وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

فرع علوم مالية

تخصص مالية المؤسسات

الموضوع:

متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وخلق ميزة تنافسية في ظل التحرير المصرفي

دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" وكالة قالمة - 821 -

من إعداد الطلبة
–قمادي علاء الدين
– حفيظي بلال

تحت إشراف
الأستاذ : سعدو عادل

السنة الجامعية: 2012–2013

كلمة شكر

بسم الله، والحمد لله حمدا كثيرا على نعمة العلم والإيمان ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على رسولنا وحبيبنا خير قدوة لنا محمد صلى الله عليه وسلم

أما بعد:

اقتداء بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

نتقدم بجزيل الشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين قدموا ولم يبخلوا عنا جميع ما التزم الأمر من أجل الوصول إلى هذه المرتبة العلمية ولم يبخلوا بجهد، نقدم جزيل الشكر إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع أساتذتنا الكرام.

إلى من ساندنا وكان نور دربنا في هذا العمل ولم يبخل علينا بأي جهد أو وقت،

إلى الأستاذ: سعدو عادل.

الإهداء

الفضل و الشكر كله لله، أحمده حمدا يليق بعظيم جاهه و سلطانه، فلولا توفيقه لما وصلت إلى ما أنا فيه.

أهدي ثمرة جهدي ، و عصارة سنين الدراسة و الكفاح إلى من قال فيهما جل شأنه:

"و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى مصدر قوتي و عزيمتي ، إلى من ضحى بشبابه من أجلنا، إلى من أعطى دائما دون مقابل، و كان شمعة تذوب لتنير درب حياتي، و مهما قلت فيه فلن توفيه كل كلمات العالم حقه.

إليك يا أبتي

إلى نبع الحنان، إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى التي ربت و علمت و كبرت، و تتعب و لا تبالي، أعجز عن ذكر فضلها فقد غمرني حبها و احتواني عطفها، إلى غاليتي و حبيبتي:

إليك يا أماه.

أدامكما الله و أطال عمريكما.

إلى جدايَ رحمهما الله ، وإلى جدتي أطال الله عمرها.إلى إخوتي: ضياء الدين و هيثم والى خالي رحمه الله ونجيب و خالاتي وأبناء خالتي :ياسين و مريم والى أباهم رحمه الله والى أعمامي و عماتي اسأل الله أن يحفظهم و يرعاهم

إلى زميلة الدرب والرفيقة الغالية: هاجر ز

و لا أنسى ما حييت زميل دربي الذي تقاسمت معه عبء إنجاز هذه المذكرة التي احتلت قلبي و روحي، فنعم الزمالة و نعم الرفقة، بلال .

إلى جميع أصدقائي: نصر الدين ، خيري، حمزة ، وليد مراح ، مروان ،سفيان، إلياس ،محمد امين، أيوب، عبد العزيز، كريم ،عصام ،عبد الرحمان ، وليد كماش

إلى الأستاذ المؤطر : سعدو عادل حفظه الله و رعاه.

إلى كل من نسيه قلمي و ذكره قلبي وهو في ذاكرتي .

علاء الدين

الإهـــداء

الفضل و الشكر كله لله أحمده حمدا يليق بعظيم جاهه و سلطانه، فلولا توفيقه لما وصلت إلى ما أنا فيه.

بكل حب و إحترام أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من قال فيهما جل شأنه

"و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى مصدر قوتي و عزيمتي ، إلى من ضحى بشبابه من أجلنا، إلى من أعطى دائما دون مقابل، و كان شمعة تذوب لتنير درب حياتي، و مهما قلت فيه فلن توفيه كل كلمات العالم حقه.

إليك يا أبتي

إلى نبع الحنان، إلى من حملتني وهنا على وهن، إلى التي ربته و علمته و كبرته، و تتعب و لا تبالي، أعجز عن ذكر فضلها فقد غمرني حبها و احتواني عطفها، إلى غاليتي و حبيبتي:

إليك يا أماه.

أدامكما الله و أطال عمريكما.

و لا أنسى من تقاسمت معهم عبء إنجاز هذه المذكرة :علاء الدين.

إلى جميع أصدقائي:منصف ، حمزة ، محمد، عبد الرحمان ،مروان ،امين، حكيم، سامي، صحب عبد الله

إلى الأستاذة المؤطر : سحدو عادل الذي كان بمثابة السفينة التي أوصلتنا إلى شاطئ الأمان حفظه الله و رعاه.

إلى كل من نسيه قلمي و ذكره قلبي

بلال

الفهرس العام

الموضوع	الصفحة
الفهرس العام	**I**
فهرس الجداول	**Vi**
فهرس الأشكال	**vii**
المقدمة العامة	**أ–د**
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التحرير المصرفي وسياقه في الجزائر	**01**
تمهيد	**02**
المبحث الأول: التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية	**03**
المطلب الأول: التطورات الاقتصادية العالمية ودورها في عملية التحرير المصرفي	**03**
1– انهيار الاتحاد السوفياتي وتحول الأنظمة نحو تبني آليات اقتصاد السوق	**03**
2– تزايد الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية والترتيبات الإقليمية	**04**
3– إزالة المعوقات أمام حرية التجارة وإنشاء المنظمة العالمية للتجارة OMC	**05**
4– زيادة دور المنظمات الدولية	**06**
المطلب الثاني: العولمة الاقتصادية والمالية	**06**
1 – العولمة الاقتصادية	**06**
2– العولمة المالية	**08**
3– آثار العولمة المالية على الجهاز المصرفي	**09**
المطلب الثالث: عولمة النشاط المصرفي وتحرير الأسواق المالية والخدمات المصرفية	**09**
1– عولمة النشاط المصرفي	**09**
2– تحرير الأموال المالية والنقدية من النقود	**11**
3– تحرير تجارة الخدمات المصرفية	**11**
4– زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية	**12**
المطلب الرابع: التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية	**12**
1– ماهية التحرير المصرفي	**12**
2– إجراءات التحرير المصرفي	**14**
3– شروط نجاح التحرير المصرفي	**14**

الفهرس العام

المبحث الثاني: الإصلاحات المصرفية وسياسة التحرير المصرفي في الجزائر	**15**
المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري قبل إصلاحات 1990	**16**
1- المؤسسات المصرفية الجزائرية قبل الاستقلال	**16**
2- المؤسسات المصرفية الجزائرية بعد الاستقلال	**16**
3- المؤسسات المصرفية الجزائرية أثناء الإصلاحات	**18**
المطلب الثاني: تطور المنظومة المصرفية في ظل قانون النقد والقرض	**19**
1- أهدف قانون النقد والقرض	**19**
2- مبادئ قانون النقد والقرض	**20**
3- أهم التعديلات التي طرأت على قانون النقد والقرض	**21**
المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل سياسات التحرير المصرفي	**22**
1- بعض جوانب الضعف الهيكلي في النظام المصرفي الجزائري	**23**
2- مواصلة الإصلاحات المصرفية	**24**
المبحث الثالث: استراتيجيات عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي	**25**
المطلب الأول: الاتجاه نحو البنوك الشاملة وانتهاج سياسات الاندماج المصرفي	**25**
1- البنوك الشاملة	**25**
2- الاندماج المصرفي	**27**
المطلب الثاني: تحديث وعصرنة نظام المعلومات والدفع في البنوك الجزائرية	**29**
1- أهداف تطوير وعصرنة أنظمة ووسائل الدفع	**29**
2- وسائل الدفع الإلكتروني	**30**
3- مضمون تطوير وعصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية	**31**
المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وتبني مبادئ الحوكمة	**32**
1- إدارة المخاطر المصرفية	**32**
2- تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية	**33**
خاتمة الفصل الأول	**36**
الفصل الثاني: متطلبات تطوير الخدمات المصرفية وخلق ميزة تنافسية للبنك	**37**
تمهيد	**38**
المبحث الأول: مدخل إلى تطوير الخدمات المصرفية	**39**

الفهرس العام

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية	**39**
1- تعريف الخدمة	**39**
2- تعريف الخدمة المصرفية	**40**
3- خصائص الخدمة المصرفية	**40**
المطلب الثاني: ماهية تطوير الخدمة المصرفية	**43**
1- مفهوم تطوير الخدمة المصرفية	**43**
2- أهمية تطوير الخدمات المصرفية	**44**
3- المداخل الرئيسية لتطوير الخدمة المصرفية	**44**
المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية واستراتيجياتها	**45**
1- مراحل تطوير الخدمات المصرفية	**45**
2- استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية	**46**
المطلب الرابع: مصادر تطوير الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها	**46**
1- مصادر تطوير الخدمة المصرفية	**46**
2- العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية	**48**
المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية في المنظومة البنكية	**49**
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	**50**
1- تعريف الميزة التنافسية	**50**
2- خصائص الميزة التنافسية	**51**
3- فوائد الميزة التنافسية	**52**
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها	**52**
1- أنواع الميزة التنافسية	**52**
2- مصادر الميزة التنافسية	**53**
3- محددات الميزة التنافسية	**55**
المطلب الثالث: المزايا التنافسية للبنك	**56**
1- أهمية الميزة التنافسية للبنك	**56**
2- المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية	**58**
3- تطوير الميزة التنافسية	**59**

الفهرس العام

المطلب الرابع: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنك	**60**
1- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف	**60**
2- إستراتيجية التمييز	**61**
3- إستراتيجية التركيز	**62**
المبحث الثالث: تطوير الخدمة المصرفية كأسلوب لتحقيق ميزة تنافسية	**63**
المطلب الأول: التسويق المصرفي	**63**
1- مفهوم تسويق الخدمة المصرفية	**64**
2- التخطيط للمنتجات والخدمات المصرفية وتطويرها	**65**
المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز	**66**
1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة	**66**
2- خصائص إدارة الجودة الشاملة	**67**
3- أهمية إدارة الجودة الشاملة	**67**
4- أهداف إدارة الجودة الشاملة	**68**
المطلب الثالث: جودة الخدمة البنكية كأسلوب وميزة تنافسية	**69**
1- أساليب ترشيد المنافسة البنكية	**69**
2- التحسين المستمر في الجودة	**70**
3- مقومات التنافس بالجودة والمزايا التي توفرها	**70**
خاتمة الفصل الثاني	**73**
الفصل الثالث: واقع تطوير الخدمات المصرفية واكتساب ميزة تنافسية في ظل التحرير المصرفي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قالمة -821-	**74**
تمهيد	**75**
المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"	**76**
المطلب الأول: نشأة ومراحل وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"	**76**
1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"	**76**
2- مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**77**
3- مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**78**
4- تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**78**

الفهرس العام

المطلب الثاني: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة –821–	**80**
1– تعريف الوكالة	**80**
2– مهام الوكالة	**81**
3– امتيازات الوكالة	**81**
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة "BADR" قالمة رقم –821–	**81**
1– مصلحة المديرية	**83**
2– مصلحة الأمانة العامة	**83**
3– الاستقبال	**83**
4– ما وراء المكتب	**83**
5– ما أمام المكتب	**84**
المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821–	**85**
المطلب الأول: الخدمات المصرفية المقدمة في الوكالة	**86**
1– خدمات الادخار	**86**
2– خدمات البدر الأساسية	**87**
3– خدمات متعلقة بالإقراض	**88**
المطلب الثاني: محاور تطوير الخدمات المصرفية في الوكالة	**89**
1–تطوير الموارد البشرية	**89**
2–تطوير في الإجراءات	**89**
3–تطوير التكنولوجيا	**91**
المطلب الثالث: أبعاد تطوير الخدمة المصرفية في الوكالة	**93**
1– حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية	**93**
2– ابتكار خدمات مصرفية جديدة	**93**
المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية وخلقها لميزة تنافسية في الوكالة	**95**
المطلب الأول: الخدمات المصرفية التقليدية وخلقها لميزة تنافسية	**96**
المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الالكترونية والمزايا التنافسية التي تقدمها	**97**
1– بطاقات السحب الالكترونية	**97**

الفهرس العام

2- الخدمات الالكترونية الأخرى	**99**
المطلب الثالث: نتائج تطوير الخدمة المصرفية وخلق ميزة تنافسية في الوكالة	**100**
خاتمة الفصل الثالث	**102**
الخاتمة العامة	**104**
قائمة المراجع	**----**
الملاحق	**----**

فهرس الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	الصفحة
(01)	دور حياة الميزة التنافسية	55
(02)	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	79
(03)	الهيكل التنظيمي لوكالة بدر قالمة -821-	82
(04)	تطور عدد العملاء في الوكالة	97
(05)	تطور بطاقات السحب الالكترونية	99

المقدمة العامة

شهدت الأسواق المالية والصناعة المصرفية العديد من التطورات خلال الربع الأخير من القرن الماضي وذلك في إطار العولمة والتحرير المالي والمصرفي الذي انتهجته العديد من الدول، فقد أصبحت الأسواق المالية في معظم هذه البلدان و المؤسسات المالية والبنوك العاملة فيها تتمتع بقدر كبير من الحرية و التطور و شدة المنافسة. و مع كل هذه التغيرات والتحولات الاقتصادية و توسع التكتلات الاقتصادية و تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات و توسع أنشطتها، أوجب على البنوك انتهاج سياسات جديدة حتى تواكب نتائج التحرير المصرفي وتعمل على تطوير حصتها في السوق حتى تضمن استمرارية نشاطاتها وتفرض سيطرتها، مما يساعدها على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح وتجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

ضمن هذا السياق، فقد تأثرت الجزائر كغيرها من الدول بمختلف التطورات والتغيرات مما ألزمها تغيير سياساتها وتحديثها بصفة دائمة و مستمرة حتى تواكب التحرير المصرفي ونتائجه على البنوك و عملها، و بتحرر السوق المصرفي الجزائري، بدأت البنوك العمومية تواجه منافسة حادة بين بعضها البعض من جهة و بينها و بين البنوك الأجنبية من جهة أخرى مما ألزمها العمل على تطوير خدماتها المصرفية و التركيز عليها نظرا لما تتصف به الخدمة المصرفية من نمطية عالية في مضمونها و محتواها حتى تحقق ميزة تنافسية تساعدها على المنافسة في السوق في إطار التحرير المصرفي في الجزائر.

1-أهمية البحث وسبب اختياره:

1-1 أهمية البحث:

إن جميع التطورات الاقتصادية العالمية أثرت و بشكل كبير على عمل الجهاز المصرفي و أدت به إلى التحرر من القيود الحكومية بصفة رسمية. فالتحرير المصرفي مس جميع القوانين و اللوائح و التشريعات المصرفية، الشيء الذي أجبر الحكومة الجزائرية على تحديث الجهاز المصرفي للارتقاء به إلى مصاف الأجهزة المصرفية في الدول المتقدمة.

في هذا الإطار عملت البنوك على تطوير خدماتها المصرفية بشتى الطرق من اجل المنافسة في السوق وتميزها عن غيرها من البنوك الأجنبية حتى تختص بميزة تفرقها عن الباقي. و عليه، وجب التطرق إلى هذا الموضوع حتى يتم التعرف على مختلف متطلبات تطوير الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية من أجل اكتساب ميزة تنافسية تنافس بها باقي البنوك في إطار التحرير المصرفي.

1-2-سبب اختيار البحث:

من أهم أسباب اختيار موضوع البحث يمكن ذكر ما يلي:

- ✓ أهمية و دور القطاع المصرفي في سياق الإصلاحات و التحولات التي مر بها الاقتصاد الوطني؛
- ✓ ضرورة التعرف على مختلف سياسات التحرير المصرفي و نتائجه على الاقتصاديات العالمية و الوطنية؛
- ✓ انتشار مفهوم تطوير الخدمات المصرفية و ضرورة التعرف على مختلف آليات تحقيق ذلك؛

- ✓ انتشار مفهوم المزايا التنافسية في المنظومة البنكية و ارتباطها بالخدمات المصرفية و نوعيتها.

2-الهدف من البحث و إطار الدراسة:

2-1-الهدف من الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الدراسة في معرفة مدى تطور الخدمات المصرفية و خلقها لميزة تنافسية في إطار التحرير المصرفي للبنوك الجزائرية. و انطلاقا من الهدف الرئيسي، يمكن صياغة جملة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- ✓ إبراز انعكاسات سياسة التحرير المصرفي على نشاط البنوك العمومية الجزائرية؛
- ✓ إبراز متطلبات تطوير الخدمات المصرفية والاستراتيجيات المنتهجة من قبل البنوك الجزائرية لتحقيق ذلك؛
- ✓ التعرف على مختلف مفاهيم لميزة التنافسية في المنظومة المصرفية؛
- ✓ محاولة الربط بين تطوير الخدمات المصرفية و خلقها لميزة تنافسية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR.

2-2-إطار الدراسة:

يتمثل إطار الدراسة النظرية في إبراز متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و خلق ميزة تنافسية في إطار التحرير المصرفي بالإضافة إلى دراسة تطبيقية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة -821-.

3-إشكالية البحث:

يعد تطوير الخدمات المصرفية من أهم الآليات التي تعمل بها البنوك من أجل اكتساب مزايا تنافسية حتى تواكب التطورات العالمية. و عليه، يمكن طرح التساؤل الذي يبرز إشكالية البحث الرئيسية على النحو التالي:

"ما مدى مساهمة تطوير الخدمات المصرفية في تحقيق ميزة تنافسية للبنوك في ظل التحرير المصرفي؟".

هذا التساؤل الجوهري يؤدي إلى طرح جملة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ فيما تتمثل مختلف استراتيجيات مواكبة التحرير المصرفي في البنوك الجزائرية؟؛
- ✓ ما هي أهم آليات تطوير الخدمات المصرفية، وفيما تتمثل مختلف مفاهيم الميزة التنافسية في المنظومة المصرفية؟؛
- ✓ فيما تتمثل مختلف أبعاد تطوير الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة-821- وما هي أهم ميزات خدماتها المصرفية؟.

4-فرضيات البحث:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول الموضوع، يمكن الانطلاق في هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية الآتية:

"أدى الانفتاح و التحرير المصرفي بالبنوك إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة بهدف تطوير خدماتها المصرفية، و خلقها لميزة تنافسية تنافس بها باقي البنوك في السوق المصرفي".

و انطلاقا من الفرضية الرئيسية، يمكن صياغة جملة من الفرضيات التي سيتم اختبارها من خلال هذه الدراسة على النحو الآتي:

- ✓ لم تسمح الإصلاحات المصرفية في الجزائر في جانبها التشريعي والتنظيمي من تحقيق متطلبات التحرير المصرفي؛
- ✓ تعتبر جودة الخدمة البنكية وحسن تقديمها للزبون والتسويق الجيد لها من أهم الأساليب التي ينتهجها البنك لتحقيق مزايا تنافسية تميزه عن الغير؛
- ✓ تعتمد وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية على أبعاد ومحاور عدة من أجل تطوير خدماتها المصرفية وتقديمها لخدمات تنفرد بها عن باقي البنوك.

5-منهج البحث:

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع سيتم إتباع المنهج الوصفي في كل من الفصل الأول و الثاني عند التعرض للمفاهيم النظرية بالإضافة إلى المنهج التاريخي عند التطرق إلى مختلف مراحل تطور الجهاز المصرفي الجزائري و بنك الفلاحة و التنمية الريفية. أما الفصل الثالث سيتم إتباع المنهج التحليلي عند التطرق إلى مختلف الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و تطورها بالإضافة إلى ميزاتها.

6-خطة البحث و هيكله:

نظرا لأهداف الدراسة و فرضياتها سيتم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية على النحو التالي:

- ✓ سيتم التطرق في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم الأساسية للتحرير المصرفي و سياقه في الجزائر، بالتعرض إلى التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية و المالية و من ثم مختلف الإصلاحات المصرفية في الجزائر، و في الأخير أهم استراتيجيات عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي؛
- ✓ أما في الفصل الثاني، سيتم التعرف على مختلف مفاهيم الخدمات المصرفية و مداخل تطويرها بالإضافة إلى عموميات حول الميزة التنافسية في المنظومة المصرفية و في الأخير سيتم التطرق إلى مدى مساهمة تطوير الخدمات المصرفية في خلق ميزة تنافسية للبنك؛
- ✓ في الأخير يأتي الفصل الثالث للدراسة التطبيقية في وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية قالمة821، أين يتم التطرق إلى نبذة حول البنك و الوكالة و هيكلها التنظيمي، ثم التعرف إلى مختلف الخدمات المقدمة فيها و محاور تطويرها. و في الأخير، سيتم التعرف على المزايا التي اكتسبتها الوكالة من تقديم هذه الخدمات.

7-الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة للموضوع إلا أن تطور الخدمات المصرفية و حداثتها و تطور آليات تقديمها بالإضافة إلى اتساع السوق المصرفي و ازدياد المنافسة و حدتها أدى إلى إعادة دراسة الموضوع. و لعل من أهم الدراسات السابقة يمكن ذكر ما يلي:

- ✓ بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006/2005.

8-مشاكل و صعوبات البحث:

- ✓ سرية المعلومات في الوكالة جعلت من الصعوبة الحصول على معلومات دقيقة؛
- ✓ عدم دراية مسيري الوكالة بجميع محاور و آليات تطوير الخدمات المصرفية.

تمهيد:

إن التطورات العالمية سواء السياسية كانت أو الاقتصادية؛ أفرزت مفاهيم جديدة لإدارة اقتصاديات العالم وذلك بظهور التحرير المالي والمصرفي في الساحة الاقتصادية، فقد أصبحت البنوك والمؤسسات المالية تتمتع بقدر كبير من الحرية في أعمالها دون تدخل الدولة، وبالتالي تطورت أعمال البنوك وازدهرت وظهرت تكتلات اقتصادية وسياسية مما زاد من قوة أنظمة اقتصادية معينة.

كل هذا أدى إلى تطور أكبر للبنوك العالمية حتى ظهرت مفاهيم جديدة في الاقتصاد العالمي، فأصبحت البنوك تعمل على تحقيق جميع الخدمات إثر ظهور مفهوم البنوك الشاملة كما اندمجت فيما بينها وشكلت تكتل مالي كبير وعصرنة أنظمة ووسائل دفعها حتى تكتسب وقت أكبر وتخفض تكاليفها.

إن التطورات السابقة مست جميع أنحاء العالم نظرا لتحرر معظم اقتصاديات العالم، والجزائر كغيرها من البلدان عملت على تحقيق هذه التطورات وتبنيها داخل جهازها المصرفي بعد أن قامت بجملة من الإصلاحات المالية والمصرفية لتواكب عصرنة البنوك وتستحدث خدماتها لتحقيق تطور وازدهار في هذا المجال. وعلى ضوء ما سبق تم تقسيم الفصل على الشكل الموالي:

- ✓ **المبحث الأول: التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية؛**
- ✓ **المبحث الثاني: الإصلاحات المصرفية وسياق التحرير المصرفي في الجزائر؛**
- ✓ **المبحث الثالث: استراتيجيات عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي.**

المبحث الأول: التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية والمالية العالمية

إن المتتبع للأحداث الاقتصادية خلال العقد الأخير من القرن العشرين يدرك مدى التطورات الاقتصادية والمالية التي تسارعت وتركت آثار مضاعفة على مختلف جوانب الاقتصاد العالمي، ومع تزايد وتسارع هذه التطورات واتساعها بدأت آليات وأشكال ومفاهيم جديدة تظهر على مسرح السياسة الاقتصادية وكذلك العلاقات الاقتصادية الدولية، فقد زالت العديد من الأنظمة والمفاهيم سواء الاقتصادية أو السياسية لعل أهمها الاتحاد السوفياتي وظهرت مفاهيم جديدة واكبت هذه التطورات وسارت بها نحو الانفتاح الاقتصادي والتطور والازدهار، وقد شهدت الساحة المصرفية العديد من المستجدات اللاحقة وعرفت الكثير من التطورات، التي انعكست بدورها على إعادة صياغة النظام المصرفي العالمي وتحررت الأنظمة المصرفية والمالية في كثير من الدول من التدخل والقيود الحكومية.

و على ضوء ما سبق سيتم التطرق إلى جل التطورات سواء كانت اقتصادية أو مالية بالإضافة إلى التعرف على المفاهيم الجديدة التي ظهرت جراء هذه التغيرات ومعرفة ماهية التحرير المصرفي ومختلف شروطه، وقد قسم هذا المبحث كما يلي:

- ✓ **المطلب الأول: التطورات الاقتصادية العالمية ودورها في عملية التحرير المصرفي؛**
- ✓ **المطلب الثاني: العولمة الاقتصادية والمالية؛**
- ✓ **المطلب الثالث: عولمة النشاط المصرفي وتحرير الأسواق المالية والخدمات المصرفية؛**
- ✓ **المطلب الرابع: التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية.**

المطلب الأول: التطورات الاقتصادية العالمية ودورها في عملية التحرير المصرفي

في الربع الأخير من القرن العشرين ظهرت العديد من التحولات والتطورات على الصعيد العالمي شملت عدة نواحي اقتصادية وسياسية مما أدت إلى تطور الاقتصاد العالمي والذي يعكس مدى اتساع وتشابك الروابط والعلاقات الدولية في مجال التجارة والتمويل، وسيتم التطرق إلى أهم هذه التطورات في هذا المطلب كما يلي:

1-انهيار الاتحاد السوفياتي وتحول الأنظمة نحو تبني آليات اقتصاد السوق:

يعتبر انهيار الاتحاد السوفياتي وسقوط حائط برلين وتوحد ألمانيا الشرقية مع ألمانيا الغربية سنة 1991 الحدث البارز المسجل في نهاية القرن الماضي، فبعد تفكك الاتحاد السوفياتي وانهيار الشيوعية في أوروبا التي شهدت مولدها وفي كل دول العالم تقريبا، حيث تم على إثر ذلك إعلان فشل أسلوب السيطرة الكاملة للدولة على النشاط الاقتصادي، وسقوط نظام السيطرة والرقابة على الأسواق وبالتالي التحول إلى إدارة الاقتصاد من خلال جهاز الأثمان والتعامل الحر لقوى السوق.

ولعل أهم عوامل انهيار اقتصاديات الكتلة الشرقية ما يلي:

- ✓ المشاكل الاقتصادية التي عانى منها الاتحاد السوفياتي والتي تتمثل في تزايد الدين الخارجي الذي وصل إلى نحو 60 مليار؛
- ✓ تفاقم مديونيات العديد من دول أوروبا الشرقية خاصة بولندا مع النقص الحاد في التمويل والحاجة إلى استثمارات أجنبية في قطاع الإنتاج والخدمات،
- ✓ استنزاف سباق التسلح للموارد المتاحة، خاصة بالنسبة للاتحاد السوفياتي.

ولقد كانت هناك العديد من المحاولات لإصلاح المنظومة الاشتراكية، إلا أنها باءت بالفشل وأعلنت انهيار منظومة الاقتصاد الاشتراكي، وأدى ذلك إلى تحول دول الكتلة الشرقية إلى اقتصاد السوق وانضمت إلى معسكر الاقتصاد الحر والمنافسة الحرة، وكان من الطبيعي في ظل النجاح المحقق أن تتجه بقية الدول النامية إلى الانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي مما ساعد على تزايد حجم التجارة الدولية وحركة رؤوس الأموال وتبني برامج إصلاح هيكلية بدعم من صندوق النقد الدولي لدعم تبني آليات اقتصاد السوق.

وهذا ما دفع بباقي الدول إلى تبني برامج التحرير الاقتصادي بما في ذلك التحرير المالي المصرفي، ومن هنا كان التوجه لإعطاء دور أكبر لآليات وقوى السوق الحرة، وانعكس ذلك على النشاط المصرفي نتيجة الاتجاه المتزايد نحو التحرير من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي كانت تحول دون توسع البنوك في أنشطتها.[1]

2-تزايد الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية والترتيبات الإقليمية:

أصبحت ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية من المتغيرات البارزة في الحياة الاقتصادية الدولية المعاصرة، فالتكتل الاقتصادي هو التحوط في مواجهة المنافسة العالمية بالدرجة الأولى من خلال الاندماج في تكتل إقليمي يمنح الدولة إمكانية ملائمة لتصريف منتجاتها دون أية عقبات. ومن بين أهم التكتلات والدول المشتركة بما يمكن ذكر ما يلي:[2]

2-1-الاتحاد الأوروبي: ويعتبر من أهم التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولية في الوقت الراهن، ويعد النموذج الأمثل والبارز بين التكتلات الاقتصادية، وقد تطورت عضوية الدول فيه بحيث انتقل من 6 أعضاء المشكلة في معاهدة روما سنة 1957 إلى 25 دولة عضو في مايو 2004 أهمها: فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، هولندا، إسبانيا، النمسا، السويد، الدانمارك... وقد وصل الاتحاد الأوروبي إلى تحقيق أهدافه التي أنشأ من أجلها وهي الوصول إلى الاندماج التام وإقامة مؤسسات اتحادية تسهر على تطبيق السياسة الاقتصادية والاجتماعية مثل

[1]- بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، دفعة 2006، ص 3-4

[2]- عادل المهدي، **عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية**، الطبعة الثانية، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2004، ص 36-39

البنك المركزي الأوروبي، بالإضافة إلى الوحدة النقدية الموحدة بين مختلف دول الاتحاد الأوروبي التي سميت **الأورو** والتي أقرت سنة 2004.

2-2-منطقة التجارة الحرة لدول أمريكا الشمالية NAFTA: ويتضمن هذا التكتل كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا، بالإضافة إلى المكسيك التي انضمت إلى المنطقة سنة 1994، وهو تكتل يسمح بانضمام دول نامية إلى دول صناعية متقدمة للتعاون المتبادل على أساس شراكة متعادلة بين دول التكتل.

2-3-التعاون الاقتصادي لآسيا والمحيط الهادي APEC: يتضمن هذا التكتل 18 دولة موزعة على4 قارات أهمها: الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك، كندا، أستراليا، اليابان، الصين، تايوان، كوريا الجنوبية...

ومن الملاحظ أن هذا التكتل يشمل أكبر 3 اقتصاديات في العالم (و م أ، اليابان، الصين) ويضم في عضوية تكتلات اقتصاديات وهما تكتل دول **NAFTA** وتكتل دول جنوب شرق آسيا وبالتالي يهيمن هذا التكتل على نحو 40% من إجمالي التجارة العالمية ويمثل سوقا يصل تعداد سكانه إلى ملياري نسمة.

2-4-تكتل جنوب شرق آسيا ASEAN: حيث يضم 6 دول هي: ماليزيا، إندونيسيا، سنغافورة، بروناي، الفلبين و تايلاند وتمثل مجموعة هذه الدول سوق يضم أكثر من 320 مليون نسمة.

2-5- في المنظمة العربية : نجد أهم تكتل وهو تكتل دول مجلس التعاون الخليجي الذي يسير نحو تحقيق المزيد من التكامل والاندماج لاقتصاديات دول الخليج، بالإضافة إلى تكتل دول الاتحاد المغاربي الذي أنشأ بموجب قمة مراكش 1989 إلا أنه لم ينجح نظرا لعدم التوافق السياسي بين أعضائه.

3-إزالة المعوقات أمام حرية التجارة وإنشاء المنظمة العالمية للتجارة OMC:

بعد العديد من المفاوضات حول **GATT** وبغرض التقليل من القيود المفروضة على حرية التجارة العالمية يتم إنشاء المنظمة العالمية للتجارة التي أصبحت الإطار المشترك لتنظيم العلاقات التجارية الدولية، وقد عرفت المنظمة العالمية للتجارة بأنها الإطار المؤسس الموحد لإدارة الاتفاقيات الشاملة لجولات الأوروغواي النظام التجاري متعدد الأطراف. وتهدف المنظمة إلى تقوية الاقتصاد العالمي من خلال تحرير التجارة من جميع القيود، وتوسيع تسهيل الوصول إلى الأسواق، والمساعدة على حل المنازعات بين الدول وإدارة آلية السياسة التجارية والتعاون والتنسيق مع المؤسسات الدولية الأخرى (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي) لتحقيق الانسجام بين السياسات التجارية والمالية والنقدية. كما توصلت المنظمة العالمية للتجارة في إطار سعيها لتوسيع حرية التجارة إلى إبرام اتفاقية تحرير لتجارة الخدمات بما فيها الخدمات المصرفية سنة 1997.[1]

[1]- أسامة عبد الحميد، **منظمة التجارة العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية، مجلة الشؤون العربية**، جامعة الدول العربية، عدد مارس 1999، ص:15.

4-زيادة دور المنظمات الدولية:

حيث يوجد الآن تنسيق واتساق في السياسات الكلية للمنظمة الاقتصادية الدولية سواء تعلق الأمر بمنظمة التجارة العالمية أو صندوق النقد الدولي أو البنك الدولي للتعمير والتنمية. وقد أصبحت هذه المؤسسات الدولية تساهم في تقديم مساعدات ومشورة فنية من أجل تدعيم عملية التحرير المصرفي أهمها ما يلي:[1]

- ✓ إجراء تحسينات حول التشريعات الأساسية للمصارف المركزية وبقية الجهاز المصرفي؛
- ✓ إجراء إصلاحات في الإدارة النقدية المالية وإدارة النقد الأجنبي وسوق النقد؛
- ✓ تحسين أوضاع الديون الحكومية والإحصاءات النقدية؛
- ✓ تصميم نظم المدفوعات وإقامة ترتيبات نظام التأمينات على الودائع وتعزيز الفترات الرقابية على الجهاز المصرفي وإعداد أنظمة الحيطة المالية.

المطلب الثاني: العولمة الاقتصادية والمالية

أفضت التغييرات العالمية في النظام العالمي إلى شيوع مفهوم جديد هو مفهوم العولمة بشقيها الاقتصادي والمالي والذي سيتم التعرف على مختلف مفاهيمها وآثارها فيما يلي:

1-العولمة الاقتصادية:

سيتم التطرق إلى العولمة الاقتصادية على النحو الآتي:

1-1-مفهوم العولمة الاقتصادية: يمكن طرح أهم التعريفات التي وردت للعولمة فيما يلي:

التعريف الأول: "يشير مصطلح العولمة إلى عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي والعلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى والحجم والوزن في مجالات متعددة وأهمها السلع والخدمات وعناصر الإنتاج".[2]

التعريف الثاني: عرف صندوق النقد الدولي العولمة على أنها الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الدول مع تنوع وتكامل المعاملات التي تتم عبر الحدود.[3]

يمكن القول أن صندوق النقد الدولي ركز بالدرجة الأولى كذلك على مبدأ الاعتماد المتبادل الذي يعتبر المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي.

---

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص13

[2]- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة الاقتصادية –منظماتها، شركاتها، تداعياتها–**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص17

[3]- **المرجع السابق**، ص18

التعريف الثالث: عرفها البعض على أنها ناتج لمجموعة من الأسباب والعوامل وكذا هي بلورة لمجموعة من الخصائص التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد تتلخص فيما يلي:[1]

- ✓ عولمة النشاط الإنتاجي والمالي واندماج أسواق المال؛
- ✓ تغير مركز القوى العالمية؛
- ✓ تغير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنمية.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن العولمة الاقتصادية هي السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد القائم على الاعتماد المتبادل وتوسيع السوق وتوحيده الذي أدى إلى عولمة الاقتصاد وانتشار ظاهرة العولمة على كافة المستويات الإنتاجية والمالية والتكنولوجية.

1-2-خصائص العولمة الاقتصادية: هناك العديد من الخصائص الرئيسية التي تميز العولمة الاقتصادية عن غيرها من المفاهيم ولعل أهم هذه الخصائص ما يلي:[2]

1-2-1-سيادة آليات السوق والسعي لاكتساب القدرات التنافسية: إذ يلاحظ أن أهم ما يميز العولمة الاقتصادية هي سيادة آليات السوق واقترانها بالديمقراطية بدلا من الشمولية واتخاذ القرارات في إطار من التنافسية و الأمثلية والجودة الشاملة لاكتساب القدرات التنافسية.

1-2-2-ديناميكية مفهوم العولمة: لعل كثرة التعريفات وتنوعها للعولمة الاقتصادية تشير إلى خاصية رئيسية هي ديناميكية العولمة التي تتأكد يوما بعد يوم بدليل احتمالات تبدل موازين القوى الاقتصادية القائمة حاليا وفي المستقبل وبما أن العولمة تسعى إلى إلغاء الحدود السياسية والتأثير بقوة على دور الدولة في النشاط الاقتصادي فديناميكيتها تكمن في جميع النتائج الناجمة حول قضايا النزاع من قبل المستفيدين من الأوضاع الاقتصادية الراهنة.

1-2-3-تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل: ويتمثل في التحولات العالمية نحو الاعتماد المتبادل كاتفاقيات تحرير التجارة العالمية وتزايد حرية انتقال رؤوس الأموال الدولية في ظل الثورة التكنولوجية مما ساهم في تزايد أهمية التجارة الدولية كعامل محدد من عوامل النمو وزيادة درجة التنافسية في الاقتصاد العالمي.

1-2-4-تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات: تؤثر الشركات متعددة الجنسيات بشكل كبير على الاقتصاد العالمي من خلال ما يصاحب نشاطها في شكل استثمارات مباشرة من نقل التكنولوجيا والخبرات التسويقية والإدارية.

---

[1]- فليح حسن خلف، **العولمة الاقتصادية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2010، ص9

[2]- عبد المطلب عبد الحميد، **مرجع سابق**، 2006، ص28-33

1-2-5-تزايد دور المنظمات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة: حيث عملت المنظمات الاقتصادية العالمية على إدارة العولمة من خلال جملة من السياسات النقدية والمالية والتجارية المؤثرة في السياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم وتتمثل هذه المنظمات في صندوق النقد الدولي المسؤول عن إدارة النظام النقدي للعولمة الاقتصادية والبنك الدولي وتوابعه المسؤول عن إدارة النظام المالي وأخيرا منظمة التجارة العالمية المسؤولة عن إدارة النظام التجاري.

2-العولمة المالية:

سيتم التعرف على العولمة المالية فيما يلي:

2-1-مفهوم العولمة المالية: تعد العولمة المالية نتاجا أساسيا لعمليات التحرير المالي ولتبني سياسة الانفتاح المالي وما يترتب عليها من تكامل وارتباط الأسواق المالية بالأسواق العالمية من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال لتتدفق عبر الحدود ولتصف في الأسواق المالية العالمية فتصبح أسواق رأس المال العالمية أكثر ارتباطا وتكاملا.[1]

وقد دعم هذا الاتجاه التوجه العالمي في إطار مفاوضات الأوروغواي والتوصل إلى إبرام اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات ومنها الخدمات المالية المصرفية عام 1997، الأمر الذي أدى إلى مزيد من الانفتاح المالي والمصرفي وتزايد العمليات المالية والمصرفية عبر الحدود، فالعولمة المالية تعتبر أحد أوجه التحرير المصرفي كما تعد في نفس الوقت أحد العوامل الدافعة له.

2-2-أسباب ظهور العولمة المالية: كانت هناك العديد من العوامل التي وفرت المناخ الملائم للعولمة المالية و قد كان أهم هذه العوامل ما يلي:[2]

2-2-1-تنامي الرأسمالية المالية: لقد كان النمو السريع الذي حققه رأس المال في الأصول المالية والمتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية دورا أساسيا في إعطاء قوة الدفع للعولمة المالية.

2-2-2-عجز الأسواق الوطنية عن استيعاب الفوائض المالية: فقد حدثت موجة عارمة من تدفقات رؤوس الأموال الدولية ناجمة عن أحجام ضخمة من المدخرات والفوائض المالية التي ضاقت أسواقها الوطنية عن استيعابها فاتجهت إلى الخارج بحثا عن استثمار أفضل ومعدلات عائد أعلى.

2-2-3-ظهور الابتكارات المالية: تكرس العولمة المالية أكثر بنمو التعامل بالأدوات المالية الجديدة مثل عقود الخيارات وعقود المبادلات والمستقبليات بالإضافة إلى الأدوات المالية التقليدية التي تتداول في الأسواق المالية وهي الأسهم والسندات.

---

[1]- بشير بن عيشي، غالم عبد الله، **آثار العولمة المالية على الأجهزة المصرفية إشارة خاصة المصارف الإسلامية**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار،20-21 أفريل، 2009 ، ص 4

[2]- شذا جمال خطيب، **العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية، رأس المال**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2008، ص 20-23

2-2-4-التقدم التكنولوجي: لقد ساهم التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات مساهمة فعالة في دمج وتكامل الأسواق المالية الدولية، حيث تم التغلب على الحواجز المكانية والزمانية بين الأسواق الوطنية المختلفة.

2-2-5-التحرير المالي المحلي والدولي: لقد ارتبطت التدفقات الرأسمالية عبر الحدود ارتباطا وثيقا لعمليات التحرير المالي والدولي، وقد زاد معدل نمو هذه التدفقات وسرعتها خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي.

3- آثار العولمة المالية على الجهاز المصرفي:

أظهرت التجارة أن الدول التي تحظى بقطاع مالي ومصرفي متحرر ومتطور وهي في الغالب التي استفادت من الاستثمارات وحققت أداءا اقتصاديا أفضل، كما برهنت هذه التجارب على أن نجاح الإصلاحات الهيكلية وقدرة الاقتصاد على مقاومة الصدمات الخارجية الفجائية ترتبط بدرجة سلامة القطاع المالي والمصرفي نظرا لأهميته في رفع كفاءة الاقتصاد وتحقيق استقرار الاقتصاد الكلي المنشود[1].

وقد بينت التجارب أن العولمة المالية تدفع بالدول إلى تبني التحرير المصرفي والمالي بصورة أكثر توسع والانتقال بتقديم الخدمات المصرفية من الداخل إلى الخارج مع الاحتفاظ بالمركز في السوق الوطني بصورة أكثر فعالية وأكثر نشاطا لضمان المنافسة والتوسع المصرفي.

والمصارف العربية كانت كغيرها من مصارف الدول تأثرت بظاهرة العولمة شيئا فشيئا ولعل أهم هذه الآثار ما يلي:[2]

- التحرير الكلي لانتقال رؤوس الأموال بين الدول؛
- توفير قدر كبير من الأموال القابلة للاستخدامات المختلفة؛
- زيادة حجم الضغوط المفروضة على القطاع المصرفي المحلي لتحسين وضعه ونوعية خدماته.

المطلب الثالث: عولمة النشاط المصرفي وتحرير الأسواق المالية والخدمات المصرفية

شهدت الساحة المصرفية العالمية العديد من المستجدات المتلاحقة، وعاصرت الكثير من التطورات، فقد اتجهت البنوك إلى تدويل أنشطتها سعيا وراء تنويع الأسواق، وسيتم أبرز أهمية عولمة النشاط المصرفي وآثار ذلك على التحرير المصرفي والأسواق المالية فيما يلي:

1-عولمة النشاط المصرفي:

تشير الكثير من التغيرات والتطورات الخاصة بالعولمة أن لها تأثير واسع النطاق على الجهاز المصرفي من أهمها ما يلي:

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص27.

[2]- بشير بن عيشي، غانم عبد الله، **مرجع سابق**، ص8

1-1-إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية: حيث حدث تغيير كبير في أعمال البنوك وتوسعت مساحة ودائرة نطاق أعمالها المصرفية، وأخذت البنوك تتجه إلى أداء خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقوم بها من قبل وانعكس ذلك بوضوح على هيكل ميزانيات البنوك، حيث تنوعت مصادر أموال البنوك أو مواردها وكذلك تنوعت مجالات توظيفها واستخداماتها ومن الملفت للنظر أن أثر العولمة على إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية امتد بشكل غير مباشر كذلك في دخول المؤسسات المالية غير المصرفية كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية[1].

1-2-التحول إلى البنوك الشاملة: في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية زاد اتجاه البنوك خاصة التجارية منها إلى الدخول نحو البنوك الشاملة (**UNIVERSAL BANKS**) وهي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل والتوظيف وتعبئة أكثر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات متنوعة.

1-3-تنويع النشاط المصرفي والاتجاه إلى التعامل في المشتقات المالية: لقد شمل تنويع النشاط المصرفي على مستوى مصادر التمويل إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول والاتجاه إلى الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي وعلى مستوى الاستخدامات والتوظيفات المصرفية تم الاتجاه إلى تنويع القروض المصرفية الممنوحة وإنشاء الشركات القابضة، ومن ناحية أخرى وصل تنويع النشاط المصرفي إلى أقصى حده في ظل العولمة إذ أصبحت البنوك تتعامل بالمشتقات المالية كالعقود المستقبلية.

1-4-ضرورة الالتزام بمعيار كفاية رأس المال كمعيار لقياس مخاطر السوق: مع تزايد العولمة أصبح العمل المصرفي يتعرض إلى العديد من المخاطر المصرفية، وأصبح لزاما على البنوك التحوط منه بعدة وسائل أهمها تدعيم رأس المال والاحتياطات وقد اتخذ معيار كفاية رأس المال أهمية متزايدة منذ أن أقرته لجنة بازل وأصبح لزاما على البنوك الالتزام به كمعيار دولي.

1-5-الاندماج المصرفي وخصخصة البنوك: إذ مع ظهور العولمة ظهرت العديد من عمليات الاندماج بين مختلف البنوك الكبيرة والصغيرة وحتى البنوك الكبيرة وبعضها البعض بالإضافة إلى خصخصة البنوك خاصة في الدول النامية بعد زوال توابع الملكية العامة للبنوك.[2]

[1]- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002، ص36

[2]- مرابط آسيا، **العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية،جامعة الشلف،22-23 ديسمبر 2004، ص14،15

2-تحرير الأموال المالية والنقدية من النقود:

شهدت الأسواق المالية والنقدية اتجاها متزايدا نحو التحرر من القيود بما فيها، التشريعات واللوائح والشكليات والمعوقات التي تحد من حريتها و حركيتها ، و قد بدأت عملية إزالة القيود بعد تأكد فشلها وعدم فعاليتها في تخفيض رأس المال وتحقيق أهداف السياسة النقدية، وتهدف هذه العملية إلى إنهاء التدخل الحكومي المباشر في النظم المالية والمصرفية، تلك العملية التي أخذت صورا عديدة منها تحديد الحد الأقصى لأسعار الفائدة التي يمكن دفعها على الودائع، وتلك التي يتم تحميلها على القروض تحديد حد أدنى لنسبة رأس المال. وقد كان الغرض من هذا التدخل حماية الموارد المالية للأفراد على أساس أن تركها دون تدخل قد يؤدي إلى العديد من المخاطر وقد تزايد وتفاوت الاتجاه نحو إزالة القيود من دولة إلى أخرى، واتخذ عدة أشكال مثل تخفيض القيود والإجراءات المعوقة لحركة تدفق رؤوس الأموال واستثمارها.[1]

3-تحرير تجارة الخدمات المصرفية:

يقصد بتحرير تجارة الخدمات المصرفية قدرة الخدمة على تخطي الحدود من دون حركة مجهزها أو المستفيد منها (العميل) وقد تمت هذه العملية إثر النتائج التي أسفرت عنها جولة أوروغواي وهي الجولة 8 في منظومة تحرير التجارة الدولية. وقد شملت هذه الاتفاقية العديد من الخدمات المصرفية التي تم تحريرها من مختلف القيود، ولعل أبرز هذه العمليات ما يلي:

- ✓ قبول الودائع والأموال بين الأفراد والجهات؛
- ✓ التأجير التمويلي، خدمات المدفوعات والتحويلات بالإضافة إلى خطابات الضمان والاعتمادات المستندية؛
- ✓ المشتقات المصرفية والمالية بأنواعها، النقد الأجنبي؛
- ✓ أعمال السمسرة في النقد، إدارة الأموال وخدمات المقاصة.

ويجدر الإشارة إلى أن انتهاج سياسات تحرير الخدمات المصرفية يؤدي إلى العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق بتطبيقها، وأهم هذه المزايا ما يلي: [2]

- ✓ يؤدي إلى جعل قطاع الخدمات المصرفية أكثر كفاءة واستقرارا؛
- ✓ يؤدي إلى تخفيض تكاليف الخدمة المصرفية كلما اشتدت درجات المنافسة والاندماج المصرفي؛
- ✓ يؤدي تحرير التجارة في الخدمات المصرفية إلى المزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا بالإضافة إلى تحسين جودة خدمة العملاء وتخفيض مخاطر السوق بالإضافة إلى تعميمها وتوسيع الأسواق المالية.

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص29

[2]- محمد العربي شاكر، **محاضرات في الاقتصاد الكلي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص156

4-زيادة حدة المنافسة في السوق المصرفية:

مع تزايد عولمة النشاط المصرفي اتخذت المنافسة القطاعات المصرفية 3 مظاهر واتجاهات رئيسية:[1]

الاتجاه الأول: المنافسة بين البنوك التجارية فيما بينها سواء في السوق المحلية أو العالمية؛

الاتجاه الثاني: المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛

الاتجاه الثالث: المنافسة بين البنوك والمؤسسات غير المالية الأخرى على تقديم الخدمات المصرفية.

هذه الخدمات أدت إلى احتدام المنافسة في السوق المصرفية في ظل إزالة الحواجز الجغرافية لتلبية احتياجات العملاء و لدخول المؤسسات المالية على خلاف البنوك إلى السوق المصرفية وخاصة في أسواق الخدمات المالية، ومن المتوقع أن تستمر المنافسة مع دخول شركات التأمين وشركات الأوراق المالية وذلك في ظل تزايد الرغبة لتقديم الخدمات المالية التي تربطهم بالنشاط المصرفي.

ولا يخفى أن المنافسة تأثر على الجهاز المصرفي حيث يمكن أن تزيد من كفاءة الجهاز المصرفي وتؤدي إلى تخفيض التكاليف وتحسين الإدارة وتخفيض العمولات وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المالية.

المطلب الرابع: التحرير المصرفي في ظل التطورات الاقتصادية العالمية

يندرج التحرير المصرفي ضمن سياق التطورات الاقتصادية العالمية التي تقوم على التحرر من القيود والعراقيل التي تحول دون حرية النشاط المصرفي على المستوى المحلي والدولي، وسيتم التعرف على ماهية التحرير المصرفي ومبادئه وأهدافه بالإضافة إلى شروط نجاحه فيما يلي:

1-ماهية التحرير المصرفي:

قبل التطرق إلى مفاهيم التحرير المصرفي يجدر الإشارة إلى التحرير الاقتصادي المرتبط ارتباطا بالتحرير المصرفي، فالتحرير الاقتصادي في مضمونه يدل على تلك السياسات التي تمكن من إدارة الاقتصاد الوطني وفق نظام وآليات السوق وتركز على تقليل وإزالة القيود على التجارة الداخلية والخارجية وتوسيع نشاط القطاع الخاص.[2]

1-1-مفهوم التحرير المصرفي: هناك العديد من التعاريف للتحرير المصرفي أهمها ما يلي:

التعريف الأول: "هو مجموعة من الإجراءات التي تسعى إلى خفض درجة القيود المفروضة على القطاع المصرفي والتقليل من احتكار الدولة له وفتحه أمام المنافسة".[3]

---

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق** ، ص30

[2]- **المرجع السابق** ، ص36

[3]- بوزيان محمد، شكوري سيد محمد، **التحرير المالي وأثره على النمو الاقتصادي-دراسة حالة الجزائر-**، جامعة تلمسان، نقلا عن الموقع: **www.heevia.com**، ص:03. بتاريخ الاطلاع 2013/03/24، 15:00H.

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التحرير المصرفي هو جل الإجراءات التي تقوم بها الدولة سعيا في خفض القيود المطبقة على الجهاز المصرفي حتى تكون هناك منافسة في هذا القطاع.

التعريف الثاني: "هو مجموعة الإجراءات التي تعمل على تطوير الأسواق المالية وتطبيق نظام غير مباشر للرقابة النقدية وإنشاء نظام إشرافي قوي[1] ".

أوضح هذا التعريف مفهوما أوسع للتحرير المصرفي إذ عرفه على أنه عملية تطوير الأسواق المالية والتقليل من الرقابة النقدية من أجل إعطاء قوة السوق الحرة.

التعريف الثالث: "يتمثل في إعطاء البنوك والمؤسسات المالية استقلالها التام وحرية كبيرة في إدارة أنشطتها المالية، من خلال إلغاء مختلف القيود والضوابط على العمل المصرفي، وذلك بتحرير معدلات الفائدة على القروض والودائع والتخلي عن سياسة توحيد الائتمان وفتح المجال في القطاع المصرفي أمام القطاع الخاص الوطني والأجنبي."

أعطى هذا التعريف مفهوما أوسع وأمثل للتحرير المصرفي فهو من خلال التعريف السابق حرية البنوك في جميع معاملاتها وتعاملاتها المالية دون تدخل الدولة وإدارتها لأنشطتها المالية مع إلغائها لمختلف القيود والضوابط على جميع أعمالها المصرفية.

من خلال التعاريف السابقة تتضح جملة من المزايا يتمتع بها التحرير المصرفي يمكن ذكر البعض منها فيما يلي:

- ✓ إعطاء فرصة للبنوك لتحسين أدائها وتسييرها خاصة في ظل المنافسة الشديدة؛
- ✓ إمكانية جلب تكنولوجيا متطورة، وتحسين الخدمات المصرفية المقدمة؛
- ✓ تفعيل قوى السوق والمنافسة وبالتالي خروج البنوك غير القادرة على المنافسة وإمكانية اندماجها مع بنوك أكثر قوة؛
- ✓ رفع مستوى التعامل مع الزبائن واستخدام الأساليب التسويقية الحديثة وتطوير الخدمات المصرفية.

1-2-مبادى التحرير المصرفي: تقوم عملية التحرير المصرفي على مبدأين هما:[2]

- ✓ تمويل المشاريع باستخدام القروض المصرفية بالتوفيق بين الادخار والاستثمار عن طريق معدلات الفائدة وذلك برفعها للادخار وخفضها للاستثمار؛
- ✓ تحديد سعر الفائدة في السوق بالالتقاء بين عرض الأموال والطلب عليها للاستثمار، عن طريق الملائمة بين الاستهلاك والإنفاق الاستثماري، وعليه فزيادة الأموال الموجهة للقروض يؤدي للاستثمار وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي.

[1]- بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، **دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية التحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص477

[2]- **المرجع السابق**، ص478

1-3-أهداف التحرير المصرفي: تتمثل فيما يلي:[1]

- ✓ تعبئة الادخار المحلي والأجنبي لتمويل الاقتصاد عن طريق رفع معدلات الاستثمار؛
- ✓ خلق علاقة بين أسواق المال المحلية والأجنبية من أجل جلب الأموال لتمويل الاستثمار؛
- ✓ استعمال خدمات مالية مصرفية في المفاوضات التجارية من أجل تحرير التجارة الخارجية؛
- ✓ رفع فعالية الأسواق المالية لتكون قادرة على المنافسة الدولية، وعليه تمكنها من فتح مصادر اقتراض وتمويل أجنبية جديدة؛
- ✓ تحرير التحولات الخارجية مثل تحرير تحويل العملات الأجنبية وحركة رؤوس الأموال.

2-إجراءات التحرير المصرفي:

تختلف أساليب تحرير القطاع المصرفي من بلد إلى آخر حسب الأهداف المحددة للسياسة العامة، ويمكن تلخيص هذه الإجراءات كالتالي:[2]

- ✓ إلغاء القيود على سعر الفائدة والقواعد الإدارية المطبقة على البنوك كالسقوف والاحتياطات القانونية؛
- ✓ زيادة استقلالية المؤسسات المالية والتقليل من تدخل الدولة في منح الائتمان؛
- ✓ إعادة هيكلة البنوك التي تديرها الدولة وتحويلها للقطاع الخاص؛
- ✓ تحسين درجة الشفافية في المعاملات مع زيادة أوجه الحماية للمودعين المستثمرين؛
- ✓ إطلاق الرسوم و العمولات؛
- ✓ إعادة تكوين رأس المال المصرفي؛
- ✓ تدعيم الإشراف والرقابة للمحافظة على انضباط السوق المصرفي؛
- ✓ السماح بإنشاء البنوك سواء تعود ملكيتها للقطاع الخاص الوطني أو الأجنبي والسماح بفتح فروع للبنوك الأجنبية.

3-شروط نجاح التحرير المصرفي:

هناك أربعة شروط أساسية لإنجاح التحرير المصرفي وهي:

3-1-توافر الاستقرار الاقتصادي العام: إن التحرير المصرفي يتطلب مناخ مستقر للاقتصاد الكلي حيث يتم الاستفادة كليا من مزاياه، حيث أن التضخم المرتفع والعجز الكبير في الميزانية العامة للدولة وأسعار صرف غير مستقرة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على عملية التحرير المصرفي، وتؤثر بشكل عكسي على الاندماج في النظام المالي، ويساهم في إضعاف النظام المصرفي الوطني والتأثير على إنجاح سياسة التحرير المصرفي، وعليه فإن التحرير

[1]- بربري محمد أمين، طرشي أمين، **التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة ورقلة، 11-12 مارس 2008، ص6-7

[2]- بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، **مرجع سابق**، ص478

المصرفي يتطلب سياسة نقدية موجهة نحو الاستقرار، بالإضافة إلى أسعار صرف وسياسات مالية سليمة تدعم الاستقرار المالي.[1]

3-2-إتباع التسلسل والترتيب في مراحل التحرير المصرفي: إن تطبيق التحرير المصرفي يجب أن يبدأ على مستوى الاقتصاد المحلي بقطاعيه الحقيقي والمالي بحيث يتم في القطاع الحقيقي ترك تحديد الأسعار وفق قوى السوق، أما القطاع المصرفي فيتم فيه منح المزيد من استقلالية البنوك ورفع القيود عن تدفق وانتقال رؤوس الأموال في التجارة الخارجية على المدى القصير، وبالتالي يمكن القول أن عملية التحرير المصرفي تتحقق على مراحل تتوقف درجتها وسرعتها على الهيكل الاقتصادي للدولة ومرحلة التنمية التي بلغها بالإضافة إلى الأهمية النسبية لكل من القطاع العام والخاص ودورهما في الاقتصاد الوطني.[2]

3-3-الإشراف الحذر على الأسواق المالية: إن إنجاح سياسة التحرير المصرفي يتطلب إشراف قوي من أجل منع الانحرافات والمحافظة على انضباط السوق المصرفي، وتفادي وقوع الأزمات المالية والمصرفية، ويهدف الإشراف الحذر إلى الاهتمام بإدارة المخاطر والتنبيه إليها وضمان الشفافية والاهتمام بالأوضاع المالية للبنوك والمؤسسات

3-4-ضرورة توافر المعلومات الكافية عن السوق: يتطلب إنجاح سياسة التحرير المصرفي توافر المعلومات الكافية عن السوق المالية والمصرفية وإتاحتها أمام كل المتدخلين فيه، ويتعلق الأمر بالمعلومات التي توفرها جهات الإشراف والرقابة والمتعلقة بالقوانين واللوائح المنظمة للنشاط المصرفي، ومن جهة ثانية المعلومات التي يجب أن توفرها البنوك وإتاحتها أمام جهات الرقابة والإشراف وأمام المتعاملين والمستثمرين حتى يتمكنوا من ترشيد قراراتهم المالية.

إن التطورات الاقتصادية العالمية دفعت الدول نحو التحرير المصرفي والمالي وكانت بمثابة قوة دافعة نحو تبني سياسات التحرير الاقتصادي والمصرفي بحيث أصبحت تتبنى من قبل الدول في برامجها الإصلاحية سياسات التحرير، ومنح المزيد من الانفتاح لأنظمتها المصرفية، وهو ما تجلى في الإصلاحات المصرفية التي باشرتها الجزائر منذ مطلع التسعينات، وهو ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: الإصلاحات المصرفية وسياسة التحرير المصرفي في الجزائر

يندرج الإصلاح المصرفي في الجزائر والذي يتجلى بوضوح في صدور قانون النقد والقرض بموجب قانون 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 ضمن سياق الإصلاحات الاقتصادية وسياق التحرير الاقتصادي والمصرفي، وذلك بغية تعميق مسار التحول الاقتصادي الذي بدأته الجزائر مع مطلع التسعينات، ويمثل الإصلاح المصرفي الحلقة الرئيسية ضمن سلسلة الإصلاحات التي باشرتها السلطات العمومية في الجزائر.

[1]- بربري محمد أمين، طرشي أمين، **مرجع سابق**، ص8

[2]- بن طلحة صليحة، معوشي بوعلام، **مرجع سابق**، ص479-480

وانطلاقا من الدور الهام الذي يلعبه النظام في أي اقتصاد، كان من الضروري القيام بالإصلاحات المصرفية وإبراز الدور الذي يلعبه النظام المصرفي الجزائري في مرحلة التحول الاقتصادي، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري قبل إصلاحات 1990؛**
- ✓ **المطلب الثاني: تطور المنظومة المصرفية في ظل قانون النقد والقرض؛**
- ✓ **المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل سياسات التحرير المصرفي.**

المطلب الأول: تطور النظام المصرفي الجزائري قبل إصلاحات 1990

نشأت المؤسسات المالية والمصرفية الجزائرية الحديثة في ظل الاستعمار الفرنسي حيث كانت في خدمة اقتصاد ليبرالي يخدم فرنسا بشكل خاص، ثم أممت هذه المؤسسات في ظل الاستقلال وأصبحت تابعة للقطاع العام تماشيا وطبيعة النظام الاقتصادي وقد مرت بمراحل عدة سيتم التطرق إليها فيما يلي:

1-المؤسسات المصرفية الجزائرية قبل الاستقلال:

كانت هناك العديد من المؤسسات المصرفية التابعة للاحتلال الفرنسي، يمكن إبراز أهمها فيما يلي:

- ✓ كانت أول مؤسسة مصرفية أنشأت في الجزائر سنة 1843 لتكون بمثابة فرع "لبنك فرنسا" وقد بدأ هذا الفرع إصدار النقود سنة 1848؛
- ✓ أنشأ "بنك الجزائر" سنة 1851 برأس مال قدره 3 ملايين فرنك قسمت إلى 6 آلاف سهم؛
- ✓ سنة 1900م قررت السلطات الفرنسية نقل فرع "بنك الجزائر" إلى باريس نتيجة أزمة حادة وأصبح اسمه "البنك الجزائري التونسي" لكن باستقلال تونس أصبح له الحق في إصدار النقود للجزائر فقط وأصبح اسمه مجددا "بنك الجزائر".[1]
- ✓ أنشأت العديد من البنوك التجارية التي كانت معظمها فروعا لبنوك فرنسية أو أوروبية، كالقرض الصناعي والتجاري (**CIC**) والبنك الوطني للتجارة والصناعة (**BNCIA**) والصندوق الجزائري للقرض والبنك (**CPCB**).[2]

2-المؤسسات المصرفية الجزائرية بعد الاستقلال:

مرت المؤسسات المصرفية بعدة مراحل تتمثل في:

2-1-المرحلة الأولى (1962-1966): تميزت هذه المرحلة بما يلي:[3]

---

[1]- شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص49

[2]- قريشي محمد الجموعي ، **قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية-دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية 94-2003** ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006، ص113

[3]- خبابة عبد الله، **الاقتصاد المصرفي**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الجزائر، 2008، ص 180-182

2-1-1-إنشاء البنك المركزي الجزائري (بنك الجزائر حاليا): تم إنشاؤه بموجب قانون رقم 62-144 بتاريخ 13 ديسمبر 1962 وقد أنشأ على شكل مؤسسة عمومية وطنية تتمتع بشخصية معنوية واستقلال مالي حيث يزود باقي المؤسسات بالسيولة. يرأس البنك محافظ ومدير عام يتم تعيينهما بمرسوم رئاسي باقتراح وزير المالية، ومن أهم خصائصه ما يلي:

- ✓ الإصدار حيث احتكر البنك المركزي هذه العملية على أن يمارسها بتفويض من الدولة وابتداء من تاريخ 10 أفريل 1964 تم إصدار العملة الوطنية بالدينار؛
- ✓ له صلاحية إعادة الخصم للبنوك وخصم السندات العمومية بالإضافة إلى منح الخزينة ملفات مكشوفة على حسابها الجاري؛
- ✓ منح إيجازات التصدير والاستيراد، شراء وبيع العملات الأجنبية، كما أنه مسؤول عن ميزان المدفوعات؛
- ✓ يشارك مع السلطات في إعداد وتشريع قوانين الصرف وتنفيذها، كما يقوم بمراقبة الجهاز المصرفي بالاشتراك مع وزارة المالية.

2-1-2-إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP): أنشأ هذا الصندوق بموجب القانون رقم 64-277 بتاريخ 10 أوت 1964 وهو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، من أهم أنشطته جمع المدخرات الفردية وأموال الهيئات المحلية لأجل بناء السكنات.

2-2-المرحلة الثانية (1966-1970): قررت الحكومة الجزائرية تأميم جميع البنوك الأجنبية كالآتي:

2-2-1-إنشاء البنك الوطني الجزائري BNA: أنشأ هذا البنك بموجب الأمر رقم 66-187 بتاريخ 13 جوان 1966 برأس مال قدره 20 مليون دينار جزائري، ويعمل على تنفيذ خطة الدولة في الائتمان القصير والمتوسط ومنح قروض القطاع الزراعي المسير ذاتيا.

2-2-2-إنشاء القرض الشعبي الجزائري CPA: أنشأ بتاريخ 29 ديسمبر 1966 بموجب القانون رقم 66-30 المعدل بالأمر 67-75 بتاريخ 11 ماي 1976 برأس مال قدره 15 مليون دينار جزائري، ويعمل على إقراض الحرفيين وقطاع السياحة والصيد البحري وأصحاب المهن الأخرى كما يلعب دور الوسيط في العمليات المالية للإدارة الحكومية في ما يخص إصدار السندات العامة وفوائدها.[1]

2-2-3-البنك الخارجي الجزائري BEA: تأسس في 01 أكتوبر 1967 بموجب الأمر 67-204، ويمارس البنك الخارجي الجزائري كل مهام البنوك التجارية، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع الجارية وفي جانب الإقراض يتكفل بتمويل عمليات التجارة الخارجية فهو يقوم بمنح القروض للاستيراد، كما يقوم بتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم.[2]

[1]- خبابة عبد الله، **مرجع سابق** ،ص 184-185

[2]- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص190- 198

2-3-المرحلة الثالثة (1970-1982): تميزت هذه المرحلة بتطبيق إصلاحات مالية على الجهاز المصرفي، فابتداء من سنة 1970 قررت السلطات السياسية إسناد مهمة التسيير والتحكم في العمليات المالية للمؤسسات العمومية إلى البنوك.

أما في سنة 1978 فقد ترك النظام البنكي المجال للخزينة العمومية في تمويل الاستثمارات المخططة للقطاع العمومي مع إلغاء القرض البنكي المتوسط المدى فيه بإنشاء بعض النشاطات مثل: النقل والخدمات.

ونظرا للتغيرات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر والتي أنجر عليها تغيير هيكل الجهاز المصرفي بشكل يتماشى وإعادة هيكلة وإصلاح المؤسسات الأخرى، وقد تم إنشاء بنكين رئيسيين هما:

2-3-1-بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: أنشأ بموجب المرسوم رقم 206-82 المؤرخ في 13 مارس 1982 برأس مال قدره مليار دينار جزائري، وهو ناتج عن إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وتتمثل وظائفه الأساسية في تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والصناعات الزراعية بالإضافة للحرف التقليدية.[1]

2-3-2-بنك التنمية المحلية BDL: تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أفريل 1985 وهو آخر بنك تجاري يتم تأسيسه قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، ويقوم بنك التنمية المحلية بجمع الودائع، ويقوم أيضا بمنح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية، كما يخدم القطاع الخاص وذلك بتقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل فقط.[2]

3-المؤسسات المصرفية الجزائرية أثناء الإصلاحات:

عملت الجزائر على إيجاد وضع ملائم وسياسة فعالة وتنظيم محكم للجهاز المصرفي حتى يؤدي دوره المحدد له، وأهم هذه الإصلاحات خلال الفترة المدروسة ما يلي:

3-1-قانون نظام البنوك و شروط الاقتراض 1986: بعدما تأكد عدم جدوى التعديلات التي مست النظام المصرفي خلال السبعينات وبداية الثمانينات، أصبح إصلاح هذا النظام حتميا سواء من حيث منهج تسييره أو المهام المتعلقة به.

في إطار هذا الإصلاح جاء القانون 86-12 المؤرخ في أوت 1986، الذي حاول أن يعيد للبنك المركزي مهامه وصلاحياته على الأقل في إدارة وتسيير السياسة النقدية، كما أعاد النظر في العلاقة التي تربط هذه المؤسسة بالخزينة العمومية. كما يهدف هذا القانون إلى إعادة الاعتبار للبنك المركزي، وإعادة الصلاحيات التي تمكنه من تسيير ومراقبة السياسة النقدية وتحسين ظروف استقرار العملة وتحديد الحدود القصوى لعمليات إعادة الخصم لتوجيه العمليات الاقراضية المتبعة من طرف البنك، وهذا ما نصت عليه المادة 19 من هذا القانون.

[1]- خبابة عبد الله، **مرجع سابق**، ص 185-186

[2]- الطاهر لطرش، **مرجع سابق**، ص191

آخر ما جاء به هذا القانون هو إعادة النظر في مستويات أسعار الفائدة وخاصة المدينة منها، بما فيها معدل إعادة الخصم. لكن هذا القانون لم يطبق في أرض الواقع لسبب رئيسي يكمن في المادة 60 من القانون نفسه، حيث تنص هذه الأخيرة على أن ما جاء به القانون لا يدخل حيز التنفيذ إلا بعد مراجعة القوانين الأساسية للبنك المركزي والبنوك الأولية، ولكن هذا الأخير لم يتم إلا في 1990 لهذا بقي هذا القانون حبرا على ورق، ما عدا ما جاء به فيما يخص إعادة النظر في مستويات أسعار الفائدة، الشيء الذي أدى إلى اللجوء إلى إصدار قانون آخر.[1]

3-2-قانون 1988 و تكييف الإصلاح: جاء صدور قانون 1986 قبل صدور قوانين الإصلاحات في عام 1988، وعليه فإن بعض الأحكام التي جاء بها لم تعد تتماشى وهذه القوانين، كما أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المستجدات التي طرأت على مستوى التنظيم الجديد للاقتصاد. وكان من اللازم أن يكيف القانون بالشكل الذي يسمح بانسجام البنوك كمؤسسات مع القانون رقم 88-01 الصادر في 12 جانفي 1988 المعدل والمتمم للقانون 86-12 السابق الذكر. ومضمون قانون 1988 هو إعطاء الاستقلالية في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات.[2]

وفي هذا الإطار يمكن استنتاج العناصر الرئيسية التي جاء بها هذا القانون وعرضها فيما يلي:

- ✓ بموجب هذا القانون يعتبر البنك شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي؛
- ✓ يمكن للمؤسسات المالية غير البنكية أن تقوم بعمليات التوظيف المالي كالحصول على أسهم أو سندات صادرة عن مؤسسات داخل التراب أو خارجه؛
- ✓ وعلى المستوى الكلي تم دعم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.

المطلب الثاني: تطور المنظومة المصرفية في ظل قانون النقد والقرض

بالرغم من الإصلاح الذي غرفه النظام المصرفي في نهاية الثمانينات إلا أنه لا يكفي للانخراط في عجلة اقتصاد السوق، مما استدعى المصادقة على قانون جديد تمثل في قانون النقد والقرض، سيتم التطرق إليه فيما يلي:

1-أهدف قانون النقد والقرض:

يعتبر القانون رقم 90-10 الصادر في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض نصا تشريعيا يعكس بحق اعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام البنكي، ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات بالإضافة إلى أنه أخذ بأهم الأفكار التي جاء بها قانونا 1986 و1988، فقد حمل أفكارا جديدة فيما يتعلق بتنظيم النظام البنكي وأدائه.[3]

---

[1]- بن طاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص41

[2]- الطاهر لطرش، **مرجع سابق**، ص195

[3]- **المرجع السابق** ، ص196

وقد أعطيت تسمية بنك الجزائر كتسمية جديدة للبنك المركزي، وطبقا لأحكام المادة 12 من القانون فهو ملزم بإعداد سياسة نقدية فعالة تخدم الاقتصاد الحديث واستقرار العملة الوطنية، ومن أهم أهدافه:[1]

- ✓ إلغاء قانون نظام البنوك وشروط الإقراض المتضمن المخطط الوطني للقرض؛
- ✓ تجسيد استقلالية بنك الجزائر في مرحلة ما قبل التأميم؛
- ✓ إعطاء الاستقلالية للمؤسسة المصرفية وتجسيدها على أرض الواقع، إذ أصبحت تعمل وفقا لمعايير اقتصاد السوق المتمثلة في الربحية والمردودية وحرية التعامل مع القطاع العام والخاص دون التمييز بينها، مما جعل اختيار السياسة الإقراضية من صلاحيات البنك وليس مفروضا عليها؛
- ✓ مراقبة السوق النقدية التي أنشأت في جوان 1989 باستعمال أسعار الخصم التي فاقت أسعار الفائدة؛
- ✓ وضع حد للإصدار النقدي الفوضوي والتزام البنوك بالاحتفاظ باحتياطي قانون محدد بـ 29%.

2-مبادئ قانون النقد والقرض:

وتتمثل في:

2-1-الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية: ويعني ذلك أن القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط، ولكن مثل هذه القرارات تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية، إن تبني هذا المبدأ يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي؛
- ✓ استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعمالاته داخليا بين المؤسسات العمومية والعائلات والمؤسسات الخاصة؛
- ✓ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك، وجعله يلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.[2]

2-2-الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة: فالخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى عملية القرض، وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتميز بتلك التلقائية، ولا يتم بلا حدود، بل أصبح يخضع إلى بعض القواعد، ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية:

- ✓ استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاظم للخزينة؛
- ✓ تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتراكمة عليها؛
- ✓ الحد من الآثار السلبية المالية العامة على التوازنات التقنية.[1]

[1]- خبابة عبد الله، **مرجع سابق**، ص186

[2]- الطاهر لطرش، **مرجع سابق**، ص196-197

2-3-الفصل بين دائرة الميزانية ودائرة القرض: اقتصر دور الخزينة العمومية على تمويل الاستثمارات الإستراتيجية المخططة من طرف الدولة، وتولى النظام البنكي منح القروض الموجهة للاقتصاد في إطار مهامه التقليدية، وقد أمكن إذا تحقيق الأهداف الآتية:

- ✓ انخفاض التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد؛
- ✓ استرجاع البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية في منح القروض؛
- ✓ أصبح توزيع القروض لا يخضع لقواعد إدارية وإنما يرتكز على أساس مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع باعتماد مقياس المردودية وخطر عدم التسديد.

2-4-إنشاء نظام بنكي على مستويين: كرس قانون النقد والقرض مبدأ نظام بنكي على مستويين، وذلك من خلال التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط البنوك التجارية كموزعة للقروض، وبفضل هذا المبدأ أصبح بنك الجزائر بنك للبنوك يراقب نشاطها ويتابع عملياتها ومعاملاتها، كما يستطيع أن يوظف مراكزه المالية كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الإقراضية للبنوك تماشيا مع الوضع النقدي السائد وتم بذلك تموقع بنك الجزائر على قمة النظام النقدي.[2]

2-5-إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة: جاء قانون النقد والقرض ليلغي التعدد في مراكز السلطة النقدية، وكان ذلك بأنه أنشأ سلطة نقدية وحيدة ومستقلة عن أي جهة كانت، وقد وضع هذه السلطة النقدية في الدائرة، وبالذات في هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض، وجعل قانون النقد والعرض هذه السلطة النقدية:

- ✓ وحيدة، ليضمن انسجام السياسة النقدية؛
- ✓ مستقلة، ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية؛
- ✓ موجودة في الدائرة النقدية، لكي يضمن التحكم في تسيير النقد وتفادي التعارض بين الأهداف النقدية.[3]

3-أهم التعديلات التي طرأت على قانون النقد والقرض:

عرف قانون النقد والعرض 90-10 تعديلين اثنين، الأول من خلال الأمر 01-01 الصادر في فيفري 2001 وكان هذا تعديلا محدودا ميز بين مجلس إدارة بنك الجزائر ومجلس النقد والقرض، باعتباره سلطة نقدية، أما التعديل الثاني فجاء بموجب الأمر 03-11 الصادر في 2003،[4] كان هذا القانون المؤرخ في 26 أوت 2003 هو الأكبر أهمية ولعل أهم مبرر لهذا التعديل هو ما لوحظ من انسداد بين السلطة النقدية والسلطة

---

[1]- **المرجع السابق**، ص197

[2]- نوفل سمايلي، **إشكالية استقلالية البنوك المركزية –دراسة حالة بنك الجزائر–**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة تبسة، دفعة 2004، ص163

[3]- الطاهر لطرش، **مرجع سابق**، ص198

[4]- بن طاهر علي، **مرجع سابق**، ص41

التنفيذية، ومن ثم انفصام بين السياستين النقدية والمالية، وبالتالي فإن الهدف الأساسي من هذا التعديل هو إيجاد نوع من الانسجام بين الهيئتين.[1]

ومن أهم المؤسسات البنكية التي برزت بعد إصلاح قانون النقد والقرض ما يلي:

✓ بنك البركة: وقد تم تأسيس هذا البنك في 6 ديسمبر 1990، وهو عبارة عن بنك تجاري تخضع النشاطات البنكية التي يقوم بها إلى قواعد الشريعة الإسلامية، وقد تم توزيع حصص رأس المال بشكل يعطي للجانب الجزائري أغلبية بـ 51%.[2]

✓ البنك الاتحادي: هو عبارة عن بنك خاص تم تأسيسه في 7 ماي 1995، بمساهمة رؤوس أموال خاصة وأجنبية. وترتكز أعمال هذا البنك في أداء نشاطات متنوعة، وتتمحور هذه النشاطات على وجه الخصوص في جمع الادخار، وتمويل العمليات الدولية والمساهمة في رؤوس الأموال الموجودة أو المساهمة في إنشاء رؤوس أموال جديدة.[3]

✓ سيتي بنك: يعد هذا البنك كأول مؤسسة بنكية أجنبية تتأسس على أرض الجزائر، وذلك في تاريخ 18 ماي 1998، وهو فرع من فروع مجمع سيتي الأمريكي عملاق المالية الدولية، الذي توجد فروعه في أكثر من 100 دولة، كما يصنف من رواد التسيير في أسواق الصرف الدولية. يبلغ رأس مال فرعه في الجزائر 1.2 مليار دج، ساهم به كثير من المؤسسات الوطنية خاصة شركة سوناطراك وسونلغاز.

المطلب الثالث: واقع المنظومة المصرفية الجزائرية في ظل سياسات التحرير المصرفي

شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظا في الفترة الأخيرة، فإلى جانب البنوك العمومية الستة وصندوق التوفير والاحتياط الذي تحول إلى بنك في عام 1997، وصل عدد البنوك المعتمدة إلى 28 بنك ومؤسسة مالية في نهاية عام 2002، منها بنوك جزائرية وأخرى فروع لبنوك أجنبية وهي لا تمثل سوى 10% من المحافظ البنكية ومن الموارد المودعة ومن رقم الأعمال ومن جهة السوق الذي لا يزال يعاني جمودا كبيرا بالرغم من الإصلاحات المصرفية.[4]

وقد ساهمت قضايا بنك الخليفة والبنك التجاري والصناعي في التأثير سلبا على القطاع المصرفي الخاص الذي لم يعرف تطورا نوعيا خلال العشرية الماضية، حيث تشير المصادر أن نصيب البنوك الخاصة من قيمة الأموال المرصودة والتي بلغت 1388.2 مليار دينار في عام 2001 لم يتجاوز 10%، ولم تعرف هذه النسبة أي تطور بل تراجعت على خلفية أزمات بعض من البنوك الخاصة.[5]

---

[1] – رحيم حسين، **الاقتصاد المصرفي**، الطبعة الأولى، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص302

[2] – الطاهر لطرش، **مرجع سابق**، ص203

[3] – خبابة عبد الله، **مرجع سابق**، ص191

[4] – حاج إبراهيم، **تدابير جديدة في اعتماد البنوك الخاصة**، جريدة اليوم، عدد 1439، الصادر بتاريخ: 2003/10/23، ص5

[5] صالحي حفيظ، **بعد عشر سنوات في تحرير القطاع البنكي**، يومية الخبر، عدد 3830، الصادر بتاريخ: 2004/07/14، ص 2

1-بعض جوانب الضعف الهيكلي في النظام المصرفي الجزائري:

من أهم جوانب الضعف الذي يواجه المنظومة المصرفية الجزائرية يمكن ذكر ما يلي:

1-1-التركيز في نصيب المصارف: يشكل التركيز في النشاط المصرفي الميزة الأساسية للجهاز المصرفي الجزائري حيث تملك البنوك الستة المملوكة للدولة البنوك العمومية أكثر من 95% من إجمالي الأصول المصرفية وتحد هذه النسبة العالية من المنافسة في النشاط المصرفي وما لذلك من انعكاسات سلبية على أداء البنوك وتطوير الصناعة المصرفية.

1-2-درجة النشاط المصرفي: لقد أدت السياسة التنموية المتبعة في الجزائر والمرتكزة على تخصيص الموارد بطريقة مخططة لتشمل مختلف أوجه النشاط الاقتصادي لتحقيق التنمية الشاملة، إلى خلق نوع من التخصص في النشاط المصرفي وسيطرة الإدارة الروتينية على عمل البنوك، وانعكس ذلك على تجزئة النشاط المصرفي وما ترتب عنه من كبت العمل بآلية أساسية تعتبر بمثابة محرك النشاط المصرفي بشكل عام ألا وهي المنافسة في السوق المصرفية.[1]

1-3-القروض المتعثرة: نتيجة للسياسات الاقتراضية التوسعية التي انتهجتها الجزائر بغض النظر عن قواعد الفعالية الاقتصادية المردودية المالية التي تحكم النشاط في مجال منح الائتمان على وجه الخصوص وبفعل التسيير الإداري للبنوك تفاقمت الوضعية المالية للبنوك الجزائرية نتيجة نمو القروض المتعثرة.

1-4-هيكل ملكية البنوك: يسيطر القطاع العام على هيكل البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وبالرغم من تحرير القطاع المصرفي منذ أكثر من 15 سنة، إلا أن القطاع العام ما زال يهيمن على النشاط المصرفي فمن بين أكثر من 15 مصرفا خاصا مرخصا في الجزائر تملك الدولة 6 بنوك عمومية تستأثر بحصة تفوق 95% من السوق المصرفي.

وعلى العموم يلاحظ أن نقاط الضعف التي تسيطر على الجهاز المصرفي تتركز في عديد من النقاط أهمها ما يلي:[2]

- ✓ انخفاض كفاءة العاملين بالجهاز المصرفي وخاصة في البنوك العمومية؛
- ✓ ضعف وسوء وانخفاض عدد الخدمات المصرفية المقدمة من طرف البنوك العمومية الجزائرية؛
- ✓ سيطرة الإدارة الروتينية على عمل البنوك الجزائرية والمتمثلة في جلب الودائع ومنح القروض؛
- ✓ ضعف وقلة استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
- ✓ ضعف القاعدة الرأسمالية في الجهاز المصرفي الجزائري بشكل عام؛
- ✓ سوء محفظة الائتمان لدى الجهاز المصرفي وخاصة ببنوك القطاع العام وارتفاع القروض المتعثرة؛
- ✓ عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى البنوك، ويلاحظ في المرحلة الراهنة ارتفاع حجم السيولة بالبنوك الجزائرية ولكن تبقى غير موظفة بشكل عقلاني وسليم؛

[1] بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 90

[2] **المرجع السابق** ، ص 92-93

- ضعف تطبيق مفاهيم الحكم السليم (الحوكمة) في البنوك الجزائرية.

2-مواصلة الإصلاحات المصرفية:

تعتبر عملية الإصلاح عموما عملية متواصلة ودائمة، غير محددة بمكان أو زمان معين، ومنه فعملية إصلاح النظام المصرفي الجزائري الحالي عملية متجددة، وغير منتهية، فطالما أن المجال المصرفي على المستوى العالمي يتطور باستمرار فلا بد على البنوك الجزائرية مواكبة هذا التطور بعملية إصلاح دائمة تماشيا مع التغيرات الجديدة، وعليه فإن عملية مواصلة إصلاح النظام المصرفي تركز على عدة محاور من أهمها ما يلي:

2-1-إعادة بعث وتنشيط السوق المالي: نظرا لخصوصية العلاقة التي تربط البنوك بالقطاعات الأخرى وكذا نشاط البنوك بالسوق المالي فإن نجاح عملية إصلاح النظام المصرفي لن تأتي إلا بمساهمة فعالة لهما معا، فيمكن لعملية إصلاح البنوك أن تتم بصفة مشتركة مع إعادة بعث وتنشيط السوق المالي، إذ يعتبر السوق المالي في الدول المتقدمة الممول الرئيسي للاقتصاد فهو يكمل دور البنوك في هذا المجال وينافسها فيه في نفس الوقت.[1]

2-2-إصلاح آليات تسيير البنوك: يجب التركيز على عدة عناصر أساسية لتحسين أداء البنوك الجزائرية لعل أهمها:

- تنويع الخدمات والمنتجات المالية للزبائن والتي تلبي احتياجاتهم فالإصلاح يمر بالضرورة بإعادة هيكلة الشبكة البنكية الحالية من حيث الجانب التنظيمي والعملي؛
- تشجيع زيادة الاستثمار في التقنيات المصرفية الحديثة ونظام المعلومات وزيادة الإنفاق على التدريب وتطوير المهارات؛
- إصلاح الجانب المحاسبي للبنوك بما يتلاءم واقتصاد السوق؛
- تحسين إطار العمل واستقبال الزبائن، وتطوير وتنمية الموارد البشرية.

2-3-إصلاح الجانب التنظيمي للبنوك: بالإضافة إلى حاجة الجهاز المصرفي الجزائري إلى إصلاح كافي لجانبه العملي فإنه بحاجة كذلك إلى إصلاح هياكله ونمط تنظيمه، وأهم الجوانب الواجب إصلاحها يمكن ذكر ما يلي:

- خصخصة البنوك التابعة للقطاع العام بما يتلاءم ومعطيات الجهاز المصرفي؛
- إعادة هيكلة القطاع المصرفي عن طريق تشجيع الاندماج بين البنوك وخاصة الصغيرة منها لإنشاء وحدات مصرفية كبيرة يمكنها تقديم خدمات مصرفية متنوعة ومتكاملة وبتكلفة تنافسية؛
- زيادة التنافس بين البنوك وذلك عن طريق فتح المجال لبنوك جديدة سواء كانت محلية أو أجنبية؛
- تطوير السوق المالي بهدف تعظيم قدرة البنوك و المتعاملين الاندماج في الأسواق النقدية والمالية الدولية؛
- إنشاء وتطوير شركات رأس المال وتطوير مؤسسات القرض الإيجاري؛
- تطوير سوق الاقتراض بالسندات وإعادة تنظيم مركزية المخاطر.

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 94

مرت المنظومة المصرفية الجزائرية بمراحل عدة تطورت من خلالها هياكلها وتغيرت وكانت هناك العديد من القوانين التي جاءت لتعديل الهيكل المصرفي الجزائري وحتى السياسات المنتهجة في تسييرها، لكن هذه الإصلاحات والتعديلات لم تكن كافية لمواكبة سياسات التحرير المصرفي العالمية وأصبح النظام المصرفي الحالي ملزم على مسايرة التطور الحاصل على المستوى العالمي بالقيام بالإصلاحات اللازمة للارتقاء بمستوى الأداء إلى مصاف الأنظمة المصرفية العالمية وهذا ما سيتم التطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثالث: استراتيجيات عمل البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي

عملت البنوك في الكثير من الدول على إعداد العدة لمواجهة ومواكبة التحديات والتطورات التي أفرزتها التحررات المالية والمصرفية، فقد تم الانتقال من الأشكال التقليدية للعمل المصرفي إلى تبني أسلوب وفلسفة البنوك الشاملة، كما شهدت الساحة العالمية تنامي عمليات الاندماج بين البنوك للعمل المصرفي الحديث كما تم تبني مبادئ الحكومة وتطبيقها في الأنظمة المصرفية التي شكلت استراتيجيات البنوك لمواجهة كل التحديات الراهنة.

وعلى ضوء كل هذا كانت الجزائر موجبة أن تتعامل مع كل هذه التحديات وتواكبها حتى تحدث وتطور نظام مصرفي يستطيع مواجهة جميع التحديات العالمية ويساعد على تحقيق ميزة تنافسية ينافس بها بقية مصارف العالم حتى يحقق أرباحا وازدهار داخل الوطن، وعليه سيتم التعرض إلى استراتيجيات عمل البنوك الجزائرية كما يلي:

- ✓ **المطلب الأول: الاتجاه نحو البنوك الشاملة وانتهاج الاندماج المصرفي؛**
- ✓ **المطلب الثاني: تحديث وعصرنة وسائل الدفع في البنوك الجزائرية؛**
- ✓ **المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وتبني مبادئ الحكومة.**

المطلب الأول: الاتجاه نحو البنوك الشاملة وانتهاج سياسات الاندماج المصرفي

يواجه القطاع المالي العالمي في السنوات الأخيرة العديد من التحولات الجذرية في الصناعة المصرفية، حيث دخلت مؤسسات غير مصرفية ميدان العمل المصرفي والمالي مما زاد حدة المنافسة وأصبح من الضروري تكتل البنوك فيما بينها لمواجهة هذه التحديات، كما ظهرت بنوك شملت أعمالها جميع الميادين المالية والمصرفية، وسيتم التعرض إلى هذه المفاهيم فيما لي:

1-البنوك الشاملة:

ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية وغير التقليدية في منظومة بنكية واحدة تقوم على تنويع كامل للأعمال والوظائف لتلبية كل طلبات العميل وتحل جميع مشكلاته وسيتم عرضها في الآتي:

1-1-مفهوم البنوك الشاملة: يمكن تعريف البنوك الشاملة على أنها:

التعريف الأول: المؤسسات المالية التي تقوم بأعمال الوساطة وإيجاد الائتمان والتي تلعب دور المنظم في تأسيس المشروعات وإدارتها، وبصفة عامة يمكن القول بأنها البنوك التي لم تتقيد بالتخصص المحدود الذي قيد العمل المصرفي في كثير من الدول بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل المحلات والأقاليم والمناطق وتحصل على الأموال من مصادر متعددة وتوجهها إلى مختلف النشاطات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.[1]

يتضح من خلال هذا التعريف أن البنوك الشاملة هي المؤسسات المالية التي لم تتخصص في عمل واحد ولم تتقيد بالمفاهيم التقليدية للبنك بل تعددت مفاهيمها وتعددت أعمالها في جميع المجالات وعلى مستوى عالمي.

التعريف الثاني: هي تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات وتوظف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي تستند إلى رصيد مصرفي، بحيث نجدها تجمع ما بين الوظائف للبنوك التجارية التقليدية ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال.[2]

ركز هذا التعريف على مختلف عمليات البنوك الشاملة واتضح بأنها تتعدد مصادرها للتمويل كما تتعدد مناطق توظيفها وهي مقبلة على كافة أنواع الخدمات مهما كانت طبيعتها وبالتالي فهي شاملة لوظائف البنوك التجارية والمتخصصة وحتى بنوك الاستثمار.

ويمكن من خلال التعريفين السابقين استخلاص ما يلي:

- ✓ البنك الشامل هو بنك يتمثل بالشمول والاتساع والتنويع في الخدمات؛
- ✓ تتنوع وتتعدد مصادر التمويل وقطاعات توظيفها داخل البنوك الشاملة؛
- ✓ تسعى البنوك الشاملة إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية كما تعمل على تحقيق جميع متطلبات العملاء بتعدد خدماتها وتنوعها؛
- ✓ تمتد أنشطة البنوك الشاملة في جميع المناطق سواء المحلية أو العالمية.

1-2-وظائف البنوك الشاملة: يمكن عرض أهم الوظائف الأساسية فيما يلي:[3]

- ✓ الوظائف التقليدية للبنوك ولكن بعد تطويرها وتحديثها مع إدخال الأجهزة و المعدات و التكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ القيام بخدمات ترويج الأسهم و إدارة الاكتتاب فيها، و خدمات المبادلات والعقود الآجلة و التفضيل؛
- ✓ القيام بخدمات التوريث و اكتشاف و تحليل ودراسة الفرص الاستثمارية؛

---

[1]- خبابة عبد الله، **مرجع سابق**، ص126

[2]- عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص130

[3]- خبابة عبد الله، **مرجع سابق**، ص 135- 136

- ✓ الترويج للفرص الجديدة للاستثمار؛
- ✓ إدارة عمليات التسويق وإعداد دراسات السوق والترويج لمنتجات المشروع؛
- ✓ تعمل على تحويل الأصول العينية إلى أصول نقدية يمكن الاستفادة منها؛
- ✓ تعمل على خلق أشكال جديدة من وسائل الدفع المستمرة التدفق والتي تتمتع بنوع من الاستمرار؛
- ✓ تشترك في إدارة عمليات الاندماج بين البنوك و مؤسسات التمويل وعمليات الشراء.

1-3-واقع البنوك الشاملة في الجزائر: يواجه النظام المصرفي الجزائري العديد من الصعوبات التي حالت دون مواكبته التطور العالمي والأخذ بالبنوك الشاملة، ولعل أهم هذه العوامل:[1]

- ✓ ضعف التغطية الجغرافية من قبل الشبكة التمويلية الموجودة؛
- ✓ الإدارة المقيدة لنشاطات التمويل؛
- ✓ البطء في إدارة السيولة النقدية ووسائل الدفع الأخرى؛
- ✓ غياب سياسة نقدية فعالية.

كما أن التشريع المصرفي الجزائري سواء من خلال قانون النقد والقرض، ما زال يضع حدودا فاصلة بين ممارسة الوظائف التقليدية للبنوك التجارية ووظائف المؤسسات المالية من غير البنوك التجارية. ومن جانب آخر نجد أن قانون النقد والقرض منح للبنوك التجارية صفة البنوك الشاملة وهذا من خلال المادة 110 و116 اللتان تفتحان للبنوك التجارية مزاولة العديد من الأعمال المصرفية التي تدخل في إطار ممارسات البنك الشامل، إلا أن الملاحظ على عمل هذه البنوك اقتصارها على ممارسة الصيرفة التقليدية المعتمدة بشكل أساسي على قبول الودائع ومنح القروض في مقابل إهمال شبه كلي لما هو متاح من نشاطات مصرفية يمكن ممارستها في ظل صبغة البنك الشامل.[2]

2-الاندماج المصرفي:

أصبح تركيز البنوك في الآونة الأخيرة يتمحور حول أفضل مستوى من الخدمات وهذا يتطلب منها تبني استراتيجيات تتماشى مع التحرير والانفتاح الذي فرضته عليها العولمة المالية، وأهم هذه الاستراتيجيات سياسة الاندماج المصرفي التي سيتم التطرق إليها فيما يلي:

2-1-مفهوم الاندماج المصرفي: يمكن تعريف الاندماج المصرفي على أنه:

التعريف الأول: هو قيام بنكين أو أكثر بالاتحاد والامتزاج لتشكيل كيان إداري مصرفي أكثر حجما ونطاقا.[3]

---

[1]- خبابة عبد الله، **إشكالية الأخذ بنظام البنوك الشاملة في الجهاز المصرفي الجزائري**، المسيلة، الجزائر، مداخلة منقولة عن الموقع **www.neeva.com**، 2008، ص18- 19

[2]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص175

[3]- محمد إبراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص46

التعريف الثاني: اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر وقد يتم هذا الاتحاد في المصالح من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لظهور كيان جديد أو قيام إحدى الشركات بضم شركة أو أكثر إليها.[1]

ركز هذا التعريف على المصالح التي تندمج من أجلها مؤسستين ماليتين أو أكثر وضرورة التكامل لتحقيق هذه المصالح.

التعريف الثالث: هو تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى، بحيث يتخلى البنك المندمج عادة عن استقلاليته ويدخل في البنك الدامج ويصبح مصرفا واحدا.[2]

وعلى ضوء هذا يمكن القول بأن الاندماج المصرفي يأخذ صورتين رئيسيتين هما:[3]

- ✓ الاندماج بطريقة الضم أي الالتحام بين بنكين أو أكثر وبالتالي زوال شخصية البنك المدمج ونقلها للبنك الدامج؛
- ✓ الاندماج بطريقة المزج أي امتزاج بنكين أو أكثر وعلى إثره نزول الشخصية المعنوية لكل منهما وتنتقل أصولها إلى البنك الجديد.

2-2-أهداف الاندماج المصرفي: يسعى الاندماج المصرفي إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها: [4]

- ✓ الدمج للاكتشاف ويرتبط بتوفير البيانات والمعلومات عن الأسواق المحيطة التي يرغب البنك في اختراقها؛
- ✓ التموضع أي أن يكون للبنك الدامج موضعا في مكان جغرافي معين أو اكتسابه وضعا معينا يحقق له المكانة والقدرة التأثيرية؛
- ✓ الاجتياح للأسواق العالمية و امتلاك مزايا تنافسية جديدة؛
- ✓ امتلاك القوة والنفوذ وأحكام السيطرة والتوجيه للآخرين؛
- ✓ حماية المصالح وتحقيق النمو مع توفير فرص الإنذار المبكر عن أي تهديد محتمل يؤثر على هذه المصالح؛
- ✓ التنويع والتوزيع للمخاطر والانتشار واكتساب قدرة أعلى على مواجهة الأزمات والمواقف الصعبة.

2-3-واقع الاندماج المصرفي في الجزائر: لم تعرف الجزائر أي عملية اندماج مصرفي رغم صغر حجم بنوكها العمومية، حيث لم يرد أي بنك عمومي جزائري ضمن المائة الثانية في الترتيب العالمي لألف بنك من الموجودات ولعل أهم الأسباب المبررة لعدم تطبيق سياسات الاندماج المصرفي ما يلي:[5]

2-3-1-أسباب متعلقة بالبنوك العمومية: ومن أهم هذه الأسباب:

---

[1]- طارق عبد العال حماد، **اندماج البنوك وخصخصة البنوك**، سلسلة البنوك التجارية، الجزء الثالث، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص50

[2]- بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية حالة الجزائر**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة الشلف، 14-15 ديسمبر 2004، ص138

[3]- محمد إبراهيم موسى، **مرجع سابق**، ص47-49

[4]- محسن أحمد الخضري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص56-60

[5]- مصطفى جعوان، **النظام المصرفي الجزائري-إشكالية الاندماج في النظام المصرفي العالمي-**، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة تبسة، دفعة 2005، ص 88-89

✓ عدم إتمام خوصصة البنوك العمومية، إذ أن بعض المؤلفين يعتبر قيام الخوصصة شرطا ضروريا لتحقيق اندماج مصرفي فعال مبني على إدارة سليمة قوامها التسيير الأمثل لمختلف الموارد المتاحة لأن القطاع الخاص لن يقبل تلك التكاليف الإضافية الناتجة عن الأخطار التنظيمية والإدارية وعن تغليب الأهداف الاجتماعية عن الأهداف الربحية؛

✓ سيطرة البنوك العمومية على حصة سوقية معتبرة، فلعل أهم الأسباب الداخلية لعملية اندماج البنوك هي الرغبة في توسيع الحصة السوقية، لكن ما يلاحظ في الجزائر أن البنوك العمومية تستحوذ على حصة سوقية معتبرة حيث تمثل مواردها المالية الخارجية (الودائع) نسبة 90% من مجموع الموارد الخارجية للنظام المصرفي ككل، كما تمثل استخداماتها نسبة 94.7% من مجموع استخدامات النظام المصرفي الجزائري.

2-3-2-أسباب ذات صلة بالحكومة: أهمها:

✓ تفادي الآثار السلبية للاندماج المصرفي، فقد تنظر الحكومة إلى عملية الاندماج بين البنوك العمومية على أنها ليست مفيدة في هذه الحالة المتميزة بسيطرة البنوك العمومية على السوق المصرفية، لما قد ينجر عنها من آثار سلبية تعصف بالاستقرار الاقتصادي والاجتماعي؛

✓ اختيار الحكومة للتوأمة والشراكة مع بنوك الاتحاد الأوروبي كبديل للاندماج.

المطلب الثاني: تحديث وعصرنة نظام المعلومات والدفع في البنوك الجزائرية

يعتبر تحديث وعصرنة أنظمة المعلومات والدفع الإلكتروني مجالا ذا أولوية في المرحلة الراهنة لتدارك التأخر المسجل في هذا المجال حتى ترسي منظومة مصرفية وطنية تتميز بالحداثة والعصرنة وعليه سيتم التطرق إلى مختلف هذه المفاهيم في الآتي:

1-أهداف تطوير وعصرنة أنظمة ووسائل الدفع:

يعد تطوير وعصرنة أنظمة ووسائل الدفع داخل المنظومة المصرفية المرحلة الرئيسية لاستقطاب استراتيجيات تنافسية، ومن أهم الأهداف وراء عصرنة وتطوير نظام الدفع في النظام المصرفي الجزائري ما يلي:[1]

✓ تكيف نظام الدفع مع حاجيات الأفراد والمؤسسات بشتى أنواعها نظرا لما لحق بمتطلباتهم من تغيير أثر تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

✓ تقليص آجال الدفع والتسوية؛

✓ تحسين إجراءات تحصيل الصكوك ووسائل الدفع الأخرى؛

✓ ترقية استعمال النقود الكتابية بتحسين جودتها وتقليص آجال معالجة وتسوية العمليات المتعلقة بها؛

✓ تسريع عملية تسوية المدفوعات ورفع كفاءتها بما يقلص في تكلفة الوساطة المالية وبالتالي التشجيع على الائتمان وبدوره التشجيع على الاستثمار؛

[1]- مصطفى جعوان، **مرجع سابق** ،ص 171

- ✓ تقوية فعالية وأمن المبادلات المالية وتسوية عمليات البورصة.

2-وسائل الدفع الإلكتروني:

إن أهم ما توفره الطريقة الحديثة في الاستفادة من الخدمات البنكية هو اقتصار الوقت والجهد والمال بالنسبة للعميل وخفض التكاليف الخاصة بالعمل وزيادة الأرباح بالنسبة للبنك، مما جعل البنوك تستغني عن النظام الورقي في مقابل استخدامها للنظام الإلكتروني للتعامل مع زبائنها ومحاولة ابتكار وسائل جديدة للدفع تتلاءم مع التطور التكنولوجي في مجال الأعمال التجارية.[1]

2-1-مفهوم الدفع الإلكتروني: مصطلح نظام الدفع الإلكتروني مصطلح واسع يجمع بين طياته كل وسائل الدفع التي تستخدم فيها تكنولوجيا متقدمة للوفاء مثل التحويل الإلكتروني للأموال والشيك الإلكتروني، الكمبيالة الإلكترونية، الدفع بالكروت الإلكترونية والدفع بالنقود الإلكترونية.[2]

وعليه فالدفع الإلكتروني هو ذلك النظام الذي يعمل على أن تتم عملية الدفع للعميل بصفة إلكترونية دون استخدام الورق وتتم بصورة سريعة وفعالية توفر الجهد للعميل كما تخفض التكاليف للبنك.

2-2-أهمية تطبيق التقنيات الحديثة في البنوك: أصبحت هناك ضرورة ملحة لتطبيق التقنيات الحديثة في البنوك من أجل:[3]

- ✓ التعامل بكفاءة مع النمو الهائل والمتسارع لعدد حسابات العملاء بالبنوك؛
- ✓ تخفيض التكلفة الحقيقية لعمليات المدفوعات، فقد ازداد حجم استخدام الشيكات كأداة للدفع زيادة ضخمة عقب الحرب العالمية الثانية وتقلص استخدام النقود؛
- ✓ ضرورة تحرير العملاء من قيود المكان والزمان، إذ كان في الماضي يتعامل العملاء مع بنوكهم داخل مقرها وخلال مواعيد العمل الرسمية لها، في حين أصبح الآن في وسعهم التعامل مع بنوكهم في أي وقت ودون حاجتهم للانتقال إلى مقر هذه البنوك.

2-3-أهم وسائل الدفع الإلكتروني: تتعدد وسائل الدفع إلا أنه سيتم التركيز على أهم هذه الوسائل في:

2-3-1-البطاقات البنكية: تعرف البطاقة البنكية على أنها، عبارة عن بطاقة بلاستيكية ومغناطيسية يصدرها البنك لصالح العملاء بدلا من عمل النقود[4]. فهي بطاقة بلاستيكية مستطيلة الشكل تحمل اسم المؤسسة المصدرة لها وشعارها وتوقيع حاملها... وهناك عدة أنواع من هذه البطاقات أهمها:[5]

---

[1]- محمد أبوفروة، **الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25

[2]- شريف محمد غانم، **محفظة النقود الإلكترونية رؤية مستقبلية**، دار النهضة العربية، لبنان، 2003، ص7

[3]- مدحت صادق، **أدوات وتقنيات مصرفية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص312

[4]- عبد الرحيم وهيبة، **إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، دفعة 2005، ص4

[5]- محمد أمين الرومي، **التعاقد الإلكتروني عبر الإنترنت**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص135

بطاقة السحب الآلي، بطاقات الشيكات، بطاقة الصرف البنكي، بطاقة الائتمان، بطاقة الانترنت، بطاقة الدفع.

2-3-2-البطاقات الذكية: هي عبارة عن بطاقة بلاستيكية ذات مقاييس ومواصفات معينة ومحدودة من قبل **ISO** وتحتوي هذه البطاقة على رقائق إلكترونية قادرة على تخزين جميع البيانات الخاصة لحاملها مثل الاسم والعنوان والمصرف المصدر لها وبالتالي فهي عبارة عن كمبيوتر متنقل، وتمتاز هذه البطاقة بحماية كبيرة ضد التزوير أو التزييف أو سوء الاستخدام من قبل الغير.

2-3-3-النقود الإلكترونية والمحافظ الإلكترونية: كذلك من وسائل الدفع الإلكتروني والتي بدأ صيتها عبر أنحاء العالم نجد النقود الإلكترونية والتي يتوقع لها تحقيق نفس الأهمية والمكانة التي حظيت بها البطاقات الذكية والبنكية.

2-3-4-الشيكات الإلكترونية والتحويلات المالية الإلكترونية: من وسائل الدفع الإلكتروني التي ظهرت حديثا الشيكات الإلكترونية والتي تعتبر مكافئة للشيكات الورقية التقليدية، وهناك من يتوقع محلها على المدى البعيد، أما التحويلات المالية الإلكترونية فقد أصبحت ضرورية سواء للبنوك التقليدية أو الإلكترونية لما تقدمه من مزايا.

3-مضمون تطوير وعصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية:

يتضمن تطوير وعصرنة نظام الدفع ما يلي: [1]

3-1-تطوير وعصرنة نظام الدفع بالمبالغ الكبيرة: يتكفل نظام الدفع بالمبالغ الكبيرة بعمليات دفع المبالغ الكبيرة المستعجلة الدفع لحسابات أصحابها أو لحسابات المتعاملين معهم، وكذلك بعمليات الدفع المجرات في سوق الصرف والسوق النقدية وكذا عمليات دخول وخروج النقود من حسابات المشاركين في نظام الدفع إلى جانب عمليات دفع وتسوية العمليات النقدية المجرات في السوق المالية وعمليات نقل أرصدة المقاصة بين البنوك.

3-2-تطوير وعصرنة نظام الدفع بالمبالغ الصغيرة: يلعب نظام الدفع بالمبالغ الصغيرة دورا معتبرا في زيادة النشاط الاقتصادي وتسييره، إذ كلما كانت عمليات الدفع تتم بسرعة وأمان كلما أدى ذلك إلى تنشيط المعاملات الاقتصادية وزيادة مداخيل البنوك، ولقد ساهمت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كثيرا في تفعيل وتحسين نظام الدفع، حيث أنها قلصت من وقت وتكلفة عملية الدفع مما أدى إلى الرفع من مستوى جودة الخدمة البنكية.

غير أن ما ميز نظام الدفع في البنوك العمومية الجزائرية من بطء في تنفيذ عمليات النقل والتحويل ما بين البنوك وما بين وكالات البنك الواحد أصبح يبعث على سخط المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، الأمر الذي دفعهم إلى إجراء مدفوعاتهم فقط تفاديا للبطء من جهة وسوء تسيير حساباتهم من جهة أخرى.

ويعد تطوير نظام الدفع بالمبالغ الصغيرة من بين الاستراتيجيات الكفيلة بحل مشكلة عدم فعالية النظام المصرفي الجزائري لذا على البنوك العمومية إيلاء العناية والاهتمام بوسائل الدفع الحديثة والتقليدية.

[1]- مصطفى جعوان، **مرجع سابق**، ص176-178

3-3-تطوير وعصرنة نظام المقاصة: لن يكتمل تطوير وعصرنة نظام الدفع إلا بتطوير وعصرنة المقاصة بين البنوك وفي البورصة ولذا يتعين على البنك المركزي أن يؤسس نظام المقاصة الذي يتكفل بتسوية عمليات المبادلة الإلكترونية على وجه السرعة وبأكثر دقة وأمان.

وعليه يمكن القول أن النظام المصرفي الجزائري ما زال في طريق النمو نحو عصرنة وسائل الدفع وأنظمة المعلومات حتى يواكب التطورات المالية المصرفية ويرسي الثقة داخل النظام المصرفي حتى تتزايد المعاملات بصورة فعالة.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر المصرفية في البنوك الجزائرية وتبني مبادئ الحوكمة

إن الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تعرضا للمخاطر لاسيما في ظل تزايد التطورات وفق مفاهيم التحرير المالي والمصرفي وتماشيا مع هذه المخاطر وجب على البنوك الجزائرية إدارة مخاطرها بشكل يتيح لها السيطرة على هذه المخاطر دون وقوع أي عوائق أو عواقب تعيق عملها وتؤدي إلى وقوع أزمة في أي عنصر من عناصر الهيكل المصرفي الجزائري، كما أن مفهوم الحوكمة أصبح جد متداول داخل الاقتصاديات الحديثة وسيتم التعرض إلى كل ما سبق في ما يلي:

1-إدارة المخاطر المصرفية:

سيتم التطرق أولا إلى المخاطر المصرفية بشتى أنواعها ويليها التعرض إلى إدارة هذه المخاطر وكيفية مواجهتها.

1-1مفهوم المخاطر المصرفية: تعد المخاطر ملازمة لكل نشاط من نشاطات المؤسسات المصرفية، لذلك ينبغي على هذه المؤسسات أن تجد توازن بين فرصة الحصول على عوائد لها وبين مواجهتها، وينبغي أيضا أن يتسع حذرها من المخاطرة إلى كل أشكالها بما فيها تلك المخاطر البنكية البحتة التي لا تستدعي متابعة العميل عند وقوعها بل يتحملها البنك فقط[1].

و يواجه البنك عند منح القروض مشكلة تقدير المخاطر المتعلقة بالقرض، ويحاول التحكم فيها أو التخفيف من آثارها التي قد تمتد ليس فقط إلى عدم تحقيق البنك للعائد المتوقع من القرض، وإنما إلى خسارة الأموال المقرضة ذاتها.[2]

1-2-أنواع المخاطر المصرفية: من أهم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المصرف ما يلي:[3]

---

[1]- بن عمر خالد، **تقدير مخاطرة القرض وفق الطرق الإحصائية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري**، مذكرة ماجستير علوم التسيير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2004، ص 19

[2]- محمد صالح الحناوي، سيدة عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية، القروض والبنوك التجارية**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص274

[3]- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطرد، **إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص111-116

1-2-1-مخاطر السيولة: لابد للمصرف من مواجهة الطلب على السيولة الناشئ عن رغبة العملاء في سحب جزء من ودائعهم أو في حصولهم على القروض، ويقوم النظام المصرفي المعاصر على قاعدة الاحتياطات الجزئية حيث يستقطع جزء من الودائع المناسبة للمصرف ويحتفظ به لدى المصرف كاحتياطي قانوني نقدي.

1-2-2-مخاطر سعر الفائدة: هي المخاطر التي يتحملها المصرف بسبب تقديمه قرضا بسعر الفائدة السائد الآن مغطى بتمويل حصل عليه بسعر الفائدة معروف ثم اضطراره خلال أجل القرض إلى إعادة تمويله بسعر الفائدة الأعلى.

1-2-3-المخاطر الائتمانية: تتضمن المخاطر الائتمانية درجة التقلب في الأرباح التي يمكن أن تنشأ نتيجة لخسائر القروض والاستثمارات المتمثلة في ديون معدومة.

1-2-4-مخاطر سعر الصرف: وهي مخاطر تقلب أسعار بيع وشراء العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية في حالة امتلاك المصرف لموجودات مقومة بالعملات الأجنبية.

1-2-5-مخاطرة رأس المال: تعكس مخاطرة رأس المال درجة الرافعة المالية التي يستخدمها المصرف فرأس مال المصرف يستعمل في حماية الدائنين ضد الخسائر العاملة التي قد يتعرض لها ولذلك فمقدار رأس المال اللازم لحماية الدائنين يرتبط بنوعية أو درجة المخاطرة التي يتضمنها توظيف الأموال في الموجودات.

1-3-أهمية إدارة المخاطر المصرفية: إن قياس المخاطر بغرض مراقبتها والتحكم فيها هو دور أساسي تخدم به إدارات المخاطر الجديدة في البنوك عددا من الوظائف الهامة لهذه البنوك يمكن ذكر منها:[1]

- ✓ المساعدة في تشكيل رؤيا واضحة يتم بناء عليها تحديد خطة وسياسة العمل؛
- ✓ تنمية وتطوير ميزة تنافسية للبنك عن طريق التحكم في التكاليف الحالية والمستقبلية التي تؤثر على الربحية؛
- ✓ تقدير المخاطر والتحوط ضدها مما لا يؤثر على ربحية البنك؛
- ✓ المساعدة في اتخاذ قرارات التسعير؛
- ✓ تطوير إدارة محافظ الأوراق المالية والعمل على تنويع تلك الأوراق، من خلال تحسين الموازنة بين المخاطر والربحية؛
- ✓ مساعدة البنك على احتساب معدل كفاية رأس المال وفقا للمقترحات الجديدة للجنة بازل التي تعتمد على قياس ومتابعة والتحكم في معدلات الخسائر المتوقعة.

2- تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية:

سيتم التعرض إلى مفهوم الحوكمة وأهميتها وأهدافها بالإضافة إلى موقع تطبيقها في الجهاز المصرفي الجزائري.

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص211

2-1- مفهوم الحوكمة: يعد مصطلح الحوكمة الترجمة المختصرة التي راجت لمصطلح CORPORATE GOVERNANCE أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها فهي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، ويمكن تعريف الحوكمة على أنها:

التعريف الأول: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.[1]

إذ دل هذا التعريف على أن الحوكمة هي عملية تسيير إدارة الشركات والتحكم في مختلف أعمالها.

التعريف الثاني: حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تعريفا لحوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلال توجيه وإدارة شركات الأعمال ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل: مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء.

حدد هذا التعريف مفهوما شاملا للحوكمة على أنها نظام يوجه ويدير أعمال الشركات وحقوق ومسؤوليات الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة سواء مجلس الإدارة أو الشركاء أو غيرهم من الأطراف التي تتدخل في عمل الشركة أو المصرف.

2-2-أهداف الحوكمة: تهدف الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:[2]

- ✓ العدالة والشفافية وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة ومسائلة الإدارة؛
- ✓ حماية المساهمين سواء كانوا أقلية أو أغلبية؛
- ✓ مراعاة مصالح العمال والمجتمع؛
- ✓ تشجيع جذب الاستثمارات المحلية أو الدولية؛
- ✓ ضمان وجود هياكل إدارة يمكن معها محاسبة إدارة الشركة أمام المساهمين ووجود المراقبة المستقلة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛
- ✓ ضمان مراجعة وتقييم الأداء ومدى الالتزام بالقانون والإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء الحوكمة الرشيدة.

2-3-أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة: تنعكس أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في جملة من النقاط هي:[3]

- ✓ أصبحت درجة التزام الشركات والمنظمات بتطبيق مبادئ الحوكمة أحد المعايير التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند اتخاذ قرارات الاستثمار، خاصة في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي الذي يتسم باشتداد المنافسة

[1]- عادل رزق، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009، ص160

[2]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص218

[3]- عادل رزق، **مرجع سابق** ، ص 219

في الأسواق المحلية والدولية وبالتالي فالشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجلب الاستثمار واقتحام الأسواق؛

- ✓ إن تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى تحسين إدارة الشركات وتجنب التعثر والإفلاس؛
- ✓ يعمل تبني إطار مبادئ الحوكمة في الشركات إلى ربط المكافآت ونظام الحوافز بالأداء مما يساعد على تحسين كفاءة أداء الشركة؛
- ✓ يبني معايير الإفصاح والشفافية في التعامل مع المستثمرين والمقرضين في إطار التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة.

2-4-موقع تطبيق الحوكمة في النظام المصرفي الجزائري: إن قضية الحوكمة بشكل عام لم تكن مطروحة للنقاش في الجزائر حتى أن هذا المصطلح لم يلقى الانتشار الواسع بين المسؤولين وأجهزة الإعلام ولكن بعد إلحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات واضطرت الدولة إلى تكوين لجنة سميت بلجنة الحكم الراشد حتى وإن كان تأسيس هذه اللجنة مواجه لإرضاء الأطراف الخارجية، وفيما يتعلق بمدى تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية فإنها ما زالت لم ترقى للمستوى المطلوب رغم وجود بعض الدلالات والمؤشرات التي يمكن تفسيرها بأنها مؤشرات أولية توحي ببداية إدخال هذه المبادئ في إدارة البنوك العمومية الجزائرية.

وعليه فالبنوك الجزائرية عملت على إدارة مخاطرها بشكل يمكن القول أنه يواكب التطور والتحرير المالي شيئا فشيئا إلا أنها فشلت لحد الآن في تحقيق مبادئ ومفاهيم الحوكمة التي ستساعدها على ترشيد قراراتها و أعمالها بما يواكب التحرر المالي والمصرفي.

تتعدد الاستراتيجيات والسياسات لمواجهة تحديات التحرير المالي المصرفي فقد ظهرت مفاهيم جديدة طورت الأعمال المالية والمصرفية داخل البنوك فكانت تختص بمجال حتى ظهر مفهوم البنوك الشاملة التي لا تتخصص بمجال معين وإنما تعمل على تحقيق شتى أنواع الرغبات، كما ظهر الاندماج المصرفي وتطورت وسائل الدفع من شيكات وكمبيالات ورقية إلى عمليات مصرفية الكترونية تخفض التكاليف وتوفر الوقت كما غطت المخاطر المصرفية التي قد تواجه البنوك في أعمالها الاقراضية. لكن الجزائر رغم محاولاتها لمواكبة العصر إلا أنها فشلت في تحقيق أكثرية هذه الاستراتيجيات نظرا لتعدد سياساتها وهشاشة نظامها المصرفي.

خاتمة الفصل الأول:

لقد تطورت المفاهيم المالية والمصرفية بظهور العولمة المالية وتزايد ظاهرة التحرير المالي والمصرفي داخل الاقتصاديات العالمية كل هذا أدى إلى ضرورة حتمية لتطوير الخدمات المالية والمصرفية وعصرنتها وعملت الجزائر على تحقيق كل هذا، فقد طورت وأصلحت النظام المصرفي بشكل يساعد على مواكبة هذه التغيرات كما حاولت أن تعدل وتطور خدماتها المصرفية ومفاهيمها المالية إلا أنها فشلت في تحقيق معظم هذا نظرا لسوء التسيير وصعوبة تطبيق هذه المفاهيم لهشاشة النظام المصرفي الجزائري.

إن اعتماد إستراتيجية لمواجهة تحديات التحرير المصرفي والعولمة ليس بالضروري أن يؤدي إلى تبني مفاهيم البنوك الشاملة أو الاندماج المصرفي، فيمكن أن تكون عملية توفير حزمة متكاملة ومتنوعة من الخدمات المالية والمصرفية وتطوير نوعيتها وجودتها إستراتيجية هامة لمواجهة التحرير المصرفي وتحقيق ميزة تنافسية تساعدها على منافسة باقي البنوك والمصارف العالمية وإمكانية التوسع في الأسواق الخارجية وهذا ما سيتم بحثه في الفصل الموالي.

تمهيد:

تعمل البنوك على استقطاب جميع المجالات التي تساعدها في كسب مداخيل خارجية تساهم في صمودها واستمرار عملها في المجال المصرفي، وتعتبر الخدمات التي تقدمها من أهم الوظائف التي تقوم عليها البنوك والتي تساعدها في تمييزها عن باقي البنوك الأخرى، ومع ظهور عمليات ومراحل التطوير المصرفي أصبح من الضروري تطوير هذه الخدمات حتى تواكب جميع التطورات وتصبح على قدر من المساواة مع باقي البنوك والخدمات المقدمة من طرفها على المستوى العالمي.

وتطوير الخدمة المصرفية يعتبر من أهم الأساليب التي تساهم في خلق ميزة تنافسية للبنك، فمع اشتداد المنافسة في السوق المصرفي وما تواجهه البنوك والصناعة البنكية من تحديات في هذه السوق أصبح من الضروري على البنك أن يطور خدماته بما يواكب العالم الخارجي لمساعدته على اكتساب ميزة تنافسية ينافس بها في السوق ويفرض عن طريقتها وهيمنته وسيادته.

وسيتم التعرض أكثر لهذه المفاهيم وفقا للتقسيم الموالي:

- ✓ **المبحث الأول: مدخل إلى تطوير الخدمات المصرفية؛**
- ✓ **المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية في المنظومة البنكية؛**
- ✓ **المبحث الثالث: تطوير الخدمة المصرفية كأسلوب لتحقيق ميزة تنافسية.**

المبحث الأول: مدخل إلى تطوير الخدمات المصرفية

يعتبر الجهاز المصرفي المحرك الأساسي للعمليات المالية في الدولة وحتى يجذب عملائه ويلقى انتباههم عن غيره من البنوك الأخرى فسبيله الوحيد في تحقيق ذلك هي الخدمات المصرفية المقدمة، وعملية تطوير هذه الخدمات هي عملية شاملة ومتكاملة وترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، كما أنها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة، وعليه سيتم التطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول تطوير الخدمات المصرفية كالآتي:

- ✓ **المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية؛**
- ✓ **المطلب الثاني: ماهية تطوير الخدمة المصرفية؛**
- ✓ **المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية واستراتيجياتها؛**
- ✓ **المطلب الرابع: مصادر تطوير الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.**

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية

مع التطور السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية والمالية من خلال ما يقدمه من خدمات متنوعة من شأنها تعبئة المدخلات وتوزيعها بشكل كفء، وبالتالي كلما ازدهر هذا النشاط زادت وتنوعت الخدمات المصرفية وعليه وجب التعرف على المفاهيم الأساسية للخدمة المصرفية فيما يلي:

1-تعريف الخدمة:

قبل التطرق إلى مفهوم الخدمة المصرفية يجب التعرف أولا على الخدمة بصفة عامة:

التعريف الأول: "هو النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل والتي ليست بالضرورة مرتبطة ببيع سلعة أو خدمة أخرى، أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية".[1]

التعريف الثاني: "نشاط أو منفعة يقدمها طرف إلى طرف آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أية ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبط بمنتج مادي أو لا يكون".[2]

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الخدمة هي عملية إشباع لرغبة غير ملموسة قد تكون مرتبطة بمنتج مادي أو معنوي دون أن يترتب عليها أي امتلاك مع ضرورة تواجد طرفين في هذه العملية.

[1]- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص129

[2]- شريف أحمد شريف العاصر، **التسويق بين النظرية والتطبيق**، دار أتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص213

2-تعريف الخدمة المصرفية:

يمكن تعريف الخدمة المصرفية كالآتي:

التعريف الأول: "عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل سواء كان ذلك بمقابل مادي أو دونه فقد يقوم البنك أحيانا بتقديم خدماته مجانيا للعميل".[1]

قدم هذا التعريف الخدمة المصرفية على أنها ملة من الأنشطة تحقق منافع ورغبة العميل في البنك بمقابل أو دون مقابل.

التعريف الثاني: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة وغير الملموسة والمقدمة من طرف المصرف والتي تشكل مصدرا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي نفس الوقت تشكل مصدرا لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".[2]

قدم هذا التعريف مفهوما أوسع للخدمة المصرفية فهي العمليات ذات المضمون المنفعي الذي يقدمه المصرف لإشباع رغبات العميل مع تحقيق العوائد والأرباح للمصرف جراء تقديمه مختلف العمليات المطلوبة وبالتالي فهي تحقق منفعة للطرفين.

التعريف الثالث: "النشاط الديناميكي الذي يمارسه كافة العاملين في المصرف حيث يشمل كافة الجهود التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء اقتراضا أو إقراضا أو خدمات مصرفية متنوعة ويعمل على إشباع رغبات واحتياجات العميل بشكل مستمر".[3]

من هذا التعريف اتضح أن الخدمة المصرفية هي ذلك النشاط الدائم والعادي القابل للتغير بتغير الأحوال الاقتصادية أو الاجتماعية، الذي يقوم بها عمال البنك في الحياة اليومية للمصرف حيث تعتبر الخدمة المصرفية جهدا مبذولا يكفل دخول عوائد لصالح البنك وقد تكون هذه الخدمة مقترنة بشيء ما كعمليات الاقتراض أو غير مادي شرط أن تشبع رغبة عميل البنك بشكل مستمر.

3-خصائص الخدمة المصرفية:

تنفرد الخدمة المصرفية بالمقارنة مع غيرها من الخدمات بعدد من السمات والخصائص تتمثل في:

3-1-خصائص ظاهرة: تتمثل في تلك الخصائص التي يسهل تمييزها والتعرف عليها من قبل العميل وتشمل هذه الخصائص ما يلي:[4]

[1]- زياد رمضان محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البوك**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص307

[2]- تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص32

[3]- محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، أتراك للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 16-17

[4]- شريف أحمد شريف العاصي، **مرجع سابق**، ص176

3-1-1-المواصفات: تملك أي خدمة مصرفية مجموعة من المواصفات الأساسية التي تشكل أبعادها وجوانبها والتي يتسم التعامل من خلالها ويحتاج كل مصرف إلى توضيح خصائص خدماته وتعريف عملائه لها حيث تجيب هذه المواصفات على السؤال التالي:

- ✓ هل الخدمة تخص كافة العملاء ؟

خير مثال لما سبق هو خدمة الحساب الجاري فهي خدمة عامة تخص مختلف أنواع العملاء باختلاف فئاتهم.

3-1-2-التشكيل: تفضل بعض البنوك تجزئة الخدمة المصرفية المقدمة وتقسيمها إلى مجموعات أو حزم ذات تشكيلة متكاملة لتغطية رغبات العملاء وتكون التشكيلة مترابطة.

3-1-3-التنميط: بمعنى عدم اختلافها من عميل إلى آخر وهي أهم صفة تكسبها الخدمة المصرفية والتي تميزها عن باقي الخدمات المقدمة في القطاعات الاقتصادية الأخرى ويلعب التنميط دورا هاما فهو يساعد على تحقيق السرعة والانسيابية والدقة والفعالية.

3-1-4-الخدمات المعاونة: تحتاج بعض الخدمات المصرفية إلى خدمات مساعدة حتى تكتمل الاستفادة منها من قبل العميل فمثلا يقوم البنك بتقديم خدمة الحساب الجاري وفي الوقت نفسه يسمح للعميل بالاستفادة من خدمات تحصيل الشيكات، فوجود خدمات معاونة أمر ضروري بالنسبة للبنك.[1]

3-2-الخصائص الضمنية: تعتبر الخصائص الضمنية من أهم الخصائص التي تعمل البنوك على توفيرها و هي خصائص غير ظاهرة مرتبطة بالانطباعات المتولدة في النفس البشرية والتطورات الذهنية عند العملاء وكذا إمكانية البنك وقدرته على إدخال وتوليد مجموعة من الانطباعات الإيجابية داخل نفوس العملاء الحاليين والمرتقبين وجعلها أداة دافعة للسلوك الذي يرغب البنك في أن يسلكه وتتمثل هذه الخصائص في:[2]

3-2-1-الرمزية: ترمز كل خدمة مصرفية إلى وظيفتها والغرض منها، فمثل خدمة الإبداع لا ترتبط بعنصر الأمان والثقة في البنك فقط بل يتعدى ذلك إلى سهولة دفع الالتزامات، الاستغناء عن حمل النقود...إلخ.

3-2-2الاتصال: تتكون عملية الاتصال عادة من 3 عناصر رئيسية و3 عناصر فرعية أو مكملة هي:[3]

- ✓ المرسل: بالتطبيق على التسويق المصرفي يكون هو مدير التسويق في البنك.
- ✓ وسيلة نقل الرسالة: في التسويق المصرفي يقابلها وسائل الإعلان (الجرائد، التلفزيون...) ورجال البيع وأجهزة العلاقات العامة.
- ✓ المستقبل: وهو العميل الحالي أو المرتقب لدى البنك.

---

[1]- محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص214

[2]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق المصرفي –مدخل إستراتيجي، كمي، تحليل–**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، 2005، ص60

[3]- شريف أحمد الشريف العاصي، **مرجع سابق**، ص177

أما الثلاث عناصر الفرعية والمكملة فهي:

- ✓ عملية وضع الرسالة في الصورة التي يراد توصيلها إلى المستقبل؛
- ✓ إعلان رسائل وطرق تنشيط المبيعات وحيث العاملين في البنك مع العملاء؛
- ✓ تفسير المستقبل للرسالة أي مدى فهم وتفسير العميل للإعلان بالصورة التي يريدها المرسل أو مدير التسويق.

3-2-3-الإدراك: يقصد بالإدراك هنا مدى قدرة العميل المصرفي على إدراك خصائص الخدمة المصرفية فإدراكه هنا يدفعه إلى اتخاذ قرار التعامل معها.[1]

3-2-4-الإشباع أو التعامل: يقوم العميل المصرفي بعد إدراكه لخصائص الخدمة المصرفية بعملية مقارنة وتقييم لدوافعه ورغباته وقدراته على ما تقدمه له هذه الخدمة من مميزات وخصائص كفيلة بإتباع هذه الرغبات أو حتى بإشباع الجانب الأكبر فإذا توافقت هذه الجوانب والأبعاد واتخاذ قرار التعامل مع البنك والاستفادة من خدماته المقدمة وبعدما تتم عملية حصوله على هذه الخدمات يقوم بمراجعة وقياس مرة أخرى لوحدات الإشباع التي تحققت له مع مقدار التكلفة التي تكبدها لقاء حصوله على هذه الخدمات.[2]

3-3-الخصائص الخارجية: ترتبط هذه الخصائص بالمجتمع الذي يعمل في إطار البنك وكذا بعناصر البيئة التسويقية التي تحيط بما فيها منافسة من قبل البنوك الأخرى وعلى رجل التسويق مراعاة مجموعة من العوامل عند تقديمه لمختلف الخدمات المصرفية ومن أهم هذه العوامل:

3-3-1-أثر الخدمة على البيئة والمجتمع: تقوم البنوك بتمويل مشاريع متنوعة الأنشطة وقد يتعارض في بعض الأحيان بتقديم هذا النوع من الخدمات مع رغبات احتياجات المجتمع الحقيقية مثل قيام أحد البنوك بتمويل مشروع إنشاء مصانع خمور، أو تقديم قروض لمصانع تساهم في ازدياد تلوث البيئة...الخ.[3]

3-3-2-توفير عنصر الأمان والثقة: يرتبط بالعديد من الجوانب الأدائية التي يحرص البنك عادة على توفيرها وتأكيد وجودها بالنسبة للعميل أهمها:

- ✓ القدرة على تقديم الخدمة المصرفية في كل وقت وفي كل مكان وبنفس المواصفات؛
- ✓ الاستمرارية وعدم التوقف عن تقديم الخدمة لمن يطلبها؛
- ✓ الكفاءة والسرعة والفعالية إضافة إلى الدقة الكاملة؛
- ✓ الجاهزية الحاضرة الفورية سواء البشرية أو الآلية الإلكترونية.[4]

---

[1]- محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص215

[2]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق**، ص215

[3]- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، **إدارة البنوك التجارية**، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص137

[4]- شريف أحمد شريف العاصي، **مرجع سابق**، ص178

3-3-3-صدق المعلومات المقدمة عن الخدمة المصرفية: يقوم كل بنك من البنوك في ظل المنافسة في السوق المصرفي بحملات تسويقية تستهدف كم هائل ومنافس من المعلومات والبيانات عن الخدمة المصرفية التي يقوم بتقديمها ومن ثم يحصل العميل على هذه المعلومات والتي يقوم بدوره بدراستها وتحليلها لأنه يكون بصدد اتخاذ القرار فيما إذا كان سيتعامل مع هذا البنك أم لا ومن هذا المنطلق وجب على البنوك تقديم معلومات صادقة وحقيقية تعكس الصورة الحسنة للبنك في ذهن العميل .

3-3-4-القوانين والتعليمات الحكومية: تقوم البنوك بتنفيذ سياساتها ضمن مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح التنظيمية التي تحكم نشاط كل بنك من هذه البنوك والتي لا يجب بأي حال من الأحوال مخالفتها وإلا تعرض البنك لعقوبات قد تؤدي سحب رخصة تعامله في السوق كما يخضع البنك لرقابة مجموعة من الهيئات أهمها البنك المركزي الذي يرسم الإطار العام للسياسة النقدية والائتمانية ويشرف على تنفيذها.[1]

بالتالي فالخدمة البنكية تختلف عن غيرها من الخدمات سواء من ناحية مقدم الخدمة أو المستفيد منها كما أن مجموعة من الخصائص تميزها وتؤدي إلى إشباع رغبات طالب الخدمة.

المطلب الثاني: ماهية تطوير الخدمة المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة ومتكاملة وترتبط بنشاط التسويق لدى المصرف، كما أنها عملية ضرورية وحيوية في ظل تزايد المنافسة التي تدفع المصرف إلى تطوير خدماته المصرفية، وعليه سيتم التعرف على مختلف المفاهيم الخاصة بتطوير الخدمة المصرفية فيما يلي:

1-مفهوم تطوير الخدمة المصرفية:

يمكن تعريف عملية تطوير الخدمة المصرفية كالآتي: [2]

التعريف الأول: "يقصد بتطوير الخدمات المصرفية إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات".

التعريف الثاني: "يقصد بها طرح منتجات معروفة حاليا في السوق ولكنها جديدة على المصرف مثل إدخال خدمات التخطيط المالي...الخ".

من خلال هذا التعريف تطوير الخدمة المصرفية هو إدخال خدمات متنوعة إلى البنك لكنها معروفة ومتداولة في السوق وذلك من أجل تطوير عمليات البنك وتماشيها مع السوق.

وعليه يمكن القول أن تطوير الخدمة المصرفية هي عملية إضافة مزايا جديدة للخدمات الموجودة داخل المصرف بالإضافة إلى تبني خدمات مالية وغير مالية من السوق وتوظيفها في المصرف شرط أن تجلب هذه

[1]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق**، ص62

[2]- **المرجع السابق**، ص249

الخدمات زبائن جدد وتشهد إقبال جيد يحقق أرباح وعوائد للمصرف، وعليه فتطوير الخدمة المصرفية يتوقف نجاحه على 3 دعائم أساسية وهي:[1]

- ✓ تطوير الكفاءات البشرية لأن الخدمات المصرفية تعتمد على العنصر البشري أي تطوير يجب أن يمثل العنصر البشري الأساس والمنطلق فيه؛
- ✓ تطوير الأساليب والإجراءات والمنافذ التي تمر بها الخدمة إلى العميل؛
- ✓ التطوير المستمر في التكنولوجيا في البنوك بإدخال كل التقنيات والأنظمة الإلكترونية التي أصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على الاستثمار فيها من أجل تطوير طرق تقديم خدماتها.

2-أهمية تطوير الخدمات المصرفية:

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير الخدمات المصرفية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة، وأن رغبات الزبائن في تغير دائم وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات والتغيير في الرغبات، ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرار في ظل المنافسة. إن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد من أن تتم في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، وذلك بالاهتمام بالابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية، وتتبع أهمية الابتكار والتطوير من مجموع ة من الاعتبارات يمكن ذكر منها ما يلي: [2]

- ✓ التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فإن تطوير الخدمة المصرفية يصبح ضروري لضمان الاستمرار في السوق وجلب زبائن جدد؛
- ✓ الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي وتسخيرها لخدمة الزبائن؛
- ✓ مواجهة المنافسة المحتدمة في السوق المصرفية، حيث تعتمد المنافسة بين البنوك على جوانب الابتكار والتطوير وإيجاد أفكار جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا الزبائن.

3-المداخل الرئيسية لتطوير الخدمة المصرفية:

هناك ثلاثة مداخل أساسية لعملية تطوير الخدمات المصرفية وهي: [3]

3-1-إضافة خدمة مصرفية جديدة كليا: فقد يقوم المصرف بتقديم خدمة مصرفية جديدة سواء أكانت للأسواق المحلية أم للأسواق الخارجية أي يتم الاعتماد على إستراتيجية تنويع الخدمات.

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص241

[2]- **المرجع السابق**، ص242

[3]- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق**، ص252

3-2-إجراءات تعديلات في الخصائص الضمنية للخدمة المصرفية: أي إعادة تصميم الخدمة الحالية من حيث خصائصها وعناصرها والمنافع التي سوف يحصل عليها المستفيد من الخدمة وجعل المستفيد يدرك مكان الخدمة المقدمة تعتبر خدمة جديدة وأن التعديل والتحسين واضح عليها.

3-3-تعديل أو توسيع الخدمات المصرفية القائمة حاليا: ويتضمن تلك التعديلات الإضافية خصائص ومزايا وفوائد جديدة للخدمة المصرفية القائمة، أو إجراء تعديلات على الطريقة التي يقدم بها المصرف خدماته المختلفة للزبائن.

إن من أهم مقومات البقاء والاستمرار للمصرف أن تكون الخدمات المصرف التي يقدمها المصرف قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وإشباع رغباتهم وأن المصرف الذي يعجز عن تقديم خدمات مصرفية جديدة ترقى إلى مستوى حاجات ورغبات الزبائن المتطورة والمتغيرة أو أن يكون عاجزا عن تطوير وتحسين خدماته الحالية بشكل يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة فإنه سوف يحكم على مستقبله ومصيره بالفشل والخروج من دائرة المنافسة في السوق المصرفية. ومن أجل أن يقلل المصرف من احتمالات الفشل في تقديم خدمات مصرفية جديدة فإن عملية تطوير الخدمات تتطلب ضرورة جعل الزبائن يدركون هذا التطوير ويدركون المزايا والفوائد الجدية التي سوف يستفيد منها الزبائن من خلال سائل الترويج المختلفة.

المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية واستراتيجياتها

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية كغيرها من العمليات يجب أن تمر على جملة من المراحل حتى تحقق كمالها العديد من الاستراتيجيات الأساسية وسيتم التطرق إليها فيما يلي:

1-مراحل تطوير الخدمات المصرفية:

هناك عدة خطوات تتبع عادة للتوصل إلى الخدمة وتختلف الفترة الزمنية لكل خطوة عن الأخرى حسب نوعها واحتياجاتها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي: [1]

- ✓ طرح أفكار جديدة؛
- ✓ تصفية وغربلة الأفكار الجديدة؛
- ✓ تطوير وتحديد أساس فكرة التطوير والمبادئ التي تعتمد عليها عملية التطوير واختبارها؛
- ✓ التحليل الاقتصادي للخدمة؛
- ✓ التطوير الفني للخدمة؛
- ✓ اختبار السوق والخدمة الجديدة؛
- ✓ تقديم الخدمة إلى السوق.

1. Lewis.B, & spyrakopoulos.s , **service failures and recovery in retail banking the international journal of bank marketing**, vol 19 n 01 2001.p37

2-استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

تقوم عملية تطوير الخدمة المصرفية أساسا على دراسة تحليلية وواقعية لسوق الخدمة ومعرفة المتغيرات المتعلقة بها وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يتبناها لتطوير خدماته ومنها:

2-1-إستراتيجية تنمية وتطوير السوق: وترتكز هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير برنامج لخدماته يمكن من خلاله إشباع حاجات ورغبات قطاعات جديدة من الزبائن من خلال:

- ✓ قيام المصرف بتوسيع وتدعيم شبكة توزيعية لخدماته، لتصل إلى مناطق جغرافية جديدة لم يسبق التعامل فيها؛
- ✓ تقديم خدماته لفئات جديدة من الزبائن من خلال تطوير مواصفات جديدة في الخدمة المقدمة وتكثيف الحملات الترويجية بهدف تعريف الزبائن الجدد في السوق بتلك المواصفات؛
- ✓ البحث عن فئات جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن الحاليين.[1]

2-2-إستراتيجية احتراف السوق: وتقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بزيادة حجم تعامله مع خدماته الحالية في سوقه الحالي، وهذه الإستراتيجية تتطلب من المصرف زيادة جهوده التسويقية المختلفة بهدف:

- ✓ تشجيع الزبائن الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية؛
- ✓ محاولة جذب واستقطاب زبائن المصارف المنافسة لشراء خدمات المصرف؛
- ✓ محاولة جذب فئات جديدة من الزبائن المرتقبين يحضون بنفس صفات الزبائن الحالية للمصرف.

2-3-إستراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وتحسين الخدمات الحالية: تقوم هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تعديل الخدمات الحالية لتلائم حاجات الزبائن كما أنه يقوم باكتشاف استخدامات جديدة للخدمة المصرفية الحالية.

2-3-إستراتيجية التنويع: وتبنى هذه الإستراتيجية على قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة في أسواق جديدة وعادة ما تكون هذه الخدمات خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة. كما أنها تتناول توسيع خطوط الخدمة الموجودة.[2]

المطلب الرابع: مصادر تطوير الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها

تزداد أهمية تطوير الخدمات المصرفية بتعدد مصادر الحصول على أفكار جديدة لتطوير الخدمات المصرفية سواء كانت تلك المصادر داخل البنك أو خارجه وسيتم التطرق لهذا فيما يلي:

1-مصادر تطوير الخدمة المصرفية:

تتمثل هذه المصادر فيما يلي:

[1]- محمد جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق**، ص253

[2]- **المرجع السابق**، ص 253-254

1-1-المصادر الداخلية: تعتبر المصادر الداخلية من أهم المصادر فاعلية في تغذية البنك بالعديد من الأفكار الابتكارية التي تسهم في تصميم وتقديم خدمات مصرفية أكثر إشباعا لاحتياجات العميل[1]، وتضم هذه المصادر ما يلي:[2]

1-1-1-موظفو البنك: حيث أن موظف البنك هو الواجهة الأساسية وهو الذي يتعامل بشكل دائم مع الزبائن، ونتيجة الاحتكاك الدائم بهم تصبح لديه الخبرة الكافية والقدرة على ترجمة احتياجات الزبائن، وهذه الاحتياجات يمكن ترجمتها من طرف الموظف في شكل أفكار لتطوير الخدمة المصرفية.

1-1-2-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 وآليات التطوير.

1-1-3-إدارة التسويق بالبنك: يمكن لإدارة التسويق بالبنك القيام بدراسة تحليلية لرغبات الزبائن والسوق المصرفي وتقييم أساليب وطرق تقديم الخدمات المصرفية وتكوين تصورات وأفكار تقترح لتطوير الخدمات المصرفية الموجودة أو استحداث خدمات جديدة بناء على احتياجات الزبائن وما تقدمه البنوك المنافسة.

1-1-4-مديرو البنوك أو الإدارة العليا للبنك: حيث تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بتحديث وتطوير الخدمات المصرفية والبحث المستمر لجعل البنك يقدم خدمات أكثر تنافسية.

1-2-المصادر الخارجية: تقدم المصادر الخارجية أفكار جديدة من شأنها تطوير الخدمات المصرفية القائمة أو إدخال خدمة مصرفية جديدة تلبي احتياجات العملاء[3] وتضم هذه المصادر ما يلي:

- ✓ مكاتب الخبرة والاستشارة المتخصصة؛
- ✓ المعاهد والجامعات المتخصصة، فنجد البنوك الكبرى في الدول المتقدمة على اتصال دائم بالمعاهد والجامعات للاستفادة من نتائج البحوث العلمية وتحولها إلى خدمات، بينما نجد العكس في الدول النامية ومنها الجزائر أين نلاحظ انفصال تام بين الجامعات والمعاهد المتخصصة والمؤسسات الاقتصادية.
- ✓ زبائن البنك : يمثل الزبائن المصدر الرئيسي للأفكار المتعلقة بتطوير الخدمات وتحسينها وذلك من خلال إدراكهم لمستوى جودة الخدمات المقدمة فنجد البنوك تقدر اقتراحات الزبائن وتهتم بسجل الشكاوى ودراستها والاستفادة من كل الملاحظات التي يقدمها الزبائن.

[1]- عبد الحميد محمد الشواربي، **إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص19

[2]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص247

[3]- عبد الحميد محمد الشواربي ، **مرجع سابق**، ص218

✓ البنوك المنافسة: سبقت الإشارة إلى أنه من خصائص الخدمات المصرفية أنها غير محمية ببراءة الاختراع، وعليه فإن أي خدمة يوجدها بنك ما يمكن للبنوك المنافسة التعامل بها وتطويرها لذا تعد الخدمات المقدمة من طرف البنوك المنافسة مصدرا هاما للبنك لاستلهام أفكار التطوير والتحسين.[1]

2-العوامل المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية:

تتمثل البيئة المحيطة بالبنك في كل العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في سير وحركية وفاعلية نشاط البنك، وتنقسم العوامل البيئية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما يلي:

2-1-العوامل الداخلية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية: العوامل الداخلية هي تلك الخصائص والمميزات التي تحدد سمات البنك الخاصة وتميزه عن باقي البنوك في أداء الخدمات وتطويرها، وهذه العوامل هي:

2-1-1-حجم البنك وموقعه وانتشار فروعه: تعتبر اقتصاديات الحجم من أهم العوامل التي تؤثر على أداء البنوك، وتعني توافر إمكانيات مالية كبيرة وقدرة واسعة على الانتشار ومرونة عالية في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير وتنويع الخدمات المصرفية واجتذاب العديد من العملاء.

وعلى هذا الأساس فإن كبر حجم البنك وانتشار فروعه يعطي للبنك القدرة على تطوير الخدمات والإنفاق الاستثماري على التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت أساس تطوير الخدمات المصرفية.[2]

2-1-2-النواحي التنظيمية للبنك: يلعب التنظيم الإداري للبنك ونظم الاتصالات داخله، ونظم الإشراف والرقابة عاملا حاسما في تطوير الخدمات المصرفية، والتمتع بالمرونة اللازمة لملاحقة التغيرات التي تحدث في محيط البنك والقدرة على الاستجابة بسرعة لاحتياجات الزبائن.

2-1-3-المستوى الفني والتكنولوجي: لقد أصبح من أهم مظاهر التطور في تقديم الخدمات المصرفية التوسع الكبير في استخدام التكنولوجيا في العمل المصرفي، حيث تحقق السرعة في الأداء وخفض التكاليف وتوفير الوقت للعاملين والعملاء. وأصبحت البنوك تتنافس فيما بينها على امتلاك تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتستخدمها لتطوير خدماتها وعملياتها.

2-1-4-الكوادر المصرفية (العنصر البشري): يحتاج العمل المصرفي إلى سرعة الأداء لتلبية احتياجات الزبائن، لذلك تركز البنوك على التخطيط الجيد لتوفير واختيار الكوادر المصرفية المدربة والمؤهلة والقادرة على تقديم الخدمات المصرفية بتميز، وقد أدى استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل الكوادر البشرية بالبنوك حتى تصبح قادرة على استخدام التكنولوجيا والارتقاء بمستوى الخدمة المصرفية.

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص248

[2]- **المرجع السابق**، ص72

2-2-العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية: تتمثل العوامل الخارجية المؤثرة في تطوير الخدمات المصرفية في مجموعة القوى والعوامل التي لا تخضع لسيطرة إدارة البنك ولا يمكنه التحكم فيها، كما هو الحال بالنسبة للعوامل الداخلية.

فهذه العوامل الخارجية تؤثر على البنك وعلى أدائه وخدماته من خلال ما تصنعه من فرص وما تفرضه من تهديدات وتحديات، لذا يجب على البنك مراقبة حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يستطيع التعامل مع ما تفرزه من تفاعل، وترتبط هذه العوامل بالبيئة الخارجية التي ينشط فيها البنك والتي يمكن تقسيمها إلى بيئة خارجية داخلية وبيئة خارجية دولية.

وتتمثل هذه العوامل الخارجية في: [1]

- ✓ العوامل السياسية والعوامل الثقافية والاجتماعية؛
- ✓ العوامل الاقتصادية والديموغرافية؛
- ✓ العوامل التكنولوجية؛
- ✓ العملاء والمنافسون.

إن عملية تطوير الخدمة المصرفية أصبحت ظاهرة ملحة على كل بنك القيام بها لتطوير خدماته وتجديدها حتى تواكب العصرنة والتطور جراء عمليات التحرر المالي والمصرفي العالمي، والبنك يقوم بكل هذا لجلب عملاء جدد مع المحافظة على عملائه الأولين نظرا لشدة المنافسة داخل السوق المصرفي وعليه سيتم التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالميزة التنافسية التي يحاول البنك اكتسابها لمواجهة التحديات داخل السوق المصرفي في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية في المنظومة البنكية

في ضوء المنافسة الشديدة في السوق المصرفي على المستويين المحلي والأجنبي وما تواجهه البنوك والصناعات البنكية والاستعانة بالتكنولوجيا بهدف الوصل إلى جودة وسرعة في تقديم الخدمات بما يزيد في سمعتها وقدرتها عل إشباع احتياجات ورغبات العميل، ويزيد من قدرتها التنافسية لمواجهة التهديدات التي تتعرض لها جراء التطورات الاقتصادية العالمية. وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية؛**
- ✓ **المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها؛**
- ✓ **المطلب الثالث: المزايا التنافسية للبنك؛**
- ✓ **المطلب الرابع: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنك.**

[1]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق** ،ص 246

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن مفهوم الميزة التنافسية يحوز على مكانة كبيرة وهامة في مجال إدارة الأعمال فهي تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يقدم فرصة جوهرية لتحقيق الربحية وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

1-تعريف الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة تعاريف تتمثل في:

التعريف الأول: "أي شيء يميز المؤسسة تميزا إيجابيا ويميز منتجاتها تميزا إيجابيا عن منافسيها في أنظار زبائنها المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".[1]

عرفت الميزة التنافسية على أنها مدى تميز المؤسسة أو منتوجاتها عن باقي المنتوجات أو المؤسسات المعروفة في السوق وبالتالي الميزة تجلب انتباه وأنظار المستهلكين النهائيين بشكل أساسي.

التعريف الثاني: "خاصية أو مجموعة خصائص في المؤسسة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة لها وتمكنها من التفوق على منافسيها".[2]

في هذا التعريف الميزة التنافسية هي مجموع الخصائص داخل المؤسسة التي يمكن أن يستعين بها لفترة طويلة المدى حتى تحقق مجموعة من المنافع والإجراءات كما تجعلها الرائدة في السوق وبين المؤسسات المنافسة لها.

التعريف الثالث: "ذلك بالمفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي الجديد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص منفردة يكون معها العميل مستعد لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل".[3]

في هذا التعريف الميزة التنافسية هي القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وهذا يعني تلبية حاجيات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

كما يمكن تعريف الميزة التنافسية من خلال كل منظور كالآتي:

✓ منظور الربحية: المؤسسة التنافسية هي المؤسسة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها عن طريق رفع الإنتاجية أو نقص تكلفة الإنتاج أو تحسين الجودة أو كل ذلك معا، فالمؤسسة التي تهتم بالبحث والمراقبة الدائمين على رفع الإنتاجية وخفض التكاليف ورفع جودة منتجاتها فهي بذلك تسعى لتحقيق ميزة تنافسية.[4]

من هذا المنظور الميزة التنافسية تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها والتي تستطيع زيادة أرباحها بشتى الطرق إما بتخفيض تكاليفها أو الرفع من جودة منجاتها.

---

[1]- حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الاستراتيجية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2005، ص137

[2]- GZP, ET JHON A, **competition marketing strategy printive**, hallemood cliffs,USA, 1992, p:70.

[3]- يحضيه سملالي، وصاف سعيدي، **"نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**، الملتقى الدولي حول المعرفة الحديثة الركيزة الحديثة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة ورقلة، 15-16نوفمبر 2005، ص35

[4]- Chillan-chilamine, **le marketing stratégique de A a Z**, Edition Chihab, Batna, 2004, p:24.

✓ من منظور التميز والتفرد: يقصد بالميزة التنافسية تقديم المؤسسة علامة مميزة أو أداء جيد أو سعر منخفض أو عرض جيد للسلعة أو خليطا من هذه البدائل والتفرد كمفهوم لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاحتفاظ بنصيبها من السوق أو زيادته بصورة مستمرة.[1]

✓ من منظور الربحية والتميز: حسب هذا المنظور فالمؤسسة ذات القدرة التنافسية التي تملك من المهارات والتكنولوجيا التي تستطيع الإدارة التنسيق فيما بينها واستثمارها بغرض تقديم وإنتاج يفوق ما يقدمه المنافسون على أن ينعكس هذا التميز على ربحية المؤسسة.[2]

أي أن هذا المنظور يعتمد على أدوات التكنولوجيا لتحقق من خلالها الميزة التنافسية والتفوق بما ينعكس على ربحية المؤسسة.

✓ من منظور التفوق والمساهمة في النمو: يقصد بتنافسية المؤسسة قدرتها على إنتاج السلع والخدمات يتفوق مع احتفاظ المؤسسة بحصتها في السوق العالمية وزيادتها وفي نفس الوقت المساهمة في ارتفاع نصيب الفرد من الدخل القومي مع المحافظة على هذا الارتفاع.[3]

فالمنافسة هي عملية ضمان وزيادة حصة المؤسسة في السوق بهدف زيادة مردودات المؤسسة ورفع نصيب الفرد مع المحافظة على التقدم أو التطور.

ومنه فالميزة التنافسية تعني قدرة المؤسسة على جذب الزبائن وبقاء المكانة الذهنية لها كمؤسسة أو لمنتجاتها وتحقيق رضاهم، وعليه فإن خلق قيمة للزبون من خلال الميزة التنافسية لا يعني التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب بل يمتد إلى ماديات مختلفة سواء كان في جودة المنتج أو المنافع المختلفة التي يحققها أو غيرها من العوامل التي تصب في تحقيق رضا الزبون.

2-خصائص الميزة التنافسية:

للميزة التنافسية عدة خصائص أهمها ما يلي: [4]

- ✓ أنها تقاد خارجيا بفعل رغبات وحاجات الزبون؛
- ✓ توفر قوة كبيرة من حيث المساهمة في نجاح المؤسسة؛
- ✓ توفر توافقا فريدا ما بين موارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة؛
- ✓ تدوم لفترة طويلة ويكون من الصعب على المنافسين تقليدها؛
- ✓ توفر أساسا لتحقيق تحسينات أخرى إضافية؛

[1]- حسن علي الزغبي، **مرجع سابق**، ص 138- 139

[2]- حماد صغير الزعيمي، **الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص94

[3]- عماد شكري، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2005، ص90

[4]- Evans James**, applied production and operation ,management**, 4th ed , west publishing USA 1993, p:118.

- ✓ تحدد الاتجاه وتوفر الحافز للمؤسسة كلها؛
- ✓ تبنى على اختلاف وليس على تشابه.

3-فوائد الميزة التنافسية:

من أبرز الفوائد التي تحققها المؤسسة من خلال امتلاكها الميزة التنافسية وأهمها ما يلي:[1]

- ✓ قدرتها على إقناع زبائنها بما لم تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بها عن المنافسين وبالتالي تحقيق رضاهم؛
- ✓ إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوبين لدى المستهلكين وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛
- ✓ تعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المحققة والأرباح الصافية.

مما سبق يتضح أن الميزة التنافسية مفهوم إستراتيجي له خصائص وفوائد هامة للمؤسسة تجعلها تحقق الريادة في السوق.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية، مصادرها ومحدداتها

يمثل اكتساب ميزة تنافسية هدف أساسي تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل تحديات تنافسية شديدة لذلك سيتم في هذا المطلب توضيح الآتي:

1-أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين من الميزة التنافسية هما:

1-1-ميزة التكفل الأقل: يمكن القول أن المؤسسة تملك ميزة ذات التكلفة الأقل إذا كانت التكاليف المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين.[2] ولكي تحوز المؤسسة على هذه التكاليف يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل وتكون المراقبة كما يلي:[3]

1-1-1-مراقبة الحجم: إن حجم إنتاج معين على المستوى المحلي أو الجهوي قد يسمح بتخفيض تكاليف قوى البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ولهذا تجدر الإشارة إلى أن العمل وفق اقتصاديات الحجم يجب ألا يحدث تدهورا في الأنشطة الأخرى.

1-1-2-مراقبة الروابط: تحسن المؤسسة موقعها في ميدان التكاليف إذا تمكنت من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى.

[1]- ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، الطبعة الأولى، دار جهينة، عمان، 2007، ص203

[2]- عمار بوشناق، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها**، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 2-3

[3]- M PORTER, **l'avantage concurrentiel** , 2 édition , paris, 2002, p 128-129

1-1-3-مراقبة الإلحاق: يتم هذا إما بتجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة وذلك قصد استغلال الإمكانيات المشتركة أو محاولة معرفة كيفية العمل في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

1-1-4-مراقبة التموقع: إن التموقع لمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها، أو بالنسبة للزبائن أو الموردين له تأثير على عناصر عدة مثل: مستوى الأجور وفعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين.[1]

1-2-ميزة التفاضل (التمايز): حينما تكون المؤسسة قادرة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بما يقال أنها تملك ميزة التمايز. كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز أو منفرد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص تتعلق بالمنتج، خدمات ما بعد البيع ...) وحتى تتمكن المؤسسة من حيازة هذا النوع من الميزة يجب عليها أن تتمسك ببعض العوامل منها:

1-2-1-الرزنامة: قد ترتبط خاصية التميز بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاط معين فمثلا المؤسسة التي كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها تحقيق ميزة التمايز، وخلافا لذلك هناك بعض القطاعات حيث يكون فيها التأخر عن الدخول مفيدا لأنه يسمح باستعمال تكنولوجيا أكثر حداثة.[2]

1-2-2-التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد، حيث يتم ذلك بواسطة أنشطة جديدة منتجة للقيمة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع، فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدر للتميز.

1-2-3-الإجراءات التقديرية: تقدم المؤسسة على اختيارات تقديرية للأنشطة التي يجب أن تعتمد وللكيفية التي تمارسها، حيث يمكن أن تعتبر هذه الإجراءات تعاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة وتتمثل في خصائص وكفاءة المنتجات المعروضة.

2-مصادر الميزة التنافسية:

يمكن القول أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال الآتي:

2-1-مدخل الموارد: يتطلب تجسيد الإستراتيجية موارد تكون مناسبة لذلك ويمكن التمييز بين الموارد الموالية كالآتي:

[1]- فرحات هولي، **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتقرير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، دفعة 2007، ص134

[2]- **المرجع السابق**، ص134

2-1-1-الموارد المادية: وتنقسم إلى 3 أنواع هي:[1]

✓ الموارد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

✓ معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات.

✓ موارد مالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق وتوسيعها في نطاق أكبر كمنتج قنوات جديدة للتوزيع.

2-1-2-الموارد المعنوية: وهي كالآتي:[2]

✓ الجودة: حيث تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة.

✓ التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية لذا يجب على المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة.

✓ المعلومات: تلعب دورا هاما لأنها تشكل مصدرا لاكتشاف خطط المنافسين و تحركاتهم إلى جانب متغيرات الأسواق.

✓ المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمدها من مراكز البحث والتطوير.

2-2-العمليات: تتمثل في كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى مخرجات سواء كانت السلع أو الخدمات وبما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها وبالتالي فإن الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوى ولا جدوى من امتلاك المؤسسة لمدخلات فقط كي تحقق الميزة التنافسية، بل أنها مشترطة لوجود العمليات لتحويلها إلى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون وعليه فإن الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المؤسسة قادرة على إنجاز أنشطتها بكلفة أقل.[3]

2-3-الإطار الوطني: إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على الميزة أو مزايا تنافسية لذا نجد أن مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى حيث تملك الدول عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة المتمثلة في الموارد البشرية المعرفة المالية و البنية التحتية.

---

[1]- سكاك مراد، **تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة، 26-27نوفمبر 2007، ص171

[2]- حمداوي وسيلة، **التنمية البشرية كميزة تنافسية**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، جامعة قالمة،23-24اكتوبر 2007 ، ص35

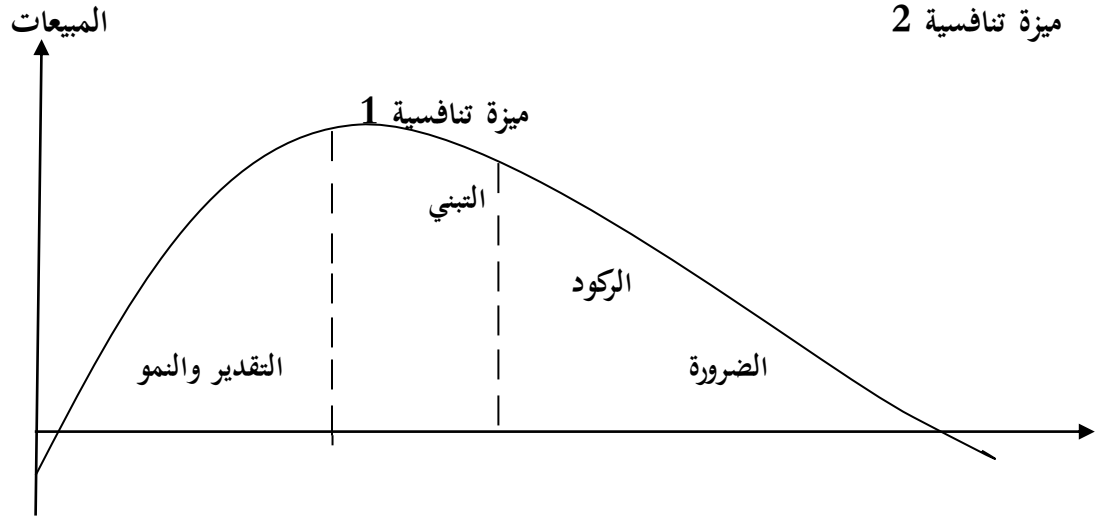
[3]- ثامر ياسر البكري، **مرجع سابق**، ص209

3-محددات الميزة التنافسية:

تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

3-1-حجم الميزة التنافسية: تستطيع المؤسسة المحافظة على مركزها التنافسي إذا أمكنها الحفاظ على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج، وبشكل عام كلما كانت المنافسة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها وتجنب أثرها، حيث أن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بمرحلة التقدير والنمو السريع، مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها، وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة أي الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تنافسية تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة التنافسية الحالية وذلك بتقديم ميزة تنافسية جديدة تظاهي المزايا التنافسية للمؤسسات المنافسة قصد تحقيق رغبات المستهلك أو العميل[1]، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم(01): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، 1998، ص 86

3-2-النطاق التنافسي والسوق المستهدف: كلما كان النطاق التنافسي واسع كلما كان بمقدور المؤسسة التخفيض من التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة هذا من جهة، كما يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التركيز على قطاع سوق معين و خدمة بأقل تكلفة وتقديم منتج مميز له.[2]

وهناك ثلاثة أنواع للنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي: [3]

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص75-77

[2]- ثامر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006، ص114

[3]- نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص77

3-2-1-نطاق القطاع السوقي: أمام المؤسسة خيارين، إما التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

3-2-2-النطاق الرأسي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا "قرار التصنيع" أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة "قرار الشراء" فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل، أو التميز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد.

3-2-3-النطاق الجغرافي: يسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان السوق.

مما سبق تبين لنا أن للميزة التنافسية أنواع مختلفة بالإضافة إلى مجموعة من المصادر والمحددات التي تؤدي إلى اكتساب هذه الميزة.

المطلب الثالث: المزايا التنافسية للبنك

تسعى البنوك جاهدة أن تكون متقدمة في صنع المزايا التنافسية، من خلال المزيج بين الخبرة والكفاءة وتضع من أجل ذلك محل الإمكانيات لتحقيق وضع متميز والرفع من الكفاءة في الأداء مما يعزز قدرتها التنافسية ويحقق لها ميزة فريدة تخدم طابعها الخاص، ولتأكيد ذلك سيتم تناول العناصر التالي:

1-أهمية الميزة التنافسية للبنك:

وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1-1-التمييز في جودة الخدمة البنكية المقدمة:تهدف جميع المنظمات البنكية إلى تحسين خدماتها، لأن جودة الخدمة البنكية والمتمثلة في المنافع التي يحصل عليها المستفيد تعتبر المفتاح الأساسي لتحول السوق، والتميز في تقديم الخدمة يمثل معيار النجاح في ذلك، ولكي يستطيع البنك الصمود في وجه المنافسة ضمن إطار التنافس الشديد يجب أن يقدم خدمة مميزة، وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فعالا، لذلك يسعى المسؤولون عن الخدمة البنكية إلى بلوغ ما وراء الجودة إلى مستوى التميز من خلال تدريب العاملين ليصبحوا أكثر قدرة على التعامل مع الزبائن وعلى تحقيق الرضا والقناعة لديه، كما يتم استخدام التكنولوجيا الحديثة ومنح المكافأة وأن يكون العاملون كفريق واحد لأن المستفيد يشعر بالتميز من خلالهم[1]، لذلك يجب على البنك أن يسعى للتميز من خلال ما يلي: [2]

- ✓ أن يكون متفوقا بحكم عمله و بطبيعة هذا العمل؛
- ✓ أن يكون منافسا في جودة هذه الأعمال بدرجات متقدمة؛
- ✓ أن يكون حائزا على أحدث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها البنوك في العالم؛
- ✓ أن يعمل على الوصل إلى تكنولوجيا بنكية أفضل وأرقى.

[1]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **مرجع سابق**، ص 248

[2]- محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 222

1-2-المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية: تركز هذه الإستراتيجية على العوامل التي من شأنها إغراء الأفراد بالتعامل مع البنك وجعلهم يشعرون بالرضا تجاه الخدمات المقدمة وهناك عدة وسائل يستخدمها البنك لإرضاء الزبائن ويتم تلخيصها في الجدول الآتي:

جدول رقم(01): الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية

الخدمة البنكية المقدمة	المنافسة باستخدام التكلفة	المنافسة بتجنيس مستوى الجودة
تحصيل مستحقات العميل	تحمل البنك أكبر قدر من التكاليف	سرعة تحصيل المستحقات
سداد المطلوبات المستحقة على العميل	تحمل البنك أكبر قدر من تكاليف السداد	تقديم خدمات إضافية مثل سداد الفواتير وإمكانية السحب على المكشوف في حدود متفق عليها
منح مزايا للمودعين	تخفيض فوائد الإقراض كلما أمكن بيع السلعة المعروضة بأسعار رمزية	إعطاء الأولوية للمودعين في الحصول على القروض
إدارة محفظة العميل	تخفيض العمولة و التكاليف الأخرى إلى أقل حد ممكن	سرعة التلبية و التوقيت الناجح لتنفيذ عمليات الشراء والبيع
تقديم خدمات غير بنكية	تخفيض تكلفة تقديم الخدمة إلى أقل حد ممكن	زيادة مستوى الاعتماد والممنوح كلما أمكن
إصدار خطابات الضمان	تخفيض العمولة إلى أقل حد ممكن	التوسع في منح خطاب الضمان كلما أمكن

المصدر: منير إبراهيم هندي، **إدارة البنوك التجارية**، الطبعة الثالثة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص 171

يتضح من خلال الجدول أن المنافسة بتحسين مستوى الجودة أفضل وسيلة لدفع درجة إرضاء الزبائن لأنها تهدف إلى تطوير وتحسين مستوى الخدمات المقدمة والرقي بها لتحقيق المستوى الأمثل من الإشباع على عكس المنافسة على أساس التكلفة التي تتضمن سبيل واحد وهو التخفيض من التكاليف المتعلقة بالخدمة البنكية المقدمة.

2-المزايا التنافسية في المؤسسات المصرفية:

وتكمن فيما يلي:

2-1-أدوات التنافس المصرفي: بحكم حساسية القطاع المصرفي تستدعي طبيعة التنافس فيه أدوات سيمتها الحداثة والخصوصية من أهمها ما يلي:

2-1-1-نظام المعلومات الفعالة: من شان المعلومات والتراكمات المصرفية المتاحة للجهاز المصرفي تزويده بالمرتكزات الأساسية للمنهجية الريادية في الأسواق فالتعلم، الذكاء الموهبة والمعرفة هي آليات فعالة بإمكانها توفير الاستمرارية وتقوية شبكة المعلومات المصرفية لمجابهة شدة المنافسة الحادة.[1]

2-1-2-العولمة والاندماج الاقتصادي: تقتضي على المنظومة المصرفية ضرورة الانضمام في تيار الحداثة وما بعد الحداثة، ذلك للوصول إلى قدرة عالية من التمايز ومن جهة أخرى الدخول في تحالفات استراتيجية وتكتلات اقتصادية تساعد على توسيع نطاق المصارف وظهور كيانات مصرفية جديدة.[2]

2-1-3-التسويق الابتكاري: وهو توجه جديد للاتصال وأداة تنافسية قوية، كونه النشاط الوحيد الذي ينقل القيم المضافة في المنافع للإدارة والمستهلك معا، معتمدا في ذلك على النشاط التسويقي وأساليبه الذي أساسه مهارات بشرية صعبة التقليد ما يزيد في تنميتها التدريب والتكوين المتواصل واستحداث طريقة جديدة في تقديم منتج ما سواء سلعة أو خدمة هو ابتكار تسويقي يترجم في شكل إستراتيجيات.[3]

2-2-عوامل بناء المزايا التنافسية في المصارف: يمكن تجسيد هذه العوامل في النقاط الرئيسية التالية:[4]

2-2-1-التفوق في الإنجاز: تبني المصارف مزاياها التنافسية من خلال المزيج المتفاعل بين الخبرة والكفاءة والمهارة إذ تخصص لأجل ذلك كافة قدراتها وإمكانياتها للارتقاء بالأداء المصرفي.

2-2-2-ارتقاء دائم في نتائج الأعمال: لتحقيق وضع متميز وواضح في نتائج الأعمال كثيرا ما تلجأ المصارف إلى دراسة الوقت والحركة التي يتم من خلالها تحسين واستغلال الوقت الضائع، تقديم خدمة أفضل كما تعمل كوكيل لإدارة التغيير في المجتمع كأداة للتقدم.

2-2-3-توسع ونمو مستمر في حصة السوق: وهو نتيجة حتمية للعناصر السابقة وفي نفس الوقت لمقومات التغيير كإدخال مقاييس ومؤشرات مراقبة مستوى الأداء (إدارة الجودة الشاملة، مقاييس) تطوير الأسلوب الإداري وخلق ثقافة تنظيمية مناسبة.

---

[1]- طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 175

[2]- حمداوي وسيلة، **التمايز في البنوك**، الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائري والتسيير، جامعة قالمة، 26-27 نوفمبر، 2007 ، ص 21

[3]- محسن أحمد الخضيري، **مرجع سابق**، ص 120

[4]- **المرجع السابق**، ص 222-223

2-3-السياسات المنتهجة لبناء المزايا التنافسية في المصارف: إن أساس البناء قائم على قوة المصرف و من جهة أخرى على قوة الصناعة المصرفية كرد فعل بالإضافة إلى المناهج والتوقيعات الرشيدة كأساليب العمل، حيث تستخدم العديد من السياسات أهمها:[1]

- ✓ سياسة إضافة خدمات جديدة في السوق المصرفية؛
- ✓ تطوير الخدمات وتحديثها؛
- ✓ مضاعفة العائد والمردودية للعملاء؛
- ✓ البحث والتطوير الابتكاري للخدمة المصرفية؛
- ✓ تنمية المجتمع؛
- ✓ التكتلات والاندماج الاقتصادي؛

3-تطوير الميزة التنافسية:

يعد الابتكار عاملا أساسيا في تنمية وخلق ميزة تنافسية جديدة باكتشاف سبل أفضل للمنافسة ولا يقتصر الابتكار على التحسينات والتطويرات في التكنولوجيا بل يتعدى إلى تقديم أساليب أداء مرتفعة بإحداث مجموعة من التغيرات في الخدمة البنكية، ويتحقق ذلك من خلال اجراء البحوث والتطوير والاستثمار في تنمية المهارات والمعارف، ومن أهم العوامل التي تؤثر في تغير الميزة التنافسية ما يلي:[2]

3-1-ظهور تكنولوجيا جديدة: والتي من شأنها خلق فرص جديدة في مجالات طرق التسويق والخدمات المقدمة للعميل، وتظهر حاجة المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية.

3-2-ظهور أو تغير حاجات جديدة للعميل: ظهور حاجات جديدة كامنة أو تغير أولويات الحاجات يؤدي إلى تعديل أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة كاستقصاء آراء عينة من العملاء وتفضيلاتهم.

3-3-ظهور طرق جديدة في قطاع الخدمات: ظهور قطاع خدمات جديد أو ظهور طرق جديدة لتقديم الخدمات وكذا عند إيجاد منافذ للوصول إلى مجموعة خاصة من العملاء تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية جديدة.

3-4-حدوث تغيرات في القيود الحكومية: يعتبر السعر المفتاح الذي يمكن الاعتماد عليه لبناء ميزة تنافسية وتطويرها وفق طريقتين:[3]

- ✓ تقديم أداء مقاوم للمنافسة ولكن سعر أقل وفي المدى الطويل وهذا لا يتحقق إلا إذا توفرت للمنظمة هياكل تكاليف أقل، فالمنظمة القائدة للسعر هي التي تقدم أسعار أقل تمكنها من التأثير على المستوى المرجعي وعلى هيكل أسعار الأسواق والتي تكون فيها؛

[1]- طارة طه، **مرجع سابق**، ص 105

[2]- نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص98

[3]- حمة هوام، زهية حياري، **تحقيق التنافسية في الأسعار والتكاليف**، الملتقى الدولي حول تنافس المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة بسكرة،29-30 أكتوبر 2009، ص 36

✓ تقديم قيمة أعلى للزبائن "أداء أفضل" والمحافظة على هذه الوضعية بمساعدة ثوابت أخرى غير السعر كالنوعية، الخدمة والاتصال.

3-5-التنويع في الخدمات المصرفية: إذ أن ظهور منافسين جدد في السوق البنكي يفرض على المؤسسات البنكية التنويع في المنتجات والخدمات المقدمة، إذ أن التنويع إيجابيات على القطاع المصرفي فيجعل المنافسة طبيعية بين البنوك ومختلف المؤسسات المالية.

المطلب الرابع: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنك

تتنوع الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها البنوك كل حسب إمكاناته وطبيعة أهدافه، حيث تعتبر هذه الإستراتيجية مداخل لتحسين الميزة التنافسية وفيما يلي عرض لهذه الإستراتيجيات.

1-إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:

تحقق هذه الإسترتيجية مزايا تنافسية من جراء الرقابة الصارمة على التكاليف والهدف منها هو تقديم خدمة أو إنتاج منتج وبيعه في السوق ذو حساسية للسعر بمعنى تخفيض تكلفة الإنتاج إلى أقصى حد ممكن وطرح المنتج في السوق بأقل سعر.[1]

1-1-شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:بغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية لابد من توفر الشروط الآتية:[2]

- ✓ وجود طلب مرن للسعر، إذ يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسعر؛
- ✓ عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- ✓ التأقلم مع متغيرات السوق حسب المنظور التسويقي واحتياجات الزبائن؛
- ✓ نشر ثقافة التكاليف في المؤسسة.

1-2-كيفية تحسين إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:هناك محددات رئيسية للتكلفة يمكن استخدامها لتحقيق ميزة التكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين وتتمثل أبرز هذه المحددات في:

- ✓ وفرات اقتصاديات الحجم؛
- ✓ تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛
- ✓ درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛
- ✓ وفرات التكلفة المنخفضة نتيجة للتكامل الرأسي.[3]

1-3-مزايا تطبيق إستراتيجية السيطرة بالتكاليف:تحقق هذه الإستراتيجية جملة من المزايا أهمها ما يلي:

---

[1]- محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1998، ص25

[2]- نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنمية استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص230

[3]- محمد توفيق ماضي، **مرجع سابق**، ص26

✓ فيما يخص المنافسين نظرا لانخفاض التكاليف المرتبطة بالإنتاج فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من المنافسين مع تخفيض مستوى الربح؛

✓ فيما يخص المستثمرين، فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛

✓ فيما يخص الموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكن أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء؛

✓ فيما يخص دخول منافسين مختصين للسوق فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تحتل موقعا تنافسيا يمكنها من تخفيض السعر وبالتالي مواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد؛

✓ أما فيما يخص البنك، فهناك عوامل تؤثر على هذه الإستراتيجية تتمثل في سياسة البنك المركزي و طبيعة الودائع وأجل استحقاقها، وحجم المخاطر التي يتعرض لها إذ تعرض البنوك ذات المركز القوي أسعار فائدة أدنى من البنوك ذات المركز الضعيف.

2-إستراتيجية التمييز:

يقصد بإستراتيجية التميز تلك الإستراتيجية التي تسعى بموجبها المؤسسة إلى التفرد في تقديم منتج معين للزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع، وتتجلى تلك الجوانب في تشكيلات مختلفة للمنتج وصفات خاصة به لتصميم مميز سمعته جيدة، علامة رائدة أو خدمات متعددة وممتازة وعليه تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تميز في السوق أساسه الجودة الحالية للمنتج.[1]

2-1-شروط تطبيق إستراتيجية التميز: تتمثل أهم هذه الشروط فيما يلي:[2]

✓ عندما يقدر المستهلكين قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من الخدمات؛

✓ عدم وجود عدد كبير من المنافسين ينتهج نفس إستراتيجية التميز؛

✓ تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.

2-2-1-عوامل داخلية: يتمثل أهمها في: [3]

✓ الاستخدام الأمثل للمواد والكفاءات البشرية وتشجيعها على الإبداع والتطوير وكذا تنمية بيئة ملائمة للاستغلال الجيد لقدراتها؛

✓ دعم جهود البحث والتطوير لتحقيق جودة المنتج وتنويع استخداماته وتطوير الخدمات المرتبطة به؛

✓ تطوير نظام المعلومات التسويقي بما يسمح بالتعرف المستمر على أذواق واحتياجات المستهلكين المتغيرة؛

✓ انتقاء المواد الأولية والموارد التكنولوجية والكفاءات البشرية الضرورية لإحداث تحسين مستمر في الجودة الشاملة؛

---

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **إدارة المصاريف**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص178

[2]- نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص238

[3]- محمد توفيق ماضي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع المنظمات الخدمية**، مطبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص25

- ✓ تحسين الأداء الإنتاجي للتغلب النهائي على العيوب والأخطاء.

2-2-2-عوامل خارجية: يمكن ذكر أبرزها فيما يلي:[1]

- ✓ مدى إدراك العملاء لفرق القيمة بين خدمة البنك مقارنة بخدمات المنافسين؛
- ✓ مدى تنوع استخدامات المنتج وتوافقها مع رغبات المستهلكين؛
- ✓ مدى قلة المؤسسات المنافسة المنتهجة لنفس الإستراتيجية.

2-3-مجالات التميز:من أهم مجالات التميز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول هناك:[2]

- ✓ التميز على أساس التفوق؛
- ✓ التميز على أساس الجودة؛
- ✓ التميز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك؛
- ✓ التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع من قبله.

3-إستراتيجية التركيز:

تمزج هذه الإستراتيجية بين النوعين السابقين، أي العمل على إيجاد منتجات تحمل مزيجا من الخصائص المميزة للإستراتيجيتين السابقين أي العمل على إيجاد منتجات مميزة و بتكاليف أقل، وذلك من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، أي خدمة نسبة معينة من السوق الكلي.

3-1-شروط تطبيق إستراتيجية التركيز: بغرض الوصل إلى النتائج المرجوة من هذه الإستراتيجية لا بد من توفر مجموعة من الشروط والتي تتمثل فيما يلي:[3]

- ✓ في حالة وجود مجموعات مختلفة من الزبائن من لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛
- ✓ عدم محاولة أي منافس التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛
- ✓ عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بتغطية قطاع سوقي محدد؛
- ✓ عندما تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية من غيرها.

3-2-أنواع إستراتيجية التركيز: تنقسم إستراتيجية التركيز إلى إستراتيجيتين هما:[4]

3-2-1-التركيز على أساس التكاليف: تتمثل في البحث عن ميزة في قطاع مستهدف في ظل التكاليف المنخفضة.

---

[1]- نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص238

[2]- حمزة محمود الزبيدي، **مرجع سابق**، ص178

[3]- نبيل محمد مرسي، **مرجع سابق**، ص238

[4]- **المرجع السابق** ، ص241

3-2-2-التركيز على أساس التمييز: تتمثل في التمييز في قطاع مستهدف. ويمكن تحقيق ميزة تنافسية في ظل هذه الإستراتيجية من خلال:

- ✓ تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛
- ✓ تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.

وتستند هذه الإستراتيجيات على تقييم البنك لأسواقها وزبائنها وفق أسس معينة (ديموغرافي، جغرافي) درجة استخدام المنتج وفق حاجات السوق المستهدف ويتطلب انتهاج إستراتيجية التركيز تكنولوجيا متفاوتة وثقافات بنكية متباينة، إذ أن بنوك التجزئة التي تتوجه نحو القطاع العائلي تختلف عن بنوك الجملة التي تتوجه نحو القطاع العائلي تختلف عن بنوك الجملة التي تتعامل عامة مع منشآت العمال والمؤسسات الحكومية حيث أنه لكل منها متطلباته من المنتجات والخدمات.[1]

من خلال العرض السابق اتضح بأن الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية أمر مهم وحتى يصل البنك إلى ذلك فإنه يتبنى سياسات منهجية لبناء الميزة التنافسية بالإضافة إلى ضرورة تطويرها نظرا للظهور المستمر للتكنولوجيا المتطورة والطرق الجديدة في قطاع الخدمات، كل هذا يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية تساعد البنك على فرض هيمنته واكتسابه لحصة سوقية جد معتبرة.

المبحث الثالث: تطوير الخدمة المصرفية كأسلوب لتحقيق ميزة تنافسية

أصبح تطوير الخدمات المصرفية من أهم السبل والآليات التي يمكن للبنوك اتجاهها من أجل الارتقاء بمستوى هذه الخدمات المصرفية إلى المنافسة داخل السوق المصرفية، كما يمكن تحقيق ميزة تنافسية أعلى من خلال الجهود التي يكون الهدف منها تطوير وتحسين الأنشطة والعملية التي تباشرها البنوك، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- ✓ **المطلب الأول: التسويق المصرفي؛**
- ✓ **المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز؛**
- ✓ **المطلب الثالث:: جودة الخدمة البنكية كأسلوب وميزة تنافسية.**

المطلب الأول: التسويق المصرفي

يمثل تسويق الخدمة المصرفية أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث فهو الذي أكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا هاما وأعطاها وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد، وسيتم التطرق إلى مختلف مفاهيم التسويق المصرفي فيما يلي:

[1]- حمزة محمود الزبيدي، **مرجع سابق** ، ص178.

1-مفهوم تسويق الخدمة المصرفية:

يمكن التعرف على مفهوم التسويق المصرفي كالآتي:

1-1-تعريف التسويق المصرفي: تعددت التعاريف حول التسويق المصرفي لعل أهمها ما يلي:

التعريف الأول: "تسويق الخدمة المصرفية يعني ذلك الجزء من النشاط الإداري للمصرف الذي يضطلع بتوجيه تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية لإشباع رغبات مجموعة معينة من العملاء بما يحقق تعظيم ربحية البنك وتوسعه واستمراره في السوق المالي".[1]

وضح هذا التعريف أن التسويق المصرفي هو عملية توجيهية للتعريف بالخدمات والمنتجات المصرفية والسماح لها بالتدفق لإشباع رغبات مجموعة من العملاء في إطار تحقيق وتعظيم أرباح البنك.

التعريف الثاني: "يعبر تسويق الخدمة المصرفية عن النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوئها تحديد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة استنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرتقبين".[2]

أعطى هذا التعريف مفهوم شامل للتسويق المصرفي الذي يعتبر نشاطا رئيسيا يتم على أساسه تحديد مختلف المعايير داخل السوق المصرفي وجميع الاستراتيجيات للإبقاء على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد تعزز بذلك حصتهم في السوق وعليه فإن التسويق المصرفي فهو عملية دراسة احتياجات الزبائن الحالية وتلبية هذه الاحتياجات مع الاحتفاظ بربحية مناسبة تضمن بذلك استمرار البنك وزيادته في السوق المصرفي.

1-2-خصائص التسويق المصرفي: إن تقنيات تسويق الخدمات المصرفية هي تقنيات التسويق بصفة عامة لكن يوجد بعض الخصائص التي تميزه عن تسويق المؤسسات الصناعية والتجارية، أهمها مايلي:[3]

- ✓ تعتبر النقود المادة الأولية لتسويق الخدمات المصرفية مع ما تتميز به من مواصفات؛
- ✓ توفر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والمصرفية لتقديم عروضها وتحديد أسعارها؛
- ✓ احتكار كل مؤسسة مصرفية لشركة خاصة بها؛
- ✓ وجود علاقة تعامل دائمة مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين المصرف؛
- ✓ يستعمل التسويق المصرفي في المصارف من جهة لجذب الودائع والمدخرات ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات المصرفية كمنتجات؛
- ✓ محاولة التجسيد المادي من خلال عمليات الإشهار لخدمات المصارف مثل الاستماع، الاستشارة، العصرنة.

[1]-محمود عقلى، **مفاهيم حديثة في التسويق البنكي**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 135

[2]- **المرجع السابق**، ص 136

[3] - **المرجع السابق** ، ص 137-138

2-التخطيط للمنتجات والخدمات المصرفية وتطويرها:

إن عملية تخطيط المنتجات المصرفية تضم عدة جوانب مختلفة حسب طبيعة هذه المنتجات والخدمات ومن أبرز هذه الجوانب وأكثرها شيوعا واستخداما الآتي:[1]

2-1 البحث عن أفكار: إن رجل التسويق في البنك هو الذي يستطيع أن يطور منتجاته وأساليبه التسويقية للحصول على حصة أكبر السوق. هذه الديناميكية تتطلب على الدوام أفكارا جديدة ومبتكرة تتحول فيما بعد إلى منتجات وخدمات تشبع رغبات العملاء المتجددة والمتنامية.

2-2-تقليص عدد الأفكار: ليست جميع الأفكار قابلة للتحويل على منتجات، وذلك لاعتبارات اقتصادية ومالية وفنية وتسويقية، ولهذا فإن هذه المرحلة تتضمن جزءا لجميع الأفكار وتقليصها من خلال عملية حذف منطقية وعلمية تستبعد فيها الأفكار التي لا جدوى منها.

2-3-تقييم الأفكار: يدرس البنك إمكانية تصريف هذا المنتج أو الخدمة ومدى قبولها من مثل العملاء.

2-4-تطوير المنتج أو الخدمة: هنا تتحول الفكرة إلى واقع ملموس على أساس منتجات تجريبية بمعنى أنه حتى خلال هذه المرحلة لا نسمي الفكرة منتجا فعليا بل تجريبيا، وتبدأ في هذه المرحلة عملية الإنفاق على المنتج أو الخدمة. وقد تعرض النماذج على عينة من العملاء أو المستفيدين المحتملين لتجربتها فعليا وإبداء رأيهم فيها من حيث المواصفات ودرجات اشباع رغباتهم، فالمنتجات لا تنتج هنا لإرضاء البنك، وإنما لإرضاء العملاء وفي ضوء ملاحظات المعنيين والعملاء يصل إلى قبول النموذج من عدمه.

ومن أبرز الخطوات المتبعة في هذه المرحلة مايلي:[2]

- ✓ وصف المنتوج أو الخدمة من حيث طبيعة وكيفية طرحه في السوق وتوزيعه؛
- ✓ خصائص المنتج أو منافعه فينبغي تحديد ما يتميز به المنتج من خصائص فريدة ومنافع حقيقية للعميل؛
- ✓ منافسة وسائل وطرق الترويج للمنتج والإعلان عنه؛
- ✓ المنتجات الأخرى المرتبطة به والتي تمتاز بالعلاقة الترابطية مع الخدمة المطورة؛
- ✓ أداء المنتج خاصة قاعدة العملاء واتجاهات البيع؛
- ✓ تقديم المنتج للسوق.

إن اهتمام البنوك لا ينصب في بيع منتجاته الحالية في الأسواق الحالية والجديدة فحسب، وإنما أيضا في تطوير هذه المنتجات والإضافة إليها والبحث عن عملاء جدد، ودخول أسواق جديدة كلما سنحت لها الفرصة لأن الخدمات والمنتجات المصرفية تحتاج لكي تسوق بفاعلية إلى استراتيجيات وخطط فاعلة تتناسب وطبيعة صناعة البنوك التي تتم بالمنافسة الشديدة، فإن من أولى مهمات البنك أن يضطلع بهذه المهمة مسؤول يأخذ على عاتقه وظيفة للتسويق المصرفي، وأن تتضمن هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للبنك، فالمنتجات والخدمات

[1] سامر جادة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 194-196

[2] **المرجع السابق**، ص 197-198

المصرفية هي شريان الحياة في البنك ويجب أن تراقب للتأكد من فاعليتها وكفاءتها. وعليه فإن التسويق المصرفي من أهم السبل التي ينتهجها أجل معرفة سلوك عملية واحتياجاته الخاصة وقدرته على الحصول على هذه الحاجة كل هذا يدفع بالبنك إما على تطوير خدماته المصرفية المقدمة أو إنتاج خدمات جديدة من أجل الإبقاء على عملائه الحاليين واستدراج وجذب عملاء جدد لتقوية حصته في السوق المصرفية واكتساب ميزة تنافسية جديدة حتى ينافس على بقائه وزيادته في المجال المصرفي.

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتميز

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة هي المفاهيم الحديثة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الإداريين والباحثين والتي سارعت المؤسسات بمختلف أنواعها بتطبيقها. كما لها من أهمية وأهداف وخصائص تعود على البنوك في حد ذاته وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

1-مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن إدارة الجودة الشاملة بوصفها أسلوب إداري حديث ومتميز ومتجدد ، فقد اختلفت حوله التعاريف ومن أهمها ما يلي:

التعريف الأول: "الجودة الشاملة هي تطور لمفهوم الجودة الذي يرتكز على الاهتمام برضا العميل فقط إلى الاهتمام بالمشاركة الفعالة لجميع العاملين مع إدارة المنظمة للوصول التحسين المستمر للجودة.وبعبارة أخرى الجودة الشاملة هي إدماج لمبادئ جودة المنتج أو الخدمة مع مبادئ الرقابة على الجودة وتأكيد الجودة والتحسين المستمر"[1].

يتضح من خلال هذا التعريف على أن الجودة الشاملة هي عملية دمج لمختلف مبادئ الجودة وذلك باشتراك جميع أعضاء المنظمة لغرض التحسين المستمر للجودة للوصول إلى رضا العميل.

التعريف الثاني: "هي المنهجية المنظمة لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على وضع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على التحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية."[2]

ركز هذا التعريف على أن إدارة الجودة الشاملة هي مبدأ ومنهج يمثل أسلوب إداري أمثل يعتمد استخدام الجهود الحالية والمواد المادية والبشرية ويجعلها تعمل في نموذج نظامي موحد لتحقيق التحسين المستمر.

التعريف الثالث: "وتعرف كذلك على أنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات البنوك التي عن طريقها يتم احتياجات وتوقعات العمل الممتع وكذلك تحقيق أهداف البنك بأكفأ الطرق وبأقل تكلفة وذلك من خلال الاستخدام الأمثل لطاقات العمال بهدف التطوير المستمر"[3].

---

[1]- محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة و تحقيق الرقابة في البنوك التجارية** ، الطبعة الأولى.، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص64

[2]- خضير كاظم حمود ،**إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 75

[3]- محفوظ احمد جودة، **إدارة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 22

تبين من خلال هذا التعريف على أن الجودة الشاملة اشتراك والتزام الإدارة في ترشيد العمل من خلال جهود كافة العاملين لتحقيق احتياجات العملاء وأهداف البنك.

من خلال التعاريف سابقة الذكر يمكن تعريف الجودة الشاملة على أنها سمة أساسية تتحقق عندما يتم الالتزام بالجودة وتأدية العمل وفق المستوى الذي يرضي العميل . وذلك ببذل أقصى جهودها لتقديم أفضل الخدمات.

2-خصائص إدارة الجودة الشاملة:

رغم تعدد تعاريف إدارة الجودة الشاملة غير أنها تتمحور في الخصائص الموالية[1]:

- ✓ تركز على جودة المنتج أو الخدمة وعدم التوقف عند حد معين بل الاستمرار بالتحسين طالما هناك من يستفيد منه؛
- ✓ تعتمد على مبدأ مشاركة جميع العاملين في تحقيق الجودة ويتحمل الجميع مسؤولية ذلك؛
- ✓ تأخذ بعين الاعتبار حاجات المستهلك أو الزبون وتحاول تحقيقها ؛
- ✓ تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق واعتماد مبدأ الأرباح طويلة الأمد من خلال إنتاجية عالية وفوائد مربحة؛
- ✓ تتبع الأساليب العلمية في حل المشكلات.

3-أهمية إدارة الجودة الشاملة:

تكتسب إدارة الجودة الشاملة أهميتها من خلال الأسباب التي أدت بالاهتمام بها وتتمثل أبرز هذه الأسباب فيما يلي[2]:

- ✓ التطورات التقنية العلمية الحديثة التي جعلت من الجودة الشاملة أمرا ممكنا؛
- ✓ المنافسة العالمية المتصاعدة واشتداد الصراع بين مختلف المنظمات لاجتذاب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق؛
- ✓ الاتجاه بشكل اكبر نحو احترام العملاء وضرورة بذل أقصى جهد لتقديم خدمات متميزة وعلى جودة عالية بغرض إرضاء رغبات العملاء الحاليين . وكذا جذب عملاء مرتقبين.

من خلال العناصر السالفة الذكر تتضح أهمية الجودة الشاملة في النقاط الموالية[3]:

- ✓ ضمان انتشار مفهوم الجودة في كافة أنحاء المنظمة في مختلف مستوياتها وقبول العاملين جميعا مسؤولية المشاركة في تحقيقها وتحمل نتائج القصور فيها ؛

---

[1]- مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي**، الطبعة الأولى ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 53

[2]- علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب، مصر، 2002، ص125

[3]- محمد عوض الترتوري وأغادير عرفان جويحان، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2006، ص 36

- ✓ العناية ببلورة مفاهيم الجودة وفلسفتها بالمنظمة وصياغتها في سياسات واضحة تنبع من إستراتيجية عامة تهدف إلى تعميق وتثبيت معاني وآليات ومعايير الجودة الشاملة في البنك؛
- ✓ تأكيد قيام الأجهزة المعنية بتخطيط الجودة وتحديد معاييرها ومتابعة تنفيذ برامجها. وتقييم مدى الالتزام بها
- ✓ ضمان تخطيط وقت التصميم والإنتاج والتسويق لضمان وصول السلعة إلى السوق المستهدف في أسرع وقت ممكن قياسا لما يحققه المنافسون وفي توافق مع رغبات واحتياجات العملاء ؛
- ✓ تحقيق الأداء العالي للجودة في جميع المواقع الوظيفية وعدم اقتصارها على الخدمة[1]؛
- ✓ التركيز على حاجات الزبائن والأسواق بما يمكنها من تلبية متطلباتهم.

كما تتضح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للعاملين من خلال الآتي[2]:

- ✓ توفير المزيد من الوضوح للعاملين وكذلك توفير المعلومات المرتدة لهم وبناء الثقة بين أفراد المنظمة ككل؛
- ✓ زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وتنمية الشعور بوحدة المجموعة وعمل الفريق ؛
- ✓ تحسين سمعة المنظمة في نظر العاملين وكذلك العملاء ؛
- ✓ الاهتمام بتدريب الأفراد وتقدير جهودهم. مما يضمن اكتسابهم المهارات والقدرات لتحسين جودة العمل في المنظمة وكذلك تقدير الجهود سيضمن المزيد من العطاء والإبداع من قبل العاملين.

4- أهداف إدارة الجودة الشاملة:

يتطلب تحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة من إدارة البنك تعلم القيم الجديدة والممارسات التي يجب اتخاذها عند جميع مستويات النشاط. وعلى البنك معرفة كيفية تنفيذ تلك الأهداف في الوقت المناسب وإدارتها في الاتجاه الصحيح ويمكن تحديد أهمها وفق الآتي[3]:

- ✓ تقديم خدمات للمستفيدين بما يحقق احتياجاتهم ويتفق مع توقعاتهم ؛
- ✓ السعي إلى تخفيض تكلفة الأداء دون المساس بمستوى الجودة ؛
- ✓ تطوير منتجات وخدمات جديدة أفضل وأسرع للوفاء باحتياجات المستخدمين ؛
- ✓ مواكبة حركة التحسين والتطوير في أساليب تقديم المنتجات والخدمات والارتقاء إلى المستويات العالمية ؛
- ✓ تأكيد المركز التنافسي للبنك وبناء وتنمية وتفعيل قدراته التنافسية في مواجهة تطورات السوق ومحاولات المنافسين ؛
- ✓ تحقيق الربحية والقدرة التنافسية، إذ يعد التحسين المستمر في الجودة مؤشر لزيادة المبيعات التي بدورها تضفي إلى الزيادة الربحية وكذا زيادة الحصص السوقية والقدرة التنافسية[4].

---

[1]- محمد عبد الوهاب العزاوي، **ادارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، الأردن، 2005، ص 54

[2]- توفيق محمد عبد المحسن، **الاتجاهات الحديثة في التقييم و التميز في الأداء**، دار الفكر العربي، مصر، 2006، ص 156

[3]- علي السلمي ، **مرجع سابق**، ص 135

[4]- خضير كاظم حمود، **مرجع سابق**، ص 84

وقد حدد البعض الآخر أهداف الجودة الشاملة بالأعمال والممارسات الفعالة اللازمة للقيام بها والسعي إلى تحقيقها ويمكن تناولها في الآتي:[1]

- ✓ القيام بتحسينات شاملة ومترابطة مع بعضها البعض داخل البنك ؛
- ✓ تحقيق عمليات تحسين الجودة من خلال مشاركة جميع الأقسام والمستويات وكذا العاملين ؛
- ✓ السعي إلى تحقيق اختيار الموردين وفق عدد من المعايير الشاملة ويجب أن تبقى على أساس المشاركة.

تحسين الجودة هو الهدف الذي تتمحور حوله جميع أهداف إدارة الجودة الشاملة.ففي المنظمات الخدمية يكون تحقيق تلك الأهداف امرا مرتكزا على تداخل وتفاعل الزبون مع نظام تقديم الخدمة حيث يستطيع الزبون أن يؤثر على توقيت الطلب ، بالإضافة إلى تأييد مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين والذي يكون له تأثير على فعالية وكفاءة جودة تقديم الخدمة.

ومن الضروري والحتمي على البنك أن يقدم خدماته بموجب مواصفات ومعايير مرسومة ومحدودة، لأن هذه تمثل في الواقع مفاتيح الجودة فالمنتجات والخدمات المصرفية تعرض من قبل البنوك وفق مواصفات متفق عليها. أما التميز فهو ثمن النجاح وبالتالي فان الجودة الشاملة من أهم الطرق والآليات اللازمة والفعالة في تطوير وتحسين الخدمة البنكية المقدمة للعميل واكتساب ميزة تنافسية في السوق المصرفية.

المطلب الثالث: جودة الخدمة البنكية كأسلوب وميزة تنافسية

لقد أصبح مجال الخدمة البنكية من الأساليب المفضلة في المنافسة بين البنوك بعدما تم إخراج أسعار الفائدة من مجال المنافسة لما تبين من تأثيرها وتخفيضها لأرباح البنوك، وبالتالي فجودة الخدمة البنكية أصبحت مجال اهتمام البنوك ، كونها أسلوب وميزة تنافسية وهذا ما سيتم التطرق إليه.

1-أساليب ترشيد المنافسة البنكية:

تتفق أغلب البنوك على مجموعة من الأساليب لترشيد المنافسة البنكية؛ ومن أهم هذه الأساليب:[2]

- ✓ منح التسهيلات البنكية لجذب المودعين وتقوية ثقة الجمهور ؛
- ✓ الصراف الآلي للمسافرين على المركبة في بعض البنوك ؛
- ✓ نوع الخدمات التي تسهل الحصول على مبالغ السحب دون تعقيد؛
- ✓ المعاملة الحسنة والمظهر اللائق لموظفي البنك ؛
- ✓ توفير الخدمات في كل الأماكن على اتساع جغرافي واسع وذلك لتسهيل تعاملات العملاء عبر الوطن،
- ✓ تطبيق القوانين التي يسنها البنك المركزي والتأكيد على ذلك من فترة إلى أخرى ينشر الطمأنينة في نفوس المودعين من خلال تعزيز الوضع الاقتصادي والسياسي ؛
- ✓ تشجيع صغار المودعين بقبول ودائعهم والمحافظة عليها وعلى سرية المعلومات الشخصية للمودعين،

[1]- قاسم نايف علوان، **مرجع سابق**، ص 99

[2]- خالد وهيب الراوي، **إدارة العمليات المصرفية** ،الطبعة الثانية، دار المناهج، عمان، 2003، ص 180-181

✓ تشجيع العميل على استخدام الشيكات البنكية بدلا من السحب النقدي كمحاولة للإبقاء على الوديعة في البنك لأطول فترة ممكنة ؛

✓ ابتكار أوعية ادخارية أو استثمارية جديدة من شانه رفع مستوى الخدمات التي تقدمها البنوك لجمهور المتعاملين.

ومن هنا تبين أن تنمية ودائع البنك وإرادته تتم من خلال جودة خدماته المقدمة للعملاء بحيث تصبح هذه الخدمة في متناول العميل بسهولة ويسر، وتكون هذه الخدمة تفي باحتياجات العميل وتوفير الخدمة بسهولة.

2- التحسين المستمر في الجودة:

أي الارتقاء بمقاييس الجودة البنكية وبشكل مستمر من أجل مزيد من الثقة ومزيد من السرعة ومزيد من الفاعلية وبمعنى أدق أن مقاييس الجودة الحالية مقاييس ظرفية انتقالية مؤقتة يتعين الانتقال منها إلى مقاييس أرقى. حيث ازدادت أهمية جودة الخدمة البنكية المقدمة للعملاء كأساس تحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية، وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وأخر حين تتشابه عروض جميع البنوك في كافة الخدمات أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو للبنوك[1].

وهناك العديد من المبررات التي تدعوا إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك منها تحقيق ميزة تنافسية كما أن التكاليف تنخفض بسبب قلة الأخطاء ومن ناحية أخرى فان الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لتقاضي أسعار وعمولات أعلى و تمكن البنك من الاحتفاظ بالعملاء وغير ذلك من المزايا، فهي مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلي في أداء الخدمة.

3- مقومات التنافس بالجودة والمزايا التي توفرها:

يتضح من خلال ما سبق أن هناك اختلاف بين جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية وبين اكتساب القدرة التنافسية للبنك، وسيتم توضيح ذلك في ما يلي:

3-1- جودة الخدمة البنكية كميزة تنافسية: تعد الخدمة البنكية أسلوبا فعالا تنافسيا أصبحت البنوك تستعمله كوسيلة لتمييز خدماتها عن منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية، ويتطلب التنافس بالجودة في البنك عدة مقومات أهمها:[2]

✓ استلهام حاجات العملاء وتوقعاتهم أساس لتصميم الخدمة وكافة وظائف ونظم البنك أي اعتبار العميل المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل استراتيجيات البنك؛

✓ جعل الجودة في الخدمات المقدمة المحور الأساسي لعمل الإدارة العليا للبنك ؛

---

[1]- سامي أحمد مراد، **دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى، المكتب العربي للمعاود، الاردن، 2005، ص 171

[2]- بريش عبد القادر، **مرجع سابق**، ص 259

- ✓ زرع وتنمية ثقافة الجودة لدى كل العاملين بالبنك ؛
- ✓ اختيار وتدريب وتحفيز العاملين لتقديم أداء متميز قائم على الابتكار البنكي ؛
- ✓ تبني فلسفة تأكيد الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى بدلا من تبني فلسفة مراقبة الجودة؛
- ✓ تبني مفهوم التحسين المستمر للجودة ؛
- ✓ استخدام البنوك للتكنولوجيا المقدمة للمعلومات في تصميم وتقديم الخدمات البنكية يمكنها من ان تجني العديد من المزايا في حالة تقديم خدمات بنكية عالية الجودة واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من زيادة ولاء المستهلك ودفعه لاستمرار التعامل معه ويمكن للبنك من زيادة أرباحه والحصول على نصيب وحصة سوقية اكبر.

كما يمكن تلخيص المزايا التي تقود البنوك من وراء ترميز جهودهم على تحسين جودة خدماتهم كالتالي:

- ✓ تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية ؛
- ✓ تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية؛
- ✓ إن الخدمة المتميزة تجعل من الزبائن الحاليين للبنك كمندوبين في توجيه وإقناع زبائن جدد من الأصدقاء والزملاء.

3-2-جودة الخدمة البنكية واكتساب القدرة التنافسية للبنك: للقدرة التنافسية شقين الأولى فهو قدرة التميز عن المنافسين وأما الثاني فهو القدرة على التأثير في الزبائن من خلال جودة كل من التصميم للخدمة وتقديمها ولاشك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الأولى والذي يؤدي في الأخير إلى تقديم منفعة أعلى للعميل وكسب رضا وضمان ولاء الزبون وهذا ينتج عنه زيادة الحصة السوقية للبنك[1].

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها احد مؤشرات جودة الإدارة والتسيير ويمكن تحديد أهم هذه المعايير هي:

- ✓ مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة ؛
- ✓ مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين ؛
- ✓ مدى الاهتمام ببحوث التطوير البنكي ؛
- ✓ مدى وجود توجه تسويقي،أي استلهام حاجات ورغبات العملاء كأساس لتصميم أهداف واستراتيجيات وسياسيات الأداء البنكي والخدمة والسعي المستمر للاستجابة لحاجات ورغبات العملاء والتكيف مع المتغيرات ؛
- ✓ مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد على مختلف مستويات البنك ؛
- ✓ مدى توفر العمالة البنكية المؤهلة ؛
- ✓ القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية والعالمية.

[1]- أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية**، مجلة الآفاق الاقتصادية، مركز البحوث، غرفة الصناعة و التجارة، العدد 97، دبي، 2004، ص 18

تطوير الخدمات المصرفية يتم وفقا لآليات متعددة ومختلفة فالبنوك تسعى بشتى الطرق والوسائل لتطوير خدماتها المقدمة إما بإعداد خطط لتسويقها وتفعيلها والتعريف عنها داخل السوق، أو اتباع منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يعتبر كأهم المداخل للتميز أو بتطوير جودة الخدمات المصرفية الذي يعتبر من أهم الآليات التي تجذب العملاء الجدد للبنك وترسخ علاقتها بالعملاء الأصليين للبنك. وعلى العموم فكل هذا يعمل على تعزيز تنافسية البنك واكتسابه لميزة تنافسية تساهم في ارتقاء منصبه داخل السوق المصرفي.

خاتمة الفصل الثاني:

تم في هذا الفصل دراسة مختلف المفاهيم الأساسية حول تطوير الخدمة المصرفية بدءا بدراسة مفهوم الخدمة المصرفية ثم تطويرها ومراحل هذا التطوير وفي الأخير تم التطرق إلى مصادر تطوير الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها.

كما تم التعرض في هذا الفصل إلى الميزة التنافسية للبنك التي يسعى من خلالها إلى المزج بين الخبرة والكفاءة والتميز في تطوير الخدمات المقدمة بالإضافة إلى شتى الاستراتيجيات التي ينتهجها البنك من أجل اكتساب هذه الميزة. وفي الأخير تم التعرض إلى تطوير الخدمة المصرفية ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للبنك إما بالتسويق الجيد لهذه الخدمة أو إتباع سياسة الجودة لاكتساب ميزة تساهم في عرض هيئة البنك داخل السوق المصرفي.

ومن خلال ما سبق يتضح أن تطوير الخدمة المصرفية أمر حتمي على كل البنوك والمؤسسات المصرفية وفي شتى المجالات في المنظومة البنكية من أجل اكتساب ميزة تنافسية، وفي الفصل الموالي سيتم إبراز واقع تطوير الخدمة المصرفية ومدى تأثيرها على الميزة التنافسية للبنك في الواقع العملي من خلال دراسة وكالة BADR قالمة – 821- .

الفصل الثالث: واقع تطوير الخدمات المصرفية واكتساب ميزة تنافسية في ظل التحرير المصرفي لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" وكالة قالمة –821–

تمهيد:

تحتاج الدراسة النظرية التي جاءت في الفصول السابقة إلى دراسة ميدانية يتم من خلالها التعرف على تطوير الخدمات المصرفية ودورها في خلق ميزة تنافسية يتنافس بها البنك في السوق المصرفي في ظل المنافسة الشديدة الناجمة من التحرير المصرفي الذي شهده العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة والذي أثر وبشكل كبير على مجرى العمليات المصرفية في البنوك الجزائرية.

كعينة تعكس مدى تأثير تطوير الخدمات المصرفية على خلق مزايا تنافسية للبنوك تم اختيار بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة–821– وفق عدة اختبارات أهمها أن البنك يحتل مركزا هاما في السوق المصرفية وهو أحد البنوك التي تبنت سياسات واستراتيجيات عدة لتطوير خدماتها المصرفية من لأجل تميزها وانفراد الوكالة بميزات تميزها عن غيرها من البنوك وتسمح له بالبقاء والاستمرار وتحقيق أكبر حصة سوقية.

على ضوء ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- ✓ **المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"؛**
- ✓ **المبحث الثاني: تطوير الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة–821–**
- ✓ **المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية وخلقها لميزة تنافسية في الوكالة.**

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية بهدف إلى تنمية الاقتصادية عامة وتنمية القطاع الفلاحي وترقية المجتمع الريفي بصفة خاصة. كما أنه يحتل المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية الجزائرية ويعد من البنوك الأكثر انتشارا أعلي المستوى الوطني.

سيتم في هذا المبحث عرض لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال المطالب الموالية:

- ✓ **المطلب الأول نشأة ومراحل وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية"BADR"؛**
- ✓ **المطلب الثاني: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة–821– ؛**
- ✓ **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالةBADRقالمة–821– .**

المطلب الأول: نشأة ومراحل وتنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"

نظرا للتطورات التي شهدها النظام البنكي الجزائري عبر عدة مراحل، أسفر عنها إنشاء لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي يعتبر من أقدم البنوك التجارية الجزائرية وأكبرها. وفي هذا المطلب سيتم عرض نشأة بنك الفلاحة والتنمية "BADR" بالإضافة إلى مختلف مهامه وتنظيمه

1–نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR":

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "**BADR**"[*] هو مؤسسة مالية وطنية، أنشئت بمقتضى المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1892 وبنك "BADR" هو مؤسسة ذات أسهم رأسمالها الإجمالي يقدر بـ2.2 مليار جزائري مكلفة بتوفير النصائح والمساعدة في استعمال وتسيير وسائل الدفع لحساب المؤسسات الاقتصادية العمومية، وهذا في إطار احترام التسريع البنكي بمقتضى القانون رقم 10/90 المؤرخ في 14 أفريل 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، أصبح بنك "BADR" معنويا يقوم بعمليات استلام رؤوس الأموال من الشعب والقيام بعمليات منح القروض وكذا وضع تحت تصرف زبائنه وسائل الدفع والتسيير.[1] وتجدر الإشارة إلى أنه منذ سنة 1990 ارتفع رأس مال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وصل إلى 33 مليار دينار جزائري . ومن أهم أسباب نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

- ✓ تدعيم وتشجيع القطاع الفلاحي؛
- ✓ التكفل بالمشاريع الفلاحية التي تضعها الدولة؛
- ✓ التخفيض من حدة العبء الملقى على عاتق البنك الوطني الجزائري.

[1]–نقلا عن الموقع الالكتروني:**WWW.BADR_BANK.NET**بتاريخ الاطلاع2013/04/28، 14:30H.

[*]BADR :Banque de l'aguculture et du développement rural.

2-مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

بنك "BADR" هو بنك عمومي مهمته تطوير القطاع الفلاحي ، كان مكونا في الأول من 140 وكالة تنازل عنها البنك الوطني الجزائري وتضم شبكته حاليا 334 وكالة و42 مديرية جهوية وأكثر من 7000 إطار وعامل ينشطون على مستوى الهياكل المركزية والجهوية والمحلية.[1]

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك والمؤسسات الاقتصادية شهد العديد من التطورات منذ تاريخ نشأته، ويمكن تقسيم مراحل تطور بنك "BADR" إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

2-1-المرحلة الأولى 1982-1990: خلال 08 سنوات الأولى كان هدف البنك المنشود فرض وجوده لفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية بمرور الزمن اكتسب البنك سمعة وكفاءة عالمية في ميدان تمويل القطاع الزراعي؛ قطاع الصناعة الغذائية وقطاع الصناعة الميكانيكية الفلاحية. وهذا الاختصاص كان منصوص في إطار الاقتصاد المخطط حيث كان كل بنك عمومي يختص في إحدى القطاعات الحيوية العامة.

2-2-المرحلة الثانية 1991-1999: بموجب صدور القانون 10/90 الذي ينص على نهاية فترة تخصص البنوك، يتشعب بنك"BADR" أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة (PME/PMI) دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي. وفي هذه المرحلة كانت إدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي ومن أهم التغيرات والتطورات مايلي:

- ✓ في الفترة الممتدة من (1991-1994) تم تطبيق نظام "**Swift**[*]" لتطبيق عمليات التجارة الخارجية كما تم إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية وكذا العمليات البنكية؛
- ✓ سنة 1994 تم تشغيل بطاقة التسديد والسحب "**BADR**"؛
- ✓ سنة 1996 تم إدخال عملية الفحص السلبي التي تسهل فحص العمليات البنكية عن بعد ، أما سنة 1998 فقد تم تشغيل بطاقات السحب من البنوك.

2-3-المرحلة الثالثة (2000 الى يومنا هذا): قام بنك "BADR" برفع حجم القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة .وفي نفس الوقت رفع مستوى معوناته للقطاع الفلاحي وفروعه المختلفة، وقد وضع بنك "BADR" برنامجا خماسيا بغرض مسايرة التحولات الاقتصادية والاستجابة لتطلعات زبائنه، حيث نتج عن هذا البرنامج بعض الانجازات يمكن ذكر مايلي:

- ✓ التطهير الحسابي والمالي وتقليل الوقت وتخفيض الإجراءات الإدارية والتنفيذية المتعلقة بملفات القروض؛
- ✓ إنشاء تطبيق آلي ويختص بإدخال آليات الدفع في مجال التعامل الإقتراضي،
- ✓ أول بنك من بين البنوك الجزائرية يجسد مشروع البنك الجالس بخدمات مشخصة.

[1]-مجلة تقرير النشاط لـ **BADR**، 2003، ص: 28.

[*]**SWIFT**: society for worldwide interbank finance of transaction

3-مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

تتمثل مهام وأهداف بنك"**BADR**" في مايلي :[1]

3-1-المهام:من أهم المهام التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن ذكر ما يلي:

- ✓ تلقي الودائع الفورية والمؤجلة سواء من الأشخاص الطبيعية أو المعنويين،
- ✓ القيام بجميع العمليات المصرفية الخاصة بالقرض والصرف والخزينة التي لها صلة أعماله قصد تسيير أمواله أو استخدامها؛
- ✓ القيام بمنح الأشخاص الطبيعيين والمعنويين القروض والتسبيقات على السندات العمومية والقروض القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل؛
- ✓ تقديم المساعدة المالية للمهن الفلاحية والمهن الأخرى المرتبطة أعماله بأعمال الهياكل الصناعية التجارية
- ✓ القيام بدور الوسيط بين البنوك الأخرى؛
- ✓ تمويل عمليات التجارة في حدود الإمكانيات وكذلك الاكتساب واستجار وشراء جميع السندات والسفتجات والتي تستهدف العمليات الفلاحية والحرفية والتقليدية والزراعة.

3-2-الأهداف: يعمل البنك على تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ✓ إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي؛
- ✓ اشتراك الزراعة في التراكم الوطني وتنمية نصيبها في مجال الإنتاج الوطني؛
- ✓ توسيع الأراضي الزراعية وتحسين جودة الخدمات؛
- ✓ جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن وتقديم أرقى الخدمات لهم؛
- ✓ محاولة توسيع ونشر شبكة فروعه ووكالات على كامل التراب الوطني؛
- ✓ مواكبة الإصلاحات النقدية والتطور التكنولوجي بإدخال تقنيات ووسائل حديثة؛
- ✓ كسب مكانة مرموقة ضمن الجهاز المصرفي الجزائري.

4-تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):

يخضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية للنظاميين المركزي واللامركزي. فالأول تمثله المديرية المركزية الموجودة بولاية الجزائر تحت إدارة رئيس مدير عام بمساعدة مديرين مركزيين بالإضافة إلى أقسام تضم كل منها عدة مديريات تحت سلطة رئيس قسم مهمتها الإشراف على مختلف العمليات البنكية.

أما اللامركزية فتتمثل في فروع وكالات البنك الممتدة عبر ولايات الوطن. حيث توجد الفروع التي تقوم بالإشراف والعمل على السير الحسن للوكالة عبر النطاق المحدد لها، أما الوكالات فهي الخلية القاعدية لنشاطات

[1]-La revue-**BADR**- ifos.n°35 juillet, Edition par Badr, Alger,2003.

البنك، وهذا التوزيع الشامل لفروع وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبر مختلف مناطق الوطن الغرض منه تحقيق تنمية شاملة وأيضا تقديم خدمات مختلفة من اقتراض وغيرها لجميع المواطنين.

وفي الشكل الموالي يتم عرض الهيكل التنظيمي للبنك"BADR":

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المصدر: إدارة الوكالة "BADR "قالمة -821-.

من خلال الشكل السابق يتضح ان الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتضمن مجلس إدارة ومديرية عامة وأربع مديريات .كل مديرية تشرف على خمس إدارات:

4-1-المديرية العامة للموارد والقروض والتحصيل: ينحصر دورها في خمس إدارات (إدارة المؤسسات الكبيرة، إدارة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإدارة تمويل النشاطات الفلاحية، وإدارة السوق والمنتوجات، وإدارات المتابعة والتحصيل).

4-2-المديرية العامة للإعلام، المحاسبة والخزينة: تشرف هذه المديرية على خمس إدارات هي:(إدارة استخدام وتطوير الإعلام الآلي، إدارة الآليات النقدية والشبكة الاتصالية، إدارة الصيانة، إدارة المحاسبة العامة، الخزينة) حيث تتولى الإدارات الثلاث الأولى بوضع برنامج آلي وتدريب عمال البنك عليها، في حين تتولى إدارة المحاسبة وضع القوائم المالية الدورية أو الختامية للبنك والسهر على تطبيق النظام الحسابي داخل البنك.

4-3-المديرية العامة المكلفة بالإدارة والوسائل: تهتم هذه المديرية بجميع العمليات المتعلقة بالإدارة وتشرف هذه المديرية على خمس إدارات هي: (إدارة المستخدمين، إدارة إعادة تأهيل الموارد البشرية، إدارة الوسائل العامة، إدارة الدراسات القانونية والنزاعات، إدارة التنظيم).

4-4-المديرية العامة المكلفة بالعمليات الدولية: تقوم هذه المديرية بمعالجة العمليات المكلفة بالتجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير) وتشرف على ثلاث إدارات هي: إدارة العمليات التقنية الخاصة بالخارج التي تتكفل جميع القروض قصيرة الأجل وكذا القيام بعمليات تحويل الأموال من الداخل إلى الخارج .أما الإدارة الثانية فهي خاصة بالعلاقات الدولية وبالنسبة للأخيرة فهي إدارة المراقبة والإحصاء.

المطلب الثاني: تقديم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة –821–

تعتبر الوكالة الخلية التنفيذية لأنشطة البنك .حيث يتم من خلالها تقديم كافة الخدمات البنكية للعميل، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى مايلي:

1-تعريف الوكالة:

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة–821– مؤسسة مالية وطنية لها صفة بنك تجاري، أنشأت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 206/82 المؤرخ في 15 جمادي 1402 الموافق ل 13 مارس1982 وهي الممثلة الأولى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية قالمة. كونها وكالة رئيسية للولاية وللفرع الجهوي 024 وهو ما يسمى بالمجموعة الجهوية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية. وتشغل الوكالة حاليا 25موظف وهي تقع في حي "**نهج يوغورطة**" وهو مكان استراتيجي إذ يتوسط معظم المرافق العمومية في المدينة.

كما تجدر الإشارة أن الوكالة "BADR" رقم 821 –قالمة– تتبعها ثلاث (03) وكالات أخرى هي:

- ✓ وكالة عين مخلوف رقم 816؛
- ✓ وكالة واد زناتي رقم 819؛

- ✓ وكالة بوشقوف رقم 820؛

2-مهام الوكالة:

تتمثل في:

- ✓ القيام بالعمليات المصرفية المطلوبة من طرف الزبائن؛
- ✓ العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- ✓ منح القروض والضمانات المطلوبة وضمان متابعة تحقيقها؛
- ✓ السهر على استمرارية وإعلام وتكوين الموظفين؛
- ✓ السهر على رفع مردودية الخزينة؛
- ✓ تنظيم جميع العمليات البنكية في إطارها القانوني؛
- ✓ العمل على مواكبة الإصلاحات البنكية والنقدية الحاصلة؛
- ✓ تحميل اكبر عدد ممكن من الودائع.

3-إمتيازات الوكالة:

تعرض الوكالة في الوقت الراهن العديد من الامتيازات يتم التطرق إليها في مايلي:[1]

- ✓ متعامل فريد (مكلف بالزبائن) يسعى لتنفيذ ومعالجة كل عمليات الزبون؛
- ✓ الجودة والسرعة في التكفل بالعمليات على مستوى واجهة المكتب؛
- ✓ تراجع آجال تحليل طلبات منح القروض؛
- ✓ تقديم منتظم لبيانات تسليم طلبات منح القروض وهو ما يفرض احترام سرعة تحليلها؛
- ✓ نظام تسيير بالحاسوب مما يسمح بضبط عمليات دراسة الملفات ويضمن مصداقية وسرعة في تحليل طالب منح القرض؛
- ✓ تسديد مبالغ صكوك البنوك "BADR" بالاستناد على نظام **Syrat**[*](المعالجة الحسابية عن بعد)؛
- ✓ تحليل عمليات التجارة الخارجية في ظرف زمني جد قصير؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة "BADR"قالمة رقم 821

يعد الهيكل احدي الدعامات الأساسية في تكوين البنك أيا كان نوعها وقد اتخذت وكالة "**BADR**" هيكل تنظيمي مع التطورات التي تشهدها المنظومة المصرفية الجزائرية في إصلاحات نقدية وتطور تكنولوجي لتطوير

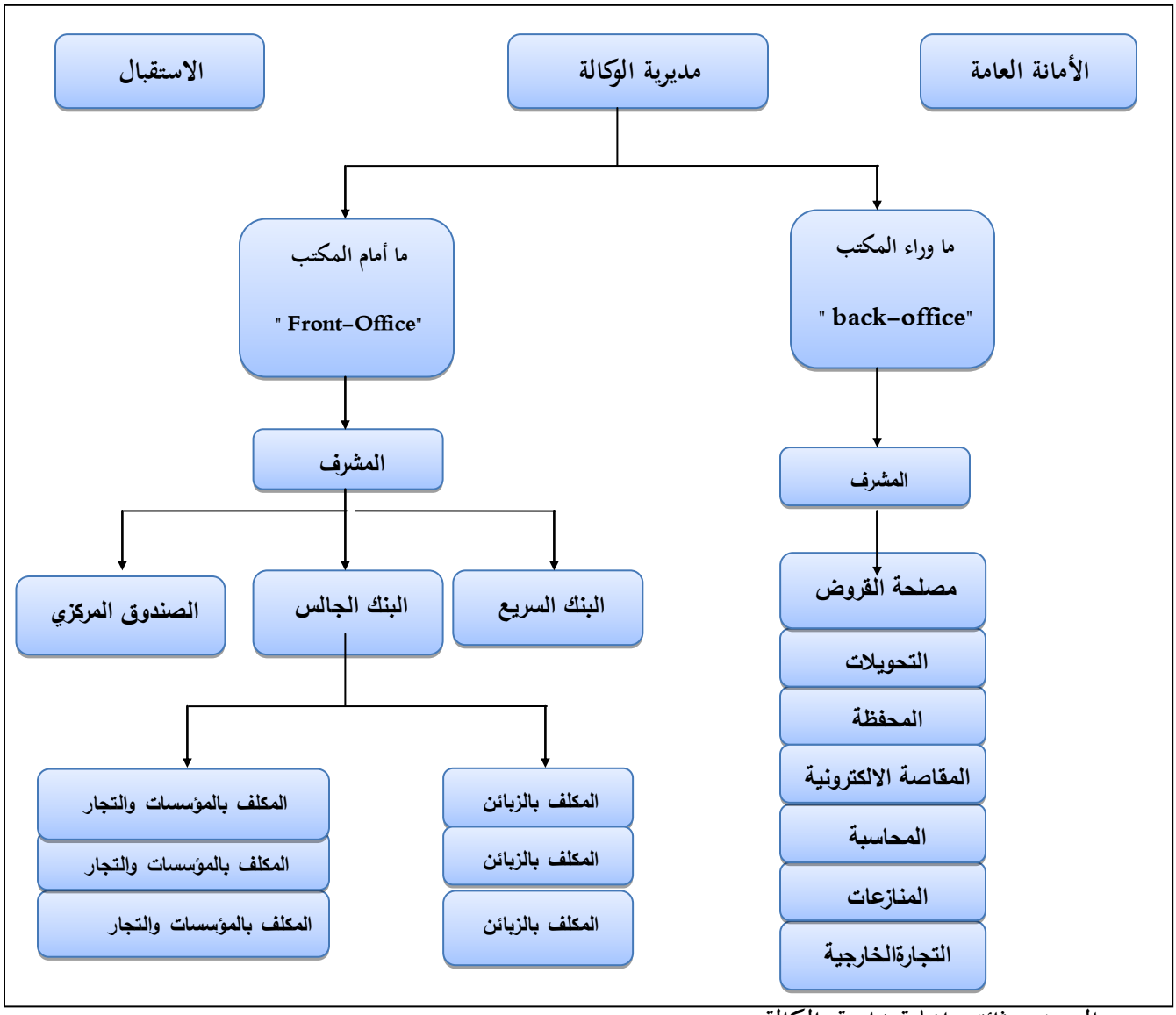
[1]- وثائق داخلية لوكالة **BADR**(821) قالمة.

[*]-syrat: système de recouvrement d'appointes par télétraitement.

الخدمة المصرفية.ومن أجل الوقوف على حقيقة الأدوار والوظائف بكل قسم أو مصلحة خصص هذا المطلب لتحليل الهيكل التنظيمي لوكالة قالمة-821-.

والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة على النحو التالي:

شكل رقم (03):الهيكل التنظيمي لوكالة "BADR"قالمة-821-



المصدر:وثائق داخلية خاصة بالوكالة.

من خلال الشكل نلاحظ أن الهيكل التنظيمي للوكالة الذي تم اعتماده سنة 2002 ينقسم إلى ثلاثة أقسام رئيسية؛ القسم الأول يتمثل في:الشؤون الإدارية والتي تتكون أساس من المدير، مصلحة الأمانة، الاستقبال. أما القسم الثاني: هو ما وراء المكتب يضم المصالح التالية: التحويل، المحفظة، المقاصة، القروض، المنازعات، المحاسبة، التجارة الخارجية، والقسم الثالث يتمثل في: أمام المكتب والذي يضم مايلي: البنك الواقف، البنك الجالس، الصندوق المركزي.

يتم توضيح وظائف الهيكل التنظيمي وهذا من خلال دراسة المصالح المكونة له كمايلي :

1-مصلحة المديرية:

تعتبر أهم وأرقى مستوى في الوكالة. حيث تشرف مباشرة على كل المصالح الموجودة بها وهذا ما جعل المدير على مستوى الوكالة المسير الأول لها والمسؤول لها والمسؤول الرئيسي على نتائجها ومن أهم مهامه مايلي:

- ✓ تأطير العمليات المالية؛
- ✓ متابعة العمليات المالية؛
- ✓ دراسة التقارير والأعمال اليومية؛
- ✓ التوجيه والإشراف والمبادرة لحل كل المشاكل داخل الوكالة؛
- ✓ تمثيل الوكالة على المستوى الجهوي؛
- ✓ اتخاذ القرارات في حدود السلطات المخولة له؛
- ✓ السهر على تطبيق القوانين واحترام القانون الداخلي للوكالة؛
- ✓ ممارسة السلطة السليمة على الموظفين وفحص حالتهم الانضباطية؛
- ✓ التوقيع على مختلف الوثائق؛
- ✓ العمل على رفع حصة الوكالة.

2-مصلحة الأمانة العامة:

تمثل الذراع الأيمن. كما أنها تعتبر الوسيط بين المدير وباقي موظفي الوكالة بحيث تقوم بالوظائف التالية:

- ✓ كتابة التقارير؛
- ✓ استقبال البريد الوارد والصادر وتوجيهه للمصالح المختلفة؛
- ✓ إدارة المواعيد الرسمية لمدير الوكالة؛
- ✓ تنظم كل الوثائق التي تحتاج إلى إمضاء المدير، والتي يستلمها من الموظفين أو الزبائن.

3-الاستقبال:

عون الاستقبال هو الوسيط بين مختلف مصالح البنك .إذ يقوم بالاستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض والاتصال بالعملاء عند الحاجة واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.

4-ما وراء المكتب:

يمكن اعتبار خلفية المكتب كمصنع يعمل في الخفاء، وهو يخضع لسلطة أحد المشرفين .بحيث يقوم بالمساعدة والتوجيه ويتكفل بمعالجة العمليات التقنية .حيث تتكون خلفية المكتب من عدة مصالح متخصصة وهو يسعى إلى معالجة العمليات والتأكد من المعلومات. وتجدر الإشارة إلى أن المصالح ما وراء المكتب في السابق قبل

تبني هيكلة البنك الجالس متواجدة على مستوى شبابيك في اتصال مباشرة مع الزبائن. ويتم عرض المصالح في مايلي:

4-1-مصلحة القروض: هي المسؤولة في استقبال القروض المختلفة مع دراستها دراسة دقيقة وتعتبر عملية الإقراض من بين الأهداف الرئيسية التي يهدف اليها بنك"BADR" كونها تساهم في التنمية الاقتصادية وخاصة الفلاحية منها.

4-2-فرع التحويلات: يقوم فرع التحويلات بتحويل المبالغ المالية من حساب إلى حساب آخر وتتم عملية التحويل بناء على طلب الزبون، سيسحب مبلغ مالي معين من حسابه وإيداعه لدى حساب آخر وذلك بواسطة وثيقة يطلق عليها اسم أمر بالتحويل. كما أن عملية التحويل قد تتم من حساب إلى عدة حسابات أخرى وهذا يعتبر خاص من العمليات البنكية.حيث يتم بين مؤسسة ومستخدميها أو المتعاملين معها ويمكن للوكالة أن تحول مبلغ مالي معين أي وكالة من وكالات "BADR" .

4-3-مصلحة المحفظة: يتجسد عمل مصلحة المحفظة على مستوى وكالة "BADR" كما هو الحال بالنسبة للوكالات الأخرى في تحصيل الأوراق التجارية والمتمثلة في الصكوك الكمبيالات والسند لأمر.

4-4-مصلحة المقاصة الالكترونية: تستقبل هذه المصلحة الأوراق المالية للتحصيل والخصم. حيث أن أهم دور لهذا الفرع هو الاتصال الدائم بالزبون للمحافظة على التوازن المالي للوكالة وأخيرا حساب وضبط القوائم السلبية والايجابية.

4-5-مصلحة المحاسبة: تعتبر مصلحة المحاسبة مصلحة مستقلة بذاتها. وظيفتها مراقبة حركات الحساب والعمليات التي تتم خلال يوم العمل داخل الوكالة ومن أهم مهامها مايلي:

- ✓ مراقبة الوثائق البنكية المستعملة في مختلف العمليات ومقارنتها مع اليومية الحسابية؛
- ✓ تسيير الميزانية؛
- ✓ مراقبة المحاسبة؛
- ✓ مراقبة وثائق الزبون قبل وبعد استلام القرض.

4-6-مصلحة المنازعات: تلعب هذه المصلحة دور مهم في الوكالة إذ تتكفل بكل الشؤون القانونية وتدرس كل النزاعات التي تحدث بين الوكالة والزبائن.

4-7-مصلحة التجارة الخارجية: هذه المصلحة لا توجد في الوكالات الأخرى وتختص بالتجارة الخارجية وفتح الحسابات الخاصة بعملية الاستيراد والتصدير.

5-ما أمام المكتب:

تخضع واجهة المكتب لسلطة المشرف وتضم:

- ✓ حجرة للخدمات المشخصة أين يتم استقبال الزبائن؛

- ✓ أجهزة آلية موصلة بشبكة الإعلام الآلي مما يضمن سرعة معالجة البنك السريع والبنك الجالس؛
- ✓ مستخدم الاستقبال يسهر على توجيه ومساعدة الزبائن.

تتمثل واجهة المكتب في ثلاث مصالح هي: مصلحة البنك الجالس، مصلحة البنك السريع، مصلحة الصندوق المركزي.

5-1-البنك السريع: هو عبارة عن شباك يتم فيه استقبال الزبائن الإجراء والمتقاعدين. سواء ما يخص الزبائن التي تتعامل بالدينار أو المتقاعدين الذين يتعاملون بالعملة الأجنبية. وتقتصر صلاحيته أساسا في عمليتين وهما السحب أو الدفع والإيداع وتجدر الإشارة إلى أن البنك السريع كان يطلق عليه سابقا تسمية البنك الواقف.

5-2-البنك الجالس: هي عبارة عن مصلحة يمكن من خلالها استقبال الزبائن والتجار وتقديم مختلف الخدمات البنكية. الذين هم في حاجة إليها بحيث يتم الإشراف عليها من حيث المكلف بالزبائن الموجود في القسم الأول من البنك أو المكلف بالتجار وأصحاب المؤسسات الموجودة في القسم الثاني من البنك الجالس حيث أن المكلفون بالزبائن أو التجار الموجودون في البنك الجالس يلعبون دور الوسيط بين الوكالة والزبون وذلك بتقديم الامتيازات التي تقوم بها الوكالة من أجل جذب اكبر عدد من العملاء.

5-3-الصندوق المركزي: تتمثل وظائف الصندوق المركزي أساسا في:

- ✓ إمداد البنك السريع والبنك الجالس بالسيولة اللازمة؛
- ✓ استقبال الزبائن ومعرفة احتياجاتهم اليومية؛
- ✓ تقديم الكشف لمصلحة المحاسبة.

يتضح من خلال العرض السابق أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يحتل مكانة هامة في المنظومة المصرفية نظرا لتفرع وكالاته وتعددها وتميزه بهيكل تنظيمي يتماشى ومتطلبات نشاطاته. كما أن الوكالة محل الدراسة لها عدة مهام وامتيازات تشرف عليها مصالح عدة.

المبحث الثاني:تطوير الخدمات المصرفية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821–

شهدت الفترة خلال العقدين الأخيرين تغيرات سريعة وتقدما تكنولوجيا هائلا أ ثر بشكل كبير على الجهاز المصرفي وسوقه مما أدى بجميع البنوك إلى انتهاج سياسات وتغيرات جذرية حتى تطور منخدماتها المصرفية بما يتناسب والتطورات العالمية. وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عمليات تحديث وتطوير الخدمات المصرفية وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –بدر–821 قالمة كالآتي:

- ✓ **المطلب الأول: الخدمات المصرفية المقدمة في الوكالة؛**
- ✓ **المطلب الثاني: محاور تطوير الخدمات المصرفية في الوكالة؛**
- ✓ **المطلب الثالث: أبعاد تطوير الخدمات المصرفية في الوكالة.**

المطلب الأول: الخدمات المصرفية المقدمة في الوكالة

تعرض وكالة "BADR"قالمة–821– على تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات بهدف جذب عدد أكبر من العملاء سواء المودعين أو المقرضين، إضافة إلى مجموعة خدمات أخرى يحتاجها العميل من البنك. ومنه وجب التعرف على مختلف الخدمات التي يقدمها البنك والتي تتمثل في:

1–خدمات الادخار:

تتمثل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائن وتمكينهم من توظيفها لديه وتتمثل في:

1–1–سند الصندوق:هو عبارة عن إيداع الأجل. ويصبح ماديا من خلال سند يلتمس من خلالها الزبون لاكتساب في مبلغ محدد بمدة من اختياره. وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، ومنذ بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال. وهذا السند موجه للأشخاص المعنويين والماديين بصفة اسمية أو لحامله.

1–2–دفتر توفير الحساب:هو دفتر يمكن صاحبه ابتداء من سن الولادة إلى غاية بلوغ 18 سنة من فتح حساب إيداع فيه عن طريق ممثله الشرعي ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دينار جزائري. ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو من طريق تحويلات أوتوماتيكية. ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغ الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 05 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 02 مليون دينار.[1]

1–3–دفتر خاص بالسكن: هو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسيا وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5% وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG ويتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعد البنك بتمويله لمشروعه السكني. وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخصي آخر يريد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

1–4–عملية الإيداع:عبارة عن حساب يفتحه صاحبه إيداع أمواله. مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع. ولتحقيق هذه العملية لابد على الزبون أن يقوم بملأ وثيقة يطلق عليها اسم "تجزئي نقدي". وهذه الوثيقة تقدم للمشرف على المصلحة من اجل تسجيل العملية على جهاز الحاسب وبعد ذلك يقوم بإعداد وثيقة "إشعار بالإيداع" والتي يسجل فيها المبلغ المودع والرصيد الجديد وتاريخ العملية.[2]

ولعملية الإيداع عدة أنواع منها:

- ✓ إيداع الزبون في حسابه الخاص وفي وكالة حيث يوجد حسابه؛
- ✓ إيداع شخص ما في حساب شخص آخر؛

[1]– أنظر الملحق رقم:(01).

[2]– أنظر الملحق رقم:(02).

✓ إيداع شخص لمبلغ معين في وكالة ما ليدخل في حسابه في وكالة أخرى وهو ما يعرف بالإيداع خارج المكان.

1-5-عملية السحب:تعتبر عملية السحب من أهم العمليات الكثيرة الأشغال يوميا من طرف الزبائن وهي تتم بواسطة صك خاص بالزبون أو بواسطة صك خاص بالمصلحة مما يعرف بـ"صك شباكي".

1-5-1-السحب بواسطة صك خاص بالزبون: أغلبية الزبائن بالوكالة لهم دفتر صكوك خاص بهم يستعملونهم من أجل السحب على مستوى الوكالة. ويحتوي الصك على مجموعة من المعلومات وهي:

✓ اسم ولقب الزبون؛

✓ المبلغ بالأرقام والحروف؛

✓ رقم الحساب وكذا الامضاء؛

وحتى يكون الصك صالحا يجب توفر شرطين الآتيين:

✓ وجود رصيد كاف؛

✓ وجود المعلومات الضرورية مثل مبلغ بالأرقام والأحرف، والتوقيع، اسم المستفيد...الخ.

1-5-2-السحب بواسطة صك خاص بالمصلحة:هناك زبائن لا يملكون دفتر صكوك، ولهذا يستعملون صك شباكي من أجل أموالهم والصك الشباكي يتم إعداده من طرف المشرف على البنك الواقف وذلك في الحالة التالية:

✓ الزبائن الذين لا يملكون دفاتر؛

✓ الزبائن الأميون؛

✓ الزبائن الذين لهم حساب بالعملة الصعبة؛

✓ في حالة ضياع دفتر الصكوك وانتهاء عدد الصكوك.

1-6-دفتر التوفير بدون فائدة:هو دفتر يمكن صاحبه من فتح حساب لدى البنك دون أن تكون فائدة على الأموال المودعة أي عند السحب يتحصل الزبون على المبلغ الصافي الذي دفعه.

2-خدمات البدر الأساسية:

تتمثل فيما يلي:[1]

✓ تمويل الفلاحة إذ تميزت سنة 2004 بإعادة انطلاقه وتكثيف نشاطات التمويل في قطاع الفلاحة والصيد البحري؛

✓ التكفل بتمويل البرنامج الوطني لتنمية الفلاحة (PNBA)؛

[1]-نقلا عن الموقع الالكتروني: **www.bank.badr.net** ، بتاريخ الاطلاع 2013/04/28، 15:00H.

- ✓ إنعاش الأراضي؛
- ✓ مكافحة التصحر؛
- ✓ تنمية السهوب؛
- ✓ تمويل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب؛
- ✓ تمويل المؤسسات الكبيرة التابعة للقطاع الخاص وتمويل القطاع العام؛
- ✓ تمويل المؤسسات الصغيرة؛
- ✓ تمويل التجارة الالكترونية؛
- ✓ إقراض الفلاحين في المواسم الزراعية بقروض دون فائدة؛
- ✓ إقراض وتدعيم مجال الحرف التقليدية.

3-خدمات متعلقة بالإقراض:

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك.بدور الوساطة الحالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية. وتختلف هذه القروض من حيث المدة وغرض الحصول على القروض وكذا الضمانات المطلوبة.ويمنح بنك "BADR" عدة أنواع من القروض يذكر أهمها فيما يلي:

3-1-قروض الاستغلال: هي قروض قصيرة مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين، تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل. ويعرف البنك بين نوعين من القطاعات عند هذه القروض هي:

3-1-1-القطاع الفلاحي: ويتضمن هذا القطاع عدة أنواع من الزبائن هم:

- ✓ المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع؛
- ✓ المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط؛
- ✓ المزارعون المحميون؛
- ✓ المستثمرة الزراعية الخاصة.

3-1-2-قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء، والأشغال العمومية:تضمن بدوره ثلاث أنواع من الزبائن:

- ✓ مقاولة الأشغال العمومية؛
- ✓ الصناعة، التجارة وخدمات؛
- ✓ المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

3-2-قروض الاستثمار:هي قروض متوسطة وطويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات وقد تصل إلى ثمانية سنوات أو أكثر. ويمنح هذا القرض لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات. أو بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل ويمنح عادة لقاء رهن عقاري.

إن عملية الإقراض ككل مرتبطة بتقديم مجموعة من الوثائق في شكل ملف يقدم إلى البنك ويتضمن وثائق إدارية وقانونية ومحاسبية وجبائية.

مما سبق يتضح أن وكالة "BADR" تملك تشكيلة متنوعة من الخدمات التي تقدمها لعملائها بالرغم من تمويلها الكبير لمجال الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: محاور تطوير الخدمات المصرفية في الوكالة

إن التطوير في الخدمات المصرفية يهدف إلى جعل التعامل مع البنك متعة حقيقية ملموسة حيث يزيد من عائد ومردود العميل من تعامله مع بنكه بتحقيق مزيد من الإشباع للاحتياجات والرغبات. ومن خلال هذا التطوير يتمكن البنك من تحقيق ميزة تنافسية تميزه عن باقي البنوك ويتم كل ذلك من خلال:

1-تطوير الموارد البشرية:

يولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية كبرى للموارد البشرية من خلال وضع برامج تكوين سنوية ونصف سنوية، حيث يستفيد الموظفون من برامج إعادة رسكلة في عدة ميادين كإدارة الأعمال، التسويق، إضافة إلى إجراء دورات تدريبية في معاهد وطنية متخصصة لدراسة مختلف تقنيات البنوك.

ويجدر الذكر أنه ومنذ تاريخ 2001. تاريخ أول صفقة للمكلفين بالزبون، يسهر بنك "BADR" على توسيع محاور التكوين كي يدفع بالعجلة الإستراتيجية الجديدة إلى الأمام. والتي تتخذ العصرنة كمصدر للنجاح والفعالية.

كما أن الوكالة تهدف من خلال تقديم سياسة متنوعة لتكوين الموارد البشرية في مختلف التخصصات إلى اكتساب الموظفين خبرات إضافية وكفاءات تمكنهم من تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء خاصة المكلفة بالزبون، والذي يجب أن يكون ملما بكافة العمليات البنكية والتطورات الحاصلة على مستواها.

2-تطوير في الإجراءات:

استطاع بنك "BADR" من خلال تبنيه لهيكلة البنك الجالس من تغير الهيكل التنظيمي الذي كان في السابق يعتمد على نظام الشباك، فالبنك الجالس بمثابة نموذج حديث لبنك شامل ومنفرد في الجزائر، فهو عبارة عن مجموعة من المكاتب مزودة بأجهزة الإعلام الآلي، مبرمجة وموضوعة تحت صرف المكلف بالزبائن وكراسي الانتظار والاستراحة ولاستقبال الزبائن بالإضافة إلى مكتب الاستقبالات.

ولفهم نظام البنك الجالس سيتم التطرق إلى مايلي:

2-1-مبادئ البنك الجالس: يرتكز البنك الجالس على مجموعة من المبادئ أهمها:

- ✓ تحسين نوعية التسيير والتخصص المهني للمستخدمين؛
- ✓ تقديم خدمات خالية من العيوب والسرعة في معالجة العمليات؛
- ✓ إزالة الحواجز بين موظفي الوكالة وعملائها؛

✓ إدماج التكنولوجيات الحديثة كونها مصدر للموارد البنكية وأداء تساهم في التحكم وتخفيض المصاريف المالية.

2-2-أهداف البنك الجالس: تتمثل أهداف البنك الجالس فيمايلي:

✓ تحقيق راحة العميل والاهتمام بمتطلباته؛

✓ تحقيق أداء فعال للخدمة البنكية؛

✓ الحصول على ميزة تنافسية وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوطات التنافسية؛

✓ تحقيق مردودية أكبر للبنك.

2-3-تنظيم البنك الجالس: يتكون البنك الجالس من مجموعة مكلفين بالزبائن مهمتهم استقبال الزبائن والتجار وتلبية طلباتهم المختلفة تحت إشراف مراقبة مباشرة من طرف المشرف، حيث يعتبر الأخير مسؤول عن كل النشاطات التي يؤديها البنك الجالس، ومن مهامه مايلي:[1]

✓ يضمن الاستقبال والتوجيه الجيد للزبائن؛

✓ يضمن الانضباط والنظام على مستوى البنك الجالس؛

✓ يوفر جو ونشاط حيوي لعمل المكلفين بالزبائن؛

✓ يضمن وجود المكلفين بالزبائن من أجل تغطية مهامهم؛

✓ يعتبر عضو في لجنة القروض؛

✓ مراقبة كل العمليات التي يؤديها المكلفين بالزبائن؛

✓ تحويل ملفات القروض، والتجارة الخارجية...الخ إلى خلفية المكتب.

أما المكلفين بالزبائن فهم يتكلفون بكل العمليات الخاصة بالزبون بشكل منفرد وسري ومن أهم مهامهم تتمثل فيما يلي:

✓ استلام ملفات القروض مع التأكد من احتوائها لكافة الوثائق المطلوبة؛

✓ توجيه الزبائن وإعطاء نصائح لهم؛

✓ استلام الأوامر بالتحويل المقدمة من طرف الزبائن؛

✓ استلام الملفات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

ومن خلال العرض السابق لمعيار البنك الجالس يتضح أن بنك "BADR" يتمتع بمرونة تنظميه وهذا بدوره يوفر له مواجهة بضغوطات المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية فريدة عن باقي البنوك الأخرى.

[1]- أنظر الملحق رقم:(03).

3-تطوير في التكنولوجيا:

حتى يستطيع البنك تنويع خدماته وتطويرها بالشكل الذي يليه احتياجات ومتطلبات عملائه المتغيرة والمتزايدة في آن واحد عليه متابعة آخر المستجدات في عالم التكنولوجيا المصرفية واستخداماتها وتطويرها بشكل مستمر فالبنوك بصورة عامة يتم بتقديم خدماته بدرجة متناهية الدقة وبأقصى سرعة ممكنة.

فالتكنولوجيا بصفة عامة عبارة عن تقنيات علمية تطورت مع تطور الحياة الاجتماعية والاقتصادية وتستعمل هذه التقنيات في إنتاج خدمات جديدة كما تعطي للبنك ميزة تنافسية والاقتصادية تجعله يسيطر على السوق المصرفي. وتعد تقنية الإعلام الآلي أهم التقنيات المستخدمة في البنك ولذلك لما لها من خصائص تميزها تتمثل أهمها في السرعة والدقة في إتمام العمليات. ومن أجل تحسين نظم وأدوات التسيير وتطوير عملية معالجة المعلومات ركز بنك "الفلاحة والتنمية الريفية"BADR على استخدام الإعلام الآلي وذلك من خلال:

3-1-المعالجة الحسابية عن بعد "Télétraitement":تعتبر المعالجة الحسابية عن بعد "أسلوب يعالج كافة العمليات التي تتم على مستوى الحساب من إيداع، سحب، تحويل بين وكالات "BADR"بطريقة آنية كانت في السابق تتم عن طريق البريد ونظرا لاقتحام بنك "BADR"فضاءات تكنولوجية جديدة أصبحت المعالجة الحسابية تجري عن طريق الحاسوب من خلال إرسال كافة المعلومات "اسم ولقب المستفيد. المبلغ رقم الحساب، اسم الوكالة". بشرط أن لا يتجاوز المبلغ 5000دج.

3-1-1-نظام السيرات "SYRAT":في إطار عملية العصرنة قامت الوكالة بتطوير إجراءات التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد، التي أدت إلى تجديد العمليات من طابعها المالي. وذلك باعتمادها نظم السيرات الذي ظهر في مارس2004 إلا أنه تم تطبيقه ابتداء من سنة 2005. حيث يعتبر نظام السيرات وسيلة فعالة تستخدم لتحويل الصكوك في حال تجاوزها مبلغ 500دج وعلى سبيل المثال: شخص لديه حساب في وكالة بدر"BADR"عنابة يريد السحب من وكالة "BADR"قالمة. تستلم مصلحة المحفظة الصك يتم فحص مضمونة لتأكد المعلومات التالية:

- ✓ مطابقة المبلغ المكتوب بالأرقام مع المبلغ المكتوب بالأخرى؛
- ✓ تمول الصك على كافة المعلومات القانونية؛
- ✓ مطابقة إمضاء الزبون مع الإمضاء المسجل في بطاقة الإمضاء، ويتم بعد ذلك نسخ الصك عن طريق جهاز النسخ SCANNER والذي يربط بجهاز الحاسوب.

ترسل صورة الصك عن طريق الموزع المركزي إلى الوكالة المرسل إليها من اجل تحصيله وفي حالة عدم تغطية رصيد الزبون لقيمة الصك يرفع الصك إلى الوكالة المرسلة مصحوبة بوثيقة معينة. وللإشارة فان نظام السيرات"**SYRAT**" يستخدم فيه صك **BADR** فقط ومن أي مكان.[1]

3-1-2-مزايا المعالجة الحسابية عن بعد: تتمثل مزايا المعالجة الحسابية عن بعد فيما يلي:

أ- بالنسبة للعملاء:

- ✓ السرعة في عملية التحصيل؛
- ✓ توفير السيولة لدى العملاء؛
- ✓ تسهيل التعاملات المالية بين الأفراد.

ب- بالنسبة للبنك:

- ✓ تسهيل عملية الدفع والإيداع والتحويل؛
- ✓ تحسين جودة الخدمات المقدمة وإعطاء صورة حسنة للبنك؛
- ✓ إضفاء طابع التميز على الخدمة البنكية؛
- ✓ التحليل من الأخطاء والاخطار المحتمل التعرض إليها.

3-2-موقع الإنترنيت :من أحدث وسائل الاتصال التي تعتمد عليها وكالة "BADR" في إعلام العملاء عن أهم المعلومات التي يحتاجون إليها من خلال التعريف بالبنك، الخدمات التي يقدمها وما تتطلبه من وثائق إدارية...الخ. حيث تم فتح هذا الموقع خلال 2004.

3-3-نظام "SWIFT": لتحسين مستوى أداء الخدمة البنكية اعتمدت وكالة "BADR" نظام "SWIFT"للتحويل الآلي للمدفوعات الدولية. حيث يضمن هذا النظام سرعة أداء الخدمة.

3-4-المقاصة الالكترونية"Télécompensation":تختلف المقاصة الالكترونية من المقاصة اليدوية إلا في أمر واحد هو أن مندوب البنك لا يتبادلون الشيكات في حد ذاتها بل يتبادلون المعلومات المدونة على شريط الحاسب الالكتروني بحيث تتم هذه العملية يوميا. وتم اعتماد هذا النظام سنة 2002 من طرف الوكالة وتجدر الإشارة إلى أن المقاصة الالكترونية يتم فيها استعمال مختلف الصكوك لمختلف البنوك وهذا ما تختلف فيه عن نظام "Syrat".

3-5-بطاقة الائتمان :هي عبارة عن بطاقة مغناطيسية يتم استخدامها لسحب الأموال من الوكالة وذلك عبر جهاز الصرف الآلي. الموجود داخل الوكالة، بعد التأكد من وجود رصيد كافي تتم عملية السحب بسرعة دون الحاجة إلى تحرير شيكات. حيث تعتبر هذه البطاقة أداة فعالة تحمي العميل من مخاطر السرقة. وهي موجهة إلى

[1]- أنظر ملحق رقم:(04).

العملاء الدائمين وموظفين القطاع العام والخاص. وأصحاب المهن الحرة والتجار كما أنها قابلة للتجديد كل عام كما يتميز "BADR" في هذه الخدمة بوجود مديرية بطاقة الائتمان خاصة به. وأصبح لا يتعامل مع مؤسسات بطاقة الائتمان كما في السابق وقد انشات هذه المديرية سنة 2005. وتم إخراج الصراف الآلي خارج البنك عام 2007.

المطلب الثالث: أبعاد تطوير الخدمة المصرفية في الوكالة

تعتمد وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR في تطوير خدماتها المصرفية على إحدى القرارات الآتية:

1-حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية:

عند وصول خدمة معينة إلى مرحلة من التعثر يعتمد بنك بدر إلى إسقاطها وخير مثال على ذلك إسقاطه لخدمة "**سند السنابل الذهبية**" الذي تم طرحه سنة 1998 وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجيا، وقد قام البنك بإسقاطه سنة 2000 نظرا لقلة إقبال الزبائن على شرائه وبالتالي تعثر معدلات النمو في مبيعاته.

2-ابتكار خدمات مصرفية جديدة:

تعد إستراتيجية ابتكار الخدمات المصرفية الجديدة من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية –821– قالمة للرد على التحديات التي تمليها ديناميكية الأسواق، ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى الوكالة ما يلي:

2-1-بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية **CBR**عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004، هذه النقود التي لا يعتبرها بنك البدر عملا إشهاريا بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.[1]

2-2-دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال AEG:هو عبارة عن قرض قصير المدى يتحدد كل عام، موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكلّ أملاك عقارية، سندات مالية، سندات نقدية متداولة في بورصة الجزائر، أقصى حد لهذا القرض هو 5 سنوات وتم استحداث هذا القرض سنة 2006 من أجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال.[2]

[1]– Revue BADR, info, N° 38, Alger, 2004.

[2]- Revue BADR, info, N° 41, Alger, mars/avril 2006.

2-3-خدمات منح القروض:[1] عقدت وكالة البنك اتفاقية مع 3 وكالات لمنح القروض وهي: ANSEJ وANGEM الذين يمنحان قروضا لأصحاب الشهادات والمشاريع والذين يتراوح سنهم بين 18 و35 سنة وCNAC التي تمنح قروضا لكل شخص يتراوح عمره بين 35 و50 سنة.

وابتداء من 2011 تقرر وضع شروط وأساليب جديدة تنتهجها الوكالة لمنح القروض أهمها ما يلي:[2]

- ✓ يدعم القرض من قبل الدولة بنسبة تتراوح بين 28-29% من القيمة الإجمالية؛
- ✓ يساهم صاحب القرض بنسبة تتراوح بين 1% و2% كأقصى حد؛
- ✓ تقوم الوكالة بدفع ما نسبته 70% من القيمة الإجمالية للقرض؛
- ✓ مدة القرض تصل إلى غاية 8 سنوات ومعدل الفائدة أصبح يتراوح بين 0.26%- 1.5% بدلا من 2.62% سابقا.

2-4-صندوق الضمان من الأخطارCMFG: تم فتح هذا الصندوق سنة 2011 حيث يعمل على جمع المبالغ التي يقوم الصندوق بدفع ما قيمته 70% من القيمة الإجمالية للقرض لصالح البنك.

2-5-خدمات الصرف المتعدد virement multiple: اعتمدت هذه الخدمة من قبل الوكالة سنة 2010 وهناك العديد من المؤسسات المعنية بهذه الخدمة أهمها الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ومديرية المياه، فكل من هذه المؤسسات لها رصيد أو حساب لدى الوكالة إلا أن موظفيها يختلفون في نوعية البنوك التي يتعاملون معها وعليه فعند وجوب صرف رواتب الموظفين تقوم الوكالة بخصم مجموع قيمة الرواتب من حساب المديرية المعنية وتوزع الأجور بطريقة آلية وسريعة كل حسب البنك الذي يتعامل معه.[3]

2-6-خدمة التأمين المصرفي banque assurance:عقدت الوكالة اتفاقية مع الشركة للتأمين SAA سنة 2009 من أجل قيام الوكالة من التأمين على القروض وجميع عملائها إلا أنها طبقت سنة 2010 بعد أن قامت بتكوين مكلف خاص بهذه العملية، وعليه فإن هذا المكلف يقوم بجميع العمليات الخاصة بالتأمين داخل الوكالة حتى يقرب العميل أكثر للوكالة ويستفيد البنك بنسبة 10% من القيمة الإجمالية للتأمين وتتحصل شركة التأمين على القيمة المتبقية 90%.[4]

---

[1] انظر ملحق رقم (05).

[2] – معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

[3] –معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

[4] - انظر ملحق رقم (06).

2-7-**خدمة** E-Banking:[1]هي من أهم الخدمات وأحدثها بدأ تطبيقها في أواخر سنة 2001 حيث أصبح من الممكن للعميل التطلع على رصيده بواسطة شبكة الأنترنت دون الحاجة إلى التنقل إلى الوكالة، كما يمكن للمؤسسات المتعاملة مع الوكالة أن تنقل أجور موظفيها بواسطة هذه الشبكات. وعليه فإن هذه الخدمة تسهل على العميل مجموعة من الأعمال المصرفية ودون تكلفة أموال أو طاقة.

2-8-بطاقة التوفير: هي من أحدث الخدمات، بدأ العمل بها سنة 2012 تسمح للزبائن من الاستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الادخار عن طريق الموزعات النقدية الآلية دون التنقل إلى وكالات البنك شرط أن يكون المستفيد من هذه البطاقة له دفتر ادخار على مستوى البنك، كما تسمح بتحويل الأموال من حساب إلى آخر.[2] إلا أن هذه الخدمة لم تتوفر لدى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 821قالمة نظرا لصعوبة إنتاجها من قبل المسؤولين على مستوى الوطن.

2-9-صندوق دعم الاستثمار من أجل التشغيل FSIE:هي من أحدث العمليات المشتركة مع شركة " أليانس للتأمينات " التي قامت بعقد اتفاقية مع وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 821قالمة مع بداية سنة 2012، وتقضي بقيام الوكالة ببيع أسهم قيمة كل واحد 200 دج مع دفع الدولة قيمة 10% من السهم، وهذه الأسهم هي في الأصل ملك للشركة إلا أن الوكالة تسعى إلى تطوير خدماتها وتنويعها حتى تواكب العصرنة والتكنولوجيا.

يتضح من خلال ما سبق أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 821قالمة تسعى جاهدة إلى التطوير من خدماتها المقدمة وتنويعها بما يواكب العصرنة والتحرير المصرفي حتى تحقق رضا عملائها وترقى إلى المستوى العالمي كما تحقق أرباحا وفوائد إضافية تحسن من مركزها المالي وحصتها في السوق المصرفية.

المبحث الثالث: تطوير الخدمات المصرفية وخلقها لميزة تنافسية في الوكالة

بعد أن تم التطرق إلى مختلف محاور واستراتيجيات تطوير الخدمات المصرفية المقدمة من طرف الوكالة، يجب التطرق إلى المزايا التنافسية التي تقدمها هذه الخدمات والتي اكتسبتها الوكالة جراء هذا التطوير والتي تنافس بها باقي البنوك المتواجدة في السوق المصرفي، وعليه سيتم في هذا المبحث التطرق إلى:

- ✓ **المطلب الأول: الخدمات المصرفية التقليدية وخلقها لميزة تنافسية؛**
- ✓ **المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الالكترونية والمزايا التنافسية التي تقدمها؛**
- ✓ **المطلب الثالث: نتائج تطوير الخدمة المصرفية وخلق ميزة تنافسية في الوكالة.**

[1] انظر ملحق رقم(07).

[2] –سمية يوسفي،**بطاقة توفير بنك تدخل الخدمة**، يومية الخبر، الجزائر، العدد 6952،2012/01/11،ص:04.

المطلب الأول: الخدمات المصرفية التقليدية وخلقها لميزة تنافسية

تقدم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821– مجموعة من الخدمات المصرفية العادية كغيرها من البنوك الأخرى، إلا أنها امتازت بمجموعة من الخدمات المتطورة والتي ساهمت في تطوير وتفعيل قيمتها في السوق وجلبها لعدد أكبر من العملاء ويمكن استخلاص جملة من ميزات خدماتها المصرفية العادية التي ساهمت في إكسابها مزايا تنافسية ولعل أهمها ما يلي:

- ✓ تعد وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821–السباقة في مجال القروض، فبعد تعاقدها مع وكالات منح القروض (ANJEM،ANSEJ...) عملت على التسريع من عمليات من منح القروض وتبسيطها للمتعاملين فحسب مسؤول الوكالة فان عدد القروض الممنوحة إلى غاية مارس 2013 هو 485 قرض بينما كان في سنتي 2011-2012، (385-466) قرض مما يدل على تطوير عمليات منح القروض داخل الوكالة وحسن المعاملة وتبسيط الإجراءات مع المتعاملين؛
- ✓ إن خدمات الصرف المتعدد(VIREMENT MULTIPLE) هي من أهم الخدمات التي تمنح للوكالة سمعة جيدة وميزة تنافسية تمتاز بها عن غيرها من البنوك، فهذه الخدمة تساعد على تطوير عدد عملاء الوكالة كما أنها تحسن من صورتها لدى الغير نظرا لأن الوكالة تمتاز بالسرعة والدقة في أداء هذه الخدمة عن غيرها من البنوك فحسب المسئولين عن هذه الخدمة فانه يلزمهم 24 ساعة على الأكثر لتحويل أموال الموظفين المتعاقدين مع الوكالة إلى حساباتهم الشخصية على غرار باقي البنوك التي تصل في بعض الأحيان إلى 10 أيام.

كما يمكن ذكر بعض المزايا الأخرى للوكالة فيما يلي:

- ✓ تعدد الوكالات التابعة لها وقربها من العميل؛
- ✓ تنشط الوكالة في قطاع يعد الأول في النطاق الجغرافي المتواجدة فيه وهو الفلاحة؛
- ✓ تحديد مناصب الموظفين على أساس الشهادات والخبرة مما يساعد على تطوير الموارد البشرية في الوكالة؛
- ✓ سهولة التعامل مع الموظفين نظرا لخبرتهم وتكوينهم من أجل التعامل الجيد مع العملاء.

إن جميع المزايا السابقة الذكر طورت من حصة الوكالة داخل السوق المصرفي فهي الأولى على مستوى السوق من حيث عدد المتعاملين ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

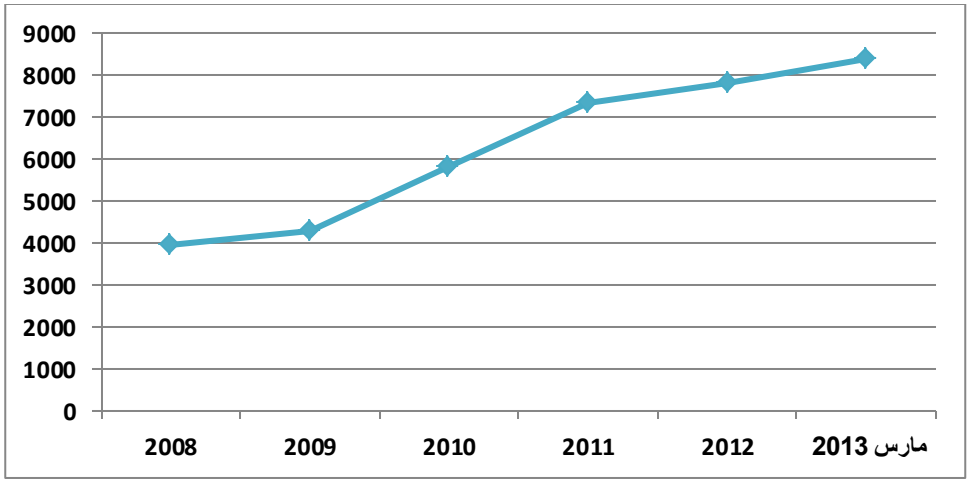
جدول رقم(02): تطور عملاء الوكالة من سنة 2008 إلى غاية مارس 2013

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	مارس 2013
عدد العملاء	3980	4311	5828	7346	7839	8399

المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

سيتم توضيح تطور عدد العملاء على مدار السنوات في الشكل التالي:

شكل رقم(04): تطور عدد العملاء في الوكالة



المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال الشكل السابق يمكن ملاحظة التطور الكبير في عدد المتعاملين لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821– نظرا لخدماتها المتطورة وسمعتها الحسنة في السوق المصرفي، فنسبة التطور لعدد العملاء بين سنة 2008 و2013 تقدر ب 196.96%أي أن عدد العملاء قد تضاعف وتطور بشكل كبير ويعود هذا إلى تطوير الوكالة لخدماتها المصرفية المقدمة وتقديمها لخدمات تواكب العصرنة. وفي سنة 2013 فان المتعاملين ازداد عددهم بنسبة 7.14% في أول 3 أشهر من السنة مما يدل على الإقبال الكبير للتعامل مع الوكالة وتفضيلها عن غيرها من البنوك المتواجدة في القطاع.

عليه فيمكن القول بأن الوكالة تمتاز بخدمات تقليدية جد متطورة ساعدتها على اكتساب مزايا تنافسية تميزها في السوق المصرفية عن غيرها من البنوك وتجعلها الرائدة في السوق.

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الالكترونية والمزايا التنافسية التي تقدمها

تعد الخدمات المصرفية الالكترونية من أحدث الخدمات المصرفية ، ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة–821– كغيرها من البنوك تعمل على تطوير وتحديث خدماتها الالكترونية من أجل اكتساب مزايا تنافسية تميزها عن غيرها من البنوك وسيتم التطرق إلى مختلف هذه المزايا في ما يلي:

1–بطاقات السحب الالكترونية:

تعد بطاقات السحب الالكترونية من أهم الخدمات المقدمة في الوكالة والتي تطورت بشكل كبير نظرا لامتيازها عن غيرها المقدمة في البنوك الأخرى، ويمكن توضيح هذا التطور في الجدول التالي:

جدول رقم(03): تطور بطاقات السحب الالكترونية بين سنة 2008 ومارس 2013

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	مارس 2013
بطاقات السحب الالكترونية	530	637	725	809	1187	2833

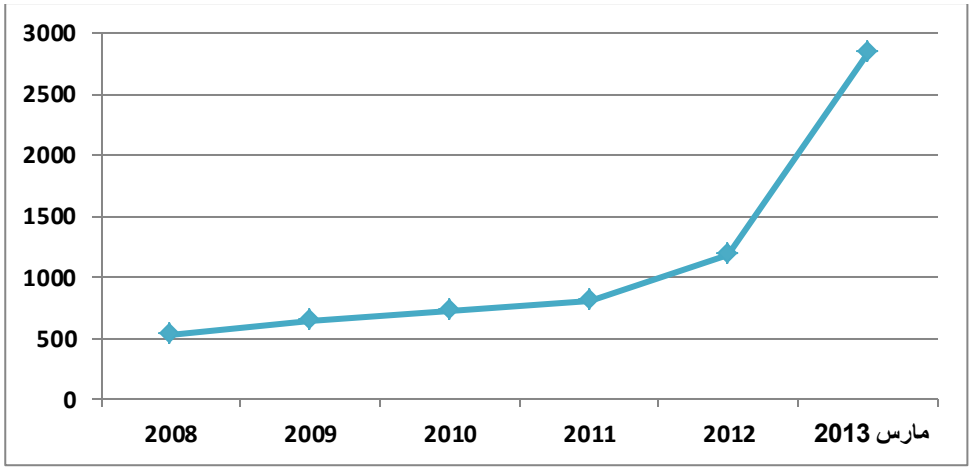
المصدر: معلومات مقدمة من طرف الوكالة.

من خلال الجدول السابق يمكن القول بأن عدد بطاقات السحب الالكترونية أصبح في تزايد مستمر نتيجة لتطور هذه العمليات وسهولة التعامل بها، ومن أهم الميزات التي ساهمت في تطور بهذه البطاقات ما يلي:

- ✓ تمتاز الوكالة بنظام دفع جد متطور يسهل من عملية السحب ويعمل 24 ساعة يوميا على مدار الأسبوع وحتى أيام العطل؛
- ✓ الصراف الآلي المتواجد بمقر الوكالة يحتوي على النقود بصفة دائمة مما يضمن للعميل الحصول على أمواله في جميع الأوقات؛
- ✓ بطاقات السحب الالكترونية الخاصة بالبنك تعمل في جميع الصرافات الآلية المتواجدة سواء على مستوى البنوك أو البريد والمواصلات مما يسهل للعميل الحصول على أمواله من أي مكان؛
- ✓ تحرص الوكالة على توفير نظام أمني جد دقيق حتى لا يتم التلاعب ببطاقات الغير.

يمكن توضيح تطور بطاقات السحب أكثر من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (05): تطور بطاقات السحب الالكترونية



المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بأن بطاقات السحب الالكترونية شهدت تطورا كبيرا خلال السنوات السابقة خاصة في السنتين الأخيرتين وذلك نظرا إلى الميزات التي تمتاز بها عن غيرها من البطاقات المتواجدة على مستوى البنوك الأخرى خاصة سهولة التعامل بها وعملها في جميع أنواع الصرافات الآلية المتواجدة، كل هذا أعطى الوكالة مزايا تنافس بها في السوق المصرفية.

2-الخدمات الالكترونية الأخرى:

تتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الوكالة وتتنوع، فالوكالة تعمل على تحقيق مزايا خاصة بها تساعدها في الهيمنة على السوق المصرفية وتميزها عن غيرها من البنوك ومن أهم المزايا التنافسية التي تقدمها هذه الخدمات الالكترونية يمكن ذكر مايلي:

- ✓ يعد الموقع الالكتروني من أهم المزايا التنافسية للوكالة، فخدمة E-BANKINGتعد من أهم الخدمات وأحدثها تطورا فهي تسهل للعميل من الاطلاع على رصيد حسابه من أي مكان ودون اللجوء إلى مقر الوكالة كما أنها تسهل على المؤسسات المتعاقدة مع البنك من صرف أجور عمالها الكترونيا دون أية تكاليف أو وقت؛

- ✓ بطاقة توفير بدر هي من أحدث الخدمات في المجال المصرفي الجزائري ورغم عدم استعمالها في الوكالة حاليا نظرا لحداثتها وصعوبة إنتاجها من قبل البنك الرئيسي إلا أنها مؤشر جيد حول عصرنة البنك وتتبعه للتطورات العالمية كما توضح للعميل بأن البنك هو السباق دوما نحو التطور.

يمكن القول بأن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة–821– تكتسب مزايا جيدة تنافس بها غيرها من البنوك اكتسبتها من خدماتها الالكترونية الجد متطورة وأكسبتها ثقة العميل ورضاه عن مستوى الخدمة وجودتها.

المطلب الثالث: نتائج تطوير الخدمة المصرفية وخلق ميزة تنافسية في الوكالة

إن الدراسة التطبيقية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821– وتطويرها لخدماتها المصرفية أفرزت عن مجموعة من النتائج يمكن ذكرها في ما يلي:

- ✓ تعمل الوكالة على مواكبة العصرنة والتطوير لخدماتها المصرفية بما يتناسب مع المستويات العالمية للبنوك الأجنبية ومواكبتها لإفرازات التحرير المصرفي؛
- ✓ ساهم التحرير المصرفي في إعطاء دفعة قوية لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة–821– لتطوير منتجاتها وتطوير جميع منشآتها وهياكلها؛
- ✓ حسن الاستقبال والمعاملة وإبداء الاحترام بين الإدارة وعملائها مما زاد الثقة في الوكالة؛
- ✓ تعتمد الوكالة على استراتيجيات هامة ومتطورة في تطوير خدماتها المصرفية بما يتناسب وتطور السوق المصرفية كما تعمل جاهدة على تلبية حاجات عملائها بشتى الطرق للمحافظة عليهم وجلب عدد أكبر منهم؛
- ✓ تحتل الوكالة المرتبة الأولى في السوق المصرفية من حيث حجم المتعاملين مما يدل على مدى دقة معاملاتها وسرعتها وتطور خدماتها؛
- ✓ تمتاز الوكالة بمجموعة من الخدمات ساعدتها على اكتساب ميزة تنافسية تنافس بها باقي البنوك المتواجدة؛
- ✓ تعمل الوكالة على التطوير أكثر لخدماتها المصرفية حتى تجعلها أكثر دقة وتطور كما تعمل على تبني سياسات دفع جديدة وإقراض تختلف عن غيرها المتواجدة في البنوك حتى تمتاز بها وتكتسب مزايا تنافسية.

على الرغم من أن الوكالة تمتاز بمجموعة من المزايا الإيجابية إلا أنها كغيرها من البنوك لها مجموعة من النقائص أهمها:

- ✓ عدم وجود سياسات تسويقية في البنك رغم أهميتها لأداء البنك وزيادة حجم متعامليه؛
- ✓ ضيق الوكالة مما يجعل العملاء ينتظرون مدة أطول من اجل القيام بخدماتهم؛

- ✓ على الوكالة القيام بتكوينات أكثر لموظفيها وذلك لزيادة معارفهم وتطوير مهاراتهم إذ أن المكلفين بالوكالة مستقلين في مهامهم فكل مكلف يتقن إلا مهامه الموكلة أليه مما يجعل العميل في انتظاره لقضاء خدماته واستحالة قضائها من قبل مكلف آخر؛
- ✓ غياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى العامل في البنك وعدم تطلعه على مستجدات السوق المصرفية.

في الأخير يمكن القول بان وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة –821– تسعى جاهدة من اجل تطوير خدماتها المصرفية حتى تكون مواكبة لمعايير العالمية وتكون سباقة للتطور من أجل أن تمتاز عن غيرها من البنوك وتكتسب مزايا تنافسية تنافس بها باقي البنوك.

إن تطوير الخدمات المصرفية في الوكالة قدم لها مزايا تنافسية عديدة تجعلها متميزة عن غيرها من البنوك وتمكنها من التنافس في السوق المصرفي وهذا راجع إلى تطور إجراءاتها وخدماتها وسرعتها، بالإضافة إلى خبرة المكلفين في الوكالة، إلا أنها لا تخلو من جملة من العيوب عليها أن تعمل على تصحيحها من اجل تحقيق تطور اكبر وضمان استمراريتها وتقديمها للجديد في جميع المجالات بما يواكب التحرير المصرفي والعولمة المالية القائمة في العالم بصفة عامة وفي المجال المصرفي بصفة خاصة.

خاتمة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل بمثابة محاولة إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية وإبراز مدى تطوير الخدمات المصرفية في البنك وخلقها لمزايا تنافسية في ظل التحرير المصرفي العالمي.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية من أهم البنوك المتواجدة في السوق المصرفي الجزائري، ونظرا لأهميته البالغة تم التطرق إليه من خلال المبحث الأول الذي يبين الهيكل العام للبنك، مهام، امتيازات الوكالة وهيكلها التنظيمي الذي يتناسب وتحقيق أهدافها.

أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى تطوير الخدمات المصرفية في الوكالة، فبعد التعرف على الخدمات المصرفية المقدمة في الوكالة تم التعرف على مختلف محاور تطوير الخدمات المصرفية، فالوكالة تعمل على تطوير مواردها البشرية وإجراءاتها كما تطور مختلف التكنولوجيا المستعملة وتبنيها لمفاهيم وخدمات جديدة كالبنك الجالس، نظام السيرات وغيرها من التكنولوجيات المتطورة، كما تم التطرق إلى أبعاد تطوير الخدمات المصرفية من حذف خدمات وخلق خدمات مصرفية أخرى جديدة.

في الأخير تم التعرف على المزايا التنافسية التي تتميز بها الوكالة عن غيرها من البنوك جراء تطوير خدماتها المصرفية المقدمة فقد تم التطرق إلى خدماتها التقليدية وما تتميز بها عن غيرها من الوكالات المتواجدة في الولاية واقترنت بالتطور الكبير لعدد العملاء لدى الوكالة كما تم التعرض إلى خدماتها الالكترونية المتميزة عن غيرها من الخدمات. وفي الأخير حوصلة حول نتائج الدراسة التطبيقية لدى الوكالة التي تسعى إلى مواكبة نتائج العصرنة والتطور في المجال المصرفي جراء التحرير المصرفي.

الخاتمة العامة

كان الهدف الرئيسي من الدراسة يتمحور حول إبراز مدى تطور الخدمات المصرفية وخلقها لميزة تنافسية في إطار التحرير المصرفي للبنوك الجزائرية ومختلف الآليات التي يمكن إتباعها لتحقيق ذلك بالإضافة إلى التطرق إلى مختلف الانعكاسات التي خلقها التحرير المصرفي على المنظومة المصرفية الجزائرية. ويعد التحرير المصرفي من أهم المتغيرات التي شهدتها الساحة المصرفية العالمية والذي صاحبته العديد من المتغيرات التي جاء بها على غرار تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات والتطورات التكنولوجية وخاصة تكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإضافة إلى تحرر البنوك من القيود الحكومية، كل هذا أفرز عن ظاهرة العولمة المالية التي أثرت بمختلف أبعادها على النشاطات المصرفية في الدول.

على ضوء ما سبق فقد برزت مجموعة من التحديات في ظل تأثيرات العولمة المالية وعولمة النشاط المصرفي وأصبح من الضروري التغيير في هيكل الجهاز المصرفي الجزائري وإعادة بناء قواعد جديدة تحكمه وفقا لما جاء به التحرير المصرفي حتى تواكب العصرنة والتطور، فقد تعددت الإصلاحات المصرفية نظرا لتغير القواعد العالمية التي تحكمها مما أدى إلى تعديل الجهاز المصرفي بما يواكب ذلك وأصبح من الضروري تبني استراتيجيات تنويع أنشطة البنوك وتبني فلسفة البنوك الشاملة والتوجه نحو الاندماج المصرفي بالإضافة إلى تحديث وعصرنة أنظمة المعلومات والدفع.

نظرا لزيادة المنافسة في السوق المصرفي في الجزائر سواء بين البنوك العمومية في بعضها البعض أو بينها وبين باقي البنوك والمؤسسات المالية المتواجدة، فإن تطوير الخدمات المصرفية أصبح من أهم المداخل الأساسية التي تساعد على خلق ميزة تنافسية تميزه عن الغير، وعليه لجأت البنوك إلى تطوير مواردها البشرية وتكنولوجياتها بالإضافة إلى الاهتمام لجودة خدماتها والاستجابة لاحتياجات وتوقعات عملائها حتى تجذب أكبر عدد منهم وتحقق السيطرة والهيمنة في السوق من جهة؛ ومن جهة أخرى تحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح لتضمن استمراريتها، والوصول إلى تقديم خدمات عالية الجودة والتطور حتى تشبع رغبات العملاء وتدعم قدراتها التنافسية لمواجهة الضغوط الناجمة عن التحرير المصرفي على السوق المصرفية الجزائرية.

كل ما سبق ذكره أعطى نظرة شاملة حول كيفية مواكبة البنوك للتحرير المصرفي من خلال تطوير خدماتها المصرفية وخلق ميزة تنافسية وهي ما كانت الإشكالية عليه.

1-نتائج البحث:

لقد تم التوصل إلى جملة من النتائج يمكن ذكرها في ما يلي:

- ✓ إن سياسة التحرير المصرفي فرضتها مختلف التطورات الاقتصادية العالمية وحتى السياسية منها التي ساهمت وبشكل كبير في خلق مفاهيم اقتصادية جديدة سهلت مختلف التحديثات على الأنظمة المالية؛
- ✓ لعبت العولمة الاقتصادية والمالية دورا كبيرا في التحرر المصرفي لمختلف الاقتصاديات؛
- ✓ عملت الجزائر على الإصلاح في نظامها المصرفي والمالي حتى تواكب التطور والتحرر المصرفي لباقي البلدان وتحول اقتصادها إلى اقتصاد السوق حتى يطابق متطلبات التحرير المصرفي والعصرنة المالية؛
- ✓ بالرغم من كافة الجهود المبذولة إلا أن الجزائر لم تستطع تحقيق بعض متطلبات التحرير المصرفي نظرا لتعقد تشريعاتها وتخلفها في الجانب التكنولوجي مقارنة باقتصاديات العالم العظمى؛
- ✓ تعمل البنوك على تحديث وعصرنة وسائل الدفع إلا إنها مازالت متأخرة عن التطورات الجارية في العالم الخارجي؛
- ✓ تطوير الخدمات المصرفية يرتكز في الأساس على استراتيجيات وآليات هامة إن اتبعتها البنوك حققت ميزة تنافسية تمتاز بها عن باقي البنوك المتواجدة؛
- ✓ تقدم وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة -821- جملة من الخدمات التي تساعد على جذب العديد من العملاء وجعلتها الرائدة في السوق المصرفي نظرا لتطور هذه الخدمات وحصرية البعض منها على مستوى البنك؛
- ✓ السعي المستمر للبنك في تحسين وتطوير خدماته المقدمة من خلال تطبيقه للتكنولوجيا الحديثة في تسريع انجاز معاملاته وتطويرها حتى يحقق ميزة تنافسية تميزه عن غيره؛
- ✓ غياب العديد من المفاهيم على مستوى الوكالة كإدارة الجودة الشاملة والحوكمة أدى بالمكلفين داخل الوكالة يجهلون جملة من المفاهيم قد تساهم وبشكل كبير في تطوير خدماتهم المصرفية.

2-اختبار الفرضيات:

تتمحور الفرضية الرئيسية حول:

أدى الانفتاح والتحرير المصرفي بالبنوك إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة بهدف تطوير خدماتها المصرفية، وخلقها لميزة تنافسية تنافس بها باقي البنوك في السوق المصرفي. من خلال موضوع البحث اتضح أن البنوك الجزائرية انتهجت العديد من الأساليب والسياسات لتطوير خدماتها المصرفية بما يواكب التحرير المصرفي والتطورات العالمية إلا أن هذه السياسات غير كافية نظرا لتطور التكنولوجيات وحداثتها بصفة دائمة ومستمرة وهذا ما يجعل على البنك أن يكون ملازما لهذه التطورات والعمل على مواكبتها بصفة دائمة؛

✓ تمحورت الفرضية الأولى حول أن الإصلاحات المصرفية في الجزائر لم تسمح في جانبها التشريعي والتنظيمي من تحقيق متطلبات التحرير المصرفي، ومن خلال الموضوع اتضح انه رغم جميع الإصلاحات وانتهاج جميع السياسات لتحقيق متطلبات التحرير المصرفي إلا أن هناك العديد من المفاهيم والمتطلبات التي افرزها التحرير المصرفي لم تحقق في الجزائر نظرا لفشل البنوك الخاصة فيها أو عدم تطور وعصرنة وسائل الدفع بشكل كافي؛

✓ تمثلت الفرضية الثانية في أنه تعتبر جودة الخدمة البنكية وحسن تقديمها للزبون والتسويق الجيد لها من أهم الأساليب التي ينتهجها البنك لتحقيق مزايا تنافسية تميزه عن الغير، وبعد الدراسة اتضح أنه من أهم الأساليب التي على البنك أن يركز عليها من اجل اكتسابه ميزة تنافسية هي تطوير جودة خدماته المقدمة والعمل على التسويق الأمثل لها حتى يكون متميزا عن باقي البنوك ويقدم أحسن وأفضل خدمة مصرفية للزبون؛

✓ تمحورت الفرضية الثالثة حول أن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة -821- تعتمد على أبعاد ومحاور عدة من أجل تطوير خدماتها المصرفية وتقديمها لخدمات تنفرد بها عن باقي البنوك، وبعد الدراسة التطبيقية اتضح بأن تعتمد على العديد من الأساليب من أجل تطوير إجراءاتها وخدماتها وامتيازاتها عن باقي البنوك حتى تحقق أعلى قدر ممكن من الأرباح وأكبر حصة ممكنة في السوق المصرفي المتواجدة فيه.

3-الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج السابقة يمكن اقتراح جملة من التوصيات فيما يلي:

✓ الاهتمام بأساليب التسويق البنكي وكيفية تطبيقها؛

✓ العمل على تحديث وعصرنة وسائل الدفع ومختلف تكنولوجيات الدفع الحديثة حتى تكون الوكالة مواكبة للتطور؛

✓ العمل على إثراء معارف الوكلاء في البنك خاصة مفاهيم إدارة الجودة الشاملة والحوكمة وغيرها من المفاهيم التي تساعد على تطوير منهج العمل داخل الوكالة؛

✓ تنويع الخدمات المصرفية المقدمة والعمل على تبني جميع مداخل هذه الخدمات بغض النظر عن طبيعتها.

4-آفاق البحث:

يعتبر هذا البحث خطوة مهمة تثري المواضيع السابقة ولعله يكون بداية أفكار جديدة يمكن أن تتمحور إشكالياتها فيما يلي:

✓ الحوكمة ومتطلبات تطبيقها داخل الجهاز المصرفي؛

✓ عصرنة وتحديث وسائل الدفع كأسلوب لتحقيق ميزة تنافسية للبنك.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-الكتب:

1-1-الكتب باللغة العربية:

1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، **إدارة البنوك التجارية**، دار النهضة العربية، مصر، 1999.

2- إبراهيم موسى، **اندماج البنوك ومواجهة آثار العولمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.

3- بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات**، الطبعة الثالثة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

4- توفيق محمد عبد المحسن، **الاتجاهات الحديثة في التقييم و التميز في الأداء**، دار الفكر العربي ، مصر،2006.

5- تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

6- ثامر البكري، **التسويق أسس ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2006.

7- ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، الطبعة الأولى، دار جهينة، عمان، 2007

8- حسن علي الزغبي، **نظم المعلومات الإستراتيجية** ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الإسكندرية، 2005.

9- حماد صغير الزعيمي، **الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.

10- حمزة محمود الزبيدي، **إدارة المصاريف**، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

11- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطرد، **إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.

12- خالد وهيب الراوي، **إدارة العمليات المصرفية** ،الطبعة الثانية ،دار المناهج ،عمان،2003.

13- خباية عبد الله، **الاقتصاد المصرفي**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الجزائر، 2008.

14- خضير كاظم حمود ،**إدارة الجودة الشاملة** ، الطبعة الثانية،.دار المسيرة، الأردن،2005.

15- رحيم حسين، **الاقتصاد المصرفي، الطبعة** الأولى، دار بهاء للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.

16- زياد رمضان محفوظ جودة، **الاتجاهات المعاصرة في إدارة البوك**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

17- سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

18- سامي أحمد مراد، **دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية**، الطبعة الأولى،المكتب العربي للمعاود، 2005.

19- شاكر القزويني، **محاضرات في اقتصاد البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

20- شذا جمال خطيب، **العولمة المالية ومستقبل الأسواق العربية، رأس المال**، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر، الأردن، 2008.

21- شريف أحمد شريف العاصر، **التسويق بين النظرية والتطبيق**، دار أتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

22- شريف محمد غانم، **محفظة النقود الإلكترونية رؤية مستقبلية**، دار النهضة العربية، مصر، 2003.

23- طارق طه، **إدارة البنوك في بيئة العولمة والإنترنت**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

24- طارق عبد العال حماد، **اندماج البنوك وخصخصة البنوك**، سلسلة البنوك التجارية، الجزء الثالث، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.

25- الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.

26- عادل المهدي، **عولمة النظام الاقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية**، الطبعة الثانية، دار المصرية اللبنانية، مصر، 2004.

27- عبد الحميد محمد الشواربي ، **إدارة المخاطر الائتمانية من وجهتي النظر المصرفية والقانونية**، منشأة المعارف، الإسكندرية، دون سنة نشر.

28- عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

29- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة الاقتصادية –منظماتها، شركاتها، تداعياتها–** ، الدار الجامعية، مصر، 2006.

30- عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة واقتصاديات البنوك**، الدار الجامعية، مصر، 2003/2002.

31- علي السلمي، **إدارة التميز**، دار غريب، مصر2002.

32- عماد شكري، **الاتجاهات الحديثة للتسويق**، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2005.

33- فليح حسن خلف، **العولمة الاقتصادية**، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2010.

34- محسن أحمد الخضري، **الاندماج المصرفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

35- محسن أحمد الخضيري، **التسويق المصرفي**، الطبعة الأولى، أتراك للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

36- محفوظ احمد جودة، **إدارة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات**، الطبعة الثانية،دار وائل للنشر،عمان،2006.

37- محمد أبوفروة، **الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الإنترنت**، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

38- محمد العربي شاكر، **محاضرات في الاقتصاد الكلي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.

39– محمد أمين الرومي، **التعاقد الإلكتروني عبر الإنترنت**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2004.

40– محمد توفيق ماضي، **إدارة الإنتاج والعمليات مدخل اتخاذ القرارات**، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، 1998.

41– محمد توفيق ماضي، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة مع المنظمات الخدمية**، مطبعة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002.

42– محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجارية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،2009.

43– محمد صالح الحناوي، سيدة عبد الفتاح عبد السلام، **المؤسسات المالية، القروض والبنوك التجارية**، الدار الجامعية، مصر، 2000.

44– محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة** ،دار اليازوري، الأردن ،2005.

45– محمد عوض الترتوري وأغادير عرفان جويحان ،**إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة،عمان،2006.

46– محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق المصرفي –مدخل إستراتيجي ، كمي، تحليل–**، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر، الأردن، 2005.

47– محمود عقلى، **مفاهيم حديثة في التسويق البنكي**، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

48– مدحت صادق، **أدوات وتقنيات مصرفية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001.

49– مهدي السمرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي و الخدمي**، الطبعة الأولى ،دار جرير للنشر والتوزيع، ،عمان،2007.

50– نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنمية استراتيجيات التنافس**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

51– نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.

2–1– الكتب باللغة الأجنبية:

1. Chillan-chilamine, **le marketing stratégie de A a Z**, Chihab édition, Batna, 2004.
2. Evans James, **applied production and operation_,management,** 4th Ed, west publishing ,USA , 1993.
3. GZP, ET JHON A, **competition marketing strategy_printive**, hall mood cliffs ,USA, 1992.

4. M PORTER, **l'avantage concurrentiel**, 2 édition, Inter Edition, Paris 2002.

2- المذكرات:

1- بريش عبد القادر، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمة المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2006/2005.

2- بن طاهر علي، **إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وآثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2005.

3- بن عمر خالد، **تقدير مخاطرة القرض وفق الطرق الإحصائية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، تخصص مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2004/2003.

4- عبد الرحيم وهيبة، **إحلال وسائل الدفع المصرفية التقليدية بالإلكترونية**، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005.

5- عمار بوشناق، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها، تنميتها وتطويرها**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2002.

6- فرحات هولي، **التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتقرير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، 2007.

7- قريشي محمد الجموعي، **قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية-دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية 94-2003** ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006.

8- مصطفى جعوان، **النظام المصرفي الجزائري-إشكالية الاندماج في النظام المصرفي العالمي-**، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية فرع مالية، جامعة تبسة، 2005/2004.

9- نوفل سمايلي، **إشكالية استقلالية البنوك المركزية -دراسة حالة بنك الجزائر-**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية فرع مالية، جامعة تبسة، 2003-2004.

3- الملتقيات و الندوات:

1- بربري محمد أمين، طرشي أمين، **التحرير المالي والمصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك التجارية في الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، ورقلة، 11-12 مارس 2008.

2- بشير بن عيشي، غالم عبد الله، **آثار العولمة المالية على الأجهزة المصرفية إشارة خاصة المصارف الإسلامية**، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، بشار، 20-21 افريل،2009.

3- بن طلحة صليحة ، معوشي بوعلام، **دور التحرير المصرفي في إصلاح المنظومة المصرفية**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية التحولات الاقتصادية واقع وتحديات، الشلف، 14-15 ديسمبر 2004.

4- بوزعرور عمار، دراوسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية حالة الجزائر**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية واقع وتحديات، الشلف، 14،15 ديسمبر 2004.

5- حمة هوام، زهية خياري، **تحقيق التنافسية في الأسعار والتكاليف**، الملتقى الدولي حول تنافس المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر، 2009.

6- حمداوي وسيلة، **التمايز في البنوك**، الملتقى الوطني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائري والتسيير، قالمة، 26-27 نوفمبر 2007.

7- حمداوي وسيلة، **التنمية البشرية كميزة تنافسية**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتميز، قالمة، 23-24 اكتوبر2007.

8- سكاك مراد، **تسيير الموارد البشرية والتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، قالمة، 26-27 نوفمبر 2007.

9- عادل رزق، **الحوكمة والإصلاح المالي والإداري**، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، القاهرة، 2009.

10- مرابط آسيا، **العولمة وآثارها الاقتصادية على الجهاز المصرفي**، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية،الشلف، 22-23 ديسمبر 2004.

11- يحضيه سملالي، وصاف سعيدي، **"نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"**، الملتقى الدولي حول المعرفة الحديثة الركيزة الحديثة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات –ورقلة-، جامعة قاصدي مرباح، 15-16نوفمبر 2005.

4-المجلات والمقالات:

4-1- باللغة العربية:

1- أحمد سيد مصطفى،**إدارة الجودة الشاملة كمدخل للتنافسية في الصناعة المصرفية**، مجلة الآفاق الاقتصادية، مركز البحوث ،غرفة الصناعة والتجارة، العدد 97.دبي، 2004.

2- أسامة عبد الحميد، **منظمة التجارة العالمية وأثرها على الاقتصاديات العربية، مجلة الشؤون العربية،** جامعة الدول العربية، عدد مارس 1999.

3- حاج إبراهيم، **تدابير جديدة في اعتماد البنوك الخاصة**، جريدة اليوم، عدد 1439، الصادر بتاريخ: 2003/10/23.

4- سمية يوسفي، **بطاقة توفير بنك تدخل الخدمة**، يومية الخبر، الجزائر، العدد 6952،2012/01/11.

5- ص. حفيظ، **بعد عشر سنوات في تحرير القطاع البنكي**، يومية الخبر، عدد 3830، الصادر بتاريخ: 2004/07/14.

6- مجلة تقرير النشاط لـ **BADR**، 2003.

4-2- باللغة الأجنبية:

1. - Lewis.B, & spyrakopoulos.s , **service failures and recovery in retail banking the international journal of bank marketing**, vol 19 n 01 2001.

2. La revue-**BADR**- infos, n°35 juillet, Edition par Badr, Alger, 2003.

3. Revue BADR, info, N° 38, Alger, 2004.

4. Revue BADR, info, N° 41, Alger, mars/avril 2006.

5-المواقع الالكترونية:

1. **WWW.BADR_BANK.NET.**
2. **WWW.NEEVA.COM.**

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	الوسائل المستخدمة في المنافسة على أساس جودة الخدمة البنكية	56
(02)	تطور عملاء الوكالة من سنة 2008 إلى غاية مارس 2013	95
(03)	تطور بطاقات السحب الالكترونية من سنة 2008 إلى غاية مارس 2013	97

الملخص:

في ظل التغيرات والتطورات التي مست العالم سواء السياسية أو الاقتصادية، نشأ التحرير المصرفي الذي عمل على تغيير مجرى عمل المنظومات المصرفية العالمية وأدخل مختلف أنواع التكنولوجيات والحداثة والتطورات في العمليات التي تقوم بها البنوك. وعلى غرار ذلك فان المنظومة المصرفية الجزائرية قد تأثرت بجميع التغيرات والتطورات الحاصلة، إلا أنها واجهت جملة من الصعوبات فرضت عليها تغيير سياساتها وهيكل نظامها المصرفي حتى يتناسب ومتطلبات مواكبة تحديات التحرير المصرفي، ومواجهة حدة المنافسة على مستوى السوق المصرفي.

يعتبر تطوير الخدمات المصرفية أحد الاستراتيجيات والآليات المتبعة من طرف البنك، من خلال تقديمه لخدمات متطورة ذات جودة وكفاءة لاكتساب ميزة تنافسية تميزه عن باقي البنوك، ومن ثم جذب أكبر عدد ممكن من العملاء يضمن له مكانة مرموقة في السوق المصرفي، واكتساب صفة البنك الرائد التي تساعده على البقاء والاستمرار.

Résume :

A l'ombre de changement et de développement qui ont touché le monde de certains cotés : politique ; économique... Une libération bancaire est née et qui a travaillé sur le changement de cheminement de travail et du système bancaire international et qui a inséré ainsi différentes technologies et modernités dans les opérations effectuées pars les banques. De même la libération bancaire algérienne a été touchée par tous ces changements et développements, mais elle a confronté un nombre de difficultés qui lui a imposé un changement de systèmes politiques et de structure des systèmes bancaire pour être a la hauteur vis-à-vis les exigences de faire face aux défis de la libéralisation du secteur bancaire.

On considère que le développement des services bancaires un des stratégies appliquées par la banque , à partir de la présentation des services développés de bonne qualité pour gagner un avantage concurrentiel qui la spécifier d'autre banque en premier lieu puis pour attirer le plus grand nombre de clients qui permet d'avoir une place remarquable dans le marche bancaire et devenir la banque chef de fil qui vas durer pour longtemps.

دفتر التوفير بدر

(مع أو بدون فوائد)

يمثل دفتر التوفير بدر:

وفرة الأموال: أموالكم تبقى تحت تصرفكم في أي وقت أو مكان عبر كامل التراب الوطني.

مُنتَج سهل الاستعمال:

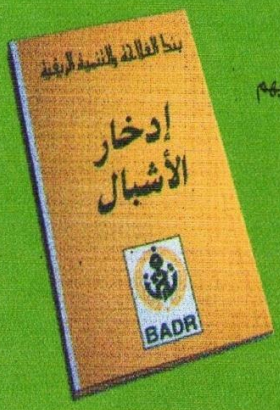
لم تعودوا بحاجة إلى حمل سيولة مالية معكم خلال تنقلاتكم.

بفضل دفتر التوفير بدر يمكنكم القيام بالسحب أو الإيداع لدى كل وكالاتنا.

فوائد مهمة: تمكنكم مدخراتكم من الحصول عل فوائد تحتسب مع أجل كل مرحلة. هذه الفوائد تدفع أوتوماتيكيا حتّى تدخل في رأس مالكم.

متابعة جيدة لكل العمليات: كل معاملاتكم ستكتب على دفتركم، ممّا يتيح لكم متابعة كل جديد يطرأ على حسابكم.

دفتر ادخار الأشبال



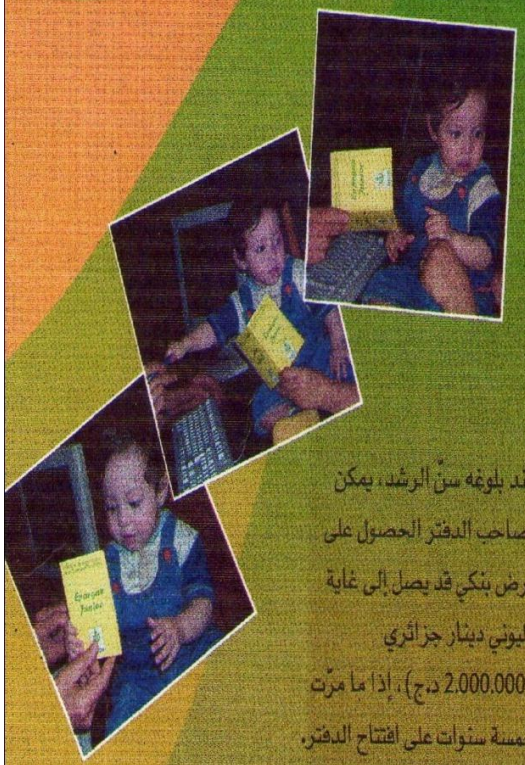
دفتر ادخار الأشبال موجه لمن تقل أعمارهم عن 19سنة، ويمكن لممثليهم الشرعيين أن يفتحوه نيابة عنهم.

500 د.ج هي أقل إيداع يمكن أن يفتتح به هذا الدفتر.

تتم الإيداعات عن طريق التحويل التلقائي أو التحويل الأوتوماتيكي أو نقدا.

سحب رأس المال يؤدي إلى فقدان الامتيازات المترتبة عن دفتر توفير الأشبال.

غير أنّ سحب الفوائد لن يؤثر بأي شكل من الأشكال على تلك الامتيازات، ما لم يسحب رأس المال.



عند بلوغه سنّ الرشد، يمكن لصاحب الدفتر الحصول على قرض بنكي قد يصل إلى غاية مليوني دينار جزائري (2.000.000 د.ج)، إذا ما مرّت خمسة سنوات على افتتاح الدفتر.

ملاحظة: يمكنكم، إن أردتم، اعتماد صيغة الادخار بدون فوائد.

بنك الفلاحة و التنمية الريفية

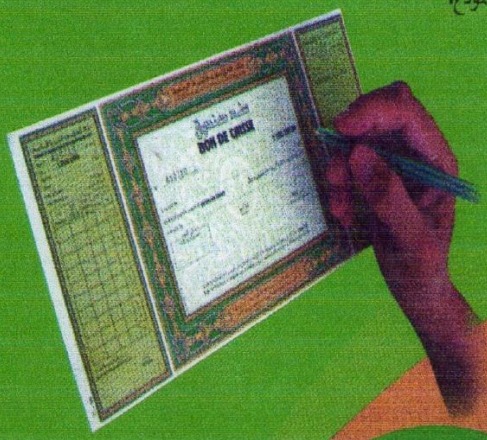
مُنتَجات بدر

المقر الاجتماعي: 17، شارع عميروش - الجزائر

www.badr-bank.net

وصل الإيداع

إيداع بفوائد مستحقة عند انقضاء الأجل، موجه للأشخاص المعنويين أو الطبيعيين. ويمكن أن يتم الإيداع بتحديد أو إغفال هوية المودع.



صيغ الإيداعات

نسب ثابتة

الإيداع الأدنى	10.000 د.ج
المدة	من 3 إلى 12 شهرا

نسب متغيرة

الإيداع الأدنى	10.000 د.ج
المدة	3أشهر

تدفع الفوائد نقدا أو بالاقتطاع من الحساب عند انقضاء الآجال.

فوائد مسبقة الدفع

الإيداع الأدنى	10.000د.ج
الإيداع الأقصى	50.000د.ج
المدة	24 شهرا

تحتسب الفوائد حسب النسب المرجعية للفترة و طبقا للشروط العامة للبنك

ملحق رقم: 03

البنك الجالس

مشروع سيرات
نظام استرجاع الرصيد عبر التحويل المسافي
جهازالسكانير
جهازالسكانير
وكالة الطرف الدافع
وكالة تعيين المحل الإقامة
جرد تسليم الصكوك باستيلامها انطلاقا من كشف التسليم
يوم
يوم + 2
يوم + 1
إستشارة من أجل :
- الإعتماد
- التصديق
DZ-PAC
DZ-PAC
المركز الرئيسي
ملقم قاعدة البينات
جهازتخزين وتحويل
صورالصكوك
تصويرالصكوك بجهازالسكانير من أجل استخراج :
- صورالصك وتوقيع صاحبه - رقم الصك - رقم الحساب - قيمة الصك - تاريخ تنفيذ العملية

ملحق رقم:05

BANCASSURANCE
Banque de l'Agriculture
et du Développement Rurral
saa
ASSURANCES
Société Nationale
d'Assurance
Unis pour vous protéger
Ma Banque
Mon Assureur

ملحق رقم : 06

Dispositif Angem

Pour les promoteurs et femmes au foyer sans revenus ou disposant de revenus instables

CARACTERISTIQUES DU PRET

- **Montant du projet :** 50 000 DA au minimum et 400 000 DA au maximum.
- **Durée du crédit :** 2 à 5 ans avec un différé d'une année maximum *(pour certaines activités, le différé est étendu à 18 mois)* ;
- **Délai de remboursement :** 12 à 60 mois ;
- **Taux d'intérêt :** un taux d'intérêt bonifié est accordé aux promoteurs, selon l'activité projetée ou l'implantation du projet *(zones spécifiques)* ;
- **Délai de traitement du dossier :** un mois au maximum.

CONDITIONS D'ELIGIBILITE

- **Etre âgé de 18 ans et plus ;**
- **Etre sans revenus** *ou disposer de revenus instables et irréguliers ;*
- **Apport personnel minimum entre 3 et 5 % du coût global du projet ;**
- **Avoir une résidence fixe ;**
- **Posséder un savoir-faire ou une qualification avérée en relation avec l'activité projetée ;**
- **Ne pas avoir bénéficié d'une autre aide** *à la création d'activité.*

CONSTITUTION DU DOSSIER

- Demande d'éligibilité *à adresser à la Commission de la wilaya ;*
- Une attestation d'éligibilité *délivrée par la Commission de la wilaya ;*
- Factures pro-formas ;
- Une étude technico-économique *visée par l'ANGEM ;*
- Justificatif d'un savoir-faire en relation avec l'activité projetée.
- Un certificat de résidence.

GARANTIES EXIGEES

- Assurance multirisques ;
- Adhésion au Fonds de garantie ;
- Nantissement et/ou gage du matériel à financer.

Pour de plus amples informations concernant les trois dispositifs, **rapprochez-vous de l'agence BADR** *la plus proche.*

***290** agences et plus de **1000** chargés de clientèle et experts clients pour vous prendre en charge et vous conseiller.*

La **BADR** ... *la* Banque *des métiers*

SIEGE SOCIAL : 17, bd Colonel Amirouche, Alger-Centre, Alger
Tél. : *021 69 71 52* **Site Web :** *www. badr-bank.net*

Le Micro Crédit

بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL

Promoteurs ...

... pour vos projets

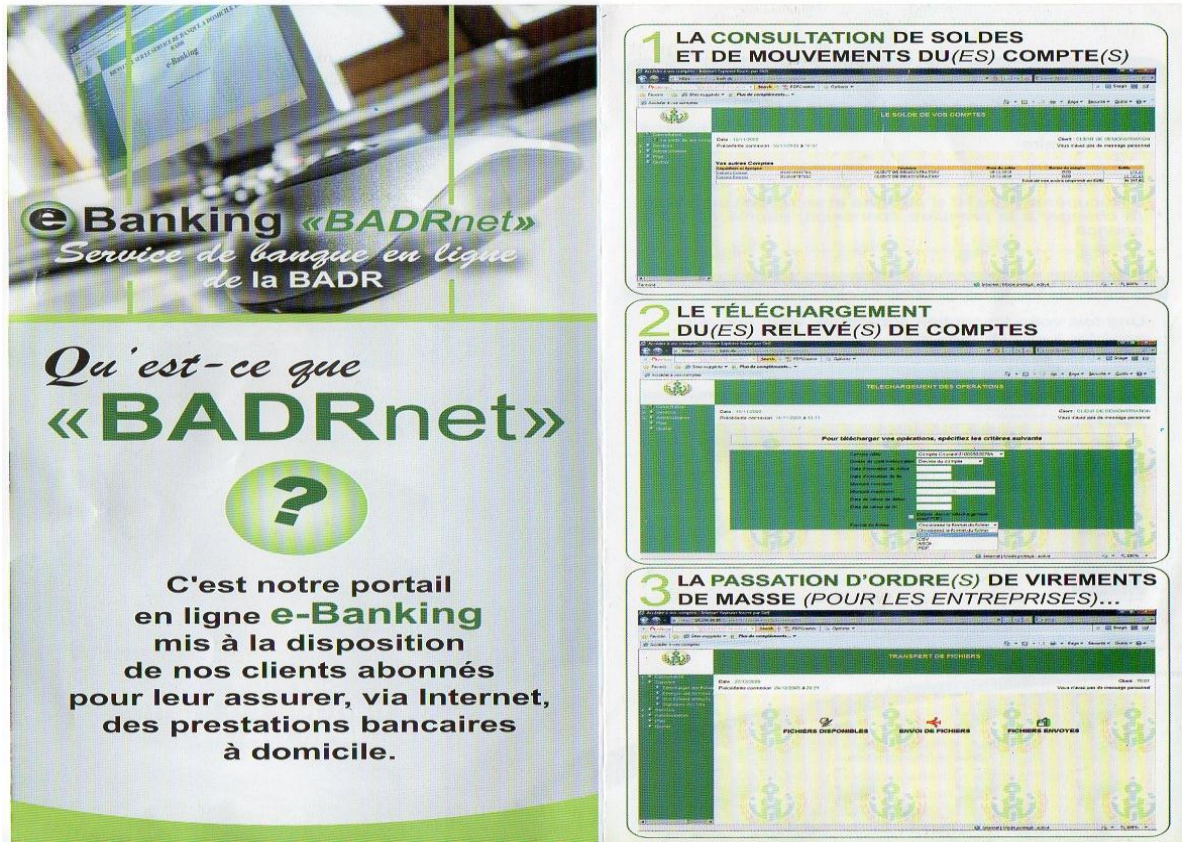
Ansej

Cnac

Angem

La BADR *vous mènera au bout de votre parcours.*

ملحق رقم : 07


e Banking «BADRnet»
Service de banque en ligne de la BADR
Qu'est-ce que «BADRnet» ?
C'est notre portail en ligne e-Banking mis à la disposition de nos clients abonnés pour leur assurer, via Internet, des prestations bancaires à domicile.
1 LA CONSULTATION DE SOLDES ET DE MOUVEMENTS DU(ES) COMPTE(S)
2 LE TÉLÉCHARGEMENT DU(ES) RELEVÉ(S) DE COMPTES
3 LA PASSATION D'ORDRE(S) DE VIREMENTS DE MASSE (POUR LES ENTREPRISES)...

COMMENT ACCÉDER À «BADRnet» ?
• Etre titulaire d'un compte bancaire BADR
• Souscrire un abonnement auprès de votre agence domiciliataire
• Signer une convention d'abonnement en y inscrivant les comptes concernés par l'abonnement.
• Récupérer votre N° d'abonné et votre mot de passe (à changer à la première connexion) auprès de votre agence.
PREMIER ACCÈS À «BADRnet» ?
Une fois votre inscription confirmée, vous pouvez accéder à «BADRnet» via :
• www.badr-bank.net
• www.ebanking.badr.dz
Vous pouvez également y télécharger le «Guide utilisateur» renfermant les procédures d'utilisation de ce service.
Pour toute information complémentaire :
• Prendre attache avec votre agence
• Ou nous contacter à :
contact@badr-bank.net
reclamation_clientele@badr-bank.net
Bienvenue sur le service
e Banking «BADRnet»
بنك الفلاحة و التنمية الريفية
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL
Service de banque en ligne de la BADR