيز المرؤوسين.
- تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات و رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد02، 2011، ص2.

أولاً - الهام الثقة للمرؤوسين: تدعم أدبيات الفكر الإداري فكرة بأن الثقة عنصر حيوي لبناء علاقات إنسانية جيدة في المؤسسات الفاعلة حيث أنها تخلق التآزر وتعطي المرؤوسين الشعور بالأمان¹، فالثقة رأس مال اجتماعي هام جدا والعجز في هذا الرأس مال يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول.

كما تعتبر الثقة من الصفات الأساسية للقيادة، فإذا كان عمل المدير يتوقف إلى حد كبير على مساعدة مرؤوسيه من أجل معرفة وحل المشكلات فإن قدرته على بلوغ المعارف الضرورية وتنشيط الرؤية ترتبط مباشرة بالهام الثقة. إن المرؤوسين يتطلعون دائما لمعاونة مديريهم و نصيحته ، وآرائه ليس فقط في مجال العمل وإنما أيضا بمشاكلهم الشخصية لذا يجب أن يشعروا بأن مديريهم أو قائدهم هو ذلك الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه، فلديهم الثقة به وبقدرته على توجيههم في الاتجاه الصحيح.

إذن فعالية المديرين تتوقف على قدرتهم على كسب ثقة المرؤوسين وغرسها فيهم، فهي أساس الحصول على المعلومة و ضمان تآزر المرؤوسين وزيادة الولاء للمؤسسة²، وبدونها تكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية و الثقة بالإدارة مهزوزة وهو ما يؤدي إلى الشك والريبة و عدم الولاء³.

والهام المدير الثقة للمرؤوسين يتحقق من خلال الاهتمام بهم ومشاركتهم همومهم والإصغاء لمشاكلهم واكتشاف تطلعاتهم ومعرفة حاجاتهم فهو في النهاية يحظى بثقتهم. تلك الثقة التي لا تبنى إلا من خلال التواصل والعلاقة القائمة على أساس الشفافية والمصداقية ، وهذه العوامل من أهم مقومات بناء مناخ الثقة الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم شركاء في المؤسسة ومن ثمة استعدادهم للاذعان الطوعي لمديريهم⁴.

والجدول التالي يبين مدى الهام الثقة للمرؤوسين من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

¹ عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم و الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 08، 2010، ص 131.

² Stephen Robbins et autres, **Management- L'essentiel des concepts et pratiques**- (Pearson éducation, Paris : 6^{ème} éd, 2008) p 353.

³ سامي عبد الله الباحسين، القيادة الادارية العربية و متطلبات التغيير، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan006252.pdf> (المطلع عليه في: 2014/06/11).

⁴ يحيى ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 98.

الجدول رقم (3-5): الهام الثقة للمرؤوسين

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
							×	×	×		×	نادرا
×			×			×				×		أحيانا
	×	×		×	×							غالبا
												دائما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يوحون بالثقة لمرؤوسين ويعزى ذلك لضعف ولائهم والتخوف من استغلالهم هذه الثقة لتحقيق مآربهم أو الإطاحة بمديريهم.

وبالمقابل يؤكد أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة على أهمية الهام الثقة للمرؤوسين، فمن خلالها يتم ضمان انجاز الأعمال باقتدار، والهام هذه الثقة لا يتحقق بالخطابات والكلام على حد تعبيرهم ولكن من خلال الاهتمام بشؤون المرؤوسين الخاصة، والثناء على أعمالهم وإعطاء المثل في كل ما يصدر عنهم من أفعال أو أقوال ليسهم في الأخير (الهام الثقة) بتعزيز ثقة المرؤوسين بهم وتعميق الولاء للوكالة، فإيجاء الثقة بناء هام لتكوين المرؤوس المتمكن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها مديره و بروح المبادرة الكاملة.

ثانيا- تمثيل القدوة الحسنة: إذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير والإقناع لتوجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف بالاعتماد على قوة التأثير الشخصي بصفة ثانوية، فإن أساس هذا التأثير هو القدوة الحسنة، لذا ينبغي على المدير أن يعطي المثل لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل كما يجب أن لا تتناقض أقواله مع أفعاله¹.

كما أن المدير الذي يتحلى بالثقة و الخبرة الإدارية هو مدير ناجح يعمل على الموازنة بين متطلبات الأعمال المفروض القيام بها و بين علاقاته مع المرؤوسين، و أن يعمل على توجيه الأوامر و الإرشادات باحترام و رقي بعيدة عن التسلط و الاستهزاء، و أن يحسن التعامل مع الأخطاء التي يرتكبها مرؤوسه بايجابية ليتمكنوا من الاستفادة منها في المستقبل، فالمدير يجب أن يكون قدوة في علاقاته مع المرؤوسين حتى تسود العلاقات الطيبة بينهم ويمكنهم من العمل بجو يساعدهم على التطوير و الانجاز².

وعلى ذلك يكون المدير قدوة يحتذى بها إذا قرن القول بالفعل و ألزم نفسه بما يلزمهم ، و إذا أقدم المدير على ذلك أقدم المرؤوسون على الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع ولكلامه أسمع وازدادت مكانته بينهم وتأثيره، فبالقدوة تكون القيادة أدوم وأبقى.

والجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بسمة القدوة الحسنة .

¹ صالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006، ص ص 103، 102.

² منصور العبد الكريم، الإدارة بين الحزم و التسلط - دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف-، مجلة التنمية الإدارية، العدد 98، أوت 2012، ص 32.

الجدول رقم (3-6): تمثيل القدوة الحسنة

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
									x			نادرا
	x						x	x		x	x	أحيانا
		x	x		x	x						غالبا
x				x								دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بسمة القدوة الحسنة لأنهم لا يمكنهم تقديم سلوك رمزي بالنظر لحجم الأعمال والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

وبالمقابل يعتبر معظم مديري الوكالات الأجنبية أن القدوة الحسنة من السمات الضرورية توافرها في المدير و التي يمكن أن تظهر من خلال ضرب المثل للمرؤوسين في الولاء والتضحية من أجل الوكالة وتقديم السلوك الرمزي لهم بالإضافة إلى الأخلاق الحسنة، كما أن التصرفات التي يقوم بها المدير تكون رسائل مثالية يقتدي بها ويتبعها المرؤوسون فإذا ما رأى المرؤوسون مديريهم يعمل دون كلل متجاهلا نفسه متناسيا راحتته وتسييره رغبة واحدة هي نجاح المؤسسة يتأثرون به وبالتالي يصبحون تابعين له.

ثالثا-تحفيز المرؤوسين: تولى المؤسسات المختلفة العنصر البشري اهتماما كثيرا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في أداء المرؤوسين، حيث يسعى المديرون إلى أن يصل العاملون في أدائهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف يعمل المديرون على توفير العمالة المؤهلة والجيدة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

غير أن مقدرة الفرد غير كافية ليعمل بأقصى كفاءة ممكنة إذ لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، إذ أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة¹.

وتعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الايجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى والأفراد لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة الإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد تحرك سلوكه وتوجهه لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية، أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، وليس الأجر وما يرتبط من ميزات مادية (الحوافز المادية) هي المحرك الوحيد لسلوك المرؤوسين، فالمشاركة والتفويض والنفوذ والسلطة والترقية وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية (حافز معنوية) تعد كلها محركات لسلوك الأداء².

إذن فالتحفيز بشقيه (المعنوي و المادي) يوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى المرؤوس مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، والمدير الناجح هو الذي يسعى دوماً لتنويع هذه الحوافز من فترة لأخرى حتى يكون الفرد مدفوعاً لبذل أقصى مجهوداته لرفع أدائه طالما أنها من مصادر قوة تأثير القيادة³.

والجدول التالي يبين مدى اهتمام المديرين في الوكالات البنكية محل المقارنة بتحفيز المرؤوسين.

¹ التحفيز و سلوك الأفراد، نقلا عن الموقع الالكتروني :

² سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية المجلد 27، العدد 01، 2011، ص 72.

³ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، نقلا عن الموقع الالكتروني:

<http://lunpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan009675.pdf> (المطلع عليه في: 2014/07/11).

الجدول رقم (3-7): تحفيز المرؤوسين

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
												نادرا
									x		x	أحيانا
x	x		x				x	x		x		غالبا
		x		x	x	x						دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من هذا الجدول أن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية يعطون أهمية عالية للتحفيز المادي على حساب المعنوي لاعتقادهم أن أغلب المرؤوسين يسعون دائما لإشباع حاجاتهم المادية، بالإضافة إلى أن الحوافز المادية تشتمل على عدة معان نفسية واجتماعية نتيجة لما توفره للمرؤوسين من تحسين قدراتهم الشرائية.

بينما يعطي معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية أهمية بالغة للتحفيز بشقيه باعتباره المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد إلى رفع أدائهم، فالحافز هو القوة التي تنمي الرغبة في العمل لدى المرؤوسين ويبعث لديهم الرضا والاستقرار في نفوسهم ومن ثمة زيادة ولائهم وانتمائهم للوكالة، ويؤكد هؤلاء المديرين أنه في محيط العمل اليوم لم يعد يجدي نفعا اللجوء للأساليب التقليدية لتحفيز المرؤوسين، ونموذج المدير الأمر والناهي لم يعد فعالا في ظل المفهوم الجديد للعمل الجماعي وكذلك تحديد المكافآت المتشابهة أصبح شيئا عبثا. فالحافز ليس سمة شخصية ثابتة الشكل ولكن يتغير طبقا لتغير الموقف، ومن ثمة يجب التعرف على المرؤوسين وحاجاتهم وأنواع الحوافز التي تؤثر عليهم.

رابعا-تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين: إن المؤسسات الناجحة هي التي تكون قادرة على الابتكار و التحديد على أساس تام و متطور، و القادة الإداريين الأفضل هم الذين يكونون قادرين على مساعدة المرؤوسين و الاستفادة من مواهبهم الإبتكارية الخلاقة ، خاصة و أن هناك عدة عوامل تجعل من الابتكار ذو أهمية كبيرة لأي مؤسسة كزيادة حدة

المنافسة بين المؤسسات ،ندرة الموارد ،كبر حجم مؤسسات الأعمال ، ارتفاع توقعات العملاء وازدياد طموح العاملين... الخ¹، و على هذا الأساس ينظر للابتكار على أنه إبداع و خلق الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة الصحيحة فالابتكار هو العامل الأساسي للاستمرارية، .

و يساعد على ظهور الأفكار الابتكارية في المؤسسة:²

- تشجيع الأفراد على التعلم و اكتساب مهارات متخصصة.
 - البعد عن النقد و السخرية لأفكار المرؤوسين.
 - مكافئة المرؤوسين على الأداء الفعال.
 - محاولة إعطاء المرؤوسين الشعور بأنهم مالكون أثناء أدائهم للعمل.
 - بث الثقة في المرؤوسين و التأكيد على أن كل فرد في المؤسسة قادر على الابتكار طالما توافرت لديه عوامل الإبداع و المناخ المناسب.
 - تدريب المرؤوسين على حل المشكلات بطرق علمية جديدة.
 - تبسيط إجراءات العمل و البعد عن بيروقراطية العمل.
- و الجدول التالي يوضح مدى تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين من قبل مديري الوكالات البنكية محل المقارنة.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع الإداري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008، ص 146.

² محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات و معوقات و محفزات الإبداع، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، سبتمبر 2005، ص 97.

الجدول رقم (3-8): تشجيع الابتكار لدى المرؤوسين

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
							x	x			x	نادرا
			x			x			x	x		أحيانا
	x			x	x							غالبا
x		x										دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بتشجيع المرؤوسين على تقديم أفكار ابتكارية وخلاقة ويعزى ذلك لعدة أسباب منها: حرص المرؤوسين على أداء الأعمال بنفس الطريقة المعتادة ، نقص الخبرة وقلة المعرفة لديهم وخوفهم من تحمل المسؤولية، بالإضافة إلى أن تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال داخل الوكالة وعدم وجود متسع من الوقت خلال العمل للقيام يجعل فرص الابتكار لدى المرؤوسين ضعيفة جدا إن لم تكن معدومة.

وبالمقابل يعطي مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة أهمية كبيرة للابتكار باعتباره المحدد الرئيسي لنجاح الوكالة، فاستمرارها مرهون بقوتها على الصمود في وجه المنافسة، فالوكالة إذا ما أرادت النجاح في المستقبل على حد قولهم ينبغي أن تسمح لكل من يعمل فيها على التفكير و تقديم الآراء والأفكار الجديدة والخلاقة وأن تكافئهم وتشجعهم على ذلك، ومن مقتضيات هذا التشجيع أن يعطى المرؤوس حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا في التمكين وتشجيع روح المبادرة وعدم قمع المحاولة والخطأ، وأفضل أسلوب للابتكار هو أسلوب حل المشكلات.

ويضيف هؤلاء المديرين أن المدير قد ينوي إحداث تغيير وتحديد في الوكالة لكن لن يستطيع ذلك دون مواهب المرؤوسين وقدراتهم الكامنة، وأفضل شيء لتفجير هذه القدرات الابتكارية يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع

مديرهم في المجالات التي تتعلق بالابتكار ، و يساعد على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف، فقد يكون لدى المرؤوسين قدرات ابتكارية عالية ، ولكن لتحريك تلك القدرات و تفعيلها فلا بد من دافعية ورغبة داخلية، هذه الرغبة لن تعزز في ظل الإشاعة وغياب المعلومة وانعدام الثقة واتخاذ القرارات بانفرادية .

نستنتج من تحليل المتغيرات السابقة ضعف المهارة القيادية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة مما يجعلهم رؤساء أكثر منهم قادة وهو ما يحول دون التأثير بالدرجة الكافية على أداء واتجاهات المرؤوسين، فهم أكثر تمسكا بالقوانين والأنظمة واللوائح التي تعتبر المصدر الرئيسي للتأثير على كل فرد في الوكالة.

في حين يمتلك مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة قدرات قيادية عالية مما يجعلهم يتحكمون في محددات أداء المرؤوسين سواء من حيث إشاعة مناخ الثقة ومنح المكافآت والحوافز المتنوعة لإشباع الحاجات المختلفة، والقُدوة الحسنة وضرب المثل الذي يعطيه المدير من خلال أفعاله و أقواله وسلوكاته، وتشجيع الأفكار الإبتكارية، مما يجعل قدرتهم على التأثير في المرؤوسين كبيرة لخلق وتدعيم الولاء و الإخلاص للوكالة .

المطلب الثالث: تقييم مهارة بناء فرق العمل لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة

تنبع فلسفة فريق العمل من مفهوم التعاضد، و الذي يشير إلى أن أداء الفريق يكون أكبر من الجمع الحسابي لأداء أعضاء الفريق عندما يعمل كل منهم منفردا،و بما أن المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة كان على أفرادها التعاون لتحقيقها ، فالعمل الفرقي من أبرز مظاهر التعاون في المؤسسات الحديثة وذلك بعد زوال النزعة الفردية التي ميزت المدرسة التقليدية، حيث اختفت كلمة موظف في المؤسسات الرائدة لتحل محلها كلمة متعاون، وبالمثل فإن كلمة مدير اختفت لتحل محلها كلمة منسق لأن العلاقات داخل المؤسسات صارت علاقات تعاون من خلال عمل الفريق.

ويمكن تعريف فريق العمل بأنه:" عدد من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة"¹.

كما يمكن تعريف أيضا بأنه:" مجموعة من الأفراد يعملون بشكل تآزري لتحقيق هدف مشترك"².

يتضح من التعريفين أن الفريق ليس مجرد تجمع لأفراد تم صدفة، ولكنه كيان يتألف من أعضاء يعملون لتحقيق مهمة معينة وإنجاز أهداف مشتركة، وكل فرد مستعد للتنازل عن قدر من استقلالته في سبيل تحقيق هذا الهدف وهذه المهمة.

وبهذا يختلف فريق العمل عن الجماعة من حيث أن الجماعة هي:"تجمع من الأفراد يتفاعلون ويعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام". إلا أن هذا التفاعل والاعتمادية تقوم على أساس المشاركة في المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو فيها(الجماعة) للأداء ضمن مسؤولياته المحددة، لذا لا تحتاج الجماعة إلى العمل الجماعي

¹ إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 342.

² Arthur R .Pull, Le management (Marabout, Paris : 2009) p 22.

الذي يتطلب جهودا مشتركة¹، فأداء أعضائها هو فقط تجميع للأداءات الفردية، أما فريق العمل فإنه يخلق أثر تجميعي إيجابي و إضافي في شكل تعاضد من خلال تنسيق الجهود والتعاون والتآزر².

ولا يكون الهدف الرئيسي لتشكيل فرق العمل هو جعل الأفراد يتواءمون فقط مع ظروف العمل الحالية، بل يجب أن يكون الهدف هو تمكينهم من الإحساس بأن لهم دورا فعالا في مؤسساتهم وإعطائهم القدرة على أن يكون لهم رد فعل إزاء متطلبات العمل ومساعدتهم في أن يصبحوا جزء نشيطا في المؤسسة، ومن ثم إدراكهم بأن العمل ليس قدرا مفروضا ولكنه نوع من أنواع العبادات الطوعية ذلك أن المؤسسة تبنى عليهم و تتكون منهم³.

وقد أظهرت خبرة المؤسسات التي تعتمد العمل ضمن الفريق أن استخدام الفاعل لفرق العمل يمكن أن يؤدي إلى تحسن ملحوظ في الأداء و الابتكار و إرضاء العملاء، فمن إيجابيات العمل ضمن الفريق:⁴

- تؤسس فرق العمل المهارات المتكاملة والخبرات التي تفوق مهارة و خبرة أي فرد من أفراد فريق العمل، و يتيح هذا الواقع للفريق أن يتجاوز مع تحديات متعددة الأوجه على غرار الابتكار و الجودة و خدمة العملاء.

- تؤسس فرق العمل في تطويرها المشترك لأهداف و مقاربات واضحة توصلها يدعم المبادرة وحل المشكلات في الوقت الفعلي.

- تقدم فرق العمل بعدا اجتماعيا يعزز أوجه العمل الاقتصادية والإدارية.

و في كل الأحوال يجب أن يدرك المديرين أهمية العمل الفرقي، فالكثيرون يستطيعوا أن يديروا العمل دون أن يحطموا أحلام و آمال الآخرين بل يساعدهم على تحقيق طموحاتهم وفي نفس الوقت تحقيق طموحات وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

فالعمل الفرقي مهارة وتوافر مهارة بناء فرق عمل فعالة لدى المدير أو القائد الإداري مهم جدا، باعتباره مصدرا قويا لتنشيط المرؤوسين الذين تكتمل قدراتهم ببعض بفعل قدرات المدير على بناء العلاقات الإنسانية للاستفادة من إمكانياتهم.

ويمكن تقييم مهارة بناء فرق عمل فعالة لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة من خلال المتغيرات التالية:

¹ صالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² طرائق و أدوات قيادة الفريق، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://new.de-ouargla.com/sites/default/files/upload_files/tryq_w_dwt_qvd_lfrvq.pdf (المطلع عليه في: 2014/07/14).

³ خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

⁴ ب كاستكا و آخرون، العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرقة العمل المتميزة الأداء، مجلة إدارة أداء فريق العمل (مجلة عالمية)، مطبوعات جامعة إم سي بي، المجلد 07، العدد 08/07، 2001، ص ص 124، 125. نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://journals.hbmeu.ac.ae/Articles/ArabicArticles/Team/Team5.pdf> (المطلع عليه في: 2014/07/14).

- خلق مناخ عمل مناسب لتشكيل فرق العمل.
- مشاركة المرؤوسين .
- أن يكون المدير متاحا.
- تشجيع تطوير كفاءات المرؤوسين.

1-خلق مناخ عمل مناسب لتشكيل فرق العمل: تتبع أهمية بناء مناخ العمل من أن أي سلوك فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ، بل أنه محصلة للتفاعل بين مجموعة متعددة ومترابطة من العوامل والأشياء والأشخاص ومكونات البيئة الداخلية للمؤسسة وبالتالي فان طبيعة مناخ العمل السائد في المؤسسة يؤثر بشكل كبير في ظهور فرق عمل فعالة، وخلق مناخ عمل مناسب بمثابة حافز للمرؤوسين للعمل كفريق. فالأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم و قدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و الإسهام في السياسات و الخطط، ويسود شعور الثقة بين الإدارة و الأفراد مما يعزز لديهم روابط الانتماء إلى المؤسسة، فيكون حافزا للعمل في شكل فرق لتحقيق أهدافها¹.

كما أن توفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين المرؤوسين وتوفير فرص الصداقة و التعاون و الثقة فيما بينهم يقلل من شعورهم بالوحدة و يزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة و يصبحوا أكثر إيمانا و اقتناعا بضرورة العمل كفريق لتحقيق النتائج المرغوبة.

والجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بخلق مناخ عمل يساهم في تشكيل فرق العمل.

¹ يوسف بحر، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 13.

الجدول رقم (3-9): خلق مناخ عمل مناسب لتشكيل فرق العمل

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
						x	x	x			x	نادرا
									x	x		أحيانا
x	x	x		x	x							غالبا
			x									دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب مديري الوكالات العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يهتمون بخلق مناخ عمل مناسب لبناء فرق العمل باعتبار أن العمل ضمن الفريق لا يشكل علاجاً للمشكلات المرتبطة بالتعاون، إذ أنه من المحتمل أن يهدر وقت الإدارة و يغضب البعض جراء العمل ضمن الفريق الذي لا يفضي إلى أي نتيجة، خاصة وأن كل فرد في الوكالة يعمل طبقاً لمصلحته الشخصية بغض النظر عن أي فرد آخر، فهو لا يريد أن تتلاشى جهوده أمام جهود الفريق بالإضافة إلى عدم الاستعداد لدى البعض للعمل بروح الفريق الواحد، و الأهم من ذلك هو بروز الاتكالية من بعض الأفراد على إنجازات الآخرين مما يجعل العمل على بعض أعضاء الفريق و ليس الجميع.

وبالمقابل يؤكد معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة على ضرورة بناء مناخ مناسب لتشجيع العمل الفرقي، فحسبهم البيئة التي تتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنه أن يحفز المرؤوسين نحو الانجاز الفعال للأداء، حيث أن القادة الذين يثقون بمرؤوسيههم و يشجعون التعاون بينهم و يسمحون لهم بالمشاركة يخلقون مناخا يشجع على بناء فرق عمل فعالة تمكن الوكالة من اختزال الكلف و تحسين العوائد، و يضيف هؤلاء المديرين أن المؤسسات في الوقت الحاضر ولاسيما المؤسسات البنكية تلجأ إلى تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة مما يجعل إنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها هذه المؤسسات من المهام التنظيمية الأساسية.

ثانيا- مشاركة المرؤوسين: تعتبر المشاركة من أبرز المفاهيم المرتبطة بالحياة الإنسانية التي تتطلب التعاون و التآزر وتحمل الأعباء والأعمال التي يستطيع أن يتحملها الفرد لوحده، ومن ثمة تعد مشاركة المرؤوسين من أبرز المتطلبات في المؤسسات (خاصة المشاركة في اتخاذ القرارات) فالمشاركة تعني: "أخذ حصة أو نصيب من شيء"¹.

وقد تأخذ المشاركة ثلاثة أشكال:²

- المشاركة في الوسائل: تتمثل أساسا في المشاركة في رأس المال المؤسسة كأن يحصل المرؤوسون على أسهم في المؤسسة.
- المشاركة في العمليات: تتمثل بشكل أساس في المشاركة في النشاطات التي تتم بالمؤسسة كالمشاركة في صياغة الأهداف و السياسات و اتخاذ القرارات.
- المشاركة في النتائج: تتمثل في الحصول على نصيب من الأرباح التي تحققها المؤسسة.

لكن تبقى المشاركة في العمليات هي الأهم باعتبارها تسهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، فمشاركة المرؤوسين في وضع الخطط و السياسات والأهداف يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و المساهمة باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم وتهم المؤسسة، كما أن مشاركتهم في وضع الحلول للمشاكل يقوي لديهم الحافز لاقتراح مزيد من التحسينات الملائمة وكل ذلك يخلق لديهم من جهة الإحساس بأهميتهم متى رأوا أن اقتراحاتهم و آرائهم و أفكارهم محل اهتمام من المدير ويزيد من إحساسهم بالمسؤولية اتجاه القرارات التي شاركوا في صنعها، ومن جهة ثانية ينمي الثقة المتبادلة بين المرؤوسين والمدير وبين المرؤوسين أنفسهم، مما يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية جيدة تزيد من فرص التعاون لحل المشكلات وزيادة الفهم المتبادل وتيسير فرص التنسيق بينهم و من ثمة تقوية العمل بروح الفريق.³

والجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات كسبيل لتعزيز روح الفريق لديهم.

¹ Philippe Hermel, Le management participatif – sens, réalités, action- (édition Organisation ; Paris : 1988) p 112.

² صالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³ سامر عبد المجيد البشاشة، محمد أحمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 22، العدد 02، 2006.

الجدول رقم (3-10): مشاركة المرؤوسين

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
									x	x		نادرا
	x					x	x	x			x	أحيانا
		x		x	x							غالبا
x			x									دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم أحيانا ما يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتقتصر هذه المشاركة على حد قولهم في تحديد إجراءات العمل، و يبقى وضع الأهداف وسياسات الوكالة من صلاحياتهم و يعزى ذلك إلى عدم توافر الخبرة و المعرفة لدى المرؤوسين.

وبالمقابل صرح معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم غالبا ما يسمحون للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات نظرا للأموال الايجابية التي تنجر عنه كزيادة الرضا الوظيفي وتعميق الالتزام و الانتماء لدى المرؤوسين و بالتالي تزداد فرص التعاون للعمل بروح الفريق، و يضيف هؤلاء المديرين أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لها آثار ايجابية عندما يضيف المرؤوسين من الخبرة و المعرفة ما لا يكون متوافرا لدى المدير بحكم عدم احتكاكه بميادين التطبيق و تزداد فرص إسهام المرؤوسين بخبراتهم و معلوماتهم عندما تزداد صعوبة و غموض المشكلة.

3- أن يكون المدير متاحا في الوكالة: إن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون و العمل بروح الفريق الواحد بين المرؤوسين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم و انجاز الأعمال من خلالهم لتحقيق الأهداف النهائية للمؤسسة، كما أن المدير هو المحور الذي يتجمع حوله المرؤوسون لتكوين فريق عمل فعال من خلال

دوره في خلق الانسجام و التلاحم بينهم ، لذلك بقدر ما يكرس المدير جزء من وقته للمرؤوسين تكون له القدرة على تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الفرقي بينهم¹.

والجدول التالي يوضح اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتكريس جزء من وقتهم لغرس روح العمل الفرقي في الوكالة.

الجدول رقم(3-11): أن يكون المدير متاحا في الوكالة

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
											x	نادرا
				x		x		x	x	x		أحيانا
	x	x			x		x					غالبا
x			x									دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتبن من الجدول السابق أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة لا يكرسون جزء من وقتهم لبناء عمل فرقي نظرا لكثرة المهام الملقاة على عاتقهم والإشراف المباشر على كل صغيرة وكبيرة في الوكالة، فهم أغلب الأوقات قابعين في مكاتبهم لمتابعة أعمال الوكالة ، والأهم من ذلك عدم الاهتمام بالعمل الفرقي من أصله وذلك الأسباب المذكورة آنفا.

في حين أن معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية يؤكدون على تكريس جزء من الوقت للتعرف على اهتمامات المرؤوسين ومحاورتهم حول تلك الاهتمامات، و استطلاع آرائهم و اتجاهاتهم، و معرفة آمالهم و طموحاتهم ،لأن القيام بكل هذا ييث الحماس و يرفع من الروح المعنوية للمرؤوسين من خلال الاحتكاك بهم مباشرة و يزيد من الثقة بالإدارة و

¹ يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص 124.

يساهم في خلق التعاون و تنمية التفاهم بين المرؤوسين أنفسهم للعمل معا كفريق لتحقيق أهداف الوكالة، و تعتبر الإدارة بالتجوال و سياسة الباب المفتوح من أهم مظاهر تكريس الوقت للمرؤوسين.

4- تشجيع تطوير كفاءات المرؤوسين: إن المؤسسات المعاصرة التي تؤمن بالتحديد والتطوير المستمر والابتكار الدائم تعلم علما أكبر بجدوى و أهمية المعرفة والكفاءة بشكل يخدم ذلك التطوير والابتكار ، وتعلم هذه المؤسسات أيضا أنها تتعلم من علم كل فرد فيها و تنهض وتتقدم من خلال نهوض و تقدم من فيها¹.

ومن المعروف أن المدير لا يقوم بتحقيق أهداف المؤسسة بنفسه وإنما من خلال جهود مرؤوسيه وفرق العمل، وعلى ذلك فإن نجاحه في تحقيق هذه الأهداف رهن بمدى قدرة المرؤوسين كفريق على القيام بتنفيذ العمل، و لاشك أن ذلك يتوقف إلى حد كبير على المهارات والخبرات المتوافرة لديهم، لذا يقع على المدير العبء الأكبر من تعليم المرؤوسين وتطوير مهاراتهم و قدراتهم في العمل.

إن المدير المتميز يعلم جيدا أن الابتكار لا يتحقق من تفكير رتيب محدد على قواعد متسلسلة تسلسلا منطقيا وواقعا ولكن من خلال من الأساليب التالية:

- تكليف المرؤوسين بمهام تثير التحدي فيبدلون فيها أقصى مجهود لديهم .
 - السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن يعزز من أحلامهم في التطوير.
 - توفير تغذية عكسية للمرؤوسين عن مستوى انجازهم وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم و ضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية والمهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية.
 - تزويد المرؤوسين دائما بالمعلومات المتعلقة باستراتيجيات و أهداف المؤسسة.
 - ممارسة أسلوب المرافقة (coaching) لمساعدة المرؤوس على تحسين مهاراته في العمل.
- والجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتشجيع المرؤوسين على تطوير كفاءاتهم.

¹ يحي ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص 243.

الجدول رقم(3-12): تشجيع تطوير كفاءات المرؤوسين

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
							x		x			نادرا
						x		x		x	x	أحيانا
	x	x		x	x							غالبا
x			x									دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتضح من خلال الجدول أن اهتمام مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بتطوير كفاءات المرؤوسين ضعيف لأن البرامج التدريبية أصبحت مكلفة جدا أما الأساليب الأخرى كالمتابعة لا يمكن تطبيقها لضيق الوقت .

وبالمقابل إن اهتمام معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية بتشجيع تطوير مهارات المرؤوسين لتشكيل فرق عمل منسجمة عال جدا، وذلك لإيمانهم أن أداء المرؤوسين كفريق يتوقف إلى حد كبير على المهارات و المؤهلات والقدرات التي يمتلكونها في مجال عملهم، و بالتالي يجب استغلال وتنمية هذه الكفاءات ، ففي بيئة عمل سريعة التغير تتقدم الكفاءات بسرعة، لذا يجب العمل على تعليم أعضاء الفريق و إكسابهم كفاءات جديدة سواء من خلال التكليف بمهام خاصة أو المرافقة أثناء العمل بالتدريب و التوجيه و المتابعة أو ما يسمى (coaching) أو تدوير الوظائف وفي حالة عدم كفاية ذلك يمكن توجيه أعضاء الفريق إلى دورات تدريبية خارج الوكالة فالكفاءة و المعرفة حسبهم لا يمكن أن تتحقق دون تنمية و تدريب.

من خلال ما سبق نستنتج أن عمل الفريق لا يشكل إلا أهمية قليلة جدا لدى مديري الوكالات البنكية العمومية محل المقارنة، وهو ما يبرر عدم إدراك هؤلاء المديرين لأهمية العمل الفرقي وما يقدمه من تعاضد ناتج عن تكاتف جهود

المؤوسين، لذا فإن إهمال العمل الفرقي يؤدي إلى غياب التنسيق والتعاون بين المؤوسين ومن ثمة يصبحون جماعة أكثر منه فريقا يساعد بعضه بعضا.

بينما يشكل عمل الفريق أهمية كبيرة لدى مديري الوكالات البنكية الأجنبية وعيا منهم أن بناء فرق عمل قوية ومترابطة هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، فذلك يتيح الفرصة لإظهار أحسن الصفات الموجودة في المؤوسين و يثري النقاش و ينقح الأفكار و يؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات.

المطلب الرابع: تقييم مهارة إدارة المهام لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة

تتجلى أهمية إدارة المهام في كونها تحقق فعالية الأداء التنظيمي من خلال تعريف المؤوسين بالمهام المطلوبة منهم و الصلاحيات التي يتمتعون بها ، كما توفر لهم معرفة مسبقة بمعايير الأداء التي سيتم تقييمهم بناء عليها هذا من جهة ومن جهة أخرى تساعد المدير بشكل كبير على تحديد أهداف الأداء لكل فرد وكذا مؤهلاته ومواصفات المؤوسين المرشحين لشغل المناصب في المؤسسة، وكذا التغلب على جزء كبير من الصراعات التنظيمية الناتجة عن التشابك والازدواجية في المهام و الواجبات بين المؤوسين في كافة المستويات بسبب عدم وضوح وتوثيق هذه المهام¹.

ويمكن تقييم قدرة مديري الوكالات البنكية محل المقارنة على إدارة المهام من خلال المتغيرات التالية:

- تحديد الأهداف والأولويات.

- تخطيط المهام.

- المرونة في أداء المهام.

- التفويض الفعال.

أولا-تحديد الأهداف والأولويات: إن تحديد أهداف الأداء للمؤوسين ذو تأثير هام على النتائج التي يحققونها، حيث يجعلهم يعرفون ماذا يجب أن يفعلوا وإلى أين يجب أن يصلوا، ومشاركة المؤوسين في وضع أهداف الأداء يساهم في تحسين دافعيتهم للعمل، كما يجعل هذه الأهداف مقبولة لديهم مما يؤدي في الأخير إلى خلق الالتزام و المسؤولية لبلوغها بما أنهم ساهموا في تحديدها².

كما يجب أن يركز المؤوسين على القيام بالمهام ذات الأولوية قبل نظيراتها، فما كان مطلوبنا بصفة عاجلة يجب أن يبادر به و يؤجل ما ليس له صفة العجلة.

والجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتحديد أهداف الأداء للمؤوسين.

¹ الوصف الوظيفي، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://imup-sv.org/uploade/wsf.pdf> (المطلع عليه في: 2014/05/15).

² صالح جليح، مرجع سبق ذكره، ص 154.

الجدول رقم (3-13): تحديد أهداف الأداء للمرؤوسين

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
												نادرا
												أحيانا
	x	x	x				x	x		x	x	غالبا
x				x	x	x			x			دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من الجدول أن أغلب مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم غالبا ما يحددون أهداف الأداء للمرؤوسين دون مشاركتهم ، وهو ما يجعل المرؤوسين غير متحمسين لبلوغ هذه الأهداف لشعورهم بأنها لا تخدمهم بل تخدم فقط المدير و هم ليسوا إلا منفذين لأساليبه وطرائقه. و ننوه أن هذه الأهداف يتم مراجعتها كل سنة لمقارنة النتائج الفعلية بما هو مخطط و تحديد أوجه القصور ومعالجتها حسب تصريح هؤلاء المديرين.

في المقابل يصرح معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم غالبا ما يحددون أهداف الأداء للمرؤوسين بإتباع أسلوب الإدارة بالأهداف، لأن مشاركة المرؤوسين سيجعلهم يشعرون بأنها أهدافهم التي يلتزمون بتحقيقها ورفع الروح المعنوية لديهم و تحقيق ذاتهم، بالإضافة إلى إكسابهم الشعور بأهمية ما يقومون به من عمل. كما يؤكد هؤلاء المديرين على ضرورة تبادل تغذية عكسية بين المدير و المرؤوسين، فالمدير يستقبل معلومات عن توقعات المرؤوسين و اقتراح تعديلات لصعوبات الأهداف وهو ما يعطي فرصة للمرؤوس كيف يعمل، أما المرؤوس فيستقبل معلومات عن سير عمله ومستوى أدائه مما يشكل له دافع للتحسن المستمر، و أهداف الأداء في الوكالات البنكية الأجنبية يتم مراجعتها كل ستة أشهر لمعرفة ما تم إنجازه في أرض الواقع.

ثانيا- **تخطيط المهام:** ويقصد به: " تحديد الأعمال و الأنشطة و الواجبات التي يجب أن يؤديها كل فرد في المؤسسة وكذا سلطته و مسؤولياته والطريقة التي يجب أن تؤدي بها هذه المهام، وموقفها في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بمهام أخرى ووسائل الأداء المستخدمة و المواصفات و القدرات و المهارات التي يجب توافرها فيمن يقوم بها"¹.

ومن ثمة يساهم تخطيط المهام في معرفة المرؤوسين للمسؤوليات المطلوبة منهم، كما يقدم معلومات حول المعرفة و المهارات المطلوبة لكل مهمة، بالإضافة إلى كشف أوجه التداخل أو الفجوات في تلك المهام، و الأهم من ذلك أن يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية².

و الجدول التالي يوضح مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتخطيط المهام.

¹ **جدولة و تخطيط المشروع**، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

(المطلع عليه في: http://m253.files.wordpress.com/2010/01/10_project_planning_and_scheduling_arabic1.pdf) (2014/04/13).

² **Bernard Diridolou, Manager son équipe au quotidien** (éditions d'Organisation, Paris: 4^{ème} éd, 2007) p 214.

الجدول رقم (3-14): تخطيط المهام

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
												أبدا
												نادرا
												أحيانا
	x			x		x	x		x	x	x	غالبا
x		x	x		x			x				دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتبين من هذا الجدول أن غالبا ما يقوم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بتخطيط مهام المرؤوسين دون مشاركتهم لمساعدتهم على فهم المهام المسندة إليهم و لإحاطتهم علما بما هو متوقع منهم بالضبط و بالتالي يسهل متابعة أدائهم و مساءلتهم في حالة القصور فيه.

في حين صرح أغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية بأنهم دائما يقومون بتخطيط مهام المرؤوسين بمشاركتهم لتوضيح ما هو مطلوب منه، كما أن ذلك يشجعهم و يحفزهم على أدائها على أكمل وجه و يرفع لديهم الشعور بالانتماء و الولاء للوكالة.

ثالثا-المرونة في أداء المهام: المرونة هي القدرة على أداء المهام الوظيفية بقدر كبير من مساحة الحرية داخل إطار الأنظمة و المسؤوليات و الواجبات الوظيفية دون أي إحلال، بالتوسط في الأمور واللجوء للحل الأيسر والأسهل دون تجاوزات أو تقصير أو إهمال بواجبات الوظيفة أو إحداث فوضى داخل الإدارة تنعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.

المرونة في المهام مطلب هام لأنها تساهم في رفع مستوى الأداء، تحقيق الواجبات الوظيفية، تقليل المجهود واختصار الوقت و إمكانية التغيير للأحسن و الأفضل، و تساهم أيضا في إكساب المرؤوسين الثقة بالنفس وتنمية القدرات والمهارات لديهم و يقضي على الروتين و الملل¹.

والجدول التالي يبين درجة المرونة في مهام المرؤوسين في الوكالات البنكية محل المقارنة.

الجدول رقم(3-15): المرونة في أداء المهام

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
											x	أبدا
								x	x	x		نادرا
x				x		x						أحيانا
	x	x	x		x							غالبا
												دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من هذا الجدول أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة صرحوا بأنه نادرا ما تكون هناك مرونة في مهام المرؤوسين، و يعزى ذلك إلى أن المرونة تؤدي إلى الفوضى و عدم القيام بالمهام على أكمل وجه ما يؤثر سلبا على أداء الوكالة بالنهاية.

في حين أن اغلب مديري الوكالات البنكية الأجنبية صرحوا بأنه غالبا ما تكون هناك مرونة في مهام المرؤوسين باعتبار أن المرونة تقضي على الروتين و حالة الفتور، و تتيح للمرؤوسين تنمية مهاراتهم و قدراتهم وتساهم في رفع الروح المعنوية

¹ المرونة في المهام، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://abunawaf.com/post-11416.html> (المطلع عليه في: 2014/06/11).

لديهم. و يؤكد هؤلاء المديرين أن عدم المرونة قد يؤدي إلى إمكانية تعرض المرؤوسين للأخطاء و التقصير نتيجة التقيد الشديد بما مطلوب منهم، و كذا صعوبة التنمية في الكوادر البشرية التي تساهم في سرعة الأداء و الانجاز. و على ذلك فالمرونة مطلب أساسي للابتكار في الوكالة.

رابعاً - التفويض الفعال: يعتبر التفويض من متطلبات العمل الإداري بفعل تزايد الأعباء على عاتق المديرين التي يفرضها عليهم مركزهم في ظل بيئة معقدة، ذلك أن زيادة حجم المؤسسات و تعقد و تشعب نشاطاتها أدى إلى عدم قدرة المدير على القيام بكافة الأعمال الإدارية مما يتطلب منه ترك البعض منها للمرؤوسين لانجازها .

والمدير الناجح هو الذي يفوض كل ما يعتقد أن مرؤوسيه يستطيعون القيام به بصورة معقولة و بنجاح، فالتفويض لا يعني إعطاء السلطة من قبل المدير للمرؤوس فحسب ، و لا يعني تخلي المدير عن سلطاته كلياً، و إنما يحق للمدير أن يقوم بسحب أو إلغاء السلطة الممنوحة لمرؤوسيه، بل يتبعه تحديد الواجبات والأعمال المطلوبة منه للقيام بها في ضوء التفويضات المخولة لهم، و جعلهم مسؤولين عنها و إعلامهم بأنهم سيحاسبون عن أداء هذا العمل.

وعلى ذلك فإن التفويض يعني أن يعهد المدير لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا له حدود هذه الواجبات والنتائج المطلوب منه تحقيقها، و هذا يتطلب منه تفويضهم للسلطة اللازمة لانجازها، إلا أن ذلك لا يحول عنه مسؤولية عن عمل المرؤوسين فالتفويض للسلطة و ليس للمسؤولية¹.

ومن مزايا التفويض:²

- يتيح للمدير الوقت والجهد للتفرغ لأعمال إدارية أكبر حيث يترك المهام التي يستطيع المرؤوسون أداءها لهم.
- يحقق قدر أكبر من السرعة في إنجاز الأعمال بدلا من تراكمها في مستوى واحد.
- ينمي روح التعاون و روح الفريق و الشعور بالانتماء و الأهمية لدى المرؤوسين بما يتيح لهم من فرص المشاركة في اتخاذ القرارات.
- يحقق المرونة في اتخاذ القرارات وجعلها أكثر واقعية حيث يتم اتخاذ القرارات في المستوى الذي تتوفر فيه المعلومات ذات الصلة.
- يفتح المجال للإبداع و الابتكار وتحسين طرق أداء العمل و تجويده.
- يولد لدى المرؤوسين الإحساس بالمسؤولية اتجاه المهام المفوضة إليهم مما يدفعهم إلى انجازها على أكمل وجه.

¹ ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 82، 2010، صص 65، 66.

² علي عبد الله الحاكم، التفويض الإداري الحلقة المفقودة من متطلبات التحسين المستمر في الدول النامية، مجلة العلوم الإنسانية و الاقتصادية و الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، العدد 02، نوفمبر 2012، ص 42.

وللتفويض حدود و درجات قد يتفاوت أمرها بين الاتساع و الضيق والاستمرار و التوقيف، ويتوقف مدى ذلك التفاوت على عدة عوامل منها:¹

- طبيعة استعدادات صاحب السلطة الأصلي، فقد يعمل المدير على الاحتفاظ بالسلطة الكلية لنفسه استجابة لبعض غرائزه.

- مدى توافر المرؤوسين من ذوي الكفاءات الملائمة.

- أهمية القرار من حيث خطورته و تكلفته.

- التقسيمات الإدارية داخل الوكالة.

وبهذا يمكن القول أنه بدون تفويض لا يمكن للمؤسسات أن تستمر في العمل و البقاء، فانعدام التفويض يخلق حالة لا يمكن فيها تحقيق أي هدف من أهداف المؤسسة. غير أن مدى التفويض يتوقف على طبيعة بيئة العمل التي ينشأ بها ولعل أكثر البيئات المؤثرة سلباً على المردود من ممارسته وغيره من الأساليب هي البيئة التي تسود فيها القيم المحافظة والتقليدية التي تؤمن بضرورة وأهمية مركزية الأمور و الإمكانيات والبطء أو عدم التسرع في المعالجات، و بالتالي تكثر فيها القيود وتتحدد التحركات و تراقب فيها التصرفات بطريقة مشددة منعا للوقوع في الأخطاء بالقدر الذي تضيق فيه فرص الإبداع و الابتكار و التحسين.

والجدول التالي يبين مدى اهتمام مديري الوكالات البنكية محل المقارنة بتفويض المرؤوسين.

¹ عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/91378.pdf> (المطلع عليه في: 11/06/2014).

الجدول رقم (3-16): التفويض الفعال

CITY BANK	TRUST BANK	BNP	AGB	ABC	SG	CNEP	BDL	BADR	CPA	BEA	BNA	الوكالات البنكية
											×	أبدا
						×		×	×	×		نادرا
×		×					×					أحيانا
	×		×	×	×							غالبا
												دائما

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

يتبين من الجدول السابق أن معظم مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يصرحون بأنهم نادرا ما يفوضون بعض المهام للمرؤوسين وغالبا ما ينحصر هذا التفويض في الأمور القانونية، و يعزى ذلك إلى أن المرؤوسين لا يثقون في سلامة نوايا المديرين من وراء التفويض، فهم يعتقدون أن القصد منه هو التصيد لأخطائهم و الإيقاع بهم بالإضافة إلى عدم توافر الخبرة الكافية لديهم حتى أن المرؤوسين يقاومون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم وواجباتهم، لكن من جهة المديرين لا يفوضون المرؤوسين خوفا من وقوعهم في أخطاء جسيمة ومكلفة ينجم عنها أضرار وخسائر بالوكالة، وعلى حد قولهم فالوقت الذي يحتاجونه في التفويض لتصحيح الأخطاء والرقابة و المراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم.

في حين صرح معظم مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة بأنهم غالبا ما يقومون بتفويض جزء من المهام إلى المرؤوسين خاصة تلك التي يتأكدون أنهم يستطيعون تأديتها بنجاح، لأن من خلاله يتمكنون (المديرين) من توزيع المهام والصلاحيات و تسهيل تصريف الأعمال و بث الثقة في نفوس المرؤوسين و إشعارهم بأهميتهم و ضمان ولائهم و

تكاملهم مع وكالاتهم و تشجيعهم بأن يكونوا أكثر ايجابية في تصرفاتهم و على اتخاذ قرارات صائبة بدون أخطاء، بل و ابتكار وتحديث وتطوير الطرق التي يؤدون بها أعمالهم، و على حد قولهم فإن المدير مهما بلغت قدرته و مهاراته و درايته بالأمر فلن يستطيع أن يؤدي كل الأعمال بنفسه، وقد يكون ذلك ممكنا لكن على حساب أمور أخرى، فالتفويض هو مفتاح المدير الناجح للتفوق و الابتكار كما أنه عملية تكامل لا تضاد.

ويضيف هؤلاء أن المدير الذي يقضي معظم وقته في أعمال يستطيع الرؤوسون أداءها فهو يسير في الاتجاه العكسي للإدارة أي المركزية. ومن المهام التي يقومون بتفويضها ما يلي:

- الأعمال الروتينية التي تتكرر.
- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار.
- الأعمال التي تحتاج إلى مهارات و قدرات لا يملكها المدير.
- التفاصيل التي تأخذ وقتا و جهدا كبيرين.

إن نتائج التحليل السابق تبين أنه ليس هناك اهتمام كاف بإدارة المهام من قبل مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، فهم أكثر ميلا إلى مركزية القرارات ومركزية الحلول التي من شأنها أن تفقد الرؤوسين الحماس و الثقة بالنفس والقدرة على التصرف والتكيف و يقلل من فرص الابتكار، على عكس مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة باعتبارها تساهم في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي.

خلاصة الفصل :

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة، إذ أن نجاح الإدارة و فشلها يعزى إلى أطرها البشرية، وليس من السهل أن يكون المدير ناجحاً في عالم اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محدودة، فالنجاح في إدارة الأعمال يتطلب توافر ما يسمى بالكفاءات الإدارية التي تمثل حزمة من المهارات والقدرات والقابليات التي تساهم بأداء عالي في العملية الإدارية، وتعد الكفاءات الإنسانية من الكفاءات الضرورية الهامة لنجاح المديرين في قيادة البنوك نحو تحقيق أهدافها و التي تعكس قدرة المدير على التعامل مع الأفراد و تنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم.

ولتقييم مستوى هذه الكفاءات الإنسانية في البنوك العمومية الجزائرية و الأجنبية تم توجيه استبيان لعينة من مديري الوكالات البنكية الموجودة على مستوى ولايتي البويرة و تيزي وزو، يحتوي هذا الاستبيان على أربعة محاور (أربعة مهارات جوهرية) كل محور يحتوي على أربعة بنود، وبعد تحليل إجابات المبحوثين تحليلاً كيفياً و صفيًا، وبالاعتماد على المقابلات التي تم إجرائها مع أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ضعف مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة (مهارة الاتصال، القدرة على القيادة، بناء فرق العمل و إدارة المهام) مما يجعلهم رؤساء أكثر منهم قادة، في حين أن مستواها لدى مديري الوكالات الأجنبية محل المقارنة عال جدا و هو ما يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام و الثقة و يعزز العلاقة بين المدير و المرؤوسين.

- إن العلاقة بين المدير و المرؤوسين في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة مازال يسيطر عليها الفكر التقليدي والممارسة الإدارية التقليدية من خلال السلطة الهرمية والتفكير البيروقراطي وغياب دور التنظيم غير الرسمي و عمل الفريق و حصر العلاقة بين المدير و المرؤوسين و بين المرؤوسين أنفسهم على العلاقة الرسمية و ما تنص عليه القوانين و التعليمات، على عكس الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة التي أصبحت تنتهج أساليب إدارية حديثة كالتفكير و الإدارة بالتحوال و سياسة الباب المفتوح إيماناً منهم بأن سر الميزة التنافسية يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج، فأصبحت أكثر حرصاً على العمل مع و ليس ضد المرؤوسين الذين لا يقتصر تواجدهم في الوكالة على مجرد العمل فقط بل ليصبحوا جزءاً منها و يسهموا في بنائها.

- التزام مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة باللوائح و التعليمات و عدم الخروج عنها مما يجعلهم بيروقراطيين لا يشجعون روح المبادرة و الابتكار علماً أن البيروقراطية لا تخلق سوى فرد اعتمادي و سلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل فيها بسبب سيطرة الإدارة العليا على جميع السلطات بشكل مركزي، في حين يتجه مديري الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة إلى المرونة التي تفتح المجال أمام انطلاق الأفكار و الابتكار.

- اعتقاد مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أن سياسة "الخوف العصا والجزرة" هي السياسة التي تنفع مع المرؤوسين متهمين إياهم بالتقاعس والأنانية والطمع والاستغلال مما يؤدي إلى مراقبتهم و الترصدهم للتأكد من أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وحسب الأصول ، في حين يرى مديري الوكالات البنكية الأجنبية في مرؤوسيههم حب العمل وروح المبادرة و الرقابة الداخلية و القدرات الخلاقة وحب التميز.
- سيادة نمط القيادة الأوتوقراطي في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة والنمط الديمقراطي التشاركي في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة.

الخلافة

يتفق الباحثون في مجال التنمية على أنه لا يوجد تقدم اقتصادي بدون إدارة فعالة، وإذا كانت إدارة الأعمال عملية تتضمن عدة وظائف متواصلة ومتكاملة كالتخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة لأعمال الآخرين، فإن مسؤولية المدير هي العمل على تنسيق وتعديل هذه الوظائف لغرض تحقيق أهداف المؤسسة (البنك في حالتنا) بفعالية، فنجاح البنك إنما يعكس في الواقع نجاح المدير وأي فشل للبنك هو فشل للمدير على حد قول بيتر دراكر.

وبما أن إدارة الأعمال هي انجاز الأعمال من خلال الآخرين، فإن دور المدير لا يقتصر على جعل المرؤوسين يؤدون أعمالهم بطريقة جيدا أو جعلهم يلتزمون بإجراءات بالعمل، وإنما العمل على تنمية دوافع الانجاز عندهم، وتوفير الجو النفسي والاجتماعي والتنظيمي والمادي الذي من شأنه الوصول بهم إلى مستوى الإبداع والابتكار في مهامهم، واستغلال الوقت أفضل استغلال ممكن بما يحقق الاستمرارية والنجاح للبنك.

ومهما اختلفت الأهداف الخاصة من مؤسسة لأخرى، كتكوين أفراد متفوقين معرفيا وفنيا بالنسبة للمؤسسات التربوية، أو تقديم أفضل مستوى من الخدمات والمساعدات بالنسبة للمؤسسات غير هادفة للربح، أو زيادة الأرباح بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية كالبنوك، إلا أن الهدف الرئيسي للمديرين هو واحد وهو تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية.

وتتوقف قدرة المديرين على انجاز هذه الأهداف على مدى إتقان الممارسة الإدارية التي تفرض التزواج بين علم وفن إدارة الأعمال، وبين مدى فقههم بخصائص الأفراد النفسية الاجتماعية والمهنية، وبمعنى آخر على مدى توافرهم على الكفاءات الإدارية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد داخل البنك، وتتنوع هذه الكفاءات من حيث الإلمام بطرق العمل (الكفاءات الفنية) والقدرة على التخطيط السليم وحل المشاكل (الكفاءات الفكرية) والتعامل مع الأفراد (الكفاءات الإنسانية) المرتبطة بعلاقة المدير مع المرؤوسين.

وهو ما حاولنا الوقوف عليه من خلال دراستنا لموضوع ممارسة إدارة الأعمال في البنوك العمومية الجزائرية والبنوك الأجنبية، بالتركيز على محاولة تقييم ومقارنة مستوى الكفاءات الإنسانية لدى المديرين في الوكالات البنكية العمومية والوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة واستنتاج أنماط القيادة المتبعة من قبلهم.

نتائج الدراسة:

- أثبتت التطبيقات العلمية أن الكفاءات الإنسانية تعتبر من الكفاءات الضرورية الهامة لنجاح المديرين في قيادة التنظيمات الحديثة ولاسيما البنوك نحو تحقيق أهدافها، وتعكس هذه الكفاءات في الواقع قدرة المدير على التعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الفرقي، ومن أبرز هذه الكفاءات: مهارة الاتصال، مهارة القيادة، بناء فرق عمل، إدارة المهام. وتطبيق هذه الكفاءات في مجال العمل يؤدي إلى خلق قنوات من الاحترام والثقة ويعزز العلاقة بين المدير والمرؤوسين ومن ثم رضا المرؤوسين، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى (يتوقف نجاح العملية الإدارية في البنك على ما يتمتع به المدير من كفاءات إدارية، والكفاءات الإنسانية من أهم هذه الكفاءات التي تعد سر نجاحه قياسا بالآخرين ممن يفتقرون إليها).

- إن العلاقة بين المدير والمرؤوس حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير والتنمية في أي مؤسسة ولاسيما البنك، وتتطلب هذه العلاقة إطارا من الثقة والفهم المتبادل لخلق بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

- الاتصال الفعال يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي لديهم الشعور بالانتماء، فالاتصال أساس لكل تنظيم ناجح، والقدرة على الاتصال ضرورية لمساعدة المدير على إنجاز مسؤولياته ومهامه بنجاح.

- إن ثقة القيادة بالمرؤوسين هي السر الحقيقي للنجاح، فالقيادة الناجحة هي التي تعمل في سبيل خلق مناخ تمنح من خلاله الثقة للمرؤوسين وتحفزهم لبذل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد إلى اتجاه صحيح ومنتج. ويعد الإصغاء والاتصال أداة لتنشيط وتكريس الثقة بين المدير والمرؤوسين بتبادل المعلومات والتغذية العكسية وتبادل المشورة والنصيحة، وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال وزيادة الثقة منها سياسة الباب المفتوح، الإدارة بالمكشوف والإدارة بالتحوال.

- إن بناء فرق عمل قوية ومترابطة هو أحد الدعائم الأساسية لنجاح أي مؤسسة ولاسيما البنك في تحقيق أهدافها فذلك يتيح الفرصة لإظهار أحسن الصفات الموجودة في الأفراد ويثري النقاش وينقح الأفكار ويؤدي في النهاية إلى إنجاز الأعمال وحل المشكلات.

- رغم الإصلاحات البنكية المجسدة في قانون النقد والقرض وتعديلاته إلا أن نتائج هذه الإصلاحات التي اتسمت بالطابع التشريعي لم تكن لها انعكاسات ايجابية في اتجاه تحسين أداء البنوك الجزائرية ، ولم تمكن من إرساء أسس منظومة بنكية قادرة على توفير مناخ تنافسي بين البنوك لتنوع الخدمات البنكية وإشباع رغبات العملاء، وهذا ما يتشبت صحة الفرضية الثانية (لم يسمح قانون النقد والقرض في إطاره التشريعي والتنظيمي بتحسين أداء و تنافسية البنوك الجزائرية).

- مازال المديرون في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يوجهون المرؤوسين على أساس بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة، على الرغم أن المرؤوس يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلك المراقبة ولا يستدعي ذلك الإشراف المباشر، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يفضي في الأخير إلى قبول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلبا على أدائه لأنه يحاول أن يوائم قدراته، ويقلل من مستوى تلك القدرات لتناسب مع الممارسات التقليدية غير الملائمة أصلا، على عكس المديرين في البنوك الأجنبية محل المقارنة الذين يتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية ويمنحون مجال أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والابتكار والتفوق وتحقيق الذات والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل وذلك يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للوكالة.

- ضعف مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، على عكس مديري الوكالات الأجنبية محل المقارنة الذين يتمتعون بمستوى عال في هذه الكفاءات مما يجعلهم قادة أكثر منهم رؤساء، وهو ما

ينفي صحة الفرضية الثانية (لا توجد اختلافات ملموسة وواضحة في مستوى الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية محل المقارنة).

- ضعف الوعي الاجتماعي لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أي عدم معرفتهم بحاجات المرؤوسين ومنه حوافز إشباعها مما يجعل المديرين يضعون الحوافز المادية على رأس حوافز العمل.

- سيادة الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة حيث سياسة المدير "يعلم" والمرؤوس "لا يعلم"، وينجم عن هذه الأنظمة تربية أفراد يشعرون بالعجز ويستسلمون للإحباط والخوف من المدير والخوف من التعلم والخطأ والتجربة، فيشعرون بالفجوة بينهم وبين الإدارة وتقوض الثقة، وتغلق منافذ المعلومات بين الطرفين وتسود حالة من التربص والحذر من كلا الطرفين وينعدم الأمان والاطمئنان.

- ضعف الاهتمام في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بأهمية إنجاز العمل من خلال الفرق بدلا من الأسلوب الهرمي التقليدي، وعدم إيلاء ثقافة عمل الفريق الأهمية الكافية كما هو الحال في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة والتي تعتبر فرق العمل إستراتيجية لاستثمار مواردها بنجاح، من خلال اختزال التكاليف وتحسين العوائد على الموجودات. وبناء على ذلك فعدم توافر التشجيع والدعم التنظيمي لفرق العمل في الوكالات العمومية، وعدم توافر خصائص فرق العمل الفعالة لن يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز.

- عدم وجود اتصال فعال في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وهو ما يترتب عنه عدم فهم المرؤوسين الأهداف والقرارات والتعليمات أو سوء تفسيرها، كما ينتج عنه أيضا عدم كفاءة تبادل المعلومات ومتابعة الانجازات وإعداد التقارير وكذا تأخر اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

- اعتماد الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة على القنوات الرسمية في الاتصال خاصة الأوامر والتعليمات والاجتماعات، على عكس الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة التي أصبحت تعتمد إلى جانب هذه القنوات أساليب جديدة كالإدارة بالتجوال وسياسة الباب المفتوح.

- إن نمط القيادة السائد في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة هو النمط الأوتوقراطي القائم على انفراد المدير بمباشرة السلطة الإدارية ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ولا يفوض سلطات والاهتمام والتركيز على العمل والوسائل أولا و آخر، بل يسعى إلى توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لفرض سيطرته، أي اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل الوكالة، دون الاهتمام بالمرؤوسين ومشاكلهم وانشغالهم ورغباتهم، وبالمقابل يسود النمط القيادة الديمقراطي التشاركي في الوكالات البنكية الأجنبية محل المقارنة والقائم على الثقة ومشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، والأخذ بآرائهم وتفويضهم الصلاحيات في إنجاز المهام المناطة بأدائهم، كما يؤكد هذا النمط على أهمية الأفراد والجماعة في الوكالة والسعي لرفع معنوياتهم وإثارة حماسهم، كما يتيح لهم فرص العمل بروح الفريق من خلال مراعاة العلاقات الإنسانية والعمل على تطويرها، وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الثالثة (ميل مديري الوكالات

البنكية محل المقارنة إلى إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي القائم على المركزية الشديدة وأسلوب الثواب والعقاب وإهمال العلاقات الإنسانية).

- أصبح التحدي الحقيقي للوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة قائم على انتهاج أسلوب قيادة ونظام اتصال فعال، يدعمه امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف البنك، من خلال فعالية الإشراف على أداؤها والرضا والتعاون في فرق العمل، وتبادل الأفكار من القاعدة إلى القمة خاصة وأن كفاءة العنصر البشري لم تعد مرتبطة بالقدرة على التطبيق بمهارة للمعارف المرتبطة بالنشاط الأساسي بالوكالة، بل تجاوزه إلى القدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة والمتغيرة بنجاح أي الوصول إلى درجة من الإبداع والابتكار المستمر.

الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها في دراستنا الميدانية يمكننا الخروج ببعض الاقتراحات العملية التي قد تساهم في إعطاء حلول ولو جزئية للنقائص التي تطرقنا إليها آنفاً ، ومن بين هذه الاقتراحات نذكر منها:

- تنمية الكفاءات الإنسانية لدى مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة والتي تمكنهم من إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين والتفاعل والتفاهم معهم ورفع روحهم المعنوية وتنظيم جهودهم لتحقيق أهداف الوكالة.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع والابتكار، فالمدير الناجح يميل إلى التحرر من القواعد والنظم الجامدة ويفرض الالتزام الحرفي بها، بل يترك للمرؤوسين والجماعة حرية الحركة (قد يسترشد بتلك الإجراءات ولكن ليست مقدسة) ويعمل على تقليص البيروقراطية والتركيز فقط على الوسائل، وفي هذا المجال فإنه لا يرى الخطأ أو الفشل في العمل على أنه أمر غير معقول يتوجب منعه والمعاقبة عليه، بل يراود به محاولات في سبيل التجويد والإتقان والعمل على الاستفادة منه باعتباره درساً ينبغي أخذه في كخطوة على طريق النجاح.

- إن إيجاد ثقافة العمل الفرقي في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة يتطلب إجراء تغييرات جوهرية في كل الأنظمة الإدارية، والتي تؤثر في المصادر البشرية من حيث المهارات الفنية لفرق العمل وأساسيات تنفيذ العمل وسياسة المؤسسات والالتزام والولاء التنظيمي، وسلوك المدير الذي يؤدي الدور الأهم في النجاح بغض النظر عن صعوبة العمل التي يواجهها أعضاء الفريق.

- ضرورة تخلي الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة عن الممارسات والمفاهيم الإدارية التقليدية، خاصة وأن الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة والتمكين والعمل بروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين المرؤوسين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا في المؤسسة.

- يجب على مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أن يكونوا ميدانيين أكثر وأن لا يكتفوا بالإدارة من وراء المكاتب، من خلال إعطاء وقت أكثر للإدارة بالتجوال في مكاتب المرؤوسين ومواقع العمل بما يسمح بالاتصال بالمرؤوسين والاطلاع على مشاكلهم في العمل ومناقشة الحلول معهم.

- ضرورة اعتماد الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة على أسلوب قيادة تشاركي ديمقراطي يعث على رفع المبادرة والتفويض قصد إعطاء فعالية وسرعة كبيرتين لعملية اتخاذ القرارات وتنفيذها، ويساعد على جمع أكبر قدر من المعلومات والحقائق، ومن الضروري الاعتماد على أساليب جديدة في الاتصال باعتباره المتغير الحاكم والهام في قيام المؤسسات، حيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق والترابط الكامل بين المدير والمرؤوسين أو مدى التناقض والصراع والتباين.

- تفويض المهام والصلاحيات للمرؤوسين حيث يعتبر ذلك حافز معنوي لهم لرفع الأداء وتحمل المسؤوليات كما أنه أداة للتدريب وإعداد قيادات المستقبل، بالإضافة إلى مساهمة التفويض في بناء مناخ تنظيمي صحي في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة، حيث يجعل المرؤوسين يعتقدون بأن مديريهم يثقون بقدراتهم، أما من جانب المديرين فيسمح لهم بالتفرغ لمسؤوليات أكبر مما يوفر لهم الوقت للاتصال والإصغاء والتفاعل مع مرؤوسيه.

- الإصغاء الجيد وتفعيل نظام الاتصال بين المديرين والمرؤوسين في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة بما يمكن تجاوز معرفة المديرين للمرؤوسين إطار العمل فقط، لتتعدى إلى معرفة مشاعرهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ودوافعهم ومشاكلهم في العمل أو خارجه، وهو ما يمكن المديرين من بناء علاقات جيدة معهم ويفضي في النهاية إلى روح معنوية مرتفعة والشعور بالانتماء للوكالة.

- يجب على مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة السعي للحصول على تغذية عكسية حول أسلوب قيادتهم وممارساتهم عن طريق استخدام استبيانات تقدم للمرؤوسين، وتحليل إجابات المرؤوسين يتمكن المديرين من التعرف على عيوب الإدارة لديهم، بالإضافة إلى مناقشة المرؤوسين بشكل صادق وشفاف لتصحيح هذه العيوب مما يمكنهم من التحسين في ممارساتهم وعلاقتهم مع المرؤوسين.

- ضرورة إدراك الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أن العنصر البشري هو سر تحقيق الميزة التنافسية، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال العنصر البشري يستلزم تغيير الكيفية التي ينظر لها للمرؤوسين، وتغيير نظرة المرؤوسين أنفسهم لشكل علاقات العمل، من خلال بناء ثقة متبادلة معهم باعتبارهم مصدر للتميز الاستراتيجي للوكالة وليس كتكلفة يجب العمل على تقليلها وتفاديها، خاصة وأن تواجدهم في الوكالة لم يعد مقصورا على مجرد العمل فيها بل ليصبح جزء منها وليسهم في بنائها.

- ضرورة الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية المتاحة في الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة وتوظيف قدراتها الابتكارية والإبداعية ومهاراتها العملية ودمجها في بوتقة العمل الفرقي بما يتيح للمرؤوسين تحسين أدائهم من خلال صياغة هيكل عمل جديدة ومرنة تساعد على حل المشكلات وتحسين إجراءات العمل.

- ينبغي أن يعي مديري الوكالات البنكية العمومية الجزائرية محل المقارنة أن مسؤولياتهم لا تشمل فقط المهام الفنية كالتأكد من إعداد الخطط والأنظمة وغيرها، بل عليهم التأكد من حسن فهم وتقبل المرؤوسين العمل والتزامهم بأهداف الوكالة والولاء لها، وغيرها من القضايا التي تتعلق بخلق رابط وجداني بينهم وبين المرؤوسين يجعلهم يستجيبون لما يريد مديريهم.

أفاق الدراسة:

لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع لبحوث مستقبلية في مجال إدارة الأعمال منها:

- واقع إدارة الكفاءات في البنوك الجزائرية.

- مساهمة فرق العمل في تنمية الإبداع الإداري في البنوك.

- دور الثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك.

وفي الأخير لا ندعي كمالا لعملنا ولا ننفي قصورا في جهدنا غير أننا نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار موضوع الدراسة ومنهجية تحليله وفي محاولة إسقاطه على أرض الواقع، وأن تكون خاتمة بحثنا هذا نقطة بداية لبحوث مستقبلية أخرى.

قائمة المراجع

أولا - باللغة العربية:

- القرآن الكريم:

سورة آل عمران، الآية 130.

- القواميس:

1. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكاتب المصري، القاهرة، 1994.

- الكتب:

1. إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة - منحى نظامي -، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2011.

2. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1993.

3. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2010.

4. أحمد كسنة، مواضيع متفرقة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 2، 2009.

5. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة - المبادئ والمهارات -، الدار الجامعية للطبع النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001-2002.

6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003.

7. أسامة كامل، النقود و البنوك، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006.

8. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001.

9. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.

10. بشير العلاق، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

11. بشير العلاق، حميد الطائي، تسويق الخدمات - مدخل استراتيجي، وظيفي وتطبيقي -، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999.

12. بشير العلاق، حميد الطائي، أساسيات الاتصال - نماذج و مهارات -، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

13. بلعزوز بن علي، محاضرات في النظريات والسياسات النقدية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2006.

14. بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة - التصور والمفاهيم-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 2008.
15. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005.
16. جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
17. جان دنكان، تر: محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1991.
18. جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
19. جمال خريس وآخرون، النقود والبنوك، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2002.
20. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
21. حسن أحمد عبد الرحيم، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة 2007-2008.
22. حسين عثمان محمد عثمان، أصول الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2007.
23. حسين محمود حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، ط2، 2010.
24. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2010.
25. حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة - الأصول العلمية والعملية-، دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت لبنان، 1981.
26. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2006.
27. ختام العناتي، علي العياصرة، الاتصال المؤسسي في الفكر التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الحامد للنشر عمان الأردن، 2007.
28. خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
29. خليل حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط5، 2007.
30. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
31. ربحي مصطفى عليان، أسس التسويق المعاصر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
32. ربحي مصطفى عليان، محمود الطوباسي، الاتصال والعلاقات العامة، دار الصفاء، الأردن، 2005.

- 33.رشاد العصار ، رياض الحلبي ، النقود والبنوك ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.
- 34.رضا إسماعيل البسيوني، إدارة الأعمال، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
- 35.رضا صاحب أبو حمد آل علي، إدارة المصارف، دار الفكر للطباعة، عمان الأردن 2008.
- 36.زاهد محمد دبري، الرقابة الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2011.
- 37.زكي خليل المساعد،تسويق الخدمات وتطبيقاته ، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2006.
- 38.زهير بن جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2013.
- 39.زياد رمضان محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط2، 2003.
- 40.زيد منير العبوي، فن الإدارة بالاتصال ،دار دجلة للنشر والطباعة، عمان الأردن: د س ن .
- 41.سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009.
- 42.سامر بطرس جلدة، النقود والبنوك،دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 43.سامي محمد هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال - مهارات نظرية وتطبيقية-، دار قنديل للنشر والتوزيع عمان الأردن،2008.
- 44.سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 45.سلمان بوذياب،اقتصاديات النقود والبنوك ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1996.
- 46.السيد متولي عبد القادر، اقتصاديات النقود والبنوك ، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 47.شاكر القزويني ، محاضرات في اقتصاد البنوك،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4،2008.
- 48.صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2007.
- 49.صباح محمد أبو تاية، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008.
- 50.صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.
- 51.صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.
- 52.ضياء ماجد، اقتصاديات النقود والبنوك، مؤسسات شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008.

53. طارق المجذوب، الإدارة العامة-العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري-، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
54. طارق طه ، إدارة الأعمال - منهج حديث معاصر-، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
55. طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007 .
56. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2004.
57. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية - منظور نهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
58. ظاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران، عمان الأردن، 1997.
59. عبد الحميد عبد المطلب، البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
60. عبد الرزاق سالم الرحاحلة، نظرية المنظمة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
61. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1995.
62. عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والممارسات الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.
63. عبد الغفار حنفي، الأسواق و المؤسسات المالية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 2004.
64. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة البنوك -السياسات المصرفية- تحليل القوائم المالية وقياس الفعالية-الجوانب التنظيمية والإدارة-، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2002.
65. عبد الفتاح محمد الصيرفي، إدارة البنوك ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
66. عبد الفتاح محمود سليمان، الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2001.
67. عبد الله الطاهر، النقود والبنوك والمؤسسات المالية، يزيد للنشر، عمان الأردن، ط2، 2006.
68. عبد الله خبابه ، الاقتصاد المصرفي - البنوك الالكترونية والبنوك التجارية والسياسة النقدية-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
69. علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك ،دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2009 .
70. علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.
71. علي الضلاعين، أساسيات ومبادئ الإدارة ، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط2، 2005 .

72. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، الإسكندرية، ط2، 1997.
73. علي شريف، منال الكردي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 2003-2004.
74. علي محمد شمو، الاتصال الدولي والتكنولوجيا الحديثة، مطبعة ومكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 2004.
75. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم-، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 1999.
76. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
77. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
78. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
79. فادي محمد صلاح، أساسيات الإدارة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
80. فرج شعبان سمير، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
81. فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية -مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998-1999.
82. فريد فهمي زيارة، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، د د ن، د ب ن، 2006.
83. فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك - مدخل كمي وإستراتيجي معاصر - دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2، 2003.
84. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت لبنان، 2005.
85. كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1996.
86. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس-، دار الفكر، عمان الأردن، ط3، 2004.
87. محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 1999.
88. محفوظ لعشب، الوجيز في القانون المصرفي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2000.
89. محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
90. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية 2005.
91. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
92. محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
93. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة البنوك، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.

94. محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992 .
95. محمد سويلم، إدارة البنوك و بورصات الأوراق المالية، دار الهاني للطباعة، الإسكندرية، 1996.
96. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط4
2008.
97. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، الاتصالات الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية
1997.
98. محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
99. محمد فريد الصحن، محمد سعيد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية
1997.
100. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال-، دار
وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط5، 2009 .
101. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط3، 2008.
102. محمد محمود فاضل، كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع
عمان الأردن، 2010.
103. محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي -مدخل استراتيجي ، كمي وتحليلي-
دار المناهج للنشر و التوزيع عمان الأردن، 2005.
104. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق المتكامل، دار المناهج ، الأردن 2002.
105. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان
الأردن، 2010.
106. محمود حسين الوادي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع
عمان الأردن، 2010.
107. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط3
2005.
108. مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية
الإسكندرية، 2002-2003.

109. معن محمد العياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، 2008.
110. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 2005.
111. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1994.
112. ناشد سوزي عدلي، مقدمة في الاقتصاد النقدي والمصرفي، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2005.
113. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.
114. نواف كنعان سالم، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
115. هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2002.
116. هاني عبد الضمور، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4 ، 2008.
117. هايل عبد المولى طشطوش ، أساسيات في القيادة والإدارة ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن 2009.
118. وسيلة حمداوي ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر الجامعية، قلمة، 2009.
119. وصفي عبد الرحمان النعسة ، التسويق المصرفي، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010.
- المجلات:
1. أحمد صالح الهزايمة، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 01، 2009.
2. اتحاد المصارف العربية، الإصلاح المصرفي في الوطن العربي ضرورته ومعوقاته، 1993.
3. حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، السنة الثامنة.
4. حسان خبايا ، أثر الأساليب القيادية في المنظمات على أداء الأفراد، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المجلد 09، العدد 02، السنة العاشرة، جوان.
5. حميد قرومي ، تقييم أداء الجهاز المصرفي الجزائري، مجلة معارف، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، السنة السابعة، القسم الأول، العدد 12، جوان 2012.

6. خالد صلاح عبود، علي كنعان، قياس رضا العملاء على جودة الخدمات المصرفية الإسلامية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012.
7. زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية- مجلة جامعة النجاح للأبحاث(العلوم الإنسانية)، المجلد 25، 2011.
8. سامر عبد المجيد البشابشة، محمد أحمد الحراشنة، اتجاهات العاملين في أمانة عمان نحو أثر خصائص فرق العمل في فاعلية اتخاذ القرارات، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22، العدد 02، 2006.
9. سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27، العدد 01، 2011.
10. سليمان ناصر، النظام المصرفي الجزائري واتفاقيات لجنة بازل، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 06، 2006.
11. الطيب ياسين ، النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 03، 2005.
12. عادل أحمد بن صالح ، لإدارة ناجحة اجتماعات هادفة، مجلة الإدارة والأعمال، مجموعة نماء المعرفة، العدد 01 أبريل 2009.
13. عاشور مزريق، محمد غربي، تسيير وضمان جودة منتجات المؤسسات الصناعية الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 02، دون سنة نشر.
14. عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 08، العدد 08، 2010.
15. عبد الرحمان بن عنتر، واقع الإبداع الإداري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 24، العدد 01، 2008.
16. عبد اللطيف خماس، القيادة والمبادرة هما ما تحتاج إليهما مجتمعاتنا ، مجلة الإدارة والأعمال، العدد 01 أبريل 2009.
17. عصام قريط، دراسة اثر رقابة البنك المركزي في الودائع والائتمان في المصارف الإسلامية بالتطبيق على بنك سورية الدولي الإسلامي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 03، 2011.

18. علي عبد الله الحاكم، التفويض الإداري الحلقة المفقودة من متطلبات التحسين المستمر في الدول النامية، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية والاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، العدد 02، نوفمبر 2012.
19. كمال برباوي، دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 04، العدد 10، 2013.
20. ماجد عبد المهدي مساعدة، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات و رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 11، العدد 02، 2011.
21. ماجد محمد عبد السلام الفراء، نبيل عبد شعبان اللوح، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة و أثره على الكفاءة الإدارية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 15، العدد 02، جوان 2007.
22. ماهر صبري درويش، إبراهيم راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82، 2010.
23. محمد العربي طاري، المزيج التسويقي بالبنوك الجزائرية - حقائق و أفاق -، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 08، جوان 2005.
24. مصطفى عبد اللطيف، دور البنوك وفعاليتها في تمويل النشاط الاقتصادي-حالة الجزائر-، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
25. منصور العبد الكريم، الإدارة بين الحزم والتسلط - دور الأسلوب الإداري في إنتاج الموظف-، مجلة التنمية الإدارية، العدد 98، أوت 2012.
26. ناجي عبد الستار محمود، ياسين موسى جاسم، متطلبات الجودة الشاملة في جامعة تكريت -دراسة تحليلية- المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي، المجلد 06، العدد 13، 2013.
27. هند كابور وآخرون، مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ملحق 2010.
28. يوسف بومدين، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 05، 2007.
- الأطروحات والمذكرات الجامعية:
1. رشيد دريس، إستراتيجية تكيف المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006 - 2007.

2. عامر بشير، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك - حالة الجزائر - أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011-، 2012.
3. عبد القادر بريش، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 - 2006.
4. عبد القادر مطاي ، الاندماج المصرفي ودوره في تحسين المراكز التنافسية للبنوك - حالة الجزائر -، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر(03)، 2010 - 2011.
5. علي بطاهر ، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع تحليل اقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 - 2006.
6. هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005.
7. أسماء مسعودي، البعد الاتصالي داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير تخصص علوم الإعلام والاتصال، فرع تسيير المؤسسات الإعلامية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر(03)، 2010-2011.
8. صالح جليح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2006.
9. صلاح بن سمار الجابري، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
10. علي حسني مبارك، إمكانيات رفع كفاءة الجهاز المصرفي الجزائري في ظل التغيرات الاقتصادية والمصرفية المعاصرة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
11. فائزة لعرف ، مدى تكيف النظام المصرفي الجزائري مع معايير لجنة بازل، مذكرة ماجستير تخصص علوم تجارية فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، 2009 - 2010.

12. فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور -دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم-، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2005.

13. محمد عجيلة، الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة لصفات ومعوقات ومحفزات الإبداع مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، سبتمبر 2005.

14. مريم بوهيني، مقررات لجنة بازل وأهميتها في تقليل المخاطر الائتمانية في البنوك الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد ومالية دولية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مدية الجزائر، 2010 - 2011

15. هوارى معراج، تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005.

16. يوسف بحر، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

-الملتقيات والمؤتمرات:

1. أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق، تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد والمخاطرة ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية "واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2014.

2. أحمد بن عيشاوي ، إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير الأداء الإداري للمنظمات ،ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 08- 09 مارس 2005.

3. بلعزوز بن علي ، كتوش عاشور، دراسة لتقييم انعكاس الإصلاحات الاقتصادية على السياسات النقدية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية في الجزائر "الواقع والآفاق" جامعة تلمسان، الجزائر، أيام 29 - 30 ديسمبر 2004.

4. جمال سالم، تكيف منظومة الاتصال داخل المؤسسات الاقتصادية بالجزائر مع تحيات الألفية الثالثة، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، دون سنة نشر.

5. خالد منة، العلاقة بين المؤسسة والبنك، محاولة تقييم الأداء في ظل إصلاح المنظومة المصرفية الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
6. خديجة خالدي ، خصائص وأثر التمويل الإسلامي على المشاريع الصغيرة والمتوسطة - حالة الجزائر-، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
7. رحيم حسين، هواري معراج، الصيرفة الالكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
8. رضا بن جاوحدو ، إصلاح البنك المركزي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية "الممارسة التسويقية"، المركز الجامعي بشار، الجزائر، يومي 20-21 أبريل 2004.
9. رفيق باشوندة ، زناقي سليمان، عوامل نجاح الجهاز المصرفي الجزائري، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
10. زين منصوري، استقلالية البنك المركزي وأثرها على السياسة النقدية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي، 14-15 ديسمبر 2004.
11. فتيبة صبحي أحمد الخيرو، إرساء ثقافة الجودة هو الطريق نحو التميز والنجاح الإداري-رؤى مستقبلية- ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
12. قويدر عياش ، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.

13. قويدر عياش، إبراهيمي عبد الله، أثر استقلالية البنك المركزي على أداء سياسة نقدية حقيقية بين النظرية والتطبيق، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
14. كريمة ربحي، تسويق الخدمات المصرفية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادية" الواقع والتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
15. ماجدة مدوخ، وصاف عتيقة، أداء السياسة النقدية في الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.
16. محمد خالد المهاني، دور المصارف في عملية التنمية والاستثمار في العالم العربي التحديات التي تواجهه، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي لعام 2008، القاهرة مصر، يومي 6 - 7 أبريل 2008.
17. مليكة زغيب، حياة نجار، النظام البنكي الجزائري تشخيص الواقع وتحديات المستقبل، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
18. منصور بن زاهي، علاقة مهارات الاتصال بالأداء المهني للعامل، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للحكومات والمنظمات، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 08-09 مارس 2005.
19. موسى سلامة اللوزي، إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد" دور المدير العربي في الإبداع والتميز"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر، أيام 27-29 نوفمبر 2004.
20. وهيبة بوحدوني، واقع وأفاق النظام المصرفي في إطار التحول إلى اقتصاد السوق، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
21. يوسف مسعداوي، البنوك الإلكترونية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادية" واقع وتحديات"، جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004.
- المراسيم والقوانين:
1. القانون رقم (90-10) المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، العدد 16.

2. الأمر رقم (01-01) المؤرخ في 2001/02/27، المعدل و المتمم للقانون (90-10)، الجريدة الرسمية، العدد 52.
3. الأمر رقم (03-11) المؤرخ في 2003/08/26، المعدل و المتمم للقانون (90-10)، الجريدة الرسمية، العدد 56.
- المواقع الالكترونية:
1. سليمان ناصر، عبد الحميد بوشرمة، متطلبات تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، 2009-2010، نقلا عن الموقع الالكتروني: www.drnacer.net/fichier/08.pdf (المطلع عليه في: 17/08/2014).
2. شهرزاد محمد شهاب، أثر برنامج تطويري لرفع المستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، العدد 08، تشرين الأول 2009، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=55911> (المطلع عليه في: 2014/05/15).
3. كمال عايشي، أداء النظام المصرفي الجزائري في ضوء التحولات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 10، نوفمبر 2006، نقلا عن الموقع الالكتروني: www.webreview.dz/IMG/pdf/04.pdf (المطلع عليه في: 2014/03/14).
4. عبد القادر بربش، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 03، بدون سنة نشر، نقلا عن الموقع الالكتروني: www.univ-chlef.dz/RENAF/Articles.../article_09.pdf (المطلع عليه في: 2014/05/16).
5. ب. كاستكا وآخرون، العوامل المؤثرة على التطبيق الناجح لفرق العمل المتميزة الأداء، مجلة إدارة أداء فريق العمل (مجلة عالمية)، مطبوعات جامعة إم سي بي، المجلد 07، العدد 08/07، 2001، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://journals.hbmeu.ac.ae/Articles/ArabicArticles/Team/Team5.pdf> (المطلع عليه في: 2014/07/14).
6. نورالدين بومدين، عبد الكريم قندوز، الصيرفة الالكترونية في المؤسسات المصرفية كمدخل لبناء الاقتصاد الرقمي في الجزائر، ورقة بحث مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الثاني "المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي"، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://ratoulrecherche.arablogs.com/nourine+guendouz.pdf> (المطلع عليه في: 2014/03/12).
7. معطي الله خير الدين، بوقموم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية "واقع وتحديات" جامعة شلف، الجزائر، يومي 14-15 ديسمبر 2004، نقلا عن الموقع الالكتروني:

حتمية المصرف في المعلوماتية والجهاز / http://iefpedia.com/... (المطلع عليه في: 2014/05/14).

8. سليمان ناصر، تأهيل المؤسسة المصرفية العمومية بالجزائر - الأسلوب و المبررات -، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، الجزائر، يومي 17-18 أبريل 2006، على الموقع الإلكتروني www.drnacer.net/fichier/14.pdf : (المطلع عليه في: 2014/08/16).

9. صالح مفتاح، أداء النظام المصرفي الجزائري من قبيل الاستقلال إلى فترة الإصلاحات، ورقة بحث مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة الجزائر، يومي 8-9 مارس 2005، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://manifest.univ-ouargla.dz/documents/.../Des%20perfo..> (المطلع عليه في: 2014/08/16).

10. أحمد آدم أحمد محمد، جبير محمد علي، واقع الكفايات الإدارية لدى مدراء الرياضة بالمؤسسات الحكومية بالسودان، 2012 نقلا عن الموقع الإلكتروني:

http://sustech.edu/staff_publications/20140113111925345.pdf (المطلع عليه في 2014/05/15).

11. أحمد السيد الكردي، السلوك التنظيمي، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://kenanaonline.com/files/.../السلوك%20التنظيمي.pdf> (المطلع عليه في: 2014/04/12).

12. عيسى الظاهر، المهارات الإدارية للمدراء الجدد، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

[www.akms.org/download_file.aspx?.../Management%](http://www.akms.org/download_file.aspx?.../Management%20المهارات%20الإدارية%20للمدراء%20الجدد.pdf) (المطلع عليه في: 2014/07/13).

13. سامي عبد الله الباحسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan006252.pdf> (المطلع عليه في: 2014/06/11).

14. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/.../unpan009675.pdf> (المطلع عليه في: 2014/07/11).

15. التحفيز وسلوك الأفراد، نقلا عن الموقع الإلكتروني:

[www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.p](http://www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.pdf) (المطلع عليه في: 2014/06/15).

16. مهارات الاتصال والتواصل، نقلا عن الموقع الالكتروني:
(المطلع عليه في: 2014/07/11) <http://kenanaonline.com/users/DrElsayedNasser/downloads?page=3#>
17. طرائق وأدوات قيادة الفريق، نقلا عن الموقع الالكتروني:
(المطلع عليه في: 2014/07/14) http://new.de-ouargla.com/sites/default/files/upload_files/tryq_w_dwt_gyd_lfryq.pdf
18. المرونة في المهام، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://abunawaf.com/post-11416.html> (المطلع عليه في: 2014/06/14)
19. جدولة وتخطيط المشروع، نقلا عن الموقع الالكتروني:
(المطلع عليه في: 2014/04/13) http://m253.files.wordpress.com/2010/01/10_project_planning_and_scheduling_arabic1.pdf
20. يحيي ملحم، التمكين مفهوم معاصر، نقلا عن الموقع الالكتروني:
مفهوهو20%كتاب%20التمكين/.../ www.hrdiscussion.com/... (المطلع عليه في: 2014 /07/11)
21. حقيبة الاتصال، نقلا عن الموقع الالكتروني: www.social-team.com/zizo/almostashar/212.pdf (المطلع عليه في: 2013/07/13)
22. الوصف الوظيفي، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://imup-sy.org/uploade/wsf.pdf> (المطلع عليه في: 2014/05/15)
23. عبد القادر محمد مبارك، مهارات الاتصال طريقك إلى فعالية الإدارة، نقلا عن الموقع الالكتروني:
(المطلع عليه في: 2014/07/13) www.drkader.com/Courses/Management.../05.pdf
24. عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، نقلا عن الموقع الالكتروني: <http://library.iugaza.edu.ps/thesis/91378.pdf> (المطلع عليه في: 2014/06/11)
25. بقلقول الهادي، مدخل إلى إدارة الأعمال، مطبوعة جامعية، 2014-2013، نقلا عن الموقع الالكتروني:
(المطلع عليه في: 2014/06/12) <https://sites.google.com/.../departementecogestcom/.../...>
- باللغة الفرنسية:

-Livres :

1. Abdelkrim Naas, Le système bancaire algérien de la colonisation à l'économie de marché, maison Nouve et Larose, Paris, 2003.

2. Alain Revon, la communication ascendante, les éditions d'organisation, Paris 1988.
3. Ammour Ben Halima, Le système bancaire algérien- texte et réalité-, édition Dahleb, Alger, 1997.
4. Arthur R .Pull, Le management, Marabout, Paris, 1^{ère} éd, 2009.
5. Bernard Diridolou, manager son équipe au quotidien, éditions d'organisation, Paris, 4^{ème} éd, 2007.
6. Bernard Ramanantsoa, l'art du management-Leadership, Performance, Développement durable-, les échos éditions, paris, Nd.
7. Don Herllriegel, John W. Slocum, Management des organisations, édition de Boeck université, paris, 2^{ème} éd, 2006.
8. Henry Mintzberg, le mangement- voyage au centre de l'organisation-, traduit par Jean-Michel Behar, éditions d'Organisations, Paris, 2003.
9. HOCINE BENISSAD, LA REFORME Economique en Algérie, OPU, Alger 1991.
10. Jack Duncan, les grandes idées du management- des classiques aux modernes Afnor, Paris, 1990.
11. Jean- François Soutenain, Management, édition Foucher Vanves, Paris ,2008.
12. Jean- Luck Charron, Sabine Sépari, Management- manuel et application- éditions Francis Lefebvre, Paris, 2^{ème} éd, 2010.
13. J. Rojo, Théorie des organisations, édition Eska , Paris , 2^{ème} éd, 2005.
14. Marc Bosche, le management interculturel, édition Nathane, Paris, 1993.
15. Marie-France Lebel, Pierre Lebel, Organiser la communication interne, les éditions Chihab, Alger, 1995.
16. Michel Darbelet et autres, l'essentiel sur le management, édition Foucher, Paris, 5^{ème} éd, 2006.
17. Oliver Meier, Dico du manager, Dunod, Paris, 2009.
18. Pascal Fabre et autre, management et contrôle de gestion- manuel et application-, Dunod, Paris, 2007
19. Philippe Detrie, Catherine broyez, la communication interne au service de management, édition Liaisons, Paris, 2^{ème} éd, Nd.
20. Philippe Hermel, Le management participatif – sens, réalités et action-, édition Organisation, Paris, 1988.
21. P. Kotler et B. Dubois, Marketing management, Pearson éducation, Paris, 11^{ème} éd, 2002.
22. Pierre Antoine, les hommes et le management, librairie Vuibert, Paris, 1994.

- 23. Raymond Alain Thietart, le management**, Presse universitaire de France, Paris 11^{ème} éd, 2003.
- 24. Sébastien Duisabo, Dominique roux, Gestion et management des entreprises** Hachette livre, Paris ,2005.
- 25. Stéphane Balland, Anne-Marie-Bouvier, Management des entreprises en 24 fichiers**, Dunod, Paris, Nd.
- Revues :**
- 1. Samir Bellal, La régulation monétaire en Algérie (1990- 2007)**, revue de chercheur, université de Guelma, n° 08, 2010.
- Sites Internet :**
- 1. Jean Simonet, Le développement des compétences managériales**, juin 2008, disponible sur le site : www.bpi-group.com/fr/images/stories/pdf/cahier19.pdf (consulté le 15/04/2014).
- 2. Ramdane Mestefaoui, Compétences managériales, principale condition de succès de changement**, revue internationale sur le travail et la société, n°1, juin 2007, disponible sur le site : http://www.uqtr.ca/revue_travail/Articles/2007Vol5Num1pp1-17Mostefaoui.pdf (consulté le 15/05/2014).
- 3. Le Leadership D'aujourd'hui**, disponible sur le site : <http://fr.nexussante.ca/sites/fr.nexussante.ca/files/resources/leadership.pdf> (consulté le 17/05/2014).
- 4. KPMG Algérie, Le guide des banques et des établissements financiers en Algérie**, édition 2012, disponible sur le site : <http://www.fichier-pdf.fr/2012/05/01/guide-des-banques-et-des-etablissements-financiers-en-algerie-2012-1> (consulté le 30/03/2014).
- 5. Benmansour Abdellah, Lachachi Meriem, Quelle place occupe la loi 90 /10 dans la politique monétaire algérienne**, disponible sur le site : <http://elbassair.net/Centre%20de%20téléchargement/maktaba/.../2.pdf> (consulté le : 2/04/2014).
- 6. www.ag-bank.com**

الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان خاص بالكفاءات الإدارية

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira

Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département : Sciences de gestion

Questionnaire :

Cette recherche s'inscrit dans le cadre de la préparation d'une thèse du magistère en management sur le thème : "la pratique du management dans les banques publiques algériennes et les banques privées étrangères, étude comparative ", les informations contenues dans le présent questionnaire ne seront utilisés qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en acceptant de répondre au questionnaire ci-joint, nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

La chercheuse : Sadoun Aicha

Les compétences managériales

Poste :

Banque :

Ancienneté :

Communication

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Ecoute attentivement	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Fournit les informations essentielle	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Communique clairement	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Remporte l'adhésion	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>

Leadership

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Inspire la confiance	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Représente un exemple	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Motive les autres	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Favorise l'expression de l'innovation	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>

Construction d'équipe

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Crée un climat favorable	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Se rende disponible	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Sollicite la participation	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Favorise le développement des compétences	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>

Gestion des tâches

A quelle fréquence le manager démontre t'il la compétence ?

Définit les objectifs et priorités	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Planifie les tâches	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Fait preuve de flexibilité	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>
Délègue efficacement	Jamais <input type="checkbox"/>	Rarement <input type="checkbox"/>	Parfois <input type="checkbox"/>	Souvent <input type="checkbox"/>	Toujours <input type="checkbox"/>