الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية

تخصص: نقود ،بنوك ومالية

بموضوع

فعالية نموذج الصيرفة الشاملة و دوره في تطور أداء البنوك: دراسة حالة الجزائر

من إعداد الطالبة:

بن خالدي نوال

تحت إشراف:

أ.د. بن بوزيان محمد

لجنة المناقشة:

أ.د. بن منصور عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	رئيسا
أ.د. بن بوزيان محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان	مشرفا
د. مناقر نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة تلمسان	عضوا
د. بلعربي عبد البقادر	أستاذ محاضر أ	جامعة سعيدة	عضوا
د. شريف طويل نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	عضوا
د. جديدن لحسن	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي عين تموشنت	عضوا

السنة الجامعية: 2014-2015

شكر و تقدير

إقرارا بالحق، واعترافا بالفضل، أتقدم بجزيل الشكر، وخالص الامتنان

لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "بن بوزيان محمد" على ما بذله

معي من جهد، ووقت، وهو يقوم ما إعوج في بحثي هذا، وعلى تسخيره

لي كافة الوسائل، من معلومات وإرشادات ونقاط هامة، حتى يرى بحثي

هذا النور.

فجزاه الله عني خير جزاء

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذه

الرسالة، فلهم مني فائق الإحترام و التقدير.

كما لا يفوتني أن أشكر كل من أمدني بيد المساعدة، و أخص

بالذكر زوجي الدكتور "بن معمر بدر".

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى والدي الغاليين حفظهما الله ورعاهما

إلى إيناس، سيرين، لجين و يانيس

إلى زوجي و كل أفراد عائلتي

إلى كل الأصدقاء

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر و تقدير	
إهداء	
الفهرس	I
فهرس الجداول	I
فهرس الأشكال	I
مقدمة عامة	
مقدمة	1
إشكالية الدراسة	4
فرضيات الدراسة	4
متغيرات الدراسة	5
منهجية الدراسة	5
أهمية الدراسة	6
أهداف الدراسة	6
خطة الدراسة	6
الدراسات السابقة	7
الفصل الأول:العولمة المالية و إتفاقية تحرير تجارة الخدمات	
مقدمة الفصل	14
المبحث الأول:ماهية العولمة المالية	14
المطلب الأول: عموميات عن العولمة	14
الفرع الأول :مفهومها	14
الفرع الثاني:التطور التاريخي للعولمة	17
الفرع الثالث: مجالات العولمة	20
المطلب الثاني: العولمة الاقتصادية	23
الفرع الأول: ماهية العولمة الإقيصادية	23
الفرع الثاني:أنواع العولمة الإقتصادية	27
الفرع الثالث: الأسباب و العوامل المؤدية للعولمة الإقتصادية	28
المطلب الثالث: العولمة المالية	32

الفرع الأول: مفهومها	32
الفرع الثاني:تطورها	34
الفرع الثالث:مزايا العولمة المالية و مخاطرها	36
المبحث الثاني: منظمة التجارة العالمية	37
المطلب الأول: التعريف و النشأة	37
الفرع الأول: تعاريف	37
الفرع الثاني:التطور التاريخي لقيام منظمة التجارة العالمية	38
المطلب الثاني: مبادئ و أهداف منظمة التجارة العالمية	42
الفرع الأول: مبادئ منظمة التجارة العالمية	42
الفرع الثاني: أهداف منظمة التجارة العالمية	43
المطلب الثالث: الإطار الهيكلي لمنظمة التجارة العالمية	44
المبحث الثالث: اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية	46
المطلب الأول: الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS	46
الفرع الأول: التعريف و النشأة	46
الفرع الثاني: مفهوم التحرير و نطاق التطبيق	49
الفرع الثالث: إلتزامات GATS العامة و المحددة	51
المطلب الثاني: تحرير تجارة الخدمات المالية	55
الفرع الأول:شروط و متطلبات تحرير تجارة الخدمات المالية	55
الفرع الثاني: الخدمات المالية التي تشملها GATS	60
المطلب الثالث: انعكاسات GATS و الاستراتيجيات البنكية في ظلها	62
الفرع الأول:إنعكاسات GATS على البنوك	62
الفرع الثاني: الإستراتيجيات البنكية بعد التحرير	64
خاتمة الفصل	68
الفصل الثاني: البنوك الشاملة	
مقدمة الفصل:	71
المبحث الأول: ماهية البنوك الشاملة	71
المطلب الأول: مفهوم البنوك الشاملة	71
الفرع الأول: ماهية الصيرفة الشاملة	71
الفرع الثاني:تعريف البنوك الشاملة و خصائصها	73

الفرع الثالث: وظائف البنوك الشاملة	76
المطلب الثاني: التحول إلى البنوك الشاملة	77
الفرع الأول: دوافع و كيفية التحول إلى البنوك الشاملة	77
الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة	80
الفرع الثالث: ضوابط التحول إلى البنوك الشاملة	81
المطلب الثالث: الإطار العام لإستراتيجية التنويع في البنوك الشاملة	82
الفرع الأول:التنويع في مجال الخدمات البنكية	82
الفرع الثاني: التنويع بدخول خدمات غير بنكية	84
المبحث الثاني: إدارة موارد و استخدامات البنوك الشاملة	87
المطلب الأول: الإدارة في البنوك الشاملة	87
الفرع الأول:الإتجاهات الحديثة في مجال التنظيم و الإدارة	87
الفرع الثاني: وظائف الإدارة في البنوك الشاملة	89
المطلب الثاني: إدارة موارد و استخدامات البنوك الشاملة	99
الفرع الأول: إدارة موارد البنوك الشاملة	99
الفرع الثاني: إدارة توظيف الأموال في البنوك الشاملة	106
المطلب الثالث: إدارة الخدمات البنكية الإضافية و الخاصة في البنوك الشاملة	114
الفرع الاول: إدارة خدمات المعاملات الخارجية	114
الفرع الثاني:إدارة خدمات أمانة الإستثمار	115
المبحث الثالث: تقييم البنوك الشاملة	118
المطلب الأول: دور البنوك الشاملة في تحقيق التطور الاقتصادي	118
المطلب الثاني: مزايا البنوك الشاملة	119
المطلب الثالث: الإنتقادات الموجهة للبنوك الشاملة	121
خاتمة الفصل	122
الفصل الثالث:أداء البنوك الشاملة	
مقدمة الفصل:	124
المبحث الأول: الأداء البنكي	124
المطلب الأول: مفهومه و مجالاته	124
الفرع الأول: مفهومه	124
الفرع الثاني: مجالاته	127

المطلب الثاني: قياسه	129
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء	132
المبحث الثاني: الرقابة و تقييم الأداء في البنوك الشاملة	134
المطلب الأول:الرقابة الإستراتيجية في البنوك الشاملة	134
الفرع الأول مفهوم الرقابة الإستراتيجية	134
الفرع الثاني: مراحل الرقابة الإستراتيجية	135
الفرع الثالث: أنواع الرقابة الإستراتيجية	140
المطلب الثاني: تقييم الأداء في البنوك الشاملة	141
الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء	141
الفرع الثاني: مراحل و إجراءات تقييم الأداء	149
الفرع الثالث: مستويات تقييم الأداء	155
الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء	156
الفرع الخامس: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء	157
المطلب الثالث: النظام الفعال لتقييم أداء البنوك الشاملة	158
الفرع الأول: مقومات و خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء	158
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في إختيار نظام فعال لتقييم الأداء	158
المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك الشاملة	159
المطلب الأول: الأداء المالي	159
الفرع الأول:مفهومه	159
الفرع الثاني: دور النسب المالية في تقييم الأداء المالي	161
المطلب الثاني: مفهوم مؤشرات تقييم الأداء	163
الفرع الأول: تطور دراسة مؤشرات الأداء في البنوك	163
الفرع الثاني: الأسس الواجب توافرها في المؤشرات	164
المطلب الثالث: وظائف مؤشرات الأداء في البنوك الشاملة	164
خاتمة الفصل	166
الفصل الرابع :نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء البنوك الشاملة	
مقدمة الفصل:	168
المبحث الأول: المداخل الرائدة في تقييم أداء البنوك الشاملة	168
المطلب الأول: مدخل العائد و المخاطرة	168

الفرع الأول: مفهوم العائد و المخاطرة في البنك	168
الفرع الثاني: نموذج العائد على حقوق الملكية	173
المطلب الثاني: مدخل الحيطة الجزئية CAMELS	179
الفرع الأول: ماهية معيار CAMELS	179
الفرع الثاني: مكونات معيار CAMELS	182
المطلب الثالث: مدخل القيمة الإقتصادية المضافة	191
الفرع الأول: مفهوم القيمة الإقتصادية المضافة	192
الفرع الثاني: حساب مؤشر القيمة الإقتصادية المضافة	192
المبحث الثاني: مدخل بطاقة الأداء المتوازن	194
المطلب الأول:المفهوم و النشأة	194
الفرع الأول نشأة بطاقة الأداء المتوازن	194
الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	195
المطلب الثاني: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن	196
المطلب الثالث: شروط نجاح مدخل بطاقة الأداء المتوازن	198
الفرع الأول: شروط النجاح	198
الفرع الثاني: فوائد بطاقة الأداء المتوازن	198
المبحث الثالث: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن	199
المطلب الأول: محاورها	199
المطلب الثاني: علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن	222
خاتمة الفصل	226
الفصل الخامس: واقع الصيرفة الشاملة في البنوك الجزائرية	
مقدمة الفصل:	228
المبحث الأول: الجهاز المصرفي العربي	228
المطلب الأول: جهود إصلاح القطاع المصرفي في الدول العربية	228
الفرع الأول: تحرير القطاع المصرفي من الكبح المالي	229
الفرع الثاني: تطوير إدارة و إستقلالية السياسة النقدية	230
الفرع الثالث: الرقابة و الإشراف على الجهاز المصرفي	231
الفرع الرابع: إصلاح في البنية الأساسية للقطاع المصرفي	232
الفرع الخامس: حوكمة القطاع المصرفي في الدول العربية	234

المطلب الثاني: واقع الجهاز المصرفي في الدول العربية	234
المبحث الثاني: تحديات القرن 21 و سبل المواجهة	236
المطلب الأول:التحديات التي تواجه البنوك العربية	236
المطلب الثاني: سبل المواجهة	238
المبحث الثالث: النظام المصرفي الجزائري	240
المطلب الأول: إصلاح الجهاز المصرفي في ظل العولمة	240
الفرع الأول: النظام البنكي في ظل الإستعمار	240
الفرع الثاني: النظام البنكي الجزائري قبل إصلاحات 1986	241
الفرع الثالث: إصلاح المنظومة البنكية	251
المطلب الثاني: واقع المنظومة البنكية الجزائرية بعد الإصلاحات و التحديات المستقبلية	259
الفرع الأول: واقع المنظومة البنكية الجزائرية	259
الفرع الثاني: التحديات المستقبلية للبنوك الجزائرية	281
المطلب الثالث:إشكالية الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة في الجزائر	283
الفرع الأول: مدى إنتهاج البنوك الجزائرية للصيرفة الشاملة	283
الفرع الثاني: التحديات المستقبلية للبنوك الجزائرية	287
الفرع الثالث: متطلبات تأهيل البنوك الجزائرية لمواكبة الصيرفة الشاملة	288
خاتمة الفصل	290
الفصل السادس: الدراسة التطبيقية	
مقدمة الفصل	292
المبحث الأول:نبذة عن البنوك المدروسة	293
أولا:بنك الفلاحة و التنمية الريفية	293
ثانيا:القرض الشعبي الجزائري	293
ثالثا:البنك الوطني الجزائري	294
المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة و منهجيته	296
أولا:منهجية الدراسة	296
ثانيا:مجتمع و عينة الدراسة	296
ثالثا:أداة الدراسة	297
رابعا:صدق و ثبات الإستبيان	298
خامسا:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	304

المبحث الثالث:إختبار الفرضيات و تحليل النتائج	304
أولا: إستبيان العملاء	304
1- الفرضيات	304
2- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	305
3- وصف و تشخيص متغيرات الدراسة	308
4- دراسة و اختبار فرضيات الدراسة	312
5- نتيجة الإختبار	320
ثانيا: إستبيان الموظفين	321
1- الفرضيات	321
2- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة	322
3-وصف و تشخيص متغيرات الدراسة	324
4- دراسة و اختبار فرضيات الدراسة	327
5- نتيجة الإختبا	337
ثالثا:نتائج الدراسة	338
خاتمة الفصل	339
خاتمة عامة	340
قائمة المراجع	344
الملاحق	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نصيب قطاع الخدمات من الناتج الإجمالي المحلي في بعض البلدان المتقدمة لعام 1988	47
2-1	أكبر 20 دولة مصدرة للخدمات للعام 1989	47
1-2	أبعاد المتغيرات المحيطة بالبنك	94
1-3	مقاييس القيمة المضافة لأداء المؤسسة المالية و البنكية	130
1-4	مؤشرات الربحية لنموذج العائد على حقوق الملكية	177
2-4	مؤشرات المخاطرة	178
3-4	تصنيف البنوك حسب طريقة CAMELS	182
4-4	أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب بال(1)	184
5-4	المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية	185
6-4	مؤشرات الربحية	201
7-4	مؤشرات السيولة	203
8-4	مؤشرات ملاءة رأس المال	204
9-4	مؤشرات توظيف الأموال	205
1-5	تطور القروض الرهنية	261
2-5	تطور عمليات الرقابة بعين المكان	262
3-5	معاملات ترجيح عناصر الميزانية	265
4-5	تطور معاملات ARTS	268
5-5	تطور معاملات ATCI	269
6-5	تطور تصريحات لمركزية المخاطر	270
7-5	تطور التصريحات الخاصة بحوادث الدفع	271
8-5	الموارد المجمعة	272
9-5	توزيع الودائع المجمعة من البنوك على القطاعات	274
10-5	القروض الموزعة حسب القطاعات	275
11-5	القروض الموزعة حسب المدة	276
12-5	تطور مؤشرات العائد في البنوك	277

13-5	هامش الوساطة في البنوك	280
1-6	وكالات البنوك المدروسة	296
2-6	درجات مقياس ليكرت الخماسي	298
3-6	معامل الإرتباط بين جوانب الإستبيان و الدرجة الكلية	299
4-6	معامل الإرتباط بين فقرات كل جانب و الدرجة الكلية	300
5-6	معامل الإرتباط بين جوانب الإستبيان و الدرجة الكلية	301
6-6	معامل الإرتباط بين فقرات كل جانب و الدرجة الكلية	302
7-6	نتائج قياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات إستبيان العملاء	303
8-6	نتائج قياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات إستبيان الموظفين	304
9-6	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	305
10-6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	306
11-6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	306
12-6	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	307
13-6	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	307
14-6	المتوسط الحسابي المرجح	308
15-6	تقييم الصيرفة الشاملة من ناحية الدقة	309
16-6	تقييم الصيرفة الشاملة من ناحية السرعة	310
17-6	تقييم الصيرفة الشاملة من ناحية التنوع	311
18-6	تقييم رضا العميل	312
19-6	تحليل التباين لمتغير الدقة	313
20-6	تحليل التباين لمتغير السرعة	314
21-6	تحليل التباين لمتغير التنوع	315
22-6	الأهمية النسبية لأبعاد الصيرفة الشاملة	315
23-6	المتغيرات المدخلة/المقصية	317
24-6	ملخص نموذج الإنحدار	317
25-6	تحليل تباين خط الإنحدار	318
26-6	معاملات الإنحدار	319
27-6	معاملات الإنحدار لمتغير الدقة	320
28-6	معاملات الإنحدار لمتغير التنوع	320

29-6	توزيع أفراد العينة حسب العمر	322
30-6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	323
31-6	توزيع أفراد العينة حسب التخصص	323
32-6	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	324
33-6	تقييم الجانب المالي	324
34-6	تقييم جانب العمليات الداخلية	325
35-6	تقييم جانب التعلم و النمو	326
36-6	تحليل التباين الأحادي للمحور المالي	327
37-6	تحليل التباين الأحادي لمحور العمليات الداخلية	328
38-6	تحليل التباين الأحادي لمحور التعلم و النمو	329
39-6	المتغيرات المدخلة/المقصية	330
40-6	ملخص نموذج الإنحدار	330
41-6	تحليل تباين خط الإنحدار	331
42-6	معاملات الإنحدار	332
43-6	المتغيرات المدخلة/المقصية	332
44-6	ملخص نموذج الإنحدار	333
45-6	تحليل تباين خط الإنحدار	333
46-6	معاملات الإنحدار	334
47-6	المتغيرات المدخلة/المقصية	335
48-6	ملخص نموذج الإنحدار	335
49-6	تحليل تباين خط الإنحدار	336
50-6	معاملات الإنحدار	337

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	تطور العولمة (1945-القرن 21)	19
2-1	محاور العولمة	22
3-1	مفاهيم العولمة الإقتصادية	24
4-1	خصائص العولمة الإقتصادية	27
5-1	هرم النظام الإقتصادي العالمي الجديد	40
6-1	مهام مؤسسات النظام الإقتصادي العالمي الجديد	41
7-1	الإطار الهيكلي لمنظمة التجارة العالمية	45
1-2	وظائف البنوك الشاملة	77
1-3	مراحل تقييم الأداء و الرقابة الإستراتيجية في البنك	135
2-3	أسباب وجود الإنحرافات و إتخاذ الإجراءات التصحيحية	139
3-3	حركة التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة في البنوك	141
4-3	البيئة الداخلية و الخارجية المحيطة بالبنك	143
5-3	إجراءات ة مراحل تقييم الأداء	154
1-4	نموذج العائد على حقوق الملكية ROE	179
2-4	محاور بطاقة الدرجات المتوازنة	200
3_4	سلسلة القيمة للعمليات الداخلية	214
4-4	مراحل التدريب في البنك	220
5-4	علاقة الأثر و النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن	224

مقدمة عامة

1- مقدمة:

لقد شهد العالم، تطورات اقتصادية متسارعة في ظل العولمة، جعلت دول العالم تتفاعل وتتأثر فيه إيجابا وسلبا. وقد برزت للعولمة جوانب متعددة، منها الاقتصادي والمالي والسياسي والاجتماعي وحتى الثقافي، إلا أن ثمة إجماع على اعتبار أن الجانب الاقتصادي والمالي هو مركز عمليات العولمة، ويتجسد هذا الجانب في مجموعة من التطورات الموضوعية التي برزت بشكل واضح، في عقد التسعينيات نتيجة لتعاظم دور الشركات المتعددة الجنسيات، والاتجاه العالمي نحو تحرير التجارة العالمية، و بروز الأسواق المالية العالمية، وقد يكون من الصعب بمكان تحديد حقبة معينة لنشأة العولمة الاقتصادية، إلا أنه يمكن القول أن الإطار القانوني في التنظيم للعولمة الاقتصادية، نشأ مع ميلاد منظمة التجارة العالمية OMC في يناير من العام 1995 والتي جاءت لترث الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة GATT.

فبعد انتهاء الحرب عام 1945، تم التوجه إلى تحرير التجارة الدولية، باعتباره الاتجاه الصحيح لتحقيق التنمية الاقتصادية، وبذلك برزت الدعوة إلى إقامة نظام اقتصادي عالمي جديد، يقوم على ثلاث ركائز جديدة، تتمثل الأولى في إنشاء صندوق النقد الدولي، ليتولى النظامين المالي، والنقدي، ومعالجة عجز موازين المدفوعات، أما الثانية فتتمثل في البنك الدولي للإنشاء والتعمير ليقوم بمهمة التمويل التنموي، وإعادة الإعمار، أما المؤسسة الثالثة، فيعهد إليها بمسؤولية تنظيم التجارة الدولية والعمل على تحريرها. وقد تمخض بالفعل عن مؤتمر برتن وودز عام 1944، تأسيس كل من الصندوق والبنك الدوليين.

و في عام 1947 عقد مؤتمر هافانا، وذلك لإيجاد قواعد منظمة للتجارة الدولية، إلا أنه وللأسف لم يكتب لهذا الميثاق النجاح، لعدم تصديق الو.م.أ عليه، وعوض الخروج بمنظمة التجارة العالمية، تمخض عنه ما عرف باسم الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارةGATT ، هذه الأخيرة التي حكمت التبادل الدولي لسنوات عديدة، وقد مرت هذه الاتفاقية بثماني جولات، كان آخرها وأهمها جولة أوروجواي.

ولعل أعظم منجزات هذه الجولة، الإعلان عن ولادة منظمة التجارة العالمية OMC، والتي جاءت لسد أوجه النقص في اتفاقية GATT ، كما تم إدراج قطاعات حيوية لأول مرة في نطاق صلاحيات هذه المنظمة الجديدة، نجد في مقدمتها، القطاع الزراعي الذي بلغ حجم تجارته الدولية عام 1996 حوالي 1220 بليون دولار وقطاع الخدمات الذي بلغت تجارته عام 1997 حوالي 2597 بليون دولار.[1] بالإضافة إلى حقوق الملكية الفكرية، والأنشطة التجارية ذات الصلة بالاستثمار.

---

[1]- أسامة بن جعفر فقيه "منظمة التجارة العالمية واستحقاقات العضوية" عن موقع الانترنت:
www.commerce.gov.sa/active/articles01.asp?print=true تاريخ الاضطلاع 2010/02/05

وانطلاقا من هذا تكون قد شكلت النواة والإطار المؤسسي لمنظمة التجارة العالمية , و إكتملت بذلك مؤسسات النظام الإقتصادي العالمي الجديد وبالتالي الأضلع الثلاث لهرم العولمة.

ومع تزايد أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاد الدولي، والذي أصبح يمثل نحو 40% من الناتج الإجمالي العالمي[1]، ومع تنامي تجارة الخدمات واكتسابها لأهمية متزايدة في النشاط الاقتصادي لأي دولة، كان لابد من إعادة النظر في هذا القطاع وإعطائه الأهمية التي يستحقها وهذا ما ترتب عنه إدراج هذا القطاع ضمن جدول أعمال جولة أوروجواي، وبعد سنوات من المفاوضات أصبح لهذا القطاع اتفاقية خاصة به، عرفت بالاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS، هذه الأخيرة التي مثلت أول جهد متعدد الأطراف لوضع القواعد التي تحكم تجارة الخدمات. وقد شملت هذه الاتفاقية أنواع عدة من الخدمات، أهمها الخدمات المالية، وعلى رأسها الخدمات البنكية.

في ظل هذه المستجدات وما حملته معها من توجهات نحو التحرير المالي، وجدت البنوك نفسها في متاهة العولمة المالية، بكل ما تحمله في طياتها من آثار وتحديات، على المنظومة البنكية لأي دولة، خاصة العربية منها، أمام هذه الأوضاع كان من الضروري على البنوك أن تبني لنفسها استراتيجية المواجهة التي يمكن من خلالها التعامل والتأقلم مع التطورات الحاصلة، بالشكل الذي يمكنها من تعظيم الايجابيات وتحجيم السلبيات، بحيث تصبح قادرة على الوقوف في وجه المنافسة الأجنبية العملاقة.

و هكذا إتجهت البنوك نحو الصيرفة الشاملة، إذ اكتسب هذا المدخل أهمية كبيرة في الدول الأوروبية ثم انتشر إلى بقية دول العالم المتقدم وامتد إلى الدول النامية تحت تأثير عوامل متعددة داخلية وخارجية، فهذه البنوك تخرج عن النطاق التقليدي، وتقوم على إستراتيجية التنويع في الخدمات المصرفية بما يتلاءم واحتياجات العملاء وفق صيغ تمويلية متنوعة شبيهة بنشاط البنوك والمؤسسات المالية المنافسة في السوق المصرفية.

فالبنوك الشاملة تقوم بأعمال كل من البنوك التجارية و الإستثمار و الأعمال في وقت واحد، مما يعني أنها بنوك غير متخصصة تحرص على تنويع مصادر مواردها من مختلف القطاعات .فهذه البنوك تعتمد بالدرجة الأولى على إستراتيجية تنويع النشاطات من خلال دخول مجالات غير مصرفية مثل إدارة صناديق الإستثمار و تقديم خدمات تأجير الأصول و أيضا القيام بوظيفة إصدار الأوراق المالية لمشروعات الأعمال ، و كل هذا يساعد هذه البنوك على تعظيم الربحية و التقليل من المخاطر و بذلك تحقيق أكبر درجة من الأمان للمودعين و بالتالي كسب ولائهم للبنك.

---

[2] - دفواز بن عبد الستار العلمي الحسني"تجارة الخدمات و آثار المتوقعة على الإقتصاد السعودي " عن موقع الانترنت:

www.commerce.gov.sa/active/articles02asp?print=true تاريخ الاضطلاع2010/01/03

و مع مرور الوقت و مع التطورات الحاصلة أخذ دور هذا النوع من البنوك يزداد أهمية عل مستوى الإقتصاد المحلي و العالمي، لهذا و أمام هذه التطورات أصبحت الدول العربية ملزمة بإدخال نموذج الصيرفة الشاملة إلى أسواقها المصرفية ، و ذلك حتى يتمكن الإقتصاد العربي عموما و القطاع المالي خصوصا من مواجهة التحديات و العقبات التي تفرضها التغيرات الراهنة و المستقبلية في الصناعة المصرفية العالمية.

والنظام المصرفي الجزائري كغيره من الأنظمة المصرفية يواجه تحديات عميقة ومتباينة جراء الانفتاح المالي والتحرير المصرفي الذي يدعوا إلى إزالة كافة القيود والحواجز عن الأنشطة المصرفية، وكذلك منافسة البنوك الأجنبية للبنوك المحلية والتي زادت حدتها أكثر خلال السنوات الأخيرة، فكان من الضرورة القصوى التي تمليها المتغيرات المصرفية أن تتبنى إدارات المصارف الجزائرية إستراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه التحديات بهدف ضمان بقاءها ونموها في السوق المصرفية، ولعل من أهم هذه الخيارات التي يمكن أن تأخذ بها لتأهيل القطاع المصرفي ومواكبة مستجدات الصناعة المصرفية وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها كل مؤسسة مصرفية تبتغي استمرارها وتفوقها وهي الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة.

فلقد هدفت الجزائر من خلال تبني هذا النموذج إلى تدعيم مركزها التنافسي خاصة بعد قانون النقد و القرض الذي كان من نتائجه فتح السوق المصرفية الوطنية أمام البنوك الأجنبية الأمر الذي أدى إلى ظهور بنوك خاصة أجنبية منافسة للبنوك العمومية الجزائرية.

هذه المنافسة الغير متكافئة جعلت البنوك الوطنية تسعى إلى تحسين أدائها من خلال توسيع قاعدة عملائها، و ذلك عن طريق الخروج من قوقعة التخصص و مزاولة جميع النشاطات الأمر الذي يسمح لها بتنويع منتجاتها(خدماتها) و بالتالي جلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

فأداء البنوك لم يعد في وقتنا الحالي يقتصر على الجانب المالي فقط بل تعداه إلى جوانب عديدة، لهذا تعددت المداخل و الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء ، إذ نجد مدخل العائد المخاطرة ، مدخل الحيطة الجزئية، مدخل القيمة المضافة،مدخل بطاقة الأداء المتوازن .

ولعل أهم هذه المداخل في وقتنا الحالي بطاقة الأداء المتوازن باعتباره مدخل متعدد الجوانب، فقد إقترح هذا النموذج سنة 1992 من قبل Kaplan § Norton ، حيث وصف Kaplan الإعتماد في تقييم الأداء على الجانب المالي كمن يقود سفينة و هو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها .[1]

[1]- عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان، بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28 ، العدد 141 ،2006،ص 143

و في عام 1996 قدم كل من Kaplan § Norton بطاقة قياس الأداء المتوازن ذات الأبعاد الأربعة :[1]

البعد المالي: الأرباح المحققة

بعد العملاء: نظرة العميل للبنك

بعد العمليات الداخلية: المجالات التي يجب أن نتفوق فيها

بعد التعليم و النمو: الإستمرارية في التحسين

و نظرا لشمولية هذا المقياس إعتمدنا عليه في تقييم أداء البنوك الوطنية بعد دخولها مجال الصيرفة الشاملة.

2- إشكالية الدراسة:

لقد دفعت التحولات الراهنة في الصناعة المصرفية العالمية ، البنوك الوطنية التحول من التخصص في النشاطات إلى الشمول ،و ذلك سعيا منها إلى تعزيز مركزها التنافسي و تطوير أدائها و عليه تتبلور إشكالية دراستنا هذه كالأتي:

ما مدى فعالية نموذج الصيرفة الشاملة و ما دوره في تطور أداء البنوك الجزائرية؟

و تتفرع من هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ماهية الصيرفة الشاملة؟ و ما خلفيات ظهورها؟
- ما هو واقعها في الجزائر؟
- ما تأثيرها على الأداء المالي و غير المالي في البنوك الوطنية؟

3- فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية السابقة تم وضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

يؤثر نموذج الصيرفة الشاملة على أداء البنوك الجزائرية.

- الفرضيات الفرعية:

يؤثر نموذج الصيرفة الشاملة على رضا العميل على البنوك الجزائرية.

يؤثر نموذج الصيرفة الشاملة على الجانب المالي للبنوك الجزائرية.

يؤثر نموذج الصيرفة الشاملة على العمليات الداخلية في البنوك الجزائرية.

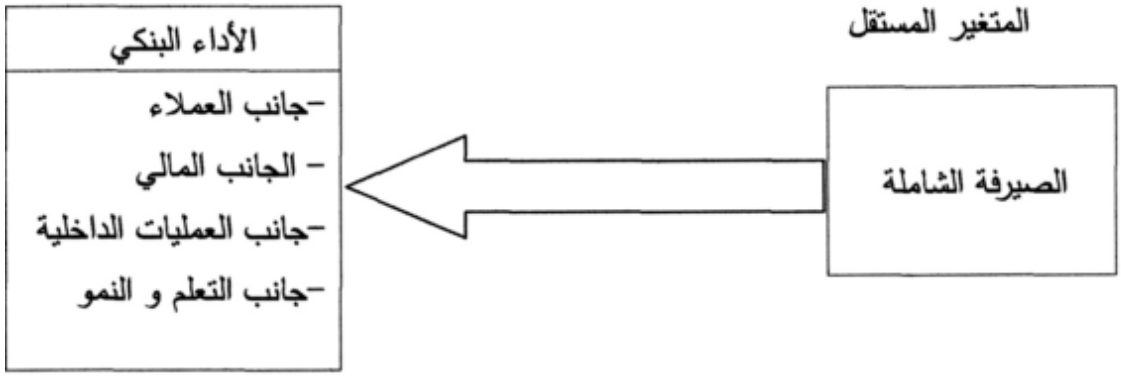
يؤثر نموذج الصيرفة الشاملة على التعلم و النمو في البنوك الجزائرية.

[1] Kaplan and Norton .The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.1996.p8

4- متغيرات الدراسة:

يمكن تلخيص متغيرات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل (1):العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

إن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة الدور الذي يلعبه نموذج الصيرفة الشاملة في تطور أداء البنوك أي بصيغة أخرى تأثير هذا النموذج على الأداء البنكي و ذلك باستعمال بطاقة الأداء المتوازن ، و التي تجمع الأداء في أربعة جوانب كما هو مبين في الشكل أعلاه و عليه نجد :

المتغير المستقل: الصيرفة الشاملة

المتغير التابع: الأداء بجوانبه الأربعة و بالتالي يصبح لدينا أربعة متغيرات تابعة هي :

-جانب العملاء

-الجانب المالي

-جانب العمليات الداخلية

-جانب التعلم و النمو

5- منهجية البحث:

لقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ، و التحليلي في الجانب التطبيقي إذ تم الإعتماد على التحليل الإحصائي الإستدلالي و ذلك لتحليل و اختبار الفرضيات التي وضعت لدراسة إستبيانين الأول خاص بالعملاء و الثاني خاص بالموظفين في البنوك المدروسة.

6- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من النقاط التالية:

- أنه يركز على أحد المواضيع المصرفية الحديثة و المتمثلة في الصيرفة الشاملة، ودورها في تعزيز الأداء المصرفي .
- كون الكثير من الدراسات تناولت الصيرفة الشاملة و بطاقة الأداء المتوازن كل على حدا لكن لا يوجد دراسات تناولت تقييم أداء هذه المصارف باستخدام هذا المقياس.
- بيان مختلف المراحل التي مر الجهاز المصرفي الجزائري و الوقوف عند واقعه الآن.
- الوقوف عند واقع الصيرفة الشاملة في البنوك الجزائرية و تأثيرها على أداء هذه البنوك.
- تشخيص مختلف العراقيل و الصعوبات التي حالت دون تطور هذا النموذج في الجزائر .

7- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بنموذج الصيرفة الشاملة و الوقوف عند واقعه في الجزائر، و دراسة مدى تأثيره على أداء البنوك الوطنية ، و ذلك من خلال إجراء دراسة تطبيقية لعينة من البنوك العمومية لمعرفة مختلف الجوانب التي أثر عليها هذا النموذج و ذلك من خلال إستخدام المقياس المتعدد الأبعاد و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن.

8- خطة الدراسة:

انطلاقا من إشكالية البحث تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول نظرية و فصل سادس تطبيقي:

مقدمة عامة تمثل الإطار العام للدراسة من إشكالية و فرضيات و أهمية و أهداف و دراسات سابقة.

في الفصل الأول تناولت الباحثة العولمة المالية و إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية، و ذلك من خلال ثلاثة مباحث الأول تناول ماهية العولمة المالية، أما الثاني فتطرقت من خلاله الباحثة لمنظمة التجارة العلمية، نشأتها، مبادئها و أهدافها، أما المبحث الثالث فكان موضوعه إتفاقية تحرير تجارة الخدمات.

و جاء الفصل الثاني بعنوان البنوك الشاملة، وقد قسم إلى ثلاثة مباحث،الأول تحدث عن ماهية البنوك الشاملة أما الثاني فتناول إدارة موارد و إستخدامات هذه البنوك، ليأتي في الأخير المبحث الثالث متناولا تقييم البنوك الشاملة.

والفصل الثالث تناول أداء البنوك الشاملة و ذلك كذلك من خلال ثلاثة مباحث الأول عنون بالأداء البنكي و الثاني تناول الرقابة و تقييم الأداء في البنوك الشاملة، أما الثالث فتحدث عن مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك الشاملة.

أما الفصل الرابع فقد عنون بنموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أداء البنوك الشاملة، و قد تناول هذا الموضوع من خلال ثلاثة مباحث، الأول تناول المداخل الرائدة في تقييم أداء البنوك الشاملة،و الثاني تناول مدخل بطاقة الأداء المتوازن، أما الثالث فتطرق لمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.

وأما الفصل الخامس فتطرق لواقع الصيرفة الشاملة في البنوك الجزائرية من خلال ثلاثة مباحث، الأول تحدثت من خلاله الباحثة عن الجهاز المصرفي العربي، و الثاني عن تحديات القرن 21 و سبل المواجهة ، و الثالث عن النظام المصرفي الجزائري.

و في الأخير الفصل السادس الذي تناول الدراسة التطبيقية، حيث قسمت إلى ثلاثة مباحث، الأول تناول نبذة عن البنوك المدروسة، الثاني تناول خصائص عينة الدراسة أما الثالث فقد تناول اختبار الفرضيات و تحليل النتائج.

و في الأخير خاتمة عامة تعطي من خلالها الباحثة حوصلة عن الموضوع و أهم النتائج المتوصل إليها و التوصيات الممكن تقديمها في ضوء هذه النتائج.

9- الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات، منها من تناولت موضوع الصيرفة الشاملة و منها من تناولت تقييم الأداء البنكي و منها من تناولت بطاقة الأداء المتوازن، و فيما يلي عرض لأهم تلك الدراسات:

1- دراسة رابح عرابة بعنوان (2009) " دور الصيرفة الشاملة في تطوير البنوك في الدول النامية مع الإشارة إلى حالة مصر".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بنموذج الصيرفة الشاملة تبيان الدور الذي يلعبه في تطير أداء البنوك خاصة بنوك الدول النامية مسقطة ذلك على مصر باتبارها من أوائل الدول العربية السباقة إلى ذلك. و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- قيام البنوك نتيجة اتجاهها للصيرفة الشاملة بتأسيس صناديق تأمين، وشركات تأمين تحمل اسم البنك، وتكون تابعة له،ومروجة لمنتجاته المصرفية، وفي الوقت نفسه يفسح البنك لهذه الشركة، ولهذه الخدمات التأمينية مكانا متميزا داخل فروع البنك للتعامل مباشرة مع عملاء البنك في محاولة للترويج لهذه الوثائق التابعة للبنك.
- الاعتراف بأن البنوك والمؤسسات المصرفية أصبحت هي الذراع الطولي في الأسواق، والبورصات العالمية، من خلال تأثيرها المباشر كمؤسسات استثمارية في البورصة

2- دراسة خبابة عبد الله (2005) بعنوان "إشكالية الأخذ بنظام البنوك الشاملة في الجهاز المصرفي الجزائري".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع الجهاز المصرفي الجزائري، و تبيان مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري ، بالإظافة إلى تشخيص مختلف العراقيل التي تقف في وجه تطور الجهاز المصرفي الجزائري و نجاح تجربة الصيرفة الشاملة.

و قد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها إلى أنه يتميز بخصائص البنوك الجزائرية (صغر حجم ، الملكية العامة ،ضعف كفاءة أنظمة المدفوعات ،القروض المتعثرة ،ضعف استخدام التكنولوجيا والرقابة و ضيق السوق المالي الأولي والثانوي) لا تمكنه من النجاح في تجربة الصيرفة الشاملة .

3- دراسة أحمد عبد الخالق (2006) بعنوان "البنوك الشاملة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالبنوك الشاملة و بخصائصها و وظائفا كما أنها سلطت الضوء على أهم سلبيات و إجابيات هذا النموذج، و قد خلصت في الأخير إلى النتائج التالية:

- أن يتم التحول على أسس علمية مدروسة وتدريجيا على أن تعكس: خصوصية الظروف التنموية التي يمر بها إقتصاد ما من ناحية، وخبرة وتجارب الدول التي سبقت في هذا المضمار من ناحية أخرى، كما يجب ألا تتجاهل التحول في الإقتصاد العالمي والسياسة الإقتصادية العالمية وما خلقته من أوضاع وتحديات جديدة للبنوك الوطنية خاصة في الدول النامية من ناحية ثالثة.
- يجب أن تتوافر الإدارة المصرفية الحصيفة الذكية القادرة على التماس مع الإعتبارات التي قد تبدو متعارضة أحيانا.
- على الدولة أن تؤمن بأهمية دور هذه البنوك وأن تهيء المناخ المناسب الذي تستطيع ان تعمل في ظله على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة. ويتحقق ذلك من خلال إصدار التشريعات واللوائح والنظم، توفير الدعم المالي والمعنوي، نشر الوعي بها، تقديم الإستشارة و النصيحة.

4- دراسة محمد جموعي قريشي (2004) بعنوان "تقييم أداء المؤسسات المصرفية الجزائرية:دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000"

تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام البيانات والمعطيات المالية في تقييم أداء البنوك، وتطبيق ذلك على مجموعة من البنوك الجزائرية باستخدام بيانات قوائمها المالية(الميزانية وجدول حسابات النتائج وتوضيح العلاقة المتبادلة بين ربحية البنك ومخاطره، ثم مقارنة أداء هذه البنوك فيما بينها.

5- دراسة بوشعور رضية (2011) بعنوان" نموذج متعدد الأبعاد لقياس أداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (حالة عملية مقارنة)".

و قد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أداء البنوك الوطنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، و الوقوف على أهمية الدور المنوط بالتحليل المالي في هذه البنوك لمساعدتها على القيام بعملية الرقابة و قياس الأداء و التخطيط المستقبلي للتعرف على مدى سلامة مركزها المالي

و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تلك التي تقتضي بإمكانية تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء فقط في البنوك العمومية التي تتوفر فيها الدعامة الأساسية لتطبيقها و المناخ التنظيمي الملائم لنجاحها و هي BADR ,CPA, BEA, BNA .

6- دراسة فاطمة رشدي سويلم عوض (2009) بعنوان" :تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية: دراسة تطبيقية بنك فلسطين."

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان أثر الربط والتكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة قياس الأداء المتوازن على تطوير أداء المصارف الفلسطينية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن استخدام المعلومات المالية والتشغيلية إلى لمخرجات نظام التكاليف على أساس الأن وبطاقة قياس الأداء المتوازن يشير إلى وجود تكامل فعلي يبين النظاميين المذكورين.
- أن التكامل بين نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبطاقة قياس الأداء المتوازن قدم إطاراً متكاملاً لمفهوم نظام إدارة التكاليف والذي يهدف إلى تحديد هيكل تكاليف المصرف ، مع محاولة استخدام تقنيات تخفيض التكاليف للوصول إلى أدنى حد ممكن منها لتحقيق معدلات ربح مقبولة.

- إن الترجمة الدقيقة لإستراتيجية بنك فلسطين على أساس الأبعاد الأربعة لبطاقة قياس الأداء المتوازن مقسمة إلى أهداف ومقاييس أداء، يتم تغذيتها من مخرجات نظام التكاليف على أساس الأنشطة الذي تم تطبيقه، يساهم في تخفيض هيكل تكاليف كل خدمة (البعد المالي)، وإحداث خدمات مصرفية جديدة بعد (العمليات الداخلية)، وزيادة رضا العملاء(بعد العملاء)، والاهتمام بتطوير المهارات الإستراتيجية لدى العاملين(بعد التعلم والنمو).

7- دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف و تركمان حنان(2006) بعنوان" :بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء."

و هدفت هذه الدراسة إلى تعريف القارئ بتقنية بطاقة قياس الأداء المتوازن لاستخدامها في إيجاد نظام جديد لتقويم الأداء يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية (التشغيلية)، وتوضيح الفكرة الأساسية

للبطاقة وكيفية بنائها وتقديم بعض النصائح للاستفادة منها في بناء نظام شامل لقياس وتقييم الأداء في المنظمات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن بطاقة قياس الأداء المتوازن هي من الأدوات الإستراتيجية الحديثة لقياس وتقييم الأداء بشكل شامل متضمنة القياسات المالية وغير المالية من خلال الأبعاد الهامة بالنسبة لأداء المنظمة .
- إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تعمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية أخذة بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاثة (الأمس واليوم وغداً).

8 - دراسة Kaplan and Norton (1992) :
"The balanced scorecard Measures That Drive Performance".

- في هذه المقالة، لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Kaplan and Norton حيث تم تقديم منهجاً يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية (التشغيلية)، وذلك من اجل توفير معلومات شاملة لإدارة المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسة :البعد الأول" البعد المالي "كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني" بعد العملاء "كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث" بعد العمليات الداخلية "ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع" بعد النمو والتعلم "هل يمكن أن نستمر في التحسين وخلق قيم؟ . ويوضح الباحثين أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

9- دراسة أحمد يوسف دودين (2009) بعنوان: "معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية دراسة ميدانية ".و قد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية من وجهه نظر العاملين فيها.
- معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة في البنوك التجارية الأردنية أسلوباً للرقابة وتقويم الأداء ونظاماً للإدارة الإستراتيجية.
- دراسة آلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازنة وبيان كيفية مساهمتها في تحويل استراتيجية البنك إلى لغة مشتركة يتكلمها الأفراد العامل ون فيها جميعًا، من خلال صياغة مقاييس الأداء وفقًا للمحاور التي تتضمنها هذه البطاقة.

10-دراسة هاني عبدالرحمن العمري(2009) بعنوان "منهجية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في المؤسسات السعودية "،هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح أهمية تطبيق أساليب الإدارة الحديثة متمثلة في طرق قياس أداء المؤسسات والمنظمات بالمملكة كآلية لبناء القدرات التنافسية .

- التعرف علي أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن علي تحسين مؤشرات الأداء للمنظمات والمؤسسات بالمملكة العربية السعودية .
- نشر منهجيات وآليات بطاقة الأداء المتوازن بين المديرين والعاملين والقائمين على المؤسسات والمنظمات بالمملكة العربية السعودية .

و قد توصل الباحث للنتائج التالية :

- ضرورة دعم وتفعيل استفادة أجهزة المؤسسات في المملكة من التجارب الدولية ف تطبيق نظريات وأساليب وإجراءات التغيير والتطوير في الأداء والإنتاجية مثل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- أن محور النمو والتعلم في بطاقة الأداء المتوازن يعني مقابلة الأهداف بعيدة المدى والمنافسة العالمية والتي تقتضي تطوير الأداء والمهارات بصورة دائمة ويأتي النمو والتطوير في: الأفراد، النظم، الإجراءات وذلك عن طريق التغيير التنظيمي أو الثقافة التنظيمية.
- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير والسعي للاعتماد على مقاييس قياس الأداء بشكل دائم وفى جميع المجالات.
- ضرورة الاهتمام ببناء الوعي في مجال قياس لأداء من خلال الندوات واللقاءات والتدريب ، فغالبا ما يستلزم الأمر عقد العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأفراد، وقد يتطلب الأمر طرف أو أطراف خارجية، وذلك في مختلف خطوات التصميم والتطبيق.

11-دراسة محمد رجب محمود بدر(2013) بعنوان:"دور المقياس المتوازن للاداء في ترشيد أداء إدارة الأرباح"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور نموذج المقياس المتوازن للأداء بجوانبه الأربعة في ترشيد أداء إدارة الأرباح ، و قد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة عكسية بين تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء وبين إدارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية .أي أن كلما زادت نسبة تطبيق نموذج المقياس المتوازن للأداء في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية كلما قلت ممارسة إدارة الأرباح من قبل إدارات تلك الوحدات الاقتصادية.

12-دراسة مريم شكري محمد نديم (2013) بعنوان: تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:دراسة إخبارية في شركة طيران المملكة الأردنية "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بتقنية بطاقة الأداء المتوازن و إظهار أهم مزايا إستعمال هذه الأداة ، أهمها أنها لا تركز على قياس جانب معين من جوانب الأداء على حساب الجوانب الأخرى، فهي تقيس الأداء في أربعة مجالات هي المالي، الزبائن، العمليات الداخلية و التعلم و النمو. و قد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

-أن مداخل تقويم الأداء التقليدية تفتقر إلى إمكانية تحقيق المنافع الإستراتيجية نتيجة للتطورات و التغيرات السريعة في بيئة الأعمال التنافسية، و عليه ظهرت الحاجة إلى إستخدام مجموعة مقاييس مالية و غير مالية لتقييم الأداء الإستراتيجي تنسجم مع هذه التغيرات.

-أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث و متكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق و التشغيل و الإنتاج و الموارد البشرية من أجل ضمان تحقيق الإستراتيجيات المحددة و الرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة و تقييم الأداء و تطويره في ضوء تلك الأهداف.

الفصل الأول:

العولمة المالية و إتفاقية تحرير تجارة الخدمات

مقدمة الفصل

المبحث الأول:ماهية العولمة المالية

المطلب الأول: عموميات عن العولمة

المطلب الثاني: العولمة الاقتصادية

المطلب الثالث: العولمة المالية

المبحث الثاني: منظمة التجارة العالمية

المطلب الأول: التعريف و النشأة

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف منظمة التجارة العالمية

المطلب الثالث: الإطار الهيكلي لمنظمة التجارة العالمية

المبحث الثالث: اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية

المطلب الأول: الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS

المطلب الثاني: تحرير تجارة الخدمات المالية

المطلب الثالث: انعكاسات GATS و الاستراتيجيات البنكية في ظلها

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

إن ما يشهده العالم حاليا من تطورات اقتصادية متسارعة في ظل العولمة يجعلنا نعيش في عالم تتأثر فيه الدول إيجابيا و سلبيا بتلك التطورات ، فالعولمة جوانب متعددة منها الاقتصادي و المالي و السياسي و الاجتماعي و الثقافي، إلا أن ثمة إجماع على اعتبار أن الجناب الاقتصادي و المالي هو مركز عمليات العولمة ويتجسد هذا الجانب في مجموعة من التطورات الموضوعية التي برزت بشكل واضح في عقد التسعينات نتيجة لتعاظم دور الشركات الدولية و الاتجاه العالمي نحو تحرير التجارة العالمية و بروز الأسواق المالية العالمية و قد يكون من العصب تحديد حقبة معينة لنشأة العولمة الاقتصادية ، إلا أنه يمكن القول أن الإطار القانوني و التنظيمي للعولمة الاقتصادية نشأ مع ميلاد منظمة التجارة العالمية OMC و قد تضمنت هذه الأخيرة عدة اتفاقيات منها الاتفاقية الخاصة بالخدمات، فمع اكتساب التجارة في الخدمات أهمية متزايدة في النشاط الاقتصادي خلال العقدين الماضيين تم إدراج هذا القطاع في جدول أعمال جولة أوروجواي لمفاوضات التجارة العالمية و التي إنطلقت في عام 1986، حيث أبرم لها بعد سبع سنوات من المفاوضات الشاقة اتفاقية مستقلة أصبحت تعرف بالاتفاقية العامة التجارة في الخدمات GATS [1] و قد تضمنت هذه الاتفاقية إثناعشر قطاعات ما يهمنا منها قطاع الخدمات المالية الذي يشمل الخدمات المصرفية و الأسواق المالية و التأمين، و قد ساهمت هذه الاتفاقية في اتجاه البنوك نحو التحرير المالي أو العولمة المالية باعتبار هذه الاتفاقية هي إحدى الوسائل التي ساعدت على تعميق المفهوم الاقتصادي للعولمة.

المبحث الأول: ماهية العولمة المالية

المطلب الأول: عموميات عن العولمة

الفرع الأول: مفهومها

العولمة ،العالمية، الكونية، و مصطلحات أخرى تتردد في وقتنا الحاضر البعض يجهلها و البعض الآخر يعيها كمفهوم و لا يعي أخطارها.

فمنذ التسعينات أصبح مصطلح العولمة هو السائد في مجال العلاقات الدولية و في المجال الأكاديمي، و قد لعبت وسائل الإعلام و غيرها دورا مهما في نشر هذا المفهوم على المستوى العالمي، لدرجة اعتبرت العولمة حتمية تاريخية لا مناصب منها لكل شعوب العالم و من هنا يمكن القول أن فترة التسعينات و ما يتبعها ستكون بدون منازع فترة العولمة، كما يريد لها الأمريكيون أن تكون، و ذلك وفقا لأهدافهم و تصوراتهم الخاصة بهم للسيطرة و الهيمنة على العالم في جميع المجالات، و خاصة الجانب الثقافي،

---

[1] – General Agreement of trade in services

حتى أن اسم العولمة أصبح مقترنا بالأمركة، ذلك أن كبار المسؤولين في الو.م.أ لا يخفون سعي بلادهم إلى الهيمنة على العالم و ذلك من خلال عولمة القيم و الثقافة الأمريكية.

و قد تعددت التعاريف التي جاءت مفسرة لمفهوم العولمة:

•يعرف كل من " هانس بيتر مارتين" و " هارولد شومان" العولمة على أنها تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و انخفاض تكاليف النقل و تحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة تشتد فيها وطأة المنافسة و يتسع نطاقها بحيث تمتد من سوق السلع إلى سوق العمل و رأس المال أيضا[1].

•يشير مصطلح العولمة Globalisation إلى عملية تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الفاعلين في الاقتصاد العالمي بحيث تزداد نسبة المشاركة في التبادل الدولي و العلاقات الاقتصادية الدولية لهؤلاء من حيث المستوى و الحجم و الوزن في مجالات و أهمها السلع و الخدمات و عناصر الإنتاج بحيث تنمو عملية التبادل التجاري الدولي لتشكل نسبة هامة من النشاط الاقتصادي الكلي و تكون أشكالا جديدة للعلاقات الاقتصادية الدولية في الاقتصاد العالمي بتعاظم دورها بالمقارنة مع النشاط الاقتصادي على الصعيد المحلي[2].

•العولمة حسب" وليفيه دولغوس" هي تبادل شامل إجمالي بين مختلف أطراف الكون تحول العالم على أساسه إلى محطة تفاعلية للإنسانية بأكملها، و هي نموذج للقرية الصغيرة الكونية التي تربط ما بين الناس والأماكن ملغية المسافات و مقدمة المعارف دون قيد، و هي ليست وليدة الرأسمالية أو السوق، إنها تقنيات الاقتصاد و السياسة و الاجتماع و الثقافة و تتجاوز النظم و الإيديولوجيات، و تعد تشكيلة متنوعة من الأنظمة و التي تحدد ممثليها الدول الكبرى و الشركات المتعددة الجنسيات و المنظمات العالمية و هي ليست أكثر من حركة جهنمية تنطلق بسرعة و تخطف في طريقها الآمال و الأحلام[3].

•و هناك تعريفات تركز على العولمة باعتبارها مرحلة تاريخية و على ذلك فالعولمة هي المرحلة التي تعقب الحرب الباردة من الناحية التاريخية و التحول لآليات السوق، حيث يراها البعض في هذا السياق أنها وصول نمط الإنتاج الرأسمالي عند منتصف هذا القرن تقريبا إلى نقطة من عالمية دائرة التبادل و التوزيع و السوق و التجارة و التداول إلى عالمية دائرة الإنتاج و إعادة الإنتاج ذاتها.

• العولمة هي ناتج مجموعة من الأسباب و العوامل و كذلك هي بلورة لمجموعة من الخصائص الهامة التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد و التي تلخصت في:

---

[1]- شذا جمال الخطيب"العولمة المالية و مستقبل الأسواق العربية لرأس المال" مؤسسة طابا الطباعة، الطبعة الأولى ، 2002 ص 13.

[2]-عبد المطلب عبد الحميد "العولمة و اقتصاديات البنوك" الدار الجامعية 2005، ص 17- 18.

[3]-مبارك بوعشة " البعد الاقتصادي للعولمة" مجلة العلوم الإنسانية ،عدد ديسمبر 2001 جامعة قسنطينة ، ص 182.

-انهيار نظام برتن وودز

-عولمة النشاط الإنتاجي

-عولمة النشاط المالي و اندماج أسواق المال.

-تغير مركز القوى العالمية.

-تغير هيكل الاقتصادي العالمي و سياسات التنمية

• العولمة من منطلق ظواهر اقتصادية هي التي تتضمن تحرير الأسواق و الخصخصة و انسحاب الدولة من النشاط الاقتصادي و لأداء وظائفها و خصوصا في مجال الرعاية الاجتماعية و تغير نمط التكنولوجيا و التوزيع العابر للقارات للإنتاج من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر و التكامل بين الأسواق الرأسمالية.

• العولمة هي انتصار لظواهر التجديد و سيادة العولمة الديمقراطية لنظام سياسي أي انتصار القيم الأمريكية و يعبر عن ذلك " فوكوياما" في كتابه " نهاية التاريخ"[1].

•و العولمة هي تراجع الأثر الجغرافي و اللاإقليمية، و نجد في ذلك تعريف واترز "M.Watros" العولمة هي عملية اجتماعية يتراجع بمقتضاها تأثير العامل الجغرافي على النظم الاجتماعية و الثقافية و ما يصاحب ذلك من تزايد وعي الشعوب بهذا التراجع.

•و العولمة بمعنى الأمركة هي عملية حركية يتم بواسطتها فرض الهياكل الاجتماعية للحداثة من المنظور الغربي عبر العالم ، بما يتضمنه ذلك من مخاطر القضاء على الثقافات الأخرى و على حق الشعوب في تقرير مصائرها وحقها في المشاركة في هذه العملية[2].

•أما صندوق النقد الدولي فيعرفها على أنها تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم و تنوع معاملات السلع و الخدمات عبد الحدود، و التدفقات الرأسمالية الدولية و كذلك من خلال سرعة و مدى انتشار التكنولوجيا[3].

•أما بالنسبة للجنة الأوروبية فإن العولمة تعني حرية تدفق السلع ,الخدمات, التكنولوجيا و الأشخاص بين جميع دول العالم.[4]

---

[1]-عبد المطلب، عبد الحميد " العولمة و إقتصاديات البنوك" مرجع السابق، ص 18-20.

[2]- ممدوح محمود منصور "العولمة دراسة في المفهوم الظاهرة و الأبعاد" دار الجامعة الجديدة 2003، ص12-15.

[3]- عمر صقر " العولمة و قضايا إقتصادية معاصرة" الدار الجامعية 2001، ص5.

[4] - Commission européenne (2003), MONDIALISATION, Réalisé par EOS Gallup Europe à la demande de la Commission européenne (Direction Générale « Presse et Communication»).

الفرع الثاني: التطور التاريخي للعولمة

لقد مرت العولمة بمراحل لتصل إلى ما هي عليه الآن فهي ليست وليدة اللحظة و لكن هي نتاج عدة تراكمات ساعد على انتشارها التقدم العلمي خاصة في مجال الإعلام و الاتصال.

أولا: المرحلة الأولى

يعتبر القرن الخامس عشر ميلادي نقطة بداية العولمة، فهو عصر الاكتشافات الجغرافية التي أدت إلى اكتشاف أسواق جديدة لتصريف المنتجات الأوروبية و مبادلتها بالمواد الأولية و المنتوجات الإفريقية و الأسيوية، و بالتالي يعتبر هذا العصر بداية للرأسمالية التجارية التي تعتبر السمة الأساسية للفكر التجاري و تلته المدرسة الطبيعية و التقليدية التي نادت بحرية انتقال عوامل الإنتاج مع الدعوة إلى حرية التجارة.

و في هذه المرحلة تعاملت الشعوب مع العديد من القضايا العالمية بطبيعتها حيث أدركت البشرية ضرورة الحفاظ على البيئة" طبقة الأوزون مثلا" و الاهتمام بقضايا السكان" النمو الديموغرافي و الفقر" و مكافحة الجريمة المنظمة ، المتاجرة بالمخدرات و غسيل الأموال المشبوهة و تهريب رؤوس الأموال، كل هذا دون الأخذ بعين الاعتبار للحدود السياسية بين الدول.

و بتطور الأحداث على المستوى الدولي أخذت اقتصاديات العالم تترابط شيئا فشيأ، و تعتبر أزمة 1929 أزمة الكساد العالمي خير دليل على ذلك حيث أن انهيار الأسعار في بورصة Wall street أدى إلى انهيار كافة البورصات العالمية الأخرى، هذا إضافة إلى اتفاقية برتن وودز التي تم إبرامها عام 1944 و التي إنبثق عنها صندوق النقد الدولي و البنك الدولي للإنشاء و التعمير كهيئات دولية وظيفتها تسير النظام الاقتصادي العالمي.

و فيما يمكن سرد بعض الوقائع التي تثبت وجود العولمة في هذه الفترة بالرغم من الحديث عنها:

-بداية العمل بتوقيت غرينتش لتنسيق المواقيت عبر العالم (1884)

-نشوب أول حرب عالمية في فترة 1914-1918.

-إنشاء عصبة الأمم المتحدة كأول منظمة عالمية للسلام 1920.

-اندلاع الحرب العالمية الثانية 1939-1945.

-إنشاء منظمة الأمم المتحدة ONU 1945.

-توقيع اتفاقية GATT من خلال مؤتمر هافانا المنعقد عام 1947.

-الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1948.

-استخدام" مارشال ماكلوهان" مصطلح القرية Global village كوصف للعالم في ظل تقديم وسائل الاتصال و المواصلات.

-و لعل أبرز ما يمكن الإشارة إليه هو توصل كل من Oliver Reiserو B.Davise في أربعينات القرن العشرين إلى تحت فعل "يعولم" To globize و الذي يعني النظر إلى الكون كله كوحدة واحدة، أوكل مترابط ، حيث تنبأ بحدوث تآلف Synthesis بين الثقافات وصولا إلى ما أسمياه بالنزعة الإنسانية العالمية Globale Humanism [1].

ثانيا: المرحلة الثانية

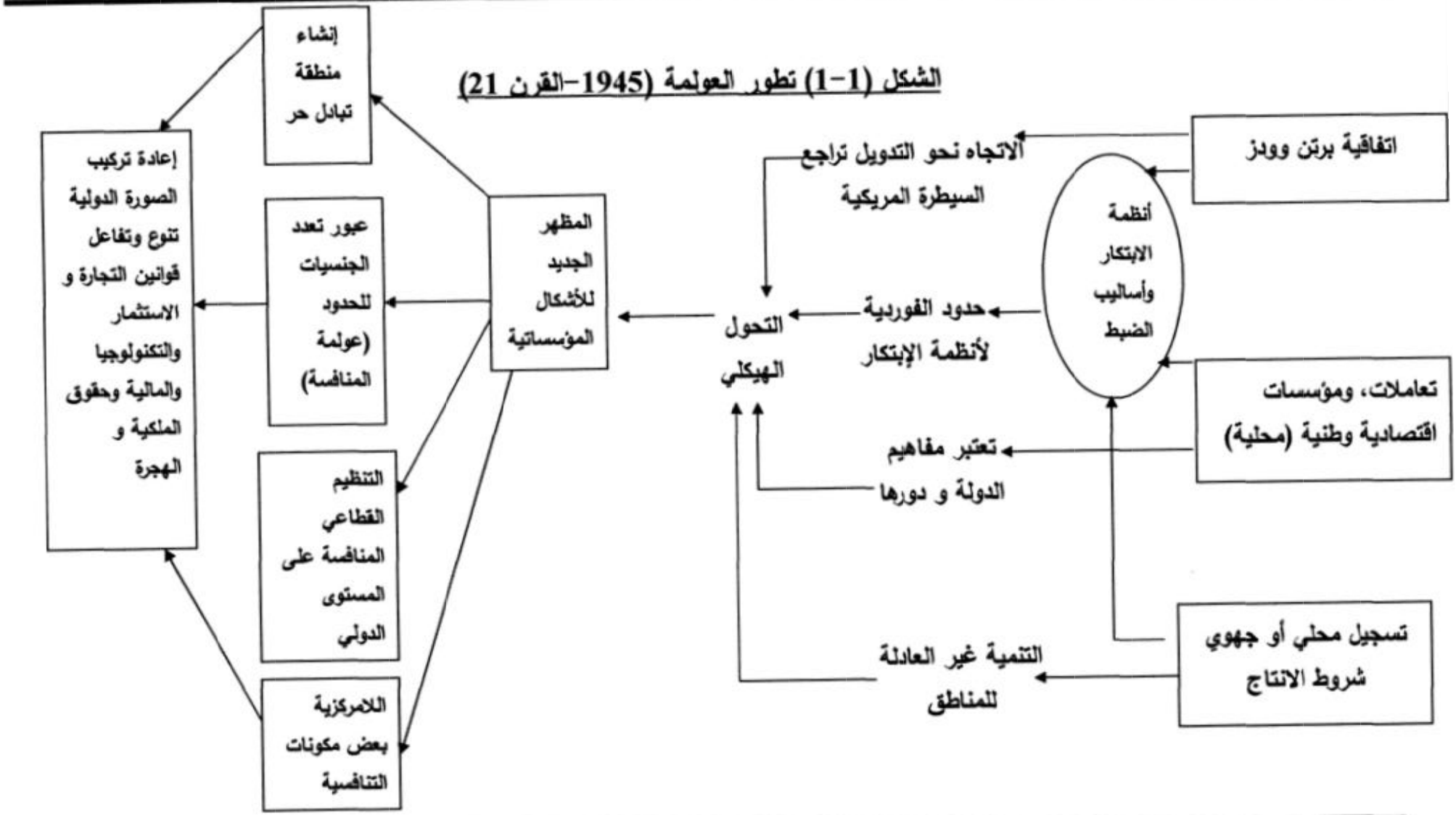
بدأت أسس العولمة تظهر تدريجيا خلال هذه المرحلة ، و ذالك على إثر النتائج التي أسفرت عنها جولة كينيدي 1963-1967، في إطار اتفاقية الجات حيث تم وضع قوانين جديدة تحكم العلاقات التجارية بين الدول، أين تم الاتفاق على تخفيض التعريفات الجمركية على منتجات الدول النامية، حيث بلغت قيمتها أربعين مليون $؛ أما في سنة 1979 فقد أدت الأزمة البترولية الثانية إلى توسع السوق الدولي لرؤوس الأموال و نتج عنه زيادة حركة الاقتراض و الإقراض، و زيادة الارتباط المالي بين الدول و هذا تؤكده أزمة 1987 حيث أن انهيار الأسعار في بورصة Wall street أدى إلى انهيارات متلاحقة في الأسواق المالية الكبرى، أما فترة التسعينات فتعد الفترة التي برزت فيها العولمة إلى العيان و سلطت عليها الأضواء بشكل مكثف، و تميزت بتسارع الأحداث فكان، انهيار المعسكر الشرقي الشرارة الأولى لهذا الشارع أين فسح المجال للمعسكر الغربي لفرض سياسته و تطبيق مخططاته على العالم أجمع دون وجود منافس يعيقه في ذلك، و يجنب العالم المخاطر النوعية في كافة المجالات، تجارية، ماليه، تكنولوجية، و ما يلفت الانتباه هنا هو تلك الأهمية التي أعطيت للعولمة و بخاصة في فترة، التسعينات و ذلك كان بسبب التطور التكنولوجي الهائل خاصة في مجال الاتصال، الأمر الذي يسهل انتشار هذا المفهوم عالميا، و بناءا على ذلك تعتبر هذه الفترة هي مرحلة نضج العولمة، حيث اتسمت بالإشارة إلى مفهوم العولمة لأول مرة في قاموس أكسفورد للكلمات الانجليزية(1991) و بداية تشغيل أول شبكة للاتصالات الدولية "World wide web" في السنة نفسها و عقد أول قمة لمناقشة الأوضاع البيئية في العالم في ريوديجانيرو -البرازيل- و هي قمة الأرض (1992)، و أهم حدث على الإطلاق هو إنشاء منظمة التجارة العالمية OMC عام 1995 و التي جاءت لتحل محل الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية (GATT)[2].

و يمكن تلخيص المراحل التي مر بها تطور مفهوم العولمة في الشكل (1-1) التالي:

[1]- ممدوح محمود منصور" العولمة دراسة في المفهوم و الظاهرة و الأبعاد" مرجع السابق، ص 14-23.

[2]-ممدوح محمود منصور"العولمة دراسة في المفهوم و الظاهرة والبعاد" مرجع سابق، ص23-24.

الشكل (1-1) تطور العولمة (1945-القرن 21)



Source : Robert Boyer « Les mots et les réalistes, Mondialisation Au-delà la des Mythes » édition casbah 1997 P56

الفرع الثالث: مجالات العولمة

تظهر العولمة في مجالات عديدة من مجالات الحياة التي تشكل شبكة العلاقات الدولية المعاصرة و هي:[1]

-العولمة الاقتصادية

-العولمة الاجتماعية

-العولمة السياسية

-العولمة الثقافية

أولا: العولمة الاقتصادية

يمكن القول أنه مع التقدم نحو العولمة فإن دور الدولة يتقلص و لصالح قوى العولمة في صنع السياسة الاقتصادية الوطنية بما في ذلك تحديد معدلات الاستثمار و النمو الاقتصادي و مستويات التشغيل و مستويات الدخل أو الرفاهية الاجتماعية و انتعاش أو ركود أسواق المال و أسعار صرف العملات الوطنية.

فمن تتبع التطورات المتلاحقة للعولمة نجد أن هناك مجموعة رئيسة من التغيرات العالمية التي تحدث على نطاق واسع و المتمثلة في النمو السريع للمعاملات المالية الدولية، و كذلك النمو السريع و تصاعد الثورة التكنولوجية و تكامل نظام الاتصالات بشكل كبير بالاظافة إلى تكامل الأسواق العالمية في مجال السلع، و التأمل في هذه التغيرات العالمية يكشف النقاب عن أن العولمة الاقتصادية تتحدد في نوعين رئيسيين هما العولمة الإنتاجية و العولمة المالية[2].

ثانيا: العولمة الاجتماعية

تتحدد معالم هذه العولمة و مظاهرها من خلال مؤتمرات دولية كان الغرض منها تأطير الأنماط السلوكية الشاذة التي تتعارض مع الفطرة الإنسانية و نشرها و التسلل لاحتواء موارد الدول الفقيرة واستغلالها لصالح المؤسسات المالية الغربية، ففي شهر سبتمبر عام 1994 عقد في القاهرة المؤتمر العالمي للسكان و التنمية، و في شهر سبتمبر عام 1995 عقد في بكين مؤتمر المرأة أما جوان 1996 انعقد في اسطنبول مؤتمر الإيواء البشرى.

---

[1]- Berthaud Pierre, Intégration économique et gouvernance internationales : un programme de recherche en économie politique internationale (EPI). HDR soutenue le 26 octobre 2006. Grenoble : Université Pierre Mendès-France, LEPII, p. 2

[2]- عبد المطلب عبد الحميد "العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 32.

و قد أطر هذه المؤتمرات منظمة الأمم المتحدة، باعتبارها الذراع التنفيذي لمخططات الو.م.أ وحليفاتها في أوروبا.

و إن كانت الشعارات التي دأبت الأمم المتحدة على رفعها وفق دعايتها هي تحسين أوضاع العالم الاقتصادية و التجارية و العمرانية و الاجتماعية لكن حقيقة الأمن عكس ذلك، إذ أن هذه المؤتمرات ما هي إلا وسيلة تستخدمها الليبرالية الجديدة للسيطرة على العالم فكريا و اقتصاديا من خلال تأطير السلوك الاجتماعي و استبعاد الجوانب الأخلاقية في السلوك الاقتصادي وفق منظور خاص يخدم مصالحها الاديولوجية و الاقتصادية.

و الجدير بالذكر هنا هو أن هذه الأوضاع الجديدة ستعمق الفرق بين الفئات الاجتماعية و تزيد من معانات الفقراء و المعوزين في مجتمعاتنا، ذلك أن آليات السوق التي تقوم عليها الرأسمالية هي أن من لا يستطيع كسب قوته يجب أن يموت، فهناك أصوات في الغرب تنادي بأن المليار من فقراء العالم الثالث زائدين عن الحاجة، و عليه فلا داعي لوجودهم و لا حاجة إليهم ضمن مفهوم البقاء الأقوى.

_ثالثا: العولمة السياسية

و ذلك من خلال استخدام الأمم المتحدة بعد الهيمنة عليها و على مؤسساتها السياسية المؤثرة خاصة مجلس الأمن الذي تعتبر قراراته ملزمة عالميا، و استخدام حق النقض (الفيتو) المجحف عند الضرورة أو التلويح باستخدامه لمنع أي قرار لا يريده الغرب و خاصة أمريكا، و لعل ما يجري الآن من تعسف أمريكي بدعم بريطانيا و مجاملة من بقية الأعضاء الدائمين في استعمال هذه المنظمة العالمية لتكريس هيمنة أمريكا دليل على ذلك.

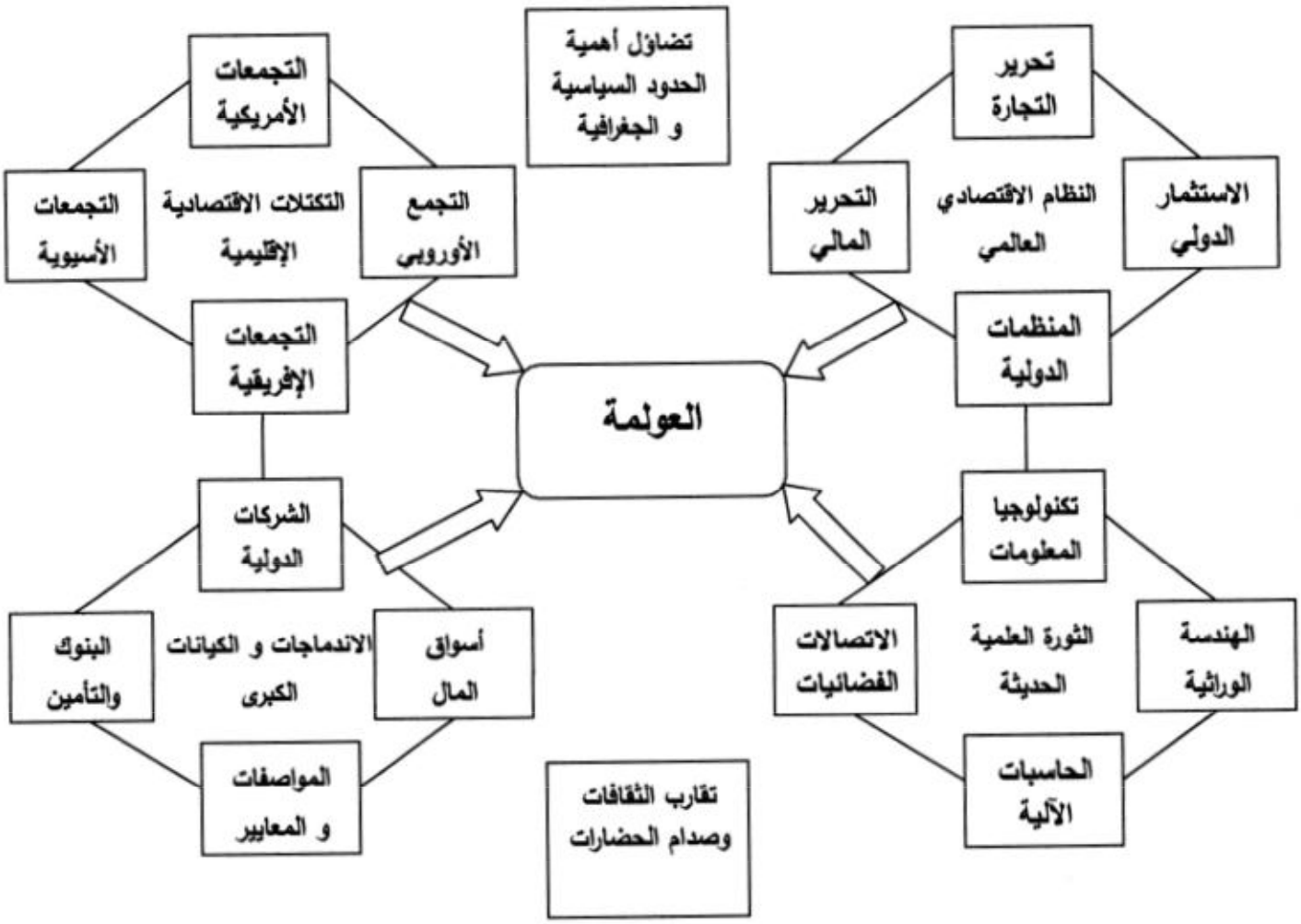
رابعا:العولمة الثقافية

يعتبر البعض أن الثقافة ما هي إلا مجرد مجال من مجالات العولمة إلا أن الواقع يعكس ذلك، ذلك أن العولمة الثقافية هي الهدف النهائي و أن العولمة الاقتصادية و السياسية ما هي إلا وسائل تسهل الوصول إلى هذا الهدف، و من الحقائق المبينة لذلك هو سعي الو.م.أ إلى فرض قيمها و ثقافتها على بقية الأمم الأخرى، فالثقافة اليوم بالنسبة للعولمة هي بمثابة الرأس في الجسد.

و يتمثل هذا النوع من العولمة بترويج الإيديولوجيات الفكرية الغربية، و فرضها في الواقع من خلال الضغوط السياسية و الإعلامية و الاقتصادية و العسكرية أيضا، و ذلك في عديد المجالات كحقوق الإنسان، الديمقراطية حقوق الأقليات ، وحرية الرأي.

و خلاصة القول أن العولمة تنطوي على مفاهيم و محتويات و مسببات و نتائج عديدة يمكن تلخيصها في الشكل(1-2) التالي:

الشكل (1-2) محاور العولمة



المصدر:عادل المهدي" عموميات النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية" الدار المصرية اللبنانية، الطبعة الثانية عام 2004، ص 27.

المطلب الثاني: العولمة الاقتصادية

الفرع الأول: ماهية العولمة الاقتصادية

أولا: مفهومها

لقد إنتشر مفهوم العولمة الاقتصادية بسرعة كبيرة في كافة المجالات الإنتاجية و المالية و التكنولوجية و التسويقية و الإدارية، و إذا أردنا أن نضع تعريف لها، فلا بد أن نأخذ في الاعتبار ثلاث عمليات للكشف عن جوهرها:

-العملية الأولى تتعلق بانتشار المعلومات و الثورة المعلوماتية بحيث تصبح متاحة لدى جميع الناس.

-العملية الثانية تتعلق بإزالة الحدود و القيود بين الدول.

-أما ثالث عملية فهي زيادة معدلات التشابه بين الجماعات و المجتمعات و المؤسسات.

و كل هذه العمليات قد تؤدي إلى نتائج سلبية لبعض الاقتصاديات و إلى نتائج إيجابية بالنسبة لبعضها الآخر.

فالعولمة الاقتصادية لا تخرج عن كونها السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي بدأ يتشكل في العقد الأخير من القرن العشرين و القائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية و التحول للآليات السوق و تعميق الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي حولت العالم إلى قريت عالمية متنافسة الأطراف تختفي فيها الحدود السياسية للدول القومية و يتفق في إطارها الفاعلون الرئيسيون من دول و تكتلات اقتصادية و منظمات دولية و شركات متعددة الجنسيات على قواعد للسلوك لخلق أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي و تكوين أشكالا جديدة للعلاقات الاقتصادية العالمية بين الأطراف الرئيسية المكونة له و الذي يعتبر في هذه الحالة الوحدة الاقتصادية الأساسية بكل ما فيها من متناقضات[1].

هذا و يمكن تلخيص تعريف العولمة الاقتصادية من خلال مختلف المفاهيم و ذلك كما يبينه الشكل (1-3):

[1]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة الاقتصادية منظماتها شركاتها، تداعياتها" الدار الجامعية، طبعة 2006، ص 23.

الشكل (1-3) مفاهيم العولمة الاقتصادية:

المصدر: عبد المطلب عبد الحميد" العولمة الاقتصادية منظماتها شركاتها، تداعياتها" مرجع سابق، ص 25.

ثانيا: خصائص العولمة الاقتصادية

من خلال المفاهيم المختلفة للعولمة الاقتصادية يمكن استنتاج جملة من الخصائص التي تتميز بها:

1.سيادة آليات السوق و السعي لاكتساب القدرات التنافسية:

حيث أصبح العالم قرية صغيرة متنافسة الأطراف ما يميزها هو سيادة آليات السوق اقترانها بالديمقراطية بدلا من الشمولية و اتخاذ القرارات في إطار من التنافسية المثلى و الجودة من خلال الاستفادة من الثورة التكنولوجية و المعلوماتية، مع تعميق تلك القدرات الممثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة و بجودة عالية، مع البيع بسعر تنافسي.

2.ديناميكية مفهوم العولمة:

إن ديناميكية مفهوم العولمة يتأكد يوما بعد يوم و الدليل على ذلك احتمالات تبدل موازين القوى الاقتصادية القائمة حاليا و في المستقبل و ان التنافسية تواجه الجميع و ليس فقط الدول الأخرى غير الو.م.أ بل أن هذه الأخيرة في حد ذاتها تسعى جاهدة إلى امتلاك القدرات التنافسية التي تستطيع من خلالها المنافسة مع باقي الدول الناهضة.

3.تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل:

و ذلك من خلال اتفاقات تحرير التجارة العالمية و تزايد حرية انتقال رؤوس الأموال الدولة خاصة في ظل وجود ثورة تكنولوجية و معلوماتية أين يسقط حاجز المسافات بين الدول و القارات و هذا ما يعني زيادة إمكانيات التأثير و التأثر المتبادل.

4.وجود أنماط جيدة من التقسيم الدولي للعمل:

و قد ظهر ذلك واضحا في طبيعة المنتج الصناعي حيث لم يعد في إمكان دولة واحدة مهما كانت قدرتها الذاتية أن تستقل بمفردها بهذا المنتوج وإنما أصبح من الشائع اليوم أن نجد العديد من المنتجات الصناعية مثل السيارات و الأجهزة الكهربائية و الحسابات الآلية و غيرها يتم تجميعها في أكثر من دولة بحيث تقوم كل واحدة منها بالتخصص في صنع أحد المكونات فقط.[1]

5.تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات:

حيث تعتبر هذه الأخيرة السمة الأساسية للعولمة، لها تأثير كبير في الاقتصاد العالمي، من خلال نشاطها الذي يكون في شكل استثمارات مباشرة و ما ينتج عنه من نقل للتكنولوجيا و الخبرات، فهي ببساطة تعمل على ترسيخ ظاهرة العولمة في كافة المستويات الإنتاجية و المالية و التكنولوجية و التسويقية و الإدارية.[2]

---

[1]- عبد المطلب عبد الحميد"العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 22-29.

[2]- Alain de Benoist, "Face à la mondialisation " (texte d'une conférence prononcée à Paris le 1 décembre 1996, repris dans l'ouvrage collectif"Les grandes peurs de l'an 2000 ", Paris 1997)

6.تزايد دور المؤسسات الاقتصادية العالمية في إدارة العولمة:

و بخاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي و إنشاء منظمة التجارة العالمية و التي اكتمل بإنشائها الضلع الثالث من مؤسسات النظام الدولي حيث أصبحت هناك ثلاث مؤسسات تسهر على إدارة العولمة الاقتصادية و ترسخ مبادئها و هي:

-صندوق النقد الدولي مسؤولا عن إدارة النظام النقدي للعولمة

-البنك الدولي مسؤولا عن إدارة النظام المالي للعولمة.

-منظمة التجارة العالمية مسؤولة عن إدارة النظام التجاري للعولمة.

7.تقليص درجة سيادة الدولة القومية إضعاف السيادة الوطنية في مجال السياسة النقدية و المالية:

حيث اضطرت الحكومات في مختلف بلدان العالم إلى إلغاء قوانين التحكم في السوق و تطبيق قوانين تحرير السوق و حق في بعض الأحيان قبل أن تتمكن من إيجاد وسائل رقابية جديدة، فهناك ما يسمى بنظرية اضمحلال الوطنية و القومية و بالتحديد أصبحت العولمة في اتجاه معاكس للقومية أو الوطنية الاقتصادية على كل المستويات و يلاحظ أنه من ناحية أخرى استجابة الحكومات للعولمة و السعي لإيجاد حلول للمشكلات الكونية، قد انتقضت من سيادة الدولة، فالإنضام للمنظمات العالمية و التوقيع على الاتفاقيات الدولية يضع قيودا على خيارات السياسية المتاحة أمام الحكومات بل إنهما قد يضطران إلى إجراء تعديلات على السياسات و الممارسات المحلية التي اتبعتها و يكفي الإشارة أنه إذا تمت العولمة المالية بشكل كامل أي تم فتح الحساب الجاري و حساب رأس المال و تزايدت درجة الاندماج و تكامل السوق المالي المحلي مع أسواق المال الخارجية العالمية فإنه من الراجح أن تفقد الدولة سيادتها الوطنية في مجال السياسة النقدية و المالية.

ففي ظل حرية انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بحثا عن أعلى عائد قد تتدفق للبلد كميات ضخمة من الأموال، و بشكل مفاجئ و يدفعها في ذلك انخفاض أسعار الفائدة و تردي النمو في البلدان الصناعية و سعيها لاغتنام فرص ارتفاع سعر الفائدة المحلي إذا كان سعر الصرف ثابتا، و في هذه الحالة تفقد السلطة النقدية سيطرتها على الكتلة النقدية مما قد يؤدي إلى تضخم و تغير أسعار الفائدة الحقيقية.

و في الأخير يمكن إجمال هذه الخصائص في الشكل التالي:

الشكل (1-4) خصائص العولمة الاقتصادية:

المصدر:.عبد المطلب عبد الحميد"العولمة الاقتصادية ، منظماتها شركاتها تداعياتها" مرجع سابق ، ص 34.

الفرع الثاني: أنواع العولمة الاقتصادية:

إذا ما تأملنا التغيرات العالمية و المتمثلة في النمو السريع للمعاملات المالية الدولية و كذلك نمو الاستثمار الأجنبي المباشر، و ذلك نتيجة لانتشار ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات و تزايد الثورة التكنولوجية و تطور الاتصالات و تكامل الأسواق العالمية نجد أن العولمة الاقتصادية تتحدد في نوعين هما[1]:

[1]- عبد المطلب عبد الحميد"العولمة الاقتصادية ، منظماتها شركاتها تداعياتها" مرجع سابق ، ص42-51.

أولا: العولمة الإنتاجية

ما يمكن ملاحظته بالنسبة لهذا النوع هو عملية تتم بدون وجود أزمات مأساوية كما حدث بالنسبة للعولمة المالية و تتحقق عولمة الإنتاج بدرجة كبيرة من خلال الشركات متعددة الجنسيات و يتبلور هذا النوع في اتجاهين:

1.الاتجاه الخاص بعولمة التجارة الدولية:

حيث أن حجم التجارة الدولية في فترة التسعينات زاد بدرجة كبيرة و السبب في ذلك بطيعة الحال هو الشركات المتعددة الجنسيات التي تقف وراء هذا بالإظافة إلى أن 90 % من التجارة العالمية دخل حيز التحرير من خلال منظمة التجارة العالمية.

2.الاتجاه الخاص بالاستثمار الأجنبي المباشر:

حيث يلاحظ أن معدل نمو الاستثمار الأجنبي المباشر زاد بمعدل أسرع و اكبر من معدل نمو التجارة العالمية حيث كان معدل نمو الاستثمار المباشر يصل في المتوسط إلى حوالي 12% خلال عقد التسعينات و يرجع ذلك بالدرجة الأولى إلى تزايد دور الشركات متعددة الجنسيات في إحداث المزيد من العولمة و التي تعمل بدورها على تكوين المزيد من التحالفات الإستراتيجية فيما بينها لإحداث المزيد من عولمة العمليات في مجال التكنولوجية و الأسواق.

ثانيا: العولمة المالية

تعتبر العولمة المالية هي النتاج الأساسي لعمليات التحرير المالي و التحول إلى ما يسمى بالانفتاح المالي، مما أدى إلى تكامل و ارتباط الأسواق المالية المحلية بالعالم الخارجي، و ذلك من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، و ثم أخذت تتدفق عبر الحدود لتصب في أسواق المال العالمية بحيث أصبحت أسواق المال أكثر ارتباطا و تكاملا.

الفرع الثالث : الأسباب و العوامل المؤدية للعولمة الاقتصادية

أولا: الأسباب المؤدية لها

تعتبر العولمة الاقتصادية نتيجة لعوامل كثيرة هي:

1.انخفاض القيود على التجارة و الاستثمار:

بدأت الدول بعد الحرب العالمية الثانية تخفيض من وطأة الحماية و في ظل رعاية الجات تم تحقيق تقدم في تحرير التجارة الدولية و لكن مع بداية السبعينات بدأت الدول المتقدمة في العودة مرة أخرى إلى انتهاج سياسة الحماية و نظر لأنها ملتزمة بتخفيض رسومها الجمركية في إطار مفاوضات الجات، فإنها لجأت إلى تطبيق أو استخدام الحماية غير التعريفية، بالإضافة إلى الخطوات التي اتخذت على تحرير التجارة و قيام عدد من التكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي و منظمة التجارة الحرة في أمريكا

الشمالية و أدى ذلك الى المساعدة في تضاعف معدل نمو التجارة العالمية بالنسبة للناتج المحلي الإجمالي للعالم خلال الفترة (1985- 1995) ثلاث مرات عن العشر سنوات السابقة على تلك الفترة، و ضعف المعدل الذي تحقق في الستينات[1].

2.تنامي الرأسمالية المالية:

لقد كان للنمو الكبير الذي رأس المال المستمر في الأصول المالية و المتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية وغير المصرفية من خلال تنوع أنشطته و زيادة درجة تركزه ، دورا أساسيا في إعطاء قوة الدفع لمسيرة العولمة المالية، فأصبحت معدلات الربح التي يحققها رأس المال المستثمر في أصول مالية تزيد بعده أضعاف عن معدلات الربع التي تحققها قطاعات الإنتاج الحقيقي.

3. عجز الأسواق الوطنية عن استيعاب الفوائض المالية:

حيث أصبح هناك أحجاما متزايدة من المدخرات و الفوائض المالية على مستوى الأسواق المحلية في الكثير من الدول حيث عجزت تلك الأسواق عن استيعابها و بالتالي اتجهت تلك الفوائض للبحث عن فرص أفضل للاستثمار في أسواق المال الخارجية نظرا لزيادة العائد و هو ما أدى إلى تزايد الاتجاه نحو العولمة المالية.

4.ظهور الإبداعات المالية:

حيث ارتبطت العولمة المالية بظهوركم هائل من الأدوات المالية الجديدة التي جذبت الكثير من المستثمرين، فبالإضافة إلى وسائل الاستثمار التقليدية المتداولة في السواق المالية، ظهر نوع جديد يتمثل في المشتقات و التي تتعامل مع التوقعات المستقبلية و تتضمن المبادلات (Swaps) و المستقبليات (Futures) و الخيارات (Options)، و كلها تطور بسرعة و تعمق العولمة المالية، حيث أتاحت هذه الابتكارات المالية مساحة واسعة أمام المستثمرين للاختيار في مجال اتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

4.التحرير المالي المحلي و الدولي:

حيث حدثت عمليات تحرير مالي متزايدة على المستوى المحلي و الدولي في نفس الوقت مما أدى إلى زيادة تدفقات رؤوس الأموال عبر الحدود، مع زيادة حرية تحويل العملة بأسعار الصرف السائدة ومع تسارع عمليات التحرير المالي تسارعت عولمة الأسواق المالية و العولمة المالية خاصة مع ربط ذلك بتحسين مناخ الاستثمار في الكثير من الدول و السعي إلى جذب المزيد من الاستثمارات من خلال الأسواق المالية و غيرها.

---

[1]- عمر صقر "العولمة و قضايا اقتصادية معاصرة" مرجع سابق، ص 9-12

5.إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية:

لقد حدثت تغيرات كبيرة في صناعة الخدمات المالية و إعادة هيكلتها الأمر الذي أدى إلى الإسراع بالعولمة المالية حيث توسعت دائرة الأعمال المصرفية على الصعيدين المحلي والدولي حيث أصبحت تقوم بأعمال لم تكن تقوم بها من قبل خاصة بعد التحرير و إلغاء القيود في ضوء عمليات التحرير المالي، هذا ما أدى إلى تنوع مصادر رؤوس أموال البنوك و استخدامها، و قد نتج عن ذلك زيادة أرباح البنوك خاصة مع التوسع في الاتجاه نحو البنوك الشاملة[1].

6.تزايد درجات التكامل الاقتصادي العالمي:

تعتبر العولمة الاقتصادية تطور عميق في عمليات التكامل الاقتصادي العالمي الناتج عن أحد خصائص هذه العولمة و المتمثل في تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الأطراف المكونة الاقتصاد العالمي كالمنظمات الاقتصادية أو الدول أو التكتلات الاقتصادية أو الشركات متعددة الجنسيات.

7.زيادة اندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي:

لقد برزت في منتصف الثمانينات و حتى نهاية التسعينات من القرن العشرين مسميات جديدة للدول النامية كالنمور الأسيوية الدول حديثة التصنيع، أو الدول الناهضة اقتصاديا و غيرها من المسميات الأخرى و ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على تقدم صناعي كبير بدا يحدث في الكثير من الدول النامية، و هذا ما زاد من تكامل و إندماج هذه الدول في الاقتصاد العالمي، و قد كان من أهم العوامل التي ساعدت على العولمة.

و هناك عدة مؤشرات دالة على ذلك أهمها:

-زيادة نصيب دول شرق آسيا في الناتج المحلي الإجمالي العالمي خلال الفترة 1965-1996 من 07% إلى 22%، و من الناتج الصناعي العالمي من 12-27%.

-زيادة نصيب القطاع الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي في الدول النامية من 27% عام 1965 إلى 35% عام 1999.

-زيادة نصيب التجارة الدولية من الناتج المحلي الإجمالي للدول النامية حيث وصل إلى 45 % في نهاية التسعينات بعد أن كان 33 % في منتصف الثمانينات و 50% في العقد الأول من الألفية الثالثة.

-زيادة نصيب الدول النامية من التجارة العالمية من 23 % عام 1985 إلى 30% عام 1999.

-زيادة نصيب المنتجات الصناعية من إجمالي صادرات الدول النامية من 47% عام 1985 إلى 83% عام 1999.

---

[1]- شدا جمال الخطيب"العولمة المالية و مستقبل الأسواق العربية لرأس المال"، مرجع سابق، ص17-22.

-تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي في معظم الدول النامية، الأمر الذي انتقل بها إلى تبني سياسة الإنتاج من أجل التصدير بدلا من سياسة الإحلال محل الواردات.

8.التقدم التكنولوجي:

لقد ساعدت التكنولوجيا العالية على دخول و خروج الأموال بالمليارات عبر الحدود الوطنية دون أن تتمكن السلطات النقدية و المالية من مراقبتها أو معرفة اتجاهاتها أو الحد منها و التأثير فيها و هكذا أصبح العامل الخاص بالتقدم التكنولوجي و الثورة المعلوماتية و الاتصالات عاملا هاما من عوامل تعميق العولمة الاقتصادية و على الأخص عولمة الإنتاج.

9-تزايد المعاملات الخاصة بالتجارة الإلكترونية:

فالتجارة الإلكترونية هي عبارة عن عمليات البيع و الشراء بين الأفراد و بعضهم البعض أو بين الشركات و بعضها و ذلك من خلال شبكة الانترنت، حيث أصبح بذلك العالم عبارة عن قرية صغيرة سهل فيها الحصول على أي خدمة أو منتوج في أي مكان من العالم[1].

ثانيا: دور المنظمات الدولية في ترسيخ العولمة الاقتصادية

لقد وضعت العولمة حيز التنفيذ من قبل ثلاث مؤسسات تشكل القيادة المركزية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد و هي صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، المنظمة العالمية للتجارة، فهي تجسد الثالوث الاقتصادي العالمي، حيث تقوم بدور فاعل في قيادة العولمة بمختلف أبعادها و التنظير لها كما أنها هي الموجه الرئيسي لسياسة العولمة و تضغط على الدول للعمل بتوجيهاتها.

فهذه المنظمات الدولية الاقتصادية تقوم بدور رئيسي في تأكيد أهمية العولمة و ترسيخها و الإعداد لوحدة العالم في مختلف المجالات و ذلك عبر آليات عملها و القواعد الملزمة التي تنشئها و تتجلى هذه المساهمة بالخصوص في الوظائف و الدور الموكل لكل منها و المفاهيم الأساسية التي تستند إليها، ذلك أنها تترجم مفهوما و إيديولوجية رأسمالية ليبرالية في مجال الاقتصاد الدولي تتمثل في تحرير المبادلات التجارية الدولية.

و عليه يمكن إبراز مدى مساهمة هذه المؤسسات في تجسيد العولمة في عنصرين:

1.عولمة النظام النقدي و المالي:

لقد أصبح كل من صندوق النقد الدولي و البنك العالمي منظمات عالمية بما للكلمة معنى، كما أن نفوذها زاد توسعا نتيجة لتكثيف برامج التقويم الهيكلي، كما أن ارتفاع حجم المديونية أعطى لصندوق النقد الدولي

[1]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة الاقتصادية ، منظماتها، شركاتها ، تداعياتها" مرجع سابق، ص 51-60.

صلاحيات تخترق الحدود الوطنية و تقلص بالتأكيد من سيادة الدول الأعضاء و ذلك من خلال ما يسمى بإعادة الجدولة.

فلقد ساعد تطبيق برامج إعادة الهيكلة على عولمة السياسات الاقتصادية الكلية، وذلك تحت الرقابة المباشرة لصندوق النقد الدولي و البنك الدولي اللذين يعملان كما هو معروف بالتنسيق مع المصالح القوية بنادي باريس و لندن و مجموعة الثماني.

و بهذا خلقت العولمة دولتها الخاصة الفوق قومية ، و هذه الدولة مرتبطة و منظمة بأجهزتها بقنوات التأثير و بوسائل الحركة الخاصة بها و الأمر يتعلق هنا بطبيعة الحال بكل من صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، المنظمة العالمية للتجارة ، منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية.

فسلطة العولمة يجسدها واقع هذه المؤسسات فالقرارات تتخذ من قبل مؤسسات برتن وودز و من قبل المنظمة العالمية للتجارة.

2.تحرير التجارة الدولية:

بعد إنشاء منظمة التجارة العالمية، دخل النظام الاقتصادي العالمي مرحلة جديدة في تطوره حيث تم التأكيد على التصميم على العمل من اجل تحقيق انسجام شامل للسياسات في مجال التبادل و النقد و التمويل، بما في ذلك التعاون بين منظمة التجارة العالمية و صندوق النقد الدولي و البنك الدولي من اجل تحقيق هذا الهدف فهذه المنظمة تعمل على إزالة جميع القيود التي تعيق تدفق السلع و الخدمات بسهولة فيما بين الدول الأعضاء فيها فهي تسعى إلى خلق سوق عالمية موحدة تعمل على أساس التبادل الحر.

المطلب الثالث: العولمة المالية

الفرع الأول: مفهومها

لقد فسرت العولمة المالية من عدة نواحي و عليه نجد عدة تعاريف لها أهمها:

*هي خلق سوق واحد للأموال على المستوى العالمي مرتبط بعولمة تبادل السلع و الخدمات[1].

*هي ذلك التشابك و الترابط شبه الكلي بين مختلف الأنظمة المالية و النقدية للدول الناتج عن رفع الحواجز المالية، و تطبيق أسعار صرف مرنة، وتدويل مصادر التمويل عن طريق كل من صندوق النقد الدولي و البنك العالمي، و بالتالي عولمة أسواق رأس المال و ذلك بسبب التقدم التقني و التكنولوجي و وسائل الاتصال الحديثة[2].

[1] -Dominique pliphon « les enjeux de la globalisation financière : Mondialisation au- de la des Mythes» édition casbah 1997.P69.

[2] -Jean-Pierre Paulet « la mondialisation » ; éditions armant colin 1998 P38.

*.العولمة المالية هي عملية تتمثل بالأساس في تحرير مجموعة من المعاملات وهي[1]:

-المعاملات المتعلقة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية مثل الأسهم و السندات و الأوراق الاستثمارية و المشتقات.

-المعاملات المتعلقة بأصول الثروة العقارية، أي المعاملات الخاصة بشراء أو بيع العقارات التي تتم محليا بواسطة غير مقيمين أو شراء العقارات في الخارج بواسطة المقيمين.

-المعاملات الخاصة بالائتمان التجاري و المالي و الضمانات و الكفالات و التسهيلات المالية التي تشمل التدفقات للداخل أو على التدفقات للخارج.

-المعاملات المتعلقة بالبنوك التجارية و هي تشمل الودائع المقيمة و على اقتراض البنوك من الخارج التي تمثل تدفقات للداخل و على القروض و الودائع الأجنبية التي تمثل تدفقات للخارج.

-المعاملات المتعلقة بتحركات رؤوس الأموال الشخصية و تشمل المعاملات الخاصة بالودائع أو القروض أو الهدايا أو المنح أو الميراث أو الشركات أو تسوية الديون.

-المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر و هي تشمل التحرر من القيود المفروضة على الاستثمار المباشر الوارد للداخل أو المتجه للخارج أو على تصفية الاستثمار و تحويلات الأرباح عبر الحدود.

*كما عرفت العولمة المالية على أنها تخضع لقاعدة La règle de trois D و التي يمكن تلخصيها في[2]:

-Décloisonnement : و يعني إلغاء الحدود بين الأسواق المالية و الانفتاح الخارجي للأسواق الوطنية.

-Désintermédiation: و هو اللجوء المباشر من طرف المتعاملين الدوليين للأسواق المالية (تمويل مباشر) دون المرور بالوسطاء الماليين و البنكيين (تمويل غير مباشر) لإنجاز عمليات التوظيف المالي و الإقراض.

-Déréglementation: تقابل الليبرالية فيما يتعلق بإزالة الرقابة على التبادلات فهذه القاعدة تعتبر واحد من العوامل المحركة المالية فالسلطات المالية لأهم البلدان الصناعية ألغت تنظيم المبادلات بطريقة تسهل الحركة الدولية لرأس المال

---

[1]- M. A. Kose, E. Prasad, K. Rogoff et S.-J. Wei, "Effets de la mondialisation financière sur les pays en développement : quelques constatations empiriques". FMI, 2003, p.8.

[2] -Dominique pliphon « les enjeux de la globalisation »op cit P 40-71.

الفرع الثاني: تطورها

لقد بدأت الموجة الحديثة من العولمة المالية جديا في منتصف الثمانينات و حفزها تحرير الضوابط على رأس المال في بلدان كثيرة توقعا لتحقيق نتائج أفضل للنمو و زيادة استقرار الاستهلاك الذي تجلبه التدفقات عبر الحدود[1]، فالعولمة المالية حديثة النشأة نسبيا مقارنة بعولمة الإنتاج و لقد مر تطوريها عبر مراحل هي[2]:

أولا: مرحلة تدويل التمويل الغير مباشر 1960-1979

تميزت هذه المرحلة باستقلالية الأنظمة النقدية و المالية الوطنية المغلقة و التمويل بوساطة بنكية (التمويل غير المباشر) إذ تتضح سيطرة البنوك على تمويل الاقتصاديات الوطنية و انتشار البنوك الأمريكية في كافة أنحاء العالم و التي منحت العديد من القروض الدولية، كما تميزت ببداية مديونية دول العالم الثالث بالإضافة إلى ارتفاع العجز في موازين مدفوعات الدول المتقدمة خاصة الو.أ.م، ففي هذه المرحلة على أساس عجز مالي كبير داخل الاقتصاد الأمريكي قررت الحكومة تحرير سوق الصرف (تعويم العملات)، و بالتالي إعادة النظر في نظام بريتن وودز الذي انهار في أوت 1971 ، بالإضافة إلى ظهور سوق جديد لرؤوس الأموال هو سوق الأورو-دولار، الذي نشأ نتيجة هروب رؤوس الأموال الخاصة الأمريكية إلى أوروبا بكميات كبيرة بحثا عن ارتفاع الأرباح المالية و استجابة لانخفاض معدلات الفائدة و كذلك ظهور سوق البترو-دولار مع أزمة 1973 كسوق حر حيث أدمجت البترو-دولارات في الاقتصاد العالمي بعد ارتفاع أسعار البترول، و تراكم مبالغ هائلة في الدول المصدرة له، إذ أن دول الخليج العربي حققت فائضا بـ 360 مليار $ خلال ثماني سنوات (1974-1981) مما زاد من نسبة الإدخار العالمي.

و عليه فإن العوامل الثلاثة المتمثلة في انهيار نظام برتن وودز، و إنشاء كل من سوق الأورو-دولار و البترو-دولار كانت عوامل أساسية في فتح المجال للعولمة المالية حيث تم تحرير الأسواق المالية، و هذا يعني أن كل القيود التقليدية التي كان نظام الوساطة المالية مبنيا عليها سوف تختفي و هنا تنتقل من هذا النظام إلى التمويل المباشر.

ثانيا: مرحلة التحرير المالي (1980-1985)

لقد تزامنت هذه المرحلة مع وصول السيدة مارغريت تاتشر إلى الحكم في بريطانيا و تولي بول فولكر رئاسة الاحتياطي الفدرالي الأمريكي و هما معروفات بتشجيعهما لتحرير الحياة الاقتصادية و المالية على المستوى الوطني و العالمي.

---

[1] - M.Ayhan kose ; Eswar Prasad : Kenneth Bogoffand shang-jin wei « Mondialisation financière au-delà la de la polémique » revu finance et développement » Mars 2007 P10.

[2]- محفوظ جبار "العولمة المالية و إنعكاساتها على الدول النامية" مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة، ص 186-189.

ففي هذه المرحلة تم تحرير حركة رؤوس الأموال من وإلى الو.م.أ و بالتالي خلق ما يسمى اقتصاد السوق المالية بربط الأسواق المالية الوطنية ببعضها البعض، كما نلاحظ توسعا كبيرا في أسواق السندات و إرتباطها على المستوى الدولي، مما مكن الدول الصناعية الكبرى من تمويل العجز في ميزانياتها و ذلك بإصدار أدوات مالية في الأسواق المالية العالمية خاصة سندات الخزينة و قد فتح هذا التحرير المجال أمال المستثمرين الأجانب ، و ما يميز العولمة المالية، هم الفاعلون الجدد في الأسواق المالية الذي يسيرون موارد مالية ليست ذات مصدر رأسمالي، و هذه الموارد تسير على مستوى شركات خاصة تقوم بجمع الاتخاذ، و هي صناديق المعاش Les fonds de pension هذه الأخيرة تحولها إلى رؤوس أموال مالية و في الحقيقة أن صناديق المعاش لا تملك رأس مال أصلا، و هدفها الأساسي تحقيق الربح، وعموما يمكن إجمال أهم ما ميز هذه الفترة في الآتي:

-المرور إلى اقتصاد السوق، ما صاحبه من ربط للأنظمة المالية و النقدية الوطنية بعضها ببعض و تحرير القطاع المالي.

-انتشار واسع للتحرير المالي و النقدي على المستوى العالمي و ذلك بعد رفع الو.م.أ و بريطانيا للرقابة على حركة رؤوس الأموال.

-توسيع و تعميق الإبداعات المالية بصفة عامة و التي سمحت بجمع كميات ضخمة من الادخار العالمي و إجراء عمليات المراجعة الدولية في أسواق السندات.

-التوسع الكبير في أسواق السندات و صناديق المعاشات المختصة في جمع الادخار و هي تتوفر على أموال ضخمة و غايتها تعظيم إيراداتها في الأسواق العالمية.

ثالثا: مرحلة تعميم المراجعة و ضم الأسواق المالية الناشئة (1986-الآن)

ما يمكن أن تميزه هذه المرحلة هو زيادة الارتباط بين الأسواق المالية العالمية بفصل التطور و استعمال وسائل الاتصال الحديثة التي تمكن أيا كان و في أي مكان من شراء ما يرغب من أي سوق مالي في العالم، هذا الارتباط رافقه تحرير سوق الأسهم على غرار سوق السندات و تحرير أسواق المواد الأولية وزيادة حجم التعامل فيها، بالإضافة إلى توسع التمويل المباشر و تغطية الدين العام بواسطة الأوراق المالية و زيادة التعامل بالأدوات المالية المشتقة (الخيارات، المستقبليات، المبادلات)، كما ميز هذه المرحلة الأزمات التي عرفتها البورصات العالمية و التي كلفت العالم خسارة بملايير الدولارات و إفلاس العديد من البنوك بالإضافة إلى أنه في أوائل التسعينات تم ضم وربط العديد من الأسواق المالية الناشئة بالأسواق المالية العالمية مما زاد من تدفق رؤوس الموال إليها و سهل من توجه ادخار عالمي معتبر إلى تلك المنطقة.

و عموما تميزت هذه المرحلة بـ:

-ضم العديد من الأسواق الناشئة من أوائل التسعينات و ربطها بالأسواق المالية العالمية مما شكل الحدث الهام في مشوار العولمة المالية.

-تحرير أسواق المواد الولية وزيادة حجم التعامل فيها.

-زيادة الارتباط بين الأسواق المالية العالمية بمختلف أجنحتها إلى درجة أنها أصبحت تشبه السوق الواحدة و ذلك باستعمال وسائل الاتصال الحديثة وربطها بشبكات التعامل العالمية.

-تحرير أسواق الأسهم حيث كانت الانطلاقة من بورصة لندن 1986 بعد إجراء الإصلاحات البريطانية و تبعتها بقية البورصات العالمية بعد ذلك مما سمح بربطها ببعضها البعض و عولمتها على غرار أسواق السندات.

الفرع الثالث: مزايا العولمة المالية ومخاطرها

أولا: مزاياها

يرى أنصار العولمة المالية أنها تحقق مزايا عديدة يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

1.بالنسبة للدول النامية:

يمكن الانفتاح المالي الدول النامية من الوصول إلى الأسواق المالية الدولية للحصول على ما تحتاجه من الأموال لسد الفجوة في الموارد المحلية أي قصور المدخرات عن تمويل الاستثمارات المحلية، مما سيؤدي إلى زيادة الاستثمار المحلي و بالتالي معدل النمو الاقتصادي.

-تسمح حركة الاستثمارات الأجنبية المباشرة و استثمارات المحفظة المالية بالإبتعاد عن القروض المصرفية التجارية و بالتالي من الحد من زيادة حجم الديون الخارجية.

-تخفيف تكلفة التمويل بسبب المنافسة بين الوكلاء الاقتصاديين .

-تؤدي إجراءات تحرير و تحديث النظام المصرفي و المالي و خلق بيئة مشجعة لنشاط القطاع الخاص إلى الحد من ظاهرة هروب رؤوس الأموال إلى الخارج.

-تساعد الاستثمارات الأجنبية على تحويل التكنولوجيا إلى الدول النامية.

2.بالنسبة للدول المتقدمة:

لا يخفض للكل أن العولمة المالية بكل أدواتها و وسائلها ما هي إلا وسيلة للدول المتقدمة تستطيع من خلالها زيادة هيمنتها و سيطرتها على الاقتصاد العالمي، حيث تسمح العولمة المالية للبلدان المصدرة لرؤوس الموال و هي في الغالب الدول الصناعية الكبرى، بخلق فرص استثمارية واسعة أكثر ربحية أمام

[1]-M. A. Kose, E. Prasad, K. Rogoff et S.-J. Wei, *Effets de la mondialisation financière sur les pays en développement : quelques constatations empiriques*. Op cit, p.9

فوائضها المتراكمة و توفر ضمانات لأصحاب هذه الأموال و تنويعا ضد كثير من المخاطر من خلال الآليات التي توفرها الأدوات المالية و التحكيم بين الأسواق المختلفة.

ثانيا: مخاطرها

لقد أثبتت تجارب عقد التسعينات أن العولمة المالية بالنسبة للدول النامية كثيرا ما أدت إلى حدوث أزمات و صدمات مالية مكلفة و ذلك كما حدث مثلا في كل من المكسيك و النمور الأسيوية و البرازيل و روسيا, و يمكن إيجاز مخاطر العولمة المالية في النقاط التالية[1]:

-المخاطر الناجمة عن التقلبات الفجائية للاستثمارات الأجنبية خصوصا تلك الاستثمارات قصيرة الأجل مثل استثمارات الحافظة المالية.

-مخاطر الناجمة عن التعرض لهجات المضاربة.

-مخاطر هروب رؤوس الأموال الوطنية إلى الخارج بحثا عن فرص ربح أكثر.

-المخاطر الناجمة عن زيادة حجم عمليات غسيل الأموال و ذلك بسبب التحرير المالي و ما نتج عنه من دخول الأموال قذرة.

-إضعاف سيادة الدولة الوطنية في مجال السياسة النقدية و المالية.

المبحث الثاني: منظمة التجارة العالمية

المطلب الأول: التعريف و النشأة

الفرع الأول: تعاريف

لقد أعطيت عدة تعاريف لمنظمة التجارة العالمية OMC، و التي هي اختصار للعبارة الفرنسية L'organisation mondiale de commerce و هي كالأتي:

1.منظمة التجارة العالمية هي المؤسسة المسؤولة عن الإشراف على تنفيذ جميع الاتفاقيات متعددة الأطراف التي تم التفاوض بشأنها في جولة أوروجواي و التي سيشملها التفاوض مستقبلا[2].

2.منظمة التجارة العالمية هي الأساس القانوني و المؤسسي للنظام التجاري المتعدد الأطراف و هي توفر الإلتزامات التعاقدية الأساسية التي تحدد كيف تقوم الحكومات بصياغة و تطبيق قوانين و تعليمات التجارة المحلية و كذلك توفر المنظمة المنتدى الذي من خلاله تتطور العلاقات التجارية بين الدول من خلال الحوار و التفاوض[3].

---

[1]-رمزي زكي"العولمة المالية: الاقتصاد السياسي لرأس المال الدولي" دار المستقبل العربي الطبعة الأولى عام 1999، ص 26.

[2]-عن موقع الانترنت: www.mocioman.gou.com/arabic/organization/wto.htm تاريخ الاضطلاع 2009/06/15

[3]- عن موقع الإنترنت:www.customs.gou.jo/arabic/chapter 17.asp تاريخ الاضطلاع 2008/12/02

3.منظمة التجارة العالمية ، هي مؤسسة تقود العمليات التي تضمنتها اتفاقيات الجات، مستعملة في ذلك الحق القانوني في التفتيش على جميع الدول الأعضاء بهدف ضمان حرية التجارة العالمية و محاربة أي سياسة حمائية، بحيث تصبح المنافسة هي القانون الحاكم في كل السواق العالمية[1].

4.منظمة التجارة العالمية، هي منظمة انشئت في 01 يناير 1995 من خلال جولة أوروجواي، فهي من أهم النتائج المتوصل غليها في آخر جولة من الجولات المتعددة الأطراف المتعاقدة تحت لواء GATT و التي تم المصادقة عليها في مراكش في 15 أفريل عام 1994[2].

5.منظمة التجارة العالمية هي عبارة عن نظام متكامل فمن جهة نجدها ممثلة في هيكل دائم مقره جنيف السويسرية، و من جهة أخرى هي عبارة عن هيئة عدالة تعمل على إرساء العدل و ذلك يحل الخلافات و فض النزاعات [3].

6.منظمة التجارة العالمية هي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الأمم، فمهمتها الأساسية في ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السير و الحرية[4].

الفرع الثاني: التطور التاريخي لقيام منظمة التجارة العالمية:

بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها عام 1945 كان التوجه أنذاك أن يقوم النظام الاقتصادي العالمي على ثلاث ركائز مؤسسية جديدة تتمثل الأولى في إنشاء صندوق النقد الدولي لتولي إرساء قواعد النظامين المالي و النقدي و معالجة عجز موازين المدفوعات و البنك الدولي للإنشاء و التعمير ليقوم بمهمة التمويل التنموي و إعادة الاعمار، و أن يعهد إلى مؤسسة دولية ثالثة بمسؤولية تنظيم التجارة الدولية و العمل على تحريرها.

و قد تم بالفعل إعلان تأسيس الصندوق و البنك الدوليين في مؤتمر برتن وودز عام 1944، كما عقد عام 1947 ما عرف بمؤتمر هافانا ، بهدف إرساء قواعد منظمة التجارة الدولية و تحديد اختصاصها، إلا أن هذا الميثاق لم يكتب له النجاح لعدم تصديق الو.م.أ عليه، فهذه الأخيرة خرجت من الحرب العالمية الثانية بقاعدة إنتاجية ضخمة، و حسب وجهة نظرها فإن إنشاء منظمة التجارة العالمية من شأنه التقليل من حجم الاستفادة من ضخامة انتاجها ذلك أن المنظمة تعني أن لكل دولة عضو صوت مساوي لبقية الأعضاء بغض النظر عن قوتها الاقتصادية و السياسية، و بذلك سوف تتم المفاوضات في شكل

---

[1]- السيد أحمد عبد الخالق/.أحمد بديع بليح" تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي" الدارالجامعية-2003، ص 25-26.

[2] -Brahim Guendouzi " Relation économiques internationales " édition el maarif-1998-P84.

[3] - Jean-Pierre Paulet " la mondialisation "édition Armand colin; 2eme édition paris2002-P32.

[4]- عن الموقع:www.wtoarab.org/site-content.aspx?page -Key=org_brief&lang=ar 01/2010/25

جماعي أما الاتفاقات المتعددة الاطراف وفقا لمبدأ سلعة مقابل سلعة أخرى، هي في صالح الو.م.أ حيث تتيح لها فرصة اختيار السلع التي تدخل ضمن نطاق الاتفاقية و السلع التي يتم اقتصاؤها.

فالو.م.أ و أثناء مفاوضات هافانا، و من أجل تحقيقها لهذا الهدف دعت إلى التفاوض في شكل اتفاقية متعددة الاطراف و ليس في شكل منظمة موهمة بذلك بقية الدول بأن هذه العملية مؤقتة إلى حين الانتهاء من التصديق على المثاق و الذي يتضمن إنشاء OMC.

و بالفعل بدأت الاتفاقيات في جنيف عام 1947 على أساس ثنائي بهدف تخفيض القيود الجمركية على السلع المتبادلة بين الدول المتفاوضة لمبدأ سلعة مقابل سلعة ليتم بعد ذلك، تجميع هذه الاتفاقيات الثنائية في إطار اتفاقية متعددة الأطراف عرفت باسم الاتفاقية العامة للتعريفات و التجارة، التي بدات عملها كاتفاقية مؤقته، إلى حين أن رفض الكنجرس الامريكي في عام 1950[1] الموافقة على إنشاء OMC، أصبحت اتفاقية دائمة، و بهذا نجد أن الو.م.أ قد نجحت في جعل GATT بديلا لـ OMC.

و بالرغم من نجاح اتفاقية GATT في تحقيق الكثير من الانجازات التي اسهمت في تحرير بعض قطاعات التجارة الدولية و نموها، إلا أنها ظلت عاجزة على التأثير في أربعة جوانب أساسية و هي:

1-أولى تلك الجوانب القيود الغير الجمركية، حيث اقتصر نجاح الجات على تخفيض نسبي لمعدلات الرسوم الجمركية.

2-عدم إعطاء أهمية للتجارة الدولية فيما بين البلدان النامية و الصناعية إذ بقيت الرسوم الجمركية للسلع ذات الاهمية التصديرية للبدان النامية مرتفعة في البلدان الصناعية.

3-عدم إدراك سلع ذات أهمية تصديرية عالية للبلدان النامية في اتفاقيات الجات و إخضاعها لاتفاقية خاصة هي اتفاقية المنتوجات التي تعتمد على نظام القيود الكمية، و هي وسيلة محرمة طبقا لمبادئ الجات الأمر الذي حرم البلدان النامية للاستفادة من تحرير التجارة في سلع تتمتع فيها بأكبر ميزة نسبية حيث بلغ حجم تجارتها عام 1997 حوالي 450 بليون$.

4-إخفاق اتفاقية GATT في تحقيق امتداد عملية التحرير إلى تجارة السلع الزراعية، و يعد هذا الموضوع من اهم الصعوبات التي هددت جولة أوروجواي بفشل ذريع قبل أن توصل الاطراف إلى حلول توفيقية.

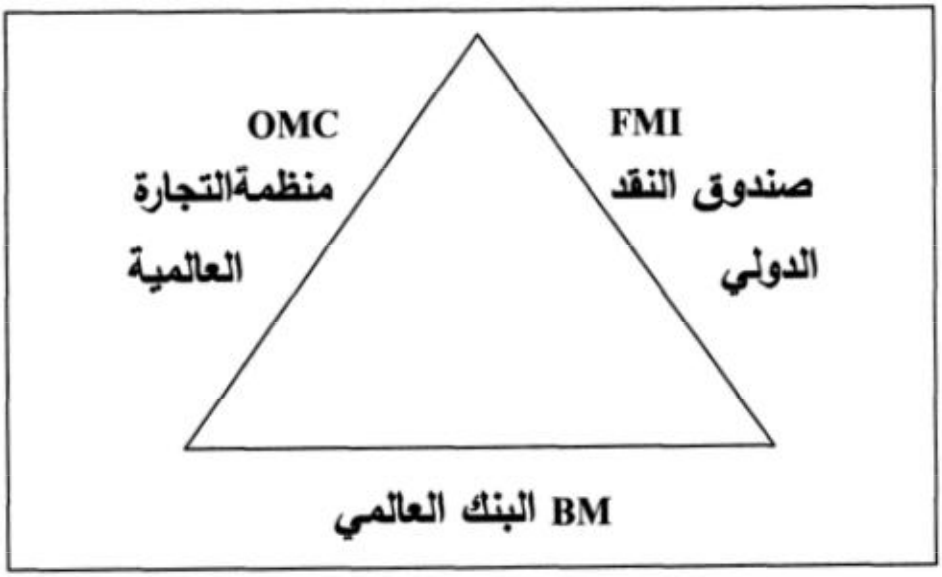
لذلك جاءت منظمة التجارة العالمية إثر جولة أوروجواي لسد النقد الموجود في اتفاقيةGATT ، وذلك بإدراج قطاعات حيوية لأول مرة في نطاق صلاحيات هذه المنظمة الجديدة، و قد كان في طليعة ذلك القطاع الزراعي الذي بلغ حجم تجارته الدولية عام 1996 حوالي 1220 بليون $، و قطاع تجارة

[1]-محمد عمر حماد أبودوح " منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية" الدار الجامعية الإسكندرية عام 2003، ص 20.

الخدمات الذي بلغت تجارته عام 1997 حوالي 2597 بليون$، إظافة إلى حقوق الملكية الفكرية و الأنشطة التجارية ذات الصلة بالاستثمار[1].

و إنطلاقا من هذه الخلفية التاريخية الموجزة و ما حققته جولة أوروجواي من نتائج و منجزات شكلت النواة الأساسية و الإطار المؤسسي لمنظمة التجارة العالمية.و هكذا يكون النظام الاقتصادي العالمي إنشاء OMC في الشكل التالي:

الشكل (1-5) : هرم النظام الاقتصادي العالمي الجديد (ثالوث العولمة)



المصدر: المرسي السيد حجازي"منظمة التجارة العالمية " الدار الجامعية للطباعة و النشر، ص 3.

فهذه المؤسسات العالمية هي التي تشرف على الاقتصاد العالمي حيث أوكلت لكل منها مهمة الإشراف على احد المجالات النقدية و المالية و التجارية و ذلك كما يبينه الشكل التالي:

[1]- أسامة بين جعفر فقيه" منظمة التجارة العالمية و استحقاقات العضوية" تاريخ الاضطلاع 2010/02/05عن موقع الانترنت:
www.commerce.gou.sa/active/articles01-asp?print=true

الشكل (1-6) مهام مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي الجديد

المصدر:' الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS و علاقاتها بقطاع النقل في الدول العربية' منشورات المنظمة العربية للتنمية ، إعداد فريق من خبراء المنظمة إشراف عبد القادر فتحي لاشين عام 2005-ص49

المطلب الثاني: مبادئ و أهداف منظمة التجارة العالمية

الفرع الأول: مبادئ OMC

تقوم منظمة التجارة العالمية على عدد من المبادئ استمدت أو ورثت جلها من اتفاقية GATT و هي:

1.مبدأ عدم التمييز:

ينطوي هذا المبدأ على عدم التمييز بين الدول الأعضاء في المنظمة أو منح رعاية خاصة لإحدى الدول على حساب الدول الأخرى، بحيث تتساوي كل الدول الأعضاء في ظروف المنافسة بالأسواق الدولية، فأي ميزة تجارية يمنحها بلد لبلد آخر يستفيد منها دون المطالبة باقي الدول الأعضاء.

2.مبدأ المفاوضات التجارية:

و يقصد به اعتبار منظمة التجارة العالمية هي الإطار التفاوضي المناسب لتنفيذ الأحكام أو تسوية المنازعات.

3.مبدأ التبادلية:

يقضي هذا المبدأ بضرورة قيام الدول الأعضاء بالاتفاقية بتحرير التجارة الدولية من القيود أو تخفيضها و لكن في إطار مفاوضات متعددة الأطراف تقوم على أساس التبادلية، بمعنى أن كل تخفيض في الحواجز الجمركية أو غير الجمركية لدولة ما، لا بد و أن يقابله تخفيض معادل في القيمة من الجانب الآخر حتى تتعادل الفوائد التي تحصل عليها كل دولة و ما تصل إليه المفاوضات في هذا الصدد يصبح ملزما لكل الدول و لا يجوز بعده إجراء أي تعديل إلا بمفاوضات جديدة.

4.مبدأ المعاملة التجارية التفضيلية:

أي منح الدول النامية علاقات تجارية تفضيلية مع الدول المتقدمة و ذلك بهدف دعم خطط الدول النامية في التنمية الاقتصادية و زيادة حصيلتها من العملات الأجنبية[1].

5.مبدأ المعاملة الوطنية:

مضمونة قيام الدول الأعضاء في المنظمة بمعاملة المنتجات المستوردة في الدول الأعضاء و فق ما هو مطبق و سائد على المنتجات الوطنية المماثلة[2].

---

[1] -خالد حنفي "منظمة التجارة العالمية " تاريخ الاضطلاع 2010/02/05عن موقع الانترنت:
www.Islam-online.net/iol-arbic/dowalia/namaa27.11.99/morajaat.asp

[2]- بسمان فيصل محجوب"رؤية استشرافية لأثر منظمة التجارة العالمية على أداء المنشآت الصغيرة في الوطن العربي"مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر، العدد 2003/2، ص 50.

6.مبدأ الشفافية:

و يقصد به توفير المعلومات للمستثمرين و المصدرين و المستوردين، حيث يتعين على الدولة أن تقوم بنشر جميع المعلومات و توفيرها لكل من يطلبها و إنشاء مراكز استعلام يمكنها توفير الاستفسارات الضرورية التي يرغب المصدرين و المستوردين أو المستثمرين الحصول عليها و تزويد المنظمة بالسياسات الاقتصادية القائمة و إبلاغها بأي تعديلات تطرأ على هذه السياسات و الإجراءات.

7.مبدأ إلغاء القيود الكمية:

يقصد به إلغاء جميع القيود الكمية على الواردات و الصادرات و تعويضها بفرض رسوم جمركية و الجدير بالذكر هنا هو أن الدول عند إنضمامها لOMC يتوجب عليها خفض الرسوم الجمركية و تحديدها ضمن جدول أو كشف يطلق عليه جدول الإمتيازات أو الجداول الوطنية[1].

8.مبدأ حماية الصناعة المحلية الناشئة:

تقر المنظمة بأن الدول الأعضاء قد تحتاج إلى حماية الصناعة الناشئة ذات الحساسية في مواجهة المنافسة الحادة، و لكنها تشترط أن تكون هذه الحماية في حدودها الدنيا، و أن تقتصر على فرض الرسوم الجمركية المعقولة كما تشرط قواعد المنظمة تخفيض التعريفة الجمركية عموما و تحديد سقوفها العليا عند مستويات متخفظة لا يجوز زيادتها في المستقبل، مع التأكيد على ضرورة إزالة الحواجز الأخرى الغير جمركية[2].

الفرع الثاني: أهداف المنظمة

يمكن القول أن مجموعة الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظمة التجارة العالمية تدور حول هدف رئيسي ، هو تحرير التجارة العالمية، لذلك نجدها من اجل الوصول إلى مبتغاها الأساسي هذا تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية[3]:

1-تحرير التجارة الدولية و تنظيم آلياتها و وضع قواعد التعامل بهدف إيجاد نظام تجاري دولي أكثر عدلا و انفتاحا.

2-إزالة العوائق التي تحول دون تحرير المبادلات التجارية و مكافحة جميع أشكال و صور الحماية.

---

[1]- عن موقع الأنترنت: www.customs.gou-jo/arabic/chapter17.asp تاريخ الاضطلاع2008/12/02

[2]- أسامة بن جعفر فقيه "منظمة التجارة العالمية و استحقاقات العضوية " تاريخ الاضطلاع 2010/02/05عن موقع الانترنت: www.commerce.gou.sa/active/articles01.asp?Print=true

[3]- أسامة بن جعفر فقيه "منظمة التجارة العالمية و استحقاقات العضوية " تاريخ الاضطلاع 2010/02/05عن موقع الانترنت: www.commerce.gou.sa/active/articles01.asp?Print=true

3.التأكيد على مبدأ عدم التمييز في العلاقات التجارية المتعددة الأطراف و تعزيز التجارة البينية بين الدول الأعضاء.

4-توفير مناخ دولي ملائم للمنافسة العادلة.

5-تشجيع تدفق الاستثمارات و إيجاد فرص عمل جديدة

6-تحقيق أكبر قدر من الشفافية في الأنظمة و القوانين ذات الصلة بالتجارة.

7-تسوية الخلافات التجارية في إطار هيئة تسوية المنازعات التجارية تحت إشراف المنظمة.

8-إتاحة الفرص لاندماج الدول النامية و الأقل نمو في النظام التجاري المتعدد الأطراف.

المطلب الثالث: الإطار الهيكلي منظمة التجارة العالمية:

منظمة التجارة العالمية ، منظمة دولية تعني بتنظيم التجارة بل الدول الأعضاء و تشكل منتدى للمفوضات متعددة الأطراف، و قد أنيط بها بشكل أساسي مهمة تطبيق اتفاقية أوروجواي، و يمكن القول أن هيكل المنظمة يعكس الأهداف و المهام التي أنشئت من اجلها و ذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (1-7) الإطار الهيكلي لمنظمة التجارة العالمية:

المصدر: " الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS و علاقاتها بقطاع النقل في الدول العربية" المنظمة العربية للتنمية ، مرجع سابق، ص 57.

المبحث الثالث: اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية

المطلب الأول: الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS

الفرع الأول:التعريف و النشأة

أولا: دور الو.م.أ في تحرير تجارة الخدمات

يعتبر تحرير التجارة الدولية في الخدمات ، من أهم المواضيع الجديدة التي تمخضت عن جولة أوروجواي، و الجدير بالذكر في هذا الصدد أن إدخال موضوع التجارة في الخدمات ضمن مفاوضات هاته الجولة جاء نتيجة الإصرار من الو.م.أ و ذلك تحقيقا لمصالحها، و يرجع السبب في ذلك إلى أن قطاع الخدمات في عام 1980 قد استوعب ثلثي حجم العمالة في الاقتصاد القومي الأمريكي ، كما تبين أن الخدمات كانت تساهم بنسبة كبيرة في الصادرات الأمريكية، حيث نجد أن صادرات هذه الأخيرة من الخدمات حققت 37.5 مليار$، أي بنسبة تقدر بـ 11.7% من إجمالي الصادرات الخدمية في العالم و حوالي 3.9% من الناتج الإجمالي المحلي الأمريكي، مقارنة بـ 6.1% للصادرات السلعية و بالإضافة إلى كل هذا نموها المتسارع حيث حققت معدل نمو سنوي بنسبة 12.5% خلال الفترة بين 1973 و حتى 1984 مقارنة بمعدل نمو الصادرات السلعية خلال نفس الفترة و الذي حقق 10.8% فقط[1].

و قد شارك الو.م.أ هذا الاتجاه كل من الدول الصناعية الأخرى المتقدمة بالإظافة إلى تلك الدول حديثة التصنيع الأمر الذي أدى إلى تغليب وجهة نظر هذه الدول و بالتالي أدرجت الخدمات ضمت جدول أعمال جولة أوروجواي و يمكن التعبير عن أهمية هذا القطاع في بعض البلدان المتقدمة نسبة للناتج الإجمالي المحلي في الجدول التالي:

[1]- عادل أحمد حشيش،أسامة محمد الفولي،مجدي محمود شهاب" أساسيات الاقتصاد الدولي" دار الجامعة الجديدة سنة 1998، ص 289.

الجدول (1-1): نصيب قطاع الخدمات من الناتج الإجمالي المحلي في بعض البلدان المتقدمة لعام 1988.

البلد	النسبة (%)	البلد	النسبة (%)
الو.م.أ	65	الدانمارك	58
بريطانيا	56	السويد	54
فرنسا	59	بلجيكا	64
ألمانيا	47	هولندا	58
اليابان	51	النمسا	51
كندا	56	النرويج	51

المصدر: محمد محمد على إبراهيم" الجات: الآثار الاقتصادية الاتفاقية الجات" الدار الجامعية عام 2003،ص 5.

فالجدول أعلاه يبين مدى أهمية هذا القطاع بالنسبة لهاته الدول في ناتجها الإجمالي المحلي، الأمر الذي أدى بها للعمل على إدخال هذا القطاع ضمن مجال التحرير و تجدر الإشارة إلى أن نصيب هذا القطاع كان يمثل 70% من الناتج الإجمالي المحلي للدول الصناعية لعام 2001[1].

أما فيما يخص الصادرات الخدمية فنجد أن أكبر 20 دولة مصدرة للخدمات خلال سنة 1989 هي الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (1-2) أكبر 20 دولة مصدرة للخدمات للعام 1989

البلد	قيمة صادراتها الخدمية (بليون $)	نصيبها النسبي من تجارة الخدمات العالمية(%)
الو.م.أ	90.5	15.4
فرنسا	61.7	10.5
بريطانيا	45.6	07.8
ألمانيا	39	06.6
اليابان	37.1	06.3
إيطاليا	33.7	05.7

[1]-فواز بن عبد الستار العلمي الحسين" تجارة الخدمات و آثارها المتوقعة على الاقتصاد السعودي" تاريخ الاضطلاع2010/01/03 عن موقع الانترنت:www.commerce.gou.sa/active/articles02.asp?print=true

إسبانيا	24.8	04.2
هولندا	23.9	04.1
بلجيكا/لكسمبورغ	22.1	03.8
النمسا	18	03.1
سيويسرا	14.1	02.4
كندا	13.8	02.4
السويد	11.1	01.9
سنغافورة	11	01.9
النرويج	10.4	01.8
الدانمارك	09.8	01.7
المكسيك	09.4	01.6
كوريا الجنوبية	09.3	01.6
آستراليا	07.9	01.3
تركيا	05.7	01
إجمالي 20 دولة	498.9	85.1
إجمالي العالم	608.5	100

المصدر : محمد محمد علي إبراهيم " الجات" مرجع سابق، ص 95

فالجدول (1-2) يحتوي على 20 دولة مرتبة ترتيبا تنازليا أي إبتداءا من الو.م.أ و التي تحتل الصدارة بنسبة 15.4% إلى آخر دولة متمثلة في تركيا بنسبة تقدر بـ 1% أما فيما يخص التجارة الخدمية للعشرين دولة مجتمعة فهي تمثل نسبة 85.1% من إجمالي تجارة الخدمات في العالم.

لكن في المقابل كانت الدول النامية ترفض إخضاع التجارة في الخدمات الآليات الجات وقد إعتمد موقف الدول النامية الرافض لهذه الفكرة على ان تحرير هذا المجال من شأنه القضاء على هذا القطاع في تلك البلدان، ذلك أن هذا القطاع لايمكنه الصمود في وجه المنافسة الأجنبية نظرا لما تتميز به خدمات الدول المتقدمة من تكنولوجيا و كفاءة.

لكن و بالرغم رفض الدول المتخلفة لهذه الفكرة، فإنه و نتيجة للضغوط التي مارستها البلدان الوروبية على الو.م.أ، فقد تم الاتفاق على إجراء مفاوضات حول تحرير التجارة الدولية في الخدمات، بعيدا عن الإطار

القانوني للجات و بالرغم معارضة الدولة النامية للاتفاق إلا أنها وافقت على ذلك نتيجة لتهديدات الو.م.أ بممارسة الحظر التجاري على أي دولة معارضة للمفاوضات.

و بهذه الطريقة تكون الو.م.أ قد حققت هدفها المتمثل في تحرير التجارة الدولية في الخدمات و ذلك بدافع المصلحة لا غير.

ثانيا: تعريف اتفاقية GATS

تمثل GATS الأحرف الأولى للعبارة الإنجليزية " General Agreement of Trade in services" و التي تعني باللغة العربية الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، و تعتبر هذه الاتفاقية بمثابة الاتفاقية الوحيدة التي تغطي التجارة الدولية في الخدمات و التي تمخضت عن جولة أوروجواي، حيث بدا الحديث عن هذه الاتفاقية مع افتتاح جولة أوروجواي في 1986/09/20، أما الوثيقة الختامية الخاصة بهذه الاتفاقية فقد كان في 15 ديسمبر 1993[1] .

و قد تضمنت هذه الوثيقة ستة أجزاء أولها انطوى على نطاق الاتفاقية و تعريفها و ذلك من خلال المادة الأولى من الاتفاقية ، أما الإطار العام و المبادئ فقد جاء من خلال الجزء الثاني في المواد من الثانية و حتى الخامسة عشرة من الاتفاقية، أما الجزء الثالث فقد تضمن الالتزامات و الارتباطات المحددة للدول فذلك في المواد من السادسة عشر و حتى الثامنة عشر و التي تقدمها الدول في شكل جداول، أما الجزء الرابع فقد كان موضوعه التحرير التدريجي للخدمات و قد جاء هذا في المادة التاسعة عشر و حتى المادة الحادي و العشرين، أما الجزء السادس و الأخير، فقد تضمن الأمور التنظيمية و التعريفية و كذلك الملاحق و المرفقات الخاصة بالاتفاقية.

الفرع الثاني: مفهوم التحرير و نطاق التطبيق

يختلف مفهوم التحرير في مجال التجارة في الخدمات عنه في السلع فبالنسبة للخدمات لا توجد هناك مشاكل عبور للحدود ، و لا ما يعرف بالرسوم الجمركية المفروضة على السلع فالقيود التي تعيق تجارة الخدمات تتمثل في تلك القوانين و الإجراءات التي تضعها كل دولة، فهذه الأخيرة هي القيود التي سعت اتفاقية الخدمات لإزالتها بشكل تدريجي لغاية التوصل إلى التحرير الكامل.

و قد تضمن الجزء الأول من الاتفاقية المقصود بالتجارة في الخدمات فهذه الأخيرة و حسب المادة الأولى من اتفاقية GATS فقد عرفت على أنها توريد للخدمة[2].

---

[1]–عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" الدار الجامعية 2003، ص 113.

[2]–ياسر زغيب"اتفاقية الغات بين النشأة و التطور و الأهداف ، منافع و مخاطر" دار الندى للطباعة بيروت، 1999،ص 84.

و الذي قد يأخذ شكل من الأربعة أشكال التالية[1]:

1-إنتقال الخدمة في حد ذاتها من دولة المورد إلى دولة المستفيد كما هو الحال في الخدمات المصرفية و شركات التأمين، و هذا ما يعرف بتقديم الخدمة عبر الحدود.

2-إنتقال مستهلك الخدمة من دولة تقديم الخدمة، و هذا بالضبط ما يحدث في حالة السياحة، و هذا ما يعرف بالاستهلاك في الخارج.

3-إنتقال المشروع الاقتصادي المؤدي للخدمة إلى الدولة المستفيدة كمثال على ذلك حالة إنشاء شركات أجنبية أو فروع لها، و هذا ما يعرف بالتواجد التجاري.

4-إنتقال مواطني دولة ما لأداء الخدمة في دولة أخرى، مثل الخبراء المستشارين الأجانب و هذا ما يعرف بالتواجد المؤقت للأشخاص الطبيعيين.

أما الجزء الثاني من الاتفاقية فيتناول الخدمات التي شملتها هذه الأخيرة و بالتالي فإن الخدمات التي تسري عليها هذه الاتفاقية هي:

"أية خدمة في أي قطاع ما عدا الخدمات التي تقدم على أساس غير تجاري في إطار أداء الحكومة لوظائفها كما يحدث في خدمات البنوك المركزية "[2] و بالتالي فإن الخدمات التي شملتها الاتفاقية هي جميع تلك الخدمات ذات الطابع التجاري و التي لا تدخل ضمن وظائف الدولة الرئيسية، أهمها الخدمات المالية من خدمات بنكية و خدمات التأمين و سوق رأس المال و خدمات النقل البري و البحري و الجوي و الاتصالات السلكية و اللاسلكية و الخدمات الاستشارية و المقاولات و الإنشاء و التعمير و السياحة بكافة أشكالها ، و الخدمات المهنية من خدمات تعليمية و طبية و استشارية و محاماة و محاسبة[3].

كما قد نصت المادة الأولى من الاتفاقية على أن هذا الاتفاق ينطبق على الإجراءات التي يتخذها الأعضاء و التي تؤثر في التجارة في الخدمات و يقصد بتعبير الإجراءات التي يتخذها الأعضاء الإجراءات التي تتخذها كل من[4]:

-الحكومات و السلطات المركزية أو الإقليمية أو المحلية

-الأجهزة الغير الحكومية عند ممارستها سلطات فوضتها إليها الحكومات أو السلطات المركزية أو الإقليمية أو المحلية.

---

[1]- عبد الرحمن العبري" إتفاقية تجارة الخدمات" تاريخ الاضطلاع 2010/03/01 عن موقع الأنترنت:
www.aljamahiria.com/pages/moqolot/again.html

[2]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع السابق" ص 110

[3]- عاطف السيد" الجات و العالم الثالث" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى عام 2002، ص 59.

[4]- سمير محمد عبد العزيز" التجارة العالمية و جات 94" مكتبة الإشعاع للطباعة ،الطبعة الثانية عام 1997، ص 317-318.

إذا و بصفة عامة فإن اتفاقية GATS تشمل تلك الخدمات ذات الطابع التجاري أي أنها تشمل كافة الخدمات في كل القطاعات باستثناء تلك التي تورد في إطار ممارسة السلطة الحكومية، أي التي تورد على أساس غير تجاري أو بدون تنافس مع واحد أو أكثر من موردي الخدمات[1].

الفرع الثالث: إلتزامات GATS العامة و المحددة

أولا: الالتزامات العامة

لقد وردت في القسم الثاني من الاتفاقية ما يعرف باسم الالتزامات العامة، هذه الأخيرة تشمل المبادئ و القواعد الحاكمة للتبادل التجاري الدولي في مجال الخدمات و التي تكون بمثابة إلتزامات على عاتق كافة الدول الأعضاء دون تمييز بينهم، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1.مبدأ الدولة بالرعاية:

المقصود به أن أي ميزة تمنحها دولة عضو في الاتفاقية لدولة أخرى فيما يتعلق بالتجارة في الخدمات ، ينبغي أن تمنح في نفس الوقت ودون قيد أو شرط لسائر الأعضاء الأخرى في الاتفاقية.

و يجدر الإشارة إلى أن الإتفاق قد سمح للدول ببعض الاستثناءات منها إمكانية منح ميزة لدولة مجاورة حدوديا تجري مراجعة هذه الإستثناءات مرة كل خمس سنوات و لا تسرى لمدة أكثر من 10 سنوات و قد فاق عدد الدول الأعضاء في GATS و التي طلبت الاستثناء تطبيق هذا المبدا ستة دول.

2.المشتريات الحكومية:

إن تلك الخدمات التي يتم شراؤها أو الحصول عليها لأغراض حكومية، و ليس تجارية تستثني من قواعد الدولة الأولى بالرعاية و النفاذ إلى الأسواق و المعاملة الوطنية أي أن هذه المبادئ لا تنطبق على هذه الأنواع من الخدمات[2].

3.مبدأ الشفافية:

يقصد به إعطاء الفرصة للدول الأعضاء في الاتفاقية بالإطلاع على كافة التدابير و التشريعات التي يطبقها أي عضو من الأعضاء و التي من شأنها التأثير على أحكام هذه الاتفاقية ، بالإضافة إلى الالتزام بنشر جميع الاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتجارة في الخدمات أو المؤثرة فيها و التي يكون هذا العضو قد إنضم إليها و ضمانا لاستمرارية هذا المبدأ يقوم كل عضو بإبلاغ مجلس التجارة في الخدمات بأية قوانين أو مبادئ إدارية جديدة أو أية تعديلات على التدابير القائمة بالفعل و لكي لا يلحق أي ضرر بالدول

[1]-عبد المطلب عبد الحميد"الجات و آليات منظمة التجارة العالمية من أوروجواي لسائل وحتى الدوحة " الدار الجامعية، عام 2003 ص 126.

[2]- محمد محمد على إبراهيم" الجات: الآثار الاقتصادية لاقاقية الجات" مرجع سابق، ص 105 -111.

الأعضاء جراء تطبيق هذا المبدأ، فقد سمح لهذه الدول بعدم الإفصاح عن تلك المعلومات السرية، التي يمكن لإفشائها أن يلحق الضرر بالمصلحة العامة.

4.مبدأ منح الاحتكارات و الممارسات التجارية المقيدة:

إن هذا الاتفاق لا يحظر مبدأ الاحتكار في حد ذاته و لكن يعمل على تنظيمه بالشكل الذي لا يتعارض مع التعهدات التي يقطعها العضو على نفسه بالإظافة إلى ضمان عدم إساءة إستغلال المحتكر لمركزه المتميز كما يخول هذا المبدأ لمجلس التجارة في الخدمات الصلاحية في أن يطلب من الأعضاء في بعض الحالات توفير معلومات معينة تخص هذه العمليات الإحتكارية ، و ما مدى أثرها على الموردين الآخرين الغير إحتكاريين و يكون هذا بناء على طلب عضو آخر، و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن المبدأ لا يتعارض مع تلك الإحتكارات الطبيعية التي تفرضها سيادة الدولة أو المصلحة العليا للبلاد، و إنما تعني فقط تلك الإحتكارات التجارية التي من شأنها التأثير على تجارة الخدمات في تلك القطاعات التي تعهد العضو بتحريرها.

5.إتفاقيات تكامل أسواق العمل:

لقد أجازت اتفاقية GATS للدول الأعضاء، الدخول في اتفاقيات لإقامة تكامل تام لأسواق العمل بين أطرافه ، بحيث تتضمن هذه الأخيرة إعفاء أطرافها بكل ما يخص إجراءات الإقامة و تراخيص العمل بالإظافة إلى أن مجلس التجارة في الخدمات يجب أن يخطر بمثل هذه الاتفاقيات و يكون الهدف من وراء هذه الإتفاقيات ضمان قدرا أكبر من حرية إنتقال الأيدي العاملة بين الدول الأطراف ، خاصة و ان إتفاق الخدمات لم يسفر عن أي تقدم في هذا المجال، بالإظافة إلى أن موضوع حرية إنتقال الأيدي العاملة بين الدول الأعضاء لا يزال محل تفاوض في إطار الجات[1].

6.مبدأ التحرير التدريجي:

تنص الاتفاقية على أن التحرير في هذا المجال يتم بشكل تدريجي و ذلك بهدف تشجيع النمو الاقتصادي بين كل الشركاء التجاريين، فالمادة التاسعة عشر الواردة في الجزء الرابع من اتفاقية الجات تنظم عملية الوصول إلى مستويات أعلى من التحرير و ذلك من خلال جولات من المفاوضات أولها يبدأ بعد 05 سنوات على الأكثر من تاريخ إنشاء OMC ، بحيث تكون فحوى هذه المفاوضات إزالة أو تخفيض أي آثار من شأنها اعتراض التجارة في الخدمات، بالشكل الذي يحقق مصالح جميع الدول المشاركة في المفاوضات[2].

---

[1]- عادل أحمد حشيش و آخرون" أساسيات الاقتصادية الدولي " مرجع سابق، ص 291-294

[2]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 115-116

7.مبدأ زيادة مشاركة الدول النامية:

لقد دعت اتفاقية GATS إلى العمل على الزيادة في مشاركة البلدان النامية الأعضاء و ذلك من خلال تعزيز القدرات التنافسية للخدمات المحلية لهذه البلدان في مواجهة قطاعات الخدمات المماثلة في الدول المتقدمة، و تمكينها من الحصول على التكنولوجيا و تسهيل النفاذ إلى الأسواق في القطاعات الخدمية ذات الأهمية التصديرية لها، لهذا يتعين على الدول المتقدمة إنشاء نقاط اتصال و ذلك خلال عامين من تاريخ نفاذ OMC و ذلك لتسهيل وصول مقدمي الخدمات في البلدان النامية الأعضاء إلى المعلومات المتعلقة بأسواق الخدمات في هذه البلدان.

8.المدفوعات و التحويلات

لا يجوز حسب هذا المبدأ لأي عضو فرض قيود على التحويلات و المدفوعات الدولية المسددة مقابل عمليات جارية تتصل بتجارة الخدمات التي قدم فيها تعهدات إلا في الحالة التي يكون فيها ميزان المدفوعات لهذه الدولة العضو يعاني من صعوبات و ذلك مثلما أشرنا إليه في المبدأ السابق[1].

9.مبدأ التكامل الاقتصادي:

لقد سمحت الاتفاقية للدول الأعضاء أن تكون أطرافا في اتفاقات أخرى لتحرير التجارة في الخدمات لكن شريطة أن تغطي هذه الاتفاقية قطاعات خدمية كبيرة، و أن تنص على إلغاء أو إزالة كافة أنواع التمييز بين أطرافه و ذلك من خلال إزالة الإجراءات التمييزية القائمة أو منع تقديم أيه إجراءات تمييزية جديدة باستثناء تلك الإجراءات المسموح بها في إطار إتفاقية GATS كما يجب أن تكون هناك مرونة في تطبيق هذه الشروط خاصة إذا كان أحد أطراف هذا الاتفاق التكاملي بلد نامي.

10.الدعم:

لقد دعت الاتفاقية الدول الأعضاء إلى إجراء مفاوضات حول أنواع الدعم التي من شأنها أن تتسبب في تشويهات في مجال التجارة في الخدمات و البحث في كيفية إتخاذ الإجراءات اللازمة و الملائمة لمثل هذه الأوضاع[2].

11.مبدأ القواعد التنظيمية المحلية:

وفقا لهذا المبدأ يتعين على كل عضو أن ينشيء هيئات وإجراءات تحكيمية تتولى مراجعة القرارات الإدارية التي تؤثر في تجارة الخدمات.

---

[1]- سمير محمد عبد العزيز" التجارة العالمية بين جات 94 و منظمة التجارة العالمية " الاشعاع الفنية للطباعة ، عام 2001، ص 321-329

[2]-ياسر زغيب" اتفاقية الغات بين النشأة و التطور و الأهداف منافع و مخاطر" مرجع سابق" ص 436-445.

فللأطراف المتعاقدة الحق في تنظيم قطاع الخدمات داخليا بالشكل الذي يخدم أهداف السياسة الوطنية من جهة و يتلاءم و الجات و لا يعترض حرية التجارة الدولية في الخدمات من جهة أخرى، هذا ويقوم مجلس التجارة في الخدمات بالإشراف على تلك القواعد التنظيمية التي تتخذها كل دول عضو، و ذلك ضمانا للأداء الأمثل للخدمة.

12.القيود الخاصة بميزان المدفوعات:

لقد أجازت اتفاقية الخدماتGATS للأعضاء التي تواجه صعوبات في موازين مدفوعاتها أن تضع قيود على التجارة في الخدمات التي سبق و أن قدمت تعهدات فيها، بما فيها القيود على المدفوعات أو التحولات للعمليات المتعلقة بهذه التعهدات، و يجب على هذه الدول أن تتفادى التمييز في المعاملة بين الدول الأعضاء الآخرين عند فرضها لهذه القيود، و أن لا تتسبب هذه الأخيرة في ضرر تلحقه بالمصالح التجارية و الاقتصادية لأي عضو آخر و يجب أن تكون هذه القيود مؤقتة حيث تنتهي بانتهاء الغرض الذي فرضت لأجله[1].

13.الاعتراف:

لقد ألزمت الاتفاقية على الدول الأعضاء الإعتراف بالمؤهلات العلمية و الخبرات الفنية المطلوبة لتقديم خدمة معينة، و يتم هذا الإعتراف بالتنسيق بين البلدين متلقي و مقدم الخدمة أو ان يمنحه العضو متلقي الخدمة بصفة مستقلة، و يحظر على العضو أن يمنح الإعتراف بالمؤهلات بطريقة من شأنها التمييز بين البلدان الأعضاء في الاتفاقية أو بطريقة تمثل قيدا على التجارة في هذا المجال. و المقصود هنا هو إعتراف العضو بالخبرة و التعليم المكتسب في بلد آخر أي عدم إشتراط إكتساب مورد الخدمة الأجنبي لخبرة محددة في البلد الآخر أو الحصول على نوع معين من التعليم في هذا البلد كشرط لمنحه الترخيص و إنما يكفي ما حصل عليه مورد الخدمة الأجنبي من خبرات و تعليم في بلده.

و يجدر الإشارة أنه على العضو أن يخبر مجلس التجارة في الخدمات خلال 12 شهرا من بدأ نفاذ OMC بإجراءات الإعتراف التي يطبقها و الخاصة بالترخيص للأجانب لممارسة نشاطاتهم المهنية في تلك الدول كما يجب عليها إبلاغه بأي إجراءات جديدة في هذا المجال أو تعديلات تتم على تلك الإجراءات القائمة أصلا[2].

---

[1]- زينب حسين عوض الله" الاقتصاد الدولي" دار الجامعة الجديدة للطباعة عام 2004،ص353- 355.

[2]- عاطف السيد" الجات و العالم الثالث" مرجع سابق، ص 63-64.

ثانيا: الالتزامات المحددة

تضمنت هذه الإلتزامات جداول العروض المقدمة من كل دولة عضو في الإتفاقية و التي تتعهد بموجبها تحرير قطاعات معينة من الخدمات فاتفاقية GATS لا تنص على التحرير الفوري في جل قطاعات الخدمات، بل إنه على كل دولة عضو أن تحدد مجالات الخدمات التي ترغب في تحريرها، و قد جاءت هذه الإلتزامات في الجزء الثاني من الاتفاقية كالتالي[1]:

1.مبدأ المعاملة الوطنية:

يتعين بمقتضى هذا المبدأ على كل دولة عضو في الإتفاقية بأن يوفر للخدمات و مقدميها من أي بلد عضو آخر معاملة مماثلة لتلك التي تتلقاها خدماتها الوطنية و مقدميها، و يجدر الإشارة إلى أن هذا المبدأ لا يطبق إلى على قطاعات الخدمات التي قررت الدولة تحريرها .

2.مبدأ النفاذ للسوق:

بالرغم من أن الاتفاقية لم تحدد ما المقصود من حرية الدخول إلى الأسواق إلا أنها إتفقت على منع مجموعة من القيود من شأنها عرقلة عملية النفاذ هذه و التي لا يجوز لأي عضو استخدام أية منها، إلا إذا أدرجها في جدول إلتزاماته و نجد منها:

-تقييد عدد موردي الخدمة الأجانب إلى الدولة المضيفة

-تقييد قيمة المعاملات أو الأصول المتعلقة بالخدمة.

-تقييد حجم الناتج من الخدمات أي وضع حد أقصى لمجموعة العمليات الخدمية.

-تقييد عدد الأشخاص الطبيعيين الأجانب القائمين بتقديم الخدمة.

-إشتراط الشكل القانوني للوحدة التي تقوم من خلالها الخدمة كاشتراط أن تكون هنا فروع للقيام بالعمل المصرفي مثلا.

-وضع قيود خاصة برأس المال الأجنبي للمشروع.

المطلب الثاني: تحرير تجارة الخدمات المالية

الفرع الأول: ظروف و متطلبات تحرير تجارة الخدمات المالية

أولا: تزايد أهمية الخدمات المالية و تحرير تجارتها

لقد أصبحت الخدمات المالية على قدر كبير من الأهمية في اقتصاد الدول سواءا المتقدمة منها أو النامية ، و هذا ما يفسر الزيادة في تجارة الخدمات المالية بخطوات سريعة، خاصة مع استخدام الأدوات المالية الجديدة و التغيير التقني و التكنولوجي الجديد، فالخدمات المالية هي عصب الاقتصاد الحديث و يجدر

[1]- زينب حسين عوض الله"الإقتصاد الدولي" مرجع سابق، ص 357-358

الإشارة في هذا الصدد إلى عملية قياس إنتاج الخدمات المالية و التجارة فيها، هي عملية معقدة مقارنة بالقطاعات الخدمية الأخرى، فتدفقات تجارة الخدمات المالية لا يمكن التعرف عليها بصورة مباشرة عادة، فمثلا تقدير التجارة في الخدمات المصرفية يعتمد على مصروفات الوساطة، كالفرق بين سعر الإقراض و سعر الحصول على الودائع ، أما فيما يخص التجارة في الأوراق المالية تقديرها من خلال المصروفات التي تدفع للسماسرة و التأمين أما في مجال التأمين، يتم ذلك من خلال الفرق بين أقساط التأمين الإجمالية و المصروفات المستنفذة.

و هذا و ينعكس الدور الهام لقطاع الخدمات في حصته من إجمالي التوظيف و إجمالي الناتج المحلي في العديد من الدول، فمثلا نجد أن نسبة التوظيف في قطاع الخدمات المالية تعادل 2% في كل من فرنسا و كندا و اليابان أما في سنغافورة و سويسرا و الو.م.أ فنجدها تعادل5% كما إرتفع التوظيف في هذا القطاع خلال الفترة الممتدة ما بين 1970 إلى 1995 ليزيد بذلك نصيب الخدمات المالية بالنسبة لإجمالي التوظيف بحوالي 25 % في كل من كندا، فرنسا، ألمانيا اليابان، سنغافورة، سويسرا، بريطانيا، الو.م.أ.

أما فيما يخص حصة القيمة المضافة لقطاع الخدمات المالية في إجمالي الناتج المحلي فقد نمت بشكل كبير و ذلك خلال الفترة الممتدة بين 1970-1990 كما أنه في منتصف التسعينات حققت كل من الو.م.أ و سويسرا نسبة تتراوح بين 7.3 و 13.3%، و يجدر الإشارة إلى أنها أعلى نسبة حققت في الدول الصناعية أما بقية الدول الصناعية الأخرى، فنجد أن نسبة القيمة المضافة لهذا القطاع إلى إجمالي الناتج المحلي تتراوح بين 2.5% و 6% و ذلك خلال نفس الفترة.

فلقد كانت و تيرة نمو الأنشطة المالية الدولية أسرع من تلك المحلية فمثلا نجد أن معاملات الأوراق المالية و المشتقات الدولية قد تطورت بصورة كبيرة خلال السنوات القليلة الماضية، فلأوراق المالية التي تم إصدارها قد إرتفعت قيمتها من 100بليون$ خلال عام 1987 لتصل في عام 1996 500 بليون $، هذا عن الأوراق المالية، أما فيما يخص المشتقات فقد كانت زيادة التعامل فيها بمقدار عشرة أضعاف، حيث أن مؤشرات الخيارات و المستقبليات لأسعار الفائدة و الصرف و أسواق الأسهم، قد زادت لتصل إلى 10 ترليون $ في نهاية 1996.

إذن فحسب هذه المعطيات البسيطة نجد أن تجارة الخدمات المالية تمت بشكل سريع خلال السنوات الأخيرة، و ذلك راجع بالطبع لعوامل عدة نختصرها في عاملين مهمين هما:

-التقديم التكنولوجي ، مثل ظهور المعالجة الإلكترونية للبيانات بالإظافة إلى الخدمات المصرفية الحديثة و التي تعتمد على الأنترنت، فكلها تقنيات حديثة من شأنها إظافة فرصا جديدة للمزيد من الكفاءة و القدرة على المنافسة.

-الزيادة في التجارة الدولية و التي أدت إلى اتساع الأسواق و بالتالي زيادة الطلب على التمويل الدولي لهذه الأنشطة1.

و قد أدى هذا النمو المتزايد لقطاع الخدمات المالية إلى زيادة نشاط أسواق المال العالمية بشكل كبير، حيث سجل النشاط الاقتراضي و التعامل في الأوراق المالية و المشتقات نموا كبيرا خلال العشر سنوات الماضية، بهذا و نجد أن نحو 20% من أصول قطاع الخدمات المالية في كل من الو.م.أ و الأرجنتين و شيلي يمتلكها الأجانب كما أن الدراسة التي أجريت من طرف الخبراء الاقتصاديين في منظمة التجارة العالمية و التي نشرت في مجلة المنظمة الصادرة في سبتمبر 1997، أشارت إلى أن تجارة الخدمات المالية عبر الحدود و خلال الفترة 1985-1995 قد زادت بأكثر من ثلاثة أضعاف ما كان عليه2.

أما هذه الأوضاع و التي صاحبت تزايد أهمية الخدمات المالية و تطورها من جهة و انعقاد مفاوضات أوروجواي من جهة أخرى، ثم الإتفاق على استمرار التفاوض بشأن الخدمات المالية و ذلك لمدة ستة اشهر ابتداء من تاريخ بدا سريان منظمة التجارة العالمية أي أن هذه المفاوضات تبدأ من جانفي 1995 و تستمر حتى جوان 1995 و كانت تهدف هذه الأخيرة بالدرجة الأولى إلى تحسين العروض المقدمة من طرف الدول الأعضاء، على أن تعرض التوصيات على مجلس التجارة في الخدمات و التي سوف تصبح ملزمة إذا أقرها هذا الأخير.

و قد توصلت هذه المفاوضات في نهايتها، إلى اتفاق مؤقت حول تحرير التجارة في الخدمات المالية بين الدول الأعضاء في منظمة التجارية العالمية، و ذلك بدا من 1996/07/01 و إلى 1997/12/31، و تجدر الإشارة إلى أن هذا الاتفاق جرى من دون الو.م.أ و التي رفضت تطبيق شروط الدولة الأولى بالرعاية على الأنشطة الجديدة في مجال الخدمات المالية و التي تبدأ الدول في ممارستها في الأراضي الأمريكية إبتداءا من 01 جويلية 1995.

لكن و بالرغم من عدم موافقة الو.م.أ على تحرير التجارة في الخدمات المالية، و بالرغم من عدم مشاركتها في المفاوضات المتعلقة بهذا الموضوع لم تفشل خاصة و ان دول الإتحاد الأوروبي نجحت في توحيد صفوف الدول الأخرى في مواجهة الموقف الأمريكي و بالتالي تم التوصل إلى إتفاق مؤقت على أمل أن تعيد الو.م.أ النظر في موقفها و بالفعل هذا ما حصل فقد وافقت على تطبيق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية و بالتالي تم بذلك التوصل إلى إتفاق لتحرير التجارة في الخدمات المالية، و في 13 ديسمبر من عام 1997 اتفقت 70 دولة تمثل أسواقها المالية نحو 95% من الأسواق المالية على مستوى العالم على

---

[1]-طارق عبد العال حماد" التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك " الدار الجامعية، ص 18-21.

[2]- سمير محمد عبد العزيز" التجارة العالمية بين جات 94 و منظمة التجارة العالمية" مرجع سابق، ص459-460.

تحرير التجارة في الخدمات المالية و المصرفية و التأمينية و على ان تدخل الاتفاقية حيز التنفيذ مع بداية عام 1999 و تجدر الإشارة إلى أن تسعة دول عربية وقعت على هذه الاتفاقية و هي، البحرين، جيبوتي، مصر، الكويت، موريتانيا، المغرب ، قطر، تونس، الإمارات العربية المتحدة[1].

و لتحقيق أقصى استفادة من تحرير التجارة في الخدمات المالية يتعين على الدول الموقعة على اتفاقها مواجهة مجموعة من التحديات و توفير العديد من المتطلبات أهمها توفير سبل الاستقرار الاقتصادي الكلي و تطوير الأنظمة المالية و السياسات الرقابية و سوف نتطرق في المطلب الموالي لأهم المتطلبات الواجب توفيرها للإستفادة من التحرير.

ثانيا: متطلبات التحرير

من المعروف أن تحرير التجارة في أي مجال يتطلب تحضيرات و متطلبات ولا سيما إذا كان هذا التحرير في أهم قطاع في إقتصاد أي دولة، فتحرير التجارة في الخدمات المالية يتطلب جملة من العناصر أهمها مايلي[2]:

1- سياسة نقدية موجهة نحو الاستقرار

إن التحرير المالي يتطلب نوعا من التضخم المنخفض و المستقر و لتوفير هذا المناخ المناسب لابد من استخدام سياسات نقدية موجهة نحو الثبات و الاستقرار فيجب على الدولة أن ننتهج السياسات النقدية التي من شأنها مواجهة و الوقوف في وجه أي خطر من الأخطار، خاصة خطر الإقراض الخطر أو الطائش أو كما يدعى أيضا بالغير مناسب، فعلى صانعي السياسات النقدية وضع السياسات التي تخفض أو تضبط الإقراض الغير عقلاني.

2- أسعار صرف و سياسات مالية ملائمة

إن السياسات المالية أمر هام بالنسبة لاستقرار السياسة النقدية، و بالتالي استقرار القطاع المالي ككل فنجد أن العجز المالي يضغط على السياسات المالية فهو يدفع معدلات الفائدة الحقيقية للارتفاع هذا ما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال الأجنبية إلى السوق المحلية، ذلك أن رؤوس الأموال تتجه أينما تكون معدلات الفائدة مرتفعة ، و هذا ما يؤدي إلى الضغط على سعر الصرف حيث أن زيادة الطلب على العملة المحلية يؤدي إلى ارتفاع سعر الصرف، و هذا ما سوف يؤثر بدوره على التنافس بين المنتجين من جهة و النشاط و النمو الاقتصادي ككل من جهة أخرى، إذ أنه يؤدي إلى ضعف قطاع التصدير و بالتالي ميزانيات الشركات و بصورة غير مباشرة على القطاع المالي فمرونة أسعار الفائدة من شأنها

---

[1]- محمد علي إبراهيم " الجات" مرجع سابق، ص 122-123

[2]-طارق عبد العال حماد" التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك" مرجع سابق، ص 36-49

العمل على تجنب مثل هذه المشكلات حيث يمكن لسعر الفائدة القابل للتقلب أن يدعم الثقة في السياسة المالية و بالتالي إستقرار الأسعار، و يجدر الإشارة أنه ليس هناك سياسة سعر صرف موحدة ملائمة في ظل تحرير التجارة في الخدمات المالية، فكل بلد ينتهج السياسة الملائمة لظروفة.

3- الإصلاحات الهيكلية

لبناء قطاع مالي كفئ و مستقر لابد من القيام ببعض الإصلاحات الهيكلية أهمها:

-عدم استخدام النظام المالي من أجل تحقيق الأهداف التي لا تتعلق بالسياسة الموضوعة أي عدم إساءة استخدام النظام المالي.

-يجب على الحكومة أن تعمل على خلق مؤسسات مالية بإمكانها العمل في مناخ تنافسي متزايد كما تعمل على خلق مساحات تتحرك فيها هذه المؤسسات لخدمة الجمهور.

-مساهمة الحكومة في توسيع و تعميق الأسواق المالية.

4- تفادي التدخلات الغير مناسبة للحكومة

من بين صور التدخل الحكومي في النظام المالي، نجد عملية توجيه القروض وفقا للأولويات، سواءا كانت خاصة بالأفراد أو شركات، أو جهات، و هذا ما يعرف بالإقراض السياسي، حيث تكون معدلات الفائدة لمثل هذه الائتمانات منخفضة و يجدر الإشارة إلى أن لمثل هذه التدخلات آثار عكسية، فمثلا نجد أنها قد تؤدي إلى تشويه عملية تخصيص الائتمان و بذلك تنخفض وتيرة النمو التي تمثل قدرا من الأهمية في الاقتصاد، و ما يمكن إستخلاصه أن تفادي مثل هذه التدخلات يؤدي إلى خلق جو من المنافسة بين المؤسسات المالية الأجنبية و الوطنية، ، حيث أنه إذا ما استمرت هذه التدخلات فإن لتحرير الخدمات المالية أثر على المؤسسة الوطنية أكثر من الأجنبية حيث أن العبء سوف يكون على المؤسسة المحلية لأن الأجنبية يمكنها تفادي الضغوط الخاصة بالإقراض السياسي، و بالتالي تكون المؤسسة المحلية عرضة للكثير من المشاكل التي تجعلها غير قادرة على الصمود في وجه المنافسة حتى ولو كان الطاقم الإداري فيها على درجة عالية من الكفاءة و المهارة.

5- التنظيم و الإشراف المناسب على المؤسسات المالية

من المعلوم أن كل مؤسسة مالية تمر بمخاطر و بالتالي فهي تحتاج إلى تنظيم و إشراف جدي، فهذا الأخير مهم جدا خاصة في حالة البنوك، لأن فشل واحد منها أو أكثر من الممكن أن يؤدي إلى أزمة في السوق ككل، ذلك أن هذا الفشل يؤدي إلى فقدان الثقة في النظام البنكي و بالتالي قيام الأفراد بسحب مالديهم لدى البنوك من الودائع ، فهذا ما سوف يؤدي بدوره إلى زعزعة استقرار الاقتصاديات الكلية فالنشاط الاقتصادي برمته، فتحرير تجارة الخدمات المالية يتطلب الإشراف الفعال الذي يساعد على تحسين و توجيه المؤسسات المالية بالإظافة أن باستطاعته التعرف على أي مشكلة و هي في بدايتها، و

هذا ما يسمح بالحصول على المزيد من الوقت لاتخاذ كافة الإجراءات اللازمة لإصلاح الخلل و القضاء عليه.

و الجدير بالذكر أن معظم الدراسات كشفت عن أهمية كل من التنظيم و الإشراف الجدي في تحقيق الاستقرار في النظام المالي لكن في المقابل نوضح أن توفير القواعد المناسبة للإشراف و الرقابة و حدها ليست بالكافية و إنما يجب توفير طريقة فعالة للتنفيذ و لعل أنسب مثال على ذلك ما حصل في الدانمارك من جهة و الدول الإسكندنافية من جهة أخرى.

فالأولى تفادت الكارثة من خلال الإشراف الجيد بالإضافة إلى المعايير القوية و الحديثة لكن العجز في هذا المجال الأخير وضع عدة صعوبات أمام القطاع المالي في كل من فلندا و النرويج و السويد و ذلك في أوائل التسعينات.

و خلاصة القول هي أن التنظيم و الإشراف الفعال و المتابعة المستمرة هي من أهم الأمور التي أدت إلى حل العديد من المشاكل التي واجهت القطاع المالي في دول عدة.

الفرع الثاني: الخدمات المالية التي تشملها GATS

وفقا لملاحق الخدمات المالية المرفق باتفاقية تحرير تجارة الخدمات GATS يمكن القول أن الخدمات المالية تشمل كل ما يتعلق بالبنوك و الأوراق المالية و التأمين و إعادة التأمين، باستثناء أنشطة البنوك المركزية أو السلطات النقدية ، أي تلك الخدمات التي لا تأخذ الطابع التجاري و التي لا تدخل في مفهوم الخدمات المالية التي يتضمنها اتفاق GATS [1].

فأما عن خدمات التأمين و الخدمات المتصلة بها فهي تتمثل في[2]:

1-التأمين المباشر و الذي يندرج تحت لوائه كل من خدمات التأمين على الحياة و التأمين على غير الحياة

2-إعادة التأمين و التعويضات

3-الوساطة في عمليات التأمين كالسمسرة و الوكالة

4-خدمات التأمين المساعدة، مثل الخدمات الاستشارية و الخبرة بشؤون التأمين و خدمات تقييم المخاطر و خدمات تسوية الشيكات.

و أما فيما يخص الخدمات المصرفية و المالية الأخرى فهي[3]:

1-قبول الودائع من الأفراد و كل الأرصدة القابلة للرد عند الطلب

---

[1]-محمد محمد علي إبراهيم" الجات" مرجع سابق، ص 114.

[2]- عن موقع الأنترنت: www.maec.gov-ma/arabe/ale/ch12.htm تاريخ الاضطلاع 2010/01/25

[3]- عبد المطلب عبد الحميد"العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 120-121

2-الإقراض بكل أنواعه بما فيه من قروض استهلاكية و قروض عقارية و تمويل للعمليات التجارية.
3-التأجير التمويلي.
4-جمع خدمات الدفع و تحويل الأموال بما في ذلك بطاقات الائتمان و الشيكات السياحية، و الشيكات المصرفية.
4-خطابات الضمان و الاعتمادات المستندية.
6.القيام بعمليات للحساب الخاص أو لحساب الزبائن في السوق المالي أو غيرها و ذلك في الأدوات التالية:
-العملات الأجنبية
-المشتقات المالية بأنواعها، كالعقود المستقبلية و عقود الخيارات.
-أدوات سعر الصرف و سعر الفائدة مثل اتفاقات المبادلة و الاتفاقات الآجلة
-الأوراق المالية القابلة للتحويل.
-الأدوات المالية الأخرى و الأصول المالية للقابلة للتداول بما في ذلك السبائك الذهبية.
7-المشاركة في إصدار جميع أنواع الأوراق المالية و تقديم الخدمات المختلفة المتعلقة بهذه الإصدارات.
8.أعمال السمسرة في النقد
9-إدارة الأموال مثل إدارة محافظة الأوراق المالية.
10-خدمات المقاصة المتصلة بالأصول المالية بما في ذلك الأوراق المالية و المشتقات وسائر الأدوات القابلة للتداول.
11-تقديم و تحويل المعلومات المالية و معالجة البيانات المالية، وخدمات برامج الحاسوب ذات الصلة بها، التي يقدمها مقدمي الخدمات المالية الأخرى.
12-الخدمات الاستشارية و خدمات الوساطة المالية و سائر الخدمات المساعدة بما في ذلك خدمات تحليل الائتمان و خدمات البحث و المشاورة المتعلقة بالإستثمارات و تقديم المشورة المتعلقة بالإقتناء و إعادة الهيكلة و وضع الإستراتيجيات للشركات و المؤسسات.
و يجدر الإشارة إلى أنه إذا ما تم تحرير أي نوع من الأنواع السالفة الذكر من الخدمات فإنه من الواجب مراعاة المبادئ التي تم الاتفاق عليها ضمن اتفاقية GATS، و التي تطرقنا لها في المطلب الثالث من المبحث الثاني.

المطلب الثالث: انعكاسات GATS و الاستراتيجيات البنكية في ظلها

الفرع الأول: انعكاسات GATS على البنوك

أولا: إيجابيا

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى ان هناك مجموعة من المزايا التي يمكن أن تحققها البنوك جراء تحرير التجارة في مجال الخدمات المصرفية و من أهمها[1]:

•إن عملية تحرير تجارة الخدمات البنكية، تجعل القطاع المصرفي أكثر كفاءة و استقرار في ظل السوق المصرفية المفتوحة تزداد حدة المنافسة و هذا ما يدفع كل بنك إلى السعي لتقديم أفضل الخدمات وأجودها و بالتالي تزداد كفاءة الجهاز المصرفي و إستقرارة.

•إن اتساع السوق المصرفية نتيجة لتحريره سوف يؤدي إلى تزايد عمليات الاندماج المصرفي و تعميق درجة المنافسة، وهذا ما سوف ينتج عنه تخفيض تكاليف الخدمات البنكية و تحسين جودة تلك الخدمات.

•توفير المزيد من الخدمات البنكية للعملاء، بحيث يصبح في مقدورهم الحصول على جميع احتياجاتهم من الخدمات ، فالتحرير من شأنه أن ينوع و يطور الأدوات المصرفية من جهة و أساليب العمل في المجال المصرفي و المالي من جهة أخرى، و هذه كلها أشياء تصب في مصلحة العميل.

•أن المنافسة تدفع البنوك إلى تحسين الإدارة و الزيادة في كفاءة تقديم الخدمات البنكية و تخفيض العمولات و تخفيض الفرق بين سعر الفائدة للودائع و القروض.

•يؤدي التحرير إلى إعداة هيكلة الجهاز المصرفي و تقديم خدمات جديدة و حديثة و التوسع فيها بشكل كبير و على سبيل المثال خدمه الترويج للإصدارات من الأوراق المالية.

•التحسين في المناخ الذي تعمل فيه البنوك و العمل على تطوير نظم الإشراف و الرقابة على البنوك فذلك ضمانا لسلامة الجهاز البنكي و إستقراره و خاصة في ظل تواجد الاحتكاك مع الخدمات الأجنبية و هذا ما يؤدي إلى زيادة القدرة على مواجهة العولمة المالية.

•إن تحرير التجارة في الخدمات المصرفية يسمح للبنوك بتقديم خدماتها إلى غير المقيمين أو عبر الحدود، هذا من جهة و من جهة أخرى يمكن للبنوك فتح " فروع لها في الخارج و بالتالي فإن السوق البنكية سوف تصبح أكبر مما كانت عليه، و هذا ما سوف ينعش البنوك.

•نتيجة المنافسة يتجه العائد على الودائع للإرتفاع، أما الإقراض فسوف ينخفض عائده.

•نتيجة للاحتكاك بين البنوك الأجنبية و المحلية يتم تبادل الخبرات و المهارات في هذا المجال و بالتالي تتطور الخدمات.

---

[1]-عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 128-144

*ينتج عن تحرير تجارة الخدمات المصرفية تحسين تخصيص الموارد المالية و بذلك يزداد التحفيز على تجميع المدخرات و زيادة الاستثمارات و التالي يزيد العائد على الاستثمار و الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق المزيد من النمو الاقتصادي.

ثانيا: سلبيا

يمكن القول أن تحرير التجارة في الخدمات البنكية يخلق العديد من الإنعكاسات السلبية على هذا القطاع أهمها:[1]

*من الممكن أن تسيطر البنوك الأجنبية بعد تحرير التجارة في الخدمات المصرفية على السوق المحلية، خاصة إذا كانت البنوك الأجنبية على قدر كبير من الكفاءة تفوق تلك الخاصة بالبنوك المحلية، كما أنه من الممكن أن تسيء هذه البنوك استخدام مواقعها في السوق الوطنية.

*من المكن أن تقوم البنوك الأجنبية بخدمة تلك القطاعات المربحة فقط و هذا ما سوف يؤدي إلى حصر مجال تقديم الخدمات و بالتالي عدم و صولها إلى قطاعات معينة او أقاليم معينة.

*إذا ما تكلمنا عن التحرير في هذا المجال فهذا معناه دخول بنوك أجنبية إلى السوق الوطنية، تعمل إلى جانب تلك البنوك المحلية، و يتجلى الأثر السلبي هنا في الحالة التي تكون فيها بنوك كثيرة في السوق المحلية بحيث لا تحتمل هذه الأخيرة أي زيادة في البنوك بحيث ذلك سوف يؤدي إلى حدوث ما يسمى بالوفرة المصرفية، و هذا ما ينتج عنه تفاقم للمشكلات في هذا القطاع حيث أن الوفرة المصرفية تعني أن هناك العديد من البنوك تعمل على جذب العمليات في سوق مصرفية محدودة و لعل أنسب حل لهذه المشكلة هو الإندماج المصرفي.

*قد يؤدي التحرير إلى أزمات بنكية و يعتبر هذا الأثر من أهم الآثار السلبية للعولمة المالية، ففي عقد التسعينات حدثت عدة أزمات في الجهاز المصرفي في حوالي ثلث الدول الأعضاء في صندوق النقد الدولي، فقد تفاقمت الأزمات البنكية في كل من الو.م.أ كندا، و شمال أوروبا، و جنوب شرق أسيا و إفريقيا، و أمريكا اللاتينية و روسيا و التي كان لها تأثيرا شديدا على الاقتصاديات الوطنية و قد طالت هذه الأزمات حتى بعض البلدان الأخرى.

*إن تحرير التجارة في الخدمات المصرفية ينقص من قدرة البنوك المحلية على الاستمرار، حيث أن حدة المنافسة، خاصة في مجال الخدمات المصرفية الحديثة يؤدي إلى خروج بعض البنوك من السوق المصرفي.

[1]- عبد المطلب عبد الحميد" الجات و آليات منظمة التجارة العالمية من أوروجواي السياتل و حتى الدوحة" مرجع سابق، ص 149-166.

•ضعف قدرة بعض البنوك على فتح فروع لها في الأسواق الأجنبية و هذا لا يسمح لها من الاستفادة المتبادلة من تحرير التجارة في الخدمات و حتى إذا استطاعت هذه البنوك إقامة هذه الفروع فمن المتوقع أنها لن تستطيع الصمود في وجه المنافسة في السوق المصرفي العالمي، ولعل هذه الحالة تنطبق بشكل كبير على الدول النامية، فالبنوك العربية مثلا السبيل أمامها لتفادي هذا الأثر هو التكامل فيما بينها و ذلك عن طريق إنشاء سوق مصرفية عربية مشتركة.

•قد تؤدي عملية التحرير هذه إلى فشل أحد أو مجموعة من البنوك و إفلاسها هذا ما سوف يؤدي إلى زعزعة الثقة في الجهاز البنكي مما ينجر عنه قيام المودعين بسحب مالديهم في هذه البنوك و هذا ما يهدد الاستقرار الاقتصادي و النشاط الاقتصادي حيث أن عجلة النمو سوف تتوقف خاصة و أن البنك هو الممول للاستثمارات التي من شأنها دفع هذه العجلة.

•احتكار التعامل في الخدمات المصرفية الحديثة في البنوك الأجنبية خاصة إذا كانت البنوك المحلية لا زالت تتعامل بالخدمات التقليدية و لا تملك أي خبرة في المجالات الحديثة.

•تأثر السياسة النقدية للدولة، خاصة إذا قامت البنوك الأجنبية بحجب بعض من العمليات المصرفية عن السلطة الإشرافية و الرقابية للدولة.

•ضعف إمكانية توفير الحماية للوحدات البنكية الوليدة في ضوء المنافسة الصاخبة.

الفرع الثاني الاستراتيجيات البنكية بعد التحرير

حتى تتمكن البنوك من الاستفادة من الجوانب الإيجابية لاتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية، و تجنب أكبر قدر من سلبياتها توجب عليها أن تخطط لذلك و ذلك من خلال تحديد ملامح إستراتيجيتها في ظل هذا التحرير و التي تتمثل في الأتي:

1.مواكبة التطور التكنولوجي:

إن السعي لمواكبة التطور التكنولوجي يجب أن يكون هدفا أساسيا للبنوك و ذلك بغرض تهيئتها للمنافسة محليا و خارجيا، و ذلك شريطة أن يتم ذلك وفقا لإستراتيجية مدروسة و رؤية واضحة و تقنيات مناسبة للواقع الاقتصادي للبنوك و من الركائز التي يجب أن تستند عليها تلك الإستراتيجية ما يلي:

•زيادة الاستثمار في مجال التكنولوجيا بما يمكن من إحداث طفرة فعلية في استخدامات البنوك للتقنيات الحديثة.

•الاستعداد و الإعداد الجيد من أجل دخولها بقوة للتعامل مع المستحدثات المصرفية و تتلخص هذه الأخيرة في المشتقات التي تشمل عقود الخيارات (Options)، و العقود المستقبلية (Futures) و عقود المبادلات (Swaps) و العقود الآجلة (forward)[1].

•التركيز على تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، مثل الصرف الآلي وعمليات المقاصة الإلكترونية داخل البنوك خاصة وأن الكثير من البنوك الأجنبية أصبحت تتعامل مع زبائنها من خلال الأنترنت، و ذلك ما يعرف ببنوك الأنترنت، كما يتوجب على البنوك إبتكار الأساليب الفنية و الإدارية التي تمكنها من تخفيض درجة المخاطرة عند تعاملها بهذه المستحدثات.

•إعداد و تدريب و تنمية مهارات الكوادر البشرية في التعامل الكفء مع الآليات الحديثة بما يؤدي إلى زيادة آفاق النمو والربحية للبنوك[2].

2.الإلتزام بالمتطلبات و المعايير المصرفية الدولية:

و يتمثل ذلك في حسن الإلتزام بالقواعد المالية و الرقابية و الإهتمام بالمركز المالي للبنك و حسن إدارته بما يكفل سلامة مركزه المالي، و في مجال وضع التنظيم و تطوير فإنه ليس من الممكن تجاهل المبادئ و المعايير الدولية كالتي توصى بها لجنة بازل، ففي ظل العولمة المالية و ما نتج عنها من تزايد للمنافسة المحلية و العالمية أصبحت البنوك عرضة لجملة من المخاطر المصرفية، أمام هذه الأوضاع كان لزاما عليها، أن تبحث عن الآليات الكفيلة بمواجهة هذه المخاطر من أهمها تدعيم رأسمالها و إحتياطاتها، وذلك من خلال ما عرف بمعيار كفاية رأس المال(نسبة الملاءة) الذي أقرته لجنة بازل عام 1988 فبموجب هذه الأخيرة أصبح لزاما على كافة البنوك ان تكون ملزمة بأن تصل نسبة رأسمالها إلى مجموع أصولها الخطرة بعد ترجيحها بأوزان المخاطرة الائتمانية إلى 8 % كحد أدنى أي الاحتفاظ بحد أدنى من رأس المال مقارنة بإجمالي الأصول المقومة طبقا المخاطرة بنسبة 8% [3].

3.خوصصة البنوك:

لقد إكتسب التوجه نحو الخوصصة إهتمام أغلبية بلدان العالم، كما يتوقع أن يكتسب المزيد من الأهمية في السنوات القادمة خاصة بعد تحرير التجارة في الخدمات البنكية، و ما نتج عنها من تعاظم للمنافسة في الأسواق البنكية العالمية، فالتوجه بالبنوك نحو الخوصصة كان لابد منه باعتباره أداة من أدوات زيادة القدرة التنافسية للبنوك و يمكن تعريف الخوصصة على أنها:

---

[1]-طارق عبد العال حماد"التطورات العالمية و إنعكاساتها على أعمال البنوك " مرجع سابق، ص 226

[2]-عبد المطلب عبد الحميد " البنوك و آليات منظمة التجارة العالمية من أوروجواي لسياتل وحق الدوحة" مرجع سابق، ص 168

[3]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص82

*تحويل البنوك العامة إلى بنوك خاصة و ذلك عن طريق بيع أصول البنك لجهات خاصة، بحيث يصبح البنك ملكا لهذه الجهات بدلا من الدولة[1].

*المقصود بخوصصة البنوك العامة، توسع قاعدة الملكية في هذه البنوك و ذلك من خلال طرح رأسمالها أو جزء منه للبيع إما بشكل مباشر وإما من خلال اللجوء إلى بورصة الأوراق المالية[2].

و من أهم الأسباب و الدوافع المؤدية لخوصصة البنوك مايلي[3]:

1-التغير في طبيعة النشاط البنكي و الناتج عن تراجع الخدمات التقليدية و ظهور خدمات حديثة أكثر تطور كإدارة الأصول و التوريق و خدمات التأمين.

2-إقتحام العمل البنكي من طرف مؤسسة أخرى غير مصرفية، جاءت كمنافس للبنوك خاصة في مجال تحصيل ديون العميل و الحماية من مخاطر الإئتمان و إصدار السندات و الأسهم في السوق المالي، الأمر الذي أدى إلى تراجع نسب الإقتراض من البنوك.

3-تزايد إتجاه الأفراد إلى تحويل مدخراتهم في البنوك إلى أدوات الاستثمار في السوق المالي سواءا بشكل مباشر أو من خلال صناديق الإستثمار التابعة للبنوك أو الشركات.

4-التوسع في مجال الخدمات الإلكترونية البنكية مثل تنفيذ العمليات المصرفية باستخدام التيليفون ببصمة الصوت أو عبر شبكة الأنترنت.

5-إنتشار ظاهرة التكتل و الإندماج المصرفي في تكوين كيانات مصرفية عملاقة.

6-تطوير الإدارة و الرفع من مستوى كفاءة العاملين و الزيادة في الإنتاجية و تحسين الخدمات المصرفية و توسيع النطاق الجغرافي للبنوك.

7-غالبا ما تأتي خصخصة البنوك في المنظومة التشريعية خاصة في فترة الإصلاحات الاقتصادية.

8-تعد عملية خصخصة البنوك أحد المداخل الرئيسية الضرورية للبدء في تطوير الجهاز المصرفي و زيادة قدرته التنافسية خاصة في ظل التحرير المالي للتجارة في الخدمات البنكية.

4.الإندماج البنكي:

لقد أفرزت التغيرات البنكية العالمية الجديدة، ما يعرف بالإندماج البنكي و الذي تزايد تأثيره و بشكل خاص خلال النصف الثاني من التسعينات، وذلك تزامنا مع الإتجاه نحو عولمة البنوك فقد تزايدت عملية الإندماج ما بين البنوك نتيجة لتزايد حدة المنافسة في السوق المصرفية العالمية ، بسبب إتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية ، و هذا ما دفع صغار البنوك للاندماج مع بعضها البعض مكونة بذلك كيانات

---

[1]-حسين عمر"الجات و الخصخصة" دار الكتاب الحديث عام 2002، ص 77

[2]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 205

[3]- طارق عبد العال حماد"اندماج و خصخصة البنوك" الجزء 3، الدار الجامعية ، مصر عام 2001، ص 223-225

مصرفية عملاقة، من شأنها الوقوف في وجه المنافسة في السوق البنكية العالمية و بالتالي تعزيز تواجدها و إستمراريتها في هذه السوق.

و في هذا الصدد لا بأس من الإشارة إلى ذلك الفرق الموجود بين كل من الإندماج و الدمج، فأما الدمج فيتمثل في تلك العمليات التي لا تتم بشكل إرادي و إنما من خلال تدخل حكومي يهدف إلى دمج بنكين مع بعضها البعض.

أما عن الاندماج فيمكن تعريفه كالآتي: [1]

•الإندماج البنكي هو ذلك الاتفاق الذي يتم من خلاله اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إراديا في كيان بنكي واحد بحيث يكون هذا الأخير أكثر قدرة و فعالية في تحقيق تلك الأهداف التي لم تتحقق من قبل إتمام عملية الإندماج.

•قد يأخذ الإندماج البنكي شكل الاستحواذ، حيث يقوم بنك بالأستحواذ على بنك آخر أو أكثر فيتخلى بذلك هذا الأخير عن ترخيصه و يأخذ إسم البنك الدامج بالإظافة إلى أن كلا من أصول و خصوم البنك المندمج تضاف إلى البنك الدامج.

فللاندماج أسباب و دوافع أهمها:

1-من الدوافع التي كانت وراء حدوث عمليات الإندماج البنكي هي تلك الفكرة التي فحواها أن الكل يحقق الريادة عن الجزئيات المكونة له ، أو ما يعرف بمبدأ (2+2=5) أي أن البنك الجديد و الناتج عن الإندماج سوف يحقق عائد أكبر من حاصل جمع عوائد البنوك التي إندمجت منفردة.

2-إن عملية الإندماج تعني الجمع بين بنكين لكل نشاطه و خدماته و هذا ما سوف يؤدي إلى تنويع محفظة البنك بالشكل الذي يقلل من المخاطر.

3-تتيح عملية الإندماج لهذه البنوك فرصة أن تزيد من حجمها بالشكل الذي يجعلها قادرة على الوقوف في وجه المنافسة العالمية.

4-اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات، بما في ذلك الخدمات البنكية و ما نتج عنها من ميل إلى عمليات الإندماج هذه.

5.التحول إلى البنوك الشاملة:

لقد شهد العالم المعاصر و مازال يشهد العديد من التغيرات المتتالية في شتى الميادين، فقد كان للتغيرات الاقتصادية إنعكاسا ملموسا على أعمال البنوك، حيث إتسع نطاق الخدمات التي تقدمها هذه الأخيرة، كما تزايد الإتجاه نحو عدم الفصل بين الخدمات المتعلقة بالأوراق المالية و الأخرى التقليدية فمع حدوث

[1]- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 153-168

طفرات تكنولوجية في مجال الإعلام و الإتصال ، إظافة إلى تزايد دور الشركات متعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا ، و ظهور خدمات مصرفية جديدة، كان لابد على البنوك التحول نحو نظام البنوك الشاملة لمواجهة تحديات و متطلبات الفترة الجديدة، فترة العولمة المالية، و هذا ما سنتناوله تفصيلا في الفصل الثاني.

خاتمة الفصل:

كحوصلة لهذا الفصل يمكن القول أن تلك التغيرات التي مست النظام الاقتصادي العالمي في الربع الأخير من القرن العشرين و بخاصة في العقد الأخير قد آدت إلى ظهور مفهوم جديد هو العولمة حيث تحول الاقتصاد العالمي من أطراف متناثر إلى قرية صغيرة متنافسة بحكم ثورة الاتصالات و تكنولوجيا المعلومات، إذ أصبح هناك سوقا واحد لا يقتصر الفاعلون فيه على الدول و الحكومات بل حتى المنظمات العالمية و الشركات متعددة الجنسيات.

حيث اتفقت الآراء على أن العولمة الاقتصادية و بخاصة المالية ما هي إلا ظاهرة محركها الشركات متعددة الجنسيات و البنك الدولي خزانها الذي يمدها بالوقود و صندوق النقد الدولي المهندس الذي يعبد لها الطريق ،أما منظمة التجارة العالمية فتمثل هيكلها الذي يحميها، إذ أن تلك الاتفاقيات التي تشملها منظمة التجارة العالمية، ما هي إلا وسائل تساعد على تعميق العولمة الاقتصادية و بالذات العولمة المالية .

ففي ظل التطورات الاقتصادية التي يشهدها العالم و مع تزايد أهمية قطاع الخدمات في إقتصاديات الدول تم إدراج هذا القطاع ضمن مفاوضات منظمة التجارة العالمية، إذ تم توقيع إتفاقية عامة خاصة بالتجارة في الخدمات سميت باتفاقية GATS خلال جولة أوروجواي، حيث شملت هذه الاتفاقية مجموعة من الخدمات من بينها الخدمات البنكية و بذلك أدخلت البنوك إلى دوامة التحرير المالي، حيث وضعت أمام جملة من التحديات و للاستفادة بأكبر قدر ممكن من هذا التحرير و مواجهة سلبياته أصبح لزاما عليها و ضع إستراتيجية متكاملة من خلال عقد تحالفات فيما بينها و تشجيع عمليات الإندماج من اجل خلق كيانات جديدة و قوية تمكنها من الصمود أمام المصارف الأجنبية القوية، و مواجهه المنافسة القائمة، و لكن هذا لم يكن كافيا في ظل هذه التطورات العالمية الحاصلة، إذ راحت البنوك تبحث عن حلول و طرق جديدة تقوى و تعزز مكانتها في الأسواق المالية العالمية حيث اتجهت معظم دول العلم لتحرير أسواقها المالية و خوصصة بنوكها، و ذلك من اجل مواجهة المنافسة التي تفرضها هذه التطورات من جهة و الوصول بالبنوك إلى أعلى مستوى فيما يخص تلبية رغبات الزبائن من جهة أخرى.

و لم يقتصر هدف البنوك عند هذا الحد بل سعت جاهدة إلى توسيع كيانها المصرفي و نشاطها بدخولها عالم الأعمال و الاستثمار و ذلك من خلال إنتهاج نموذج الصيرفة الشاملة أي التحول إلى البنوك الشاملة، و هو موضوع فصلنا التالي.

الفصل الثاني:

البنوك الشاملة

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: ماهية البنوك الشاملة

المطلب الأول: مفهوم البنوك الشاملة

المطلب الثاني: التحول إلى البنوك الشاملة

المطلب الثالث: الإطار العام لإستراتيجية التنويع في البنوك الشاملة

المبحث الثاني: إدارة موارد و استخدامات البنوك الشاملة

المطلب الأول: الإدارة في البنوك الشاملة

المطلب الثاني: إدارة موارد و استخدامات البنوك الشاملة

المطلب الثالث: إدارة الخدمات البنكية الإضافية و الخاصة في البنوك الشاملة

المبحث الثالث: تقييم البنوك الشاملة

المطلب الأول: دور البنوك الشاملة في تحقيق التطور الاقتصادي

المطلب الثاني: مزايا البنوك الشاملة

المطلب الثالث: الإنتقادات الموجهة للبنوك الشاملة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

لقد شهد العالم و ما زال يشهد العديد من التغيرات المتتالية في شتى الميادين ، فقد كان للتغيرات الاقتصادية و المصرفية انعكاسا ملموسا على أعمال البنوك، فمع تحرير تجارة الخدمات من خلال اتفاقية GATS و اتساع نطاق الخدمات التي تقدمها البنوك تزايد التوجه نحو عدم الفصل بين الخدمات المتعلقة بالأوراق المالية و الأخرى التقليدية و مع حدوث طفرات تكنولوجية في مجال الإعلام و الاتصال، بالإضافة إلى تزايد دور الشركات متعددة الجنسيات في نقل التكنولوجيا و ظهور خدمات مصرفية جديدة، كان لابد على البنوك من اجل تحقيق التوازن بين الربحية و السيولة و الآمان من المخاطر التحول نحو نظام البنوك الشاملة لمواجهة تحديات و متطلبات الفترة الجديدة فترة العولمة المالية.

المبحث الأول: ماهية البنوك الشاملة

المطلب الأول: مفهوم البنوك الشاملة

الفرع الأول: ماهية الصيرفة الشاملة

1.المفهوم و النشأة:

تعرف الصيرفة الشاملة بأنها تقديم البنوك لخط كامل من الخدمات البنكية و امتلاك حصص من أسهم الشركات، كما يطلق عليها بأنها الصيرفة متعددة الأهداف أو الأغراض، التي تقضى إلى عدد كبير من الأهداف و الأغراض عن طريق القيام بأنشطتها و خدماتها في الجانب المالي و البنكي.

كما يطلق على الصيرفة أيضا بالصيرفة المختلطة و هي الصيرفة التي تتضمن عملياتها المزج بين الصيرفة و التجارة مع تمويل الصناعة طويلة الأجل.

فمع نهاية الثمانينات و بداية التسعينات انتهجت المجموعة الأوروبية نموذج الصيرفة الشاملة باعتمادها سياسة الكل، و ذلك من خلال المؤتمر التنسيقي الصيرفي الثاني في عام 1988 أين دعى أعضاء هذه المجموعة للتنفيذ الكامل لهذه السياسة[1].

و عليه و مع تزايد الاتجاه نحو العولمة ظهر الكيان الخاص بالبنوك الشاملة الذي جاء ترجمة عملية لتضخم أعمال البنوك و دخولها في مجالات جديدة كانت من صميم أعمال الوساطة المالية الأخرى مثل القيام بخدمات التأمين أو ممارسة أعمال الاستثمار أو قيام الشركات القابضة البنكية بجمع العديد من الأعمال في إدارة واحدة توزيعا للمخاطر و مواجهة المنافسة.

و من هنا ظهرت البنوك الشاملة لتقوم بكل الوظائف التقليدية و غير التقليدية في منظمة بنكية واحدة تقوم على تنويع كامل للأعمال و الوظائف لتلبي كل طلبات العميل و تحل جميع مشكلاته.[1]

---

[1]- Georg Rich and Christian Walter. "The Future of Universal Banking," Cato Journal, Vol. 13, No. 2 [Fall 1993], p 289.

2.فلسفة الصيرفة الشاملة:

تستند الصيرفة الشاملة في عملياتها البنكية على مبدأ التنويع حيث أن هذا الأخير يهدف بالدرجة الأولى إلى تخفيض احتمالات أو معدلات المخاطرة و بالذات المخاطرة الائتمانية ، و قد تصدى العديد من المهتمين في هذا المجال إلى أهمية اعتماد إستراتيجية التنويع بهدف السعي إلى تعظيم ربحية البنك من جهة و تعزيز مركزه التنافسي من جهة أخرى و بالتالي تخفيض حجم المخاطرة و أبرز من أهتم بدراسة العلاقة بين التنويع و المخاطرة الائتمانية هو " ماركوتز"[2] حيث أشار إلى أن انخفاض معدلات الارتباط بين مكونات المحفظة الإقراضية سوف يؤدي إلى تخفيض حجم المخاطرة، كما رأى أنه من ضمن المسائل المهمة التي يجب على البنك ذي الخدمة الكاملة (البنك الشامل) اعتمادها في عملياته و خدماته هو التنويع في الاستثمارات و القروض إذ يجب عليه تحديد حاجته للتنويع في المدى الجغرافي و الصناعي للقروض و الاستثمارات.

و نتيجة لزيادة المنافسة و التغيير البيئي، فإن معظم البنوك قد اتجهت لتنويع خدماتها و أنشطتها البنكية و زادت من ممارسة التخطيط الاستراتيجي في محاولة لتخصيص الموارد في الفرص التي تمنحها ميزة تنافسية و لتقليل التهديد الخارجي لها، فتقليديا البنوك لم تعط اهتماما كافيا للتخطيط الاستراتيجي و لكن خلال الثمانينات و ما بعدها فإن توجه البنوك التجارية أصبح نحو الصيرفة الشاملة بتقديم مزيج متكامل من الخدمات البنكية.

3.معايير الصيرفة الشاملة:

تتمثل معايير الشمولية فيما يلي:[3]

3-1: المعيار النوعي:

يحتم هذا المعيار على البنك الشامل أن يقدم كافة أنواع الائتمان لكل القطاعات الاقتصادية (التجارية، الصناعية، الزراعية، العقارية) بالإضافة إلى استقطاب الودائع من مختلف هذه القطاعات مع التوسع في التنويع في سلة الخدمات البنكية لتشمل الأنشطة البنكية التي تتولى عادة القيام بها بنوك الاستثمار و الأعمال.

3-2:المعيار الوظيفي:

لاشك أن الخدمات البنكية أصبحت تمثل عنصرا هاما من عناصر المعيار الوظيفي للبنوك، إذ يمكن القول بأن التنويع في سلة الخدمات البنكية يعتبر الحل الطبيعي للكثير من المشاكل التي تتعرض لها

---

[1]- Colvin, C. L. 'Universal Banking Failure? An Analysis of the Contrasting Responses of the Amsterdamsche Bank and the Rotterdamsche Bank Vereeniging to the Dutch Financial Crisis of the 1920s', LSE Economic History Working Paper Series 98 (2007) P 14.

[2] – فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري"إدارة البنوك، مرجع سباق، ص22.

[3] – فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري"إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 205-207.

البنوك، و كان لابد لهذه البنوك من تطوير علاقاتها بعملائها و من هنا يبرز الدور الأكبر لما تؤديه البنوك الشاملة في تقديم خدمات بنكية للعملاء تختلف تمام عن الخدمات البنكية التقليدية.

3-3:المعيار الجغرافي:

يستطيع البنك ذو الفروع تجميع المصادر المالية و خاصة الودائع المختلفة و توجيهها وقف الفرص الاقتصادية مما يساعد في تحقيق تنمية اقتصادية شاملة أو متوازنة جغرافيا و يعزز من قوة البنك في مواجهة طلبات الإقراض المحلية و تقلباتها المستمرة و بتوجب على الصرف الشامل التفرغ على المستوى الدولي بحثا عن مصادر الأموال و الفرص الجيدة لتوظيفها.

3-4:معايير أخرى:

يضيف البعض إلى هذه المعايير دور البنك الشامل في ترويج المشروعات الجديدة كإعداد دراسات و الإعلان عن الفرص الاستثمارية و تسويقها للمستثمرين و تقديم الاستشارة حول هذه المشروعات الجديدة، و دوره في القيام بتعليمات الصيرفة الاستثمارية كالإسناد و التوريق و تقديم الاستشارة حول الإصدارات الجديدة بالإضافة إلى دوره في الاستثمار في الأوراق المالية.

الفرع الثاني: تعريف البنوك الشاملة و خصائصها

1.تعريف البنك الشامل:

لقد أجمع الباحثون على أن البنك الشامل هو الذي تزول فيه الحدود بين البنوك التجارية و بنوك الاستثمار بحيث يتمكن من ممارسة كافة النشاطات المصرفية.

فتصنيف أي بنك كبنك شامل يعني تمتعه بسلسلة طويلة من المميزات و الخصائص النوعية و على رأسها إزالة الحدود المستصنعة بين نشاطات البنوك المختلفة الاختصاص (التجارة، المتخصصة ، الاستثمار و الأعمال) مستفيدا من ثورة الاتصالات الحاسوبية التي أدت إلى عالمية أو كونية الأسواق المالية، و سعيا نحو تكامل الخدمات البنكية التجارية منها و الاستثمارية و مدفوعا برغبة عملائه الذين يفضلون أن يجدوا لدى بنكهم الواحد منافع متنوعة لتوظيف مدخراتهم بما يتجاوز الوعاء الادخاري المعروف باسم الودائع (بمختلف أنواعها) ،إلى توظيفات أخرى مثل الأوراق المالية (أسهم و سندات) و صناديق الاستثمار المتنوعة المنتوجات، فضلا عن رغبة بعض المستثمرين في الحصول على الاستثمارات المالية و دراسة الأسواق، و غيرها مما توفره البنوك التي تأخذ بمفهوم البنك الشامل لأنشطتها و خدماتها البنكية و بذلك فإن البنك الشامل يمكن أن يوصف بأنه البنك غير المقيد بأنشطة محصورة أو محدودة فهو يقوم باستقطاب الموارد من جميع شرائح المودعين و يقترض من السوقين المالي و النقدي و يجمع الأموال من جميع المصادر المتاحة بدون تفرقة و يقوم بتوظيف أمواله لجميع الآجال و يقدم الائتمان لجميع الشرائح و الوحدات و القطاعات الاقتصادية فضلا عن كونه غير محصور في نشاطه

بمنتوجات معينة أو بنقطة جغرافية محددة و بذلك فإن خاصية الشمولية تنعكس إيجابيا على حساباته و نتائجه المالية كما تؤثر إيجابيا أيضا على درجه مخاطرة إعماله[1].

و عليه قد أعطيت عدة تعاريف للبنك الشامل حيث عرف على أنه:

1-البنك الذي يحصل على مصادر أمواله من كل القطاعات و بالمقابل يمنح الائتمان لكل القطاعات أيضا، فهو الذي يسعى إلى توفير كافة الخدمات التي يطلبها العملاء في أي مكان و وقتما يشاؤون، و بالأشكال البنكية التي يريدون فهو بنك سباق إلى كل ما هو جديد، سواءا من ناحية الخدمات التي يقدمها أو من ناحية طريقة تقديمها، حيث يسعى دائما إلى النمو المستمر الذي يرتكز على الأداء الفعال و المتميز و الجودة[2].

2-ذلك الكيان البنكي الذي يسعى دائما وراء تنويع مصادر التمويل و تعبئة المدخرات من كافة القطاعات فيمنح الائتمان لجميع القطاعات كما يعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة و الجديدة بحيث نجدها تجمع ما بين وظائف البنك التجارية التقليدية و البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و الأعمال.[3]

3-البنك الذي يفعل كل شيء .ذو الخدمة الكاملة فهو ما يسمى من طرف البنكيين الأنجلو أمريكيين Universal Bank و الفرنسيين Banque Universelle.[4]

4-البنك الشامل هو مؤسسة تقدم كافة الخدمات المالية، مثل الودائع، القروض قصيرة و طويلة الأجل، التأمين الهندسة المالية خدمات بنوك الأعمال، باختصار هو البنك الذي يفعل كل شيء إذ يتميز بكبر الحجم و تنوع المنتوجات.[5]

5-بنك متعدد الوظائف و المهام و لا يحدد تخصصه بنشاط معين بل يقدم مجموعة متنوعة من الأعمال البنكية و المالية و غيرها و يعتمد في ذلك على تكنولوجيا متطورة في ظل اقتصاديات الحجم الكبير.

و يعتمد نجاح هذا النوع من البنوك على توفر مجموعة من الشروط هي:

•امتلاك البنك لمجموعة متكاملة من الخدمات البنكية التقليدية و الغير التقليدية و ذلك بالاعتماد على خبرات و كوادر بنكية عريقة.

•توافر أساليب تكنولوجية حديثة في مجال الاتصالات و الإدارة.

•دخول البنك إلى الأنشطة المالية الحديثة و التجاوب المستمر مع السوق المالية و الانفتاح على العالم بخدماته.

---

[1] -فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان الدوري"إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 204-205.

[2] - صلاح الدين حسن السيسي"قضايا اقتصادية معاصرة"دار غريب للطباعة القاهرة ، ص202-203.

[3] - عبد المطلب عبد الحميد" البنوك الشاملة عملياتها و إدارتها" الدار الجامعة الطبعة 1، ص 19.

[4] - Zuhayr Mikdashi" les banque a l'ère de la mondialisation" édition économica Paris 1998, P59.

[5] - Dhafer saidane ;préface de Christian de Boissieu "la nouvelle banque métiers stratèges" édition revue banque 2006;P103.

*ضرورة الاتجاه نحو الاستثمار المتعدد في الأنشطة قصيرة و طويلة الأجل و المشروعات الإنتاجية بالإضافة إلى أنشطة الأوراق المالية، أي الجمع بين وظائف البنوك التجارية و بنوك الاستثمار و البنوك المتخصصة مع تبني إستراتيجية للتطور المستمر[1].

و بصفة عامة يمكن القول أن البنوك الشاملة هي تلك المؤسسات المالية التي تجمع بين الخدمات التقليدية و الأخرى الحديثة كالوساطة الاستثمارية و أعمال التأمين، و المشتقات المالية و ما إلى ذلك من خدمات.

و يتضح من هذا أن أساس فلسفة البنك الشامل هي فكرة التنويع[2] التي قدمها Markowitz و التي تنطلق من المثل القائل لا تضع كل ما تملكه من بيض في سلة واحدة"[3] و من هذا المنطلق نجد أن البنك بدلا من أن يركز تعاملاته على قطاع معين، فإنه يتجه بها إلى كافة القطاعات ، فمثلا إذا افتراضنا أن بنكا ما يتعامل مع قطاع معين و ليكن قطاع النسيج في هذه الحالة نجد أن الجانب الأكبر من ودائع هذا البنك تأتي من هذا القطاع كما أنه في المقابل الجانب الأكبر من القروض يذهب لهذا القطاع فإذا ما أصيب قطاع النسيج هذا بكساد في هذه الحالة تتقلص موارد البنك و تنكمش استثماراته، نفس الشيء يحدث لو أن البنك يتعامل مع أكثر من قطاع تجمعهم علاقة قوية ، فمثلا إذا ركز البنك على القطاعات الثلاث التالية، إنتاج الإسمنت ، إنتاج الحديد و المقاولات، فإذا ما قررت الحكومة تخفيض هائل في الإنفاق على الإنشاءات الجديدة، مثل الطرق ففي هذه الحالة فإن القطاعات الثلاث سوف تتضرر باعتبار أن اكبر تعاملاتها مع الحكومة و بذلك سوف يتضرر البنك أيضا.

و ما نستخلصه من فكرة التنويع هذه أن يقوم البنك بالدخول في كافة المجالات، أي يقدم الخدمات المصرفية و الغير مصرفية بحيث ينوع القطاعات التي تتعامل معها لكن يشترط أن يكون معامل الارتباط بين هذه القطاعات قليلا جدا فكلما صغر هذا الأخير زادت المزايا، التي يحققها التنويع و العكس صحيح.

و بهذا نجد أنه من خلال التنويع الجيد الذي يمثل فلسفة البنك الشامل يحقق هذا الأخير أهدافه المنشودة و المتمثلة في تعظيم الأرباح و تخفيض مخاطر نقص السيولة و تحقيق الأمان للمودعين.

2.خصائص البنوك الشاملة:

يتميز البنك الشامل بجملة من الخصائص هي:[4]

*يقدم كافة الخدمات التي يطلبها العميل في أي وقت و مكان، و بالشكل الذي يحتاجه العميل ، مما يشبع رغبته.

---

[1] -رشيد صالح عبد الفتاح " البنوك الشاملة و تطوير دور الجهاز المصرفي" دار النهضة العربية، 2000، ص 122.

[2]- Dario Focarelli, David Marques-Ibanez, Alberto F. Pozzolo, "Are Universal Banks Better Underwriters? Evidence From the Last Days of the Glass-Steagall Act". January 6, 2011, European Central Bank Working Paper No. 1287,p6

[3] – منير إبراهيم هنيدي" إدارة البنوك التجارية" المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة عام 2002، ص 59.

[4] – صلاح الدين حسين السيسي"قضايا مصرفية معاصرة1" دار عالم الكتب للطباعة ,الطبعة الأولى عام 2003، ص75-76.

•هو بنك سباق إلى كل جديد سواءا في مجالات النشاط، أو في نظم و وسائل تقديم المنتجات البنكية أو في مجالات صناعة الأسواق و تعهدها بالرعاية و التنمية.

•إنه بنك صانع لعملائه و أسواقه يخلقهم و يوجدهم و يعبر معهم و بهم قيود الحاضر إلى آفاق المستقبل.

•بنك قائم على النمو المستمر المرتكز على أداء متميز فعال قائم على الجودة الشاملة.

•بنك يدير المخاطر بشكل محسوب، و ينتهز الفرص الاستثمارية بالشكل الذي يؤكد قدرته و فعاليته و ربحيته، و يعزز من مجالات تفوقه و امتيازه.

•هو بنك يتعامل في كافة الأدوات المالية و مشتقاتها و استغلال كل ما هو جديد منها و مناسب مع احتياجات عملائه.

•البنك الذي يجمع بين الوظائف التقليدية و غير التقليدية أي لا تقتصر خدماته على البنكية فحسب بل يتعداها إلى المالية[1].

•إدارة ذكية للموارد تتفوق على الإدارة التقليدية للسيولة و عموما البنك الشامل هو الذي يتميز بـ:

•الشمول مقابل التخصص المحدود.

•التنوع مقابل التقيد.

•الديناميكية مقابل الاستاتيكية.

•الابتكار مقابل التقليد.

•التكامل و التواصل مقابل الانحصار.

الفرع الثالث: وظائف البنوك الشاملة

تصنف وظائف البنوك الشاملة إلى أنواع هي:[2]

1-وظائف تقليدية للبنوك التجارية: و تتمثل بصفة رئيسية في أعمال الوساطة المالية و منح الائتمان و خدمة النشاط التجاري.

2-وظائف غير تقليدية للبنوك للتجارية: و التي ظهرت نتيجة للتطورات المتلاحقة في البيئة الاقتصادية المحيطة و ما تتطلبه من ضرورة تقديم سلة خدمات متنوعة لا تعتمد على رصيد مثل عمليات المبادلات و الخيارات و المستقبليات و العقود اللآجلة، و اتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة، فضلا عن كل ما يتعلق بالخدمات البنكية الخاصة.

---

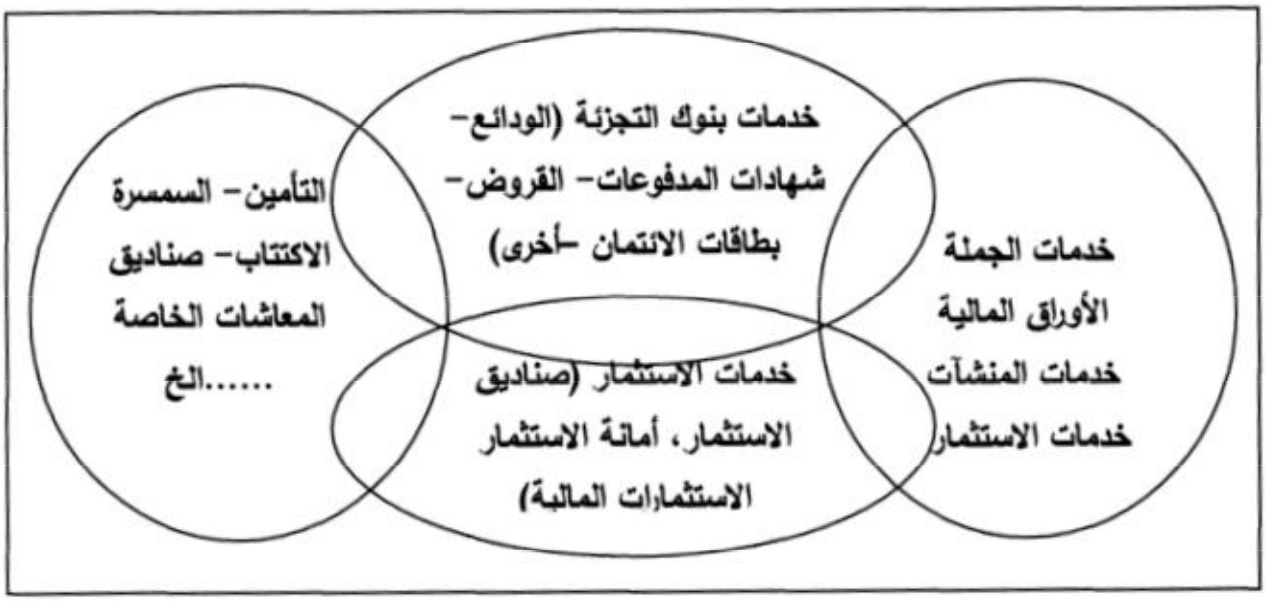
[1]- Xie Lili," Universal Banking, Conflicts of Interest and Firm Growth", Journal of Financial Services Research 32 (3), 2007,P 8

[2] -صلاح الدين حسن السيسي" قضايا اقتصادية معاصرة" مرجع سابق، ص 203-204.

3-وظائف بنوك الاستثمار: و التي تقوم على أساس يبني المشروعات الاستثمارية في مختلف القطاعات و دعمها ماليا و إداريا بما يستلزمه ذلك من توفير التمويل اللازم لها (مساهمة ,إقراض ،تروي ،سندات) أو ضمانها لدى الغير أو توفير القروض طويلة الأجل، أو القيام بدراسات الجدوى للمشروعات الجديدة و الترويج لها، و الخدمات المرتبطة بالشركات مثل:التوريق، إدارة المحافظ ، إدارة عمليات الدمج و الاحتواء، تمويل التنمية العقارية، التأجير التمويلي، التأمين، القيام بدور بيوت الخصم، إدارة صناديق المعاشات و تدبير توظيفاتها تمويل العملاء من خلال إصدار أوراق مالية لهم، المتاجرة بالأوراق المالية، الإتجار في السلع المختلفة و إدارة الاكتتاب و ضمانه.

عموما يمكن التعبير عن هذه الوظائف المتعددة للبنوك الشاملة من خلال الشكل (2-1)

الشكل (2-1): وظائف البنوك الشاملة



المصدر:عبد المطلب عبد الحميد" البنوك الشاملة ، عملياتها وإدارتها" مرجع سابق، ص 21

المطلب الثاني: التحول إلى البنوك الشاملة

الفرع الأول: دوافع و كيفية التحول إلى البنوك الشاملة

1.دوافع التحول:

لقد كان وراء التحول إلى نموذج البنوك الشاملة دوافع هي:[1]

•دوافع ذاتية، فالبنوك يتوافر لديها ذاتي لتطوير أدائها، خاصة إذ توافرت لديها الإدارة الذكية الفاعلة القادرة على قراءة و رصد و تحليل ما يدور حولها من تطورات و تحولات و اتخاذ القرارات و السياسات

[1] - أحمد عبد الخالق" البنوك الشاملة" عن موقع الإنترنت: www.arablawinfo.com تاريخ الاضطلاع 2011/08/19

اللازمة لتتواكب معها، و من ثم فالبنك غير القادر على هذا التفاعل يزول و يموت لأنه لن يستطيع إقامة علاقات و روابط مع القطاع العائلي أو قطاع الأعمال و من ثم تنقطع عنه أوردة الحياة.

•التطور و التحولات في الاقتصاديات المحلية و خلقها لمجالات يجب أن تتدخل البنوك و تعلب دورا محوريا فيها مثل التخصصية, إذ أقدمت معظم دول العالم على تبني برامج الخصخصة و إفساح المجال لقوى السوق و هو ما يتطلب أن تساعد البنوك في تنفيذ مثل هذه البرامج.

•.الوعي لدى جمهور المتعاملين و ازدياد توقعاتهم و طلباتهم من البنوك و تفضيلهم الحصول على سلسلة من الخدمات المتكاملة من جهة واحدة أو بنك واحد.

•.المنافسة حيث تشكل دافعا مستمرا لتطوير البنوك و التحول نحو البنوك الشاملة، فتوجد المنافسة بين البنوك ذاتها في داخل الاقتصاد الواحد أو بين الاقتصاديات المختلفة، و من هنا ظهرت مقولة إذ لم نفعلها نحن فسيفعلها غيرنا .

•.المنافسة الموجودة بين المؤسسات المالية غير البنكية و المؤسسات غير المالية صناعية كانت أو تجارية إذ تشهد السوق المالية الآن دخول العديد من الشركات الصناعة و التجارية و شركات التأمين و السمسرة مجال تقديم التمويل و الخدمات التي اعتادت المصارف تقديمها مما أدى إلى تآكل هذه الأخيرة و من ثم كان عليها أن تبحث عن إستراتيجية أخرى تستطيع من خلالها التعويض.

•.التطور العلمي و التكنولوجي في وسائل الاتصالات و المعلومات و هو ما أسفر عما يعرف بتكنولوجيا المعلومات، و هذا ما أدى إلى تهيئة المناخ لظهور البنوك الإلكترونية، و سرعة تبادل المعلومات فيما بين البنوك و العملاء و بين البنوك و السوق و بين البنوك و قطاعات الإنتاج و الخدمات، مما قللت كثيرا فجوة المعلومات التي كانت تحجب البنوك عن الدخول في الكثير من المشروعات، كما أن هذا التطور أدى إلى سهولة تحريك برؤوس الأموال بكميات كبيرة.

•.تزايد صيحات دعاة إصلاح النظام البنكي إلى التخفيف من حدة القيود التشريعية التي تثقل البنوك بالقيود على أن تحل محلها قيود اقتصادية بنكية فنية غير تحكمية تتعلق أساسا، بالكفاءات و الفاعلية في الأداء.

•.تزايد حركة الاندماج بين البنوك بمعدلات كبيرة في السنوات الأخيرة تحت تأثير العولمة، و ذلك ما يؤدي بلا شك إلى تكوين كيانات مالية ضخمة تستطيع أن تنتشر فروعها في كل مكان و أن تحصل على الأجهزة العلمية و الالكترونية المتطورة و الموارد المالية الوفيرة و كذلك قاعدة عريضة من العملاء و كوادر إدارية و بشرية ماهرة تستطيع أن تحسن توظيفها جميعها في تنويع أنشطتها و مصادر تمويلها و تمد أذرعها الطويلة القوية إلى مجالات لم تكن قد اعتادت و لوجها في الزراعة ,الصناعة ,الخدمات.

*التحرير الاقتصادي العالمي و تحرير الخدمات المالية، حيث أدى هذا التحرير الذي جاء في إطار اتفاقات أوروجواي إلى خلق العديد من العوامل الضاغطة لكي تنوع البنوك أنشطتها و تمدها خارج الإطار الضيق و التي ضلت حبيستها لفترة زمنية ليست قصيرة.

*تصاعد الوزن النسبي لم يعرف بالاقتصاد الرمزي و ما يصاحبه من تعاظم تحركات رؤوس الأموال غير المرتبطة بتحركات السلع و الخدمات إذ تشير التقديرات إلى أن حجم هذه التحركات يبلغ 150 مليار $ يومي أي حوالي 35 تريليون $ في العام، و من المتوقع أن يزداد هذا الحجم مع تصاعد أهمية قطاع الخدمات المالية ، ظهور البورصات و انتشارها في الكثير من الدول النامية, مواكبة إفساح المجال لقوى السوق وطنيا و دوليا، و يدعم ذلك و يعززه التقدم المذهل في تكنولوجيا المعلومات و وسائل التحويلات المالية التي تزداد أمنا مع مرور الوقت مثل نظام SWIFT.

2.كيفية التحول:

هناك أكثر من منهج يمكن من خلاله التحول إلى البنك الشامل و هو: [1]

2-1.المنهج الأول:

في هذه الحالة يتم تحويل بنك قائم بالفعل إلى بنك شامل، و هي الطريقة الأسرع و الأفضل لكن يجب توفر بعض من الخصائص في هذا البنك و هي أن يكون ذو حجم كبير و قابل للنمو و يحتوي على عدة فروع و بالإضافة إلى كل هذا أن يكون لديه إطارات بشرية مؤهلة و مدربة و لديه خبرة في هذا المجال.

و يشترط في هذا المنهج توفر مجموعة من الأسس و القواعد و هي:

***التدرج:** يجب أن تكون عملية التحول هذه بصفة تدريجية و ذلك ضمانا لتقديم خدمات بسرعة و بفعالية في نطاق الجودة الشاملة.

***التطوير:** أي إعادة هيكلة البنك و ذلك من خلال إجراء تعديلات في الإدارة و الصلاحيات و السلطات بالشكل الذي يتماشى و متطلبات المرحلة الجديدة.

***التجهيزات المكانية:** أي توفير التجهيزات اللازمة لتقديم خدمات البنك الشامل.

***الخطة و متابعتها:** أي العمل على مراقبة و الإشراق على عملية التحول هذه وما مدى تماشيها مع البرنامج الموضوع و المخطط و الذي يتمثل في التخطيط فالتنظيم فالتوجيه، فالتحفيز ثم المتابعة و ذلك لضمان نجاح البنك.

2-2.المنهج الثاني:

في هذه الحالة يتم إنشاء بنك شامل جديد و تتطلب الحاجة هنا البدء من الصفر، حيث يتم اختيار الإطارات البشرية المؤهلة و إرسالها إلى مصارف شاملة بالخارج كي تتدرب على تقنيات العمل المصرفي الشامل بالإضافة إلى القيام بالحملات الإعلانية و التسويقية اللازمة للترويج لهذا البنك.

---

[1] -صلاح الدين حسن السيسي" قضايا اقتصادية معاصرة" مرجع سابق، ص 215-216

3-2.المنهج الثالث:

يجمع هذا المنهج بين مزايا المنهجين السابقين، إذ تتم إنشاء كيان بنكي جديد تتوفر فيه كافة الإمكانيات و القدرات و الخبرات، و في نفس الوقت يكون قابلا للنمو و الاتساع و الانتشار و لديه طموح في قيادة و توجيه السوق هذا بوضع خطة للإسراع بذلك عن طريق:

-شراء عقارات بعض البنوك الراغبة في الاستغناء عنها.

-دمج تدريجي لبنك معين وضم أعماله و معاملاته بما يضمن للبنك الشامل حجم أعمال مناسب.

-الدخول في مشاركات مع بنوك أخرى قائمة رائدة بهدف دمجها فيها مستقبلا.

-دراسة التأثيرات المختلفة للأنشطة الجديدة التي يرغب في تقديمها للسوق لأول مرة.

و عموما و أيا كانت الطريقة أو الأسلوب و مع أخذ الدوافع لنشأة و خلق هذه البنوك يكاد يكون هناك إجماع من الخبراء المتمرسين في هذا الوسط أن البنوك الشاملة ضرورة ملحة ، دعمتها الرغبة و ساندتها التكنولوجيا المتطورة.

الفرع الثاني: متطلبات التحول إلى البنوك الشاملة

من اجل التحول إلى البنوك الشاملة لابد من توفير مجموعة من المتطلبات تكون أساسا لنجاح فعالية هذا البنك و المتمثلة في:[1]

1.متطلبات تتعلق بالبنك:

حيث نجد أن البنك الشامل يحتاج إلى:

•موارد مالية ضخمة تمكنه من أي ينهض بخدماته المتنوعة لعملائه في أي وقت و أي مكان.

•أن تتوافر لدى البنك موارد و كوادر بشرية و إدارية و تنظيمية رفيعة المستوى و المهارة حتى تستطيع أن تنهض بالأعمال البنكية التقليدية ، و العمل في سوق الأوراق المالية (البورصة)، تأسيس الشركات و متابعتها و مراقبتها و ربما الاشتراك في إدارة الاستثمارات و تدوير المحافظ المالية، و هذا كله يعني في نهاية المطاف ضرورة توفير مراكز تدريب متخصصة تسهم في بناء هذه الكوادر.

•أن تتوافر لديه بنية أساسية كافية من المعلومات و كذلك تكنولوجيا المعلومات التي تربطها ليس فقط بوحداتها التابعة لها و إنما بغيرها من البنوك و أوساط الأعمال التي تجوبها للحصول على المعلومات لحسن تقدير المواقف و اتخاذ القرارات العلمية المدروسة.

•تحتاج إلى إدارة تسويق فعالة و على مستوى عالي من الكفاءة

•تحتاج إلى نشر الوعي المصرفي بصفة عامة لتفهم دور و أهمية البنوك الشاملة.

---

[1] – أحمد عبد الخالق" البنوك الشاملة" عن موقع الأنترنت: www.arablaurnfo.com تاريخ الاضطلاع 2011/08/19.

2.متطلبات تتعلق بسياسات الدولة

و تتمثل في:

•إصدار التشريعات الحديثة و تطوير و تعديل التشريعات القائمة بما يسمح للبنوك أن تقدم مثل هذه الأعمال على نحو فعال ، حيث يجب على الدولة إزالة الحواجز و القيود القانونية على ممارسة البنوك لأنشطتها في قطاعات معينة أو أقاليم بعينها.

•اقتناع الأجهزة الرسمية و السلطات التنفيذية في الدولة بفكرة البنوك الشاملة و رسالتها و توفير الدعم و المساندة لها و الوقوف بجانبها خاصة في المراحل الأولى لتحولها أو لإنشائها على هذا الأساس.

•يجب على الدولة أن تساعد هذه البنوك من خلال المساعدة في إرساء البنية الأساسية اللازمة من الناحية المادية و كذلك البشرية و التنظيمية.

•رفع مستوى فعالية و كفاءة البنك المركزي يوفر الاستشارة و الدعم و المساندة لهذه البنوك في أداء رسالتها و الإسهام الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية المتوازنة.

•جمع جميع القوانين و التشريعات الخاص بالبنوك الشاملة في قانون واحد بحيث تسهل عملية الرجوع إليها و التعرف على ضوابطها و الواجبات و الحقوق التي تنص عليها.

الفرع الثالث: ضوابط التحول إلى البنوك الشاملة

تحتاج البنوك الشاملة إلى ضوابط تضمن لها الاستمرار و الاستقرار في ممارسة نشاطها و تقبل الجمهور لها، وتعتبر هذه الضوابط كمية بقدر ما هي نوعية و كلها تهدف إلى الحماية و الرعاية و تتمثل هذه الضوابط فيما يلي:[1]

•التزام العالمين العاملين بسياسات الحيطة و الحذر خاصة في المراحل الأولى لبدء النشاط في البنوك الشاملة، و إعطاء كل العمليات الكبيرة الحجم و المهمة للفحص و التدقيق من اجل تفادي الوقوع في أي خطر.

•حماية البنك من أي خطأ يهدد مسيرته و مستقبله بتوفير أجهزة رقابية راقية وواعية.

•تحديد الواجبات و المسؤوليات الخاصة بكل وظيفة و المهام و الأنشطة الخاصة بكل منها، بما لا يدع أي مجال للتضارب أو تعارض أو إزدواج لأي عمل أو نشاط في البنوك الشاملة.

•تحديد دور الإعلام و الإعلان عن أنشطة البنوك الشاملة في إطار قواعد و معايير المحاسبة الدولية التي توفر قدرا مناسبا من الشفافية و الإيضاح و الإفصاح الذي يمكن من الحكم على مدى كفاءة و حسن إدارة المشروع.

•عرض تفاصيل السياسات و الأنشطة المقترحة على الجمعية العمومية للحصول على تأييدها للاتجاهات و مخاطرها.

---

[1] – صلاح الدين حسن السيسي " قضايا اقتصادية معاصرة" مرجع سابق،ص217-218

•ملاءة مالية مناسبة ممثلة في حجم مناسب من رأس المال و الاحتياطات.

•نظام تأمين فعال على الودائع ليقلل من تدافع الزبائن عند حدوث أي أزمة أو إطلاق إشاعة تضر بالبنك، و يبعث هذا النظام في النفس الوقت الطمأنينة في نفوس الزبائن و يدعم الثقة في البنوك.

•إستراتيجية عامة علمية تنبثق منها سياسات مرحلية تشكل إطار الحركة التنفيذية للنشاط الذي يمارسه البنك الشامل.

•التوسع في الأنشطة الاستثمارية من اجل دعم جودة اتخاذ القرارات و ضمان الجودة الشاملة و المتكاملة لأعمال البنك الشامل.

المطلب الثالث: الإطار العام لإستراتيجية التنويع في البنوك الشاملة

تقوم فكرة البنوك الشاملة على سياسة تنويع القطاعات التي يتعامل معها حيث نجد تنويع مصادر التمويل من جهة و مجالات الاستثمار من جهة أخرى.

الفرع الأول: التنويع في مجال الخدمات البنكية

1.تنويع مصادر التمويل:

لقد أصبحت البنوك الشاملة تفضل التعامل مع منشآت تنتمي إلى قطاعات اقتصادية مختلفة بدلا من التعامل مع منشآت تنتمي إلى قطاع واحد من أهم هذه الأنشطة[1]:

1-1.إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول:

و هي شهادات يمكن شراؤها و بيعها في سوق النقد في أي وقت دون الرجوع البنك الذي أصدرها و هذه الشهادات تعتبر بمثابة ودائع آجلة تساعد على توفير أموال طويلة الأجل يمكن استخدامها في زيادة الطاقة الاستثمارية للبنك.

1-2.الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز البنكي:

لجأت البنوك الشاملة للاقتراض طويل الأجل من خارج النظام البنكي من اجل تدعيم الطاقة المالية و تقوية المركز المالي من خلال السندات حيث تتم في شكل إصدار سندات تطرح في أسواق رأس المال و بالاقتراض من شركات التأمين و غيرها من المؤسسات المالية و يؤدي هذا النوع من الاقتراض إلى إعطاء أكبر قدر من الأمان للمودعين.

1-3.اتخاذ البنوك الشاملة لشكل الشركة القابضة البنكية:

لقد قامت بعض البنوك بإعادة تنظيم نفسها لكي تتخذ شكل الشركات القابضة حيث تضم إلى جانب البنك شركات شقيقة صناعية أو تجارية أو مالية تمكنها من تدعيم و زيادة مواردها المالية خاصة في فترات تدني الودائع.

[1] -ميز إبراهيم هنيدي" إدارة البنوك التجارية" مرجع سابق، ص 63-75

1-4.التوريق:

أو كما يسمى أيضا التسنيد و يقصد به تحويل الأصول غير السائلة المتمثلة في القروض التي تستحق في تاريخ معين إلى أوراق مالية قابلة للتداول حيث يمكن الإقبال على هذه الأنواع من الأوراق المالية المختلفة و من الأمثلة على ذلك قروض الإسكان و القروض الشخصية المضمونة برهون الأصول المشتراة حيث يلتزم فيها المقترض بسداد قيمة القروض و الفوائد للبنك على دفعات في هذه الحالة يمكن للبنك أن يصدر في مقابلها أوراقا مالية قابلة للتداول و مضمونة ببنك القروض و هذا على أن يتم استخدام الفوائد و الأقساط في خدمة الأوراق المالية التي تم إصدارها.

2.التنويع في مجالات الاستثمار:

لقد استطاعت البنوك خاصة الأمريكية تحقيق التنويع في مجالات الاستثمار، فإلى جانب التنويع في محفظة الأوراق المالية سعت كذلك إلى التنويع في مجالات محفظة القروض، هذا بالإضافة إلى دخول مجالات استثمار جديدة و ذلك كما يلي:[1]

2-1.تنويع محفظة القروض:

ركزت معظم البنوك في فترة زمنية محددة على تقديم قروض قصيرة الأجل، إلا أنها واجهت صعوبات كبيرة بسبب المنافسة القوية خاصة من سوق رأس المال بسبب لجوء بعض المقرضون إلى أسواق رأس المال من اجل تغطية احتياجاتهم، فكان على البنوك الاختيار ما بين تقديم قروض قصيرة الأجل دون غيرها من القروض أو عليها تغيير موقفها بأن تقدم قروض متوسطة و طويلة الأجل إلى جانب القروض قصيرة الأجل، فقررت اعتماد سياسة تقديم قروض لكل النشاطات الاقتصادية على مدى أجال زمنية مختلفة (قصيرة، متوسطة و طويلة الأجل في نفس الوقت) و هكذا تحقيق التنويع في مصادر التمويل و بالتالي تحقيق صفة التمويل في مجال مصادر التمويل أيضا.

2-2.التنويع في محفظة الأوراق المالية:

و ذلك من خلال التنويع في تواريخ استحقاقها و طبيعة أنشطة الشركات و المؤسسات المصدرة لها، مع تعددها و تباعدها جغرافيا، و انخفاض درجة ارتباطها ببعض بالشكل الذي يحقق لها أقل قدر ممكن من المخاطرة مع أكبر عائد ممكن.

2-3.الدخول في مجالات استثمار جديدة:

لقد استطاعت البنوك الشاملة اقتحام مجالات استثمارية جديدة و تتمثل فيما يلي:[2]

---

[1] -عبد المطلب عبد الحميد"العولمة و اقتصاديات البنوك"مرجع سابق" ص 56-57

[2] -عبد المطلب عبد الحميد"البنوك الشاملة" مرجع سابق، ص24-25

أ.أداء أعمال الصيرفة الاستثمارية:

و تتضمن هذه العملية ثلاثة وظائف أساسية:

•.تتمثل الأولى في الإسناد أي شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها و بيعها للآخرين مع تحمل الأعباء المتوقعة نتيجة لانخفاض السعر خلال مدة حيازتها لها و قبل الانتهاء من تسويقها و في المقابل يحصل البنك على كافة العمولات و المصروفات الأخرى عند سداده قيمة الأسهم للشركات المصدرة.

•.أما الثانية فتتمثل في التسويق، حيث يقوم البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة مستخدما في ذلك إمكانيات من الخبراء و وحدات متخصصة و اتصالات واسعة مع الوسطاء الماليين الآخرين و في المقابل يحصل البنك على عمولة.

•.أما الثالثة فتتمثل في تقديم الاستشارات حول الإصدارات الجديدة المتعلقة بنوعية و تشكيل الأوراق المالية مع عقد المنازعات بتكاليف الأوراق المالية ومردودها و مخاطرها في ضوء الواقع و الظروف التي تعيشها الشركات التي قامت بإصدار تلك الأوراق.

ب.تمويل عملية الخصخصة و توسيع قاعدة الملكية:

ظهرت في الو.م.أ في نهاية الثمانينات حيث يتلخص دور البنك هنا في تقديم قروض طويلة الأجل للعاملين في المنشأة بهدف شراء أسهم عادية أو حصة في رأس مال المنشأة من طرف العاملين بها و تتم خدمة القرض من حصيلة توزيعات الأسهم المشتراة بالإضافة إلى ما تسدده اتحادات و نقابات العاملين و هكذا يمكن للبنك الشامل أن يستفيد مقابل ذلك بإعفائه من 50 % من الضرائب على الفوائد المستحقة مما يساعده على تقديم هذه القروض بأسعار فائدة منخفضة تساهم في نجاح برنامج الخصخصة و عملية توسيع قاعدة الملكية.

ج.رسملة القروض:

تحدث هذه الحالة عندما ما تعجز المنشأة المقترضة من البنك عن سداد التزاماتها له، بسبب سوء الإدارة فيها، هنا يقوم البنك برسملة القروض أي استبدال هذه القروض بحصص في رأس مال الشركة، و هذا ما سوف يعطيه الحق في المشاركة في إدارة المنشأة.

الفرع الثاني: التنويع بدخول مجالات غير بنكية

لم تقتصر البنوك الشاملة على تنويع نشاطها بدخولها مجالات بنكية فقط بل راحت إلى أبعد من ذلك حيث اتجهت إلى الدخول إلى مجالات غير بنكية إذ أثبتت التجارب أن ذلك يزيد من الربحية و العائد دون إضافة مخاطر نقص السيولة، و هي لا تمثل تهديدا على أموال المودعين و تتميز المعاملات في هذا المجال بنشاطين أساسين الأول يمارسه البنك بنفسه أما الثاني فيتم من خلال شركة شقيقه.

1.الأنشطة التي يمارسها البنك بنفسه:

و تنقسم إلى:[1]

1-1.تأجير الأصول أو التأجير التمويلي Leasing

هو عبارة عن اتفاق يتم بين البنك الشامل و الشركة، تقوم بمقتضاه هذه الأخيرة ببيع الأصل الذي تملكه إلى البنك على أن يقوم هذا الأخير بإعادة تأجيره لها للانتفاع منه و من المتوقع أن تغطي متحصلات الإيجار و القيمة المتبقية من الأجل تكلفة الشراء مع تحقيق عائد مناسب.

و يجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الخدمات يعود بفائدة على الشركة ذلك أن الضريبة تقل بالنسبة إليها، حيث أن الأصل عندما يباع و يعاد تأجيره فإن هذه الأخيرة تعتبر من المصاريف التي تخصم من الإيراد و بالتالي تقل قيمة الضرائب أما البنك فإن التمويل التأجيري يكون بالنسبة له بمثابة القرض المضمون ذلك أن المستأجر يسدد القيمة الإيجارية بشكل دوري و في نهاية فترة التعاقد يقدم الأصل للبنك.

1-2.الإتجار بالعملة:

تقوم بهذه الخدمة عادة البنوك الكبيرة ، ولفهم فحوى هذه الخدمة نستعين بمثال، نفرض أن مؤسسة أمريكية استوردت من مؤسسة ألمانية في هذه الحالة تطلب المؤسسة الأولى من البنك مثلا يوم الإثنين شراء المارك الألماني من السوق الحاضر و تحويلية لحساب المصدر في ألمانيا، في هذه الحالة يطلب البنك الأمريكي من مراسلة في ألمانيا تحويل المبلغ لحساب المصدر الألماني و يكون هذا يوم الأربعاء و في المقابل يكون البنك قد خصم القيمة من حساب المؤسسة المستوردة فور طلبها لشراء العملة أي يوم الإثنين و هذا يعني أنه يكون أمام البنك مدة يومين لاستغلال هذا المبلغ و يقدم البنك هذه الخدمة مقابل عمولة يحصل عليها.

1-3.إصدار الأوراق المالية:

من خلال هذه الخدمة تتولى البنوك الشاملة بنفسها عملية إصدار الأوراق المالية بدلا من المؤسسة ، مقابل حصولها على عمولة على القدر المصرف من هذه الأوراق، و يجدر الإشارة في هذا الصدد أن البنك لا يتحمل أي مسؤولية أو أعباء في حالة عدم تصريف كافة الأوراق، حيث يقوم برد الجزء المتبقي منها للشركة المصدرة.

1-4.إدارة الاستثمارات لحسابات العملاء

في إطار أدائها لهذه الخدمة تقوم البنوك الشاملة بإقامة صناديق لاستثمار ودائع العملاء، و يقوم البنك بإدارتها لصالحهم، و ذلك في مقابل حصوله على أتعاب، بالإضافة إلى ذلك يتولى البنك أيضا إدارة محفظة الأوراق المالية لصالح العملاء و ذلك من خلال البيع و الشراء للأوراق تنفيذا لأوامرهم، و تجدر

[1] -منير إبراهيم هنيدي" إدارة البنوك التجارية " مرجع سابق، ص 68-72

الإشارة أنه في كلتا الحالتين، يتحمل العملاء الخسائر و الأرباح و حدهم أما البنك فيحصل على عمولة البيع و الشراء كما يحصل على أتعاب مقابل إدارته للمحفظة.

2.الأنشطة التي يمارسها البنك عن طريق شركة شقيقة:

هناك بعض الأنشطة المتخصصة يفضل البنك أن تؤدي عن طريق شركات ذات خبرة حيث إذا تعرضت إحدى هذه الشركات إلى خسارة لا يمتد أثرها على البنك الشقيق، و من أكثر هذه الشركات شيوعا هي تلك التي تمارس نشاط التأمين, الاستثمار و التأجير حيث تتمثل هذه الأنشطة في:[1]

2-1.نشاط التأمين:

يتم التعامل في هذا النوع من الخدمات لحساب شركة تأمين شقيقة حيث يمكن للعميل الذي اقترض من البنك تجنيب أسرته مسؤولية سداد القرض، إذا ما هو مات، حيث يقوم بشراء وثيقة التأمين على الحياة الائتمانية، حيث يستمر المؤمن له في دفعة أقساط القرض إلى البنك طالما هو على قيد الحياة ،أما في حالة وفاته قبل إتمامه سداد مبلغ القرض تتولى شركة التأمين ذلك.

و قد تطور هذا النوع من الخدمات ليشمل التأمين على الممتلكات التي يتم الاقتراض من اجل شرائها كالمنازل و السيارات و تكمن استفادة البنك الشامل و شركة التأمين من هذا النوع من الخدمات من تسويق الخدمة بأقل تكاليف أما بالنسبة للعميل فإنه يتمكن من الحصول على خدمتان ماليتان من نفس المكان و هما الائتمان و التأمين.

2-2.أنشطة الاستثمار (إنشاء صناديق الاستثمار)

جاءت نتيجة لظهور مجموعة من المستثمرين الذين تتوفر لديهم موارد مالية و يرغبون في استثمارها بشراء أوراق مالية و لكن هم مترددون بسبب عدم توفر الخبرة لديهم في هذا المجال و المعرفة الكافية و الوقت لإدارة مثل هذه الأعمال.

فمن أجل تلبية احتياجات هذه الفئة من المستثمرين أنشأت شركات متخصصة في بناء و إدارة تشكيلات من الأوراق المالية يطلق عليها صناديق الاستثمار التي تتيح لهذه الشريحة من المجتمع فرصة شراء عدد من الحصص في تلك المحافظ حسب ما يتوفر لديهم من موارد و في نفس الوقت يؤدي ذلك إلى تحقيق عائد مرتفع لصالح تنمية موارد البنوك الشاملة و يطلق على هذه الشركات بشركات الاستثمار.

2-3.نشاط التأجير:

أقدمت البنوك الشاملة على إنشاء شركة متخصصة في تأجير الأصول حيث يأمل البنك في إن تساهم تلك الشركات في مساعدته للتغلب على عدم كفاية الموارد المالية لتلبية بعض طلبات الاقتراض ،فعندما يقوم أحد العملاء بطلب قرض من أجل شراء آلات لمنشآت صناعية تعمل شركات التأجير على إقناعه بفكرة استئجارها (الآلة) بدلا من شرائها.

---

[1] – منير إبراهيم هندي" إدارة البنوك التجارية" مرجع سابق، ص 72-75

و عموما يمكن القول أن هناك عدة أسباب تدفع بالبنك لعدم مباشرة هذه الأنشطة بنفسه أهمها القيود القانونية التي تمنعه من التنفيذ المباشر لتلك الأنشطة و ذلك من اجل التقليل من المخاطر التي قد يتعرض لها البنك بالإضافة إلى رغبته في التوسع في النشاط بشكل يكون فيه من الأفضل إنشاء شركة متخصصة، هذا إلى جانب أن هذا النشاط قد يحتاج إلى خبرة متخصصة لا علاقة لها بالنشاط البنكي.

المبحث الثاني: إدارة موارد و استخدامات البنوك الشاملة

المطلب الأول: الإدارة في البنوك الشاملة:

الفرع الأول: الاتجاهات الحديثة في مجال التنظيم و الإدارة للبنوك

لقد أدى التطور الحاصل في الصناعة البنكية و ما صاحبه من تقدم في أداء الخدمات البنكية إلى ضرورة مواكبة هذا التطور و ذلك من خلال خلق تناسق و تكامل و تلاؤم في البناء التنظيمي و الإدارة للبنوك، وذلك كالآتي:[1]

1.اختصاصات الإدارة العليا:

تضم الإدارة العليا، مجلس الإدارة، رئيس مجلس الإدارة ، المدراء التنفيذ يون الخبراء، أو الاستشاريون، حيث أنيط بكل واحدة منها المهام و الاختصاصات التالية:

1-1.مهام مجلس الإدارة: هي عديدة و تتمثل في:

-تحديد مستويات الربح المرتقبة أو المطلوب تحقيقها

-تحديد نسب توزيعات الأرباح

-زيادة رأس المال

-وضع سياسات تنويع الخدمات المصرفية

-وضع الخطط و السياسات الخاصة بالعمالة في المستويات العليا و الدنيا.

-إدارة السيولة و تحديد طرق مواجهة الأخطار

-وضع السياسات الخاصة بالعلاقات العامة.

-وضع سياسات و خطط الاستثمار و غزو الأسواق الأجنبية

1-2.مهام رئيس مجلس الإدارة:

وتتمثل في الآتي :

-المحافظة على وجود علاقة طيبة بين البنك و أصحاب رأس المال.

-اختيار أعضاء مجلس الإدارة.

-التأكد من توافر المعلومات الكافية و إلزامه لقيام أعضاء مجلس الإدارة والمديرين بمهامهم.

-الرقابة على المديرين في تنفيذ الخطط و السياسات الموضوعة.

---

[1] -عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف " الإدارة الحديثة في البنوك التجارية" الدار الجامعية 1991، ص359-364.

-الرقابة الدقيقة على الأنشطة و المهام الخاصة بميدان العمل المصرفي في البنك.

-الرقابة على البيئة الداخلية و الخارجية التي يعمل فيها البنك.

1-3.مهام المديرين التنفيذيين:

وهي:

-القيام بوضع السياسات الخاصة بالعمل داخل الإدارة.

-التوجيه و الإشراف و حل مشكلات العمل داخل الإدارة.

-التنسيق.

-الإشراف على تنفيذ الخطط و البرامج الخاصة بالإدارة و المشاركة في وضع الخطط و الأهداف العامة للبنك.

1-4.مهام الخبراء أو الاستشاريون في البنوك:

يتلخص دور الاستشاريون في البنوك في تقديم النصائح و التوصيات الخاصة بالجوانب الآتية:

-التمويل و الاستثمارات الجديدة و تعلية رأس المال.

-حالات الاندماج.

-المشكلات الخاصة بالقوى العامة.

-كل ما يتعلق ببورصة الأوراق المالية و أسواق المال.

-تقييم الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية التي يعمل فيها البنك داخليا و خارجيا.

2.أسلوب الإدارة و التنظيم:

تتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا الخصوص في الآتي:

-استخدام نظام الإدارة بالهداف في كل الفروع و كذلك في كل الأقسام و الإدارة الوظيفية في كل فرع.

-التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا على الأساليب العلمية في التخطيط و التخطيط الاستراتيجي.

-إنشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الإدارات أو الأقسام و الفروع و التخطيط للدخول في أنشطة جديدة أو تنمية و استغلال الفرص الجديدة في الداخل و الخارج و كذلك البحوث.

-إنشاء وحدات إدارية مركزية مساعدة تكون مهمتها مساعدة الإدارات الرئيسية الخاصة بالتسويق و الخدمات الإدارية و الأفراد.

-التكوين التنظيمي (إنشاء الإدارات و الأقسام) يعتمد أساسا على تجميع الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض سواءا في الداخل أو في الخارج.

-تطبيق الأسلوب اللامركزي و تفويض السلطة بدرجة كبيرة للفروع في الداخل و الخارج.

-معاملة كل فرع من فروع البنك في الداخل و الخارج كمراكز ربحية مستقلة.

-المرونة الكبيرة في بناء الهياكل التنظيمية و إدارة العمليات البنكية لاستيعاب أي تغيير (بالإضافة أو النقص) في أنشطة و خدمات البنك و كذلك لمواجهة متغيرات السوق و لتحقيق الاستغلال الجيد لجوانب القوة الموجودة سواءا في الناحية المالية أو الكفاءات.

-فصل الإيرادات المحققة من بيع الخدمات الغير بنكية (مثل تقديم الاستشارات خدمات نظم المعلومات و الكمبيوتر) و كذلك نفقاتها على تلك التي ترتبط بالخدمات البنكية بجميع أنوعها.

-تعدد أسس بناء الهيكل التنظيمي، حيث تتجه معظم البنوك الآن إلى بناء هياكلها التنظيمية على أكثر من أساس فدراسة و تحليل الهيكل التنظيمي لأي من البنوك الحديثة يلاحظ احتوائه على الإدارات الوظيفية، والمناطق الجغرافية و المنتوج (الخدمة)، و العملاء و غيرها من الأسس.

-أسلوب اختيار أعضاء مجلس إدارة البنك، حيث جرى العرف في بعض الدول المتقدمة، كبريطانيا على استبعاد المديرين التنفيذيين من مجلس الإدارة، كما أن المديرين التنفيذيين الذين يتركز في أيديهم عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالكثير من الأنشطة و الخدمات البنكية عادة لا يمثلون في مجلس الإدارة أيضا بصفة مستمرة، وما زال حتى الآن جاري العمل بهذا العرف، و في الوقت الحالي تقوم بنوك في بريطانيا بتشكيل مجلس إدارة لكل فرع من الفروع يضم أعضاء من ذوي المناصب و المراكز الاجتماعية المرموقة في المنطقة التي يقع فيها البنك.

-الاهتمام بإنشاء وحدات لخدمة المعلومات و الكمبيوتر و البحوث في جميع المجالات، و يمكن للفرد أن يدرك هذا من خلال تحليل أي هيكل تنظيمي لأي بنك من البنوك المتقدمة، حيث يلاحظ و جود وحدة لخدمة المعلومات و الحسابات الآلية في البنك.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة في البنوك الشاملة

1.تنظيم أعمال البنك:

للتعرف عن أعمال البنك و كيفية تنظيمها سوف نتطرق للأتي[1]:

1-1.مفهومه:

إن التنظيم الإداري للبنك هو من أهم المسائل التي تشغل بال المعنيين بالإدارة المصرفية، إذ أن المسؤولية الملقاة على البنك كبيرة سواءا اتجاه المتعاملين أو تجاه المجتمع، و يتطلب القيام بأعباء هذه المسؤولية و جود تنظيم واضح محدد الواجبات و المسؤوليات و بالشكل الذي يمكن أن يحقق الإنسجام بين الجهود العاملة حتى تصل لتحقيق أهداف البنك.

فتنظيم البنك هو نتيجة لمجموعة من المتغيرات ذات تأثيرات متباينة و هي:

•وظائف البنك التقليدية، حيث تحولت إلى مجموعة خدمات لصيقة باسم البنك منذ وجوده كقيام البنك بقبول الودائع و منح القروض.

[1] -طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال"ص 243-252

•يسعى البنك دائما في معاملاته إلى إرضاء أكبر عدد من العملاء و مسايرة اتجاهاتهم و رغباتهم في تقديم خدمات جديدة باستمرار و هذا ما يتطلب إعادة لهيكل التنظيم.

•الاعتراف بأن البنك قبل كل شيء هو مجموعة من الأفراد الذين لهم مهارات و ظروف خاصة.

•استخدام التكنولوجيا خاصة في الأدوات المستخدمة في التنظيم و قد أصبح تأثير ذلك واضحا بعد استخدام الحاسبات الإلكترونية في أعمال البنك.

1-2.العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي للبنك الشامل:

هناك أربعة عوامل أساسية من شأنها التأثير في التنظيم الإداري بالبنك هي:

1-2-1.طبيعة السوق التي يخدمها البنك:

تحدد الاحتياجات المالية للمجتمع إلى حد كبير الشكل التنظيمي لإدارات و فروع البنك، إذ أن البنوك الصغيرة التي تتعامل عادة مع فئات الأعمال الصغيرة و ودائع الأفراد يختلف تنظيمها عن البنوك التي تتعامل مع منشآت الأعمال الضخمة، كما أن وقوع البنك في إقليم يتميز بالإنتاج الزراعي ينعكس على تنظيمه في خدمة القطاع الزراعي و حاجاته من الائتمان ،كما أن زيادة أعباء البنك فيما يتعلق بنشاط معين قد يدفعه إلى إنشاء وحدات مستقلة متخصصة تمارس هذا النشاط كما حدث بالنسبة لنشاط الإعتمادات الايجارية في بنك" الكريدي الليوني الفرنسي" و نشاط التأمين الذي يقوم به بنك"باركليز الإنجليزي" كما أن citi Bank الأمريكي قد قام بإعادة تنظيم خدماته إلى مجموعات وفقا لحجم النشاط و موقع العملاء و هي:

•**مجموعة الخدمات البنكية الدولية:** وظيفتها تقديم الخدمات البنكية للعملاء في الخارج.

•**مجموعة المؤسسات الدولية:** وظيفتها خدمة المؤسسات متعددة الجنسيات و تقديم التسهيلات اللازمة لها.

•**مجموعة الخدمات البنكية المحلية:** هي التي تقدم الخدمات البنكية اللازمة لعملاء الدولة ماعدا الشركات متعددة الجنسيات.

•**مجموعة خدمات بنوك الأعمال:** و هي التي تهدف لتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات إلى الحكومة و المؤسسات المالية، و تقديم المشورة المالية و الخدمات الاستشارية كما تشارك في الاكتتابات و توزيع الأوراق المالية الخاصة بالحكومة و السلطات المحلية و الشركات.

•**مجموعة خدمات المستهلكين:** وظيفتها تقديم كافة الخدمات اللازمة لأفراد.

•**مجموعة إدارة الاستثمارات:** و هي التي تقدم مجموعة من الخدمات البنكية لمنشآت الأعمال و الأفراد المتعلقة بإدارة الأموال و أمانة الاستثمار.

1-2-2.حجم السوق التي يخدمها البنك:

يسعى البنك إلى تحقيق النجاح المنشود باجتذاب الموارد و العمل على توظيفها بشكل مربح عن طريق التوسع في حجم أصوله و قروضه و في سعيه للتوسع تواجهه الكثير من المشاكل الإدارية الداخلية فضلا عن المشاكل الرقابية فهو لا يستطيع أن يؤدي كافة الأعمال باستخدام أفراد لديهم كفايات نمطيه يقومون بكل الأعمال، بل عليه أن يوظف مجموعة من المتخصصين في مجالات الإقراض و البيع بالتقسيط و الاستثمار و إدارة الأفراد، و ليس تضخم الحجم و حده هو الذي يدفع البنك إلى الاستعانة بالمتخصصين و الفنيين بل أن ذلك يكون نتيجة طبيعية للتخصص الناتج عن تضخم حجم الأعمال في مجالات معينة، ففي السوق المتنافسة بعالم البنوك سواء في الداخل أو الخارج تتزايد الحاجة إلى خدمات متخصصة من جانب العملاء مثل التحليل المالي(اللازم لعمليات الائتمان) الاستشارات الاستثمارية، الخزن الحديدية، الخدمات المصرفية الدولية و عندما يقوم البنك باستخدام المتخصصين فإن الهيكل التنظيمي سوف يتغير.

1-2-3:التشريعات البنكية:

يضع البنك المركزي قواعد تحكم مدى إمكانية البنك فتح وحدات (فروع) بنكية، و عادة ما تنعكس هذه القواعد على التنويع الجغرافي لفروع البنك، كما يؤثر ذلك على الهيكل التنظيمي للبنك إذ أن التنظيم يجب أن يتضمن نظاما للرقابة على الوحدات التابعة، و كذا التنسيق فيما بينها، و مع تضخم أعمال البنك تقسم وحدات البنك إلى مجموعات جغرافية مستقلة تعمل في إطار المركز الرئيسي ، هذا و تؤثر القواعد التي يضعها البنك المركزي في نشاط الائتمان و الاقراض في البنك و تكون إحدى المؤثرات في حجمه عن طريق وضع السقوف الائتمانية و تحديد أنواع الائتمان و تقرير أسعار الفائدة، هذا فضلا عن أن طبيعة البيانات التي يطلبها البنك المركزي من البنوك تتطلب تكوين إدارات و أقسام خاصة لإعدادها بالشكل الملائم.

1-2-4: التشريعات و النظم الخاصة بالدولة:

تؤثر التشريعات النقدية و الاقتصادية التي تعدها الدولة تأثيرا مباشرا على التنظيم الإداري للبنوك، و الأمثلة على ذلك كثيرة كتحديد حجم معين للبنك مما أدى إلى إدماج العديد من البنوك، كما أدى إلى تطبيق نظام التخصص البنكي الصادر بقرارات من الدولة إلى زيادة حجم النقاط في بعض الأقسام وإعادة تنظيمها هذا بالإضافة إلى تحرير الاقتصاد و ما ينتج عنه من تطور للقطاع الخاص في العديد من مجالات النشاط، و اهتمام البنوك بجذب تلك الأعمال مما نتج عنه إنشاء إدارات جديدة بالبنوك تهتم بالتسويق البنكي، و أنشطة الاستثمار و ترويج المشروعات مع الزيادة في أعمال أقسام الأوراق المالية.

1-3.واجبات و مسؤوليات الإدارة في البنوك الشامل:

إن مسؤولية نجاح أو فشل البنك ترجع بالدرجة الأولى إلى مجلس إدارة هذا البنك، فكقاعدة عامة فإن أعضاء مجلس إدارة البنك لديهم المهارات المتخصصة التي تجعلهم رجال أعمال من الطراز الأول.

1-3-1.مسؤوليات إدارة البنك:

إدارة البنك مسؤولة أمام مختلف الفئات ذات الصلة بالعمل البنكي في مقدمتها:

-**المودعين:** حيث يجب أن تتأكد الإدارة من توافر السيولة النقدية الكافية لمواجهة شيكات السحب من جانب العملاء و العمل على تخفيض مخاطر القروض إلى أقل حد ممكن،إذ يتوقع المودعون أن من يدير أموالهم لديهم الأمانة و الكفاءة الكافية لإدارة هذا العمل.

-**ملاك البنك:** يبحث أصحاب حقوق الملكية في البنك بالدرجة الأولى على العائد لاستثماراتهم فهم يتوقعون من إدارة البنك أن تقود هذه الاستثمارات قيادة إيجابية، ففي ظل سوق مصرفية تسودها المنافسة، أصبح لزاما على البنوك القيام بالتخطيط المحكم الذي يضمن لها تحقيق الأرباح و يكون ذلك من خلال إنجاز برامج خدمات جديدة يمكن من خلالها جذب المزيد من العملاء للبنك.

-**الجهات الإشرافية:** تخضع البنوك لإشراف المؤسسات النقدية في الدولة، و بخاصة البنك المركزي فهذه الأخيرة عادة ما تراقب إدارة البنك فيها يتعلق بمدى صحة الحسابات التي تصدرها بالإضافة إلى مدى تطبيقها للإجراءات المحددة من جانب السلطات النقدية خاصة فيما يتعلق بالسيولة و أسعار الفائدة وإجراءات الانتشار الجغرافي.

1-3-2:واجبات إدارة البنك:

في إطار تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياته فإنه يقوم بالواجبات التالية:

•**صياغة الأهداف:** حيث يعتبر وضع الأهداف الخاصة بالبنك أحد الأعباء الأساسية التي تقع على عاتق مجلس الإدارة، و يجب أن تضع الإدارة الأهداف في شكل محدد و مختصر حتى يمكن أن يتذكره بسهولة كل من يعملون في البنك.

•**وضع السياسات:** تقوم إدارة البنك بإعداد السياسات المكتوبة التي تكفل تحقيق الأهداف و الخطط العامة الموضوعة و هي تعتبر بمثابة مرشد للعاملين في التنفيذ.

•**التوجيه و الإشراف:** لا تقف واجبات البنك عند وضع السياسات بل يجب متابعتها من خلال التوجيه و الإشراف على تنفيذها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف.

•**متابعة أعمال اللجان:** نظرا لأن هيئة إدارة البنك هي المسؤولة عن أعماله و نظرا لأن الوقت المتاح لها قليل، فإن على مجلس الإدارة أن يكون مجموعة من اللجان بقصد تخفيف عبء العمل، و الحصول على قرارات مدروسة و تتمثل هذه اللجان في لجنة التسهيلات و القروض، لجنة الاستثمار لجنة المتابعة لجنة

شؤون العاملين لجنة التطوير و الحاسبات الآلية، لجنة السياسات و لعل أهم هذه اللجان هي لجان الائتمان و الاستثمار و عادة ما تجذب هذه اللجان أفضل الكفاءات العاملة في البنك.

•**جذب الأعمال:** يستغل مجلس إدارة البنك دوره القيادي في المجتمع و علاقاتهم بالمديرين في مختلف المجالات في جذب أعمال جديدة للبنك أو تنمية حجم الأعمال القائمة و يتجلى ذلك بشكل واضح في البنوك الصغيرة إذ أن أسماء أعضاء الإدارة يكون سببا في جذب الكثير من الأعمال.

•**إنجاز الأعمال اليومية:** بالإضافة إلى الواجبات السابقة فإن مجلس الإدارة مسؤول مسؤولية كاملة عن إنجاز أعمال البنك اليومية و يمارس أعضاء الإدارة تلك الأعمال من خلال عقد اجتماعات دورية و تلقى تقارير منتظمة عن سير العمل، كما يقوم أعضاء الإدارة بعمل زيارات ميدانية لمواقع العمل بالبنك و العمل على مواجهة المشاكل على الواقع.

2.تخطيط أعمال البنك:

تحتل عملية تخطيط أعمال البنك أهمية بالغة إذ هي أساس نشاطاته وذلك كما سنرى في الأتي:[1]

2-1.مفهوم التخطيط:

التخطيط هو نقطة البداية للقيام بأي نشاط إذ أنه يحدد الإطار الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به و الأسلوب الذي يجدر إتباعه في إنجاز ذلك العمل، و الوقت الذي سوف يستغرقه و ذلك في سبيل تحقيق هدف معين، و قد زادت أهمية تخطيط النشاط في البنك نتيجة التطور السريع في قطاعات الأعمال و التوسع الدولي في نشاط البنوك و تعدد خدماتها بشكل كبير، إظافة على أن أي تغييرات اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية تحدث في المجتمع يكون لها تأثير على الجانب المالي الذي تمثله البنوك.

فمع التطورات الحاصلة في البيئة المحيطة ، زاد اهتمام البنوك بوظيفة التخطيط و من أهم هذه المتغيرات:

-الإنفتاح البنكي الدولي و عالمية الأعمال.

-إرتفاع تكلفة الحصول على الأموال.

-زيادة المنافسة و تطور حاجات المستهلكين

-زيادة الاهتمام بالمجموعات البنكية متعددة الأعمال و التي تعمل في الأجلين المتوسط و الطويل.

-الدخول في خدمات تتطلب جهدا أكبر في التخطيط كالمشتقات المالية، ترويج المشروعات.

فالتخطيط السليم للأعمال البنكية ما هو إلا محاولة من جانب الإدارة للحصول على معلومات كافية دقيقة عن المتغيرات المستقبلية في مجال الأعمال و وضع أهداف البنك في إطار يمكن من تنسيق القرارات التي تتخذ على مستويات المركز الرئيسي و الفروع بما يؤدي إلى أفضل استخدام ممكن للموارد المادية و البشرية المتاحة للبنك و بما يمكن من اتخاذ قرارات سريعة و جيدة من خلال وضوح الأهداف في التنظيم

[1] - طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة" مرجع سابق، ص 215-226

كما يعتبر التخطيط من العمليات التي تؤكد الإرتباط، بين المستويات الإدارية المختلفة في البنك و بين المركز الرئيسي للبنك و فروعه.

2-2.مراحل التخطيط في البنك:

التخطيط ليس مسؤولية مستوى إداري معين بل أنه مسؤولية كافة المستويات الإدارية في البنك، و حتى يمكن تخطيط أعمال البنك فإنه يجب إتباع مجموعة من الخطوات هي:

2-2-1.إجراء الدراسات المطلوبة:

إن أول خطوة في عملية التخطيط هي إجراء دراسات يمكن من خلالها تحليل الظروف البيئية المحيطة بنشاط البنك و تحديد العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المؤثرة، هذا بالإظافة إلى تحديد دور التغيرات التكنولوجية على النشاط البنكي و درجة المنافسة فيه، و ذلك كما هو موضح في الجدول (2-1):

الجدول (2-1) : أبعاد المتغيرات المحيطة بالبنك

المتغيرات	أبعادها
الخدمات	-تعدد الخدمات بشكل كبير، فبعد أن كانت البنوك تعمل في مجال خط خدمة واحد، تعددت خطوط الخدمات و تنوعت. -تعقدت خدمات الأفراد، فبعد أن كان تصميم الخدمات مبسط أصبح تقديم الخدمات يتم بطريقة منظمة تعتمد على التكنولوجيا. -زيادة معدل التطوير و استخدام التكنولوجيا المتقدمة في الخدمات الجديدة.
الأسواق	-زيادة النطاق الجغرافي لنشاط البنوك، من النشاط المحلي إلى النشاط الإقليمي، ثم القومي، ثم العالمي. -تطوير منافذ توزيع الأعمال البنكية من البنوك ذات الفرع الواحد إلى البنوك متعددة الفروع بالإظافة إلى استخدام الكمبيوتر و الأنترنت. -اختلاف طبيعة العملاء الذين يخدمهم البنك، من عميل معروف و محدد بشكل تام إلى عملاء ذوو اتجاهات و خصائص مختلفة.
البيئة	-زيادة معدلات المنافسة بين البنوك و بعضها و بين البنوك و المنشآت غير البنكية. -زيادة ضغوط البيئة الخارجية على البنك، إذ كانت التطورات الاقتصادية و الاجتماعية، و التدخل الحكومي تمثل شيئا ثابتا، بدأ يأخذ صورة ضغوط شديدة تحتاج إلى تطوير في سياسات التخطيط المستخدمة.

المصدر: طلعت أسعد عبد الحميد " إدارة البنوك المتكاملة " مرجع سابق، ص 226

2-3-2.تحليل أعمال البنك:

إذ أنه و بعد تحليل السوق و معرفة ما فيه من مؤثرات لابد من معرفة موقع البنك في هذا السوق، بمعنى الوقوف على مركز البنك و حصته التسويقية في السوق،و الخدمات التي يقدمها و خصائصها هذا فضلا عن تحديد نوعية العملاء الذين يتعامل معهم هذا البنك.

2-2-3.تحديد أغراض البنك و أهدافه:

تعتبر مرحلة وضع الأهداف البنكية إحدى الخطوات الهامة و الرئيسية في عملية التخطيط، حيث يتم التوصل إلى هذه الأهداف من جراء تحليل العلاقات المتداخلة بين رغبات و اتجاهات كل من أصحاب البنك و أفراد المجتمع، و المتغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية ذات التأثير في نشاط البنك، حيث يعتمد هذا الأخير على نتائج خبرته السابقة و بحوث التسويق و الاتجاهات المتوقعة للعائد و التكلفة، إذ يتم تحديد العائد المتوقع لكل هذه في شكل موازنة تقديرية و تنقسم الأهداف إلى:

أ.الأهداف العامة:

و هي تلك الأهداف المتعلقة بالسياسات العامة للبنك و من أمثلتها تحقيق أسرع نمو في حجم ربحية البنك عند اختيار الخدمات الجديدة أو المناطق الجديدة التي يتعامل فيها البنك، و تحقيق أرباح بمعدلات أكبر من المنافسين في السوق البنكية.

ب. الأهداف وظيفية:

و هي المتعلقة بالنواحي التنفيذية التي تحقق الأهداف العامة و هي:

-أهداف متعلقة بنمط علاقات البنك مع العملاء المرتقبين للبنك.

-أهداف متعلقة بنوعية العمالة، و اختيارها و تحديد أجورها و ساعات العمل و الرعاية الاجتماعية و الصحية، و ذلك في ضوء التشريعات المعمول بها في الدولة.

-اختيار المعدات اللازمة للتشغيل و تحديد أماكن العمل و ذلك في كل من المركز الرئيسي و الفرعي.

-أهداف متعلقة بعلاقة البنك مع المجتمع الخارجي و الخاصة بالتسويق و العلاقات العامة.

-أهداف خاصة بتحدد محفظة القروض و الاستثمارات.

ج.أهداف تخص الأمانات:

في إطار سعي البنك لتحقيق الربحية يقوم بوضع خطط دقيقة للتدفق النقدي و كذلك تقييم الفوائد و المخاطر المحتملة من استخدام الإلتزامات قصيرة و طويلة الأجل، و كذا مخاطر التوسع في المجالات الجديدة، و مما يزيد من مسؤولية إدارة البنك في هذا الجانب هو نظرة العملاء إلى موضوع الأمان إذ أن الثقة و الأمان تجذب المزيد من العملاء و لهذا يسعى البنك دائما من خلال سياساته إلى توظيف الإلتزامات قصيرة الأجل في استثمارات و قروض أقل مخاطرة و أكثر سيولة، حيث تحاول إدارة البنك

دائما خلق توازن بين مواردها و إستخدماتها بالشكل الذي يحقق لها أكبر ربح مع أعلى قدر من الأمان (أقل مخاطرة).

د.أهداف تخص الخدمة:

يقدم البنك العديد من الخدمات إلى العملاء و لكن عليه أن يربط بين تنمية هذه الخدمات و أسعارها و أهدافه في الربحية في الأجل الطويل ، إذ عليه أن يحدد مقدما الطلب و العرض على هذه الخدمات في المستقبل ، و كذلك ظروف المنافسة ، حيث أن فشل البنك في تقديم خدمات ذات أسعار تنافسية يشجع دخول بنك أخر أو فرع أخر لأحد البنوك لينافس البنك في مناطق نشاطه.

و عموما يمكن القول أن لكل بنك أهدافه الخاصة و التي يمكن على أساسها صياغة سياسته و تقييم أعماله، و هذه الأهداف يجب أن تكون مكتوبة بشكل رسمي و قابلة للتحقيق و القياس، و من أهم أهداف البنك كما رأينا هو تعظيم الربح.

2-2-4: صياغة الخطة الإستراتيجية المراد تطبيقها:

تعددت الخدمات التي تقدمها البنوك سواءا للأفراد أو المؤسسات أو الحكومة و كذلك للبنوك الأخرى، إضافة إلى تلك الخدمات المنافسة التي تقدمها المؤسسات غير المصرفية، لذا يتعين على البنوك أن يكون لديها الحساسية للتغير و تطوير نموذج التفكير في مواجهة هذا النوع من المنافسة ، فحتى تضمن إدارة البنك البقاء و النمو، عليها فهم البيئة المحيطة بها إذ يتوجب عليها وضع نظاما فعالا للتخطيط يضمن لها أداء أفضل خدمات للعملاء.

و رغم أهمية مرحلة التخطيط، إلا أن مرحلة تطبيق هذه الخطة أكثر أهمية و تعقيد،وكما رأينا في المرحلة الأولى فإن عملية وضع الخطة الإستراتيجية تبدأ بجمع المعلومات اللازمة، فمنها ما يتعلق بالجوانب السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية التي من شأنها التأثير في نشاط البنك، بالإظافة إلى تلك القواعد المنظمة للعمل البنكي و المؤثرة في القرار الإداري في البنك ، هذا إلى جانب المعلومات المتعلقة بنقاط القوة و الضعف التي يتميز بها البنك و التكنولوجيا المتاحة و نتائج تقييم الإستراتيجية السابقة.

فهذه البيانات أو الحقائق تستخدم لتصميم خطة مفصلة خاصة بالبنك إذ يتم فيها تحديد مايلي:

أ.تخطيط أرباح البنك:

يعتبر تخطيط الأرباح إحدى الوظائف الإدارية الأساسية حيث يعتبر وجود خطة مكتوبة للربحية من الأمور الضرورية للبنك، حيث يمر هذا الأخير في إطار تخطيطه للربحية بعدة مراحل هي:

-التنبؤ بالأحوال الاقتصادية و المالية المحلية و الدولية:

حيث يبدأ عملية تخطيط الأرباح عادة بقراءة في المستقبل المالي و الاقتصادي خلال فترة زمنية معينة، حيث يتضمن التنبؤ تقدير الموارد المتوقعة و استخدامات الأموال و ذلك من خلال مختلف الأسواق و

المناطق التي يمارس فيها نشاطه و يعرض الموقف على المديرين التنفيذيين للبنك و ذلك حتى يمكنهم و ضع الأهداف المبدئية لمختلف مراكز الربحية في البنك سواءا كانت أقسام أو فروع.

-وضع الأهداف:

إن إدارة البنك يمكن لها أن تحدد الأهداف بتحديد نسبة معينة للعائد على رأس المال و ربط هذه الأهداف بفروع البنك.

-تقدير الطلب على الائتمان و أنواعه:

حيث يقوم البنك في إطار تقديره للطلب على الخدمات بكل فرع بتقدير الطلب على الائتمان و أنواعه حيث يقوم كل مدير استنادا على الأهداف الموضوعة و على الدراسات الاقتصادية و المالية المتاحة بوضع موازنة تقديرية للطلب على مختلف أنواع القروض و التسهيلات الائتمانية.

-تقدير حجم و أنواع الودائع و الموارد الأخرى:

حيث يقوم كل بنك بالاعتماد على الدراسات التي قام بها بتحديد حجم و نوعية الموارد المختلفة التي يمكن أن يحصل عليها من السوق الموجود فيه البنك.

-وضع خطة ربحية لكل فرع حدة:

حيث يقوم كل فرع من فروع البنك بإعداد خطة لسنة قادمة آخذا في الحسبان حجم و نوعية الموارد المتاحة له.

•إعداد خطة ربحية إجمالية:

بعد إنجاز كل فرع لخطة الربحية الخاصة به يقوم البنك بوضع خطة الربحية الإجمالية مع تقدير مخصصات الضرائب.

-مقارنة العائد على رأس المال بالعائد المستهدف:

تقوم الإدارة في هذه الخطوة بتحليل العائد المحسوب أو المحقق و مقارنته بالعائد المستهدف و دراسة الاختلاف و تحديد إمكانيات العلاج وفقا لحاجة كل فرع بالبنك.

-قياس النتائج في فترات متعددة خلال التنفيذ:

حيث يتم في إطار هذه العملية تقييم مدى نجاح المدير لكل فرع في أداء دوره في إطار الأهداف الموضوعة، و ذلك حتى يتمكن البنك من معرفة مكامن الضعف و بالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

-تقييم الاستراتجيات البديلة لزيادة أرباح البنك:

حيث أنه إذ تقرر أن تزيد فروع البنك في الأرباح، فإن إدارة البنك عليها تقييم أثر تطبيق الاستراتيجيات المختلفة على البنك كبرامج تخفيض النفقات أو تقديم خدمات من نوع جديد من شأنه زيادة الإيرادات و إذا

ما تقرر تطبيق أي من هذه الاستراتيجيات فإن كل فرع عليه أن يعد تقديرات جديدة تناسب هذه الإستراتيجية.

ب.تخطيط سوق العملاء:

و ذلك عن طريق تحديد الأسواق الرئيسية و الجانبية و تحديد نوعية و طبيعة علاقات البنك مع كل فئة في ضوء الخدمات التي يمكن تقديمها.

ج.تخطيط العمالة:

و يتضمن ذلك دراسة سوق العمل و العمالة و أنواعها و طبيعة القرض المتاحة، و كيفية تدريب و تأهيل العاملين.

د.تخطيط علاقات البنك:

حيث يقوم البنك بتحديد علاقاته بسوق الاستثمار و المستثمرين و علاقة ذلك بحجم رأس المال و هيكل الموارد المتاحة للبنك.

3.تقييم النشاط و العاملين:

إن تقييم أداء البنك هو السياسة التي تتخذ لتقرير مدى تحقيق الوحدات المختلفة و مراكز المسؤولية فيه الأهداف الموضوعة مقدما، و الوقوف على الانحرافات و تفسير أسبابها و تحديد أوجه التصحيح المناسبة.

فعملية تقييم النشاط و العاملين هذه تتألف من جزئيين، الأول يخص الرقابة على القرارات أما الثاني فالرقابة على العاملين و مراجعة الأعمال[1].

3-1.الرقابة على القرارات الإدارية:

تعتبر عملية الرقابة و تقييم الأداء من الأمور البالغة الأهمية لدى البنك، إذ أن هذا الأخير يتميز بطبيعة اقتصادية خاصة تستدعي المحافظة على سلامة مركزه المالي، و التنسيق اليومي بين موارده و استخداماته بالشكل الذي يضمن له خدمة العميل و توفير السيولة المطلوبة له، بالإظافة إلى تلبية طلباته الخاصة بالإقراض دون وقوع البنك في أية مشاكل.

فعملية تقيم الأداء تحدد المدى الذي تتحقق عنده المسؤوليات الإدارية، أما مؤشرات الأداء فتساعد على تزويد المستويات الإدارية للبنك بوسائل لقياس و تخطيط الأداء من شأنها المساعدة على اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها حيث تعمل على تشجيع الانحرافات الموجبة و تصحيح الانحرافات السالبة، كما تساعد هذه المؤشرات على التقييم الموضوعي للانجازات.

فمن خلال عملية تقيم الأداء يتم متابعة ما يلي:

[1] – طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة" مرجع سابق" 257- 263

•متابعة تنفيذ الأهداف بغرض التعرف على مدى تحقيق البنك للأهداف المسطرة بالكميات و القيم و في الوقت المحدد.

•متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ الفعلي للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف و الخطأ في التنفيذ.

•تقييم نتائج التنفيذ بعد تحديد المراكز الإدارية المسؤولية عن متابعة التنفيذ.

و يجدر الإشارة إلى أنه سوق نتطرق بالتفصيل في الفصل الرابع إلى الأداء، تقييمه و مؤشراته.

3-2.الرقابة على العاملين و مراجعة الأعمال:

يمثل مشكل سوء النية من جانب بعض العاملين و المتعاملين جانبا من جوانب الخسارة بالبنك و خاصة أن هذا الأخير و في إطار حرصه على تأدية الخدمات بالسرعة المطلوبة للعملاء قد يتساهل في عمليات الرقابة و منح المزيد من السلطات المفوضة للمستويات الأدنى من العاملين، و تعتبر الرقابة الأداة الأساسية في يد الإدارة لتكون خط الدفاع الأول لسياسات البنك.

في هذا الصدد تسعى البنوك إلى العديد من الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع جرائم الإختلاس أو التقصير بالبنوك، و تستخدم في هذا سياسات الأفراد من خلال عمل إجراءات صارمة للاختيار و التعيين و استخدام نظام التناوب الوظيفي كوسيلة للرقابة باعتبار أن كل فرد يعلم ما يعمله الأخرين، هذا فضلا عن ضرورة تمييز العاملين بالبنوك بأجور مرتفعة ، و وضع نظم للاقراض للعاملين بما يقلل من آثار الضغوط التي تقود العاملين إلى الانحراف، هذا فضلا عن عمل نظام معلومات متكامل عن العاملين يعرف عد قرب حياتهم الشخصية و المشاكل التي تواجههم و عقد مقابلات متعمقة معهم من وقت لأخر للتعرف على مشاكلهم.

المطلب الثاني: إدارة موارد و استخدامات البنوك الشاملة:

الفرع الأول: إدارة موارد البنك الشامل:

تعني كلمة موارد أو خصوم ، مصادر الأموال التي يستخدمها البنك في تمويل استثماراته ، حيث يتوقف نجاح البنك على قدرة إدارته على التعامل مع المصادر العديدة للأموال و اختيار أنسبها و تهدف إدارة الخصوم إلى تحقيق زيادة في موارد البنك المالية بشكل يمكنه من مقابلة احتياجاته التمويلية و الحصول على ما قد تحتاجه منها بأفضل الشروط[1].

و عموما تهدف البنوك الشاملة كغيرها من البنوك إلى تحقيق الكفاءة في إدارة الموارد المتوفرة لديها، و أهم الموارد المعتمد عليها مايلي:

[1] – رشيد صالح عبد الفتاح" البنوك الشاملة و تطوير دور الجهاز المصرفي"، مرجع سابق، ص 110

1.رأس المال و الاحتياطات:

يمثل رأس مال البنك الحماية له و لعملائه و هذا ما سنوضحه في الأتي[1]:

1-1: مفهومه:

يطلق عليه كذلك حقوق الملكية و التي تتمثل في الأسهم المدفوعة و الفائض و الأرباح غير الموزعة و احتياطات البنك، فحقوق الملكية تلعب دورا هاما في وجود البنك و ضمان استمرار أعماله باعتبار أن رأس المال يعطي الدفعة الأولى للبنك، ثم يؤمن استمراره عن طريق إمكانية مواجهة أية مخاطر غير متوقعة يمكن أن تقابله و يكون ذلك بمثابة حماية للدائنين و أصحاب الودائع و لذلك فإن العديد من الكتاب يعتبرون رأسمال البنك هو بمثابة قوى مساعدة تدفع عملية النشاط و تأمين الثقة في أعمال البنك و قد أصبحت البنوك تهتم بنسبة رأس المال إلى الخصوم و هو ما يسمى بمعيار كفاية رأس المال، حيث حددت مقررات مؤتمر بازل في جويلية من عام 1988 ألا تقل هذه النسبة عن 8% و يعود هذا الإهتمام إلى اعتماد البنوك بشكل كبير على أموال المودعين في التعامل، فلا شك أن احتفاظ البنك برأس مال كاف من شأنه حماية البنك من الهزات الناجمة عن الفشل المالي، مع اعتبار أن كفاية رأس المال هي مسألة قومية ،إذ لا يعني فشل بنك واحد خسارة للبنك و المودعين فقط، بقدر ما قد يساهم به في تشويه سمعة الجهاز المصرفي ككل خاصة في الدول النامية.

1-2:وظائفه:

تتمثل الوظائف الأساسية لرأس مال البنك في:

1-2-1: مواجهة نفقات بدء النشاط:

يتطلب العمل في البنك مجموعة من المباني و المعدات و التي تمثل جزءا من إجمالي أصول البنك، فهي بمثابة القاعدة الأساسية لبدء نشاط البنك، حيث يتم تمويلها بأموال المساهمين، باعتبار أن أموال المودعين لا تمول الأصول الثابتة طويلة الأجل، هذا فضلا عن بدء الأعمال يحتاج إلى مجموعة من النفقات الخاصة بالإيجار أو المرتبات أو نفقات التأسيس الضرورية التي عادة ما تواجه بوجود رأس المال.

1-2-2: مقابلة الطلب الغير متوقع على السيولة:

رغم أن البنك يقوم بتنويع مصادر أمواله إلا أنه يتوقع في بعض الأوقات ضغطا من جانب العملاء لسحب أموالهم، و خاصة في تلك الأوقات التي يزيد فيها الإنفاق من المدخرات (المواسم، المناسبات) و عادة ما يقوم البنك بمقابلة ذلك عن طريق التصفية السريعة لبعض أصوله القصيرة الأجل، و التي لا تمثل تصفيتها خسائر بالنسبة له، ولكن إذا إستمر الضغط على السيولة قد يدفع بإدارة البنك إلى تصفية

[1] – طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة" مرجع سابق، ص 57-64

بعض الأصول الطويلة الأجل، و هذا ما قد يشكل خسارة مؤكدة بالنسبة للبنك يجب مقابلتها بوجود رأس مال كاف.

1-2-3:مواجهة الخسائر غير المتوقعة:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف الخاصة برأسمال البنك، إذ أن وجود رأس المال يعني تعريف الجمهور و السلطات النقدية في المجتمع بمدى قدرة البنك على امتصاص الخسائر الغير متوقعة التي يمكن أن تقابل البنك.

فعندما يتعرض البنك لخسائر في أحد أصوله الموظفة في الاستثمار أو الإقراض فإنه يقوم بخصم هذه الخسائر من مخططاته أو إحتياطاته، و لكن في حالة كبر حجم الخسائر فقد تمتد هذه الخسائر لتصيب جزءا من رأس المال كما أن رأس المال هو الضمان الأول للمودعين عند توقف البنك عن سداد إلتزاماته.

1-2-4:مواجهة الخسائر الناجمة عن خيانة الأمانة:

و ذلك سواءا من جانب بعض العاملين بالبنك أو من خارجه، فبالرغم من أن معظم البنوك لديها خزائن محصنة و الإمكانيات الخاصة بحماية أموالها من خلال أنظمة أو معدات مادية، إلا أن هناك بعض الخسائر غير المتوقعة الناجمة عن تصرفات العاملين أو الغير كسرقة أو اختلاس بعض الأموال.

1-2-5:مواجهة خسائر المعاملات الدولية:

نتيجة التغير في أسعار الصرف الدولية و ما ينجم عنه من انخفاض في قيمة القروض الممنوحة ، قد تواجه البنوك العديد من المخاطر لذلك عادة ما تعمل هذه البنوك على إنشاء صندوق لموازنة أسعار الصرف من خلال الخصم من أرباحها و ذلك المواجهة مثل هذه الخسائر.

1-3:العوامل المؤثرة في تقدير حجم رأس المال:

يتأثر تقدير حجم رأس المال المطلوب بمجموعة من العوامل لعل من أهمها:

1-3-1: التنبؤ بالظروف الاقتصادية المستقبلية:

و يقصد بها التنبؤ بحالات الكساد و الرواج و مالها من تأثير على الأعمال البنكية، حيث يتم تحليل المجالات التي يعتمد عليها البنك في تحقيق أرباحه.

1-3-2: العلاقة بين رأس المال و نوعية الودائع:

حيث يمكن لارتفاع نسبة الودائع الجارية أن يمثل ضغوط على السيولة وبالتالي فإن دعم رأس المال يصبح من الأمور الضرورية و العكس بالنسبة للودائع الثابتة حيث يكون البنك على علم بموعد سحبها.

1-3-3:تدخل السلطات النقدية المحلية والعالمية:

حيث تتدخل هذه السلطات في تحديد حجم رأس مال البنك بغرض حماية المودعين و العمل على استقرار المعاملات البنكية.

1-3-4:خبرة البنك و دراساته السابقة:

حيث من خلال اتفاقية بازل تم تحديد نسبة الملاءة المصرفية الخاصة لرأس المال بنسبة 8 % مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف ظروف الدول المتخلفة و درجة المخاطرة في كل أصل من الأصول كل على حدة.

2.إدارة الودائع و استراتيجيات تنميتها:

تعتبر الودائع القلب النابض للبنك و من أجل معرفة المزيد عنها تطرقنا للنقاط التالية: [1]

2-1:مفهومها:

تقوم الأعمال المصرفية من إقراض و استثمار أساسا على الودائع حيث تمثل هذه الأخيرة القلب النابض لأي بنك و يستند نظام الودائع البنكية على ثقة الناس في الجهاز البنكي، هذا و تنقسم الودائع إلى عدة أنواع.

-الودائع الجارية و التي تنقسم بدورها إلى ودائع شبه دائمة ودائع مؤقتة و ودائع عارضة و ودائع موسمية.

-الودائع الثابتة حيث و بالاظافة إلى الودائع الجارية هناك هذا النوع من الودائع الذي ينقسم إلى ودائع لأجل و ودائع بإخطار سابق و شهادات العائد المتغير التي يتغير فيها سعر الفائدة خلال مدة معينة عادة ما تكون كل ستة أشهر.

-كما توجد أيضا ودائع صندوق التوفير التي تعتبر من بين الوسائل الهامة المساعدة على تعبئة المدخرات.

2-2:العوامل المؤثرة في حجم و نوعية الودائع:

يجب في إدارة الودائع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة في حجم و نوعية الودائع و قد حددت هذه العوامل بـ:

2-2-1:العوامل المؤثرة على مستوى البنك:

نظرا لأن الودائع هي بمثابة الأكسجين بالنسبة للبنك فإن هذا الأخير يعمل دائما من اجل الحصول على أكبر نسبة منها، و ذلك من خلال تكوين و تشكيل أنواع الودائع بالشكل و القدر الذي يتلاءم مع رغبات و حاجات المودعين و كذلك إنجاز برامج تسويقية من شأنها جذب هؤلاء المودعين للتعامل مع البنك و تتضمن العوامل المؤثرة في حجم الودائع على مستوى البنك:

- مكانة و سمعة البنك في السوق المصرفية.
- نوعية و حجم الخدمات المقدمة من طرف البنك.
- اختلاف طبيعية العملاء، حيث يلجا هؤلاء دائما إلى البنك الذي يوفر لهم أقصى راحة.

[1] -عبد المطلب عبد الحميد "العولمة و اقتصاديات البنوك" مرجع سابق، ص 62-68

•سياسات البنك و مركزة المالي، حيث تعتبر سياسات البنك المعلنة الخاصة بالإقراض و الاستثمار من الأموال التي ينظر إليها العملاء كأساس للحكم على كفاءة الإدارة باعتبار أن البنك الذي يستطيع التغلب على المصاعب التي تقابله يحضى بثقة العملاء.

•الموقع الجغرافي للبنك حيث يجب على البنوك أن تقترب من العملاء و ذلك من خلال الانتشار الجغرافي للفروع.

2-2-2: العوامل المؤثرة على المستوى القومي:

تتمثل العوامل المؤثرة على مستوى الاقتصاد القومي في:

•مستوى النشاط الاقتصادي المحلي أو الدولي، حيث يزيد حجم الودائع بشكل واضح خلال فترات الرخاء بالمقارنة مع فترات الركود.

•تأثير الإنفاق الحكومي، حيث أن زيادة الإنفاق على المشروعات العامة مثلا سوف يتحول إلى دخول لكثير من الفئات المعنية و التي تتحول بدورها إلى البنوك في شكل ودائع.

•مدى إنتشار و تطور الوعي البنكي و الإدخاري أي وجود ثقافة بنكية لدى الجمهور.

•نسبة الاحتياطي و السيولة، حيث كلما إرتفعت هذه النسب كلما قل حجم الودائع الجديدة في البنك.

2-3:إستراتيجيات البنك لتنمية الودائع:

يوجد عدة استراتيجيات يقوم عليها البنك من اجل تنمية ودائعه و تتمثل في:

2-3-1: إستراتيجية جذب فئات جديدة من العملاء:

تعرف هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التكوين، إذ تسعى البنوك إلى إعادة تكوين و بناء المجتمع ليقوم على الوعي البنكي و الإدخاري و إعداد خدمات خاصة تتناسب مع مختلف فئات المتعاملين إذ تعمل البنوك الشاملة على إعداد نظم إيداع خاصة بالأطفال و الشباب بغرض جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن ، إذ أصبحت العديد من البنوك تبني أمالا كبيرة على مشاركة الصغار في المدخرات باعتبار أن نظم الادخار المدرسي التي تديرها معظم دول العالم لم تعد كافية لإشباع طموح البنوك الشاملة، حيث أخذت هذه البنوك تشجع على التعامل مع هذه الفئات طبقا للسن بهدف تنمية فكرة التعاملات البنكية في أذهانهم في الحاضر و تمسكهم بها في المستقبل و من أهم الأنظمة في هذا المجال ما يلي:

•تقديم نظام توفير الصبي المميز، حيث يسمح بفتح دفتر توفير للأطفال في 8 سنوات و له حق الإيداع و السحب في حدود معينة بموجب نموذج توقيع مبسط و يجدر الإشارة إلى أن هذا النظام معمول به في معظم بنوك العالم خاصة البنوك الإنجليزية.

•حساب الأولاد من سن 11 إلى 18 سنة حيث تقوم البنوك الهولندية بفتح حسابات توفير لهم و تمويلها من إيرادات و مصروفاتهم الشخصية إظافة إلى فوائد تميزها عن حسابات التوفير العادية تقدر بـ 1%.

•حسابات الشباب من سن 18 إلى 20 سنة حيث يقدم هذا النوع من الحسابات في البنوك الأوروبية بغرض جذب عمليات الشباب في هذه السن و تثبيت التعامل بها فيما بعد.

2-3-2:إستراتيجية تثبيت الموارد و استقرارها:

لقد أصبحت الادخارات التقليدية غير قادرة على تلبية الاحتياجات المالية للبنوك، فكان عليها إيجاد طرق جديدة لإبقاء أموال العملاء أطول مدة ممكنة بالبنك بغرض توفير المرونة المطلوبة في عمليات التوظيف، فلقد أكدت الدراسات الاقتصادية الحديثة على ضرورة مساهمة البنوك في تنمية الاقتصاد القومي من خلال الاستثمار المباشر إذ يتطلب ذلك إستراتيجية تتماشى مع العولمة المالية بحيث تسهل على البنك جذب فئات مختلفة يمكنها الاشتراك لأطول أجل في توفير متطلبات التمويل طويل الأجل، و هناك عدة اتجاهات في مجال هذه الاتسراتيجية أهمها:

•الإيداع الثابت بالتقسيط:

يعتمد معظم بنوك العالم على إستراتيجية الإيداع الثابت بالتقسيط إذ يقوم المودع بدفع مبلغ ثابت في شكل أقساط شهرية لمدة زمنية و في نهاية المدة يدفع المبلغ الأصلي بالإظافة إلى الفوائد و يزيد هذا الودائع في تنمية الوعي المصرفي رغم إرتفاع تكلفة إدارته و في نفس الوقت يشجع الطبقات المتوسطة في زيادة تعاملاتها مع البنوك.

و هناك بعض البنوك تضيف إلى هذا النظام وثيقة التأمين على الحياة للمودع حيث يمكن للورقة الحصول على قيمة المبلغ المودع كاملا عند وفاته و يستعمل هذا النظام لكل شخص يكون سنه يتراوح ما بين 18 و 64 سنة.

•الإيداع بالتقسيط لأغراض دفع الضرائب:

لقد أنشئ هذا النوع من الودائع بهدف تخفيف العبء على الأفراد و المؤسسات و ذلك بتلقي أقساط من العملاء في شكل إيداع ثابت بفائدة معينة مع إعفاء هذه الودائع من كل أنواع الضرائب كما تمنح ميزة فوائد أعلى نسبيا و لا يتم السحب منها إلا لأغراض دفع الضرائب بعد التصفية النهائية لها و التي يقوم خبراء البنك بها نيابة عن العميل.

•الإيداع الثابت مع الخدمات التأمينية:

و تتميز بالجمع بين الودائع لأجل و خدمات التأمين حيث يقوم البنك باستخدام الفائدة أو جزء منها في دفع أقساط التأمين لإحدى شركات التأمين و التي بدورها تقوم بتغطية أخطار يمكن أن تقابل العميل.

•شهادات الاستثمار:

و تعرف أيضا بالشهادات الادخارية، وهي تهدف إلى جمع أكبر قدر ممكن من الأموال لتمويل التنمية.

•وحدات الاستثمار:

تصدرها البنوك الكبرى في شكل صكوك و يقوم بشرائها الأفراد الذين لا يملكون الوقت الكافي و الخبرة اللازمة للاستثمار في الأسهم و السندات ثم يقوم البنك بدوره باستثمار حصيلة هذه الوحدات في شراء أسهم و سندات و متابعتها في السوق المالي ثم يجمع العائد الإجمالي من عدة شركات ليضاف إلى قيمة الوحدات بعد ذلك طبقا للعائد المتوسط الذي حققته الشركات المستثمرة فيها، و تمنح البنوك الشاملة في هذا الإطار بعض المزايا الخاصة تكون في شكل جوائز للمستثمرين الأطفال الأقل من 16 سنة.

•شهادات الإيداع الإسمية القابلة للتداول:

هي عبارة عن شهادات لوديعة لدى البنك بمبلغ ثابت لفترة محددة و بمعدل فائدة محدد و هي وديعة إسمية أو لحاملها و فوائد هذه الشهادات معفاة من الضرائب و هي تمكن البنوك الحصول على مورد طويل الأجل مما يساعد على تحقيق استقرار نسبي في موارده مما يؤدي إلى استقرار الاستثمار طوال عمليات الائتمان ، و قد زاد الإقبال على هذه الشهادات في العديد من الدول لتعدد مزاياه.

•صناديق الاستثمار:

حيث تقوم البنوك بإعداد نظام استثماري خاص بها لمختلف فئات العملاء بهدف زيادة الموارد و توظيفها مع تقليص درجة المخاطرة لكل المشاركين، و في إطار البحث عن تقليل درجة المخاطر في الاستثمار الخاص بالأوراق المالية في الأسواق المالية من خلال سياسة تنويع الاستثمار، ظهرت صناديق الاستثمار ، حيث تشمل تشكيلة من الأوراق المكونة لها حيث نجد، صناديق الأسهم العادية، صناديق سوق النقد، صناديق متوازنة، صناديق السندات ،أما من حيث الأهداف فنجد صناديق الدخل و صناديق الدخل و النمو و صناديق إدارة الضريبة و الصناديق ذات الأهداف المزدوجة.

بالاظافة إلى هذا هناك أيضا صناديق الاستثمار المفتوحة التي تقدم عدد محدود من الأسهم يتم الإكتتاب فيها من الجمهور و المشروعات، حيث لا يتم عملية الاسترداد و إنما يتم تداول أسهمها في البورصة و تحدد قيمتها من خلال صافي أصول الصندوق.

2-3-2: إستراتيجية الحفاظ على سيولة البنك:

يعمل البنك على تأمين مخاطر التعرض لأزمات نقص السيولة إذ يسعى إلى ضمان الخدمة التي تمكن العملاء من الإعتماد على البنك كما يقوم هذا الأخير بخلق خدمات تجعل العملاء يعتمدون كليا عليه في الوفاء باحتياجاته المالية حتى لا يحتفظ لديه بأية نقود، و تعتمد هذه المعاملات على السرية و توفير الخدمات على مدار 24 ساعة مع السرعة في الأداء و قد ساهمت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و استخدامها في تسهيل هذه المهمة أمام البنك و من أهم الخدمات التي تقدم في هذا المجال:

•الصراف الآلي و الخدمات المتكاملة لإشعار العملاء بالأمان بتمكنهم من استرداد أموالهم عند الحاجة.

•خدمة نقط الصرف من أجل تفادي عوائق يمكن أن تعطل العملاء عن أداء أعمالهم.

•تزايد الخدمة الليلية المتكاملة خاصة مع تقدم الفن و التكنولوجيا المصرفية.

•تركيب آلات خاصة بنقاط البيع عن طريق بطاقات الصرف الآلي في مجالات التجزئة.

•إمكانية اتصال العميل عن طريق الخدمات المباشرة و الأنترنت بحساباته و إجراء كافة المعاملات المصرفية في أي زمان و مكان و هذا بإنشاء رقم سري خاص بالاتصال لكل عميل.

2-3-4: إستراتيجية تعظيم راحة العملاء:

إذ يمكن للعميل الحصول على العديد من الخدمات المصرفية المجانية و بأسعار منخفضة و من أهم الخدمات المقدمة في هذا المجال مايلي:

•تحصيل الشيكات المسحوبة على بنوك أخرى لصالح عملائه.

•تحصيل الكمبيالات المسحوبة لحساب عملائه.

•قبول الشيكات المصدرة منه للغير، إذ أنه قد يرفض أحد العملاء قبول الشيك كوسيلة لسداد مستحقات العميل و ذلك لعدم ضمان وجود رصيد كافي في حسابه لذا يطلب العميل من البنك قبول هذه الشيكات.

•الأوامر المستديمة ، إذ يمكن لأصحاب الحسابات الجارية سداد مستحقاتهم للغير عن طريق البنك مباشرة بإعطائه أمر دافع دائم، حيث يقوم البنك بتنفيذ التعليمات بسداد الفواتير المستحقة على العميل.

•قبول الأمانات و تأجير الخزن الخاصة لأصحاب الحسابات الجارية فقط.

•خدمات تحويل النقود بالبنوك التي تقدم بدائل مربحة في هذا المجال.

2-3-5: إستراتيجية دعم النشاط المالي للعملاء:

تقدم البنوك استشارات مالية من أجل تسهيل للعملاء عملية استثمار أموالهم في السوق و الحفاظ على توازنهم المالي، و من أهم الخدمات المقدمة في ظل هذه الإستراتيجية من طرف البنك مايلي:

•بما أن معظم العملاء ليس لديهم الوقت أو المعرفة الفنية في اتجاهات سوق الأوراق المالية تقوم البنوك بعمليات الأوراق المالية نيابة عن العملاء و من بين الخدمات التي تقدم في هذا المجال حفظ أو شراء و بيع الأوراق المالية و الاكتتاب في الأسهم و خدمات التسجيل و الإصدار.

•تقوم البنوك بتقديم حساب ميزانية الأسرة للعملاء بغرض تحديد إنفاق الأسرة ذات الدخل الثابت على مدى السنة و على هذا الأساس يحدد العميل النفقات الثابتة الخاصة بأسرته التي يدفعها خلال السنة المقبلة ثم تجمع هذه المبالغ و تقسم على 12 لتحديد المبلغ الشهري المنتظم الذي يمكن أن يدفعه العميل لمقابلة هذه النفقات ليقوم البنك بدفع الالتزامات في تاريخ استحقاقها و عادة لا يدفع العميل أية نفقات للبنك عند إدارة هذا الحساب ما عدا عمولة بسيطة على الأرصدة المدينة.

الفرع الثاني: إدارة توظيف الأموال في البنوك الشاملة

تحاول البنوك الشاملة إدارة توظيف الأموال و الاستخدامات في أحسن توظيف ممكن مما يؤدي إلى تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل درجة ممكنة من المخاطر، إذ تطمح البنوك الشاملة إلى تحقيق توازن بين

السيولة و الربحية في ظل درجة معينة من المخاطر و على ضوء الأنشطة و الوظائف الجديدة و من أهم بنود التوظيف لأموال البنوك الشاملة و أسس إدارتها مايلي:

1.إدارة عمليات الإئتمان:

1-1:مفهوم وظيفة الإقراض في البنك:

تعرف وظيفة الإقراض في البنك على أنها:"منظومة تزويد الأفراد و المؤسسات و المشروعات في الاقتصاد القومي بالأموال اللازمة للحصول على اكبر عائد و بأقل تكلفة و اقل مخاطر ممكنة",و تختلف القروض التي تمنحها البنوك ، إذ نجد قروض قصيرة و متوسطة و طويلة الأجل، كما نجد قروض إنتاجية و أخرى خدمية و استهلاكية و تصنف هذه القروض ضمن النشاط الاقتصادي أما النوع الثاني من القروض فينظر إليها من منظور الضمان حيث نجد قروض بضمان شخصي و أخرى بضمان البضائع و أوراق مالية و تجارية ، و قد تعددت الأنشطة في مجال منح الإئتمان مثل منح خطابات الضمان و البيع التأجيري أو بالتقسيط و بطاقات الإئتمان و القروض المشتركة إذ تمثل هذه الأخيرة اشتراك أكثر من بنك في تمويل القروض أو التسهيلات المصرفية في إطار ظروف واحدة و ضمان مشترك و تعتبر هذه القروض أفضل وسيلة لحماية البنوك من مخاطر الإئتمان[1] ونظرا لأهمية الدور الذي تقوم به وظيفة الإئتمان في البنك فإنه يتم إنشاء إدارة أو قسم خاص للائتمان سند إليه مهام تحليل الإئتمان، و الأنشطة الأخرى الخاصة بتوفير المعلومات و منح القروض لذلك نجد أن هذا القسم يحتاج إلى خبرات لها قدرة على التحليل و صنع القرارات الائتمانية في البنك.

و من أهم الوظائف المنوطة بهذه الإدارة مايلي:[2]

- جمع المعلومات من مختلف المصادر عن العملاء سواءا تلك الماضية أو الحاضرة أو حتى المستقبلية، حيث بناءا عليها يتم تحديد مدى قدرة المقترض المستقبلية على الدفع.
- تسجيل المعلومات و تحليلها بما يمكن من اتخاذ قرارات بشأنها.
- وضع التوصيات اللازمة في شكل تقارير للإدارة عن إمكانية و مخاطر منح القرض من عدمه.
- حفظ سجلات و مستندات القروض بالشكل الملائم و إعداد الإحصاءات و التقارير الدورية عن نشاط القروض بالبنك و إمداد نظام المعلومات بالبنك بمعلومات دورية عن العملاء الحاليين و المرتقبين.
- التعاون مع السلطات النقدية و البنوك الأخرى في توفير معلومات الإئتمان بشكل مناسب.

1-2:مكونات سياسة الإقراض في البنك:

تقوم عملية إدارة الإئتمان على وجود سياسة ائتمانية مكتوبة لتحقيق الأهداف المطلوبة و تتكون هذه السياسة من مكونات رئيسية هي:[1]

---

[1] -عبد المطلب عبد الحميد"العولمة و اقتصاديات البنوك"مرجع سابق، ص 71-72

[2] -مطلعت أسعد عبد الحميد " إدارة البنوك المتكاملة " مرجع سابق، ص 152

***تحديد المنطقة التي يخدمها البنك:** في مجال الإقراض و يجدر الإشارة هنا أن حجم المنطقة التي يغطيها نشاط الإقراض في البنك على جملة من العوامل أولها حجم الموارد المتاحة و المنافسة بالإظافة إلى طبيعة كل منطقة و حاجة كل منها للقروض .

***تحديد أنواع القروض:** إن يجب على إدارة البنك أن تحدد القروض المناسبة التي يمكن أن يعمل فيها البنك، و عند عملية التحديد هذه يؤخذ بعين الاعتبار كل من المخاطرة و الربحية.

***تحديد الضمانات المقبولة من جانب البنك:** و ذلك حتى يقلل من المخاطر المحيطة به الناتجة عن عملية منح الإئتمان و عموما يشترط البنك أن يتوفر في الضمان شروط هي:

-سهولة التصرف فيه من جانب البنك عند تخلف العميل عن السداد بدون خسائر كبيرة.

-إنخفاظ مصاريف الاحتفاظ بالضمان.

-سهولة التنازل عن الضمان لصالح البنك و إمكانية استحواذه و التصرف فيه.

***تحديد آجال الاستحقاق:** باعتبار أن مدة منح القرض تؤثر في سياسة السيولة و الربحية في البنوك.

***السقوف الائتمانية:** حيث أنه في إطار محافظة السلطات النقدية على الاقتصاد القومي من الموجات التضخمية تقوم بتحديد مجموعة من القواعد و النسب التي يتوجب على البنوك الإلتزام بها في عملية منع القروض.

***تحديد تكلفة القروض على العميل:** حيث تعتبر معدل الفائدة المدفوع للبنك كمقابل للإقراض دخل له، لذلك يتوجب عليه تحديد سعر الفائدة المناسب بحيث لا يكون منخفض بالشكل الذي لا يغطي هامش الربح المتاح للبنك تكاليفه أو مرتفع لا يمكن البنك من الحصول على حجم القروض المناسبة لتغطية تكاليفه.

***تحديد مستندات الإقراض:** حيث يوجب على المقترض تقديم مجموعة من المستندات تمكن البنك من تحليل وضعيته المالية و مدى مقدرته على الوفاء بديونه في تاريخ الاستحقاق و تتمثل هذه المستندات في:

-طلب الحصول على قرض.

-القوائم المالية لعدد من السنوات السابقة.

-التقارير السابقة للقروض التي منحت للعميل.

-وثائق التأمين على حياة المقترض أو الأصول المقدمة كضمان.

-عقود المؤسسة.

-الأوراق و المستندات الخاصة بالضمان.

-الأوراق و المستندات الخاصة بالضمان للمقترض.

---

[1] - طلعت أسعد عبد الحميد"إدارة البنوك المتكاملة" مرجع سابق، ص 148-150

-بالإضافة إلى أوراق أخرى يمكن أن يطلبها البنك.

2.إدارة الاستثمار:

2-1: معنى الاستثمارات في البنوك الشاملة:

تحظى إدارة عمليات الاستثمار في البنوك باهتمام متزايد في الوقت الحاضر حتى أنه لا يمكن تصور أن يخلو أي هيكل تنظيمي لبنك من وجود وحدة إدارية على مستوى إدارة أو قسم تختص و تتولى تنفيذ كافة العمليات الخاصة بالأنشطة الاستثمارية للبنك، فهي ما يعرف بإدارة محفظة الاستثمارات.

فالاستثمارات في البنوك الشاملة يقصد بها تلك الاستثمارات التي لا تعتبر من الاحتياطي الوقائي للسيولة و بالتالي لا يدخل في إطارها، كل من أذونات الخزانة و الأوراق الحكومية المكونة للاحتياطي الوقائي للسيولة.

فاستثمارات البنك هي تلك التي تتم بعد توفير متطلبات السيولة و بعد منح القروض المطلوبة، فهي عبارة عن استثمارات لتلك الأموال الفائضة[1].

2-2: مكونات محفظة الاستثمارات في البنوك الشاملة:

يمكن للبنوك الشاملة تحقيق كفاءة في إدارة وظيفة الاستثمار و ذلك من خلال تكوين محفظة الاستثمار متعددة الأصول و مختلفة الآجال، إذ يعتمد البنك في تكوينها على أساس حسابات السيولة أولا و حسابات الدخل ثانيا، أما ثالثا فعلى أساس حسابات تجمع بين السيولة و الدخل، و حتى يستطيع البنك تحديد المزيج المتكامل من هذه الحسابات لابد عليه من فهم طبيعة الاقتصاد القومي و حاجات الاستثمار إظافة إلى دور البنك في سد الفجوة الاستثمارية في المجتمع في حدود إمكانية و موارده و سياسته المصرفية و عادة تتضمن محفظة الاستثمارات في البنوك الشاملة مايلي:

2-2-1: الاستثمارات المباشرة:

يتمثل هذا النوع في قيام البنك بالمشاركة في تأسيس المشروعات منذ البداية حيث يساهم في وضع الدراسات الأولى الخاصة بها كما يقوم بالترويج لها و يجدر الإشارة إلى أنه عادة لا تكون مساهمة البنك في شكل شراء حصة من أسهم المشروع فمن خلال هذا النوع من الإستثمارات يكون للبنك دور فعال في إظافة مشروعات جديدة للاقتصاد القومي.

2-2-2:الإستثمار في الأوراق المالية:

أي الاستثمار في الأسهم و السندات، أو كما يسمى الإستثمار الغير مباشر حيث نجد أن أغلب البنوك في الخارج تتجه بنسبة كبيرة من استثماراتهم إلى الأوراق المالية، و ذلك كون أن هذه الأخيرة تعتبر بمثابة خط دفاع متين لمواجهة مخاطر نقص السيولة باعتبار أنه يمكن بيعها في أي وقت في بورصة الأوراق

[1]-عبد المطلب عبد الحميد "البنوك الشاملة: عملياتها و إدارتها" مرجع سابق، ص 150

المالية و يجدر الإشارة في هذا الصدد أنه إذا ما أراد بنك إستثمار بعض أمواله في الأوراق المالية فإنه يأخذ بعين الاعتبار مايلي:

-تطور الأسعار السوقية لهذه الأوراق مقارنة بأسعارها الإسمية و إظافة إلى ما تجنيه من أرباح سنوية.

-أما إذا أراد أن يساهم في تلك الشركات التي لم تقم بعد، ففي هذه الحالة يقوم البنك بدراسة الجدوى الاقتصادية و التسويقية المعدة للشركة.

2-2-3: السندات الحكومية:

هي تلك السندات التي تصدرها الدولة، و هي من أهم أنواع الاستثمار كونها تتمتع بضمان أكبر و تدر عائدا دون التعرض لمخاطرة كبيرة و هي سهلة التحويل إلى سيولة في حالات الحاجة إليها من خلال بورصة الأوراق المالية.

2-2-4:أذونات الخزانة:

هي عبارة عن صكوك تصدرها خزينة الدولة لحامليها لمدة قصيرة تتراوح بين 15 و 90 يوم و غالبا ما يكون الهدف وراء إصدارها هو:

-مقابلة الغطاء المترتب على زيادة الإصدار النقدي.

-مقابلة العجز الموسمي المترتب على زيادة الصرف في أوقات لا تتوافر فيها إيرادات كافية.

و عموما تصدر هذه الأذونات لتغطية العجز الطارئ في الموازنة العامة للدولة.

2-2-5:الأوراق التي تصدرها البلديات و السلطات المحلية:

إذ تقوم البلديات و السلطات المحلية بإصدار هذه الأوراق لتمويل مشروعاتها و تكون و هذه الأوراق إما قصيرة الأجل تستحق في حدود سنة أو طويلة الأجل تستخدم لتمويل هيكل البنية الأساسية.

2-2-6:المشتقات المالية:

هي تلك الأدوات التي بدأ استخدامها في عقد الثمانينات، تتمثل في ثلاث مجموعات و هي العقود المستقبلية Futures، و الخيارات Options و المبادلات Swaps ،فهي عقود تستخدم لمواجهة التغيرات التي تطرأ في قيم الأوراق المالية، فهي عبارة عن أداة لمواجهة المخاطر الناجمة عن الاستثمار في الأصول المالية.

2-2-7:أدوات الهندسة المالية:

لقد صممت هذه الأدوات خصيصا لإشباع رغبات العملاء المتزايدة و المعقدة بأقل تكلفة ممكنة حيث تجمع هذه الأدوات بين الرغبات المتعددة لكل من المقترضين و بيوت الإصدار و المودعين و المستثمرين بالشكل الذي يخلق خدمات ذات قيمة مضافة في أسواق المال و من أهم هذه الخدمات الجديدة:

-الزيادة في وظائف الاستشارات المالية للعملاء .

-زيادة عدد العمليات المصرفية التي تقدم للعميل الواحد

-إعادة هيكلة تمويل المشروعات و تقديم المشورة الفنية المرتبطة بإعادة هيكلة رأس المال للمشروعات.

2-3:خطوات إدارة محفظة إستثمارات البنوك الشاملة:

يقوم البنك الشامل بإدارة محفظة استثماراته من خلال الخطوات التالية:

2-3-1:تكوين فلسفة و أهداف الاستثمار في البنوك الشاملة:

إذ يقوم البنك بوضع سياسات و استراتيجيات للاستثمار يستطيع من خلالها تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

-الحصول على أرصدة سائلة عند الحاجة.

-الحصول على عائدة مناسب.

-مواجهة المخاطر و ذلك من خلال المشتقات و مختلف الأدوات التي من شأنها تقليل المخاطر.

2-3-2:التنبؤ بظروف البيئة الخارجية و دراستها:

تؤثر البيئة الخارجية على سياسات الاستثمار بالبنك لذلك يتوجب على مخطط الاستثمار أن يأخذ بعين الاعتبار معدلات النمو في قطاعات الاقتصاد القومي المختلفة، و التغير في أسعار الفائدة و معدلات التضخم و البطالة ، و كل المتغيرات التي من شأنها التأثير على قرارات الاستثمار و عموما هناك مجموعة من الجوانب واجبة الدراسة في هذا الصدد هي:

-حالة سوق الأوراق المالية.

-خصائص الاستثمارات المتاحة.

-سياسة الدولة الاقتصادية و النقدية.

2-3-3:دراسة العلاقة بين موارد البنك و سوق الاستثمار:

من خلال هذه الدراسة يقوم البنك بتحديد سياسات استثمار تتناسب بالدرجة الأولى مع ظروف و طبيعية أعمال و نوعية موارده، و مدى خبرة إدارته في توظيف هذه الأموال و لهذا نجد أن البنك دائما يهتم بدراسة مجموعة من العوامل المصرفية التي تؤثر في هذا النشاط هي:

*حصر البدائل الاستثمارية المتاحة لتكوين المحفظة الاستثمارية.

*تقييم نوعية الموارد المتاحة للبنك و آجال استحقاقها و المتغيرات المؤثرة فيها.

*تحديد درجة المخاطرة المتوقعة لكل أصل من أصول المحفظة

*تحديد الموقف الضريبي للاستثمارات.

*التنسيق بين الاستثمار و بين متطلبات السيولة.

2-3-4:تكوين السياسات و الاستراتيجيات اللازمة لإدارة المحفظة الاستثمارية:

حيث يقوم البنك باختيار السياسة و الإستراتيجية الملائمة و اللازمة لإدارة المحفظة الاستثمارية، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة فيجب على البنك الاستقرار على الإستراتيجية الأكثر ملائمة للاستثمار و هناك الإستراتيجية الدفاعية و الإستراتيجية الهجومية و غيرها من الإستراتيجيات.

2-3-5:الرقابة على الخطة الاستثمارية و تقييم محفظة استثمارات البنك:

فعملية الرقابة على الخطة الاستثمارية و تقييم محفظة الاستثمارات خطوة لابد منها، و ذلك لما لها من أهمية في ضمان نجاح إدارة هذه المحفظة بالبنوك الشاملة[1].

3.إدارة السيولة و المركز النقدي:

إن إدارة السيولة و المركز النقدي له أهمية كبيرة حيث لا يمكن للبنك الاحتفاظ بكل أمواله سائلة كما لا يمكنه أن يوظف كل ما يملك من موارد في الاستثمار أو الإقراض إذ تفرض عليه ظروف و أوضاع التوازن و كذا القانون الاحتفاظ بجزء من السيولة النقدية: [2]

3-1: إدارة السيولة:

3-1-1: مفهوم السيولة:

السيولة في معناها المطلق يقصد بها النقدية إذ تعبر السيولة على مدى قدرة البنك على مواجهة المسحوبات من الودائع و مواجهة سداد الالتزامات المستحقة و كذا مواجهة الطلب على القروض دون تأخير بمعنى أنها جزء من الأصول يتم الاحتفاظ بها بأشكال سائلة أو نسبيا سائلة بما يتناسب مع احتياجات عملاء البنك و إلتزاماته و تنقسم السيولة في البنك إلى سيولة قانونية، و اظافية و احتياطية .

3-1-2:مكونات السيولة:

تتكون السيولة في البنك من الأصول السائلة و شبه السائلة التي تساعده على مقابلة إلتزاماته دون أدنى تأخير و تنقسم إلى:

***السيولة الحاضرة:**

تتمثل في كافة الأموال السائلة المتاحة للبنك و الواقعة تحت تصرفه و تتضمن:

-النقدية بالعملة المحلية و العملات الأجنبية.

-الودائع لدى البنك المركزي و البنوك الأخرى.

-الشيكات تحت التحصيل.

---

[1]-طلعت أسعد عبد الحميد" الإدارة البنوك المتكاملة " مرجع سابق، ص 99-118

[2] -عبد المطلب عبد الحميد" البنوك الشاملة" مرجع سابق، ص 230-235

•السيولة شبه حاضرة

تتمثل في إمكانية البنك توفير السيولة عن طريق تصفية أو رهن بعضا من أصوله المكونة لهذا النوع و هي:

-أذونات الخزانة حيث يمكن خصمها لدى البنك المركزي في أي وقت .

-الكمبيالات المخصومة إذ يمكن إعادة خصمها لدى البنك المركزي.

-الأوراق المالية حيث يمكن بيعها للبنك المركزي بيعا مؤقتا، و يجدر الإشارة أنه كلما كانت هذه الأوراق حكومية أو مضمونة من الحكومة كلما سهل الأمر على البنك في التصرف فيها.

3-1-3:تحديد احتياجات السيولة (إدارتها):

المقصود بإدارة السيولة في البنك هو تحديد إحتياجاته منها فالسيولة تتحدد من خلال التشريعات و القوانين بالإظافة إلى ما يضيفه البنك من مقادير إظافية منها لمواجهة الطلب على القروض و الطلب غير المتوقع على الودائع ، و يجدر الإشارة في هذا الصدد أن البنك غير المتوقع على الودائع ، و يجدر الإشارة في هذا الصدد أن البنك لا يمكنه أن يحدد بدقة إحتياجاته من السيولة لذلك فإن تحديد هذه الأخيرة في المدى القصير و الطويل يحتاج إلى تحليل الخبرة السابقة، و أرقام الماضي و مدى إمكانية إستمرار ذلك في المستقبل.

فاحتياجات السيولة في البنك تنقسم إلى نوعين هما:

•سيولة الودائع:

و هي ذلك المقدار من السيولة اللازم لمواجهة احتياجات المودعين من النقدية السائلة و يمكن التوصل إليها من خلال تحليل الودائع إلى ودائع مؤكدة السحب و ودائع ممكنة السحب و ودائع لن يتم سحبها إلا في ظروف معينة.

•سيولة الإقراض:

يمكن الوصول إليها من خلال تحديد نسبة موسمية القرض و تحديد حجم القروض العارضة.

3-2: إدارة المركز النقدي:

إن تحديد احتياجات السيولة يتبعها إدارة جيدة للمركز النقدي حتى تستكمل عملية إدارة السيولة في البنوك الشاملة و الاعتماد بدرجة محدودة على النظريات في هذا المجال.

و يعني هذا أن إدارة المركز النقدي يعني معايشة يومية تتم من خلال استيفاء حاجة البنك من الاحتياطات القانونية و الاحتفاظ بقدر كاف من العملاء ثم التعرف على مدى تأثر الأرصدة النقدية داخل البنك بملايين العمليات التي تتم خارج البنك و التي ينتج عنها تدفق النقدية السائلة من و إلى البنك.

و يمكن للبنوك أن تعد موازنة تقديرية يومية لحجم التدفق النقدي بها وفقا لدراسات تأخذ العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية في الاعتبار و تسترشد سلسلة زمنية لنشاط البنك.

هذا و يعتبر مركز البنك النقدي عن مقدار العملات المساعدة و العملات الأجنبية و الأرصدة تحت الطلب المستحقة لدى البنوك المحلية و تلك الأرصدة التي يتم الاحتفاظ بها طبقا لمتطلبات الاحتياطي القانوني تأثر هذه الأموال يوميا بحجم العمليات التي تتم من خلال التدفق النقدي من و إلى البنك، و نظرا لأن هذه النقود عادة لا تذر أي دخل للبنك، فإن الإدارة الرشيدة تحاول أن تتجنب الاحتفاظ بأي قدر يزيد عن حاجتها و لتحقق هذا الغرض فإن المسؤول يجب أن يعرف في الأوقات مقدار ما يجب الاحتفاظ به في شكل سائل.

و عموما لكي تتمكن إدارة كل بنك من إدارة السيولة بكفاءة لابد أن تحدد مصادر الطلب عليها و تحديد التدفقات النقدية و معرفة مواطن التعارض بين السيولة و الربحية و الأمان.

المطلب الثالث: إدارة الخدمات البنكية الإضافية و الخاصة في البنوك الشاملة:

تسعى البنوك الشاملة إلى إدارة خدمات بنكية إظافية و خاصة بكفاءة و ذلك حتى تتمكن من الوصول إلى هدفها المتمثل في تحقيق أكبر عائد بأقل تكلفة و تشمل هذه الخدمات الخاصة تلك المتعلقة بالمعاملات الدولية من جهة و أمانة الاستثمار من جهة أخرى.

الفرع الأول: إدارة خدمات المعاملات الخارجية:

تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات في مجال المعاملات الدولية من أهمها تلك التي تقدم إلى المصدرين، و التي تقدم في مجالات السفر و السياحة و التمويل و من أهم هذه الخدمات مايلي:[1]

1-خدمات المصدرين و المستوردين:

و تتمثل في:

* تقديم المعلومات و المشورة و ذلك من خلال نشرات دورية تشرح حالة الأسواق الدولية من النواحي الاقتصادية و كذا المخاطر المحتملة التي يمكن أن تقابل المصدرين في التعامل مع الدول المختلفة.

*إنهاء المعاملات المالية الخاصة بالتصدير و الاستيراد و ذلك من خلال فروع البنوك في الخارج أو المراسلين المنتشرين في كافة أنحاء العالم.

*تمويل عمليات التبادل من خلال الحسابات الجارية المدينة و من خلال القروض و قبول الكمبيالات المستندية و ضمان إتمام المعاملات بشكل مرضى للأطراف المختلفة.

*إجراء التأمين المطلوب خلال حركة السلع حتى تصل إلى المشترين بالإظافة إلى تقديم تسهيلات السفر.

2-عمليات الأطراف الأخرى:

و تتمثل في:

*إصدار و قبول أدوات الدفع الدولية مثل الحوالات المصرفية و التحويلات البريدية و غيرها.

---

[1]-طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة" مرجع السابق، ص 189-212

•تسهيل عمليات صرف العملات الأجنبية و التحويل و التحصيل

•إصدار الشيكات السياحية و بطاقات الإئتمان الدولية.

3-خدمات تمويل التجارة الخارجية:

تتعدد التقنيات التي يتفق كل من البائع و المشتري الخارجي على استعمالها في تداول الحقوق بينهما، و تعرف هذه الأدوات بتقنيات تمويل التجارة الخارجية أهمها الاعتماد المستندي باعتباره الأكثر استعمال وتتمثل هذه الأدوات في:

•الكمبيالات و هي عبارة عن أمر صادر من الساحب إلى المسحوب عليه بأداء قيمة معينة في تاريخ محدد لشخص ثالث يدعى المستفيد و من الكمبيالات المستخدمة في هذا الصدد الكمبيالات المستحقة في تاريخ معين، و الكمبيالات المستحقة بمجرد الاطلاع و الكمبيالات المستحقة عند وصول البضاعة.

•الإعتماد المستندي، فهو أبرز و سائل الدفع لما يوفره من ثقة و أمان للطرفين.

•شراء التزامات التصدير و يقصد بها قيام البنك بشراء التزامات على الغير يقع تاريخ استحقاقها في موعد لاحق و تختلف هذه العملية عن عملية الخصم العادية كون أن المصدر يقوم ببيع الالتزامات بالكامل، و بذلك يحصل على أمواله في موعد مبكر كما أنه ينقل عبء المخاطر بالكامل على البنك.

•عمليات الصرف الأجنبي، حيث يقوم البنك بالعديد من الخدمات المتعلقة بتسهيل مهمة الأفراد و المنشآت للتعامل في الخارج و أهم هذه الخدمات ، إستبدال النقد الأجنبي، الشيكات السياحية ، حسابات النقد الأجنبي التحويلات السريعة.

الفرع الثاني: إدارة خدمات أمانة الاستثمار:

تنقسم عمليات الاستثمار في البنوك الشاملة إلى عمليات تخص أموال البنك حيث يقوم بتوظيفها لصالحه و عمليات أخرى تخص عملائه، يتم إدارتها من خلال ما يعرف بأمانة الاستثمار في البنك حيث تتولى هذه الأخيرة كل ما يتعلق بالأموال و الأوراق المالية الخاصة بالعملاء: [1]

1.مفهوم أمانة الاستثمار:

لقد تزايدت الثقة بالبنوك و أصبحت بأجهزتها الفنية المتطورة ليست مركزا يلتقي عرض الأموال بالطلب عليها فحسب، بل تعدت هذا الدور لتؤدي لعملائها خدمات أخرى متخصصة في كافة الجوانب التي تهم العملاء و هذا ما يعرف بأمانة الاستثمار، حيث تعرف هذه لأخيرة على أنها:

"علاقة تنشأ نتيجة نقل الملكية لشخص يعد مسؤولا عن الممتلكات و يقوم بالإحتفاظ بها و إدارتها لصالح مالكها أو من يحددهم من الآخرين" .

و المقصود من هذا التعريف أن أمانة الاستثمار تنشأ عندما يكون سند الملكية و حق الإدارة في يد شخص أو مؤسسة و المستفيد شخصا أو أشخاصا آخرين.

---

[1]-عبد المطلب عبد الحميد" البنوك الشاملة" مرجع سابق، ص 179-182

و يجدر الإشارة هنا أنه لا تنشأ أمانة الاستثمار بمجرد إعطاء الثقة، إذ أنه قد يمنح شخص ما ثقته لأخر و ذلك بتعيين و كيلا عنه في إدارة أمواله، فالوكالة هنا لا تعتبر أمانة إستثمار لغياب أحد شروطها المتمثل في سند نقل الملكية هذا و تخصص البنوك الشاملة إدارة خاصة بهذا النوع من الخدمات الناتجة عن علاقة العملاء ببنكهم.

2.الخدمات التي تقدمها إدارة أمانة الاستثمار:

تقوم البنوك الشاملة بتقديم العديد من الخدمات من خلال إدارة أمانة الاستثمار و التي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي:

2-1: خدمات الأفراد:

تقدم البنوك الشاملة مجموعة كبيرة من الخدمات للأفراد في هذا المجال هي:

***قبول تنفيذ الوصايا:** إذ يمكن لأي فرد أن يعهد للبنك بتنفيذ وصيته الخاصة بالتصرف في ممتلكاته بعد مماته، حيث تبدأ بمساعدته للفرد عند إعداده الوصية و ذلك من خلال عرضها على خبراء البنك، و تحديد مدى إمكانية تنفيذها قانونيا، ثم تحفظ بعد ذلك في خزانة خاصة.

***تنفيذ تفويضات العملاء:** و تتمثل في تكليف العميل لبنكه بإجراء عمليات مالية لصالحهم كإجراء عمليات التأمين، شراء و بيع الأراضي، تنفيذ الإجراءات القانونية في القضايا الصادر بها أحكام في صالح العملاء، تحصيل الإيرادات و الإيجارات العقارية.

***إدارة أموال العميل:** نتيجة التغيرات الاقتصادية السريعة أصبح من الصعب على الأفراد العاديين التنبؤ بنتائج الاستثمار الأمر الذي يدفع البنوك توفير هذه الخدمة لهم من خلال الخبراء و المختصين الذين توفرها البنوك لخدمة عملائها.

***تقديم الاستشارات الشخصية:** إذ يمكن للعملاء من الأفراد المتعاملين مع البنك الحصول على كثير من الاستشارات الشخصية مثل حساب الضرائب المستحقة على العميل ، تقديم الخدمات القانونية في مجالات القضايا المالية و عمليات التخليص لدى الجهات الرسمية.

2-2: خدمات المنشأة:

تضع كافة المنشآت ثقتها في البنوك لذا نجدها تعهد إليها بمجموعة من الأعمال أهمها:

***تقييم الأصول:** و ذلك من خلال قيام خبراء البنك بإنجاز تقارير محايدة عن حالة المنشأة أو المشروع أو الشركة و مركزها المالي و ذلك في حالات الاندماجات أو التصفية.

***إعداد نظم خاصة بالمعاشات:** حيث تخص العاملين بالمنشأة الخاصة ، إذ يقوم البنك بإعداد هذه النظم و الإشراف على تنفيذها حيث يقوم باستثمار هذه الأموال عن طريق إستخدامها في الأصول الثابتة، بدلا من الأوراق المالية ذات الفائدة الثابتة ثم صرف هذه المعاشات عند التعاقد.

•**القيام بعمليات الأوراق المالية:** و يكون ذلك إما بإصدار أسهم خاصة بالشركات أو عقد قروض عامة سواءا كان الإصدار بالعملة المحلية أو بالعملية الأجنبية.

•**تقديم الاستشارات المهنية:** خاصة فيها يتعلق بالنواحي المالية و الاستشارات القانونية والمحاسبية و الضريبية.

•**إعداد المرتبات و الأجور:** حيث يقوم البنك نيابة عن المنشأة بإعداد مرتبات و أجور العمال، مع خصم الاستقطاعات و توريدها لكل موظف على الحاسب الآلي يتضمن تحليل واف لمستحقاته و استقطاعاته.

2-3:خدمات المعلومات و الخدمات الخاصة:

تقوم البنوك في هذا الصدد بتقديم مجموعة من الخدمات الفنية المتخصصة أهمها:

•إنشاء مراكز خاصة لمساعدة العملاء في بناء نظم المعلومات الخاصة بهم، و ذلك نظير أجر متفق عليه.

•إعداد تقارير اقتصادية عن الأنشطة المختلفة و عن المناطق الجغرافية المحلية و الخارجية مدعمة بالجداول الإحصائية و بشكل يفيد المستثمرين.

•مساعدة العملاء في الأمور المتعلقة بالرقابة على النقد و الحصول على تصاريح إجراء التحويلات النقدية في ظل القواعد المعمول بها و دراسة مشاكل الرقابة على النقد في بلدان العالم و جعلها كسجل يساعد عملاء التصدير و الاستيراد.

•إصدار تقارير منتظمة عن حالة الشركات و المنشآت الكبرى في البلاد و في الخارج.

•إعداد دليل لعملاء البنك وفقا لمهنهم و تحديد العملاء الذين يستطيعون تقديم خدمات متخصصة في مجالات الشحن و الوكالة التجارية و الاتحادات التجارية.

•القيام بإجراء قيد العملاء في سجلات الموردين و المصدرين .

•إصدار نشرة أسبوعية شهرية عن التغيرات في قوانين و أنظمة مراقبة النقد و التشريعات القانونية المؤثرة على العمليات النقدية و المصرفية.

2-4:حسابات متابعة المبيعات:

حيث يمكن للمنشآت التي تقوم بتوزيع سلعتها في الداخل أو الخارج الاستفادة من هذه الخدمة و ذلك من خلال تكليف البنك بأن يكون مسؤولا عن حسابات المبيعات و التحصيل من العملاء، حيث تقوم هذه المنشآت بإرسال صور فواتير البيع للبنك ، مع إخطار العملاء في الفاتورة الأصلية باسم البنك الذي يكون الدفع فيه.

2-5:خدمات التسجيل و الإصدار:

لم يقتصر دور البنوك على الدور التقليدي في تحصيل قيمة السهم بل أظافت البنوك الأجنبية إلى ذلك خدمات التسجيل و الإصدار كنتيجة منطقية أملتها ظروف التقدم الكبير في أنظمة المعلومات و الخبرات

المتوفرة لدى البنوك و تزايدت حاجة الشركات المصدرة للخبرات الفنية المتخصصة التي تحمل عبء هذه الأعمال باعتبارها أعمالا مؤقتة لا تحتاج إلى جهاز خاص لإتمامها، فقد امتدت أعمال البنوك في مجال الأوراق المالية إلى ما يلي:

*عمليات الإصدار، طبع الأسهم و السندات و إعدادها و بصمها بختم الشركة و الاحتفاظ بسجلات تشمل الاسم و العنوان و التوزيعات التي تمت على العملاء و إعداد قواعد المساهمين.

*تتولى البنوك، إرسال التقرير السنوي و كافة الإخطارات للمساهمين و التحضير لاجتماع الجمعية العمومية و مراجعة التفويضات بالتصويت.

*تولى عمليات تحويل الأسهم و السندات الإسمية و إصدار شهادات التحويل.

*مساعدة الشركات في إعداد تنظيم هيكل رأس المال الخاص بها و الإشراف على عمليات الاندماج و التصفية.

*إصدار سندات السلطات المحلية.

المبحث الثالث: تقييم البنوك الشاملة

المطلب الأول: دور البنوك الشاملة في تحقيق التطور الاقتصادي:

لقد شهد القرن العشرون في عقوده الثلاثة الأخيرة على وجه الخصوص تغييرات عدة ذات تأثير كبير و فعال على شكل العلاقات و النظم الاقتصادية القائمة و في مقدمة ذلك اتفاقية تحرير تجارة الخدمات مما أدى إلى اتجاه معظم دول العالم إلى التحرر الاقتصادي و تطبيق آليات السوق و ما يصاحبها من تطورات جذرية لابد من توافرها للوظائف القائمة لمواجهة المنافسة و المخاطرة و احتياجات تمويلية جديدة و متزايدة، أدت إلى وجود وظائف كالتسنيد و التدويل على سبيل المثال و اتساع إطار و نطاق الخدمات عموما و الخدمات المصرفية على وجه الخصوص و الدمج بينها كعملية تمويلية بمختلف أشكالها و مصادرها كالأنشطة و الخدمات التي تقدمها البنوك و ذلك من خلال مفهوم البنوك الشاملة.

و البنوك الشاملة في ضوء هذه التغيرات و بمفهومها العام هي البنوك التي تقوم بأداء و تقديم كافة الخدمات المصرفية التقليدية و الغير تقليدية و تخدم كل القطاعات لتساهم في تحقيق الاستقرار و التطور اللازمين للاقتصاد القومي.

و في ضوء هذا المفهوم يتبين أهمية و طبيعية ما تستطيع أن تؤديه و تقدمه هذه البنوك من:

*خدمات تقليدية من أهمها قبول و جلب الودائع بمختلف أشكالها و منع الائتمان و الخدمات المصرفية المتعلقة بالنشاط التجاري كفتح الاعتمادات المستندية و إصدار خطابات الضمان و إجراء التحويلات و التحصيلات.

*خدمات غير تقليدية ظهرت في البيئة الاقتصادية متغيرات نشطة مثل المبادلات و المستقبليات و الخيارات و العقود الآجلة و التأجير التمويلي و الخدمات الشخصية و نشاط أمناء الاستثمار و إعداد

دراسات الجدوى، و أداء عناصر الترويج اللازم للمشروعات و كذلك الدمج و التوريق و الوساطة و إدارة كل من الإكتتاب في الشركات و صناديق الاستثمار و أعمال الوساطة في مجالات التأمين و الشحن.

•وظائف تنموية كالإنشاء و المساهمة و إقامة المشروعات الاستثمارية في مختلف الأنشطة و القطاعات و تمويلها ماليا و متابعتها إداريا و ضمانها لدى الغير و الاشتراك في تمويل إنشاء المجمعات الصناعية المتكاملة.

•المشاركة في تنشيط سوق الأوراق المالية و برامج الخصخصة و ذلك بإنشاء الشركات التي تعمل في مجال الأوراق المالية و دعم القائم منها مع تدوير محافظ الأوراق المالية و إدارة محافظ عملائها مع توفير و تقديم أدوات و نظم معلومات الاتصال اللازمة لربط بورصات الأوراق المالية إقليميا و دوليا، و كذلك المشاركة في تقييم المشروعات المطروحة للبيع في إطار عملية الخصخصة من جانب و الإشتراك في تشجيع صغار المدخرين و العاملين في تملك أسهم الشركات المعروضة للبيع من جانب آخر.

و من هذه الوظائف يتضح مدى ما تحققه هذه البنوك من ميزات أهمها:[1]

•تنوع و تعدد الائتمان الممنوح و المستخدم (قروض- استثمارات) و بالتالي تنخفض المخاطر الائتمانية.

•تنوع و زيادة الخدمات المصرفية التي تؤديها و تقدمها للعملاء.

•تنوع خبرات القائمين على هذه البنوك بما تضمه من أنشطة مختلفة لتحقق الاستفادة من كافة هذه الخبرات.

•القيام بدور فعال في تنشيط سوق الأوراق المالية ودعم الصناعات الصغيرة و المتكاملة وعمليات نقل و تحديث التكنولوجيا.

•استخدام فائض السيولة بتوظيفها في مجالات تنموية متعددة مع تحقيق أكبر و وفرات في التكاليف في ضوء اعتمادها على كبر حجم أعمالها.

المطلب الثاني: مزايا البنوك الشاملة:

لقد لقي نموذج الصيرفة الشاملة كل الترحيب من أغلب دول العالم و ذلك لما يميزه من مزايا و هي:

1.التنويع:

يعتبر التنويع من أهم المزايا التي توفرها الصيرفة الشاملة إذ ذلك يعني الحصول على موارد مالية من جهات متعددة و لأجال مختلفة في المقابل استخدامها في تمويل أنشطة مختلفة و متنوعة و الخروج من الإطار المحدود للوساطة التقليدية إلى إطار أرحب من المنتجات المالية المتعددة و المختلفة و في ظل

[1]-عزت عبد الله عبد الحليم " دور البنوك الشاملة في تحقيق التطور الاقتصادي " مجلة الاقتصاد و الأعمال، العدد 223، الصادر في جويلية 1998.ص 83

التنويع يمكن أن يتحقق الاستقرار في حركة الودائع مع انخفاض المخاطر في قطاع الاستثمار و قد شملت سياسة التنويع مايلي:[1]

•تنويع الموارد:

و ذلك من خلال إبتكار أدوات مالية حديثة، يمكن عن طريقها الحصول على أرصدة مالية بسرعة و بسهولة.

•تنويع الاستخدامات:

و ذلك من خلال التنويع القطاعي و الجغرافي لمحفظة الاستثمارات و القروض بالإظافة إلى الدخول في أنشطة جديدة مثل التوسع في عمليات سوق الأوراق المالية و إنشاء صناديق الاستثمار و الاستفادة من الأنشطة المتعلقة بالأوراق المالية مثل أعمال أمناء الاكتتاب و أعمال أمناء الاستثمار و ترويج المشروعات و القيام بالاستثمار لحساب العملاء مع إدارة الاستثمارات و محافظ الأوراق المالية.

•التنويع بدخول مجالات غير مصرفية:

مثل خدمات التمويل التأجيري للأصول و خدمات أنشطة المعلومات و الخدمات الشخصية للعملاء و تقديم الاستشارات الخاصة بالمشروعات.

•التنويع بالتوسع في أنشطة أخرى:

حيث تتمثل هذه الأنشطة في عمليات تبادل الأدوات المالية و الحصول على عمولات مثل عمليات العقود المستقبلية, عقود الخيارات و كذلك عقود المبادلات.

2.الإستفادة من وفورات الحجم:

حيث تعمل البنوك الشاملة على أساس الحجم الكبير و بالتالي تحقيق الوفورات في التكاليف و بوجه عام الاستفادة من الأقسام الإدارية العامة لخدمة الإدارات البنكية الأساسية.

3.توفير الأمان:

حيث تستطيع البنوك الشاملة كبيرة الحجم أن تحقق أمانا أكبر للمودعين بسبب قدرتها على تنويع أعمالها و على تحمل المخاطر المحتملة و غير المحتلمة، و سبب كبر حجم حقوق الملكية و حجم الأصول و قدرتها على إمتصاص الخدمات و توفير الأمان من خلال التأمين ضد المخاطر و التوسع في الأنشطة التأمينية.[2]

---

[1]– رشيد صالح عبد الفتاح " البنوك الشاملة" مرجع سابق، ص 101

[2] –السعيد فرحات جمعة "الأداء المالي لمنظمات الأعمال(التحديات الراهنة)"دار المريخ للنشر، الرياض ،2000 ص 494

4.مزايا أخرى:

لا تقف مزايا البنوك الشاملة عندما ذكر سابقا إذ نجد أيضا:[1]

•صناعة الأسواق المتكاملة كنتيجة لعظم إمكانياتها في إكتشاف و تحليل و تقسيم الاستثمارات و الترويج و الاشتراك في التمويل و إدارة المشروعات و خلق الفرص الاستثمارية أمام المستثمرين و العملاء.

•تسهم البنوك الشاملة على مستوى البنك في تحقيق التوازن بين توظيف أصول البنك و موارده و من ثم تجنبه التعرض للمخاطر بسبب تركيز أنشطته في مجال واحد كالإئتمان فتوزيع الموارد بين إسخدامات لها مردود اقتصادي يدفع نحو النمو و الازدهار، هذا فضلا عن تقليل معدل المخاطرة و إزدياد معدلات الربحية، بالإظافة إلى خلق بيئة اقتصادية مواتية حيث تعمل البنوك بفعالية و كفاءة.

•تسهم البنوك الشاملة في إحداث التطورات المطلوبة في العمل المصرفي بالشكل الذي يمكن البنوك من مجابهة الدخول في اتفاقية تحرير الخدمات المالية و التي تتطلب تحديث المؤسسات المالية و استحداث مؤسسات متخصصة تتفق و متطلبات العصر.

•تؤدي البنوك الشاملة إلى توفير عناصر و مقومات ضرورية لعملية التنمية بدءا من دراسة الجدوى، التأسيس, التمويل الإدارة, التسويق، الخ, و الواقع أن هذه الايجابية تثمن عاليا لافتقار الدول النامية إلى وجود المنظم أو رجل الأعمال القادر على اتخاذ القرار المدروس و تحمل المخاطر.

•البنوك الشاملة تساهم في تعظيم إستغلال ما يتوافر لدى الدولة من موارد تقوم بتعبئتها و تخصيها للأغراض التنموية على نحو يتسم بالكفاءة و الرشادة أي تعمل على تعبئة الفائض الاقتصادي و تحسن إستغلاله.

المطلب الثالث: الإنتقادات الموجهة للبنوك الشاملة

بالرغم من وجود مزايا عديدة تميز البنوك الشاملة عن تلك العادية إلا أنه لا يمنع هذا من وجود بعض المشاكل التي تكتنف العمل بنموذج الصيرفة الشاملة و هذا ما تظهره الانتقادات الموجهة لها و هي:

•يمكن أن ينشأ تعارض بين مصلحة البنك و مصالح عملائه و خاصة في بعض الأنشطة مثل أنشطة الأوراق المالية كما ينشأ تعارض أيضا بين إدارة الإئتمان و إدارة الاستثمار حسب الطبيعية المختلفة لأداء كل من الإدارتين، لكن يمكن التغلب على هذه المشاكل بالتخطيط و التنسيق الجيد و التعاون بين الإدارات المختلفة في ظل سياسة موحدة للبنك.

•من الممكن أن تتعرض البنوك الشاملة لمخاطر أعلى من المخاطر المعتادة التي تتعرض لها البنوك التقليدية عادة، و ذلك بسبب دخولها في أنشطة متعددة ذات ربحية أعلى و لكن ذات مخاطر أكبر، فتعدد أوجه النشاط يؤدي بالتالي إلى تعدد المخاطر، و لكن يمكن التغلب عليها باتباع عدة إجراءات منها

[1]- Klein, Peter G.; Zoeller, Kathrin," Universal Banking and Conflicts of Interest: Evidence from German Initial Public Offerings", Social Science Research Network, 2003 P3-5.

الدراسة الجيدة للمشروعات و التحوط للمخاطر عن طريق التأمين و الأدوات التمويلية المستحدثة و المتابعة المستمرة و الرقابة و التصحيح و غيرها من الإجراءات.[1]

•قد تؤدي إلى خلق الاحتكار و مضاعفة قوة السوق بالنسبة لبعض المؤسسات المالية الشاملة و هو ما قد يكون على حساب المؤسسات و البنوك الصغيرة.

•صعوبة الرقابة و الإشراف في ظل كبر حجم المؤسسات و المشروعات إذ لابد من وجود قواعد خاصة و متطورة للرقابة.

•تحرص البنوك الكبيرة و منها الشاملة على انتهاج كافة السبل للحيلولة دون فشل مشروعاتها حيث تمارس كافة الضغوط لتوفير حدود الأمان المطلوبة لها، و لا يخفى ما لهذا النهج من مخاطر اقتصادية و ما قد يؤدي إليه من تكاليف غير محسوبة قد تؤدي في النهاية إلى عدم استقرار و انتظام الأنشطة الاقتصادية.[2]

خاتمة الفصل:

لقد أصبحت البنوك في ظل التغيرات الاقتصادية و المصرفية تحتل مركز حيويا في النظم الاقتصادية، حيث شهد هذا القطاع نموا متسارعا في السنوات الأخيرة، و قد كان لاتفاقية تحرير تجارة الخدمات المالية GATS تأثيرا واضحا على هذه البنوك حيث جعلتها تدخل في دوامة التحرير المالي، و حتى تكون لهذه البنوك القدرة على الاستمرار و المنافسة اتجهت للأخذ بنموذج الصرفة الشاملة في نشاطاتها و ذلك من خلال التحول إلى البنوك الشاملة التي تقوم على فكرة التنوع في الخدمات و مصادر الأموال مما يحقق لها البقاء و الاستمرار من جهة و تجنب التعرض للمخاطر من جهة أخرى، حيث دخلت البنوك أنشطة أخرى غير بنكية كالتأمين و التأجير و الاتجار بالعملة و غيرها من النشاطات المتنوعة.

و حتى تتمكن البنوك الشاملة من القيام بمهامها على أحسن وجه و ضعت إستراتيجية محكمة تقوم على فكرة إعادة تكوين و بناء الهيكل المصرفي و تدعيمه بالكوادر الكفأة و الخبرة التي تساعد على تعميم المعاملات البنكية المتطورة و جذب فئات جديدة من العملاء و هذا كله كان الهدف من ورائه هو تطوير أداء البنوك في ظل ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات، وهذا هو محور دراستنا في الفصل الموالي.

---

[1] -رشيد صالح عبد الفتاح " البنوك الشاملة" مرجع سابق، ص 106

[2] -عبد الحميد الشواربي"إدارة المخاطر الإئتمانية"منشأة المعارف، الإسكندري 2002ص 67

الفصل الثالث:

أداء البنوك الشاملة

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: الأداء البنكي

الأول: مفهومه و مجالاته

المطلب الثاني: قياسه

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

المبحث الثاني: الرقابة و تقييم الأداء في البنوك الشاملة

المطلب الأول:الرقابة الإستراتيجية في البنوك الشاملة

المطلب الثاني: تقييم الأداء في البنوك الشاملة

المطلب الثالث: النظام الفعال لتقييم أداء البنوك الشاملة

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك الشاملة

المطلب الأول: الأداء المالي

المطلب الثاني: مفهوم مؤشرات تقييم الأداء

المطلب الثالث: وظائف مؤشرات الأداء في البنوك الشاملة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

تلعب البنوك بصفة عامة دورا رياديا واستراتيجيا في اقتصاديات الدول باعتبارها تساهم في الرفع من معدلات النمو الاقتصادي، وبصفة خاصة البنوك الشاملة حيث مع انتهاج البنوك لنموذج الصيرفة الشاملة أصبحت هذه البنوك تحتل بدورها مكانة متميزة على الساحة الاقتصادية وذلك من خلال دورها المتميز في توفير الموارد التمويلية وتأدية مختلف الخدمات المالية لمختلف قطاعات الاقتصاد القومي، وبالتالي دفع عملية التنمية الاقتصادية من جهة وتحسين أدائها لمختلف وظائفها من جهة أخرى.

و من أجل معرفة أداء البنوك الشاملة لابد من دراسة واقع الأداء الذي تمارسه هذه البنوك وذلك من خلال عملية تقييم الأداء إذ تكتسب عملية تقييم الأداء هذه أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة للبنوك.

المبحث الأول: الأداء البنكي

المطلب الأول: مفهومه ومجالاته

الفرع الأول: مفهومه

1.مفهوم الأداء عامة

1-1: لغويا

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية La rousse كلمة الأداء Performance كلمة إنجليزية مشتقة من الكلمة القديمة Paformance المأخوذة من كلمة Parformer والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى Accomplir [1].

1-2: شكل عام

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت الأداء إلا أن أغلبها كان يفتقر إلى التعريف بمفهومه وعند استعراض تلك الأدبيات التي تناولت الأداء وحاولت أن تعطي مفهوما له نجدها تشير إلى عدم وجود الاتفاق حول مفهوم محدد له، حيث أن هناك اختلاف في وجهات النظر بشأن تحديد المعايير والمؤشرات الخاصة بالأداء والتي يجب استخدامها وتحديد الخصائص التنظيمية إظافة إلى متغيرات أخرى ذات العلاقة بالأداء هذا ويعد الأداء من المصطلحات الجذابة التي تحمل بين طياتها نكهة العمل وديناميكيته والجهد الهادف، فهو يقترح فصل العمل الجيد عن السيئ وإنه يتيح للمدراء تقييمه كما لو كان إجراءات فنية غير سياسية وبذلك أصبح الأداء من المفاهيم الأساسية للمديرين في كافة المستويات الهرمية ولكافة أنواع المنشآت ،ذلك أن مخرجات هذا الأداء قد تكون ذات أثار ضارة بأرباح المنشأة أو قد تكون أساسية لبقائها واستمرارها، وبناءا

[1] - dictionnaire de la langue française "La Rousse" Edition 2001. P1179

عليه فإن الأداء هو واحد من المؤشرات الهامة عن مدى نجاح المنشأة وفاعليتها في استغلال الموارد الإنتاجية المتاحة لها وقد عرف الأداء على انه:

•دالة للمؤشرات والخصائص المنظمية إظافة على خيارات قادة المنظمة.[1]

•انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المنشأة لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.[2]

•القيام بتنفيذ جزءا من العمل أو كله وتحقيق النجاح فيه.

•معايير الفاعلية والكفاءة الاقتصادية والتي لا يمكن تحقيقها معا لأنه من المحتمل أن يؤدي تعظيم الجانب الاقتصادي إلى التقليل من الفاعلية، ولتحقيق الكفاءة الأعلى من المحتمل أن يكون هنالك إنفاق أكثر.

•أما من وجهة نظر القانون فهو أداء الفعل المطلوب المحدد بموجب العقد وإن تأثير الأداء الناجح هو إلزام الشخص المكلف بأداء الفعل لأي مسؤولية تعاقدية مستقبلية وأن كل طرف من أطراف العقد ملزم بأداء التزامه استنادا للبنود المنصوص عليها.[3]

*يعبر عن إمكانية البنك في تحقيق ما يصبو إليه من أهداف بعيدة الأمد.[4]

*النتائج النهائية لأنشطة و فعاليات البنك.

*النتائج التي يرغب البنك فيها و يسعى إلى تحقيقها.[5]

*النشاط الشمولي المستمر و الذي يعكس نجاح البنك و استمراريته و قدرته على التكيف مع البيئة أو فشله و انكماشه وفق أسس و معايير محددة يضعها البنك وفقا لمتطلبات نشاطاته وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.[6]

*مقابلة أداء البنك بأداء منافسيه للتعرف على نقاط القوة و تعزيزها و نقاط الضعف و الحد منها.

*مجموعة النتائج المترتبة عن الأنشطة و الممارسات التي يقوم بها البنك و التي يتوقع أن تكون مقابل الأهداف الموضوعة و المرسومة.[7]

---

[1] حسن راوية"إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية" الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003، ص209

[2] Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2éme édition, édition d'Organisation, Paris, 2007, P.41

[3] – فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري" إدارة البنوك " مرجع سابق، ص 221– 222

[4] Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009, P. 28

[5] _وائل إدريس،طاهر الغالبي "أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن" دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،الأردن 2009،ص 38

[6] الشيخ الداوي"تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" مجلة الباحث جامعة ورقلة العدد السابع،2010 ص 217

[7] –علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني"الحوكمة المؤسسية" دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى 2011 ص 64

كما أشار Claude Billet إلى أن الأداء ليس هو المهارة إذ يتمتع الأداء بخصائص تميزه عنها.[1]

كما عرف الأداء أيضا من خلال مختلف المداخل المرتبطة به وهي: [2]

-مدخل الهدف، والذي يفترض أن المنشآت تسعى لتحقيق أهداف أولية متماثلة، وتعتبر وجهه النظر هذه الأداء بأنه بلوغ المنشأة لهدفها.

-مدخل موارد المنشأة فهو يؤكد على العلاقة بين المنشآت وبيئتها ويعتبر الأداء بأنه قدرة المنشأة على الحصول على مواردها الثمينة والعمل على إدامتها.

-مدخل العملية وهو يعتبر أن الأداء ما هو إلا انعكاسا لسلوك المساهمين في المنشأة.

-مدخل المقوم، يعتبر الأداء مفهوما متعدد الأبعاد والتقييمات وان كل تقييم يكون خاصا بمتطلبات المقوم، حيث لكل مقوم مستوى محدد من الطموح ،حيث أنه وبناءا على هذا المدخل يعرف الأداء بأنه تقييم المقوم باستخدام الكفاءة الفاعلية، أو أي عامل اجتماعي آخر لذا فإنه من الممكن أن يكون أداء المنشأة جيد في بعض الأحيان وضعيف في أحيان أخرى حسب وجهة نظر المقوم وطموحه.

و عموما يمكن القول أن الأداء المستديم يرتكز على أربعة أعمدة مترابطة تتمثل في المدة، المنافسة، الإنتاجية، و المردودية.[3]

2.مفهوم الأداء البنكي:

يتمثل في التنفيذ الفعلي لمراحل العمل ،حيث يقصد به مستوى المهارة والمجهود المبذول في التنفيذ من جهة والمخرجات أو الأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها من جهة أخرى.

فالأداء البنكي هو عبارة عن العلاقة بين المنجزات المحققة والجهد المبذول لتحقيقها إذ تشمل هذه المنجزات وحدات المخرجات من خدمات تم تقديمها أما الجهد فيمثل وحدات المدخلات اللازمة لتحقيق المخرجات وكذلك يكون قياس الأداء البنكي بمقارنة مدخلات فترة معينة ومخرجاتها وعليه يمكن تعريف الأداء البنكي بأنه:

* الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة لتقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف[4].

---

[1]-Claude Billet « Guide des techniques d'évaluation :performance ,competence,connaissances » Dunod 2ème édition Paris2008p 42

[2]-علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" دار البداية للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2009، ص 236

[3]-Paul Pinto "La performance durable"Dunod Paris 2003 p 11

[4]-عماد صالح سلام" البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية" إتحاد المصارف العربية، لبنان، عام 2004، ص 245

• نشاط شمولي مستمر يعكس قدرة البنك على استغلال إمكانيته وفق أسس ومعايير معينة يضعها بناءا على أهدافه طويلة الأجل، و يتحدد أداء البنوك من خلال ثلاث مراحل هي: مرحلة الإعداد، مرحلة التنفيذ، مرحلة الرقابة والتقويم، فإذا اختلفت نتائج الأداء عما هو موضوع من المعايير فإن الإدارة تقوم بتصحيح الإجراءات لمعالجة الاختلال بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية[1].

• الأداء المالي، إذ يتم استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف ،والمساهمة في إتاحة الموارد المالية وتزويد البنك بفرص الاستثمار، ويتأثر الأداء المالي للبنك بالعوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة والقدرات التنظيمية والإدارية فالأداء المالي للبنك يعبر عن أدائه من خلال تحقيق معدلات نمو مرتفعة وعوائد متحققة بعد خصم كلفة رأس المال من الأرباح بعد الضرائب، ومواجهة المخاطر المالية الناجمة عن استخدام الديون وأموال الغير في تمويل استخدامات البنك ويتطلب القياس المالي في البنوك النظر إلى عاملين أساسين هما الربحية والمخاطرة[2].

الفرع الثاني: مجالاته

يتطلب من الإدارة العليا من أجل وضع نظام رقابة فعال، أن تحدد مجالات الأداء الرئيسية تعكس أهداف البنك المهمة، وأن تشتمل على الجوانب الخاصة بوحدة العمل أو البنك ككل، التي يجب عليها العمل بفاعلية من اجل تحقيق النجاح لهذا البنك، وتساعد أدوات الرقابة العامة التي تضعها الإدارة العليا لهذه المجالات على صياغة أنظمة للرقابة وتحديد معدلات أداء المستويات الإدارية الأدنى بشكل أكثر تفصيلا ،وتتمثل المجالات الرئيسية للأداء البنكي في:[3]

1-الربحية: يتم تحديد مؤشرات عديدة للقياس ضمت هذا المجال منها العائد على الموجودات ،العائد على حق الملكية وهامش الربح الصافي على المبيعات.

2-المركز السوقي: ويتمثل هذا المجال في الحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن أداء البنك، فهي تشير إلى فاعلية إستراتيجية البنك أو مدى نجاح عمله، مقارنة بالمنافسين.

3-أداء العالمين وميولهم: وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية لهم تجاه عملهم وتجاه البنك، ويمكن قياس ذلك الميول أو تلك الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بسبب الغياب ودوران العمل.

---

[1]-Wheelen ,Thomas, Ld David j.Hunger " Strategic Management and business Policy" Addison publishing, 5th ed, 1995, P43- 44

[2]-Hempel, George, Coleman, Alanb and Simonson Donald" bank management: texts and cases" John wileyand sans, 4 Th ed 1994 P32

[3] -علا نعيم عبد القادر وآخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك " مرجع سابق ، ص 237-239

4-المسؤولية العامة: ضمن هذا المجال يتم إعداد مؤشرات لتقييم مدى نجاح البنك في تحمل مسؤولياته نحو العاملين والعملاء والمجتمع ككل، بمعنى آخر يتم من خلال هذا المجال تقييم دور البنك في توفير حاجات أفراد المجتمع ورغباتهم.

5-قيادة المنتوج_(الخدمات) وهو المجال الذي يقوم فيه المسئولين عن إدارة كل من الخدمات والتسويق البنكي والشؤون المالية بتقييم التكاليف والجودة والمركز السوقي للبنك.

6-تطوير الأفراد: وضمن هذا المجال يتم تجميع تقارير متنوعة لتقييم الأسلوب الذي يتبعه البنك في سد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من اليد العاملة، وذلك من خلال تخطيط يتضمن استخدام تلك اليد العاملة استخداما أمثلا.

7-الموازنة بين أهداف المدى القريب وأهداف المدى البعيد:

في هذا الإطار يتعين على البنك أن يقوم بإجراء دراسة معمقة بشأن التداخل بين مجالات الأداء الرئيسية للتأكد من أن الأهداف المراد تحقيقها في المدى القريب لا يتم تحقيقها على حساب الأرباح والاستقرار في المدى البعيد.

8-الإبداع_: ويتمثل في قيام البنك بأعمال تؤدي إلى تطوير الخدمات الحالية إلى أخرى جديدة ،كما يعتبر الإبداع بأنه التغيير المستمر للبنك تحقيقا للتكيف الذي هو أكثر حسما في تحديد بقائه واستمراره ،كما يتضمن هذا التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من العناصر في البنك كالتكنولوجيا مثلا.

9-الموارد المادية والمالية: وذلك من خلال التعرف على كافة أنشطة البنك والعلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة له وبين كفاءة استخدامها بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها ،وذلك ما يتم عادة عن طريق المقارنة بين النتائج المتحققة وبين الأهداف المرسومة للبنك خلال مدة زمنية معينة.

10-أداء المديرين وتطويرهم: حيث يعد هذا المجال معيارا لتقييم أداء المديرين ،وفيه يتم تصميم برامج تساعد في إيصال المديرين إلى المستوى المطلوب من الكفاءة.

المطلب الثاني: قياسه

يذهب عدد من الباحثين و منهم Epstoin&Atkinfon إلى القول أنه ما لا تستطيع قياسه لا تستطيع إدارته.[1]

في البداية كان قياس الأداء العام يرتكز على العوامل المالية لكن بعد ذلك تطور الأمر ليصبح يشمل عدة نواحي أخرى.[2]

فقياس الأداء في جوهره وسيلة بيد البنوك لتقييم فاعلية القرارات التي تصنعها ففي الوقت الذي يقوم بذلك تصبح قادرة على تقييم نجاح تخطيطها الاستراتيجي أو فشله، حيث أن فكرة نجاح البنك تنبع من خلال أدائه الذي يمثل بدوره انعكاسا للقرارات التي يصنعها فيما يتعلق بالأهداف الإستراتيجية، والأسواق والظروف الداخلية والخارجية العديدة والمختلفة، هذا ويعد قياس الأداء وسيلة للحكم على نتائج البنك فيما إذا كانت جيدة أو رديئة.[3]

أما عن أدوات، القياس فتتوقف على الأهداف المراد تحقيقها فقد تكون بعض أدوات القياس مثل العائد على الاستثمار ملائمة جدا لقياس قدرة البنك على تحقيق هدف الربحية إذ أن اختيار قياس الأداء في المدى القصير يتم من خلال مؤشرات العائد[4]، لكنها في المقابل لا تصلح لتقييم أهداف أخرى يرغب البنك بتحقيقها كتنمية الموارد البشرية، لذلك نجد أن الأهداف المختلفة تتطلب أدوات قياس مختلفة باعتبار أن مقياس العائد على الاستثمار، لا يكفي لوحده كأداة رقابية شاملة على الرغم من أن الربحية هي أهداف البنك، لذلك يتطلب الأمر وجود مقاييس أخرى للأداء ومنها:[5]

1-مقاييس الأفراد:

و تتضمن هذه المقاييس خلق العمل، إنتاجية ونفقات البحث والتطوير لكل عامل، فهذه المقاييس تتصف بدرجة عاليه من الموضوعية إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض العيوب أو السلبيات من بينها أن النجاح له معايير مختلفة، حيث أن البعض يعتقد أن خلق العمل هو المقياس الرئيسي للنجاح، بينما يعتبر بقية المقاييس قليلة الأهمية، إظافة إلى الاعتقاد أن مقاييس الأفراد غير سليمة من ناحية المفهوم والمنهجية.

---

[1]- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني"الحوكمة المؤسسية" مرجع سابق ص 75

[2]-F. Giraud;O.Saulpic;G.Naulleau;M.Delmand;P.L.Bescos « Controle de Gestion et pilotage de la performance »edition Gualino Paris 2 eme edition 2004 p 76

[3] إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية" الدار الجامعية ،الإسكندرية 2006 ص 418

[4]Claude Billet « Guide des techniques d'évaluation :performance ,competence,connaissances »op cit p 42

[5]-علا نعيم عبد القادر وآخرون " مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق ،ص 241- 245

2-المقاييس السوقية:

و تتعلق هذه المقاييس بالأنشطة السوقية المتمثلة في الخدمات المطلوبة أو المباعة لكل شهر، مقدار الإيرادات المتزايدة، العملاء الجدد، إعادة الطلب على الخدمات من طرف العملاء القدامى كلفة كل معاملة والربح المتحقق منها، فالكثير من المهتمين بدراسة إستراتيجية البنك يستخدمون الحصص السوقية كمقياس لأداء،و تعتمد مقاييس الأداء هذه على أداء البنك في الماضي، ولكنها تحدث مشكلة تتعلق بتحديد أفضل مقياس لأداء الحصة السوقية، حيث نجد مقياس يتمثل في زيادة حجم الطلب على الخدمات في السنة الأخيرة، أو زيادة الطلب على الخدمات مقارنة بالمنافسين أو نسبة للخطة الموضوعة.

3-مقاييس القيمة المضافة:

لقد أقترح Hofer في سنة 1983 ثلاثة مقاييس لقياس أداء البنك ترتكز جميعها على القيمة المضافة، وهي تعد من المحاولات لقياس ما يقدمه البنك للمجتمع بشكل مباشر، فالقيمة المضافة ما هي إلا الفرق بين قيمة المبيعات والتكلفة، أما العائد على القيمة المضافة فيعبر عنه بناتج قسمه الأرباح الصافية قبل خصم الضرائب على القيمة المضافة، وهذا يمثل أفضل مقياس يمكن أن يقيس أداء البنك إذا ما قورن بغيره من المقاييس المستخدمة حاليا، والجدول التالي يبين مختلف مقاييس القيمة المضافة.[1]

الجدول (3-1): مقاييس القيمة المضافة لأداء المؤسسة المالية والبنكية

خصائص الأداء	بعض المقاييس التقليدية	المقاييس الجديدة المقترحة
النمو	قيمة المبيعات، كمية المبيعات قيمة الموجودات	القيمة المضافة
الكفاءة	الربح الإجمالي، الربح الصافي، نسبة صافي الربح إلى قيمة المبيعات	العائد على القيمة المضافة
إستغلال	العائد على الاستثمار، العائد على رأس المال نصيب السهم من الإيرادات	نسبة العائد على القيمة المضافة إلى العائد على الاستثمار

المصدر: فلاح حسن الحسيني وآخرون " إدارة البنوك" مرجع سابق ص 226

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ل،ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 ص 494

القيمة المضافة= قيمة المبيعات- التكلفة

$$\text{العائد على القيمة المضافة} = \frac{\text{الربح الصافي قبل الضريبة}}{\text{القيمة المضافة}} \times 100\%$$

4-مقياس الفاعلية

نعني بالفاعلية درجة تحقيق البنك لأهدافه المحددة، ويراد من وراء استخدام هذا المقياس إيجاد درجة الانحراف عن الأهداف المحددة مما يساعد في إمكانية تفاديها مستقبلا، وتتمثل أهمية الفاعلية في كونها مقياس لنجاح وتقدم البنك وقدرته على تحقيق أهدافه من خلال تنفيذ الخطط والسياسات المقررة بأقل التكاليف و ضمن المواصفات والأوقات المحددة مسبقا، وبالتالي فإن فاعلية الأداء للبنك ما هي إلى محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي لها بما تتضمنه من نشاطات فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيها من متغيرات داخلية وخارجية.[1]

5-مقياس الإنتاجية:

تعني بالإنتاجية العلاقة بين منتوجات البنك (المخرجات)من جهة وبين عناصرالإنتاج(المدخلات) التي ساهمت في إنتاجها من جهة أخرى، أي بعبارة أخرى هي تمثل النسبة بين مخرجات وبين مدخلات البنك خلال مدة زمنية معينة.

6-مقياس الكفاءة:

لقد أصبح الاهتمام يوجه نحو زيادة الكفاءة، وهذا تزامنا مع توجه الإدارة نحو الحصول على أكبر العوائد من استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للبنك، ونعني بالكفاءة الوصول إلى أفضل علاقة بين المدخلات وبين المخرجات، كما يشار إليها أيضا على أنها، إنجاز الكثير باقل ما يمكن أي العمل على تقليل الموارد المستخدمة، سواء أكانت بشرية أم مادية أم مالية، وعليه يمكن القول أن مفهوم الكفاءة يسير باتجاهين الأول هو القدرة على تحقيق أقصى المخرجات من مدخلات محددة، والثاني هو القدرة على تحقيق الحجم نفسه من المخرجات باستخدام أدنى قدر من المدخلات.

و يجدر الإشارة إلى أنه كثيرا ما يعبر عن الكفاءة بالإنتاجية والتي تعني مدى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما يكفل للبنك تحقيق أهدافه.

---

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان"بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء" مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية،جامعة تشرين كلية الإقتصاد،دمشق، المجلد 28،العدد 1 ، 2005ص 135

7-المقاييس المالية:

ترسم هذه المقاييس صورة عن البنك خلال السنة الجارية مما يسهل مقارنتها بالسنوات السابقة، حيث يعد الأداء المالي وصف لوضع البنك الآن وتحديد الاتجاهات التي استخدمها للوصول إليه، وذلك باستخدام نسب بسيطة بالاستناد على مؤشرات مالية تعكس انجاز الأهداف المرسومة للبنك.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء

يوجد العديد من العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء البنك، فمنها ما يكون في نطاق سيطرة الإدارة ومنها ما يكون خارج نطاق السيطرة، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:[1]

1-العوامل المنظمية:

يعتبر الحجم والتكنولوجيا من بين المحددات المنظمية المهمة المؤثرة في البنك، حيث أن حجم البنك ما هو إلا انعكاس لحجم الموارد المتاحة له فالبنوك الكبيرة الحجم بإمكانها تحقيق نسب ربحية أعلى ،كونها تملك طاقات أكبر تزيد من قدرتها على توليد خدمات أعلى، أي أن هنالك علاقة إيجابية بين حجم البنك وربحيته خاصة وأن هذه البنوك الكبيرة في الحجم تملك استقرار أكبر يزيد من قدرتها على البقاء، أما فيما يتعلق بالتكنولوجيا، فهي تحدد الطريقة التي يستخدمها البنك لتحويل مدخلاته إلى مخرجات بكفاءة وهذا ما سيقلل من التكاليف ويزيد من الربحية.

2-العوامل البيئية:

إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء عديدة ومن بينها القطاع الذي يعمل فيه البنك، والذي بدوره يعتمد على متغيرين هما الخدمات المطلوبة والتركيز.

فمقدار الخدمات المطلوبة من العملاء(مبيعات البنك) تشير إلى طبيعة ومستوى النشاط الاقتصادي داخل القطاع فكلما ارتفع مقدار المبيعات، كلما ارتفع أيضا مستوى ربحية البنك والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع أسعار أسهمه، أما التركيز فيعتمد على المنافسة القطاعية، إذ تعكس هذه المنافسة درجة إعتمادية البنك داخل القطاع على التغيرات البيئية، أي أن البنوك ذات المنافسة القطاعية الضعيفة يفترض أن تكون أقل تأثير بالتغييرات البيئية وأكثر انسجاما مع بعضها هذا من جهة، أما من جهة أخرى تعتمد درجة التركز أيضا على سلوك أو أداء أعضاء البنك من حيث كيفية وضع أو صياغة الإعلان ،إحداث اختلاف بالمنتوجات (الخدمات) ،تحقيق الإبداع...الخ و هذا ما يؤثر في أداء البنك.

---

[1]-فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري" إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 229-231

و عموما يمكن القول أن التغير في العوامل البيئية يمكن أن تؤثر في أداء البنك من خلال إحداث التغير في تشكيلة مجلس إدارة البنك، لذلك نجد أن الأداء هو بمثابة انعكاس لنشاط البنك ومجلس الإدارة هو الآلية التي بواسطتها تستجيب البنوك إلى التغيرات البيئية و تديرها.

3-التعويض الإداري:

لقد سعت العديد من الدراسات إلى إيجاد العلاقة بين ما تنفقه الإدارة للعاملين وبين أداء البنك، وقد توصلت إلى أن أداء البنك يعتمد على جهود العاملين، فالأجر يرتبط إلى حد ما بالإنتاجية كما أن حجم البنك الذي يقاس بمقدار مبيعاته يعد العامل الحاسم والمؤثر في مقدار الأجر الذي تدفعه الإدارة للعاملين وهذا معناه أنه كلما إزداد معه مقدار الأجر المدفوع للعاملين ،مما سيؤدي بدوره إلى الزيادة في إنتاجية البنك وبالتالي إرتفاع مستوى أدائه.

و يجدر الإشارة هنا أن مصلحة أصحاب البنك ترتبط بمقدار الأجر المدفوع للعاملين، إذ ليس مهما في جميع الأحوال أن يكون مقدار الأجر المدفوع للعاملين مرتبطا بأداء البنك، بمعني أخر أن العاملين يمكن أن يتم مكافأتهم أو معاقبتهم في ضوء ما يقومون به من أعمال تفيد أو تضر بمصلحة المالكين.

4-طبيعة الإدارة:

لقد كانت الأغلبية الساحقة من العلماء منذ أيام أدام سميث عام 1779 وحتى عام 1920 تعتقد أن المنشآت ومنها البنوك تندفع لتنفيذ مصالح مالكيها ،حيث كانت في تلك الفترة معظم النشاطات مسيرة من قبل الأشخاص أنفسهم، ولكن مع ظهور المنشآت الكبيرة وتوسع الملكية العامة على نطاق كبير ,أصبحت الوظيفة الإدارية منفصلة عن الملكية بشكل كبير فمن خلال دراسة للمنشآت منها البنوك التي تسيرها الإدارة مقابل تلك التي يسيرها المالكون، فقد تبين أن مجموعة المنشآت التي يسيطر عليها المالكون تحقق عائدا على الاستثمار أعلى وأن تخصيص الموارد فيها يكون بكفاءة أعلى من تلك إلى تسيطر عليها الإدارة بسبب كون أن المديرين أقل إستعداد للمخاطرة من المالكين، ومن المحتمل أن يفصل المديرين الإعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلا من بذل الجهود المضنية المطلوبة لزيادة قيمة أسهم المالكين فضلا عن أن أهدافهم تكون مستقلة عن أهداف حملة الأسهم فهم لذلك يحاولون ترويج أهدافهم الخاصة على حساب أهداف حملة الأسهم.

5-النجاح الإداري:

و يقصد به العلاقة التي تربط بين الأفراد داخل البنك، لأنه وكما هو واضح أن البنك مكون من عدة أقسام، كل قسم مختص بأداء عمل معين وبالتالي فإنه من الطبيعي أن تربط بين أعضاء كل قسم علاقة وطيدة وهذه العلاقة لا تؤثر بالضرورة في ربحية البنك.

و عموما فإن مسألة النجاح الإداري درست من خلال ثلاثة وجهات نظر تسعى جميعها إلى إظهار العلاقة بينها وبين أداء البنك، حيث ترى وجهة النظر الأولى، أن النجاح الإداري يحسن مستوى أداء البنك، أما الثانية فترى بأن النجاح يعطل الأداء ،أما الثالثة فأشارت إلى انه لا تأثير للنجاح على الأداء وإن وجد يكون ضئيل جدا.

المبحث الثاني: الرقابة وتقييم الأداء في البنوك الشاملة

المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية في البنوك الشاملة

الفرع الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

شهدت السوق المصرفية تغيرات مستمرة لذا نجد أن إدارة البنك تواجه قضية أساسية تتمثل في تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها، وما يساعد الإدارة في القيام بهذا التعديل هو استمرارية قيامها بعملية التقييم والرقابة ويتم التركيز هنا على الرقابة الإستراتيجية ،وذلك لأن مهمة الرقابة تعكس حالة تكييف البنك مع بيئته الخارجية والداخلية، فهو بمثابة إختيار لدرجة المواءمة للخطط والإجراءات والسياسات مع عناصر البيئة الخارجية والداخلية.

و عليه يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية هي ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنشآت في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية و إهتمام أكبر ويستدل من المفهوم أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب قيام الإدارة بمتابعة جانبين وهما، جانب الأداء والتنفيذ داخل أي تغيير يحدث فيها يكون ذو تأثير عليه من جهة أخرى[1].

وتختلف الأساليب التي تستخدم في الرقابة الإستراتيجية، من بنك إلى آخر وذلك على حسب طبيعة البيئة التي يعمل فيها.

أما فيما يخص الهدف الأساسي من عملية التقييم والرقابة الإستراتيجية فهو التأكد من الإستراتيجية التي تم وضعها ونفذت في البنك قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق الأهداف الموضوعة لها. وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:[2]

1-تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في البنك مع الأهداف الأخرى.

2-تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي يستخدمه البنك في الوصول إن الاستراتيجيات التي يستخدمها.

3-تقييم لمحتويات ومضامين الاستراتيجيات ذاتها.

4-تقييم لقدرة البنك على وضع اختياراته الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي.

---

[1] -علا نعيم عبد القادر وآخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 223-224

[2] -فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري" إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 212-213

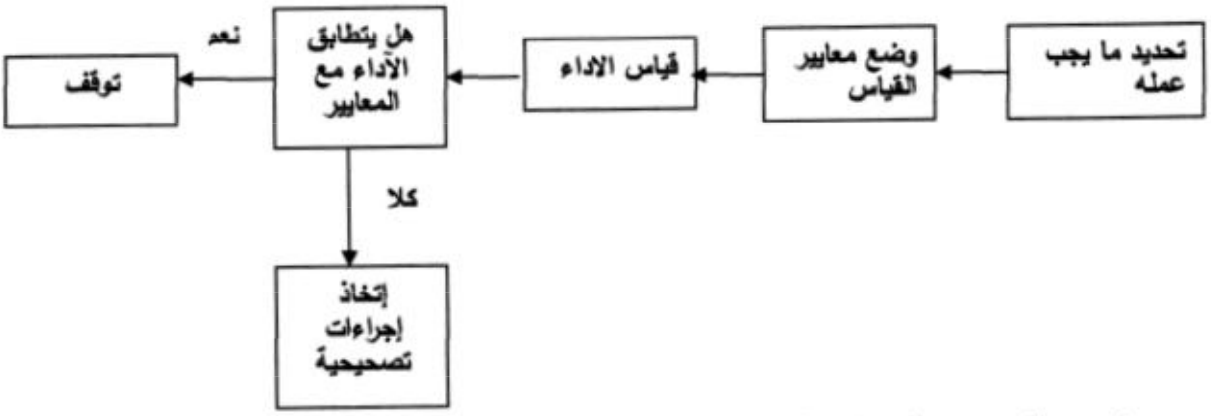
5-تقييم النتائج التي تتحقق للبنك من جراء إستخدام إختياراته الإستراتيجية.

و يجدر الإشارة إلى أن الجانب الأول والثاني والثالث المذكورين سابقا يتم التركيز عليهم من طرف إدارة البنك في المرحلة الأولى ونعني بذلك مرحلة قيام البنك بالإختيار الإستراتيجي أما فيما يخص بالجانب الأخير وما قبل الأخير فيتعلق بمرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية.

الفرع الثاني:مراحل الرقابة الإستراتيجية

لكي تتمكن إدارة البنك من القيام بمهامها بفاعلية وكفاءة فيما يتعلق بالرقابة والتقييم الإستراتيجي تمر بعدة مراحل كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (3-1) مراحل تقييم الأداء والرقابة الإستراتيجية في البنك:



المصدر: إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية" مرجع سابق ص 418

1-وضع معايير الأداء:

بعد ما يقوم البنك بتحديد ما يجب عليه فعله يقوم بوضع معايير الأداء التي سيتم إستخدامها في مجال الرقابة وهي بمثابة أهداف ينبغي تحقيقها، وهناك العديد من المعايير فمنها ما يتعلق بخدمة العملاء، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية وأخرى مرتبطة بالأداء المالي، ومن أبرز المعايير المالية المستخدمة نجد:

-معدل العائد على رأس المال المستثمر

-معدل العائد على حقوق الملكية

-ربحية السهم الواحد

-معدل الحصة السوقية للبنك

-هامش الربح الصافي

--معدل النمو بالقيمة السوقية للسهم الواحد

أما فيما يخص المعايير التي تعكس قدرة البنك على البقاء والاستمرارية في السوق فنجد:

-درجة الإبتكار والإبداع

-الموارد المالية

-ربحية البنك

-المسؤولية الخاصة بالبنك تجاه المجتمع.

و حتى تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي يختارها البنك فإنه لابد من مراعاة الشروط التالية:[1]

*أن يكون النظام الرقابي قادرا على إكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة حتى يتمكن البنك من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات.

*أن يكون النظام نظاما إقتصاديا ويعمل على إيصال المعلومات للمستويات الإدراية ذات العلاقة وان يساهم في تصحيح الأداء بما ينسجم مع الأهداف المرسومة.

*أن يكون النظام الرقابي شاملا بحيث يغطي كافة جوانب النشاطات الحيوية والهامة للبنك.

*أن يتسم النظام الرقابي بالتوازن في حجم الرقابة على الأنشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات وأقل من اللازم في مجالات أخرى.

2-قياس الأداء

بعد مرحلة تحديد المعايير الخاصة بالأداء تقوم الإدارة في خطوتها الثانية بقياس الأداء الفعلي، وتتطلب عملية قياس الأداء هذه مايلي:[2]

2-1:توقيت القياس

يتوقف تحديد الوقت المناسب للقياس على الهدف المرجو من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، إذ نجد الرقابة التوجيهية المستعملة لاكتشاف الانحرافات في الأداء، والرقابة التي تهدف إلى الموافقة على التصرف من عدمه وهي تهدف إلى تقييم ناتج كل مرحلة واتخاذ القرار بالانتقال إلى المرحلة التالية من عدمه، وفي الأخير الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة حيث نجد أن هذا النوع هو الذي يكون بعد انتهاء العمل بالكامل والبدا في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

---

[1]-علا نعيم عبد القادر وآخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 226

[2]-فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري" إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 214-215

2-2: المقاييس الكمية والنوعية

تتعرض الأنشطة الرقابية في بعض الأحيان إلى مشكلة خلق درجة توازن معقولة بين الكم والجودة وتبرز هذه المشكلة من كون أن كل منها يأتي على حساب الآخر، فمن المعروف أن حجم الأداء قد يزداد على حساب الجودة أو أن الجودة تتحقق على حساب الأداء، فالمقاييس المرتبطة بالجودة هي صعبة القياس لأنها تنطوي أحيانا على بعض جوانب الحكم الشخصي و التفضيلات الشخصية غير الموضوعية.

2-3: المراجعة الاستراتيجية

لقد أصبحت المراجعة الإستراتيجية أحد الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء البنك ككل، وتستخدم المراجعة الإستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية:

1-درجة فعالية البنك في علاقته بالمجتمع ويتضمن ذلك فعاليته في الوفاء بمسؤولياته الإجتماعية ودرجة استجابته لحاجات العملاء والصورة الذهنية الجماهيرية التي توجد للبنك في أذهان الزبائن وعموم أفراد المجتمع.

2-فعالية العلاقة التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للبنك ويشمل ذلك تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية وكذلك تقييم لدرجة، فعالية الاتصالات فيما بينها.

3-درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة البنك وأهدافه.

4-ما يتمتع به البنك من جوانب القوة وما يتصف به من جوانب الضعف وذلك بالمقارنة بالبنوك الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ووضع الإستراتيجيات اللازمة للإستفادة من جوانب القوة والتغلب على جوانب الضعف.

3-مقارنة الأداء بالمعايير

تتمثل المرحلة الثالثة من مراحل الرقابة في مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء، فغالبا ما تحدد الإدارة مدى معينا تسمح فيه للأداء الفعلي بالإنحراف عن المعايير الموضوعية، كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة على أنها حالة جيدة في كل الأحوال، فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل، وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة.

4-إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

يعد إتخاذ الإجراءات التصحيحية آخر مرحلة من مراحل التقييم والرقابة الإستراتيجية، حيث تقوم إدارة البنك بتصحيح الإنحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي وجعله يتباين أو يختلف عن المعايير الموضوعة في المرحلة

الأولى وذلك من خلال تعديل المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات لذلك نجد أن هذه العملية تكون على مرحلتين هما تحديد أسباب هذه الانحرافات أولا والقيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الإنحرافات ثانيا.[1]

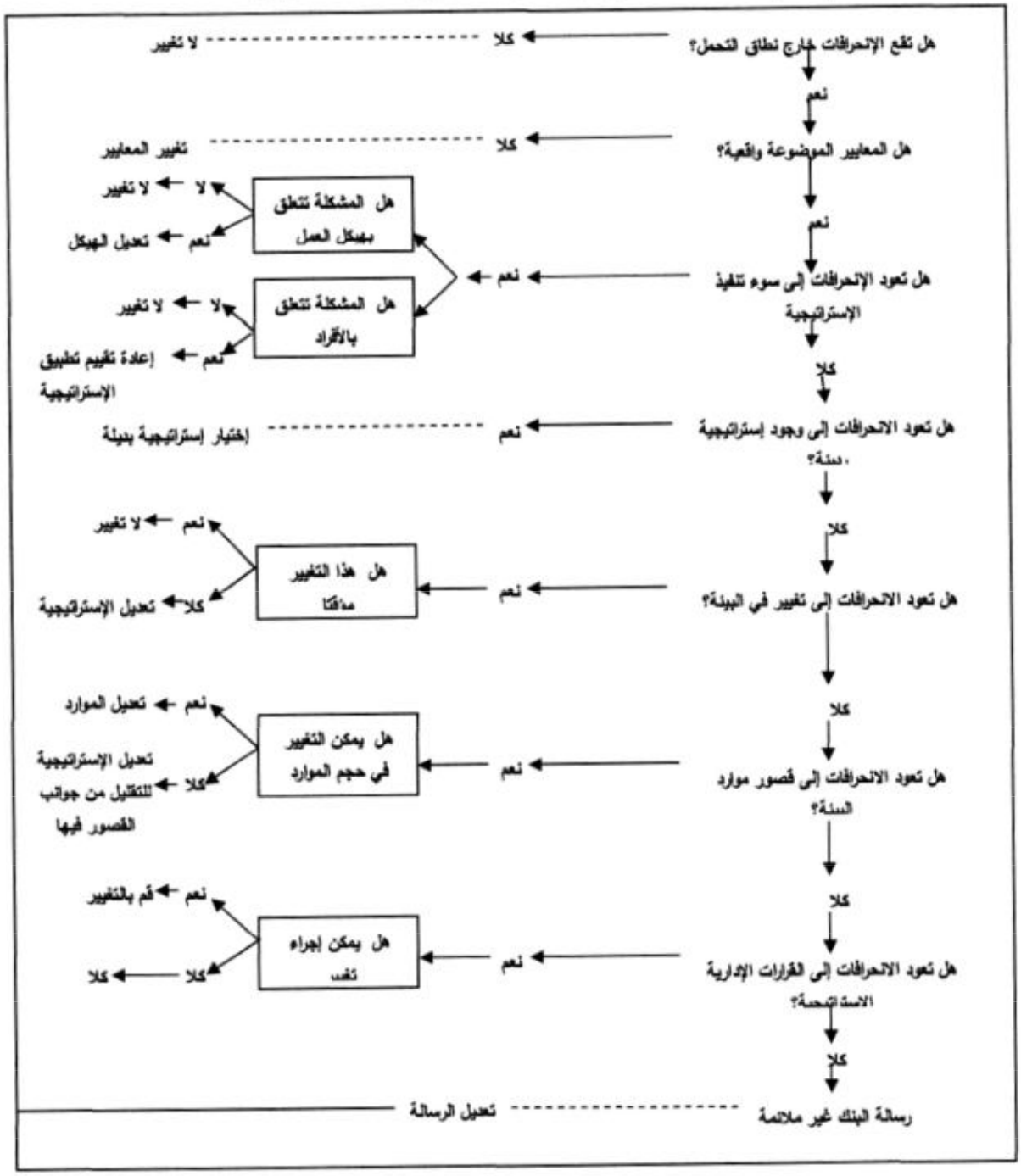
و حتى تستطيع الإدارة الوصول إلى الأسباب الحقيقة التي أدت إلى ظهور الإنحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية يتطلب المر إجابتها عن التساؤلات التالية:

- هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الإنحرافات أسبابا داخلية أم خارجية؟
- هل هذه الأسباب فجائية أم كان من المفروض التنبؤ بها مقدما؟
- هل هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة؟
- هل تعد الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الإنحرافات الحالية؟
- هل يوجد لدى البنك قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور انحرافات؟

و يمكن التعبير عن هذه الأسئلة وأخرى في الشكل التالي:

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف، تركمان حنان"بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء مرجع سابق ص 137

الشكل (3-2) أسباب وجود الإنحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.



المصدر: علا نعيم عبد القادر وآخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق ص 230

الفرع الثالث: أنواع الرقابة الإستراتيجية

غالبا ما يلجا البنك إلى إستخدام نوعين من الأساليب الرقابية وهما:[1]

1-الرقابة المسبقة:

يتم وضع رقابة مسبقة على السياسات للوقوف على آثارها المحتملة على هدف البنك والذي تحكمه ثلاث متغيرات هي السيولة والربحية والأمان، حيث يهدف هذا الأسلوب إلى خدمة الخطط المستقبلية والتي يسعى البنك من خلالها إلى تحقيق أقصى عائد مع تجنب أو تقليل مخاطر نقص السيولة ومخاطر الإفلاس وهي تتضمن كيفية قياس الآثار المتوقعة للسياسات الموضوعة على المتغيرات الثلاثة التي تحكم هدف البنك وهي السيولة الربحية والأمان وهذا يتضمن:

•الرقابة المسبقة على السيولة والتي تتمثل في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية والإجراءات المحتملة لمواجهة العجز أو الفائض في صافي التدفق النقدي.

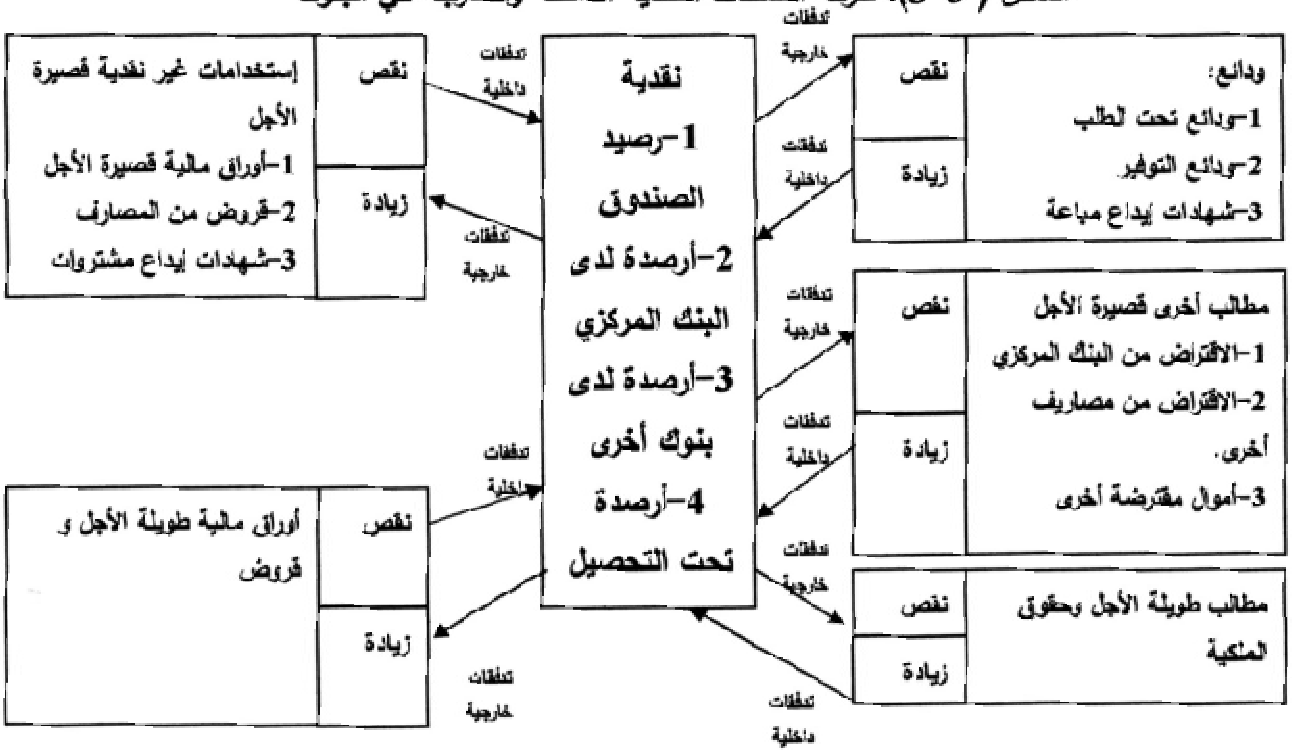
•الرقابة المسبقة والتي تهدف إلى تحقيق أقصى ربحية وذلك من خلال الاختيار السليم من الاستثمارات ومصادر التمويل.

•الرقابة المسبقة والتي تستهدف تحقيق الأمان أي تجنب ضياع رأس المال بسبب ضخامة الخسائر الرأسمالية.

و غالبا ما تهتم البنوك وخاصة الشاملة منها بتفعيل الأنشطة الرقابية على السيولة والربحية والأمان من خلال دراسة وتحليل حركة التدفقات النقدية والشكل الآتي يوضح حركة هذه التدفقات تفصيليا.

[1]-علا نعيم عبد القادر وآخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 233-235

الشكل (3-3): حركة التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في البنوك



المصدر : فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري" إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 220

2.الرقابة اللاحقة:

تعني بها الرقابة اللاحقة للأنشطة المالية والبنكية، حيث تنصرف إلى تحليل القوائم المالية التاريخية للوقوف على التأثير الفعلي للسياسات المعتمدة من قبل البنوك في السيولة والربحية والأمان، ويمكن أن تقارن هذه المؤشرات مع سنوات سابقة أو مع بنوك أخرى مماثلة أو مع أقوى المنافسين في السوق، عندها يمكن أن يتحدد لهذه البنوك المركز المالي والموقف الاستراتيجي بوضوح، وهذا يدخل ضمن إطار تقييم الأداء واستخدام المؤشرات المالية ذات العلاقة بالبنوك ومقارنتها مع المعايير المحددة سلفا بوصفها تمثل أهدافها يسعى البنك إلى تحقيقها وعلى هذا الأساس يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وهذا ما سنتناوله في الآتي.

المطلب الثاني: تقييم الأداء البنوك الشاملة

الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء

لا شك أن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في البنوك ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات و معايير الأداء المستهدفة و التعرف على جوانب القوة و تعظيمها و التعرف أيضا على جوانب القصور و

الضعف و محاولة علاجها، و تقييم الأداء ليس هدفا في حد ذاته و إنما هو أداة ضرورية للتحسين المستمر سواءا على مستوى أداء الفرد أو الأداء الكلي للبنك.[1]

فعملية تقييم الأداء في البنوك الشاملة تكتسب أهمية بالغة و متزايدة لما تخطى به هذه البنوك من مكانة متميزة على الساحة الاقتصادية من خلال دورها المتميز في توفير الموارد التمويلية وتأديبية مختلف الخدمات البنكية لكافة قطاعات الاقتصاد القومي حيث تعد عملية التقييم هذه بمحوريها الداخلي والخارجي من أهم العمليات التي تمكن من الوصول إلى معرفة واقع الأداء التي تمارسه البنوك الشاملة وتحديده ومعرفة موقعه ضمن الهيكل البنكي المحلي والإقليمي والدولي، وهنا لابد من إشارة إلى البيئة (الداخلية والخارجية) التي تحيط بالبنوك وتؤثر على نشاطها وبالتالي أدائها والتي يمكن التعبير عنها من خلال الشكل التالي:

[1]– سيد محمد جاد الرب" إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء" الطبعة الأولى 2009 ص 37

الشكل (3-4) البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالبنك

المصدر: عماد صالح سلام " البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية" إتحاد المصارف العربية سنة 2004، ص 211

حيث يتبين من خلال الشكل أن هناك تعدد في الأطراف المهتمة والمؤثرة في البنك سواءا داخلية أو خارجية محليا ودوليا كالعمال والإدارة والعملاء وغيرهم كما هو مبين في الشكل (3-4) ،لذلك نجد أن تقييم أداء هذه البنوك يختلف وفقا لوجهات نظر متعددة، ومع تعدد وجهات النظر هذه فإن الرؤى تكون مختلفة فقد يكون

التركيز على بعد أو أكثر من الأداء ،كالبعد الإداري أو السلوكي أو الإستثماري أو تعبئة المدخرات أو تكاليف التمويل والإقراض أو الأجور وغيرها، وبناءا على هذا تتعدد المعايير والمؤشرات التي تستخدم في التقييم.
و عليه سنتطرق من خلال هذا الفرع إلى ماهية تقييم الأداء من مفهوم وأهمية، أنواع التقييم وغيرها من النقاط الأخرى.

1.مفهوم تقييم الأداء:

تحتل عملية تقييم الأداء مكانة متميزة في الوقت الحاضر لما لها من أهمية كبيرة في تحديد كفاءة البنك ومدى تحقيقه لأهدافه فقد إختلف الباحثون حول مفهوم تقييم الأداء و أدواته ومعاييره والأسلوب المنهجي الذي يعتمد في تطبيقه ،إذا كان محاسبا أم إداريا أم إقتصادية أم إحصائيا، ويعود سبب هذا الإختلاف إلى التباين في وجهات النظر المرتبطة بالمجالات أعلاه، حيث كما رأينا في الشكل(3-4) أنه كل واحد منها ينظر لهذا الأمر من زاويته الخاصة، وعليه يمكن إيجاز مختلف المفاهيم التي فسر بها تقييم الأداء كالأتي:

***لغة:** نجد التقويم والتقييم وبالرغم من أنهما يفيدان في بيان قيمة الشيء، إلا أن كلمة تقويم أعم من كلمة تقييم ذلك أن التقويم يعني بالإضافة إلى بيان قيمة الشيء تعديل أو تصحيح ما أعوج فيه، أما كلمة التقييم فتدل على إعطاء قيمة للشيء فقط، ومن هنا نجد أن كلمة التقويم أعم واشمل من كلمة التقييم.
فالتقويم من قوم يقوم تقويما، وقوم الشيء بمعنى ثمنه أي جعل له قيمة أو أزال اعوجاجه فجعله مستقيما، وتقاوموا الشيء فيما بينهم أي قدروا ثمنه، وقومته أي عدلته.[1]

***اصطلاحا:**

لقد ظهرت تعاريف كثيرة لتفسير الجانب الاصطلاحي لمفهوم التقييم إذ نجد:

*تقييم الأداء هو الخطوة الأساسية في العملية الرقابة، فجوهر هذه الخطوة هو مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا للوقوف على الإنحرافات وبالتالي اتخاذه الخطوات اللازمة لتصحيحها وتكون المقارنة عادة بين ما هو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة عادة ما تكون سنة[2].

و يجدر الإشارة هنا أنه قد يخلط البعض بين مفهوم الرقابة وتقييم الأداء على أساس أنه يوجد تشابه كبير بينهما ،ولكن هناك من يرى أن كلا منهما يتميز عن الآخر، حيث يعتبر نظام تقييم الأداء مستقلا بذاته عن نظام الرقابة، حيث أن الهدف من العملية الرقابية هو مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط مقدما ثم إكتشاف وتحليل الإنحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ وذلك قبل الوصول إلى النتائج النهائية باعتبار أن دورها يتم أولا بأول أثناء التشغيل.

---

[1] -مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي" القاموس المحيط" الجزء الرابع، الأميرية للطباعة الطبعة الثالثة ، 1302هـ ،ص 165-166
[2] -فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري" إدارة البنوك" مرجع سابق ،ص 232

أما تقييم الأداء فيأتي دوره عندما تظهر النتائج، وينشط عمله بتحليل تلك النتائج لمعرفة الإنحرافات التي حدثت حتى ولو كانت قد عولجت من قبل الرقابة، وذلك كله بهدف تحليل ودراسة تلك الإنحرافات وردها على مسبباتها الرئيسية وتحديد المسؤول عنها، وما يجب إتخاذه للتصحيح ومنع تكرار الإنحرافات السلبية مستقبلا وتعزيز الإنحرافات الإيجابية ومتابعة توصيات علاج الإنحرافات[1].

لكن ورغم وضوح العلاقة والإختلاف بين كل من الرقابة وتقييم الأداء، إلا أنهما يكملان بعضهما البعض.

*تقييم الأداء هو عبارة عن وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم وبأعلى درجة من الكفاءة[2].

*كما عرف أيضا تقييم الأداء على أنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط وحدة إقتصادية بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا بهدف الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات، وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في نهاية مدة زمنية معينة هي سنة في الغالب[3].

*كما أعطي مفهوم آخر لعملية تقييم الأداء على أنها مجموعة من الإجراءات والنسب التي تستخدم في تحديد قيمة مدى تحقيق الأهداف التي أقيمت الوحدة الاقتصادية من أجلها[4].

*هو مجموعة الإجراءات التي تقارن فيها النتائج المحققة للنشاط بأهدافه المقررة قصد بيان مدى انسجام تلك النتائج مع الأهداف لتقدير مستوى فعالية أداء النشاط، كما تقاس وتقارن فيه عناصر مدخلات النشاط قد تم ضمن ضوابط المشروعية وبدرجة عالية من الكفاءة المعبر عنها بتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف والأعباء مع تحقيق جانب المساهمة في التنمية الإقتصادية والاجتماعية[5].

عموما يمكن القول أن تقييم الأداء هو مجموع الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة و كفاءة البنك في إدارة نشاطه في مختلف جوانبه الإداري و الإنتاجي و التقني و التسويقي و التخطيطي خلال فترة زمنية محددة و مدى مهارته في تحويل المدخلات أو الموارد إلى مخرجات بالنوعية و الكمية و الجودة

---

[1] – فريد راغب محمد النجار" الإدارة بالمنظومات المتوازنة" الجزء1، الطبعة 3، سنة 1984، ص 369-393

[2] –صلاح الدين حسين السيسي" نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية " دار الوسام للطباعة" الطبعة1، بيروت عام 1998، ص 232

[3]– Peter S.Rose " commercial Bank Management" Irwin Mc Grow –Hill, London 1999.P179

[4]– Williams.M.R"Perfomance Appraisal in Management" Heineman ,London 1975,P69.

[5]–وليد هويمل عوجان "أداء المؤسسات المالية الإسلامية في عصر العولمة" المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر حول المؤسسات المالية الإسلامية ،كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة عام 2005.

على البنوك الأخرى عن طريق تغلبها على الصعوبات التي تعترضها و ابتداع الأساليب الأكثر إنتاجا و تطورا في مجال عملها.[1]

2-أنواع تقييم الأداء:

هناك عدة أنواع لتقييم الأداء أهمها:

2-1تقييم الأداء المخطط:

و نعني به تقييم البنوك من خلال مدى تحقيقها الأهداف المخططة، وذلك عن طريق مقارنة مؤشرات الأداء المخطط مع المؤشرات الفعلية خلال فترات زمنية محددة، إذ تظهر هذه المقارنات مدى التطور الحاصل في الأداء الفعلي لأنشطة البنك وتوضح الإنحرافات والأخطاء التي حدثت في عملية التنفيذ مع تفسير المسببات والمعالجات اللازمة لها.

2-2-تقييم الأداء الفعلي:

و يراد به تقييم كفاءة الموارد المتاحة المادية منها والبشرية وذلك بمقارنة الأرقام الفعلية بعضها بالبعض الآخر لأجل التعرف على الإختلالات التي حدثت وتأثير درجة مستوى الأداء في توظيف الموارد مدة محددة خلال السنة، ويقتضي الأمر كذلك مقارنة هذه المؤشرات مع الأرقام الفعلية للسنوات السابقة في البنك إضافة إلى مقارنتها مع ما حققته البنوك المماثلة من نتائج خلال السنة المالية المعنية والسنوات السابقة أيضا[2].

2-3.تقييم الأداء المعياري أو القياسي:

و نعني به مقارنة النتائج الفعلية مع القيم المعيارية أو النتائج المعيارية التي وضعت لتكون مقياسا للحكم فيما إذا كانت النتائج الفعلية مرضية أم لا، وعادة ما توضح الأرقام المعيارية المذكورة في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها الإمكانيات والقدرات للبنك والبنوك المماثلة في الداخل والخارج.

2-4: تقييم الأداء العام أو الشامل:

و يقصد بهذا النوع من تقييم الأداء شمول كل جوانبه النشاط في البنك واستخدام جميع المؤشرات المخططة والفعلية والمعيارية في عملية القياس والتقييم والتمييز بين أهمية نشاط وآخر عن طريق إعطاء أوزان لأنشطة البنك وكل وزن يشير إلى مستوى الأرجحية لكل نوع من أنواع النشاط[3].

---

[1] – مجيد الكرخي" تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية " دار المناهج ،الأردن،طبعة 2010 ص 31

[2] –مدحت كاظم القريشي" الاقتصاد الصناعي" دار وائل عمان2000.ص212

[3]–عبد الوهاب مطر الداهري" تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية" دار الحكمة للطباعة، الطبعة الأولى، بغداد 1991، ص 274- 275

3-أهداف وأهمية تقييم الأداء:

3-1:أهمية تقييم الأداء

تحظى عملية تقييم الأداء في البنوك الشاملة بأهمية بارزة وكبيرة وفي جوانب ومستويات عدة ومختلفة يمكن إبرازها في الآتي:

•إكتشاف الإنحرافات ومعرفة أسبابها، لكي تتخذ الإجراءات التصحيحية منها لتكرارها، ويتم إكتشاف الإنحرافات لكل نشاط من أنشطة البنك، حيث يساعد ذلك المستويات الإدارية المختلفة على ممارسة الوظيفة الرقابية عن طريق مبدأ الإدارة بالاستثناء إذ يركز المدراء على الإنحرافات المكتشفة واقتراح المعالجات اللازمة وفي الوقت نفسه يستطيعون التفرغ لمهامهم الأخرى مما يقرر قدرة البنك على مواصلة البقاء والاستمرار في العمل (السوق).

•ترشيد الإنفاق عن طريق متابعة كيفية إستخدام البنك لموارده المتاحة وهل كان هذا الإستخدام بدون هدر أو ضياع أو عطل، وهل للبنك طموح لتحقيق ما هو أعلى وأكثر اتساعا، ومدى الأهداف المرسومة من خلال الإستغلال الأمثل والأفضل للموارد الاقتصادية المتاحة[1] .

•يساعد تقييم الأداء في الكشف عن التطور الذي حققه البنك في مسيرته نحو الأفضل أو نحو الأسوأ ،وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمانيا في البنك من مدة إلى أخرى ومكانيا بالبنوك المماثلة الأخرى.

• يظهر تقييم الأداء المركز الإستراتيجي للبنك ضمن إطار البيئة القطاعية التي يعمل فيها، ومن ثم تحديد الأولويات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الإستراتيجي للبنك[2].

•تمكن عملية تقييم الأداء من معرفة درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجية المعتمدة وعلاقتها بالبيئة التنافسية للبنك الشامل.

•يقدم تقييم الأداء صورة شاملة لمختلف المستويات الإدارية عن أداء البنك الشامل وتحديد دوره في الاقتصاد الوطني وآليات تعزيزه[3].

• يعمل تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام المختلفة في البنك مما يساهم في تحسين مستوى الأداء فيه.

---

[1] -علا نعيم عبد القادر وآخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق ص 249-250.

[2]- Robert Simons "Performance Measurement and control systems Implementing Strategy " Prentice-Hall. Washington 2000;P15.

[3] -صلاح الدين حسين السيسي"نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية" مرجع سابق ص 242

* يكشف تقييم الأداء عن مدى إسهام البنك الشامل في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد والمجتمع بفائدة[1].

3-2:أهداف تقييم الأداء

هناك أهداف رئيسية لعملية تقييم الأداء في البنوك يمكن إظهارها في الآتي:[2]

*متابعة تنفيذ أهداف البنك المحددة الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما و نوعا ضمن الخطة المرسومة المحددة لها و يتم ذلك بالإستناد إلى البيانات و المعلومات المتوفرة عن سير الأداء.

*قياس مدى نجاح البنك من خلال سعيه لمواصلة نشاطه بغية تحقيق أهدافه و توفر المعلومات لمختلف المستويات و الجهات الأخرى خارج البنك.

*الكشف عن مواطن الخلل و الضعف في نشاط البنك و إجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها و ذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها و العمل على تلافي الأخطاء مستقبلا.

*توفير البيانات و المعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في البنوك إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها و يمكنه من إجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط المصرف لضمان تحقيق الأداء الأفضل و المتناسق.

*تقديم قاعدة بيانات و معلومات عن أداء المصرف تسهم في وضع السياسات و الدراسات و البحوث المستقبلية التي تعمل على تحسين أنماط الأداء و رفع كفاءته.

4-ركائز تقييم الأداء:

هناك عدة ركائز أساسية يستند عليها نظام تقييم الأداء في البنوك الشاملة وهي[3]:

*التحديد الدقيق لأهداف البنك الشامل في مختلف المجالات إذ تتطلب عملية تقييم الأداء تحديدا واضحا ودقيقا للأهداف التي يسعى البنك إلى تحقيقها، ويتضمن ذلك تحديد جميع الأهداف التفصيلية والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف قصيرة الأمد وأهداف بعيدة الأمد وأهداف رئيسية وأهداف فرعية كذلك يجب أن تكون تلك الأهداف واضحة ومفهومة لجميع الأفراد العاملين في البنك.

*وضع الخطط التفصيلية في كل المجالات مع مراعاة التنسيق بينها بعد أن يتم تحديد الأهداف بشكل مفصل ودقيق لابد من وضع الخطط التفصيلية لكي تكون مؤشرا لتحقيق تلك الأهداف بالشكل والصيغة والمدة

---

[1] – Nedler.P "commercial Banking the economy" N.y Random House 3er edition 1987, P10.

[2] – علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني"الحوكمة المؤسسية" مرجع سابق ص 77

[3] –كاظم جاسم العيسوي"دراسات الجدوى وتقييم المشاريع" دار المناهج، عمان 2001، ص 87

المطلوبة، على أن تتضمن تلك الخطط تحديدا للموارد المتاحة وأسلوب إستخدامها عمليا وبالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف بأقل كلفة ممكنة، مع مراعاة أن تكون الخطط واقعية ومتناسقة مع الأهداف المحددة بالإظافة إلى مرونتها لغرض إجراء التعديلات عليها عندما تستدعي الضرورة ذلك.

*التحديد الواضح لمراكز المسؤولية الإدارية وتتضمن القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء في البنوك الشاملة لمراكز المسؤولية ويقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء نشاط محدد ولها سلطة لاتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ هذا النشاط وتحديد النتائج التي سوف تحصل عليها، إذ نجد أن البنوك تمارس العديد من الفعاليات والأنشطة وتبعا لذلك يوجد هناك عدد من مراكز المسؤولية لها فعالية أو نشاط في البنك لذلك من الضروري تحديد مسؤولية كل وحدة من تلك الوحدات الإدارية والفنية وبصورة واضحة من أجل تسهيل عملية الرقابة والمتابعة وكذلك تشخيص الإنحرافات والمساهمة في وضع الحلول الناجمة للتغلب عليها أو التقليل من آثارها السلبية.

*الإختيار السليم لمؤشرات تقييم الأداء، إذ تقتضي إجراءات نظام تقييم الأداء في البنوك الشاملة تحديد ووضع مؤشرات لهذا الغرض، ويعد إختيار وتحديد مؤشرات تقييم الأداء من أهم القواعد الأساسية لنظام تقييم الأداء وفي الوقت نفسه أكثرها صعوبة وذلك لتشعب المؤشرات وتنوعها واختلاف الآراء فيها.

*إنشاء نظام متكامل للمعلومات وتطويره بما يكفل ويساهم في اتخاذ القرارات الصائبة وتصحيح مسارات الأداء في الوقت اللازم وضمان عدم السير في الاتجاهات التي تؤدي إلى تحقيق أداء غير مرغوب فيه.

الفرع الثاني: مراحل وإجراءات تقييم الأداء:

تتضمن عملية تقييم الأداء في البنوك الشاملة مراحل عدة متعاقبة يمكن توضيحها في الآتي:[1]

1-مرحلة تحديد أهداف البنك:

لكل بنك أهداف معينة ينبغي تحقيقها، ويجب أن يكون هناك تحديد واضح لهذه الأهداف من حيث مجالات النشاط الرئيسية و العمل على ترجمة الأهداف العامة للبنك إلى عدد من الأهداف الفرعية وقد تتعدد مجالات أو أوجه النشاطات الرئيسية للبنك، والتي تتحدد الأهداف بالنسبة لها، إذ نجد مثلا المجال التسويقي، الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ،الخدمات،أداء المدراء والعاملين وتطويرهم والتجديد والابتكار والمسؤولية الاجتماعية والقيمة المضافة والربحية.

هذا وينبغي تجميع البيانات عن كيفية تحقيق أهداف مجالا ت الأداء الرئيسية والحكم على مدى كفاءتها، كما يجب تقسيم مجالات الأداء الرئيسية إلى عناصرها الفرعية والتي تكون أساسا لعملية التقييم.

[1] -عماد صالح سلام" البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية" مرجع سابق، ص 224-235

كما يجدر الإشارة إلى أنه يوجد عدد من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تحديد الأهداف وهي:

-وجود تناسق بين الأهداف المتعددة ومراعاة التوازن بين الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل.

-تحديد البعد الزمني لكل هدف.

-تحديد الأهمية النسبية لكل هدف ووضع نظام الأولويات للأهداف حتي يمكن إستخدام الموارد بأقصى كفاية وفاعلية ممكنة .

-يجب أن تتضح الأهداف ونمط تناسقها والأهمية النسبية لكل منها وضوحا تاما للمسئولين عن تحقيق هذه الأهداف على اختلاف مستوياتهم الإدارية، ولا يكفي أن يتعرض كل مسؤول على الأهداف التي يشرف على تحقيقها فقط، وإنما يجب أن يتعرف كل منهم على الأهداف الأخرى، وعلى العلاقة بينها وبين الأهداف التي يسعى كل منهم إلى تحقيقها.

2-مرحلة تحديد معايير الأداء:

معايير الأداء هي عبارة عن مؤشرات يمكن بواسطتها تقدير درجة أو مدى قيام البنك بتحقيق أهدافه وقياس مدى فاعلية أوجه نشاطه، فمعايير التقييم ترتبط بالأهداف الأساسية للبنك لذلك يعتبر المعيار هو التحديد الدقيق للنتائج التي ينبغي تحقيقها والتي يختبر الأداء الفعلي على ضوئها.

هذا وقد تكون المعايير كمية أو كيفية ومن الأفضل أن تكون كمية وقابلة للقياس قدر الإمكان حتى يسهل مقارنتها بالأداء الفعلي وحصر الفروق بينها بدقة.

و في إطار تحديد المعايير التي يتم على أساسها تقييم الأداء لابد من الإلمام بالجوانب الأساسية التالية:

*التحديد النوعي للمعايير ووضوحها، حيث أنه من الضروري إختيار تلك المعايير التي تعبر أصدق تعبير ممكن عن مستوى الأداء، كما إنه من الضروري إختيار معايير الأداء لأي وحدة إدارية على أساس التحديد الواضح لأهداف ووظائف هذه الوحدة وطريقة تنظيمها، ونوع العلاقات القائمة بينها وبين الوحدات الإدارية الأخرى.

*تحديد معدل (مستوى) أو أكثر لكل معيار حيث نجد أن هذا المعدل يمثل الهدف المطلوب بلوغه أو الحد الأدنى الواجب تحقيقه أو الحد الأقصى الذي لا يجوز تجاوزه وأحيانا يقتضى الأمر إستخدام المعدلات الثلاثة.

و من أجل تحديد المعدلات لابد من القيام بدراسة تفصيلية لأهداف البنك والنتائج التي تترتب على عدم تحقيق أو تجاوز المعدل.

و في حالات ما تتحدد المعدلات الخاصة بكل معيار على أساس نتائج الأداء الفعلي في الفترات السابقة، إذ يمكن الحكم على أداء البنك في ضوء مقارنة مدى الإرتقاء الذي يحققه في مستوى الأداء بمرور الزمن، مما يساعد على تفهم وتفسير النتائج الجارية كما قد يتم تحديد مستوى الأداء بناءا على الاتجاه العام الذي يعكس نشاط مجموعة متماثلة من البنوك أو عن طريق ما تستهدفه الخطط.

*تحديد نظام الأولويات للمعايير المختارة حيث من الصعب تحديد معيار واحد يمكن على أساسه الحكم على مستوى أداء البنك حكما دقيقا لذلك يجب ترتيب المعايير التي يتم إختيارها حسب أهميتها حيث يتعين إعطاء كل معيار وزنا بقدر أهمية هذا المعيار النسبية.

و تتوقف الأهمية النسبية لأي معيار على مدى إرتباطه بأحد أهداف البنك موضع التقييم وعلى مدى أهمية هذا الهدف بالنسبة لمجموعة أهداف البنك.

*وضوح المعايير للمدراء وللعاملين، إذ يعتبر من العوامل المهمة التي تحرك وتوجه جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

3-مرحلة إختيار و تطبيق النظام الذي يتم إستخدامه لقياس الأداء:

يتم إختيار الأسلوب المناسب لقياس الأداء و ذلك بعد مقارنة النماذج المختلفة للقياس التي تناسب الأداء موضوع التقييم و ذلك للوقوف على النموذج الذي يعطي نتائج أكثر دقة مع مراعاة تكاليف تطبيق مثل هذه النماذج و يجب أن يكون المقياس موضوعيا و يمكن من خلاله التعبير الكمي عن نتيجة القياس.

و قد يستخدم لذلك النماذج الرياضية الكمية مثل البرمجة الخطية، و بعد اختيار نظام القياس المناسب يتم قياس الأداء الفعلي حتى يمكن مقارنته بالمعايير الموضوعة و قد يستخدم أسلوب القياس للأداء الفعلي في تحديد معايير الأداء أيضا.

4-مرحلة مقارنة نتائج قياس الأداء الفعلي بالمعايير السابق تحديدها:

للتعرف على مدى تحقيق البنك لأهدافه فقد يتم مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالخطط و الأهداف الموضوعة في صورة معايير، حيث تتم هذه المقارنة عن طريق دراسة كل عنصر من عناصر التقييم لمعرفة مدى توافره في البنك ثم مقارنة المستوى الفعلي لكل منها بما تم تحديده من معايير، و بمقارنة المستوى الفعلي للأداء بالمستوى القياسي في كل مجال من مجالات النشاط يمكن الحكم على مدى كفاءته منفصلا عن غيره من أوجه العمل و بتجميع نتائج المقارنات السابقة يمكن الوصول إلى تقييم عام لأداء البنك و قياس الكفاءة الإجمالية للإدارة و تحديد القيمة الفعلية للأداء في البنك ككل أخذا في الإعتبار نواحي الضعف أو التمييز في كل نشاط فرعي.

5-مرحلة الإنحرافات و تحليلها بغرض تشخيص أسبابها:

و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المستهدف من الأداء يمكن معرفة المدى الذي وصل إليه البنك في تحقيق الخطط و الأهداف كما يتحدد نوع و مدى الإنحرافات الموجبة أو السالبة في التنفيذ، فمجرد التعرف على الانحرافات في النتائج ومداها يعتبر ذا فائدة محدودة نسبيا إذا توقف الأمر عند ذلك، إذ يعتبر تفسير و تحليل الإنحرافات في النتائج ركنا أساسيا لعملية التقييم حيث على ضوء هذا التفسير يتم بحث البدائل المتاحة للحد من الإنحرافات السالبة أو تصحيحها و تعزيز الإنحرافات الموجبة، و يجب تحليل و دراسة أوجه النشاط التي ظهرت فيها الإنحرافات و تتبع العلاقات السببية لهذه الانحرافات حتى مصادرها الفعلية مع عدم التوقف في البحث بمجرد التعرف على مظاهر هذه الانحرافات.

و توجد عدة عوامل يمكن أن تكون السبب في القصور في التنفيذ:

•عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية أو في تحديد أولويتها على ضوء المتاح فعلا من الموارد.

•عدم الدقة في التخطيط و قد يرجع ذلك إلى عدم توخي الدقة الكافية في وضع المعدلات التخطيطية لعناصر الأداء، و لهذا يجب تقييم العوامل التي وضعت على أساسها المعدلات التخطيطية للتأكد من استمرار صلاحية هذه المعدلات لقياس كفاءة الأداء الفعلي.

•وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة.

•عدم توافر نظام فقال للرقابة و ما يترتب على ذلك من عدم توافر مؤشرات الرقابة التي توضح الموقف للإدارة دون إبطاء .

•العوامل و الظروف البيئية المحيطة بالبنك.

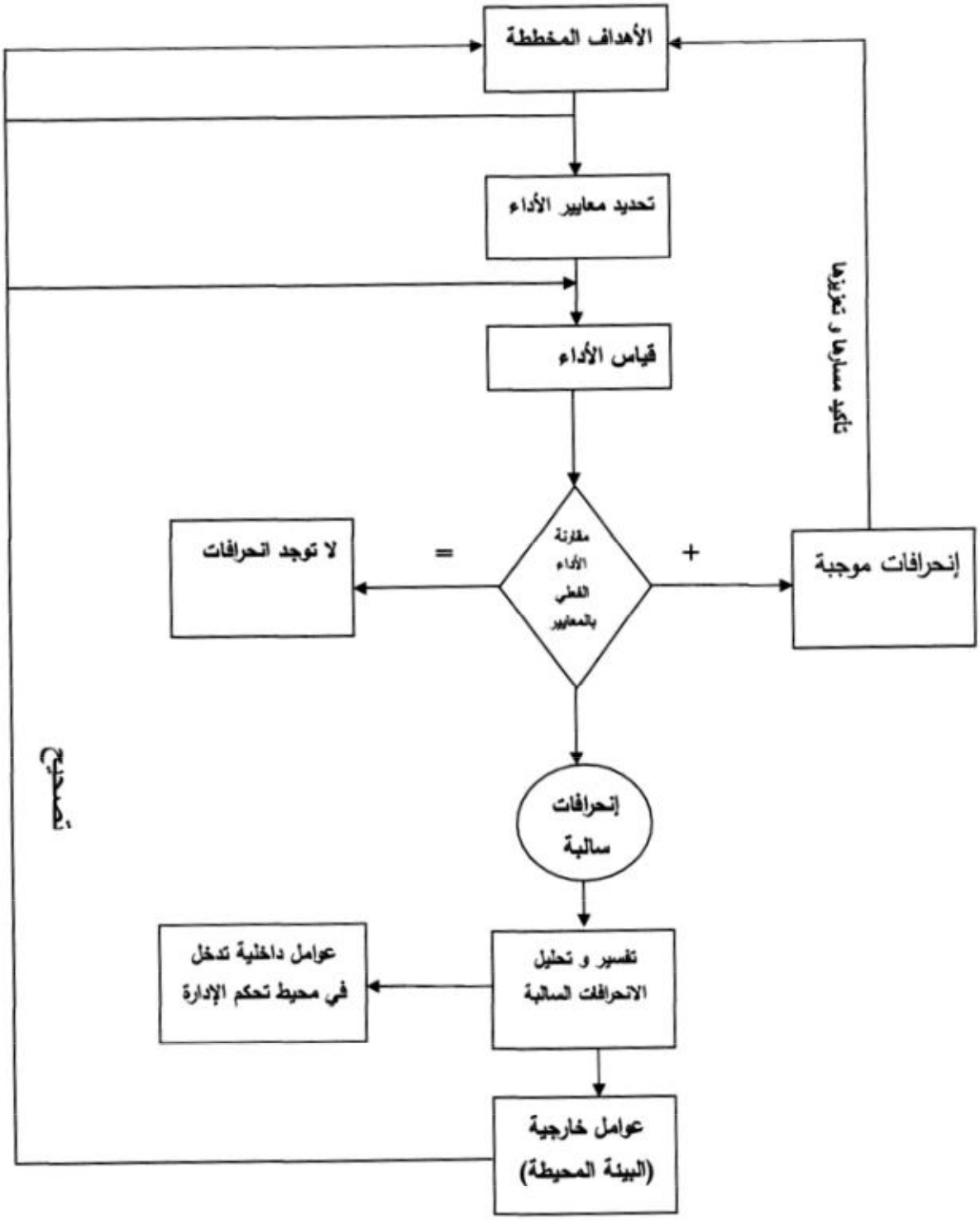
•وجود عيوب و ثغرات في نظام التقييم المطبق .

6-مرحلة اتخاذ إجراءات التصحيح و متابعتها:

يعد تحديد الإنحرافات و معرفة أسبابها و تحديد المسؤوليات يمكن وضع الحلول اللازمة لتلافي الإنحرافات السالبة و تعزيز الموجبة بما يكفل تصحيح مسارات الأداء مستقبلا، عن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة و إختيار أسلمها، و حتى يمكن العمل في إطار خطط تسعى إلى تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة يتوقف مستوى الأداء في الفترات المستقبلية على مدى الدقة و الموضوعية في تفسير الإنحرافات في الفترة الحالية و على مدى فاعلية القرارات الإدارية لإجراء التعديلات اللازمة و اتخاذ الخطوات العلاجية المناسبة لتجنب مثل هذه الانحرافات ثم متابعة توصيات العلاج.

في الأخير يتبين لنا مما سبق أن الخطوات السابقة و التي تمثل النواحي الإجرائية أو الوظيفية لعملية تقييم الأداء، ليست مستقلة عن بعضها البعض، و لكنها متكاملة و مترابطة تماما فيما بينها.و إن أي خلل أو قصور في إحداها قد يؤثر على باقي الخطوات و على نظام تقييم الأداء ككل، مما يؤدي إلى عدم دقة و موضوعية عملية التقييم، من أجل ذلك يجب مراجعة هذه الخطوات بصفة مستمرة و الشكل التالي يوضح جميع هذه الخطوات:

الشكل (3-5): إجراءات و مراحل تقييم الأداء



المصدر عماد صالح سلام" البنوك العربية و الكفاءة الإستثمارية " مرجع سابق، ص 237.

الفرع الثالث:مستويات تقييم الأداء

يأخذ تقييم الأداء مستويات مختلفة تتدرج عادة حسب الهيكل التنظيمي لإدارة البنك، فهو يبدأ بأصغر وحدة و التي تسمى مركز المسؤولية صعودا إلى مستوى البنك ككل و أخيرا إعداد تقييم شامل للأداء لجميع البنوك في القطاع أو مستوى الاقتصاد الوطني و عليه تتمثل مستويات تقييم الأداء في الآتي:[1]

1- تقييم الأداء على مستوى مركز المسؤولية:

يقوم المشرف على مركز المسؤولية في البنك بإعداد تقييم في قسمه و هذا ما يتطلب منه:

*متابعة تنفيذ الأهداف المخططة لقسمه يوميا و اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح الإنحرافات ضمن الصلاحيات المخول بها.

*مفاتحة الإدارة العليا في البنك عن الانحرافات و المقترحات التي يراها مناسبة لتصحيحها إذا كان ذلك خارج صلاحياته.

*إعداد تقارير دورية عن أداء القسم ترفع إلى الإدارة المسؤولة في البنك يوضح فيها مقارنة المنجز بالمخطط و العقبات التي واجهها و الإنحرافات التي حدثت و الإجراءات المتخذة أو المطلوب إتخاذها لمعالجتها و أهم المقترحات التي يراها للإرتقاء بمستوى الأداء نحو الأفضل.

2-تقييم الأداء على مستوى البنك

تتمثل عملية تقييم الأداء على مستوى البنك في العناصر التالية:

*دراسة التقارير الدورية المرفوعة من إدارات الأقسام فيها و إعطاء الرأي و التوجيه بشأنها كتدعيم جوانب القوة في أدائها و تفادي جوانب الضعف بالإضافة إلى المقترحات اللازمة لمعالجة حالات الإخفاء الناشئة في هذا القسم أو ذلك.

*إعداد تقرير دوري عن تقييم الأداء على مستوى البنك بالإستناد إلى التقارير الدورية المرفوعة من الأقسام و يتضمن هذا التقرير جميع جوانب النشاط في البنك كما يحتوي على جميع المؤشرات التقييمية الواردة في تقييم الأداء فيها.

*إعداد تقرير سنوي يتضمن تقييما عن نتائج النشاط في البنك و يحتوي على الجداول و المؤشرات التي تحدد مستوى الأداء خلال السنة المالية في كافة المجالات بالإضافة إلى مصادر البيانات المالية التي إعتمدت في عملية تقييم أداء البنك.

[1]- مجيد الكرخي" تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية " مرجع سابق،ص 40-42

3-تقييم الأداء على مستوى الإقتصاد الوطني:

يحتاج العاملون في إعداد المؤشرات الإقتصادية الكلية على المستوى الوطني إلى إعداد تقييم عام لأداء هذه المؤشرات في جميع القطاعات بما فيها القطاع البنكي، حيث أن مؤشرات الأداء هذه تساعد المخططين و متخذي القرار على المستوى الوطني الوقوف على درجة الأداء التي بلغتها القطاعات الإقتصادية و الإنحرافات التي حدثت وصولا إلى الخطط الكفيلة للإرتقاء بالأداء إلى المستوى الذي يحقق للإقتصاد الوطني عائدا جيد.

الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء

هناك عدة طرق أو أساليب التي يمكن انتهاج إحداها أو أكثر للقيام بعملية تقييم الأداء و هي كالآتي:[1]

1-التقييم على أساس الأداء في الماضي:

تعتمد هذه الطريقة على أسلوب المقارنة التاريخية، حيث يتم التقييم على أساس مقارنة الأداء الحاضر بالأداء السابق لنفس البنك الذي يتم تقييمه، و بذلك يمكن إبراز ما قد يكون من تقدم أو تراجع و أسبابه، مع الأخذ في الاعتبار مختلف الظروف المحيطة بكل فترة، إذ أن الظروف و العوامل البيئة المحيطة بالبنك تؤثر عليه و على عملياته بشكل مباشر، و بتغير تلك الظروف المحيطة فإنه يصبح من الصعب الحكم على أداء البنك بمجرد مقارنة البيانات التاريخية بعضها بالبعض الأخر، حيث أن مؤشرات الأداء التاريخية الإجمالية ما هي إلا نتاج جميع الظروف المحيطة بالبنك في فترة معينة، و من ثم تصبح مقارنتها بذات المؤشرات الخاصة بفترة أخرى غير موضوعية ،إن لم تؤخذ الظروف المحيطة في الاعتبار.

و يجدر الإشارة إلى أن هذه الطريقة لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها، لأنه قد تكون نتائج الماضي إحتوت على سلبيات أو إنحرافات لم تعالج، أو قد تكون ظروف الأداء في الماضي تمت بناءا على آراء شخصية و قد يتغير القائمون بالتخطيط و التنفيذ و من المسلم به أن البيانات التاريخية توضح ما كان عليه الأداء و ليس ما يجب أن يكون عليه.

2-التقييم على أساسي المقارنة مع الغير في المهام المماثلة:

يتم مقارنة أداء بنك بآخر و ذلك في ظل ظروف مماثلة، و يلاحظ على هذا الأسلوب أنه قد يستحيل تطبيقه في حالة و جود عوامل و متغيرات تؤثر على أداء بنك عن باقي البنوك الأخرى موضوع المقارنة، ولكن إذا و جدت بعض البنوك المماثلة في النشاط و تتأثر بنفس الدرجة بالعوامل و المتغيرات المحيطة فإنه يمكن مقارنة الإنجاز المحقق لأحد هذه البنوك بالاتجاه العام الذي يعكس نشاط المجموعة المتماثلة كلها، و بذلك يمكن التعرف على موقف هذا البنك بين البنوك المنافسة و أسباب الإنحرافات إن وجدت.

---

[1] -عماد صالح سالم" البنوك العربية- الكفاءة الاستثمارية " مرجع سابق 236-240

3-التقييم على أساس الأهداف و المخططات المرسومة:

و يتم التقييم في هذه الحالة من خلال توافر نظام للمعايير ومعدلات الأداء و على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و المعدلات المحددة مقدما و التي تنطوي عليها الموازنات و الخطط التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

4-التقييم على أساس الأداء البديل:

و يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء على أساس مقارنة الأداء الفعلي بالأداء البديل لو استخدمنا مدخلات النظام الذي يتم تقييمه في نشاط أخر، و قد تكون البدائل إما في صورة نفقة الفرصة البديلة أو العائد البديل، مع ملاحظة أنه من الممكن أن تحقق البدائل نفس الأهداف التي يسعى إليها النظام الذي يتم تقييمه.

الفرع الخامس: متطلبات نجاح عملية تقييم الأداء

تتطلب عملية تقييم الأداء بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها الإرتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية بشكل يساعد على اتخاذ القرارات السليمة و تتمثل في:[1]

*أن يكون الهيكل التنظيمي للبنك واضحا تتحدد فيه المسؤوليات و الصلاحيات لكل مدير و مشرف بدون أي تداخل بينهما.

*دراسة الأهداف دراسة مستفيضة و مناقشتها مع كل المستويات داخل البنك و ذلك لكي تأتي الأهداف متوازنة تجمع بين الطموح و الإمكانيات المتاحة.

*أن يتوفر البنك على إطارات ذات خبرة في عملية تقييم الأداء و ذلك من خلال قدرتها على تطبيق المعايير و النسب و المؤشرات التقييمية بشكل صحيح.

*أن يتوفر البنك على نظام متكامل و فعال للمعلومات و البيانات و التقارير اللازمة لتقييم الأداء بحيث تكون إنسيابية المعلومات سريعة و منتظمة تساعد المسؤولين في الإدارات على إختلاف مستواها من اتخاذ القرار السليم و السريع و في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء و تفادي الخسائر.

*أن تكون الإجراءات و الآليات الموضوعة لمسار عمليات تقييم الأداء بين الإدارات المسؤولة عن تقييم الأداء في الهيكل التنظيمي واضحة و منظمة و متناسقة.

*وجود نظام حوافز فعال سواءا كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

[1] – مجيد الكرخي" تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية " مرجع سابق،ص 42-43

المطلب الثالث: النظام الفعال لتقييم أداء البنوك الشاملة

الفرع الأول: مقومات و خصائص النظام الفعال لتقييم الأداء

حتى يتسنى لنظام تقييم الأداء المتبع في البنوك الشاملة تحقيق أهدافه و بصورة كفؤة لابد أن تتوافر فيه المقومات و الخصائص التالية:[1]

•أن يكون نظام تقييم الأداء شاملا و يغطي جوانب الأداء كافة في البنك و يعطي في الوقت ذاته انطباعا و رؤية واضحة عن موقف البنك في جوانب الأداء كافة.

•أن يعكس الوضوح في تبيان النواحي الكيفية للأداء بجانب النواحي الكميه كذلك الترابط بين الوظائف الإدارية المختلفة في البنك.

•أن يحقق الترابط بين أهداف البنك محل التقييم و أهدافه مع ضرورة تعرف القائمين و العاملين بالبنك على المؤشرات و أهداف النظام بما يكفل توافر الرغبة في تقبل نتائجه.

•أن يحقق التكامل بين الإجراءات الرقابية مع مراعاة السهولة و البساطة و ارتكازه على عدد قليل من النماذج و المؤشرات التفصيلية .

•الاستمرار في تطبيق نظام تقييم الأداء، بمعنى عدم الاقتصار على مدة زمنية معينة، بل يجب أن يتسم هذا النظام بالدروية و الانتظام في مدة زمنية قصيرة لمواجهة الانحرافات قبل استفحال أثارها في الاتجاهات غير المرغوبة و توجيهها نحو مسارات السير المرغوبة.

•أن يتمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية في تحسين الأداء و رفع الكفاءة الاقتصادية، من خلال توضيحه لمسارات الأداء السليمة فيما بعد، و أن لا يكون قاصرا على الكشف عن أوجه الخلل و الانحراف فقط.

•أن يشمل على نظام للمكافآت أو الحوافز المادية بما يشجع العاملين على تحقيق الأداء السليم و الناجح من خلال و ضع تقييم معياري لأداء العاملين و حجم الحوافز التي يستحقونها.

•أن يتم تطوير نظام التقييم ليتلاءم مع التطورات التي تحدث للبنك و البيئة المحيطة به.

•أن يعتمد النظام على عدد قليل من المعايير الشاملة تكون كبيرة الدلالة و الأهمية لتقييم كافة جوانب الأداء.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اختيار نظام فعال لتقييم الأداء

إن إختيار نظام سليم و متكامل لتقييم الأداء في البنوك الشاملة يتأثر بثلاث مجموعات من العوامل و هي:

1-العوامل الداخلية:

إذ تمارس البنوك الشاملة نشاطا اقتصاديا متميزا يتمثل في تجميع الأموال من مصادر إدخارها المختلفة و ذلك و فق أساليب و قواعد و أصول معينة في تجميع الأموال و استثمارها، و تقوم هذه البنوك على قاعدة

[1]-صلاح الدين حسن السيسي" نظام المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية" مرجع سابق، ص 244

أساسية هي أن البنوك لا تمتلك تلك الأموال المودعة لديها و إنما هي مؤتمنة عليها، هذا و يتوقف نجاح البنك في تحقيق أغراضه و أهدافه على حسن إدارته لمصادر أمواله و استخدامها أو بمعنى آخر المواءمة بين أمواله واستخدامها حتى يحقق أكبر نفع في ظل الظروف السائدة.

لذلك فإن اختبار نظام سليم لتقييم الأداء في البنك يتطلب الأخذ بعين الاعتبار طبيعة العوامل الداخلية للبنك و انعكاساتها المختلفة على جوانب الأداء في البنك[1].

2-العوامل التاريخية:

يتطلب توفير نظام متكامل و سليم لتقييم أداء البنوك الشاملة أن يؤخذ في الاعتبار التطور التاريخي لهذه البنوك لتوضح مدى التأثير الذي ألحقته تلك التطورات الحاصلة في النشاط البنكي، و يرتبط بذلك ما صدر من تشريعات و قرارات كان لها أثر ملموس على أنشطتها و أحجامها و مجالات أعمالها البنكية.

3-العوامل الاقتصادية:

يتأثر أداء البنك الشامل بمجموعة من العوامل الاقتصادية من أبرزها ماهية الجهاز المصرفي و دوره في خطط التنمية الاقتصادية، و الهيكل السائد لأسعار الفائدة الدائنة و المدنية و تعريفه أسعار الخدمات البنكية المقررة و الإمكانيات المتاحة لمنح الإئتمان و الإتجاهات و الأسلوب المتوقع تطبيقه في أداء البنوك الشاملة خلال المرحلة المقبلة لضمان تحقيق ظروف تنافسية عادلة مع المصارف الأجنبية[2].

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي في البنوك الشاملة

المطلب الأول: الأداء المالي

الفرع الأول :مفهومه

يعد الأداء المالي مفهوما ضيقا لأداء العمل حيث أنه يركز على استخدام نسب بسيطة بالإستناد إلى مؤشرات مالية يفترض أنها تعكس إنجاز الأهداف الاقتصادية للبنك، كما يعد الأداء المالي أيضا بأنه وصف لوضع البنك الآن و تحديد الاتجاهات التي استخدمها للوصول إليه من خلال دراسة المبيعات,الإيرادات، الموجودات، كما يقال بان الأداء المالي يوضح أثر هيكل التمويل على ربحية البنك، و يعكس كفاءة سياسته التمويلية[3].

---

[1] -صلاح الدين حسين السيسي" الإدارة العلمية للمصارف التجارية و فلسفة العمل المصرفي المعاصر" دار الوئام للطباعة، بيروت الطبعة الأولى، 1997، ص 24.

[2] – عبد الصاحب نجم عبد" مدى إمكانية وضع أسس و معايير لتقويم أداء أجهزة الرقابة الآلية" مجلة دراسات محاسبية و مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبة و المالية جامعة بغداد، العدد 1 المجلد(1) الفصل الأول لعام 2006

[3]-فلاح حسن الحسيني, مؤيد عبد الرحمن " إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 234

فهو انعكاس للمركز المالي للبنك المتمثل بفقرات كل من الميزانية العمومية و حساب النتائج فضلا عن قائمة التدفقات النقدية الذي يصور حالة حقيقية عن أعمال البنك لفترة زمنية معينة.[1]

و لقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي تعرف بأنها:

•سلسلة من الأساليب المالية التي يمكن إستخدامها لتحديد قوة البنك و ضعفه، و ذلك من خلال النسب المالية التي تستخدم قوة البنك وضعفه، و ذلك من خلال النسب المالية التي تستخدم بصورة رئيسية في هذا التحليل من اجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي و المتوقع و معرفة نقاط الاختلاف[2].

•أهم مواضيع الإدارة المالية و ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم[3].

فالتحليل المالي عملية ضرورية للتعرف على المركز المالي الحالي للبنك، فهو يعتمد على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية و قائمة الدخل، لذلك فهو يعد أداة للكشف عن مواطن القوة و الضعف في المركز المالي، و بهذا يتيح للإدارة فرصة التعرف عن أسباب مواطن الضعف هذه و محاولة القضاء عليها مبكرا حتى لا تعوق الخطة المستقبلية.

و يتم التحليل المالي من خلال أسلوبان:

أولا: التحليل باستخدام القوائم المالية المقارنة

حيث يعد أسلوب التحليل باستخدام القوائم المالية المقارنة أحد الأساليب المستخدمة لدراسة وضع البنك و قياس مدى كفاءة إدارته و قدرته على تحقيق الأهداف التي حددها.

و تتم مقارنة القوائم المالية، وفقا لهذا الأسلوب عن طريق و ضع بيانات الميزانيات أو قوائم الدخل جنبا إلى جنب، عن طريق أخذ القائمة الأقدم زمنيا أساسا للمقارنة ثم فحص التغيرات التي حدثت على عناصر هذه القوائم من عام الآخر و عبر سنوات الدراسة، بهدف الوصول إلى نتائج التغيرات إيجابية كانت أو سلبية و ينقسم هذا الأسلوب من التحليل المالي إلى نوعين هما:[4]

•التحليل الرأسي:

يقوم على أساس دراسة العلاقة بين البنود المالية المختلفة بالقائمة المالية عن فترة زمنية محددة أو في تاريخ إعداد القائمة بهدف تحديد الوزن النسبي لكل بند من بنود القائمة بالقياس إلى مجموع هذه القائمة. و كذا بالقياس إلى باقي البنود أي قياس العلاقة النسبية للمفردات في قائمة واحدة.

---

[1] – علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني"الحوكمة المؤسسية" مرجع سابق ص 68

[2]–علا نعيم عبد القادر و آخرون" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 251–252

[3]– ناصر دادي عدون" تقنيات مراقبة التسيير" دار المحمدية العامة الجزائر 2000، ص 11

[4]–أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق" تقييم أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية من حيث العائد و المخاطرة دراسة حالة CPA (1997–2000)" الملتقى الوطني الأول حول" المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات" 14–15 ديسمبر 2004 جامعة الشلف ص 109

***التحليل الأفقي:**

يقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المالية المتعاقبة، مع اختيار واحدة من تلك الفترات لتكون الأساس، و هذا بغرض تحليل الاتجاهات و التطورات المالية المصاحبة لبنود القوائم، و تحديد أوجه القوة و الضعف فيها و كذا التعرف على أسبابها، و ذلك بهدف وضع الخطط و السياسات و اتخاذ القرارات المالية و الإدارية المناسبة.

ثانيا: التحليل المالي باستخدام النسب

تعود فكرة التحليل المالي باستخدام النسب إلى بداية القرن الماضي و يعد هذا التحليل الأداة الأبرز في تفسير و تقويم القوائم المالية سواءا لأغراض الاستثمار أو بهدف تقويم الأداء.

هذا و يعتبر هذا التحليل الأوسع و الأكثر إنتشارا بل أن هناك من يؤكد أنه لا يمكن إجراء أي تحليل لواقع البنوك من دون استخدام النسب المالية، حيث تعكس هذه النسب نجاح أو فشل البنك في تحقيق أهدافه، و يجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن النسب المالية تتعدد وفقا لطبيعة البنوك في القوائم المالية[1].

الفرع الثاني : دور النسب المالية في تقييم الأداء المالي

أولا:تعريف النسب المالية

النسب المالية أو المعدلات المالية أو المؤشرات المالية كلها تعطي المعني نفسه، و هي علاقة بين بنود الميزانية بعضها بالبعض الآخر أو لبعض بنود قائمة الدخل بقصد الكشف عن نواحي الضعف أو القوة في أداء البنوك.

و يمكن تعريف النسب المالية على أنها علاقة رياضية تجمع بين رقمين أحدهما بسط و الآخر مقام، و مثل هذه العلاقة لا تكون ذات معنى إلا من خلال مقارنتها بذات النسب للبنك نفسه و لسنوات سابقة أو بنك آخر[2].

و يجدر الإشارة إلى انه ليس هناك اتفاق بين الباحثين و المتخصصين على عدد النسب المالية، حيث نجد عدد كبير من النسب الذي يمكن إستخدامها في تقييم أداء البنوك عامة و الشاملة خاصة، من هنا تبرز مشكلة الاختيار و هي المشكلة الأساسية، فاختيار النسب التي تتناسب مع احتياجات القائمين على تقييم الأداء تكون صعبة و معقدة مع وجود هذا العدد الكبير من النسب المتنوعة و بذلك نجد عدة مراحل تعكس رغبات و وجهات النظر المختلفة إزاء عملية تقييم الأداء في البنوك الشاملة[3].

---

[1] -زياد رمضان، محفوظ جودة" إدارة البنوك" دار الميسرة و دار الصفاء عمان، الطبعة الثانية، 1996، ص 270-275

[2]- David.F "concepts of strategic Management" 8th edition, prentice-hall 2001,P141

[3] - Macmenanin J " Financial Management "1st edition Rultedge 1999,P294

و حتى تقوم النسب المالية بدورها و بفعالية في تقييم أداء البنوك الشاملة لابد أن تتوفر فيها الشروط التالية:

1.أن تعطي النسب المالية مدلولا منطقيا في تفسيرها و تطبيقها.

2.أن لا يتم الاعتماد على سنة واحدة في تقييم الأداء مهما تكن أطراف تلك السنة ،بل لابد من تعزيزها بنسب مالية أخرى بحيث تؤكد النتيجة و تساهم في تقييم الأداء.

3.ضرورة استخدام التحليل المتحرك لأجل دراسة اتجاهات المؤشرات عبر زمن يحدد و بحسب طبيعة موضوع التحليل و أهميته و يستخدم في ذلك التحليل الأفقي مثلا، أو النسب أو المؤشرات المالية لعدة سنوات.

4-أهمية وجود ارتباط بين الهدف من التقييم و النسب المالية المستخدمة فمقارنة أي رقم بغيره من القوائم المالية تعد نسبة و بشكل غير محدد و لكن مهارة المقيم أو المحلل تظهر في إختيار المؤشرات الأكثر ملائمة و تعبيرا لأغراض التقييم.

ثانيا:إستخداماتها

يبقى استخدام النسب المالية بوصفها مؤشرات لتقييم الأداء في البنوك مرهونا بمدى قدرتها على توصل دلالات علمية معينة تفيد القائمين على التقييم للتعرف على السلبيات و الإيجابيات المصاحبة لعمل البنك.

و تتمثل استخدامات النسب المالية في:[1]

*إستخدام النسب المالية لاستعراض الاتجاه بين الفترات المالية لنف البنك.

*إستخدام النسب المالية لمقارنة البنك مع البنك الأخرى العاملة في نفس السوق.

*إستخدام النسب المالية لمقارنة البنك ببعض النسب المعيارية أو المحددة مقدما.

*إستخدام النسب المالية لمقارنة بيانات البنك الحالية مع نسب التنبؤات المستقبلية.

ثالثا: تصنيف النسب المالية

يمكن وضع عدد كبير من النسب من خلال الربط بين الأرقام الموجودة في القوائم المالية لبنك معين و يوجد لبعض النسب تطبيق عام في التحليل المالي بينما يوجد للبعض الآخر استخدمات محددة في ظروف معينة و يوجد أكثر من تصنيف للنسب المالية كما يلي:[2]

1.التصنيف الأول:

يتم تصنيف النسب إلى مجموعتين رئيستين:

*نسب الربحية و تتناول البنود التي يؤثر على ربحية البنك

[1] -طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص42.

[2] -طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و والمخاطرة" مرجع سابق، ص 43

•نسب المخاطرة و تتناول البنود المؤثرة على المخاطر التي يواجهها البنك، مثل مخاطر الإئتمان ،مخاطر السيولة ،مخاطر معدل الفائدة و مخاطر رأس المال و مخاطر التشغيل.

2.التصنيف الثاني:

يقوم هذا التصنيف على تبويب النسب المالية إلى خمس مجموعات رئيسة:

•نسب السيولة، و تتناول نسب السيولة القانونية و الاحتياطي القانوني و نسب النقدية.

•نسب ملاءة رأس المال (نسب الأمان) و تتناول نسب كفاية رأس المال و نسب مخاطر القروض.

•نسب توظيف الأموال ،و تتناول بعض النسب مثل نسبة إقراض الودائع و نسبة استثمار الودائع و نسبة توظيف الودائع، و نسب توظيف المصادر.

•نسب الربحية و تتناول النسب المتعلقة بربحية البنك مثل العائد على حق الملكية و العائد على الأصول و الرفع المالي و منفعة الأصول.

•نسب تحليل العائد للملاك، و تهدف إلى تقييم قدرة البنك على تحقيق أرباح و تدفقات نقدية مستحقة لملاك البنك.

المطلب الثاني: مفهوم مؤشرات تقييم الأداء

الفرع الأول: تطور دراسة مؤشرات الأداء في البنوك

يعد إختيار مؤشرات الأداء من أهم مراحل عملية تقييم الأداء في البنوك الشاملة، و ركيزة أساسية من ركائزها، فهي تتطلب التحديد الواضح و الدقيق لمدلولات المؤشرات المستخدمة في التقييم و تركيبها و طرق حسابها و البيانات و المعلومات المستخدمة في بنائها و درجة تأثير كل منها على الآخر.

و لقد تطورت مؤشرات الأداء في البنوك بشكل عام تبعا للتطور التقليدي لشتى فروع المعرفة، إذ يعد تقييم الأداء و دراسة مؤشراته امتدادا للتطور في الرقابة المالية، و هو بعد رقابي حديث يتبلور من خلال الخبرات و التجارب بتعلق بمدى تحقق الأهداف، و حسن إستخدام الموارد لتحقيق هذه الأهداف و قد اهتم الباحثون في مجال البنوك بمتابعة ما يتعلق بتطورات مؤشرات الأداء، و بشكل تقليدي، ظهرت الإيرادات كمؤشر للأداء، أي اتخاذ الأرباح المحاسبية سبب للتقييم و مقياسا لأداء البنوك و مع ظهور الانتقادات على هذا المؤشر من حيث أنه لم يراع الموارد المتاحة (الموجودات) فقد ظهر مؤشر آخر هو معدل العائد على الأصول ROA (The return on Assets) و معدل العائد على حقوق الملكية ROE (The return on equity) و مع استمرار الجدل حول مدى كفاية هذه المؤشرات للحكم على كفاءة البنوك بشكل عام و أنها لا تكفى للحكم على بنك معين، إذ أن الأرباح المحاسبية لا تكفي لتكون سبيلا للتقييم و مقياس لأداء البنوك و ذلك لاعتمادها الكبير على التقديرات في قياس الأرباح المحاسبية، و تأثرها باختلاف الطرق المحاسبية و

عليه فقد برز توجه يشير إلى ضرورة إستخدام مؤشرات أخرى جديدة، سواءا بديلة أو مكملة لمؤشرات الأرباح، و بناءا على ذلك فقد قامت بعض الشركات الأمريكية المختصة في مجال الاستثمارات المالية بالترويج لمعايير جديدة مثل القيمة المضافة، معيار Camels، بطاقة الأداء المتوازن[1] .

الفرع الثاني: الأسس الواجب توافرها في المؤشرات

حتى تكون المؤشرات المستخدمة في تقييم أداء البنوك الشاملة صالحة و فعالة و ذات قدرة على تقييم الأداء بشكل دقيق يعبر بصدق عن حقيقة الأداء، لابد أن يتوافر فيها مجموعة من الأسس هي:[2]

•أن تتسم هذه المؤشرات بالبساطة و الوضوح و الابتعاد عن التعقيد، حتى يمكن فهم تلك المؤشرات و تطبيقها و تفسير نتائجها بصورة سليمة و واضحة و خالية من الأخطاء.

•أن تراعي المؤشرات طبيعة النشاط الذي يمارسه البنك و البيئة التي تحيط به في كل الإتجاهات و المستويات.

•توفر البيانات و المعلومات الإحصائية اللازمة لحساب المؤشرات المالية، إذ من دون توفر تلك البيانات لا يمكن الاستفادة من المؤشرات و بالتالي إخفاق عملية التقييم.

•أن تكون المؤشرات شاملة لأنشطة البنك كافة وعدم اقتصارها على جانب أو جوانب محددة، فالتركيز على جانب أو أنشطة معينة يؤدي حتما إلى نتائج جزئية لا تعبر عن حقيقة الأداء في البنك.

•أن تعبر المؤشرات عن خاصية هامة لها التأثير الكبير و الواضع في أداء البنك مع تبيانها للتغيرات الحاصلة في نشاطه مما يسهم في تقييم صورة واضحة للأداء.

المطلب الثالث: وظائف مؤشرات الأداء في البنوك الشاملة

تقوم مؤشرات تقييم الأداء في البنك بالوظائف التالية:

1.تطوير الأداء و تحسين مستوى إدارة نشاط البنوك الشاملة و ذلك من خلال:

•ضمان تحقيق البنك الشامل لأهدافه التي أنشئ من أجل تحقيقها.

•ضمان حسن إستخدام الموارد المالية و البشرية و إدارتها بشكل كفؤ.

•تجنب الأسباب التي تكمن وراء مظاهر الضعف في تحقيق أهدافه و في حسن استخدامه للموارد و غير ذلك[3].

---

[1]-ماهر أحمد"إقتصاديات الإدارة" الدار الجامعية القاهرة 1994، ص 46

[2]-صلاح الدين حسن السيسي" نظم المحاسبة و الرقابة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية " مرجع سابق، ص 248

[3]-حجير مبارك " الكفاءة الاقتصادية و استخداماتها في البلاد العربية" دار الهنا مصر، 1980، ص22

2.التعرف على مدى تحقيق البنك لأهدافه المحددة و المعلنة مسبقا و هذا يعني ضرورة متابعة تنفيذها كما و نوعا استنادا إلى ما يتوفر من بيانات و معلومات عن سير البنك.

3.تحديد الأخطاء الإدارية و تفسير سببها لتفاديها مستقبلا لذلك يفترض التعرف على كفاءة الأداء في البنك بكل أقسامه.

4.تحديد المراكز الإدارية و الإنتاجية المسئولة عن تلك الإنحرافات مع الأخذ بعين الإعتبار كل العوامل أو المتغيرات التي أثرت في كفاءة أداء البنك، سواءا كانت إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية.

5.الرقابة الدورية و المستمرة على أداء العالمين كون إدارة البنك مسئولة أمام المساهمين و أمام الجهات الحكومية عن العاملين فيه و بالتالي فإن الإدارة تراعي الكفاءة القصوى في أداء عامليها.

6.تعد مؤشرات الأداء وسيلة لتزويد المستويات الإدارية بوسائل تكفل قياس الأداء و إكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها و العمل على تعزيز الإيجابيات و تصحيح الإنحرافات و بالتالي ضمان إستمرارية العمل المصرفي الشامل و تفوقه.

7.وضع الحلول العلمية و العملية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار حسابات التكلفة لهذه الحلول و البدائل المقترحة.

8.التنبؤ بما يمكن أن يستجد من تغيرات في المستقبل و الإعداد المسبق لها من خلال الاستفادة من دروس الماضي.[1]

9.التحقق من سلامة المركز المالي للبنك و بيان مدى تناسق الأموال المتاحة و توزيعها على أوجه الإستثمار المختلفة و مدى كفاية إستغلاله لتلك الأموال بما يعود على البنك بعائد مجزي يشجع على استثمار الأموال المتاحة في النشاطات التي يختارونها.

10.تسمح هذه المؤشرات بقياس معدل نمو الودائع الادخارية و التعرف على مدى نجاح البنك الشامل في تعبئة المدخرات لتمويل عملية التنمية الاقتصادية.

11.توضح المؤشرات إلتزام البنك بالحدود الائتمانية المقررة وفقا للسياسة النقدية و الإئتمانية المحددة[2].

---

[1]-سليمان أحمد اللوزي، مهدي حسن زويلف، مدحت إبراهيم الطروانة " إدارة البنوك" دار الفكر، عمان 1997، ص 34

[2]-محمد صالح حناوي،عبد الفتاح عبد السلام" المؤسسات المالية البورصة و البنوك التجارية" الدار الجامعية، القاهرة 2000، ص 84

الخاتمة:

تمثل البنوك الشاملة عصب الحياة الاقتصادية في وقتنا الحالي خاصة في ظل التطورات العالمية الراهنة، فالبنوك الشاملة ما هي إلا وحدات اقتصادية و تجارية هدفها الأول و الأخير زيادة عائداتها و ذلك من خلال تدعيم قدراتها التنافسية واستمراريتها في السوق. لذلك و من أجل وصولها إلى مبتغاها نجدها دائما تعمل على تحسين أدائها و تطويره و ذلك في شتى الجوانب.حيث يعبر هذا الأداء عن إمكانية البنك في تحقيق ما يصبوا إليه من أهداف.

و حتي يتحقق البنك من مدى مطابقة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة يلجأ إلى عملية تقييم الأداء و التي تمثل إحدى وسائل الإدارة الفعالة للتحقق من مدى إنجاز الأهداف المخططة للبنك الشامل و أداة للكشف عن الإنحرافات ،فهي عملية ملازمة لنشاط البنك لكونها تكشف عن نسبة المتحقق من الأهداف المخططة. و قد تتالت في هذا الإطار عدة نماذج لتقييم أداء البنوك منها نموذج بطاقة الأداء المتوازن و الذي سيكون محور فصلنا التالي.

الفصل الرابع:

نموذج بطاقة الأداء

المتوازن كأداة لتقييم أداء

البنوك الشاملة

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: المداخل الرائدة في تقييم أداء البنوك الشاملة

المطلب الأول: مدخل العائد و المخاطرة

المطلب الثاني: مدخل الحيطة الجزئية

المطلب الثالث: مدخل القيمة الإقتصادية المضافة

المبحث الثاني: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول:المفهوم و النشأة

المطلب الثاني: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الثالث: شروط نجاحها

المبحث الثالث: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: محاورها

المطلب الثاني: علاقات السببية في بطاقة الأداء المتوازن

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

تختلف مؤشرات قياس أداء البنوك باختلاف المستفيدين من تقارير الأداء و كون تقييم أداء البنك عملية شاملة تستفيد منها إدارة البنك و جميع الجهات المراقبة استحدثت عدة مداخل أو نماذج خاصة في الو.م.أ لقياس أداء البنوك، منها مدخل CAMELS لترتيب البنوك من حيث الأداء، مدخل العائد و المخاطرة، مدخل القيمة المضافة، بالإضافة إلى النموذج الجديد الذي تم اعتماده و المعروف باسم بطاقة الأداء المتوازن و الذي يتمحور عليه فصلنا هذا.

المبحث الأول: المداخل الرائدة في تقييم أداء البنوك الشاملة

المطلب الأول: مدخل العائد و المخاطرة

الفرع الأول: مفهوم العائد و المخاطرة في البنك

1-العائد البنكي:

تتمثل العوائد البنكية في إيرادات البنك من مختلف إستثمارته و التي تتمثل في:

1-1:إيرادات الفوائد

تمثل في مجموع الفوائد المكتسبة على كل أصول البنك و التي تشمل القروض والودائع لدى مؤسسات أخرى و الأوراق المالية المحلية و الأوراق المالية بغرض الإتجار، بالإظافة إلي المبالغ المحصلة من التأجير التمويلي.[1]

بصيغة أخرى هي تلك الإيرادات التي تنتج عن إستثمار أموال البنك و هي:[2]

أ.فوائد الأرصدة الدائنة لدى البنوك المحلية و المراسلين في الخارج:

و هي ناتجة عن عدم احتفاظ البنك بمبالغ مالية عاطلة دون أن يستخدمها، و بالتالي يقوم بإيداعها لدى أحد البنوك المحلية التي تكون بحاجة إليها و يحصل مقابل ذلك على فائدة بالسعر السائد في السوق، أما بالنسبة للأرصدة الدائنة لدى المراسلين في الخارج فهي تتعلق بالتجارة الدولية فهناك من الدول من تمنح عليها فوائد و أخرى لا.

ب.فوائد القروض و السلفيات و محفظة الأوراق المالية و التجارية:

فالقروض و السلفيات تمثل أهم عنصر من عناصر إيرادات هذه البنوك أم بالنسبة للأوراق المالية، فإن البنوك تستثمر جانبا من أموالها في شراء هذه الأوراق و تمثل أهم عناصر إيرادات الاستثمارات المالية في:

---

[1] -طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة " مرجع سابق , ص 69

[2] -عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف" إدارة البنوك و تطبيقاتها" دار المعرفة الجامعية مصر، 2000، ص 220

أرباح السهم، فوائد السندات، أرباح بيع الأسهم و السندات ،أما الجزء الآخر الذي تحقق البنوك منه إيراد فهو قيامها بخصم الأوراق التجارية و بخاصة الكمبيالات.

1-2:عمولات مقبوضة

أهمها تلك التي يحصلها البنك من فتح إعتمادات مستنديه و إصدار خطابات الضمان و أيضا إيرادات خدمات الأوراق المالية مثل شراء أو بيع الأوراق المالية لمصلحة العملاء[1].

1-3:عوائد الأسهم و السندات

من أوجه استثمارات البنك تلك المتعلقة بالسوق المالي أي الإستثمار في الأسهم و السندات و يحصل جراء ذلك على عوائد هي:[2]

أ.عوائد الأسهم:

تنقسم عوائد الأسهم إلى:

***معدل العائد المحتمل:** هو عائد محتمل غير مؤكد التحقيق و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد المحتمل} = \frac{\text{السعر المتوقع+(سعر بيع السهم-سعر شراء السهم)}}{\text{سعر شراء السهم}} \times 100$$

***معدل العائد المتوقع:**

لأن العائد المحتمل غير مؤكد فإنه من المفضل عمل توزيع إحتمالي بمعني تقدير العائد المحتمل في ظل ظروف إقتصادية و احتمالات حدوثها ثم تقدير العائد المرجح بالاحتمالات و الذي يسمى بالمتوقع و يحسب كالآتي: **العائد المتوقع= (العائد المحتمل *الاحتمال)**

***معدل العائد المطلوب:**

هو العائد الذي يطلبه أو يأمل في تحقيقه المستثمر حين يقبل على شراء السهم و يحسب بالعلاقة التالية:

العائد المطلوب= العائد الخالي من الخطر+ بدل المخاطرة

حيث أن العائد الخالي من الخطر هو سعر الفائدة الخالي من الخطر، أما بدل المخاطرة فهو جزء من العائد يحصل عليه المستثمر لكي يعوضه عن المخاطرة.

---

[1] -طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة " مرجع سابق، ص 70

[2]-أحلام بوعبدلي، خليل عبد الرزاق" تقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية من حيث العائد و المخاطرة " مرجع سابق، ص 101-102

ب.عوائد السندات:_هناك أكثر من مفهوم لعائد السندات حيث نجد:

***العائد الإسمي:** أي سعر الفائدة المسمى في السند عند إصداره.

***معدل العائد المرتقب:**_هو العائد المركب المتوقع تحقيقه طوال فترة السند حتى تاريخ استحقاقه و يتم حسابه بالتقريب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد المرتقب} = \frac{\dfrac{\text{القيمة الإسمية} - \text{القيمة السوقية}}{\text{الفترة حتى تاريخ الاستحقاق}} + \text{مبلغ الفوائد}}{\dfrac{\text{القيمة الإسمية} + \text{القيمة السوقية}}{2}} \times 100$$

2:المخاطر البنكية

تعرف المخاطر بأنها إحتمالية تعرض البنك إلى خسائر غير متوقعة و غير مخطط لها، أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين، فهذا التعريف يشير إلى وجهة نظر المدققين الداخليين و المديرين للتعبير عن قلقهم إزاء الآثار السلبية الناجمة عن أحداث مستقبلية محتملة الوقوع لها قدرة على التأثير على تحقيق أهداف البنك المعتمدة و تنفيذ إستراتيجيته بنجاح، و في هذا الإطار قام معهد المدققين الأمريكي بالتأكيد على ضرورة أن تشمل أهداف التدقيق الداخلي على تقويم كفاية نظام الرقابة الداخلية و التنظيم الإداري و الضوابط العامة للأعمال و فعاليتها ،و المقصود بالضوابط الرقابية العامة للأعمال ضبط الأخطار الأساسية التي تواجه البنك و المرتبطة بعملياته[1], و المتمثلة في:

2-1:مخاطر الإئتمان

كلما استحوذ البنك على أحد الأصول المربحة ،فإنه بذلك يتحمل مخاطرة عجز المقترض عن الوفاء برد أصل الدين و فوائده وفقا للتواريخ المحددة لذلك و يكون خطر اللإئتمان هو المتغير الأساسي المؤثر على صافي الدخل و القيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن عدم السداد أو تأجيل السداد و هناك أنواع مختلفة من الأصول التي تتميز باحتمال حدوث عجز عن السداد فيها و تمثل القروض أكبر هذه الأنواع و التي تتصف بأكبر قدر من مخاطر الإئتمان فالتغير في الظروف الاقتصادية العامة و مناخ التشغيل بالشركة يؤثر على التدفقات النقدية المتاحة لخدمة الدين، و من الصعب التنبؤ بهذه الظروف كذلك فإن قدرة الفرد على

[1]-فايق حيدر النجار " إدارة المخاطر المصرفية و إجراءات الرقابة فيها" عن موقع الأنترنت: www.bob.com/articles/full_article.cfm?id=8589 تاريخ الاضطلاع 2011/08/02.

إعادة رد الدين تختلف وفقا للتغيرات التي تطرأ على التوظيف و صافي ثروة الفرد، و لهذا السبب تقوم البنوك بتحليل الإئتمان لكل طلب قرض على حده لتقييم قدرة المقترض على رد القرض، و لسوء الحظ فإن القدرة على سداد القروض تنهار لدى المقترض قبل أن تظهر المعلومات المحاسبية أي مشكلة بوقت طويل، و بصفة عامة تكون إستثمارات البنك في الأوراق المالية اقل خطر لأن المقترضين عادة ما يكونوا جهات حكومية أو محلية أو شركات قوية تفصح على معلوماتها المالية كل فترة قصيرة.

2-2: مخاطر السيولة:

مخاطر السيولة هي الاختلافات في صافي الدخل و القيمة السوقية لحقوق الملكية الناتجة عن الصعوبة التي تواجه البنك في الحصول على النقدية بتكلفة معقولة سواءا من بيع الأصول أو الحصول على قروض (ودائع) جديدة، و يتعاظم خطر السيولة حينما لا يستطيع البنك توقع الطلب الجديد على القروض أو مسحوبات الودائع و لا يستطيع الوصول إلى مصادر جديدة للنقدية، و يتم التعرف على سيولة الأصول من خلال الإشارة إلى قدرة المالك على تحويل الأصول النقدية بأقل خسارة من حيث هبوط السعر و تمتلك معظم البنوك بعض الأصول التي يمكن بيعها فورا بسعر يقترب من القيمة الأساسية و ذلك لتلبية احتياجات السيولة.

وكذلك فإن إلتزامات البنك قد تكون سائلة إذا كان يمكن إصدار الدين بسهولة للحصول على النقد بتكلفة معقولة ،و لهذا فحينما يحتاج إلى النقدية فإنه يمكنه بيع الأصول أو زيادة القروض و تراقب البنوك باستمرار التدفقات النقدية الأساسية واحتياجات الأموال و قدرتها على تلبيته هذه الاحتياجات و الالتزامات[1].

2-3:مخاطر معدل الفائدة

هي تلك الخسائر المرتبطة بالتغير غير المرغوب في سعر الفائدة و الذي يؤثر على قيمة عناصر الميزانية و عوائدها[2].

لذلك التحليل التقليدي يقوم بمقارنة حساسية دخل الفائدة للتغيرات التي تطرأ على عوائد الأصول مع حساسية مصروفات الفائدة للتغييرات التي تطرأ على تكلفة الفوائد للخصوم ،و الهدف من ذلك هو تحديد مدى تغاير دخل الفائدة الصافي مع التحركات التي تطرأ على معدلات الفائدة السوقية.

و تشير مخاطر معدل الفائدة إلى التغاير الأساسي في صافي دخل فائدة البنك و القيمة السوقية لحقوق الملكية بالمقارنة بالتغيرات التي تحدث في معدلات الفائدة السوقية، إن هذا يشمل الترتيب الإجمالي لمحفظة البنك و التركيز على مواعيد استحقاق الأصول و الخصوم و الاستمرارية و كذلك التغييرات الأساسية التي

---

[1]-طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد و المخاطرة" مرجع سابق ص 71-73

[2] – P.cherles " économie et gestion bancaire " Dunod. Paris 1999.P75

تطرأ على معدلات الفوائد، مراقبة مخاطر معدلات الفائدة يعتبر من الأمور الهامة بتقييم كفاءة الإدارة للأصول و الخصوم لذلك و من أجل تسيير هذا الخطر تقوم، إدارة البنك بتزويد مناعة البنك من خلال التنبؤ بتطورات معدل الفائدة أو عن طريق اللجوء إلى التغطية في الأسواق المشتقة[1].

2-4.مخاطر التشغيل:

توجد عدة أسباب تؤدي إلى تغير المكاسب نتيجة لسياسات التشغيل التي يتبعها البنك، فبعض البنوك لا تملك الكفاءة للرقابة على التكاليف المباشرة و أخطاء المعالجة التي يقوم بها موظفي البنك، و يجب أن يستوعب البنك أيضا السرقات التي تتم بواسطة الموظفين أو عملاء البنك.

وكذا تشير مخاطر التشغيل إلى احتمالات التغير في مصاريف التشغيل بصوره كبيرة عما هو متوقع، و مما يتسبب في انخفاض صافي الدخل و قيمة المنشأة، و هكذا فإن مخاطر تشغيل البنك ترتبط عن قرب بأعباء و عدد الأقسام أو الفروع و عدد الموظفين ،لأن أداء التشغيل يعتمد على التكنولوجيا التي يستخدمها البنك، هذا فإن نجاح الرقابة على هذا الخطر يعتمد على ما إذا كان نظام البنك في تقديم المنتجات و الخدمات كفء أم لا .

2-5.مخاطر رأس المال أو سداد الإلتزامات:

تمثل مخاطر رأس المال احتمال عدم قدرة البنك على الوفاء بالالتزامات و ذلك حينما يواجه حقوق ملكية سالبة، و يتحدد صافي حقوق الملكية بالفرق بين القيمة السوقية لأصولها و القيمة السوقية لخصومها، و هكذا فإن مخاطر رأس المال تشير إلى الإنخفاض الكبير في صافي قيمة الأصول حيث يلاحظ مثلا أن البنك الذي يملك حقوق ملكية تساوي 10% من الأصول يستطيع الصمود أمام إنخفاض كبير في قيمة الأصول أكثر من البنك الذي يمتلك 06% فقط من الأصول كحق ملكية[2].

إذن يرجع و جود هذه المخاطر إلى عدم كفاية رأس المال لامتصاص الخسائر التي يمكن أن تحدث و بالتالي تأثير هذه الخسائر على المودعين و الدائنين ،و لهذا تهتم البنوك المركزية دائما بكفاية رأس المال بالنسبة للبنوك حيث يعتبر ضمان لحقوق المودعين و الدائنين[3].

---

[1]- Sylvie de coussergues"gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie" édition Dunod, 3 eme édition Paris.2002.P122

[2] -طارق عبد العال حماد " تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد و المخاطرة" مرجع السابق، ص 74-75

[3] - زياد رمضان، محفوظ جودة" إدارة البنوك" مرجع سابق، ص 285

2-6: مخاطر أخرى

إن البنوك التي تتعامل مع الأنشطة الدولية غالبا ما تتحمل مخاطر إضافية مثل مخاطر أسعار الصرف و كذلك البلد فمخاطر أسعار الصرف تشير إلى مخاطر تحويل العملة الأجنبية إلى العملة المحلية من جهة و عندما لا يمكن التنبؤ بأسعار التحويل من جهة أخرى[1].

كذلك خطر الصرف هو الخسائر الناتجة عن التغير في قيمة الحقوق أو الديون المسجلة بالعملة الصعبة في حسابات البنك[2].

أما مخاطر البلد فتشير إلى الخسارة الأساسية للفائدة أو رأس المال الأصلي الخاص بالقروض الدولية بسبب رفض هذا البلد سداد المدفوعات وفقا لتواريخ استحقاقها المحددة في اتفاقية القروض و هكذا فإن العجز عن السداد مثل خطر البلد، و هناك أيضا مخاطر متعلقة بالأنشطة خارج الميزانية و هي الأنشطة التي لا تقيد ضمن الأصول أو الخصوم مثل علميات خطابات الضمان و الاعتمادات المستندية و المشتقات[3].

الفرع الثاني :نموذج العائد على حقوق الملكية ROE (Return On Equity)

لقد استخدم نموذج العائد على حقوق الملكية ROE منذ بداية التسعينات و تحديدا سنة 1972 في الو.م.أ من طرف (دافيد كول) كإجراء لتقييم البنك، إذ اعتبر مؤشرا متكاملا يوضح العلاقة المتبادلة بين الربحية و المخاطرة و ذلك انطلاقا من اعتماده على القوائم المالية المتمثلة في الميزانية و جدول حسابات النتائج حيث يتم تحليل مجموعة من النسب يتم تلخيصها في عدة أشكال بها و التي تتمثل أساسا في مخاطر الإئتمان و مخاطر السيولة و مخاطر معدل الفائدة و مخاطر رأس المال و مخاطر التشغيل و التي تم التطرق لمفاهيمها سابق.

و ينقسم هذا النموذج إلى مجموعتين من المؤشرات ،الأولى تتعلق بالعائد والربحية أما الثانية فتقيس المخاطر المختارة

1:مؤشرات العائد

يتم قياس ربحية البنك من خلال العائد على حق الملكية و العائد على الأصول ،حيث يعتبر معدل العائد على حق الملكية من أكثر المقاييس أهمية في تقييم أداء البنك و مقارنته مع البنوك الأخرى.[4].

---

[1] – طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة " مرجع سابق ، ص 75

[2]– M rouach, G .naulleau " le contrôle de gestion bancaire et financier" 3eme édition Banque édition 1998 Paris P 312

[3] –طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد و المخاطرة" مرجع سابق ص 75

[4]– Eric Lamarque" Gestion bancaire : Gestion Appliquée"édition e –node§Pearson éducation France 2003.P120

1-1:معدل العائد على حقوق الملكية ROE

يساوي مؤشر العائد على حق الملكية صافي الدخل مقسوما على إجمالي حقوق الملكية[1].

$$ROE = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}} \times 100\%$$

يمكن من خلال هذا المؤشر قياس النسبة المؤوية للعائد لكل دينار من حقوق الملكية، حيث كلما إرتفع هذا العائد كلما كان الأمر أفضل لأن هذا يعني أن البنك يمكنه توزيع المزيد من الأرباح على المساهمين وإضافة المزيد إلى الأرباح المحتجزة و ذلك في الحالات التي تزيد فيها الأرباح.

1-2: معدل العائد على الأصول ROA (Return On Assets)

يساوي معدل العائد على الأصول صافي الدخل مقسوما على الأصول إذ يمكننا من قياس صافي الدخل لكل دينار من متوسط الأصول التي تم امتلاكها خلال هذه الفترة .

$$ROA = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100\%$$

فمؤشر العائد على الأصول (ROA) يتحدد بمؤشرين هما:[2]

أ.هامش الربح PM(Profit Margin)

و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح (PM)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100\%$$

هذا معناه أنه يقيس صافي الدخل المحقق لكل دينار واحد من إجمالي الإيرادات.

---

[1] -طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية تحليل العائد و المخاطرة" مرجع سابق ص 81

[2] -محمد جموعي قريشي " تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دارسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2000" مجلة الباحث، العدد 03 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عام 2004، ص 91

و يعكس هامش الربح قدرة البنك على الرقابة و السيطرة على النفقات و تخفيض الضرائب و ذلك لأن صافي الدخل يساوي إجمالي الإيرادات مطروحا منها المصروفات و الضرائب، وكلما كبر هامش الربح كلما دل ذلك على كفاءة البنك في خفض المصروفات والضرائب.

ب.منفعة الأصول AU (Assets Utilization)

و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{منفعة الأصول (AU)} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100\%$$

تسمى منفعة الأصول أو استعمال الأصول حيث يدل هذا المؤشر على الإستغلال أو الإستعمال الأفضل للأصول، أي بعبارة أخرى إنتاجية الأصول ،إذ تمثل هذه النسبة، نسبة الإيراد الكلي المحقق لكل دينار من الأصول ،و يتم تقسيم إجمالي الإيرادات على الدخول المحققة من الفوائد و الدخول الأخرى بخلاف الفوائد، حيث تشير هذه العلاقة إلى إجمالي عائد الأصول الناتج عن الدخل من الفائدة و الدخل من المصادر الأخرى.

ج.علاقة العائد على الأصول بهامش الربح و منفعة الأصول:

العائد على الأصول يساوي هامش الربح مضروبا في منفعة الأصول

$$ROA = PM * Au$$

إذن:

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

$$\text{العائد على الأصول (ROA)} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100\%$$

فهذه العلاقة الموجودة بين العائد على الأصول ROA و منفعة الأصول (AU) و هامش الربح (PM) ،تركز الانتباه إلى مصدر الأداء الأفضل أو الأداء السيئ، فمثلا إذا حقق بنك ما عائد على الأصول مرتفع فيكون سببه أنه أكثر كفاءة في التحكم و مراقبة التكاليف و هو ما يعكسه مؤشر هامش الربح المرتفع ،أو

باستخدام أفضل للأصول و هو ما يعكسه مؤشر منفعة الأصول أو إنتاجية الأصول أو عن طريق التحسين في كلا المجالين، بالمقابل فإن الأداء الضعيف قد يعود لجانب منهما أو لكليهما.

1-3:العلاقة بين معدل العائد على حقوق الملكية (ROE) و العائد على الأصول (ROA):

يرتبط معدل العائد على حق الملكية ROE بالعائد على الأصول (ROA) من خلال مضاعف حق الملكية (EM) (Equity Multiplier) أو ما يعرف بالرافعة المالية حيث أن هذا الأخير يساوي:

$$\text{مضاعف حق الملكية EM} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$$

يقوم مضاعف حقوق الملكية بمقارنة الأصول مع حقوق الملكية حيث تشير القيمة الأكبر من هذا المضاعف إلى درجة أكبر من التمويل بالديون مقارنة بحقوق الملكية، و هكذا كان مضاعف حقوق الملكية و الرافعة المالية يقيس الرفع المالي كما يمثل مقياس لكل من الربح و المخاطرة. وعليه:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي حقوق الملكية}}$$

$$\text{Em x ROA} = \text{ROE}$$

من خلال هذه العلاقة نستنتج أن الرفع المالي Em هو مؤشر يؤثر على أرباح البنك لأنه ذو تأثير مضاعف على العائد على الأصول ROA و التي تساهم في تحديد العائد على حق الملكية ROE الخاص بالبنك.

و في نفس الوقت فإن الرفع المالي يمثل مقياس المخاطرة لأنه يعكس حجم الأصول التي يمكن خسارتها قبل أن يصل البنك مرحلة العجز عن الوفاء بالتزاماته و هكذا فإن الرفع المالي المرتفع يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية(ROE) و ذلك في الحالات التي يكون فيها صافي الدخل موجبا و لكن ذلك يشير في نفس الوقت إلى مخاطر رأس مال مرتفعة [1].

و مما سبق و بما أن:

$$\text{EM x ROA=ROE} \quad \text{و} \quad \text{AU x PM = ROA}$$

فإن:

$$\text{EM x UA x PM=ROE}$$

ما يستفاد من هذه الصيغة أنها تفسر الأداء بشكل أفضل فإذا حقق بنك ما عائد على حقوق الملكية مرتفع أو منخفض فإنه يمكن تتبع أو إرجاع سبب هذا الإرتفاع أو الإنخفاض إلى العائد على الأصول أو إلى الرافعة

[1] -طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد و المخاطرة" مرجع سابق، ص 92-84

المالية أو لكيهما، فإذا كان السبب في ارتفاع العائد على حقوق الملكية يعود إلى الرافعة المالية، فإن المحللين و المساهمين يتعرفون إلى مستوى الخطر الذي يتطلب ذلك المستوى من العائد و الأداء. و بالقابل فإذا تحقق العائد على حقوق الملكية المرتفع من خلال إدارة ممتازة للأصول (محصلة للكفاءة و الإنتاجية) فإنه ستكون في هذه الحالة رسالة أخرى للمحللين و المساهمين عن إدارة البنك[1].

و عليه يمكن تلخيص مؤشرات نموذج العائد على حقوق الملكية في الجدول التالي:

الجدول (4-1) مؤشرات الربحية لنموذج العائد على حقوق الملكية:

المؤشر	النسبة	التفسير
ROA العائد على الأصول	صافي الدخل إلى إجمالي الأصول	يقيس صافي الدخل لكل دينار من الأصول التي يمتلكها البنك
PM هامش الربح	صافي الدخل إلى إجمالي الإيرادات	تقيس صافي الدخل المحقق لكل دينار واحد من إجمالي الإيرادات كما يعكس قدرة البنك على الرقابة و السيطرة على النفقات
AU منفعة الأصول	إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الأصول	نسبة الإيراد الكلي المحقق لكل دينار من الأصول
EM الرافعة المالية	إجمالي الأصول إلى إجمالي حقوق الملكية	تقارن الأصول مع حقوق الملكية كما يقيس الربح و المخاطرة
ROE العائد على حقوق الملكية	صافي الدخل إلى إجمالي حقوق الملكية	يمثل العائد الذي يحصل عليه البنك نتيجة إستثمارة لوحدة واحدة من حقوق الملكية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما سبق

[1] -محمد جموعي قريشي" تقييم أداء المؤسسات المصرفية، دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية 1994-2000" مرجع سابق، ص 91

2-مؤشرات المخاطرة

هي مؤشرات يمكن من خلالها قياس المخاطر الرئيسية التي تواجه أي بنك و يمكن التعبير عن هذه المؤشرات، بنسبة واحدة أو عدة نسب و ذلك حسب العناصر المكونة أو المرتبطة بمخاطر معينة، و يمكن تلخيص هذه النسب في الجدول التالي:

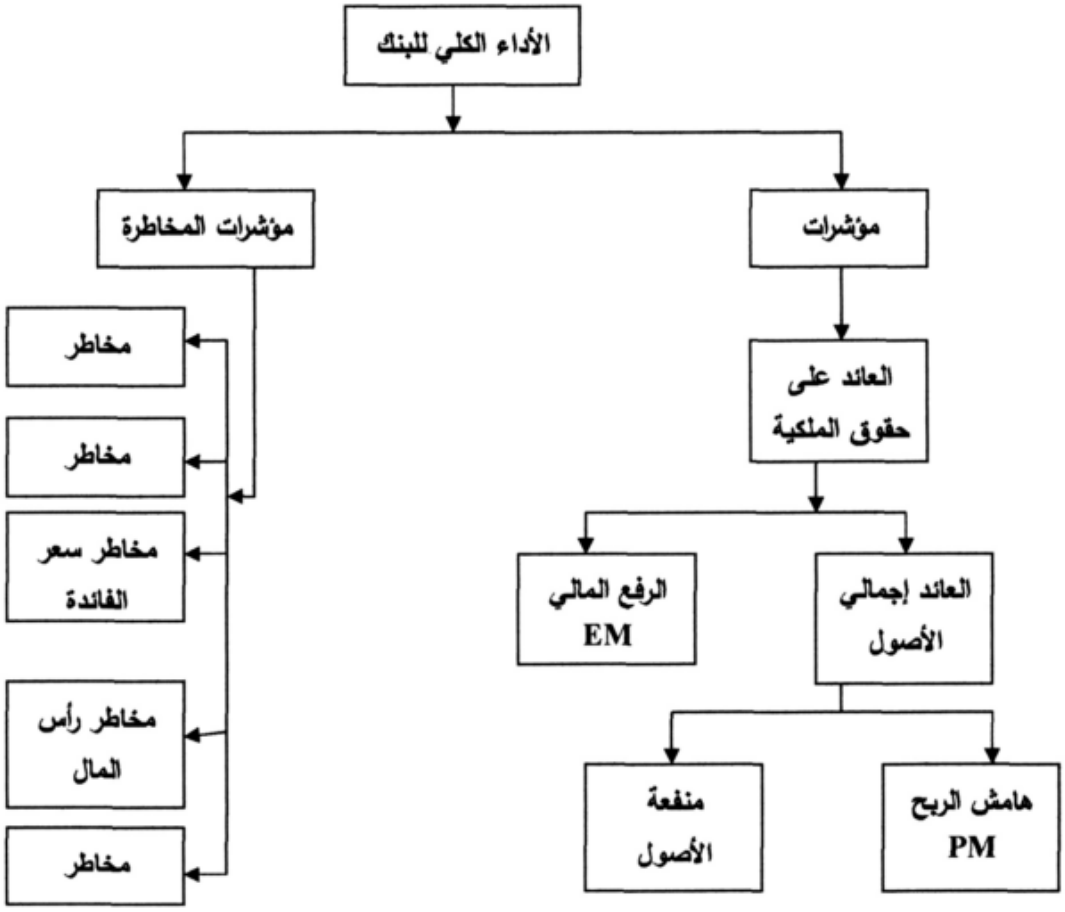
الجدول (4-2): مؤشرات المخاطرة:

الخطر	النسبة
خطر السيولة	الودائع الأساسية /إجمالي الأصول
مخاطر الإئتمان	مخصصات خسائر القروض/ إجمالي القروض
مخاطر سعر الفائدة	الأصول الحساسة للفائدة /إجمالي الأصول الخصوم الحساسة للفائدة/إجمالي الأصول
مخاطر رأس المال	إجمالي حقوق الملكية/إجمالي الأصول الأموال الخاصة (حقوق الملكية)/إجمالي الأصول الخطرة
مخاطر التشغيل	أجمالي المصاريف/عدد العمال

المصدر: محمد جموعي قريشي " تقييم أداء المؤسسات المصرفية" مرجع السابق، ص92

و في الأخير يمكن تلخيص ما جاء في هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-1) نموذج العائد على حقوق الملكية ROE



المصدر :طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد والمخاطرة"مرجع سابق ص 78

المطلب الثاني: مدخل الحيطة الجزئية CAMELS

الفرع الأول :ماهية معيار CAMELS

1:تعريفه

من الأهداف الرئيسية للرقابة المصرفية تحقيق مبدأ السلامة المصرفية، و الذي يتطلب أن يتمتع كل بنك بموقف مالي سليم و أن يكون لديه القدرة و الكفاءة الإدارية التي تمكنه من إدارة مطلوباته و موجوداته بكفاءة و القياس بدوره في الوساطة المالية مع تمتعه بالملاءة المالية و القدرة على مقابلة متطلبات كفاية رأس المال و تحقيق قدر مناسب من السيولة، لذلك وجدت معايير رقابية للإنذار المبكر تستخدم لقياس مدى سلامة الأداء البنكي، حيث تؤخذ هذه المعايير كمؤشرات لتقييم أداء البنوك ثم تصنيفها و إكتشاف أوجه الخلل المالي

في أدائها قبل وقت مبكر حتى لا نتعرض لمشاكل مالية عاصفة تؤدي إلى انهيارها و من أهم هذه المعايير نظام تقييم البنوك وفقا للمؤشرات الناتجة عن عملية الفحص الميداني ويطلق عليها CAMELS،أو مؤشرات الحيطة الجزئية و التي تعتبر من أهم المؤشرات المعتمدة في تقييم أداء البنوك، ويمكن تعريف طريقة أو معيار CAMELS على أنه:

طريقة تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي يتم من خلالها تحليل الوضعية المالية لأي بنك و معرفة درجة تصنيفه و تعتبر هذه الطريقة إحدى الوسائل الرقابية المباشرة التي تتم عن طريق التفتيش الميداني، حيث عملت السلطات الرقابية في أمريكا على الأخذ بنتائج معيار CAMELS و الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و ذلك من خلال ستة مؤشرات تتمثل أساسا في العناصر التالية:[1]

-كفاية رأس المال	Capital Adequacy
-جودة الأصول	Asset Quality
-جودة الإدارة	Management Quality
-إدارة الربحية	Earning Management
-درجة السيولة	Liquidity Position
-الحساسية اتجاه خاطر السوق	Sensitivity to Market ris

حيث ترمز الحروف إلى:[2]

-الحرف C لمدى كفاية رأس المال لحماية المودعين و تغطية المخاطر .

-الحرف A لجودة المنتوجات و ما يتوقع تحصيله من قيمتها الصافية داخل و خارج الميزانية و مدى وجود مخصصات لمقابلة الموجودات المشكوك في تحصيلها.

-الحرف M يرمز لإدارة و مستوى كفاءتها و تعمقها و إلزامها بالقوانين المنظمة للعمل المصرفي و مدى كفاءة أجهزة الضبط الداخلي و المؤسسي و وجود سياسات و تخطيط مستقبلي.

-الحرف E ،يرمز لمستوى الربحية و مدى مساهمتها في نمو البنك و زيادة رأس ماله.

-الحرف L يرمز لقياس سلامة السيولة و مقدرة البنك على الإيفاء بالتزاماته الحالية و المستقبلية المتوقعة و غير المتوقعة.

-الحرف S و هو آخر حرف و يرمز لحساسية البنك اتجاه مخاطر السوق.

---

[1]-طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية: تحليل العائد و المخاطرة " مرجع سابق، ص 103-104

[2]-شوقي بورقبة " طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية" مجلة حوار الأربعاء الطبعة الأولى، 2011، مركز بحوث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز جدة السعودية، ص237

2: نشأة و تطور معيار CAMELS:

لقد بدأ استخدام معيار الإنذار المبكر CALEMS بالو.م.أ منذ عام 1980 حيث ظل البنك الفدرالي الأمريكي يقوم بتصنيف البنوك و مدها بنتائج التصنيف دون نشرها للجمهور إلى أن تمكنت السلطات المصرفية بالتنبؤ بالإنهيار المصرفي قبل حدوثه،إذ عكست نتائج تضيق البنوك الأمريكية حسب معيار CALEMS نتائج طيبة لأداء البنوك في نهاية الربع الأول من عام 1998 مقارنة بنتائج عام 1988.

و لقد أثار نتائج التحليل هذا الذي أجراه البنك الفدرالي سلامة الأوضاع المالية للبنوك و قد توصل المحللين الاقتصاديين بهذا البنك إلى أن النتائج التي أظهرها إستخدام هذا المعيار في كشف أوجه الخلل بالبنوك ومدى تحديد سلامتها المصرفية كانت أفضل من النتائج التي استخدم فيها التحليل الإحصائي التقليدي الذي كان متبعا قبل استخدام المعيار.

كما أثبتت الدراسات أيضا مقدرة المعيار على تحديد درجة المخاطرة بالبنك قبل كشفها عبر آلية السوق و الأسعار و بأشهر عديدة لذلك فقد طالب الكثير من الباحثين و المحللين بضرورة نشير هذه النتائج للجمهور بغرض تمليكهم الحقائق و بالتالي تحسين مقدرتهم في التقييم و إختيار التعامل مع البنوك ذات المخاطر الأقل و الأداء الأفضل، إذ رأى هؤلاء الباحثين ضرورة تضمين نتائج التحليل باستخدام معيار CAMELS ضمن البيانات المالية السنوية التي يفصح عنها البنك للجمهور و بالتالي تحقيق قدر عالي من الشفافية يساعد على فض انضباط السوق و هو أحد الدعامات الأساسية التي تقوم عليها مقررات لجنة بازل الثانية للرقابة المصرفية[1].

و يجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن هناك خلاف حول إمكانية نشر نتائج تحليل معيار CAMELS للجمهور ما بين المؤيد و المعارض، إذ هناك من يرى أن هذه النتائج في غاية السرية و لذلك تقتصر فقط على السلطات الرقابية حتى لا يؤثر نشرها على ثقة الجمهور في البنوك و النظام البنكي ككل، بينما يؤيد البعض الأخر ضرورة نشرها لتمليك الحقائق الجمهور ومن ثم يتخذ قراره على بينة من الأمر كما أن النشر لا يؤثر على سلامة النظام البنكي أو يؤدي إلى فشله و انهياره ككل.

3: قياس أداء البنوك و تصنيفها وفق CAMELS

لقد تم تطوير معيار CAMELS بإدخال بعض التعديلات عليه يجعله أكثر كفاءة لخدمة الدور الرقابي للبنك المركزي باستنباط نموذج ساعد البنوك على عدم تقييم و تصنيف داخلي لفروعها العالمة و قياس مستوى كفاءة الأداء المالي لفروعها الداخلية بدلا من الاعتماد فقط على الربحية كمعيار لقياس أداء الفروع،

---

[1]– Gunter capelle- Bancard, Thiery Chauveau " L'apport de modèles Quantitatifs à la supervision bancaire en Europe " Revue Française d'économies volume 19 numéro (01); 2004 ; P78

و ذلك عملا بمبدأ الرقابة الذاتية التي تسعى البنوك لتفعيله وفقا لمعايير لجنة بازل الثانية حتى يقوم كل بنك بتقييم نفسه بنفسه و يقف على حقيقة موقفه المالي قبل أن يتم تقييمه بواسطة البنك المركزي و يتم تصنيف البنوك إلى خمس درجات ما بين التصنيف 1 و هو الأفضل إلى التصنيف 5 و هو الأسوء و ذلك ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول(4-3) تصنيف البنوك حسب طريقة CAMLES:

رقم التنصيف	التنصيف	موقف البنك	الإجراء الرقابي
01	قوي	الموقف سليم من كل النواحي	لا يتخذ أي إجراء
2	مرضي	سليم نسبيا مع وجود بعض القصور	معالجة السلبيات
3	معقول	يظهر عناصر الضعف و القوة	رقابة و متابعة لصيقة
4	هامشي (خطر)	خطر قد يؤدي إلى الفشل	برامج إصلاح و متابعة ميدانية
5	غير مرضي	خطير جدا	رقابة دائمة إشراف

المصدر : شوقي بورقبة " طريقة Camels في تقييم أداء البنوك الإسلامية" مرجع سابق، ص 239

حيث تتوزع درجات التصنيف بالتساوي على العناصر الستة المكونة لمعيار Camels و يعتمد التصنيف على تقييم 44 مؤشرا منها 10 مؤشرات رقمية في شكل نسب و معايير مالية بالإضافة إلى 34 مؤشرا نوعيا تؤخذ جميعا في الحسبان بغرض الوصول إلى التصنيف النهائي لكل بنك و يتم التصنيف لكل مجموعة متشابهة من البنوك و لكل بنك على حده وفق المجموعة التي ينتمي إليها.

الفرع الثاني :مكونات معيار CAMELS

1:كفاية رأس المال CAPITAL ADEQUANCY

1-1: تعريفها

يوضح مفهوم كفاية رأس المال العلاقة بين مصادر رأس مال البنك و المخاطر المحيطة بموجودات البنك، و تعتبر نسبة كفاية رأس المال أو ملاءة رأس المال أداة لقياس ملاءة البنك إذ يمكن تعريف درجة الملاءة في البنك بأنها احتمال إعسار البنك حيث كلما انخفض احتمال الإعسار، كلما ارتفعت درجة الملاءة[1].

[1] -شوقي بورقبة " طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك التجارية" مرجع سابق ص 241

1-2: تطور نسبة كفاية رأس المال

لقد تطورت هذه النسبة عبر عدة مراحل هي:[1]

أ-قبل اتفاقية بال (1):

لقد أولى الخبراء في مجال البنوك اهتماما متزايدا بحجم رأس المال باعتباره خط الدفاع الأول في حالة تعرض البنك لخسائر بسبب توظيف أمواله في عمليات لا تخلو من المخاطر، لذلك حاول هؤلاء الخبراء وضع معايير لقياس كفاية رأس المال و أولى المعايير المستخدمة في هذا المجال كانت نسبة رأسمال البنك إلى إجمالي الودائع، و ذلك منذ سنة 1914 و قد حددت هذه النسبة بـ 10% عالميا، أي أن تكون الودائع تعادل عشرة أضعاف رأس المال، وساد هذا المعيار إلى سنة 1942، حيث تحلت عنه البنوك خاصة الأمريكية منها.

بعد الحرب العالمية الثانية استخدمت السلطات النقدية و البنوك معيار نسبة رأس المال إلى إجمالي الأصول باعتبار أن المهم بالنسبة للبنك هو كيفية استخدام الأموال في توظيفات مختلفة و مدى سيولة هذه الأصول.
بعد ذلك تطور الأمر إلى استخدام مؤشر رأس المال إلى إجمالي القروض و الاستثمارات باستثناء بعض الأصول التي ليست فيها مخاطرة بالنسبة للبنك، و قد ظهرت هذه الفكرة منذ سنة 1948 تقريبا.
و بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية و تزايد حجم الديون المشكوك في تحصيلها و التي منحتها البنوك العالمية، هذا جعل السلطات الإشرافية في أقطار مجموعة الدول الصناعية العشر الكبرى إلى تشكيل لجنة من خبراء السلطات النقدية و البنوك المركزية في هذه الدول تجتمع عادة في مقر بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، لذلك سميت هذه اللجنة باسم لجنة بازل للإشراف المصرفي.

ب-اتفاقية بال (1)

بعد سلسلة من الجهود و الاجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال، و الذي عرف باتفاقية بازل (1) و ذلك في جوان 1988 و بعد أبحاث و تجارب تم وضع نسبة عالمية لكفاية رأس المال، مبنية على مقترحات تقدم بها كوك (COOKE) و الذي أصبح بعد ذلك رئيسا لهذه اللجنة، لذلك سميت تلك النسبة لكفاية رأس المال نسبة بال أو نسبة كوك، كما يسميها الفرنسيون أيضا معدل الملاءة الأوروبي.
و قد قامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين:
1.الأولى متدنية المخاطر و تضم دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OCDE، يضاف إلى ذلك دولتان هما سويسرا و المملكة العربية السعودية.

---

[1] -سليمان ناصر" النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل " الملتقى الوطني الأول حول" المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات " 14-15 ديسمبر 2004 جامعة الشلف، ص 288-292

كما قامت بتحديد كفاية رأس المال وفقا للاعتبارات التالية:

1.تقسيم رأس المال إلي مجموعتين هي:

*رأس المال الأساسي، وتتكون من حقوق المساهمين + الإحتياطات المعلنة و الاحتياطات العامة و القانونية+ الأرباح غير الموزعة أو المحتجزة.

*رأس المال المساند أو التكميلي(الثانوي) ويشمل إحتياطات غير معلنة + إحتياطات إعادة التقييم + إحتياطات مواجهة ديون غير معلنة+ إحتياطات إعادة التقييم+ إحتياطات مواجهة ديون متعثرة+ الاقتراض متوسط الأجل من المساهمين+ الأوراق المالية(الأسهم و السندات التي تتحول غلى أسهم بعد فترة).

2.ربط إحتياطات رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن أنشطته المختلفة بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانية.

***بالنسبة للميزانية:**

قسمت أصول البنك بناءا على مقدار التباين في المخاطرة إلى أربعة فئات رئيسية، حيث أعطيت لكل فئة منها أوزانا ترجيحية حسب درجة مخاطر الأصول، حيث تحسب أوزان المخاطرة بالنسبة للأصول كما يلي:

الجدول (4-4) أوزان المخاطرة المرجحة للأصول حسب بال (1)

درجة المخاطرة	نوعية الأصول
صفر (0)	النقدية+ المطلوبات من الحكومات المركزية و البنوك المركزية و المطلوبات بضمانات نقدية و بضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات + المطلوبة أو المضمونة من حكومات و بنوك مركزية في بلدان OCDE.
10-50%	المطلوبات من هيئات القطاع العام المحلية (حسبما يتقرر محليا)
%20	المطلوبات من بنوك التنمية الدولية و بنوك دول منظمة OCDE+النقدية في الطريق.
%50	قروض مضمونة برهونات عقارية و يشغلها ملاكها
%100	جميع الأصول الأخرى بما فيها القروض التجارية+مطلوبات من قطاع خاص+مطلوبات من خارج منظمة OCDE و يتبقى على استحقاقها ما يزيد عن عام+ مطلوبات من شركات قطاع عام اقتصادية+مساهمات في شركات أخرى+جميع الموجودات الأخرى.

المصدر: سليمان ناصر " النظام المصرفي الجزائري و اتفاقيات بازل "مرجع سابق، ص 290

•**بالنسبة لخارج الميزانية:**

أما بالنسبة للإلتزامات العرضية أو تعهدات خارج الميزانية فأوزان المخاطر المرجحة هي:

الجدول (4-5) المخاطر المرجحة لعناصر خارج الميزانية

أوازن المخاطر	البنود
%20	بنود مرتبطة بمخاطر قصيرة الأجل تتم بالتصفية الذاتية (الإعتمادات المستندية)
%50	بنود مرتبطة بمعاملات حسن الأداء (خطابات الضمان تنفيذ عمليات مقاولات أو توريدات)
%100	بنود مثيلة للقروض (مثل الضمانات العامة للقروض)

المصدر: طارق عبد العال حماد " التطورات المصرفية و إنعكاساتها على أعمال البنوك" الدار الجامعية مصر، 2003،ص 136.

و عليه يحسب معدل كفاية رأس المال أو نسبة Cooke حسب مقررات بازل(1) كالتالي:

$$\text{نسبة كوك (cooke)} = \frac{\text{رأس المال (الشريحة1+ الشريحة 2)}}{\text{مجموع التعهدات المرجحة بأوزان مخاطرة}} \geq 8\%$$

لكن بعد التطبيق لمعيار بازل (1) ظهرت فيه بعض نقاط الضعف أهمها:

•أعطي من خلال هذا المعيار وزن ترجيحي لالتزامات القطاع الخاص تجاه البنوك 100% باستثناء القروض العقارية و قد طالب المعيار البنوك بالاحتفاظ برأسمال بنسبة 8% من هذه الالتزامات و قد نتج عن ذلك عدم التمييز بين البنوك وفقا لدرجة مخاطرتها.

•قيام العديد من البنوك بنقل الأصول ذات المخاطر المنخفضة إلى خارج الميزانية من خلال التوريق الذي هو تحويل القروض إلى أوراق مالية قابلة للتداول الأمر الذي أدى ارتفاع درجة مخاطرة الجزء المتبقي من أصول البنك.

•لم يأخذ المعيار القديم بعين الاعتبار المخاطر التشغيلية و المتمثلة في تلك الخسائر التي قد تنشأ عن إستخدام نظم تشغيل داخلية غير مناسب، أو عدم كفاءة العنصر البشري أو وجود ظروف خارجية غير موائية و خاصة مع التطورات التكنولوجية الراهنة و التي زادت من حدة و أهمية هذا النوع من المخاطر.

و بناءا عليه رأت البنوك ضرورة إعادة النظر في احتساب كفاية رأس المال لديها.

ج- بال(2) نسبة MC.Donaugh

بناءا على ما سبق و نظرا لمحدودية نسبة Cooke ومع المخاطر المتنوعة التي أصبحت تتعرض لها البنوك خاصة في ظل انتشار التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات إقترحت لجنة بازل نسبة جديدة خاصة لاحتساب الملاءة ،و ذلك في 2001 تحل محل إتفاقية بال(1) ،و ذلك بهدف تعزيز سلامة و متانة النظام المالي و المصرفي العالمي و تعزيز التنافسية بين مؤسسات الجهاز المصرفي و تغطية أشمل للمخاطر التي تواجه البنوك، فهي نسبة جديدة ذات مفهوم وقائي أوسع عرفت نسبة MC.Donaugh و هي تقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي:

•المتطلبات الدنيا لراس المال:

إذا كان مقترح بال الجديد حافظ على منطق حساب المتطلبات الدنيا للأموال الخاصة كنسبة بين الموال الخاصة و المخاطر المترتبة، و حصرها عند مستوى 8% فإنه طور طريقة قياس هذه المخاطر من خلال إدخال تغييرات جذرية مست معاملات ترجيح المخاطر حيث أصبحت لا تتوقف على الطبيعة القانونية للمقترضين بل على نوعية القرض في حد ذاته، بالاظافة إلى اقتراح طرق جديدة لقياس الخطر تمثلت أساسا في:

-المقاربة المعيارية المتمثلة في التنقيط الخارجي التي ترتكز على تصنيف المخاطر حسب تقييم وكالات التنقيط.

-مقاربة التنقيط الداخلي للقرض و هي طريقة قاعدية جديدة تقوم على أساس تصنيف المخاطر اعتمادا على احتمالات العجز المتوقعة من طرف البنوك المعنية و ذلك بالنسبة لكل حوافظها.

كما سمحت الإتفاقية الجديدة للبنوك بإصدار دين متأخر الرتبة قصير الأجل ليدخل ضمن الشريحة الثالثة لرأس المال، و ذلك لمواجهة جزء من مخاطرها السوقية و بهذا يصبح رأس المال الإجمالي يتكون من الشريحة الأولى (رأس المال المدفوع+ الاحتياطات + الأرباح المحتجزة) + الشريحة الثانية (رأس المال المساند) و هذا كما هو محدد في بال (1) + الشريحة الثالثة (الدين متأخر الرتبة قصير الأجل).

هذا بالإظافة غلى إدماج كل من خطر السوق و الخطر العملي ضمن مجموع المخاطر المرتقبة لتصبح نسبة الملاءة الجديدة تعطي بالصيغة التالية:

$$\text{نسبة الملاءة (Mc.Donaugh)} = \frac{\text{رأس المال}}{\text{خطر القرض+الخطر العملي+ خطر السوق}} \geq 8\%$$

•عملية الرقابة الوقائية:

تهدف الركيزة الثانية لمقترح بال(2) إلى خلق نوع من التناسق و الانسجام بين المخاطر التي يواجهها بنك معين و حجم أمواله الخاصة حيث تقوم هذه الركيزة على مبادئ أساسية هي:

-ضرورة توفر كل بنك على نظام قياس درجة مطابقة أمواله الخاصة مع المخاطر التي يواجهها و تسيطر إستراتيجية ملائمة للحفاظ على هذا التطابق.

-ضرورة اضطلاع المراقبين بمهمة فحص أو تدقيق هذا النظام و الإستراتيجية للتأكد من تطابقهما مع التنظيم (القوانين المسطرة).

-ضرورة تدخل المراقبين بصفة وقائية و منتظمة تضمن للبنوك عدم الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.

و بالتالي فإن هذه الركيزة تهدف إلى تطوير تقنيات التسيير و الرقابة البنكية لمختلف المخاطر و دعوة السلطات الرقابية إلى تحديد نسبة من الأموال الخاصة تفوق الحد الأدنى القانوني و (أو) تقليص حجم المخاطر لبعض المؤسسات عند الضرورة و ذلك على أساس معايير كمية و نوعية.

•تنظيم السوق(الشفافية):

يولي معيار بازل (2) أهمية كبيرة لمراقبة السوق من خلال الشفافية التامة للإفصاح عن البيانات و المعلومات و مستوى الملاءة و الأساليب المستخدمة لإدارة المخاطر، حيث تساعد البنوك و المراقبين على إدارة المخاطر و دعم استقرارها إلى جانب تلافي إغراق السوق بالمعلومات التي يصعب تحليلها أو استخدامها في التعرف على الحجم الفعلي للمخاطر التي تواجه البنوك، و قد يلجا المراقبون للعديد من الطرق القانونية لإلزام البنوك بإتباع متطلبات الإفصاح و منها على سبيل المثال و يعتمد مدى التزام البنوك بمثل هذه المتطلبات على السلطة القانونية للمراقبين.

د-بازل (3)

لقد شهدت مدينة بازل السويسرية التوصل إلى اتفاقية ترمي إلى تعزيز صلابة البنوك في حالة نشوب أزمة مالية جديدة و قد لاقت هذه الخطوة ترحيبا من جانب مسئولين ماليين و حتى حكوميين كما أثارت مخاوف بعض البنوك العالمية و بخاصة القواعد الجديدة لأصولها المالية.

و قد تضمنت الاتفاقية الإصلاحية التي اعتمدت منتصف شهر سبتمبر من عام 2010 زيادة الحد الأدنى لاحتياطات المؤسسات المصرفية العالمية، من أجل تعزيز صلابتها بوجه أزمات محتملة قائمة.

و من المنتظر أن تساهم الاتفاقية غير الرسمية التي سميت بازل(3) في الاستقرار المالي على المدى الطويل و في تحقيق المزيد من النمو وفقا لما أعلنه " جان كلود تريشيه" رئيس المصرف المركزي الأوروبي، و رئيس مجموعة محافظي المصارف المركزية و مسئولي هيئات الرقابة في بيان صدر إثر التوصل إلى الاتفاق من

أهم الإجراءات التي وردت في نص الاتفاقية الجديدة، تعزيز نسبة الموارد الذاتية للبنوك (أو إحتياطاتها) الذي يعتبر من أهم المعايير المعتمدة لقياس المتانة المالية لمؤسسات البنكية.

و سيتوجب على البنوك رفع الشريحة الأولى من رؤوس الأموال التي تشكل إحتياطاتها الصلبة المؤلفة من أسهم و أرباح من 02% في الوقت الحاضر إلى 4.5% من أصولها.

و يضاف إلى ذلك تخصيص شريحة إضافية بمقدار 5.2% من رأس المال لمواجهة أزمات مقبلة محتملة و هو ما يرفع إجمالي الاحتياطي الصلب إلى نسبة 7% بدلا من 02% حاليا.

كما ستتم زيادة نسبة الأصول الذاتية للبنوك من 4% حاليا إلى 6 % و من المفترض أن يبدأ العمل تدريجيا بهذه الإجراءات إبتداءا من 01 جانفي 2013 و صولا إلى بداية العمل بها في عام 2015 و تنفيذها بشكل نهائي عام 2019[1].

2: جودة الأصول

بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات جودة و نوعية الأصول ،كما أن مخاطر الإعسار في البنوك تأتي في الغالب من نوعية الأصول و صعوبة تسييلها، و من هنا تأتي أهمية مراقبة المؤشرات التي تدل على جودة الأصول، فمؤشرات جودة الأصول يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مخاطر الإئتمان المتضمنة في العمليات خارج الميزانية مثل الوكالات و الرهونات و التجارة بالمشتقات.

فكأمثلة عن مؤشرات تقييم جودة الأصول نجد التركيز الائتماني القطاعي، الإقتراض بالعملة الأجنبية ،القروض غير العاملة، القروض للمؤسسات العامة الخاسرة. [2]

3:جودة الإدارة

إن سلامة الإدارة مهمة جدا في أداء البنوك إلا أن معظم هذه المؤشرات تستخدم على مستوى البنك وليس من السهل أخذ مؤشرات تجميعية في هذا السياق، وهي كذلك مؤشرات نوعية وليست كمية ومعظمها تطبق ضمن العمليات، إلا أن هناك بعض المؤشرات الكمية التي يمكن الإعتماد عليها وعموما نجد هذا العنصر يتضمن تحليل المؤشرات النوعية التالية[3]:

•**الحوكمة:** حيث تتم تقييم عمل مجلس الإدارة على أساس تنوع الخبرة التقنية و قدرته على اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن الإدارة و ذلك بفاعلية و مرونة.

---

[1] -أنيس ديوب" إتفاقية بازل(3) تعزيز صلابة البنوك" عن موقع الانترنيت: www.arabianbusiness.com/arabic/597767 تاريخ الاضطلاع 2011/08/07

[2] -أحمد طلفاح "مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي" مجلة المعهد العربي للتخطيط الكويت، أفريل 2005

[3] -شوقي بورقبة " طريقة Camels في تقييم أداء البنوك الإسلامية" مرجع سابق، ص 245

•الموارد البشرية:

و يشكل المعيار الثاني الذي يقيم ما إذا كانت مصلحة الموارد البشرية تقدم نصائح و توجيهات و تؤثر بشكل واضح على المستخدمين و ذلك من خلال معيار التوظيف و التكوين و كذلك نظام تحفيز العمال و نظام تقييم الأداء، هذا بالإضافة إلى نسبة الإيرادات لكل موظف إذ نجد أن انخفاض الإيرادات إلى عدد الموظفين يعكس عدم فاعلية المؤسسة المالية و الذي من الممكن أن يعود إلى عدم فاعلية الإدارة بسبب الزيادة المفرطة في عدد العاملين.

• معدلات الإنفاق:

إن ارتفاع نسبة النفقات إلى الإيرادات يمكن أن يعكس أن البنك لا يعمل بكفاءة ويمكن أن يعود ذلك إلى عدم فاعلية الإدارة.

•عملية المراقبة و التدقيق:

حيث يتم تقييم درجة تشكيل العمليات الأساسية و مدى فاعليتها في تسيير المخاطر على مستوى البنك. و ذلك من خلال تقييم نظام الرقابة الداخلية و نوعية المراجعة الداخلية و الخارجية.

•نظام المعلومات:

و الذي يقيم كفاءة و فعالية نظام المعلومات في توفير تقارير سنوية دقيقة و في الوقت المناسب.

•التخطيط الإستراتيجي:

و الذي يحدد ما إذا كانت المؤسسة قد طورت منهجا متكاملا للتوقعات المالية قصيرة و طويلة الأجل، وما إذا كان مخطط التنمية قد تم تحديثه.

•التوسع في أعداد البنوك:

إن التوسع قد يعكس بشكل عام بنية تنافسية سليمة إلا أن بعض حالات الإزدياد السريع في أعداد المؤسسات المالية قد يعكس عدم الصرامة في إجراءات التأسيس و هذا يعكس نوعا من عدم جودة الإدارة و ضعف في أساليب الرقابة على المؤسسات.

4:إدارة الربحية:

تمثل الربحية هدفا ماليا أساسيا في البنوك و هي ضرورية للحصول على أموال و ودائع جديدة حتى تمكن البنوك من توسيع نشاطها و تخفيض التكاليف الخاصة بالخدمات البنكية و تحسين و تطوير هذه الخدمات، و الربحية هامة للمساهمين لأنها تمثل العائد على أموالهم المستثمرة في البنوك، و هذه الربحية تتحول إلى مزايا للمودعين حيث تزيد من ثقتهم في بنك أكثر متانة و فاعلية، و من الربحية يتم تكوين الاحتياطات ضد المخاطر و الخسائر المتوقعة في العمل المصرفي، كذلك فإن المقترضين يجدون منفعتهم إذا كانت نتائج

أعمال البنك مرضية و ذلك أن مقدرة البنك على الإقراض تعتمد أيضا على هيكل حقوق الملكية من رأس مال و احتياطات و أرباح تأتي من نتائج أعمال البنك[1].

و يتم تقييم الكفاءة المالية للبنوك من خلال مجموعة من النسب و المؤشرات، و لعل أهم هذه النسب استعمالا هي نسب المردودية من معدل العائد على مجموع الأصول(ROA) و معدل العائد على الأموال الخاصة(ROE) ، حيث يمكن أن يحدد معيار الربحية هدفين أساسيين يتمثلان في مستوى قيمة النتائج و تطوراتها و كذلك نوعية و دقة هذه النتائج.

فانخفاض هذه النسب يمكن أن يعطي إشارة إلى وجود إشكالات في ربحية البنوك في حين ارتفاعها العالي الغير الطبيعي قد تعكس سياسة استثمارية في محافظ مالية محفوفة بالمخاطر.[2]

5:إدارة السيولة:

تعتبر السيولة في البنك من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها العملاء في المقارنة بين البنوك، حيث تمثل السيولة أهم وسائل وقاية البنك من مخاطر الإفلاس من خلال قدرته على مواجهة الإلتزامات التي تتميز بالدفع الفوري و تمتاز البنوك بهذه الخاصية دون غيرها من المؤسسات لأنها لا تستطيع أن تؤجل صرف شيك مسحوب عليها، أو تأجيل تسديد وديعة مستحقة الدفع كما أنها لا ستطتيع مطالبة المدينين بسداد ما عليهم من قروض و تمويلات لم يحن آجال استحقاقها بعد ،بالإظافة إلى ذلك يصعب توقع حجم و توقيت حركة الأموال من و إلى البنك، الأمر الذي يشكل صعوبة كبيرة أمام إدارة البنك.

و يمكن تعريف السيولة بشكل عام على أنها القدرة على تحويل الأصول إلى نقود بشكل سريع و دون تحقيق خسارة، أما السيولة في البنك فيمكن تعريفها على أنها قدرة البنك على الوفاء بسحوبات المودعين و تلبية إحتياجات الممولين في الوقت المناسب و دون الاضطرار إلى بيع أوراق مالية بخسائر كبيرة أو الاقتراض بفائدة مرتفعة.

أما فيما يتعلق بنسبة السيولة في البنك فهناك مجموعة من العوامل المحددة لها و هي:[3]

*طبيعة الموارد في البنك و استخدامات الأموال لديه و مدة و تواريخ إستحقاقها.

*مدى تقلب الودائع ،إذ أن نسبة كبيرة من الودائع المسحوبة من بنك ما تذهب إلى الإيداع في بنك آخر.

*الاحتفاظ بكميات كبيرة من الأوراق المالية و أثر ذلك على عائد المحفظة.

*نسبة رأس المال إلى الاستثمارات الخطرة و مدى استعداد إدارة البنك لتحمل المخاطر.

---

[1]-عماد صالح سلام" البنوك العربية و الكفاءة الاستثمارية" مرجع سابق، ص 280-281

[2]-أحمد طلفاح" مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي" مجلة العهد العربي للتخطيط الكويت، أفريل 2005.

[3] -شوقي بورقبة "طريقة CAMELS في تقييم أداء البنوك الإسلامية" مرجع سابق، ص 247

*الحالة الاقتصادية السائدة، فإذا كانت إنكماش فيفضل الاحتفاظ بدرجة عالية من السيولة، و ذلك تخوفا من عدم إمكانية تسديد الزبائن مستحقاتهم ،و أما إذا كانت حالة رواج فإن الطلب سيزداد على الأموال و بالتالي يقوم البنك بتمويل المؤسسات و الأفراد الأمر الذي يؤدي حتما إلى إنخفاض كمية السيولة في البنك.

و تقاس نسبة السيولة بنسبة التوظيف إلى الودائع، أي مدى استخدام البنك للودائع لتلبية احتياجات العملاء و هي بنسبة التوظيف و كلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاءة البنك في تلبية القروض الإضافية و يفضل أن تقاس السيولة بنسبة الأصول السائلة و شبه السائلة إلى الودائع.

6:درجة الحساسية اتجاه المخاطر السوقية:

يتعلق بالدرجة الأولى بالمحافظ الإستثمارية بالنسبة للبنوك، حيث أن هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الأدوات المالية من الأسهم والسندات الحكومية والأجنبية وسندات المؤسسات والمشتقات المالية مثل الخيارات والمستقبليات التي يتنوع فيها الأصل المالي ليشمل كافة الأصول المالية بما فيها أسعار السلع، وهذه الأدوات تخضع لمخاطر مختلفة مثل مخاطر أسعار الأسهم، مخاطر أسعار الصرف، ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر أسعار السلع وكل منها لها مقياس مختلف، إلا أن هناك مقياس إحصائي موحد يقيس جميع هذه المخاطر وهو مقياس (Value de risk) و يرمز له بـ VAR والذي يقيس أقصي خسارة متوقعة في المحفظة الإستثمارية خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما يتصاحب هذا المقياس مع مقياس آخر لقياس الضغط الذي يقيس أقصى خسارة يمكن أن تمنى بها المحافظ الإستثمارية في البنوك تحت ظروف استثنائية في السوق كما في حال الانهيارات، وبشكل عام فإن لكل من هذه المخاطر مقاييسها المعروفة والمستخدمة و تتمثل هذه المخاطر في مخاطر أسعار الفائدة مخاطر الصرف الأجنبي مخاطر أسعار الأسهم. [1]

المطلب الثالث: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة:

مع التطور الذي شهده النشاط البنكي خلال العشريتين الأخيرتين أصبح نموذج العائد على حقوق الملكية (ROE) لا يفي بغرض تقييم الأداء لكثير من البنوك خاصة الأمريكية، حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بإدارة المخاطر و الربحية منها على سبيل المثال تحليل المدة، محاسبة التكاليف المستندة للنشاط و تخصيص رأس المال استنادا إلى أسلوب القيمة المعرضة للمخاطرة و عائد رأس المال المعدل بالمخاطرة ،و غيرها من المفاهيم المالية و المحاسبية و بذلك تم اعتماد نموذج جديد يعرف بنموذج القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) و الذي يعرف بأسلوب البدء من القمة إلى القاعدة في إدارة المخاطر.

[1]-أحمد طلفاح "مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي" مجلة المعهد العربي للتخطيط الكويت، أفريل 2005.

الفرع الأول :مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة

تعد القيمة الاقتصادية المضافة مؤشرا لقياس الأداء و في نفس الوقت طريقة للتسيير ،كما أنها طريقة للتحفيز ،حيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري البنك أمام المساهمين,فبذلك تصبح وسيلة تدفع المسيرين لبذل مجهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم البنكية، و يصبح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت و الحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز و كونه طريقة للتسيير، فيتجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات و تقييم المشاريع الاستثمارية و وضع أهداف الأداء التسييري.

و يتم وفق القيمة الاقتصادية المضافة ربط المسيرين بالبنك و تحسيسهم بها و فق منطق النتائج، الوسائل من خلال العلاقة التي تربط النتائج بالأموال التي تحت تصرف كل مسير من جهة و فق تكلفة رأس المال التي يمثل التعويض الذي يحصل عليه أصحاب الأموال، ممثلين في المساهمين بالدرجة الأولى من جهة ثانية[1].

و عموما تعتبر القيمة الاقتصادية المضافة مقياسا متميزا للأداء تقيس ما إذا كان الدخل الصافي يفوق تكلفة رأس مال البنك.

الفرع الثاني :حساب مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة

تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بالمعادلة التالية:[2]

القيمة الإقتصادية المضافة EVA= الربح الصافي بعد الضريبة (Nopat) – (رأس المالX تكلفة رأس المال)

حيث:

1:الربح العامل الصافي بعد الضريبة (Net operation profit after tax)

و يسمى أيضا صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبية، فهو معيار أو مقياس الأرباح الاقتصادية، و هو يتميز عن الدخل الصافي التقليدي بعدة تعديلات محاسبية تستهدف تخفيض آثار الاختلالات إلى أدنى حد عند الاعتراف بالأرباح العاملة و أرباح العمليات أهمها:

1-1:الطرح المباشر مقابل المخصصات

تتمثل المخصصات في مخصصات القروض المشكوك فيها تمويلا لجميع خسائر القروض المستقبلية، و مع أن هذه الممارسات تتسم بالتحفظ بالتأكيد، إلا أنها تؤدي إلى إختلال في قياس الأداء غير أن جميع الإيردات

[1]–هواري سويسي "دراسة تحليلية لمؤشرات قياس الأداء من منظور خلق القيمة" مجلة الباحث العدد 07 جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010، ص 61

[2]–محمد جموعي قريشي" تقييم أداء المؤسسات المصرفية" دراسة حالة لمجموعة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 1994–2000" مرجع سابق، ص 9.

و المصروفات يجب أن تحتسب على أساس متناسب و متناسق و لقياس الأداء يتم إستخدام إيرادات و مصروفات المدة الحالية فقط لذلك فإن صافي تأثيرات العمليات للمدة الحالية هي التي تتدخل في حساب الربح العامل الصافي بعد الضريبة.

1-2: ضرائب العمليات النقدية

إذ يأخذ الربح العامل الصافي بعد الضريبة في الاعتبار الضرائب النقدية المدفوعة و لا يعترف بالمخصصات الدفترية للضرائب.

1-3:الأرباح و الخسائر الرأسمالية من التداول في الأوراق المالية

تستثني الأرباح و الخسائر من الربح العامل الصافي بعد الضريبة إلا فيما يتعلق بحسابات التداول حيث يتم رسملتها و استهلاكها أثناء العمر المتبقي من الأوراق المالية المباعة مع التأكد من عدم إختلال حساب الربح العامل بعد الضريبة أو التلاعب في مبالغها من خلال التعديلات في المحفظة الاستثمارية.

1-4:إستهلاك الشهرة

حيث يتم إستثناء إستهلاك الشهرة عن حساب NOPAT الربح العامل الصافي بعد الضريبة.

1-5:مصروفات إعادة الهيكلة

تمثل تعديلا في مستوى الاستثمارات الرأسمالية و ليس من مكونات الأرباح العاملة و بالتالي تتم رسملتها.

2: رأس المال

يعرف على أنه القيمة الدفترية لجميع عناصر رأس المال الفعلية أو التاريخية و تتضمن مكونات رأس المال ما يلي:

-حقوق المساهمين.

-مخصصات خسائر القروض بعد طرح الضريبة المؤجلة

-أرصدة ضريبية دائمة مؤجلة أخرى.

-الشهرة المستهلكة لتحميل الإدارة المسؤولية عن كل الاستثمارات السابقة.

3:تكلفة رأس المال

يلاحظ أن تكلفة رأس المال فمصروفات الفوائد المترتبة عليها تدخل ضمن الربح العامل الصافي بعد الضريبة، في حين أنه إذا تم تضمين الدين فإن تكلفة رأس المال هي عبارة عن الوسط الحسابي لتكلفة حقوق الملكية و الدين معا.

بصيغة أخرى تمثل تكلفة رأس المال التكلفة الوسيطة المرجحة لرأس المال و التي تحسب إنطلاقا من الهيكل المالي للبنك بين الديون و رأس المال.

المبحث الثاني: مدخل بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول: المفهوم و النشأة

الفرع الأول:نشأة بطاقة الأداء المتوازن

كانت البنوك في السابق تحضر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها لكن هذا لم يمكن ليؤدي بالضرورة إلى قياس النجاح الحقيقي للبنك.

فقد يبدوا في الظاهر أن النتائج المالية للبنك جيدة، لكن يمكن أن يكون في انحدار بسبب عوامل أخرى مهمة لم يتم قياسها، لا سيما و أن تحقيق التوازن الشامل في عمل البنوك في هذا العصر لم يعد ممكنا بالطريقة المركزية القديمة التي ترتكز في عملياتها من أعلى إلى أسفل فقد سقطت كل نظريات الإدارة التي تعتمد على التخطيط المركزي، و نشأت نظريات حديثة تعتمد على حرية الأفراد و تحفيزهم على المبادرة و الإبداع و التجديد من ضمن الإستراتيجية العامة للبنك.[1]

فسنوات الستينيات و السبعينات و الثمانينات عرفت مرحلة قياس التطور من خلال التحليل المالي و دراسة المؤشرات و النسب المالية إلا أن هذه النسب و المؤشرات كانت تعتمد علي بيانات وقعت في الماضي الأمر الذي يصفه (روبر كبلن Robert.S Kaplan)[2] بأنه كمن يقود سفينة و هو ينظر إلى مؤخرتها بدلا من النظر إلى مقدمتها لهذا و في بدايات التسعينات ظهر أسلوب جديد في تقييم الأداء عرف باسم بطاقة الأداء المتوازن و هو أسلوب يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية و المحرك الذي يدفع النمو، التوازن بين الأجل القصير و الأجل الطويل التوازن التكتيك و الإستراتيجية.

فحسب هذا النموذج لم يعد تحقيق التوازن في أعمال البنك مقتصرا على نشر الوعي بين العاملين فقط بل تأسيس بنية تحتية مبنية على العنصر البشري المدرب لما يتلاءم و متطلبات العمل، كما لم يعد يقتصر تركيز البنوك في عصر اليوم على ما تحققه البنوك من نتائج مالية فقط دون التحقق من سلامة تحقيق البنك لرسالته و رؤيته و أهدافه معا، فتحقيق الأرباح في سنة مثلا لا يكفي لتحقيق النجاح في المدى البعيد، فالبنك بحاجة للنظر في المدى البعيد وفق رسالته و رؤيته الإستراتيجية و هذا يتطلب من البنك التركيز في أعماله من أسفل إلى أعلى متضمنا جميع عملياته الداخلية و أفراده العاملين و كذلك زبائنه، حتى يتسنى له تحقيق الأرباح وفقا لرسالته و رؤيته الإستراتيجية.

---

[1] Kaplan, R., & Norton, D. The balanced scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1).1992p 70-79.

[2] –السيد أحمد الكردي" بطاقة الأداء المتوازن، أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت" عن موقع الأنترنت:
www.ahmedkordy.blogspot.com/2011-05-05 archive.htm تاريخ الاضطلاع 2011/08/12

و من هنا جاء نظام بطاقة الأداء المتوازن، ليوجد توازنا في اهتمام مسيري البنك بين المنظور المادي و غير المادي من عملاء و عمليات داخلية و النمو و التعليم[1].

الفرع الثاني: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Score Card

لقد قدمت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن و هي:

•تعرف بطاقة الدرجات المتوازنة,أو بطاقة التصويب المتوازنة ,أو بطاقة الأداء المتوازنة, بأنها أداة لقياس أداء المنظمة للجوانب المالية وغير المالية، فهي أسلوب يزود المدراء بمصادر معلومات قيمة حول النشاطات التي يشرفون عليها، مما يترتب على ذلك زيادة في تحقيق أهداف البنك.[2]

•وهي عبارة عن طريقة لأداء الإستراتيجية في البنك بهدف تخطي مشكلتين أساسيتان في المنظمة هما: القياس الفعال لأداء البنك ككل، وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح من خلال وضع برامج استثمار على المدى البعيد تشمل الزبائن، العاملين، نظم خلق وتطوير منتجات جديدة آخذة بعين الاعتبار الاهتمام بالبنك من أسفل إلى أعلى.

•أداة قياس تشمل قياس جميع أعمال البنك، وتخدم كإطار جيد للاتصال في البنك وجميع العاملين في كافة المستويات يشتركون في تنفيذ إستراتيجية البنك من خلال ترجمة الاستراتيجية لأهداف تشغيلية، مقاييس، المستهدف، المبادرات، ويربط ذلك بأربعة أبعاد (المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعليم والمبادة)، وهي تسمح بقياس كيفية إضافة قيمة للزبائن الحاليين والمنتظرين من خلال الابتعاد عن الاعتماد على الجانب المالي فقط[3].

• وسيلة تحديد أهداف يمكن قياسها ضمن فترة زمنية محددة بشكل دوري على أن يكون التركيز في القياس على الأهداف المالية و غير المالية على حد سواء ،فالتركيز على الأهداف المادية لوحدها قد يؤدي إلى نتيجة سيئة على المدى البعيد، و هذا لا يعني أن التركيز على الأهداف المالية في البنك أقل أهمية من الأهداف و العمليات الأخرى، و لكن لوجود أشياء أخرى يجب العناية بها و إلا واجه البنك مشاكل كثيرة على المستوى البعيد، فمن المهم أن يحاول زيادة صافي السريع و العائد على الاستثمار و لكننا إن فعلنا ذلك بدون

---

[1]– فتح الله غانم "بطاقة التصويب المتوازنة و إستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسين الأداء" المؤتمر العلمي الثالث حول"إدارة منظمات الأعمال،التحديات العالمية المعاصرة "،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27–29 أفريل 2009

[2]- Kaplan S. Robert and Norton David P. The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.1996 p24

[3] –عن موقع الأنترنت: www.oproline.com/Brochures/QprbalancedScorecardFact sheet.pdf تاريخ الاضطلاع 2011/08/12

أن نحافظ على تميزنا فيما تقوم به و نحاول إرضاء العملاء و نحاول تطوير أنفسنا فإننا سنفاجأ بأننا غير قادرين على المنافسة على المدى البعيد.

•بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لتقييم الأداء تتضمن محاور رئيسية عدة يتم تحديدها وفقا لأهداف فالمقاييس و الغايات و المبادرات الخاصة بكل محور من محاور البطاقة و المتمثلة في أربعة هي: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية محور التعلم و النمو.[1]

•كما تعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار على أعلى مستوى لمساعدة المؤسسات بما فيها البنوك على توضيح رؤيتها و إستراتيجيتها و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية يمكنها أن ترفع الأداء و السلوك[2].

•بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية المترابطة.[3]

ما يمكن إستنتاجه من التعاريف السابقة هو أن الجميع تشترك في عنصر واحد ألا و هو التركيز على جميع أعمال البنك في آن واحد و ذلك من خلال، التركيز على العمالة ،و العمليات الداخلية و الزبائن و من ثم تحسين الوضع المالي للبنك و بالتالي فإن بطاقة الدرجات المتوازنة أو كما تسمى بطاقة الأداء المتوازن هي العلاج المساعد لتخطي مشاكل العمل و هي طريقة لـ:

-التوازن بين الأفعال طويلة المدى و قصيرة المدى.

-التوازن بين مجموعة من قياسات النجاح.

-طريقة لربط الإستراتيجية بالقياس.

المطلب الثاني: مراحل بناء بطاقة الأداء المتوازن

يمر بناء بطاقة الأداء المتوازن بأربعة مراحل رئيسية هي:

1) الإستراتيجية The Strategy

ففي هذه المرحلة يتوجب على البنك أن يقوم بترجمة ما يتطلبه العملاء أو الزبائن إلى ما يجب أن يقوم بتقديمه لهم.[4]

---

[1]-Kaplan S. Robert and Norton David P. The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, January-February.1992 p3

[2]-عن موقع الأنترنت: www.en.wikidedia.org/wiki/balanced Scorecard تاريخ الاضطلاع 2011/08/12.

[3]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"بطاقة الأداء المتوازن:المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" المكتبة العصرية،مصر ،الطبعة الأولى 2009 ص 57

[4]-Gering, M. The balanced scorecard. Ivey Business Journal, 64(3),2000.p 10-13

2) تخطيط الإستراتيجية Strategy Mapping

وفقا لهذه المرحلة من التنفيذ على البنك أن يأخذ بالاعتبار جودة الخدمة ،ثقة الزبائن، رضا الزبائن و من ثم و ضع خطة تشغيلية فعالة.

3) مقاييس الأداء Performance Measures

وفقا لهذه المرحلة يتوجب على البنك أن يأخذ بعين الاعتبار عنصرين أساسين يتمحوران حول كيف و لماذا أي:

-كيف تقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟ بمعنى المدخلات و العمليات مع الأخذ بالاعتبار، تكلفة المواد و القوى العاملة من جهة و الأنشطة و الجهود المبذولة و تدفق العمل.

-لماذا تقوم بعمل الأشياء بشكل صحيح؟ بمعنى النتائج و الحصيلة و هذا يتضمن المنتجات و الخدمات، و النتائج و الانجازات و التأثير.[1]

4.التنفيذ Implémentation

بمعنى خلق نوع من التوازن الملائم بين جودة الخدمة و تكلفة الخدمة بشكل يلبي متطلبات البنك من خلال توفير أعلى مستوى من الجودة في الخدمة التي تقدمها و بأقل تكلفة ممكنة و تتم عملية التنفيذ من خلال تسعة خطوات هي:

- تقييم الأداء الحالي للبنك وفقا للعناصر الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، الزبائن، العمليات الداخلية التعلم و النمو)
- تطوير الإستراتيجية
- تعريف الأهداف
- تحديد الخريطة الإستراتيجية
- تحديد مقاييس الأداء
- تطوير المبادرات
- تحديد و استخدام التكنولوجيا.
- التنفيذ
- تقييم عملية التنفيذ

[1]- Developing and Implementing a Balanced Scorecard : Apractical 'Rick Leopold Approach " www.itsm.info/BSC%20 development %20 Approach.PDF, 13/08/2011

و في الأخير يجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر الأربعة و المكونة لمراحل بناء بطاقة الدرجات المتوازنة تتشكل من خمسة عناصر يجب أن تكون متحدة مع بعضها البعض و هي:الأفراد، العمليات، التكنولوجيا البنك و التكاملية.

المطلب الثالث: شروط نجاح مدخل بطاقة الأداء المتوازن و فوائده

الفرع الأول :شروط النجاح:

إن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث و متكامل يساهم في دمج التطور المالي مع عوامل السوق و التشغيل و الإنتاج و الموارد البشرية من اجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة و تقييم الأداء و تطويره في ضوء تلك الأهداف و لكن من أجل تحقيق هذه الأهداف لابد من توفر الشروط التالية:[1]

-وجود عملية تحليل يسبق عملية وضع الإستراتيجية و تحديد علاقة السبب و الأثر.

-ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالبنك.

-الأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية و دمجها مع واقع البنوك و البعد عن الحلول الإنفرادية.

-التركيز على المحتوى قبل الصفات التقنية

الفرع الثاني :فوائد بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تلخيص فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن الآتي:[2]

•تساعد في تكامل البرامج المختلفة للبنك مثل الجودة و المبادرات، خدمة الزبائن.

•تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأفضل في البنك مثل وحدة المدراء، العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

• ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة قابلة للقياس.

• التركيز على أبعاد أو محاور التوازن الرباعي للأداء البنكي و هي الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم و النمو، و الجانب المالي.

• نظام لدعم القرارات الآتية و المستقبلية في أوقاتها المناسبة و قبل حدوث المشكلة.

• يفعل دور الإدارة في تحقيق رضا أصحاب المصاحبة و الارتقاء بجودة الخدمة المقدمة.

---

[1] -السيد أحمد الكردي" بطاقة الأداء المتوازن: أسلوب حديث في تقييم أداء المنشآت عن موقع الأنترنت:
www.ahmedkordy.blogspot.com/2011-05-05 archive.html تاريخ الاضطلاع 2011/08/12

[2] — عبد الحليم نادية راضي .دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21 ، العدد2 ،ص 23

• يساعد في إعداد الموازنة التقديرية و مراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.

• التوازي بين جميع الأنشطة على جميع المستويات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك.

•المرونة في الاستجابة السريعة لفرص التحسين.

• إنجاز إستراتيجية و أهداف البنك بأكثر الأساليب فاعلية و كفاءة.

•التحديد الواضح للمسؤوليات و مواضيع المساءلة لكل إدارة .

• القدرة على تركيز الجهود على بطاقات الأداء التي تهم جميع القائمين على الأمور.

• تحليل و قياس العمليات و الأنشطة الأساسية .

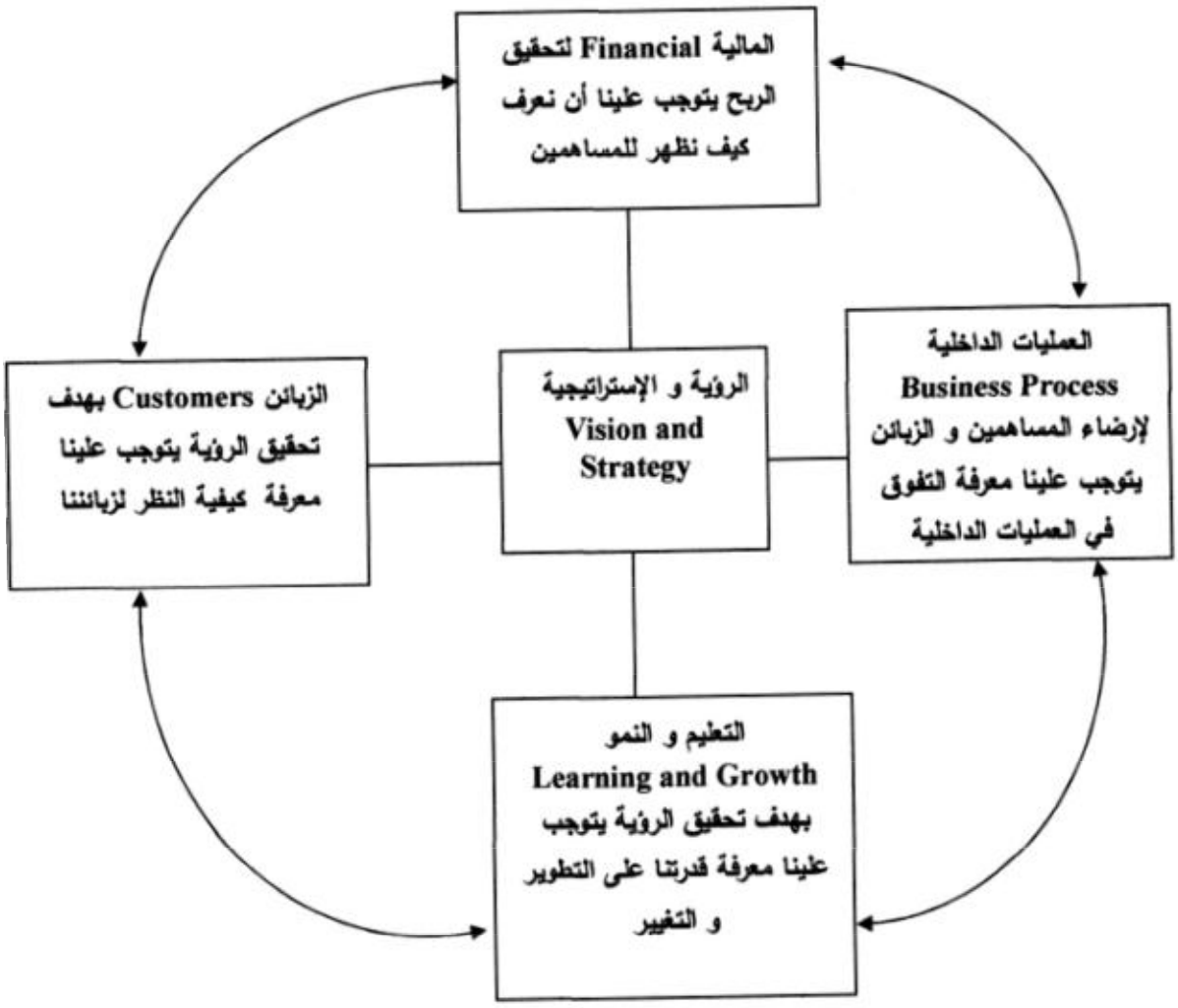
•تحديد أوجه النتائج الأساسية في إطار مهام الشركة و قياس وحل المشكلات.

المبحث الثالث: مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن

المطلب الأول:محاور البطاقة

تشمل بطاقة الدرجات المتوازنة على أربعة محاور رئيسية لكل منها مؤشرات، حيث تتمثل هذه المحاور في المحور المالي، محور الزبائن محور العمليات الداخلية، محور التعلم و النمو و ذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4-2) محاور بطاقة الدرجات المتوازنة



Source :F.Giraud;O.Saulpic;G.Naulleau;M.Delmand;P.L.Bescos « Controle de Gestion et pilotage de la performance »op cit p 101

1.المحور المالي:

يؤكد كل من Robert.S Kaplan و David P. Norton عدم تجاهلهم للحاجة للمعطيات المالية التي تقاس بالشكل التقليدي فحقيقة الأمر أن بيانات التمويل في البنك يجب أن يكون لها أولوية في أعمال المديرين.

فمبدأ بطاقة الأداء المتوازن يرمي إلى الأخذ بمجموعة من البيانات المالية مثل تحليل المخاطر و تحليل التكاليف، العائد على الاستثمار تكلفة المنتجات ،الربحية التدفق النقدي و يستخدم لقياس ذلك النسب المالية و الأرقام المالية المختلفة لذلك من المهم اختيار الأرقام المالية المهمة و المعبرة عن أداء العمل، فمثلا لو

ركزنا فقط على قيمة صافي الربح لما كان ذلك كافيا لأن صافي الربح قد يكون كبيرا و لكن العائد على الاستثمار قليلا.

و تتمثل أهم المؤشرات المالية التي يتضمنها هذا المحور في مؤشرات الربحية، السيولة، ملاءة رأس المال و مؤشرات التوظيف.

1-1: مؤشرات الربحية:

تعد هذه المؤشرات من أهم المؤشرات المالية المستخدمة في تقييم أداء البنوك الشاملة، إذ أن هذه المؤشرات تمكن من قياس قدرة البنك على تحقيق عائد نهائي صافي على الأموال المستثمرة، و ذلك يعني أن هذه المؤشرات تركز على الربح الذي يعد المحور الفعال في استمرار البنوك الشاملة و توسعها من خلال الدور الرائد و الأساسي للأرباح المحصلة في تحقيق النمو المستمر للبنك مما يعزز قدرتها على البقاء و على المنافسة و ضمان الاستقرار من خلال تعزيزها لثقة الزبائن و المتعاملين مع البنك، و الجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات الربحية:

الجدول (4-6) مؤشرات الربحية

النسبة	الصيغة	التفسير أو الدلالة
نسبة هامش الربح	(هامش الربح/إجمالي الموجودات)x100% حيث: هامش الربح= الفوائد المحصلة – الفوائد المدفوعة	تقيس العائد الصافي من الفوائد التي حققتها الموجودات للبنك و زيادتها تعني زيادة قدرة الموجودات (الأصول) على توليد أرباح أو هامش ربح للبنك.
معدل العائد على حق الملكية ROE	(صافي الأرباح/حق الملكية) x100%	يوضح ما تحققه كل وحدة من حقوق الملكية في صافي الأرباح (الدخل) التي حققها البنك.
معدل العائد على إجمالي الموجودات (الأصول) ROA	(صافي الأرباح/إجمالي الموجدات) x100%	يقيس نصيب كل وحدة من الموجودات (الأصول) من صافي الربح بعد الضرائب و زيادة هذا المعدل تعني كفاءة استخدام الأموال المستثمرة في الأصول الإرادية
نسبة صافي الربح إلى إجمالي الإيرادات	(صافي الربح بعد الضرائب/إجمالي الإيرادات) x100%	تبين هذه النسبة الأهمية النسبية لصافي الأرباح التي حققها البنك بالنسبة إلى إجمالي الإيرادات، زيادتها تعني زيادة كفاءة

		الأداء المالي
نسبة الأرباح الموزعة للمساهمين إلى صافي الأرباح	الأرباح الموزعة على المساهمين/صافي الربح بعد الضرائب)x 100%	توضع حجم العوائد التي يحصل عليها المساهمون من صافي الأرباح السنوية للبنك.
معدل العائد على الودائع	(صافي الأرباح بعد الضرائب/إجمالي الودائع)x 100%	يقيس كفاءة البنك في توليد الأرباح من الودائع التي استطاع الحصول عليها
معدل العائد للسهم	(صافي الأرباح بعد الضرائب/عدد الأسهم) x100%	يوضع نصيب السهم الواحد من رأس مال البنك من صافي الأرباح بعد الضرائب
نسبة إجمالي الإيرادات إلى إجمالي الموجودات	(إجمالي الإيرادات /إجمالي الموجودات)x 100%	يعبر على قدرة الموجودات على تحقيق الإيرادات فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على تحقيق البنك لقدر كبير من الإيردات في ظل ما توفر لديه من موجودات
معدل العائد على الموارد	[صافي الأرباح بعد الضرائب/((إجمالي الودائع+حق الملكية)]x 100%	يبين نصيب كل وحدة من وحدات الموارد سواءا أكانت ذاتية أم خارجية من صافي الربح المتحقق و بالتالي تبين هذه النسبة كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من الموارد المتاحة
نسبة الفوائد المكتسبة الفوائد المستحقة	(الفوائد المكتسبة/الفوائد المستحقة) %100x	تبين نسبة الفوائد المتكسبة نتيجة منح القروض إلى الفوائد المستحقة على الأموال التي حصل عليها من الآخرين فكلما إرتفعت هذه النسبة دل على تحقيق إيرادات أكبر للبنك
نسبة ربحية العامل بالمصرف	(صافي الأرباح بعد الضرائب/عدد العاملين الدائمين)x 100%	يوضح ربحية العامل الواحد في البنك و زيادة هذه النسبة تعني كفاءة عنصر العمل في تحقيق الأرباح

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على:عبد المطلب عبد الحميد" البنوك الشاملة، عملياتها وإدارتها" مرجع سابق، ص 50-51 و طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة " مرجع سابق، ص 261

1-2:مؤشرات السيولة:

تعد السيولة من أهم السمات الحيوية التي تتميز بها البنوك عامة و الشاملة خاصة، عن الوحدات الاقتصادية الأخرى ففي الوقت الذي تستطيع فيه الوحدات تأجيل سداد ما عليها من مستحقات و لو لبعض الوقت فإن مجرد إشاعة عن عدم توفر السيولة لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين و تدفعهم لسحب ودائعهم مما قد يعرض المصرف للإفلاس لهذا تتطلب إدارة السيولة في البنوك المواءمة بين الاحتياطات المالية في الأجل القصير و المتوسط، و بين التوظيف في الأصول المختلفة مما يستلزم دراسة طبيعة الودائع في البنك و نمطها من ناحية تكلفة الحصول على الودائع و العائد المتحقق من استخدام هذه الودائع في التوظيفات المختلفة و مدى كفاية هذا العائد لمقابلة تكلفة الودائع من ناحية و تحقيق فائض للتوزيع من ناحية أخرى، بمعنى أن توفير السيولة في البنوك يجب أن يكون ضمن حدود معينة و ليس على حساب الربحية و ذلك لأن تكلفة الودائع تمثل الجانب الأكبر من مصاريف التشغيل في البنك. و هناك عدة مؤشرات تخص السيولة نجملها في الجدول التالي:

الجدول(4-7) مؤشرات السيولة

النسبة	الصيغة	التفسير أو الدلالة
نسبة النقدية إلى إجمالي الموجودات	(النقدية/إجمالي الموجودات) x100%	تقيس نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الأصول، وزيادتها تعني توفر أرصدة نقدية دون تشغيل مما يقلل العائد النهائي المتوقع
نسبة الودائع الجارية لإجمالي الودائع	(الودائع الجارية/إجمالي الودائع) x100%	تسمح بتحديد إحتياطاته من النقدية السائلة في ضوء حجم الودائع الجارية التي تمثل أكثر أنواع الودائع من حيث السحب و الإيداع لهذا زيادة هذه النسبة يعني زيادة الحاجة إلى الأرصدة السائلة في البنك.
المعدل النقدي	(النقدية/إجمالي الودائع)x 100%	يبين مدى قدرة البنك على تلبية التزاماته من النقدية المتوفرة لديه في الصندوق و أرصدته لدى البنوك الأخرى، و يجب تحسين الإفراط في إرتفاع أو إنخفاض هذا المعدل.
نسبة السيولة	[(النقدية + شبه النقدية)/إجمالي	تشير إلى مدى قدرة البنك على مواجهة

القانونية	الودائع]x 100%	المسحوبات بما يتوفر لديه من أرصدة نقدية و شبه نقدية، و بالتالي إرتفاع النسبة يعزز قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته و بالتالي ثقة المودعين.
نسبة الاحتياطي القانوني	(الأرصدة لدى البنك المركزي/إجمالي الودائع)x 100%	تمثل نسبة الاحتياطي القانوني الذي يفرضه البنك المركزي على البنوك التجارية
الودائع لأجل لإجمالي الودائع	(الودائع لأجل/إجمالي الودائع) x100%	تعبر هذه النسبة عن حجم الودائع الأجل نسبة الإجمالي الودائع، زيادة هذه النسبة إيجابي بالنسبة للبنك باعتبار هذا النوع من الودائع هو الذي يعتمد كليه في استثماراته

المصدر عبد المطلب عبد الحميد" البنوك التجارية ،عملياتها و إدارتها" مرجع سابق ص 51-52

1-3:مؤشرات ملاءة رأس المال

يتكون رأس المال البنوك الشاملة من رأس المال المدفوع و الاحتياطات و المخصصات و الأرباح المحتجزة، و يتصف رأس مال البنك بالصغر النسبي مقاربة بالودائع ،و هذا يؤدي إلى ضعف هامش الأمان للمودعين لذا فإن الحفاظ على ملاءة رأس المال في البنك الشامل يعد أمرا هاما و ضروريا لدعم ثقة المودعين حتى يتمكن البنك من اجتذاب الودائع الكافية لتامين احتياجاته المالية الكفيلة بضمان أداء سليم و متميز للبنك الشامل.[1]

و يمكن إيجاز أهم مؤشرات ملاءة رأس المال في الجدول التالي:

الجدول (4-8) مؤشرات ملاءة رأس المال

النسبة	الصيغة	التفسير أو الدلالة
نسبة حق الملكية لإجمالي الموجودات	(حق الملكية/إجمالي الموجودات)x100%	تبين مدى اعتماد البنك على رأس ماله في تكوين الموجودات، و يحاول البنك دائما الاحتفاظ بهذه النسبة عند معدلاتها الثابتة و عدم إنخفاضها عن السنوات السابقة
نسبة حق الملكية	حق الملكية/إجمالي الودائع)	تبين مدى اعتماد البنك على حقوق الملكية

[1] -محمود عبد السلام عمر" لجنة بازل بين التوجهات القديمة والحديثة" مجلة الدراسات المالية و المصرفية المجلد (4) العدد 1، جانفي 1996، ص 17

إلى إجمالي الودائع	%100x	بوصفها مصدرا من مصادر التمويل و مدى قدرته على رد الودائع من الأموال المملوكة له لهذا و ارتفاعها يمثل حماية المودعين
نسبة حق الملكية إلى إجمالي القروض	(حق الملكية/إجمالي القروض) %100x	تشير إلى مدى قدرة البنك على مقابلة أخطار الاستثمار في القروض و السلفيات من حقوق الملكية دون المساس بالودائع.
نسبة حق الملكية إلى الاستثمارات المالية	[حق الملكية/إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية]x 100%	تبين مدى قدرة البنك على مقابلة مخاطر الاستثمار في محفظة الأوراق المالية و التي تكون نتيجة لهبوط في قيمة المحفظة.

المصدر:طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة " مرجع سابق، ص 260

4-1:مؤشرات توظيف الأموال

تهدف هذه المؤشرات إلى الحكم على كفاءة البنك في توظيف الأموال المتاحة له في المجالات المختلفة في إطار السياسات الإئتمانية للبنك، و سياسة استخدام الأموال، و تقيس هذه المؤشرات أداء البنك في استخدام الأموال المتاحة، و إنتاجية العمالة الذي حققه البنك نتيجة الاستثمار في المجالات المختلفة[1]. الجدول التالي يتضمن أهم مؤشرات توظيف الأموال:

الجدول(4-9):مؤشرات توظيف الأموال

النسبة	الصيغة	التفسير أو الدلالة
معدل استثمار الودائع	(إجمالي الاستثمارات/إجمالي الودائع)x 100%	يساعد على الحكم على طبيعة سياسة البنك فيما إذا كانت توسعية أو إنكماشية
نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع	(إجمالي القروض/إجمالي الودائع) %100x	تقيس قدرة البنك على توظيف الودائع، حيث توضح حجم الأموال التي استخدمها أو وظفها البنك من إجمالي الودائع
نسبة إجمالي الإيرادات إلى	(إجمالي الإيرادات/إجمالي الاستثمارات)x 100%	تبين كفاءة البنك في الاستثمار فكلما إرتفعت ،زادت معها حصيلة الإيرادات التي

[1] -صلاح الدين حسن السيسي" نظم المحاسبة و تقييم الأداء في المصارف و المؤسسات المالية" مرجع سابق، ص 257.

إجمالي الاستثمارات		يحصل عليها البنك من الاستثمارات المختلفة
معدل العائد على الاستثمار من الأوراق المالية	(صافي العائد المحصل من الأوراق المالية/إجمالي الاستثمارات في الأوراق المالية)x 100%	تبين مقدار العائد المتحصل عليه نتيجة الاستثمار في الأوراق المالية.
معدل توظيف الموارد	[إجمالي الاستثمارات //(إجمالي الودائع+حق الملكية)]x 100%	تبين علاقة الاستثمارات بمصادر التمويل، وتعد من المؤشرات المهمة لتوضيح سياسة البنك في التوظيف.
معدل إقراض الموارد	[القروض و السلفيات//(إجمالي الودائع+حق الملكية)]x 100%	توضح نسبة ما يوظفه البنك من قروض و سلفيات باستخدام مصادر التمويل الذاتية و الخارجية.
معدل العائد على إجمالي محفظة القروض	[الفوائد المحصلة من القروض/إجمالي القروض]x 100%	تبين نسبة الفوائد المتحصلة من نشاط البنك في مجال الإقراض إلى إجمالي القروض التي قدمها البنك فكلما ارتفعت كلما دل على تحقيق عوائد أكبر للبنك

المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-عبد المطلب عبد الحميد" البنوك الشاملة عملياتها إدارتها" مرجع سابق، ص 53-54

-طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة" مرجع سابق، ص 261

2.محور الزبائن:

لقد أثبت الفلسفة الإدارية الحديثة أهمية الاهتمام بالزبائن، من خلال إدراك أهمية التركيز على الزبون و كسب رضاه على البنك فوفقا لمدخل بطاقة الأداء المتوازن ، و بهدف الحفاظ على الزبائن يتوجب على البنك أن يقوم بتحليل شرائح زبائنه على اختلاف أنواعهم و تحديد نوع العمليات التي يستخدمها لتوفير الخدمات التي يحتاجونها بتكلفة معقولة و جودة عالية.

فمحور الزبائن هذا يتضمن مقاييس عدة لتقييم مدى نجاح البنك في إشباع رغبات زبائنه و مواجهة تحديات المنافسين و من هذه المقاييس نجد مثلا.

كلفة تقديم الخدمات للزبائن، أسعار الخدمات مقارنة بالمنافسين نوعية الخدمات وجودتها الحصة السوقية الاحتفاظ بالزبائن و كسب زبائن جدد.

و كل هذه المقاييس تصب في المقياس الأساسي و المتمثل في رضا الزبائن، إذ أن الهدف الأول و الأخير بالنسبة للبنك هو كسب رضا زبونه و بالتالي ضمان ولائه للبنك وجذب زبائن جدد و بالتالي زيادة أرباحه.

2-1:العميل (الزبون)

2-1-1:تعريف العميل:

كما هو معلوم فإن البشر مختلفون في تركيبتهم النفسية ويتنوعون في أنماطهم السلوكية، ونحن في تعاملاتنا اليومية و على الصعيد الشخصي و العملي نتعامل مع هذه الأنماط المتنوعة من الأشخاص، و حتى نتمكن من إنجاز معاملاتنا الشخصية و العملية يجب علينا أن نتفهم الطرف الآخر لنحسن التعامل معه.

لذلك يعرف العميل على انه إنسان قبل أن يكون أي شيء آخر حتى و لو كان هذا العميل شركة من الشركات، أو مؤسسة من المؤسسات، فمتخذ القرار فيها هو إنسان له دواخله و معه و حوله تتفاعل العديد من العوامل التي تحركه و تجعله يسلك سلوك معين.

فالعميل هو إنسان تحركه مجموعتين من العوامل تشكل كل منها واقعة وذاته وهما:

•مجموعة العناصر التي تشكل للعميل إدراكه و فهمه و تؤثر على كل منها و تضم: الأحاسيس و التطلعات و الرغبات و الإحتياجات.

•مجموعة العناصر التي تشكل قدرة العميل و إمكانيته و التي تؤثر عليها كل من: الدخل التكلفة، العائد، البدائل المتاحة أمام العميل و الجهد و الوقت الذي يتحمله في سبيل الحصول على الخدمة.

فوفقا لهذه العوامل يتم تحديد العملاء و تصنيفهم إلى عملاء حاليين و عملاء مرتقبين و على هذا فإن مهمة البنك التعرف هؤلاء العملاء و دراستهم بشكل سليم و مناسب، و من خلال البيانان التي يتم تجميعها عن العملاء يمكن تطوير و تحسين مزيج الخدمات البنكية التي يقوم البنك بطرحها للتعامل عليها في السوق البنكي، و تحسين علاقة البنك مع العميل، و تطوير و تحديث نظام الاتصالات ليصبح أكثر فعالية و كفاءة، و في الوقت نفسه فإن هذه البيانات تساعد إلقاء الضوء على العوامل الهامة بالنسبة للبنك مثل معرفة البنك للسوق المصرفي المتعامل فيه، و تقسيمات هذا السوق وفقا لنوعية العملاء و من ثم يمكن تطوير الاستراتيجيات التسويقية لتتلاءم مع احتياجات هؤلاء العملاء[1].

2-1-2:أساسيات التعامل مع العملاء

هناك مجموعة من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها عند التعامل مع الزبائن:[2]

---

[1] -سامي أحمد مراد" دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية" المكتب العربي للمعارف ،مصر، الطبعة الأولى، 2005، ص 164-165

[2] -محمد عبد الخالق، الإدارة المالية و المصرفية" دار أسامة للنشر عمان، الأردن الطبعة الأولى، عام 2010، ص 146

1.الإيمان باختلاف الزبائن، وأن هذه قد تكون طبيعة تكوينهم فمثلا العميل العصبي قد لا يكون يقصد الموظف شخصيا أو عمله و لكن طبيعة شخصية أنه عصب.

2.لا يجب على الموظف أن يخلط بين شخصية و كرامته فهذه المشكلة يواجهها العديد من المتعاملين مع الزبائن و لكن يجب عليهم أن يعلموا أن العميل الخشن أو الصعب المزاج لا يقصدهم لذا تهم لذا عليهم أن يجعلوا فاصلا بين شخصيتهم و بين واجبهم و عملهم.

3.إن التحدي و النجاح الحقيق هي ليس بالتعامل مع الأشخاص الودودين و الإيجابيين فقط (و نسبتهم ليست كبيره) و لكن التحدي الأكبر و لكن التحدي الكبر هو بالتعامل المميز مع الأنواع المختلفة و تحقيق هدف البنك.

2-2:مفهوم رضا العميل

إن مفهوم رضا العملاء يشغل موقعا محوريا حيث يعتبر الرضا من النتائج الرئيسية للنشاط التسويقي حيث يربط العمليات الخاصة بشراء الخدمة بظواهر ما بعد الشراء مثل تغير الاتجاه، تكرار الشراء الإعلام الشخصي الإيجابي عن الخدمة بالإضافة إلى الولاء للبنك.

و حتى يكسب البنك رضا عملائه عليه التركيز على النقاط التالية:

-تحيد صفات الأداء التي ينتج عنها رضا العملاء.

-مقارنة أداء البنك بأداء منافسيه في السوق

-وضع أولويات للتنفيذ واتخاذ القرارات التصحيحية.

-متابعة التقدم في مستوى الأداء.

أما ما يتعلق بالحفاظ على هذا الرضا فيتطلب الأمر تحقيق التحسن المستمر، حيث يعد التحسين الواضح و المنهجي من الأمور الضرورية لتحقيق رضا العميل و الذي أصبح بدورة هدف استراتيجي طويل الأجل. و يتطلب التحسين المستمر هذا ضرورة تغيير فلسفة البنك من مجرد التنبؤ بتوقعات واحتياجات العملاء إلى محاولة التفوق على هذه التوقعات و بما يحقق التناسب بل و التفوق على التغير المستمر في معايير الأداء بالنسبة للبنوك المنافسة[1].

2-2-1:تعريف الرضا

لقد قدمت عدة تعار يف للرضا و منها ما يلي:

-الرضا هو حالة إدراك المشتري لكفاية أو عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها.

[1] -سامي أحمد مراد" دور اتفاقية تحرير الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية " مرجع سابق، ص 158-161.

-الرضا أو عدم الرضا ما هو إلا نتيجة لعملية الشراء و الاستخدام و يظهر عند مقارنة المشتري بين تكلفة و عائد عملية الشراء و علاقتهما بالنتائج المتوقعة.

-الرضا هو شعور العميل الناتج عن مواجهته لموقف شرائي معين.

-الرضا أو عدم الرضا ينتج عن مقارنة الأداء المتوقع لمستوى الخدمة قبل الشراء و الاستخدام بالأداء الفعلي لها بعد الاستخدام.

-حالة للتوقعات قبل الشراء و الأداء المدرك بعد الشراء للخدمة أي: رضا العميل= د(التوقعات، الداء المدرك).

2-2-2:محددات الرضا/عدم الرضا

لقد اتفق الباحثون على أن محددات الرضا/عدم الرضا تشمل مايلي:

أ.التوقعات:

تكمن الخطوة الأولى عند تطبيق عملية الرضا في فهم و تكوين التوقع حيث يتم الاتفاق بصفة عامة على أن التوقعات ما هي إلا إحتمالات قام العميل بتعريفها و هي خاصة بظهور أحداث معينة سواءا إيجابية أو سلبية و لقد أوضحت الدراسات السابقة عن الرضا أو عدم الرضا أن العملاء قد يلجأ ون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامهم بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما مقدما.

ب.الأداء الفعلي

تظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا و عدم الرضا من كونه مقياسا مبسطا و عمليا و يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا و عدم الرضا، و ذلك ببساطة من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة بأداء الخدمة، من ناحية أخرى تكمن أهمية الأداء الفعلي في كونه معيارا للمقارنة بينه و بين التوقعات حيث يقوم العملاء باستخدام خدمة معينة و إدراك مدى الإشباع الذي حصل عليه و بناءا عليه يتم تقييم مدى المطابقة.

ج-المطابقة/عدم المطابقة:

إن المطابقة تنتج عندما يتساوى الأداء الفعلي أي الإشباع الذي حصل عليه العميل مع نظيره المتوقع، أما عدم المطابقة فيمكن تعريفها بأنها درجة إنحراف أداء خدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة ،و هي أحيانا تكون موجبة أي مرغوب فيها عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات و أحيانا أخرى تكون سالبة أي غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الأداء عن التوقعات.

و يجدر الإشارة إلى أن الرضا يحدث مع كل من المطابقة و عدم المطابقة الموجبة بينما عدم الرضا يحث في حالة عدم المطابقة السالبة.

2-3:العلاقة التبادلية للرضا

إن رضا العميل عن أداء البنك للخدمة، عنصر أساسي و مهم بالنسبة للبنك، إذ من خلاله يستطع تحقيق جملة من الأهداف أهمها كسب ولاء العميل، جذب عملاء جدد، تحقيق تموقع سوقي ،و غيرها فعنصر الرضا هذا يتأثر و يؤثر في هذه الأهداف أي له علاقة تبادلية مع هذه العناصر و ذلك كالآتي:[1]

2-3-1:رضا العميل و الربحية:

إن توفير الخدمات المصرفية التي ترضي العملاء لابد أن يحقق زيادة الربحية و يظهر تأثير رضا العملاء على الربحية كما يلي:

•يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى زيادة ولاء العملاء الحاليين بمعنى أن البنك سوف يحتفظ بعدد أكبر من العملاء الذين سوف يكرروا طلب خدمات البنك في المستقبل مما ينعكس أثره على عائد البنك لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلا.

•يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى خفض مرونة السعر للعملاء الحاليين لأن العملاء الراضين يكون لديهم إستعداد أكبر للإنفاق مقابل الفوائد أو الإشباع الذي يحصلون عليه و كذلك استعداد أكبر لقبول الزيادة في السعر للخدمات المصرفية مما يزيد من هامش الربح.

•يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى خفض تكلفة تحول العملاء عن البنك في المستقبل لأنه إذا إلى تمتع البنك بدرجة عالية من الاحتفاظ بعملاء راضين يطلبون خدمات البنك بصفة مستمرة على فترات زمنية قصيرة فلن يحتاج إلى صرف أموال إظافية مقابل استقطاب عملاء جدد.

•يؤدي تحقيق أعلى مستوى لرضا العملاء إلى خفض تكلفة جذب عملاء جدد لأن العملاء الراضين يلعبون دور كبيرا في الإعلام الشخصي الإيجابي عن البنك و خدماته بالإظافة إلى وسائل النشر التي تنقل المعلومات الإيجابية عن البنك للعملاء المرتقبين.

•يؤدي زيادة رضا العملاء إلى تحسين سمعة البنك ككل مما يساعده على تقديم خدمات جديدة و خفض مخاطر تجربة لهذه الخدمات من قبل العملاء.

2-3-2:رضا العميل و الحصة السوقية

الحصة السوقية هي المقياس الحديث لحجم البنك في السوق المستهدف و مدى تغلغل هذا البنك في هذه السوق، و يمكن القول أن الحصة السوقية هي مدى حجم استقطاب العملاء من سوق معين. فالحصة السوقية تتمتع بمزايا متعددة حيث كلما زاد حجم تلك الحصة السوقية كلما كان حجم البنك أكبر مما يعطي البنك طابع الإستمرارية و القوة في سوق معين و تكون له ثقة أكبر من جهة العميل المتعامل معه و هي من

[1]-سامي أحمد مراد" دور إتفاقية تحرير الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية " مرجع سابق، ص 161-176

أهداف قياس تلك الحصة السوقية و من هنا يمكن القول أن كلما استطاع البنك معرفة حاجات عملائه و قام بإشباعها من خلال تقديم خدمات متميزة من حيث الجودة و التكلفة مقارنة مع بقية المنافسين في السوق، كلما استطاع كسب رضاهم و رسم صورة إيجابية عن البنك في أذهانهم مما يؤيد بهم إلى العودة مرة ثانية للتعامل معه و حتى جلب عملاء جدد و هذا ما سيثبت من مكانة البنك في السوق المصرفية و يزيد حجمها.

2-3-3:رضا العميل وجودة الخدمة البنكية

لقد ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك و أصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك و آخر و هناك العديد من المبررات التي تدعوا إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك منها تحقيق ميزة تنافسيه و ذلك عن طريق كسب ولاء و رضا العميل.

أ.تعريف جودة الخدمة البنكية

لقد تعددت أراء الكتاب في مجال مفهوم جودة الخدمات البنكية و هي كالآتي[1]:

• لقد حددها Schwartz عام 1989 في أربعة أبعاد رئيسية هي:

الخدمة البنكية، أسلوب تقديمها، خدمة العميل، الموارد و الإمكانيات المادية و الإلكترونية.

• أما Prasuraman و زملاؤه و في عام 1991 قدموا نموذج الفجوات و هو من أحدث الدراسات في هذا المجال و الذي عرف أيضا بنموذج (PZB) اختصارا لأسماء الباحثين الثلاثة الذين طرحوا النموذج وفقا لهذا النموذج فإن الأبعاد الرئيسية التي تقاس بها جودة الخدمة البنكية هي:

-الإعتمادية أي إنجاز الخدمة بشكل سليم و آمن من المرة الأولى.

-سرعة الاستجابة من قبل العاملين.

-القدرة و الكفاءة أي امتلاك العاملين بالبنك المهارة و المعرفة اللازمة لأداء الخدمة.

-سهولة الحصول على الخدمة من طرف العميل في أقصر وقت انتظار ممكن.

-اللباقة في معاملة العميل من طرف البنك.

-الاتصال أي تزويد العملاء بالمعلومات و باللغة التي يفهمونها مع التوضيحات و الشرح.

-المصداقية في التعامل مع الزبائن.

-الأمان و خلو المعاملات مع البنك من أي شك أو خطورة.

-معرفة و تفهم العميل و ذلك عن طريق فهم احتياجاته.

---

[1]-بريش عبد القادر" جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك" مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد (3) ديسمبر 2005ص 255-258

-الجوانب المادية الملموسة و تتمثل في التسهيلات المادية المستخدمة في العمل.

فكلما تمكن البنك من التحكم في هذه الأبعاد أمكنه تقديم خدمات بجودة عالية و بإمكانه تطوير الخدمات و تحقيق الميزة التنافسية.

*جودة الخدمة البنكية ترتبط و تعتمد على إحتياجات و توقعات العملاء فإذا تم تقديم خدمة تتفق مع احتياجات و توقعات العملاء أو تتفوق عليها قبل أن الخدمة تتصف بالجودة.

*جودة الخدمة هي مقياس للدرجة التي يرمي إليها مستوى الخدمة لتقابل توقعات العملاء، و إن الجودة التي يدركها العميل للخدمة هي الفرق بين توقعات العميل لأبعاد جودة الخدمة و بين الأداء الفعلي الذي يعكس مدى توافر هذه الأبعاد بالفعل.

ب.مزايا تقديمه خدمة متميزة للعملاء:

لقد أثبت التجارب أن تبني البنك لاستراتيجيات محددة للجودة يؤدي إلى تحقيق مجموعة من المزايا هي:

*تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك و بالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

*تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.

*تتيح الخدمة المتميزة الفرصة أمام البنك لتقاضي أسعار و عمولات أكبر.

*إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.

*إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إظافية.

*إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه و إقناع عملاء جدد من الأصدقاء و الزملاء.

لهذا و من أجل تحقيق هذه المزايا من طرف البنك عليه إتباع إستراتيجية تحقيق رضا العملاء و ذلك من خلال دراسة عناصر التسويق البنكي من (سعر، و ترويج و توزيع و خدمة) و التي من خلالها يقدم البنك مزيج خدماته البنكية بالجودة التي تشبع حاجات العملاء و تحقيق رضاؤهم.

3.محور العمليات الداخلية:

يؤول هذا المنظور إلى كفاءة العمليات الداخلية في البنك، و هنا يتوجب على المدراء التأكد من أن القياسات تستخدم وفقا لمعايير معدة مسبقا للتأكد من كيفية إتمام الأعمال و ما إذا كانت الخدمة تتواءم مع متطلبات الزبائن ،و هذا العرض يجب تصميمه بعناية فائقة من الذين على دراية بالعمليات الداخلية بالإظافة إلى عمليات الإدارة الإستراتيجية.[1]

[1] Kaplan. R, Creating strategy-focused Organizations that Achieve breakthrough performance, Crown plaza Dubai, 2002.25-6

فمحور العمليات الداخلية يوفر للبنك معرفة الكيفية التي يعمل بها، من حيث مدى توافق ما يقدمه من خدمات مع متطلبات الزبائن، بمعنى تحقيق رسالة البنك، و هنا يجب الاهتمام بالعمليات الداخلية إعتمادا على العنصر البشري في البنك و ليس على استشاريين من الخارج، إضافة لعملية الإدارة الإستراتيجية و هناك نوعان من العمليات يجب تحديدهما هما:

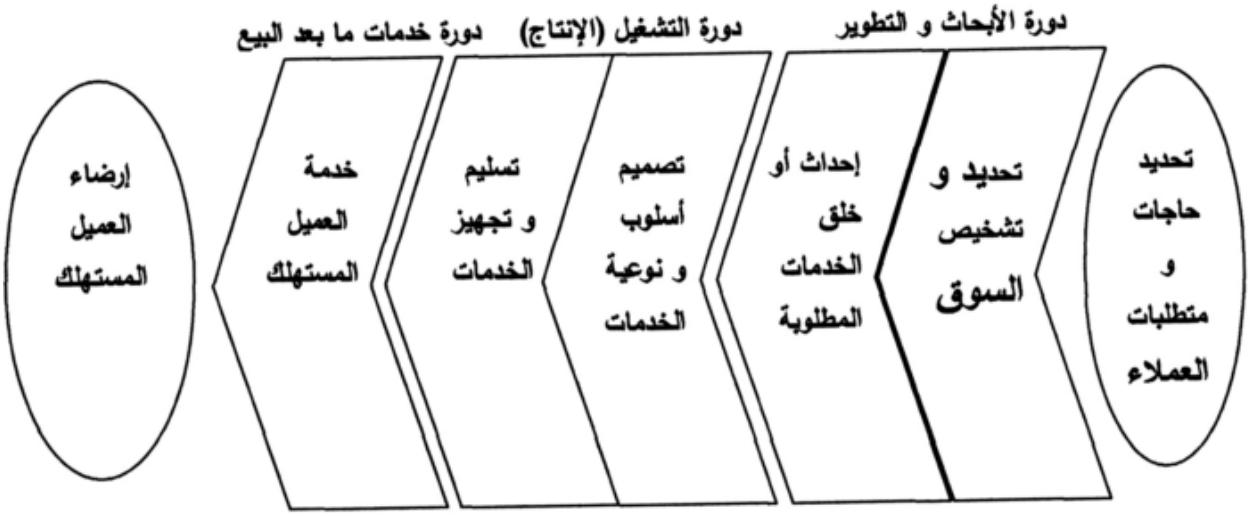
التوجيه الذاتي لرسالة البنك من جهة و العمليات الداعمة لعمليات التوجيه الذاتي لهذه الرسالة من جهة أخرى، بشكل يجعلنا نهتم بتطوير البنك من الداخل و المحافظة على مستوى عالي الأداء فيما يقوم به من عمليات[1].

فهذا الجانب يركز على العوامل و الإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن البنك من التميز و بالتالي يؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة و فاعلية، و أيضا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين و قد تتضمن هذه الإجراءات المعلومات و التطبيقات مثل نظام التكاليف على أساس الأنشطة و نظام الإدارة على أساس الأنشطة و رقابة الجودة الشاملة و يدخل أيضا في هذا الجانب الإختراعات و الابتكارات و التي يؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضا العملاء الحاليين و الجدد[2].والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة للعمليات الداخلية المحدثة:

[1] -فتح الله غانم " بطاقة التصويب المتوازنة و إستراتيجية أسفل إلى أعلى: كأداة لتحسين الأداء" مرجع سابق

[2] -فاطمة رشدي سويلم عرض" تأثر الربط و التكامل بين مقياس المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية" رسالة ماجستير تحت إشراف د.ماهر موسى درغام، الجامعة الإسلامية غزة 2009، ص 103-104

الشكل (4-3) سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



Sourse : Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. Advanced Management Accounting, (3 ed.). 1998 New Jersey: Printice Hall.371

حيث يبين الشكل أعلاه سلسلة الأنشطة و المراحل الداخلية لمنشأة الأعمال التي تحدث القيمة المجهزة للعميل أو المستهلك و التي تنقسم إلى ثلاث دورات.

***الدورة الأولى:** تسمى دورة الأبحاث و التطوير حيث يتم وفق هذه الدورة تحديد حجم منطقة السوق التي ستستوعب الخدمة و نوعية المستهلكين لها، بعد إجراء دراسات السوق ثم بعد ذلك تحدد و توضع خطة لتقييم الخدمات المطلوبة و الوسائل و الأدوات المستعملة و المدة الزمنية.

***الدورة الثانية:** و تسمى دورة الإنتاج حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للخدمة و طبيعة الخدمة المقدمة للعميل، و تنتقل إلى تجهيز الخدمات التي تقدم للعملاء و يتم تحديد تكاليف الإنتاج من أجور مباشرة و تكاليف مساندة.

***الدورة الثالثة:** و التي تسمى دورة خدمة ما بعد البيع و هي المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج الكلية و التي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة و نوعية الخدمات المقدمة للعملاء ما بعد عملية التجهيز و يدخل ضمن هذه الدورة المدة الزمنية المحددة لتقديم الخدمات و برامج التعليم و التدريب التي يعدها البنك لتدريب العملاء المستهلكين على كيفية استخدام المنتجات المقدمة لهم.

و في ضوء ما سبق يمكن القول بأن هذه الدورات الثلاث بأنشطتها و عملياتها تعد الحلقة التي تربط بين حاجات العملاء و متطلباتهم و مستوى الرضا المتحقق من تعاملهم مع البنك الذي تم شرحه في محور العملاء.

4.محور النمو و التعليم:

يركز هذا الجانب على القدرات و المهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل البنوك باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء و المساهمين و لسد هذه الفجوة بين المهارات و القدرات الحالية و المهارات و القدرات المطلوبة لتحقيق أهداف البنك في الأجل الطويل و ذلك في ثلاث مجالات رسمية هي: [1]الأفراد، الأنظمة و الإجراءات التنظيمية ،و يجب استثمار قدرات العاملين عن طريق التدريب و تنمية المهارات و تطوير كفاءتهم و إدخال أنظمة المعلومات الحديثة و تطوير الإجراءات التنظيمية، فيجب على كل العاملين في البنك أن يبحثوا باستمرار عن الابتكار و التحسين لكل جوانب العمل في البنك و ذلك للحفاظ على المزايا التنافسية و تحسينها في المستقبل كما يجب الدفع بالخدمات الجديدة نحو الأسواق بسرعة و فاعلية، و يجب البحث عن طريق لتخفيض التكلفة باستمرار و إيجاد طرق جديدة لإضافة قيمة للعملاء و مراعاة هدف التحسين المستمر في حاجاتهم. و يشمل محور التعلم و النمو على عدة مقاييس منها، الرضا الوظيفي للعاملين، تطوير وتدريب الأفراد و هذا ما سنتناوله في الآتي:[2]

4-1: مفهوم الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية أهم مدخلات البنك و العامل المحدد لمخرجاتها و يعتمد البنك على الموارد البشرية في استخدام الموارد غير البشرية بها سواءا مادية أو تكنولوجية، و تتوقف درجة كفاءة البنوك على درجة كفاءة إستخدام المورد البشري لتلك الموارد الأخرى.

و يعرف المورد البشري بأنه:

*تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس و إقتناع.

*الأفراد العالمين في مختلف المستويات التنظيمية سواءا من يعمل في الوظائف الإشرافية أي الرؤساء أو من يعمل في الوظائف غير الإشرافية أي المرؤوسون.

---

[1]- Kaplan. R & Atkinson. A, Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice Ŕ Hell, New Jersey, 1998, p374.

[2]-سامي أحمد مراد" دور إتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية" مرجع سابق، ص 197-226

فوجود موارد بشرية ذات فاعلية عالية في البنك يؤدي إلى زيادة قدرة ذلك البنك على تحقيق مستويات عالية من الفاعلية أي تستطيع تحقيق أهدافها في الأجل الطويل، وتتحدد فاعلية المورد البشري من البنك بتفاعل عوامل القدرة على العمل و الرغبة فيه والتنظيم و البيئة المحيطة.

و يتوقف توفير أفراد قادرين على القيام بمهام أعمالهم على قدرة البنك على تحديد إحتياجاته لهم كما وكيف و كفاءة عملية الاختيار في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم و خبراتهم و يحتاج البنك إلى تنمية قدرات العاملين فيه بالتدريب و وضع السياسات المناسبة لضمان العمل على تحقيق ذلك.

و لضمان مستوى عالي من القدرة و الرغبة على العمل يلزم التعرف على دافعية العاملين و احتياجاتهم من العمل ثم تخطيط إشباع تلك الإحتياجات و وضع سياسات تساهم في إثارة دافعية العاملين و تربطها بنظم الحوافز و معايير الأداء.

و لضمان مستوى عالي من القدرة و الرغبة على العمل يلزم توفير التنظيم المحبذ للأداء و الابتكار و العلاقات الإنسانية.

و عليه و بناءا على ما سبق يمكن القول أن مفهوم إدارة الموارد البشرية في البنك اتسع ليشمل كل ما يخص الاختيار و التدريب و التحفيز و التنظيم الفعال الذي يسمح باتصالات بين العالمين بالبنك و مشاركتهم.

4-2: أساسيات نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالبنك

بتوقف نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في البنك على توفر مجموعة من العوامل الأساسية هي:

4-2-1:الاختيار و التعيين

يقصد بالاختيار تدبير إحتياجات البنك من مختلف الكفاءات و وضع كل كفاءة في الوظيفة التي تتناسب مع قدراتها و بالتالي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الأنشطة تبدا باجتذاب أفضل العناصر المناسبة لاحتياجات البنك و يلي ذلك المفاضلة بين تلك العناصر بحيث يتم إختيار أفضل الأفراد و يتبع ذلك تعيينهم في الوظائف التي تتناسب خصائصها مع خصائصهم.

فوظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة البنك أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من جهة درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تدقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الفرد المتقدم للعمل.

و يجدر الإشارة في هذا الصدد أن عملية الاختيار لا تهدف إلى الأصول على الشخص الذي يتفق مع متطلبات الوظيفة فحسب و إنما تهدف أيضا إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص و متطلبات الوظيفة. و إذا كان إختيار العاملين الجدد بصورة صحيحة يمثل اللبنة الأولى في تقدم البنك فإن

وضع معايير و أسس لاختيار القيادات و الوظائف الإشرافية يعتبر استكمالا للمنظومة التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و الريادة في السوق المصرفي.

4-2-2: التدريب:

يعتبر التدريب مدخلا فعالا لإحداث تنمية الموارد البشرية فهو المسؤول عن إحداث التوازن بين الفرد و وظيفته عن طريق إكسابه المعلومات و المهارات التي تغنيه على أداء مهام عمله على أكمل وجه و تنمية مهاراته و إكتسابه مهارات جديدة و تعديل اتجاهاته و تحسين سلوكه الوظيفي.

أ-**تعريفه:** يعرف التدريب على أنه:

*عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة إحتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و البنك الذي يعمل فيه و المجتمع ككل.

*محصلة تفاعل العناصر و الأفكار التالية:

-برنامج جيد يستند إلى أسس و مبادئ فنية و يخاطب إحتياجات تدريبية حقيقية.

-مدرب كفء تتوافر لديه مقومات الكفاءة الشخصية و التخصصية و التدريبية.

-متدرب يدرك حاجته إلى التدريب و يشعر بأهميته و يقبل.

-إمكانيات مادية و مكانية و فنية حديثة.

*نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات و المهارات الفنية و السلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزيج من أهدافهم الشخصية و أهداف البنك على كفاءة ممكنة و أصبح التدريب نوعا من الإستثمار في البشر.

*نشاط متجدد و مستمر يبدأ بالتخطيط و ينتهي بالمتابعة و التقييم و يستهدف تطوير المعلومات و المهارات الفردية و الجماعية و التأثير على السلوك تأثيرا إيجابيا و تقاس فعاليته بقدر ما يمكن تطبيقه مما تقدمه برامجه لصالح الفرد و البنك و المجتمع.

من هذه التعاريف نستنتج أن تدريب العالمين هو:

-إستثمار طويل المدى لا تظهر أثاره إلا بعد أن يوضع في التطبيق.

-التدريب نشاط رئيسي مستمر و وظيفة إدارية أساسية.

-نظام متكامل ذاتيا و يتفاعل مع ما حوله.

-التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة و هو نشاط متغير و متجدد بطبيعته.

-التدريب عملية اتصال مستمر و مشاركة بين أطراف كل منها يلعب دورا أساسيا.

-يساعد العاملين على التكيف مع الوظيفة و مع البنك الذي يعملون به و مع البيئة المحيطة، حيث يساعد على تنمية روح الفريق و يزيد من التفاعل و التعاون بين أفراد الجماعة بما يحسن الأداء الجماعي و يحقق الرضا الوظيفي.

ب-أهدافه:

يرمي البنك من وراء عمليه التدريب هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

-تنمية قدرات العاملين في مجال أعمالهم عمليا و علميا.

-تحسين إستغلال الطاقات المتاحة.

-زيادة الخدمات و تحسين جودتها.

-تنمية الحصة السوقية.

-زيادة حجم العملاء (المبيعات).

-زيادة معدل النمو.

-تخفيض شكاوي العملاء.

-التفوق على المتنافسين

-تحسين الأداء الفردي لمسايرة الأداء التكنولوجي و الإلمام بالأساليب الحديثة.

ج.مقومات نجاح التدريب

-وضوح وواقعية الأهداف.

-وضوح و تكامل السياسات.

-الترابط مع أهداف سياسات و فعاليات البنك.

-الترابط مع عملية التنمية البشرية الكاملة.

-الترابط و التفاعل مع متغيرات البيئة و تطورات التكنولوجيا.

-دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.

-دقة تصميم الأنشطة التدريبية.

-دقة إختيار و إعداد المادة التدريبية .

-الاهتمام بالمدربين.

-العناية في إختيار المتدربين.

د.مراحل عملية التدريب:

تمر عملية تدريب العاملين في البنك إلى المراحل التالية:

***مرحلة المدخلات:**

و تتضمن هذه المرحلة تحديد الموارد و الإمكانيات المتاحة لنظام التدريب في البنك و الذي يتم تشغيلها في مرحلة العمليات للحصول على مخرجات نظام التدريب و من أهم هذه المدخلات مايلي:

-المتدربون و هو العاملين سواءا رؤساء أو مرؤوسين في مختلف الوظائف و المستويات التنظيمية بالبنك.

-المدربون، و هو من أهم عناصر نجاح التدريب إذا أحسن إختيارهم و إعدادهم.

-المشرفون و يقصد بهم أعضاء الجهاز الإداري للتدريب من أخصائيين و مشرفين و إداريين و تؤكد كفاءة هؤلاء الأعضاء على فعالية التدريب من حيث التخطيط و التنظيم و التنفيذ و الإشراف و المتابعة

-المعلومات سواءا من داخل البنك عن إمكانياته و احتياجاته أو من خارج البنك عن المتغيرات البيئية المحيطة بالبنك، فكلما كانت المعلومات اللازمة كافية كلما أمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما يؤدي إلى نجاح عملية التدريب في سد تلك الاحتياجات.

-تكنولوجيا التدريب أي المساعدات التدريبية التي يستخدمها المدرب و التي يؤدي إستخدامها إلى إثارة اهتمام المتدربين و تفاعلهم

-الأموال، و هي الميزانية اللازمة للقيام بنشاط التدريب و الإنفاق على إحتياجاته، فهذه الأموال هي عبارة عن استثمار طويل الأجل يزيد من قيمة الأصول البشرية و هي من أهم أصول البنك.

-التجهيزات و هي مكان التدريب المجهز بشكل فعال و مريح للمتدرب مما يساعده على نجاح التدريب.

***مرحلة عمليات نظام التدريب:**

يتم في هذه المرحلة تشغيل المدخلات و القيام بعدد من الأنشطة التي تمكن من تحقيق مخرجات التدريب و هي:

-تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة و تحليل ظروف البنك من حيث إمكانياته المالية و التكنولوجية و البشرية و غيرها.

-تحيد أهداف عملية التدريب بالنسبة للبنك.

-وضع خطة للتدريب تتضمن تاريخ البدء و الانتهاء من كل برنامج و الوقت المستغرق فيه.

-الإشراف على البرامج و متابعتها أي الإشراف على تنفيذ هذه البرامج و متابعة ما مدى حسن تنفيذها.

***مرحلة مخرجات نظام التدريب:**

و تتمثل في تحقيق النتائج التالية:

-زيادة مستويات إنتاجية العاملين.

-تنمية مهارات و قدرات العاملين.

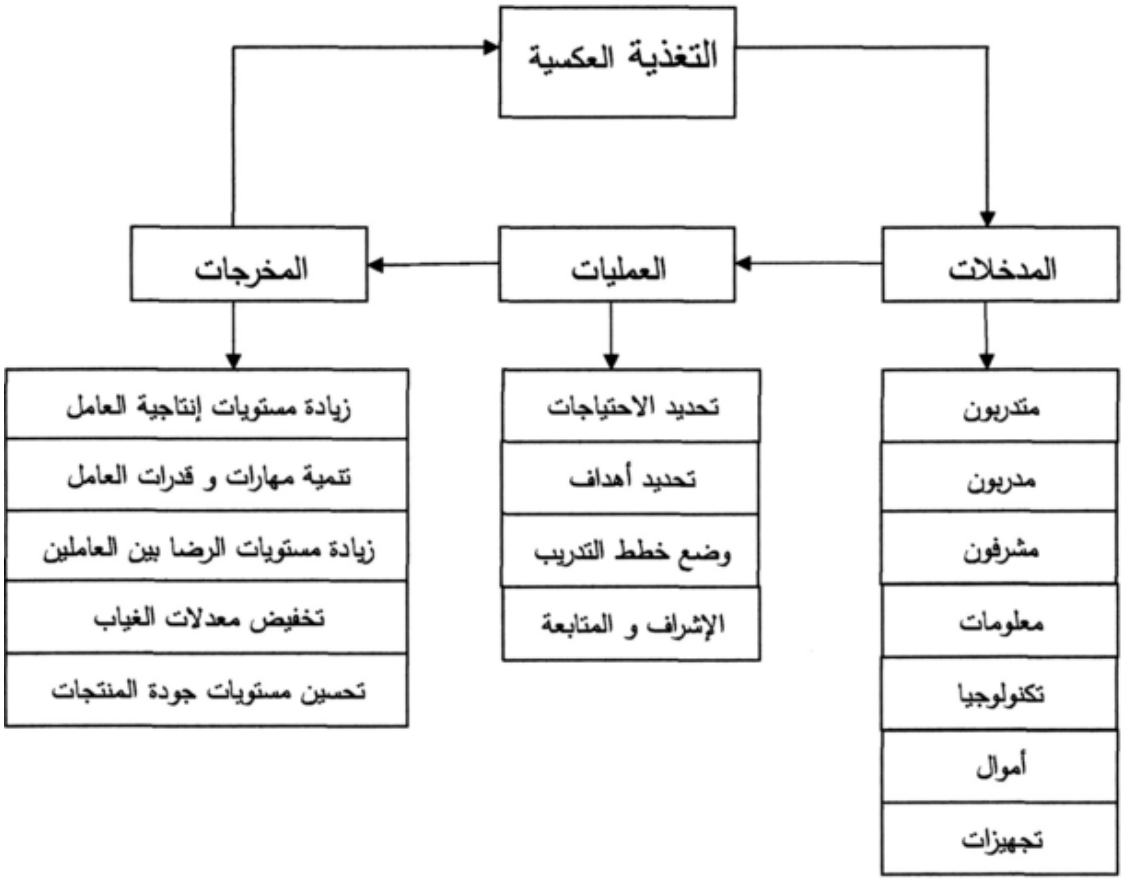
-زيادة مستويات الرضا بين العاملين.
-تخفيض معدلات دوران العمل و الغياب.
-تكييف العاملين الجدد مع وظائفهم .
-تحسين مستويات جودة الخدمات

***التغذية العكسية:**

و تتم عن طريق إرجاع الأثر في شكل معلومات مرتدة من مرحلة المخرجات إلى مرحلة المدخلات و تتضمن عمليات التغذية العكسية حيوية نظام التدريب و تطويره مستقبلا و تجنب أوجه القصور في الخطط السابقة كما تعتبر عمليات التغذية العكسية نوع من الرقابة المستمرة على نظام التدريب و كفاءته.

و يمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالية:

الشكل (4-4) مراحل التدريب في البنك



المصدر: من إعداد الباحثة بناءا على المعطيات السابقة

4-2-3: التحفيز

التحفيز هو عبارة عن نظام تضعه الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الإمتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه.

و يهدف تحفيز العاملين إلى شحنهم و تعبئة قدراتهم و طاقاتهم باستخدام الأساليب المادية و المعنوية للتحفيز، و ذلك لرفع الكفاءة و تحقيق أهداف البنك و فضلا عما توفره الحوافز من سد للاحتياجات و الرغبات الشخصية فهي تبعث في نفوس العاملين روح التفاؤل و الإبداع فتحرك الطاقات و الجهود الكامنة للأفراد ،و هناك علاقة ارتباط قوية بين الأداء الجيد في العمل و بين بلوغ البنك لأهدافه، فإذا تعرفت الإدارة على دوافع العاملين، مكنها تصميم نظام فعال للحوافز السلبية و الإيجابية المادية و المعنوية التي تتفق مع أهداف العاملين في إشباع الحاجات التي يشعرون بها داخلهم ،فإن تحقق للبنك أهدافه يجب أن يعكس على رغبات و توقعات العاملين ليحقق رغباتهم أيضا كما انه عند تصميم أي نظام للحوافز من طرف البنك لابد من مراعاة توفر الخصائص التالية:

-يجب أن يشبع الحاجات الأساسية للعاملين.

-يجب أن يتم مقارنة المكافآت أو مقابل العمل و الحوافز بتلك التي تقدمها البنوك الأخرى.

-يجب أن يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة و متساوية.

-يجب أن يراعي التنوع و التعدد في نظام الحوافز و ذلك لأن حاجات العاملين مختلفة و متنوعة.

-سرعة منح الحوافز، إذ أن التأخير في منح الحافز يفقد تأثيره على أداء الفرد مستقبلا و يخل بإرتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك العاملين .

-المراجعة المستمرة لنظام الحوافز السارية و تطويرها في ضوء الدراسة المتجددة لظروف البنك و إحتياجات العاملين المتجددة باستمرار.

4-2-4:المشاركة

يتمثل مفهوم المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية هي:

•**مشاركة العامل في الإدارة:** و يقصد بها احتواء العامل في القرارات الإدارية و تختلف درجة هذا الإحتواء إذ نجد إحتواء في القرارات التي يؤثر عليه أو تلك التي يقوم بتنفيذها، كما قد تتضمن مشاركة العامل في القرارات الإستراتيجية المؤثرة في البنك.

•**مشاركة العاملين في الأرباح:** أي مشاركته في الأرباح الصافية للبنك كحافز جماعي يزيد من إنتمائيته و شعوره بالتوحد مع بنكه.

•مشاركة العاملين في الملكية: قد تمتد هذه المشاركة إلى السماح للعاملين بتملك جزء من الأسهم و ذلك بهدف إشعارهم بتوحد مصلحتهم الخاصة مع مصلحة البنك و المحافظة على استثماراتهم فيه.

4-2-5:التنظيم

يقصد بالتنظيم الجو السائد داخل البنك و يتضمن متغيرات مادية و اجتماعية و نفسية تشكل شخصية البنك في أعين العاملين به، و قد يسود داخل البنك أكثر من مناخ نتيجة اختلاف المتغيرات السائدة بالقطاعات المختلفة في البنك. فالتنظيم هو عبارة عن مجهود إداري يبذل للتنسيق بين مجموعة من الأفراد يشتركون معا في تنفيذ أعمال معينة لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

فتوفر التنظيم الفعال يدل على تمتع البنك بالصحة التنظيمية التي تكفل الجو المناسب للأداء الفعال و السلوك الإيجابي للعلاقات الإنسانية و يجدر الإشارة في هذا الصدد إلى وجود علاقة إرتباط طردية عالية بين درجة توفر التنظيم الفعال و بين كل من:

-قدرة البنك على التفاعل مع البيئة المحيطة به.

-كفاءة العاملين.

-رضا العاملين عن العمل بالبنك.

-نمو البنك في الأجل الطويل.

المطلب الثاني: علاقات السببية في مدخل بطاقة الأداء المتوازن

ترتبط المقاييس الأربعة في نموذج مقياس الأداء المتوازن في سلسلة من العلاقات السببية و لهذا فقد أكد كلا من (Kaplan and Norton) على أن الأهداف و الإستراتيجية تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية و غير المالية و يتضمن هذا النموذج مقاييس المخرجات و محركات أداء لهذه المخرجات ترتبط معا في مجموعة من علاقات السببية.[1]

و قد افترض (Kaplan and Norton) وجود سلسلة علاقات السببية على النحو التالي:

إن مقاييس النمو و التعليم تعتبر محرك لمقاييس عمليات التشغيل الداخلي و تؤدي إلى تحسين العمليات الإنتاجية و بالتالي تؤدي إلى رضاء العملاء التي تعتبر أيضا محركات للمقاييس المالية.

و بتحديد علاقات السببية بين مجالات مقياس الأداء المتوازن يتم ترجمة الهدف المالي مثل زيادة العائد على رأس المال المستثمر إلى عوامل تشغيلية تؤدي إلى تحقيق هذا الهدف، و بتقييم العوامل التي تؤثر على

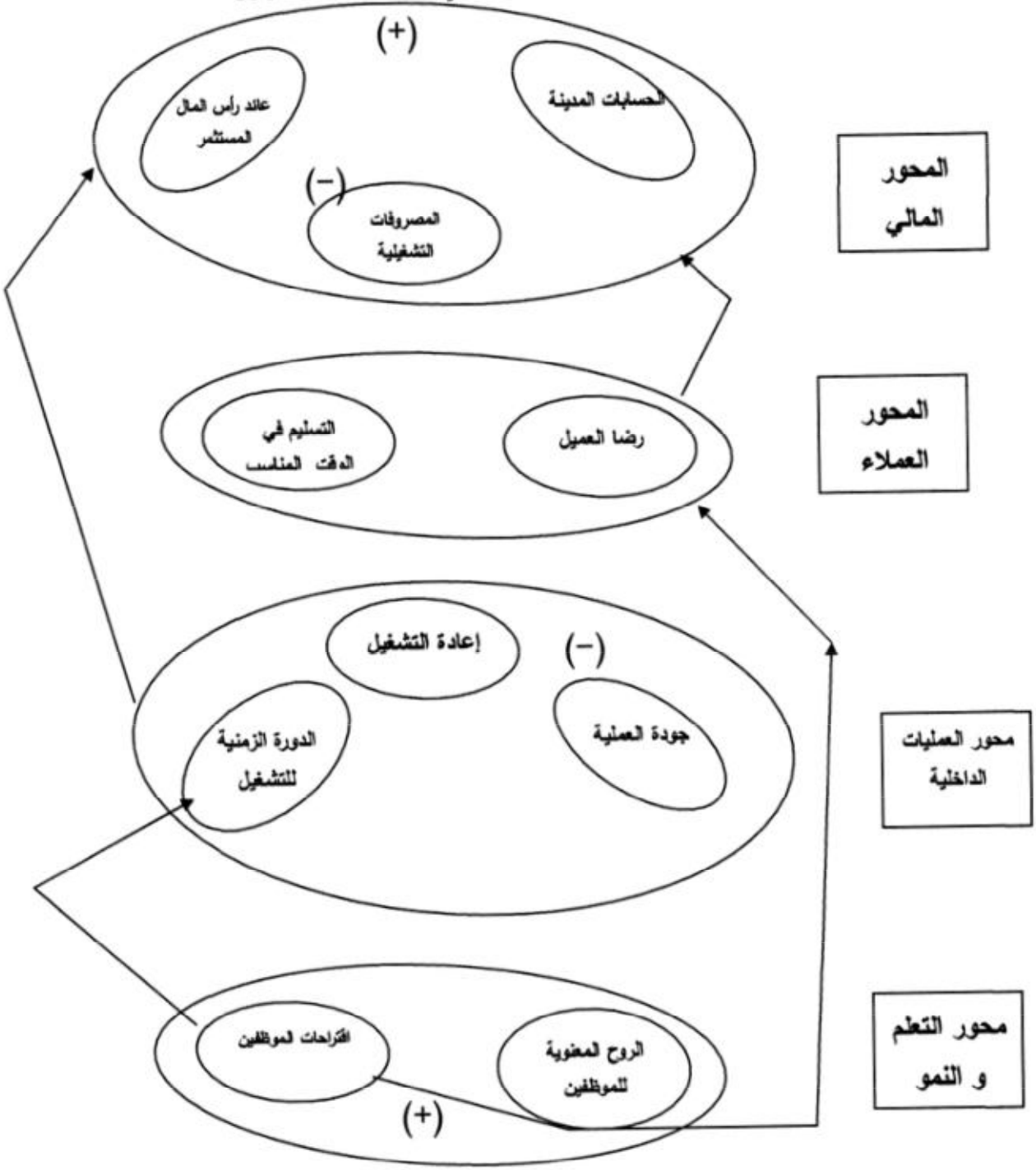
[1]- Kaplan, R. S and Norton, D. P" Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.2006.p 83

الأداء المالي في كل من الجوانب الأربعة لمقياس الأداء المتوازن، يتم تحديد مقاييس الأداء المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و يتضح من العلاقات السببية في مقياس الأداء المتوازن أن الجوانب الأربعة تتفاعل و تتكامل مع بعضها البعض و أن الأهداف المالية لتحسين العائد على رأس المال المستثمر) ضمن المحور المالي يتطلب التوسع في المبيعات للعملاء الحاليين ،و إن هذا التوسع يعتمد على مدى ولاء هؤلاء العملاء (ضمن محور العملاء) الذي من المتوقع أن يكون له تأثير كبير على العائد على رأس المال المستثمر، و على فرض أن هناك متغيرين أساسين يلعبان دورا رئيسيا في الحصول على ولاء العملاء و هما تسليم الخدمات في الوقت المناسب و جودتها العالية، لذا فإن تحسين هذين المتغيرين سوف يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء الأمر الذي يؤدي إلى التحسين المالي و لتحسين المتغيرين المذكورين (وقت التسليم و الجودة) لابد أن يكون زمن دورة التشغيل قصير و أن تمتاز العمليات الداخلية بالجودة الغالبة (ضمن محور العمليات التشغيلية الداخلية) و يستطيع البنك أن يقلل الفترة الزمنية للعملية التشغيلية من خلال التدريب و التعليم للموظفين و تحسين مهارتهم (ضمن محور التعلم و النمو) لذلك فإن اختيار الأهداف الإستراتيجية لجانب عمليات التشغيل الداخلي يجب أن يتم في ضوء أهداف العملاء و المساهمين و كذلك فإن تحديد الأهداف في جانب النمو و التعلم يجب أن تؤدي إلى تطوير و تحسين الأهداف في الجوانب الثلاثة الأخرى.

و الشكل التالي يوضح علاقة السببية لمقياس الأداء المتوازن.

الشكل (4-5): علاقة الأثر و النتيجة في بطاقة الأداء المتوازن



Sourse : Kaplan, S. Robert and Norton, David P). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.1996.p255

يتبن من الشكل السابق أن مقاييس الأداء المحددة ضمن المحاور الأربعة تتفاعل فيما بينها و تصب في المحور المالي و هذا يتضح من حركة الأسهم الصاعدة من الأسفل إلى الأعلى حيث يتبين من الشكل(4-5) أنه كلما زادت معنويات العاملين كلما أدت إلى تقديم خدمات و سلع ذات جودة عالية للعملاء و هذا يؤدي إلى رضا العملاء بدرجة عالية تجاه البنك و من تم هذا الرضا يؤدي إلى تخفيض الحسابات المدينة و بالتالي إلى زيادة العائد على راس المال المستثمر كما يتضح من جهة أخرى أن معنويات العاملين العالية تؤدي إلى زيادة اقتراحهم باتجاه تحسين و تطوير الانتاجيه و بالتالي سيقلل من المنتوجات المعادة و يزيد من المصروفات التشغيلية التي تنعكس على تخفيض العائد على رأس المال المستثمر.

و على الرغم من أن العلاقات بين المداخل الأربعة مفترض أنها في اتجاه واحد إلا أن هناك من يرى أن هذه العلاقة في الواقع علاقات تبادلية فالافتراض الأساس (اتجاه واحد لعلاقة السبب و النتيجة) يظهر أن التحسن في منظور العلم يؤدي إلى تحسن العمليات الداخلية و بالتالي تؤثر على زيادة درجة رضا العملاء و بالتالي على النتائج المالية، أما العلاقة التبادلية تتضح في القول بأن التحسن في العمليات الداخلية يتوقف على النتائج المالية المحققة و التي يؤثر على إمكانية توفير التمويل اللازم للإنفاق على البحوث و التطوير من ناحية، و من ناحية أخرى فإن وجود التحسن في العمليات الداخلية و تكاليف البحوث و التطوير تؤدي إلى تحقيق نتائج مالية أفضل أي أنها علاقة تبادلية بين المداخل الأربعة.

خاتمة الفصل:

لقد شهدت الصناعة المصرفية العالمية تطورات و تحولات عديدة و مستمرة تماشيا مع الظروف و المتغيرات الاقتصادية الدولية التي تفرضها ظروف العولمة المالية و المتمثلة في تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية في إطار اتفاقية GATS فمن أهم سمات هذه التطورات الأخذ بمفهوم البنوك الشاملة المتضمن مزاولة كافة أنواع الخدمات المالية (المصرفية و الغير مصرفية) مع كافة قطاعات الاقتصاد، و هذا كله في إطار سعي البنوك لمواجهة المنافسة التي تفرضها اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات و ذلك من خلال رفع كفاءة أداء البنوك بانتهاجها لنموذج الصيرفة الشاملة، و لا يمكن معرفة مدى هذا التطور في الأداء إلا من خلال قياسه باستخدام نماذج مختلفة لقياس الأداء، و قد توالت النماذج المستخدمة لقياس أداء البنوك بما فيها الشاملة لعل أهمها تلك التي ركزت على تقييم الأداء المالي للبنك كنموذج العائد و المخاطرة ،نموذج camels،نموذج القيمة المضافة إلا أنه مع التغيرات السريعة و المتلاحقة في بيئة الأعمال المصرفية الحديثة و الاتجاهات المعاصرة لقياس و تقييم الأداء، أصبحت هناك حاجة ماسة لتطوير من مقاييس الأداء المالي من جهة و التركيز أيضا على الأداء غير المالي في التقييم من جهة أخرى، إذ توصل الخبراء إلى حقيقة مفادها أنه لتقييم أداء البنك و معرفة مدى تطوره و ما مركزه السوقي نسبة لبقية البنوك المنافسة لا يكفي تحليل الجانب المالي بل هناك عوامل أخرى غير مالية من شأنها التأثير على أداء البنك و هذا ما توفر في نموذج بطاقة الأداء المتوازن، إذ يتضمن مؤشرات لتقييم الأداء المالي و الغير مالي في البنك تتميز بالتكامل فيما بينها و ذلك لإعطاء صورة شاملة عن أداء البنك بشكل متكامل.

الفصل الخامس:

واقع الصيرفة الشاملة في البنوك الجزائرية

مقدمة الفصل:

المبحث الأول: الجهاز المصرفي العربي

المطلب الأول: جهود إصلاح القطاع المصرفي في الدول العربية

المطلب الثاني: واقع الجهاز المصرفي في الدول العربية

المبحث الثاني: تحديات القرن 21 و سبل المواجهة

المطلب الأول:التحديات التي تواجه البنوك العربية

المطلب الثاني: سبل المواجهة

المبحث الثالث: النظام المصرفي الجزائري

المطلب الأول: إصلاح الجهاز المصرفي في ظل العولمة

المطلب الثاني: واقع المنظومة البنكية الجزائرية بعد الإصلاحات و التحديات المستقبلية

المطلب الثالث:إشكالية الأخذ بنموذج الصيرفة الشاملة في الجزائر

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

لقد شهدت الساحة المصرفية العالمية في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي و العشرين العديد من التطورات لعل أهمها تلك المتمثلة في التوجه للبنوك الشاملة و التي انعكست بشكل واضح على الأنظمة المصرفية في العالم بما فيها النظم المصرفية في الدول العربية.

فقد شهدت القطاعات المصرفية في هذه الدول تطورات هامة في الأعوام الماضية إذ قامت العديد من الدول العربية ببذل جهود حثيثة لإصلاح أنظمتها المصرفية و ذلك تماشيا مع تحرير القطاعات المصرفية فيها، فقد ساهمت هذه الإصلاحات التي بدأت في تنفيذها منذ أواخر الثمانينات في تطوير القطاع المصرفي في جوانب عديدة خاصة مع انفتاحه على المنافسة الأجنبية و التي جعلته يواجه الكثير من الرهانات أهمها تطبيق و تفعيل نموذج الصرفة الشاملة في البنوك العربية.

و الجزائر بدورها و على غرار الدول العربية الأخرى و في إطار سعيها لتحرير خدماتها البنكية على المستوى العالمي، أصبحت عرضة للعديد من التحديات، تحدي الزبائن الباحثين دائما على منتجات جديدة، تحدي التكنولوجيا و المعلوماتية، تحدي الكفاءات المهنية، و لهذا و في إطار مواجهتها لهذه التحديات كان لابد عليها التحول من الصيرفة التقليدية إلى الصيرفة الشاملة، حتى تستطيع مواجهة آثار الانفتاح على العالم الخارجي، و هذا هو محور فصلنا هذا إذ سنتطرق لواقع البنوك الشاملة في الجزائر.

المبحث الأول: الجهاز المصرفي العربي

المطلب الأول: جهود إصلاح القطاع المصرفي في الدول العربية

لقد بدأت بعض البنوك العربية إعادة النظر في أعمالها التقليدية التي تعتمد أساسا على قبول الودائع و إقراضها، حيث وجدت نفسها مضطرة للتعامل مع التغيرات المالية و الإقتصادية و الاجتماعية على الساحتين المحلية و الدولية.

فالمشاكل التي تواجه هذه البنوك لا تختلف كثيرا عن تلك التي غالبا ما ترافق نمو القطاع المصرفي في الأسواق الناشئة، كما أن بعض هذه المشاكل نفسها التي تواجهها المصارف في الدول المتقدمة و التي تتمثل في تركيز الإئتمان على قطاع معين و إرتفاع مخاطر القروض الاستهلاكية و التفرع الخارجي الغير إستراتيجي، بالإضافة إلى تحكم الحكومات و بعض المساهمين الكبار في إدارة البنوك.

لذلك و إزاء هذه المشاكل، برزت الحاجة لأحداث الإصلاح و التحرير المصرفي حيث بدأت بعض الدول العربية بتطبيق الإصلاحات في جوانب عديدة إعتبارا من مطلع التسعينات و قد جاءت هذه الإصلاحات كما في الدول النامية الأخرى، تدريجية و في سياق تنفيذها للإصلاحات الهيكلية الأخرى لتحرير الإقتصاد و

تحسين كفاءته من خلال تعزيز دور قوى السوق في تخصيص الموارد الإنتاجية و تقوية جوانب العرض في الإقتصاد، و يرتكز الإصلاح في القطاع المصرفي و المالي بشكل عام على عدد من العناصر الرئيسية، أهمها تحريره من الكبح المالي و تطوير السياسة النقدية و دعم سلامة القطاع المصرفي و تطوير البنية الأساسية و دعم حوكمة المؤسسات المصرفية و المالية و فتح الخدمات المصرفية أمام المنافسة الأجنبية.

و تتمثل أهم جوانب إصلاح القطاع البنكي و المصرفي في الدول العربية فيما يلي:[1]

الفرع الأول: تحرير القطاع المصرفي من الكبح المالي

لقد انصبت جهود الإصلاح في عدد من الدول العربية لتحرير القطاع المصرفي من الكبح المالي على:

1-تحرير أسعار الفائدة:

لقد توجهت معظم الدول العربية نحو تحرير أسعار الفائدة بصورة تدريجية و ذلك لما له من أثر على تحسين قدرة القطاع المصرفي على تعبئة و تفعيل دور المدخرات المحلية في الاقتصاد و تقويتة سلامة القطاع المصرفي و قد تزامنت هذه الإصلاحات مع تحقيق أسعار فائدة حقيقية موجبة من خلال رفع مستوى أسعار الفائدة الإسمية المحددة رسميا في عدد من هذه الدول، و الملاحظ أن التوجه نحو تحرير أسعار الفائدة في غالبية الدول العربية قد بدأ بحلول عام 1991، ففي كل من تونس و المغرب تم تحرير أسعار الفائدة بحلول عام 1996 و

في ليبيا و ضعت السلطات النقدية حدا أقصى على أسعار الفائدة على القروض لا يتعدى سعر الخصم بأكثر من 2.5%، و في اليمن وضعت السلطات النقدية حدا أدنى لسعر الفائدة على ودائع الإدخار، كما أنه في غالبية دول مجلس التعاون الخليجي قد تم تحرير أسعار الفائدة في وقت مبكر و ذلك في سياق انتهاجها سياسة اقتصادية متحررة.

هذا إضافة إلى أنه في وقت مبكر أيضا قد تم تحرير أسعار الفائدة على الودائع في معظم الدول.

2.إزالة القيود على الإئتمان:

تزامن التوجه بتحرير أسعار الفائدة مع قيام الدول العربية التي انتهجت إصلاحات هيكلية بإزالة أو خفض الضوابط و القيود على الإئتمان للقطاع الخاص كالإبتعاد عن الإئتمان الموجه لقطاعات معينة، و يلاحظ أن عمليه التحرير قد تمت في غالبية هذه الدول بشكل تدريجي، بدءا بوضع التشريعات الخاصة بذلك، و من ثم إزالة الإعانات الإئتمانية و أسعار الفائدة التفصيلية، ثم بعد ذلك تمت إزالة أو تخفيف القيود على حيازات

---

[1]-تطور الأداء و الإصلاحات في القطاع المصرفي في الدول العربية، عن موقع الانترنت:
www.ccsr-yemen.org/docs/doc_18/10-18-23.pdf تاريخ الاضطلاع 2011/09/10.

سندات الخزانة التي كانت تفرض على المؤسسات المصرفية لكونها كانت تمثل أداة تمويل الديون العامة للدولة.

و في المرحلة الأخيرة تمت إزالة السقوف المفروضة على أسعار الفائدة و التخلي عن توجيه الإئتمان لبعض القطاعات ذات الأولوية بموجب التشريعات الجديدة.

الفرع الثاني: تطوير إدارة و إستقلالية السياسة النقدية

تتمثل أبرز الإصلاحات في مجال زيادة كفاءة السياسة النقدية التوجيه نحو اعتماد السلطات النقدية بشكل كبير على أسلوب الإدارة غير المباشرة للسياسة النقدية لتنظيم مستوى السيولة المحلية بشكل يكفل تحقيق النمو الاقتصادي القابل للإستمرار و ذلك كما يلي:

1-نظام الاحتياطي الإلزامي:

يشكل هذا النظام إحدى الأدوات غير المباشرة الهامة لامتصاص السيولة المحلية حيث أنه و بمقتضى الاحتياطي الإلزامي، تعمد السلطات النقدية إلى تحديد الحد الأدنى من الودائع التي يتعين على البنوك الإحتفاظ بها لتغطية السحوبات، و يتم عادة الإحتفاظ به في خزينة البنك أو لدى البنك المركزي. وبشكل عام يؤثر إستخدام نسبة الإحتياطي الإلزامي على الإقتراض و أسعار الفائدة و الاقتصاد ككل.

و يلاحظ أن البنوك المركزية في الدول المتقدمة عادة ما تتجنب زيادة نسبة الاحتياطي الإلزامي لكونها تؤثر بشكل سلبي و مباشر على السيولة، و في المقابل و نظرا للتأثير المباشر لنسبة الاحتياطي الإلزامي على المعروض النقدي، أي على قدرة القطاع المصرفي على خلق ودائع المعاملات ، فإن تغيير هذه النسبة من الممكن أن يستخدم كأداة لمحاربة التضخم و هو ما يحدث في بعض الدول النامية، غير أن زيادة نسبة الإحتياطي الإلزامي تؤدي إلى تخفيض خلق النقود، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على النشاط الاقتصادي ، في حين يؤدي تخفيض النسبة إلى زيادة حجم الموارد المتاحة للإقراض و بالتالي زيادة النشاط الاقتصادي.

و بالنسبة للدول العربية فقد قامت غالبية دول مجلس التعاون الخليجي بزيادة نسبة الإحتياطي الإلزامي في أواخر عام 2007 وذلك ضمن جهودها للحد من التضخم، و في مصر و منذ منتصف عام 2005، إستخدم البنك المركزي نسبة الإحتياطي الإلزامي لإدارة السيولة، بالإضافة إلى عمليات السوق المفتوحة باستخدام صكوك و شهادات إيداع البنك المركزي، و عمليات مزادات ربط ودائع البنوك لديه، و في الجزائر قام البنك المركزي بزيادة نسبة الإحتياطي الإلزامي إلى 8% و ذلك في يناير 2008 مع العلم أنها كانت تعادل 3% من ودائع البنوك بالعملة المحلية في عام 2001 و ذلك بهدف إمتصاص السيولة المحلية و الحفاظ على الاستقرار الإقتصادي الكلي في ضوء الضغوط التضخمية المرتفعة و الناجمة عن ارتفاع كل من أسعار النفط و الإنفاق الحكومي.

2.تعديل قانون البنك المركزي:

يعد البنك المركزي من أهم المؤسسات المالية في الدول نظرا لدورة في دعم الاستقرار المالي و مكافحة الضغوط التضخمية و تنظيم مستوى السيولة المحلية بما يضمن تحقيق معدلات النمو المستهدفة في الإقتصاد الوطني، و لذلك فمن المهم أن يتمتع البنك المركزي باستقلالية عملية أي أن يتمتع بحرية إختيار و استخدام الأدوات المناسبة لإدارة السياسة النقدية، بما يمكنه من مقاومة أي ضغوط خارجية و تدعم مصداقية السياسة النقدية، و في هذا الإطار تم تعديل قانون البنك المركزي في عدد من الدول العربية بقصد تعزيز مصداقية السياسة النقدية و المحافظة على استقرار الأسعار و الإستقرار النقدي، ففي تونس مثلا، عزز تعديل قانون البنك المركزي عام 2006 بصورة واضحة إستقلالية السياسة النقدية و كذلك صلاحيات الهيئة الرقابية، كما أنه في البحرين لعب القانون الجديد لعام 2006 دورا هاما في توحيد الجهاز الرقابي و السياسة النقدية و الذي تحولت بموجبه مؤسسة النقد إلى مصرف مركزي يتمتع بكامل الصلاحيات الرقابية.

أما في مصر فقد تم تعديل قانون البنك المركزي في عام 2003، والذي عزز إستقلالية السياسة النقدية التي تستهدف إستقرار الأسعار، كذلك في المغرب، عزز القانون الجديد لبنك المغرب عام 2006 صلاحيات البنك المركزي كجهاز رقابي و أصبح إستهداف إستقرار الأسعار الهدف الرئيسي للسياسة النقدية و تحسنت إستقلالية السياسة النقدية.

الفرع الثالث: الرقابة و الإشراف على الجهاز المصرفي

أن وجود قطاع مصرفي كفؤ و فعال يخدم الإقتصاد الوطني و التغيرات الجوهرية في السياسية النقدية في الدول العربية يتطلب تفعيل أسس و معايير الرقابة و إشراف بما يواكب المعايير الدولية، بالإضافة إلى تنظيم النشاط المصرفي مما يدعم التحول نحو الصيرفة الشاملة.

1.النظم الرقابة في الدول العربية:

تتولى البنوك المركزية في الدول العربية عادة مسؤولية الإشراف على النظام الرقابي حيث يعتبر النظام الرقابي من أهم العوامل لتحقيق الإستقرار المالي لكونه يتابع بشكل دقيق و منتظم أداء القطاع المصرفي من خلال المؤشرات الرئيسية و بواسطة الإمكانيات المتاحة لدى السلطة الرقابية لردع البنوك المخالفة لقواعد الرقابة المصرفي، و يشار في هذا السياق إلى أن معظم الدول العربية تقوم بتطبيق المبادئ الأساسية للجنة بازل للرقابة المصرفية و ذلك حسب تقارير تقييم القطاع المالي لصندوق النقد و البنك الدوليين.

و يجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن عددا متزايدا من الدول العربية ينتهج معايير(بازل2)، كما هو الحال في دول مجلس التعاون الخليجي.

بصفة عامة يمكن القول إلى أن الأداء العام لنظم الرقابة قد تحسن بشكل ملحوظ في معظم الدول العربية، الأمر الذي يساهم في انخفاض نسبة القروض المتغيرة و ارتفاع المعدلات المناسبة لكفاية رأس المال[1].

2.تنظيم النشاطات المصرفية المسموح ممارستها:

يختلف تنظيم نشاطات البنوك التجارية في الاقتصاد فيما بين الدول العربية، فعلى سبيل المثال، تحظر كل من عمان و لبنان البنوك التجارية تقديم خدمات التأمين لعملائها، في حين لا تفرض كل من قطر و الكويت و الجزائر و المغرب و الأردن و مصر و السودان أي قيد على منافسة البنوك لقطاع التأمين، أما في كل من البحرين و الإمارات و السعودية و تونس فيسمح للبنوك بتقديم خدمات التأمين ضمن أطر قانونية معينة تخضع لبعض القيود و الملاحظ أن معظم الدول العربية قد توجهت نحو اعتماد الصيرفة الشاملة، و التي تعني كما رأينا في الفصل الثاني السماح بالدمج بين الخدمات البنكية العادية كإدارة الودائع و الخدمات البنكية الإستثمارية، ويشار في هذا السياق إلى أن النظام المصرفي الإسلامي يعكس بطبيعته الصيرفة الشاملة نظرا لمشاركة العملاء في أرباح و خسائر المصرف كما هو الحال في البنوك السعودية التي تعمل جميعها و فق نموذج الصيرفة الشاملة.

الفرع الرابع: إصلاحات في البنية الأساسية للقطاع المصرفي

تتضمن أهم الإصلاحات في البنية الأساسية للقطاع المصرفي في الدول العربية ما يلي:

1.الإلتزام بالمعايير المحاسبية المتبعة على المستوى العالمي:

تتبع معظم الدول العربية المعايير المحاسبية العالمية، كما تفرض الأنظمة الرقابية في هذه الدول على المؤسسات المالية توفير حسابات موحدة لكل الفروع المصرفية و غير المصرفية التابعة لها، كما يتعين على البنوك العربية نشر البيانات المسجلة خارج الميزانية وتوفيرها للسلطات الرقابية وللجمهور، مع تحمل هذه البنوك المسؤولية القانونية لدقة وصحة المعلومات التي تنشرها إذ تفرض السلطات الرقابية عقوبات على البنوك التي لا تلتزم بصحة البيانات المنشورة.

2.نظم الدفع و التسوية:

مع التطور التقني الكبير في استخدام الوسائل الإلكترونية في مجال نظم الدفع و المقاصة و التسوية داخل الدولة الواحدة و عبر العالم، فقد بدا معظم البنوك المركزية العربية في السنوات القليلة الماضية بتطبيق إصلاحات تتعلق بتحسين نظم و عمليات الدفع و التسوية بما يتماشى مع التوجهات العالمية في هذا المجال. فقد جاءت هذه الإصلاحات لتتوافق مع المبادئ الأساسية لتصميم نظم الدفع و التسوية و تشغيلها و الإشراف عليها و التي إعتمدتها لجنة الدفع و التسوية الدولية بالإتفاق مع عدد من البنوك المركزية و صندوق النقد

[1]– طه طارق " إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية" دار الكتب للنشر، القاهرة سنة 2000 ص119، 120.

الدولي و البنك الدولي عام 2001، و قد جاء تطوير المبادئ الأساسية لنظم الدفع و التسوية كجزء هام من التوجه نحو معالجة قصور تشريعات و هياكل القطاعين المالي و المصرفي بغية تحقيق الإستقرار المالي على الصعيد العالمي، و من أهم هذه المبادئ:

- توفير الإطار القانوني المناسب و فق التشريعات المعنية لإنشاء و عمل نظم الدفع و التسوية.
- أن يسمح عمل هذه النظم إدراك الأطراف المعنية بالتأثير المحتمل لهذه النظم على المخاطر المالية.
- أن تمتلك هذه النظم إجراءات واضحة بخصوص إدارة المخاطر الإئتمانية و مخاطر السيولة.
- أن توفر تسوية نهائية للمدفوعات خلال اليوم أو كحد أدنى في نهاية اليوم.

3.مكاتب الاستعلام عن الإئتمان المصرفي:

يعتبر توفير معلومات هامة عن طالبي الإقتراض المصرفي ضروري للبنوك لتوخي الحيطة و الحذر في منحها الإئتمان بما يساهم في تخفيض مخاطر الإقراض، و يأتي ذلك في ظل إرتفاع نسبة القروض المتعثرة إلى القروض المصرفية الإجمالية مما يؤدي إلى إرتفاع كلفة الإقراض بالنسبة للبنوك و يشدد من الإجراءات في منحها لجميع المقترضين المحتملين و يحد بالتالي من التوسع في منح الإئتمان المصرفي.

و تنقسم تقارير توفير المعلومات عن المقترضين إلى قسمين هما مكاتب الاستعلام عن المقترضين و سجلات الإقتراض، و يدار سجل الإقتراض من قبل القطاع العام و تحديدا من قبل المصرف المركزي بهدف الإشراف على معلومات الإقتراض و المقترضين، حيث يتوجب على المصارف تزويد المصرف المركزي بالمعلومات المطلوبة، و لا يتم توفير معلومات عن هذا السجل لأية جهة إلا في حالات خاصة و الغرض الرئيسي من إنشاء سجل الإقتراض هو الرقابة و الإشراف على مخاطر الإنكشاف في مصرف معين أو في القطاع المصرفي بشكل عام و بذلك فإنه يركز على المقترضين الكبار.

أما مكاتب الإعلام عن المقترضين فهي تملك و تدار من قبل القطاع الخاص حيث يقوم المصرف المركزي بتحديد أسس و غايات عملها ضمن تشريعات توضع لهذا الغرض.

و بالنسبة للدول العربية تقوم البنوك المركزية في عدد منها بإدارة "سجل الإقتراض" حيث يتوفر هذا السجل في كل من الجزائر و مصر و الأردن و لبنان و موريتانيا و المغرب و عمان و تونس و الإمارات و اليمن، أما مكاتب الإستعلام عن المقترضين ، فهي محدودة في الدول العربية أولها السعودية ثم الكويت و مصر .

4.نظام تأمين الودائع:

بالرغم من كافة أنواع الرقابة و الإشراف التي تمارسها البنوك المركزية للتأكد من سلامة أوضاع البنوك التجارية ، إلا أن البنوك تبقى عرضة للصدمات أو الخسائر الفادحة التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إفلاس بعضها، و يبقى الطرف الأضعف في هذه الحالة المودعين الذين قد يفقد الكثير منهم كافة مدخراتهم

مما يتطلب إتخاذ إجراءات معينة لحماية المودعين في حالات إفلاس البنوك التجارية، لذا تم العمل على إنشاء نظام لتأمين الودائع من مخاطر الإفلاس هذه إذ يتم تأمين الحسابات بسقف معين، و علاوة على ذلك فإن وجود أنظمة التأمين هذه يحافظ على الاستقرار المالي في ظل الأزمات المصرفية، و في هذا الصدد و تحديدا عام 2002 ثم إطلاق " المؤسسة الدولية لمؤمني الودائع" (IADI)[1] في سويسرا كمؤسسة مستقلة تهدف إلى المساهمة في تحقيق إستقرار النظم المالية عن طريق تشجيع التعاون الدولي بين مؤسسات تأمين الودائع و العمل على تطوير نظم تأمين الودائع و زيادة فاعليتها و تشارك مؤسسات تأمين الودائع في كل من الأردن و لبنان و المغرب و السودان في عضوية هذه المؤسسة الدولية.

و يجدر الإشارة إلى أن نظام تأمين الودائع هذا يتوافر في دول عربية منها الجزائر البحرين ، الأردن، لبنان ، المغرب، عمان ، السودان، اليمن.

الفرع الخامس: حوكمة القطاع المصرفي

تحتل الحوكمة في القطاع البنكي مكانة هامة نظرا لأهمية هذا القطاع في التنمية الاقتصادية و الإستقرار المالي، فهي تمكن من تقوية الإدارة السليمة للمخاطر و تحسين فعالية توزيع الموارد، و يقتضي ذلك تحسين الشفافية و وضع إطار و تحسين فعالية توزيع الموارد، و يقتضي ذلك تحسين الشفافية و وضع إطار واضح يحكم مسؤوليات مجلس الإدارة الذي يحدد إستراتيجية البنك و يحافظ على حقوق المودعين و لذلك فمن المهم أن يحظى مجلس الإدارة بالإستقلالية في إتخاذ القرار و أن يخضع لمراقبة و محاسبة المساهمين في رأس المال.

و عادة ما تفرض السلطات الرقابية على البنوك إتباع المعايير المحاسبية العالمية و القيام بنشر كافة البيانات عن حساباتها المجمعة و عن مجلس الإدارة.

و تختلف تجارب الدول العربية في تحسين حوكمة القطاع البنكي و ذلك بالرغم من انتهاج معظمها معايير لجنة بازل (1)، فعلي سبيل المثال تسمح التشريعات الوطنية في معظم الدول العربية للسلطات الرقابية بأن تفرض على مجلس إدارة البنك أن يرفع مستوى المخصصات لتغطية الخسائر المحتملة كما يمكن للسلطات الرقابية في معظم الدول العربية أن توقف توزيع الأرباح أو العلاوات عند الضرورة.

المطلب الثاني: واقع الجهاز المصرفي في الدول العربية

منذ أواخر عقد السبعينات من القرن العشرين و عدد وحدات الجهاز المصرفي العربي في تزايد مستمر، نظرا لما شهدته المنطقة العربية من انتعاش إقتصادي وإزدياد الموارد المالية نتيجة إرتفاع قيمة صادرات البترول

[1] International Association of deposit Insures

بالنسبة للدول العربية النفطية، و اهتمام كثير من الدول العربية بتطوير أسواقها المالية و تحسين المناخ الاستثماري إذ توسع العمل المصرفي العربي من خلال إزدياد عدد البنوك و انتشار حجم أعمالها.

فهيكل الجهاز المصرفي في الدول العربية يتشكل من البنوك التقليدية و البنوك المتخصصة و البنوك الإسلامية إذ تمثل هذه الأنواع المكونات الأساسية للقطاع المصرفي العربي.

لكن و بالرغم من التطورات الإيجابية التي شهدتها الصناعة المصرفية العربية إلا أنه مازال هناك مكامن ضعف أساسية في هذه المنظومة شكل خصائص البنوك العربية وهي:[1]

الفرع الأول: هيمنة الأعمال المصرفية التقليدية

ما زال معظم البنوك العربية تعاني من سيطرة الصيرفة التقليدية على نشاطها و ذلك بسبب جمود القوانين و التشريعات البنكية و تدني نوعية الكفاءات المهنية و نقص مستوى التدريب و تركز إنتشار الفروع في المدن الكبيرة مما أدى إلى ضعف و تدني مستوى الخدمات البنكية العربية و إقتصارها على الأعمال التقليدية، الأمر الذي أدى إلى جمود الوضع الإقتصادي و المصرفي الذي تعاني منه معظم الدول العربية.

الفرع الثاني: صغر حجم الوحدات البنكية

يتسم الوضع البنكي العربي بكثرة القيود و صعوبة الأمر الذي أد إلى قيام وحدات بنكية عربية معظمها صغيرة الحجم و محدودة الرساميل ، بإستثناء بنوك محدودة و ذلك بالرغم من صدور قوانين و تشريعات لتسهيل الإندماج المصرفي إظافة إلى الإجراءات التي اتخذتها السلطات النقدية لتكوين و حدات مصرفية قوية و كبيرة الحجم في عدد من الدول العربية عبر تحديد حدود دنيا لرأس المال البنكي.

الفرع الثالث: الكثافة البنكية

تعاني معظم الدول العربية من كثرة المؤسسات البنكية و التي لا يتناسب عددها الكبير مع حجم الإقتصاد أو السوق البنكية أو حق عدد السكان الأمر الذي يؤدي إلى تنامي ظاهرة الكثافة المصرفية في هذه الأسواق و ما يصاحبها من تنافس حاد على جذب الودائع ومنح التمويل على النحو الذي يعرقل تطور العمل البنكي في تلك الدول.

الفرع الرابع: التركز البنكي

تتسم معظم الأسواق المصرفية العربية بسيطرة عدد محدود من المصارف الكبيرة الحجم على الجانب الأكبر من نشاط هذه الأسواق بما ينطوي عليه من ظاهرة الإحتكار، الأمر الذي تبرزه ضرورة الحاجة إلى عمليات إندماج واسعة في تلك الدول من اجل قيام بنوك أخرى كبيرة تعمل و تنافس بما فيه مصلحة النمو المصرفي في الأسواق الوطنية.

---

[1]- صلاح الدين حسن السيسي"قضايا إقتصادية معاصرة"مرجع سابق ص 218-221.

الفرع الخامس: تزايد منافسة البنوك الأجنبية

الملاحظ في السنوات الأخيرة توسع تواجد البنوك الأجنبية في الأسواق المصرفية لمعظم الدول العربية و ذلك نتيجة لما تقدمه هذه البنوك من خدمات متطورة بالمقارنة مع تلك التي تقدمها البنوك الوطنية، الأمر الذي أدى إلى زيادة حصة البنوك الأجنبية في عدد من الدول العربية إلى نسب مرتفعة مما عرقل توسع البنوك الوطنية الكبيرة و المتوسطة الحجم في هذه الدول، و من المتوقع تزايد زحف البنوك الأجنبية خاصة في ظل إنضمام الدول العربية إلى منظمة التجارة العربية و ما سيصاحبه من عملية التحرير المالي على نطاق عالمي، الأمر الذي سيؤدي إلى إغلاق عدد من البنوك في عدة دول عربية و ذلك لعدم قدرتها على المنافسة من قبل فروع البنوك الأجنبية، و لعدم قدرتها على محاكاة المصارف الأجنبية في أساليب العمل الجديدة القائمة على التقنيات العالية و رأس المال الكبير و الكفاءات البشرية المدربة و الخدمات المستحدثة و المتطورة.

الفرع السادس: ضعف الثقافة العامة المصرفية

معظم الدول العربية تفتقر إلى ما يسمي بالثقافة المصرفية و التي تظهر جليا في إنخفاض متوسط نسبة الموجودات المصرفية إلى عدد السكان ، و يرجع ذلك إلى ضعف إنتشار البنوك و تدهور سعر صرف العملة الوطنية و ضعف حجم المدخرات و تدني أسعار الفوائد.

الفرع السابع : ضعف الرأسمالين التقني و البشري

تعاني معظم بنوك الدول العربية من قصور واضح في تطبيق التكنولوجيا المصرفية الحديثة و نذرة الكوادر الإدارية و التنفيذية ذات الخبرة و الدراية بالعلم المصرفي المستحدث، و إن تطور العمل المصرفي العربي خلال المرحلة القادمة يتطلب دعم الرأسمالين البشري و التقني لتحقيق تقدم في مجالي العمليات المصرفية و المنتجات المالية الجديدة.

المبحث الثاني: تحديات القرن 21 وسبل المواجهة

المطلب الأول: التحديات التي تواجه البنوك العربية

إن التطورات السريعة الجارية على الساحة الدولية و التي تشمل كافة القطاعات الإقتصادية عامة و القطاع المالي خاصة تلقي بضلالها على الدول العربية على أكثر من صعيد، أحدها القطاع البنكي الذي أصبح يواجه أكثر من تحدي نتيجة التغيرات الدولية المتسارعة، و أبرزها زيادة القدرة التنافسية للدول العربية في هذا المجال خاصة في ظل التنافس المحموم القائم بين الدول، و يمكن إيجاز أهم التحديات التي تواجه البنوك العربية في الآتي:[1]

[1]- عماد صالح سلام" البنوك العربية و الكفاءة الإستثمارية" مرجع سابق ص 71-84

1.تواجه البنوك العربية تحديات كثيرة في ظل المنافسة الأجنبية المتزايدة و الأحجام الصغيرة لكثير من المؤسسات المالية العربية، خصوصا على عمليات الإندماج الكبيرة بين عدد من البنوك في العالم و ما شهدته الصناعة المصرفية في الدول المتقدمة من تغيرات أساسية في هيكلها، و قد كان وراء هذه التغيرات عاملان مهمان هما:

•التحرير المالي و تخفيف القيود الذي أتاح فتح الأسواق لقادمين جدد بما في ذلك المؤسسات الغير مصرفية كشركات التأمين و شركات الأوراق المالية و مؤسسات الوساطة المالية الأخرى، التي تعمل على تقديم أكبر قدر من الخدمات المالية التي ترتبط بالنشاط المصرفي ، و قد أدى هذا الأمر إلى زيادة عدد مؤسسات الوساطة المالية و تقوية المنافسة بينها.

•التغير التقني الكبير و التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، الذي أدى إلى تغير أساسي في هيكل التكاليف و وفورات الحجم الكبير، و دفع إلى عمليات توحيد كبيرة في الصناعة المصرفية عن طريق التملك و الإندماج.

2.لقد أدت التغيرات التي يعكسها النمو في استخدام الأنترنت و التجارة الإلكترونية إلى الممارسات المالية و المصرفية بصورة جوهرية حيث تقديم الخدمات المصرفية الفورية و عبر الأنترنت على مدار الساعة لذا فإن على المؤسسات المالية و المصرفية العربية محاولة التكيف مع هذه المتغيرات ، من أجل تحسين خدماتها ، و لتكون على استعداد لمواجهة تحديات العولمة و الإستجابة لمطالبها فالبنوك العربية تتعرض لمنافسة شديدة من قبل البنوك الأجنبية، في ظل نظام التجارة الإلكترونية و نظام إنترنت البنوك و الخدمات المصرفية الإلكترونية و إن هذه المنافسة ستشتد من تطبيق الدول العربية لاتفاقية تحرير الخدمات المالية حيث أن إتفاقيات الجات تسمح بدخول البنوك الأجنبية للدول العربية من خلال فروعها أو أنشطتها و محافظها التي تسوق بتقنيات عالية تجعل تكلفتها منخفضة .

3.لقد أدت التطورات المالية و المصرفية المتلاحقة و انفتاح الأسواق و خصوصا في الدول الصناعية إلى توحيد أنظمة الرقابة المصرفة بهذه الدول و وضع حدود دنيا لرؤوس أموال بنوكها، للحد من المنافسة غير المتكافئة في الأسواق المالية الدولية، و تجنب انتقال مخاطر العمل المصرفي بعد تصاعد المخاطر الناجمة عن العمليات الإئتمانية و تفاقم أزمة المديونية الخارجية، و قد كان ذلك من خلال إتفاقيات (بال)، فكما رأينا في الفصل الرابع أن المعايير الجديدة للجنة بازل لا تفق عند حد زيادة رأس المال، بل إنها تتسع ذلك لتشمل تطوير الصناعة المصرفية و تفعيل المراقبة الداخلية و حسن إدارة المخاطر ، حيث تم التأكيد على أهمية الاتجاه إلى فن إدارة المخاطر و كيفية مواجهتها و ليس تفاديها أو تجنبها، و أن مواجهة تلك المخاطر تتطلب رأس مال قوي و إدارة رقابية فعالة و كوادر بشرية مدربة بشكل جيد، و كل ذلك يمثل تحديا كبيرا

للبنوك العربية خصوصا و أن جميع الدول العربية و اتفقت على تطبيق معيار كفاية رأس المال الذي ووضعته لجنة بازل.

4.إن الاتجاهات العالمية نحو تحرير تجارة الخدمات المالية و المصرفية و تزايد حدة المنافسة قد أفرزت تزايد كبيرا فيما يعرف بالبنوك الشاملة حيث تجمع هذه البنوك خبرات و تجارب البنوك التجارية و المتخصصة و الاستثمارية في مجمع بنكي واحد، فقد اتجهت البنوك العالمية نحو تطوير نشاطها لتمارس أعمال البنوك الشامة و ذلك بهدف توسع دورها في تطوير نشاطها لتمارس أعمال البنوك الشامة و ذلك بهدف توسع دورها في تطوير الصناعة المالية و المصرفية و تقديم العدد من الأعمال و الخدمات المتنوعة و المتطورة لمختلف قطاعات النشاط الإقتصادي و التعامل في كافة الأدوات المالية و الإستثمارية.

و نظرا لأن عدد كبيرا من بنوك الجهاز المصرفي العربي هي بنوك متخصصة الأمر الذي أدى تقسيمات في أنواع البنوك و بالتالي تجزئة النشاط للمصرفي، و هذا ما يمثل تحديا كبيرا لهذه البنوك في ظل حدة المنافسة الدولية و اتجاه البنوك العالمية نحو ممارسة أعمال البنوك الشاملة.

المطلب الثاني: سبل المواجهة

لقد شهدت معظم الدول العربية خلال السنوات السابقة تطورات هامة في هياكلها الاقتصادية تمثلت بصفة أساسية في التحول نحو اقتصاد السوق و تبني برامج الإصلاح الإقتصادي، و كذلك برامج تخصيص معظم مؤسسات و شركات القطاع العام و إعداد خطط متوسطة و طويلة الأجل لتنمية الإقتصاديات الوطنية.

كذلك كان من ابرز التحولات الجارية في اقتصاديات العديد من الدول العربية السعي نحو إقامة أو الشروع في إقامة أو تطوير الأسواق المالية و إتخاذ من الإجراءات لتعزيز جاذبية هذه الأسواق للإستمثارات المحلية و الأجنبية، و هي تعتمد على هذه الأسواق و ما يمكن أن تؤديه المصارف لأحداث تراكم كبير لرأس المال الذي يمكن أن يساهم بدوره في تحقيق نمو إقتصادي مستقر في المستقبل.

و الملاحظ أن معظم السوق المصرفي العربي يفتقر إلى توافر البنوك الشاملة التي تجمع بين أعمال البنوك التجارية التقليدية و أعمال بنوك الاستثمار و الأعمال في وقت واحد حيث تعتمد هذه السوق بصفة رئيسية على البنوك التجارية التي تزاول إستقبال الوادئع قصيرة الأجل، و تقدم مقابل ذلك التمويل التجاري قصير الأجل أيضا في أغلب الأحوال ، لذا فإنه يتعين تشجيع الإتجاه العربي لوظيفة البنوك الشاملة ، خاصة و أن موضوع الصيرفة الشاملة أصبح واقعا يستحيل التغاضي عنه أو إرجاء الدخول إليه خاصة بعد الإنفتاح الكبير الذي أحدثته التطورات الإقتصادية و المالية و التحديات المتلاحقة التي أوجبت ضرورة التحول إلى الصيرفة الشاملة.

و مما لاشك فيه أن الجهاز المصرفي العربي يجاهد من أجل إستيعاب التحديات الجديدة، منها تلك المتعلقة بالجانب المصرفي و المتمثلة في التحول إلى مفهوم البنوك الشاملة، فلقد أخذت المؤسسات المصرفية و المالية في أسواق النقد و رأس المال على حد سواء ، فزالت بذلك الحدود المصطنعة بين وظائف البنوك التجارية و الإستثمارية والمتخصصة و نشأ بذلك نوع جديد من البنوك هو البنوك الشاملة.

و من الحجج الداعمة لتوجه الدول العربية نحو تأسيس البنوك الشاملة ما يلي:[1]

•لقد أصبحت التجربة المصرفية العربية جزءا لا يتجزء من التجربة المصرفية الدولية، و لذا من الضروري الإسراع بتأسيس بنوك شاملة بموارد مالية كبيرة و كفاءات بشرية متميزة قادرة على القيام بالعمل البنكي الإستثماري.

•إن إقتصار البنوك التجارية على ممارسة نشاط استقطاب الودائع وإعادة إقراضها يجعلها عرضة للمخاطر وذلك في ظل غياب النشاطات البنكية الاستثمارية المعتمدة على استقاء الرسوم دون تحمل مخاطر الإقراض، لذا فان الجمع في العوائد بين هامش الفوائد و رسوم الخدمات يجعل البنوك في وضع أكثر أمانا بدلا من اقتصار البنك على تحمل مخاطر القروض.

•ان السماح بالقيام بالنشاطات المصرفية المتعددة سوف يعطي فرصة لنشوء مؤسسات مصرفية عربية كبيرة، اظافة للعدد القليل حاليا في الساحة المصرفية العربية، و إن نشوء مؤسسات مصرفية أخرى ذات صفة شاملة سوف يساعد على تعميق أسواق رأس المال العربية.

•إن الخدمات المالية تكمل بعضها البعض، و عميل البنك يفضل أن يجد لدى البنك منافذ متنوعة لتوظيف إدخاراته تتجاوز الودائع ربما إلى الأوراق المالية من أسهم و سندات و إلى صناديق استثمار متنوعة المنتجات، كما يتطلع المدخر و المستثمر إلى الحصول على النشاطات الإقتصادية المختلفة و دراسة الأسواق و غير ذلك ، و كل هذه الأمور توفرها البنوك بالمفهوم الشامل و المتكامل لأنشطتها.

•.إن التوجه الدولي في كل مكان يميل حاليا إلى إزالة الحدود المصطنعة بين نشاطات البنوك، و إذا كان هناك من يؤمن بالإختصاص الضيف للنشاط البنكي و التميز فيه، فإن هذا الأمر متروك للقرارات الطوعية لأصحاب رأس مال للبنك، دون أن يكون هناك تدخلا للسلطات التشريعيه أو التنظيمية إلا بوضع الضوابط الضرورية لإبعاد المخاطر عن المساهم أو المتعامل مع البنك.

و عليه يمكن القول أنه على البنوك العربية أن تطور خدماتها لتستطيع الدخول في نطاق البنوك الشاملة، و من أجل نجاح هذا لا بد من توفير شرطين أساسين هما:

---

[1]- صلاح الدين حسين السيسي قضايا مصرفية معاصرة(1) مرجع سابق ص98-101

-إهتمام إدارت البنوك العربية بوضع ضوابط لتغطية المخاطر المرتبطة بالعمل البنكي الإستثماري كالمخاطر السوقية و مخاطر أسعار الفائدة و الصرف و غيرها، بالإظافة إلى عدم الإندفاع وراء إغراء الربحية التي تحققها المجالات الإستثمارية.

-إهتمام السلطات النقدية العربية بوضع الضوابط الرقابية الفعالة و القادرة على توفير الآمان و الحماية للكيان البنكي العربي في سعيه لدخول مجالات مصرفية جديدة عليه.

المبحث الثالث: النظام المصرفي الجزائري

المطلب الأول:إصلاح الجهاز المصرفي الجزائري في ظل العولمة

لقد تميّزت مسيرة المنظومة البنكية الجزائرية بعدّة مراحل، وذلك بدأ من الاستقلال أين كانت تمثل امتدادًا للمنظومة المصرفية الفرنسية وإلى غاية يومنا هذا: فقد أدخلت الجزائر على هذا القطاع العديد من الإصلاحات خاصة بعد أزمة البترول للعام 1986 أين انخفضت أسعاره، الأمر الذي أدّى إلى تدهور الإنتاج والإيرادات، وهذا ما تمخّضت عنه ركود اقتصادي ظهرت بصماته بوضوح على العديد من القطاعات الاقتصادية مما جعلها تعاني من أزمات ومتاعب، وإنّ تفاوتت درجتها ومستوياتها، وما يهمنا هنا أن نتناول القطاع البنكي الذي تأثّر تأثرًا مباشرًا بالاتجاه السلبي الذي سلكه الاقتصاد الجزائري خلال السنوات الماضية.

الفرع الأوّل: النظام البنكي في ظل الاستعمار:

لقد كانت الجزائر عند احتلالها من طرف الفرنسيين عام 1830، تستعمل نظام المعدنين بالذهب والفضة في العملة، ولم يعتمد الفرنك الفرنسي كعملة رسمية للبلد إلاّ في عام 1849.

أمّا فيما يخص البنوك، فيمكن القول في هذا الصدد أن أوّل مؤسسة مصرفية جزائرية أنشئت كان بموجب القانون الصادر في 1843/7/19، حيث كانت عبارة عن فرع لبنك فرنسا، لكن سرعان ما توقفت هذه المؤسسة عن العمل. أمّا ثاني مؤسسة فقد تمثّلت فيما عرف بـ « le Comptoir national d'escompte », والذي اقتصرت وظائفه على منح الائتمان، ولكن بسبب نقص الودائع، باءت هذه التجربة بالفشل.

أمّا ثالث مؤسسة فقد أوجدت في الواقع في سنة 1851، والتي تتمثل في "بنك الجزائر" وذلك برأسمال قدّر بـ 3 ملايين فرنك فرنسي، وفي الفترة التي تفصل بين 1880 و 1900 تعرض هذا البنك إلى أزمة شديدة نتيجة لإسرافه في منح القروض الزراعية والعقارية لذا قامت السلطات الفرنسية بنقل مقر هذا البنك إلى باريس، كما حوّلت اسمه من بنك الجزائر، إلى" بنك الجزائر وتونس"، كما غيّرت أسس الإصدار والتغطية فيه ويتم تعيين محافظه ونائبه، بالإضافة إلى 15 عضو آخرين من فرنسا والجزائر وتونس، لكن في 1958/09/19 فقد هذا البنك حق الإصدار بالنسبة لتونس، وذلك بعد استقلالها، ليعود مرّة أخرى اسمه بنك

الجزائر. وبالرغم من كل التطوّرات التي مسّت هذا البنك إلاّ أنّه لم يتحوّل إلى بنك مركزي بمعنى الكلمة وقد ظل هذا الأخير في الساحة إلى غاية 1962/12/31، ليدخل بعد ذلك ضمن ما يعرف الآن بالبنك المركزي الجزائري.[1]

إلى جانب بنك الجزائر، قد تواجدت جملة من البنوك اختلفت أنواعها وتعدّدت وهي كالآتي:[2]

- البنوك التجارية وعددها إحدى عشر بنكًا، تحتوي على 409 فرعًا منها 149 في الجزائر، 154 في وهران، 83 في قسنطينة، 23 في الصحراء.
- بنوك الأعمال وتمثلت في ثلاث بنوك ذات أربعة فروع.
- منشآت إعادة الخصم، وبنوك التنمية، وتمثل هذا الأخير في صندوق التجهيز من أجل تنمية الجزائر، والذي تأسس عام 1959.
- بنوك الائتمان الشعبي، التي أصبحت بشكل هرمي، خاصة بعد تغيير نظام البنوك الشعبية، تزامنا مع تغيّرها في فرنسا، فنجد على قمته مجلس وصندوق مركزي، وفي قاعدته ثلاث بنوك شعبية (تجارية-صناعية)، في كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، وبنكان جهويان، الأوّل (تجاري-صناعي) في عنابة والثاني (عقاري) في العاصمة، وقد احتوت هذه البنوك على 22 فرعًا في عام 1961.
- المنشآت العامة وشبه العامة، والتي تمثلت في خمسة بنوك.

وعمومًا يمكن القول أن نشأة النظام المصرفي الجزائري خلال هذه المرحلة جاءت في صفة الامتداد للنظام المصرفي الفرنسي بكل ما يحمله من مقومات وخصوصيات حيث كانت وظيفة هذا النظام في هذه الفترة خدمة الفرنسيين ومصالحهم.

الفرع الثاني: النظام البنكي الجزائري قبل إصلاحات 1986:

أوّلا: النظام البنكي خلال (1962- 1966)

لقد خرجت الجزائر بعد حصولها على الاستقلال بنظام بنكي ورثته عن فرنسا، قائم على أساس الاقتصاد الحر الليبرالي. وقد اتخذت مباشرة بعد الاستقلال جملة من الإجراءات الاستعجالية أو الطارئة، حيث أنها قامت في 29 أوت 1962 بعزل الخزينة العمومية الجزائريّة عن تلك الفرنسية.[3] كما أنّها وبموجب القانون 62/ 144 قامت بتأسيس البنك المركزي الجزائري وذلك في 1962/12/13، والذي ورث فعاليات بنك

---

[1]-شاكر القزويني" محاضرات في اقتصاد البنوك " ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية سنة1992 ص 48-53

[2]- شاكر القزويني " محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص 153- 155

[3]- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ص 67

الجزائر، الذي تأسس في عهد الاستعمار كما أشرنا إليه سابقًا وقد أوكلت لهذا البنك المهام الخاصة به، كإصدار العملة، وغيرها من المهام التي يقوم بها أي بنك مركزي في أي دولة.[1]

وبما أنّ الجزائر انتهجت النموذج المخطّط للتنمية الاقتصادية آنذاك فقد أسندت لكل من الخزينة العمومية والبنك المركزي مهمة تمويل النشاط الزراعي والصناعي المسيرين ذاتيًا.

وفي ماي 1963 تم إنشاء ما يعرف الآن بالبنك المركزي الجزائري للتنمية، وذلك تحت اسم "**الصندوق الجزائري للتنمية**"، وذلك لتمويل عملية التنمية، حيث أوكلت للصندوق مهمة جمع وتعبئة الموارد المالية الداخلية لتمويل الاستثمارات العمومية أو المؤسسات الاقتصادية[2]، وقد جاء هذا الصندوق لملأ الفراغ الذي أحدثه توقف بنوك كبرى فرنسية، كانت تتعامل بالائتمان المتوسط والطويل الأجل وهي:[3]

القرض العقاري، القرض الوطني، صندوق الودائع والارتهان، صندوق صفقات الدولة، صندوق تجهيز وتنمية الجزائر.

أمّا بتاريخ 10 أفريل 1964 فقد تم إنشاء عملة وطنية جزائرية والمتمثّلة في الدينار الجزائري، كعملة غير قابلة للتحويل تتساوي قيمتها مع قيمة الفرنك الفرنسي أي بغطاء ذهبي يعادل 180 ملغرام من الذهب وقد اتخذت الجزائر هذه الخطوة من أجل وضع حد لهروب رؤوس الأموال، إلاّ أنّ هذا القرار جاء متأخّرًا، حيث أنه تم بعد سنتين من الاستقلال، هذه الفترة التي سمحت بهروب أموال كبيرة.[4]

وفي نفس السنة التي أنشئت فيها العملة تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (**CNEP**)، وقد كان ذلك بالضبط في 10 أوت 1964 وذلك بموجب القانون رقم 227/64، أسندت لهذا الصندوق مجموعة من المهام الأولى تتمثل في جمع الأموال من صغار المدّخرين من عائلات وأفراد، أمّا الثانية، فكانت تمثل الجانب المقابل للودائع، أي القروض، حيث أسندت له مهمة إعطاء القرض لثلاث أنواع من العمليات وهي تمويل البنك، الجماعات المحلية، وبعض العمليات الخاصة التي تعود بالمنفعة على الوطن.

لكن وابتداءً من 1971 وبموجب قرار صادر من وزارة المالية، أصبح الصندوق كبنك وطني للسكن، وهذا ما قد أعطاه دفعة قويّة، حيث زاد إقبال العائلات على الادّخار في سبيل الحصول على سكن وذلك في إطار البرامج التي وضعها الصندوق. فهذا الأخير أصبح يقدّم قروض إمّا لبناء المسكن أو شرائه.[5]

---

[1]- شاكر القزويني " محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص 55- 57

[2]- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة" مرجع سابق ص 67

[3]- الطاهر لطرش " تقنيات البنوك" ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية عام 2003 ص 187

[4]- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة"مرجع سابق ص 67

[5]- طاهر لطرش " تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 187 – 188

فقد تميزت هذه المرحلة بازدواجية النظام المصرفي في الجزائر، حيث نجد بنوك قائمة على أساس ليبرالي رأسمالي وتتمثل في تلك البنوك التي بقيت بعد الاستقلال وأخرى قائمة على أساس اشتراكي، حيث كانت مسيطرة عليها من طرف الدولة الجزائرية، هذه الازدواجية كانت بمثابة العائق أمام البنك المركزي، الذي عجز على احتواء النظام المصرفي ككل وتسييره وفقًا للتوجّهات الجديدة للدولة.

ونظرًا لقيام البنوك الأجنبية بتهريب لرؤوس الأموال، ونظرًا لموقفها السلبي الرافض لتمويل النشاط الاقتصادي، لم يكن أمام السلطات الجزائرية لكي تحقق أهدافها التنموية سوى القيام بتأميم البنوك الجزائرية و إنشاء بنوك وطنية 100%.

ثانيا: النظام البنكي خلال (1966- 1986).

لقد تميّزت هذه الفترة بثلاث نقاط ذات قدر من الأهمية في تاريخ المنظومة البنكية الجزائرية، والمتمثلة في عملية تأميم البنوك الأجنبية والإصلاح المالي لعام 1971، وإعادة الهيكلة للعام 1980.

1- تأميم البنوك الأجنبية:

كما ذكرنا سابقًا، عملية التأميم هذه جاءت كنتيجة لما قامت به البنوك الأجنبية حيث أنّ هذه الأخيرة ساهمت في هروب قدر كبير من رؤوس الأموال كما أنّها رفضت تمويل المؤسسات العمومية، الأمر الذي استدعى السلطات اتخاذ هذا القرار، إلاّ أنه وبالإضافة إلى هذه الأسباب هناك جملة من الأسباب الأخرى هي:[1]

- انتهاج الجزائر بعد 19 جوان 1965 نموذجًا تمويًا، يتطلب تدخل الدولة المستمر ويفرض رقابة على وسائل التراكم لرأس المال.

- لقد انتهجت الجزائر غداة الاستقلال الاتجاه الاشتراكي، هذا الأخير الذي يتنافى وقواعد العمل للبنوك الأجنبية التي تتبع التيار الليبرالي الحر، لذلك كان لابدّ من إيجاد وسائل وآليات لتمويل السياسة الاقتصادية.

- بعد الاستقلال تواجدت في الساحة المصرفية، بنوك خاصة أجنبية خاضعة لرقابة المجلس الوطني للقرض والبنك الفرنسي، وأخرى جزائرية لذا نشأ نوع من الازدواجية في النظام البنكي كان من الصعب التحكم فيه.

ولهذه الأسباب قامت الجزائر بعملية التأميم عام 1966 والتي استرجعت من خلالها سيادتها على النظام المصرفي، ويجدر الإشارة إلى أنّ هذه الخطوة تزامنت مع المخطط الثلاثي، وقد ظهرت بعد هذه العملية ثلاث

---

[1]- ساهل سيدي محمد "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR " رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2004- 2005 ص 198

بنوك إلى الوجود وهي البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، وذلك خلال الفترة 1966- 1967.

1-1: البنك الوطني الجزائري BNA:

في 13 جوان 1966 تم إنشاء البنك الوطني الجزائري وذلك ليكون أداة للتخطيط المالي ودعامة للقطاع الاشتراكي، والزراعي[1]، وقد عوّض تأسيسه خمسة بنوك أجنبية اندمجت فيه وهي:[2]

- القرض العقاري الجزائري والتونسي والذي اندمج في 1 جويلية 1966.
- القرض الصناعي والتجاري في 1 جويلية 1967.
- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا 1 جانفي 1968.
- بنك باريس وهولندا في 4 ماي 1968.
- مكتب معسكر للخصم في 5 جوان 1968.

وقد كلّفت الحكومة هذا البنك بمهمة خاصة به تمثلت في تسيير حسابات القطاع الصناعي العمومي وقطاع التسيير الذاتي الزراعي. ويجدر الإشارة إلى أنّ المؤسسات العمومية الصناعية لم يكن بمقدورها فتح حساباتها إلاّ في البنك الوطني وذلك لتسهيل عملية مراقبة حركة رؤوس الأموال المتداولة من طرف هذه المؤسسات.[3]

فإلى جانب قيام هذا البنك بوظائفه العادية باعتباره بنك تجاري، أوكلت له مهام أخرى نجملها في الآتي:[4]

1- تنفيذ خطة الدولة الخاصة بالائتمان القصير والمتوسط.

2- منح الائتمان الزراعي لهذا القطاع الذي كان مسير ذاتيا.

3- إقراض المنشآت الصناعية العامة والخاصة.

4- خصم الأوراق التجارية في ميدان التسيير.

وباختصار يعتبر هذا البنك، بنك ودائع، استثمارات، بنك للمنشآت الوطنية، بنك التسيير الذاتي للزراعة.

1-2: القرض الشعبي الجزائري CPA:

لقد تأسس هذا البنك في 14 ماي 1967، وقد قدّر رأسماله 15 مليون دينار، وقد جاء هذا البنك ليرث أعمال البنوك الشعبية التي كانت متواجدة في الجزائر، وهران وعنابة، بالإضافة إلى الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، لتندمج فيه فيما بعد ثلاث بنوك أجنبية وهي:

---

[1]- محمود حميدات "مدخل للتحليل النقدي" ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2000 ص 130

[2]- شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص 156

[3]- أحمد هني "العملة والنقود" ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 1999 ص 140

[4] - شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص59

- شركة مارسيليا للقرض في 30 جوان 1968.
- المؤسسة الفرنسية للقرض والبنك في 1971.
- البنك المختلط(الجزائر – مصر) في 1 جانفي 1968.

فقد أوكلت لهذا البنك، إلى جانب كونه بنك ودائع، مهمة تمويل وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ميدان التجارة والصناعة الحرفية والسياحة.[1]

1-3: البنك الخارجي الجزائري BEA:

في 01 أكتوبر 1967 وبموجب المرسوم رقم 67/ 204، أنشئ البنك الخارجي الجزائري كخطوة ثالثة بعد التأميم برأس مال قدره 20 مليون دج.[2]

وورث هذا البنك خمسة بنوك أجنبية هي:[3]

- القرض الليبوتي.
- الشركة العامة.
- قرض الشمال.
- القرض الصناعي للجزائر والمتوسط.
- بنك باركليز.

ومن مهام هذا البنك جمع الودائع ومنح القروض بالإضافة إلى تمويل التجارة الخارجية فهو يمنح القروض للاستيراد كما أنّه يقوم بتأمين المصدرين الجزائريين ويقدّم الدعم المالي لهم، وبصفة عامة يمكن القول أن مهمته هي تمويل التداول السلعي مع الخارج.

وبعد إنشاء هذه البنوك والتي جاءت لتحرّر البنك المركزي من مهمة التمويل المباشر للاقتصاد واختصاصه في إصدار ومراقبة العملة، وبالضبط في 01 نوفمبر 1967 أصبح النظام البنكي جزائري، وذلك بإلغاء الرخصة التي كانت ممنوحة للبنوك الأجنبية وبذلك أصبحت البنوك العمومية الجزائرية تحتكر جميع عمليات البنك والصرف والقرض.

وما يجدر الإشارة إليه في هذا الصدد هو ظهور فكرة التخصّص البنكي، حيث أسند لكل بنك من الثلاث مهام منوطة به دون غيره من البنوك، وهذا ما كان له الأثر السلبي، حيث أنّ هذا التخصّص ينتج عنه

---

[1]- شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص 60

[2]- شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص 61

[3]- الطاهر لطرش "تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 190

احتكار البنوك لقطاعات وعمليات بنكية معينة، وهذا ما أدّى إلى غياب المنافسة بين البنوك، بالرغم من أهميتها في عملية التطوّر.

لهذا وفي عام 1971 تمت مراجعة علاقات التمويل هذه وذلك، من خلال الإصلاحات المالية التي أجريت في هذه السنة.

2- الإصلاح المالي لعام 1971:

لقد نتج عن عملية الإصلاح هذه، اتخاذ جملة من الإجراءات، كان أوّلها ظهور البنك الجزائري للتنمية، كما تم إنشاء مؤسسات مراقبة للبنوك بالإضافة إلى أنّه جاء برؤية جديدة لعلاقات التمويل.

2-1: البنك الجزائري للتنمية:

طبقًا للقانون المالي لسنة 1971، حوّل الصندوق الوطني للتنمية إلى البنك الجزائري للتنمية، وذلك في 7 جوان 1971، فقد توسع نشاط البنك ليشمل جملة من المجالات كالصناعة والطاقة والتجارة والسياحة والنقل والصيد البحري، وعمومًا يمكن تلخيص جملة المهام التي أسندت إليه في:

- تخصّص البنك بالقروض الطويلة، والتي تتراوح مدّتها ما بين 10 و 20 عامًا.
- تمويل تلك الاستثمارات الخاصة والتي لا تتعارض مع الخطة الاقتصادية للدولة.
- تجميع القروض من البنوك الأجنبية عن طريق التدخل في أسواق رؤوس الأموال الدولية.
- تسيير القروض الحكومية.[1]

2-2: مؤسسات مراقبة للبنوك:

ضمانًا للتسيير الحسن للبنوك تم إنشاء هيئتين استشاريتين وهما:[2]

2-2-1: المجلس الوطني للقرض:

أنشئ في 30 جوان 1971، بحوالي 22 عضو يمثلون مختلف الإدارات والمؤسسات المالية وتحت رئاسة وزير المالية، وقد أسندت له المهام التالية:

- دراسة المسائل ذات الصّلة بطبيعة وحجم وتكلفة القروض في إطار خطط التنمية الاقتصادية.
- اقتراح الإجراءات التي من شأنها المساهمة في تطوير استعمال النقود الائتمانية والتقليص من الاكتناز.
- تطوير سياسة القرض في إطار تمويل الاقتصاد الوطني مع احترام هذا الأسلوب من التمويل.
- جمع الآراء وحتى الملاحظات المتعلقة بالنقد والقرض.

---

[1]- علي بطاهر "الإصلاحات الحديثة للنظام المصرفي: قانون 10/90" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1994 ص 69- 70

[2]- علي بطاهر "الإصلاحات الحديثة للنظام المصرفي: قانون 10/90" مرجع سابق ص 66- 68

2-2-2: اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية:

هي الأخرى تم تأسيسها في 30 جوان 1971 وهي تحت إشراف وزارة المالية، وقد أنيطت بها جملة من المهام وهي:

- اقتراح الآراء وجمع الوصايا المتعلقة بالوظائف المصرفية وكل ما يتعلق بها.
- التنسيق فيما بين نشاط المؤسسات المالية بالشكل الذي يتلاءم واحتياجات المتعاملين الاقتصاديين.
- التنسيق بين تطوير الجهاز البنكي وبين ما يتطلبه من يد عاملة مؤهّلة.
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير الخدمات البنكية وإنشاء بنوك جديدة.
- تفحص ميزانية كل مؤسسة مالية ودفاترها المالية.
- فحص المؤسسات التي لا يحق لها القروض.

2-3: طرق التمويل في ظل الإصلاح المالي:

لقد جاء الإصلاح المالي لعام 1971 برؤية جديدة لعلاقات التمويل، فقد حدّد هذا الإصلاح طرق تمويل الاستثمارات العمومية المخطّطة في ما يلي:[1]

- القروض البنكية المتوسطة الأجل والتي تكون في شكل إصدار لسندات قابلة لإعادة الخصم لدى البنك المركزي.
- تقوم المؤسسات المالية المتخصصة في القروض طويلة الأجل، بمنح هذا النوع من القروض، مثل البنك الجزائري للتنمية، حيث تكون مصادر هذه القروض من الإيرادات الجبائية وموارد الادّخارات المعبأة من طرف الخزينة.
- تتم عملية التمويل من خلال القروض الخارجية المكتتبة من قبل الخزينة والبنوك الأولية والمؤسسات.

ويجدر الإشارة إلى أنّ تمويل البنوك للمؤسسات العمومية، لا يتم إلاّ بقيام هذه الأخيرة بحصر كل عملياتها في بنك واحد من البنوك التجارية وهذا لتسهيل عملية متابعة ومراقبة التدفقات النقدية لهذه المؤسسات على البنوك.

حيث تفتح كل مؤسسة حسابين لدى البنك الذي وطّنت فيه عملياتها المالية ،الأوّل يستعمل لتمويل نشاطاتها الاستثمارية، أمّا الثاني فلتمويل نشاطات الاستغلال، لكن وابتداءً من 1978 بدأت هذه المبادئ والتي جاء بها إصلاح 1971 في التلاشي، ابتداءً من إلغاء طريقة تمويل المؤسسات بالقروض البنكية متوسطة الأجل.

ويمكن القول أنّه من تاريخ هذا الإصلاح انتقال المنظومة المالية إلى وصاية وزارة المالية، وهذا ما أدّى إلى انكماش وتقلّص دور البنك المركزي الجزائري، أين انحصر في عمليات أطلق عليها "عمليات السوق

[1]- طاهر لطرش "تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 181- 183

النقدية"[1] ، ففي هذه المرحلة أصبح عرض النقود يتماشى واحتياجات الاقتصاد المخطّط، أي أن البنك المركزي أصبح هيئة تنفيذ للخطة الاقتصادية أكثر من هيئة تسيير وإدارة للعملة والقرض.

أمّا الخزينة فعادت مرّة أخرى لتحل محل البنوك في تمويل المشاريع العمومية المخططة من خلال قروض طويلة الأجل، خاصة وأنّ تلك الفترة قد تزامنت مع تضاعف الموارد البترولية، وأصبح بذلك تمويل الاستثمار العمومي يعتمد على المداخيل النفطية وعلى ميزانية الدولة ثم الديون الخارجية.

وهذا ما جعل البنوك التجارية عبارة عن هيئات غير بنكية بمعنى الكلمة، حيث اقتصرت وظيفتها، فقد اكتفت بإدارة الحركات المالية المخطّطة والتي تهدف إلى تمويل الاستثمارات العمومية عن طريق الخزينة العمومية، وذلك بالرغم من أنّها أنشئت في الأساس لتخفف الضغط على الخزينة، فقد كانت هذه البنوك تلجأ للبنك المركزي ليعيد تمويلها عند مواجهتها لطلبات لم تموّلها الخزينة، الأمر الذي أدى بها إلى التخلي عن جمع المدّخرات الخاصة أو تكوين موارد ذاتية.

وقد أدّى إهمال الادّخار الخاص والاعتماد على ذلك العمومي إلى جملة من النتائج السلبية وهي:[2]

-1- تحوّل الخزينة العمومية إلى عنصر رئيسي في الاستثمار.

-2- تحوّل البنوك التجارية إلى أداة محاسبة للتيارات المالية ما بين الخزينة والمؤسسات الاقتصادية، وغاب عنها دورها الأساسي والمتمثل في جمع الودائع ومنح القروض الأمر الذي نتج عنه انعدام دور سعر الفائدة في السياسة الاقتصادية.

-3- أدى فقدان البنوك التجارية لوظيفتها المتمثلة في جذب المدّخرات إلى قيام الأفراد إمّا بالاكتناز أو تحويل أموالهم إلى ذهب، أو إنفاقه في شكل شراء خيرات طويلة الاستهلاك، أو تهريبه إلى الخارج، وقد أدّت هذه الوضعية إلى ظهور سوق سوداء للأموال نتج عنها سوق سوداء للصرف، وسوق سوداء للخيرات.

-4- زيادة الأموال المتراكمة بين أيدي الأفراد أدى إلى فقدان السلع من السوق وارتفاع الأسعار وانخفاض قيمة العملة.

ونتيجة لهذه الأوضاع أصبحت للمؤسسات العمومية، مديونية ضخمة، كانت البنوك تتحملها بدون مقابل، بالإضافة إلى تزايد عمليات السحب على المكشوف الأمر الذي دفع بهذه البنوك إلى اللجوء للبنك المركزي ليموّلها، وأمام هذا ومن أجل إحياء البنوك، قامت السلطات بإعادة هيكلة المنظومة البنكية وذلك في 1980.

---

[1]- محمود حميدات " مدخل للتحليل النقدي" مرجع سابق ص 133- 134

[2]- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة" مرجع سابق ص 70- 71

3- إعادة هيكلة المنظومة البنكية 1980:

سعيًا منها لإحياء دور البنوك قامت السلطات الجزائرية وابتداءً من 1980 بإعادة هيكلة المنظومة البنكية، ومن الأهداف التي توخّتها الدولة من وراء عملية إعادة الهيكلة هذه ما يلي:[1]

- تحرير الخزينة من تلك الأعباء التي كانت تثقل كاهلها، حيث كانت وحدها المموّل للاستثمارات العمومية، وإرجاعها للقيام بدورها الأصلي والمتمثل في صندوق الدولة.
- إرجاع البنوك التجارية إلى القيام بوظيفتها الأساسية وإعطائها الدفع الفعّال لتعبئة الموارد المالية الوطنية وجمع الادّخار.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف اتخذت الدولة جملة من الإجراءات وهي كما يلي:[2]

- تقسيم جديد لتخصّص البنوك، حيث أعيد النظر في الاختصاصات التي أسندت لكل بنك.
- المصادقة على قانون منظم للنشاط البنكي والمصرفي.
- جعل للبنك المركزي دورًا أكثر فعالية فيما يخص إدارة العملة والقرض.

وقد نتج عن هذه العملية ظهور بنكان جديدان في الساحة المصرفية وهما:[3]

3-1: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

تبعًا لعملية إعادة هيكلة البنوك التي بدأت عام 1980، تم وبمقتضى المرسوم رقم 82- 206 تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتاريخ 1982/03/13 ومهمته الأساسية تتمثل في تمويل القطاع الفلاحي، ومختلف الأنشطة المتواجدة في الريف وذلك بهدف تطوير الريف والإنتاج الغذائي على المستوى الوطني وقد أنشئ هذا البنك بناءً على إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث جاء ليرفع عن كاهل هذا الأخير مهمة تمويل النشاط الزراعي، وبذلك أصبح البنك الوطني الجزائري تجاريًا يقوم بالوظائف التقليدية المعتادة.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتميّز بقبول الودائع سواءً الجارية منها أو لأجل كونه بنك ودائع، كما أنه بنك تنمية، حيث يمنح القروض المتوسطة والطويلة الأجل الهادفة إلى تكوين أو تحديد رأس المال الثابت.

وبصفة عامة هذا البنك يعطي أكثر اهتمامه وامتيازاته للجانب الفلاحي عن طريق منحه لقروض بطرق سهلة أي سعر فائدة منخفض وضمانات أقل.

---

[1]- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة" مرجع سابق ص71

[2]- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة" مرجع سابق ص 72

[3]- شاكر القزويني "محاضرات في اقتصاد البنوك" مرجع سابق ص 62- 63

3-2: بنك التنمية المحلية BDL:

شأنه شأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، جاء كنتيجة لإعادة هيكلة البنوك، وبالخصوص بناءًا على إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري، فبمقتضى المرسوم رقم 85/85 تم في 1985/04/30 تأسيس بنك التنمية المحلية برأس مال قدره 500 مليون دينار.

وقد أسند إلى هذا البنك إلى كونه بنك ودائع وظيفته تمويل نشاط الجماعات المحلية، وذلك للتخفيف من مهام القرض الشعبي الجزائري، فهو بالدرجة الأولى يخدم فعاليات الهيئات العامة المحلية.

وهكذا تغيّر خلال سنوات 1980 النظام البنكي الجزائري وذلك بظهور بنوك جديدة، وعودة الخزينة للقيام بوظائفها العادية.

ثالثا: أهمّ ما ميّز مرحلة (1962- 1986):

من خلال ما تطرّقنا إليه سابقًا من مراحل مرّ بها الجهاز البنكي الجزائري، نستنتج أنه تميّز خلال الفترة الممتدة بين 1962 وحتى 1986 بجملة من الخصائص أهمها:[1]

1 - إنشاء بنوك وطنية خاصة بعد الدور السلبي للبنوك الخاصة الأجنبية.

2- تميزت هذه المرحلة بنظام مصرفي تعود ملكيته للدولة بنسبة 100 % .هذا ما نتج عنه توجيه حسب الأهداف التنموية العامة، إذ أنّ سيطرة الدولة على رؤوس أموال البنوك، نتج عنه سيطرتها على سياساتها وأدائها.

3- انتهاج النمط الاشتراكي، ألغى أي فرصة لتواجد بنوك خاصة، بل وحتى لم يسمح للخواص بالمساهمة في البنوك العمومية.

4- تميّزت هذه المرحلة بتداخل الصلاحيات بين البنوك، حيث نجد أن الخزينة كانت تمنح وكأنها بنك، كذلك البنك المركزي منح قروض للقطاع الفلاحي خاصة في السنوات الأولى للاستقلال، كما تداخلت الاختصاصات أيضًا فيما بين البنوك التجارية نفسها.

5- الهيمنة المتزايدة للخزينة على النظام البنكي، أدّت إلى اختزال دور البنوك في كونها أداة محاسبة للعمليات التي تجري بين الخزينة والمؤسسات العمومية الأمر الذي نتج عنه تضاؤل إرادتها وتراجعها عن جذب الادّخار وتعبئته.

6- من المعتاد أن يقف البنك المركزي على رأس النظام المصرفي في أي دولة إلاّ أنه في هذه المرحلة انكمش دوره، حيث أنّ المنظومة البنكية آنذاك انتقلت إلى وصاية وزارة المالية.

---

[1]- الطاهر لطرش " تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 183- 185

7- غياب الضمانات المقابلة للقروض، أدى إلى تقاعس البنوك في ما يخص دراسة ومتابعة عمليات الإقراض، هذا ما أدى إلى تزايد ديون البنك عند المؤسسات العمومية وهذا ما أثّر على التوازن المالي الداخلي لكل من البنوك والمؤسسات وبالتالي للبلاد ككل.

8- لقد كانت عملية منح القروض خلال هذه الفترة لا تتم بناءًا على دراسة وضعيات المؤسسات، وبالتالي إعطاء الفرصة للتي تستحق، بل كان القرض يمنح للمؤسسة التي خصّصت كل عملياتها المالية في ذلك البنك فقط، ويجدر الإشارة إلى أنّ عملية التوطين هذه كانت إجبارية سواءً بالنسبة للبنك أو المؤسسة.

9- تخصّص كل بنك خلال هذه المرحلة في مهام منوطة به دون غيره، حيث أنّ النظام البنكي الجزائري آنذاك كان قائمًا على التخصّص مما أدى إلى انعدام المنافسة بين البنوك.

10- كل البنوك كانت في مستوى واحد، ونعني بذلك البنك المركزي والبنوك التجارية، حيث لم يكن البنك المركزي يملك أي سلطة على هذه البنوك.

فكل هذه الخصائص وقفت حجر عثرة أمام تطوّر النظام المصرفي الجزائري, هذا ما استدعى القيام بإصلاحات عميقة لهذا النظام وذلك ابتداءً من العام 1986.

الفرع الثالث: إصلاح المنظومة البنكية:

لقد تميّزت فترة ما قبل 1986 بنظام مصرفي مسير، إداريًا ومركزيًا، حيث ارتبط هذا الأخير بالسياسة الاقتصادية والمالية للدولة، بالشكل الذي يخدم متطلبات التنمية آنذاك، فتحوّلت البنوك كأداة في يد السلطة مهمتها الوحيدة تمويل المشاريع المخطّطة مركزيًا، حيث كانت توزّع القروض على المؤسسات بغض النظر عن مردو ديتها، كما تراجع دور البنوك التجارية في تعبئة الادّخار خاصة بعد الاعتماد في تمويل الاستثمارات العمومية على الموارد النفطية التي انتعشت في تلك الفترة، الأمر الذي أدّى بهذه البنوك إلى الاستيقاظ على أزمة في 1986، وذلك بعد الأزمة الناتجة عن انخفاض أسعار البترول والتي أثرت على الاقتصاد الجزائري ككل، الأمر الذي استدعى ضرورة القيام بإصلاحات سواءً على مستوى الاقتصاد ككل، أو على مستوى البنوك.

وقد بدأت بعد إصلاحات 1986 بالتحوّل إلى اقتصاد السوق، معتمدة في ذلك على إصدار ثلاث نصوص أساسية من شأنها المساعدة على عملية التحوّل هذه، وهي القانون المتعلق بنظام القروض والبنوك، القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية، وقانون النقد والقرض.

وقد جاءت هذه القوانين لتعيد البنوك التجارية إلى القيام بوظائفها الرئيسية المتمثلة في جمع الودائع وتقديم القروض، وذلك على أساس المردودية وذلك في ظل مراقبة البنك المركزي.

أوّلا: القانون المتعلّق بنظام القروض والبنوك:

سجّلت سنة 1986 الشروع في بلورة النظام البنكي الجزائري حيث أنه وبموجب القانون رقم 86- 12 الصادر في 19 أوت 1986 والمتعلق بنظام القروض و البنوك، أجريت إصلاحات جذرية على المنظومة البنكية.[1]

فقد كلّفت البنوك بمتابعة القروض الممنوحة، عن طريق متابعة استخدامها ومتابعة الوضعية المالية للمؤسسات، بالإضافة إلى اتخاذ كافة التدابير اللاّزمة التي تضمن لهذه البنوك استرجاع القرض مع الفائدة، كما أنه وفي ضوء هذا القانون استعاد البنك المركزي صلاحياته، حيث كلّف هذا الأخير بإعداد وتسيير أدوات السياسة النقدية، بما فيها، تحديد سقوف إعادة الخصم كما تم إعادة النظر في العلاقة الموجودة بين مؤسسة الإصدار والخزينة العمومية إذ أصبحت هذه الأخيرة تحصل على القروض التي يحدّدها مسبقًا المخطّط الوطني للقرض، وبصفة عامة جاء هذا القانون ليعيد للبنوك وظائفها التقليدية وقد تضمّن ما يلي:[2]

- إعادة البنك المركزي لدوره كبنك للبنوك، بحيث يقوم بالمهام التقليدية التي يقوم بها أي بنك مركزي.
- الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات البنوك التجارية,وبذلك تكوين نظام بنكي على مستويين بعدما كان في الأوّل على مستوى واحد كما ذكرنا سابقًا.
- استعادة مؤسسات التمويل لدورها المتمثل في تعبئة الادّخار وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، فقد مكّن هذا القانون البنوك من استلام الودائع بمختلف أنواعها، وتقديم القروض بأشكالها المختلفة، مع متابعة استخدامها وضمان استرجاعها.
- تقليص دور الخزينة في نظام التمويل.
- إنشاء هيئات رقابية على النظام البنكي وأخرى استشارية.

ثانيا: القانون المتعلّق باستقلالية البنوك

لقد شرعت الجزائر منذ 1988 في تطبيق برنامج إصلاحي واسع مس جميع القطاعات الاقتصادية، وقد مسّت الإجراءات المتخذة في هذا الإطار بالدرجة الأولى المؤسسات العمومية، حيث أنه وبموجب القانون رقم (88- 01) الصادر في 12 جانفي 1988 منح المؤسسات الاقتصادية العمومية استقلاليتها، ففي إطار هذا القانون تم التأكيد على الطابع التجاري للمؤسسة العمومية، باعتبارها شخصية معنوية تسيّرها قواعد القانون التجاري.[3]

---

[1]- طاهر لطرش " تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 194

[2]- طاهر لطرش " تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 194- 195

[3]- محمود حميدات "مدخل للتحليل النقدي" مرجع سابق ص 139

وأمام هذه الإصلاحات التي أعطت للمؤسسات استقلاليتها كان لابدّ من إعادة النظر في القانون 86-12 الصادر في سنة 1986 وتكييفه مع إصلاحات 1988 بالشكل الذي يسمح للبنوك باعتبارها مؤسسات, الانسجام مع القانون رقم 88- 01 وقد ترجم هذا في القانون 88- 06 المؤرّخ في 12 جانفي 1988 المعدّل والمتمّم للقانون 86-12 المؤرّخ في 19 أوت 1986 والمتضمّن نظام البنوك والقروض؛ والذي أعطى للبنوك استقلاليتها في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات وقد تضمّن القانون 88- 06 العناصر التالية:[1]

- أصبح البنك بموجب هذا القانون عبارة عن شخصية معنوية تجارية تخضع لمبدأ الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، حيث أصبح البنك ابتداءً من هذا الأخير يعمل بمبدأ الربحية والمردودية.
- تدعيم دور البنك المركزي في تسيير السياسة النقدية.
- السماح للمؤسسات البنكية باللجوء إلى الاقتراض طويل المدى من الجمهور، بالإضافة إلى إمكانية لجوئها إلى طلب الديون الخارجية.

ثالثا: قانون النقد والقرض

في عام 1990، أجريت على النظام البنكي الجزائري جملة من الإصلاحات وذلك بموجب القانون رقم 90-10 الصادر في أفريل 1990 المتعلّق بالنقد والقرض والذي جاء بجملة من الأفكار الجديدة والتي أضيفت إلى تلك التي أتى بها قانون 1986 و1988، فقد هدف هذا القانون أساسًا إلى تنظيم أداء النظام البنكي ككل، ويمكن التعرّف على محتويات القانون هذا من خلال النقاط الآتية:

1- مبادئ قانون النقد والقرض:

لقد حمل القانون رقم 10/90 في طياته مجموعة من المبادئ يسعى من ورائها إلى تحقيق جملة من الأهداف. وهي كالآتي:[2]

1-1: الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية:

المقصود من وراء هذا المبدأ هو أنّ القرارات النقدية أصبحت تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحدّدها السلطات النقدية بحيث لم تعد كالسابق تتخذ تبعًا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط.

1-2: الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة:

لقد رأينا فيما سبق أنّ الخزينة هي التّي كانت مسؤولة عن عملية تمويل المخططات الاقتصادية، حيث غالبًا ما كانت تلجأ إلى عملة القرض، أي تلك الأموال الناشئة عن الإصدار النقدي الجديد، هذا ما أدّى إلى

---

[1]- الطاهر لطرش"تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 195- 196

[2]- الطاهر لطرش"تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 196- 199

فوضى صلاحيات، لذا جاء قانون النقد والقرض ليفصل بين الدائرتين، حيث لم تعد الخزينة حرّة نفسها في اللجوء إلى عملة القرض، كما أن البنك لم يعد يمول عجزها بتلك التلقائية السابقة.

1-3: الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض:

لقد كانت الخزينة قبل هذا القانون، هي الممول الأساسي للمؤسسات العمومية، الأمر الذي أفقد البنك صلاحياته، الأمر الذي خلق نوع من الغموض على مستوى نظام التمويل، لذلك انتزعت من الخزينة صلاحية منح القروض للاقتصاد وبالمقابل أوكلت هذه المهمة للبنك، الذي أصبح يقوم بهذه الوظيفة في إطار قيامه بمهامه التقليدية.

1-4: إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة:

لقد تميّزت الفترة السابقة بتواجد جهات ثلاث، كل واحدة منها تعتبر نفسها السلطة النقدية، ونقصد بذلك وزارة المالية والخزينة والبنك المركزي، لذلك جاء هذا القانون ليغطي التعدّد في مراكز السلطة النقدية وقد تم ذلك من خلال إنشاء هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض.

1-5: وضع نظام بنكي على مستويين:

من خلال هذا القانون أصبح النظام يتكوّن من مستويين، بنك مركزي يمثل سلطة نقدية، تتابع وتراقب نشاط البنوك، وبنوك تجارية مهمتها تجميع المدّخرات وتوزيع القروض.

2- أهداف قانون النقد والقرض:

لقد سطّر قانون النقد والقرض من وراء المبادئ التي انتهجها جملة من الأهداف أهمها:[1]

- وضع البنك المركزي في مكانته الأصلية، وذلك في كونه المسؤول الأوّل عن سير السياسة النقدية.
- احتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي.
- عدم التمييز في منح القروض بين المؤسسات العامة والخاصة.
- خلق نوع من المرونة في تحديد سعر الفائدة من طرف البنوك، وجعله يلعب دورًا مهمًّا في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.
- استقلالية البنك المركزي عن الخزينة.
- التقليل من ديون الخزينة تجاه البنك المركزي.
- تناقص دور الخزينة في تمويل الاقتصاد.
- استعادة البنوك والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية خاصة فيما يتعلّق بمنح القروض.
- ربط توزيع القروض بالجدوى الاقتصادية للمشاريع.

---

[1]- طاهر لطرش"تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 196- 197

3- الإجراءات المتخذة في إطار قانون النقد والقرض:

لقد جاء قانون النقد والقرض هذا بجملة من التعديلات يمكن اختصارها فيما يلي:[1]

1- تحوّل البنك المركزي بموجب القانون 10/90 إلى بنك الجزائر، الذي يسيّره جهازين هما المحافظ ومجلس القرض والنقد.

2- إنشاء مجلس النقد والقرض، وهو من أهم العناصر التي أتى بها القانون، وقد أنيطت به وظيفتان، تتمثل الأولى في وظيفته كمجلس إدارة بنك الجزائر، أمّا الثانية، فوظيفة السلطة النقدية للبلاد، ويتشكّل هذا المجلس من المحافظ رئيسًا، ونواب المحافظ أعضاءً، بالإضافة إلى ثلاثة موظّفين آخرين يعينهم رئيس الحكومة، وثلاثة مستخلفين يعوضون الأعضاء الثلاث عند الضرورة.

3- لقد كلفت البنوك التجارية وبموجب قانون النقد والقرض، بجمع الودائع من الأفراد، ومنح القروض، وتوفير وسائل الدفع اللاّزمة ووضعها تحت تصرّف الزبائن والسهر على إدارتها.

4- لقد سمح صدور قانون النقد والقرض للبنوك الأجنبية بإقامة فروع لها في الجزائر وذلك بموجب ترخيص خاص يمنحه مجلس النقد والقرض يكون في شكل قرار صادر عن محافظ بنك الجزائر، فقد سمح صدور هذا القانون بظهور بنوك جديدة مختلطة وخاصة.

5- إنشاء هيئات رقابية على النظام البنكي، خاصة بعد فتح الباب أمام المبادرة الخاصة والأجنبية.

رابعا: إصلاحات 1994

لقد كانت الجهود إبتداءا من 1994 موجهة إلى إمتثال البنوك التجارية لمعايير تشمل العمل المصرفي و المحاسبة المصرفية، كما شرعت البنوك في تنفيذ برنامج لإعادة الهيكلة الداخلية و المالية، كما طلب من جميع البنوك القائمة أن تتقدم من جديد للحصول على ترخيص بمزاولة العمل المصرفي من بنك الجزائر.

كما قامت السلطات بعد ذلك بإجراء عمليات التدقيق بالتعاون مع البنك الدولي لتحديد احتياجات إعادة الرسملة في البنوك من اجل الوفاء بنسبة الحد الأدني لرأس المال إلى الأصول المرجحة بالمخاطر و التي تقدر بـ 08%، و قد انتهت في نهاية 1994 عمليات التدقيق للميزانيات العمومية في أربع بنوك من البنوك التجارية الخمسة في الجزائر و قد خلصت النتائج إلى أن البنك الوطني الجزائري هو البنك الوحيد من بين البنوك الخمسة المملوكة للدولة الذي لا يحتاج إلى رأسمال إضافي و لقد كانت إعادة رسملة كل بنك مصحوبة بتوقيع عقود أداء بين الحكومة و مديري البنوك، حيث يتحمل بمقتضى هذه العقود مدير البنك و بشكل مباشر المسؤولية التامة عن احترام نسب كفاية رأس المال، أما البنوك فبدورها قد منحت استقلالية متزايدة في إتخاذ القرارات التشغيلية بشأن توزيع الإئتمان، و بالخصوص تلك المتعلقة برفض تقديم أي قروض

[1]- طاهر لطرش"تقنيات البنوك" مرجع سابق ص 199- 203

للمشاريع ذات المخاطرة العالية، و لهذا و في هذا السياق بدأت البنوك التجارية في 1996 في إعادة جدولة بعض ديون المؤسسات العامة و ذلك من طريق تحويل المسحوبات على المكشوف القصيرة الآجل إلى قروض متوسطة الآجل[1].

خامسا: إصلاحات 2003

لقد اختارت الجزائر منذ 1990 وبناءا على قانون النقد و القرض فتح قطاعها المالي للخواص و هذا ما نتج عنه بروز الكثير من البنوك الخاصة الوطنية و الأجنبية و قد تم هذا الإنفتاح في إطار قانوني و تنظيمي متسامح و هذا ما أتاح الفرصة أمام بنكي خاصين هما بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري للقيام بالعديد من التجاوزات و الإستحواذ على أموال الشعب و المؤسسات، إذ قاموا بتهريب حجم معتبر من رؤوس الأموال بصفة غير قانونية، لذلك تم تصفية البنكين في سنة 2003، حيث كانا بمثابة الأمراض للإنفتاح الإقتصادي على حد تعبير وزير المالية عبر اللطيف بن أشنهو، و لهذا و لتفادي المشاكل من هذا النوع إرتفعت درجة تدخل الدولة في التنظيم المصرفي، خاصة بعد هذه المشكلة التي مكنت السلطات من الانتباه إلى النقائص الرقابية بكل أشكالها الامر الذي مهد الطريق أمام إصلاح 2003 الذي تم من خلاله مراجعة قانون النقد و القرض.

و بناءا على هذا تم إصلاح قانون النقد و القرض من قبل البرلمان الجزائري بشكل سمح لبنك الجزائر بممارسة صلاحياته بشكل أحسن و ذلك من خلال القيام بالإجراءات التالية:[2]

- السماح لبنك الجزائر باستخدام أفضل لصلاحياته و ذلك من خلال الفصل بين الإدارات و مجلس النقد و القرض، حيث ثم الفصل داخل بنك الجزائر بين مجلس الإدارة المكلف بتسيير البنك كمؤسسة و بين مجلس النقد و القرض الذي يمارس اختصاصات جوهرية في مجال سياسية النقد و القرض.
- توسيع صلاحيات مجلس النقد و القرض لتشمل تدخله في تصور و متابعة و تقييم السياسات النقدية و سياسة الصرف و تسيير الإحتياطات و المديونية الخارجية.
- إقامة هيئة رقابية مهمتها متابعة و مراقبة نشاطات البنوك ولا سيما النشاطات المتصلة بتسيير مركزية المخاطر و مركزية المستحقات غير المدفوعة و السوق النقدية.
- تعزيز استقلالية اللجنة المصرفية و صلاحياتها و تنظيمها، و ذلك من خلال خلق أمانة عامة للجنة مهمتها متابعة يومية لحسن سير نشاطات الإشراف، فقد جاء هذا القانون ليوفر الدعم للإشراف المصرفي.
- تكييف النشاط بين بنك الجزائر و الحكومة في المسائل المالية و هذا بعد طرح القانون 2003.

---

[1] الطيب ياسين"النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية" مجلة الباحث، جامعة ورقلة العدد 03 سنة 2005، ص 54

[2] – عبد اللطيف بن آشنهو" عصرنة الجزائر: حصيلة و آفاق" فيفري 2004، ص 136-137

- حماية البنوك و إدخار الزبائن عن طريق تقوية و تدعيم معايير الترخيص و الإعتماد للبنوك و جسامه العقوبة الموجهة للمخالفين لقانون تنظيمات البنوك.

سادسا: إصلاحات 2006

خلال عام 2005 قررت الحكومة الجزائرية خوصصة ثلاثة بنوك عمومية هي البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية المحلية للقرض الشعبي الجزائري و فتحت المجال أمام المستثمرين الأجانب الأمر الذي يعكس إهتمام قوي بخوصصة قطاع البنوك، مما يؤدي إلى تواجد بنوك أجنبية منها بنوك عربية في السوق المحلية، و في 2004 و في خطوة سبقت الإعلان عن قرار فتح رأس مال البنوك الثلاثة أمام المستثرين الأجانب، أصدرت السلطات المصرفية الجزائرية قرار يفرض على كل بنك أجنبي يريد الاستثمار في الجزائر ألا يقل رأس مال فرعه الجديد 309 مليون $ بعد أن كان الشرط 70 مليون $ فقط منذ فتح مجال الاستثمار المصرفي للقطاع الخاص سنة 1990 و ينطبق القرار على البنوك الأجنبية الموجودة في الجزائر لكن يتيح لها فرصة عامين للرفع من رأس مالها، و قد شرعت في تنفيذ هذا القرار أعلى هيئة مصرفية في البلاد و هي مجلس النقد و القرض بالبنك المركزي الجزائري الذي يتمتع بالاستقلالية عن الحكومة في تسيير و مراقبة القطاع المصرفي العام و الخاص و عن الغرض من هذا الإجراء، قال الأمين العام للجمعية المهنية للبنوك و المؤسسات المصرفية (عبد الرحمن بن خالفة) أن القرار أملته ظروف موضوعية أهمها حرص الحكومة على ضمان المعاملات البنكية التي تجري داخل البلاد خاصة بعد إنهيار بنك الخليفة و ما تبع ذلك من فضائح مالية و يعد هذا القرار إشارة للبنوك الأجنبية تدعوها لاستثمار أموالها في الجزائر على أساس أن عائدات الاستثمار مضمونة و أن السوق لا تزال تتسع لرؤوس أموال ضخمة.

كما أضاف أن القرار الجديد سيدفع المصارف العربية بالجزائر إلى الإنخراط أكثر في حركة السوق بحكم تزايد الاحتياطات في قطاعات كثيرة أهمها السكن و الخدمات بمختلف أنواعها ، و إن رفع رؤوس أموالها يجعلها قادرة على تلبية هذه الاحتياجات و يعني أيضا تحقيق ربح مضمون و لهذا دعا مجلس الجزائر الاقتصادي الاجتماعي في أحدث تقاريرة الحكومية إلى الإسراع في إصلاح القطاع المالي و المصرفي، كما ذكر تقرير صادر عن الهيئة التابعة لرئاسة الجمهورية مواكبة التطور الحاصل في العالم و لتسهل إنضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة و أضاف التقرير أن النظام المصرفي الحالي لا يعترف بالمنافسة التي يفرضها السوق، و لا يتعامل بالمرونة المطلوبة عن المستثمرين وطالبي التمويل وحث البنوك الحكومية على تنمية و تطوير الخدمات التي تكون في نفس مستوى تطلعات القطاع الخاص، و يتبني مبادئ تسيير تنافسية تأخذ بالإعتبار إحتياطات السوق و تعتمد على وسائل إتخاذ قرارات تتلاءم مع ظروف المنافسة[1]

[1]-عن الموقع:www.larabia.net/articleaspx ?v=79-30 تاريخ الاضطلاع 2010/04/13

سابعا : إصلاحات 2009

عكفت مجموعة عمل مكونة من ممثلين عن وزارة المالية و بنك الجزائر و وزارة التجارة على إعداد تحت إشراف وزارة المالية مادة توضيحية حول الإجراءات التي تضمنها قانون المالية التكميلي و المتمثلة فيما يلي:[1]

***المادة 67 من قانون المالية التكميلي 2009:**

-يكرس هذا الإجراء إلزام إستعمال القرض الوثائقي فقط.

-تطبيق هذه المادة يقتصر على إرادات السلع التي تفوق قيمتها 100.000دج خالص من الشحن (FOB) المباشر من قبل متعاملين إقتصادين خواص.

***المادة 69 من قانون المالية 2009:**

-دفع المستوردين يتم إلزاميا عن طريق القرض الوثائقي.

-في إطار تطبيق المادتين 50 و 67 و الفقرة 02 للمادة 69 من هذا القانون تم التوضيح لاسيما بخصوص واردات السلع الاستمرار في التكفل بعمليات إستراد السلع التي تمت مباشرتها قبل تاريخ 04 أوت 2009 بإثبات و ثائق للتحويل.

***المادة 75 من قانون المالية 2009**

-هذه المادة توضح أنه غير مسموح للبنوك و المؤسسات المصرفية منح قروض للخواص إلا في إطار العقارية.

-كلمة بنك يحب أن تأخذ بالمفهوم الواسع للعبارة و يجب أن تعني" بنك و مؤسسات مصرفية" و من ثم المؤسسات المصرفية معنية هي الأخرى بتطبيق هذه المادة.

-أنه مسموح للبنوك و المؤسسات المصرفية تطبيق قروض الاستهلاك التي تمت الموافقة عليها قبل تاريخ 2009/07/30.

ثامنا: اصلاحات 2010

لقد قام رئيس الجمهورية السيد عبد العزيز بوتفليقة بإصدار أمر 26 أوت 2010 و الذي فحواه:[2]

*بنك الجزائر مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و لا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية كما أنه لا يخضع إلى إلتزامات التسجيل في السجل التجاري كذلك يعفى بنك الجزائر بخصوص كل العمليات المرتبطة بنشاطاته من كل الضرائب أو الحقوق أو الرسوم أو الأعباء الجبائية مهما كانت طبيعتها

---

[1]-عن الموقع: www.jazayr.com/news/pol/4893 2009.html تاريخ الاضطلاع 2010/04/13.

[2]-الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 50 الصادر في 22 رمضان 1431 الموافق لـ 2010/09/01.

و أسند إلى بنك الجزائر مهمة الحرص على إستقرار الأسعار و توفير أفضل الشروط في ميادين النقد و القرض و الحفاظ عليها و ذلك من خلال تنظيم الحركة النقدية و توجيهها و مراقبتها.

*بنك الجزائر يعد ميزان المدفوعات و يعرض الوضعية المالية الخارجية للجزائر و في هذا الإطار يمكنه أن يطلب من البنوك و المؤسسات المالية و كل شخص معني تزويده بالإحصائيات و المعلومات التي يراها مناسبة و كل بنك يعمل في الجزائر يجب أن يكون له حساب جار دائن مع بنك الجزائر لتلبية حاجات عمليات التسديد كذلك يحرص بنك الجزائر على السير الحسن لنظم الدفع و فعاليتها و سلامتها.

*على البنوك و المؤسسات المالية و ضع جهاز رقابة داخلي ناجح يهدف إلى التأكد على الخصوص من:

-التحكم في نشاطاتها و الإستعمال الفعال لمواردها.

-السير الحسن للمسارات الداخلية و لا سيما تلك التي تساعد على المحافظة على مبالغها و تضمن شفافية العمليات المصرفية و مصادرها و تتبعها.

-صحة المعلومات المالية.

-الأخذ بعين الإعتبار بصفة ملائمة، مجمل المخاطر بما في ذلك المخاطر العملية.

*ينظم بنك الجزائر و يسير مصلحة مركزية مخاطر المؤسسات و مركزية مخاطر العائلات و مركزية المستحقات غير المدفوعة، حيث تعد مركزية المخاطر مصلحة لمركزة المخاطر و تكلف بجمع أسماء المستفيدين من القروض و طبيعة القروض الممنوحة و سقفها و المبالغ المسحوبة و مبالغ القروض غير المسددة و الضمانات المعطاة لكل قرض من جميع البنوك و المؤسسات المالية.

*يتعين على البنوك و المؤسسات المالية الإنخراط في مركزية المخاطر و تزويدها بالمعلومة اللازمة.

*لا يستعمل المعلومات المبلغة للبنوك و المؤسسات المالية من قبل مركزيات المخاطر إلا في إطار قبول القروض و تسييرها، و لا تستعمل هذه المعلومات بأي حال من الأحوال لأغراض أخرى.

المطلب الثاني: واقع المنظومة البنكية الجزائرية بعد الإصلاحات و التحديات المستقبلية

الفرع الأول: واقع المنظومة البنكية الجزائرية

لقد شهدت المنظومة المصرفية توسعا ملحوظا في الفترة الأخيرة خاصة بعد الإصلاحات المتتالية التي مستها في شتى المجالات، التشريعية منها و التنظيمية و يمكن الحديث عن واقع المنظومة البنكية من خلال التطرق لواقع الجوانب التالية:

1-واقع البيئة القانونية:

لقد نتج عن إصلاح البيئة القانونية المصرفية بفضل القانون 90-10 المتعلق بالنقد و القرض و الذي يعتبر نقطة تحول في مسار العمل البنكي في الجزائر ما يلي:[1]

*كرست استقلالية السلطة النقدية بتحريرها من وصاية وزراة المالية و تمكينها من بلورة و إدارة السياسة النقدية بما يتوافق و القواعد الكلاسيكية النقدية.

*وضوح القواعد المحددة لعلاقة الخزينة العمومية و النظام البنكي و ذلك بعد إبعاد تأثير الخزينة على بنك الجزائر لاعتبارات موازنية و التمييز بين العمليات الميزانية و العمليات المصرفية.

*أصبح هنالك مساواة في منح القروض و التمويلات لمؤسسات القطاع العام و الخاص و فقا لقواعد المتاجرة و الجدوى الاقتصادية.

*أصبح هناك فصل بين دور الدولة كمالك لرأسمال البنوك العمومية و بين ضروريات التسيير وفق قواعد السوق، بما يفسح المجال لتكوين البنوك الخاصة وفتح فروع للبنوك الأجنبية و هو ما يعزز المنافسة بين البنوك.

*أصبح هناك لجنة مصرفية تقوم بدور مراقبة و متابعة تنفيذ المعايير المصرفية.

*حددت القواعد الإحترازية المطبقة على البنوك و المؤسسات المالية.

2.واقع المنتجات البنكية:

عملت هيئات الإشراف البنكي و على رأسها بنك الجزائر على تنمية و تطوير بعض المنتجات المالية بما يستجيب لتزايد الطلب عليها هي:

- **الاهتمام بالقرض العقاري:**

حيث كان القرض العقاري و إلى غاية 1999 يرتكز على مؤسسة واحدة و هي صندوق التوفير و الاحتياط إلا أنه و منذ 2000 ظهر أن الإئتمان العقاري يمثل مساحة كبيرة من سوق الائتمان و ذلك من خلال :[2]

-زيادة عدد المؤسسات المتدخلة في السوق.

-الإدماج التدريجي للإئتمان البنكي في الآلية المؤسسية لمساعدة و دعم الإسكان.

- الشروع في عمليات توريق القروض العقارية بعد صدود القانون 06-05 المتعلق بتوريق القروض الرهنية فلقد إنتقلت القروض الرهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

---

[1]- قدي عبد المجيد" النظام المصرفي الجزائري أمام التحديات العالمية المعاصرة "المؤتمر العملي الثالث حول " إدارة منظمات الأعمال، التحديات العالمية و المعاصرة" كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن، 27-29 أفريل 2009.

[2]د.قدى عبد المجيد" النظام المصرفي الجزائري أمام التحديات العالمية المعاصرة" مرجع سابق

الجدول(5-1): تطور القروض الرهنية

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
القروض الرهنية	94مليار دج	109مليار دج	125مليار دج	149.4 مليار دج	171.1 مليار دج	216.9 مليار دج	259.1 مليار دج	307.4 مليار دج

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر 2013

فالملاحظ من خلال الجدول أن حجم القروض الرهنية يرتفع من سنة إلى أخرى بنسب متفاوتة إذ نجده مثلا إرتفع من 2006 إلى 2007 بنسبة 16% ، أما من 2008 إلى 2009 بنسبة قدرها 19.5% لكن نسبة الإرتفاع في 2010. إنخفضت إلى 14.5% لترتفع بعد ذلك لتصل إلى 19.4% في 2013 .

***بروز الإئتمان الإيجاري:**

منذ صدور الأمر 96-09 بدا هذا النشاط في النمو من خلال ظهور 06 مؤسسات مالية متخصصة في هذا النوع من النشاط فضلا عن البنوك الأخرى التي تمارسه كنشاط ضمن باقي أنشطتها فقد بلغ حجم الإئتمان الإيجاري المقدم من طرف البنوك الخاصة نسبة لإجمالي عملياتها مع الزبائن 1.5% في 2010 مقابل 9.26% و 14.28% في 2009 و 2008 على التوالي.

***نمو القروض الموجهة للعائلات للإستهلاك و التجهيز:**

تم فتح قطاع جديد للعمل المصرفي و هو منح القروض الموجهة للعائلات قصد تمويل مقتنياتهم الإستهلاكية و التجهيزية بشكل أصبح فيه تنافس كبير بين البنوك في منح هذا النوع من القروض .

3.واقع الرقابة على البنوك:

تهدف الرقابة البنكية إلى التأكد من احترام القوانين و التنظيمات البنكية بما يضمن أموال المودعين و يمكن البنوك من تحقيق عوائد و لقد جاء الأمر 03-11 المتعلق بالنقد و القرض بعد إنحرافات تم تسجيلها على أداء بعض البنوك أدت بها للإفلاس، و تم تنظيم عمليات الرقابة الموكلة للجنة المصرفية و للمفتشية العامة للبنك الجزائر ، بحيث تشتمل:

3-1.الرقابة على المستندات:

تعتمد الرقابة على المستندات على تحليل البيانات المحاسبية و المالية للبنوك و المؤسسات المالية، فهي تتم على أساس التصريحات المكتوبة و التقارير المرسلة إلى مصالح بنك الجزائر و مفتشيته العامة.

فحسب تقرير بنك الجزائر ، فإن الرقابة على المستندات و التي تشكل أول مستوى في نظام التنبيه قد و صفت 2013 بالرقابة الجيدة على نظام بنكي متكون من 27 بنك و مؤسسة مالية:[1]

- 6 بنوك عمومية (بما فيها صندوق التوفير و الاحتياط).
- 14 بنك خاص برأس مال أجنبي و منها واحد برأس مال مختلط.
- 3 مؤسسات مالية منها إثنان عموميتان.
- 3 شركات تأمين إيجاري.
- تعاضدية (تعاونية تأمين زراعي).

3-2:الرقابة بعين المكان:

يتم بانتقال الهيئات الرقابية إلى مقرات البنك قصد الإطلاع على الوثائق في المكان و معرفة سير العمل و يتعلق بموضوعات مختلفة .

و لقد عرفت عمليات الرقابة بعين المكان تطور ملحوظ في 2010 حيث قدرت ب52 مهمة رقابة ، مقابل 30 مهمة في 2009 ثم إنخفضت في 2011.

و يمكن تبيان تطور عمليات الرقابة و التفتيش بعين المكان حسب الموضوع منذ سنة 2000 في الجدول التالي:

الجدول (5-2): تطور عمليات الرقابة بعين المكان

	2000	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الرقابة الكاملة	10	4	6	6	4	5	5	6	3	10
التجارة الخارجية	1	11	9	6	10	3	16	17	02	7
تبيض الأموال	-	-	-	-	-	8	1	-	23	2
أنظمة الدفع	-	-	-	-	-	5	5	-	-	-
المحفظة	5	5	5	4	3	2	1	1	5	4
تحقيقات خاصة	-	-	-	2	6	2	3	6	19	15
المجموع	16	20	20	18	23	25	31	30	52	38

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر 2011 ص 104.

[1]- التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2010، ص 68-69

4.واقع التنظيم الاحترازي في الجزائر

لتحقيق التسيير الفعال للخطر المصرفي في الجزائر، تأسست سلطة نقدية و حيدة التي تتمثل في مجلس النقد و القروض و من أهم الأنظمة التي تبنتها هذه السلطة نظام الحيطة و الحذر الذي يسير بصفة وقائية المخاطر المصرفية و بالأسس العالمية خاصة التي جاءت بها توصيات لجنة بال،فقد تم إدراج هذه القواعد في التنظيم رقم 09/91 الصادر في 1991/08/14 المكمل والمعدل بالأمر الرئاسي الصادر في 2003/08/26 الموافق لقانون النقد والقرض.

إضافة إلى ذلك التعليمة رقم 94/74 الصادرة في 1994/11/29 التي تلغي و تحل محل اللائحة رقم 91/34 الصادرة في جانفي 1992 المتعلقة بتحديد قواعد الحيطة و الحذر المطبقة من طرف النظام المصرفي الجزائري[1]

ومن أهم قواعد الحيطة و الحذر التي تعمل بها البنوك و المؤسسات المالية في الجزائر هي :[2]

4-1:الرخصة و الاعتماد

قبل مباشرة أي بنك في العمل يجب أن يحصل على رخصة و اعتماد و الذي يمنحه إياها مجلس النقد و القرض لبنك الجزائر، باعتباره السلطة النقدية للدولة، و هذا ما جاءت به كل من المادة 82،91،92 من الأمر الرئاسي الصادر في 2003/08/26 الخاص بقانون النقد و القرض.

4-2:المشاركون في عملية الإئتمان (المسيرون)

حسب المادة80 للأمر الرئاسي الصادر في 2003/08/26 الموافق لقانون النقد و القرض فإنه يتوجب على المشاركين في عملية الإئتمان و بالأخص المسيرين، أن لا تكون لهم سوابق عدلية مثل الجرائم، التزوير ،السرقة، إفلاس، إستغلال المناصب و عنصر الثقة لإختلاس الأموال ...)

4-3:رأس المال الأدنى للمصارف

•تعبر عملية تحديد رأس المال الأدنى للمصارف أول قاعدة متبعة في الجزائر فيما يتعلق بالقواعد الخاصة بالوظيفة الإئتمانية ، و التي تلزم المصارف بوضع حد معين و أدني لرأس مالها للقيام بوظائفها ، و ذلك وفقا لقانون النقد و القرض و قد صدرت هذه القاعدة في التنظيم رقم 01/90 الصادر في 1990/07/04 حيث تنص على أن رأس المال الأدنى للبنوك و المؤسسات المالية الجزائرية يجب أن يكون:

- بالنسبة للبنوك 500 مليون دج على أن لا تقل الأموال الخاصة عن 33% من المجموع.

---

[1]-Revue « Media bank d'algerie » trimestre mais , Avril 2004

[2]- www.bank-of-algeria.dz

-بالنسبة للمؤسسات المالية 100 مليون دج أن لا تقل الأموال الخاصة عن 33% من المجموع .

*لكن في 04 مارس 2004 تم تجديد التنظيم السابق الذكر الخاص برأس المال الأدنى للبنوك بالتنظيم رقم 01/04 الصادر عن محمد لقساسي و الذي دخل حيز التنفيذ منذ 2006/04/01 و الذي ينص على أن رأس المال الأدنى يجب أن يكون:

-2.5 مليار دج (2500مليون دج) بالنسبة للبنك التي تقوم بالعمليات الإئتمانية العادية (تلقى الأموال من الجمهور عمليات القرض، تسيير طرق الدفع) و في هذه الحالة يجب أن لا تقل الأموال الخاصة عن 33% من المجموع.

-500 مليون دج بالنسبة للمؤسسات المالية التي لا تتلقى الأموال من الجمهور و في هذه الحالة لا يجب أن تقل الأموال الخاصة عن 50 % من المجموع.

4.4.معيار الأموال الخاصة الصافية (رأس المال الصافي)

يحتل هذا المعيار مكانة الرائد في قواعد الحذر و الحيطة لأنه يعتبر ضمان لملاءة المصرف و سلامته و يتكون من العناصر التالية:

الأموال الخاصة الصافية= الأموال الخاصة القاعدية+ الأموال الخاصة التكميلية- عناصر للخصم.

حيث:

-الأموال الخاصة القاعدية : تتكون من رأس المال الإجتماعي،الإحتياطات،النتائج الصافية و المؤونات على المخاطر المصرفية.

-الأموال الخاصة التكميلية: تتضمن إحتياطات إعادة التقييم و أموال ناتجة عن إصدار سندات أو قروض مشروطة و مؤونات ذات طابع عام.

-عناصر للخصم: تتكون أساسا من الإستخدامات المشكلة للأموال الخاصة الموظفة في مؤسسات القرض الأخرى(سندات الشركات الفرعية أو المساهمة، سلفات و سندات المساهمة المشروطة و الممنوحة أو الصادرة عن مؤسسات القرض).

4-5:ترجيح المخاطر البنكية

باعتبار أن الخطر المصرفي هو توقع تحمل خسارة أو تطور غير ملائم للنتائج، كما يعرف أنه عدم التأكد من الربح المرتقب و وفقا للمادة 11 من التعليمة رقم 94/74 الصادرة في 1994/11/29 المتعلقة بتحديد قواعد الحذر، فقد تم تحديد معاملات ترجيح لمستوى الخطر تتراوح ما بين 0 و 100% تطبق على مختلف الإلتزامات حسب درجة تسديدها و ذلك وفقا لنوعية العميل وطبيعة العملية.

فبالنسبة لعناصر داخل الميزانية، يتم إحتساب الخطر المرجح من خلال المبالغ الإجمالية المسجلة في الميزانية و ذلك بعد إحتساب كل المؤونات و الضمانت اللازمة، مرجحة بمعامل ترجيح معين و ذلك كالآتي:[1]

الجدول (5-3): معاملات ترجيح عناصر الميزانية

المخاطر	معامل الترجيح
القروض للزبائن	%100
قروض للموظفين	%100
الأوراق المالية الموظفة	%100
أوراق مالية للمشاركة	% 100
حسابات التسوية	%100
صافي الموجودات الثابتة	%100
القروض المقدمة للبنوك و المؤسسات المالية:	
-الموجودة في الخارج	%20
-الموجودة في الجزائر	%5
إلتزامات على الدولة	%0
إلتزامات آخري على الدولة	%0

Source : Document Banques Extérieur d'Algérie Mars 2002.

أما بالنسبة للإلتزامات خارج الميزانية فإن حساب الأخطار المرجحة يتم من خلال تصنيف الإلتزامات إلى أربعة أصناف و ذلك كالآتي:

-بالنسبة للإلتزامات ذات الخطر المرتفع 100%

-بالنسبة للإلتزامات ذات الخطر المتوسط 50%

-بالنسبة للإلتزامات ذات الخطر الملائم 25%

-بالنسبة للإلتزامات ذات الخطر الضعيف 0%

4-6:معيار تغطية المخاطر (معيار الملاءة المصرفية Cooke)

باعتبار معيار الملاءة المصرفية هو أساس السلامة المصرفية فإن بنك الجزائر أولى لها إهتماما كثيرا و اعتبر فإن بنك الجزائر أولى لها اهتماما كثيرا و اعتبر رأس المال (الأموال الخاصة الصافية للبنك) بمثابة

[1]- Document Banque exterieur d'Algerie Mais 2002.

مقياس أساسي لها، فأدرجت معيار كوك Cooke الذي صدر عن توصيات لجنة سنة 1988 و الذي يتمثل في العلاقة بين رأس المال الصافي للبنك (الأموال الخاصة الصافية للبنك) و المخاطر المرجحة(الإلتزامات المرجحة أو خطر القروض)، و ذلك في المادة 02 من التعليمة رقم 94/74 الصادرة في 1994/11/29 المتعلقة بتحديد قواعد الحيطة و الحذر للبنوك و المؤسسات المالية، المكملة و المعدلة بالتعليمية رقم 4-99 الصادرة في 1999/08/12 التي أعطت كل المفاهيم حول التطبيقات الحسابية لهذا المعيار.

حيث ألزمت البنوك و المؤسسات المالية في الجزائر باحترام و بصفة دائمة نسبة ملاءة تعادل على الأقل 08% حيث:

$$\text{نسبة Cooke} = \frac{\text{الأموال الخاصة الصافية للبنك}}{\text{مجموع التعهدات المرجحة لبنك}} \geq 8\%$$

أي أن الأموال الخاصة الصافية للبنك يجب أن تمثل على الأقل 8% من التعهدات المرجحة، و نظرا لأن البنوك الجزائرية تتميز بضعف رأس مالها فإن تطبيق هذه النسبة جاء بصفة تدريجية إذ كانت 4% سنة 1990، 5% سنة 1997، 6% سنة 1998، 8% سنة 1999.

لكن بعد رفع البنوك أموالها الخاصة القاعدية إرتفع مستوى رأس المال الأدنى في نهاية 2009، إنتقل معدل الملاءة من 22.11% في نهاية 2009 إلى 23.31% في نهاية 2010 حيث نجد 21.17% بالنسبة للبنوك العامة و 29.19% بالنسبة للبنوك الخاصة في 2010 مقارنة ب 19.57% خاص بالبنوك العمومية و 34.91% بالنسبة للبنوك الخاصة.[1]

4-7: معيار توزيع و تقسيم المخاطر Ratio de division des risques

تم تحديد هذا المعيار في الجزئين (أ) و (ب) من المادة 2 للتنظيم رقم 09/91 الصادر في 1991/08/14 الذي يحدد قواعد الحيطة و الحذر المطبقة في البنوك و المؤسسات المالية.

إن عملية تقسيم و توزيع المخاطر هي أحدى الطرق و التقنيات المتبعة من طرق البنك للتقليل من احتمالات الأخطار التي تؤدي إلى الإفلاس ، لذلك أوصت قواعد الحذر بتنويع العملاء و المتابعة المستمرة لهم، حيث أن تركيز المخاطر على عميل معين من العملاء، يجعل البنك في وضعية جد حساسة في حالة إفلاس هذا العميل أو عجزة عن التسديد ، و عليه فإن تنويع العملاء و تقسيم المخاطر المحتلمة هو بمثابة حماية للبنك، و منذ 1995/01/01 أصبح هذا المعيار يفرض ما يلي:

[1]-بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2010، ص70 و ص 113

1.حالة مستفيد واحد:

*إن مجموع المخاطر الناجمة عن نفس المستفيد لا يجب أن تتعدى 25% من الأموال الخاصة الصافية للبنك.

$$\text{نسبة توزيع الخطر لمستفيد واحد} = \frac{\text{مجموع التعهدات الصافية للزبون}}{\text{الأموال الخاصة الصافية للبنك}} \leq 25\%$$

2.حالة مجموعة من المستفيدين:

إن المبلغ الإجمالي للمخاطر الناجمة و المترتبة عن المستفيدين الذين يتجاوز كل واحد منهم نسبة 15% من الأموال الخاصة الصافية للبنك لا يحب أن تتعدى (المبلغ الإجمالي للمخاطر) 10 مرات مبلغ الأموال الخاصة الصافية.

و نظرا لأن البنوك الجزائرية تتميز بضعف رأسمالها، كذلك فإن تطبيق هذه النسبة جاء بصفة تدريجية و ذلك كالتالي:

-40% في 1992/01/01.

-30% في 1993/01/01.

-25 في 1995/01/01.

5-8.متابعة الإلتزامات و التأمين على الودائع

في هذا الإطار نصت قواعد الحيطة و الحذر المصرفية على ضرورة المتابعة المستمرة للقروض قبل و بعد منحها، فقبل الموافقة على منح الإئتمان، يجب على البنوك دراسة ملف طلب الإئتمان بواسطة معايير خاصة لدراسة قروض الإستثمار أو الاستغلال و دراسة السوق و كسب الثقة اتجاه الزبائن ، أما بعد الموافقة على منح الإئتمان، فيجب متابعة الإلتزامات أي العقود، العلاقات مع الزبائن و كذلك حساباتهم البنكية و ترتيب الذمم حسب درجة المخاطرة و تكوين المؤونات اللازمة لكل منها.

كما يلزم على البنوك تأمين الودائع بهدف حماية أموال المودعين و كسب ثقة الزبائن (الأمان) المحفز على استمرارية نشاط البنوك.

5.واقع أنظمة الدفع في الجزائر:

عمل بنك الجزائر بعد تشخيص الوضع النقدي و المصرفي في الجزائر على استحداث و تطوير أنظمة دفع تتماشى مع تلك السائدة في العالم، و ذلك بإنشاء نظامين للدفع بين المصارف، الأول هو نظام التسوية

الإجمالية الفورية للمبالغ الكبيرة و الدفع المستعجل و الثاني نظام للدفع خاص بالمبالغ الصغيرة ، و هذا من أجل ضمان تحويل الأموال بصفة فعالة آمنة مضمونة و بسرعة و كل هذا من أجل تحقيق الأهداف التالية:[1]

-تقليص آجال الدفع .

-تشجيع و تنمية و سائل الدفع الإلكترونية .

-تخفيض تكلفة تسيير المدفوعات و تكلفة السيولة الموجودة في حسابات التسوية في المصارف.

-دعم فعالية أمن المبادلات .

-دعم فعالية السياسة النقدية .

5-1.نظام الدفع الإجمالي الفوري المبالغ الكبيرة و المدفوعات المستعجلة (ARTS)

قصد تحقيق الأهداف السابقة الذكر وضع بنك الجزائر هيكلا يسمح بمعالجة العمليات بين البنوك و السوق المالية و ذلك بتأسيس نظام ARTS (Algeria Real Time Settlments) الذي دخل في العمل منذ 2006، و يعمل باستمرار و بشكل فوري كل يوم من الثامنة صباحا إلى الخامسة مساءا، و يتكفل هذا النظام أيضا بتسوية الأرصدة التي تصبها غرف المقاصة التقليدية الآيلة إلى الزوال بفعل نمو و تطور نظام المقاصة الإلكترونية و يمكن التعبير عن تطور المعاملات التي تمت من خلال هذا النظام في الجدول التالي:

الجدول (5-4): تطور معاملات ARTS

	2006	2007	2009	2010	2011	2012	2013
عدد أيام العمل	226	251	-	254	251	252	253
متوسط عدد العمليات في اليوم	630	705	813	833	945	1070	1148
متوسط المبالغ اليومية	750.6 مليار دج	1248.5 مليار دج	2568 مليار دج	2313 مليار دج	2710 مليار دج	2124 مليار دج	1418 مليارد ج

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2013

لقد عرفت سنة 2010، السنة الخامسة لبدأ عمل نظام (ARTS) معدل توفر قدر بـ 99.93% مقابل 99.56% في 2009، حيث يحسب هذا المعدل بقسمة مدة عمل النظام على ساعات عدم عمله.

و إذا ما ترجمت هذه النسبة إلى عدد عمليات التسوية التي تمت من خلال ARTS في 2013 فنجدها 290418 عملية تسوية بـ مبلغ إجمالي قدره 358026 مليار دج مقابل 269557 عملية في 2012 بقيمة

[1]- قدي عبد المجيد" النظام المصرفي الجزائري أمام التحديات العالمية المعاصرة" مرجع سابق

535254 مليار دج إذن و مقارنة بـ 2012 نلاحظ أن هذا النظام قد عرف تطور في عدد عمليات الدفع بنسبة 7.1% لكن في المقابل سجل إنخفاض قدره 33.1% في قيمة مبالغ هذه العمليات[1].

5-2.نظام المقاصة الإلكتروني للمدفوعات صغيرة الحجم (ATCI)

فيما يتعلق بنظام المقاصة الإلكتروني للمدفوعات صغيرة الحجم فهو يعمل بشكل آلي للشبكات و السندات و التحويلات و البطاقات و الإقتطاعات الآلية، و هو مكمل للنظام الأول(ARTS) و لقد قام هذا النظام منذ دخوله حيز التطبيق في ماي 2006 بعمليات واسعة ،و الجدول التالي يبين تطور عمليات نظام ATCI:

الجدول (5-5) تطور معاملات ATCI

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عددالعمليات المنجزة سنويا	6.926 مليون عملية	9.320 مليون	11.139 مليون	13.818 مليون	17.062 مليون	17.387 مليون	19.470 مليون
المبلغ الإجمالي السنوي	5452.188 مليار دج	7188.255 مليار دج	8534.729 مليار دج	8878.137 مليار دج	10581.6 مليار دج	11766.1 مليار دج	12661.6 مليار دج
متوسط عدد العمليات شهريا	0.577 مليون عملية	-	0.928 مليون عملية	1.152 مليون عملية	1.422 مليون عملية	1.449 مليون عملية	1.622 مليون عملية
متوسط المبالغ الشهرية	454.349 مليار دج	-	711.227 مليار دج	739.844 مليار دج	881.801 مليار دج	981.340 مليار دج	1055.137 مليار دج

المصدر: بنك الجزائر، التقرير السنوي 2007-2013

من خلال المعطيات في الجدول نلاحظ ارتفاع في عدد العمليات المنجزة من خلال نظام ATCI سنويا إذ سجلت 2013 ، 19.470مليون عملية دفع مقابل 17.387 مليون عملية في 2012.

كذلك كان هناك إرتفاع في قيمة المبالغ الإجمالية السنوية إذ نجد مثلا إنجاز ما قيمته 12661.6مليار دج في 2013 مقابل 11766.6 مليار دج في 2012.

و إذا أمعنا في الملاحظة نجد أن نسبة إرتفاع عدد العمليات المنجزة من خلال نظام ATCI كانت أكبر من نسبة إرتفاع قيمة المبالغ إذ نجدها 12% بالنسبة لعدد العمليات و 7.5% بالنسبة لمبالغ العمليات.

و يجدر الإشارة إلى أنه في سنة 2010 أكثر العمليات قد سجلت في شهر ديسمبر (1.342 مليون علمية)، أما أقلها فقد سجل في جانفي 2010 (1.034 مليون عملية)[1]

[1]- بنك الجزائر، التقرير السنوي لسنة 2013، ص87

أخيرا و على الرغم من أن حجم عمليات الدفع المعالجة من خلال نظام ATCI قد سجل إرتفاع مهم إلا أنه و إلى غاية 2013 بقي قليلا و ذلك إذا ما قورن مع حجم العمليات المعالجة في أنظمة الدفع في الدول المماثلة.

6.واقع نظام لمعلومات المصرفي

قصد تمكين السلطات النقدية من اتخاذ القرارات الملائمة، تم وضع مجموعة من نظم المعلومات الخاصة بالنظام المركزي في شكل مركزيات:

6-1: مركزية المخاطر

هي عبارة عن قاعدة معطيات مكونة من مجموع البنوك تسمح بتجميع، تخزين و توفير المعلومات للبنوك المشتركة في هذه المركزية، و تتعلق معطياتها بالقروض و الإئتمانات الإيجارية الممنوحة من طرف البنوك للمؤسسات و الأفراد، و تلزم البنوك بإبلاغ المركزية بكل الديون المشكوك فيها و المتنازع بشأنها، ويعمل ذلك على مساعدة البنوك و المؤسسات المالية على تقييم مخاطر القروض و تسيرها و التحكم فيها، و بهذا أصبح بنك الجزائر يتوفر على مركزية دائمة تتكون من المؤسسات المصرح بها من البنوك و المؤسسات المالية و التي يتعامل معها كمستعملة للقروض التي تفوق 02 مليون دج، و لقد تطور عدد التصريحات عبر السنوات على النحو التالي:

الجدول: (5-6) : تطور التصرحيات لمركزية المخاطر

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد التصريحات	19150	24816	32557	43584	54639	-	69657	72766	87107	94708	113149
نسبة النمو %	9.4	29.6	31.2	33.87	25.36	-	-	4.46	19.7	8.73	19.52

المصدر : بنك الجزائر، التقرير السنوي لـ 2007-2013

[1]- بنك الجزائر، التقرير السنوي 2010، ص 92

6-2: مركزية عوارض الدفع

تهتم هذه المركزية بتنظيم و تسيير البطاقية المركزية لدى بنك الجزائر و الخاصة بحوادث الدفع و ما يترتب عنها لاحقا، و النشر بشكل دوري لقائمة هذه الحوادث(النظام 92-02 الصادر بتاريخ 22 مارس 1992 و المتضمن تنظيم مركزية عوارض الدفع) و لقد تطور عدد التصريحات الخاصة بهذه الحوادث على النحو المبين في الجدول التالي:

الجدول: (5-7) تطور التصريحات الخاصة بحوادث الدفع

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد التصريحات	23389	31271	43351	31059	37861	-	32444	37895	43266	44207	48862
نسبة النمو%	-20.4	33.77	38.6	-28.3	21.9	-	-	16.8	14.2	2.2+	10.53

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2007-2013

من الجدول نلاحظ أن عدد حوادث الدفع المصرح بها تأرجح ما بين الإرتفاع و الإنخفاض، و ذلك إلي غاية 2013 أين نجد أن عدد هذه الحوادث ارتفع بنسبة 10.53% كذلك الأمر بالنسبة للمبلغ المرتبط بهذه التصريحات[1].

6-3:مركزية الميزانيات

تهتم هذه المركزية بتجميع ميزانيات المؤسسات بما يمكن من التصنيف المنتظم للمؤسسات و يمكن من إعداد مؤشرات الصحة المالية لكل مؤسسة ، كما تستخدم معطياتها لتصنيف السندات الضرورية لعمليات السياسة النقدية[2].

7-واقع الربحية في البنوك:

تتمتع البنوك العمومية بأهمية كبيرة في النظام البنكي بسبب وكالاتها المنتشرة عبر التراب الوطني و ذلك على الرغم من أن وتيرة إنتشار وكالات البنوك الخاصة تتميز بالسرعة في السنوات الأخيرة بسبب إزدياد المنافسة.

---

[1]-التقرير السنوي لبنك الجزائر 2013، ص 97

[2]- قدي عبد المجيد" النظام المصرفي الجزائري أمام التحديات العالمية المعاصرة" مرجع سابق

ففي ديسمبر 2013 كانت شبكة البنوك العمومية تضمن 1094 وكالة، أما البنوك الخاصة و المؤسسات المالية فقدرت وكالاتها بـ 315 وكالة مقارنة بـ 1091 و 301 على الترتب في نهاية 2012. و هذا يعني أن مجموع شبابيك الوكالات البنكية و المؤسسات المالية في القطاع البنكي ككل قدر 1494 مقارنة ب 1478 نهاية 2013، أي أن هناك شباك واحد لكل 25600 فرد مقارنة بـ 26700 في 2013.[1]

7-1:موارد البنوك:

لقد سجلت سنة 2013 تحسن في ميزانيات البنوك، حيث سجلت البنوك العمومية 85.9% من إجمالي أصول النظام البنكي، حيث نجد أول بنك حقق 25.3% من إجمالي أصول القطاع، و 24.7% بالنسبة لثاني بنك مقابل 28.8% و 24.9% على التوالي في نهاية 2012. أما فيما يتعلق بالبنوك الخاصة فقد حققت 14.1% من إجمالي أصول القطاع ككل، حيث بلغت إجمالي أصول الثلاثة بنوك الأولى نسبة 6.2% من إجمالي الأصول البنكية و 44% من إجمالي أصول البنوك الخاصة و ذلك مقابل 6.1% و 44.7% على التوالي نهاية 2012.

و يجدر الإشارة هنا إلى أن التطور الملحوظ في نشاط البنوك الخاصة في السنوات الأخيرة يعود إلى زيادة مواردها خاصة مع تطور عملياتها مع بقية العالم، و التي تمثل أحد نشاطاتها الرئيسية . و يمكن توضيح موارد البنوك العامة و الخاصة في الجدول التالي:

الجدول(5-8) :الموارد المجمعة الحسابات بالملايين (نهاية المدة)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ودائع تحت الطلب	25608	2946.9	2502.9	2763.7	3495.8	3356.4	3537.5
بنوك عمومية	2369.7	2705.1	2241.9	2462.5	3095	2823.3	2942.2
بنوك خاصة	191.1	241.8	261.0	301.2	400	533.1	595/1
ودائع لأجل	1761.0	1991.0	2228.9	2524.3	2787.5	3333.6	3691.7
بنوك عمومية	1671.5	1870.3	2079.0	2333.5	2552.3	3053.6	3380.4
(فيها ودائع بالعملة الصعبة)	207.1	224.3	238.3	253.7	272.5	295.9	324.2
بنوك خاصة	89.5	120.7	149.9	190.8	235.2	280	311.3
(فيها ودائع بالعملة صعبة)	22.5	26.9	27.3	35.4	31.4	43.3	45.7
ودائع بضمانات	195.5	223.9	414.9	424.1	449.7	548	558.2

[1]- بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2013، ص 69

-بنوك عمومية	162.9	185.1	411.1	323.1	351.7	426.2	419.4
فيها بالعملة الصعبة	0.8	2.1	1.6	3.3	1.2	3.8	3
بنوك خاصة	32.6	38.8	103.5	101.2	98	121.8	138.8
فيما بالعملة الصعبة	3.6	4.4	3.4	6.5	1.6	1.1	1.4
إجمالي الموارد المجمعة	4517.3	5161.8	5146.4	5712.1	6733	7238	7787.4
-حصة البنوك ع	%93.3	%92.2	%90	89.6%	89.1%	87.1%	86.6%
-حصة البنوك خ	%6.9	%7.8	%10	%10.4	12.9%	12.9%	13.4%

المصدر التقرير السنوي لبنك الجزائر 2013، ص 71

•من خلال الجدول يتبين أن حجم الموارد المجمعة عرف إرتفاعا ملحوظا قدر بـ 11.7% في 2010 مقابل 4.2% في 2009.

كما تبين أن نسبة 2008 كان فيها تطور الموارد جد ملحوظ إذ إرتفع حجمها من 4517.3مليار دج في نهاية 2007 إلى 5161.8 نهاية 2008 أي بما يعادل 14.2%.

• نمو مهم في الودائع المجمعة من طرف البنوك الخاصة في 2010 نسبة 19.7% مقابل 13.4% في نهاية 2009، و ذلك بالمقارنة مع تلك المجمعة من طرف البنوك العمومية حيث سجلت إرتفاع بـ 11% مقابل انخفاض قدره 5.6% في نهاية 2009.

وهذا كله يترجم إرتفاع طفيف للبنوك الخاصة في سوق الموارد، حيث وحسب الجدول سجلت 10.4% في نهاية 2010 مقابل 10% في نهاية 2009 و 7.8% في نهاية 2008.

•إرتفاع في الودائع تحت الطلب بنسبة 10.4% مقابل إنخفاض في 2009 بنسبة 15.1% نسب إهتزاز قطاع المحروقات.

بالنسبة لنمو الودائع تحت الطلب المجمعة من طرف البنوك الخاصة قدر بنسبة 15.4% في نهاية 2010 أما البنوك العمومية فنسبتها قدرت بـ 9.8% و ذلك راجع إلى بداية عوده إرتفاع الودائع تحت الطلب الخاصة بقطاع المحروقات.

•أما الودائع لأجل فقد ارتفعت بنسبة 13.3% في 2010 مقابل 11.9 في نهاية 2009 أما فيما يخص الودائع بالعملة الصعبة الموجودة ضمن صنف الودائع لأجل ، فوتيرت تطورها بطيئة حيث نجدها 8.8% في 2010 مقابل 5.7% في نهاية 2009.

أما إذا ما تحدثنا عن موارد البنوك على حسب القطاعات المتأنية منها فيمكن تبيانها من خلال الجدل التالي:

الجدول(5-9) توزيع الودائع المجمعة من البنوك على القطاعات القيم بملايين دج

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ودائع تحت الطلب	2560.8	2946.9	2502.9	2763.7	349.8	3356.4	3537.5
-القطاع العمومي	1831.7	2056.4	1426.8	1680.7	2243.7	1818.6	1822.8
-القطاع الخاص	563.3	720.8	903.6	910.7	1039.75	888.5	1013
-أخرى	165.8	169.7	172.5	172.3	212.4	335.7	390.8
ودائع لأجل	1761.0	1991.0	2228.9	2524.3	2787.5	3333.6	3691.7
-القطاع العمومي	350.6	394.0	499.2	579.5	625.7	862.9	1022.5
-القطاع الخاص	1395.9	1572.9	1722.6	1935.5	2152.3	2187.2	2312.4
-أخرى	14.5	24.1	7.1	9.3	9.5	50.3	71.8
ودائع بضمانات	195.5	223.9	414.6	424.1	449.7	548	558.2
المجموع	4517.3	5161.8	5146.4	5712.1	6733	7238	7787.4
-حصة القطاع العام	%52.7	%51.7	%42.3	%44.3	47.3%	42.4%	41.6%
-حصة القطاع الخاص	%47.5	%48.3	%57.7	%55.7	52.7%	57.6%	58.4%

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر 2013، ص 76

-الملاحظ من خلال الجدول أن الودائع المجمعة من القطاع العام أكثر نموا إذا ما قورنت بالمجمعة من القطاع الخاص، حتى أن هذا الإرتفاع في الموارد المتأتية من القطاع العام أدى إلى إنخفاض في حجم الودائع المتأتية من القطاع الخاص (مؤسسات، عائلات) نسبة إلى إجمالي الودائع (القطاع العام و القطاع الخاص) . إذ أن هذه الحصة التي كانت 57.7% في نهاية 2009 تراجعت إلى 55.7% نهاية 2010 ثم عاودت الإرتفاع لتصل إلى 58,4% عام 2013.

*اما فيما يتعلق بودائع العائلات نسبة إلى إجمالي ودائع القطاع الخاص فتبقى مهمة و في إرتفاع إذ نجد 68.9% مقابل 67.2% نهاية 2009.

*أما عن نسبة ودائع العملة الصعبة للعائلات إلى إجمالي ودائع العملة الصعبة المجمعة من طرف البنوك فقد إنخفضت إلى 67.1% مقابل 69.4% نهاية 2009.[1]

[1]- بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2013، ص 78

7-2: إستخدامات البنوك (القروض الموزعة)

لقد سجلت سنة 2010 تطور أقل في القروض الموزعة من طرف البنوك، و يمكن إبراز هذه التطورات من خلاله الجدولين التالية:

الجدول (5-10) القروض الموزعة حسب القطاعات

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
قروض مقدمة للقطاع العمومي	989.3	1202.2	1485.2	1461.4	1742	2040.7	2434.3
-بنوك عمومية	987.3	1200.3	1484.9	1461.3	1742.3	2040.7	2434.3
قروض مباشرة	900.1	1112.2	1400.3	1388.4	1703.3	2010.6	2409.4
شراء سندات	87.2	88.1	84.6	72.9	39	30.1	24.9
-بنوك خاصة	2.0	1.9	1.0	0.1	00	00	00
قروض مباشرة	0.1	0.0	0.1	0.0	00	00	00
شراء سندات	1.9	1.9	0.9	0.1	00	00	00
قروض مقدمة للقطاع الخاص	1214.9	1411.9	1599.2	1805.3	1982.4	2244.9	2720.2
-بنوك عمومية	964.0	1086.7	1227.1	1374.5	1451.7	1675.4	2023.2
قروض مباشرة	959.6	1081.7	1216.4	1364.1	1442.8	1669.0	2016.8
شراء سندات	4.4	5.0	10.7	10.4	8.9	6.4	6.4
- بنوك خاصة	250.4	325.2	372.1	430.8	530.7	569.5	697.0
قروض مباشرة	250.3	325.1	371.9	430.6	530.6	569.4	696.9
شراء سندات	0.1	0.1	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1
مجموع القروض الموزعة	2203.7	2614.1	3085.1	3266.7	3724.7	4285.6	5154.5
-حصة البنوك العمومية	%88.5	%87.5	%87.9	%86.8	85.7%	86.7%	86.5%
-حصة البنوك الخاصة	%11.5	%12.5	%12.1	%13.2	14.3%	13.3%	13.5%

المصدر: التقرير السنوي لبنك الجزائر، 2013 ص 78

من خلال الجدول السابق نستنتج أن حصة القروض الموزعة من طرف البنوك الخاصة نسبة لإجمالي القروض الموزعة في تزايد مستمر إذ سجلت نسبة 13.2% نهاية 2010 مقابل 12.1% نهاية 2009 و استمرت في اللإرتفاع إلى غاية 2013 .

•أما عن القروض المقدمة للقطاع الخاص فقد إرتفعت بنسبة 12.9% مقابل 13.3% في 2009، و ذلك في الوقت الذي إنخفضت فيه تلك المقدمة للقطاع العام بـ 1.6% مقابل إرتفاع قدره 23.6% في 2009[1] لتعاود الإرتفاع مرة أخرى إلى غاية 2013.

الجدول (5-11) القروض الموزعة حسب المدة **القيم بملايين دج**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
قروض قصيرة الأجل	1026.1	1189.4	1320.5	1311.0	1363	1361.6	1423.4
-بنوك عمومية	902.5	1025.8	1141.3	1045.4	999.6	973.9	936.4
-بنوك خاصة	123.6	163.6	179.2	265.6	363.4	387.7	487
قروض متوسطة و طويلة الأجل	1177.6	1424.7	1764.6	1955.7	2361.7	2924	3731.1
-بنوك عمومية	1048.8	1261.2	1570.7	1790.4	2194.4	2742.2	3521
-بنوك خاصة	128.8	163.5	193.9	165.3	167.3	181.8	210.1
إجمالي القروض الموزعة	2203.7	2614.1	3085.1	3266.7	3724.7	4285.6	5154.5
حصة القروض قصيرة الأجل	%46.6	%45.5	%42.8	%40.1	36.6%	31.8%	27.6%
حصة القروض متوسطة وطويلة الأجل	%53.4	%54.5	%57.2	59.9%	63.4%	68.2%	72.4%

المصدر التقرير السنوي لبنك الجزائر 2013، ص 78

•من خلال الجدول نلاحظ القروض الموزعة من طرف البنوك في نهاية 2013 تؤكد الوتيرة المتزايدة للقروض المتوسطة و طويلة الأجل، حيث كانت حصتها تمثل نسبة 72.4% من مجموع القروض الموزعة مقابل 27.6% خاصة بالقروض القصيرة الآجل.

و الجدير بالذكر هنا أن هذه الوتيرة المتزايدة الخاصة بالقروض المتوسطة و طويلة الأجل قد بدأت منذ عام 2006.

و ذلك راجع إلى زيادة في توزيع القروض الطويلة الأجل و المقدمة لتمويل الاستثمارات الخاصة بقطاعي الطاقة و المياه.

•في نهاية 2010 كانت القروض المتوسطة و الطويلة الأجل الموزعة من طرف البنوك العمومية تمثل نسبة 63.1% من إجمالي القروض المقدمة مقابل 57.9 في نهاية 2009.

أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد كانت تمثل نسبة 52% في نهاية 2009 لكنها تراجعت إلى 38.4% نهاية 2010 و ذلك بسبب إنخفاض في توزيع القروض للعائلات.[1]

[1]- بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2010، ص 75

7-3.مؤشرات العائد:

لقد أدى إنعاش و إعادة هيكلة البنوك العمومية في 2010 إلى إحداث أثر إيجابي على ربحيتها، فهذه البنوك بما فيها صندوق التوفير و الإحتياط تمثل ما يعادل 89% من إجمالي أصول القطاع البنكي و 70.5% من إجمالي صافي المنتوجات البنكية.

و عموما يمكن تبيان تطور مؤشرات العائد في البنوك العامة و الخاصة خلال السنوات الأخيرة من خلال الجدول التالي:

الجدول (5-12): تطور مؤشرات العائد في البنوك

	المؤشر	2008	2009	2010
البنوك العمومية بما فيها صندوق التوفير	معدل العائد على الأموال الخاصة ROE	%25.01	%27.41	%22.7
	معدل العائد على الأصول ROA	%0.99	%1.33	%1.25
	الرافعة المالية EM	%25	%21	%18
	نسبة إجمالي الأعباء إلى إجمالي المنتوجات (قبل الضريبة)	%60.03	%57.00	%53.12
	الهامش البنكي	%2.47	%2.41	%2.30
	-هامش الوساطة	%1.83	%1.72	%1.68
	-هامش خارج الوساطة	%0.64	%0.69	%0.62
	هامش الربح	%40.07	%55.15	%54.45
البنوك الخاصة	معدل العائد على الأموال الخاصة ROE	%25.60	%21.84	%16.79
	معدل العائد على الأصول ROA	%3.27	%3.28	%3.49
	الرافعة المالية EM	%8	%7	%5
	نسبة إجمالي الأعباء إجمالي المنتوجات (قبل الضريبة)	%61.37	%64.43	%52.40
	الهامش البنكي	%7.73	%7.45	%7.19
	-هامش الوساطة	%4.52	%4.5	%4.06
	-هامش خارج الوساطة	%3.21	%2.95	%3.13
	هامش الربح	%42.31	%44.02	%48.48

المصدر:من إعداد الباحثة بالإعتماد على التقرير السنوي لبنك الجزائر 2010، ص 80-82

يجدر الإشارة إلى أن جل هذه المؤشرات و كيفية حسابها و دلالاتها الإقتصادية تم التطرق لها في الفصل الرابع، و لا بأس من التذكير بها حيث:

[1] - بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2010، ص 76-77

المؤشر	طريقة حسابية
معدل العائد على الأموال الخاصة (حقوق الملكية)ROE	صافي الأرباح (النتيجة الصافية)/الأموال الخاصة (حقوق الملكية)
معدل العائد على الأصول ROA	صافي الأرباح (النتيجة)/إجمالي الأصول
الرافعة المالية Levier Financier	إجمالي الأصول /الأموال الخاصة أو ROA/ROE
نسبة إجمالي الأعباء إلى إجمال المنتوجات قبل الضريبة	إجمالي الأعباء/إجمالي المنتوجات (قبل الضريبة)
الهامش البنكي	المنتوج الصافي البنكي /مجموع الصول
هامش الربح	النتيجة الصافية/ المنتوج البنكي

7-3-1:معدل العائد على الأموال الخاصة: ROE

إن معدل العائد على الأموال الخاصة (حقوق الملكية) للبنوك عامة بقي ثابتا نسبيا من 2008 إلى 2009 إذ نجده 25.15% و 25.99% على التوالي، لكنه في 2010 إنخفض إلى 20.72%[1].

ففيما يخص البنوك الخاصة فنجده أكبر بقليل من ذلك الخاص بالنبوك العمومية في سنة 2008 إذ حققت معدل عائد على الأموال الخاصة قدره 25.6% و لكنه في 2009 و 2010 إنخفض حيث قدر بـ 21.84% و 16.79% على التوالي.

أما فيما يخص معدل العائد على الأموال الخاصة في البنوك العمومية فقدر بـ 25.01 % في 2008 ثم إنتقل إلى 27.41% و 22.7% في 2009و 2010 على التوالي أي تراجع بقيمة 4.7 نقطة سنة 2010.

و يرجح هذا الإنخفاض في معدل العائد على الأموال الخاصة للبنوك العمومية إلى ثبات في النتائج (0.2+%)، أما بالنسبة للبنوك الخاصة فيعود إلى الإرتفاع المهم في أموالها الخاصة (79.3%) نتيجة الإرتفاع في رأس مالها الأدني في الثلاثي الرابع لـ 2009 و ذلك بسبب الإحتفاض بجزء من الأرباح كاحتياطي في 2009.

خاصة بعد الإرتفاع المعتبر في نتائجها (37.8%) في 2009.

7-3-2:العائد على الأصول ROA

لقد سجلت سنة 2010 ثباتا نسبي في المعدل الإجمالي للعائد على الأصول في البنوك (ROA) و ذلك إذا ما قورن مع ذلك المحقق في 2009، فمعدل العائد على الأصول في البنوك العمومية سجل إنخفاضا قليلا فهو حسب المعطيات الموجودة في الجدول السابق أقل من ذلك المحقق من طرف البنوك الخاصة.

[1]- بنك الجزائر التقرير السنوي 2010 ص 80

فانخفاض هذا المعدل في البنوك العمومية من 1.33% سنة 2009 إلى 1.25% سنة 2010 في الوقت الذي إرتفع فيه المعدل (ROA) الخاص بالبنوك الخاصة من 3.28% سنة 2009 إلى 3.49% سنة 2010، ناتج عن ارتفاع متوسط حجم نشاطاتها ذات العائد القليل الإرتفاع.

على عكس البنوك الخاصة التي أدى إرتفاع متوسط حجم نشاطاتها (29.6%) إلى إرتفاع مهم في نتائجها.

7-3-3: الرافعة المالية

ما يمكن قوله عن معدل الرافعة المالية للبنوك العمومية و الخاصة هو أن ذلك الإرتفاع في أموالها الخاصة في سنة 2010 و الذي كان أكثر أهمية من إرتفاع نشاطاتها قد أدى إلى إنخفاض معدل الرافعة المالية في هذه البنوك .

4-3-3:الهامش البنكي

مثل السنوات السابقة، بقيت نسبة الهامش البنكي في سنة 2010 في البنوك الخاصة أكبر من تلك النسبة الخاصة بالبنوك العمومية، إذ نجدها 7.19% و 2.30% على الترتيب.

فقد قدر الهامش البنكي في البنوك الخاصة بـ 7.73% في 2008، ثم إنخفض إلى 7.45% في 2009 ثم إلى 7.19% في 2010، و في المقابل نجده في البنوك العمومية 2.47% في 2008 ثم إنخفض إلى 2.41% في 2009 ليصل إلى 2.30% في 2010.

فمن خلال الجدول (5-12) نلاحظ أن الفارق بين الهامش البنكي للبنوك العمومية و الهامش البنكي للبنوك الخاصة قد تراجع من 5.26 نقطة في 2008 إلى 5.04 في 2009 ثم إلى 4.89 في 2010 هذا من جهة و من جهة أخرى نجد أن وتيرة إنخفاض هوامش البنوك الخاصة تميزت بالسرعة مقارنة بإنخفاض هوامش البنوك العمومية.

فبالنسبة للبنوك العمومية يرجع هذا الإنخفاض إلى إنخفاض هامش الوساطة، أكثر من هامش خارج الوساطة أما بالنسبة للبنوك الخاصة فقد إنخفض فيه هامش الوساطة في الوقت الذي حقق فيه هامش خارج الوساطة إرتفاع.[1]

و يمكن معرفة العناصر المكونة لهامش الوساطة من خلال الجدول التالي:

[1]- بنك الجزائر التقرير السنوي 2010 ، ص 80-82

الجدول (5-13) هامش الوساطة في البنوك

		2008	2009	2010
البنوك العمومية (بما فيها صندوق التوفير)	هامش الوساطة	%100	%100	%100
	-عمليات مع المؤسسات المالية	%25	%15.32	%13.04
	-عمليات مع الزبائن			
	. قروض	%49.99	%68.11	%67.00
	.إئتمان إيجاري	-	-	-
	-سندات و أوراق أخرى			
	. ذات دخل ثابت	%23.88	%15.69	%18.38
	. ذات دخل متغير	%1.12	%0.97	%1.64
	- فوائد أخرى و منتوجات مشابهة	%0.01	%0.09-	%0.07-
البنوك الخاصة	هامش الوساطة	%100	%100	%100
	-عمليات مع المؤسسات المالية	%7.17	%8.31	%8.48
	-عمليات مع الزبائن			
	. قروض	%84.02	%82.88	%83.78
	. إئتمان إيجاري	%14.28	%9.26	%1.50
	-سندات و أوراق أخرى			
	. ذات دخل ثابت	%0.12	%0.21	%0.60
	. ذات دخل متغير	%0.02	%0.41	%0.00
	- فوائد أخرى و منتوجات مشابهة	%8.67	%8.19	%7.14

المصدر بنك الجزائر التقرير السنوي ، 2010، ص83

•يتبين من الجدول (5-13) أهمية تعاملات البنك مع الزبائن (القروض) في هامش الوساطة حيث تمثل نسبة 83.78% من هامش الوساطة في البنوك الخاصة و 67% بالنسبة للبنوك العمومية .

فقد بقيت حصة العمليات مع الزبائن (القروض) من هامش للوساطة في البنوك الخاصة مهمة خلال الثلاث سنوات الأخيرة حيث سجلت 83.78% في 2010 مقابل 82.88% في 2009و 84.02% في 2008، و في الوقت نفسه كانت هذه الحصة في البنوك العمومية كالتالي 49.99% في 2008، 68.11% في 2009 و 67% في 2010.

•هامش الوساطة في البنوك العمومية الخاص بالعمليات مع البنك المركزي بقي معتبر 13.04% بالمقارنة مع ذلك الخاص بالبنوك الخاصة 8.48%.

نفس الشيء بالنسبة للسندات و الأوراق الأخرى ذات الدخل الثابت المشتراة من السوق المالي ، إذ نجد 18.38% في 2010 مقابل 15.09% في 2009 في البنوك العامة و 0.60% مقابل 0.21% في 2009 في البنوك الخاصة.

و بالمقابل البنوك الخاصة حققت هامش مهم في ما يخص الفوائد الأخرى و المنتوجات المشابهة (7.14% مقابل 8.19% في 2009) و العكس في البنوك العمومية التي لم تسجل في 2010 هامش إيجابي في هذه المنتوجات (-0.07%).

فالمستوى الكبير و المرتفع في السيولة البنكية في ظل النمو المحدود لقرض التشغيل في العمليات مع الزبائن ترجم بإعادة التوجيه الجزئي في نشاط البنوك العمومية خاصة في اتجاه العمليات مع المؤسسات المالية و بخاصة البنك المركزي و ذلك في إطار عمليات استرجاع السيولة[1].

3-3-5:هامش الربح

هامش الربح الذي يقيس حصة الهامش البنكي المحتفظ بها في طرف البنوك بعد احتساب تكاليف التسيير (تكاليف عامة، مؤونات على مخاطر القروض ، الضرائب، و الرسوم) إرتفع في 2010 بالنسبة للبنوك الخاصة في الوقت الذي بقيت ثابتة في البنوك العمومية.

معدل هامش الربح في البنوك الخاصة في تطور مستمر من 2008 إلى 2010 حيث إنتقلت من 42.31% في 2008 إلى 44.02% في 2009 و إلى 48.18% في 2010.

فيما يخص البنوك العمومية معدل هامش الربح بقي تقريبا ثابتا في 2010 مقارنة بـ 2009 حيث نجد 54.45% في 2010 مقابل 55.15% في 2009 بعد ارتفاع قوى في 2008.

في 2010 الفارق بين هامش الربح في البنوك العامة و البنوك الخاصة كان في حدود 6 نقاط، وهذا راجع إلى المستوى المرتفع من الأعباء (نفقات عامة، و مخصصات الإهتلاكات و المؤونات) في البنوك الخاصة مقارنة بأعباء البنوك العامة.[2]

الفرع الثاني: التحديات المستقبلية للبنوك الجزائرية

لقد شهد و لا يزال الاقتصاد العالمي جملة من التغيرات و التطورات أهمها تلك المتعلقة بالجانب البنكي ، و التي لها أثرها على البنوك العالمية عامة و الجزائرية خاصة إذ وجدت البنوك الوطنية نفسها أمام جملة من التحديات أهمها:[1]

[1]- بنك الجزائر التقرير السنوي ، 2010، ص83-84

[2]- بنك الجزائر التقرير السنوي ، 2010، ص84-85.

1-التطورات التكنولوجية

لا شك أن أهم ما يميز العمل المصرفي في عصر العولمة هو تعاظم دور التكنولوجيا المصرفية و العمل على تحقيق الاستفادة القصوى من ثمار تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات بغية تطوير نظام و وسائل تقديم الخدمات المصرفية و ابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية تتسم بالكفاءة و السرعة في الأداء.

لهذا على البنوك الجزائرية العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية عن طريق نقل العديد التقنيات المصرفية في السوق الجزائرية لتتوائم مع متطلبات العصر الحديث.

2-تزايد أهمية التسويق المصرفي

على البنوك الجزائرية تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث، خاصة في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية و التي نتج عنها زيادة المنافسة، فالمفهوم الحديث للتسويق المصرفي من شأنه زيادة القدرة التنافسية للبنوك و التي تمكنها من تحقيق التوازن بين مواردها و استخداماتها، و من أهم ركائز هذا المفهوم الحديث:

-خلق أو صناعة العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.

-تصميم مزيج من الخدمات المصرفية، بما يحقق إشباع رغبات و احتياجات العملاء بشكل مستمر و ذلك من خلال استخدام أساليب و أدوات إبتكارية غير تقليدية سواءا في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

-دراسة سلوك العملاء و اتجاهاتهم و اختيار موقع فروع البنوك أين توزع الخدمات المصرفية فضلا عن الترويج و الاتصال و الإعلان عن تلك الخدمات و ذلك عن طريق كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الأنترنت.

3-تأهيل الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية في الإرتقاء بالأداء المصرفي لهذا على البنوك الجزائرية العمل على تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم و ذلك لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بالشكل الذي يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية.

4-إعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية:

لقد أفرزت التطورات العالمية في مجال الصناعية المصرفية جملة من التحديات أبرزها احتدام المنافسة بين البنوك الكبيرة، لهذا لجأت هذه البنوك إلى إعداة صناعة استراتيجيتها و إتباع سياسات جديدة كان في صدارتها تدعيم مراكزها المالية و تدعيم قدرتها التنافسية بالشكل الذي يجعلها قادرة على المنافسة على الساحة

---

[1]-زيدان محمد، دريس رشيد "متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي" ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية :الواقع و التحديات "، جامعة الشلف يومي 14-15 ديسمبر 2004 ص411-4119

المصرفية الدولية و ذلك من خلال استخدام الابتكارات المالية أو ما يسمى بالمشتقات المالية، أهمها العقود الآجلة، و العقود المستقبلية و عقود الخيارات و عقود المبادلات.

5-الإلتزام بالمعايير الدولية

أهم تحدي يواجه البنوك في العالم بما فيها البنوك الجزائرية هو ضرورة تبني المعايير الدولية التي أفرزتها لجنة بال في مختلف اجتماعاتها فيما يتعلق بملاءه رأس المال و قواعد الحذر و الإلتزام بالشفافية حيث أصبح القائمون على هذه الهياكل ملزمين الحذر و الإحتياط و مجابهة هذه الآثار و ذلك عن طريق تدعيم رؤوس أموال البنوك و احتياطاتها ، كما أصبح لزاما على البنوك الإلتزام بالمعايير العالمية في هذا الشأن للدلالة على مكانة مراكزها المالية مما يزيد ثقة المتعاملين معه و يقيها من الهزات المالية.

6-الانتشار المتزايد للصيرفة الشاملة

نتيجة للعولمة المالية وما انجر عنها من احتدام للمنافسة بين البنوك بسبب تحرير تجارة الخدمات بما فيها المالية، و جدت البنوك العالمية سبيلا لها للتصدي لهذه المنافسة المتزايدة تمثل في نموذج الصيرفة الشاملة ، و الجزائر بدورها و في إطار سعيها إلى تفعيل دور البنوك العمومية قامت بإلغاء التخصص المصرفي في بداية التسعينات فمع تزايد المنافسة في السوق المصرفي و الرغبة في تقليل المخاطر المصرفية جاء توجه البنوك العمومية نحو الأخذ بمبدأ الصيرفة الشاملة حيث تلاشت الفوارق بين تخصصات كل من البنوك التجارية و بنوك الاستثمار و الأعمال و البنوك المتخصصة، لكن يبقى التساؤل هنا عن ما مدى استيفاء البنوك الجزائرية لهذا المفهوم و ما مدى إمكانية تطوره، و هذا ما سنتطرق إليه في المطلب التالي.

المطلب الثالث: إشكالية الأخذ بنموذج الصرفية الشاملة في الجزائر

الفرع الأول: مدى إنتهاج البنوك الجزائرية الصيرفة الشاملة

لقد تضمن قانون النقد و القرض مفهوم البنك الشامل و ذلك من خلال إلغائه لمبدأ التخصص الوظيفي، حيث أعطى للبنوك دفعا جديدا نحو التنويع في الأنشطة المصرفية ، و الذي يعتبر شرطا هاما في إعطاء حركية للقطاع المصرفي و الإقتصاد بشكل عام و بالرغم من أن الواقع العملي لنشاط البنوك الوطنية أثبت إستمرارها في إتباع السياسات السابقة إلا أن هذا لا يمنع من وجود بعض سمات العمل المصرفي الشامل في الجزائر و المتمثلة في الآتي:

1.الإئتمان الإيجاري:

لقد إعتمد نشاط التمويل التأجيري في الجزائر بمقتضى الأمر رقم 96-90 المؤرخ في 10 جانفي 1996، الأمر الذي سمح بتوفير إطار قانوني لممارسة نشاط التمويل الإيجاري للمنقولات و العقارات ليكرس التطبيق الميداني لمواد قانون النقد و القرض 90-10 الصادر سنة 1990 يتم تحقيقها من قبل البنوك و المؤسسات

المالية أو شركات تأجير مؤهلة قانونا و معتمدة صراحة، لقوم على عقد إيجار يتعلق بأصول منقولة أو غير منقولة، و يمارس الإئتمان الإيجاري في الجزائر عدد قليل من الشركات حديثة النشأة و تعد شركة "سلام" SALEM أول شركة تأجير أنشأت سنة 1997 بمقتضى الأمر 96-90 المؤرخ في 1996/10/10 الخاص بالإئتمان الإيجاري برأس مال إجتماعي قدره 200 مليون دج مقسم إلى 2000 سهم إسمي بقيمة 100000دج للسهم، مقسم بين "CNMA Banque" بـ 90 % و الشركة القابضة الميكانيكية بـ 10% التي انسحبت في 1999/12/19 و بقيت بذلك CNMA Banque المساهمة الوحيدة في شركة "سلام" .

أما ثاني مؤسسة فهي شركة القرض الإيجاري العربي للتعاون "Arab leasing Corporation(ALC)" التي اعتمدت من طرف بنك الجزائر في ديمسبر 2001 برأس مال إجتماعي قدر بـ 758 مليون دج موزع على سبعة مساهمين هم بنك المؤسسة المصرفية الجزائر 34% الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط 25% ديجيمكس 09%، الجيمتكو 4.999% رحمون إسماعيل 0.001%.[1]

أما عن بنك البركة الجزائري فكمبادرة منه للإستجابة لمتطلبات السوق الجزائرية و حاجياته الإقتصادية أجرى سنة 2006 مفاوضات مع الشركة الدولية للإجارة و الإستثمار و هي شركة مساهمة كويتيه تأسست سنة 1999 كشركة استثمارية تلتزم بأنشطة الإجارة و الإستثمار و الخدمات الإستشارية الإدارية و فق مبادئ الشريعة الإسلامية و ذلك لتأسيس " شركة الإجارة المالية Leasing تماشى مع مبادئ الشريعة الإسلامية و تقوم هذه الشركة بعمليات تمويل تخص إستئجار الأملاك المنقولة و العقارية، كما تقوم أيضا بشراء عقارات بهدف تأجيرها للعملاء مقابل سعر إيجار لمدة يتفق عليها الطرفان و ينتهي العقد بنقل الملكية من الشركة إلى المستفيد منها مقابل تسديد القيمة المتبقية من أقساط الإيجار.

2.التوريق (التسنيد)

يعتبر التوريق من أهم الأنشطة التي تقوم بها البنوك الشاملة لما توفره من تمويل حقيقي للبنوك و الأسواق المالية، على حد سواء و قد صدر أول قانون تشريعي في الجزائر سنة 2006 (القانون رقم 06-05) خاص بتوريق القروض الرهنية ، و يعرفه في بنوده على أنه[2] عمليه تحويل القروض الرهنية إلى أوراق مالية و التي تتم على مرحلتين:

- تنازل عن القروض الرهنية من قبل مؤسسة مصرفية أو مالية لفائدة مؤسسة مالية أخرى.
- قيام هذه الأخيرة بإصدار أوراق قابلة للتداول في السوق ممثلة للقروض الرهنية.

---

[1]- عاشور كتوش ، عبد الغني حريري" التمويل بالإئتمان الإيجاري، دراسة حالة الجزائر" الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات و المؤسسات -دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، جامعة بسكرة نوفمبر 2006

[2]-الجريدة الرسمية ، العدد 15 الصادر 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فبراير 2006

فقانون 06-05 سمح بإنشاء مؤسسات التوريق بقرار من هيئة سوق الأوراق المالية و ذلك بمقتضى المرسوم التشريعي الصادر في 23 ماي 1993 و المتعلق ببورصة القيم المالية، و في هذا الإطار حصلت المصارف العمومية و الخاصة من شركة إعادة التمويل الرهني على تغطية وصلت إلى 80% للإنطلاق في منح قروض السكن كما شرع الصندوق الوطني التوفير و الإحتياط في تطبيق صيغة جديدة للقروض العقارية تتمثل في تقديم قروض، رهنية على أساس قيمة الضمان.

3.الصيرفة الإلكترونية:

في إطار تحسين الخدمات المصرفية و تسيير التعاملات النقدية ما بين البنوك الجزائرية ، تم إنشاء شركة مساهمة تضم بنوك عمومية هي بنك الجزائر بنك الفلاحة و التنمية الريفية بنك التنمية المحلية البنك الخارجي الجزائري، الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط ،القرض الشعبي الجزائري، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي حيث تقوم بصناعة البطاقة المصرفية الخاصة بالسحب و طبع الإشارة السرية وفقا للمقاييس الدولية، و نشأت هذه الخدمة بموجب عقد مبرم بين شركة المساهمة مع شكرة ساتيم (SATIM société algérienne d'automatisation des transactions) الذي يحدد إجراءات أجال التسليم،و عمليات ربط الموزعات الآلية مع شركة SATIM عن طريق شبكة اتصال تسمح بالقيام بعمليات السحب سواءا كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، كما تعمل شركة SATIM على تأمين قبول البطاقة في جميع البنوك المشاركة و إجراء عملية المقاصة لصفقات السحب بين البنوك ، و تأمين تبادل التدفقات المالية كما تعمل أيضا على كشف البطاقات المزورة ، و في عام 1997 قامت شركة SATIM بإعداد شبكة نقدية إلكترونية بين البنوك الجزائرية تعطي الإصدارات المتعلقة بالبطاقات المصرفية الخاصة بالسحب من الموزع الآلي محليا مما مكن البنوك المحلية والأجنبية من سحب الأموال باستخدام الموزع الآلي مباشرة.

أما من حيث استعمال وسائل الدفع الإلكترونية في البنوك الجزائرية فتشير الإحصائيات إلى محدودية التعامل بالبطاقات البنكية التي يبقى استعمالها ضيف نتيجة غياب ثقافة بنكية لدى العملاء و محدودية عدد الموزعات الآلية التي قد تتعطل أحيانا و تتطلب تكاليف صيانة مرتفعة الأمر الذي يحول دون استعمالها و تفضيل الدفع التقليدي بدل الإكتروني .

و بهدف عصرنة أنظمة الدفع في المصارف الجزائرية و المؤسسات المالية بادر البنك الجزائري إلى تحديد إطار قانوني يحكم المعاملات المالية و يسمح بتحويل المعلومات و المبالغ المالية الضخمة بين البنوك التجارية و البنك المركزي، و بين البنوك و السوق المالي بطريقة سهلة و فعالة، و من هذه الأنظمة التي

تدخل في إطار عصرنة البنوك الجزائرية ، نجد نظام المقاصة الإلكتروني للمدفوعات صغيرة الحجم (ATCI) و نظام الدفع الإجمالي الفوري المبالغ الكبيرة و المدفوعات المستعجلة (ARIS) و المشار إليهم سابق [1].

4.نشاط التأمين:

يعد ممارسة نشاط التأمين من خلال شركة شقيقة تضمها شركة قابضة أهم الوظائف التي تقوم بها البنوك الشاملة و التي تعرف تطبيقا ناجحا في الدول المتقدمة، أما الدول النامية و من بينها الجزائر تعرف تأخرا كبيرا نتيجة ضيق السوق و محدودية الأنشطة التأمينية إظافة إلى نقص الوعي التأميني لدى الأفراد، و إذا ما سلطنا الضوء على واقع قطاع التأمينات في الجزائر و حسب تقرير الأمم المتحدة للتنمية و التجارة سنة 2008 تشير الإحصائيات إلى أن الجزائر من الدول التي تعاني من العديد من العراقيل التي تحول دون تطويره نتيجة سيطرة الشركات العمومية عليه.

ففي 2007 تم إصدار مرسومين تنفيذيين يتعلقان بعملية تسويق منتجات التأمين في البنوك الأول جاء في شهر ماي و هو خاص بتحديد أحكام و شروط توزيع منتجات التأمين ، أما الثاني فكان في شهر أوت و تم من خلاله تحديد منتجات التأمين الممكن توزيعها على مستوى البنوك ، و من المفترض أن توسع المصارف الجزائرية من دائرة نشاطها لتشمل توزيع كافة منتجات التأمين و المتعلقة بالتأمين على الأشخاص و التأمين على القروض ، إلى جانب التأمين من الأخطار على السكنات و الأخطار الفلاحية.

فمن حيث الممارسات البنكية لنشاط التأمين فتظهر على شكل مساهمات متواضعة من خلال:

- مساهمة كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري في الشركة الجزائرية لضمان الصادرات (CAGEX) .
- مساهمة البنوك العمومية في الشركة الجزائرية لضمان قروض الإستثمار "CAGCI" .
- مساهمة البنوك العمومية في شركة ضمان القروض العقارية "SGSI" .
- توسع أنشطة الصندوق الوطني الفلاحي "CNMA Banque"
- مساهمة الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين في رأسمال البنك العربي التعاوني.

5.الإنفتاح على الصيرفة الإسلامية

لقد شهدت الفترة الأخيرة إنتشار البنوك الإسلامية في العالمين العربي و الإسلامي و انتشرت أكثر في الدول الغربية خاصة في ظل الأزمة المالية العالمية التي يعيشها الإقتصاد في الوقت الراهن الذي يبين أن التمويل الإسلامي هو أفضل حل لتجاوز آثار الأزمة ، و قد ظهرت هذه البنوك لتباشر أعمالها وفقا لمبادئ

[1]-التقرير السنوي لبنك الجزائر 2010، ص 90-92

الشريعة الإسلامية ، و تقديم خدمات متنوعة و شاملة فهي تجمع بين خدمات البنوك التجارية و البنوك المتخصصة و بنوك الاستثمار و ذلك استجابة لرغبة العملاء الذين يرفضون التعامل بالمعاملات المصرفية الربوية التي تتعامل بها البنوك التقليدية، و باعتبار البنوك الإسلامية هي الوجه الآخر للبنوك الشاملة و التي عرفت توسعا كبيرا في بعض الدول العربية إلا أنه من الملاحظ أن مستوى الخدمات البنكية الإسلامية في الجزائر يمثل نسبة قليلة من إجمالي الخدمات البنكية فقد ظهرت أول مرة الخدمات البنكية الإسلامية في السوق المصرفية الجزائرية من خلال تأسيس بنك البركة الجزائري المختلط برأس مال جزائري مع مجموعة البركة في سبتمبر 1991، و يعتبر بنك البركة الجزائري الأول بالنسبة للبنوك الخاصة من حيث حجم الأصول و يتوفر هذا البنك حاليا على وكالات في أهم المدن الجزائرية كما تعزز هذا الانفتاح على الصيرفة الإسلامية بمنح الإعتماد لبنك السلام الإماراتي برأس مال قدره 7200 مليون دج في 10 سبتمبر 2008[1].

الفرع الثاني: معوقات الأخذ بنموذج البنوك الشاملة في الجزائر

لعل الصعوبات التي يواجهها النظام المصرفي الجزائري و التي حالت دون توسع نشاطاته و أخذه بنموذج الصيرفة الشاملة ما يلي:

1.ضعف التغطية الجغرافية من قبل الشبكة التمويلية الموجودة:

بالرغم من وجود تطور ملحوظ في الشبكة التمويلية إلا أنها لم تصل بعد إلى مستويات التغطية الموجودة في الدول الأخرى خاصة المتقدمة منها، و قد زادت هذه الفجوة في التغطية الجغرافية إتساعا بسب عامل تجميع الشبكات في 05 بنوك تجارية ، فالتجميع كإستراتيجية لسيت في حد ذاتها غير مناسبة ، حيث نرى في الوقت الحاضر أن عامل الحجم في الخارج يعتبر كميزة تنافسية لدى البنوك ، لكن نظرا للمهارات البنكية المفقودة و القدرات المحدودة في التسيير و عدم تبني أنماط حديثة في التسيير على مستوى هذا القطاع ، كل هذا جعل من عامل التجميع المولد للصعوبات التي يعرفها هذا القطاع على مستوى التسيير.

2.البطء في إدارة السيولة النقدية و وسائل الدفع الأخرى:

يمكن اعتبار هذا المجال من أكثر المجالات المعرقلة للبنوك و الزبائن في آن واحد، إذ تكثر على هذا المستوى الشكاوي و النزاعات و غيرها و هذا ما خلف نوع من القلق سواءا بالنسبة للبنوك أو الزبائن.

فالخصوصيات الحالية للإقتصاد الوطني ، و وسائل الدفع المتوفرة تجعل البنوك تسير يوميا المئات من عمليات إيداع النقود و سحبها، و هذا ما ينظر إليه كعائق خاصة في ظل عدم توفر الإمكانيات البشرية

---

[1]-هشام صالح و آخرون" الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية و تأهيل المصارف الجزائرية" المؤتمر العلمي الثالث كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة حول "إدارة منظمات الأعمال ، التحديات العالمية المعاصرة" يومي 27-29 أفريل 2009

المؤهلة و نقص التكنولوجيا المتقدمة، إظافة إلى ذلك نرى أن إدارة وسائل الدفع الأخرى على غرار الشيك ، و لأسباب متعددة من زالت تتم بالطرق اليدوية في أغلب الأحيان.

إذ و رغم الإمكانيات الكبيرة التي عبأتها البنوك لتحسين أدائها في هذا المجال إلا أنه ما زلنا نلاحظ تلك الطوابير اللآمتناهية أمام الأكشاك و زيادة تكلفة التعامل مع شيكات السحب، و هذا ما يؤثر سلبا على صورة البنك في السوق.

3.عدم فعالية شبكة نقل المعلومات:

بالرغم من التدابير التي اتخذت لتحسين أداء شبكة الاتصال إلا إنها ما زالت هزيلة الأداء، و لا يعتمد عليها كمصدر موثوق للمعلومات، و قد ساهم هذا بشكل كبير في عرقلة المجهودات التي تبذل لعصرنة الخدمات البنكية و هذا ما يعرقل حتما سيرورة الإصلاحات الجارية ككل.

4.محدودية الإطار التنظيمي عند البنوك الوطنية الكبرى:

إن العوامل السابقة الذكر و التي تعتبر كمعوقات أمام سيرورة إصلاح البنوك، زادت حدتها مع اتساع حجم الفجوة الموجودة بين الطلب المتزايد على الخدمات البنكية (القروض بمختلف أنواعها) و مهاراتها الإدارية و التي تبقى محدودة كنمط الحوكمة و طرق التسيير المعتمدة، فهذه الفجوة تتجلى في صميم إشكالية حوكمة و إدارة البنوك الوطنية الكبرى التي أصبحت عبارة عن مجمعات بنكية كبيرة لا تتوافر حتى الآن على الوسائل الملائمة للقيام بالدور المنوط بها[1].

الفرع الثالث: متطلبات تأهيل البنوك الجزائرية لمواكبة الصيرفة الشاملة

من خلال ما سبق، نستنتج أن التشريع المصرفي الجزائري مازال يضع حدودا فاصلة بين ممارسة الوظائف التقليدية للبنوك التجارية و وظائف المؤسسات المالية، حيث يبقى عملها مقتصرا على ممارسة الصيرفة التقليدية بقبول الودائع و منح القروض، و هو ما يبين أن نشاط البنوك الجزائرية يتحدد في نطاق ضيق، و إظافة إلى ذلك يتبين أن واقع الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية تتميز بأنها:

-خدمات مصرفية تقليدية لا تستجيب لأبسط التطورات الحاصلة، فنشاط البنوك الخاصة المعتمدة لا يزال منحصر في عمليات مصرفية محددة رغم استفادتها من التدابير الجديدة المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية ، أما البنوك العمومية فهي تسير وفق المناهج التقليدية رغم الإصلاحات المتوالية في المجالات التشريعية و التنظيمية.

-غياب مفهوم التسويق البنكي الذي يحول دون تسويق أمثل للخدمات البنكية.

---

[1]-خياط عبد الله" إشكالية الأخذ بنظام البنوك الشاملة في الجهاز المصرفي الجزائري"المؤتمر العلمي الثالث حول" إدارة منظمات الأعمال،التحديات العالمية المعاصرة" كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27-29 أفريل 2009.

-ضعف أداء العنصر البشري و نقص التكوين و التدريب .

-فقدان الاحترافية و ثقل الإجراءات البيروقراطية و التعقيدات في المعاملات البنكية و تبعيتها للسلطات العمومية بشكل دائم.

-امتلاك البنوك العمومية لمجمل الأصول البنكية بنسبة 95%.

-عدم التحكم في استخدام التكنولوجيا البنكية و تطبيق الأنظمة و البرامج العصرية.

و عليه يمكن القول أن رغم محاولات البنوك الجزائرية فيما يخص تطوير الأنشطة و الوظائف التقليدية التي تقدمها و إدخال الكثير من الخدمات المستحدثة مما يعد اتجاها نحو الصيرفة الشاملة إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد على أن تكون مصارف شاملة بالمعنى المتعارف عليه عالميا نتيجة وجود معوقات (سبق ذكرها) و التي يستدعي منها ضرورة الأخذ بجملة من الإجراءات لتأهيل أداء القطاع البنكي الجزائري ورفع إمكانياته للإرتقاء إلى مستوى التحديات التي يواجهها و بالتالي مواكبة مستجدات الصيرفة الشاملة، و أهم هذه الإجراءات ما يلي:

-الإرتقاء بالعنصر البشري الذي يعد من الركائز الأساسية للإرتقاء بالأداء المصرفي.

-زيادة رؤوس أموال البنوك التجارية بما يؤهلها لتحسين قدرتها التنافسية.

-الإستعداد لتطبيق ثقافة إدارية جديدة تأخذ في الاعتبار التغير المستمر في أوضاع السوق المصرفية.

-زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

-توسيع الشبكات المصرفية التي تكون بمثابة حلقة وصل إلكترونية بين المصارف من جهة و باقي فروعها بما يحقق السرعة في تدويل المعلومات الخاصة بالعملاء، و إجراءات التسوية للمعاملات المالية، بالإظافة إلى الربط بين الشبكات الإلكترونية الخاصة بالمصارف العالمية و في مقدمتها شبكة الأنترنت.

-تشجيع و تنشيط سوق الأوراق المالية و تكوين صناديق الاستثمار و تأسيس شركات متخصصة في كافة العمليات المالية.

-تنويع الخدمات المصرفية من خلال تقديم حزمة متنوعة و متكاملة من الخدمات المصرفية تجميع ما بين التنوع و التطور و فق مفهوم المصارف الشاملة كـ:

- الإهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية و العائلية .
- الإهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة .
- تقديم القروض المشتركة و الاستشارة الفنية .
- ضرورة تبنى الصيرفة الإسلامية كمدخل لعصرنة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية بهدف استقطاب أكبر عدد من العملاء.

•التوجه نحو التعامل في سوق الأوراق المالية و تفعيل دورها بما يسمح لها بتقويه قاعدة رأسمالها من جهة ، و تنشيط هذه الأخيرة من جهة أخرى.

•الإستفادة من تجارب بعض الدول في الميدان المالي و البنكي.

•إصدار القوانين و التشريعات التي تضمن نجاح عملية التحول إلى الصيرفة الشاملة.

•تنظيم الشبكة المصرفية ما بين البنوك من خلال توسيعها بما يضمن سرعة تنفيذ الخدمات المصرفية.

•تشجيع إندماج المصارف الصغيرة فيما بينها قصد تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على تقديم خدمات متنوعة تلبي كافة احتياجات الأفراد.

•تفعيل دور الصيرفة الإكترونية كمدخل لتطوير و عصرنة المصارف الجزائرية و ذلك من خلال إنشاء شبكة إلكترونية مصرفية وطنية و توسيع استخدام البطاقات الإئتمانية، و شبكة الإنترنت[1].

خاتمة الفصل:

مع التغيرات الاقتصادية الحاصلة أصبحت إستراتيجيات البنوك قائمة بالدرجة الأولى على تلبية كافة احتياجات العملاء و محاولة كسب رضاهم و ولائهم ، و سعيا منها لتحقيق هذا، أصبح توجه البنوك نحو خيار الصيرفة الشاملة كمدخل حديث لمواكبة بيئة العمل المصرفي من حيث التنويع و الإبتكار و الإبداع و ذلك لضمان بقائها في السوق و نموها.

و الجزائر على غرار بقية الدول كانت لديها محاولات في هذا المجال إلا أنها بقت محدودة ، إذ أن أداء البنوك الجزائرية لا يزال محدود في نطاق ضيق يقوم على إعتمادها على الوظائف التقليدية التي يمارسها و بذلك يمكن القول و بعيدا على أن تكون البنوك الجزائرية بنوك شاملة فهي تعد بنوك تقليدية تسير في اتجاه التحول نحو البنوك الشاملة و حتى تنجح في مسار التحول هذا يجب بالدرجة الأولى أن يكون هناك إيمانا للدولة و قناعة بأهمية دور هذه البنوك و أن تعمل على توفير المناخ الملائم لها على نحو يتسم بالكفاءة و الفعالية.

---

[1]– مفتاح صالح و آخرون" الصيرفة الشاملة كمدخل لمواكبة مستجدات الصناعة المصرفية و تأهيل المصارف الجزائرية" المؤتمر العلمي الثالث حول " إدارة منظم ات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة،كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة،الأردن، 27–29 أفريل 2009.

الفصل السادس:

الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل

المبحث الأول:نبذة عن البنوك المدروسة

أولا:بنك الفلاحة و التنمية الريفية

ثانيا:القرض الشعبي الجزائري

ثالثا:البنك الوطني الجزائري

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة و منهجيتها

أولا:منهجية الدراسة

ثانيا:مجتمع و عينة الدراسة

ثالثا:أداة الدراسة

رابعا:صدق و ثبات الإستبيان

خامسا:الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث:إختبار الفرضيات و تحليل النتائج

أولا: إستبيان العملاء

ثانيا: إستبيان الموظفين

ثالثا:نتائج الدراسة

خاتمة الفصل

مقدمة الفصل:

لقد شهدت السوق المصرفية خلال العقدين الأخيرين نموذجا مصرفيا عرف بنموذج الصيرفة الشاملة و الذي حقق نجاحا كبيرا في البلدان التي طبق فيها، و هذا ما يعكسه التطور الإقتصادي لهذه البلدان.

الأمر الذي دفع الدول النامية و من بينها الجزائر الخوض في هذا المجال و ذلك من خلال تطبيق هذا النموذج و ذلك لما له من أثر إيجابي على الأداء البنكي و الصناعة المصرفية ككل .

لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل معرفة كيف أثرت هذه التجربة على أداء البنوك الجزائري مستخدمين في ذلك بطاقة الأداء المتوازن و التي سيتم من خلالها دراسة أثر هذا النموذج على العملاء، الأرباح، العمليات الداخلية، التعلم و النمو.

و لهذا الغرض تم تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول:نبذة عن البنوك المدروسة

المبحث الثاني:خصائص عينة الدراسة و منهجيتها

المبحث الثالث:إختبار و تحليل الفرضيات

المبحث الأول: نبذة عن البنوك المدروسة:

أولا:بنك الفلاحة و التنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة و التنمية في 13 مارس 1982 ذلك تماشيا مع سياسة الدولة التي اتخذتها لتنمية القطاع الفلاحي .فهو عبارة عن مؤسسة مالية وطنية لها قانونها الأساسي،أوكلت له مهمة التكفل بالقطاع الفلاحي،و مع مرور السنوات تعددت نشاطاته و ذلك من خلال تدعيم فروعه عبر التراب الوطني حيث وصل عدد وكالاته إلى 300 وكالة و 39 مديرية جهوية تشغل حوالي 7000 عامل ما بين إطار و موظف. قدر رأس ماله الإجتماعي ب 33000000000 دج.

ونتيجة لكثافة نشاطه فقد صنف البنك من قبل مجلة البنوك BANKERS ALMANACH سنة 2001 الأول في الجزائر 668 عالميا و ذلك من أصل 4100 بنك .

و لقد مر البنك بمراحل خلال تطوره حيث كان يهدف في الثمانينات إلى إثبات وجوده التخصص الذي أوكل إليه أي في النشاطات الفلاحية، أما في التسعينات فاستطاع البنك إدخال تكنولوجيا المعلومات حيث قام بتطبيق نظام SWIFTالخاص بالعمليات التجارية الدولية ، إدخال خدمه بطاقة السحب و التسديد.

و مع مطلع الألفينات قام بدخول مجال الصيرفة الشاملة حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل القطاعات . و عموما يمكن إيجاز البنك في النقاط التالية:

- أول بنك في ترتيب البنوك التجارية.
- إستعمال الإعلام الألي في جميع عملياته التجارية الخارجية.
- الشبكة الأكثر كثافة.
- بنك شامل يتدخل في تمويل جميع القطاعات.
- إمكانية فحص الزبائن لحساباتهم الشخصية عن بعد.
- يقدم خدمة التأمين على الأشخاص و الممتلكات و التأمين الفلاحي

ثانيا:القرض الشعبي الجزائري

القرض الشعبي الجزائري مؤسسة بنكية تم تأسيسه في 29 ديسمبر 1966، و هو ثاني بنك ظهر بعد الإستقلال بعد البنك الوطني الجزائري برأسمال قدر ب 15مليون دج .

و لقد عرف القرض الشعبي الجزائري عدة تطورات في نشاطاته من أجل تحسين نوعية عروضه للزبائن، فبعدما كان في الستينات و السبعينات محدود النشاط أصبح في الوقت الحالي متنوع في نشاطاته.

حيث إستطاع هو الأخر مواكبة التطورات الحاصلة وذلك من خلال إدخاله لتكنولوجيا المعلومات و ذلك من خلال مختلف الخدمات الألكترونية الي يقدمها إلى زبائنه .

و عموما بالإضافة إلى العمليات المصرفية التقليدية التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري هناك وظائف أخرى يقوم بها:

-تقديم القروض للحرفيين والفنادق وقطاع السياحة والصيد، التعاونيات الفلاحية في ميادين الإنتاج والتوزيع والمتاجرة وعموما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة وكذا تقديم قروض لأصحاب المهن الحرة وقطاع الري والمياه؛

تقديم القروض وسلفات لقاء سندات عامة إلى الإدارة المحلية، وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية؛

-يقوم بعملية البناء والتشييد من خلال القروض متوسطة وطويلة الأجل، كما يقوم بتمويل مختلف المؤسسات الخاصة بالخدمات؛

-استقبال الودائع وجمع رؤوس الأموال على أشكال مختلفة، (حسابات جارية، حسابات الرصيد، سندات الصندوق، دفاتر الادخار...الخ).

أما في ما يخص أهدافه فنجملها في الأتي فيما يلي:

- تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحولات اللازمة عن طريق تقوية المراقبة؛

-التطوير التجاري وذلك بإدخال تقنيات جديدة في ميدان التسيير وكذا التسويق؛

-التوسع ونشر الشبكة واقترابه من الزبائن وكذا العمل على التسيير المحكم للموارد البشرية؛

-تحسين وتطوير أنظمة المعلومات وكذا الوسائل التقنية؛

-التحكم في القروض وكذا التسيير المحكم للمديونية الخارجية؛

ثالثا:البنك الوطني الجزائري

أنشئ البنك الوطني الجزائري بمقتضى القانون رقم 66-178 المؤرخ في 13 جوان 1966 ليكون بذلك أداة للتخطيط المالي ودعامة للقطاع الاشتراكي والزراعي، وقد ضم بعد ذلك جميع البنوك ذات الأنظمة المتشابهة له وتتمثل في:

-بنك التسليف العقاري الجزائري التونسي في شهر جويلية 1966؛

-بنك التسليف الصناعي والتجاري في جويلية 1967؛

-بنك باريس الوطني في جانفي 1968؛

-البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا؛

-بنك باريس والبلاد المنخفضة (هولندا) في جوان 1968؛

-مكتب معسكر للخصم.

وكان المطلوب من البنك إضافة إلى واجبه كبنك تجاري دعم عملية التحول الاشتراكي في الزراعة (التسيير الذاتي) بسبب التعارض الوظيفي مع المؤسسات المصرفية الأخرى، فقد لجأت الدولة إلى إلغائها جميعا عام 1968 لكي يبقى هذا البنك وحده في الميدان الزراعي، وبذلك مثل بنقطة تحول مهمة للاقتصاد الوطني من طرف السلطات في إطار إنشاء جهاز مصرفي وطني وتجسيد الإدارة السياسية التي بدت واضحة في استرداد البلاد لسيادتها وهذا ما عبر عنه بالمصطلح الاقتصادي ضرورة التحكم في المستقبل وبمصطلح ضرورة تنظيم ديمقراطية الشعب.

و تتمثل أهم وظائف البنك الوطني الجزائري فيما يلي:

- تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القروض قصيرة ومتوسطة الأجل وضمان القروض كتسهيلات الصندوق والسحب على المكشوف، والتسليف على البضائع والاعتمادات المستديمة؛
- منح القروض الزراعية للقطاع الفلاحي الداخلة في إطار التسيير الذاتي مع المساهمة في الرقابة على وحدات الإنتاج الزراعي حتى 1982، (حيث تم تأسيس بنك الفلاحة والتنمية الريفية)؛
- منح القروض للقطاعين الصناعين العام والخاص؛
- تمويل التجارة الخارجية، بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدة بنوك أجنبية؛
- تمويل الجماعات المحلية؛
- تمويل المؤسسات الاقتصادية المحلية؛
- تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- استقبال الودائع من الزبائن عن طريق الحساب وغيره، تحت الطلب أو لأجل إصدار سندات الخزينة...الخ
- تسديد أو استقبال كل المدفوعات النقدية بواسطة الشيك، التحويل تحت التصرف وغيرها من العمليات البنكية؛
- استقبال الودائع في شكل سندات؛
- إنشاء وتسيير المخازن العمومية.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة و منهجيتها:

أولا: منهجية الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يعبر عن الظاهرة المراد دراستها تعبيرا كميا وكيفيا. كما اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1-البيانات الأولية

وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج spss الاحصائي واستخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة إحصائية ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2-البيانات الثانوية

وذلك من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات التي تتعلق بموضوع الدراسة.

ثانيا: مجتمع و عينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة:

لقد تم إجراء هذه الدراسة على القطاع المصرفي الجزائري خلال شهري نوفمبر و ديسمبر 2014 و تحديدا على وكالات بنوك عمومية على إعتبار أن القطاع العمومي هو الطاغي على القطاع المصرفي في الجزائر ،و هذا ما يوضحه الجدول (6-1):

الجدول (6-1):وكالات البنوك المدروسة

البنوك المدروسة	الوكالات
بنك الفلاحة و التنمية الريفية	وكالة تلمسان وكالة بني صاف وكالة الرمشي
القرض الشعبي الجزائري	وكالة تلمسان
البنك الوطني الجزائري	وكالة مغنية

المصدر: من إعداد الباحثة

2- عينة الدراسة:

لقد إعتمدت الباحثة عل عينتين لإجراء الدراسة هما:

_عملاء وكالات البنوك المدروسة إذ قام الباحث بتوزيع 150 إستمارة تم إسترداد منها 130 إستمارة أي ما يعادل نسبة 86.66% .و بعد فحص الإستبيانات تم حذف 20 إستمارة و ذلك لنقص بياناتها.

_موظفين في هذه الوكالات و في مختلف المستويات الإدارية حيث قامت الباحثة بتوزيع 40 إستمارة إسترد منها 25 إستمارة أي ما يعادل نسبة 62.5%.

ثالثا: أداة الدراسة

لقد وجدت الباحثة أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات حول تأثير نموذج الصيرفة الشاملة على الأداء في البنوك الجزائرية هي الاستبيان، حيث قام بتصميم إستبيانين الأول موجه لعملاء وكالات البنوك المدروسة أما الثاني فموجه للموظفين في هذه الوكالات و ذلك تماشيا مع إستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء إذ تضمن الإستبيان الأول محور العملاء أما الثاني فتناول من خلاله الباحث بقية المحاور أي المالي ، العمليات الداخلية، و التعلم و النمو.

1_ الإستبيان الأول(العملاء):

وتكون من قسمين و هما:

- **القسم الأول:** عبارة مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية ،الوظيفة.
- **القسم الثاني:** تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت من 12 فقرة موزعة على أربعة أبعاد:
  - ✓ الدقة: وتضمن 3 عبارات.
  - ✓ السرعة: وتضمن 3 عبارات.
  - ✓ التنوع (خدمات الصيرفة الشاملة): وتضمن 3 عبارات.
  - ✓ رضا العميل: وتضمن 3 عبارات.

و عليه فإن هذا الإستبيان ينطوي على نوعين من المتغيرات المتغير المستقل وهو الصيرفة الشاملة و المتمثلة في ثلاثة متغيرات فرعية مستقلة و هي بعد الدقة و السرعة و التنوع والمتغير التابع وهو رضا العميل .مبين في الملحق(1)

2_الإستبيان الثاني(الموظفين):

وتكون من قسمين و هما:

- **القسم الأول:** عبارة عن مجموع البيانات الشخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل العمر، المستوى التعليمي، التخصص و الخبرة.
- **القسم الثاني:** تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت من 12 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:
  - ✓ االبعد المالي: وتضمن 4عبارات.
  - ✓ بعد العمليات الداخلية: وتضمن 4 عبارات.
  - ✓ بعد التعلم و النمو: وتضمن4 عبارات.

فالباحثة حاولت من خلال هذا الإستبيان دراسة أثر الصيرفة الشاملة و هي المتغير المستقل على كل من البعد المالي و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و هي التغيرات التابعة.مبين في الملحق(2)

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقصين لفقرات الاستبيان الأول و الثاني وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (6_2):

الجدول رقم (6_2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

1الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد (موافق بدرجة متوسطة)	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

رابعا: صدق وثبات الاستبيان

1- صدق الإستبيان:

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

1-1:صدق الأداة

وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان و مدى تغطية فقراته لموضوع الدراسة.

1- 2:صدق المحتوى

قامت الباحثة بالتحقق من صدق المحتوى من خلال حساب معاملات الارتباط لبيرسون بين درجة كل جانب من جوانب الاستبيان والدرجة الكلية لها، ومعامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل جانب على حده والدرجة الكلية لكل جانب على حده، وذلك لمعرفة مدى ارتباط المحاور بالدرجة الكلية للاستبيان وكذلك لمعرفة مدى ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لكل جانب على حده.

1-2-1:إستبيان العملاء

الجدول (6-3):معامل الإرتباط بين جوانب الإستبيان و الدرجة الكلية

الجانب		عدد الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
الصيرفة الشاملة	الدقة	3	0,614**	0,000
	السرعة	3	0,659**	0,000
	التنوع	3	0,710**	0,000
رضا العميل		3	0,811**	0,000

** دالة عند مستوى 0,01

المصدر:من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل

تبين من خلال الجدول السابق بأن جوانب الاستبيان تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين(0,61 و 0,81) وهذا يدل على أن جوانب الاستبيان تتمتع بمعامل صدق عالي .وبما أن الاستبيان لديه أربعة جوانب فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل جانب من الجوانب الأربعة والدرجة الكلية لكل جانب على حده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول(6-4):معامل الإرتباط بين فقرات كل جانب و الدرجة الكلية

الرقم	الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
	الدقة		
1	_يملك البنك تجهيزات تقنية حديثة	0,628**	0 ,000
2	_موظف البنك ذو كفاءة عالية	0,612**	0 ,000
3	_يضع البنك مصلحة البنك ضمن أولوياته	0,539**	0 ,000
	السرعة		
4	_تواجد الموظفين في أماكن عملهم	0,567**	0 ,000
5	_يحصل العميل على خدمات فورية من موظف البنك	0,585**	0 ,000
6	_يحصل العميل على الوقت الكافي للإستفسار من الموظف	0,632**	0 ,000
	التنوع		
7	_يعرف البنك حاجات زبائنه	0,854**	0 ,000
8	_يوفر البنك مختلف الخدمات الحديثة و في مختلف المجالات(خدمات الصيرفة الشاملة) كالتأمين، الإئتمان الإيجاري،الصراف الآلي،الخدمات الإلكترونية	0,879**	0,000
9	_يقدم البنك لزبائنه خدمات مختلفة وذات جودة عبر الأنترنت	0,714**	0 ,000
	رضا العميل		
10	_سهولة تقديم الإقتراحات و الشكاويو توفر الطرق المناسبة لذلك	0,888**	0,000
11	_حسن الإستقبال و اللباقة في التعامل مع العميل	0,879**	0,000
12	_الخدمة المقدمة أفضل من المرة السابقة	0,714**	0 ,000
12			

•• دالة عند مستوى 0,01 المصدر:من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

_ تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات الجانب الأول (الدقة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0,01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,52 و 0,63)، وهذا يدل على أن الجانب الأول وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

_ كما تبين أن فقرات الجانب الثاني (السرعة) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0.01 ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,56 و0,63) وهذا يدل على أن الجانب الثاني وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

_ تبين كذلك أن فقرات الجانب الثالث (التنوع) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من0,01 حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين (0,71 0,87) وهذا يدل على أن الجانب الثالث وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

___ كما تبين أن فقرات الجانب الرابع (رضا العميل) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0.01 ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,71 و0,88) وهذا يدل على أن الجانب الرابع وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

1-2-2:إستبيان الموظفين

الجدول (6-5):معامل الإرتباط بين جوانب الإستبيان و الدرجة الكلية

الجانب	عدد الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
الجانب المالي	4	0,852**	0,000
جانب العمليات الداخلية	4	0,724**	0,000
جانب التعلم و النمو	4	0,854**	0,000

** دالة عند مستوى 0,01

المصدر:من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل

تبين من خلال الجدول السابق بأن جوانب الاستبيان تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين(0,72 و 0,85) وهذا يدل على أن جوانب الاستبيان تتمتع بمعامل صدق

عالي .وبما أن الاستبيان لديه أربعة جوانب فقد تم إجراء معاملات الارتباط بين فقرات كل جانب من الجوانب الثلاثة والدرجة الكلية لكل جانب على حده، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول(6-6):معامل الإرتباط بين فقرات كل جانب و الدرجة الكلية

الرقم	الفقرة	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
	المالي		
1	_تتناسب نسبة الأرباح المحققة مع توقعات البنك	0,857**	0 ,000
2	_يتم إستغلال الموارد المتاحة بشكل يمكن من تحقيق الأرباح	0,631**	0 ,000
3	_ساهم التوجه نحو إنتهاج الصيرفة الشاملة إلى زيادة أرباح البنك	0,725**	0 ,000
4	_تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الوسع في مجال الصيرفة الشاملة	0,843**	0,000
	العمليات الداخلية		
5	_تقدم الخدمات للعميل بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي إحتياجاته	0,647**	0 ,000
6	_تتناسب حصة البنك السوقية (عدد العملاء)	0,826**	0 ,000
7	_يهدف البنك إلى الإحتفاظ بعملائه الحاليين من خلال تقديم خدمات	0,527**	0 ,000
8	الصيرفة الشاملة التي تلبي إحتياجاته		
	_يهدف البنك إلى إستقطاب عملاء جدد من خلال الخوض في مجالات جديدة من الصيرفة الشاملة	0,647**	0,000
	التعلم و النمو		
9	_يقدم البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم و طبيعة عملهم	0,803**	0 ,000
10	_يمتلك البنك نظام فعال للحوافز و المكافآت	0 ,841**	0,000
11	_يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل في مجال الصيرفة الشاملة	0 ,599**	0,000
12	_يتيح البنك المجال للموظف لتقديم مقترحاته الخاصة بتحسين و تطوير مجال الصيرفة الشاملة	0,699**	0,000

دالة عند مستوى 0,01 **المصدر:من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

_ تبين من خلال الجدول السابق أن فقرات الجانب الأول (المالي) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0,01، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,63 و 0,85)، وهذا يدل على أن الجانب الأول وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

_ كما تبين أن فقرات الجانب الثاني (العمليات الداخلية) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من 0.01 ، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0,52 و0,82) وهذا يدل على أن الجانب الثاني وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

_ تبين كذلك أن فقرات الجانب الثالث (التعلم و النمو) تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة إحصائيا عند مستوي دلالة أقل من0,01 حيث تراوحت معاملات الإرتباط بين (0,59 و 0,84) وهذا يدل على أن الجانب الثالث وفقراته يتمتع بمعامل صدق عالي.

2-ثبات الإستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.وقد تحققت الباحثة من ثبات الاستبيان من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)حيث يتم من خلاله دراسة ثبات أداة الدراسة و ذلك من خلال حساب قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل بعد. وحسب دراسة لـلباحثين "Strong" و "Hensley" فإنه حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرونباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60.

2-1:إستبيان العملاء:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم (6_7):

الجدول رقم (6_7): نتائج قياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات إستبيان العملاء

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
12	0.69

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم (6_7) نلاحظ أن قيم معامل الثبات هو 0.69 لكل أبعاد النموذج، وهذه القيمة مقبولة وتدل على ثبات أداة الدراسة.

2-2:إستبيان الموظفين

الجدول رقم (6_8): نتائج قياس ألفا كرونباخ لقياس ثبات إستبيان الموظفين

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
12	0.737

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

من خلال الجدول رقم (6_8) نلاحظ أن قيم معامل الثبات هو 0.73 لكل أبعاد النموذج، وهذه القيمة مقبولة وتدل على ثبات أداة الدراسة

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي spss 22 وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية ،التالية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضيتها.

1-إحصاءات وصفية منها :النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي النسبي يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي بهدف معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحثة في وصف متغيرات الدراسة.

2-معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

3-معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للاستبيان.

4-إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA

5-الإنحدار الخطي البسيط

المبحث الثالث: إختبار الفرضيات و تحليل النتائج

أولا: إستبيان العملاء

1-الفرضيات:

لقد وضع الإستبيان بهدف دراسة تأثير الصيرفة الشاملة على رضا العميل على البنك و ذلك من خلال دراسة أثر كل من الدقة و السرعة و التنوع في تقديم الخدمة على الرضا لدى العميل ، لهذا و في هذا السياق تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائيةعند مستوى ثقة 95 % بين دقة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين سرعة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين تنوع الخدمات و رضا عملاء البنوك الجزائرية

الفرضية البديلة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين دقة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين سرعة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين تنوع الخدمات و رضا عملاء البنوك الجزائري

2-الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية:

2-1: خصائص عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (6-9): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	76	%69,1
أنثى	34	%30,9
المجموع	110	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول رقم (6-9) نلاحظ أن نسبة 69,1% من المستقصين كانت ذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت تساوي 30,9% من المستقصين.

2-2: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول رقم (6-10) خصائص العينة محل الدراسة من حيث السن:

الجدول رقم (6- 10): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	18	%16,4
من 30 إلى 45 سنة	52	%47,3
من 46 إلي 60 سنة	26	%23,6
أكثر من 60 سنة	14	%12,7
المجموع	110	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (6- 10) أن ما يعادل 47,3% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم يتراوح بين 30 و 45 سنة، أي تقريبا نصف عينة الدراسة. أما من تتراوح أعمارهم بين 46 و 60 سنة فيشكلون نسبة 23,6%، ويأتي في المرتبة الثالثة والرابعة بنسبة 16,4% و12,7% ذوي الفئات العمرية أقل من 30 سنة و الأكثر من سنة علي التوالي.

2-3: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (6-11) خصائص العينة من حيث المستوى العلمي :

الجدول رقم (6-11): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
إعدادي	19	%17,3
ثانوي	45	%40,9
جامعي	37	%33,6
دراسات عليا	9	%8,2
المجموع	110	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (6-11) يتبين أن العملاء الذين لديهم مستوى جامعي يمثلون نسبة 33,6% أما أصحاب الدراسات العليا فيمثلون نسبة 8,2% و هي أقل نسبة, ونجد ذوي المستوى الثانوي يشكلون 40,9%، بينما ذوي المستوي الإعدادي فيمثلون 17,3%.

2-4: خصائص عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (6-12) يمثل خصائص توزيع عينة المجتمع محل الدراسة حسب الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (6-12): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الحالة الإجتماعية

الحالة الإجتماعية	التكرار	النسبة (%)
أعزب	42	38.2
متزوج	65	59.1
أخرى	3	2.7
المجموع	110	100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

2-5: خصائص عينة الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (6-13): توزيع أفراد عينة المجتمع حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة (%)
موظف قطاع حكومي	44	%40
موظف قطاع خاص	27	%24,5
متقاعد	9	%8,2
أخرى	30	%27,3
المجموع	110	%100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (6-13) يتبين أن أغلبية الفئة المدروسة هم موظفين في القطاع العمومي و ذلك بنسبة 40% و تليه بقية الفئات الأخرى.

3- وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

يدرس إستبيان العملاء تأثير متغيرات الصيرفة الشاملة المتمثلة في الدقة و السرعة و التنوع على رضا العملاء و ذلك كما هو موضح في الملحق رقم 1. و قد اعتمدنا في ذلك على مقياس ليكرت الخماسي و الذي يكون فيه المتوسط الحسابي المرجح كما هو مبين في الجدول(6-14):

الجدول(6-14) :المتوسط الحسابي المرجح

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
من 1 إلى 1,79	لا أوافق بشدة
من 1,80 إلى 2,59	لا أوافق
من 2,60 إلى 3,39	محايد
من 3,40 إلى 4,19	أوافق
من 4,20 إلى 5	أوافق بشدة

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات(أوافق بشدة ،أوافق ، محايد ، لا أوافق ،لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي ، والأرقام التي تدخل في البرنامج وهي تعبر عن الأوزان (أوافق بشدة = 5 ، أوافق = 4، محايد =3،لا أوافق=2،لا أوافق بشدة=1) ثم نحسب بعد ذلك المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة 4على 5 ، حيث 4 تمثل عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى ، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ، ومن4 إلى 5 مسافة رابعة، 5 تمثل عدد الاختيارات .وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع حسب الجدول االسابق.

3-1:متغيرات الصيرفة الشاملة

3-1-1:متغير الدقة

الجدول(6-15):تقييم الصيرفة الشاملة من ناحية الدقة

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_يملك البنك تجهيزات تقنية حديثة	28	32	13	22	15	2,67	1,40	محايد
2	_موظف البنك ذو كفاءة عالية	30	48	11	10	11	2,30	1,24	لا أوافق
3	_يضع البنك مصلحة البنك ضمن أولوياته	33	46	10	12	9	2,25	1,22	لا أوافق
	نتيجة الجانب	91	116	34	44	35	2,40	1,28	لا أوافق

المصدر:من من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول المتمثل في الدقة نجد أنه حصل على 2,40 أي لا أوافق و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن أغلبية العينة المدروسة غير راضية على دقة البنك في تقديم الخدمات.

3-1- 2:متغير السرعة

الجدول(6-16):تقييم الصيرفة الشاملة من ناحية السرعة

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_تواجد الموظفين في أماكن عملهم	22	38	3	20	27	2,92	1,52	محايد
2	_يحصل العميل على خدمات فورية من موظف البنك	20	40	6	7	37	3,00	1,58	محايد
3	_يحصل العميل على الوقت الكافي للإستفسار من الموظف	30	38	8	4	30	2,92	1,40	محايد
نتيجة الجانب		72	116	17	31	94	2,87	1,55	محايد

المصدر:من من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثاني المتمثل في السرعة نجد أنه حصل على 2,87 أي محايد و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن أغلبية العينة المدروسة محايدة فيما يخص سرعة تقديم الخدمات أي أنها وافقت على العبارات المطروحة بشكل متوسط.

3-1-3:متغير التنوع

الجدول(6-17):تقييم الصيرفة الشاملة من ناحية التنوع

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_يعرف البنك حاجات زبائنه	26	42	4	4	34	2,80	1,60	محايد
2	_يوفر البنك مختلف الخدمات الحديثة و في مختلف المجالات(خدمات الصيرفة الشاملة) كالتأمين،الإئتمان الإيجاري،الصراف الألي،الخدمات الإلكترونية	21	34	12	14	29	2,96	1,50	محايد
3	_يقدم البنك لزبائنه خدمات مختلفة وذات جودة عبر الأنترنت	16	44	2	28	20	2,92	1,40	محايد
	نتيجة الجانب	63	120	18	46	83	2,89	1,50	محايد

المصدر:من من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث المتمثل في االتنوع نجد أنه حصل على 2,92 أي محايد و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن أغلبية العينة المدروسة راضية بدرجة متوسطة على تنوع الخدمات لدى البنوك المدروسة.

3-2: رضا العميل

الجدول(6-18):تقييم رضا العميل

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_سهولة تقديم الإقتراحات و الشكاوي و توفر الطرق المناسبة لذلك	17	35	12	20	26	3,02	1,44	محايد
2	_حسن الإستقبال و اللباقة في التعامل مع العميل	18	45	9	8	30	2,88	1,49	محايد
3	_الخدمة المقدمة أفضل من المرة السابقة	19	38	11	12	30	2,96	1,50	محايد
	نتيجة الجانب	54	118	32	40	86	2,95	1,47	محايد

المصدر:من من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع المتمثل في رضا العميل نجد أنه حصل على 2,95 أي محايد و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن العينة المدروسة لديها رضا متوسط على البنوك المدروسة.

4_دراسة واختبار فرضيات الدراسة:

لقد إعتمدت الباحثة في إختبارها لصحة فرضيات الإستبيان الأول على تحليل التباين الأحادي ANOVA و الإنحدار الخطي البسيط حيث حاولت من خلال ذلك تبيان تأثير الصيرفة الشاملة على رضا العميل في البنوك المدروسة.

4-1: تحليل التباين الأحادي ANOVA

لقد إستعملت الباحثة تحليل التباين الأحادي لمعرفة الأهمية النسبية لمتغيرات الصيرفة الشاملة بالنسبة لعملاء البنك، أي معرفة ما إذا كان العملاء يعطون نفس الأهمية للمتغيرات الثلاثة في تكوينهم فكرة عن البنك و بالتالي رضاهم أم عدم رضاهم عنه.

لهذا و في هذا الصدد قامت الباحثة باختبار الأهمية النسبية لكل متغير على حدا و ذلك من خلال إختبار ثلاثة فرضيات .

4-1-1:تحليل التباين لمتغير الدقة

الفرضية الصفرية:

- لا يوجد إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير الدقة عند عملاء البنوك

الفرضية البديلة:

- يوجد إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير الدقة عند عملاء البنوك

الجدول(6-19):تحليل التباين لمتغير الدقة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	19,246	11	1,750	3,723	0,000
داخل المجموعات	46,060	98	0,470		
المجموع	65,306	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول(6-19) يتبين أن قيمة F المحسوبة هي 3,723 ،كما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,000 و هو أصغر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير الدقة عند عملاء البنوك و هذا ما يعني أنه ليس كل العملاء يركزون على الدقة للحكم على البنك أي أن هذا المتغير ليس له نفس التأثير على رضا العملاء .

4-1-2: تحليل التباين لمتغير السرعة

الفرضية الصفرية:

- لا يوجد إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير السرعة عند عملاء البنوك

الفرضية البديلة:

- يوجد إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير السرعة عند عملاء البنوك

الجدول(6-20):تحليل التباين لمتغير السرعة

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	51,583	11	4,689	10,717	0,000
داخل المجموعات	42,880	98	0,438		
المجموع	94,462	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول(6-20) يتبين أن قيمة F المحسوبة هي 10,717،كما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,000 و هو أصغر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير السرعة عند عملاء البنوك و هذا ما يعني أنه ليس كل العملاء يركزون على السرعة للحكم على البنك أي أن هذا المتغير ليس له نفس التأثير على رضا العملاء .

4-1-2: تحليل التباين لمتغير التنوع

الفرضية الصفرية:

- لا يوجد إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير التنوع عند عملاء البنوك

الفرضية البديلة:

- يوجد إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير التنوع عند عملاء البنوك

الجدول(6-21):تحليل التباين لمتغير التنوع

	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	41,185	11	3,744	5,770	0,000
داخل المجموعات	63,587	98	0,649		
المجموع	104,772	109			

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول(6-21) يتبين أن قيمة F المحسوبة هي 5,770 ،كما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,000 و هو أصغر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية التي تنص على وجود إختلاف في الأهمية النسبية لمتغير التنوع عند عملاء البنوك و هذا ما يعني أنه ليس كل العملاء يركزون على التنوع للحكم على البنك أي أن هذا المتغير ليس له نفس التأثير على رضا العملاء

من خلال ما سبق و بما أن المغيرات الثلاثة ليس لديها نفس الأهمية عند عملاء البنوك أي أنها تختلف من عميل لاخر فإن هذا معناه أن الأهمية النسبية لمتغيرات الصيرفة الشاملة غير متساوية عند العملاء أي أن تأثيرها غير متساوي على رضا العميل.

و يمكن توضيح الأهمية النسبية التي أعطاها عملاء البنوك لمتغيرات الصيرفة الشاملة من خلال الجدول(6-22) التالي :

الجدول (6-22) الأهمية النسبية لأبعاد الصيرفة الشاملة

أبعاد الصيرفة الشاملة	المتوسط الحسابي	الترتيب
الدقة	2,40	3
السرعة	2,87	2
التنوع	2,89	1

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التنوع إحتل المرتبه الأولى في إهتمامات العملاء ثم تليه السرعة و في الأخير الدقة، و هذا معناه أن العميل يطلب من البنك أكثر شيئ التنوع في الخدمات حتى يكون راض عنه.

4-2:تحليل الإنحدار الخطي البسيط:

يعتبر الإنحدار الخطي البسيط مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين إذ يعتبر من الأساليب الإحصائية التي تستخدم في قياس العلاقة بين متغيرين على هيئة علاقة دالة، يسمى أحد المتغيرات متغير تابع و الأخر مستقل و هو المتسبب في تغير المتغير التابع.

لهذا و من أجل دراسة العلاقة بين الصيرفة الشاملة و رضا العميل إعتمدنا هذا التحليل و ذلك لدراسة مدى تأثير الصيرفة الشاملة بعناصرها الثلاثة (الدقة,السرعة و التنوع) على رضا العميل على البنوك محل الدراسة و ذلك من خلال إختبار الفرضيات التالية:

H_0:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين دقة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %بين السرعة في تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %بين تنوع الخدمات و رضا عملاء البنوك الجزائرية

H_1:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %بين دقة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %بين سرعة تقديم الخدمة و رضا عملاء البنوك الجزائرية

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %بين تنوع الخدمات و رضا عملاء البنوك الجزائري.

الجدول(6-23):المتغيرات المدخلة /المقصية[أ]

النموذج	المتغيرات التي أدخلت	المتغيرات المقصية	الطريقة
1	الدقة،السرعة،التنوع[ب]		إدخال

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (رضا العميل)

ب:كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها

الجدول(6-23) يبن لنا أن الطريقة المتبعة في تحليل الإنحدار هي طريقة المربعات الصغرى و أن المتغيرات المستقلة هي الدقة،السرعة،التنوع و التي تمثل الصيرفة الشاملة والمتغير التابع هو رضا العميل.

الجدول(6-24):ملخص نموذج الإنحدار

النموذج	R	R^2	R^2 المعدلة	الخطء المعياري للتقدير
1	0,551	0,304	0,284	1,03440

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغيرات المستقلة(الثوابت)،الدقة، السرعة،التنوع

يبين هذا الجدول الإرتباط الخطي ، حيث يبين لنا نتيجة حساب معامل الإرتباط R ومعامل التحديد أو مربع قيمة معامل الإرتباط R^2 ، حيث نجد أن معامل الإرتباط الخطي بين تقديم الخدمة و سرعتها و تنوعها و رضا العميل هو0551 و أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع رضا العميل هي 0,304.

الجدول(6-25):تحليل تباين خط الإنحدار[أ]

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
1 الإنحدار	49,489	3	16,496	15,417	0,000[ب]
الباقي	113,419	106	1,070		
المجموع	162,908	109			

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (رضا العميل)

ب:المتغيرات المستقلة:(الثابت),الدقة، السرعة، التنوع

يدرس الجدول أعلاه مدى ملائمة خط إنحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الإنحدار لا يلائم البيانات المعطاة فمن الجدول يتبين ما يلي:

-مجموع مربعات اللإنحدار هي 49,489 و مجموع مربعات البواقي هو 113,419 و مجموع المربعات الكلي هو162,908.

-درجة حرية الإنحدار هي 3 و درجة حرية البواقي هي 106.

- معدل مربعات الإنحدار هو 16,496ومعدل مربعات البواقي هو 1,070 .

- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هي 15,417.

- مستوى دلالة الإختبار 0,000 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 و هذا معناه رفضها،و بالتالي فإن خط الإنحدار يلائم البيانات.

الجدول(6-26):معاملات الإنحدار[أ]

النموذج	B	الخطء المعياري	β	t	مستوى الدلالة
1 الثابت	0,134	0,463		0,307	0,760
الدقة	0,441	0,134	0,279	3,286	0,001
السرعة	0,170	0,115	0,129	1,479	0,142
التنوع	0,434	0,107	0,348	4,048	0,000

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع رضا العميل

- يبين الجدول أعلاه عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الإنحدار، حيث مقطع خط الإنحدار 0,134 و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم y= a +bx ،أما ميل خط الإنحدار b فهو:

_0,441 بالنسبة للمتغير المستقل الدقة

_0,170 بالنسبة للمتغير المستقل السرعة

_ 0,434 بالنسبة للمتغير المستقل التنوع

و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار للمتغير المستقل الأول y=0.134+0.441x ، أما المتغير الثاني السرعة y=0.134+0.170x ، أما التنوع فهي y=0.134+0.434x مع العلم أن y هي المتغير التابع و x هي المتغير المستقل .

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار للمتغير المستقل الأول الدقة هي 3,286، بينما على فرضيات ميله للمتغير الثاني السرعة هي 1,479 ، أما المتغير الثالث التنوع فهي 4,048 و مقطع خط الإنحدار هو0,307.

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة نجد أن القيمة 0,142 مرفوضة لأنها تحقق فرضية العدم بينما 0,001و 0,000 مقبولة لأنها أصغر من 0,05 و بالتالي تحقق الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين الدقة و التنوع و رضا العميل.

و بما أن نتائج التحليل أظهرت أن لكل من متغيري الدقة و التنوع تأثير على رضا العميل، كان من المهم معرفة من منهما له الأثر الأكبر و ذلك من خلال إعادة التحليل لكل واحد منهما على حدا و ذلك باتخاذ نفس الخطوات السابقة .

الجدول(6-27):معاملات الإنحدار لمتغير الدقة[1]

النموذج	B	الخطء المعياري	β	T	مستوى الدلالة
1 الثابت	1,473	0,355		4,147	0,000
الدقة	0,611	0,140	0,387	4,357	0,000

أ:المتغير التابع رضا العميل

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن معادلة خط الإنحدار بالنسبة للمتغير المستقل الدقة أصبحت

$y=1.473+0.611x$

الجدول(6-28):معاملات الإنحدار لمتغير التنوع[1]

النموذج	B	الخطء المعياري	β	T	مستوى الدلالة
1 الثابت	1,334	0,329		4,051	0,000
التنوع	0,556	0,107	0,446	5,174	0,000

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع رضا العميل

من خلال الجدول نلاحظ أن معادلة خط الإنحدار بالنسبة للمتغير المستقل الدقة أصبحت

$y=1.334+0.556x$

إذن و بمقارنة β لكل من متغيري الدقة و التنوع نجد أن β الخاصة بالتنوع(0,446) أكبر من الدقة (0,387) و هذا معناه أن التنوع يؤثر أكثر على رضا العميل مقارنة بدقة تقديم الخدمة.

5-نتيجة الإختبار:

لقد تم التوصل إى جملة من النتائج هي :

-كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن رفض فرضية العدم الأولى و التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين دقة تقديم الخدمة و رضا العملاء في البنوك الجزائرية ، و هذا ما معناه وجود علاقة بين المتغيرين أي أن هناك تأثير لدقة تقديم الخدمة على رضا الزبون .

- كما بينت هذه النتائج أيضا قبول فرضية العدم الثانية و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين السرعة في تقديم الخدمة للعميل و رضاه .

أي أن الزبون يولي أهمية كبيرة لهذا البعد مقارنة ببقية أبعاد الصيرفة الشاملة و ذلك حتى يرضى أو لا على البنك.

-نفس الشيء بالنسبة لفرضية العدم الثالثة إذ أظهرت النائج رفض العدم و التي تنص و التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنوع الخدمات و رضا العميل، و هذا معناه أن هناك تأثير للتنوع على الرضا .

- كما بينت النتائج المتوصل إليها كذلك أنه لكل من الدقة و التنوع تأثير على رضا العميل لكن تأثير التنوع أكبر من تأثير الدقة .

-و عموما يمكن القول ان للصيرفة الشاملة تأثير إيجابي على رضا العميل في البنوك الجزائرية حتى و لو كان هذا التأثير ضعيف و ذلك نظرا لواقع هذه التجربة في الجزائر.

ثانيا: إستبيان الموظفين

1-الفرضيات:

لقد وضع الإستبيان بهدف دراسة تأثير الصيرفة الشاملة على بقية الجوانب المكونة لبطاقة الأداء المتوازن و المتمثلة في الجانب المالي و جانب العمليات الداخلية و جانب التعلم و النمو ، لهذا و في هذا السياق تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الصفرية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و ال عمليات الداخلية في البنوك الجزائرية

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين خدمات الصيرفة الشاملة و التعلم و النمو في البنوك الجزائرية

الفرضية البديلة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية في البنوك الجزائرية

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و التعلم و النمو في البنوك الجزائرية

2-الوصف الإحصائي لعينة الدراسة:

فيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص و السمات الشخصية:

2-1: خصائص عينة الدراسة حسب العمر:

يمثل الجدول رقم (6-29) خصائص العينة محل الدراسة من حيث السن.

الجدول رقم (6-29): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 40 سنة	9	%36
من 40 إلى 50 سنة	11	%44
أكثر من 50 سنة	5	%20
المجموع	25	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

تشير نتائج الجدول رقم (6-29) أن ما يعادل 36% من المجيبين على الاستبيان كان عمرهم أقل من 40 سنة، أما من تتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة فيشكلون نسبة 44%، ويأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 20% فئة الأكثر من 50.

2-2: خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول (6-30) خصائص العينة من حيث المستوى العلمي :

الجدول رقم (6-30): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة
باكالوريا	6	%24
ليسانس	16	%64
أكثر	3	%12
المجموع	25	%100

المصدر:من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول (6-30) يشكل الموظفون ذوي شهادة الليسانس نسبة 64% أي أكثر من نصف العينة أما مستوى الباكالوريا فيمثلون نسبة 24% ، لتأتي في المرتبة الأخيرة فئة الدراسات العليا بنسبة 12%.

2-3: خصائص عينة الدراسة حسبا التخصص :

الجدول رقم (6-31) يمثل خصائص توزيع عينة المجتمع محل الدراسة حسب التخصص:

الجدول رقم (6-31): توزيع أفراد العينة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسبة (%)
بنوك و تأمينات	5	20
بنوك و مالية	6	24
محاسبة	6	24
أخرى	8	32
المجموع	25	100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول (6-31) أنه تقريبا تساوت نسب مختلف التخصصات المذكورة

2-4: خصائص عينة الدراسة حسب الخبرة

الجدول رقم (6-32): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 20 سنة	17	68
أكثر من 20 سنة	8	32
المجموع	113	100

المصدر:من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من خلال الجدول(6-32) أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 20 سنة و ذلك بنسبة 68%.

3- وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

يدرس إستبيان الموظفين تأثير متغيرات الصيرفة الشاملة على الجانب المالي و جانب العمليات الداخلية و جانب التعلم و النمو و ذلك كما هو موضح في الملحق رقم2 .

3-1:المحور المالي

الجدول(6-33):تقييم الجانب المالي

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_تتناسب نسبة الأرباح المحققة مع توقعات البنك	1	2	2	16	4	3,80	0,95	أوافق
2	_يتم إستغلال الموارد المتاحة بشكل يمكن من تحقيق الأرباح	1	1	1	20	2	3,84	0,80	أوافق
3	_ساهم التوجه نحو إنتهاج الصيرفة الشاملة إلى زيادة أرباح	0	1	2	19	3	3,96	0,61	أوافق

	البنك									
4	_تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الوسع في مجال الصيرفة الشاملة	1	0	1	20	3	3,96	0,73	أوافق
نتيجة الجانب		3	4	6	75	12	3,89	0,77	أوافق

المصدر:من من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل اللإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول المتمثل في المحور المالي نجد أنه حصل على3,89أي أوافق و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن أغلبية العينة المدروسة متفقة على أن أرباح البنك زادت .

3-2:محور العمليات الداخلية

الجدول(6-34):تقييم جانب العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_تقدم الخدمات للعميل بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي إحتياجاته	0	0	1	22	2	4,04	0,35	أوافق
2	_تتناسب حصة البنك السوقية (عدد العملاء)	1	1	1	20	2	3,84	0,80	أوافق
3	_يهدف البنك إلى الإحتفاظ بعملائه الحاليين من خلال تقديم خدمات الصيرفة الشاملة التي تلبي إحتياجاته	0	0	0	24	1	4,04	0,20	أوافق

4	_يهدف البنك إلى إستقطاب عملاء جدد من خلال الخوض في مجالات جديدة من الصيرفة الشاملة	0	0	1	23	1	4	0,28	أوافق
	نتيجة الجانب	1	1	3	89	6	3,98	0,40	أوافق

المصدر:من من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثاني و المتمثل في العمليات الداخلية نجد أنه حصل على 3,98 أي أوافق و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن أغلبية العينة المدروسة إتفقت على أن البنك يعمل على كسب ولاء العميل الحالي و جلب عملاء جدد.

3-3:محور التعلم و النمو

الجدول(6-35):تقييم جانب التعلم و النمو

الرقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
		1	2	3	4	5			
1	_يقدم البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم و طبيعة عملهم	7	6	1	10	1	2,68	1,37	محايد
2	_يمتلك البنك نظام فعال للحوافز و المكافأت	0	0	0	23	2	2,52	1,22	لا أوافق
3	_يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل في مجال الصيرفة الشاملة	1	1	7	14	2	4,08	0,27	أوافق
4	_يتيح البنك المجال للموظف لتقديم مقترحاته الخاصة بتحسين	6	8	4	6	1	3,60	0,86	أوافق

	و تطوير مجال الصيرفة الشاملة							
نتيجة الجانب	14	15	12	53	6	3,22	0,93	محايد

المصدر:من من إعداد الباحث بالإعتماد عاى نتائج التحليل الإحصائي

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث المتمثل في التعلم و النمو نجد أنه حصل على 3,22 أي محايد أو بمعنى أخر موافق بدرجة متوسطة و ذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي، و هذا يعني أن أغلبية العينة المدروسة أجمعت على أن البنك لا يولي إهتماما بتأهيل الموظفين و تدريبهم .

4_دراسة واختبار فرضيات الدراسة:

لقد إعتمدت الباحثة في إختبارها لصحة فرضيات الإستبيان الأول على إختبار التباين الأحادي و تحليل الإنحدار الخطي البسيط و ذلك لدراسة أثر الصيرفة الشاملة على المحاور الثلاثة المذكورة سابقا.

4-1:تحليل التباين الأحادي ANOVA

لقد إستعملت الباحثة تحليل التباين الأحادي و ذلك لمعرفة إذا ما كان هناك فروقات أو إختلافات في أجوبة الموظفين إزاء كل محور من المحاور الثلاثة (المالي، العمليات الداخلية، التعلم و النمو) و ذلك من خلال دراسة متوسطات الإجابة وذلك من خلال ثلاثة فرضيات هي كالأتي:

4-1:الفرضية الأولى

H_0-:لا توجد فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول أرباح البنك تبعا للصيرفة الشاملة.

H1-: توجد فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول أرباح البنك تبعا للصيرفة الشاملة.

الجدول(6-36):تحليل التباين للمحور المالي

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,993	7	0,285	21,712	0,000
داخل المجموعات	0,223	17	0,013		
المجموع	2,216	24			

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول(6-36)مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "ف"،حيث يبين أن قيمة ف المحسوبة هي 21,712 كما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,000 و هذا معناه وجود دلالة لهذا المحور ذلك لأن مستوى الدلالة أصغر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول أرباح البنك تبعا للصيرفة الشاملة، أي أنه إختلف تقييم تأثير الصيرفة الشاملة على أرباح البنك من موظف لأخر.

4-2:الفرضية الثانية

H_0-:لا توجد فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول العمليات الداخلية للبنك تبعا للصيرفة الشاملة.

H_1-: -توجد فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول العمليات الداخلية للبنك تبعا للصيرفة الشاملة.

الجدول(6-37):تحليل التباين لمحور العمليات الداخلية

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,689	3	0,563	22,467	0,000
داخل المجموعات	0,526	21	0,025		
المجموع	2,216	24			

المصدر :إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول(6-37)مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "ف"،حيث يبين أن قيمة ف المحسوبة هي 22,467 كما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,000 و هذا معناه وجود دلالة لهذا المحور ذلك لأن مستوى الدلالة أصغر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول العمليات الداخلية للبنك تبعا للصيرفة الشاملة،أي أنه إختلف تقييم تأثير الصيرفة الشاملة على العمليات الداخلية من موظف لأخر.

4-3: الفرضية الثالثة

H_0-:لا توجد فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول التعلم و النمو تبعا للصيرفة الشاملة.

H_1: - توجد فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول التعلم و النمو تبعا للصيرفة الشاملة

الجدول(6-38):تحليل التباين لمحور التعلم و النمو

	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,003	9	0,223	15,672	0,000
داخل المجموعات	(	15	0,014		
المجموع	2,216	24			

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يوضح الجدول(6-38)مقارنة المتوسطات عن طريق إختبار "ف"،حيث يبين أن قيمة ف المحسوبة هي 21,712 كما أن مستوى الدلالة قدر ب 0,000 و هذا معناه وجود دلالة لهذا المحور ذلك لأن مستوى الدلالة أصغر من 0,05 مما يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق بين متوسطات أجوبة الموظفين حول التعلم و النمو تبعا للصيرفة الشاملة، أي أنه إختلف تقييم تأثير الصيرفة الشاملة على التعلم و النمو من موظف لأخر.

إن الشيء المستخلص من تحليل التباين للمحاور الثلاثة يبين و جود تأثير للصيرفة الشاملة على هذه المحاور لكن بدرجات مختلفة أي أن ليس لها نفس التأثير على المحاور.

4-2:تحليل الإنحدار الخطي البسيط

لقد إستعملت الباحثة تحليل الإنحدار لدراسة العلاقة بين كل من المحور المالي،العمليات الداخلية،التعلم و النمو و الصيرفة الشاملة أي معرفة ما إذا كان هناك تأثير للصيرفة الشاملة على هذه المحاور في البنوك الجزائرية. و ذلك من خلال دراسة الفرضيات التالية:

H_0 :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية في البنوك الجزائرية

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و التعلم و النمو في البنوك الجزائرية

H_1 :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية في البنوك الجزائرية

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و التعلم و النمو في البنوك الجزائرية

4-2-1: المحور المالي:

الجدول(6-39):المتغيرات المدخلة /المقصية[أ]

النموذج	المتغيرات التي أدخلت	المتغيرات المقصية	الطريقة
1	الصيرفة الشاملة[ب]		إدخال

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (المحور المالي)

ب:كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها

الجدول(6-39) يبن لنا أن الطريقة المتبعة في تحليل الإنحدار هي طريقة المربعات الصغرى و أن المتغير المستقل هو الصيرفة الشاملة والمتغير التابع هو المحور المالي (أرباح البنك).

الجدول(6-40):ملخص نموذج الإنحدار

النموذج	R	R^2	R^2المعدلة	الخطء المعياري للتقدير
1	0,840[أ]	0,706	0,693	0,29397

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغيرات المستقلة(الثوابت)،الصيرفة الشاملة

يبين هذا الجدول الإرتباط الخطي ، حيث يبين لنا نتيجة حساب معامل الإرتباط R ومعامل التحديد أو مربع قيمة معامل الإرتباط R^2 ، حيث نجد أن معامل الإرتباط الخطي الصيرفة الشاملة و المحور المالي هو0,840 و أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (المحور المالي)هي 70,6%.

الجدول(6-41):تحليل تباين خط الإنحدار[أ]

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
1 الإنحدار	4,772	1	4,772	55,222	0,000[ب]
الباقي	1,988	23	0,086		
المجموع	6,760	24			

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (المحور المالي)

ب:المتغيرات المستقلة:(الثابت),الصيرفة الشاملة

يدرس الجدول أعلاه مدى ملائمة خط إنحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الإنحدار لا يلائم البيانات المعطاة فمن الجدول يتبين ما يلي:

-مجموع مربعات اللإنحدار هي 0,772 و مجموع مربعات البواقي هو 1,988 و مجموع المربعات الكلي هو6,760.

-درجة حرية الإنحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 23 و.

- معدل مربعات الإنحدار هو 4,772 ومعدل مربعات البواقي هو 0,086 .

- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هي 55,222.

- مستوى دلالة الإختبار 0,000 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 و هذا معناه رفضها،و بالتالي فإن خط الإنحدار يلائم البيانات.

الجدول(6-42):معاملات الإنحدار[أ]

النموذج	B	الخطء المعياري	β	t	مستوى الدلالة
1 الثابت	-1,893	0,780		-2,425	0,024
الصيرفة الشاملة	1,468	0,198	0,840	7,431	0,000

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع المحور المالي

- يبين الجدول أعلاه عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الإنحدار، حيث مقطع خط الإنحدار 1,893 - و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم y= a +bx ،أما ميل خط الإنحدار b فهو1,468 و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار y=-1.893+1.468x مع العلم أن y هي الالمتغير التابع (الجانب المالي) و x هي المتغير المستقل (الصيرفة الشاملة).

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار هي 7,431 , و مقطع خط الإنحدار هو2,425-.

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة 0,000 أصغر من 0,05 و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و أرباح البنوك الجزائرية.

و بالتالي هناك تأثير للصيرفة الشاملة على الجانب المالي و بالتالي أرباح البنك .

4-2-2: محور العمليات الداخلية

الجدول(6-43):المتغيرات المدخلة /المقصية[أ]

النموذج	المتغيرات التي أدخلت	المتغيرات المقصية	الطريقة
1	الصيرفة الشاملة[ب]		إدخال

أ:المتغير التابع (العمليات الداخلية)

ب:كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

الجدول(6-44) يبن لنا أن الطريقة المتبعة في تحليل الإنحدار هي طريقة المربعات الصغرى و أن المتغير المستقل هو الصيرفة الشاملة والمتغير التابع هو العمليات الداخلية.

الجدول(6-44):ملخص نموذج الإنحدار

النموذج	R	R^2	R^2 المعدلة	الخطء المعياري للتقدير
1	0,805[أ]	0,648	0,633	0,16888

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغيرات المستقلة(الثوابت)،الصيرفة الشاملة

يبين هذا الجدول الإرتباط الخطي ، حيث يبين لنا نتيجة حساب معامل الإرتباط R ومعامل التحديد أو مربع قيمة معامل الإرتباط R^2 ، حيث نجد أن معامل الإرتباط الخطي للصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية هو0,805 و أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (العمليات الداخلية)هي 64,8%.

الجدول(6-45):تحليل تباين خط الإنحدار[أ]

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
1 الإنحدار	1,209	1	1,209	42,392	0,000[ب]
الباقي	0,656	23	0,029		
المجموع	1,865	24			

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (العمليات الداخلية)

ب:المتغيرات المستقلة:(الثابت),الصيرفة الشاملة

يدرس الجدول أعلاه مدى ملائمة خط إنحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الإنحدار لا يلائم البيانات المعطاة فمن الجدول يتبين ما يلي:

-مجموع مربعات اللإنحدار هي 1,209 و مجموع مربعات البواقي هو 0,656 و مجموع المربعات الكلي هو1,865.

-درجة حرية الإنحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 23 .

- معدل مربعات الإنحدار هو 1,209 ومعدل مربعات البواقي هو 0,029 .

- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هي 42,392.

- مستوى دلالة الإختبار 0,000 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 و هذا معناه رفضها،و بالتالي فإن خط الإنحدار يلائم البيانات.

الجدول(6-46):معاملات الإنحدار[أ]

النموذج	B	الخطء المعياري	β	T	مستوى الدلالة
1 الثابت	1,069	0,448		2,386	0,026
الصيرفة الشاملة	0,739	0,113	0,805	6,511	0,000

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع العمليات الداخلية

- يبين الجدول أعلاه عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الإنحدار، حيث مقطع خط الإنحدار 1,069 و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم y= a +bx ،أما ميل خط الإنحدار b فهو0,739 و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار y=1.069 +0.739x مع العلم أن y هي الالمتغير التابع (العمليات الداخلية) و x هي المتغير المستقل (الصيرفة الشاملة).

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار هي 6,511 و مقطع خط الإنحدار هو2,386 .

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة 0,000 أصغر من 0,05 و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية للبنوك الجزائرية.

و بالتالي هناك تأثير للصيرفة الشاملة على جانب العمليات بالداخلية.

4-2-3: محور التعلم و النمو

الجدول(6-47):المتغيرات المدخلة /المقصية[أ]

النموذج	المتغيرات التي أدخلت	المتغيرات المقصية	الطريقة
1	الصيرفة الشاملة[ب]		إدخال

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (التعلم و النمو)

ب:كل المتغيرات المطلوبة تم إدخالها

الجدول(6-48) يبين لنا أن الطريقة المتبعة في تحليل الإنحدار هي طريقة المربعات الصغرى و أن المتغير المستقل هو الصيرفة الشاملة والمتغير التابع هو التعلم و النمو.

الجدول(6-48):ملخص نموذج الإنحدار

النموذج	R	R^2	R^2 المعدلة	الخطء المعياري للتقدير
1	0,526[أ]	0,277	0,245	0,56536

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغيرات المستقلة(الثوابت)،الصيرفة الشاملة

يبين هذا الجدول الإرتباط الخطي ، حيث يبين لنا نتيجة حساب معامل الإرتباط R ومعامل التحديد أو مربع قيمة معامل الإرتباط R^2 ، حيث نجد أن معامل الإرتباط الخطي للصيرفة الشاملة و العمليات الداخلية هو0,526 و أن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (التعلم و النمو)هي 27,7%.

الجدول(6-49):تحليل تباين خط الإنحدار[أ]

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	F	مستوى الدلالة
1 الإنحدار	2,813	1	2,813	8,802	,007[ب]
الباقي	7,352	23	,320		
المجموع	10,165	24			

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع (التعلم و النمو)

ب:المتغيرات المستقلة:(الثابت),الصيرفة الشاملة

يدرس الجدول أعلاه مدى ملائمة خط إنحدار البيانات و فرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الإنحدار لا يلائم البيانات المعطاة فمن الجدول يتبين ما يلي:

-مجموع مربعات اللإنحدار هي 2,813 و مجموع مربعات البواقي هو 7,352 و مجموع المربعات الكلي هو10,165.

-درجة حرية الإنحدار هي 1 و درجة حرية البواقي هي 23 .

- معدل مربعات الإنحدار هو 2,813 ومعدل مربعات البواقي هو 0,320 .

- قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هي 8,802.

- مستوى دلالة الإختبار 0,007 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 و هذا معناه رفضها،و بالتالي فإن خط الإنحدار يلائم البيانات.

الجدول(6-50):معاملات الإنحدار[أ]

النموذج	B	الخطء المعياري	β	T	مستوى الدلالة
1 الثابت	-1,220	1,501		-0,813	0,425
الصيرفة الشاملة	1,127	0,380	0,526	2,967	0,007

المصدر:إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

أ:المتغير التابع التعلم و النمو

- يبين الجدول أعلاه عدة نتائج أولها قيم الميل و مقطع خط الإنحدار، حيث مقطع خط الإنحدار 1,220- و الذي يمثل حرف a من معادلة الخط المستقيم y= a +bx ،أما ميل خط الإنحدار b فهو1,127 و بذلك تصبح معادلة خط الإنحدار y=-1.220 +1.127x مع العلم أن y هي المتغير التابع (التعلم و النمو) و x هي المتغير المستقل (الصيرفة الشاملة).

- نتيجة إختبار t على فرضيات ميل خط الإنحدار هي 2,967 و مقطع خط الإنحدار هو0,813- .

- عند دراسة قيمة مستوى الدلالة 0,007 أصغر من 0,05 و بالتالي رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % بين خدمات الصيرفة الشاملة و بعد التعلم و النمو في البنوك الجزائرية.
و بالتالي هناك تأثير للصيرفة الشاملة على محور التعلم و النمو.

5-نتيجة الإختبار:

من خلال ما سبق و بما أن نتائج الإختبار أدت إلى قبول الفرضيات البديلة في الحالات الثلاثة و التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الصيرفة الشاملة و المتغيرات التابعة الثلاثة الأخرى .

فإن هذا معناه أن إنتهاج الصيرفة الشاملة من قبل البنوك المدروسة أدى إلى التأثير على كل من الجانب المالي , العمليات الداخلية، و التعلم والنمو ، لكن إختلف هذا التأثير من بعد لأخر أي أن الصيرفة الشاملة لم يكن لديها نفس التأثير على المحاور الثلاثة، حيث بمقارنة معامل β نجد أن المحور المالي يأتي في الأول ب 0,840 ثم يليه محور العمليات الداخلية ب 0,805 و في الأخير محور التعلم و النمو ب 0,526 .

ثالثا:نتائج الدراسة

لقد إعتمدت الباحثة في دراستها على بطاقة الأداء المتوازن التي تشمل أربعة محاور العملاء، المحور المالي ، محور العمليات الداخلية و أخيرا التعلم و النمو و ذلك من خلال استبيانين .الأول وجه للعملاء لمعرفة مدى رضاهم عن البنوك المدروسة بعد إنتهاجها نموذخ الصيرفة الشاملة ، الثاني الذي وجه لموظفي هذه البنوك بهدف معرفة تأثير هذا النموذج على الجوانب الثلاثة المتبقية(الجانب المالي و العمليات الداخلية و التعلم و النمو) ، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

-فيما يخص تأثير الصيرفة الشاملة على الجانب الأول و هو العميل (الرضا)، لقد تبين أن متغيرات الصيرفة الشاملة المتمثلة في الدقة، السرعة،التنوع ليس لها نفس التأثير على الرضا عند الزبون إذ تم التوصل من خلال الدراسة إلى أن الزبون يركز أكثر شيء في رضاه على البنك على التنوع في الخدمات ثم بعد ذلك الدقة أما فيما يخص السرعة فقد تبين أن ليس لها تأثير على رضا الزبون أو بالأحرى تأثيره يكاد يكون منعدم.

-أما ما يخص أرباح البنك فقد تبين أن الصيرفة الشاملة ساهمت في زيادة أرباح البنوك المدروسة ذلك أن نتيجة الإختبار أثبتت وجود تأثير للصيرفة الشاملة على المحور المالي .

- كذلك الأمر بالنسبة للعمليات الداخلية حيث أثبتت الدراسة وجود تأثير للصيرفة الشاملة علي هذه العمليات إذ أن هذه البنوك تعمل على الإحتفاظ بعملائها الحاليين و جلب عملاء جدد من خلال الولوج أكثر في الصيرفة الشاملة.

-كذلك كان للصيرفة الشاملة تأثير على محور التعلم و النمو لكن إذا ما قورن بتأثيرها على بقية المحاور يأتي في الأخير إذ تبين أن التأثير الأكبر على الجانب المالي بإعتباره الهدف الأول المراد تحقيقه من خلال الصيرفة الشاملة وذلك من خلال العمل على زيادة حجم العملاء و الذي يعتمد بالدرجة الأولى على الرضا.

_بما أن الدراسة أثبتت أن الصيرفة الشاملة لها تأثير على المحاور الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن إذن نستنتج أن هذا النموذج ساهم في تطور أداء البنوك المدروسة و خاصة الأداء المالي .

خاتمة الفصل

لقد مرت البنوك الجزائرية و لا تزال بجملة من التحولات، حيث أنه و مع تحول الجزائر إلى إقتصاد السوق و سعيها للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية بكل اتفاقياتها و خاصة اتفاقية تحرير تجارة الخدمات

المالية وجدت البنوك نفسها عرضة للمنافسة الغير متكافئة الأمر الذي أدى بها إلى البحث عن السبل الكفيلة بجعلها قادرة على الوقوف في وجه هذه المنافسة و من بينها الدخول مجال الصيرفة الشاملة . لكن و بالرغم من أن الدراسة الميدانية أثبتت أن هذا النموذج كان له أثر على أداء هذه البنوك من خلال محاور بطاقة الأداء المتوازن إلا أنه يبقى قليل إذا ما قورن بالمستوى المسطر الوصول إليه ، و ذلك راجع إلى الصعوبات التي تواجهها البنوك في تطبيق هذا النموذج أهمها غياب الثقافة البنكية في المجتمع.

خاتمة عامة

الخاتمة:

لقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين جملة من التغيرات التي لا تزال تتفاعل فيما بينها في هذه الألفية. فمن بين المستجدات التي عرفها الاقتصاد العالمي، تحرير التجارة الدولية، بمختلف جوانبها، السلعية،والخدمية، وحقوق الملكية الفكرية وحتى الاستثمار، وقد تم ذلك من خلال منظمة التجارة العالمية OMC التي جاءت لترث الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة GATT وكل ما ورد من نتائج في جولة أوروجواي، بما فيها الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات GATS,هذه الأخيرة التي جاءت لتدخل البنوك في تيار التحرير المالي، خاصة بعد الاتفاق حول تحرير تجارة الخدمات المالية في عام 1997 والتي دخلت حيز التنفيذ مع مطلع العام 1999، فهذه الخطوة كانت بمثابة تحدي أو رهان وجب على البنوك كسبه بأية طريقة وبشتى الوسائل.

ولعله من الملاحظ للعيان، ظهور اتجاهات حديثة في مجال الخدمات المصرفية، جاءت كنتيجة لاتفاقية GATS ، حيث ظهر ما عرفت باسم البنوك الشاملة، والتي جمعت الخدمات البنكية وغير البنكية، ذلك أن هذه البنوك تقوم على فكرة التنويع في الخدمات و مصادر الأموال مما يحقق لها البقاء و الاستمرارية، فمع تبني البنوك فكرة التنويع تخطت نشاطاتها الخدمات المصرفية التقليدية ليمتد إلى أبعد من مجاله بدخول أنشطة أخرى غير مصرفية كالتأمين و غيرها من النشاطات الأخرى.

و حتى تتمكن هذه البنوك من القيام بمهامها على أحسن وجه كان عليها وضع إستراتيجية محكمة تساعدها على الإدارة الجيدة التي تمكنها من تحقيق أهدافها على المدى القصير و الطويل في ظل محيط تنافسي . حيث تقوم هذه الإستراتجية على فكرة إعادة تكوين و بناء الهيكل المصرفي و تدعيمه بالكوادر الكفأة و الخبرة التي تساعد على تعميم المعاملات البنكية المتطورة و جذب فئات جديدة من العملاء من خلال تطوير الخدمات البنكية و إكتساب ثقتهم مما يجعلهم يعتمدون أكثر على البنوك في معاملاتهم المالية اليومية ، و في الوقت نفسه تحاول البنوك الشاملة إدارة توظيف الأموال في أحسن توظيف الأمر الذي يمكنها من تحقيق أكبر عائد ممكن بأقل درجة ممكنة من المخاطر .

و بما أن هذا النوع من البنوك إنتشر في العقد الأخير عالميا أصبح من الضروري على البنوك العربية بما فيها الجزائر السير قدما في هذا الإتجاه و هذا ما تم فعلا.

و من هذا المنطلق حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الصيرفة الشاملة و مدى أهميتها للبنوك فيما يخص تطوير أدائها خاصة بعد النجاح الذي لاقته هذه التجربة في الدول المتقدمة هذا من جهة ، و من جهة أخرى الوقوف عند واقعها في الجزائر و ذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت .

حيث حاولت الباحثة معرفة إن كان هناك تأثير لهذه التجربة على أداء البنوك في الجزائر، و قد ركزت هذه الدراسة على بعض البنوك العمومية على اعتبار أن البنوك العمومية تحتل حصة الأسد في النظام

المصرفي الجزائري. وقد تم الإعتماد على أهم مقاييس الأداء في الآونة الأخيرة و المتمثل في بطاقة الأداء المتوازن باعتبار أن هذا المقياس يقيس الأداء المالي و غير المالي .

و قد تمت هذه الدراسة من خلال إستبيانين الأول وجه لعملاء البنوك المدروسة و الثاني وجهة للموظفين، و ذلك في إطار دراسة جوانب الأداء الأربعة المكونة لبطاقة الأداء المتوازن .

النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقة خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج هي :

-هناك تأثير للصيرفة الشاملة على رضا العميل على البنوك المدروسة .

- قد تم تقسيم الصيرفة الشاملة إلى ثلاثة متغيرات هي الدقة في تقديم الخدمة، سرعة تقديم الخدمة و التنويع في الخدمات المقدمة للعميل ، و قد تم التوصل من خلال الدراسة أن أكثر المتغيرات تأثيرا على الرضا لدى العميل هو التنوع ،أي أن العميل دائما يبحث عن الجديد .

- و عليه ساهم إنتهاج الصيرفة الشاملة في زيادة الرضا لدى العميل لكن ليس بالمستوى المراد الوصول إليه.

- هناك تأثير للصيرفة الشاملة على الجانب المالى لدى البنك أي أرباحه ذلك لأن التنويع في الخدمات ساهم في جلب العملاء للبنوك و بالتالي زيادة الطلب على منتجات هذه البنوك و من ثم إرتفاع عائداتها.

- كذلك بينت الدراسة وجود تأثير للصيرفة الشاملة على العمليلت الداخلية في البنك .

- كذلك هناك تأثير للصيرفة الشاملة على جانب التعلم و النمو، حيث أصبحت البنوك تهتم بتأهيل اليد العاملة و تدريبها خاصة و أن هذا النموذج يعتمد على الخدمات ذات التقنيات الحديثة.

- لقد تبين من خلال الدراسة أن أكبر تأثير للصيرفة الشاملة كان على الجانب المالي باعتباره الجانب الأكثر أهمية بالنسبة للبنك.

-و عليه و بما أن الصيرفة الشاملة كان لها تأثير على الجوانب الأربعة إن هناك تأثير لهذا النموذج على أداء البنوك المدروسة أي أدى هذا النموذج إلى تطوير أداء البنوك المدروسة ، خاصة فيما يتعلق بالجانب المالي و رضا العميل .

و عليه و إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى نتائج عامة مفادها أن:

- مستوى تطور أداء البنوك الوطنية لم يكن يصل إلي المستوى المطلوب و السبب راجع إلى أن هذا النموذج واجه عدة عقبات أهمها سيطرة فكرة الأعمال المصرفية التقليدية على نشاطاتها ، و إنعدام الثقة في الجهاز المصرفي إذ يفضل البعض الإحتفاظ بنقودهم في البيت بدلا من و ضع أموالهم في البنوك ، هذا إلى جانب بعض التشريعات التي تقف عائقا أمام بعض النشاطات المصرفية الحديثة .

-إن البنوك الوطنية لا تملك من الطاقات الفنية والبشرية ما يؤهلها إلى استخدام نموذج الصيرفة الشاملة، نظرا لما تتطلب هذه الأخيرة من إمكانيات سواءا مادية، أو تكنولوجية،إذ أن هذه النموذج يعتمد بالأساس على تقديم أحدث الخدمات.

- إنعدام وعي و ثقافة مصرفية لدى جمهور العملاء ,حيث نجد أن أغلبية الأفراد يفضلون الإحتفاظ بأموالهم سواءا في شكل سائل أو في شكل ذهب في بيوتهم ,بدلا من التوجه إلى البنك, فحتى الشيك لا يتعامل به كثيرا في الجزائر و ذلك لانعدام الثقة فيه .

- أداء المصارف الجزائرية محدود في نطاق ضيق يقوم على اعتمادها على الوظائف التقليدية التي تمارسها وبذلك يمكن القول أن البنوك الوطنية ليست بنوكا شاملة و إنما بنوكا تقليدية تسير في اتجاه التحول نحو المصارف الشاملة.

التوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة إرتأت الباحثة بأن توصي ب:

- تنمية المهارات والقدرات الفنية والإدارية لموظفي البنوك عن طريق الاستعانة بالخبرات الأجنبية، وذلك إما من خلال جلب الخبراء الأجانب في مجال الصرفية الحديثة إلى الجزائر، من أجل تدريب الإطارات البنكية الوطنية , وإما من خلال إرسال هذه الأخيرة إلى الخارج في شكل دورات تدريبية و تكوينية على استخدام التكنولوجيا البنكية الحديثة.

- العمل على نشر ثقافة مصرفية بين أفراد المجتمع.

- ضرورة القيام بإصلاحات هيكلية وعميقة على هياكل النظام البنكي الجزائري وآليات عمله، بما فيها صناعة الخدمات البنكية، بالشكل الذي يتجه بالبنك إلى أداء خدمات بنكية جديدة ومتنوعة، بجودة أعلى وتكلفة أقل.

- إعطاء المزيد من الأهمية لإدارة التسويق في البنك، ذلك انه وفي وقتنا الحالي نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى نجاعة الإدارة التسويقية فيها.

- العمل على جعل عميل المرة الواحدة، عميلا دائما ، وذلك من خلال الاهتمام به، ومعاملته على أنه صاحب البنك.

- ضرورة التحسين المستمر والابتكار والإبداع المصرفي بما يضمن نمو البنوك الشاملة وبقاءها وقدرتها على المنافسة.

- يعتمد نجاح تطبيق الصيرفة الشاملة في المصارف الجزائرية بدرجة أولى على إيمان الدولة واقتناعها بأهمية دور هذه البنوك، لذا عليها أن تعمل على تهيئة المناخ الملائم على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية، وتعمل على إصدار التشريعات واللوائح والنظم الكفيلة لتدعيم نجاح عملية التحول إلى الصيرفة الشاملة،

وتوفير الدعم المالي والبشري.

- زيادة رؤوس أموال البنوك التجارية بما يؤهلها لتحسين قدرتها التنافسية.

-الاستعداد لتطبيق ثقافة إدارية جديدة تأخذ في الاعتبار التغير المستمر في أوضاع السوق المصرفية.

- زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- توسيع الشبكات المصرفية التي تكون بمثابة حلقة وصل إلكترونية بين المصارف من جهة وباقي فروعها بما يحقق السرعة في تدويل المعلومات الخاصة بالعملاء، وإجراءات التسوية للمعاملات المالية، بالإضافة إلى الربط بين الشبكات الإلكترونية الخاصة بالمصارف العالمية وفي مقدمتها شبكة الانترنت.

- تشجيع وتنشيط سوق الأوراق المالية وتكوين صناديق الاستثمار، وتأسيس شركات متخصصة في كافة العمليات المالية.

- تنويع الخدمات المصرفية من خلال تقديم حزمة متنوعة ومتكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التنوع والتطور وفق مفهوم المصارف الشاملة، ومنها على سبيل المثال:الاهتمام بالقروض الاستهلاكية الموجهة لتمويل الاحتياجات الشخصية والعائلية، الاهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- التوجه نحو التعامل في سوق الأوراق المالية وتفعيل دورها بما يسمح لها من تقوية قاعدة رأسمالها من جهة، وتنشيط هذه الأخيرة من جهة أخرى.

- الاستفادة من تجارب بعض الدول في الميدان المالي والبنكي.

- تشجيع اندماج المصارف الصغيرة فيما بينها قصد تكوين كيانات مصرفية كبيرة قادرة على تقديم خدمات متنوعة تلبي كافة احتياجات الأفراد.

المراجع

أولا: الكتب

1- باللغة العربية:

1- السيد أحمد عبد الخالق.أحمد بديع بليح" تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي" الدارالجامعية-2003.

2- المرسي السيد حجازي"منظمة التجارة العالمية " الدار الجامعية للطباعة و النشر.

3- إدريس ثابت عبد الرحمان، المرسي جمال الدين محمد"الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية" الدار الجامعية ،الإسكندرية 2006

4- أحمد هني " اقتصاد الجزائر المستقلة" ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .

5- أحمد هني "العملة والنقود" ديوان المطبوعات الجامعية طبعة 1999 .

6- الطاهر لطرش " تقنيات البنوك" ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية عام 2003.

حسين عمر"الجات و الخصخصة" دار الكتاب الحديث عام 2002.

7- حسن راوية"إدارة الموارد البشرية،رؤية مستقبلية" الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003.

8- حجير مبارك " الكفاءة الاقتصادية و استخداماتها في البلاد العربية" دار الهنا مصر، 1980.

9_ رمزي زكي"العولمة المالية: الاقتصاد السياسي لرأس المال الدولي" دار المستقبل العربي الطبعة الأولى عام 1999.

10- رشيد صالح عبد الفتاح " البنوك الشاملة و تطوير دور الجهاز المصرفي" دار النهضة العربية، 2000.

11- زياد رمضان، محفوظ جودة" إدارة البنوك" دار الميسرة و دار الصفاء عمان، الطبعة الثانية، 1996.

12- زينب حسين عوض الله" الاقتصاد الدولي" دار الجامعة الجديدة للطباعة عام 2004.

13- سمير محمد عبد العزيز" التجارة العالمية و جات 94" مكتبة الإشعاع للطباعة ,الطبعة الثانية عام 1997.

14- سمير محمد عبد العزيز" التجارة العالمية بين جات 94 و منظمة التجارة العالمية " الاشعاع الفنية للطباعة ، عام 2001.

15- سليمان أحمد اللوزي، مهدي حسن زوليف، مدحت إبراهيم الطروانة " إدارة البنوك" دار الفكر، عمان 1997.

16- سامي أحمد مراد" دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رقع كفاءة أداء الخدمات المصرفية" المكتب العربي للمعارف ،مصر، الطبعة الأولى، 2005.

17- سيد محمد جاد الرب" إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء" الطبعة الأولى 2009 .

18- شاكر القزويني" محاضرات في اقتصاد البنوك " ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية سنة1992 .

19- شذا جمال الخطيب"العولمة المالية و مستقبل الأسواق العربية لرأس المال" مؤسسة طابا الطباعة، الطبعة الأولى ، 2002 .

20- صلاح الدين حسن السيسي"قضايا اقتصادية معاصرة"دار غريب للطباعة القاهرة .

21- صلاح الدين حسين السيسي"قضايا مصرفية معاصرة1" دار عالم الكتب للطباعة ,الطبعة الأولى عام 2003.

22- صلاح الدين حسين السيسي" نظم المحاسبة والرقابة وتقييم الأداء في المصارف والمؤسسات المالية " دار الوسام للطباعة" الطبعة1، بيروت عام 1998.

23- صلاح الدين حسين السيسي" الإدارة العلمية للمصارف التجارية و فلسفة العمل المصرفي المعاصر" دار الوئام للطباعة، بيروت الطبعة الأولى، 1997.

24- طارق عبد العال حماد" التطورات العالمية و انعكاساتها على أعمال البنوك " الدار الجامعية.

25- طلعت أسعد عبد الحميد" إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال".

26- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ،ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .

27- طارق عبد العال حماد" تقييم أداء البنوك التجارية، تحليل العائد و المخاطرة" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

28- طارق عبد العال حماد " التطورات المصرفية و إنعكاساتها على أعمال البنوك" الدار الجامعية مصر، 2003.

29- طه طارق " إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية" دار الكتب للنشر، القاهرة سنة 2000.

30- طارق عبد العال حماد"اندماج و خصخصة البنوك" الجزء 3، الدار الجامعية ، مصر عام 2001.

31- عبد المطلب عبد الحميد "العولمة و اقتصاديات البنوك" الدار الجامعية 2005.

32- عمر صقر " العولمة و قضايا إقتصادية معاصرة" الدار الجامعية 2001.

33- عادل المهدي" عموميات النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية" الدار المصرية .

34- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة الاقتصادية منظماتها شركاتها، تداعياتها" الدار الجامعية، طبعة 2006.

35- عادل أحمد حشيش,أسامة محمد الفولي, مجدي محمود شهاب" أساسيات الاقتصاد الدولي" دار الجامعة الجديدة سنة 1998.

36- عبد المطلب عبد الحميد" العولمة و اقتصاديات البنوك" الدار الجامعية 2003.
37- عاطف السيد" الجات و العالم الثالث" مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى عام 2002.
38- عبد المطلب عبد الحميد"الجات و آليات منظمة التجارة العالمية من أوروجواي لسائل وحتى الدوحة " الدار الجامعية, عام 2003 .

39- عبد الطلب عبد الحميد" البنوك الشالة عملياتها و إدارتها" الدار الجامعة الطبعة 1.
40- عبد الغفار حنفي ,عبد السلام أبو قحف " الإدارة الحديثة في البنوك التجارية" الدار الجامعية 1991.
41- عبد الحميد الشواربي"إدارة المخاطر الإئتمانية"منشأة المعارف، الإسكندرية 2002.
42- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني"الحوكمة المؤسسية" دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى 2011.
43- علا نعيم عبد القادر، زياد محمد عرمان، عامر الخطيب" مفاهيم حديثة في إدارة البنوك" دار البداية للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
44- عماد صالح سلام" البنوك العربية والكفاءة الاستثمارية" إتحاد المصارف العربية، لبنان، عام 2004.
45- عبد الوهاب مطر الداهري" تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية" دار الحكمة للطباعة، الطبعة الأولى، بغداد 1991.
46- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف" إدارة البنوك و تطبيقاتها" دار المعرفة الجامعية مصر، 2000.

47- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي"بطاقة الأداء المتوازن:المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي" المكتبة العصرية،مصر ،الطبعة الأولى 2009.
48- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان الدوري" إدارة البنوك " مرجع سابق.
49- فريد راغب محمد النجار" الإدارة بالمنظومات المتوازنة" الجزء1، الطبعة 3، سنة 1984.
50- كاظم جاسم العيسوي"دراسات الجدوى وتقييم المشاريع" دار المناهج، عمان 2001.

51- منير إبراهيم هنيدي" إدارة البنوك التجارية" المكتب العربي الحديث، الطبعة الثالثة عام 2002.
52- ممدوح محمود منصور"العولمة دراسة في المفهوم الظاهرة و الأبعاد" دار الجامعة الجديدة 2003.
53- محمد عمر حماد أبودوح " منظمة التجارة العالمية و اقتصاديات الدول النامية" الدار الجامعية الإسكندرية عام 2003.
54- مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي" القاموس المحيط" الجزء الرابع، الأميرية للطباعة الطبعة الثالثة ، 1302هـ .

55- مجيد الكرخي" تقويم الأداء في الوحدات الإقتصادية باستخدام النسب المالية " دار المناهج ،الأردن،طبعة 2010 .

56- مدحت كاظم القريشي" الاقتصاد الصناعي" دار وائل عمان2000.

57- ماهر أحمد "إقتصاديات الإدارة" الدار الجامعية القاهرة 1994.

58- محمد صالح حناوي،عبد الفتاح عبد السلام" المؤسسات المالية البورصة و البنوك التجارية" الدار الجامعية، القاهرة 2000.

59- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية و المصرفية" دار أسامة للنشر عمان، الأردن الطبعة الأولى، عام 2010.

60- محمود حميدات "مدخل للتحليل النقدي" ديوان المطبوعات الجامعية، طبعة 2000 .

61- ناصر دادي عدون" تقنيات مراقبة التسيير" دار المحمدية العامة الجزائر 2000.

62- وائل إدريس،طاهر الغالي "أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن" دار وائل للنشر ،الطبعة الأولى،الأردن 2009.

63- ياسر زغيب"اتفاقية الغات بين النشأة و التطور و الأهداف ، منافع و مخاطر" دار الندى للطباعة بيروت، 1999.

2- باللغة الأجنبية:

1- Alain de Benoist, "Face à la mondialisation " (texte d'une conférence prononcée à Paris le 1 décembre 1996, repris dans l'ouvrage collectif "Les grandes peurs de l'an 2000 ", Paris 1997)

2- Alian Fernandez, Les nouveaux tableaux de bord des décideurs, 2éme édition, édition d'Organisation, Paris, 2007,

3_Berthaud Pierre, Intégration économique et gouvernance internationales : un programme de recherche en économie politique internationale (EPI). HDR soutenue le 26 octobre 2006. Grenoble : Université Pierre Mendès-France, LEPII

4-Claude Billet « Guide des techniques d'évaluation :performance ,competence,connaissances » Dunod 2eme édition Paris2008

5-Colvin, C. L. 'Universal Banking Failure? An Analysis of the Contrasting Responses of the Amsterdamsche Bank and the Rotterdamsche Bank Vereeniging to the Dutch Financial Crisis of the 1920s', LSE Economic History Working Paper Series 98 (2007)

6- Commission européenne (2003), MONDIALISATION, Réalisé par EOS Gallup Europe à la demande de la Commission européenne (Direction Générale « Presse et Communication»).

7- Dario Focarelli, David Marques-Ibanez, Alberto F. Pozzolo, "Are Universal Banks Better Underwriters? Evidence From the Last Days of the Glass-Steagall Act". January 6, 2011, European Central Bank Working Paper No. 1287.

8-David.F "concepts of strategic Management" 8th edition, prentice-hall 2001.
9-Dhafer saidane ;préface de Christian de Boissieu "la nouvelle banque métiers stratèges" édition revue banque 2006.
10-dictionnaire de la langue française "La Rousse" Edition 2001.
11-Dominique pliphon « les enjeux de la globalisation financière : Mondialisation au-de la des Mythes» édition casbah 1997.
12-Georg Rich and Christian Walter. "The Future of Universal Banking," Cato Journal, Vol. 13, No. 2 [Fall 1993].

13-Eric Lamarque" Gestion bancaire : Gestion Appliquée"édition e –node§Pearson éducation France 2003.
14-F. Giraud;O.Saulpic;G.Naulleau;M.Delmand;P.L.Bescos « Controle de Gestion et pilotage de la performance »edition Gualino Paris 2 eme edition 2004 .
15-Gering, M. The balanced scorecard. Ivey Business Journal, 64(3),2000.

16-Gunter capelle- Bancard, Thiery Chauveau " L'apport de modèles Quantitatifs à la supervision bancaire en Europe " Revue Française d'économies volume 19 numéro (01); 2004 .

17-Hempel, George, Coleman, Alanb and Simonson Donald" bank management: texts and cases" John wileyand sans, 4 Th ed 1994 .
18-Jean-Pierre Paulet « la mondialisation » ; éditions armant colin 1998.

19- Kaplan, R. S and Norton, D. P" Alignment", Harvard Business

School Press, Boston, Massachusetts, USA.2006.

20-Kaplan, S. Robert and Norton, David P). The Balanced

Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.1996.

21- Kaplan. R, Creating strategy-focused Organizations that Achieve breakthrough performance, Crown plaza Dubai, 2002.

22- Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. Advanced Management Accounting, (3 ed.). 1998 New Jersey: Printice Hall.

23- Kaplan. R & Atkinson. A, Advanced Management Accounting, 3rd Edition, Prentice Ŕ Hell, New Jersey, 1998.

24-Kaplan, R., & Norton, D. The balanced scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1).1992
25- Kaplan S. Robert and Norton David P. The Balanced Scorecard Translating strategy in Action, Harvard business review.1996

26-Klein, Peter G.; Zoeller, Kathrin," Universal Banking and Conflicts of Interest: Evidence from German Initial Public Offerings", Social Science Research Network, 2003 .

27-Macmenanin J " Financial Management "1st edition Rultedge 1999.

28-M. A. Kose, E. Prasad, K. Rogoff et S.-J. Wei, "Effets de la mondialisation financière sur les pays en développement : quelques constatations empiriques". FMI, 2003.

29- Martine Maadanie, Karim Said, Management et pilotage de la performance, Hachette livre, Paris, 2009.
30- M. Ayhan kose ; Eswar Prasad : Kenneth Bogoffand shang-jin wei « Mondialisation financière au-delà la de la polémique » revu finance et développement » Mars 2007.
31-M rouach, G .naulleau " le contrôle de gestion bancaire et financier" 3eme édition Banque édition 1998 Paris .
32-Nedler.P "commercial Banking the economy" N.y Random House 3er edition 1987.
33-Paul Pinto "La performance durable"Dunod Paris 2003.
34-P.cherles " économie et gestion bancaire " Dunod. Paris 1999.
35-Peter S.Rose " commercial Bank Management" Irwin Mc Grow -Hill, London 1999.
36-Robert Boyer « Les mots et les réalistes, Mondialisation Au-delà la des Mythes » édition casbah 1997

37-Robert Simons " Performance Measurement and control systems Implementing Strategy " Prentice-Hall. Washington 2000.

38-Sylvie de coussergues "gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie" édition Dunod, 3 eme édition Paris.2002.

39-Wheelen ,Thomas, Ld David j.Hunger " Strategic Management and business Policy" Addison publishing, 5th ed, 1995.
40-Williams.M.R"Perfomance Appraisal in Management" Heineman ,London 1975.
41-Xie Lili," Universal Banking, Conflicts of Interest and Firm Growth", Journal of Financial Services Research 32 (3), 2007.

42-Zuhayr Mikdashi" les banque a l'ère de la mondialisation" édition économica Paris 1998.

ثانيا: المجلات :

1- مجلة العلوم الإنسانية ,عدد ديسمبر 2001 جامعة قسنطية

3- مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف الجزائر، العدد 2003/2.

3- مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية،جامعة تشرين كلية الإقتصاد،دمشق، المجلد 28،العدد 1 ، 2005.

4- مجلة دراسات محاسبية و مالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبة و المالية جامعة بغداد، العدد 1 المجلد(1) الفصل الأول لعام 2006

5- أحمد طلفاح "مؤشرات الحيطة الكلية لتقييم سلامة القطاع المالي" مجلة المعهد العربي للتخطيط الكويت، أفريل 2005

6- مجلة الباحث العدد 07 جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2010.

7- مجلة الباحث، العدد 03 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، عام 2004.

8- مجلة حوار الأربعاء الطبعة الأولى، 2011، مركز بحوث الاقتصاد الإسلامي، جامعة الملك عبد العزيز جدة السعودية.

9- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 21، العدد2 .

10- مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد (3) ديسمبر2005.
عبد اللطيف بن آشنهو" عصرنة الجزائر: حصيلة و آفاق" فيفري 2004.

11- Revue « Media bank d'algerie » trimestre mais , Avril 2004

12- مجلة الاقتصاد و الأعمال، العدد 223، الصادر في جويلية 1998.

13- التقرير السنوي لبنك الجزائر لسنة 2010

ثالثا: الملتقيات:

1- المؤتمر العلمي السنوي الرابع عشر حول المؤسسات المالية الإسلامية ،كلية الشريعة والقانون، جامعة الإمارات العربية المتحدة عام 2005.

2- الملتقى الوطني الأول حول" المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات" 14-15 ديسمبر 2004 جامعة الشلف

3- المؤتمر العلمي الثالث حول"إدارة منظمات الأعمال،التحديات العالمية المعاصرة "،كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة 27-29 أفريل 2009

4- الملتقى الدولي حول سياسات التمويل و أثرها على الإقتصاديات و المؤسسات -دراسة حالة الجزائر و الدول النامية، جامعة بسكرة نوفمبر 2006

رابعا:الرسائل:

1- ساهل سيدي محمد "آفاق تطبيع التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR " رسالة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان سنة 2004- 2005 .

2- علي بطاهر "الإصلاحات الحديثة للنظام المصرفي: قانون 10/90" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 1994 .

3- فاطمة رشدي سويلم عرض" تأثر الربط و التكامل بين مقياس المتوازن و نظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية" رسالة ماجستير تحت إشراف د.ماهر موسى درغام، الجامعة الإسلامية غزة 2009.

خامسا:الجرائد

1- الجريدة الرسمية ، العدد 15 الصادر 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فبراير 2006

2- الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 50 الصادر في 22 رمضان 1431 الموافق لـ 2010/09/01.

سادسا: مواقع الانترنت

www.mocioman.gou.com/arabic/organization/wto.htm

www.customs.gou.jo/arabic/chapter 17.asp

www.wtoarab.org/site-content.aspx?page Key=org_brief&lang=a

www.commerce.gou.sa/active/articles01-asp?print=true

www.Islam-online.net/iol-

www.customs.gou-jo/arabic/chapter17.asp

www.commerce.gou.sa/active/articles01.asp?Print=true

www.aljamahiria.com/pages/moqolot/again.html

www.maec.gov-ma/arabe/ale/ch12.htm

www.arablawinfo.com

www.arabianbusiness.com/arabic/597767

www.ahmedkordy.blogspot.com/2011-05-05 archive.htm

lwww.oproline.com/Brochures/QprbalancedScorecardFact sheet.pdf

www.en.wikidedia.org/wiki/balanced " www.itsm.info/BSC%20 development %20 Approach.PDF

www.ccsr-yemen.org/docs/doc_18/10-18-23.pdf

www.larabia.net/articleaspx ?v=79-302010/04/13

www.jazayr.com/news/pol/4893 2009.html

www.bank-of-algeria.dz

الملاحق

الملحق رقم (1):الإستبيان الموزع على عملاء البنوك المدروسة

(CPA , BADR, BNA)

أختي الكريمة أخي الكريم و بعد:

تقوم الباحثة بإعدلد بحث حول "فعالية نموذج الصيرفة الشاملة و دورها في تطور أداء البنوك دراسة حالة الجزائر" ،يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن و موضوعية و هذا بوضع علامة "X" على الخانة التي تتفق مع رأيك.كما نعلمكم أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بكل سرية و لغايات البحث العلمي فقط،نشكركم سلفا على تعاونكم معنا و شكرا.

القسم الأول:

1- الجنس:

ذكر [ ] أنثى [ ]

2- العمر:

أقل من 30 سنة [ ] 30-45 [ ] 46 -60 [ ] أكثر من 60سنة [ ]

3- المستوى التعليمي:

إعدادي [ ] ثانوي [ ] جامعي [ ] دراسات عليا [ ]

4- الحالة الإجتماعية:

أعزب [ ] متزوج [ ] أخرى[ ]

5- الوظيفة:

قطاع حكومي [ ] قطاع خاص [ ] متقاعد [ ] أخرى [ ]

القسم الثاني:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	يملك البنك تجهيزات تقنية حديثة					
2	موظف البنك ذو كفاءة عالية					
3	يضع البنك مصلحة البنك ضمن أولوياته					
4	تواجد الموظفين في أماكن عملهم					
5	يحصل العميل على خدمات فورية من موظف البنك					
6	يحصل العميل على الوقت الكافي للإستفسار من الموظف					
7	يعرف البنك حاجات زبائنه					
8	يوفر البنك مختلف الخدمات الحديثة و في مختلف المجالات(خدمات الصيرفة الشاملة) كالتأمين، الإئتمان الإيجاري،الصراف الألي،الخدمات الإلكترونية					
9	يقدم البنك لزبائنه خدمات مختلفة وذات جودة عبر الأنترنت					
10	سهولة تقديم الإقتراحات و الشكاوي و توفر الطرق المناسبة لذلك					
11	حسن الإستقبال و اللباقة في التعامل مع العميل					
12	الخدمة المقدمة أفضل من المرة السابقة					

شكرا على تعاونكم معنا

الملحق رقم (2):الإستبيان الموزع على موظفي البنوك المدروسة

(CPA , BADR, BNA)

أختي الكريمة أخي الكريم و بعد:

تقوم الباحثة بإعداد بحث حول "فعالية نموذج الصيرفة الشاملة و دورها في تطور أداء البنوك دراسة حالة الجزائر" ،يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن و موضوعية و هذا بوضع علامة "X" على الخانة التي تتفق مع رأيك.كما نعلمكم أن إجاباتكم سيتم التعامل معها بكل سرية و لغايات البحث العلمي فقط،،نشكركم سلفا على تعاونكم معنا و شكرا.

القسم الأول:

1- العمر:

أقل من 40 سنة [ ] 40-50 [ ] أكثر من 50 سنة [ ]

2- المستوى التعليمي:

باكالوريا [ ] جامعي [ ] أكثر [ ]

3- التخصص

بنوك و تأمينات [ ] بنوك و مالية [ ] محاسبة[ ] أخرى[ ]

4- الخبرة

أقل من 20 سنة [ ] أكثر من 20 سنة [ ]

القسم الثاني:

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
	الجانب المالي					
1	تتناسب نسبة الأرباح المحققة مع توقعات البنك					
2	يتم إستغلال الموارد المتاحة بشكل يمكن من تحقيق الأرباح					
3	ساهم التوجه نحو إنتهاج الصيرفة الشاملة إلى زيادة أرباح البنك					
4	تعمل الإدارة على زيادة المبيعات من خلال الوسع في مجال الصيرفة الشاملة					
	جانب العمليات الداخلية					
5	تقدم الخدمات للعميل بمستوى جودة و مواصفات مقبولة تلبي إحتياجاته					
6	تتناسب حصة البنك السوقية (عدد العملاء)					
7	يهدف البنك إلى الإحتفاظ بعملائه الحاليين من خلال تقديم خدمات الصيرفة الشاملة التي تلبي إحتياجاته					
8	يهدف البنك إلى إستقطاب عملاء جدد من خلال الخوض في مجالات جديدة من الصيرفة الشاملة					
	جانب العمليات الداخلية					
9	يقدم البنك للموظفين خدمات تدريبية ملائمة لمؤهلاتهم و طبيعة عملهم					
10	_يمتلك البنك نظام فعال للحوافز و المكافآت					
11	_يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية مفيدة للعمل في مجال الصيرفة الشاملة					
12	_يتيح البنك المجال للموظف لتقديم مقترحاته الخاصة بتحسين و تطوير مجال الصيرفة الشاملة					

شكرا على تعاونكم معنا

الملخص:

لقد شهدت السوق المصرفية العالمية تطورات متسارعة خلال السنوات الأخيرة و ذلك نتيجة لتنامي ظاهرة العولمة المالية، مما أدى إلى وضع البنوك أمام رهانات و تحديات وجب عليها كسبها، الأمر الذي دفعها إلى وضع إستراتيجيات مواجهه أهمها التحول إلى بنوك شاملة تقدم كافة الخدمات المالية (البنكية و غير البنكية)، ومن بين هذه البنوك ، البنوك الجزائرية.

و عليه يتلخص هذا البحث في دراسة واقع الصيرفة الشاملة في الجزائر و مدى مساهمتها في تطور أداء البنوك الوطنية، من خلال إستخدام مقياس الأداء المتوازن.

الكلمات المفتاحية: العولمة المالية، إتفاقية GATS، الصيرفة الشاملة، الأداء البنكي، بطاقة الأداء المتوازن.

Résumé:

Le marché bancaire mondial a connu une évolution rapide au cours des dernières années à cause de la croissance de la mondialisation financière, ceci a mis les banques devant des enjeux et des défis auxquels ils doivent les affronter. Par conséquent, les banques ont élaboré des stratégies adaptées parmi lesquelles la transition à des banques universelles offrant tous les services financiers (bancaires et non bancaires), et parmi ces banques, les banques algériennes.
L'objectif principal de cette thèse est l'étude du contexte réel des banques universelles en Algérie et leurs contributions au développement de la performance des banques nationales en se basant sur l'utilisation du tableau de bord équilibré.

Mots clés: Mondialisation financière, Accord GATS, banque universelle, performance bancaire, tableau de bord équilibré.

Abstacts :

The global banking market has evolved rapidly in recent years due to the growth of financial globalization, this put the banks against issues and challenges which they have to face. Therefore, banks have developed specific strategies including the transition to universal banks offer all financial services (banking and non-banking), and among these banks, Algerian banks.
The main objective of this thesis is the study of the real context of universal banks in Algeria and their contributions to the development of the performance of national banks using balanced scorecard.

Key words: Financial globalization, GATS Agreement, universal bank, bank performance, balanced scorecard.