دور بنك الجزائر في تعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية
The role of the Bank of Algeria in enhancing the competitiveness of Algerian public banks

الطالبة أميرة دريس
جامعة البليدة 2
تاريخ الارسال: 2018/04/05 ، تاريخ القبول : 2018/05/06 ، تاريخ النشر:2018/06/30

الملخص:

تهدف دراستنا إلى الكشف عن مختلف إستراتيجيات بنك الجزائر الكفيلة بتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية لضمان بقائها واستمراريتها خاصة وأنها تحتل موقعا محوريا في تركيبة النظام البنكي الجزائري، إضافة إلى أنها أصبحت تواجه منافسة من قبل نظيرتها الخاصة عقب صدور قانون النقد القرض الذي مهّد لإقامة بنوك خاصة وفتح فروع للبنوك الأجنبية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: تنافسية البنوك، بنك الجزائر، البنوك العمومية، مؤشرات التنافسية البنكية.

Le résumé:

Notre étude vise à révéler les différentes stratégies qui peuvent être adopter par la Banque d'Algérie afin de renforcer la compétitivité des banques publiques Algériennes pour assurer leur survie et leur pérennité, surtout que ces banques occupent une place importante dans la structure du système bancaire Algérien, de plus, elles font face à la concurrence des banques privées après la promulgation de la loi de la monnaie et du crédit qui a ouvert la voie à la création de banques privées et à l'ouverture de succursales de banques étrangères en Algérie.

Mots clés: la compétitivité des banques, la Banque d'Algérie, les banques publiques, Indicateurs de compétitivité des banques.

Abstract:

Our study revealed the different strategies that the Bank of Algeria can adopt to reinforce the competitiveness of Algerian public banks in order to ensure their survival and their durability, especially since these banks occupy an important place in the structure of the Algerian banking system. Moreover, it faces the competition of private banks after the promulgation of the law of money and credit which paved the way for the creation of private banks and the opening of branches of foreign banks in Algeria.

Mots clés: banks competitiveness, the Bank of Algeria, public banks, banks' competitiveness indicators.

مقدمة:

تعكس التنافسية البنكية الفكر الحديث للإدارة البنكية في القرن الحادي والعشرين الناتج عن التغيرات المحلية والدولية والمتمثلة في عولمة الأسواق المالية وإزالة القيود البنكية وبروز المؤسسات المالية العملاقة والتحالفات الإستراتيجية وسرعة انتقال الأزمات المالية وهذا ما دعا البنوك الى ضرورة تدعيم مراكزها التنافسية باعتبارها الوسيلة الأساسية لتحقيق النجاح واقتحام الأسواق المحلية والعالمية وقد أدت هذه الموجة القوية للعولمة إلى تغيير في الانشطة البنكية وإعادة هيكلة الخدمات البنكية وزيادة الاندماج البنكية لذلك فقد برزت التنافسية البنكية كانعكاس طبيعي لها.[1]

وفيما يتعلق بالنظام البنكي الجزائري، وبالتحديد البنوك العمومية الجزائرية، فبعد صدور قانون النقد والقرض (90-10) بتاريخ 14 أفريل 1990، والذي مهّد لإقامة بنوك خاصة وفتح فروع للبنوك الأجنبية في الجزائر، أصبح للبنوك العمومية من ينافسها، الأمر الذي استدعي ضرورة تدعيم مركزها التنافسي حتى تضمن بقاءها في السوق خصوصا وأن هذه البنوك شهد بعضها العديد من المخالفات والفضائح المالية، إضافة إلى عمليات تطهير محافظها المالية، حيث قامت الخزينة العمومية، بحسب التقرير السنوي لسنة 2008 لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي الصادر في سبتمبر 2009، بشكل مرحلي خلال الفترة (1991-2007) بتطهير البنوك العمومية ورفع مستوى رؤوس أموالها قصد السماح لها بمواجهة البنوك الخاصة على إثر فتح القطاع للمستثمرين الوطنيين والأجانب إضافة إلى مطابقتها مع التنظيم الاحترازي الصادر سنة 1991.

وباعتبار أن بنك الجزائر هو بنك البنوك والمسؤول الرئيسي عن ضمان سلامة واستقرار النظام البنكي الجزائري، فهو مكلّف بتعزيز تنافسية البنوك العمومية لضمان بقائها واستمراريتها وتدعيم مركزها التنافسي أمام نظيرتها الخاصة من خلال تبني جملة من الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيق ذلك.

إشكالية الدراسة:

بناءا على ما سبق، فإن دراستنا تتمحور حول الإجابة على **الإشكالية** التالية:

فيما تتجلى استراتيجيات بنك الجزائر الكفيلة بتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية ؟

محاور الدراسة:

وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، ارتأينا تقسيم هذا العمل إلى **المحاور** التالية:

أولا - أساسيات حول بنك الجزائر؛

ثانيا –تنافسية البنوك العمومية الجزائرية؛

ثالثا - استراتيجيات بنك الجزائر الكفيلة بتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية.

أولا - أساسيات حول بنك الجزائر:

أُنشئ البنك المركزي الجزائري بتاريخ 13 ديسمبر 1962 بموجب القانون رقم (62-144) المصوّت عليه من طرف المجلس الوطني التأسيسي، وفي يوم 2 جانفي 1963 انطلق في تأدية مهامه. وبمقتضى هذا القانون، أُوكلت للبنك المركزي كل المهام التي تتميز بها البنوك المركزية فهو المسؤول الوحيد عن اصدار النقود، وتحديد معدل إعادة الخصم وكيفية استعماله، فالبنك المركزي وفق قانون تأسيسه يعتبر بنك البنوك، فيكون بذلك مسؤولا عن السياسة النقدية والسياسة الائتمانية، كما يلعب دور بنك الحكومة من خلال مسك حساباتها وتسيير علاقاتها المالية الخارجية ومنحها تسبيقات للخزينة وإعادة خصم سندات مكفولة من طرفها.[2]

1- مفهوم بنك الجزائر:

يُعرّف **بنك الجزائر** بحسب الأمر (10-04) المعدل والمتمم لقانون النقد والقرض في مادته الثانية على أنه: "مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويعدّ تاجرا في علاقاته مع الغير. ويحكمه التشريع التجاري ما لم يخالف ذلك أحكام هذا الأمر. ويتبع قواعد المحاسبة التجارية ولا يخضع لإجراءات المحاسبة العمومية ومراقبة مجلس المحاسبة".(3)

2- صلاحيات وعمليات بنك الجزائر:

حدّد القانون (03-11) في كتابه الثالث **الصلاحيات والعمليات** التي يضطلع بها بنك الجزائر باعتباره يتواجد في قمة هرم النظام النقدي الوطني، والتي من بينها:

- **بالنسبة لصلاحيات بنك الجزائر:**

من بين **الصلاحيات** التي يسهر بنك الجزائر على تحقيقها ما يلي:

- إصدار النقود القانونية، حيث يقوم بذلك مبدئيا ضمن شروط التغطية المحددة بواسطة التنظيم وفق الحدود والمعايير التي يحددها مجلس النقد والقرض؛
- السهر على حسن سير أنظمة الدفع وكفاءتها وسلامتها، كما يضمن الرقابة عليها؛
- التأكد من سلامة وسائل الدفع، بخلاف النقد الائتماني، وكذا وضع المعايير المطبقة في هذا المجال وملاءمتها. كما يحتفظ بحق إبداء رأي سلبي في مجال إدخال أدوات دفع جديدة لاسيما إذا كانت لا تقدم ضمانات كافية؛

- **بالنسبة لعمليات بنك الجزائر:**

في إطار الصلاحيات الممنوحة له، يقوم بنك الجزائر بمجموعة من العمليات الواسعة والمتنوعة. وفيما يتعلق بالعمليات ذات الصلة بالتسيير النقدي والمالي الكلي للبلاد، يمكن أن نذكر على الخصوص ما يلي:

- القيام بكل عمليات إعادة الخصم، ووضع وأخذ على سبيل نظام الأمانة أو تسبيقات عى سندات بالعملة الوطنية وفق كيفيات يحددها مجلس النقد والقرض. كما يمكنه أن يقوم بمختلف العمليات على السندات العمومية وفق متطلبات السياسة النقدية؛
- منح قروض للبنوك في الحساب الجاري، شريطة أن تكون هذه القروض مضمونة بواسطة سندات الخزينة أو الذهب أو العملات الأجنبية أو سندات قابلة للخصم كما هي محدّدة من قِبل مجلس النقد والقرض؛
- القيام بكل العمليات على الاحتياطي من الذهب، الذي تعود ملكيته للدولة، سواء كانت عمليات شراء أو بيع أو اقتراض أو رهن. كما يمكنه استعمال هذا الذهب على سبيل الضمان لأي تسبيق مُوجّه نحو التسيير النشط للدين العمومي الخارجي.(4)

ثانيا ـ تنافسية البنوك العمومية الجزائرية:

قبل دراسة وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية، لابد من تقديم نبذة عن هذه البنوك، مع التطرق إلى مفهوم التنافسية البنكية وأثرها على النظام البنكي.

1- **نبذة عن البنوك العمومية الجزائرية:**

بحسب التقرير السنوي الأحدث لبنك الجزائر حول التطور الاقتصادي والنقدي الصادر في نوفمبر 2016، يتشكل النظام البنكي الجزائري من تسعة وعشرين (29) بنكا ومؤسسة مالية، تقع مقراتها الاجتماعية بالجزائر العاصمة، من ضمنها ستة (06) **بنوك عمومية** تتمثل في:

- **البنك الوطني الجزائري (BNA):** أُنشئ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966، وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة،(5)

برأسمال قدره 20 مليون دينار جزائري، [6] ولقد حل محلّ كل من **البنوك الأجنبية** التالية: القرض العقاري للجزائر وتونس، القرض الصناعي والتجاري، البنك الوطني للصناعة والتجارة في افريقيا، بنك باريس وهولندا، مكتب معسكر للخصم.[7]

ومن بين **الوظائف** التي أُوكلت إليه:

- تنفيذ خطة الدولة في موضوع الائتمان القصير والمتوسط، اقراض المنشآت الصناعية، خصم الأوراق التجارية في الميدان الصناعي، والمساهمة في رأسمال عدة بنوك أجنبية لدعم التجارة الخارجية؛[8]
- تكفل بمنح القروض للقطاع الفلاحي والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص.[9]

- **القرض الشعبي الجزائري (CPA):** تأسس القرض الشعبي الجزائري في 14 ماي 1966. يعتبر ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر. و قد ورث عند تأسيسه أنشطة القرض الشعبي للجزائر، و وهران، و قسنطينة وعنابة، و الصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه بعد ذلك بنوك أجنبية أخرى هي: شركة مرسيليا للقرض، والمؤسسة الفرنسية للقرض والبنك، وأخيرا البنك المختلط الجزائر – مصر.

أما **الوظائف** التي أوكلت إليه فتتمثل فيما يلي:

- إقراض الحرفيين وقطاع السياحة والصيد البحري والتعاونيات غير الفلاحية في ميادين الانتاج، التوزيع والتجارة، وبصفة عامة المنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما يقوم بدور الوسيط في العمليات المالية للإدارة الحكومية فيما يخص إصدار السندات العامة وتمويل مشتريات الدولة، الولايات، البلديات، والشركات الوطنية؛[10]
- باعتباره بنكا تجاريا يقوم بجمع الودائع؛
- إقراض أصحاب المهن الحرة وإقراض قطاع المياه والريّ.[11]

- **البنك الخارجي الجزائري (B.E.A):** تأسس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر 1967 بموجب الأمر (67-204) وبهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات التأميم البنكي،[12] وقُدر رأسماله ب 20 مليون دينار، وضم **خمس بنوك أجنبية** هي: القرض الليوني الذي أُمّم في 12 أكتوبر 1967، الشركة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي الجزائري المتوسطي، بنك باركليز.[13]

أما **مهام** البنك الخارجي الجزائري، فتمثلت في:

- منح الاعتمادات عن الاستيراد والتصدير وإعطاء ضمانات المصدرين؛
- وضع الاتفاقات والاعتمادات مع البنوك الأجنبية، مع ممارسة العمليات البنكية التقليدية.[14]

- **بنك الفلاحة والتنمية الريفية (B.A.D.R):** تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم رقم (82/206) بتاريخ 13 مارس 1982 برأسمال قدره مليار دينار جزائري،[15] وتفرع من هيكل البنك الوطني الجزائري، مهمته تمويل القطاع الزراعي ولعب دور الوسيط المالي في هذا القطاع، أُلحِق بوزارة المالية كوصية عليه في التسيير والرقابة.[16]
- **بنك التنمية المحلية (BDL):** تأسس بنك التنمية المحلية بموجب المرسوم رقم (85.85) المؤرخ في 30 أفريل 1985. يعتبر آخر بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر قبل الدخول في مرحلة الإصلاحات، و ذلك على إثر إعادة هيكلة القرض

الشعبي الجزائري. يقوم بنك التنمية المحلية بجمع الودائع، و يقوم أيضا بمنح القروض لصالح الجماعات والهيئات العامة المحلية.[17]

- **الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP BANQUE):** تأسس بالمرسوم رقم (227/64) في 1964/8/10 لكي يحل محل: صندوق الضمان لدوائر وبلديات الجزائر. هو مؤسسة عامة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي،[18] وتتمثل **مهمة** هذا الصندوق في:
  - جمع الإدخارات الصغيرة للعائلات والأفراد؛
  - أما في مجال القرض، فإن الصندوق مدعو لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات: تمويل البناء، والجماعات المحلية وبعض العمليات الخاصة ذات المنفعة الوطنية.[19]

أما في سنة 1977، فقد تحول الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط إلى بنك (CNEP-Banque).

2 – وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية:

قبل دراسة وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية، سنتطرق إلى مفهوم التنافسية البنكية وأهم استراتيجياتها مع تبيان أثرها على النظام البنكي.

أ- مفهوم التنافسية البنكية:

يتلخص مفهوم التنافسية البنكية في قدرة البنوك على تقديم الخدمات البنكية للعملاء وجذبهم للتعامل معها والذي ينعكس في زيادة أرباحها وحصتها السوقية. ويمكن للبنوك أن تحقق التنافسية العالية من خلال:

- القدرة على تقديم الخدمات البنكية الحديثة والمبتكرة في كل زمان ومكان؛
- الاستمرارية في تقديم جميع الخدمات البنكية بتكلفة منخفضة وجودة عالية؛
- الكفاءة والسرعة والفعالية والدقة الكاملة في تقديم هذه الخدمات؛
- الجاهزية الدائمية البشرية والالكترونية لتقديم كافة الخدمات البنكية.[20]

فالبنوك تسعى دوما إلى تطوير أدائها وتدعيم قدراتها التنافسية والإبداعية من خلال تحقيقها ثلاثة **أبعاد** رئيسية للتنافسية:

- موقع تنافسي (وهو نتيجة للتنافسية)؛
- إمكانية تنافسية (من خلال امتلاكها مصادر تنافسية)؛
- **إستراتيجية تنافسية** (من خلال تقديم خدمات تنافسية).[21]

ب- الإستراتيجيات التنافسية للبنوك:

تعتبر الإستراتيجيات بمثابة مجموعة من التصوّرات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للبنك، وتمكّنه من اكتساب مهارات وأسواق ومزايا تجعلها تتفوق على منافسيها وربح حصص سوقية وعملاء إضافيين. وتتمثل **الاستراتيجيات التنافسية** فيما يلي:

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** ترفع التكلفة الأقل من درجة منافسة البنك من خلال تأثيرها على خلق أسعار تنافسية له، وتهدف إستراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، ويركز البنك من خلالها على تخفيض أسعار خدماته مقارنة بأسعار خدمات البنوك المنافسة، ومن ثم يصبح قائدا في مجال نشاطه بسبب تميزه في تقديم خدمات بأسعار جد تنافسية يعجز المنافسون عن تحقيقها؛
- **إستراتيجية التميّز:** ضمن هذه الاستراتيجية يركّز البنك جهوده على تقديم خدمات متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، وتنعكس فس سعر أعلى يكون العملاء راغبين ومستعدين لدفعه مقابل الحصول

على تلك الخدمة ومن أهم مجالات التميّز هو التميّز على أساس التفوق التكنولوجي؛

- **إستراتيجية التركيز:** تهدف هذه الاستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية من خلال التركيز على فئة معينة من العملاء، أي التخصص في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي، فقد يركز البنك على تقديم خدمات تلبي احتياجات مختلفة عن الآخرين ويحقق هدفه الضيق بشكل ناجح مقارنة بالبنوك المنافسة التي تتنافس على نطاق أوسع.[22]

ج- آثار التنافسية على النظام البنكي:

يظهر **الأثر** الايجابي للتنافسية على النظام البنكي من خلال تحسين خدماته وتخفيض كلفه وتحفيزه على الإبداع وتحقيق الكفاءة له فضلا عن خفض كلف الوساطة المالية وإيجاد الحافز للادخار والاستثمار والتخصيص الأمثل لاستخدام الموارد المالية وتحقيق العوائد المرتفعة. فزيادة التنافسية لها انعكاساتها الكبيرة على النظام البنكي ويتجلى ذلك من خلال:

- توجيه ائتماناته نحو المشاريع الأكثر انتاجية وربحية وهو ما يحقق التخصيص السليم للائتمانات البنكية وفقا للمعايير الاقتصادية السليمة؛
- تحقيق الكفاءة للقطاع البنكي بكل أنواعها (الكفاءة الانتاجية، الكفاءة الديناميكية)، فتحقيق الكفاءة الانتاجية يكون من خلال إنتاج الخدمات البنكية بأقل تكلفة أما فيما يخص الكفاءة الديناميكية فإمها تتحقق من خلال التنافسية العالية بين البنوك والتي تؤدي إلى إبداع منتجات جديدة وتطوير العمليات البنكية واستخدام التقنيات البنكية الحديثة وهو ما ينعكس في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية؛
- تحقيق السلامة والاستقرار للنظام المالي وتقليل الصدمات.[23]

د- دراسة وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية:

لدراسة وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية كان لابد من مقارنتها بنظيرتها الخاصة بالاستعانة ببعض المؤشرات الموضوعية بناءا على ما توفّر من معطيات حديثة في هذا الخصوص، وتتمثل هذه المؤشرات في الربحية، الحصة السوقية، نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض، عدد الفروع.

- **ربحية البنوك العمومية الجزائرية:**

لعل من أهم مؤشرات الربحية استخداما للتعرف على تنافسية البنوك كل من العائد على رأس المال (Rendement des fonds propres comptables)، العائد على الأصول (Rendement des actifs)، ومعدل العائد على الودائع.

يقيس مؤشر العائد على الأصول (ROA) قدرة إدارة البنك على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام موجوداتها (أصولها) في نشاطها الأساسي.[24] أما مؤشر العائد على رأس المال (ROE)، فهو يقيس العائد الذي تحققه إدارة البنك على أموالهم الموظفة في رأس ماله، فإذا كان المؤشر مرتفعا فيدل على كفاءة قرارات الاستثمار والتشغيل.[25]

أما فيما يتعلق بقيمة هذه المؤشرات لدى البنوك العمومية الجزائرية ونظيرتها الخاصة، فيوضّحه **الجدول** الموالي:

الجدول رقم 01: ربحية البنوك العمومية والبنوك الخاصة (2014-2015)

	العائد على رأس المال (ROE)		العائد على الأصول (ROA)	
	2014	2015	2014	2015
البنوك العمومية	20.22%	15.44%	1.34%	1.12%
البنوك الخاصة	14.87%	*	2.34%	*

Source: Banque d'Algérie, '**'ISF par Trimestre 2011-2015''**, Direction du Contrôle sur Pièces.

*: نسب غير متوفرة

في سنة 2014، حققت البنوك العمومية معدل العائد على رأس المال (ROE) أعلى من نظيرتها الخاصة أي 20.22% مقابل 14.87%، لكن سرعان ما انخفض في سنة 2015 إلى ما نسبته 15.44%.

ويرتبط التراجع في مردودية الأموال الخاصة للبنوك العمومية بارتفاع أقوى للأموال الخاصة مقارنة بالنتائج. في حين، نجم الانخفاض المسجل لدى البنوك الخاصة عن انخفاض نتائجها. أما بالنسبة للاستقرار النسبي للعائد على الأصول، فهو ناتج عن تزايد الأصول، بالنسبة للبنوك العمومية، وبالتالي تزايد نتائجها، و تدني الأصول بالنسبة للبنوك الخاصة (وبالتالي انخفاض نتائجها). تبقى مردودية البنوك، العمومية والخاصة، جيّدة في سنة 2015، على الرغم من الانخفاض الطفيف مقارنة بـ 2015 انخفض معدل مردودية الأموال الخاصة (العائد على رأس المال) بنقطتين (02) مئويتين، ليصل إلى 21,6٪و استقر معدل مردودية الأصول (العائد على الأصول) عند 1,93٪ مقابل 1,98٪ في سنة 2014. خصّ تراجع العائد على رأس المال واستقرار العائد على الأصول كل من البنوك العمومية والخاصة على حد سواء، ولكن لأسباب مختلفة.[26]

- **الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية:**

تولي البنوك أهمية بالغة للحصة السوقية وإلى الاستراتيجيات الخاصة في التوصل إليها ضمن البيئة التنافسية مما سيعود عليها بالربحية العالية، وهي تمثل نسبة أصول أو ودائع أو قروض البنك خلال سنة معينة إلى مجموع أصول أو ودائع أو قروض جميع البنوك خلال السنة نفسها. ويعد هذا المؤشر أحد الطرق الأكثر شيوعا لتحليل الوضع التنافسي للبنك في السوق.[27]

- **الحصة السوقية للإقراض:**

فيما يلي نستعرض الحصة السوقية للإقراض لكل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال سنتي 2014 و 2015:

الجدول رقم 02: حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من مجموع القروض الموزعة

(الوحدة: مليار دج؛ في نهاية المدة)

	2014	2015
مجموع القروض الموزّعة (صافية من القروض المعاد شراؤها)	6502,9	7275,6
حصة البنوك العمومية	87,8%	87,5%
حصة البنوك الخاصة	12,2%	12,5%

المصدر: بنك الجزائر، المصدر المذكور سابقا، ص: 98.

من بيانات الجدول رقم 02، يتّضح جليا أن البنوك العمومية تمتلك الحصة السوقية الأكبر، فيما يخص القروض الموزّعة، مقارنة بنظيرتها الخاصة على الرغم من التراجع الطفيف الذي عرفته في نهاية 2015 مقارنة ب 2014؛ أي من 87,8% إلى 87,5%، مع العلم أن أغلب عملاء البنوك العمومية شركات القطاع العام.

في حين عرفت نسبة القروض الموزّعة من طرف البنوك الخاصة في نهاية 2015 زيادة طفيفة، بعد التراجع البسيط في نهاية 2014، أي 12,5% مقابل 12,2% في 2014. تخص القروض الموزّعة من طرف البنوك الخاصة تمويل الشركات الخاصة والأسر، التي يبقى ادخارها المالي المجمع في ارتفاع مستمر.[28]

وللتفصيل أكثر في الحصة السوقية للبنوك العمومية فيما يتعلق بالقروض الموزّعة، يوضّح **الجدول** الموالي مجموع القروض التي منحها كل بنك عمومي للقطاع العمومي والخاص خلال سنتي 2014 و 2015:

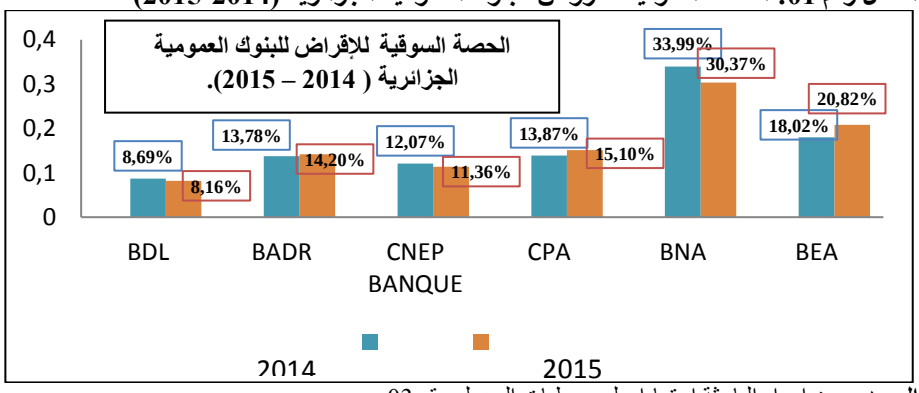
الجدول رقم 03: القروض الموجّهة للقطاع العمومي والخاص من طرف البنوك العمومية الجزائرية (2014-2015) **(الوحدة: مليون دج؛ في نهاية المدة)**

البنوك العمومية الجزائرية	مجموع القروض الموجهة للقطاع العمومي				مجموع القروض الموجهة للقطاع الخاص			
	قروض الاستغلال		قروض الاستثمار		قروض الاستغلال		قروض الاستثمار	
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015
BEA	217 298	221 237	328 726	608 539	147 625	161 009	271 901	334 938
BNA	142 634	67 452	1 512 648	1 567 838	86 609	99 080	173 231	198 866
CPA	9 778	4 055	313 041	489 841	57 652	55 383	360 926	411 716
CNEP BANQUE			265 861	300 060			361 455	423 169
BADR	215 134	238 825	157 312	211 485	146 704	185 363	230 289	268 035
BDL	12 868	16 577	87 057	94 919	70 598	82 780	289 511	325 377

Source: Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), **''indicateurs d'activités 2016''**.

تشير بيانات الجدول رقم 03 إلى وجود تفاوت بين البنوك العمومية في مجموع القروض التي منحتها للقطاعين العمومي والخاص خلال سنتي 2014 و 2015، وللتوضيح أكثر نقدِّم **الشكل** الموالي:

الشكل رقم 01: الحصة السوقية للقروض للبنوك العمومية الجزائرية (2014-2015)



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم 03.

من الشكل أعلاه يتّضح لنا أن البنك العمومي الذي يمتلك الحصة السوقية الأكبر للإقراض خلال سنتي 2014 و 2015 هو البنك الوطني الجزائري (BNA) والتي قدّرت ب 33.99% و30.37% على التوالي، يليه البنك الخارجي الجزائري (B.E.A)، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA)، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، ثم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP BANQUE)، وأخيرا بنك التنمية المحلية (BDL).

- **الحصة السوقية للودائع:**

فيما يلي نستعرض الحصة السوقية للودائع لكل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال سنتي 2014 و 2015:

الجدول رقم 04: حصة البنوك العمومية والبنوك الخاصة من مجموع الموارد المجمّعة (الوحدة: مليار دج؛ في نهاية المدة)

2015	2014	
9200,7	9117,5	**مجموع الموارد المجمّعة**
88,3%	87,7%	**حصة البنوك العمومية**
11,7%	12,3%	**حصة البنوك الخاصة**

المصدر: بنك الجزائر، المصدر المذكور سابقا، ص: 94.

من تحليلنا لمعطيات الجدول أعلاه، يتّضح أن البنوك العمومية تمتلك الحصة السوقية الأكبر للموارد المجمّعة في سنتي 2014 و 2015 مقارنة بالحصة السوقية للبنوك الخاصة، أي 87,7% مقابل 12,3% نهاية 2014، و 88,3% مقابل 11,7% نهاية 2015.

أما فيما يتعلق بمجموع الموارد المجمّعة لدى كل بنك عمومي، **فالجدول رقم 05** الموالي يوضّح ذلك:

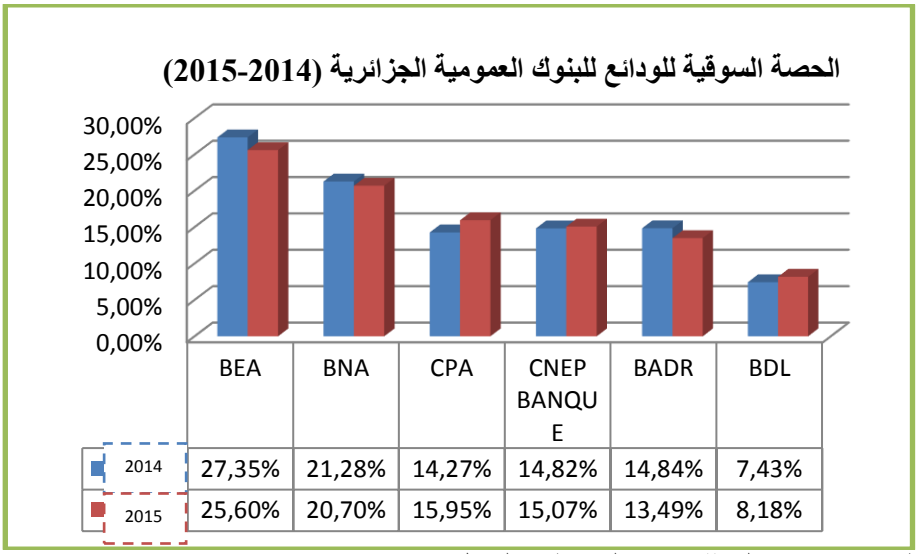
الجدول رقم 05: مجموع الموارد المجمّعة لدى البنوك العمومية الجزائرية (2014-2015) (الوحدة: مليون دج)

BDL	BADR	CNEP BANQUE	CPA	BNA	BEA	البنوك العمومية الجزائرية / السنوات
580 900	1 160 364	1 158 646	1 115 798	1 663 379	2 137 486	2014
651 166	1 073 677	1 199 098	1 269 410	1 647 335	2 116 641	2015

Source: Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), Op. Cit.

بالاستعانة بمعطيات الجدول رقم 05 ولإبراز الحصة السوقية للودائع الخاصة بكل بنك عمومي، نقدّم **الشكل** الموالي:

الشكل رقم 02: الحصة السوقية للودائع للبنوك العمومية الجزائرية (2014-2015)



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم 05.

في نهاية سنة 2014، احتل البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) المرتبة الأولى من حيث الحصة السوقية للودائع بما نسبته 27.35%، يليه البنك الوطني الجزائري (BNA) بنسبة

21.28%، ثم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بنسبة 14.84%، ثم الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP BANQUE) بنسبة 14.82%، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA) بنسبة 14.27% ، وأخيرا بنك التنمية المحلية (BDL) بنسبة 7.43%.
أما في نهاية 2015، فالبرغم من تراجع الحصة السوقية للبنك الخارجي الجزائري (B.E.A) بنسبة (1.75%-) مقارنة بسنة 2014، إلا أنه حافظ على ترتيبه، وكذلك الحال بالنسبة للبنك الوطني الجزائري (BNA) (0.58%)، في حين تراجع ترتيب بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بمرتبة مقارنة بسنة 2014 حيث انخفضت حصته السوقية بنسبة (1.35%)، وتقدّم القرض الشعبي الجزائري (CPA) بمرتبتين خلال نفس الفترة نتيجة نمو حصته السوقية بنسبة (1.68%)، واستقر ترتيب بنك التنمية المحلية (BDL) في المرتبة السادسة إلا أن حصته السوقية عرفت نموا بنسبة مقارنة بسنة 2014 (0.75%).

- **نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض:**

القروض غير العاملة هي تلك القروض التي لم تعد تحقق للبنك إيرادات من الفوائد، أو القروض التي يجد البنك نفسه مضطرا لجدولتها بما يتفق والأوضاع الحالية للمقترض. وقد تم ربط موضوع التعثر بنسبة احتمال عدم مقدرة البنك على تحصيل القروض، حيث عُرِّفت بأنها القروض البنكية التي تتعدى احتمالات عدم استردادها 51%. وبخصوص محدّدات القروض المتعثرة، فإنها تختلف من دولة إلى أخرى، ففي الجزائر، إذا مضت مدة ستة أشهر على موعد تسديد أقدم قسط مستحق، يعد القرض متعثرا.[29]
وفيما يلي سنعرض نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض لدى كل من البنوك العمومية والبنوك الخاصة خلال سنتي 2014 و 2015:

الجدول رقم 07: نسبة القروض غير العاملة إلى إجمالي القروض لدى البنوك العمومية والبنوك الخاصة (2014-2015)

	2014	2015
البنوك العمومية	10,76%	9,90%
البنوك الخاصة	5,21%	8,04%

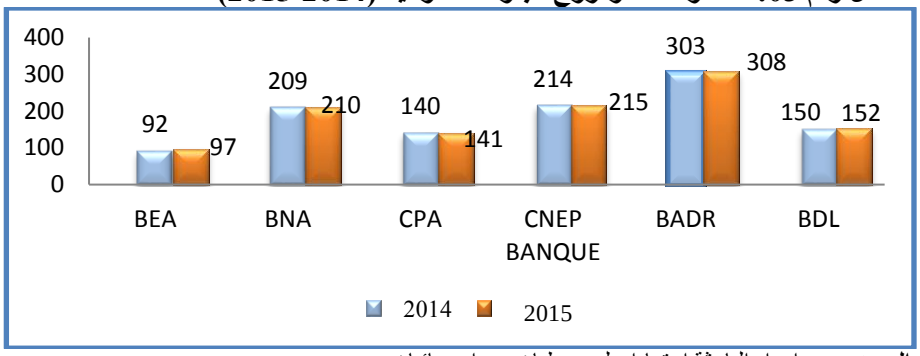
Source: Banque d'Algérie, '**'ISF par Trimestre 2011-2015''**, Op. Cit.

بالرغم من التراجع الذي عرفته نسبة القروض غير العاملة لدى البنوك العمومية نهاية 2015 مقارنة بنهاية 2014 والمقدّر ب (0,86%-)، مقابل ارتفاع ملحوظ في نسبة القروض غير العاملة لدى البنوك الخاصة قدّر ب 2,83% خلال نفس الفترة، إلا أن نسبة القروض غير العاملة لدى البنوك العمومية أكبر منه لدى البنوك الخاصة، أي 10,76% مقابل 5,21% نهاية 2014، و 9,90% مقابل 8,04% نهاية 2015.

- **عدد وكالات وفروع البنوك العمومية الجزائرية:**

في نهاية ديسمبر 2015، بلغ عدد وكالات شبكة البنوك العمومية 1123 وكالة و526 وكالة بالنسبة للبنوك الخاصة و22 و كالة للمؤسسات المالية، مقابل 1113 وكالة، و325 وكالة، على التوالي، في نهاية 2014.[30]
أما فيما يتعلق بعدد وكالات وفروع كل بنك عمومي في سنتي 2014 و 2015، نستعرضه من خلال **الشكل** الموالي:

الشكل رقم 03: عدد وكالات وفروع البنوك العمومية (2014-2015)



المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات من احصائيات:
Association Professionnelle des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), Op. Cit.

من معطيات الشكل رقم 03، يتّضح جليا التفاوت الواضح في عدد وكالات وفروع كل بنك، ففي سنة 2014، احتل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) المرتبة الأولى ب 303 وكالة وفرع، يليه الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP BANQUE) ب 214، ثم البنك الوطني الجزائري (BNA) ب 209، ثم بنك التنمية المحلية (BDL) ب 150، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA) ب 140، وأخيرا البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) ب 92 وكالة وفرع.

أما في سنة 2015، ارتفعت عدد وكالات وفروع بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) لتصل إلى 308، يليه الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP BANQUE) ب 2015، ثم البنك الوطني الجزائري (BNA) ب 210، ثم بنك التنمية المحلية (BDL) ب 152، ثم القرض الشعبي الجزائري (CPA) ب 141 وأخيرا البنك الخارجي الجزائري (B.E.A) ب 97 وكالة وفرع.

ثالثا - استراتيجيات بنك الجزائر الكفيلة بتعزيز تنافسية البنوك العمومية الجزائرية:

باعتباره بنك البنوك، ينبغي على بنك الجزائر في إطار سعيه لتعزيز تنافسية البنوك العمومية تبني جملة من **الاستراتيجيات** لعل أبرزها:

- **العمل على ضمان التطبيق السليم للحوكمة البنكية:** التطبيق السليم للحوكمة البنكية هو بمثابة البنيان الأساس لعمل البنوك، فينعكس ذلك إيجابا على أداءها وكفاءتها، مما يُقلّل من تكلفة رأسمالها، ويعكس صورة جيِّدة عنها أمام بيئتيها الداخلية والخارجية، ويزيد بذلك من درجة الولاء والانتماء من قِبل العاملين أو المتعاملين معها على حد سواء لما ستتمتع به من مصداقية وشفافية وصورة حسنة،[31] الأمر الذي يزيد من قدراتها التنافسية ويُكسبها ميزة تنافسية وبالتالي يرفع من تنافسيتها في السوق المحلي والدولي.
ولتحقيق ذلك، ترى لجنة بازل، بحسب تقريرها الأحدث في مجال الحوكمة البنكية والصادر في جويلية 2015، أنه ينبغي على السلطات الاشرافية تقديم التوصيات والتوجيهات للبنك في مجال تطبيق الحوكمة ومتابعة تنفيذها، إجراء تقييمات شاملة وتفاعلات منتظمة مع مجلس الإدارة والإدارة العليا، إجراء تحسينات وتصحيحات إن اقتضت الحاجة لذلك، وكذلك مشاركة المعلومات المتعلقة بالحوكمة مع سلطات اشرافية أخرى.[32]
- **ترشيد وتصحيح هيكل الملكية بالنظام البنكي وذلك بالحد من تركز الملكية:** من أهم مميِّزات النظام البنكي الجزائري هو التركز البنكي، حيث نجد البنوك العمومية تحتكر السوق البنكية في حين أن عددها لا يتجاوز الستة بنوك.[33]

- **عصرنة البنوك العمومية الجزائرية:** يعد التقدم التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تغيير ملامح العمل البنكي والرفع من حدة المنافسة بين البنوك، إذ ساهم في تحول عدد كبير من البنوك إلى الصيرفة الالكترونية، ناهيك عن ظاهرة الاندماجات بين البنوك والتي خلقت كيانات مالية وبنكية عملاقة مما يحمل معه مخاطر مواجهة البنوك الصغيرة للإفلاس والخروج من السوق البنكية، لذا فقد أصبح لزاما على البنوك العمومية الجزائرية مواكبة تلك التطورات عن طريق تبني أساليب ملائمة تمكنها من الاندماج في المحيط الاقتصادي الدولي الجديد، ويمكن أن يتجسد **الدور** الذي يمكن أن يُمارسه بنك الجزائر لتحقيق ذلك في:[34]
  - تهيئة مناخ تشريعي يتناسب مع ما يحدث في الساحة البنكية الدولية خاصة في ظل العولمة من خلال سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الالكترونية؛
  - تطوير الدور الرقابي والإشرافي لبنك الجزائر على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة، بحيث ينبغي تقديم خدمات بنكية مستحدثة في ضوء مقررات لجنة بازل؛
  - تبني أنظمة الخبرة في مجال اتخاذ القرار وذلك بالعمل على خلق خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي، والهدف منها هو جمع المعلومات ومعالجتها من أجل توضيح الرؤى وتقديم النصح لمتخذي القرار في البنوك.
- **المحافظة على سلامة ومناعة النظام البنكي:** للوصول إلى نظام بنكي يعمل بكفاءة وتنافسية عالية، ويتحقق ذلك من خلال التأكد من قدرة البنوك على تحمل الصدمات المالية، وتعزيز الشفافية والعدالة عند تعامل البنوك مع عملائها بما يعزز من تنافسية النظام البنكي ويساهم في حمايته من مخاطر السمعة. كما تتحقق هذه الاستراتيجية من خلال التحقق من صحة أعمال وأداء البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وسلامة مراكزها المالية، وإجراء الرقابة المكتبية والميدانية على البنوك.[36] لذلك ينبغي على بنك الجزائر تطوير آليات وقدرات الرقابة على البنوك وبالذات قدرات الكوادر البشرية، بحيث تكون على دراية تامة ومعرفة كاملة بتركيبة الخدمات البنكية وأسلوب هيكلتها بما في ذلك الإجراءات والسياسات الداخلية المتبعة في البنوك لإدارة جميع أنواع المخاطر المتعلقة بتلك الخدمات.[35]
- **توفير بيئة تنافسية عادلة وسليمة:** لم يتجسد الاستقلال الحقيقي للنظام البنكي والمالي في الجزائر إلا بعد صدور قانون النقد والقرض 90-10، والذي طرأ عليه العديد من التعديلات، إذ حمل في طياته تغيرات جذرية لتنظيم النشاط البنكي، إذ فتح المجال لإقامة بنوك خاصة وفتح فروع للبنوك الأجنبية في الجزائر، وبالتالي أصبح للبنوك العمومية من ينافسها، وبات لزاما على بنك الجزائر توفير بيئة تنافسية عادلة وسليمة لجميع البنوك الناشطة في السوق البنكية الجزائرية، ولتحقيق ذلك يتعيّن عليه أن يُراقب من دون تمييز بين البنوك، حسن تطبيقها للقوانين والنظم التي تخضع لها وبمعاقبة المخالفات المثبتة، بأن يُنزِل بالمخالفين العقوبات التأديبية المنصوص عليها قانونا، ولا يمنع ذلك من الملاحقة المدنية والجزائية[37].

الخاتمة:

على ضوء تحليلاتنا السابقة للمؤشرات المُستخدمة لدراسة وضعية تنافسية البنوك العمومية الجزائرية مقارنة بنظيرتها الخاصة، ظهر جليّا أن السوق البنكية الجزائرية هي سوق احتكارية، ويرجع ذلك إلى هيمنة البنوك العمومية الجزائرية على الحصة السوقية للإقراض والودائع، بفضل انتشارها الجغرافي الواسع مقارنة بالبنوك الخاصة من خلال أهمية شبكات وكالاتها وفروعها الموزعة على التراب الوطني، إضافة إلى عوامل أخرى لعل أبرزها اقتصار تعامل المؤسسات والهيئات العمومية مع البنوك العمومية وهم يمثلون ما

نسبته أكثر من 85% من مجموع عملائها، وتخوف الجزائريين من التعامل مع البنوك الخاصة خاصة بعد أزمة بنك الخليفة، إضافة إلى أن البنوك الخاصة تركّز خدماتها على تقديم قروض التجارة الخارجية في مجال تمويل الواردات. وفيما يتعلق بالقروض غير العاملة، فهي مرتفعة لدى البنوك العمومية مقارنة بنظيرتها الخاصة ويرجع ذلك في أغلب الأحيان إلى عدم الدراسة المُحكمة لملفات القرض. وفيما يتعلق بمعدل العائد على رأس المال (ROE) فهو أفضل لدى البنوك العمومية ويرجع ذلك إلى أن نتائجها المحققة وأموالها الخاصة أعلى من تلك المُحققة لدى البنوك الخاصة، في حين أن معدل العائد على الأصول (ROA) لدى البنوك العمومية أقل من ذلك المحقق لدى البنوك الخاصة.

ولتعزيز تنافسية البنوك العمومية، يتعيّن على بنك الجزائر تبني جملة من الإستراتيجيات في سبيل تحقيق ذلك، وذلك من خلال العمل على ضمان تطبيقها السليم للحوكمة البنكية مما سيزيد من قدراتها التنافسية ويُكسبها ميزة تنافسية الأمر الذي سيرفع من تنافسيتها، العمل على عصرنتها من خلال تبني أساليب ملائمة تمكنها من الاندماج في المحيط الاقتصادي الدولي الجديد، المحافظة على سلامة ومناعة النظام البنكي للوصول إلى نظام بنكي يعمل بكفاءة وتنافسية عالية، تطوير قدرات الكوادر البشرية، توفير بيئة تنافسية عادلة وسليمة من خلال مُراقبة حسن تطبيق البنوك العاملة في الجزائر للقوانين والنظم التي تخضع لها مع معاقبة المخالفين لها.

قائمة المراجع:

1- زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، **"تحليل العلاقة بين التنافسية والكفاءة المصرفية: دراسة في عينة من الأسواق المصرفية العربية"**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة أطروحات دكتوراه، القاهرة، 2016، ص: 55.

2- نوفل سمايلي، فضيلة بوطورة، **"بنك الجزائر وإرساء قواعد الحوكمة المصرفية – دراسة تقييمية تحليلية للفترة (2003-2015)"**، مجلة الاقتصاد الجديد، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة جيلالي بونعامة، خميس مليانة، المجلد 02، العدد 15، 2016، ص: 289.

3- الأمر 04/10 المؤرخ في 26 أوت 2010 المعدل والمتمم للأمر 11/03 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50، بتاريخ 01 سبتمبر 2010.

4- الطاهر لطرش، **"الاقتصاد النقدي والبنكي"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015، ص ص: 352 - 354.

5- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2003، ص: 188.

6- عبد الله خبابه، **الاقتصاد المصرفي "البنوك الإلكترونية – البنوك التجارية – السياسة النقدية"**، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2008.، ص: 183.

7- شاكر القزويني، **"محاضرات في اقتصاد البنوك"**، ديوان المطبوعات الجامعية ،الطبعة الخامسة، الجزائر، 2011، ص: 156.

8- عبد الله خبابه، المصدر المذكور سابقا، ص: 183.

9- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، ص: 189.

10- عبد الله خبابه، المصدر المذكور سابقا، ص: 184.

11- شاكر القزويني، المصدر المذكور سابقا، ص: 60.

12- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، المصدر المذكور سابقا، ص ص: 189- 190.

13- شاكر القزويني، المصدر المذكور سابقا، ص: 156.

14- عبد الله خبابه، المصدر المذكور سابقا، ص: 185.

15- شاكر القزويني، المصدر المذكور سابقا، ص: 62.

16- عبد القادر بحبح، **"الشامل لتقنيات أعمال البنوك"**، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص: 182.

17- الطاهر اللطرش ، - **"الاقتصاد النقدي و البنكي "**، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2015، ص :333 . 335.

18- عبد الله خبابه، المصدر المذكور سابقا، ص: 182.

19- الطاهر لطرش، **"تقنيات البنوك"**، المصدر المذكور سابقا، ص ص: 187 – 188.

20- زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، المصدر المذكور سابقا، ص: 55.

21- نفس المصدر السابق، ص: 70.

22- كريمة بن شنينة، عبد القادر مطاي، **"تنافسية البنوك في بيئة الانترنت: دراسة تجربة المملكة العربية السعودية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 10، العدد 17، 2017، ص ص: 399 – 400.

23- زهراء أحمد محمد توفيق النعيمي، المصدر المذكور سابقا، ص: 56.

24- موراد تهتان، زين الدين شروقي، **"سياسة توزيع الأرباح في البنوك الجزائرية: دراسة تحليلية وصفية خلال الفترة (2009-2013)"**، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 07، جانفي 2017، ص: 85.

25- بلال نوري سعيد الكروي، **"تقييم ربحية المصارف باستخدام مؤشرات السيولة – دراسة مقارنة بين مصرفي الرافدين والرشيد"**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، الكلية :الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء ، العراق، المجلد 6، العدد 24، ص: 14.

26- بنك الجزائر، **"التقرير السنوي 2015 حول التطور الاقتصادي والنقدي للجزائر"**، نوفمبر 2016، ص: 104.

27- ابتسام السيد شهاب الدين، **"الحصة السوقية للتسهيلات المصرفية وأثرها على ربحية البنوك التجارية الأردنية: دراسة اختبارية على البنوك التجارية الأردنية للفترة من 2010-2014"**، رسالة مقدّمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ماي 2016، ص ص: 21 – 24.(بتصرف)

28- بنك الجزائر، المصدر المذكور سابقا، ص: 98.

29- محمد براق، خالد بن عمر، **"القروض البنكية المتعثرة: الأسباب والحلول"**، ص: 03، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/01/27، أنظر:

https://manifest.univ-ouargla.dz/documents/Archive/Archive%20Faculte%20des%20Sciences%20Economiques%20,%20de%20Gestion%20et%20des%20Sciences%20Commerciales/La%20reforme%20du%20systeme%20bancaire%2011%20et%2012%20Mars%202008/13.pdf

30- بنك الجزائر، المصدر المذكور سابقا، ص: 91.

31- زينب النابلسي، غسان الطالب، **"علاقة الشفافية والإفصاح في أداء البنوك"**، مداخلة مُقدّمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 19 و 20 نوفمبر 2013، ص: 47.(بتصرف)

32- Basel Committee on Banking Supervision, **''Guidelines: Corporate governance principles for banks''**, July 2015, P: 38, [Online], Consulted the 29/01/18, Observe: http://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf

33- محمد خميسي بن رجم، أحلام معيزي، **"أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم القتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، المجلد 5، العدد 8، 2012، ص: 211.

34- عبد القادر بودي، عبد الصمد بودي، **" تكنولوجيا الانترنت كأداة لتميز الخدمات المصرفية"**، مداخلة مقدمة ضمن أعمال المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول عصرنة نظام الدفع في البنوك جزائرية وإشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر –عرض تجارب دولية-، المركز الجامعي بخميس مليانة، يومي 26 و 27 أفريل 2011، ص: 20.

35- البنك المركزي الأردني، **"الخطة الاستراتيجية للبنك المركزي الأردني (2013-2015)"**، ص: 16، (بيتصرف)، [على الخط]، تاريخ الاطلاع: 2018/01/30، أنظر:
http://www.cbj.gov.jo/EchoBusV3.0/SystemAssets/PDFs/AR/%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%B7%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%84%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B1%D8%AF%D9%86%D9%8A%20(2013%20-%202015).pdf

36- محمد بن باحان، **"نحو دور متميز للبنوك المركزية في تحقيق التنمية الاقتصادية"**، المجلة العربية للجودة والتميز مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المجلد 01، العدد 01، مارس 2014، ص: 120.(بتصرف)

37- محفوظ لعشب، **"القانون المصرفي"**، سلسلة القانون الاقتصادي، المطبعة الحديثة للفنون المطبعية، الجزائر، 2001، ص: 46.(بتصرف)