الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

Université M'SILA
Faculté des Sciences Économiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion

العنوان

دور الرقابة المصرفية في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية

دراسة حالة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية– وكالة المسيلة–

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في العلوم التجارية

تخصص: بنوك

إعداد الطالب (ة):
بوعشرين سميحة

الأستاذة المشرفة:
لعراف فايزة

لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة
أ/ مصطفاوي الطيب	أستاذ مساعد (أ)	رئيسا وممتحنا
أ/ لعراف فايزة	أستاذ مساعد(أ)	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2013-2014

بسم الله الرحمن الرحيم

بسم الله الرحمن الرحيم

وشكر وتقدير

نحمد الله العلي العظيم ونشكره أن وفقنا بعونه وقدرته لانجاز

هذا العمل المتواضع راجين سبحانه وتعالى أن ينفعنا به

وغيرنا وان يهدينا إلي ما يحبه ويرضاه.

نشكر الأستاذة المشرفة" لعراف فايزة"

كما نشكر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير وخاصة الأستاذ بوبعايه حسان، دون أن أنسى أساتذتي خلال المشوار

الدراسي.

إلي كل ما ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل بكلمة طيبة أو ابتسامة.

هذا وان أصبنا فمن الله وان أخطأنا فمنا الشيطان

فهرس المحتويات

التشكر.
الإهداء.
مقدمة. أ

الفصل الأول: مدخل للرقابة المصرفية

تمهيد.....05
المبحث الأول: ماهية الرقابة..... 06
المطلب الأول: تعريف الرقابة وأهدافها.....06
المطلب الثاني: أنواع الرقابة ومجالات استخدامها.....07
المطلب الثالث: أدوات وأساليب الرقابة.....10
المبحث الثاني: الرقابة المصرفية.....12
المطلب الأول: ماهية الرقابة المصرفية.....12
المطلب الثاني: أهمية الرقابة المصرفية أهدافها.....14
المطلب الثالث: أدوات الرقابة المصرفية.....15
المبحث الثالث: لجنة بازل ونتائج أعمالها في مجال الإشراف الرقابي.....19
المطلب الأول: أهداف لجنة بازل..... 19
المطلب الثاني: جهود لجنة بازل.....20
المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لرقابة مصرفية فعالة حسب بازل.....21
المبحث الرابع: الرقابة المصرفية داخل النظام المصرفي الجزائري.....24
المطلب الأول:لجنة الرقابة المصرفية.....24
المطلب الثاني: مركزية المخاطر.....25
المطلب الثالث: مركزية عوارض الدفع.....26
المطلب الرابع: أنواع الرقابة المصرفية في الجزائر.....27
خلاصة الفصل: 30

الفصل الثاني :المنافسة البنكية واستراتيجيات مواجهتها

تمهيد.....32
المبحث الأول: ماهية المنافسة و القدرة التنافسية للبنك.....33
المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية.....33
المطلب الثاني:القدرة التنافسية للبنك.....39
المطلب الثالث: القوي المؤثرة في المنافسة.....44
المبحث الثاني: إستراتيجيات مواجهة المنافسة وزيادة القدرات التنافسية للبنوك.....49
المطلب الأول: التحول إلى البنوك الشاملة.....49
المطلب الثاني: الاتجاه نحو الاندماج البنكي.....53
المطلب الثالث :خوصصة البنوك 56
المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.....61
المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة لقدرة التنافسية للبنوك...61
المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية.....63
المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك...65
خلاصة الفصل:.....69
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية–المسيلة–
تمهيد.....71
المبحث الأول:التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.....72
المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....72
المطلب الثاني: تطوير بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....73
المطلب الثالث:مهام أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....74
المطلب الربع:بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة904.....76
المبحث الثاني:نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....79
المطلب الأول:الرقابة الداخلية في المجال الإداري..... 79
المطلب الثاني: الرقابة الداخلية في المحاسبي.....84
المطلب الثالث: الرقابة الداخلية في المالي.....92
المبحث الثالث:أثر الرقابة المصرفية على تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....98

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة 98

المطالب الثاني: المقابلة مع المراقب الداخلي في BADR..... 99

المطلب الثالث:تحليل نتائج المقابلة.....102

خلاصة الفصل:.....104

الخاتمة العامة.

قائمة المراجع.

قائمة الجداول والأشكال.

فهرس المحتويات.

الملاحق.

أولا: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية	41

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	القوي المؤثرة على المنافسة	44
02	نموذج أوستن لتحليل الصناعة	47
03	البدائل الإستراتيجية في حالة التنافسية	66
04	الهيكل التنظيمي للوكالة – المسيلة –	78

مقدمـــة

مقدمــة عــامة:

يحتل القطاع المصرفي مركزا حيويا في النظم الاقتصادية والمالية لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية من خلال تعبئة المدخرات الكافية وتوزيعها علي الاستثمارات المختلفة، حيث تمثل البنوك التجارية حلقة تتفاعل في داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصاد.

وقد أدى تطور الصناعة المصرفية بتنوع الأنشطة وزيادة الاعتماد على التكنولوجيا الخدمات المالية والتحرر من القيود وعوامل أخرى كثيرة وإحاطة العمل المصرفي بمخاطر عديدة، الأمر الذي استلزم زيادة الاهتمام أكثر فأكثر بقضية التحكم في المخاطر المصرفية والتخفيف منها، وقد بدأ التفكير في البحث عن آليات لمواجهة هذه المخاطر وإيجاد فكرة مشتركة بين البنوك المركزية العالمية المختلفة، يقوم على التنسيق بين تلك السلطات الرقابية للتقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وفي أول خطوة في هذا الاتجاه شكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية لمجموعة الدول الصناعية العشرة في نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية لمدينة بازل بسويسرا، والتي كان لها دورا بارزا في توحيد معايير الملاءة المصرفية وإدارة المخاطر بهدف ضمان سلامة واستقرار الأنظمة المصرفية العالمية دون أن ننسى الإشارة على أهم ثورة عرفها العالم بعد الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر وهي الثورة التكنولوجية والمعلوماتية ومالها من انعكاس جد واضح وعميق على الاقتصاد العالمي، حيث أصبحت المعاملات الاقتصادية بصفة عامة والمالية بصفة خاصة تتم في أقصر وقت وبأقل التكاليف .

وتعد البنوك الأكثر تأثيرا واستجابة لهذه التغييرات والتحولات كونها إحدى الدعامات الكبرى الأساسية في بناء هيكل البيئة المالية العالمية لما حققته لها هذه التغيرات من العديد من المكاسب، وفتحت لها مجالات أوسع في الاستثمار وتحقيق الأرباح كما يساهم التقدم التكنولوجيا الحاصل في أحداث تحول جذري في أنماط العمل المصرفي بتوفيره لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات والحواسيب الآلية وابتكار خدمات مصرفية مستحدثة وتطوير أساليب تقديمها للعميل بدقة وسهولة وسرعة.

لكن بجانب استفادة البنوك من حجم هذه التغيرات السريعة المسجلة في القطاع المالي والمصرفي على المستوى العالمي، شكلت لها بالمقابل عدة تحديات من شأنها التقليل من المكاسب والفرص المتاحة، ولعل أغلب هذه التحديات من شأنها تتبلور في منافسة، حيث وجدت البنوك نفسها تواجه منافسين مختلفين كالمؤسسات المالية المصرفية وغير المصرفية، فإذا ما نظرنا إلى واقع الصناعة المصرفية على الصعيد العالمي نجد أنها تفرض ضغوطا متزايدة على البنوك صغيرة الحجم وبخاصة في الدول النامية، من ناحية أصبح دمج واستحواذ البنوك ظاهرة عالمية، حيث أصبحت الكيانات الكبيرة هي الأقدر على المنافسة ومن ناحية أخرى أدت الثورة التكنولوجية والتوسع في استخدام الانترنيت وتقديم الخدمات المصرفية عبر الانترنيت إلي تزيد الضغوط على البنوك في الدول النامية التي أصبحت تواجه منافسة شرسة من البنوك الأجنبية وفي أطار تصاعد هذه التحديات التي حملتها مستجدات البيئة المالية المعاصرة وبرزت لدى البنوك اهتمامات عديدة تصب مجملها أساس في كل ما له علاقة بالتنافس والبيئة

التنافسية وذلك بانتهاج عدة إستراتيجيات تدعم بقاءها ونموها في دائرة المنافسة والبحث عن الميزة التي تسعى كل مؤسسة بنكية ناجحة أن تصنعها لنفسها في سبيل تعزيز قدرتها التنافسية.

إشكالية البحث:

إن تزايد الفضائح البنكية على كل مستويات إضافة إلى اختلاسات التي زادت بصفة غير مواتية مما يدل على وجود ضعف واختلال لأجهزة الرقابة الداخلية للبنك بسبب عدم تدخل السلطات المعنية في الوقت المناسب ما يدل على رداءة وعدم فاعلية الآليات الرقابية الخارجية وانطلاقا مما سبق تتحدد **إشكالية الدراسة** والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهري التالي: **كيف تساهم الرقابة المصرفية في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية؟**

وللإجابة عن هذه الإشكالية وللإلمام بموضوع البحث سنحاول الإجابة على **الأسئلة الفرعية** التالية:

1- ماهية أنواع الرقابة المصرفية التي طبقتها البنوك في ضل التحولات الاقتصادية العالمية ؟

2- ماهي المراحل التي مرت بها اتفاقية بازل للرقابة المصرفية وفيما تتمثل قراراتها ؟

3- ماهي التحديات التي تواجه البنوك التجارية في ضل المستجدات المالية المعاصرة ؟

4- هل كل الآثار المصاحبة للمنافسة انعكست إيجابا على أداء البنوك التجارية ؟

5- ماهي الإستراتيجيات التي تعمل بها البنوك لمواجهة المنافسة وزيادة قدرتها التنافسية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنحاول الإجابة على الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: تعتبر الرقابة المصرفية ضرورة حتمية لتحقيق استقرار النظام المصرفي في ضل التطورات التكنولوجية المتلاحقة وانفتاح الأسواق المالية عن بعضها البعض في الدول المختلفة؛

الفرضية الثانية: تتوقف فعالية أي نظام للرقابة المصرفية على مدى امتثال البنوك للمتطلبات التي تفرضها سلطات رقابية (البنك المركزي وهيئاته الرقابية)؛

الفرضية الثالثة: تندرج المنافسة ضمن التحديات التي تواجه البنوك التجارية والتي فرضتها التحولات المالية المعاصرة ؛

الفرضية الرابعة:إن المنافسة البنكية كانت مصاحبة للعديد من المخاطر والآثار السلبية خاصة على البنوك الصغيرة؛

الفرضية الخامسة:هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية الممكن للبنوك تبنيها لمجابهة تحديات المنافسة وزيادة قدرتها التنافسية؛

أهمية البحث:

يتعلق موضوع الرقابة المصرفية بقطاع حيوي في الاقتصاد ألا وهو قطاع البنوك وهو من أكثر القطاعات عرضة للمخاطر الأمر الذي يتطلب الكثير من الاهتمام لسلامته ومتانته لتحقيق الاستقرار المالي وتجنب التعرض للأزمات المالية ؛

تعتبر المنافسة البنكية موضوع هام وحساس نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المنافسة في تطوير القطاع البنكي والزيادة من فعاليته التي تحدد بدورها حركية الاقتصاد الوطني عامة وتدفع به نحو الإلمام، خاصة فيما يتعلق بالتعاملات التي يفرضها الاقتصاد المفتوح من سرعة وحسن الأداء؛

فالمنافسة تجعل البنوك تتسابق لتقديم أفضل الخدمات البنكية والمنتوجات البنكية للعملاء وبأسهل السبل وأسرعها وهذا ما يرفع من مستوى جودة الخدمات داخل القطاع البنكي وتعزيز قدرته التنافسية؛

أهداف البحث:

- دراسة الرقابة المصرفية من حيث مفهومها وأهميتها وخصائصها؛
- دراسة لجنة بازل ونتائج أعمالها في مجال الإشراف الرقابي للبنوك؛
- إبراز أهمية المنافسة وكيفية التعرف عليها في القطاع البنكي؛
- التعرف على الوضعية التنافسية في البنوك الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا للأسباب التالية :

الأسباب الموضوعية :

- الأهمية البالغة وكذلك الدور المهم الذي تخلقه المنافسة في استمرار وتطوير النشاط المصرفي؛
- حداثة الموضوع؛
- التطورات والتغيرات الكبيرة التي شاهدتها البيئة المالية المعاصرة والتي كان لها تأثير كبير عن نشاط البنوك التجارية سيما في الدول المتقدمة .

الأسباب الذاتية :

- الميول الشخصي لقضايا اعمل المصرفي (قضايا البنوك)؛
- لأنه موضوع يتعلق بالتخصص؛

منهج الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجا مناسبا لمثل هذه المواضيع، بحيث سنحاول وصف الظاهرة المدروسة بالتعرف على المفاهيم والأنواع والخصائص ....الخ.من خلال الاستعانة بمختلف المراجع العربية والأجنبية المتعلقة بهذا الموضوع كالكتب، الرسائل الجامعية، ملتقيات، المجلات،....الخ

تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة سنقسم البحث إلى فصلين نظريين وآخر تطبيقي.

الفصل الأول: تم التطرق فيه إلى الرقابة والرقابة المصرفية، من حيث أهميتها وأنواعهما، وأدواتهما ومجال استخدامها، وكذلك التعرف علي لجنة بازل ونتائج أعمالها في مجال الإشراف الرقابي، وعلي الرقابة المصرفية داخل النظام المصرفي الجزائري.

الفصل الثاني: تم فيه الإحاطة بكل الجوانب النظرية للمنافسة والقدرة البنكية وكيفية التعرف عليها داخل القطاع البنكي، والإستراتيجيات الممكن إتباعها لتقليل من مخاطر المنافسة، وجودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك وإدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية.

الفصل الثالث: دراسة حالة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة مسيلة– حيث تم التعرف علي بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حيث النشأة وتطورها ومهامه، وكذلك نظام الرقابة الداخلية في بنك BADR.

الفصل الأول:

مدخل للرقابة المصرفية

تمهيد:

نتيجة للتوسع الذي شهدته الأسواق المالية العالمية، وامتداد نشاط البنوك على المستوي الدولي, ظهرت الحاجة إلى معايير موحدة يمكن استخدامها في التعامل المصرفي والمالي، بحيث يضمن **د**رجة عالية من الاستقرار المالي الدولي في ضل المنافسة، وتوصلت الجهود الدولية في هذا المجال من خلال لجنة بازل للرقابة المصرفية التي تحدد معيار كفاية رأس المال من أجل تغطية المخاطر التي تتعرض لها البنوك ولضمان حد أدني من الأمان للأموال المودعين والحفاظ على سلامة واستقرار النظام المالي المصرفي، وسنتناول في هذا الفصل مدى الحاجة إلي الرقابة على البنوك في ظل التغيرات الدولية، من خلال أربعة مباحث رئسيه وهي:

المبحث الأول: ماهية الرقابة؛

المبحث الثاني: ماهية الرقابة المصرفية؛

المبحث الثالث: لجنة بازل ونتائج أعمالها في مجال الأشراف الرقابي للبنوك؛

المبحث الرابع: الرقابة المصرفية داخل النظام المصرفي الجزائري؛

المبحث الأول: ماهية الرقابة

قطاعات المال والبنوك من أكثر الأنشطة حساسية، حيث شهدت سلسلة من التطورات الجذرية في أنشطتها القائمة بالإضافة على أنشطة جديدة استحدثتها وتستحدثها، وتساندها في ذلك وتزيد من سرعة إبقاءها التطورات التكنولوجيا في عالم الاتصالات واستخدامات الحسابات الإلكترونية.

ويواجه النشاط المصرفي تحديات عديدة تستوجب على القائمين بإدارة الجهاز المصرفي مواجهة التحديات التي تواجه من تطورات اقتصادية وسياسية وتكنولوجية سريعة ومتلاحقة.

المطلب الأول: تعريف الرقابة وأهدافها

الفرع الأول: تعريف الرقابة

– الرقابة هي وظيفية إدارية وهي عملية مستمرة ومتجددة يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بفرض التقويم والتصحيح.

– وتعني الرقابة بالتأكد من أن النتائج التي تحققت مطابقة للأهداف التي تقررت أو التي احتوتها الخطة.[1]

– تعتبر الرقابة الحلقة الرابعة والأخيرة في العملية الإدارية وتأتي استكمالا للوظائف الإدارية والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه.[2]

– وقد عرف فايول الرقابة بأنها: ((التأكد من حدوث شيء ما وفق العمل بخطة محددة متفق عليها ومحددة سلفا، وتحدد التعليمات والمبادئ التي يجب إتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة)).[3]

ولقد أعطيت لوظيفة الرقابة تعريفات متعددة ومختلفة منها:

– الرقابة عبارة عن قياس وتصحيح أداء المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط الموضوعة لبلوغ هذه الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض.[4]

وقد وصف العالم الفرنسي هنري فايول وظيفة الرقابة بأنها:((التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة)).[5]

---

[1] محمد أحمد عبد النسبي، **الرقابة المصرفية**، زمزم ناشرون وموزعون، الجامعة الأردنية، ط1، 2012، ص35.

[2] علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة –(أسس ومفاهيم)**، مجموعة العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص239.

[3] مصطفى عبد الله أبو القاسم خشيم، **مبادئ علم الإدارة العامة**، الجامعة المفتوحة، ط2، طرابلس2002، ص243 .

[4] جمال الدين لعوسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر،2005، ص143.

[5] حسن حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الحامد، ط1،2006، ص 301.

فالرقابة تتضمن مجموعة من العمليات التي ستهدف توجيه الأداء نحو تحقيق ما تم له من أهداف ومعايير، وقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بفرض تقويمه وتصحيحه.[1]

لفرع الثاني: أهداف الرقابة

تتلخص أهداف الرقابة وبصفة عامة فيما يلي:

– حماية الصالح العام:وهي محور الرقابة، وذلك لمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خطه وبرامجه في شكل تكاملي يحدد الأهداف المرجوة والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية الإدارية؛[2]

– توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولية إلى التدخل السريع، لحماية الصالح العام، واتخاذ ما يلزم من قرارات مناسبة لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف؛

– ما يحتمل أن تكشف عنها عملية الرقابة من عناصر وظيفية سهمت في منع الانحراف أو تقليل الأخطاء، هذا ما يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها ماديا ومعنويا؛[3]

– تخفيض التكاليف:تهدف الرقابة أيضا إلى خفض التكاليف التي يمكن تكبدها بكميات كبيرة من المواد لإنتاج كميات محدودة من المحزونات؛

– تسهيل اتخاذ القرارات:بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار، دون حاجة للتحليل والتفسير والاستقصاء، وتلك الأمور التي تستهلك وقت المسير وتعقد مهمته؛[4]

– التأقلم مع تغير المحيطات:هو واقع عمل المديرين الذين يعرفون جيدا أن التغيير لابد منه، كونه حاله قد تكون مرفوعة أو معروضة من الخارج، وعلى الأرجح التغيير في عصرنا المالي وينظر معظم المؤسسات حالة معروضة نظرا لأن المحيطات الخارجية تفرضه على المؤسسات فما يستدعي تدخل مديري المؤسسات والعمل على التأقلم مع عناصر التغيير ومتغيراته، فالمحيطات الثانية لا تعرف تغيرات، وغياب الرقابة وأجهزتها الفاعلة يساهم بتدهور أداء المؤسسات، وقد يؤدي هذا التدهور إلى تقليص دور المؤسسة وتراجع مسارها ومسيرتها.[5]

المطلب الثاني: أنواع الرقابة و مجالات استخدامها

الفرع الأول: أنواع الرقابة

هناك عدة أنواع للرقابة نذكر منها:

---

[1] أحمد صقر عاشور، **الإدارة العامة**, دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت 1979، ص378،377.

[2] تقيم إبراهيم الطاهر، **أساسيات الإدارة**، المبادئ والتعليمات الحديثة، علم الكتب والنشر والتوزيع، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص190.

[3] محمد أحمد عبد النبي، المرجع السابق،ص36.

[4] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير –أساسيات وظائف – تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، ص277.

[5] حسن إبراهيم بلوط، **مبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص459.

1- الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

أي على أساس المعيار الزمني لحدوثها وهى:

- الرقابة الوقائية: وهي توقع الخطأ قبل حدوثه من أجل الاستعداد لمواجهة الانحرافات والحيلولة دون حدوثها؛

* الرقابة المتزامنة: مراقبة العمل، ومقارنته بالمعايير لحظة بلحظة لتجاوز الانحرافات ومنع تراكمها؛

* الرقابة اللاحقة: والتي تتم بعد الحدث بمقارنة نتائج الأعمال مع المعايير؛

2-الرقابة من حيث مستوياتها: المستوى الإداري الذي تمارس من خلاله و هي:

* الرقابة على مستوى الفرد: تقييم أداء الأفراد ومستوى كفاءتهم وسلوكهم؛

* الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية: تقييم الإنجاز الفعلي للوحدة الإدارية أو أقسامها لمعرفة الكفاءة وتحقيق الأهداف واستغلال الموارد؛

* الرقابة على مستوى المؤسسة: تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وتحقيق الأهداف العامة التي تعمل من أجلها كنسبة ربحية والحصة السوقية؛[1]

3-الرقابة من حيث مصدرها:

* الرقابة الداخلية: يقصد بالرقابة الداخلية أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها والتي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة؛[2]

* الرقابة الخارجية: تقوم بها أجهزة خارجية متخصصة؛

4-الرقابة من حيث نوعية الانحراف:

* الرقابة الإيجابية: تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها؛

* الرقابة السلبية: الكشف عن الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها ومعالجتها واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمنع تكراره؛

5- الرقابة من حيث تنظيمها:

* رقابة مفاجئة: تتم بصورة غير معلن عنها لمراقبة وضبط العمل؛

* رقابة دورية: وتعمل حسب جدول زمني منتظم يومي أو أسبوعي؛

*الرقابة المستمرة: وهي التقييم المستمر للأداء، أي التأكد من أنه ما تم إنجازه من أنشطة ومهام وأهداف هو بالضبط ما كان يجب أن يتم، بما في ذلك من تحديد الانحرافات إن وجدت وأسبابها وطرق علاجها؛[3]

---

[1] بن عبد الرحمان أيمن، **الرقابة المصرفية في الجزائر دراسة من خلال مقررات بازل 1و2**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، **فرع نقود ومالية**،2011،2010،ص6،

[2] محمد أحمد عبد النبي، **المرجع السابق**، ص 39.

[3] حنيف وأبو حقف، **تنظيم إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1992، ص556.

الفرع الثاني: أهمية الرقابة

للرقابة صلة وثيقة بالتخطيط فهي التي تسمح للمدير بالكشف عن المشاكل والعوائق التي تقف إزاء تنفيذ الخطة وتشعره في الوقت المناسب بضرورة تعديلها والعدول عنها آلي أو الأخذ بإحدى الخطط البديلة على نحو ما أشرنا إليه سابقا.

والرقابة لها صلة بالتنظيم فهي التي تكشف للمسير عن أي خلل يسود بناء عن الهيكل التنظيمي لوحدته وفي مجال التفويض، لا يستطيع المدير أو المسير أن يفوض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية فعالة لمراجعة النتائج لان المفوض يضل مسئولا عن انجاز المفوض إليه للواجبات التي فوضها.[1]

والرقابة لها صلة أيضا بعملية إصدار الأوامر وبعملية التنسيق إذ يستطيع المدير عن طريقها التعرف على مدى تنفيذ قراراته ومدى فعاليتها ومدى قبولها من جانب أعضاء التنظيم وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة أوجه القصور في التنسيق في منظمته فيعمل على تلافيها أو تذليلها.

فهذه الوظيفة من أهم الوظائف للقائد الإداري إذ بواسطتها يستطيع التحقق من مدى تنفيذ الأهداف المرسومة للمؤسسة أو المصرف، أي أنها وظيفة مراجعة وكذلك وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف وكشف الأخطاء الموجودة بالتنظيم حتى يمكن إصلاحها والعمل على منع تكرارها.

والرقابة وظيفة إدارية مطلوبة في كل المستويات الإدارية وليست مقصورة على الإدارة العليا فقط، وإن كانت تختلف من موقع لأخر حسب اختلاف السلطات المخولة للمديرين في المصارف أو المؤسسات، وتبرز أهمية الرقابة في صلتها الوثيقة بباقي مكونات العملية الإدارية.

الفرع الثالث: مجالات استخدام الرقابة

تعتبر الرقابة ضرورية وأساسية لكل نشاط مهما كان حجمه أو أهميته لذا نجدها في كل الاختصاصات والدوائر سواء في الإنتاج أو المصارف أوفي مستويات ومناطق واختصاصات أخرى وتستخدم الرقابة في المجالات التالية:[2]

* الإنتاج: للتأكد من كمية الإنتاج وجودتها وعدم وجود هدر في المواد والمستلزمات؛
* في مجال الشراء: للتأكد سلامة المشتريات ومطابقتها للمواصفات المطلوبة؛
* التخزين: على حركة المخزون من خلال الكميات الواردة والصادرة والتأكد من مخزون الأمان؛
* الأموال: مراقبة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة ومدى استخدام الأموال؛
* السلوك والتصرف: للتأكد من مدى التزام العاملين باللوائح والأنظمة والقوانين؛

[1] سيد محمد جاد الرب،**تنظيم وإدارة منظمات الأعمال**، مطبعة العشري، الإسكندرية، 2005، ص389.

[2] بن عبد الرحمان أيمن، مرجع سابق، ص8.

* التسويق: للتأكد من مستوى الطلب على المنتجات وخطط المبيعات ومدى تحقيق الخطط الإعلانية لأهدافه؛

استخدام نتائج الرقابة:

كما تستخدم نتائج الرقابة في المجالات التالية:

- تعديل الخطط وتطويرها؛
- الحكم على أداء الأفراد؛
- تحديد الرواتب والأجور والمكافئات؛
- الحكم على كفاءة إدارة الأموال وموارد المؤسسة؛
- التأكد من أن الإنجاز تم وفقا لما هو مقرر له في الخطة؛

الفرع الرابع: مراحل الرقابة

تتكون عملية الرقابة من الخطوات الرئيسية التالية:[1]

* وضع المعيار أو الهدف:ويقصد به وضع معايير موضوعية لقياس الإنجازات التي تحققه وتعبر عن أهداف التنظيم؛

وهذه المعايير توضع على أساس أهداف العمل المطلوب إنجازها والمستوى النوعي لها والزمن اللازم لأدائها ويجب أن تكون هذه المعدلات واضحة ومفهومة.

* قياس الأداء الفعلي مقابل المعايير: أي تقييما الإنجاز بعد أداء العمل؛

* تصحيح الأخطاء والانحرافات:ويقصد بها إبراز الأخطاء والانحرافات التي تسفر عنها عملية قياس الأعمال السابقة، فإذا ظهر من مقارنة النتائج المتحققة للمعادلات الموضوعة أن هناك اختلافا فهنا يجب اتخاذ الإجراء التصحيحي.

المطلب الثالث: أدوات وأساليب الرقابة

هناك العديد من الأدوات والأساليب التي يمكن استخدامها للقيام بالرقابة وسوف نستعرضها في الوسائل التالية:

الفرع الأول: الميزانية التقديرية

وهي الأكثر استخداما ومنهم من يعتبرها الأداة الأساسية لتحقيق الرقابة ويمكن تصنيفها إلى:[2]

ا- الميزانية التقديرية التشغيلية:تختص بمراقبة التكاليف والإيرادات والأرباح؛

ب- الميزانية التقديرية المالية: تستهدف تأمين التكامل والتطابق بين الخطة المالية للمؤسسة وخططها التشغيلية ومن أهمها:

[1] سيد محمد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص385.

[2] ، **مرجع نفسه**، ص401.

– لميزانية التقديرية للنفقات الرأسمالية: تعد خصيصا للإنفاق الرأسمالي في المباني، الأراضي، الآلات وغيرها ؛

– الميزانية التقديرية النقدية: وهي التنبؤ بالمداخيل والمدفوعات النقدية والتي على أساسها يمكننا معرفة أرقام المداخيل والمدفوعات الفعلية؛

– الميزانية التقديرية التمويلية:وتعني الاحتياجات التمويلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: البيانات والتقارير

1– البيانات الإحصائية:

أي عرض جميع الأنشطة وعمليات المؤسسة في شكل بيانات إحصائية تكون إما بيانات تاريخية أو بيانات عن فترات مقبلة ويفضل أن تعرض هذه البيانات في شكل خرائط ورسوم بيانية إلا أن هذه الطريقة من الرقابة تحتاج إلى التحليل[1].

2– التقارير والتحاليل الخاصة:

بالرغم من أن الحسابات التقليدية والتقارير الإحصائية الدورية تقدم قدرا كبيرا من المعلومات الضرورية إلا أنه قد يوجد بعض المجالات والمناطق لا يصح لها ذلك وفي هذه الحالة فإن التقارير والتحاليل الخاصة يمكنها سد هذه الثغرة.

تحليل نقطة التعادل:

هذه الوسيلة من الرقابة تبين العلاقة بين المبيعات والتكاليف بطريقة يمكن معها معرفة الحجم الذي تكون الإرادات مساوية بالضبط للتكاليف، وعند حجم أقل من ذلك تتحمل المؤسسة خسارة وفي حالة زيادة الحجم عن حجم التعادل فإنها تحقق ربحا[2].

المراجعة الداخلية:

وهي تقويم الأداء المحاسبي والمالي للمؤسسة والأداء التسيير بمختلف نواحيه

ويقوم بهذه المراجعة هيئة من المراجعين الداخليين بالمؤسسة أو بواسطة المسيرين أنفسهم.

الملاحظات الشخصية:

بالرغم من تطورات أساليب الرقابة إلا أنه لا يمكننا تجاهل أهميتها عن طريق الملاحظة الشخصية لأن مهمة عملية التسيير في الأخير هي التأكد من أن أهداف المؤسسة تتحقق بواسطة الأفراد من خلال قياس الأنشطة التي يقومون بها.

الفرع الثالث: تحليل القوائم المالية, ويكون ذلك من خلال:

[1] بن عبد الرحمن أيمن، مرجع سابق،ص11

[2] مرجع سابق، ص11

أ-قائمة المركز المالي: تعني ظاهرة الوضعية المالية للمؤسسة في أول الدورة المالية، الميزانية الافتتاحية في آخرها الميزانية الختامية وتتوقف مصداقيتها على مدى تمثيلها للواقع؛

ب-قائمة النتائج: تتمثل في تحليل النسب المالية ومن أهم هذه النسب:

* **نسب السيولة:** تقيس قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير؛

* **نسب الديون:** تقيس أهمية التمويل المقدم من الدائنين أو مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي عن طريق فوائدها؛

* **نسب الدوران:** تقيس قدرة المؤسسة على الحركة والنشاط مثل سرعتها في بيع البضائع؛[1]

المبحث الثاني: الرقابة المصرفية

إزاء كل التحديات التي واجهت القطاع المصرفي كان من الضروري تطوير مفهوم الرقابة المصرفية.

المطلب الأول: ماهية الرقابة المصرفية

الفرع الأول: تعريف الرقابة المصرفية

* الرقابة هي إجراء أو عمل تقوم به الإدارة لضمان إنجاز الأهداف المرسومة.[2]

* وتشير الرقابة المصرفية إلى مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تسير عليها أو تتخذها السلطات النقدية والبنوك المركزية بهدف الحفاظ على سلامة المراكز المالية للبنوك من أجل تكوين جهاز مصرفي سليم وقادر يساهم في التنمية الاقتصادية ويحافظ على حقوق المودعين والمستثمرين وبالتالي على قدرة الدولة والثقة بأدائها.[3]

* وقد اقتصر المفهوم التقليدي للرقابة المصرفية في مرحلة أولى على رقابة وضع البنك في لحظة زمنية معينة من خلال دراسة القوائم المالية للبنوك سواء من خلال الرقابة الميدانية أومن خلال الرقابة المكتبية والتحقق من مدى التزام تلك البنوك بالضوابط الرقابية وسلامة نظامها المحاسبي ورقابتها الداخلية وفي مرحلة ثانية انتقل مفهوم الرقابة المصرفية للوقوف على التغيرات الحاصلة في الأوضاع المالية للبنوك وذلك لكشف التدهور الحاصل فيها في وقت مبكر, ولم يتوقف مفهوم الرقابة المصرفية عند هذه المرحلة فقط، نظرا لتطور الأنشطة المصرفية المختلفة وتزايد المخاطر الناجمة عنها، الأمر الذي أدى إلى تطور

---

[1] بن عبد الرحمان أيمن، **مرجع سابق**، ص11.

[2] خالد راغب الطيب، **مفاهيم حديثة في الرقابة المالية والداخلية في القطاع العام والخاص**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010،ص13.

[3] أنطوان الناشف الخليل الهندي، **العمليات المصرفية والسوق المالية**، الجزء الأول،المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان،1998، ص121.

مفهوم الرقابة المصرفية ليشمل مفهومها أوسع وهو نظام رقابة المخاطر التي تعتبر بمثابة تطوير أهداف الرقابة الميدانية.

– تتعامل البنوك التجارية بأموال الغير، وهناك حركة مستمرة في حساباتهم من إيداع وسحب الأمر الذي يتطلب و جود نظام رقابي دقيق.

– تقتضى عمليات البنوك التجارية الدقة والأمانة والسرعة، مما يستلزم وجود نظم للرقابة المالية، خاصة وأن السلعة المتداولة في هذه البنوك عبارة عن نقود، والتي تعتبر أكثر الموجودات عرضة للاختلاس.

الفرع الثاني: أنواع الرقابة المصرفية

يتولى الرقابة بصورة أساسية البنك المركزي، وتشمل مراقبته من حيث مبدأ البنوك والمؤسسات المالية، التي تتلقى ودائع من الجمهور، ويمارس هذه الرقابة بأساليب مختلفة، لكن الرقابة يمكن أن تكون أيضا من داخل المؤسسات المصرفية أو من خارجها بشكل يهدف إلى تحقيق الغاية المنشودة.[1]

وبصورة عامة تتمثل أنواع الرقابة فيما يلي:

أ– الرقابة الداخلية: هي تلك العمليات التي تقوم بها البنك داخليا بغية ضبط نشاطه وتصحيح الأخطاء التي تقع في مختلف مصالحه ويستعن في ذلك بي.[2]

الرقابة المحاسبية: من خلالها يتأكد البنك من تطبيق مختلف العمليات المحاسبية وفق ما تنص عليه التعليمات الصادرة من الجهات الإشرافية والرقابية الخارجية، وأيضا من إدارته العليا وفق السلطات الممنوحة للمصالح المعنية بهذا المجال؛

* الرقابة الإدارية: الهدف منها ترقية الأداء الوظيفي وضمان التنفيذ الأمثل لمختلف السياسات الإدارية وتحسين أساليب تكوين الموظفين؛

* الرقابة على عمليات الضبط الداخلي: هي تلك العمليات الروتينية الهادفة إلى الكشف المبكر عن عمليات الغش والأخطاء المختلفة ومحاولة تصحيحها في وقتها؛

ب– الرقابة الخارجية: تتم الرقابة الخارجية على أساس العينة والاختبار وفق لبرامج معينة بهدف التأكد من سلامة البيانات المالية، والتحقق من أنها تعكس نتائج وواقع الوضع المالي للبنك في نهاية فترة مالية ما؛[3]

---

[1] أنطوان الناشف،خليل الهندي، **مرجع سبق ذكره**، ص 121 .

[2] بونهي مريم، **مقرر لجنة بازل وأهميتها في التقليل المخاطر الائتمانية والبنوك التجارية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول علي شهادة ماجستير, في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد ومالية دولية جامعة المدية,2010–2011, ص5.

[3] أحمد مداني،عبد القادر مطاى، **الصارف الشاملة وإستراتيجية التسيير في إدارة المخاطر المصرفية**، مداخلة مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، الأفاق والتحديات،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 25 / 26 نوفمبر 2008 ص 12.

ويقوم بهذه الوظيفة أجهزة مختصة تمارس عملها وفق صلاحيات محددة في قوانينها وأنظمتها، وقد تقوم بأعمالها بصفة مشتركة مع أجهزة الرقابة الداخلية للبنوك.[1]

ج- رقابة البنك المركزي: وتمثل رقابة الجهات الرسمية من خلال البنك المركزي والذي يمارسها بواسطة أجهزة فنية متخصصة بالوسائل وأدوات مختلفة.[2]وتتمثل أنواع الرقابة على البنوك من طرف البنك المركزي في:

- **الرقابة الكمية:** وهي تلك الخاصة بكمية الائتمان وسعره وتتعلق بالرقابة على الحدود التي تلتزم بها البنوك بالنسبة لحجم القروض التي تمنحها وسعر الفائدة لهذه القروض وحتى يتمكن البنك المركزي

من تنفيذ الرقابة الكمية يتبع مجموعة من السياسات تتمثل في:

سياسة سعر الخصم، سياسة السوق المفتوحة، وسياسة تغير نسبة الاحتياطي؛[3]

* **الرقابة الكيفية:** الهدف منها التأثير على كيفية استخدام البنك التجاري لموارده النقدية والمالية التي يحصل عليها من البنك المركزي، إضافة إلى توجيه الائتمان إلى جهة معينة حسب الاستعمال النقدي المرغوب في ذلك بإحداث امتياز في السعر أو في مدى الائتمان الممنوح بين مختلف الاستخدامات؛[4]

* **الرقابة القانونية والإدارية:** ويقصد بها الرقابة التي تتم عن طريق الأحكام التي تلزم البنوك التجارية بنشر قوائمها المالية في فترات دورية منتظمة حتى يقف البنك المركزي وأصحاب الودائع والمساهمين على حقيقة المركز المالي لهذه البنوك التجارية في فترات متقاربة ومنتظمة.[5]

المطلب الثاني: أهمية الرقابة المصرفية وأهدافها

الفرع الأول: أهمية الرقابة المصرفية.

احتل موضوع الرقابة على البنوك التجارية من قبل البنوك المركزية أهمية خاصة منذ بداية نشوء العمل المصرفي ومازال هذا الاهتمام يزداد كلما تطور العمل المصرفي حتى صار موضوع الرقابة بحد ذاته موضوع عالمي يلقى العناية والاهتمام في المؤسسات المصرفية الدولية، وإذا كانت الرقابة ذات أهمية بالغة بالنسبة لجميع المؤسسات المالية فإنها تعد أكثر أهمية بالنسبة للبنوك التجارية للأسباب التالية:[6]

---

[1] عبد الكريم هبار، **الرقابة المصرفية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر 1988، ص 12.

[2] خالد أمين عبد الله، **العمليات المصرفية**، الطرق المحاسبية الحديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان2000، ص 384.

[3] بونهي مريم, مرجع سابق, ص6.

[4] محمود سحنون، **الاقتصاد النقدي**، دار جهاد الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2003، ص 93 .

[5] صلاح الدين حسين السيسي، **نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية**، دار الوسام للنشر و التوزيع ، ط1، لبنان 1998،ص 215 .

[6] صلاح الدين حسين السيسي، **مرجع سابق**، ص 171،172.

- تمثل البنوك المكان الذي يحتفظ فيه المجتمع بأمواله السائلة وعليه فانه من الضروري توفير الحماية والضمان والأمان لهذه الأموال من خلال وسائل الرقابة؛

- البنوك التجارية من المنشآت المالية التي لها اتصال بالجمهور بشكل مستمر وعلى نطاق واسع مما يقتضي وجود نظم دقيقة ومحكمة للرقابة, لأن الوقوع في الأخطاء توثر على سمعة البنك لدى جمهور العملاء والبنك كما هو معروف أساسه السمعة الطيبة؛

- من خصائص القطاع المصرفي ارتفاع درجة المخاطر في الاستثمارات التي تقوم بها البنوك لذا فإنه من الضروري مراقبة استثماراتها وبالتالي الحد من المخاطر التي تتعرض لها هذه الاستثمارات؛

- نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه البنوك في تمويل مشاريع التنمية الاقتصادية مما لديها من أموال فإن السلطات النقدية في مختلف دول العالم ستدخل بطريقة مباشرة وغير مباشرة في توجيه استثمارات البنوك للأموال المتجمعة لديهم.

الفرع الثاني: أهداف الرقابة المصرفية

على الرغم من اختلاف نظم الرقابة المصرفية في دول العالم إلا أنه هناك أتفاق عام على أهداف محددة ورئيسية للرقابة المصرفية نلخصها فيما يلي:

* **الحفاظ على استقرار النظام المالي والمصرفي:** ويتضمن ذلك تجنب مخاطر إفلاس البنوك من خلال الأشراف على ممارسات المؤسسات المصرفية وضمان عدم تعثرها حماية للنظام المصرفي والنظام المالي ككل؛

* **ضمان كفاءة عمل الجهاز المصرفي:** ويتم ذلك من خلال فحص الحسابات والمستندات الخاصة بالبنوك للتأكد من جودة الأصول وتجنب تعرضها للمخاطر وتقييم العمليات الداخلية للبنوك وتحليل العناصر المالية الرئيسية وتوافق عمليات البنوك مع الأطر العامة للقونين الموضوعة، وتقييم الوضع المالي للبنوك للتأكد من قدرتها على الوفاء بالتزاماتها بهدف الحفاظ على تمويل بعض الأنشطة الاقتصادية والمؤسسات الحيوية والهامة والتي لا يستطيع القطاع الخاص تدبير تمويلها بالكامل؛

* **حماية المودعين:** ويتم ذلك من خلال تدخل السلطات الرقابية لغرض سيطرتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتفادي المخاطر المحتملة التي تتعرض لها الأموال في حالة عدم تنفيذ المؤسسات الائتمانية التزاماتها اتجاه المودعين خاصة المتعلقة بسلامة الأصول.[1]

المطلب الثالث: أدوات الرقابة المصرفية

خلال العقدين الماضين تحولت السلطات الرقابية نحو تحليل النسب لأغراض تقويم سلامة المصارف، وكان مسؤولوا مراقبة المصارف في البلدان الحديثة السباقون في استخدام النسب كأدوات الرقابية وقد اهتموا بجميع القياسات كما لم يستغنوا عن السياسات النقدية كأدوات رقابية.

[1] محمد أحمد عبد النبي، **مرجع سابق**، ص 42، 43 .

الفرع الأول: النسب

1- كفاية رأس المال: المقصود به تقويم فائدة رأس المال أو القيمة الصافية المرتبطة بدرجة تعرض المصرف للخطر وتعتبر قاعدة رأس المال حماية داخلية لمجابهة ضغوط غير متوقعة وبأحجام بالغة الأهمية؛

2- نوعية الموجودات: تكون القروض من العوامل الأساسية في تقدير نوعية الموجودات وذلك لأن القروض هي بدون منازع الموجودات المربحة الرئيسية لدى المصرف؛

3- الإدارة والأرباح: تقاس تقديرات الأرباح وعلاقتها بالإنجاز الإداري بشكل مترابط مع الأنشطة التجارية الأخرى؛

4- لسيولة: هي عامل أساسي يجب على المصارف أن تكون قادرة على مواجهة النقص الاعتيادي والاستثنائي المتوقع في تدفقات النقدية وعلى الرغم من أن مهمة الإسناد لدى البنوك المركزية قد تبرر في تحليل السيولة النقدية لدى البنوك إلا أن أنظمة الرقابة لا تزال تعتمد على اختيار الأوضاع العقلانية للمصارف.

الفرع الثاني: السياسية النقدية كأداة لرقابة المصارف

إن مصطلح السياسة النقدية هو حديث نسبيا طهر في أدبيات الاقتصاد خلال القرن 19م فقط، غير أن الذين كتبوا في السياسة النقدية كانوا كثريين وكانت كتاباتهم تبرز بين الحين والأخر إبان الأزمات وفترات عدم الاستقرار الاقتصادي.

كما شهد هذا القرن بدء الدراسة المنتظمة لمسائل ووسائل السياسة النقدية على اختلافها من قبل المنظرين الاقتصاديين, وقد نشأ ذلك عن المشاكل التي نجمت عن الدورات الاقتصادية المتكررة وفي القرن العشرين أصبحت السياسة النقدية ودراستها من نواحيها المختلفة جزء لا يتجزأ من السياسة الاقتصادية العامة للدولة.[1]

تعريف السياسة النقدية:

تمثل السياسة النقدية أحد أهم عناصر منظومة السياسات الاقتصادية التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمجتمع، حيث تستهدف السياسة النقدية بالدرجة الأولى التأثير على العرض النقدي وأسعار الفائدة كما تؤثر بدورها على مستوى الأداء الاقتصادي بشكل عام.[2]

يرى براثر (Prather) بأن السياسة النقدية تشمل تنظيم غرض النقد (العملة و الائتمان المصرفي) عن طريق تدابير ملائمة تتخذها السلطات النقدية ممثلة بالبنك المركزي أو الخزينة.[3]

---

[1] زكريا الدوري ويسرى السامرائي، **لبنوك المركزية و السياسات النقدية**، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2006، ص 185.

[2] كمال أمين الوصال و محمود يونس، **اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية طبعة 2004، ص 311.

[3] زكريا الدوري ويسرى السامرائي، مرجع سابق، ص 105.

أدوات السياسة النقدية:

في مختلف الدول تتولى المصارف المركزية (البنوك المركزية) وضع وتنفيذ السياسات النقدية وذلك باعتماد مجموعة من الأدوات الكمية والنوعية التي نوجزها فيما يلي:

*** الأدوات الكمية:**

– **زيادة سعر إعادة الخصم:** من النشاطات العادية التي تقوم بها المصارف التجارية هي:

– خصم الأوراق التجارية للأفراد وإعادة خصمها لدى البنك المركزي في حالات أخرى، وفي هذه الحالة يقوم البنك المركزي لرفع سعر إعادة الخصم، بهدف التأثير في القدرة الائتمانية للمصارف من أجل تقليل حجم السيولة المتداولة في السوق بغية مكافحة التضخم؛

– **دخول المصرف إلى الأسواق:** بائعة الأوراق المالية، ذلك من أجل سحب جزء من السيولة المتداولة في السوق وهذا ما يطلق عليه بسياسة السوق المفتوحة؛

– **زيادة نسبة الاحتياط القانوني:** حيث تحتفظ المصارف التجارية بجزء من الودائع لدى البنك المركزي وكلما ارتفعت هذه النسبة انخفضت القدرة الائتمانية لدى المصارف؛

*** الأدوات النوعية:**

أما الأدوات النوعية فهي العمل على إقناع مدراء البنوك أو المصارف التجارية العاملة بالائتمان المصرفي، لانتهاج سياسة الدولة الهادفة إلى نقص السيولة المتداولة في الأسواق، وهذه السياسة تكون فعاليتها في الدول النامية أكبر من غيرها من الدول.

– معدلات الفائدة:

غالبا ما تقترن معدلات الفائدة بمصادر التمويل المقترضة سواء كانت هذه المصادر التمويلية قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل علما أن رأس المال في إطار النظرية المالية يخصص من خلال أسعار الفائدة، وهذه الأسعار تتفاوت حسب تفاوت أجال الاقتراض.

أي بمعنى أن الفوائد على القروض قصيرة الأجل تكون أقل، في حين تكون أسعار الفائدة على القروض طويلة الأجل مرتفعة، بينما أسعار الفائدة على القروض المتوسطة الأجل تكون بين السعرين عند تزايد الطلب على رؤوس الأموال الحاصل على الرواج الاقتصادي.

وبذلك يزداد الطلب على رؤوس الأموال والقروض القصيرة الأجل الأمر الذي يؤدي إلى زيادة أسعار الفائدة القصيرة الأجل بشكل يفوق أسعار الفائدة على القروض طويلة الأجل، لكسب القاعدة التي تقول أن أسعار الفائدة على القروض طويلة الأجل أكبر من الفوائد على القروض القصيرة الأجل.

وتتأثر أسعار الفائدة بعدة عوامل، يترتب عنها أن يطلب المقرض (الدائن) علاوات تضاف إلى أسعار الفائدة الحقيقية، ومن أبرز هذه العوامل.

1 – معدل التضخم:

حيث تؤثر معدلات التضخم في تكاليف الإنتاج الصناعية للمؤسسات الاقتصادية عموما، وهذا لزيادة الطلب على رأس المال لتغطية هذا النوع من التكاليف، فإن انخفاض القدرة الشرائية للنقد، تسبب ازدياد الحاجة للتمويل، وهذه الزيادة ناتجة عن ازدياد معدل التضخم وانخفاض قيمة العملة الوطنية، مما أدى إلى زيادة الطلب على رأس المال وزيادة الطلب هنا يؤدي إلى زيادة أسعار الفائدة على التمويل المقترض، إذا تأثير القرارات المالية للمؤسسة، ولا يقتصر التأثير على أسعار الفائدة بل يؤثر التضخم في أسعار الصرف للعملة الوطنية اتجاه العملات الأخرى، وتنسجم أسعار الفائدة مع معدلات التضخم؛

2 – العرض و الطلب:

يزداد الطلب على اقتراض الأموال في الحالات التي يكون فيها الاقتصاد الوطني للدولة في حالة انتعاش ورواج وذلك لتوفير فرص استثمارية للمستثمرين وباختلاف مستويات العائد والمخاطرة المتوقعين لأية فرصة استثمارية يتم اختيارها، ويصاحب هذه الزيادة على الأموال زيادة في أسعار الفائدة في حين زيادة عرض الأموال يؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة.[1]

وتظهر القوة الأساسية للسلطة النقدية في قدرتها على زيادة أو إنقاص حجم النقود لدى الجهاز المصرفي، عن طريق الاعتماد على الرقابة غير المباشرة أو المباشرة الكمية والكيفية التي نلخصها في النقاط التالية:

– **الرقابة المباشرة(الكمية و النوعية):** وهو التدخل المباشر للسلطات النقدية في تحديد حجم الائتمان وتوجيهه حسب الاستعمالات المختلفة عن طريق تصعيب الحصول عليها، وإن هذه الأساليب المعتمدة في الرقابة المباشرة على الائتمان إنما وضعت بقصد التأثير على قطاعات معينة من الاقتصاد الوطني دون التأثير على بقية القطاعات.[2]

تتضمن وسائل الرقابة المباشرة مجموعة من الإجراءات التي تتخذها السلطات النقدية لغرض تشجيع أنواع معينة من الإنفاق الاستثمارات المنتجة وتوجيه تدفق الائتمان إليها وإحداث التوسع المرغوب فيها، لذلك نجد أن الأدوات المباشرة للسياسة النقدية لها تأثير مباشر على المقترض والمقرض في أن واحد فهي تمارس تأثيرا نوعيا وكميا على مستوى طلب القروض وكذلك على مستوى قدرة المؤسسات المالية على الإقراض. [3]

ومن أهم الأساليب المباشرة التي تستخدمها السلطات النقدية لتوجيه الائتمان هي:

– تأطير القروض؛

– التأثير أو الإقناع الأدبي؛

---

[1] الأمين باشا،عبد الوهاب زكريا عبد الحميد، **مبادئ الاقتصاد** – الاقتصاد الكلي –الجزء الثاني، دار المعرفة، الكويت،1983، ص 28،29 .

[2] لحول عبد القادر، **أثر السياسة النقدية على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة 1990 – 2006**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سعيدة، ص7.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

- النسبة الدنيا للسيولة؛
- تنظيم الائتمان الاستهلاكي؛
- التعليمات والتوجيهاتّ؛
- الإعلام.

- **الرقابة غير المباشرة:** تتمثل في الأدوات والوسائل التي تمكن السلطات النقدية من مراقبة تطور الوضعية النقدية والاقتصادية عامة وذلك بصفة غير مباشرة وتهدف في مجملها إلى التأثير على كمية أو حجم ائتمان بصرف النظر عن وجهة الاستعمال التي يراد توجيهه إليها، وتتخذ هذا النوع من الرقابة عن طريق التأثير على جملة الاحتياطات النقدية المتوافرة لدى النظام المصرفي مما يترتب على ذلك من التأثير بطريقة غير مباشرة على الحجم الكلي لقروض البنوك واستثماراتها.

المبحث الثالث: لجنة بازل و نتائج أعمالها في مجال الإشراف الرقابي للبنوك

لمواجهة المخاطر التي كانت تحدث في البنوك رغم كل أساليب الرقابة، ثم التفكير في إيجاد فكرة تناسب جميع البنوك المركزية في العالم يقوم على التنسيق بين مختلف الهيئات الرقابية المصرفية للتقليل من المخاطر التي تواجه البنوك، ونتيجة لذلك تشكلت لجنة بازل للرقابة المصرفية سنة 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية في سنة 1988، حيث أقرت هذه اللجنة معيار موحد لكفاية رأس المال يدلا على مكانة المركز المالي للبنك.

تعريف لجنة بازل للرقابة المصرفية:

هي هيئة تأسست و تكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة، وذلك سنة 1974 بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدولة النامية وتزيد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية، وكذلك تعثر بعض هذه البنوك، كما ساهم ظهور المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوربية سبب نقص رؤوس أموال هذه الأخيرة.

وقد تشكلت لجنة بازل تحت ما يسمى (لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية)، وقد تكونت من مجموعة الدول عشرة من:

(بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا،اليابان،هولندا،السويد،المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا و لوكسمبورغ).

وتعد الإشارة إلى أن لجنة بازل هي لجنة استشارية فنية لا تستند إلى أي اتفاقية دولية وإنما أنشئت بمقتضى قرار من محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية وتجتمع هذه اللجنة أربع مرات سنويا ويساعدها عدد من فريق العمل من الفنيين لدراسة مختلف جوانب الرقابة على البنوك، ولذلك فإن قرارات أو توصيات هذه اللجنة لا تتمتع بأي صفة قانونية أو إلزامية، وتتضمن قرارات وتوصيات هذه اللجنة

وضع المبادئ والمعايير المناسبة للرقابة على البنوك، وتحفيز الدول الأخرى على إتباع تلك المعايير والمبادئ والاستفادة من هذه الممارسات من جهة أخرى.

تلجأ بعض المنظمات الدولية فضلا عن بعض الدول إلى ربط مساعدتها للدول الأخرى لمدى احترامها لهذه القواعد والمعايير الدولية.[1]

المطلب الأول: أهداف لجنة بازل

تهدف لجنة بازل إلى:

– المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث؛

– إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادية بين المصارف والناتجة عن الفروقات والمتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال المصرفي، فمن الملاحظ أن منافسة المصارف اليابانية، حيث استطاعت أن تنفذ بقوة كبيرة، داخل الأسواق التقليدية للمصارف العربية، وقد يكون هذا السبب الثاني الرئيسي وراء اندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال؛

– تحسين الأساليب الفنية للرقابة على رأس مال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة؛

– العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية وفي مقدمتها العولمة المالية والتي تزيد من التحرير المالي وتحرير الأسواق النقدية من البنوك؛

المطلب الثاني: جهود لجنة بازل لتطوير الرقابة المصرفية

أكسب موضوع كفاية رؤوس الأموال البنوك أهمية كبرى في السنوات الأخيرة في ضوء التطورات المالية والمصرفية المتلاحقة وانفتاح الأسواق في الدول الصناعية التي عملت على توحيد أنظمة الرقابة ووضع الحدود الدنيا لرؤوس أموال البنوك ومحاولة منها للحد من المنافسة غير المتكافئة في الأسواق المصرفية العالمية من قبل المصارف اليابانية تجاه البنوك الأمريكية والغربية.[2]

حيث قامت لجنة بازل عام 1988 بوضع معدل موحد لكفاية رأس المال تم من خلاله وضع حد أدنى للعلاقة بين رأس المال وبين الأصول والالتزامات العرضية الخطرة، مرجحة بأوزان تبلغ 8 %علي الأقل.

على الرغم من الانتقادات العديدة التي وجهت للاتفاقية، نظرا لانحيازها للدول الصناعية على حساب باقي الدول، فقد أصبح من المتفق عليه أن تقييم ملاءة البنوك في مجال المعاملات الدولية يرتبط بدرجة كبيرة بمدى استيفائها لحدود معيار كفاية رأس المال.

---

[1] بن عبد الرحمان أيمن، **مرجع سابق**، ص54

[2] ماجدة احمد شلبي، **الرقابة الصرفية في ضل التحولات الاقتصادية العالمية و معايير لجنة بازل**، جامعة القاهرة،2008، ص 23.

بعد هذا قامت لجنة بازل عام 1995 بإجراء بعض التعديلات لتطوير أسلوب حساب معدل كفاية رأس المال انطلاقا من كون المخاطر التي تتعرض لها البنوك لا تقتصر على المخاطر الائتمانية ومخاطر الدول فقط، وإنما تتعرض بدورها للعديد من المخاطر الأخرى مثل مخاطر تقلبات أسعار الأدوات المالية ومخاطر تقلبات أسعار الصرف.[1]

وأصدرت لجنة بازل للرقابة المصرفية العديد من التوصيات تسهم في تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك، ومن أهم هذه التوصيات ما صدر عن اللجنة خلال سبتمبر 1997 بشأن المتطلبات الواجب توافرها لإجراء رقابة مصرفية فعالة والمبادئ الأساسية لممارسة هذه الرقابة والعديد من الإصدارات بشأن إدارة المخاطر الائتمانية، وما صدر مؤخرا بشأن معايير كفاية رأس المال.[2]

المطلب الثالث: المتطلبات الأساسية لرقابة مصرفية فعالة حسب لجنة بازل

أشارت لجنة بازل أن الرقابة المصرفية تعد جزءا من نظام متكامل يساعد على تحقيق الاستقرار المالي ويتكون ذلك النظام من العناصر الخمسة التالية:[3]

1– سياسات اقتصاد كلي مستقرة وسليمة؛

2– بنية أساسية متطورة تشمل:

* قوانين منظمة للشركات وحماية المستهلك والملكية الخاصة؛
* قواعد و مبادئ معترف بها دوليا؛
* نظام مستقل لمراجعة ميزانيات الشركات ذات الحجم العام؛
* رقابة مصرفية فعالة وذلك وفق للتفصيل الوارد فيما بعد؛
* نظام لتسويات المدفوعات؛
* قواعد محددة لتنظيم أعمال المؤسسات المالية الأخرى بخلاف البنوك.

3 – الانضباط الفعال للسوق والذي يعتمد على تدفق المعلومات من المقرضين إلى المستثمرين والدائنين؛

4 – منح الصلاحية للسلطة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإحالة البنوك المتعثرة أو إعادة هيكلته؛

5 – تحديد آليات معينة لتوفير مستوى ملائم، من التدخل الحكومي بهدف حماية النظام المصرفي عندما يتعرض لعقبات؛

---

[1] **مرجع نفسه**، ص 23.

[2] سمير محمد شاهد، **الضوابط العامة للرقابة المصرفية، أهميتها وأثرها**، الإطار الرقابي الفعال لصيرفه القرن 21، إتحاد المصارف العربية ،مصارف الغد،عام 2001، ص 259 .

[3] المرجع نفسه، ص 269.

وضعت لجنة بازل جملة من المبادئ لرقابة مصرفية فعالة، قدمتها في وثيقتين إحداهما تمثل مجموعة شاملة للمبادئ الأساسية للإشراف المصرفي الفعال لمبادئ بازل الأساسية والتي يمكن أن تطبق في مجموعة الدول العشر الدول الأخرى وثانيهما تتضمن ملخص توصيات وأطر معايير اللجنة المطبقة فعلا.

وتشمل المبادئ الأساسية للجنة بازل 25 مبدأ يقتضي كافة جوانب الإشراف المصرفي نختصرها في 7 مجموعات رئيسية وهي: [1]

*** المجموعة الأولى: الشروط الواجب توافرها لتطبيق النظام الرقابي المصرفي الفعال**

يجب أن يكون لكل مؤسسة تخضع لهذا النظام:

_ مسؤوليات وأهداف محددة وواضحة؛

_ استقلالية الإدارة، فضلا عن توافر موارد مالية كافية؛

_ وجود إطار قانوني للرقابة المصرفي؛

– نظام التبادل المعلومات (مبني على الثقة)بين المؤسسة والمراقبين؛

*** المجموعة الثانية: منح التراخيص والهياكل المطلوبة للبنوك**

– يجب تحديد الأنشطة المسموح بها للمؤسسات التي تخضع للنظام الرقابي؛

– يجب عدم إطلاق كلمة بنك على المؤسسة إلا إذا كانت تمارس فعلا العمل المصرفي؛

– يجب توافر السلطة الكافية للمراقبين المصرفيين لمراجعة ورفض أي مقترحات لنقل ملكية البنك؛

– يجب أن تعطى للمراقبين السلطة في وضع معايير لمراجعة الحيازات والاستثمارات لدى البنوك، والتأكد أنها لا تعرض البنك لمخاطر أو تفوق الرقابة الفعالة؛

*** المجموعة الثالثة: الرقابة و المتطلبات الفعالة**

– يجب أن يقوم المراقبون المصرفيون بتحديد الحد الأدنى لمتطلبات رأس مال البنك ومكوناته ومدى قدرته على امتصاص الخسائر علما بأنه يجب أن لا تقل هذه المتطلبات عن ما هو محدد طبقا لاتفاقية لجنة بازل (معيار كفاية رأس المال)؛

– يجب أن يكون لدى المراقبين القناعة بأن البنك لديه نظام للمعلومات يسمح للإدارة بتحديد مركز التركيز في المحافظ المالية والقروض؛

– يجب أن يقوم المراقبون بوضع حدود حصيلة لعملية إقراض البنوك للشركات والأفراد؛

– يجب أن يكون المراقبين متأكدين من تبني البنوك سياسات كافية وإجراءات فعالة لتقيم جودة الأصول، وكذلك وجود مخصصات كافية لمقابلة الديون المشكوك في تحصيلها فضلا عن توافر احتياطات مناسبة؛

[1] ماجدة أحمد شلبي، مرجع سابق، ص 30.

– استقلالية النظام الرقابي في تقيمه لسياسات البنك والإجراءات المرتبطة بمنح وإدارة القروض والمحافظ وتنفيذ الاستثمارات؛

*** المجموعة الرابعة: أساليب الرقابة البنكية المستمرة**

– يجب أن يكون المراقبون على اتصال منظم بإدارة البنك وأن يكونوا على علم بكافة أعماله؛

– يجب أن يكون لدى المراقبين وسائل لتجميع وفحص وتحليل التقارير والنتائج الإحصائية التي تعرضها البنوك على أسس منفردة أو مجمعة؛

– تمثل قدرة المراقبين على مراقبة الجهاز المصرفي في مجموعة عنصرا أساسيا للرقابة المصرفية؛

– تجب أن تجمع الرقابة البنكية ما بين الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية؛

– يجب أن يكون لدى المراقبين السلطة التي تمنحهم الحصول على المعلومات الرقابية بصورة مستقلة، إما خلال الفحص الداخلي أو عن طريق الاستعانة بالمراجعين الخارجيين؛

*** المجموعة الخامسة: الاحتياجات المعلوماتية (توافر المعلومات)**

– يجب أن يتأكد المراقبون من احتفاظ كل بنك بسجلات كافية عن السياسات المحاسبية وتطبيقاتها مما يمكن المراقب من الحصول على نظرة فاحصة وعادلة عن الوضع المالي للبنك ونتائج أعماله؛

– يجب التأكد من قيام البنك بنشر ميزانية تعكس مركزه المالي بصورة منتظمة؛

*** المجموعة السادسة: السلطات الرسمية للمراقبين.**

– يجب أن يتوفر لدى المراقبين المصرفيين السلطات التي تمكنهم من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكافية لمراجعة فشل البنك والالتزام بأحد المعايير الرقابية مثل توافر الحد الأدنى في كفاية رأس المال أو عندما تحدث انتهاكات بصورة منظمة أو في حالة تهديد أموال المودعين بأي طريقة أخرى.

*** المجموعة السابعة: العمليات المصرفية عبر الحدود**

– يجب أن يطبق المراقبون المصرفيون الرقابة العالمية الموحدة واستعمال النماذج الرقابية البنكية لكافة الأمور المتعلقة بالعمل المصرفي على النطاق العالمي وبصفة خاصة بالنسبة للفروع الأجنبية والبنوك التابعة؛

– يجب على المراقبون المصرفيين أن يطالبوا البنوك الأجنبية العاملة في الدولة المضيفة بأداء أعمالها بنفس مستويات الأداء العالية والمطالبة بها البنوك المحلية والتزامها، وبالتالي إلزامها بتوفير المعلومات المطلوبة لتعميم الرقابة الموحدة؛

– تستلزم الرقابة الموحدة وجود قنوات اتصال وتبادل للمعلومات على مختلف المراقبين الذين تشملهم العملية الرقابية وبصفة أساسية في البلد المضيف؛

ولاشك أن وجود نظام مصرفي قوي يتطلب إشرافا فعالا على وحداته بالصورة الشاملة المبينة (المبادئ الأساسية سالفة الذكر).

إذ أن سلامة النظام المصرفي تدعم في قوة البنية الاقتصادية لوجه عام، وأهمية الإشراف المصرفي هو التأكد من أن الوحدات المصرفية تعمل بصورة سليمة وصحيحة مما يقلل من المخاطر، وأن لديها من حقوق الملكية والمخصصات القدر الكافي لتغطية المخاطر التي تواجهها.

وقد أعلنت لجنة بازل أنها سوف تتابع مدى تطبيق تلك المبادئ من جانب الدول، خصوصا ذات الاقتصاديات الناشئة، كما أعلن صندوق النقد الدولي أن الحفاظ على سلامة الجهاز المصرفي، يجب أن يأتي في مقدمة أهداف السلطات المصرفية في العالم.[1]

المبحث الرابع: الرقابة البنكية داخل النظام المصرفي الجزائري

ينص المبدأ الأول للجنة بازل على تحقيق الرقابة المصرفية الفعالة على منح المسؤوليات ووضع أهداف واضحة ومحددة لكل هيئة تشارك في نظام الرقابة المصرفية مع ضمان استقلالية الإدارة ووجود إطار قانوني للرقابة المصرفية، وفي هذا الإطار سمح القانون رقم 90 – 10 المتعلق بالنقد والعرض بإنشاء هيئات للرقابة المصرفية، بالإضافة إلى أنه عمل على تحديد أصناف لهذه الرقابة.

المطلب الأول: لجنة الرقابة المصرفية

تأسست لجنة الرقابة المصرفية على أثر قانون النقد والقرض الذي نص في مادته 143 على تشكيل لجنة مكلفة بمراقبة حسن تطبيق القوانين والأنظمة التي تخضع لها البنوك والمؤسسات المالية وبالمعاقبة على النقائص التي يتم ملاحظتها.

وتتكون لجنة الرقابة المصرفية من 6 أعضاء الذين يتم تعينهم بموجب مرسوم رئاسي لمدة 5 سنوات.[2]

– المحافظ أو نائب المحافظ الذي يحتل محله كرئيس؛

– قاضيان منتدبان من المحكمة العليا يقترحهما الرئيس الأول لهذه المحكمة بعد استطلاع رأي المجلس الأعلى للقضاء؛

– عضوين يتم اختيارهما نظرا لكفاءتهما في الشؤون المصرفية المالية وخاصة المحاسبية يقترحها الوزير المكلف بالمالية؛

– تقوم اللجنة بمراقبة البنوك والمؤسسات المالية بمساعدة البنك المركزي الذي يكلف أعوانه للقيام بذلك وتتم عملية الرقابة على مستوى الوثائق المستندية المقدمة أو عن طريق الزيارة الميدانية لمراكز البنوك والمؤسسات المالية وتتمتع اللجنة المصرفية بسلطة مزدوجة، فهي تارة كسلطة إدارية، وتارة كسلطة قضائية عقابية.

---

[1] سلوى العتري،**الاتجاهات الحالية للصناعات المصرفية**، في إطار التقسيم الدولي الجديد للعمل، قضايا التنمية، مركز دراسات و بحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة،1993، ص 54 ، 55 .

[2] المادة 8 من الأمر رقم 10-4 المؤرخ في 26/ 8 / 2010المعادلة والمتممة للمادة 106.

ويمكن تصنيف صلاحيات اللجنة المصرفية إلى صنفين:

*** بصفتها سلطة إدارية:**

تتمتع اللجنة المصرفية بمقتضى المواد 147 إلى 152 من قانون النقد والقرض بسلطة تنظيم وتطبيق الرقابة، وبذلك يحق لها أن تستعمل كل الوثائق التي تراها مفيدة كأن تطلب جميع المعلومات والإيضاحات والإثباتات لممارسة مهمتها الرقابية، كما تستطيع أن تطلب من كل شخص معني تبليغها بأي مستند أو أية معلومة ولا يحتج أمامها بالسر المهني.

وتتمثل تدخلات لجنة الرقابة المصرفية في التأكد من القرارات المتخذة من البنوك والمؤسسات المالية لا تعرضها لأخطار كبيرة، بمعنى أنها تقوم بمراقبة مدى احترام البنوك والمؤسسات المالية لقواعد الحذر في مجال تقييم المخاطر وتغطيتها.

وكذلك تصنف الديون حسب درجة الخطر وغيرها ويهدف كل هذا إلى دفع المؤسسات إلى إصلاح وضعها وهو ذو بعد وقائي وليس عقابي.

– **بصفتها هيئة قضائية إدارية:** بموجب أحكام المواد من 153إلى 157 من قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض فإن اللجنة المصرفية يمكن أن تتخذه مجموعة من التدابير والعقوبات تتمثل فيما يلي:[1]

* التدابير: عندما تخل إحدى المؤسسات الخاضعة لرقابة اللجنة المصرفية بقواعد حسن سلوك، يمكن للجنة المصرفية أن توجه ألي المسئولين عنها لوما بعد إنذار بالإدلاء بتفسيراتها، كما يمكن للجنة المصرفية أن تعين مدير مؤقت تخول له الصلاحيات اللازمة لإدارة وتسيير أعمال المؤسسة المعنية.

* العقوبات: طبقا لنص المادة 156 من قانون النقد والقرض فإنه إذا خالف بنك أو مؤسسة مالية إحدى الأحكام القانونية أو التطبيقية المتعلقة بممارسة نشاطه أو لم يدعن لطلب أو لم يعمل وفقا لتمهيد يمكن للجنة المصرفية أن تقضي بإحدى العقوبات التالية:

* التنبه، اللوم، المنع من ممارسة بعض الأعمال وغيرها من تقييد في ممارسة النشاط.

* منع واحد أو أكثر من المقيمين على المؤسسة المعنية بممارسة صلاحياته لمدة معينة مع أو بدون تعيين مدير مؤقت.

* إنهاء خدمات واحد أو أكثر من المقيمين مع أو بدون تعيين مدير مؤقت

* إلغاء الترخيص بممارسة العمل.

المطلب الثاني: مركزية المخاطر

تأسست هذه المصلحة بموجب المادة 160 من القانون 90-10 للنقد والقرض وتكررت في المادة 98 من الأمر 03-11 وتم تعديلها من خلال الأمر 10-04 الصادر في أوت 2010بحيث أصبحت مكونة من المركزية المخاطر للعائدات ومركزية المخاطر للمؤسسات. وهو هيئة مكلفة بجمع كل

[1] الأمر رقم 3, 11,الصادر في 11 أوت و المتعلق بالنقد و القرض .

المعلومات المتعلقة بالقروض الممنوحة من البنوك والمؤسسات المالية والتي يتكفل البنك المركزي بتسييرها وتنظيمها، وينظم إليها إجباريا مع احترام قواعد عملها كل البنوك والمؤسسات المالية التي تعمل داخل التراب الوطني.

وتتمثل وظائفها الرئيسية فيما يلي:

– تلعب دورا إعلاميا ممتاز للبنوك والمؤسسات المالية يتمثل في تزويدها بالمعلومات الضرورية المرتبطة بالقروض والزبائن التي يمكن أن تشكل مخاطر لها وتؤثر على نشاطها وعملها؛

– مراقبة مدى احترام وتطبيق التسيير التي يحددها البنك المركزي من طرف البنوك، والمؤسسات المالية لضمان سيولتها وقدرتها اتجاه الغير وضمان توازنها المالي؛

– تركيز المعلومات المرتبطة بالقروض ذات المخاطر في خلية واحدة بالبنك المركزي الذي يسمح له بتسيير أفضل لسياسة القرض؛

– منح البنوك والمؤسسات المالية فرص القيام بمفاصلات بين القروض المتاحة بناءا على معطيات سليمة نسبيا.[1]

المطلب الثالث: مركزية عوارض الدفع

قام بنك الجزائر بموجب النظام رقم 92 – 02 المؤرخ في 22 / 03 / 1992 بإنشاء مركزية لعوارض الدفع والقرض وعلى كل الوساطة المالية لانضمام إلى هذه المركزية وتقديم كل المعلومات الضرورية لها، حيث تقوم بتنظيم المعلومات المرتبطة بكل الحوادث والمشاكل التي تظهر عند استرجاع القروض أو تلك التي لها علاقة باستعمال مختلف وسائل الدفع ومهمة مركزية عوارض الدفع وهذا المجال يتلخص في عنصرين:

الأول: هو تنظيم بطاقية مركزية لعوارض الدفع وما قد ينجم عنها وتسييرها وتتضمن هذه البطاقية بطبيعة الحال كل الحوادث المسجلة بشأن مشاكل الدفع أو تسديد القروض؛

الثاني: هو نشر قائمة عوارض الدفع وما يمكن أن ينجم عنها من تبعات وذلك بطريقة دورية وتبلغها إلى الوسطاء الماليين وإلى أية سلطة أخرى مهمة.

جهاز مكافحة الشيكات بدون رصيد:

لقد تم إنشاء جهاز مكافحة الشيكات بدون رصيد ليدعم ضبط قواعد العمل، بأهم وسيلة دفع وهي الشيك وتم إنشاؤه بموجب النظام 92– 03 المؤرخ [2]في 22 / 03 / 1992 ليعمل هذا الجهاز على تجميع المعلومات المرتبطة بعوارض دفع الشيكات، لعدم كفاية الرصيد أو القيام بتبليغ هذه المعلومات إلى الوسطاء الماليين المعنيين.

---

[1] الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 4، الجزائر، 2005، ص207 .

[2] المادة الأولى من النظام رقم 02/92المتعلق بإنشاء مركزاية عوارض الدفع

ويجب على الوسطاء الماليين الذين وقعت عليهم عوارض دفع لعدم كفاية أو لعدم وجود رصيد أصلا، أن يصرحوا بذلك إلى مركزية عوارض الدفع في أجل 4 أيام من تاريخ استلام الشيك، حتى يتم استغلالها وتبلغها إلى كل عوارض الدفع قبل تسليم دفتر شيكات الزبون.

من الملاحظ أن إنشاء مركزية للوقاية ومكافحة إصدار الشيكات بدون رصيد بالإضافة إلى وظيفته الإعلامية يهدف إلى تطهير النظام البنكي من المعاملات التي ترتكز على عنصر الغش خلف قواعد التعامل على أساس الثقة كما يهدف إلى وضع آليات للرقابة معتمدا على أهم وسائل الدفع المستعملة في الاقتصاد المعاصر، بغية تطويرها واستعمالها والاستفادة من مزايا التعامل بها.

مركزية الميزانيات:

أنشأت مركزية الميزانيات في الجزائر بموجب المادة الأولى من النظام رقم 07،96 المؤرخ في 03 /07/ 1996والتي تنص على:

((يتم إنشاء مركزية الميزانيات لدى بنك الجزائر طبقا للمهامة والمتمثلة في مراقبة وتوزيع القروض التي تمنحها البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية وقصد تعميم طرق موحد في التحليل المالي الخاص بالمؤسسات من النظام المصرفي)).

كما يجب على كل البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية وشركات الاعتماد الإيجاري أن تنظم إلى مركزية الميزانيات لبنك الجزائر حتى تزودها بالمعلومات المحاسبية والمالية التي تتعلق بالسنوات الأخيرة لزبائنها من المؤسسات وفقا لنموذج موحد يضعه بنك الجزائر.

المطلب الرابع: أنواع الرقابة المصرفية في الجزائر

نظرا للدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية، فهي تقوم دائما بالمراقبة الدورية والمستمرة, لضمان استمرار أعمالها على أحس وجه إذ حدد قانون النقد والقرض90-10 أصناف الرقابة البنكية التي يمكن للحنة المصرفية ممارستها والتي تتلخص في:

*** الرقابة على الوثائق:**

تقوم اللجنة المصرفية بمعالجة ومراقبة جميع الوثائق المحاسبية والمالية للبنك والمؤسسة المالية التي تبعث لهذه الأخيرة للجنة بصفة منتظمة،[1]فتجدر الإشارة إلى أن هذه الوثائق لا تعتبر المصدر الوحيد إذا تقوم اللجنة كذلك بمعالجة تقارير المراقبة وتقارير مراجعي الحسابات وتحديد قائمة ونماذج وآجال إرسال وثائق المعلومات, الإضافة إلى الطلب التوضيح والاستعلام والتفسير الذي يساعد على إتمام عملية

[1] الأمر رقم 3 – 11 ، مرجع سبق ذكره، المادة (108)

المراقبة, ولا تقتصر مراقبة اللجنة المصرفية على تحليل مراكز الميزانية بل تتعدى إلى دراسة المرودية للإلمام الجيد بجمع أدوات ومفاهيم التسيير في البنك أو المؤسسة المالية المعنية بالمراقبة.[1]

إلى غاية سنة 2001 كانت هناك هيئة تفتيش خارجية مرتبطة بالمديرية العامة للمفشية العامة لبنك الجزائر مكلفة بهذا النوع من الرقابة مع توسيع شبكة البنوك والمؤسسات المالية غير البنكية تمّ سنة 2002 إقامة هيئة متخصصة لمديرية الرقابة على الوثائق تقوم بالمهام التالية:[2]

* التأكد من نظام نقل المعلومات المالية الصادرة عن البنوك والمؤسسات المالية غير بنكية؛
* السهر على احترام نقاط التوجيه التنظيمية للتصريح؛
* التأكد من صدق المعلومات الملقاة؛
* التأكد من احترام قواعد والنسب الاحترازية؛
* التأكد من علاج المعلومات الملقاة وتطابقها مع النظام الساري المفعول؛

- الرقابة الميدانية:

في إطار الإجراءات التنظيمية وزيادة على الرقابة التي تتم على أساس تصريحات البنوك والمؤسسات المالية المرسلة إلى البنك فإن اللجنة تنظم خرجات ميدانية عن طريق إرسال فرق التفتيش السابقة للمديرية العامة للتفتيش سواء إلى مقرات البنوك أو فروعها، وتسمح الرقابة في عين المكان من التحقق من شرعية العمليات المصرفية المنجزة ومطابقة للمصرح بها لبنك الجزائر مع المعطيات المرقمة المحصل عليها والتي تمت مراقبتها في عين المكان وترفع تقارير تفتيش إلى اللجنة المصرفية التي تقوم بدورها بإبلاغ مضمون هذه التقارير بعد الدراسة والتفحص إلى محافظي حسابات البنوك والمؤسسات المالية للتعليق عليها وتقديم التغييرات والتوضيحات المطلوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وعند الاقتضاء تصدر اللجنة الأوامر والعقوبات.

- مراجعو الحسابات:

يلزم قانون النقد والقرض(90-10) البنوك المؤسسات المالية في مادته162 بتعيين مراجعين أثنين للحسابات على الأقل, كما يتعين على مراجعي الحسابات للبنوك والمؤسسات المالية فضلا عن التزاماتهم القانونية, حسب المادة(163)من نفس القانون القيام بمايلي:

* أن يعلموا فورا محافظ البنك المركزي بجميع المخالفات التي ترتكبها إحدى المؤسسات الخاضعة لمراقبتهم في حق أحكام هذا القانون والأنظمة المنبثقة عن أحكام وتوجيهات مجلس النقد والقرض وكذلك اللجنة المصرفية؛

[1] عبد الرزاق جبار، **المنظومة المصرفية الجزائرية، ومتطلبات انعقاد مقررات لجنة بازل**، مذكرة ماجستير، في العلوم الاقتصادية. تخصص نقود ومالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف،2005-2006، ص14.

[2] النظام رقم 2 – 3 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 و المتعلق بالرقابة الداخلية، المادة (59)

* أن يقدم محافظ البنك المركزي تقريرا خاصا حول المراقبة التي قاموا بها وتسليمه في أجل أقصاه أربعة أشهر ابتداءا من تاريخ اختتام السنة المالية؛

* أن يقدموا للجمعية العامة تقريرا خاصا مسبقا قبل منح أية تسهيلات من البنوك والمؤسسات المالية لأحد الأشخاص المنصوص عليهم في المادة 168 من هذا القانون؛

* تقديم تقرير آخر حول استعمال هذه التسهيلات في أجل أقصاه 4 أشهر ابتداءا من تاريخ اختتام السنة المالية, أما فروع البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية فتقدم هذه التقارير لمستعمليها في الجزائر؛

* أن يرسلوا لمحافظ البنك المركزي نسخة من تقارير للجمعية العامة للمؤسسة ومن جهة أخرى يخضع محافظو الحسابات للبنوك والمؤسسات المالية لرقابة اللجنة المصرفية.

- الرقابة الداخلية:

غالبة ما تقوم هيئات متخصصة بعمليات المراقبة الداخلية للبنك ولقد تعددت تسميتها (مراقبة داخلية، تدقيق الحسابات، مفتشيه).

وفي هذا الإطار تم إصدار النظام رقم 02-03 المؤرخ في 14 نوفمبر 2002 الذي يهدف إلى الوقاية من المخاطر المصرفية عموما والائتمانية خصوصا، ويختص هذا النظام بالمراقبة الداخلية الذي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها لاسيما الأنظمة المتعلقة بتقدير وتحليل المخاطر والأنظمة الخاصة بمراقبتها والتحكم فيها.[1]

وتحتوي المراقبة الداخلية التي ينبغي على البنوك والمؤسسات المالية أن تقيمها على مايلي:

* نظام المراقبة الإجراءات الداخلية؛

* التنظيم المحاسبي ومعالجة المعلومات؛

* أنظمة تقييم المخاطر والنتائج؛

* نظام التسويق والإعلام؛

وينبغي أن تكون المراقبة الداخلية التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية وضعها عن طريق تكييف مجموع الأنظمة المذكورة وهذا النظام مطابقة لطبيعة وحجم نشاطاتها أهميتها ومع مختلف المخاطر التي قد تتعرض له.[2]

وتلزم البنوك والمؤسسات المالية ضمن الشروط المحددة بموجب نظام يصدره مجلس النقد والقرض بوضع جهاز رقابة داخلي ناجح يهدف إلى التأكد على الخصوص من:[3]

* التحكم في نشاطاتها والاستعمال الفعال لمواردها؛

[1] المادة 1 من النظام رقم 02 – 03 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك و المؤسسات المالية.

[2] المادة (4)من النظام رقم 02-03 المتعلق بالمراقبة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

[3] المادة 97 مكرر من الأمر 10-04 المؤرخ في 2010/08/26

* السير الحسن للمسارات الداخلية ولاسيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها وتضمن شفافية العمليات المصرفية ومصادرها وتتبعها؛

* صحة المعلومات المالية؛

* الأخذ بعين الاعتبار بصفة ملائمة مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر التشغيلية بالإضافة إلى التأكد من:[1]

* مطابقة احترام القوانين والتنظيمات؛

* احترام الإجراءات.

خلاصة الفصل:

تعتبر الرقابة بمثابة وظيفة ينبغي القيام بها في كافة مجالات النشاط العملي من حيث اعتبارها نظاما لضبط الأداء وضمانا لتحقيق الأهداف المخططة، الأمر الذي دفع بالمجتمع الدولي إلي الاستجابة لهذه المتغيرات وخلق إطار للتعاون في مجال الرقابة على الأعمال المصرفية وهو ما تجسد من خلال اتفاقية بازل للرقابة المصرفية.

ولان مجال نشاط لجنة بازل مرتبط بقطاع يشهد تطورات ومتغيرات متلاحقة على الصعيد الدولي وهو القطاع المصرفي، كان ينبغي مراجعة بنود الاتفاقية الأولى بما يساير هذه التحولات.

ونتيجة الأزمة المالية التي عاشها العالم في الأعوام الماضية اتفق القائمون علي لجنة بازل على مجموعة من القواعد الجديدة التي من شانها العمل على زيادة رأس المال الذي تخصصه البنوك

[1] المادة 97 مكرر 2المتممة للمادة 7من الأمر 10-04

كاحتياطي لسد التعثرات المالية في حالة حدوث أزمة أوشح في النقد مثلما حدث في أزمة الائتمان الأخيرة (2008) وهو ما تمثل في اتفاقية بازل الثالثة.

الفصل الثاني:

المنافسة البنكية وإستراتيجيات مواجهتا

تمهيد

لقد أفرزت التغيرات والتحولات التي شهدنها البيئة المالية المعاصرة وضعا جديدا، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي" المنافسة "التي تعتبر التحدي الرئيسي الذي تواجهه البنوك المعاصرة، والذي يمثل تحدي متزايد الخطورة ومنه ينبغي أن تكون مواجهة المنافسة وتحدياتها منبعثا من داخل البنك وليس بوضع نظام نمطي يتم استيراده من الخارج أو نقله من مصارف أخرى وذلك لتحقيق الفعالية، لذا يتعين على البنوك تبني استراتيجيات فعالة وموازية لحجم هذا التحدي.

وعلى غرار ما سبق، فإننا سنحاول من خلال هذا الفصل أن نركز اهتمامنا على هذه الأفكار لنوضح مدى مساهمتها في حل الكثير من العوائق والحواجز التي تواجهها البنوك التجارية في ظل مستجدات البيئة المالية المعاصرة، وهذا بتجزئة مضمون هذا الفصل إلى:

* ماهية المنافسة والقدرة التنافسية للبنوك؛
* إستراتيجيات مواجهة المنافسة وزيادة القدرة التنافسية للبنك؛
* جودة الخدمات المصرفية كمدخل للزيادة القدرة التنافسية؛

المبحث الأول: المنافسة والقدرة التنافسية للبنك والقوى المؤثرة فيها

تعد المنافسة من التحديات الأساسية في منظمات الأعمال والبنوك بوصفها أحد القيود الإستراتيجية، ومحدد مهم لتحقيق التفوق التنافسي نظرا لما تحققه من أهمية كبيرة في تلك المنظمات ومعرفة المنافسين وقوته من خلال تحليل المنافسة.

المطلب الأول: ماهية المنافسة البنكية.

تعتبر المنافسة عاملا مهما في تحسين الكفاءة الإنتاجية لمختلف الأنشطة الاقتصادية، فوجود جو من المنافسة بين المؤسسات المكونة لأي قطاع اقتصادي، يساعد بشكل كبير في نمو وتطور هذا الأخير بشكل سريع وفعال، وباعتبار البنوك من أبرز هذه القطاعات فإننا سنتطرق إلى مفهوم المنافسة البنكية وأنواعها.

الفرع الأول: مفهوم المنافسة البنكية

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس على شيء معين، أو السباق للوصول إلى هدف ما، ويعرف le golve المنافسة على أنها النظام الذي يسعى من خلاله مختلف المتعاملين الاقتصاديين داخل سوق واحدة إلى تصريف السلع والخدمات التي تم إنتاجها بهدف امتلاك ميزة عن باقي المتدخلين[1]

واقتصاديا المنافسة تفسر حالة المواجهة التي تميز العلاقة بين الأعوان الاقتصاديين في إطار اقتصاد السوق، وهي تشكل أساس النظرية الليبرالية، وفي هذا السياق يعرفها أدم سميث على أنها:عملية ديناميكية أو سلوك تمليه المزاحمة الاقتصادية ويقصد بالمزاحمة هنا ذلك السباق بين المؤسسات الاقتصادية والتنافس على اختراق السوق والسيطرة عليه في أي مجال اقتصادي :كما تعرف بأنها: ((القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب))[2] وهذا يعني تلبية حاجيات الزبائن بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، وتتم عملية المنافسة بين مجموعة من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه، أي أنها تبيع أو تنتج منتجات متماثلة أو بديلة، أي تلك المنتجات التي يعوض بعضها الآخر في عملية الاستهلاك.

وبالتالي فالمنافسة تعمل على التأثير إيجابيا على المستهلكين من خلال توفير الخيارات العديدة لهم، بالإضافة إلى أنها تساهم في التقدم التكنولوجي، وأيضا تحقيق الفعالية في القطاع الاقتصادي.

ومن هنا يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة لها، بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، حيث تسعى كل مؤسسة إلى جلب أكبر عدد من العملاء لصالحها وذلك من خلال عدة

[1] لقام حنان، **المنافسة البنكية**، رسالة ماجستير غير منشورة، المركز الجامعي مصطفى إسطنبولي–معسكر -، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية،الجزائر، 2004-2005،ص12.

[2] علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، **إدارة التحديات الإستراتيجية في البنوك**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2009,1 , ص35.

وسائل كتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، تحسين جودة المنتجات وحسن معاملة العملاء...الخ[1]

أما قانونيا فالمنافسة هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات القانونية والتنظيمية، التي تسمح بضمان احترام مبادئ حرية التجارة والصناعة، وبالتالي مبادئ المنافسة الحرة، كما أن المنافسة في هذا الجانب تضع معايير للحد من قدرة الدولة على التحفظ على النشاطات الصناعية وعرقلتها للصناعة البنكية، فقد ظهر مصطلح المنافسة البنكية مع التطورات المالية العالمية في فترة السبعينات، والذي نشأ نتيجة تعدد وتنوع المنتجات البنكية من جهة، وتغير المحيط المالي بصفة عامة والمحيط البنكي بصفة خاصة من جهة أخرى، حيث يعتبر الاقتصاديين أن المنافسة البنكية هي أحسن طريقة لتنظيم النظام البنكي وزيادة كفاءته واستقراره إذن، ومن خلال ما سبق ذكره، يمكننا أن نستنتج أن المنافسة البنكية هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه مجموعة من المؤسسات التي تقدم منتجات بنكية أو منتجات بديلة له، والهدف من هذا التصرف هو التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق البنكي، بحيث تسعى كل مؤسسة لجلب اكبر عدد من العملاء لصالحها، ويتجسد هذا التنافس من خلال عدة أدوات كتحسين جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف واستعمال التكنولوجيا العالية، وحسن معاملة العملاء.وغيرها، وللمنافسة أثار ايجابية وأخرى سلبية على البنوك بشكل خاص، والاقتصاد بشكل عام، نذكر منها ما يلي:

أولا : الآثار الايجابية

من بين هذه الآثار ما يلي:[2]

- انخفاض أسعار الخدمات البنكية المقدمة للعملاء؛
- تحسين جودة الخدمات البنكية وزيادة كفاءة تقديمها؛
- زيادة كفاءة القطاع البنكي؛
- توفير خيارات عديدة للخدمات المالية المقدمة؛
- ابتكار واستحداث خدمات مصرفية جديدة؛
- توجه البنوك إلى منح القروض للمشروعات الأكثر إنتاجية وربحية، وهذا ما يساعد على تسيير عمليات الإقراض ضمن المعايير الاقتصادية السليمة.

[1] محسن زوبيدة، **المنافسة بين البنوك الخاصة والعمومية في ترقية النشاط البنكي الجزائري**، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول :المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية والقانونية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي ببشار، يومي24 / 25، أفريل 2006،ص02.

[2] ابتهاج مصطفى عبد الرحمان، **إدارة البنوك التجارية**، دار النهضة العربية، مصر،1999 ، ص167

ثانيا :الآثار السلبية

* زيادة التكلفة والمصاريف المالية بالنسبة للبنوك، وهذا ناتج عن الرفع من معدلات الفائدة على الودائع بغرض جلب المودعين، ومصاريف الترويج؛

* الزيادة في مصاريف الاستغلال – بالنسبة للبنوك – والناتجة عن المزايدة في أجور الإطارات؛

* انخفاض الإيرادات الناتجة عن التخفيض في معدلات الفائدة على القروض والعمولات؛

* لاتجاه نحو توظيفات مربحة ظاهريا، لكنها تحتوي العديد من المخاطر، وهذا من أجل تعويض المصاريف التي فرضتها المنافسة بين البنوك.

الفرع الثاني: أنواع المنافسة البنكية

تأخذ المنافسة في البنوك التجارية عدة أشكال وفق عدة اعتبارات، وذلك حسب طريقة التنافس، سعريه، غير سعريه، أو حسب حالة السوق تامة، احتكارية،...الخ.

حسب طريقة التنافس:

وتنقسم في هذه الحالة إلى منافسة سعريه ومنافسة غير سعريه.

أ – المنافسة السعرية:

وهي ترتكز على السعر كسلاح يستخدم في مواجهة المنافسين الآخرين، وتتجلى في سعي المتنافسين إلى كسب حصص أكبر في السوق البنكي عن طريق تخفيض الأسعار[1] وذلك من خلال ما يلي[2]

* أسعار الفائدة المدينة، أي الفوائد على الودائع والقروض؛

* أسعار أو تكلفة التحصيل، التحويل، أو عمليات أخرى؛

* عمولات تسيير الأموال أو غيرها؛

* علاوات عن عمليات الهندسة المالية: ضمانات عن عمليات الإصدار أو الاكتتاب في السندات وغيرها؛

وبالرغم من أن عنصر المنافسة السعرية فاعلا ومؤثرا في مختلف الأنشطة الاقتصادية، إلا أنه يتعرض إلى بعض المحددات في مجال العمل المصرفي، وذلك أن بعض التشريعات لبعض الدول لا تسمح بدفع فوائد على الودائع الجارية، وكذلك بوضع حدود لمعدلات الفائدة على القروض والودائع، مما يقلل من أهمية هذه الإستراتيجية[3].

ب – المنافسة غير السعرية:

---

[1] طارق عبد العال حماد، **التحليل الفني والأساسي للأوراق المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 ، ص60

[2] سامر جلدة، **البنوك التجارية والتسويق المصرفي**، دار أسامة، عمان، ، 2009ص122

[3] أحلام بوعبدلي، **البنوك التجارية والمنافسة في ظل بيئة مصرفية معاصرة**، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الثاني حول :تسيير المؤسسات "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، يومي27 /28 نوفمبر 2007 ، ص49

وهي لا ترتكز على السعر، بل على تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تساعد وتساهم في جذب العميل، وتحفيزه لإيداع أمواله لدى البنك، والجدير بالذكر أن هذه الخدمات تتنافس عليها البنوك في السرعة والدقة وانخفاض التكاليف،[1] وتستعمل في ذلك أدوات أخرى كالإعلان والترويج للخدمات المقدمة وجودتها، وكذا توفير وسائل أخرى كالراحة للعملاء، بهدف جذبهم.

حسب حالات السوق:

هناك أربعة أشكال رئيسية يمكن أن تأخذها المنافسة بشكل عام حسب وضعية السوق وعدد المتعاملين فيه، وتنطبق هذه الأشكال على السوق البنكي أيضا:

أ – المنافسة التامة(الاحتكارية):

تتميز المنافسة التامة في السوق البنكي، بوجود عدد كبير من البنوك والعملاء، بحيث تكون المنتجات والخدمات المصرفية متماثلة بشكل تام ومتجانس، كما تتصف أيضا المنافسة التامة بحرية الدخول والخروج من السوق، حيث يفترض عدم وجود عراقيل أو موانع أو صعوبات مهما كان نوعها تمنع المنتجين من الدخول إلى السوق[2].

ب – الاحتكار الكامل (التام):

الاحتكار التام أو الكامل هو الذي تكون فيه المنافسة منعدمة، ولهذا يمكن اعتباره شكل من أشكال المنافسة المنعدمة، ويعتبر الاحتكار الكامل الحالة النقيضة لحالة المنافسة التامة، حيث يتميز هذا النوع من المنافسة بوجود منتج واحد فقط، وتتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قرينة لها، وهذا يعني أن المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج، ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار، كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية، تكنولوجية، مالية، تمنع المنتجين الآخرين من الدخول إلى السوق[3] .

ج – منافسة القلة:

منافسة القلة تعني تلك الصناعة التي تتكون من منشأتين أو أكثر بحيث تسيطر واحدة على الأقل من تلك المنشآت على نسبة كبيرة من الإنتاج الكلي للصناعة،[4]ويقصد بالمنشآت هنا المؤسسات الاقتصادية، ومن ذلك يمكن أن نستنتج بأن منافسة القلة في الصناعة البنكية تعني الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي.[5].

د – المنافسة الاحتكارية:

---

[1] سامر جلدة، **مرجع سابق**، ص124

[2] عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص88

[3] نفسه، ص112

[4] محمد علي الليثي، محمد فوزي أبو السعود، **مقدمة في الاقتصاد الجزئي**، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2000 ، ص297

[5] عمر صخري، **مرجع سابق**، ص99

تعتبر هذه الحالة وسيطا بين حالة المنافسة التامة من جهة، والاحتكار من جهة أخرى، وتتميز بوجود عدد كبير من المنتجين في السوق، ففي حالة السوق البنكي يكون هناك عدد كبير من البنوك والعملاء المصرفيين، كما تكون المنتجات والخدمات متشابهة لكنها ليست متجانسة [1].

الفرع الثالث: أدوات المنافسة بين البنوك التجارية

تستعمل البنوك التجارية في التنافس فيما بينها مجموعة من الوسائل والأدوات، وذلك من أجل الوصول إلى هدفها الرئيسي وهو كسب العملاء والاستحواذ على أكبر حصة ممكنة من السوق، ويمكن أن نحصر تلك الأدوات في خمس عناصر مهمة وهي :رأس المال، السعر، نوعية الخدمات المقدمة واستخدام التكنولوجيا، تسويق الخدمات، حسن المعاملة.

- أولا: رأس المال

يمثل رأس المال بالنسبة للبنك مؤشرا لمدى المتانة المالية، وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات، فضلا عن أهميته في منح قدرة أكبر للبنك على تنويع خدماته واستخداماته، كما يعد خط دفاع أول عن أموال المودعين، ونظرا لأهمية رأس المال نجد أن البنوك وخاصة الكبيرة منها تتنافس على زيادة نسب رؤوس أموالها من أجل كسب ثقة العملاء، وهذا أخذا بعين الاعتبار الحد الأدنى الذي تحدده لجنة بازل لنسب رأس المال، والتي تفرض بنودها بأن تكون نسبة رأس مال البنك إلى مجموع أصوله الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية8% كحد أدنى.[2]

- ثانيا: السعر

يعتبر السعر بسياساته والقرارات المتصلة به من أهم الأدوات التنافسية، إذ أن اختيار الزبون للمنتوج لا يتوقف على النوعية أو العلامة التجارية فقط، حيث يكون له موقف خاص تجاه السعر، وتظهر المنافسة بين البنوك عن طريق السعر فيما يلي

- أسعار الفائدة على الودائع، بحيث تتنافس البنوك على رفع هذه الأسعار من أجل إغراء الجمهور المدخرين بإيداع أموالهم لديها؛

- العمولات المفروضة على الخدمات الأخرى، فبخلاف منح القروض وتجميع الودائع، تقوم البنوك بتقديم خدمات أخرى ثانوية، وتكمن المنافسة السعرية بالنسبة لهذه الخدمات في السعي إلى تخفيض العمولات المفروضة عليها، بحيث تتنافس البنوك بوضع أقل العمولات على الخدمات المقدمة من أجل جذب العملاء.

[1] **نفسه**، ص112

[2] محسن زبيدة، بوخلالة سهام، **مرجع السابق، ص**45.

إلا أن تعامل البنوك التجارية بالسعر كأداة للتنافس تعتبر محدودة كما سبق وأن ذكرنا، ذلك أنها تخضع لمجموعة من القواعد التي تحدد من طرف السلطات النقدية للدول، كتحديد أسعار الفائدة وذلك بهدف حماية المودعين والبنوك نفسها من المنافسة الشرسة وغير المتكافئة.

- **ثالثا: نوعية الخدمات واستخدام التكنولوجيا**

نظرا لمحدودية السعر كأداة للتنافس بين البنوك التجارية، فالبنك مجبر على التميز على منافسيه بجودة الخدمة البنكية حتى يضمن لنفسه مكانة في السوق، وتكمن جودة الخدمة البنكية في مدى سرعة أدائها والتسهيلات المقدمة للعميل، والأهم من ذلك مدى تدخل التكنولوجيا في أداء هذه الخدمة، لذلك نجد أن البنوك تتنافس بشدة على توفير هذه العناصر الثلاث لعملائها الحاليين.

وتتلخص المزايا التي تعود على البنوك وراء تركيز الجهود على تحسين جودة خدماتها في الأتي:[1]

* تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي مواجهة الضغوطات التنافسية؛

* تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في العمليات المصرفية؛

* إن جودة الخدمة المتميزة بالجودة العالية تتيح الفرصة أمام البنك لتعاطي عمولات وأسعار أكبر وبالتالي زيادة الأرباح؛

* إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وجذب عملاء جدد وزيادة الحصة السوقية؛

وبالنسبة لسرعة الأداء فهي تظهر في الخدمات الثانوية التي تقدمها البنوك كتحصيل الشيكات وسداد المدفوعات، بحيث كلما زادت سرعة أداء هذه الخدمات وسهولتها في بنك ما، كلما زاد إقبال الجمهور على التعامل معه.

- **رابعا: تسويق الخدمات**

يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المالية، حيث أصبح أداة أخرى تتنافس عليها البنوك التجارية، إذ يساهم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارده واستخداماته، بالإضافة إلى جذب العملاء وإثارة ميولهم ورغباتهم، ويشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة وتوزيعها أو تصريفها، فالترويج يكمن في التعريف بالخدمة المقدمة ، ويتم ذلك باستعمال مختلف وسائل الإعلان مثل الملصقات الإشهارية والإعلام الجرائد والموضات، وفي هذا الإطار تتنافس البنوك على الميزانيات المخصصة للإعلان والترويج، حيث كلما ارتفعت هذه الميزانية كلما تمكن البنك من الترويج لمنتجاته بأحسن شكل ممكن، وباستعمال أحسن الوسائل،[2] حيث تعتمد إدارة البنك على اعتماد الطرق والأساليب التي تحقق زيادة في حصة البنك السوقية

[1] عوض بدير الحداد، **تسويق الخدمات المصرفية**، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، ، 1999ص388

[2] محسن زبيدة، بوخلالة سهام، **مرجع سابق ذكره**

من خلال الأسواق الحالية وعملاء البنك الحاليين، وذلك عن طريق محاولة جذب عملاء البنوك المنافسة باستخدام أساليب جديدة، كدراسة السوق وتحديد خصائصه واحتياجاته ورغباته وقدرات عملائه، ومن ثم يمكن اختراق السوق بفعالية كبيرة لجذب عملاء جدد وكذا الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وتوسيع قاعدة نشاطهم وتعاملهم مع البنك.[1]

- خامسا: حسن المعاملة

إن أهمية هذه الأداة تكمن في كون العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على استراتيجيات البنوك وسلوكه التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف البنوك، إذ يعد الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية لا يتوقف فقط على قدرة البنك على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلاءم أذواق العملاء واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية، بل هو مرهون بتوفير الإحساس بالثقة والراحة والأمان لديهم في جذب العملاء، ويتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين في البنك على حسن معاملة هؤلاء العملاء وحسن استقبالهم والتشاور معهم، لذلك تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك، ومن ذلك:

* تجهيز قاعات الاستقبال بوسائل حديثة ومريحة؛
* حسن الاستقبال والبشاشة واحترام المتعاملين للعملاء؛
* توطيد العلاقات الشخصية مع العملاء؛
* مرافقة البنك لعملائه والوقوف معهم في الأوقات العصيبة؛
* تقديم مزايا للعملاء، بحيث تقدم لهم إغراءات كإعطائهم أولوية في الاقتراض، وكذا إقراضهم بمعدلات فائدة أقل من معدلات الفائدة السائدة في البنوك.

المطلب الثاني: القدرة التنافسية للبنك

ترجع بداية وظهور مفاهيم القدرة التنافسية وأساليب اكتسابهم ودعمها إلى نهاية الثمانينات من القرن الماضي حيث ظهر مفهوم القدرة التنافسية وانتشر استخدامه بعد صدور كتابات بورتر (M. Porter) الرائدة في هذا المجال، والتي اهتمت بدراسة استراتيجيات التنافس وأساليب تدعيم القدرة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم القدرة التنافسية للبنك

القدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، وتعتبر المؤسسة قادرة على المنافسة إذا استطاعت المحافظة على حصتها السوقية أو زيادتها عبر الزمن.[2]

---

[1] رحماني موسى، عاشور سهام، **إستراتيجية تنمية الودائع في البنوك التجارية ودورها في التنمية الاقتصادية**، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول : البنوك التجارية والتنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي – 1945 قالمة، يومي07 / 08 ديسمبر، ، 2004ص62

[2] أحمد السيد مصطفى، **التنافسية في القرن الحادي والعشرين**، دار الكتاب، القاهرة، 2000 ،ص12

وهناك من يعرفها على أنها: هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.[1]

أما جيفر ساكس فيعتبر أن التنافسية تمثل قدرات البنك على إنتاج خدمات مصرفية بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتسويقها على أن يؤدي إنتاج وتسويق هذه الخدمات إلى زيادة في ربحية البنك.

كما يعرفها آخرون على أنها:قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في الأسعار والتكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.[2]

وبناءا على ما تقدم :يمكن أن نخلص القول إلى أن القدرة التنافسية للبنك، ذلك الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر على مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها.[3]
إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرة الكلية التي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل.

وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

[1] محمد سمير أحمد، **الجودة الشاملة وتحقيق الرقابة في البنوك التجاري**ة، دار المسيرة للطباعة والنشر، الأردن، 2009 ، ص139

[2] آمال عياري، **الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية**، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول : تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة، يومي29 / 30أكتوبر 2002، ص11

[3] طارق طه، **إدارة البنوك والمعلومات المصرفية**، دار الكتب، القاهرة، 2000 ، ص117

الجدول الأول:القدرات التي تتشكل منها القدرة التنافسية للبنك

القدرات المتاحة للبنك	النتيجة
1_قدرات معلوماتية :نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح من عناصر نظم المعلومات والاتصالات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاح من عناصر	**قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية**
2–قدرة تنظيمية :التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمتفتح على البيئة.	
3_قدرة إنتاجية :الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متطورة.	
4–**قدرة تسويقية تنافسية** :أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق الخدمات والمنتجات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم	
5–قدرة بشرية :الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والراغبة في المشاركة.	
6–قدرة تمويلية :المورد المالية والمادية المناسبة.	
7–قدرة قيادية :القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.	

المصدر :أحمد التوني، **الاندماج المصرفي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص142.

الفرع الثاني: تنمية وتطوير القدرة التنافسية للبنك

أدت المنافسة إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك قدرة تنافسية، حيث برزت أساليب مازالت تساهم في اكتسابها، تنميتها والمحافظة عليها.

أهمية تطوير القدرة التنافسية للبنك:

يمثل امتلاك وتطوير القدرة التنافسية للبنك هدفا استراتيجيا يسعى هذا الأخير إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية جراء تحرير الخدمة المصرفية، إذ ينظر للقدرة التنافسية على أنها استثمار مجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء في شكل منتجات وخدمات مصرفية مختلفة تلبي احتياجاتهم؛
- التميز على المنتجين فيما يخص الجودة والسعر؛

فلقد أكد M. Porter على أن الميزة التنافسية هي القيمة التي باستطاعة البنك تقديمها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، وبالتالي يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية.[1]

* **ميزة التكلفة الأقل:** التي تتحقق كنتيجة لقدرة البنك على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة؛

* **ميزة الجودة العالية:** حيث يتفوق البنك على المتنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

مداخل تنمية وتطوير القدرة التنافسية في البنك:

للقدرة التنافسية شقين أساسين، الأول هو القدرة على مغازلة وجذب العملاء، والثاني قدرة التميز عن المتنافسين في الجودة والسعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وما بعد البيع، ولا شك أن النجاح في الشق الأول يتطلب النجاح في الشق الثاني، وبالتالي فإن تنمية وتطوير القدرة التنافسية في البنك تتحقق من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار من جهة، وتبني أساليب الابتكار والتطوير من جهة أخرى.

أ – تلبية حاجات العملاء:

يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد، على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم، مما يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة إنتاج وتصميم السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي:[2]

* **تحقيق رضا العملاء:** إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار؛

* **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، بمعنى:

– تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة ومتميزة عن ما يقدمه المنافسون؛

– تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء؛

– ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة :يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو البنك الجلوس، وغيرها من الخدمات.

[1] طارق طه، **مرجع سابق**، ص119

[2] محمد زيدان، **دور التسويق في القطاع المصرفي**, رسالة دكتوراء, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير, جامعة الجزائر,2005، ص107

ب – مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية:

تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والمتميزة دائما، وتتمثل تلك القدرات في:

* **الجودة** : تتحقق الجودة عندما ينجح البنك في تصميم وتنفيذ وتقديم خدمة تشبع حاجات وتوقعات العملاء، وترتبط جودة الخدمة بمدركات العميل لمدى تلبية الخدمة لهذه الحاجات والتوقعات، وتعد الجودة سلاحا تنافسيا فعالا، ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا خدمات أرفع جودة، وكذلك فإن فشل الخدمة في الوفاء باحتياجات المستهلك أو العميل ورغباته لن يعوضه أي جهد تسويقي في عناصر المزيج التسويقي الأخرى؛[1]

* **الابتكار**: يعني الابتكار توليد أفكار جديدة لتطوير خدمات قائمة أو ابتكار خدمات جديدة، ويساعد التحسين المستمر على الابتكار من خلال إتاحة الفرص للعاملين وفرق التحسين للمشاركة في تقديم الاقتراحات التي تساعد في تطوير الخدمات؛

* **الإنتاجية**: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابا على ميزة البنك التنافسية؛[2]

* **الزمن**: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن، وتقليصه لصالح العميل والبنك؛

وتتجلى أبعاد المنافسة عبر عنصر الزمن في:

- اختصار زمن دورة المنتج أو الخدمة المصرفية؛
- تخفيض زمن تحويل وتغيير العمليات، أي ضرورة إحداث المرونة في عمليات إنتاج الخدمات؛
- تخفيض زمن الدورة للعميل، وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب وتسليم الخدمة.

* **المرونة** : وهي تعني مدى قدرة البنك على الاستجابة التي تحدث في البيئة المحيطة به، ومدى سرعة تكيفه معها، بمعنى قدرة البنك على تصميم خدمة جديدة وجذابة، ومن ثم قدرة البنك على تلبية رغبات زبائنه من حيث تنوع الخدمات المقدمة، وكلما كان البنك له القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة المحيطة به زادت قدرته على التنافس؛[3]

---

[1] أحمد التوني، **مرجع سابق**، ص144

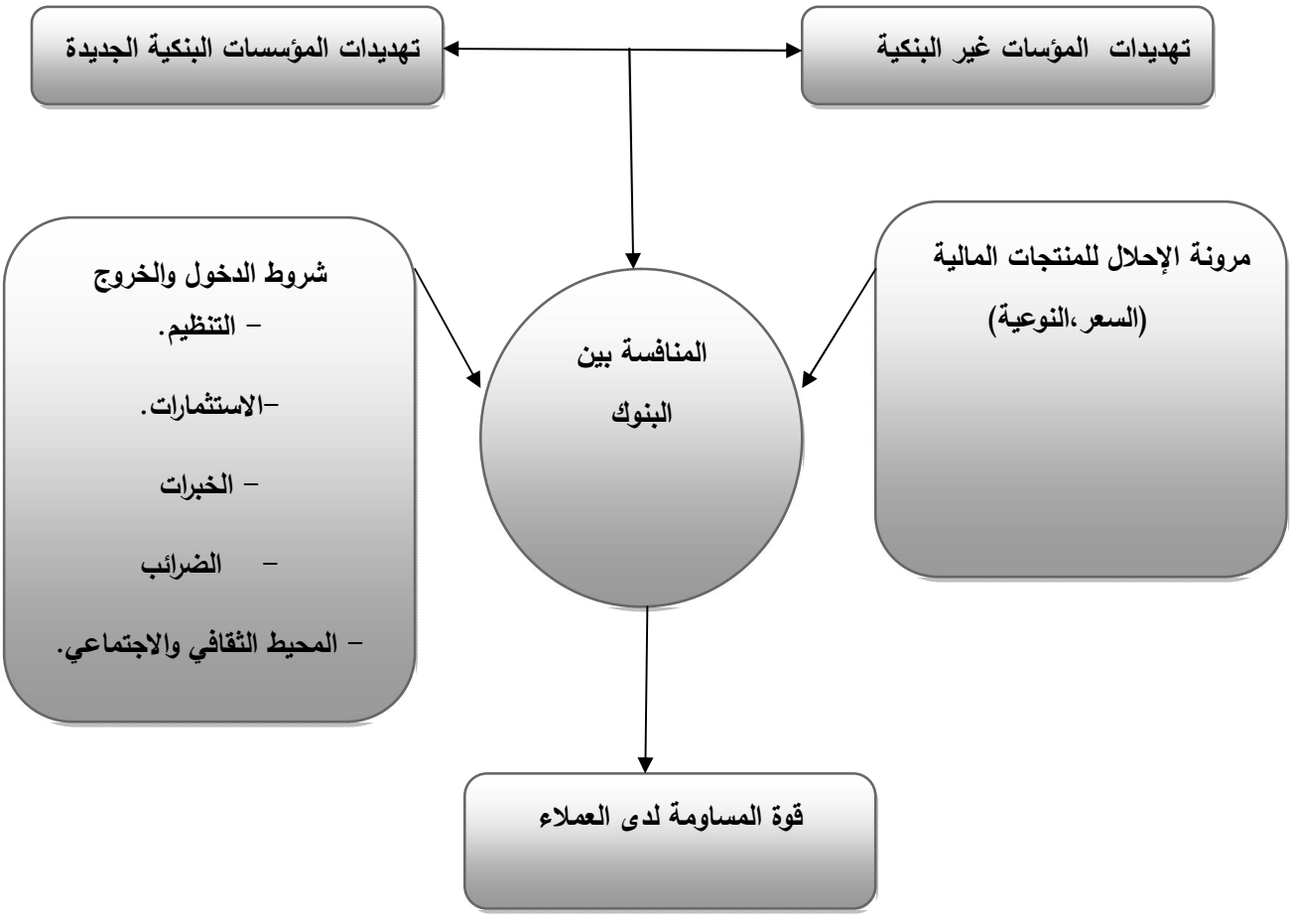
[2] سملالي يحضية، **إدارة الجودة الشاملة مدخل لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول :المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، يومي22/ 23أفريل 2003 ، ص163

[3] أحمد التوني، **مرجع سابق** ،144

المطلب الثالث: القوى المؤثرة في المنافسة البنكية

تنشط البنوك في بيئة تتميز بالتغير المستمر، ومن ثم يكون من الضروري معرفة مكوناتهم الرئيسية، واتجاهاتهم المستقبلية حتى يمكن التأثير عليها ايجابيا أو سلبيا، قد قدم M. Porter ضمن دراسته لتأثير البيئة التنافسية على المؤسسة نموذجا يعرف بنموذج قوى المنافسة ل M. Porter حيث يرى بأن المنافسة في أي صناعة، ما هي إلا محصلة خمس قوى للتنافس، هذه القوى هي التي تتحكم في المؤسسة وتؤثر في ربحيتها، وتحدد وضعيتها على مستوى الصناعة ،ويمكن توضيح هذه القوى الخمس من خلال الشكل التالي

الشكل الأول: القوى المؤثرة على المنافسة



Source:zohayr Mikdashi Les Bonquesa Lere de mandialisotiom Economica،paris 1998, p:212

الفرع الأول: المنافسة بين البنوك القائمة

ويقصد بها شدة المزاحمة التي تكون بين المؤسسات البنكية التي تتنافس في الوقت الحالي على مستوى السوق البنكي[1]، وهي تمثل مركز القوى المحددة لجاذبية الصناعة(*)، وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية، مما يجعل تحركاتهم تأخذ مختلف الأشكال التنافسية(تخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع، تميز، ...الخ) والتي من شأنها أن تؤثر على بقية المتنافسين، مما يؤدي إلى بروز عدة ردود أفعال قد تؤدي إلى تحسين وضعية القطاع أو تدهورها.[2]

و درجة المزاحمة في القطاع البنكي تحكمها جملة من العوامل نوجزها فيما يلي[3]

– عدد البنوك الناشطة في السوق البنكي، بحيث كلما كان ارتفع هذا العدد أدى ذلك إلى زيادة المنافسة خاصة إذا كانت هذه البنوك من نفس الحجم، وحصصها في السوق متماثلة؛

– نمو الصناعة البنكية، حيث كلما كان النمو بطيئا كلما زادت المنافسة؛

– درجة التمركز والتوازن بين المتنافسين في السوق، التي يؤدي ارتفاعها إلى انخفاض حدة المنافسة، إذ تسيطر قلة المتنافسين على معظم حصص السوق؛

– التكاليف الثابتة، فكلما كانت هذه الأخيرة مرتفعة، ازدادت شدة المنافسة؛

– تكاليف التبديل أو التحويل التي يؤدي انخفاضها إلى سهولة تبديل المستهلك لمنتوج مؤسسة ما بمنتوج آخر إلى ارتفاع درجة المنافسة، من أجل تقييد العميل وحمله على المحافظة على استهلاكه للمنتوج الأول.

الفرع الثاني: تهديدات دخول منافسين جدد من المؤسسات البنكية

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل مجموعة الحالية من المنافسين، وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم، حيث يجلب المنافسون الجدد أثناء توغلهم لقطاع صناعي معين، قدرات جديدة في الإنتاج ورغبة في إخضاع حصة من السوق لصالحهم. وهو ما ينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها ويرتبط دخول هؤلاء المنافسين الجدد بمجموعة من العوائق والحواجز التي تعتبر شروطا لازمة لاختراق السوق، والتي قد تعيق دخول هذه المؤسسات الجديدة في أي قطاع اقتصادي[4].

الفرع الثالث: تهديدات المنتجات البديلة

---

[1] نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، ، 1998ص66

[2] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**" مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراء غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005 ، ص33

[3] نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص66 ،67

(*)جاذبية صناعة ما، تعني قدرة هذه الصناعة على جذب المنتجين للاستثمار فيها

[4] نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق** ،ص69

توجد عوامل أخرى تحدد جاذبية الصناعة وتؤثر في نشاط المؤسسة، وتتمثل في البدائل من سلع وخدمات المؤسسات من خارج القطاع تحل محل منتجات المؤسسات العاملة فيه، ومن هنا ظهر تهديد أخر يتمثل في المنتجات البديلة أو الجديدة، ولكن التهديد الحقيقي الذي تمثله هذه المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم هذه المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل بكلف أقل، وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المؤسسات الحالية .وإن توفر البدائل قد يشكل سقفا سعريا لمنتجات المؤسسة أو قد يفسح المجال لها للدخول إلى السوق وبالتالي خفض جاذبيته.[1]

الفرع الرابع: قوة المساومة لدى العملاء.

تمثل قوة مساومة العملاء تهديدا على أي قطاع اقتصادي، بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع المفاوضة على الخدمات والجودة الممتازة، الشيء الذي يؤثر سلبا على مردودية وجاذبية المقدرة التنافسية لأي مؤسسة، وقوة العملاء وقدرتهم على التأثير في هيكل المنافسة في صناعة ما، متوقف على مجموعة من الشروط، نذكر منها ما يلي.[2]

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبرى من مبيعات القطاع؛
- أن تمثل الكميات المشتراة من القطاع جزءا هاما من مشتريات الزبائن لأنهم أكثر حساسية للسعر؛
- أن تكون تكاليف تحولهم إلى منتجات بديلة ضعيفة، مع إمكانية تحقيقهم للتكامل الأمامي؛
- توافر المعلومات الخاصة بالأسعار والتكاليف الحقيقية بالسوق.

الفرع الخامس: قوة المساومة لدى الموردين

يعتبر الموردين أيضا إحدى أهم القوى المؤثرة على المنافسة داخل قطاع معين، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدني مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.[3]

وبالنسبة للقطاع البنكي يمكننا أن نلاحظ بأنه ونظرا لخصوصية النشاط البنكي، فإن الموردين في هذه الحالة يمكن أن يكونوا هم أنفسهم العملاء، لأن المادة الخام وأهم مدخل تعتمد عليه البنوك في ممارسة نشاطها هي الودائع، وأصحاب هذه الودائع هم عملاء للبنك، حيث وإضافة إلى القوي الخمس التي ذكرها M. Porter ضمن دراسته لتحليل قوى المنافسة، هو خاص بهيكل الصناعة لدي الدول المتقدمة، وبالتالي فهو يتلاءم أكثر مع صناعات هذه الأخيرة الدول المتقدمة، ولذلك ظهر نموذج آخر يدعى نموذج أوستن لتحليل الصناعة والذي يتماشى أكثر مع ظروف الأسواق والصناعات في الدول

[1] علاء فرحان طالب، فاضل راضي الغزالي، **مرجع سابق** ص42

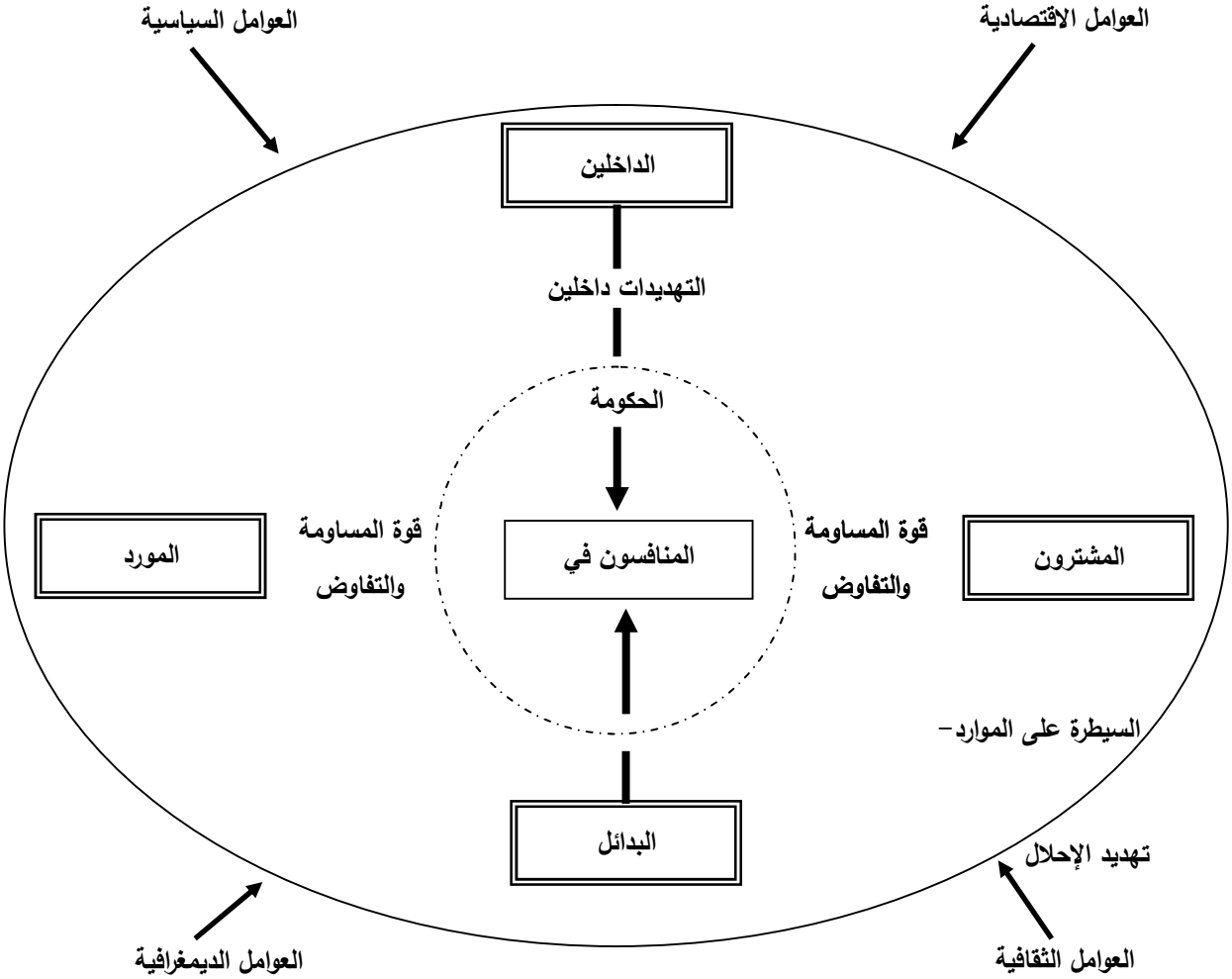
[2] M.Porter, **Choix Stratégiques et concurrence**, economica, Paris, 1982, P : 27.

[3] محمد سمير أحمد، **مرجع سابق**، ص147

النامية، يضيف هذا النموذج عناصر أخرى لها تأثير هام وكبير، حيث وإضافة للقوى الخمس التي ذكرها .M. Porter يضيف هذا النموذج عناصر أخرى لها تأثير هام وكبير على وضعية المنافسة في الدول النامية، وتتمثل هذه العناصر في.[1]

- **الحكومة** : تعبر الحكومة قوة كبرى في العديد من الدول النامية، إذ أنها تؤثر بشكل كبير على بيئة التنافس في مختلف الصناعات؛
- **العوامل البيئية** :إذ تؤثر العوامل السياسية والاقتصادية، والثقافية، والديموغرافية على الصناعة ودرجة المنافسة فيها، والشكل الموالي يوضح التعديلات التي أتى بها نموذج أوستن كمايلي:

الشكل الثاني: نموذج أوستن لتحليل الصناعة



[1] نبيل مرسي خليل، **مرجع سابق**، ص ، 7473

المصدر :نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998ص75

نلاحظ من خلال هذا الشكل، أنه إضافة للعناصر الخمسة التي سبق وذكرها، هناك عناصر أخرى تؤثر على المنافسة في القطاع البنكي، وتظهر هذه العناصر خاصة في البلدان النامية وهي تتمثل أساسا في

* **العوامل السياسية:** كتدخل الحكومات والسلطات في تسيير البنوك والسيطرة عليها في بعض الدول كالجزائر مثلا، مما يؤثر على المنافسة في شكل كبير؛

* **العوامل الاقتصادية:** وتتضح على سبيل المثال في ضعف اقتصاديات هذه الدول، مما يؤثر على الدور الحقيقي للبنوك؛

* **العوامل الثقافية:** والديموغرافية، حيث تفتقر هذه الدول إلى ثقافة بنكية جيدة، مما يجعلهم يتعاملون مع البنوك بشكل عشوائي.

على ضوء ما تم تقديمه من هذا المبحث، تبين أن الهدف الأساسي للمنافسة بين البنوك هو الحصول على أكبر حصص ممكنة من السوق البنكي، لذا فالبنوك ملزمة على اكتساب قدرات تنافسية وتنميتها وذلك باستخدام كل قدراتهم المادية والمالية، وحتى البشرية، كما أن البنوك لا تعيش بمعزل عن بيئتها الخارجية، فهي في صراع مستمر مع محيطها التنافسي.

المبحث الثاني: استراتيجيات مواجهة المنافسة وزيادة القدرات التنافسية للبنوك.

إن التسليم بأن المنافسة أصبحت من أبرز التحديات التي باتت تواجه عمل البنوك التجارية في ظل مستجدات ومتغيرات البيئة المالية المعاصرة، ومن ثم إتباع استراتيجيات ملائمة للتكيف معها، وبناءا عليه فإننا سنحاول عرض أهم هذه الاستراتيجيات نظرا لما حققته وتحققه من فوائد وايجابيات في هذا المجال.

المطلب الأول: التحول للبنوك الشاملة

لقد شهدت البيئة المالية العالمية في نهاية القرن العشرين العديد من التطورات والتغيرات العالمية ، والتي كان لها بالغ الأثر على أداء المنظومة البنكية، واستجابة لمثل هذه التغيرات المتلاحقة كان لابد من الممارسين والمفكرين في هذا المجال، من وضع استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدف بقاء مؤسساتها ونموها في دائرة المنافسة، والبحث عن الميزة التي تسعى كل مؤسسة مصرفية ناجحة أن تصنعها لنفسها في سبيل تعزيز قدراتها التنافسية، وقد تمخض عن ذلك بروز مفهوم البنوك الشاملة كأحد الخيارات الإستراتيجية، والتي سنعالجها في ما يلي بشيء من التفصيل.

البنوك الشاملة : مفهومها ووظائفها

ظهر مفهوم البنوك الشاملة نتيجة تضخم أعمال البنوك ودخولها في مجالات جديدة، كانت من صميم أعمال الوساطة المالية الأخرى، مثل قيام البنك بفتح شركة للتأمين أو ممارسة أعمال الاستثمار، ومن هنا ظهر مفهوم البنوك الشاملة ليقوم بكل الوظائف التقليدية وغير التقليدية في منظومة بنكية واحدة تقوم بتنويع كامل للأعمال والوظائف لتلبي كل طلبات العميل وتحل جميع مشكلاته.

الفرع الأول: مفهوم البنوك الشاملة

لقد كانت فكرة البنوك الشاملة ألمانية الأصل، حيث تطورت منهجية العمل المصرفي ونشأت البنوك التي تقدم خدمات متنوعة لعملائها، وترجع تجربة البنوك الشاملة في ألمانيا في العقد الأخير من

القرن التاسع عشر وقد قامت هذه البنوك في الفترة(1895-1924)بتدعيم وصفها كبنوك تجارية أو استثمارية،

وقد تعددت تعريفات البنوك الشاملة بحيث يعرفها((بأنها تلك الكيانات البنكية التي تسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات في كافة القطاعات، وتوظيف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة والتي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي، بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال)).[1]

كما يعرفها البعض الآخر بأنها:((البنوك التي تقوم بتقديم كل الخدمات المصرفية التقليدية وغير التقليدية بدور المنظم، وتجمع في ذلك بين وظائف البنوك التجارية وبنوك الاستثمار، إضافة إلى نشاط التأمين، وتأسيس الشركات أو المشروعات، ولا تقوم هذه البنوك على أساس التخصص القطاعي أو الوظيفي، بل تساهم في تحقيق التطوير الشامل والمتوازن للاقتصاد، مع القيام بدور فعال في تطوير السوق المالي والاقتصادي في المجتمع)).[2]

وبصفة عامة يمكن القول بأن البنوك الشاملة هي البنوك التي لم تعد تتصف بالتخصص المحدود الذي هو قيد العمل المصرفي في كثير من الدول، بل أصبحت تمد نشاطها إلى كل المجالات والأقاليم والمناطق وتحصل على الأموال من مصادر متعددة، وتوجهها إلى مختلف النشاطات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومن أهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من البنوك نجد:

- الشمول مقابل التخصص المحدود؛ بمعنى أن البنك يمتثل بالشمول والاتساع والتنويع في الخدمات التي يقدمها؛

- التنويع مقابل التقيد؛ أي أن البنك الشامل يقوم على التنويع فيما يتعلق بمصادر التمويل ومجالات الاستثمار وبذلك يعمل على توزيع المخاطر وزيادة الإيرادات والأرباح؛

- الابتكار مقابل التقليد؛ فالبنوك الشاملة هي بنوك سباقة إلى كل ما هو جديد سواء في مجالات النشاط، أو في نظم ووسائل تقديم الخدمات المصرفية أو في مجال صناعة السوق، أو في مجالات التفعيل الاستثماري وما يتطلبه من ابتكارات متميزة تكفل له زيادة في السوق والقدرة على المنافسة؛

- الدينامكية مقابل الأستاتيكية؛ بمعنى دخول البنوك الشاملة في التعامل مع جميع القطاعات الاقتصادية وممارسة أنشطة مالية أخرى كالتعامل مع المشتقات المالية وغيرها؛

---

[1] . عبد الحميد عبد المطلب، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ، 2000ص19

[2] ربح عرابه، **دور الصرفة الشاملة وتطوير البنوك الشاملة في الدول النامية**، مع الاشارة لحالة مصر، مجلة شمال افريقيا، العدد 06،2009، ص198

– التكامل والتواصل مقابل الانحصار؛ فالبنوك الشاملة تجمع ما بين خبرات البنوك المتخصصة في كيان بنكي واحد، والاستفادة منها.

الفرع الثاني: وظائف البنوك الشاملة

إن أهمية البنوك الشاملة تعود إلى الوظائف التي تقوم بتقديمها، وكما سبق وأن أشرنا فهذه الوظائف تغطي وتجمع ما بين وظائف بنوك الاستثمار وبنوك الأعمال، ويمكن عرض أهم هذه الوظائف على النحو التالي:

الوظائف التقليدية:

وهي الوظائف التي اعتادت البنوك والمؤسسات المالية على تقديمها كقبول الودائع بمختلف أشكالها ومنح القروض وأداء الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كإجراء التحصيلات والتحويلات وفتح الاعتمادات المستندية، وإصدار خطابات الضمان، كما شملت مؤخرا ونتيجة للتطورات التكنولوجية خدمات الصيرفة الالكترونية كخدمات الصراف الآلي، إصدار بطاقات الائتمان، والتحويلات الالكترونية.[1]

الوظائف غير التقليدية:

هي تلك الوظائف التي طهرت نتيجة للتطورات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية المحيطة ومن أمثلة الأنشطة غير التقليدية التي تقوم بها البنوك الشاملة مايلي:

التوسع في أنشطة الصيرفة الاستثمارية:

وتتضمن ثلاث وظائف أساسية وهي:[2]

***الإسناد:** ويعني شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها وبيعها للآخرين مع تحميل الأعباء المحتملة نتيجة لانخفاض السعر خلال مدة حيازتها وقبل الانتهاء من تسويقها، وفي المقابل يحصل البنك على كافة العمولات والمصروفات الأخرى عند سداد قيمة الأسهم للشركات المصدرة؛

***التسويق:** وتتضمن قيام البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة لها، مستخدما في ذلك إمكانياته من خبراء ووحدات متخصصة واتصالات واسعة من الوسطاء الماليين الآخرين ويتقاضى البنك مقابل ذلك عمولة؛

***تقديم الاستشارات الجديدة المتعلقة بالعملاء:** حيث تقدم استشارات حول الإصدارات الجيدة المتعلقة بنوعية وتشكيلة الأوراق المالية ومردودها ومخاطرها في ضوء الواقع والظروف التي تعيشها الشركات التي قامت بإصدار تلك الأوراق؛

ج – دخول مجالات غير بنكية

[1] عبد القادر بريش، **مرجع سابق**، ص168

[2] عبد الحميد عبد الطلب، **مرجع سابق**، ص ،25 ،26

تتجه البنوك الشاملة القائمة على إستراتيجية التنويع إلى الخوض في مجالات غير مصرفية حيث أثبتت التجارب أنها تزيد من الربحية والعائد مع انخفاض المخاطر، ومن هذه المجالات نذكر:

***التأجير التمويلي** : يعتبر التمويل عن طريق الإيجار فكرة مستحدثة لتجديد طرق التمويل، ورغم حداثة هذه الطريقة فهي تسجل توسعا سريعا في الاستعمال من قبل المستثمرين للمزايا التي تحققها لهم، وهو عبارة عن تقنية للتمويل تستعملها البنوك أو المؤسسات المالية المتخصصة بحيث تحصل عن موجودات منقولة أو عقارات لتأجيرها لمؤسسة أخرى، وهذه الأخيرة تقوم بدورها بإعادة شرائها بقيمة متبقية عامة تكون منخفضة عند انتهاء مدة العقد، ويتم التسديد على أقساط متفق عليها تسمى بثمن الإيجار.

***نشاط الاتجار بالعملة** : وهي أنشطة تركز عليها البنوك الكبيرة، من خلال الاتجار بالعملة التي في حوزتها في الأسواق الحاضرة، بغرض إتمام صفقات دولية تجارية لصالح بعض المؤسسات، ويترتب عن ذلك تحقيق عوائد معينة مع انخفاض درجة المخاطرة.

***إصدار الأوراق المالية** : حيث تتولى البنوك الشاملة إصدار الأسهم والسندات نيابة عن مؤسسات الأعمال مقابل حصولها على عمولة محددة نظير تصريفها لهذه الأوراق المالية وإرجاع ما يتبقى منها إلى المؤسسة المعنية دون تحمل أي تكاليف[1]

***القيام بالعمليات خارج الميزانية** : وتتمثل هذه العمليات في فتح الاعتمادات المستندية وتقديم خطابات الضمان بالإضافة إلى التعامل في المشتقات المالية.

الفرع الثالث : ايجابيات التحول إلى بنوك شاملة

إن تبني البنوك لخيار الصيرفة الشاملة يحمل في طياته الكثير من الايجابيات والتي يمكن أن تعتبرها آليات لزيادة :القدرة التنافسية للبنوك، ومواجهة حدة المنافسة، ومن بين هذه المنافع نذكر:

- تعظيم القدرة على تطوير الوظائف التقليدية بما يسمح بتقديم خدمات جديدة و متطورة كإصدار السندات والتأمين ضد المخاطر؛
- تحقيق التوظيف الكامل والأوفر للموارد والقدرة على الدخول والقيام بالمشروعات الضخمة؛
- تقديم مجموعة متكاملة من الخدمات المالية؛
- التوسع في تقديم خدمات متطورة مثل خدمات الصراف الآلي وغيرها؛
- تنوع مصادر الإيرادات من خلال ممارستها للوظائف التجارية والاستثمارية؛
- تحقيق التوازن بين توظيف أصول البنك وموارده وتجنب المخاطر التي قد تحدث جراء التركيز في مجال واحد كالائتمان؛
- تحقيق وفورات في التكاليف نتيجة العمل على أساس الحجم الكبير؛
- الاستفادة من تنوع الخبرات لدى العاملين في هذه البنوك ذات الأنشطة المتعددة .

[1] **مرجع نفسه** ص 26, 27

إلا أن التحول إلى البنوك الشاملة قد يكتنفه بعض **المشاكل مثل:**

- احتمال تركيز السوق وممارسة الاحتكار من طرف هذه البنوك؛
- انخفاض حوافز الإيداع والابتكار المالي نظرا لكثرة وتعدد الأنشطة؛
- إبقاء الأداء الضعيف لبعض القطاعات والأنشطة نظرا لتغطيتها بقطاعات أخرى؛
- صعوبة الإشراف والرقابة في حالة البنوك الشاملة بحيث تصبح أكثر تعقيدا.

الفرع الربع: كيفية التحول إلى بنوك شاملة

إن عملية التحول إلى بنوك شاملة تتم من خلال منهجين أساسيين وهما:

أ – المنهج الأول : تحول بنك قائم تجاري أو استثماري أو متخصص إلى بنك شامل

هذا الأسلوب يعد الأسرع والأوفر حظا في النجاح نظرا لتراكم الخبرات الإدارية والفنية والتنظيمية لديه، ومن ثم يستطيع تحقيق الغرض المنشود، إلا أنه على ضوء المقومات التي يحتاجها البنك الشامل يجب أن تتم هذه العملية على نحو مدروس ومحسوب بكل دقة وعلى مراحل متدرجة، وذلك لمقاومة التغيير، ولضمان الاستيعاب لتقنيات هذه الخدمات، ولتقديمها بمعايير الدقة والسرعة والفعالية في نطاق الجودة والخبرة

ويدعم فعالية هذا المنهج قدرة قيادات البنك على الابتكار، وخلق الأفكار، وبناء القيم المحفزة للعمل، والقدرة على التطوير والتغيير، والعمل على نجاحه بعيدا عن مقاومة التغيير وسل فعالية التطور.

ب – المنهج الثاني : إنشاء بنك شامل جديد طبقا لهذا المنهج يتم إنشاء بنك شامل جديد، ويتطلب ذلك كوادر بشرية مؤهلة ومدربة حيث يتم تدريبها مسبقا في بنوك شاملة قائمة، وتجهيزات مادية مناسبة لطبيعة الخدمات التي يقدمها البنك الشامل، مع القيام بحملات تسويقية للتعريف بالبنك المنشأ والوظائف التي يقوم بها،[1] والمنهجين المذكورين ليسا بديلين أو متعارضين.

المطلب الثاني: الاتجاه نحو الاندماج البنكي

يتميز العصر الحاضر بأنه عصر الكيانات الاقتصادية الكبرى، لذلك يعد الاندماج من أهم التحولات التي شهدها القطاع المالي والمصرفي عالميا، باعتباره أحد المظاهر الأساسية للعولمة، وأحد التحديات للقطاع المصرفي التي من شأنها أن تعزز القدرة التنافسية له، ويدعم القدرة على الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا المتقدمة، وما يتولد عنها من منتجات مالية ومصرفية مبتكرة، وسنحاول من خلال هذا المطلب أن نبرز مفهوم الاندماج البنكي وكيفية تحققه لزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

الاندماج البنكي : المفهوم والأنواع

أصبح موضوع اندماج البنوك فيما بينها ظاهرة عامة ترتبط بمواكبة التطورات المتعلقة باتساع الأسواق وتحررها من القيود، واختلف الكثيرون في رؤيته للاندماج البنكي.

[1] عبد القادر بريش، ، **مرجع سابق** ، ص173

الفرع الأول : مفهوم الاندماج البنكي:

حيث يعرف من الناحية الاقتصادية:((تلك العملية المالية التي تؤدي إلى الاستحواذ على بنك أو أكثر بواسطة مؤسسة مالية أو مصرفية أخرى، بحيث يتخلى البنك على استقلاليته ويدخل في البنك الدامج، ويصبح مصرفا واحدا، ويتخذ المصرف الجديد اسما جديدا عادة ما يكون اسم المؤسسة الدامجة أو اسم مشترك بينهما، وتضاف أصول وخصوم البنك المدمج إلى أصول وخصوم البنك الدامج)).[1]

يقصد بالاندماج بصفة عامة اتحاد مصالح بين شركتين أو أكثر وقد يتم هذا الاتحاد من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر لطهور كيان جديد أو قيام احد الشركات بضم شركة أو أكثر إليها كما قد يتم الاندماج بشكل كلي أو جزئي أو سيطرة كاملة وجزئية وكذلك قد يتم الاندماج بشكل أرادي أو لا أرداي.

كما يعرف علي انه اتفاق بين بنكين أو أكثر وذوبانها إراديا في كيان مصرفي واحد جديد بحيث يكون الكيان الجديد ذو قدرة اعلي وفاعلية علي تحقيق أهداف ما كان يتم تحقيقها قبل أنشاء هذا الكيان المصرفي الجديد.[2]

الفرع الثاني: أنواع الاندماج البنكي

للاندماج البنكي أنواع متعددة ومختلفة، ويتم وتقسيمها وفقا لعدة اعتبارات لعل أهمها:

أ –**الاندماج البنكي وفقا لطبيعة نشاط الوحدات المندمجة** : ونميز ما يلي[3]

***الاندماج البنكي الأفقي:** ويتم بين بنكين أو أكثر يعملان في نفس نوع النشاط أو الأنشطة المترابطة فيما بينهما، مثل البنوك التجارية أو بنوك الاستثمار، وهذا النوع يخلق مشكلة نمو وتزايد الاحتكارات البنكية العملاقة في السوق، مما أدى إلى تدخل الحكومات بتنظيم مثل هذا النوع من الاندماجات، نظرا لما لها من تأثير سلبي على المنافسة؛

***الاندماج البنكي الرأسي:** هو الذي يتم بين البنوك الصغيرة في المناطق المختلفة والبنك الرئيسي في المدن الكبرى أو العاصمة، بحيث تصبح هذه البنوك الصغيرة وفروعها امتدادا للبنك الكبير؛

***الاندماج البنكي المتنوع** :هو الذي يتم بين بنكين أو أكثر يعملان لأي أنشطة مختلفة غير مترابطة فيما بينها، مثل الاندماج الذي يتم بين أحد البنوك التجارية وأحد البنوك المتخصصة، وهو ما يعني اختلاف الخدمات التي يقدمها البنك الجديد، ويفيد ذلك أن البنك الجديد سوف يؤدي إلى المزيد من الخدمات إلى العملاء مما يكسبه مزايا تنافسية جديدة؛

---

[1] بوعزوز عمار، دراوسي مسعود، **الاندماج المصرفي كآلية لزيادة القدرة التنافسية**–حالة الجزائر– ، ورقة بحث مقدمة في الملتقى الوطني حول : المنظومة المصرفية الجزائرية والتحولات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبة بن بوعلي – الشلف، يومي14 / 15 ديسمبر 2004 ، ص138

[2] عبد المطلب عبد الحميد، **العولمة وإقتصاديات شمال إفريقيا**، لدار الجامعية، مصر، 2001، ص153

[3] أحمد التوني، **مرجع سابق**، ص ،74 75,

ب – الاندماج البنكي حسب طبيعة العلاقة بين أطراف عملية الاندماج : ونميز فيه الأنواع الآتية :

***الاندماج الطوعي أو الإرادي:** ويتم بموافقة مجلس إدارة المصرفين الدامج والمندمج يهدف إلي تحقيق مصلحة مشتركة؛

***الاندماج القيصري أو الإجباري:** تلجأ إليه السلطات النقدية كأحد الحلول التقنية للجهاز المصرفي من البنوك المتعثرة أو التي على وشك الإفلاس والتصفية؛

***الاندماج العدائي :** ويتم ضد رغبة مجلس إدارة البنك المدمج، نظرا لتدني السعر الذي يقدمه المصرف الدمج، ويحدث عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على بنك يتميز بإمكانات جيدة، وهذا ما يجعل البنوك الأخرى تريد الاستيلاء عليه ودعمه بإدارة قوية تحقق الاستغلال الأمثل لموارده؛

ج_الاندماج البنكي وفقا لمعايير أخرى: حيث يمكن للاندماج البنكي أن يأخذ أشكالا أخرى أثبتتها التجارب العملية في هذا المجال، ونذكر منها ما يلي[1]

– **الاندماج بالابتلاع التدريجي:** يتم من خلال ابتلاع بنك لبنك أخر تدريجيا، من خلال شراء فرع أو فروع معينة للبنك الذي يتم ابتلاعه؛

– **الاندماج بالحياز:** ويتم من خلا شراء أسهم البنك الذي يتم إدماجه؛

– **الاندماج بالضم:** يقوم على مجلس إدارة موحد للبنكين معا؛

– **الاندماج بالمزج:** يتم من خلال إحداث مزيج متفاعل بين بنكين أو أكثر، لينتج كيان مصرفي جديد هو خليط بين البنكين.

الفرع الثالث: الاندماج البنكي والقدرة التنافسية للبنوك

يعتبر الاندماج البنكي قرارا استراتيجيا هاما للبنوك لمواجهة المنافسة، وزيادة قدراتها التنافسية، كما يعتبر سببا رئيسيا في زيادة حدة المنافسة بين البنوك، لذا فاتخاذ قرار الاندماج يجب أن يكون مصحوبا بمراحل مدروسة عند تنفيذه للاستفادة من الأهداف المرجوة منه، وتجنب الآثار غير المرغوبة.

الاندماج البنكي كآلية لزيادة القدرة التنافسية للبنوك:

إن الاندماج البنكي كما سبق وأن أشرنا أنه رد فعل يكاد يكون ضروريا لمواجهة المنافسة وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، من خلال تحقيق اقتصاديات الحجم والوصول بالوحدة المصرفية إلى حجم اقتصادي معين، يتيح لها زيادة الكفاءة من خلال تخفيض التكاليف وتعظيم الربح، ومن أهم النتائج التي تسفر عنها عملية الاندماج البنكي ما يلي:

[1] زهيه بركان، **الاندماج المصرفي بين العولمة ومسؤولية اتخاذ القرار** اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 02، ماي 2005،ص175

* إن الاندماج البنكي وخاصة بين البنوك الصغيرة، يهيئ الفرصة لتحقيق وفورات الحجم المتعلقة بالتوسع بالاعتماد على التقدم التكنولوجي في عمليات البنك.
* التوسع في فتح أسواق جديدة وخلق مصادر جديدة للإيرادات وتهيئه الظروف لتنويع الخدمات المصرفية، مما يؤدي إلى تعزيز موقع البنك في السوق المصرفية،
* خفض التكلفة وزيادة القدرة التسويقية وكفاءة الخدمة المصرفية؛
* زيادة القدرة على المنافسة العالمية في إطار تحرير الخدمات المصرفية؛
* زيادة القدرة على المخاطرة في ظل سياسة التحرير المالي.

مراحل تحقيق الاندماج البنكي:

ولتحقيق الأهداف المرجوة من الاندماج البنكي في زيادة القدرة التنافسية للبنك ومواجهة المنافسة، فلابد أن يخضع هذا القرار لدراسة دقيقة وشاملة ولهذا فهو يمر بالعديد من المراحل والتي نوجزها فيما يلي:[1]

-**المرحلة الأولى:** وتعتبر مرحلة تمهيدية لعملية الاندماج البنكي، من خلال إعداد الهيكلة وتحديد قيمة البنك وأساليب تسديدها، والقيام بدراسة دقيقة للمتعاملين في السوق المصرفي؛

-**المرحلة الثانية:** الإعلان عن الاستعداد للاندماج وتحمل النتائج المترتبة عنه؛

-**المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تقدير وتحديد الآثار المتولدة عن عملية الاندماج وكيفية الارتقاء بالكيان المصرفي الجديد، ومدى تأثيره في السوق المصرفي وكيفية تحقيق أكبر عائد ممكن.

المطلب الثالث: خوصصة البنوك.

إن الرغبة في مواكبة التطورات ومواجهة المنافسة الدولية، وإصلاح أداء المنظومة البنكية ومواجهة التحديات والتغيرات المالية، وظهور أنشطة جديدة كالصرافة الاستثمارية وإدارة الأصول والمنافسة، والتوسع في الخدمات الالكترونية التي تخلق تحديات جديدة تؤثر على أداء البنوك حتما نحو تحسين الأداء، أدى إلى خوض البنوك في مجال الخوصصة كأحد البدائل الضرورية للبدء في تعزيز وزيادة القدرة التنافسية للبنوك.

الفرع الأول: مفهوم الخوصصة في البنوك:

ويتناوب مفهوم هذه الكلمة من مكان لآخر، ومن دولة لأخرى، إلا أننا نستطيع تمييز ثلاث مفاهيم وهي:

[1] زهيه بركان، **مرجع نفسه**، ص181،182

المفهوم الأول: يرى أن الخوصصة تعني تحرير النشاط الاقتصادي والمالي، وإعطاء القطاع الخاص مجالا أوسع، وذلك بالحد من احتكار الدولة؛

المفهوم الثاني: ويرى أن الخوصصة هي علاقة تعاقدية بين الدولة والقطاع الخاص، وذلك بإدخال الخبرة الإدارية لهذا القطاع في أنشطة المؤسسات العامة وإدارتها وفقا لطريقة سير المؤسسات الخاصة؛

المفهوم الثالث: وينظر هذا المفهوم إلى شكل الملكية، بمعنى تحويل الملكية من الدولة إلى القطاع الخاص، ويأخذ هذا المفهوم اتجاهين:

الاتجاه الأول : ويرى خوصصة مشروع ما، هو أن يتم بيعه للكامل للقطاع الخاص؛

الاتجاه الثاني :يميل إلى الاكتفاء ببيع جزء من رأس مال المشروع، أي بمعنى أن الخوصصة هي عملية بمقتضاها يتم بيع كل أو جزء من المشروع إلى القطاع الخاص، ومما سبق يتضح أن الخوصصة ليست هدفا في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لزيادة كفاءة أداء الاقتصاد الوطني، بما يكفل زيادة في الإنتاج والإنتاجية، كما أنها لا تعني إطلاقا إلغاء وظيفة الدولة الاقتصادية ومسؤولياتها الاجتماعية، بل دورها مستمر في تقديم الخدمات الاجتماعية.

وهذا يمكننا عرض مفهوم خوصصة البنوك، على أنها سياسة اقتصادية تهدف إلى زيادة معدل النمو الاقتصادي، عن طريق تحويل بنوك القطاع العام بيعا وإدارة، وتهيئة البيئة الاقتصادية ليتمكن القطاع الخاص من اتخاذ قراراته التمويلية والخدمية بعيدا عن البيروقراطية من أجل تقديم خدمات أكثر جودة في ظل منافسة.

ورغم ذلك يوجد بعض الاعتبارات التي اختلفت الآراء بشأنها عند مناقشة موضوع خوصصة البنوك العامة،وأهمها.[1]

*هناك رأي يؤيد خوصصة البنوك العامة، عن طريق منح شريحة لمؤسسة مالية أجنبية كبيرة يمكنها أن تقوم بإدخال التطوير اللازم واستخدام التقنيات الحديثة، ونقل الخبرات في مجال الابتكارات المالية والتأجير التمويلي وغيرها من الاتجاهات الحديثة، إلا أن هناك اعتراض على هذا الرأي يتمثل في التخوف من سيطرة الأجانب على القطاع المصرفي وهو قطاع حيوي،

*كما يثار الجدل حول موضوع الشريحة التي سيتم طرحها للخوصصة، حيث تتجه بعض الآراء إلى أن هذه النسبة يجب ألا تتعدى% 30 ، وأن تتم بالتدرج خاصة وأن هذا الأمر يرتبط بالتخوف من قيام المودعين بسحب ودائعهم من البنك الذي تم خوصصته، لذلك فإن انخفاض هذه النسبة التي يتم طرحها للخوصصة قد تكون وسيلة لطمأنة الجمهور بأن الأمر ما زال في يد الملكية العامة والتي تمثل عنصر الثقة والطمأنينة.

[1] طارق عبد العال حماد، **اندماج وخصصة البنوك**، الدر الجامعية، الأسكندرية، 2002، ص214-216

*كما تتجه بعض الآراء إلى ضرورة تأهيل البنوك العامة قبل خوصصتها، وأنه يجب تأجيل عملية الخوصصة للبنوك العامة، لحين إجراء المزيد من الدراسة.

أشكال خوصصة البنوك:

تأخذ عملية خوصصة البنوك أشكالا مختلفة، حسب الظروف الخاصة التي يمربها البنك المعني، ومن هذا المنطلق يقوم البنك المعني باختيار الأسلوب الذي يلائمه، والتي نميز منها ما يلي:[1]

-الأسلوب الأول: الطرح العام للاكتتاب:

يقصد بالطرح العام، قيام الحكومة بطرح كل أو جزء من أسهم رأس مال البنك للجمهور، من خلال سوق الأوراق المالية مع مراعاة اختيار الوقت المناسب لطرح تلك الأسهم، أما إذا لم يكن كذلك فلا بد من تقييم المؤسسة البنكية وتقدير عدد الأسهم التي سيتكون منها رأس المال، إضافة إلى تحديد السعر الذي يباع به السهم، ويتولى هذه العملية بيتا للسمسرة أو بنكا أخر؛

-الأسلوب الثاني: الطرح الخاص للاكتتاب:

ويقصد به بيع أسهم البنك أو جزء منها لمستثمر واحد أو مجموعة من المستثمرين، بل وقد يتم البيع لبنك أخر قائم بالفعل، وقد يفضل الكثير من المستثمرين الطرح الخاص على الطرح العام، وذلك لعدة أسباب من أبرزها:

– عدم وجود التزام بنشر المعلومات، إضافة إلى تميز هذا الأسلوب بصغر عدد المساهمين مما يسهل على الإدارة اتخاذ القرارات، إلا أنه يحمل الكثير من المساوئ أهمها احتمال القيام بعمليات تواطؤ بين المستثمرين وسيطرة الأجانب على البنك في حالة فتح الاكتتاب له.

– الأسلوب الثالث: تملك العاملين أو أعضاء الإدارة لحصة من رأس مال البنك ويعتبر هذا الأسلوب تحفيزي لهؤلاء الأفراد من أجل العمل بإخلاص وجدية لتطوير البنك، انطلاقا من أن مصلحتهم الخاصة تصب في مصلحة البنك، وتعظيم هذه الأخيرة يعود بالفائدة عليهم؛

– الأسلوب الرابع: خوصصة الإدارة مع الاحتفاظ بالملكية العامة لرأس مال البنك رغبة من الاستفادة من الوفورات والمزايا الإدارية والضرورية للنجاح في المنافسة البنكية، مع استمرار حصول.

الفرع الثاني: أهداف خوصصة البنوك

إن تبني البنوك لإستراتيجية الخوصصة كأحد البدائل الإستراتيجية لزيادة القدرة التنافسية من جهة ومواجهة المنافسة للبنوك من جهة أخرى، مرتبط بتحقيق جملة من الأهداف، تسعى إلى تحقيقها في ظل توافر جملة من الشروط والضوابط.

أهداف خوصصة البنوك:

[1] آسية سعدان، **تأهيل النظام البنكي الجزائري في ظل التطورات المالية العالمية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص مالية وبنوك، جامعة 08ماي – 1945 قالمة، 2006، ص48 ,49

أوضحت معظم الدراسات أن تبني البنوك لخيار الخوصصة جاء انعكاسا لرغبتها في مواكبة التطورات ومواجهة المنافسة الدولية وإصلاح الأوضاع في البنوك، وذلك عن طريق تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في ما يلي:[1]

– زيادة المنافسة في السوقا لبنكي وتحسين الأداء الاقتصادي :تؤدي زيادة المنافسة في البنوك وخفض هامش الوساطة المالية، كما أن التنافس المتزايد بينها سوف يجعلها توجه الائتمان المصرفي نحو المشروعات الأكثر إنتاجية والأكثر ربحية؛

– تنشيط سوق الأوراق المالية وتوسيع قاعدة الملكية :تساعد خوصصة البنوك العامة من خلال طرحها لأسهمها في سوق الأوراق المالية على زيادة المعروض من الأوراق المالية، ومن ثم زيادة سعة السوق وتطورها، كما أن طرح أسهم البنوك للاكتتاب العام يعمل على توسيع قاعدة الملكية لأفراد المجتمع، مما قد يشجعهم على زيادة مدخراتهم لاستثمارها في شراء تلك الأسهم، ويجعل عملية تحويل الملكية العامة للبنوك إلى ملكية خاصة أكثر سهولة؛

– تحديث الإدارة وزيادة كفاءة الخدمات البنكية: حيث تتيح خوصصة البنوك حرية في اتخاذ القرارات سواء في مجال الاستثمار أو أداء الخدمات البنكية أو المساهمة في دعم أسواق المال والنقد، فالبنوك تخضع لعوامل المنافسة والتطوير المستمر في تكنولوجيا العمل المصرفي، وتحتاج بشدة إلى تحرير الإدارة وزيادة درجة استقلالها بعيدا عن التدخل الحكومي، خاصة وأن البنوك المشتركة وبنوك الاستثمار والأعمال وفروع البنوك الأجنبية تستقطب أفضل العناصر البشرية المتاحة لدى البنوك العامة؛

– ترشيد الإنفاق العام وإدارة أفضل للسياسة النقدية: إن تخفيض سيطرة الدولة على البنوك قد تدفع الحكومة إلى ترشيد إنفاقها العام، كما أن خوصصة البنوك تتيح إدارة للسياسة النقدية بطرق غير مباشرة، مثل استخدام عمليات السوق المفتوحة، وبكفاءة أكبر في ظل وجود أوراق مالية متطورة بدلا من التدخل في تخصيص الائتمان.

الفرع الثالث: شروط نجاح خوصصة البنوك

إن اختلاف الظروف من بنك لآخر، ومن بلد إلى آخر يفرض علينا أن نخصص حسبما يضمن لنا النجاح، لذلك فإنه لا توجد شروط محددة مثالية، فالمطلوب هنا هو تكييف شروط الخوصصة مع الظروف التي يعيشها البنك، وخاصة تلك الشروط التي لا بد أن تتوافر في المحيط المالي والمصرفي المقبل على هذه المرحلة، ومن بين هذه الشروط:

أولاّ: التحضير الجيد للبنك

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص225

إن التحضير الجيد للبنك يعتبر من الشروط الضرورية والأساسية لنجاح عملية الخوصصة، كما يتطلب في بعض الأحيان تقسيم البنوك أو تجزئتها إلى وحدات صغيرة ليسهل بيعها، إضافة إلى توفر جملة من الشروط نذكر منها:

– ضرورة إصلاح الهياكل المالية للبنوك، وخاصة فيما يتعلق بتسوية ديوانها؛

– مراعاة التدرج في التطبيق العملي لبرنامج الخوصصة، خاصة مع استمرار الحاجة لتملك البنوك في دعم موازنات الدولة، وفي هذا الإطار لابد من أن يطور البنك المركزي من آلياته لمراقبة السياسة الائتمانية والاستثمارية المتبعة لتلك البنوك نحو المشروعات التنموية؛

– مراعاة خصوصية البنوك عامة والبنوك العامة خاصة، وفي هذا الإطار يجب وضع معايير واضحة للتقييم ولطرق اختيار البنك الذي يصلح للبيع والحصة المناسبة، وتوقيت الطرح ودراسة حالة سوق المال؛ وغيرها؛[1]

– التسويق الفعال للبنك المراد خوصصته.

ثانيا: دعم وإقناع وتفهم الجماهير بعملية الخوصصة:

إن عملية إقناع الجماهير بعملية الخوصصة أمر ضروري لنجاح هذه التجربة، ويجب أن يقترن بتعاون مهم لدعم مناصب العمل الخاص حسب آليات السوق الحر المنظم غير العفوي .

ثالثا : التزام الحكومة بعملية الخوصصة والعمل على تحقيقها بسلوك رشيد:

إن دور الحكومة في عملية الخوصصة رئيسي وهام، ومن ثم يجب على الدولة وأجهزتها المعنية أن تبادر بوضع قوانين وأنظمة تنظم عمليات الخوصصة، كما يجب أن تبادر بتشخيص وتنمية وتقييم البنوك المراد خوصصتها، وإحداث التغييرات المطلوبة، والقيام بكافة المفاوضات اللازمة لعقد هذه الصفقات ،كما يجب الإعلان عن عملية الخوصصة بحيث تكون واضحة وجلية للعامة، أي أن لا يتم بيع هذه الأصول بالوساطة أو لأصحاب النفوذ مراعاة الشفافية وكذلك محاولة أن يشارك في شراء هذه البنوك القاعدة العريضة من صغار المدخرين، حتى يوجد مشاركة عامة من الشعب في امتلاك أصول البنوك العامة التي تتحول إلى القطاع الخاص، وتحد من سيطرة طبقة معينة على هذه الأصول وتمنع الاحتكار.

رابعا : ضرورة اقتران عملية الخوصصة بعملية شاملة للإصلاح

إن عملية الخوصصة لا يمكن أن تتم بدون سياسة إصلاح اقتصادي ومالي مناسبة لتدعيم خطوط الخوصصة، وتساعد على بيئة مناخ الاستثمار وتحد من تدخل الدولة في آليات السوق الحر وفي الحدود التي تمنع التقلبات غير المطلوبة، وباستخدام أدوات اقتصادية غير

[1] طارق عبد العال حماد، **مرجع سابق**، ص223

مباشرة وكذلك إبعاد الدعم الذي يخل بقواعد السوق مما يساهم في خلق جوا مناسبا للابتكار والمنافسة المتكافئة.

وفي الأخير نخلص إلى أن الخوصصة ليست بالعلاج الشافي لكل ما يعانيه القطاع البنكي من مشاكل اقتصادية واجتماعية، وازدياد حدة المنافسة، أو الاختلالات الهيكلية المزمنة، إلا أنه يمكن أن تكون وسيلة ناجعة لعلاج بعض هذه المشاكل خاصة على المدى البعيد، فقد تكون أثارها سلبية على المدى القريب ولكن مع مرور الزمن تضمحل هذه الآثار السلبية.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

إن التحولات السريعة التي عرفتها الصناعة المصرفية في بداية هذا القرن ألقت بضلالها على مختلف الأنظمة المصرفية في العالم، الأمر الذي يحتم عليه التأقلم مع المتغيرات الجديدة, واعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة, ويعد مدخل جودة الخدمة وتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة أحد أهم المداخل التي تؤدي إلى اكتساب وتنمية القدرة التنافسية لدى البنوك.

يهدف هذا المبحث إلى محاولة تحليل الدور الذي تلعبه جودة الخدمات المصرفية في اكتساب وتطوير القدرة التنافسية لدى البنوك من خلال ما تعرضه من منتجات وخدمات متنوعة.

المطلب الأول: أدارة الجودة الشاملة كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنك

الفرع الأول: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM) وتباينت في تحديد مضمونها حسب نظر الباحثين فحسبKalyzan بأنها الطريقة النظامية في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر للخدمات المقدمة، التي ترتكز علي إرضاء العميل وتلبية توقعاته وتحديد

المشكلات والتعرف عليها وزيادة الشعور بالانتماء لدي العاملين ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار من خلال تطبيق أدوات تحليلية وأخصائية لجمع البيانات في مختلف نشاطات البنك لتسهيل عملية الأنصال واتخاذ القرار.

ويؤكد هذا المضمون تعريف معهد الفيدرالي الأمريكي لإدارة الجودة الشاملة فهي نظام تسير استراتيجي متكامل يسعي لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين, كما تقوم باستخدام مختلف الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية بشكل مستمر.[1]

ويعرف Crosby إدارة الجودة الشاملة بأنها المنهجية المنظمة لضمان النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا, فهي الأسلوب الأمثل الذي يساعد علي منع وتجنب حدوث المشكلات وذلك من خلال التشجيع علي السلوكيات الجيدة, وكذلك الاستخدام الأمثل لأساليب التحكم وذلك أن تحفيز وتشجيع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية يساعد على منع مختلف مشكلات.

نستخلص من التعاريف المقدمة بان إدارة الجودة الشاملة هي نظام يستخدم بشكل امثل مجموعة الفلسفات الفكرية المتكاملة والعمليات الإدارية للموارد المالية والبشرية بهدف تلبية احتياجات العميل الداخلي والخارجي على حد سواء, فهي نظام تسييري يلتزم بتقديم قيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير مستمر لمهارات الأفراد ولنظم العمل, مع الالتزام بإرضاء العميل ودعم العمل الجماعي, وبالتالي تحقيق أهداف البنك الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

ولذلك طهرت أهمية الأخذ بمفاهيم إدارة الجودة الشاملة في البنوك لتطوير الخدمات المصرفية ويرجع ذلك لعوامل عديدة منها.[2]

* مدخل إدارة الجودة الشاملة من الاتجاهات الحديثة التي لاقت رواجا وأصبحت اتجاها عالميا لتطوير إدارة المنظمات عن طريق بناء ثقافة عميقة عن الجودة بمعناها الشامل؛

* تواجه البنوك التجارية صعوبات ومشاكل معاصرة تحد من قدراتها على مواجهة المنافسة سواء على المستوي المحلي وذلك في عدم القدرة على تقديم كافة الخدمات المصرفية المستحدثة المتاحة في السوق المصرفي العالمي نظرا لوجود بعض القصور في الإمكانيات البشرية الحديثة التي يجب تبنها في هذه المرحلة من مراحل الإصلاح الاقتصادي في الجزائر وخاصة إصلاح وتحديث وعصرنه النظام المصرفي؛

* وبالرغم من أن البنوك الجزائرية باشرت بعض الخطوات لتحسين وتطوير الخدمات بها, إلا أن الفرق بين أداء البنوك الجزائرية والعالمية في مجال تقديم الخدمات مازال شاسعا.

[1] زيدان محمد، **مرجع السابق**, ص109

[2] إبراهيم شكري, مرجع سابق، ص:122

الفرع الثاني: معايير ومؤشرات القدرة التنافسية للبنك

تتعدد معايير القدرة التنافسية للبنك والتي يمكن اعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات جودة الإدارة والتحكم في التسيير, ويمكن تحديد أهم المعايير كما يلي :

* مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين وحجم المخصصات التي ترصد ذالك؛
* مدى الاهتمام ببحوث التطوير المصرفي؛
* مدى وجود توجه تسويقي, أي استلهام حاجات ورغبات الزبائن؛
* مدى زرع وتنمية روح الفريق الواحد في مختلف مستويات البنك؛
* مدى استخدام أحدث تكنولوجيا الصناعة المصرفية؛
* القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والعالمية؛
* مدى توفر العمالة المصرفية المؤهلة؛
* الحصة السوقية للبنك ونسبتها إلى إجمالي الحصة السوقية للجهاز المصرفي؛
* مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة؛

الفرع الثالث: سبل التميز بجودة الخدمة المصرفية ضمن مدخل الجودة الشاملة:

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع وتزايد رغبات الزبائن أصبح من الأهمية خلق قده تنافسية للبنك تهيئ له تميز على منافسيه في مجال أو أكثر, وتنشأ سبل ومقومات تهيئة وتنمية القدرة التنافسية للبنك من المصادر التالية:

– تحليل البيئة الديموغرافية من حيث هيكل وخصائص الزبائن بما يساعد في دراسة وتحليل اتجاهاتهم ورغباتهم ومعرفة الخدمات التي يرغبون بها؛

– اعتماد مبدأ جودة الخدمة والتحسين المستمر وتطوير الخدمات في هيكل الخدمات المقدمة كضرورة أساسية من ضروريات الأداء المصرفي؛

– اعتبار الزبون كحجر الزاوية, وتصميم الخدمة المصرفية وقياس جودتها وتطويرها؛

– تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة كخيار إستراتيجي؛

– استخدام تكنولوجيا المعلومات كسلاح تنافسي؛

– تصميم وتبني الإستراتيجيات التنافسية مثل إستراتيجية الجودة والتمييز والتركيز والتحالف الإستراتيجي وغيرها.

وعلى الرغم من تعدد الإستراتجيات تنافسية تبقي إستراتيجية الجودة من أهم الإستراتجيات التنافسية التي يجب على البنك تبنيها لزيادة وتطوير قدرته التنافسية والصمود في وجه المنافسة الحادة

التي أصبحت تميز السوق المصرفية فجودة الخدمة المصرفية هي أساس ثقة العميل في صناعة قائمة أساسا على الثقة, فجودة الخدمة المصرفية لا تأتى ألا نتاجا لتبنى فلسفة إدارة الجودة الشاملة. [1]

المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة ومرتكزات التنافسية

ترتكز إدارة الجودة الشاملة باعتبارها كنظام تسييري وإستراتيجية تنافسية ملائمة للبنوك الهادفة إلى التكيف الايجابي مع المناخ الاقتصادي الجديد إلي امتلاك وتنمية قدرتها التنافسية من خلال:

- **الفرع الأول: التحسين المستمر**

تؤكد فلسفة إدارة الجودة على أهمية التحسين المستمر لمختلف الأنشطة الوظيفية والعمليات التسييرية في البنوك, ويؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ماهي إلا نتيجة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة.

أن التحسين القدرة التنافسية يمكن تحقيقه بتحسين المدخلات (الموارد والإمكانيات المتاحة) كما ونوعا إن فكرة التحسين المستمر تعتمد على تدعيم البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدي الكفاءات البشرية المتاحة بالبنك, لذلك أن التركيز على التحسين المستمر لأنظمة العمليات الإنتاجية والمالية والتسويقية والموارد البشرية يحقق بالضرورة أعلى مستوى من الرضا للمستهلك، لذلك يتطلب الأمر إجراء الدراسات المستمرة وتحليل النتائج للوصول إلى كفاءة عالية لأنظمة العمليات والخدمات المختلفة من جهة, وتطوير جودة المخرجات من الخدمات من جهة أخري؛

- **الفرع الثاني:التركيز على العميل**

كونه احد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية البنك وسلوكها التسييري أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف البنوك, حيث أن الاحتفاظ بالموقف التنافسي وتطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة البنك على تقديم سلع وخدمات ذات جودة تلائم أذواق العملاء وتلبي احتياجهم الحالية والمستقبلية.[2]

إن تلبية احتياجات العميل في المدى القصير يضمن بقاء ونمو المنظمة في البيئة التنافسية وتؤدي إلى تحقيق أرباح عالية نتيجة لنمو المبيعات في المدى القصير.

كما يضع نظام إدارة الجودة الشاملة أهمية إشباع حاجات العملاء وكسب رضاهم بصفة دائمة هدفا استراتيجيا تساهم في تحقيقه جميع الأقسام الوظيفية والموارد المتاحة مادية كانت أو بشرية .

إن كسب ولاء العميل الخارجي يتوقف على درجة الانتماء وولاء الأفراد داخل المنظمة أو البنك للأهداف والسياسات المطبقة.

ويمكن للبنك ضمن مدخل إدارة الجودة الشاملة التركيز على العميل من خلال:

[1] عبد القادر بريش، مرجع سابق، ص299

[2] سملالي يحضية ,**مرجع سابق** ,ص182

– التعرف الدائم على احتياجاته الحالية والمتوقعة اعتماد على الدراسات التسويقية المرتبطة بالمستهلك؛

– قياس مدي رضا المستهلكين عن جودة الخدمات المقدمة؛

– ضرورة تقديم خدمات مناسبة لرغبات المستهلكين واحتياجاتهم المتنوعة؛

– **الفرع الثالث: التركيز على الموارد والكفاءات البشرية :**

يعتبر العنصر البشرى ممثلا في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسئولة عن امتلاك البنك للميزة التنافسية, ونجاحها في المحافظة على مركزها التنافسي في السوق الداخلية وإمكانية الدخول والتوسع في الأسواق الخارجية.

إن التركيز على هذا العنصر بتنمية وتحفيزه, وتوفير بيئة العمل المؤثرة ايجابيا على روحه المعنوية يعد أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة, وبالتالي فان فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمدة, يعد سببا رئيسا في فشل استرتيحيات الجودة الشاملة.

لقد أصبحت الموارد البشرية أساس التنافسية مما يعطيها بعد استراتيجيا في قيادة وناجعة المنظمات كما أن وظيفة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.[1]

لقد أصبحت العقول الذكية المتمثلة في إجمالي المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتحديد والتحسين المستمر للجودة الشاملة هي المصدر الجديد للميزة التنافسية؛

– **الفرع الرابع: المشاركة الكاملة**

تعد مشاركة جميع الأفراد في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي يجب التركيز عليها ضمن إستراتيجية الجودة الشاملة, إذ تساعد على زيادة الولاء والانتماء للبنك وأهدافه, ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين, وتؤدي الإدارة العليا للبنك دورا مها من خلال تشجيع العاملين على المشاركة الجماعية في المستمر للجودة وبالتالي تحقيق مايلى:

– الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية وتوظيف قدراتها الإبداعية ومهاراتها العملية؛

– إن إتاحة فرص المشاركة الكاملة للعاملين في دراسة مشكلات ضعف الجودة والتعرف على أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها يسمح لإدارة المؤسسة بمتابعة وتقييم متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام برسالة المؤسسة واستراتيجياتها بدل من التركيز على جوانب تستهلك جهدا ووقتا في تنفيذها ومراقبتها؛

– **الفرع الخامس: التعاون بدل المنافسة**

[1] **نفس المرجع**، ص:185

يركز نظام إدارة الجودة الشاملة عن أهمية التعاون بين مختلف وظائف المنظمة بدل المنافسة فيما بينها فبالتعاون تتكامل تلك الوظائف وتتعرف على احتياجات بعضها من الموارد المالية والبشرية والفنية المساعد على دعم التحسين المستمر؛[1]

- الفرع السادس: اتخاذ القرار بناءا على الحقائق

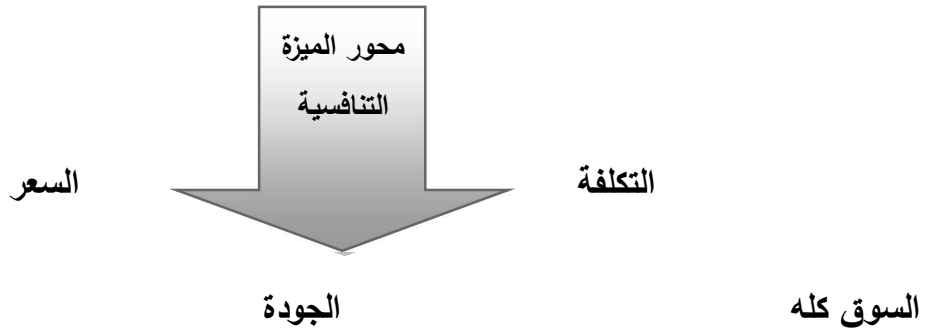
تتميز المنظمات والبنوك المطبقة لنظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها الإستراتيجية أو الوظيفية والتشغيلية مبنية على الحقائق والمعلومات الصحيحة والجديدة والدقيقة, لا على التكهنات الفردية والتوقعات المبنية على الآراء الشخصية.

إن نجاح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يتوقف على فعالية نظام معلومات للبنك وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقي المسئول عن حصول البنك بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين.

المطلب الثالث: إستراتيجيات التنافسية التي يمكن تبنيها من طرف البنوك

يندرج تحت عنصر الميزة أو القدرة التنافسية ثلاث محاور رئيسية, التكلفة, الجودة, السعر، حيث يمكن للبنوك أن تكون لها ميزة وقدرة تنافسية في أحد المحاور أو كلها, إما عن طريق قدرتها الإيجابية بتوفير إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة موجودة بالفعل لدى البنك) وإما عن طريق قدرته على الحصول على تلك الميزة (نقطة يمكن الحصول عليها)[2] ويمكن الربط بين محاور الميزة التنافسية والسوق المستهدفة في المصفوفة التالية بغرض عرض نوعية الإستراتيجيات المختلفة المتاحة أمام البنوك[3]

الشكل الثالث: البدائل الإستراتيجية في حالة الميزة التنافسية



[1] **نفس المرجع**, ص:192

[2] محمد السعيد المصري, **إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية**, الدر الجامعية, الإسكندرية 2002, ص:201

[3] زايدان محمد, **مرجع سابق**, ص:111

الهدف الاستراتيجي			
قطاع معين	إستراتيجية القيادة بالتكلفة	استراتيجة التمايز	إستراتيجية قيادة سعرية
	إستراتيجية التركيز على التكلفة	إستراتيجية التركيز على الجودة	إستراتيجية التركيز على السعر

المصدر: زايدن محمد, **مرجع سبق ذكره**, ص11.

الفرع الأول: إستراتيجية القيادة بالتكلفة

يركز البنك من خلال هذه الإستراتيجية على ترشيد التكاليف الإنتاج وتسويق الخدمات حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماتها عن أسعار خدمات البنوك المنافسة, وبإتباع لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لمجارات البنك سعريا, ومن ثم يصبح البنك قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسين على تحقيقها؛

الفرع الثاني: إستراتيجية التميز

ضمن هذه الإستراتيجية يركز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء, تنعكس في سعر أعلى يكون العملاء راغبون ومستعدون لدفعه مقابل الحصول على تلك الخدمة, بمعنى هذا أن تكون جودة الخدمة المصرفية المقدمة أعلى من تلك المقدمة من طرف المنافسين مع تعادل الأسعار ويمكن تحقيق ذالك بالعديد من الطرق نذكر منها :[1]

-تقديم خدمات مصرفية تكميلية جديدة غير معلومة للمنافسين؛

-جعل حصول العملاء على الخدمات المصرفية أكثر سهولة؛

-التطوير المستمر لجودة الخدمات المصرفية الحالية؛

الفرع الثالث: إستراتيجية التركيز

تركز البنوك في ظل هذه الإستراتيجية على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل, حيث تعمل البنوك من خلال برنامجها التسويقي على إشباع حاجات ورغبات القطاعات المستهدفة من خلال تقديم منتجات وخدمات مصرفية وبأسعار أقل, أو منتجات وخدمات متميزة مقارنة مع المنافسين[2].

[1] محمد سعيد المصري, **مرجع سابق**, ص:202،203

[2] جمال الدين محمد المرسي وأخرون, **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية**, الدر الجامعية للنشر, الإسكندرية,2002, ص: 276

من الضروري على أي بنك أن يختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية بحيث يأخذ بالاعتبار ردود أفعال المنافسين حيث قدم Kotler (1991). p أربعة أنماط لإستراتيجيات ردة الفعل المحتملة من المنافسين وهي :

أ-إستراتيجية المنتظر: بموجب هذه الإستراتيجية لا يتخذ المنافسين أي رد فعل سريع, فقد يكون ذالك راجعا إلى تأكد المنافسين من ولائهم, أو لنقص موارده المالية أو لأنه يخطط للخروج من ذالك النشاط؛

ب- الإستراتيجية الانتقائية: بموجبها يقدم المنافسين على التحرك فقط في مواجهة بعض الإستراتيجيات وليس كلها, فقط يتحرك في حالة تخفيض الأسعار أوفي حالة وجود جودة عالية فإن البنك المنافس ينتقي ضمن الإستراتيجيات المتاحة التركيز على إستراتيجية واحدة بناءا على المتغيرات البيئية؛

ج-الإستراتيجية النمر: بموجبها يتحرك المنافس بسرعة وعنف في حالة إحساسه بغزو السوق الذي ينشط فيه كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة؛ [1]

د-الإستراتيجية غير المتوقع: وفقا لهذه الإستراتيجية يكون تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة, بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعلة بناءا على تاريخه أو موقفة الاقتصادي أو إي عنصر أخر؛[2]

كما تطرق بعض الكتاب إلي إستراتيجيات يمكن للبنوك أتباعها لاكتساب الميزة التنافسية من بينها إستراتيجية Swot وهي الإستراتيجية التي تعتمد على مصفوفة نقاط القوة والضعف, الفرص والتهديدات, إستراتيجية الغزو la coquète, وإستراتيجية إعادة التوجيه la réorientotiom, وإستراتيجية التخصيص والتنويع.

كما أصبحت مختلف المنظمات بما فيها البنوك تسعي إلي تبني إستراتيجية الجودة و التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية, حيث أدت تحولات المنافسة العالمية إلى اعتبار الحصول على شهادة الموصفات العالمية ISO كدليل عالمي على فعالية نظامها التسيري المتطابق مع متطلبات الإدارة بالجودة الشاملة, وذلك لتقرب الفوارق بين أداء البنوك العالمية والنظم المصرفية ببنوك الدول المختلفة, وانتشرت هذه النظم عالميا مما جعل كافة المنظمات في أنحاء العالم تسارع لتطبيقها بما في ذلك البنوك. ويؤكد الخبراء أن نظام الجودة وتطبيق مواصفات الايزو البنكية تؤهل البنك لأداء خدمة أفضل تتناسب مع احتياجات العملاء, كما يمكن التأكد على مزايا تطبيق المواصفات بجودة الخدمات المصرفية وهي:

- المساهمة في تحسين القدرة التنافسية للبنك؛
- زيادة إيرادات البنك وبالتالي حصته السوقية؛
- التطوير والتحسين المستمر لجودة الخدمات؛

[1] عبد القادر بريش، **مرجع سابق**، ص309

[2] محمد سعيد المصري, **مرجع سابق**، ص: 214

– تقليص شكاوى العملاء وتنمية ثقفتهم بخدمات البنك وكسب رضاهم؛

– رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وزيادة ولائهم وثقفتهم بالبنك؛

– الاستمرارية في تحقيق معايير الجودة العالمية بما يساهم في اختراق أسواق جديدة.

لقد أصبح موضوع جودة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من المواضيع البارزة التي لقيت اهتمام الكثير من الباحثين, حيث يعد عنصرا حاسما في ظروف المنافسة الحادة بين مختلف البنوك وخاصة في السنوات المقبلة, إذا أن تبني أسلوب الجودة الشاملة من شانه تمكين البنوك من اكتساب قدرات تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية الناتجة عن المناخ الاقتصادي الجديد.[1]

ونلخص في نهاية هذا المبحث إلى التأكيد على أهمية وضرورة, بل وحتمية تطبيق البنوك الجزائرية لنظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره مدخلا فعالا لامتلاك الميزة التنافسية

وذلك الالتزام بمبادئ ومرتكزات إدارة الجودة الشاملة كالتحسين المستمر والالتزام بتقديم قيمة للعملاء تلبي وتشبع احتياجاتهم وزيادة التركيز والاهتمام بالموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطوير, وفتح المجال للمشاركة الكاملة لهم تعاونهم الجماعي في التحسين والتطوير للأنشطة والعمليات وأنظمة التسيير في البنك تؤدي وبشكل مستمر إلى تطوير الميزة التنافسية المرتكزة على الجودة الشاملة, وهذا ما أدركته البنوك العالمية من خلال سعيها إلى اعتماد إستراتيجية التميز بالجودة وإستراتيجية التأهيل والمطابقة المواصفات العالمية.

خلاصة الفصل:

سمحت لنا دراسة وتحليل مختلف النقاط التي تعرضنا لها من خلال هذا الفصل إلي التعرف على المنافسة البنكية باعتبارها من أهم العوامل التي تساعد البنوك على النمو والتطور, حيث تتم المنافسة بين البنوك من خلال عدة مجالات, كأن تتنافس على رفع أو تخفيض أسعار الخدمات المقدمة أو عن طريق رأس المال, كما يمكن أن يكون التنافس بين البنوك من خلال الترويج لمنتجاتها وإيصالها للعملاء بأسهل الطرق, بإضافة إلى التنافس بين البنوك على عنصر العملاء, حيث يسعي كل بنك على جذب أكبر

[1] عبد القادر بريش، **مرجع سابق**، ص311

شريحة ممكنة من العملاء, وهذا كله يهدف في النهاية إلى تحسين جودة الخدمات البنكية وتوسيع نشاطها بما يضمن للبنوك تعزيز قدراتها التنافسية.

ونتيجة لتطورات والتغيرات التي شهدتها البيئة المالية والمصرفية المعاصرة, فإن الضرورة كانت تقتضى من البنوك في أنحاء العالم بأن تبني جملة من الاستراتيجيات التي يضمن لها الاستفادة من ايجابيات هذه المنافسة ومن أهم هذه الاستراتيجيات خيار التحول إلى البنوك الشاملة, دون أن نسى خيار الدمج البنكي لتعزيز وتقوية مراكزها المالية, وكذلك خيار خوصصة البنوك العمومية, حيث تعتبر خوصصة البنوك العمومية نقطة إستراتيجية وإصلاح أي منظومة بنكية.

كما تطرقنا إلى دور وأهمية جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك وذلك بدراسة نقطة هامة في هذا المجال ألا وهي إدارة الجودة الشاملة وأهمية تبنها من طرف البنوك الجزائرية لمواجهة تحديات المنافسة وخاصة بعد تحرير السوق المصرفية الجزائرية.

وإجمالا لما سبق تفصيله يمكننا القول آن تطوير جودة الخدمات المصرفية وتحديث وعصرنة نظام تسيير وإدارة البنوك أصبحت من بين الأمور الأساسية التي يجب على البنوك الجزائرية الأخذ بها لزيادة قدرتها التنافسية وإثبات جدارتها في السوق في ظل انفتاح السوق المصرفية أو زيادة حدة المنافسة من طرف البنوك الأجنبية التي تمتلك الخبرة والتكنولوجيا المصرفية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في

بنك الفلاحة والتنمية الريفية

-المسيلة-

تمهيد:

تطرقنا في الجانب النظري بسرد مفاهيم عامة عن الرقابة البنكية والقدرة التنافسية لبنك كعنصرين فاعلين بالنسبة للبنوك التجارية، سنحاول في هذا الفصل التوفيق بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال الدراسة الميدانية في أحد البنوك التجارة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية–المسيلة–) ومحاولة تبيان دور رقابة البنكية في دعم القدرة التنافسية للبنوك التجارية، وذلك بتقسيم الفصل إلي ثلاث مباحث رئسيه وهي:

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثالث: اثر الرقابة المصرفية على تنافسية بنك BADR

المبحث الأول: التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال نشأته، وأهم المراحل التي مر بها في تطوره مهامه وأهدافه،

المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقيته، ودعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية والمحافظة على التوازن الجهوي، أنشأ في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم 82–106 المؤرخ في 13 مارس 1982[1].

في هذا الإطار قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي ومزارع الدولة والمجموعات التعاونية، وكذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ومزارع القطاع الخاص وتعاونيات الخدمات، والدواوين الفلاحية والمؤسسات الفلاحية الصناعية، إلى جانب قطاع الصيد البحري.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دح للسهم الواحد، ليرتفع في بداية سنة 2000إلى 33 مليار دينار جزائري موزع على 33000 سهم مكتبية كلها من طرف الدولة.

ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 1990/04/14 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300وكالة مؤطرة بأكثر من 7000 موظف، والقيام بتوزيع منتجاته وخدماته المتضمنة أبعاد الجودة الشاملة، وهذا بغية اكتساب ميزة تنافسية تؤهله لمنافسة البنوك الخاصة والأجنبية التي تزاول نشاطها في السوق المصرفية الجزائرية .

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد11، 1402/05/21، الموافق لـ1982/03/16، المرسوم رقم 82- 106 المؤرخ في 13 مارس1982 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بثلاث مراحل رئيسية هي:[1]

1- **مرحلة 1982- 1990:** خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفية، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات البنكية في المناطق ذات النشاط الفلاحي، حيث أكتسب تجربة كبيرة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والصناعات الغذائية، هذا التخصص في مجال التمويل فرصته آلية الاقتصاد المخطط الذي أقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة؛

2- مرحلة 1991- 1999: بموجب قانون النقد والقرض الذي ألغي من خلال التخصص القطاعي للبنوك المطبق من قبل في إطار الاقتصاد الموجه، توسع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليشمل مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني، خاصة قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة مع بقاء الشريك و الأفضلية الكبيرة في تدعيم وتمويل القطاع الفلاحي، أما في المجال التقني فقد شهدت هذه المرحلة العديد من الإجراءات كانت تصب كلها في تطوير نشاط البنك، للإشارة فقد شهدت هذه المرحلة ما يلي:

*1991: تم الانخراط في نظام SWIFT[2] لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

* 1992: تم وضع نظام SYBU[3] يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى Télétraitement، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية، خاصة في مجال فتح الاعتمادات المستندية والتي أصبحت معالجتها لا تتجاوز أكثر من 24 ساعة، كما تم إدخال نظام محاسبي جديد على مستوى كل الوكالات؛

* 1993: الانتهاء من إدخال الإعلام الآلي في كل العمليات المصرفية على مستوى شبكات البنك؛

1994: بدء العمل بمنتج جديد يتمثل في بطاقة السحب بدر؛

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

* 1998: بدء العمل بطاقة السحب ما بين البنوك LA Carte INTER BANCAIRE. CIB

3- **مرحلة 2000- 2004:** تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي والتوجه نحو قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة في تمويل قطاع التجارة الخارجية وفقا لتوجهات اقتصاد السوق إلى جانب توسيع تغطية لمختلف مناطق الوطن وذلك عن طريق فتح المزيد من الوكالات؛

وللتكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد، واستجابة لاحتياجات ورغبات العملاء قام بنك الفلاحة بوضع برنامج على مدى خمس سنوات يتمحور أساسا حول عصرنة البنك وتحسين

---

[1] لعذور صورية، أهمية التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، رسالة ماجستير، فرع تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، ص103، بدون سنة نشر.

[2] نظام سوفيت عبارة عن شبكة للاتصالات أنشئت في عام 1973 ومقرها في بلجيكا، تديرها الجمعية الدولية للاتصالات المالية الهاتفية بين البنوك والتي تستخدم وسائل للاتصال الحديثة لتبادل الرسائل بين البنوك بدلا من الرسائل التقليدية مثل التلكس والتلغراف.

[3] شبكة معلوماتية خاصة بنك بدر تربط الوكالات البنكية بالمديرية العامة .

أداءه، والعمل على تطوير منتجاته وخدماته، بالإضافة إلى تبنية استخدام التكنولوجيا الحديثة في مجال العمل المصرفي، هذا البرنامج الطموح حقق نتائج هامة نوردها فيما يلي :

– عام 2000: القيام بتشخيص عام لنشاط البنك لإبراز نقاط القوة والضعف في سياسته، مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.

كما قام البنك بتعميم نظام يربط بين مختلف الوكالات، مع تدعيمه بأنظمة جديدة تعمل على إدارة العمليات المصرفية بسرعة قياسية؛

– عام 2001: سعيا منه لإعادة تقييم موارده البنك بإجراء عملية تطهير محاسبية ومالية لجميع حقوقه المشكوك في تحصيلها بغية تحديد مركزه المالي ومواجهة المشاكل المتعلقة بالسيولة وغيرها، والعمل على زيادة تقليص مدة مختلف العمليات المصرفية تجاه العملاء.

– عام 2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس والخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك والذي استمر خلال 2004؛

– عام 2004: لقد كانت سنة 2004 مميزة بالنسبة للبنك الذي عرف إدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية نقل الصك عبر الصورة، فبعد أن كان يستغرق وقت تحصيل شيكات البنك مدة قد تصل إلى 15 يوما، أصبح بإمكان العملاء تحصيل شيكات بنك بدر في وقت وجيز، وهذا يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر؛

كما عمل مسئولو بنك بدر خلال عام 2004 على تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوراق النقدية LES GUICHEST AUTOMATIQUES DES BILLETETS المرتبطة ببطاقات الدفع الذي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك SATIM خاصة في المناطق ذات الكثافة السكانية الكبيرة

المطلب الثالث: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:[1]

* تنفيذ جميع العمليات المصرفية الاعتمادات المالية على اختلاف أشكالها طبقا للقوانين والتنظيمات الجاري العمل بها؛

* تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عملتي الادخار والاستثمار؛

* إنتاج خدمات مصرفية جديدة، مع تطوير المنتجات والخدمات القائمة؛

* تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛

* تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

*الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العالمية في مجال العمل المصرفي؛

[1] هواري معراج: تاثير السياسات التسويقية على سلوك الزبائن بالبنوك التجارية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر،2001،ص132-131.

* وفي إطار سياسة القروض ذات المردودية يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية:
* تطوير قدرات تحليل المخاطر؛
* إعادة تنظيم إدارة القروض؛
* تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدل فائدة تتماشى وتكلفة الموارد؛

ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

من أهم الأهداف المسطرة من طرف إدارة البنك في المديين القصير والمتوسط ما يلي[1]:

* توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.
* تحسين نوعية وجود الخدمات.
* تحسين العلاقات مع العملاء.
* الحصول على أكبر حصة من السوق.
* تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدرة ربحية.

وبغية تحقيق الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.

كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من العملاء وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالاتهم، والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه بـ:

* رفع حجم الموارد بأقل تكاليف.
* توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات.
* تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملة الصعبة .

المطلب الرابع: بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة 904.

أولا: النشأة.

[1] زيدان محمد، مرجع سابق، ص268.

أنشأت الوكالة 904 لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة في فيفري 1983، وتتميز منطقة المسيلة بسهلها الواسع واعتماد سكانها على الزراعة بالدرجة الأولى، وتهدف وكالة المسيلة إلى النهوض بالقطاع الزراعي بالمنطقة وإلى تلبية حاجات الجمهور وإعطاء دور أكثر في النشاط الاقتصادي.

إن وكالة المسيلة مؤسسة عمومية تقوم بتقديم خدمات بنكية متنوعة للمتعاملين الاقتصاديين سواء للقطاع العام أو الخاص، حيث تقع وكالة المسيلة في الحي الإداري والذي يقع وسط المدينة.

ثانيا: الوكالات التابعة لفرع البنك في المسيلة.

على غرار الوكالة الأم في ولاية المسيلة، تتوزع 4 وكالات أخرى في الولاية كما يلي:

* وكالة سيدي عيسى رمزها 903(28300) تقع على الطريق الوطني رقم 08.
* وكالة بوسعادة رمزها 905 (28200) تقع في حي فلسطين.
* وكالة عين الملح رمزها 906 (28400) تقع في المركز التجاري.
* حمام الضلعة رمزها 907(28500) تقع على الطريق الرئيسي .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة المسيلة 904.

يعتبر هذا التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك، وهذا لأنه يحدد مسئولية كل هيئة داخل هذا النظام وتنقسم وكالة المسيلة إلى مصالح التالية:

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

2- **نيابة المديرية:** نائب المدير هو السلطة الثانية بعد المدير العام يسهر في حال تغيبه أو حصول على دراسة التدابير والعمليات اللازمة لتسيير هياكل BADR ووسائله سيرا عاديا؛

3- **الأمانة العامة:** السكرتارية يتم فيها استلام البريد الوارد والصادر للبنك ومن البنك، بالإضافة إلى الأعمال المكتبية من طباعة الوثائق وإرسال الفاكسات واستقبال المكالمات الهاتفية، كما أنها تمثل وسيط بين العمال والعملاء والمدير، هذا الأخير يكون على علم بكل بريد صادر وارد؛

4- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بتمويل عمليات الاستيراد والتصدير من الناحية المالية، كما يتجلى دورها في التعامل بالعملة الصعبة سواء في صورتها النقدية أي بيع وشراء أو في شكل تحويلات، إضافة إلى إعداد العمليات المحاسبية المتعلقة بالعملة الأجنبية التي بواسطتها يتم تحويل الأموال بالعملة الصعبة من حساب الزبون إلى حساب المورد في الخارج؛

5- مصلحة الصندوق: تعتبر أنشطة مصلحة لأنها تجسد التعامل اليومي بين الوكالة(البنك) والعميل، ويتكون من صندوقين ثانويين، الأول خاص بالعملة الوطنية والثاني خاص بالعملة الأجنبية ويضم كل من:

* فرع الشيك: يسيرها الشباكي الذي يقوم بعمليات الشيك، حيث يدفع للساحب بطلب من هذا الأخير وهذا طبعا مع افتراض وجود رصيد موجب للساحب؛

* فرع التمويل: يتم نقل مبلغ من حساب إلى آخر وهو تمويل مباشر؛

* غرفة المقاصة: في حال تحويل غير مباشر، أي بنكان مختلفان يتم ذلك عن طريق البنك المركزي في حين أن الزبون يقضي خدمته وغرفة المقاصة المركزية تشرف على عدة غرف مماثلة في إقليم معين.

6- **مصلحة الحسابات:** تتكفل هذه المصلحة بالشؤون الإدارية، أي النظام الإداري للوكالة المركزية والوكالات الفرعية والشؤون الحسابية، أي المتابعة محاسبات البنك الداخلية من ميزانية التسيير والتجهيز؛

7- **مصلحة القروض:** تعد هذه المصلحة من المصالح من المصالح المهمة في البنك، حيث أنها تقوم على دراسة طلبات القروض وبعد دراسة الكاملة والشاملة والدقيقة للمشروع تمنح القروض، بمختلف أنواعها وأشكالها وتؤخذ مقابل ضمانات يتم تحديدها من طرف المكلف بالدراسات على أساس الثقة والمركز المالي للزبون بضمان استرداد القرض كاملا مع قيمة نسبة الفائدة؛

8- مصلحة الاستشارة القانونية والمنازعات: تتخصص هذه المصلحة في متابعة النظام الداخلي للبنك وهي المكلفة بالمنازعات القضائية، وهي تسير من طرف خبير في المحاكم من أهم وظائفها:

* تمثيل البنك أمام الجهات القضائية والإدارية والأمنية؛

* تقديم التوجيهات والاستشارات القانونية لجميع الوكالات عند الطلب؛

* الإشراف على غلق الحسابات؛

* دراسة الملفات القانونية للأشخاص الطبيعية والمعنوية وتسيير حساباته؛

* تصفية الشركات وتوقيع ومتابعة حجوز ما للدين لدى الغير أمام الجهات المختصة؛

* متابعة القروض الصادرة وإيجاد الحلول المطمئنة لاسترجاعها بالطرق الودية أو القضائية؛

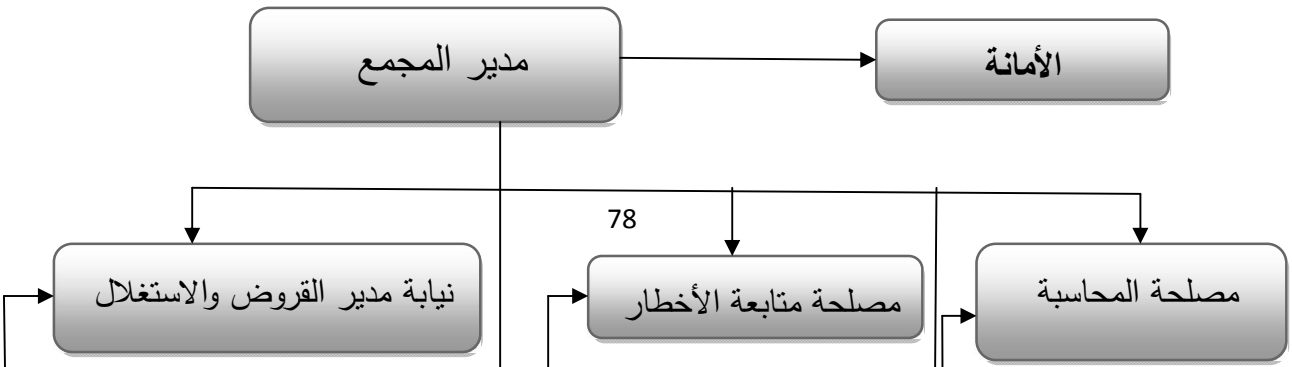
* الإشراف على دراسة وقسمة التركات؛

* تبليغ الإعذارات عن طريق المحضر القضائي؛

* **مصلحة الاستغلال** :تسمى أيضا بمصلحة التنفيذ وتقوم بتحويل النشاطات الفلاحية والتجارية(فتح حسابات واكتتاب سندات وإبداع مبالغ مالية)؛

10- **مصلحة المراقبة والميزانية:** هذه المصلحة يسيرها مختصون والمراقبة في مراقبة تكمن في مراقبة الملفات في البنك، وهي مسيرة من طرف المديرية العامة وهي غير مقيدة بوقت مراقبة الوكالة في القروض والأجور الاعتمادات، والعمال أما الميزانية فتقوم بإعداد الأجور للعمال وتقديم الميزانيات النهائية للوكالات المركزية والوكالات الفرعية وفي ماليي نستعرض في الشكل العام للهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي بنك الفلاحة والتنمية



المصدر: مصلحة الإعلام الآلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: نظام الرقابة الداخلية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

و للتطرق لهذا الجانب قمنا بدراسة المجالات المالية والإدارية والمحاسبية

المطلب الأول: نظام الرقابة الداخلية في المجال الإداري

ينصب نظام الرقابة الداخلية في جانبه الإداري وفق النظام 02-03 المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، على نظامين فرعيين أساسيين؛ أولهما يعتني بالرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية، أما ثانيهما فيعتني بعمليات التوثيق والإعلام .والذي يظهر في الملحقين (2) و) (3و (4) والذي تعتمده بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المراقبة الإدارية.

أولا –نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية

يجب على البنوك والمؤسسات المالية طبقا للمادة السادسة " 6 " من النظام رقم02 –03 وهو الظاهر في الملحق رقم ،(10) المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية أن تنظم أنظمتها الخاصة من خلال وضع جهازين؛ أولهما جهاز للرقابة الدائمة والمسمى بالرقابة من المستوى الأول، أما ثانيها فجهاز للرقابة الدورية متمثلا في المراجعة الداخلية والمسمى بالرقابة من المستوى الثاني

1– أهدافه

يهدف نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية إلى[1]

–مراقبة مطابقة العمليات للأحكام التشريعية والتنظيمية، ولتوجيهات هيئة التداول (مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة)؛

–مراقبة التقيد الصارم بالإجراءات المتبعة في اتخاذ القرار المتعلق بالتعرض للمخاطر، وبمعايير التسيير المحددة من قبل الجهاز التنفيذي؛

–مراقبة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية سواء كانت موجهة للجهاز التنفيذي أو لهيئة التداول، أو المقدمة لبنك الجزائر واللجنة المصرفية أو المخصصة للنشر؛

–مراقبة نوعية أنظمة الإعلام والاتصال.

2– برنامج الرقابة الداخلية وتقييمه

هناك مجموعة خطوات يجب إتباعها لتحقيق الأهداف السابقة والتي سنقيمها من خلال إسقاطاتنا على بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وذلك على النحو التالي:

–يجب أن يضمن تنظيم البنوك والمؤسسات المالية الاستقلالية التامة بين الوحدات المكلفة بتنفيذ العمليات والوحدات المكلفة بالتصديق عليها، لاسيما المحاسبية، وتسويتها بالإضافة إلى متابعة التعليمات والتوجيهات المرتبطة بمراقبة المخاطر[2]

بالرجوع إلى لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة مسيلة الذي يقوم على الأساس الوظائفي، وفيه تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في مختلف المسؤوليات، كما أنه داخل كل إدارة من إدارات البنك سواء بالنسبة للوكالة أو الجهوية هناك استقلال وظيفي يتماشى ومتطلبات النظام03 – 02السابق الذكر.

أما على مستوى البنك الجهوي، فنلاحظ بوضوح الاستقلالية التامة بين المصالح، فهناك استقلالية تامة بين مصلحة القروض والاعتماد الإيجاري وبين مصلحة المحاسبة والميزانية.

– يمكن تنظيم الاستقلالية بين الوحدات المكلفة بتنفيذ العمليات والوحدات المكلفة بالتصديق عليها أما عن طريق إلحاق هذه الوحدات بتسلسل إداري مختلف، إلى مستوى إداري مرتفع بما فيه كفاية، أو عن

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية، ديسمبر 2002 ،العدد 84،ص26

[2]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص27

طريق منظمة تضمن الفصل التام بين المهام سوى عن طريق إجراءات خاصة متعلقة بالمعلوماتية، أعدت لهذا الغرض والتي يمكن للبنوك والمؤسسات المالية أن تبين ملاءمتها؛ [1]

–يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تعين مسؤولا مكلفا بالسهر على تماسك وفعالية الرقابة الداخلية، والذي يقدم تقريرا عن ممارسة مهمته للجهاز التنفيذي، وعند الاقتضاء للجنة التدقيق، آذ يضمن التنسيق بين جميع التنظيمات المرتبطة بممارسة هذه الوظيفة[2]

على مستوى البنك الجهوي، فإن مدير إدارة المراجعة يعتبر المكلف بالسهر على تماسك وفعالية الرقابة الداخلية والذي من بين مهامه الأساسية؛ وضع التقارير الخاصة بنظام الرقابة الداخلية من خلال وضع خطط العمل، ورزنامة المهام للمراجعين، لتحليل النقائص المستخرجة من عمليات المراجعة والحلول التصحيحية المقترحة بشأنها؛

– يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد بأن عدد الأشخاص وكفاءتهم والذين يشاركون في تسير نظام رقابة العمليات والإجراءات الداخلية بالإضافة إلى الوسائل التي وضعت تحت تصرفهم على الخصوص أدوات المتابعة ومناهج تحليل المخاطر، مطابقة للنشاطات وحجم وشبكة البنك أو المؤسسة المالية المعنية.

أما على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فعدد الموظفين الذين يشاركون في تسيير نظام الرقابة علي العمليات والإجراءات الداخلية هو موظف واحد يراقب العملية في نهاية اليوم، أما الوسائل فالمكتب مجهزة بالإعلام الآلي وأحدث البرامج المعلوماتية ،ومناهج تحليل المخاطر تعتبر غير كافية لما تعرفه الإدارة العامة من نقص في الإجراءات سواء الخاصة بمنهج القروض أو بتحصيلها نظرا لانعدام الضمانات.

–يجب أن تكون الوسائل المخصصة لمراقبة قانونية ومطابقة العمليات، كافية لقيام بدورة كاملة من التحقيقات المتعلقة بمجموع النشاطات على عدد السنوات الضرورية، كما يجب إعداد برنامج لمهام المراقبة مرة واحدة في السنة على الأقل، بدمج الأهداف السنوية في ميدان المراقبة المحددة من قبل الجهاز التنفيذي وهيئة التداول[3].

وهذا ما نلاحظه في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

– يجب أن تتأكد البنوك والمؤسسات المالية من أن نظام الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية مندمج في التنظيم والمناهج والإجراءات المرتبطة بكل واحد من نشاطاتها وأن التحقيقات تطبق حسب القواعد الموضوعة في مجموعها بما فيها الفروع والوكالات. [4]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص27

[2] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص27

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص27

[4] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص27

تحاول كل إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية احترام قواعد العمل والحرص على عدم اختراق الأنظمة والتعليمات المنظمة لوظائفها ومسؤوليتها المختلفة، لما تخضع له من عمليات الرقابة على الوثائق وفي عين المكان، مما يجعل نظام الرقابة الداخلية على العمليات والإجراءات الداخلية يفتقد للفعالية، مما يجعل البنك في مجموعة عرضة للمخاطر؛

–يجب إعادة النظر في أنظمة تقدير المخاطر وتعيين الحدود القصوى بصفة منتظمة قصد التحقيق من نتيجتها بالنظر إلى تطور النشاط والمحيط والأسواق وتقنيات التحليل[1]

هناك تقصير واضح في أنظمة تقدير المخاطر وتطبيق النظم الاحترازية واحترام القواعد المنظمة لها، وهي في الحقيقة صعوبات ونقائص تعاني منها العديد من البنوك؛

–عندما يقرر البنك أو المؤسسة المالية القيام بعمليات تتعلق بخدمات جديدة، فعلى نظام الرقابة أن يسمح بالتأكد مما يأتي:

–أن التحليل الخاص بالمخاطر قد تم مسبقا، وأن هذه العملية قد أُنجزت بشكل صارم؛

–المطابقة الفعلية للإجراءات الخاصة بتقدير الحدود القصوى ومراقبة المخاطر المتحملة؛

رغم التوسع الكبير في المنتوجات المصرفية التي يعرضها بنك الفلاحة والتنمية الريفية في حدود مجالات نشاطاته وأهدافه، ورغم أيضا حداثته في الشكل القانوني الحالي، إلا أنه يفتقد لهذا الإجراء الجوهري في برنامج الرقابة على العمليات والإجراءات الداخلية، مما يجعله يتحمل مخاطر عديدة، خاصة التشغيلية – عملياتية –والقانونية منها.

نلاحظ أن موظف واحد غير كاف للقيام بهذه العملية وحده لأن النزاهة والأمان ينقصان والخطأ يمكن أن يتضاعف

أما في ما يخص النظام الجديد الذي نص المادة فيه:

–تحدد تعليمات بنك الجزائر، عند الاقتضاء، كيفيات تطبيق هذا النظام من المادة 08 من نظام رقم– 09 –04الموافق ل 23 يوليو 2009 الذي مضمونه :تحدد تعليمات بنك الجزائر عند الاقتضاء، كيفيات تطبيق هذا النظام.

فهذا يعني أن البنك هو العنصر الرئيسي الذي يراقب العملية المصرفية الجزائرية ويصدر القرارات التي تساعد على استقراره في حالة الاضطراب

ثانيا: نظام التوثيق والإعلام

لضمان رقابة داخلية أفضل، يجب على البنوك والمؤسسات المالية إعداد مدونة الإجراءات الخاصة بمختلف نشاطاتها، إلى جانب تحضير سنويا، تقرير حول الشروط التي تتم فيها الرقابة الداخلية، وتقريرا حول قياس ومراقبة المخاطر التي قد تتعرض لها.

– 1نظام التوثيق

[1]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر2002،العدد 84،ص27

وسيتم تناوله من خلال إجراءاته وتقيم مدى احترام إجراءاته على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أ – إجراءاته:

و يمكن حصر أهم إجراءات نظام التوثيق فيما يلي[1]

– تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد وثائق الإجراءات المتعلقة بأنشطتها المختلفة، ويجب أن تتضمن هذه الوثائق على الأقل كيفيات التسجيل والمعالجة واسترداد المعلومات والمخططات المحاسبية، وإجراءات الشروع في العمليات؛

– كما تقوم بإعداد مستندات تحدد بدقة الوسائل المخصصة لضمان السير الحسن الرقابة الداخلية، لاسيما ما يلي:

– مختلف مستويات المسؤولية؛

– الاختصاصات المخولة والوسائل المخصصة لسير أنظمة الرقابة الداخلية؛

–القواعد التي تضمن استقلالية هذه الأنظمة؛

– ا لإجراءات المتعلقة بأمن أنظمة الإعلام والاتصال؛

– وصف أنظمة تقدير المخاطر؛

– وصف أنظمة المخاطرة والتحكم في المخاطر؛

توضع هذه المستندات تحت تصرف الهيئة التنفيذية، هيئة التداول، ومندوبي الحسابات، ومفتشي بنك الجزائر وهذا بطلب منهم.

ب – تقييمه:

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تم إعداد دليل إداري ومحاسبي يحمل كل الإجراءات والوثائق المتعلقة بنشاطاته وهيكله التنظيمي، فحدد بكل دقة المسؤوليات المخصصة لكل إدارة أو قسم حتى يضمن تحديد المسؤوليات والسير الحسن لنظام الرقابة الداخلية، وفي حالة طلب هذه الوثائق من طرف مندوبي الحسابات أو مفتشي بنك الجزائر، فإنها تكون متوفرة وموجودة، أما على مستوى الصندوق الجهوي فنجد أن الوثائق تكون عامة وغير مدققة.

2–نظام الإعلام:

تناوله من خلال إجراءاته وتقييم مدى احترام إجراءاته على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أ – إجراءاته:

يمكن حصر أهم إجراءات نظام الإعلام فيما يلي[1] :

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص 31

–تبلغ الهيئة التنفيذية، بانتظام هيئة التداول وعند الاقتضاء لجنة التدقيق بالعناصر الأساسية والاستنتاجات الهامة التي قد تبرز من خلال تقدير المخاطر التي يتعرض لها البنك أو المؤسسات المالية وتتعلق هذه المعلومة بالأخص، بتوزيع الالتزامات حسب مجموعات الأطراف المقابلة وبمردودية عمليات القرض؛

– في حالة عدم اشتراك هيئة في تحديد الحدود القصوى، يجب على الهيئة التنفيذية إبلاغ هذه الأخيرة وعند الاقتضاء، إبلاغ لجنة التدقيق بالقرارات المتخذة في هذا الميدان، ويجب على الهيئة التنفيذية أن تبلغ هيئة التداول وهذا مرة واحدة في السنة على الأقل، بالشروط التي يتم في إطارها التدقيق بالحدود القصوى التي تم تحديدها؛

– تقوم البنوك والمؤسسات المالية مرة واحدة على الأقل في السنة بإعداد تقرير حول الشروط التي تتم في إطارها الرقابة الداخلية ويحتوى هذا التقرير بالخصوص، على ما يأتي:

– جرد التحقيقات المنجزة والنتائج المستخلصة، لاسيما أهم النقائص المسجلة والإجراءات التصحيحية المتحدة؛

– وصف التعديلات الهامة التي تمت في مجال الرقابة الداخلية خلال فترة المراجعة؛

– وصف شروط تطبيق الإجراءات التي وضعت بالنسبة للنشاطات الجديدة؛

–تقديم أهم الأعمال المرتقبة في ميدان الرقابة الداخلية.

–تقوم البنوك والمؤسسات المالية بإعداد مرة واحدة على الأقل في السنة، تقرير خاص بتقدير ومراقبة المخاطر التي تتعرض لها، ويحتوى هذا التقرير على العناصر الأساسية وأهم الاستنتاجات التي يمكن أن تنجم عن تقرير المخاطر التي تتعرض لها، بالإضافة إلى انتقاء مخاطر القرض وتحليل مردودية القرض؛

–يتم إرسال التقريرين السابقين لهيئة التداول، وعند الاقتضاء لهيئة التدقيق كما يتم تبليغها للجنة المصرفية ووضعها تحت تصرف مندوبي الحسابات.

ب – تقييمه:

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يقوم مجلس إدارة البنك بدراسة نتائج الرقابة الداخلية على أساس تقارير إدارتي المراجعة والتفتيش وذلك خلال اجتماعاتهم العادية وغير العادية

فتتم متابعة تقييم النشاطات وأخذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستنتاجات المتحصل عليها من تقارير الإدارات المختلفة خاصة إدارة التعهدات والقروض المرتبطة بشكل أساسي بقروض المخطط الوطني للتنمية الريفية، والتي منحت للمستفيدين دون ضمانات، مما يجعل البنك عرضة لمخاطر مرتفعة مرتبطة بعدم السداد أو التغطية وهو ما يقلص إلى حد كبير من مردودية القروض، وهذا ما يستدعي ضرورة وضع إستراتيجية صارمة في هذا المجال للرفع من مردودية وربحية البنك، أو على الأقل التقليص من درجة المخاطرة التي يتعرض لها.

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص31

أما على مستوى البنك، تتم دراسة نتائج الرقابة الداخلية على أساس التقرير السنوي لمصلحة المحاسبة والميزانية المقدمة للإدارة العامة بعد إطلاع مدير الوكالة – الصندوق الجهوي –عليها، كما ترسل مصلحة القرض والاعتماد الايجاري تقارير شهرية تحمل بيانات متعلقة بعدد العقود المبرمة وعدد الزبائن وعمليات التحصيل.

المطلب الثاني: في المجال المحاسبي

–ينصب نظام الرقابة الداخلية في جانبه المحاسبي وفق النظام02 –03 الملحق رقم 10 ، المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية على تنظيم محاسبي وتنظيم لمعالجة المعلومات، إلى جانب وضع مسار لبرنامج الرقابة الداخلية المحاسبية.

أولا –التنظيم المحاسبي ومعالجة البيانات

1–التنظيم المحاسبي

يجب التقيد بالأحكام والنظم المحاسبية وذلك من خلال :[1]

أ – المعلومات المحاسبية المتضمنة في الحسابات – الدفاتر المحاسبية –

بالنسبة للمعلومات المتضمنة تتكون الكشوف المالية القابلة للنشر للمؤسسات الخاضعة من الميزانية وخارج الميزانية ، وحسابات النتائج ، وجدول تدفقات الخزينة ، وجدول تغير الأموال الخاصة، حسب المادة2 من النظام 09 –04 المؤرخ في 23 يوليو 2009

في الملحق الناتجة عن المحاسبة والتنظيم، فعلى النظام المعتمد أن يضمن مجموع الإجراءات، المسماة "مسار التدقيق" التي تسمح بما يأتي:

–إعادة تشكيل مجموع العمليات حسب التسلسل الزمني؛

–إثبات كل معلومة بفضل وثيقة أصلية يمكن من خلالها الرجوع بشكل غير منقطع إلى المستند التلخيصي والعكس صحيح؛

–تفسير تطور الأرصدة من كشف حساب إلى أخر وذلك باحتفاظ بالحركات التي أثرت على بنود الحسابات.

ب – المعلومات المحاسبية المتضمنة في الوثائق

ويقصد بها المعلومات المتضمنة في الوثائق المخصصة لبنك الجزائر أو اللجنة المصرفية، أو تلك المعلومات الضرورية لحساب معايير التسيير، والتي يشترط فيها:

–أن تتقيد بالتسلسل الزمني للعمليات وإمكانية إثباتها بوثائق أصلية؛

–يجب أن يكون كل مبلغ مدرج في الوضع المالي؛

–و أن تنشر الكشوف خلال 06 أشهر التي تلي نهاية السنة المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإجبارية وفقا للمادة 103 من الأمر 11–03 المؤرخ في سنة 2003 و المتعلق بالنقد والقرض

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية ،2009،المادة 1—المادة7

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فبالنسبة للمعلومات المحاسبية المتضمنة للوثائق المخصصة لبنك الجزائر تختص إدارة التفتيش بمراجعتها في مدة أقل من 6 أشهر، بعد أن تتسلمها من إدارة المحاسبة وإدارة الخزينة وتتم المراجعة بمصلحة التقارير أين تسهر على إرسالها في الوقت المناسب إلى بنك الجزائر؛

–عندما يرخص بنك الجزائر أو اللجنة المصرفية أن تقدم لهما المعلومات على شكل إحصائيات فيجب أن تكون هذه الأخيرة قابلة للمراقبة؛

على مستوى بتك الفلاحة والتنمية الريفية بالإضافة إلى الدفاتر والكشوفات المحاسبية المتوفرة في كل إدارة منه، ككشف حركة اليومية، حركة المقاصة، ميزان المراجعة الشهري، الميزانية الشهرية وغيرها فإن النظام المحاسبي المطبق عن طريق برامج الإعلام الآلي يوفر للإدارة العامة ووكالاتها العديد من الكشوفات والوثائق استخراجها لتدعيم مسار التدقيق من بينها؛ إمكانية الحصول على كشف اليومية بالنسبة لأي تاريخ أو زبون أو حساب، وهو نفس الشيء مع الكشوفات الميزانية، العمليات التصحيحية ...الخ، كل هذه المعلومات تمكن الصندوق من توفير مجموع العمليات حسب التسلسل الزمني وإثباتها بوثائق تلخيصية عند الحاجة إلي ذلك.

أما بالنسبة لبنك الفلاحة، فان المعلومات المتضمنة في حسابات الميزانية وحسابات خارج الميزانية وحسابات النتائج والمعلومات الناتجة عن المحاسبة والتنظيم الموجودة في الصندوق تضمن مسار التدقيق من حيث توفر الدفاتر والكشوفات المحاسبية التي سبق ذكرها في مقومات نظام الرقابة الداخلية بعنصر المجموعة الدفترية والدورة المستندية، فذكرت كل الدفاتر الموجودة بمصالح الوكالة والتي يمكن الاعتماد عليها في:

–إعادة تشكيل مجموع العمليات حسب التسلسل الزمني؛

–إثبات المعلومات المحاسبية؛

–تفسير حركة الأرصدة والاحتفاظ ببنود الحسابات؛

2–معالجة البيانات:

ويتم إتباع مجموعة من الخطوات في معالجة البيانات المحاسبية، مشكلة في الأخير برنامج للرقابة الداخلية، وذلك على النحو الآتي:

أ – مصداقية المعلومات

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتأكد من شمولية ونوعية المعلومات، وكذلك مناهج التقييم والمحاسبة، لاسيما عن طريق ما يأتي:[1]

–يجب القيام بمراقبة دورية على تطابق المناهج والمقاييس المعتمدة لتقييم العمليات في أنظمة التسيير؛

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية، دسمبر 2002، العدد 84، ص28.

–يجب القيام بمراقبة دورية للتأكد من ملائمة المخططات المحاسبية بالنظر إلى الأهداف العامة للأمن والحذر بالإضافة إلى مطابقتها للقواعد المحاسبية المعمول بها؛

–بالنسبة للعمليات التي تتعرض إلى مخاطر السوق، عن طريق القيام بمقاربة يجب أن تتم على الأقل شهريا بين النتائج التي يتم حسابها للتسيير العمليات والنتائج المدرجة في الحسابات، مع التقيد بقواعد التقييم المعمول بها، ويجب أن تكون الفوارق الملاحظة قابلة للتعرف عليها وتحليلها؛

ب – الحد الأدنى من الأمن في ميدان المعلوماتية

تحدد البنوك والمؤسسات المالية مستوى الأمن الذي تراه ضروريا في ميدان المعلوماتية بالنسبة لمتطلبات نشاطاتها إذ يجب أن تتأكد بأن أنظمة المعلومات الخاصة بها تستجيب باستمرار إلى الحد الأدنى من الأمن المعتمد؛

ج – مراقبة أنظمة التسيير

يجب أن تسمح مراقبة أنظمة الإعلام على الخصوص، بمايلي:

–التأكد من التقييم الدوري لمستوى أمن أنظمة الإعلام ومن إجراء التصحيحات الخاصة عند الاقتضاء؛

–التأكد من أن الإجراءات البديلة الخاصة بالمعلوماتية متوفرة قصد ضمان استمرار الاستغلال في حالة ظهور صعوبات في سير الأنظمة المعلوماتية؛

–تمتد مراقبة الأنظمة المعلوماتية إلى حفظ المعلومات والتوثيق الخاص بالتحاليل والبرمجة وبتنفيذ المعالجات؛

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فإنه خُصِص لإدارة الإعلام الآلي مقر خاص حتى يضمن لها الأمن اللازم، وأما فيما يخص الموظفين فيها عدد كاف لكل الأقسام ويتمتعون بالخبرة الميدانية اللازمة، والتي تمكنهم من تبادل الملفات التقنية المرتبطة بالعمليات المنفذة في مستويات مختلفة وبين مختلف الوكالات، بما يتماشى مع التطور التكنولوجي مثل الانترنت التي أصبحت من أهم الوسائل للاتصالات الإلكترونية في هذه الإدارة،

–سهولة التعامل معه وتشغيله؛

–إمكانية إضافة أو دمج بعض العمليات؛

–إمكانية الملاحظة والطباعة لكل المعلومات (المحاسبية اليومية، دفتر الأستاذ الميزانية)؛

–إمكانية تحويل المعطيات إلى معطيات عامة؛

–شبكة الإعلام الآلي تسمح بالتجميع المركزي والصيانة لكل الملفات عن بعد؛

أما على مستوى البنك الجهوي فمن خلال الخبرة الميدانية، فإن كل واحد من الموظفين له كلمة مرور يتم تنفيذ، وتكون سرية لا يعلم بها حتى مدير الوكالة، لأنه عن طريقها يتم الدخول إلى برنامج الحاسوب الآلي ثم تخرج الوثيقة باسم من دخل حتى يتم تطبيق مبدأ الإستقلال الوظيفي وتحديد

المسؤوليات ويتم التقليل من احتمالات الغش وحدوث الأخطاء، وفي حالة حدوث عطل في برنامج الإعلام الآلي يتم الاتصال بالإدارة المعنية في الإدارة العامة؛

د – فهرس البطاقات:

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تحتفظ بمجموع فهرس البطاقات الضرورية لإثبات وثائق الكشف الأخير الذي تم تسليمه لبنك الجزائر وللجنة المصرفية.

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تحتفظ إدارة التفتيش بمجموع فهرس البطاقات المسلمة لبنك الجزائر وللجنة المصرفية إلى غاية تاريخ الكشف التالي على الأقل، وتكون نسخة من هذه البطاقات موجودة بإدارة المراجعة وأخرى بإدارة المحاسبة أو في أي إدارة كانت لها إحصائيات داخلة ضمن ما تم التصريح به، وتمثل في الحقيقة بنك معلومات يزود نظام الرقابة الداخلية بمختلف المعلومات اللازمة؛

هـ – خضوع الأرصدة للقيد المحاسبي والمتابعة:

يجب أن تخضع الأرصدة لقيد محاسبي أو لمتابعة تسرد من خلالهما الموجودات، المخرجات والمدخلات، وتُجرى عملية توزيع في حالة أهميتها بين العناصر التي تحوزها البنوك والمؤسسات المالية، بصفتها وديعة والعناصر التي تضمن إما قرضا ممنوحا، أو التزاما تم اتخاذه لأغراض خاصة أو بموجب اتفاقية عامة ودائمة لصالح المودع.

يحاول بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمختلف فروعه الجهوية، تصنيف العمليات والحسابات باعتبارها عمليات ما بين البنوك، أو عمليات مع جهات حكومية – أطراف عامة – تابعة للقانون العام، أو عمليات مع خواص، هذه الأخيرة التي تمثل أغلبية القروض الممنوحة ، كما تحاول إدارة المراجعة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، ومصلحة المحاسبة والميزانية بالصناديق الجهوية تحليل مختلف أرصدة الحسابات ومتابعتها، ويتم التركيز على تلك الأرصدة الساكنة التي لم تشهد حركة خلال الدورة المحاسبية محل الفحص، وخضوعها لمختلف عمليات الرقابة عن طريق التدقيق في حقيقة مصدرها، قيمتها، وصاحب الحساب، ودراسة إمكانية إقفالها.

ثانيا –برنامج الرقابة الداخلية المحاسبية:

إن برنامج الرقابة الداخلية المحاسبية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية يمكن حصره من خلال فحص الدورات الثلاث الأساسية؛ تسيير الخزينة، نشاطات قرض، وجمع الودائع؛ والتي تمثل النموذج المستخدم من قبل البنك.

1–تسيير الخزينة:

يخضع تسيير الخزينة بالبنك إلى إجراءات الرقابة الآتية:

–الرقابة اليومية لمجاميع العمليات ومجاميع الرقابة؛

–المطابقة بين اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ؛

–الاستقلال الوظيفي؛

–معالجة المقبوضان والمدفوعات؛

–وضع متابعة الحدود القصوى المسموح بها؛

–تحليل الفروق والانحرافات وأسبابها؛

–حماية أصول البنك؛

–عدم السماح بالدخول إلى الأماكن الحساسة وللوصول للمعلومات، والبرنامج والأنظمة المستخدمة؛

–حماية العقود، والمستندات، وجميع الوثائق...الخ؛

–الجرد الدوري للأصول والقيم ...الخ؛

–دقة وسلامة معالجة النصوص بالإعلام الآلي؛

–السماح بالمعاملات والصفقات المصرفية (الحدود القصوى وغيرها)؛

–الرقابة على فتح الحسابات؛

–الرقابة على انتقال الأموال والقيم؛

–الرقابة على حسابات الربط؛

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتم هذه الإجراءات جميعها من طرف إدارة الخزينة مع الموازاة بمهام إدارة المراجعة والتفتيش، أما على مستوى البنك الجهوى فتتم الرقابة على الخزينة من طرف مدير الوكالة ومسؤول المحاسبة والميزانية، أما بالنسبة لباقي الإجراءات المرتبطة بالتسيير فتتم بالاشتراك بين مسؤول الصندوق والشباك، وتتم الرقابة على أموال الخزينة يوميا من طرف مدير الوكالة باعتباره المسؤول الأول فيها عن طريق وثيقة جرد موقع عليها من طرف كل من مسؤول الخزينة، موظف يشهد على الجرد، مسؤول المحاسبة والميزانية، ومدير الوكالة.

2–نشاطات القرض:

ومن أهم إجراءات الرقابة على نشاطات القرض لمواجهة مخاطر عدم التغطية أو لحماية الأصول ما يلي:

أ – مخاطر عدم التغطية:

ولمواجهتها تم وضع إجراءات محكمة لتنمية القروض واتخاذ الضمانات الكافية، وتتمثل أساسا فيما يلي:

–وضع حدود لتمركز المحافظ؛

–تحديد الحجم الأقصى للقروض بالمقارنة إلى رأس المال الخاص؛

–وضع حدود للسحب على المكشوف والقرض دون ضمانات؛

–فحص الحقوق المشكوك فيها، وتحديد المؤونات الموافقة؛

–رصد دائم لخطر عدم التغطية الخاص بكل زبون؛

–متابعة سياسة القرض بالمقارنة بالضمانات؛

–فحص دائم ودقيق لوثائق ومستندات القروض؛

–الاستمرارية والتطابق لملفات المعلوماتية؛

–إجراء عملية المطابقة بين اليوميات المساعدة بدفاتر الأستاذ؛

إن هذه الإجراءات التي من المفروض أن تطبق على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لا تتماشى مع الواقع الموجود، لأن كل القروض الممنوحة من طرف البنك عن طريق وكالاته، والمرتبطة قد منحت دون مراعاة للضمانات، ما عدا السندات لأمر بمبلغ القرض تم توقيعها على بياض من طرف الزبائن المستفيدين، تسجيل فاتورات الزبائن آليا وفق برنامج الإعلام الآلي وإرسالها إلى المديرية العامة في بنك لطلب موافقة التسديد، بعد أن كلفت الوكالة مكاتب الدراسات المعتمدين والذين تربطهم بالبنك اتفاقية بمعاينة الإنجاز الفعلي للعملية وفقا لدفتر الأعباء والشروط،

ويتم إرسال الرد الخاص بمكاتب الدراسات إن كان ايجابي مع طلب التسديد وان كان سلبي لا يتم تسديد الفاتورة دون الرجوع إلى الإدارة العامة في هذا القرار.

وتكمن أهمية نظام الرقابة الداخلية من تمكين البنك من الوصول إلى أهدافه وتجنب التداخل والتصادم بين مختلف مراكز القرارات والنشاطات لكشف الأخطاء والتناقضات ووضع البنك في حالة أفضل، وهذا بالتحديد ما تصبوا إليه توجهات البنك الجديدة للمحافظة على البنك في حالة أفضل أمام المشاكل الداخلية المرتبطة بعدم استقرار المسيرين، أو الخارجية المرتبطة بالإشاعات المضرة بالصندوق الوطني ووكالاته، فالسياسات الجديدة ستمكنه من القدرة على تجاوز الأخطاء السابقة، وتقليل المخاطر المحيطة وتوضيح المسؤوليات بطريقة أفضل؛

ب – حماية الأصول:

ويتَبع لحماية الأصول مجموعة من الإجراءات الأساسية، نوجزها فيما يلي:

–حماية رقابة عملية دخول الوثائق والمستندات؛

–حماية ورقابة الوجود المادي والأمن الحقيقي لوثائق وملفات القروض؛

–الرقابة على ملفات التنظيم؛

–الرقابة على وثائق الاعتماد المستندي؛

–المصادقة على المعاملات والعمليات (الحدود،التخصص، وغيرها)؛

–الاستقلال الوظيفي؛

–إجراء عمليات الرقابة على حسابات الربط؛

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتم هذه الإجراءات جميعا بالتكامل بين إدارتي المحاسبة والمراجعة أما على مستوى البنك الجهوي فتتم هذه الإجراءات بالتعاون بين جميع المصالح الموجودة وتحت إشراف مصلحة المحاسبة والميزانية، وبإدارة مدير الوكالة كمسؤول أول أمام الإدارة العليا للصندوق؛

ثالثا – جمع الودائع:

وتخضع هذه الوظيفة بدورها لمجموعة من الإجراءات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية في شقة المحاسبي، نوجزها بدورها في ما يلي:

–استمرارية الملفات، من حيث الرقابة اليومية لمجاميع المعاملات في حسابات الودائع ومطابقتها بمجاميع عملية الرقابة؛

–إجراء عملية المطابقة بين اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ؛

–تحليل عملية المطابقة وتفسير الانحرافات إن وجدت؛

–الاستقلال الوظيفي؛

–القيام بعمليات الجرد الدائم للأرصدة؛

–حماية الأصول من حيث الملفات، الشيكات، نماذج التوقيع، الوثائق والمستندات القانونية؛

–دقة وصحة المعالجة المعلوماتية للمعلومات، وفحص الوثائق غير المسجلة محاسبيا، والتحري عن الشكاوى المستلمة، ومتابعة تحليلية للحسابات، مع إجراء عملية المطابقة بين دفتر اليومية ودفتر الأستاذ؛

–المصادقة على العمليات من حيث التوقيع واحترام الحد الأقصى للسحب أو للقيم الموجودة بالحساب إلى جانب عموميات العمليات، من حيث الرقابة على الأنظمة المعلوماتية، والإرسال الدوري للكشوف؛

–الرقابة على حسابات الربط؛

وفي الأخير يجب الإشارة إلى المستوى الثاني للرقابة الممارسة من طرف الهيئات الداخلية للبنك والمتمثلة في المراجعة الداخلية، والتي تهدف إلى تقييم خصائص كفاية الرقابة الداخلية، إلى جانب تقييم نظام الرقابة الداخلية ونوعية الأداء، فالمراجعة الداخلية غير مكلفة بإعداد والحفاظ على نظام الرقابة الداخلية، بل هذه المهمة تعود إلى مسئولي التأطير الهيكلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ، بل مهمة المراجعة الداخلية تتمثل في المراقبة، الفحص، التأكد، والكشف عن مواقع ضعف الرقابة الداخلية.

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتم عملية الكشف عن مواقع ضعف الرقابة الداخلية، من طرف المسؤول عن إدارة المراجعة، بوضعه للتقارير الخاصة بشروط نظام الرقابة الداخلية وضمان تطبيقها أيضا جرد النقائص المستخرجة والحلول التصحيحية المقترحة، وصف التغييرات الهادفة المحققة في مجال نظام الرقابة الداخلية خلال الفترة المعروضة، هذه المهام من شأنها تقييم خصائص كفاية الرقابة الداخلية إلى جانب تقييم نظام الرقابة الداخلية ونوعية الأداء.

أما على مستوى البنك الجهوي فإن إدارة الوكالة مكلفة بطريقة مباشرة أو عن طريق المصالح المتواجدة فيها للقيام بكل الإجراءات المرتبطة بجمع الودائع، وبالتحديد فإن مصلحة المحاسبة والميزانية كما ذكرنا سابقا تقوم بإجراء كل عمليات المطابقة بين الحسابات الموجودة وبين اليوميات المساعدة ودفتر الأستاذ، حماية الأصول... الخ. بالإضافة إلى ذلك تجدر الإشارة إلى وجود على مستوى الوكالة سجل خاص بشكاوى واقتراحات الزبائن،

يتم الإطلاع عليه يوميا من طرف مدير الوكالة وتسجيل الإجابات اللازمة أو الحلول الموجودة، أما فيما يخص المستوى الثاني للرقابة الممارسة من طرف هيئة المراجعة الداخلية، يسجل غياب واضح وصريح من خلال الهيكل التنظيمي لمثل هذا المستوى من الرقابة، والسبب غير واضح لهذا الغياب، فقد يكون عن قصد أو العكس، لكن بالنظر إلى عدد موظفين مصلحة المحاسبة والميزانية أين تتم وظيفة الرقابة الداخلية بالمصلحة ونجده لا يتجاوز موظف واحد، نجد أن غياب المراجعة الداخلية كمستوى ثاني للرقابة نتيجة حتمية

الاستخدام الجيد للوسائل المادية والبشرية الموجودة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة والوكالة بصفة خاصة

المطلب الثالث: في المجال المالي

- ينصب نظام الرقابة الداخلية في جانبه المالي وفق النظام 02-03المتضمن الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية على نظامين فرعيين أساسيين أولهما يعتني بتقدير المخاطر والنتائج، أما ثانيهما فيعتني بالمراقبة والتحكم في المخاطر.

أولا -أنظمة تقدير المخاطر والنتائج

يجب أن تضع البنوك والمؤسسات المالية أنظمة خاصة لتقدير وتحليل المخاطر وتكييف هذه الأخيرة مع طبيعة وحجم العمليات بغرض توخي المخاطر من مختلف الأنواع التي تتعرض لها من جراء هذه العمليات، لاسيما المخاطر المرتبطة بالقروض، بالسوق، بمعدلات الفائدة، بالسيولة وبالتسوية

1-اختيار وتقدير مخاطر القروض

يجب أن تتزود البنوك والمؤسسات المالية بإجراء متمثل في اختيار مخاطر القروض ونظام تقييمها إذا يجب أن تسمح لها هذه الأنظمة بما يلي:[1]

-تحديد بكيفية مركزية مخاطر ميزانيتها وخارج ميزانيتها إزاء الطرف المقابل، كما هو معرف في المادة 02من النظام رقم91-09 المؤرخ في 14 أوت 1991 ، المحدد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية؛

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية،دسمبر 2002،العدد 84،ص29،28

–ترقب مختلف مستويات المخاطر انطلاقا من معلومات نوعية وكمية طبقا للمادة 07 من النظام رقم – 9109السابق الذكر؛

–الشروع في توزيع شامل لالتزاماتها لصالح مجموع الأطراف المقابلة حسب درجة المخاطر المترتبة حسب القطاع القانوني والاقتصادي، وحسب المنطقة الجغرافية.

أ – نظام اختيار مخاطر القروض

يقوم نظام اختيار مخاطر القروض على مجموعة من الإجراءات الجوهرية، نوجزها فيمايلي:

–يجب أن يأخذ تقييم مخاطر القروض بعين الاعتبار على وجه الخصوص العناصر الخاصة بالوضعية المالية للمستفيد، قدرته على السداد وعند الاقتضاء الضمانات المحصل عليها؛

–يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تُكَون ملفات القروض بغرض الحصول على مجموع المعلومات سواء من جانب النوعية أو الكمية الخاصة، كما يجب إكمال هذه الملفات في ظرف ثلاثة أشهر على الأقل، بالنسبة للأطراف المقابلة التي تعتبر استحقاقاتها غير مسددة أو مشكوكا في تحصيلها وتلك التي تتميز بأهمية استحقاقاتها؛

–يجب أن يدمج كذلك اختيار عمليات القروض معيار مردودية هذه الأخيرة؛

–يجب أن يتميز التحليل التقديري للأعباء والنواتج المباشرة وغير المباشرة، بأكبر قدر من الشمولية بالنسبة لكل قرض وأن يتمحور على الخصوص، حول التكلفة العملية والتمويل وتكلفة مكافأة الأموال الخاصة؛

–تُجري الهيئة التنفيذية في كل سداسي على الأقل، تحليلا استدلاليا لمردودية عمليات القرض؛

–يجب أن تكون الإجراءات الخاصة بمقررات منح القروض أو الالتزامات بالتوقيع؛

–عندما تستلزم طبيعة وأهمية عمليات القروض ذلك، تقوم البنوك والمؤسسات المالية بالتأكد من أن مقررات القروض والإلتزامات بالتوقيع قد اتخذت من طرف شخصين على الأقل، وأن ملفات القروض خاضعة إلى تحليل تقوم به وحدة مختصة ومستقلة عن الوحدات العملياتية؛

ب – نظام تقدير مخاطر القروض

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاما لتقدير مخاطر القرض يسمح بتحديد المخاطر وتقديرها وجمعها، والتي تظهر من مجموع العمليات البنكية لمخاطر مترتبة عن عجز الطرف المقابل.

كما يجب عليها أن تقوم، وذلك من خلال كل ثلاثة أشهر على الأقل، بتحليل تطور نوعية التزاماتها(الميزانية وخارج الميزانية)، ويجب أن يسمح هذا التحليل بإعادة ترتيب عمليات القرض والقيد المحاسبي للاستحقاقات المحفوظة والتقدير الخاص بتكوين المؤونات الخاصة بها ،مع الأخذ بعين الاعتبار الضمانات المتخذة والتأكد بأن تقييمها تم مؤخرا بشكل مستقل وحذر.

2–نظام تقدير المخاطر الأخرى

إن المخاطر المرتبطة بالإئتمان عديدة ومتنوعة، وقد ركز النظام02 03- المتضمن الرقابة الداخلية- للبنوك والمؤسسات المالية على أبرزها، فتناول خطر الاعتماد، خطر معدل الفائدة الإجمالي خطر التسوية، خطر السوق، خطر عملياتي وخطر قانوني، إلا أن نظام تقدير المخاطر في هذا المجال ركز على ما يلي:

أ – نظام تقدير مخاطر السوق

ويتعلق الأمر بخطر المعدل، خطر تقلب أسعار سندات الملكية، وخطر التسوية بمقابل وخطر الصرف، فيجب على البنوك والمؤسسات المالية القيام بتقدير وتغطية مخاطر السوق، وإقامة متابعة العمليات المحققة في الأسواق لحسابها الخاص، إلى جانب القيام بما يلي :

التسجيل اليومي لعمليات الصرف طبقا لأحكام النظام رقم 95 -08المؤرخ في23 ديسمبر 1995 والمتعلق بسوق الصرف، وكذلك العمليات المتعلقة بمحفظة تحويل أوراقها المالية والقيام بحساب نتائجها.

-تقييم تعرضها لمخاطر الصرف بالنسبة لعملة صعبة واحدة أو لمجموع العملات الصعبة؛

ب – نظام تقدير مخاطر معدل الفائدة

ويمثل خطر معدل الفائدة؛ ذلك الخطر الناشئ في حالة حدوث تغير في معدلات الفائدة الناتجة عن مجموع عمليات الميزانية وخارج الميزانية باستثناء عند الاقتضاء العمليات الخاضعة لمخاطر السوق، فيجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تشرع في إقامة نظام معلومات داخلي يسمح بتوقع مخاطر معدلات الفائدة وضمان متابعتها وتقدير التصحيحات في حالة التعرض؛

ج – نظام تقدير مخاطر التسديد

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاما خاصا بتقدير تعرضها لمخاطر التسديد لاسيما ومخاطر التسديد المتعلقة بعمليات الصرف، كما تسهر على ضبط مراحل عملية التسديد؛

ثانيا -أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر

تعتبر أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر القلب النابض لنظام الرقابة الداخلية في البنوك والمؤسسات المالية، وأهم جزء في الرقابة المالية، ويأتي دوره مباشرة بعد مرحلة فحص وتقدير المخاطر من خلال نظام تقدير المخاطر والنتائج، وتستند أنظمة المراقبة والتحكم في المخاطر على مجموعة من الأنظمة الفرعية الأساسية التي تشكل في مجموعها مسار برنامج الرقابة الداخلية في جانبها المالي.

وعليه سيتم التركيز علي:[1]

- نظام الرقابة على عمليات التجارة الخارجية؛

[1]الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية،دسمبر2002،العدد 84،ص30

-نظام الفحص والتتبع؛

-نظام الكشوف الشاملة؛

1 – نظام المراقبة والتحكم في مخاطر القروض

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تضع نظاما للمراقبة والتحكم في مخاطر القروض وخاصة المتعلقة بمعدلات الفائدة، معدلات الصرف، السيولة والتسوية، والتي تبين الحدود الداخلية والشروط التي يتم في إطارها احترام هذه الحدود، كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية الناتجة عن نقائص في تصميم وتنظيم وتنفيذ إجراءات القيد في النظام المحاسبي، وبشكل عام في أنظمة المعلومات الخاصة بمجموعة الأحداث المتعلقة بعملياتها، إلى جانب أيضا التحكم في المخاطر القانونية الناتجة عن خطر وقوع أي نزاع مع طرف مقابل ناتج عن أي غموض أو نقص أو عجز أيا كانت طبيعته.

وبإسقاط ما سبق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجده يبدي اهتماما فيما يخص هذا المجال لأنه يبحث عن الربحية من خلال ما يقدمه من قروض ما عدا فيما يخص القروض الممنوحة التي هي تابعة لقروض الدولة فهي تمثل نسبة خطر في حالة عدم استرجاع المبلغ المقرض

2-نظام الحدود الكلية الداخلية

يجب على أنظمة المراقبة التحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الصرف والسيولة أن تحتوي على نظام للحدود الكلية الداخلية، تقوم الهيئة التنفيذية وعند الاقتضاء هيئة التداول بإعادة النظر في هذه الحدود كلما استلزم الأمر ذلك، وهذا مرة واحدة على الأقل في السنة، بالأخذ بعين الإعتبار الأموال الخاصة للبنك أو المؤسسة المالية المعنية، كما يجب أن تكون الحدود العملياتية التي يمكن تحديدها على مستوى مختلف الوحدات العضوية الداخلية (المديريات، الوكالات، الفروع....)متماسكة مع الحدود بالمقارنة مع أنظمة تقدير المخاطر القائمة.

وهذا ما نراه في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال مراقبتها في فترتين أو ثلاث في السنة الواحدة إذ أنهم مبعوثين من لجنة التدقيق من أجل المراقبة الداخلية ومراجعة النتائج المبعوثة لها من طرف بنا الفلاحة والتنمية الريفية فيما يخص إما الجهوي أو الوكالة مع مراقبة الحسابات و الجهاز المصرفي لها ورؤية مدى نجاعته.

3-نظام الرقابة على عمليات التجارة الخارجية

يجب على البنوك والمؤسسات المالية الوسيطة والمعتمدة، التي يتم تفويضها بطلب منها، من طرف بنك الجزائر لممارسة الرقابة على الصرف من خلال تفويض سلطة، أن تتزود بنظام رقابة داخلية يسمح بالتأكد بانتظام من متابعة عمليات التجارة الخارجية، ويجب أن يسمح التنظيم الذي تم وضعه وفقا للنظام95- 07المؤرخ في 23 ديسمبر 1995 ، والمتعلق بمراقبة الصرف بما يأتي:

-التأكد من متابعة ملفات التوطين المفتوحة ومراجعتها المنتظمة وفي الوقت المحدد؛

–السهر على توضيح العمليات قبل تقديم التقارير؛

–التأكد من المطابقة بين التدفقات المالية وتدفقات السلع والخدمات بين الجزائر وبقية الدول؛

لا يحتاج بنك الفلاحة والتنمية الريفية لنظام الرقابة على عمليات التجارة الخارجية، لأنه ليس من اختصاصه القيام بها، باستثناء العمليات الخاصة بالصرف الأجنبي والتجارة .الخارجية [1]

4–نظام الفحص والتتبع

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تتزود وفقا للإجراءات السابقة بأجهزة تسمح ب:

–التأكد باستمرار من التقيد بالإجراءات وبالحدود المعينة؛

–القيام بتحليل أسباب عدم التقيد بالإجراءات والحدود المعينة؛

–إبلاغ الهيئات والأشخاص، الذين تم تعيينهم لهذا الغرض بحجم التجاوزات والتصحيحات المقترحة أو التي أجريت؛

–في حالة توزيع الحدود القصوى حسب الهيئات العضوية الداخلية، وفي حالة ما قد يتم المس الحدود يجب أن تسمح الإجراءات المحررة للهيئات المعنية بعرض القضية على المسؤول المناسب؛

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الهيكل التنظيمي الخاص بالبنك يتكون من أجهزة تسمح بفحص العمليات المنفذة ومتابعتها خاصة من خلال إدارة المحاسبة وإدارة المراجعة وإدارة التفتيش، جميعها توكل إليها مراجعة نوعية المعلومات المحاسبية والمالية المطبقة حسب المخطط المحاسبي المالي واستخراج النقائص ومحاولة اقتراح الحلول التصحيحية، وهذه الإدارات يترأسها المدير العام الذي يتولى مهمة الإشراف والتأكد باستمرار من احترام التقيد بالإجراءات وبالحدود المعينة.

5–نظام الكشوف الشاملة

يجب على البنوك والمؤسسات المالية أن تقوم بإعداد كشوف ملائمة بسبب المقتضيات التي تمليها رقابة عملياتها وإبلاغ الهيئة التنفيذية وهيئة التداول، وعند الاقتضاء لجنة التدقيق .

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، فإن برنامج الإعلام الآلي المتوفر على مستوى كل الإدارات الموجودة، يمكن من استخراج كشوف شاملة لكل الحسابات وكل العمليات المنفذة سواء بتاريخ جديد أو قديم، ولكن تحت شروط تقنية معينة، حيث أنه من بين مهام مدير الإدارة الخاصة بالمراجعة وضع تقرير خاص بشروط نظام الرقابة الداخلية وضمان تطبيقه وهذا ما يتماشى مع الكشوف المستخرجة من كل الإدارات التي يتم من خلالها إبلاغ الهيئة التنفيذية وهيئة التداول وعند الاقتضاء لجنة التدقيق وكذلك محافظي الحسابات عند الضرورة.

على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مسيلة ، فإن برنامج للإعلام الآلي له إمكانيات في إعداد الكشوف الملائمة، سواء حسب العمليات المنفذة، حسب الحسابات، حسب التواريخ، وكل مستعمل لجهاز الإعلام الآلي له القدرة على استخراج الكشوف التي تساعده في الرقابة الذاتية، كذلك فإن

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الجريدة الرسمية ،2005،ص25

مصلحة المحاسبة والميزانية يتم فيها استخراج كل الكشوف التي تساعد في عملية الرقابة الداخلية بالوكالة، لوضع التقارير اللازمة لإبلاغ مدير الوكالة والإدارة العامة، وكذلك محافظي الحسابات عند الطلب.

المبحث الثالث: اثر الرقابة المصرفية على تنافسية بنك BADR

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة:

لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي اخترنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة المسيلة كمحل للدراسة الميدانية.

الفرع الأول: أسباب اختيار المؤسسة

– العمليات التي تقوم بها مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وزيادة نسبة الاستقطاب عليه.

– سهولة الحصول على الوثائق والمعلومات .

– المنتوجات المصرفية التي يقدمها والتعامل مع أي نوع من الزبون .

– الهيكل البشري المتعاون لديه .

– أهمية الرقابة فيها.

– قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميتها. خاصة في ظل المستجدات التي تعرفها في الساحة المصرفية في الجزائر.

– أصبح موضوع الرقابة الداخلية من أهم وأكثر المواضيع المطروحة جدلا في الوقت الحالي على مستوى الساحة المصرفية سواء على المستوى الوطني أو الدولي .

الفرع الثاني: مجالات الدراسة

سنتناول المجالات المتعلقة بالدراسة سواء كانت الجغرافية أو الزمنية لمعرفة وجهة المؤسسة وكيفية عملها ومدة استغراقنا لإنهاء مشروع البحث في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المجال الجغرافي:

قصد إجراء هذه الدراسة قمنا يتوجه إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية التي تنشط في وسط البلاد حيث يقع في الحي الإداري، وهو يقع شرق جامعة المسيلة على بعد كيلو متر واحد، والذي أبدى مسؤولياته استجابة ووعيا لأهمية الموضوع البحث ومحاولة إجابتنا على معظم الأسئلة.

حيث أنه يتكون من طابق أرضي المخصص لشباك الخارج، أما في الداخل فهم يقومون بالعمليات المحاسبية من ناحية المقاصد والتجارة الأجنبية والعمليات المصرفية .

المجال الزمني:

أجريت الدراسة خلال الفترة من 10 ماي 2014 إلى غاية 9 جوان 2014 حيث قمنا بالتوجه إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لإجراء المقابلة مع بعض المسيرين العاملين وفهم طرق الرقابة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

الفرع الثالث:منهج وأدوات الدراسة .

1- **المنهج:** اعتمدنا لتحليل الموضوع هذا منهجين رئيسيين :

– منهج دراسة حالة: يتميز منهج دراسة الحالة بدراسة خصائص ومضمون حالة أو ظاهرة أو بصورة مفصلة ودقيقة إلى وحدة معينة سواء كانت فردا أو وحدة اجتماعية .

ويرتكز هذا المنهج على تحديد حالة محددة بعينها كخطوة أولى،ومن ثم جمع المعلومات المفصلة ودقيق عنها كخطوة ثانية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها بطريقة علمية موضوعية للحصول على نتائج محددة .

– المنهج الوصفي: يتميز المنهج الوصفي (بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على المعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة)، أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج عملية، وبناءا على منطلقات هذا المنهج قمنا وكمرحلة أولى بجمع بيانات كافية ودقيقة عن الموضوع في ميدان الدراسة بالاعتماد على طرق جمع البيانات ومستخدمة في البحث كالمقابلة.

2- أدوات الدراسة :

المقابلة: وهي إحدى أهم وسائل جمع البيانات إذ هي تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف موجه يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات حول آراء أو معتقدات أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية.

وفي بحثنا قمنا بإجراء مقابلة شخصية من أجل التأكد من بعض الحقائق ومن أجل طرح بعض الأسئلة لإزالة الغموض والتوصل للنتائج .

الملاحظة: حيث أنه أثناء تجولنا في أقسام العمل وإدارات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كنا نسجل أهم ما نلاحظه من سلوكيات الأفراد ومدى تنظيم الأعمال، إذ قمنا بتحديد مسبق لأهم المحاور التي يجب التركيز عليها وملاحظتها أثناء الزيارات الميدانية والمتمثل في الأساس في مستوى العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية في البنك والوقوف على مستوى التوثيق وتنظيم مختلف المصالح.

المطلب الثاني: المقابلة مع المرقب الداخلي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سيتم التعرف على أثر الرقابة علي التنافسية ببنك الفلاحة والتمنية الريفية من خلال المقابلة التي كانت إجاباتها وفق الترتيب التالي:

1. ما مفهومكم لوظيفة الرقابة؟

توجد على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية قسم خاص بالرقابة يصطلح عليها خالية المراقبة كما هو محدد في الهيكل التنظيمي للبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

✓ هذه المصلحة تشارك أولا في إعداد الميزانية التقديرية و هي التي تقوم بتعديل أو تصحيح الأخطاء التي قد تقع على مستوى الوكالة أثناء إعداد الميزانيات التقديرية .

✓ تراقب هذه المصلحة دوريا عمليات الوكالات و تسهر على التزام الوكالات بتحقيق التوقعات والالتزام بعدم تجاوز المصاريف المحدد في الميزانية التقديرية.

✓ مراقبة العمليات المحاسبية على مستوى الوكالات و التحقق من أن الوثائق ثابتة لكل عملية.

✓ تقديم التوجيهات و الدعم .

ويحدد في المادة 08 من النظام رقم 09-04 الموافق لـ 23 يوليو 2009 الذي مضمونه: تحديد تعليمات بنك الجزائر، عند الاقتضاء كيفية تطبيق هذا النظام الذي يهدف إلى:

1- السير الحسن لعملية الرقابة.

2- الأخذ بعين الاعتبار كل المخاطر المحتملة .

3- التقيد بالإجراءات الداخلية.

4- التقيد بالقوانين و اللنظم السارية.

5- الشفافية و التوثيق لكل العمليات البنكية.

6- الدقة و صحة المعلومات المالية.

7- المحافظة على أصول المؤسسة.

8- الاستعمال الجيد للموارد.

2- ماهي أهم المخاطر التي يواجهها بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

أن النشاط الأساسي للبنك هو منح القروض ومن أهم المخاطر التي نواجهها هي مخاطر عدم تسديد القروض، وهناك مخاطر تقلبات أسعار الصرف، فيما يتعلق بالتجارة الخارجية.

لهذا تعتمد البنوك التجارية في دراسة ملفات القروض على دراسة الوضعية المالية لطالب القروض، وتوقعات المستقبل ودراسة السوق وإمكانية التوسع والمنافسة، وكذلك وضع الاحتياطات اللازمة لتجنب الوقوع في أخطاء المتعلقة بالرقابة.

3- ماهي أدوات الرقابة التي يستعملها البنك لعدم الوقوع في الأخطاء وتجنب المنافسة

- يستعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية مجموعة أدوات الرقابة لتسيير المخاطر وأهمها :

- نظام معلوماتي مخصص لمتابعة المخاطر وترتبط الوكالات بهذا النظام الذي يسمح للمسؤول بتتبع حركة الحسابات عن بعد وإعطاء التوجيهات اللازمة.
- عن طريق تقارير دورية تلتزم الوكالات بإرسالها للمديرية الجهوية وهي عبارة عن لوحة القيادة .
- المتابعة الدورية عن طريق مجلس الإدارة الذي يجتمع وجوبا كل شهر للنظر في مشاكل التسيير ومتابعة الملفات.
- الميزانية التقديرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة، عن مجموعة من الجداول، الجدول الأول يحتوي على معلومات عامة عن الوكالة، طبيعة ملكية المحل والمسكن أو وسائل النقل وحالتها، وسائل الحماية والأمن و أجهزة الإنذار و مكافحة الحرائق عددها وحالتها، أجهزة الإعلام الآلي وحالتها، عدد الخزائن وحالتها وسائل الاتصال مع المصالح الأمنية والحماية المدنية.

أما الجدول الثاني فيحتوي على معلومات عن الموظفين حسب المستويات وعدد العمال الذين هم قيد التقاعد، والعمال المسجلين في دورات التكوين، وتوقعات لحركة التوظيف أو النقل، الجدول الثالث يشمل عدد الحسابات المفتوحة حسب طبيعتها وأنواعها، وتوقعات عدد الحسابات التي سيتم فتحها والتي سيتم غلقها في السنة المقبلة، أما الجدول الرابع فيتضمن عدد البطاقات الالكترونية الموزعة وحجم العمولات وتوقع الزيادة أو النقصان في السنة المقبلة، الجدول الخامس يتضمن مجموع القروض الممنوحة حسب طبيعتها و توقعات الزيادة أو النقصان للسنة المقبلة، الجدول السادس يتضمن العمولات و الفوائد، الجدول السابع يتضمن الودائع ، أما الجدول الثامن يتضمن عدد سندات الصندوق، الجدول التاسع توجد فيه مصاريف الاستغلال، الجدول العاشر يتضمن ملحق مفصل للاستثمارات، أما الجدول الثاني عشر يتضمن مصاريف التسيير، أما الجدول الثالث عشر ملحق مفصل لمصاريف العمال، الجدول الرابع عشر جدول شامل مع جدول حسابات النتائج .

يقوم مسؤول وكالات البنك بوضع الجداول السابقة للسنتين السابقتين وتوقعات السنة المقبلة، وتتم دراسات الميزانيات التقديرية على مستوى المديرية الجهوية وتصحيح الأخطاء والتوقعات، أن وجدت وإرسالها إلى المديرية العامة للمصادقة عليها.

ويعتمد انجاز الميزانية التقديرية على:

✓ تحديد الوسائل الموجودة للوكالة بدقة من أجهزة إعلام آلي وخزانات ومعدات مضادة للسرقة، ومعدات مضادة للحرائق وكل الوسائل المادية المتاحة ومدى صلاحيتها.

✓ الوسائل البشرية والقدرات العلمية المتاحة.

✓ تحديد عدد الزبائن والحسابات حسب نوعها وعدد المستعملين البطاقات الالكترونية.

✓ حجم القروض الممنوحة بأنواعها.

✓ حجم القروض المتعثرة و حجم المؤونات والمخصصات.

4- كيف تتم عملية متابعة الرقابة والتأكد من الأخطاء ؟

يعتمد بنك الفلاحة طريقين لمتابعة الرقابة:

أولا:الاطلاع علي الحسابات وملفات القروض الممنوحة وعمليات الائتمان والتأكد من الحسابات.

ثانيا: المتابعة بواسطة برنامج مخصص لمتابعة الرقابة والتأكد من العمليات(مراجعة اليوم المحاسبي) للتأكد من صحة المعلومات وصحة أوراق الثبوتية لإعطاء الأوامر بإصلاح الاختلالات إن وجدت في 48 ساعة المقبلة، وتقوم الوكالة بإرسال اليوم المحاسبي الأصلي للمديرية الجهوية.

5- ماهي الرقابة الإدارية:

هي مراقبة السجلات القانونية للوكالة، مراقبة الحالة العامة للوكالة.

6- كيف تساهم الموارد البشرية المدربة والراغبة في المشاركة في زيادة القدرات التنافسية للبنوك.

في ظل التحديات التي تواجه البنوك اليوم المتمثلة في التغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجيا جعل مهمتها أكثر صعوبة، خاصة في مجال القوى العاملة، حيث يعتبر العامل البشري العامل الحاسم الذي نجده في قلب وخلف وأمام العوامل الأخرى، فالمسير الناجح هو الذي يجعل التسيير ديناميكي وإيجابي، وتتولى البنوك اليوم أهمية بالغة للنشاط اختيار وتدريب القوى العاملة المؤهلة مما يوفر للبنوك إمكانيات المنافسة.

7- كيف تساهم حسن المعاملة وتوفير الراحة والأمان للعملاء لزيادة القدرة التنافسية للبنوك

إن أهمية هذه الأداة تكمن في كون العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة في إستراتيجيات البنوك ، فقد أصبح العميل أو المستهلك محل اهتمام متزايد من طرف البنوك، وذلك بتوفير الإحساس بالثقة والراحة والأمان لديهم، ويتوقف ذالك على مدى قدرة العاملين في البنك على حسن المعاملة هؤلاء العملاء وحسن استقبالهم والتشاور معهم، وذلك تنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل المادية والبشرية من أجل خلق جو مريح للعملاء أثناء تواجدهم في البنك .

8- هل البنوك لديها الحرية الكاملة للمنافسة :

أن البنوك التجارية في الجزائر تخضع للأوامر ومتطلبات البنك المركزي مما يؤدي إلى وضع قيود على المنافسة بين البنوك

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

– من خلال المحاور التي تطرقنا إليها في الجانب النظري ومحاولة إسقاطها على الجانب الميداني" بنك الفلاحة و التمنية الريفية " – وكالة المسيلة – وخلال المقابلات التي أجريناها بالبنك، وجدنا أنه توجد على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية قسم خاص بالرقابة يصطلح عليه بخلية المراقبة حيث حسب إجابات المدير أن هذه المصلحة تشارك في إعداد الميزانية التقديرية، وهي التي تقوم بتعديل وتصحيح الأخطاء التي قد تقع على مستوى الوكالة أثناء إعداد الميزانية التقديرية.

وتراقب المصلحة عمليات الوكالة وتسهر على التزام الوكالة بتحقيق التوقعات والالتزام بعد تجاوز المصاريف المحددة في الميزانية التقديرية، وكذلك تقديم التوجيهات و الدعم للوكالة .

– ومن خلال إجابة مدير بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن أهم المخاطر التي يواجهها البنك هي مخاطر عدم تسديد القروض حيث يعتمد البنك في دراسته لملفات القروض على الوضعية المالية لطلب القرض والتوقعات المستقبلية، ودراسة السوق وإمكانية التوسع والمنافسة، وكذالك وضع الاحتياطات لتجنب الوقوع في الخطاء المتعلقة بالرقابة.

– نلتمس من خلال المقابلة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يستعمل مجموعة من أدوات الرقابة لتسيير المخاطر وأهمها

نظام معلومات مخصص لمتابعة المخاطر وتتبع حركة الحسابات عن بعد و إعطاء التوجيهات اللازمة.

وجدنا ان البنك يستعمل الميزانية التقديرية التي هي عبارة عن مجموعة من الجداول حيث تحتوي على مختلف المعلومات الخاصة بالمؤسسة , و يقوم مسؤول الوكالات بوضع الجداول السابقة لسنتين السابقتين و توقعات السنة المقبلة و تتم دراسة هذه الميزانيات على مستوى المديرية الجهوية , و تصحيح الأخطاء و التوقعات أن وجدت و إرسالها للمديرية العامة للمصادقة عليها .

أن دراسة المخاطر لا تقتصر فقط على البنوك و لكنها أيضا أجراء تفرضه سلطة النقد على المؤسسات المصرفية و في حالة بنك الفلاحة و التمنية الريفية إنشاء نيابة الجهوية لمتابعة المخاطر بقرار تنظيمي رقم 44–09.

– أما فيما يخص عملية متابعة الرقابة والتأكد من الأخطاء فيعتمد البنك على طريقتين :

1– الإطلاع على الحسابات وملفات القروض الممنوحة وعمليات الائتمان للتأكد من العمليات (اليوم المحاسبي) للتأكد من صحة المعلومات وصحة الأوراق الثبوتية وإعطاء الأوامر بإصلاح الاختلالات إن وجدت في 48 ساعة المقبلة، وتقوم الوكالة بإرسال اليوم المحاسبي الأصلي للمديرية الجهوية.

– أما الرقابة الإدارية هي مراقبة السجلات القانونية للوكالة، مراقبة الحالة العامة للوكالة.

– أما بالنسبة لمساهمة الموارد البشرية المدربة والراغبة في المشاركة في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، تواجه البنوك تحديات كبيرة وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية مما يتطلب من البنوك الارتقاء بالعنصر البشري، مما يوفر للبنوك إمكانية المنافسة.

– إن العميل أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجيات البنوك، لقد أصبح اهتمام متزايد منة طرف البنوك، وذلك بتوفير حسن المعاملة هؤلاء العملاء وحسن استقبالهم من أجل كسب رضاهم.

– أما بالنسبة لحرية البنوك في منافسة فإن البنوك التجارية تخضع لأوامر ومتطلبات البنك المركزي مما يؤدي إلى وضع قيود على المنافسة بين البنوك.

وفي الأخير فإن دور الرقابة المصرفية في دعم القدرة التنافسية للبنوك يكمل في أن الرقابة تقوم في الكشف على الأخطاء التي أن تحدث وتصحيحها، الرقابة تقوم بتقليص الوقوع في الأخطاء، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الثقة لدى العميل والحفاظ على أموال الشركات وأموال المودعين وهذا ما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للبنوك لمواجهة المنافسة المحتملة

خلاصة الفصل:

هدف البنك الرئيسي في ظل اقتصاد السوق، هو تحقيق الربحية وضمان استمراره في ممارسة نشاطه، إضافة إلى مستوى معين من النمو والاستقرار، وكذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات وممارسة النشاط لتحسين الأداء، لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة ودائمة لكافة الطاقات والموارد المتاحة، وصولا إلى ترسيخ التسيير الحسن، والفعالية المستمرة، ومن بين الأدوات والوسائل المعتمدة في هذا المجال، وضع معايير لقياس وتقييم الأداء، لهذا بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقوم بتقييم أداءه بصفة مستمرة، لإصدار الأحكام على النتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي وما هو مطلوب تحقيقه مستقبلا، هذا وفق معايير متعددة بعضها يتعلق بوظائف النشاط الأساسي للبنك، والآخر يتعلق بالخدمات البنكية الأخرى والتي تمثل النشاط المساند أو الداعم للنشاط الأساسي.

الخاتمـــــة

سياسة الانفتاح والاندماج في الاقتصاد العالمي، تتطلب من الجزائر القيام بعدة خطوات مدروسة ومتكاملة من بينها تحرير الخدمات بما فيها الخدمات المصرفية، وهذا بتنفيذ الالتزامات المتعلقة بتحرير هذا القطاع خاصة ما تعلق منها باحترام قواعد الحذر المتفق علية، وهذا ما يتيح دخول البنوك الجزائرية حلبة المنافسة والتنافسية وفقا للمعايير عالمية، غير أن الدراسات الحالية أظهرت أنه، بالرغم من تحسين الأداء على المستوي الكلي(زيادة الاحتياطات، نسبة الملاءة، القواعد الاحترازية وغيرها) فإن أوضاع القطاع المصرفي مازالت تتطلب جهدا ومثابرة من أجل التوصل إلي منافسة البنوك الجهوية والعالمية الكبرى التي تتميز بكفاءتهما وقدراتهما الإدارية وجودة وتنوع خدماتها وكذلك قدراتها التسويقية.

ورغم الآليات الجديدة التي اعتمدتها السلطات الإشرافية، فإن ضعف أنظمة الرقابة الداخلية للبنوك يبقى الهاجس الأكبر الذي يعرقل ارتقاء الأداء النوعي للبنوك وكذلك جذب مدخرات المتعاملين الاقتصاديين بصفة عامة، وذلك أن الاختلالات المستمرة في هذه الأنظمة وما ترتب عنه من فضائح واختلاسات، أثر على عامل الثقة لدى المتعاملين، هذا ما أدى ببنك الجزائر في مختلف التقارير التي يصدرها، إلى تنبيه البنوك التجارية حول ضرورة تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وكذلك سياسات تسير المخاطر تماشيا مع مقررات لجنة بازل للإشراف المصرفي.

وقد حاولنا من خلال هذا البحث الإحاطة بإحدى أكبر التحديات التي تواجه البنوك التجارية، في ظل التغيرات المالية المعاصرة، من خلال تسليط الضوء علي المنافسة البنكية والتركيز على مدي تأثيرها على أداء البنوك التجارية وعن إمكانية وضع إستراتيجيات مناسبة لمواجهة تحديات هذه المنافسة.

أولا: النتائج

من خلال دراسة موضوع دور الرقابة البنكية في دعم القدرة التنافسية للبنوك يمكن عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

1- تعتبر الرقابة المصرفية ضرورة حتمية لتحقيق استقرار النظام المصرفي في ضل التطورات التكنولوجية المتلاحقة وانفتاح الأسواق المالية عن بعضها البعض في الدول المختلفة، حيث أن لها دورا هاما في تحسين أداء البنوك وضبطه على النحو الذي يضمن سلامة مركزها المالي، خاصة في ظل التطورات الاقتصادية الرهنة وتفشى الأزمات المالية والمصرفية بين الدول المختلفة، وقد قامت لجنة بازل بإصدار المبادئ الأساسية للرقابة المصرفية في سبتمبر1997 تأكيد على أهميتها في مجال المصرفي، **(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى)**؛

2- تتوقف فعالية أي نظام للرقابة المصرفية على مدى امتثال البنوك للمتطلبات التي تفرضها سلطات رقابية (البنك المركزي وهيئاته الرقابية)، وعلى الرغم من الدور الذي تلعبه مقررات لجنة بازل في

تقليل المخاطر المصرفية بصورة عامة إلا أن ذلك لم يمنع حدوث أزمة مالية عالمية في سنة2008 والتي تسببت في خسائر ضخمة للقطاع المالي والاقتصادي ككل، وكان هذا نتيجة لسوء

الرقابة من طرف السلطات المعنية على أعمال البنوك، مما يسمح لهذه الأخيرة بالتمادي في منح القروض غير مضمونة لتحقيق الأرباح السريعة دون الأخذ في الاعتبار لأدني معايير الرقابة، مما يبين لنا أهمية تأكد السلطات الرقابية من امتثال البنوك المتطلبات التي تفرضها عليها.**(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية)**؛

3- تندرج المنافسة ضمن التحديات التي باتت تواجهه البنوك التجارية والتي فرضتها التحولات المالية المعاصرة، ولقد عرفت البنوك في فترة الثمانينات أنواع مختلفة من المنافسة سواء فيما بينها أو بين أصناف أخرى من المؤسسات والشركات، إلا أن تزايد العولمة واتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية من القيود التي أدت إلي اشتداد المنافسة بين الأسواق المصرفية ومن هذا المنطق، فقد أصبحت ديناميكة المنافسة الحرة وما تفرضه من المتطلبات حركية في القرار البنكي، تمثل احدي التحديات الأساسية المماثلة أمام البنوك اليوم. **(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة)**؛

4- إن المنافسة البنكية كانت مصاحبة للعديد من المخاطر والآثار السلبية خاصة على البنوك الصغيرة، أن الضغوط التنافسية المتزايدة التي تشهدها البيئة المالية المعاصرة، يمكن أن تؤثر سلبا خاصة على الكيانات المصرفية الضعيفة والبنوك الصغيرة، حيث لا تستطيع هذه الأخيرة الصمود والبقاء في السوق نظرا لمحدودية إمكانياتها وخدماتها، وضيق مستوى أدائها وبالتالي عدم قدرتها على المنافسة البنوك العالمية، التي تتميز بقدراتها وجودة وتنوع خدماتها الإدارية وقدراتها التسويقية.**(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة)**؛

5- هناك العديد من الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للبنوك التجارية تبنها لمواجهة تحديات المنافسة وزيادة قدراتها التنافسية، أن تحديات المنافسة التي تميز عالم الصناعة البنكية اليوم، دفعت البنوك إلي استحداث آليات وتبني استراتيجيات تنافسية تسمح لها بالاستفادة من ايجابيات المنافسة والتقليل من سلبياتها مع ضمان التواجد على الساحة المالية المعاصرة.**(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الخامسة).**

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما جاء في هذه الدراسة وبناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات.

* ضرورة تحلي السلطات الإشرافية بنوع من الصرامة والحزم؛

* يجب أن يكون هناك إصلاح مستمر للنظام المصرفي الجزائري، من أجل مسايرة التطورات الاقتصادية المحلية والدولية، خاصة وأن القطاع المصرفي شديدا التقلب، مما يزيد من توقعات تعرض البنوك لمختلف المخاط؛

* ضرورة توفير نظام متطورة للاتصالات لجمع المعلومات الدقيقة والكافية في الوقت الملائم لتحليلها لاتخاذ قرارات سليمة، فالتكنولوجيا المتطورة تعتبر محور حاسما في نجاح العمل المصرفي ككل لتكيف مع متطلبات لجنة بازل؛

* ضرورة تشجيع البنوك الخاصة أجنبية كانت أم وطنية على الدخول السوق البنكي، لان ذلك من شأنه أن يشكل دافعا للبنوك العمومية على التصرف بشكل تنافسي وبالتالي إثراء المنافسة داخل القطاع البنكي؛

* ضرورة مواكبة البنوك الجزائرية المعايير الدولية؛

* تحديث وعصرنه البنوك التجارية وذلك من خلال دعم واكتساب التكنولوجيا وتحديث طرق التسيير وخاصة إدارة المخاطر؛

* وضع آلية للإنذار المبكر بالأزمات المصرفية بالبنوك الجزائرية، وذلك للعمل على زيادة قدرة البنوك على استخدم الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها.

أفاق الدراسة:

يمكن التوسع في موضوع الدراسة من خلال معالجة بعض المواضيع المتعلقة بهذا الموضوع:

- مدى تأثير النظام البنكي الجزائري للمعايير العالمية الحديثة في التسيير والرقابة المصرفية؛
- دور اتفاقية بازل الثالثة في تقليل مخاطر السيولة في البنوك التجارية؛
- مساهمة الرقابة المصرفية في تدعيم الاستقرار المالي في الجزائر؛
- تأثير متطلبات لجنة بازل ثالث علي إستراتيجية البنوك الجزائرية.