## المحور الرابع: آليات عصرنة النظام المصرفي الجزائري

في ظل ما تشهده الساحة المصرفية على المستوى العالمي من تحديات، فإن البنوك الجزائرية هي الأخرى ليست بمنأى عنها وستزداد ضغوط هذه التحديات بأكثر حدة، خاصة إذا تم الأخذ بعين الإعتبار تبعات انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية، وما سيفرضه ذلك من إزالة للقيود وتحرير قطاع الخدمات المالية والمصرفية وهو ما سيضع البنوك الجزائرية وخاصة العمومية منها أمام منافسة شرسة من جانب البنوك العالمية التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة وتكنولوجية مصرفية عالية، إضافة إلى ما تقدمه من تشكيلة خدماتية واسعة ومتنوعة وهو ما سيشكل حتمًا تهديدا حقيقيًا على استمراريتها. وعليه فإنه يتوجب على البنوك الجزائرية استكمال والإسراع في الإصلاحات وتطوير أدائها المالي والمصرفي من خلال تبني الاستراتيجيات الموالية.

### أولا- تبني خيار البنوك الشاملة ذات الخدمات المتنوعة

كان للتغيرات الاقتصادية والمالية في ظل العولمة وإعادة هيكلة صناعة الخدمات المصرفية، وحدة المنافسة من جانب المؤسسات المالية غير المصرفية الأثر الكبير في دفع البنوك التجارية إلى التحول إلى البنوك الشاملة في الكثير من

الدول، وذلك في شكل كيانات مصرفية تسعى إلى تنويع مواردها وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيفها في أكثر من نشاط وفي عدة مجالات، حيث لم تعد تتقيد بالتخصص المحدود الذي قيّد العمل المصرفي في كثير من الدول، بل أصبحت تمد نشاطها إلى مجالات عديدة وأقاليم ومناطق مختلفة، وتحصل على الأموال من مصادر متعددة وتوجهها إلى مختلف النشاطات لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية[1]، وبالتالي يمكن القول عن البنوك الشاملة بأنها مؤسسات تجمع بين وظائف متعددة بحيث تقوم بكافة النشاطات المصرفية التقليدية الخاصة، إضافة إلى قيامها بأعمال الوساطة الاستثمارية والتأمين كما أضافت هذه البنوك إلى أعمالها المشتقات المالية والعقود المستقبلية، وكافة الأدوات المستحدثة في الاستثمار وإدارة المخاطر المالية[2].

**1- سمات البنوك التي تتبنى الصيرفة الشاملة كمبدأ لنشاطها:**

لعل من أهم سمات البنوك التي تعمل في حقل الصيرفة الشاملة، والتي تميزها عن غيرها نجد[3]:

- الشمول مقابل التخصص المحدود.

---

[1]- أحمد عبد الخالق، **البنوك الشاملة**، من الموقع الإلكتروني www.arablawinfo.com، شوهد في 2023/04/05.

[2]- عبد المطلب عبد الحميد، **البنوك الشاملة عملياتها وإدارتها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 20.

[3]- أحمد عبد الخالق، المرجع نفسه، ص: 02.

- التنوع مقابل التقيد.
- الديناميكية مقابل الجمود.
- الابتكار مقابل التقليد.
- التكامل والتواصل مقابل الانحصار.

**2-إيجابيات ومزايا البنوك الشاملة:**

تتسم البنوك الشاملة بعدة ايجابيات ومزايا أهمها[4]:

- العمل على أساس الحجم الكبير، وبالتالي تحقيق الوفورات في التكاليف.
- التنويع القطاعي لمحفظة القروض والاستثمارات، وبالتالي تقليل المخاطر الائتمانية ككل.
- ممارسة الأساليب المعاصرة في إدارة الموجودات والمطلوبات.
- زيادة وتوسيع تشكيلة الخدمات المصرفية والمالية المقدمة للعملاء على اختلاف أنواعهم.
- إمكانية الدخول إلى الأسواق المالية لشراء الأسهم وبيعها في إطار السياسة الاستثمارية للبنك.

[4]- محمد راتول، بومدين نورالدين، **اعتماد الصيرفة الشاملة كمدخل لتأهيل القطاع المصرفي الجزائري**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص: 04.

- يمكن للبنك الشامل إذا ما أرادت الدولة أن يخفض أسعار الفائدة لقطاع معين، والحصول منها على الدعم مقابل ذلك التخفيض، وذلك دون الحاجة لوجود بنك قطاعي متخصص يؤدي هذه المهمة.

**ثانيا-التوسع ومواكبة التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي**

في ظل تعاظم دور التكنولوجيات المصرفية، فإنه يتوجب على البنوك الجزائرية العمل على تحقيق أكبر استفادة من إنجازات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال تطوير نظم ووسائل تقديم الخدمات وابتكار تطبيقات جديدة للخدمة المصرفية التي تتميز بالكفاءة والسرعة والدقة في الأداء، ففي الدول المتقدمة مثلا، يزداد الاهتمام بتكثيف استخدام أحدث تقنيات المعلومات والاتصال في العمل المصرفي، حيث تتم العمليات المصرفية في معظمها عن طريق قنوات إلكترونية مثل أجهزة الصرف الآلي ونقاط البيع الإلكترونية والتي سمحت بتحقيق مزايا عديدة من أهمها[5]:

- انخفاض تكلفة التشغيل.
- تزايد أهمية استخدام وسائل الدفع الإلكتروني مثل بطاقات الائتمان، الشيكات والنقود الإلكترونية.

[5]- نور الدين تمجغدين، الحاج عرابة، **تحديث القطاع المصـــرفي في الجزائر**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص: 11.

- تحرير العملاء من قيود المكان والزمان، كانتشار ما يسمى بالخدمات المنزلية المصرفية.
- تقديم خدمات حديثة للعملاء لم تكن معروفة من قبل، مثل أجهزة الصرّاف الآلي، خدمات سداد الفواتير بالهاتف، والبنوك الإلكترونية.
- تطور العلاقة بنك–بنك، وذلك بفعل بروز علاقات تنافسية جديدة خاصة مع البنوك الإلكترونية[6].

**1- تطوير وعصرنة أنظمة المعلومات والدفع في الجزائر:**

نظرا لأهمية تكنولوجيا الصناعة المصرفية، سعت البنوك الجزائرية إلى مواكبة التطورات في هذا المجال بنقل العديد من التقنيات الحديثة، حيث خصصت مبالغ كبيرة لتعميم استعمال بطاقات ما بين البنوك (CIB) فكانت الانطلاقة الأولى سنة 1995 بإنشاء شركة (SATIM)* بمبادرة من ثماني مؤسسات مصرفية**، التي يتمحور نشاطها في معاملات الشيك وعمليات الدفع والسحب باستعمال بطاقة ما بين البنوك، وتضم الشركة في شبكتها حاليا ستة عشرة هيئة مالية، متمثلة في ستة بنوك عمومية، وتسعة بنوك خاصة، إضافة إلى بريد الجزائر. وفي سنة 1997 وبعد إقامة الشبكة الالكترونية لما بين البنوك (RMI)، أُطلقت عملية السحب النقدي

---

[6]- عبد اللطيف بلغرسة، **آثار العولمة المالية على المؤسسات المصرفية في إطار التجارة الإلكترونية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (05) ديسمبر 2005، ص: 271.

من خلال الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) ، حيث يبلغ عددها نحو (1250) موزع آلي منتشرة على كامل التراب الوطني[7].

ولقد تكفلت شركة (SATIM) بالمهام التالية[8]:

- المشاركة في إنجاز برامج حيازة الشبابيك الأوتوماتكية، وتسيير الشبابيك المنشأة، ومراقبة العمليات، والصيانة.
- التعاقد مع المؤسسات المختصة في مجال التكنولوجيا المصرفية لإنجاز البرامج.
- الإشراف على إصدار الصكوك البنكية ومنح الرمز السري.
- العمل على تطوير نظم المعلومات المالية والمصرفية بالتعاون مع اتصالات الجزائر.

## 2- عصرنة نظام الدفع وتطبيق نظامي (RTGS) والمقاصة الالكترونية:

عملت الجزائر خلال السنوات الأخيرة على تطوير وعصرنة نظام المدفوعات الذي يتألف من هيئات الوساطة المالية، أدوات ووسائل الدفع، وإجراءات وطرق

---

*-Société d'Automatisation des transactions interbancaires et de monétique.

**- (SATIM) هي فرع عن ثمانية بنوك جزائرية هي: BADR , BDL , BEA , BNA , CPA , CNEP , CNMA، البركة.

[7]- الموقع الإلكتروني لشركة (SATIM)، www.satim-dz.com، شوهد يوم: 2023/04/07.

[8]- عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مرجع سابق، ص: 198.

الدفع والتحصيل. كما تتضمن هذه العناصر الثلاثة نظام للمعلومات والاتصال الذي يجمع بين هيئات الوساطة المالية.

ويهدف مشروع تحديث نظام الدفع إلى[9]:

- إقامة بنية تحتية تتيح فعالية أكبر في معالجة العمليات ما بين البنوك والسوق المالي، وخاصة فيما يتصل بتطوير نظام المدفوعات للمبالغ الكبيرة.
- تطوير معايير ومقاييس النظام المستقبلي لمقاصة المعاملات ذات المبالغ الصغيرة، والتي تعد ضرورية لتطويره.
- تحديث وعصرنة نظام معلومات بنك الجزائر، الذي يعتبر عنصرا ضروريا ودعامة أساسية لأنظمة الدفع وإدارة عمليات السياسة النقدية وتسيير سعر الصرف....
- تعزيز البنية التحتية للاتصالات بين بنك الجزائر ومختلف البنوك والمؤسسات المالية لتسهيل المبادلات ومتابعة عمليات الدفع في مختلف أطوارها، وتبادل المعلومات سواء بين البنوك أو بين فروع البنك الواحد.

## 1- نظام المدفوعات للمبالغ الكبيرة خلال الوقت الحقيقي (RTGS):

بهدف تسهيل وتطوير الوساطة المصرفية وإدارة المخاطر نتيجة ظهور خدمات مصرفية جديدة، خاصة فيما يتعلق ببطاقات القرض وبطاقات الدفع، وبغية تعزيز

[9]- La banque d'Algérie, **Rapport 2004 évolution économique et monétaire en Algérie**, juillet 2005, P 93.

الروابط المؤسساتية والمالية مع الأسواق المالية العالمية وخلق بيئة مواتية لمشاركة البنوك الأجنبية في السوق المالي الجزائري، تم إقامة «نظام المدفوعات للمبالغ الكبيرة خلال الوقت الحقيقي» (RTGS) والمسمى (ARTS)*، الذي هو عبارة عن نظام دفع مابين البنوك لأوامر الدفع التي تساوي قيمتها أو تفوق مليون دج، وذلك للتحويلات البنكية أو البريدية للمبالغ الكبيرة أو المدفوعات المستعجلة المنجزة من قبل المشاركين في هذا النظام[10]، حيث شُرع في تنفيذ هذا النظام بدءً من سبتمبر 2004 بتحديد الخصائص التقنية والتشغيلية، وبدأت مرحلته التجريبية مع نهاية 2005. وبالفعل، تم تشغيله بصفة نهائية مع مطلع شهر فيفري 2006، وهذا بحضور ممثلي البنك الدولي للتأكد من سلامة تشغيل هذا النظام ومدى استجابته للمعايير المعمول بها دوليا.

**2- نظام المقاصة الإلكترونية:**

في نفس الاتجاه، ومن أجل تطوير أنظمة الدفع الشامل للمبالغ الصغيرة، أنشأ بنك الجزائر في أوت 2004 فرعًا مع البنوك الأخرى يدعى «مركز المقاصة الأولية بين البنوك»، وذلك من أجل ضمان إنجاز نظام للمقاصة الإلكترونية الذي وبعد إتمامه أخذ على عاتقه مهمة ضمان تسييره باعتباره المشغل لهذا النظام. وشُرع في

---

*- ARTS: Algeria- real time settlements.

10- Règlement N° 05-04, portant sur **le système de règlements bruts en temps réel de gros montant et paiements urgents**, du 13 octobre 2005. Le site du La banque d'Algérie www.bank-of-algeria.dz

**- ATCI: Algérie – Télé – Compensation interbancaire.

إنجاز هذا المشروع في سنة 2005، وكان الانطلاق الفعلي للعمل بهذا النظام المسمى (ATCI)** في 16 ماي 2006، وهو نظام مقاصة إلكترونية بين البنوك للشيكات والتحويلات التي تقل قيمتها الاسمية عن مليون دج إضافة إلى الاقتطاعات الآلية والسحوبات والمدفوعات التي تتم من خلال البطاقة البنكية[11].وتمت المقاصة الإلكترونية في بادئ الأمر للشيكات، وألحقت التحويلات بها في جويلية 2006، ثم المعاملات المصرفية الإلكترونية في أكتوبر 2006.

ويهدف نظام المقاصة الإلكترونية إلى[12]:

- تآلية (Automatisation) التبادل مابين البنوك لعمليات الدفع التي ينجزها المتعاملون.
- تقليص آجال التحصيل مقارنة بالعمليات التي يقوم بها كل بنك.
- ضمان أمن المبادلات لتفادي حدوث خسائر أو مشاكل في المحاسبة.
- إمكانية مركزة (Centralisation) أرصدة التسوية، حيث يصبح هناك حساب واحد للتسوية مع رصيد واحد صافي يمكن متابعته مركزيا من طرف البنوك.
- تحسين تسيير السيولة على مستوى البنوك التجارية.
- تمكين البنك المركزي من التحكم ومراقبة الكتلة النقدية.

---

[11] - Règlement N° 05-06, portant sur **compensations des chèques et autre instruments de paiement de masse** du 15 décembre 2005. Le site du La banque d'Algérie www.bank-of-algeria.dz

[12] – عبد القادر بريش، **التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، مرجع سابق، ص: 203.

لقد عملت البنوك الجزائرية على إدخال التقنيات المصرفية بهدف مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية، إلا أن موضوع استغلال واستخدام شبكة الإنترنت لإنجاز العمليات المصرفية لازال بعيدا، حيث نجد أن معظم البنوك الجزائرية تملك مواقع على شبكة الإنترنت، إلا أن الغرض من هذه المواقع لا يتعدى استخدامها كأداة تعريفية وتسويقية للبنك، وليس كأداة فعلية للقيام بالعمليات والإجراءات المصرفية المتداولة بين العملاء والبنوك، والأسباب التي حالت دون تحقيق ذلك هي[13]:

- غياب ثقافة مصرفية في مجتمع لا يتعامل بالشيك المصرفي بشكل واسع.
- ضعف الإقبال على استخدام وسائل الدفع الإلكترونية.
- قصور البيئة القانونية والتشريعية.
- ارتفاع تكلفة إنشاء وصيانة وإنجاز الشبكات الخاصة بالعمليات المصرفية الإلكترونية.

**ثالثا-تبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي**

عملت البنوك في الدول المتقدمة على كسب ثقة الزبون الذي يعد الهدف الأكبر لأية مؤسسة مصرفية وذلك من خلال تبني مفهوم التسويق المصرفي الذي يعتبر

---

[13]- عبد الغني ربوح، نور الدين غردة، **تطبيق أنظمة الصـــيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية بين الواقع والأفاق**، المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إصـلاح النظام المصـرفي الجزائري في ظل التطورات العالمية الراهنة، جامعة ورقلة، أيام 11-12 مارس 2008، ص:13.

أحد ركائز الاستراتيجية المصرفية في العصر الحديث وهو ما أكسبها نجاحًا هامًا وأعطاها وضعية تنافسية رائدة، وثقة وولاء المستثمرين والأفراد. ولقد عملت السلطات المالية الجزائرية في السنوات الأخيرة على إصلاح البنوك الوطنية، وذلك بمنحها استقلالية أكبر من أجل تحسين أدائها ومواكبة التطورات العالمية الحاصلة في الصناعة المصرفية، والاستجابة لمتطلبات التنمية الوطنية، وهذا عبر تحسين خدماتها المصرفية وتفتح أكثر على الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي. ونجد في المقابل أن المنافسين العالميين ذو كفاءات ومهارات عالية، حيث يستطيعون بأساليبهم التسويقية الحديثة في حالة تحرير قطاع الخدمات المالية والمصرفية كسب السوق الوطنية، والاستيلاء على الحصص السوقية للبنوك الجزائرية وذلك بسبب افتقارها للمفاهيم التسويقية المتطورة، والذي مرده وضعية الاحتكار التي اكتسبتها هذه البنوك انعكاسا للوضع الاقتصادي والمالي السائد في الجزائر.

التسويق المصرفي هو «المخطط المنظم والمتواصل لدراسة الخدمات المتغيرة التي تقدمها المؤسسات المصرفية لإرضاء وتلبية حاجات عملائها، والغاية الأساسية منه هو الاستجابة لتلك الحاجات ببرامج فعّالة متسمة بالإبداع الخلاّق لا بالمحاكاة والتقليد»[14]. إذا فالتسويق المصرفي يهتم كثيرا باكتشاف أدوات جديدة تكسب البنك زبائن جدد، حيث لا يكفي أن يكون لديه موارد مالية مالم يتمكن من إيجاد منافذ

[14]– صباح محمد أبوتايه، **التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص: 52.

لاستثمارها، ومن ثم تبرز حاجة البنوك الوطنية لتبني المفهوم الحديث للتسويق المصرفي، الذي يركز على رغبات العملاء وكسب رضاهم حول الخدمات المقدمة لهم، وهو ما يستلزم[15]:

- تسويق مفهوم البنك الشامل للعملاء بكافة خدماته الجديدة.
- المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة.
- استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في نشر أدوات التسويق المصرفي، مثل استخدام شبكة الإنترنت الدولية في الدعاية والإعلان عن البنك.
- تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل.
- التركيز على أهمية تدعيم وسائل الإتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء.
- تطوير بحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- اختيار مواقع فروع البنك التي يمكن من خلالها خدمة العملاء الحاليين والمرتقبين ومنافسة فروع البنوك الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية التي تنشط فيها.

**رابعا-الارتقاء بالعنصر البشري**

[15]- عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص: 27.

يعد العنصر البشري من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود المبذولة من قبل البنوك الوطنية لتطوير الخدمات المصرفية، والاستفادة من أحدث ما آل إليه العلم في مجال التكنولوجيا والمعرفة المصرفية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة مالم يواكبها تطوير لإمكانيات العاملين وقدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية، وتحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك العمومية. هذا ويتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري باعتباره مصدر هام للثروة، والذي تنبني عليه عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج «المصرفي الفعّال» التكوين المستمر للموظفين سواء في استعمال التكنولوجيات المتطورة المرتبطة بالعمل المصرفي، أو في مجال تطوير علاقة عامل–عميل بما يعود من نفع على المؤسسة المصرفية، وذلك بترقية أداء العاملين من خلال صقل وتنمية مهارات حسن التصرف والقدرة على التفاوض، والتخطيط واتخاذ القرار في الأوقات المناسبة.

وتحقيق نموذج «المصرفي الفعّال» يتطلب عددا من السياسات المتكاملة نذكر منها ما يلي:

– قيام البنوك بتخصيص نسبة محددة من أرباحها للاستثمار في الموارد البشرية باعتباره استثمار المستقبل.

– الاستعانة ببيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر المصرفية.

– التوسع في البعثات التدريبية الخارجية لموظفي البنوك لتعميق استيعابهم لتطبيقات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية، وطرق التعامل معها وكيفية تطبيقها.

– تطبيق مبدأ «قيادات المستقبل» بصورة أكثر فعالية، وذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي الوظائف القيادية لمن تتوفر لديهم الكفاءة والصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك.

– وضع نموذج موضوعي لتقييم أداء العنصر البشري من خلال عدة معايير تأخذ في الاعتبار أداء الوحدة المصرفية التي يعمل بها الموظف ودوره في تحقيق هذه النتائج، مع ضرورة تحقيق التفاعل المستمر والمباشر بين الرئيس والمرؤوس بما يسمح بحسن التقييم.

– زيادة رغبة العاملين في العمل من أجل رفع مستوى الإنتاجية، من خلال الحوار المستمر بين الرؤساء والعاملين وإتباع نظام المكافآت المرن وحسن العلاقات، وعدالة نظام التقييم والثقة بالعاملين.

– معرفة العاملين لأهداف المنشأة التي من شأنها أن تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية، إضافة إلى زيادة دافعية العاملين وإثارة اهتمامهم[16].

## خامسا–مواكبة المعايير المصرفية الدولية

[16]– عبد المنعم محمد علي، **تحقيق كفاية العنصر البشري**، مجلة المال والاقتصاد، بنك فيصل الإسلامي السوداني، الخرطوم، العدد (60)، أفريل 2009، ص: 32–33.

في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية العالمية من تطورات هامة، فرضت على صانعي السياسة المصرفية والمؤسسات الدولية وضع العديد من القواعد والمعايير الرامية إلى تحقيق السلامة المصرفية الدولية، فإن البنوك الجزائرية مطالبة بمراعاة هذه القواعد في سياق سعيها إلى تنويع خدماتها، والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة في السوق المصرفية. ومن أهم المجالات التي ينبغي مواكبتها ما يلي:

**1-تدعيم القواعد الرأسمالية:**

تحتل قضية رؤوس أموال البنوك أهمية بالغة بوصفها صمام الأمان لمواجهة الصدمات والأزمات، كما يجنبها مخاطر الفشل وما قد ينجم عنه من تدني لثقة الجمهور في النظام المالي، فضلا عن أهميتها في تعزيز القدرة الاستثمارية للبنك وتحسين نظام تقويم المخاطر. ولقد كشفت الأزمة المالية العالمية (أزمة الرهون العقارية) عن عدم توفر النظام المصرفي العالمي على مستوى كاف من رأس المال النوعي، وبالتالي أصبحت البنوك مجبرة على إعادة تشكيل الشريحة الأولى من رأس مالها التي تشكل احتياطاتها القاعدية، لذلك تبنت لجنة بازل في جويلية 2010 تعريفًا جديدا لرأس المال يؤدي من خلاله إلى تحسين نوعيته ويعزز قدرته في امتصاص الخسائر، وبالتالي متانة البنوك وقدرتها على تسيير الفترات الحرجة.

على الرغم من أن القرارات الجديدة لم ترفع الحد الأدنى لمعدل كفاية رأس المال عن المستوى المعمول به حاليا وهو 8%، إلا أن لجنة بازل أقرت في اتفاقيتها الجديدة «بازل III» على رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الأولي من 2% إلى 4,5%،

أضيف إليه رأس مال التحوط الذي يتكون من الأسهم العادية بنسبة 2,5% من الأصول والتعهدات المصرفية يستخدم في مواجهة الأزمات، وبالتالي يصل مجموع الحد الأدنى لحقوق المساهمين مضاف إليه رأس مال التحوط إلى نسبة 7%. وبإضافة رأس مال التحوط يصبح الحد الأدنى الإجمالي المطلوب بنسبة 10,5%، حيث يتم تنفيذ هذه الإجراءات الجديدة بشكل تدريجي، ويباشر العمل بها بدءً من سنة 2013 على أن تستكمل في سنة 2019.

في ضوء ما تقدم فإن البنوك الجزائرية ستكون ملزمة بتدبير رساميل إضافية للوفاء بهذه المتطلبات، وهي خطوة هامة على طريق مواكبة المعايير الدولية وتقوية مراكز البنوك الوطنية، إذ يجب تعزيز هذا الاتجاه سواء عن طريق بورصة الأوراق المالية أو من خلال الاندماج.

**2-الإدارة والرقابة على المخاطر:**

يتطلب تعزيز متطلبات رأس المال والسيولة مرافقتها بتحسين التسيير والرقابة على المخاطر في بيئة تتميز بالابتكارات المالية المستمرة والسريعة، لذلك عكفت لجنة بازل في اجتماعها في جويلية 2009 على إجراء مراجعة لعملية الرقابة الاحترازية، ومعالجة نقاط الضعف العديدة التي ظهرت في ممارسات إدارة المخاطر للمؤسسات خلال الأزمة المالية، وذلك بالتركيز على النقاط التالية[17]:

[17]- Comité de Bâle sur le contrôle bancaire, **"Réponse du comité de Bâle à la crise financière"** , Op cit , P07.

- الحوكمة وإدارة المخاطر داخل المؤسسات.
- الأخذ بعين الاعتبار المخاطر الناجمة عن عمليات خارج الميزانية، وعمليات التوريق.
- إدارة تركيزات المخاطر.
- حث البنوك على إدارة أحسن للمخاطر والعوائد على المدى الطويل.
- التطبيق السليم فيما يتعلق بالمكافآت.

**3- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك:**

لقد أصبحت الحاجة ماسة لإنشاء آليات التنبؤ المبكر بالأزمات المصرفية التي قد تتعرض لها البنوك الجزائرية، ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة قدرة البنوك على الاستخدام الكفء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها أثناء قيامها بالأعمال المصرفية المختلفة، وعلى احترام أهم الأساليب والإجراءات التي تعالج المخاطر قبل زيادة حدتها، وبالتالي يجب التأكيد على ضرورة مراعاة السياسات والترتيبات الضامنة لسلامة الأداء المصرفي وجودة أصوله، مع تفعيل الضوابط الرقابية للحد من المخاطر التي قد تؤدي إلى حدوث الأزمات المصرفية، ومن الإجراءات الملائمة في هذا الصدد[18]:

[18]- علياء بسيوني، **مؤشرات الإنذار المبكر للأزمات المصرفية مع التطبيق على بعض الدول العربية ذات الاقتصاديات المتنوعة**، مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، المجلد (12)، العدد (02)، جويلية 2010، ص: 27.

• توثيق نظام للإنذار المبكر يتضمن مؤشرات تعكس طبيعة أداء الاقتصاد الوطني خاصة الأداء الخارجي بالإضافة إلى مؤشرات تعكس أداء البيئة المصرفية.

• الاهتمام بمتابعة وتقييم الأداء المصرفي على نحو مستمر وبما يتفق مع المعايير الدولية.

• الحرص على منع ظاهرة تركز الائتمان في أنواع معينة من الأصول.

• تبني نظام جيد للتأمين على الودائع بشكل صريح وليس ضمني، مع مراعاة التناسب بين قسط التأمين ومخاطر المحافظ المالية.

• الشفافية في الإفصاح عن القروض المعدومة مع ضرورة تصنيفها تبعًا لدرجة مخاطرها، على أن يتم فرض احتياطي أكبر على القروض عالية المخاطر.

• تهيئة البيئة المصرفية لاستقبال تحرير الحسابات الرأسمالية.

• تحسين الحوكمة المصرفية لدورها في تقوية الإدارة السليمة للمخاطر ودعم الاستقرار المالي وتحسين فعالية توزيع الموارد.

**سادسا–متطلبات مكافحة عمليات غسيل الأموال**

فيما يتعلق بمكافحة غسيل الأموال، أصدرت لجنة بازل في ديسمبر 1988 توصياتها حول الإجراءات الكفيلة بوقاية النظام المصرفي من استخدامه كقناة لتبييض الأموال[19]،كما قامت مجموعة العمل المالية حول غسيل الأموال (GAFI)*

[19]- Comité de bâle sur le contrôle bancaire, **Prévention de l'utilisation du système bancaire pour le blanchiment de fonds d'origine criminelle**, déc 1988. à partir du site : www.bis.org , consulté le: 10/04/2023.

، التي تأسست في باريس سنة 1989 عند انعقاد قمة مجموعة السبعة (G7) استجابة للانشغالات المتزايدة حول تنامي ظاهرة غسيل الأموال، والتي أصبحت تشكل تهديدا للنظام المصرفي والمؤسسات المالية، حيث أصدرت في أفريل 1990 تقريرا يتضمن أربعين توصية التي من شأنها أن توفر خطة عمل شاملة لمكافحة ظاهرة غسيل الأموال، وتمت مراجعتها في سنة 1996 و 2003 من أجل ضمان مسايرتها لتهديدات هذه الظاهرة، وإضافة إلى ذلك أصدرت مجموعة (GAFI) في أكتوبر 2001 ثماني توصيات تم تخصيصها لمكافحة تمويل الإرهاب. وقد دفع التطور المستمر لأساليب تبييض الأموال مجموعة العمل المالية إلى مراجعة المعايير في جوان 2003، وفي أكتوبر 2004 أصدرت المجموعة «التوصية التاسعة الخاصة»، وذلك تعزيزا للمعايير الدولية لمكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، وبالتالي أصبحت تسمى «التوصيات 40 +9»[20].

لقد وقعت الجزائر عدة اتفاقيات دولية تتعلق بمكافحة غسيل الأموال ومكافحة الجريمة المنظمة ومنها[21]:

---

*- GAFI: le groupe d'action financière، وتضـم حاليا 36 عضـو، من بينهم 34 دولة وإقليم، ومنظمتين جهويتين.

[20]- www.fatf-gafi.org , consulté le : 10/04/2011.

[21]- عبد الله غالم، مرجع سابق، ص: 69-69.

– اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الإتجار غير المشروع بالمخدرات والمؤثرات العقلية الموافق عليها بتاريخ 20 ديسمبر 1988، والمصادق عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 41/95 المؤرخ في 28 جانفي 1995.

– اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة المعتمدة من طرف الجمعية العامة لمنظمة الأمم المتحدة في 15 نوفمبر 2000، والمصادق عليها بموجب المرسوم الرئاسي المؤرخ في 05 فيفري 2002.

– برتوكول منع الإتجار بالأشخاص المكمل لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة المعتمد بتاريخ 15 نوفمبر 2000، والمصادق عليه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03–417 المؤرخ في 09 نوفمبر 2003.

– برتوكول مكافحة تهريب المهاجرين عن طريق البر والبحر والجو، المكمل لاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة المعتمدة من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة بتاريخ 15 نوفمبر 2000، والمصادق عليه بموجب المرسوم الرئاسي رقم 03–418 المؤرخ في 09 نوفمبر 2003.

أما على المستوى المحلي فلقد عرفت الجزائر كغيرها من الدول خطورة الجريمة بشكل عام وخطورة ظاهرة غسيل الأموال بشكل خاص، لذا قامت بإتخاذ عدة إجراءات من أجل التصدي ومكافحة هذه الجريمة قبل أن يؤدي استفحالها إلى إضعاف دور الدولة في التحكم في توازناتها.

ومن أهم هذه الإجراءات والقوانين مايلي[22]:

– إصدار الأمر رقم 03–01 في فيفري 2003 يعدل ويتمم الأمر رقم 96–22 المؤرخ في 1996/07/09 والمتعلق بقمع من يخالف التشريع الخاص بحركة ونقل رؤوس الأموال أو محاولة مخالفة التشريع والتنظيم.

– إنشاء خلية معالجة الاستعلام المالي سنة 2002 باعتبارها مؤسسة عمومية مكلفة بمكافحة تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وتستلم بهذه الصفة تصريحات الاشتباه المتعلقة بكل عمليات تبييض الأموال أو تمويل الإرهاب التي ترسلها إليها الهيئات والأشخاص المنصوص عليهم في القانون.

– إدراج مواد مرتبطة بمكافحة تبييض الأموال في القانون رقم 02–11 المؤرخ في 2002/12/24، المتضمن في قانون المالية لسنة 2003 (من المواد 104–110).

– تعديل قانون العقوبات بإدراج أحكام عقابية على عمليات تبييض الأموال وتمويل الإرهاب، وتتعلق هذه الأحكام على الخصوص بـ:

• إلزام البنوك والمؤسسات المالية بالتأكد من هوية وعنوان زبائنها قبل فتح أي حساب أو القيام بأي عملية مالية أو مصرفية، والاستعلام بكل الطرق القانونية عن مصدر الأموال ووجهتها.

[22]– عبد الرزاق حبار، مرجع سابق، ص: 30–31.

- وجوب إخطار الهيئة المتخصصة المكلفة بالاستعلام المالي بكل عملية مشكوك فيها من قبل الأشخاص الطبيعية والمعنوية.
- توسيع صلاحيات اللجنة المصرفية التابعة لبنك الجزائر في مجال مراقبة البنوك والمؤسسات المالية، وضرورة توفيرها لبرامج الكشف عن عمليات تبييض الأموال وتمويل الإرهاب لدى البنوك.
- رد الاعتبار للصك كوسيلة وفاء وتعامل مالي بإلزام استعماله عندما يفوق الدفع مبلغا معينا.
- ضرورة التعاون الدولي بين المؤسسات والهيئات المالية الوطنية والدولية.
- ضرورة التعاون القضائي بين الجهات القضائية المختصة الوطنية والأجنبية.
- إدراج عقوبات في حالة الإخلال بالالتزامات المنصوص عليها في هذا القانون.
- اللائحة رقم 05/05 في 15 ديسمبر 2005 الصادرة عن بنك الجزائر المتعلقة بالوقاية ومكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، الذي يؤكد على يقظة البنوك والمؤسسات المالية من خلال برنامج مسطر للكشف والوقاية ومكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب. ويتضمن هذا البرنامج جملة من النقاط هي[23]:

– الإجراءات وعمليات الرقابة.

– إتباع أساليب كفؤة في التعرف على العملاء.

[23]- Règlement N° 05-05, relatif à **la prévention et à lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme,** du 15 déc 2005. le site de la banque d'Algérie, www.bank-of-algeria.com consulté, le 20/04/2023.

– دورات تكوينية مناسبة لفائدة الموظفين.

– نظام للعلاقات مع خلية معالجة الاستعلامات المالية (CTRF).

**سابعا–تبني مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية**

يعد موضوع الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وقد تعاظم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية وسلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من شركات دول جنوب شرق آسيا، أمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي، والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة، فضلا عن نقص الشفافية. ولقد أدت هذه الأزمات إلى تكبد الكثير من المساهمين لخسائر مادية فادحة، تلتها بعد ذلك فضائح الشركات المحاسبية الأمريكية مثل إنرون، ورلدكوم تايكو، اويافيا، وغيرها، وما اتصل بها من مخالفات مالية التي حدثت في الأسواق المالية بين أواخر 2001 والنصف الأول من 2002[24].

لقد تزايد الاهتمام بمبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية نتيجة التطورات السريعة في عولمة التدفقات للأسواق المالية والتقدم التكنولوجي، ما أدى إلى زيادة الضغوط التنافسية بين البنوك والمؤسسات غير المصرفية وحدوث نمو في الأسواق المالية وتنوع في الأدوات المالية للبنوك، ما زاد من أهمية قياس المخاطر وإدارتها

[24]- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، مرجع سابق، ص: 83.

والسيطرة عليها، وهو ما يتطلب الابتكار المستمر لطرق إدارة الأعمال والمخاطر، وتغيير القوانين ونظم الإشراف بما يحفظ على سلامة النظام المصرفي.

**1- مفهوم الحوكمة بالبنوك:**

هناك عدة تعريفات لحوكمة الشركات بالبنوك المصرفية، ونذكر منها[25]:

- الحوكمة المصرفية تتضمن أساليب مراقبة الأداء من قبل مجلس إدارة البنك، التي من شأنها أن تؤثر في تحديد الأهداف ومراعاة حقوق حملة الأسهم، وحماية حقوق المودعين والفاعلين الداخليين، بالإضافة إلى علاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين، والتي تحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية، كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور العامة، وهم جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير في أحكام الرقابة على أداء البنوك.

- يعرف بنك التسويات الدولية التي تعمل تحت سلطته لجنة بازل للرقابة المصرفية، الحوكمة في البنوك بأنها الأساليب التي تدار بها البنوك من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا، والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية مصالح حملة الأسهم وأصحاب المصالح، مع الالتزام بالعمل وفقًا للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين.

---

[25]- عبد الرزاق حبار، **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي – حالة دول شمال إفريقيا**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد (07)، السداسي الثاني 2009، ص: 80.

– تشمل الحوكمة من المنظور المصرفي الطريقة التي تدار بها شؤون البنك، من خلال الدور المنوط لكل من مجلس الإدارة والإدارة العليا، بما يؤثر في تحديد أهداف البنك، مراعاةً لحقوق المستفيدين وحماية حقوق المودعين، وبازدياد التعقيد في نشاط الجهاز المصرفي أصبحت عملية مراقبة إدارة المخاطر من قبل السلطة الرقابية غير كافية، لذا أصبحت سلامة الجهاز المصرفي تتطلب المشاركة المباشرة للمساهمين ومن يمثلونهم في مجلس إدارة البنك[26].

**2-مبادئ الحوكمة في البنوك[27]:**

أصدرت لجنة بازل تقريرا حول دور الحوكمة في البنوك عام 1999، ثم أصدرت نسخة معدّلة عن هذا التقرير عام 2005، وفي عام 2006 أصدرت اللجنة نسخة محدثة ومعدّلة عن التقرير السابق.

ومن أهم ما جاء في هذه النسخة المبادئ التالية:

1. يجب أن يكون أعضاء مجالس إدارة الشركات مؤهلين وقادرين على إدارة أعمال البنك، ومسؤولين عن أداء وسلامة الموقف المالي وإيجاد إستراتيجية لعمله، وقادرين على اتخاذ القرارات التصحيحية في جميع المناسبات.

2. على مجلس الإدارة مراقبة وإدارة الأهداف الإستراتيجية للبنك، آخذا بعين الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين، يضاف إلى ذلك مسؤوليتهم عن توفير الحماية

---

[26]– المعهد المصرفي المصري، **نظام الحوكمة في البنوك مفاهيم مالية**، العدد (06)، القاهرة، بدون سنة نشر، ص: 01.

[27]– مناور حداد، **دور حوكمة الشـــركات في التنمية الاقتصـــادية**، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي جامعة دمشق، أيام 15-16 أكتوبر 2008، ص: 13.

الملائمة للعاملين الذين يُعدِّون التقارير عن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

3. إيجاد هيكل إداري متكامل يشجع على المحاسبة وتحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، والإدارة العليا والمديرين والعاملين في البنك.

4. امتلاك المسؤولين في البنك للمهارات والخبرات والمعلومات الضرورية والمهمة لإدارة البنك وفق السياسات والتوجهات الموضوعة من قبل مجلس الإدارة.

5. استقلالية مراقبي الحسابات والرقابة الداخلية باعتبارهما جوهر الحوكمة في البنك، لأن المراجعة والرقابة الفعّالة الداخلية والخارجية مهمة جدا لسلامة البنك في الأجل الطويل، كما يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا للبنك أن تُكوِّن القوائم المالية التي تمثل الموقف المالي للبنك في جميع جوانبه.

6. تطابق سياسات الأجور والمكافآت مع الأهداف الاستراتيجية للبنك في الأجل الطويل.

7. مبدأ الشفافية مهم وضروري للحوكمة السليمة، كما يعتبر الإفصاح العام ضروريا للبنوك المسجلة في البورصة لتحقيق الانضباط في السوق، ويجب أن يكون الإفصاح في الوقت المناسب ومن خلال موقع البنك على الإنترنت وفي التقارير الدولية.

8. على مجلس الإدارة والإدارة العليا هيكلة عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها.

## 3-أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي والهدف منها[28]:

تظهر أهمية الحوكمة في الجهاز المصرفي من خلال النقاط التالية:

- تعتبر الحوكمة نظاما يتم بموجبه توجيه ورقابة العمليات التشغيلية للبنوك.
- تمثل الحوكمة السليمة عنصرا رئيسيا في تحسين الكفاءة الاقتصادية في البنوك، وأن عكس ذلك قد يؤثر على الاستقرار الاقتصادي والمالي.

وتهدف الحوكمة من خلال قواعدها وضوابطها إلى العديد من الأهداف نلخصها فيما يلي:

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة.
- تحقيق الحماية لحقوق المساهمين وأموال المودعين.
- العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي للبنك.
- تحقيق رقابة مستقلة على جميع الأعمال داخل البنك.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة للبنك.

## 4-أثر تطبيق الحوكمة في البنوك:

لا شك أن تطبيق البنوك للحوكمة بشكل جيد سيؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة ومختلفة، ومن أهمها ما يلي[29]:

---

[28]- نعيم دهمش، عفاف أبو زر، **تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك**، مجلة البنوك في الأردن، عمان، المجلد (22)، العدد (10)، ديسمبر 2003، ص: 27-30.

[29]- مناور حداد، مرجع سابق، ص:14.

1- زيادة فرص التمويل لدى البنك.

2- انخفاض تكاليف الاستثمار الذي يقوم به البنك.

3- تشجع الحوكمة على استقرار سوق المال.

4- العمل على محاربة الفساد بكل صوره.

5- عند التزام البنوك بتطبيق معايير الحوكمة، فإن ذلك يسهم في تشجيعها للشركات التي تقترض منها بتطبيق هذه القواعد، والتي من أهمها الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة.

6- تطبيق الشركات لمبادئ الحوكمة يؤدي إلى انخفاض درجة المخاطر عند تعاملها مع البنوك.