# التأهيل الوظيفي والإداري للبنوك التجارية الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف

**الأستاذة فالي نبيلة**

**جامعة سطيف 1**

**ملخص:**

تعتبر البنوك التجارية أحد الأعمدة الأساسية في الهيكل الاقتصادي لأي دولة حيث تعتبر الخدمات التي تقدمها من أهم الخدمات التي يتحتم توافرها بمستوى عال من الكفاءة، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ونظرا للأهمية الكبرى لهذه البنوك تأتي ضرورة تكييفها مع الظروف والتطورات الاقتصادية، في ضوء ما تشهده البيئة المصرفية المعاصرة حاليا من تغيرات وتحديات سريعة ومتلاحقة، وذلك من خلال القيام بتطوير وتأهيل البنوك التجارية لمواجهة هذه التحديات.

**الكلمات المفتاحية:** البنوك التجارية، التأهيل، التأهيل الوظيفي، التأهيل الإداري.

**Abstract**:

Commercial banks are considered as one of the fundamental pillars in the economic structure of any state, regarding the services offered by these Commercial banks, which should be of high quality, thus contributing to the economic and social objectives of the state. Because of the importance of commercial banks, they have to be rightfully adapted to the prerequisite conditions of economic development. In the light of what is being witnessed now as changes and challenges in the modern banking environment, it is necessary to upgrade and develop the commercial banks to face such challenges.

**Key words**: commercial banks, upgrade, functional upgrading, administrative upgrading.

**مقدمة:**

يعيش العالم الآن عصرا جديدا يعد التحرر الاقتصادي والتجاري من أهم سماته، ويعد القطاع المصرفي من أكثر الأنشطة تأثرا بالتطورات العالمية، حيث تلعب مؤسسات هذا القطاع دورا هاما في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما يتوفر لديها من قدرات على تعبئة الموارد المحلية واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المقصودة منها، هذا وقد تعاظم دور هذه المؤسسات في ظل التطورات العالمية المعاصرة، وامتد نطاق أعمالها المالية بصورة لم يسبق لها مثيل.

ففي ظل تنامي العولمة على كافة الأصعدة وبصفة خاصة الصعيد الاقتصادي والمالي، وبعد زوال الحواجز بين الأسواق المالية والنقدية، ودولية المعاملات المصرفية وظهور الكيانات المصرفية العملاقة، بالإضافة إلى التكتلات الاقتصادية العالمية واتساع دور الشركات دولية النشاط واشتداد حدة المنافسة الدولية على استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية، وجدت البنوك التجارية الجزائرية نفسها أمام ضرورة تطوير وتحسين الخدمات المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الصناعة المصرفية، من أجل زيادة وتطوير القدرة التنافسية لها في ظل المناخ الاقتصادي الجديد، ومن أجل قيامها بدورها بأكمل وجه، وهذا لن يكون إلا من خلال عملية تأهيل فعالة لها في كافة جوانبها.

**أهمية البحث:**- يستمد هذا الموضوع أهميته من خلال أهمية دور البنوك التجارية في الاقتصاد الوطني، حيث أن تطوير وتأهيل البنوك التجارية الجزائرية أصبح عنصرا أساسيا وضروريا لضمان مواكبتها للتطورات المصرفية المعاصرة وضمان بقائها وتميزها وذلك بتقديمها لخدمات مصرفية متطورة تتميز بالجودة العالية وبالسرعة وبالتكلفة المنخفضة؛

- حداثة الموضوع حيث يعتبر تأهيل البنوك التجارية من أحدث المواضيع التي تم الاهتمام بها مؤخرا.

**أهداف البحث:** يهدف هذا البحث إلى إبراز ما يلي:

- التعريف بتأهيل البنوك التجارية؛
- توضيح التوجهات الحديثة في العمل المصرفي؛
- تحديد الآليات والطرق الكفيلة بتأهيل البنوك التجارية الجزائرية.

من هذا المنظور تبرز إشكالية بحثنا هذا في تساءل رئيسي وهو: **ما هي الآليات الضرورية لإنجاح عملية تأهيل البنوك التجارية في الجزائر بالشكل الذي يعزز نجاعتها ويؤدي إلى تنشيط الحياة الاقتصادية؟**

لمعالجة الموضوع نتناول الجوانب التالية:

أولا: مفهوم ومعايير تأهيل البنوك؛

ثانيا: التطورات الحديثة في العمل المصرفي؛

ثالثا: التأهيل الوظيفي والإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف.

## أولا: مفهوم ومعايير تأهيل البنوك:

### 1- تعريف تأهيل البنوك:

يعرف تأهيل البنوك بأنه تطوير البنوك من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة والكفاءة الداخلية في استخدام مواردها، حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق ميزة تنافسية.[1]

من جانب آخر فإنه ينظر إليه على أنه: « يقتصر على زيادة ورفع القيم وتطبيقات التسيير وتحسين الأداء إلى مستوى المنافسين المستقبلين وذلك ضمن آجال محددة ودقيقة»[2]، فحسب هذا التعريف فإن التأهيل هو العمل على تحسين ورفع مستوى أداء البنوك إلى مستوى البنوك المنافسة في وقت محدد.

كما يعرف تأهيل البنوك بأنه: «مجموعة أعمال مادية وغير مادية توضع في مكان من أجل رفع كفاءة وتنافسية البنك»[3]، فحسب هذا التعريف فإن التأهيل هو القيام باشتراك جميع الأعمال سواء المادية وغير المادية بزيادة تنافسية البنوك في السوق المصرفية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تأهيل البنوك بأنه مجموعة الإجراءات والسياسات التي تعمل على تطوير البنوك، من أجل زيادة تنافسيتها والارتقاء بها إلى مستوى البنوك الأجنبية ذات جودة الخدمات المصرفية المقدمة بأحدث التكنولوجيات، أي أن التأهيل هو بمثابة انتقال للبنوك من مستوى إلى أخر يتميز بالكفاءة والمردودية من خلال تقوية العوامل الداخلية والخارجية للبنوك، وذلك لتمكينها من مواكبة التطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية وكي تصبح لها قدرة تنافسية.

## 2- معايير تأهيل البنوك:

إن إحداث القطيعة مع النمط المصرفي السابق وبلوغ مستوى الأداء الجيد والعقلانية في التسيير، يستوجب الاهتمام الفعلي بهذا القطاع الحيوي وتأهيله لتمكينه من الاعتماد على نفسه وتحمله المسؤولية في حالة فشله، وهذا لن يتأتى إلا من خلال تدعيم برامج لتحديث هذا القطاع وهو ما قامت به البنوك الجزائرية ومنها العمومية منذ بداية التسعينات، حيث ركزت على المحاور التالية:[4]

- تحسين نوعية محافظ البنوك؛
- التحديث التنظيمي وتأهيل الكفاءات البشرية؛
- تنظيم الخدمات ما بين البنوك بما فيها وضع شبكة معلومات تدريجيا وتطوير النقدية؛
- المساهمة في تعديل القانون التجاري والنظام الجبائي.

فيما يخص نوعية الحوافظ لجأت البنوك منذ 1994 إلى تبني سياسة جديدة للقرض، تقوم على أساس قواعد التسيير الوقائي، هذه الأخيرة تطبق تدريجيا لاسيما فيما يتعلق بتموين الذمم، وللحفاظ على توازنها في محيط معقد، أصبحت البنوك مجبرة على التقيد بشروط أكثر صرامة لتحقيق الأهداف التالية:

- الرجوع إلى التمويل الصحيح (العقلاني – الاقتصادي)؛
- متابعة تسديد الديون؛
- إنشاء أدوات التغطية الجماعية للمخاطر).

إن الغاية من هذه الإجراءات، هي السماح للبنوك بتحسين نوعية خدماتها وتطهير هياكلها المالية، وبالاستفادة من التجارب العالمية، وضعت البنوك كذلك مخططا لتحديث التنظيم وتطوير قدراتها التسييرية التي مست جميع الوظائف.

حيث تتمثل معايير تأهيل البنوك وبالتالي تحسين وتطوير أدائها، وتقوية مركزها التنافسي ومواجهة المنافسة الأجنبية، والبنوك الأجنبية ذات التكنولوجيا العالية في:[5]

أ/ نسبة مخالطة البنوك Taux de bancarisation؛

ب/ نسبة التعامل بالسيولة ؛

ج/ نسبة القروض الممنوحة إلى القروض المطلوبة؛

د/ قياس نسبة التوظيف المالي والقروض؛

هـ/ احترام النسب الاحترازية (المحددة من طرف بنك الجزائر)؛

و/ نسبة المردودية مقارنة بالموظفين ورأس المال والأرباح أي (رأس المال الموظف)؛

ز/ نسبة رضا الزبائن؛

ي/ نسبة تغطية السوق البنكية (المصرفية).

**ثانيا: التطورات الحديثة في العمل المصرفي:**

يعد القطاع المصرفي من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثرا واستجابة للمتغيرات سواء الدولية أو المحلية، وتتمثل أهم تلك المتغيرات في التطورات التكنولوجية وعالمية الأسواق المالية، والتحرر من القيود (وتشمل تحرير كل من أسعار الفائدة وأسعار الخدمات المصرفية والمالية)، وإزالة الحواجز التي كانت تمنع بعض المؤسسات المالية من العمل في قطاعات معينة، وأيضا الاتجاه إلى تطوير إدارة مخاطر الإقراض، حيث أنه قد حدثت تطورات جوهرية في قطاع البنوك عالميا اتخذت عدة مظاهر من أهمها:(6)

1- أدت المنافسة المتزايدة بصفة عامة إلى اتجاه الدول إلى إلغاء كافة القيود المحلية على الأنشطة المالية؛

2- في كل من جانب الأصول والخصوم واجهت البنوك منافسة شديدة من المؤسسات المالية غير المصرفية؛

3- التقدم في مجالات الاتصالات والمعلومات عزز قدرة البنوك والأسواق المالية في استخدام الفرص المتاحة في ظل مناخ التحرر المالي، وأدى أيضا إلى النمو السريع في سوق الأوراق المالية، وساعد التقدم التكنولوجي كذلك على إلغاء القيود بين القطاعات والدول، وإلى الحد من القيود الرسمية خاصة بتدفقات رؤوس الأموال؛

4- أدى التطور التكنولوجي أيضا إلى حدوث ثورة في نظام المعلومات على النحو الذي أدى إلى ابتداع العديد من المنتجات التمويلية الحديثة؛

5- توسعت البنوك في تقديم الخدمات غير التقليدية التي تتواءم مع إيقاع العصر الجديد، فظهرت المشتقات بأنواعها وتطورت مفاهيم إدارة المخاطر، وغيرها من التحولات التي أدت إلى تنوع أنشطة البنوك عامة؛

6- أدت التطورات الحديثة إلى تغيير العديد من المفاهيم التقليدية السائدة، وخاصة فيما يتعلق بالتقسيم التقليدي للبنوك وفقا لأنشطتها، وزاد عدد البنوك التي تعمل في كل من مجالي العمليات التجارية ومجالات الاستثمار والأعمال على حد سواء، وذلك بالإضافة إلى قائمة طويلة من الخدمات المتطورة المعتمدة على تطور تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات والمعلومات التي يمكن للعميل من خلالها تنفيذ كافة معاملاته من منزله أو سيارته عن طريق الحاسبات الشخصية المتصلة بالبنوك.

حيث نجد أنه من أهم التطورات الحديثة في مجال العمل المصرفي ما يلي:

العولمة، الخوصصة، التوريق، التسييس، الابتكارية، الحوسبة والأنترنت، التحور، الاندماج، التحول إلى عدم التخصص المصرفي والبنوك الشاملة، الجودة الشاملة.

**1- العولمة المصرفية:**

أصبحت ظاهرة العولمة أكثر الظواهر التصاقا بالنشاط الاقتصادي، وترتبط العولمة أيضا بالنشاط المصرفي بوصفها جزءا من العولمة الاقتصادية، وقد اتخذت العولمة المصرفية أبعادا ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين ونشاطات غير مسبوقة، وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة، من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة.

يقصد بالعولمة "تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية، إلى سوق واحدة تشتد فيها وطأة المنافسة ويتسع نطاقها، بحيث تمتد من سوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال أيضا"[7]، فالاتجاه نحو العولمة أو التدويل، يعني نمو وتداخل العلاقات بين البنوك (المؤسسات المصرفية) المختلفة المتواجدة بتلك الدول في المجال المصرفي والمالي، والدليل على ذلك الزيادة المعتبرة في تواجد البنوك خارج أسواقها المحلية، ويلاحظ أن التدويل له ثلاثة آثار هامة في الدول التي تمر بمرحلة انتقال –ومن بينها الجزائر– التي قامت بإصلاحات في هذا المجال من خلال قانون النقد والقرض، وتلك الآثار الثلاثة تؤدي إلى ما يلي:[8]

- زيادة عدد البنوك والمؤسسات المالية الأجنبية العاملة في الأسواق المصرفية المحلية؛
- تزايد أصول البنوك الأجنبية العاملة في الأسواق المصرفية المحلية؛
- زيادة أهمية الأصول والالتزامات الأجنبية في البنوك المحلية.

في حين العولمة المصرفية من بين تعاريفها أنها "هي الناتج الأساسي لعمليات التحرير المصرفي والتحول إلى ما يسمى بالانفتاح المصرفي مما يؤدي إلى التكامل وارتباط الأسواق المصرفية المحلية بالعالم الخارجي من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال، ومن ثم أخذت تتدفق عبر الحدود إلى الأسواق العالمية"[9]، كما أن العولمة المصرفية "لا تعني أبدا التخلي عما هو قائم وموجه إلى السوق المحلية الوطنية، ولكنها تعني اكتساب قوة دفع جديدة والانتقال بتقديم الخدمة المصرفية من الداخل إلى الخارج، هذا مع الاحتفاظ بالمركز الوطني بصورة أكثر فعالية وأكثر قدرة وأكثر نشاطا، لضمان الامتداد والتوسع المصرفي"[10]، ومنه فإن العولمة المصرفية هي النمو الهائل في حجم ونوعية المعاملات المصرفية الذي يخترق كل أشكال الحوافز الجغرافية والتنظيمية، بحيث تصبح المعاملات المصرفية تتم في إطار سوق مصرفي عالمي موحد يضمن الحصول على أعلى العوائد بأقل المخاطر.

حيث تتيح العولمة المصرفية للبنوك عدة فوائد تتمثل في:[11]

- إتاحة أسواق جديدة للبنوك؛
- إتاحة مصادر توريد جديدة للبنوك؛
- إتاحة مصادر تمويل جديدة للبنوك؛
- إتاحة الحصول على أيدي عاملة رخيصة؛

إن العولمة المصرفية ليست إطارا للعمل فقط بقدر ما هي دافع ومحفز ومحرك للعمل المصرفي أيضا، وبالتالي فإن مفهوم العولمة المصرفية يرتبط بمفهوم الوفرة والإتاحة للخدمات التي تقدمها البنوك التجارية، فالنظرة الدقيقة الواعية لتقديم الخدمات المصرفية، سواء كانت المتصلة بالودائع أو القروض أو بالأسهم أو بالسندات(باعتبارها خدمات تقليدية معتادة)، أو كانت متصلة بعقود المشتقات المعقدة أو بغيرها من الخدمات الابتكارية المتطورة، تدفع البنوك التجارية إلى التواجد بفعالية في كافة ميادين النشاط الاقتصادي بامتداداته الجغرافية الواسعة.

**2– خوصصة البنوك:**

تعد خصخصة البنوك أحد المداخل الرئيسية للبدء في تطوير القطاع المصرفي وزيادة كفاءته، وبالتالي قدرته التنافسية، وقد كان التفكير في خصخصة البنوك نتيجة تزايد الآثار السلبية للتدخل الحكومي في أعمال البنوك حيث تتدنى تكلفة الإقراض مما شجع على الإفراط في عمليات الائتمان، وبالتالي ارتفاع معدلات التضخم وتراكم الديون المتعثرة، وتزايد الفساد داخل البنوك العامة إلى جانب تزايد العمالة بشكل ملحوظ.

تعرف خوصصة القطاع المصرفي الحكومي بأنها قيام الدولة بتحويل إدارة أو ملكية المؤسسات المصرفية العامة جزئيا أو كليا إلى القطاع الخاص، وذلك ضمن منظومة شاملة وهي تقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي العام وتوسيع نطاق دور القطاع الخاص ومساهمته في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية[12]، وبالتالي فخصخصة البنوك تعني زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة ملكية البنوك التي تسيطر عليها الحكومة أو تملكها.

حيث يوجد نوعان من الخصخصة، خصخصة البنوك المشتركة والتي تعني سعي الحكومة من خلال البنوك وشركات التأمين التي تمتلكها إلى تقليص نسبة المساهمة ومن ثم بيع هذه المساهمات في هذه البنوك جزئيا أو كليا مستخدمة في ذلك سوق المال، وبالتحديد سوق الأوراق المالية أو البيع المباشر، وخصخصة البنوك العامة أي توسيع قاعدة الملكية فيها من خلال طرح جزء من رأسمال تلك البنوك للبيع والتداول في بورصة الأوراق المالية بالتدريج.[13]

وقد أثبتت بعض الدراسات نجاح خصخصة البنوك في عدد من الدول المتقدمة وذلك من خلال:[14]

1- تعميق المنافسة في السوق المصرفية وتحسين الأداء من خلال توجيه الائتمان نحو المشروعات الأكثر إنتاجية والأكثر ربحية، وامتلاك القدرة التنافسية التي تقدم الخدمة المصرفية بأقل تكلف وأحسن جودة، وبأعلى إنتاجية وبسعر تنافسي؛

2- تنشيط سوق الأوراق المالية وتوسيع قاعدة الملكية من خلال طرح أسهم تلك البنوك للبيع، وبالتالي زيادة المعروض من الأوراق المالية، ومن ثم زيادة سعة السوق وتطويرها؛

3- تحسين الكفاءة الاقتصادية للوحدة المصرفية من خلال انخفاض المخاطر التي تتعرض لها من جانب، واستقطاب أفضل العناصر البشرية من جانب آخر؛

4- تحديث الإدارة وزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية، وترشيد الإنفاق العام وإدارة أفضل للسياسة النقدية.

**3- توريق العمل المصرفي:**

كلمة "التوريق" تعريب لمصطلح اقتصادي حديث وهو Securitization الذي يعني "جعل الدين المؤجل في ذمة الغير- في الفترة ما بين ثبوته في الذمة وحلول أجله- صكوكا قابلة للتداول في سوق ثانوية"[15]، كما يعرف بأنه "تحويل الديون المصرفية غير السائلة إلى أوراق مالية سائلة وقابلة للتداول في أسواق رأس المال"[16]، ويعرف كذلك على أنه الأساليب الفنية التي يمكن من خلالها تحويل الأصول أو تغيير شكلها الخارجي إلى أصول مالية وبحيث يمكن إعادة بيعها إلى المستثمرين في أسواق المال.[17]

مما سبق فالتوريق يعبر عن عملية تحويل الأصول غير السائلة مثل القروض والأصول الأخرى إلى أوراق مالية قابلة للتداول في أسواق رأس المال، وهي أوراق تستند إلى ضمانات عينية أو مالية، وهذا يوفر للبنوك وسيلة ملائمة لسد احتياجاتها التمويلية، وتتميز بالاستقرار والتكلفة المنخفضة والأجل الطويل، وقد حقق التوريق العديد من المزايا للبنوك، ومنها على سبيل المثال ما يلي:[18]

1– يمثل التوريق وسيلة مستقرة ومتجددة للحصول على مصادر التمويل حيث يمكن استخدامها لتحويل مجموعة كبيرة من القروض بما فيها الرهونات العقارية والتجارية ومتحصلات بطاقات الائتمان، وقروض المشروعات الصغيرة وغيرها إلى أوراق مالية قابلة للتداول؛

2– تمكين البنوك التي تحتاج إلى رؤوس أموال من تحقيق ذلك من خلال توريق ديونها ونقل درجة مخاطرها إلى مستويات أقل؛

3– تنمية إيرادات البنوك من الرسوم التي تتقاضاها نظير تحويل مدفوعات خدمة القروض إلى حامل الورقة، كما يمكن أن يحصل البنك على هامش فائدة إضافي بأن تكون الفائدة على الورقة أقل مما يتقاضاه البنك من المقترض الأصلي.

**4– التسييس المصرفي:**

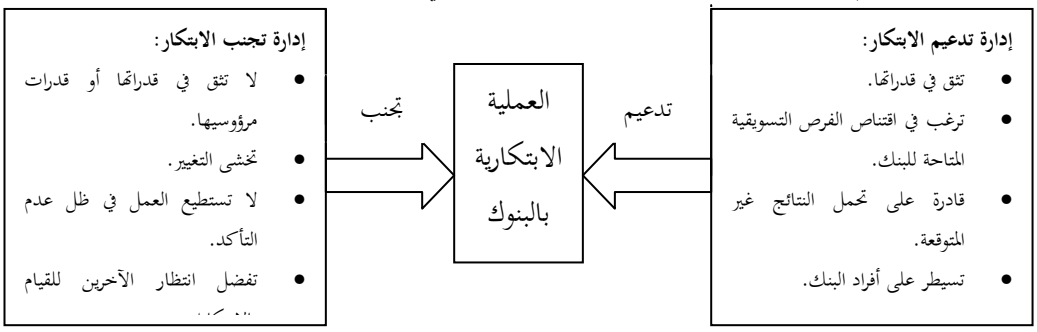
أي أن إدارة البنوك في البيئة المعاصرة تجد نفسها مضطرة للتفاعل مع الأحداث والأوضاع السياسية، سواء مشاركة فيها، أو متخذة لقرارات ذات أبعاد سياسية أو مترقبة لما تسفر عنه المتغيرات السياسية من تأثيرات موجبة أو سالبة على أنشطتها، حيث أن الاستجابة من طرف إدارة البنوك حيال هذه المؤثرات السياسية يقف على نوع إدارة البنك في حد ذاته.

فإدارة البنك المتفاعلة مع هذه الأوضاع السياسية تحاول التقرب من السلطة السياسية، أو الاشتراك في التنظيمات السياسية الرسمية، كالأحزاب السياسية وغيره بغرض الدفاع عن مصالح البنك من أي ضغط أو تأثير حكومي سلبي عليها.

أما إدارة البنك المحايدة فإن البنك فيها يلتزم بالحياد تجاه الأوضاع السياسية (لا يحاول التفاعل مع النظام السياسي)، بل يكتفي بدور المراقب والمنتظر لما تسفر عنه التغيرات الحكومية، في حين إذا كانت إدارة البنك مبادرة تتحرك مسبقا للحيلولة دون تدخل الحكومة في شؤون البنك، وتجنب أي تهديدات سياسية ومثال ذلك: القيام بتحسين الأداء المصرفي وغيرها من الأمور التي تكفل لها عدم خضوعها تحت العقوبات الحكومية.

**5– الابتكار المصرفي:** الابتكار المصرفي هو عملية ترجمة الأفكار الجديدة إلى تطبيقات عملية في البنوك، فسبب التفوق الابتكاري لبعض البنوك وتخلف البعض الآخر يرجع إلى نمط الإدارة العليا، فهناك إدارة تدعم الابتكار وإدارة تتجنب الابتكار، ويمكننا تبين ذلك من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم 01: تأثير نمط الإدارة على العملية الابتكارية في البنوك**



**المصـدر**: د. طـارق طـه، إدارة البنـوك ونظـم المعلومـات المصـرفية، الحـرمين للكمبيـوتر، الإسـكندرية، 2000، ص137.

**6- الحوسبة والأنترنت:**

من أهـم مظاهر التقدم في تقـديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر، حيث أدى إلى السرعة في تقـديم الخـدمات وتقليـل الأعبـاء البيروقراطيـة، وقـد أدى هـذا أيضـا إلى مواكبـة التزايـد الكبـير في حجـم المعـاملات الماليـة، مـا يمكـن للعميـل معرفـة رصيـده ومجمـوع وتفاصـيل مسـحوباته وتواريخهـا، وإمكانيـة حصـوله علـى خدمات في أي فرع من فروع البنك.

فالحاسبات الآلية هي مجموعة من المكونات الإلكترونية المترابطة تستقبل وتخزن حقائق خام هي البيانات وفقا لتعليمات تشغيلية معينة مخزنة مسبقا في البرامج، وتقوم بالعديد من المعالجات الحسابية والمنطقية وتقديم نتائج تلك المعاملات في صورة قابلة للاستخدام.

كـذلك ومـع انتشـار الانترنـت Internet الـتي تعـد بمثابـة شـبكة عالميـة كـبرى تـربط مجموعـة مـن شـبكات الحاسبات الآلية دون وجود وحدة مركزية لها، ويتم الدخول عليها والتعامل معها من خلال برامج إجرائية معينة، والتقدم التكنولوجي في الخدمات المصرفية أدى إلى ظهور ما يسمى بالبنوك الإلكترونية E-Banking التي نتج عنها البنوك الافتراضية (بنوك الإنترنت I-Banking)، البنوك المنزلية (Home Banking).

فـالبنوك الإلكترونيـة تقـدم خـدمات مصـرفية متنوعـة دون توقـف ودون عمالـة بشـرية باسـتخدام الحاسـبات الآليـة ذات مـدى متسـع زمنيـا (خـدمات لمـدة 24 سـاعة) ومكانيـا (محليـا ودوليـا)، ضـامنة بـذلك سـرعة فائقـة في تنفيـذ العمليات مهمـا كـان بعد المسـافة، وبتكلفـة منخفضـة وبطريقـة آمنة وعلى مـدار اليوم والأسبوع[19]، مستخدمة في ذلك آلات الصرف الذاتي (البطاقات البلاستيكية).

وللبنوك الإلكترونية أو الصيرفة الإلكترونية عدة مزايا نذكر منها:[20]

- إزالة الحواجز الزمانية والمكانية بحيث يمكن القيام بأي عملية من أي مكان أو من البيت وخلال أيام الأسبوع وعلى طول ساعات اليوم؛

- كما أن رقعة الخدمات المعروضة تعتبر واسعة.

أما البنوك الافتراضية أو بنوك الانترنت، فهي أحدث أسلوب للعمل المصرفي حيث تمثل بنوكا وفرت على نفسها مصاريف العقارات والمستخدمين بإنشاء مباشرة بنكا عبر الإنترنت، أو بنوكا أرضية وقامت بإنشاء مواقع لها في الانترنت وتقدم الخدمات المصرفية المتنوعة باستخدام أحدث التكنولوجيات في وسائل الدفع من شيك ممغنط وغيرها، وبواسطة البنوك الافتراضية تتم عمليات البيع أو الشراء عبر الانترنت دون استخدام النقد العيني، بل تتم التسوية آليا بين حسابات المتعاملين عبر الموقع.

وتتخذ المواقع التي تنشئها البنوك عبر الانترنت ثلاثة أشكال هي:[21]

أ/ **الموقع المعلوماتي**: وفيه يكتفي البنك بتقديم معلومات حول منتجاته وبرامجه، والتقنيات الجديدة في البنك دون قيامه بإتمام هذه العمليات عبر الانترنت.

**ب/ الموقع التفاعلي أو الاتصالي**: ويسمح هذا الموقع بنوع من التبادل الاتصالي بين البنك وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط، أي أن هذا الموقع يفتح قناة اتصال بين البنك وعملائه من خلال تبادل الرسائل الالكترونية(E-mail).

**ج/ الموقع التبادلي أو التفاعلي**: وهو الموقع الذي يسمح فيه بالقيام بالعمليات البنكية المختلفة من اطلاع على الحساب، طلب إجراء تحويلات، التسديد الإلكتروني للفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية، وهذا النوع هو الذي يطلق عليه اسم البنك الإلكتروني.

**د/ موقع الخدمات المصرفية المتقدمة**: فهو يعتبر أكثر المواقع احتكاكا بالعميل، وتعرض المصارف من خلاله الخدمات التالية:[22]

- تقديم مختلف الاستشارات اللازمة للعميل على حسب حالته وحاجته؛
- تقديم خدمات دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع المختلفة للعميل؛
- توجيه العميل لفرص الاستثمار المختلفة الموجودة في السوق؛
- مراقبة وتوجيه مشاريع العميل القائمة.

ويوفر البنك عبر الانترنت فوائد ومزايا أهمها:[23]

- سرعة تنفيذ العمليات بأقل تكلفة وأقل زمن؛
- تأمين المبالغ النقدية من الضياع والسرقة؛
- شكل بسيط من أشكال النشرات الالكترونية الإعلانية عن الخدمات المصرفية؛
- إمداد العملاء بطريقة التأكد من أرصدتهم لدى المصارف؛
- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونيا.

والبنوك المنزلية تقوم بالخدمات المصرفية وبنفس الطريقة المستعملة في البنوك الإلكترونية أو بنوك الانترنت، فقط يكون الحاسب الشخصي للعميل الموجود في المنزل مربوطا بالحاسب الآلي للبنك من خلال وسائط الاتصال (كشبكة الخطوط الهاتفية).

### 7- التحور المصرفي Institutionnalisation:

ويقصد بالتحور المصرفي ظاهرة تحور بعض المؤسسات التي من المفترض أنها لا تعمل في مجال قبول الودائع إلى نمط يشبهه البنوك، وذلك نتيجة لتزايد الأموال المودعة لديها بسبب الاستقطاعات أو الادخار، ومنها: صناديق التوفير، التأمينات الاجتماعية، المعاشات...الخ.[24]

### 8- الاندماج والتحول إلى عدم التخصص المصرفي:

#### أ- الاندماج المصرفي:

يعد الاندماج المصرفي أحد أهم التغيرات المصرفية العالمية التي تزايد تأثيرها بقوة خاصة خلال العقد الماضي مع تسارع وتيرة العولمة والتحرر المالي في ظل بيئة اقتصادية تنطوي على العديد من المخاطر، ويبدو أن عملية الاندماج المصرفي من كثرتها وسرعتها وشمولها أصبحت ظاهرة عالمية تأثرت بها كل البنوك في العالم تقريبا، حيث يمكن تعريف الاندماج المصرفي على أنه: «اتفاق يؤدي إلى اتحاد بنكين أو أكثر وذوبانهما إداريا في كيان مصرفي واحد بحيث

يكون الكيان الجديد ذو قدرة أعلى وفعالية أكبر على تحقيق أهداف كان لا يمكن أن تتحقق قبل إتمام عملية تكوين الكيان المصرفي الجديد»[25].

وعمليات الاندماج المصرفي لم تقتصر على البنوك والمؤسسات المصرفية المحلية في نطاق الدولة الواحدة فقط، بل امتدت إلى اندماج مصرفي بين بنوك ومؤسسات مصرفية بين دول مختلفة، ويعد الاندماج المصرفي أحد أنجع السبل لمواجهة المنافسة الشديدة في ظل ترسيخ العولمة، كما كان لمتطلبات لجنة بازل لمعدل كفاية رأس المال أثره الواضح في اتجاه البنوك نحو الاندماج لتدعيم قواعدها الرأسمالية والاندماج المصرفي يحقق عدة مزايا نذكر منها:[26]

**1**- زيادة قدرة البنك على النمو وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج وتوسيع حجم الفروع القائمة، وزيادة قدرتها على خدمة أنشطة أكبر وعدد عملاء أكثر، ومن ثم امتلاك قدرة كبيرة على الانتشار الجغرافي؛

**2**- الانتقال من مرحلة الإدارة التي تقوم على مركزية القرار، إلى مرحلة الإدارة التي تركز على تقييم الأداء مع الاهتمام بتعظيم العائد على حقوق الملكية وإرضاء العملاء؛

**3**- إتاحة فرص أكبر لثبات وتنوع مصادر الودائع، مما يخفض تكلفة الحصول على الأموال، ويمكن من تخفيض كمية النقد المتواجد في خزائن الفروع وتوظيف هذه الأموال للحصول على عائد وربحية أعلى، حيث تتاح فرص أكبر لزيادة التسهيلات للعملاء؛

**4**- التوسع في استخدام الأدوات الحديثة ذات التكنولوجية المتطورة وبتكاليف منخفضة؛

**5**- زيادة وتعزيز القدرة التنافسية سواء في السوق المصرفية المحلية أو العالمية؛

**6**- الارتقاء بالمناخ التنظيمي وتطوير النظم الإدارية وتحسين مناخ العمل وإعادة توزيع الموارد البشرية بما يتفق والاعتبارات الاقتصادية لتشغيل الوحدة المصرفية؛

**7**- تحسين الربحية وزيادة قيمة الكيان المصرفي الجديد المندمج والناتج عن زيادة الأرباح الصافية، وفي نفس الوقت زيادة قيمة السهم الجديد للكيان الجديد في البورصة؛

**8**- زيادة قدرة البنك المندمج على تكوين احتياطات علنية وسرية لتدعيم المركز المالي وتحقيق الملائمة ومعيار كفاية رأس المال؛

**ب- التوجه إلى عدم التخصص المصرفي (تنويع الخدمات المصرفية-البنوك الشاملة-):**

في ظل المنافسة المحتدمة التي أصبحت تواجهها البنوك ليس فقط من قبل البنوك المنافسة ولكن من قبل المؤسسات المالية غير المصرفية الأخرى، ولا سيما بعد موجة التحرر من القيود التي سادت في العقدين الأخيرين، وإزاء هذا أصبح لزاما على البنوك إذا أرادت الاستمرار على الساحة أن تقدم حزمة متكاملة من الخدمات المصرفية تجمع ما بين التقليدي والمستحدث، وما بين الخدمات التي تنتجها صيرفة الجملة وخدمات التجزئة، وذلك حتى تستطيع الاحتفاظ بعملائها.

حيث يمكن تعريف البنوك الشاملة على أنها: «بنوك تعدت دورها التقليدي، من مجرد وسيط نقدي تتمثل إيراداته في هامش الربح بين سعري الإقراض والاقتراض إلى وسيط مالي أو مهندس مالي يتعامل بل يبتكر أدوات متنوعة ومتطورة لنقل الأموال من الوحدات ذات الفوائض المالية إلى تلك الباحثة عن التمويل في كافة الأسواق (سوق النقد وسوق رأس المال)»[27].

وتعرف بأنها: «بنوك تمارس كل الأنشطة المصرفية الممكنة، وتوسع سلوكها نفسه إلى أنشطة أخرى غير مصرفية (على سبيل المثال التأمين)»[28]، يتضح من هذه التعريفات، أنها تنصب حول مفهوم واسع للبنوك الشاملة، يعني أنها بنوك متعددة الوظائف والمهام غير متخصصة في نطاق معين بالذات بل أنها تقدم مجموعة متنوعة ومتميزة من الأعمال المصرفية وغيرها، وتعتمد في أدائها على استخدام التكنولوجيا المتطورة والأساليب الحديثة وخدمات معلوماتية متقدمة، بالإضافة إلى أنها مصارف تعمل على أساس اقتصاديات الحجم والنطاق الكبير.

ومن ثم يمكننا أن نعرف البنوك الشاملة على أنها بنوك متعددة الوظائف والمهام غير متخصصة في نشاط مالي معين، تقدم مجموعة متنوعة ومتطورة من الأعمال المصرفية والمالية وغيرها، وتعتمد في ذلك على تكنولوجيات متقدمة في ظل اقتصاديات الحجم الكبير.

وفي هذا الإطار يجب على البنوك تلبية كافة احتياجات العملاء للوصول إلى مفهوم البنوك الشاملة مع التركيز على صيرفة التجزئة التي أصبحت تستحوذ على اهتمام متزايد من قبل البنوك خلال السنوات القليلة الماضية، ومن أهم هذه الخدمات:[29]

– التوسع في أنشطة الصيرفة الاستثمارية منها: التوريق، توسيع نشاط صناديق الاستثمار، تنشيط سوق الأوراق المالية وجعلها موضع منافسة مع البنوك، التعامل في المشتقات المالية (عقود الخيار، العقود الآجلة، العقود المستقبلية، عمليات المقايضة)، أنشطة أمناء الاستثمار، القيام بدور المتعاملين الرئيسيين؛

– التركيز على صيرفة التجزئة من خلال: البطاقات البلاستيكية، الاهتمام بالقروض الشخصية، التمويل بالرهن العقاري، تقديم القروض للمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر؛

– القيام بنشاط التأجير التمويلي Financial Leasing؛

– تقديم القروض المشتركة Syndicated Leans؛

– تأسيس شركات رأس المال المخاطر؛

– خصم الفواتير التجارية Factoring؛

– شركة التزامات التصدير Forfaiting؛

– تقديم خدمات التحوط والتغطية من مخاطر تقلبات أسعار الفائدة والصرف مثل: عقود الخيارات والمستقبليات، بالإضافة إلى العقود الآجلة واتفاقيات أسعار الفائدة الآجلة؛

– دخول البنوك في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحاسبات الآلية والاستثمار المشترك والسمسرة وإصدار عقود التأمين بأنواعها المختلفة.

### 9– إدارة الجودة الشاملة (TQM):

فالجودة المصرفية، تعني قدرة البنك على توفير مستوى أداء للخدمة المصرفية يحقق إشباعا تاما لاحتياجات العميل، وتقاس جودة الخدمة المصرفية من خلال الأبعاد الرئيسية التالية[30]: الاعتمادية، سرعة الاستجابة من قبل العاملين، القدرة أو الكفاءة، سهولة الحصول على الخدمة، اللباقة، الاتصال، المصداقية، الأمان، معرفة وفهم العميل، الجوانب المادية الملموسة (المكونات المالية).

- فالاعتمادية تعني ثبات الأداء وإنجاز الخدمة بشكل سليم وأحسن من المرة الأولى ووفاء البنك لما تم وعد العميل به؛

- سرعة الاستجابة من قبل العاملين تعني رغبة واستعداد العاملين بالبنك في تقديم الخدمة والسرعة في أدائها والاستجابة الفورية للعميل؛
- القدرة أو الكفاءة تعني امتلاك العاملين المهارة والمعرفة اللازمة لأداء الخدمة؛
- الجوانب المادية الملموسة تشمل التسهيلات المادية المستخدمة في العمل، بدءا بالمظهر الخارجي للبنك، وتهيئته من الداخل والأجهزة والوسائل المستخدمة في أداء الخدمة.

أما الجودة الكلية أو الشاملة، فهي المدخل الإداري المتكامل الساعي للتحسين المستمر في جودة خدمات البنك لتحقيق رضا العملاء، وذلك باستخدام الإدارة العليا للبنك لأساليب وأدوات متقدمة ومتنوعة، تتيح للبنك الوصول لمعدلات أداء مرتفعة في تحسين الجودة، باعتبار أن الجودة هي السبيل لتحقيق الميزة التنافسية والتي تمنح للبنك وضع أفضل من منافسيه، وبالتالي فرصة أكبر في البقاء في ظل العولمة، وبالتالي فإن إدارة الجودة الكلية تستهدف الوصول إلى مستوى الخطأ صفر، بمعنى منع خطأ الأداء المصرفي قبل حدوثه، وتتمثل المبادئ العامة لـ TQM للبنوك في:[31]

- التحسين المستمر في جودة الخدمة المصرفية؛
- تجنب ارتفاع التكلفة من خلال فعل الصواب من البداية؛
- تنمية روح العمل الجماعي بالبنك وزرع وتنمية ثقافة الجودة لدى العاملين بالبنك؛
- إقامة جسور الثقة والتعاون والاحترام بين العاملين؛
- الإنصات والتعلم من العملاء والموظفين.

فمن خلال تركيز البنوك جهودها على تحسين خدماتها ستتحصل على مزايا تتمثل في:[32]

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية البنوك وبالتالي القدرة على مواجهة الضغوط التنافسية؛
- تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء والتحكم في أداء العمليات المصرفية؛
- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة للبنك بإمكانية رفع الأسعار والعمولات وتحقيق أرباح أكبر؛
- إن الخدمة المتميزة وذات الجودة العالية تمكن البنك من الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد؛
- إن الخدمة المتميزة تجعل من زبائن البنك كمندوبي بيع في توجيه وإقناع زبائن جدد مع الأصدقاء والزملاء.

**ثالثا– التأهيل الوظيفي والإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف**

إن اتجاه الجزائر نحو التحرير الاقتصادي والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وبالتالي إزالة كل القيود التي تقف عائقا أمام حرية التجارة والسلع والخدمات ورؤوس الأموال، سيعرض مؤسسات القطاع المصرفي باعتباره القطاع الدافع لعملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، إلى منافسة عالمية شديدة في مجال تقديم الخدمات وجودتها وسرعتها وكيفية تقديمها، الشيء الذي يجعل من تأهيل وعصرنة وإصلاح الجهاز المصرفي، ضرورة لا بد منها لتعزيز قدرته التنافسية ودعم ثقة المستثمرين المحليين والأجانب فيه وجعله قادرا على مسايرة التطورات الراهنة.

**1– لمحة مختصرة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف**

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمقتضى المرسوم رقم 82-106 الصادر في 13 مارس 1982[33] وقد انبثق عن البنك الوطني الجزائري (BNA) الناتج عن إعادة هيكلة القطاع، وأنيط له مهمة تمويل هياكل ونشاطات

الإنتاج الفلاحي وكل الأنشطة الممهدة أو المتممة للفلاحة وكذلك الصناعات الزراعية أي المعتمدة على الفلاحة والحرف التقليدية، وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الريف أيا كان نوعها ونشاطها.

كما أنه بنك متخصص مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة المرتبطة به قصد تطوير الريف وتطوير الإنتاج الغذائي (زراعي- حيواني) على الصعيد الوطني، كما يوجد قانون أساسي يحدد مهام البنك، وكان رأسمال البنك في البداية 1 مليار دينار وعدد وكالاته 140 وكالة متنازل عنها من بنك BNA، أما حاليا فيقدر رأسماله بـ 33 مليار دينار وعدد وكلاته 300 وكالة ويضم أكثر من 7000 عامل.(34)

وبصدور قانون النقد والقرض 10/90، اعتبر البنك بنكا تجاريا كالبنوك الأخرى ووسع أفقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي، وهكذا أصبح البنك شخصا معنويا، مهامه تلقي أموال الجمهور، وعمليات القرض ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وحاليا ومنذ 2005 أصبح البنك أكثر تخصصا في مجال الزراعة وما يلحقها، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته البشرية صنف البنك في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية، واحتل المرتبة السابعة عشر على مستوى القارة الإفريقية في النجاعة والفعالية والمرتبة 668 في الترتيب العالمي من بين 4100 بنك مصنف.(35)

وتعتبر الوكالة 697 الوكالة الرئيسية على مستوى ولاية سطيف بدأت العمل في مارس 1982 وقد أنشئت هذه الوكالة في إطار استراتيجية بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتدعيم وتوسيع نشاطاته البنكية المختلفة عبر الوطن من أجل تنمية وتلبية طلبات تمويل المشاريع الداخلية والخارجية.

**2-1- الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية –وكالة سطيف 697 –**

يقدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية مجموعة من الخدمات المتنوعة وذلك مواكبة لاحتياجات العملاء وتتمثل هذه الخدمات في:(36)

أ- الحسابات: وتتمثل في الحساب الجاري، حساب الصكوك بالدينار الجزائري وبالعملة الصعبة، حساب التوفير للكبار والصغار.

ب- الودائع: يقوم البنك بتقديم ودائع عند الطلب وتتمثل في الحساب الجاري والصكوك وحساب التوفير بالإضافة إلى ودائع لأجل بالعملة الصعبة وسندات الصندوق (الإسمية وغير إسمية).

ج- عمليات الإيداع، السحب، التحويل بأنواعها المرسلة والمستقبلة؛

د- التحصيل والخصم؛

هـ- المقاصة الإلكترونية؛

و- عمليات التجارة الخارجية: حيث يقدم البنك مجموعة من العمليات وهي: الاعتماد المستندي بأنواعه، التسليم المستندي، التبادل الحر بالإضافة إلى التوطين؛

ز- القروض: قروض الاستغلال وقروض الاستثمار والموجهة للقطاع الفلاحي وما يلحقه بحكم تخصصه:

- قروض الاستغلال: منها ما هو عن طريق الصندوق وما هو عن طريق الإمضاء.

*فالقروض عن طريق الصندوق تضم: السحب على المكشوف، التسبيقات وأنواعها، الاعتماد الموسمي.

*أما القروض عن طريق الإمضاء فتضم: الكفالة المصرفية La caution، الضمان الاحتياطي L'aval، الالتزامات الجمركية، شهادات القبول.

– قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة الأجل تتراوح ما بين سنة و 5 سنوات وهي موجهة للتمويل الفلاحي وما يلحقه (الصيد البحري)، كما يقدم قروض تشغيل الشباب في مجال تمويله، مساهما بذلك في تخفيض نسبة البطالة.

– التأجير التمويلي للمعدات الفلاحية.

ي– تقديم خدمات الصيرفة الإلكترونية (الموقع المعلوماتي).

م– خدمة التأمين المصرفي (التأمين على الأشخاص، على السكن، على المخاطر الفلاحية).

**2– التقنيات المصرفية الحديثة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف**

في ظل التطورات الراهنة والتغيرات الاقتصادية التي تعيشها الجزائر ومن أجل مواكبة التطور التكنولوجي الهائل، قام بنك ا الفلاحة والتنمية الريفية بإدخال تقنيات من أجل النهوض بالبنك تتمثل في ما يلي:

**2–1– المقاصة الإلكترونية Télécompensation**:

في إطار سياسة العصرنة التي يتبعها البنك، وفي إطار التطورات السريعة التي يعرفها المجال المصرفي وللتكيف الإيجابي مع هذه التطورات، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتطوير نظام المقاصة، بالانتقال من المقاصة التقليدية التي تتم على مستوى غرفة المقاصة المتواجدة ببنك الجزائر من خلال التقاء ممثلي مختلف البنوك المتواجدة في الجزائر، إلى مقاصة الكترونية تتم من خلال أو بواسطة الحاسبات الآلية التي بدأ العمل بها ابتداء من 2006/04/01 بالنسبة للبنوك العمومية والخاصة والأجنبية، أي كل البنوك المتواجدة على التراب الوطني.

فمن أجل تنفيذ هذه التقنية، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدورات تدريبية لموظفيها على كيفية إتمام هذه العملية، والإجراءات اللازم للقيام بها من أجل ذلك، وذلك بإرسال ممثلي البنك إلى مراكز التكوين التابعة للبنك، وعملية المقاصة الإلكترونية حققت عدة مزايا سواء للبنوك أو للمتعاملين (العملاء) تتمثل في:

– السرعة في إتمام العمليات؛

– سرعة الرد على الصكوك المقدمة للخصم أو التحصيل؛

– تدعيم أو إعطاء دور كبير للرقابة البنكية؛

– القيام بعمليات المقاصة على مدار اليوم وليس لساعات فقط كما كان سائدا في غرفة المقاصة.

- وعملية المقاصة الإلكترونية تتم حسب الإجراءات التالية:[37]

أ– استقبال الصكوك المقدمة للخصم أو التحصيل من طرف العميل؛

ب– قيام المكلف بالمقاصة بفحص هذه الصكوك والتأكد من المعلومات الواجب توافرها في الصكوك؛

ج– في المقاصة الإلكترونية كل صكوك البنوك تغيرت وأصبحت تتعامل بالصكوك المعدلة Les Chèques Normalisés؛

د– بعد المراقبة والفحص يتم تسجيل هذه الصكوك بواسطة الإعلام الآلي؛

هـ– يتم بعدها إرسال المعلومة والصك إلى البنك صاحب الصك المسلم لزبون بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري مثلا هو ذلك البنك.

حيث يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإرسال المعلومة وصورة الشيك (Recto Verso) فيتم نسخ الصك (Scanner) وقيمته بواسطة الخط (OCRB)، وبعدها يحول بواسطة النظام (الموزع المركزي لـ

BADR) إذا كانت العملية داخلية (بين وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية) وبواسطة CPI إذا كانت العملية بين البنوك (هنا بين CPA وBADR)، ثم تحول إلى الموزع الخاص ببنك الجزائر الذي يقوم بدوره بإرسالها إلى الموزع المركزي لبنك القرض الشعبي الجزائري وإرسالها إلى الوكالة المعنية، فالعملية تتم في نفس اليوم وتصل في نفس اليوم، والوكالة المستقبلة (CPA) لديها مدة ثلاثة (03) أيام للرد، حيث أنه في اليوم الرابع وفي حالة عدم وصول الرد يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بإعطاء أمر بدفع قيمة الصك للعميل أي جعل حسابه دائن، وفي حالة وصول الرد وكان رصيد زبون CPA غير كاف فبنك CPA هو الذي يتحمل المسؤولية مع زبونه.

حيث أنه توجد ثلاث مستويات لمبالغ الصكوك المتعامل بها على مستوى المقاصة:

M1< 50.000,00DA

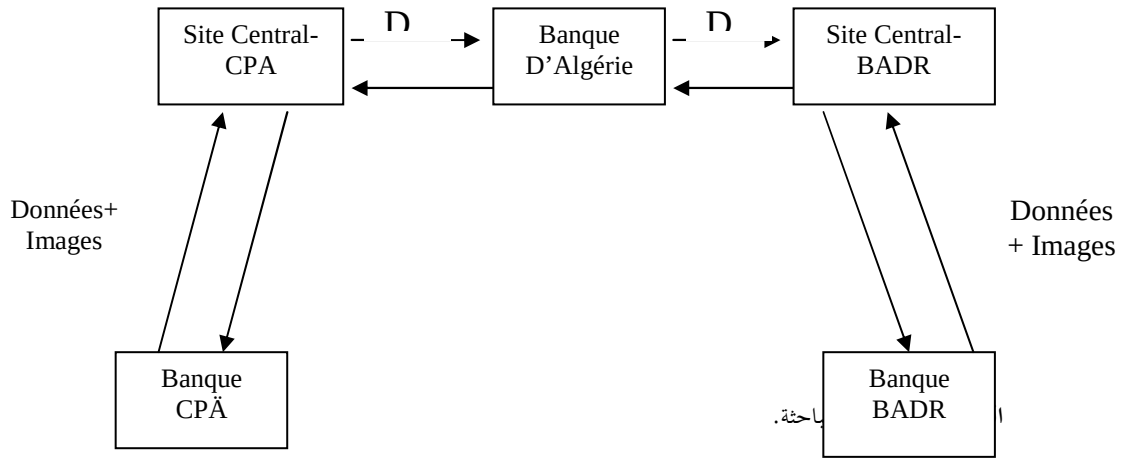
M2 ]50.000,00 200.000,00[

M3>200.000,00DA

أما المبالغ الأكبر من 10.000.000,00DA فيتعامل معها بواسطة نظام SWIFT، حيث أنه في السابق كان يطبق فقط في المعاملات التجارية الخارجية، لكن الآن وبظهور المقاصة الإلكترونية أصبح يطبق على المعاملات التجارية المحلية شرط أن يفوق مبلغ الصفقات مليار دج أي 10.000.000,00دج.

من خلال ما سبق يمكننا تلخيص إجراءات المقاصة الإلكترونية في الشكل التالي:

**الشكل رقم 02: عملية المقاصة الإلكترونية:**




إن تطبيق المقاصة الإلكترونية عزز الرقابة البنكية أكثر فأكثر، وهذا ما جعل عمليات إصدار صكوك بدون رصيد صعبة جدا، تعرض صاحبها إلى عقوبات قانونية تتمثل في قيام بنك هذا العميل بسحب دفتر الشيكات منه، وعدم إصدار في حقه دفتر شيكات آخر لمدة 05 سنوات، وإرسال أمر بذلك إلى جميع البنوك المتواجدة عبر التراب

الوطني، هذا إلى جانب أخذ البنك لنسبة 10% من قيمة الصك الصادر (بدون قيمة)، بالإضافة إلى دفع قيمة هذا الصك إلى المستفيد منه، ودفع ضعف قيمته إلى العدالة.

**2-2- السحب والتحويل عن بعد:**

السحب والتحويل عن بعد هي قيام العميل بسحب وتحويل أي مبلغ من أي مكان دون الحاجة إلى التنقل إلى البنك المنتسب إليه، موفرا بذلك الوقت وضامنا الحصول على هذه الخدمة في المكان الذي هو فيه وبالسرعة الممكنة، فبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية توجد بطاقات السحب والتسديد BADR التي تم تشغيلها سنة 1994، فهي تسمح لحاملها بالسحب من الموزعات الآلية المتواجدة فقط على مستوى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتسديد كل مشترياته وخدماته لدى المحلات الحاوية لأجهزة حامل الدفع الإلكتروني ولديها حساب لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما تمنح هذه البطاقات للزبائن المهمين وذوي المركز المالي الجيد فقط، بالإضافة إلى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لكن ونظرا لقلة الثقافة المالية والتعطلات في الموزعات الآلية، لم يتم إتمام هذا المشروع، أما بالنسبة لبطاقات السحب ما بين البنوك فبدأ تشغيلها سنة 1998 وتوقفت هي أيضا.

لكن وحرصا من بنك الفلاحة والتنمية الريفية على اقتحام فضاءات تكنولوجية جديدة وضمن سياسة التحديث والتطوير لخدمات البنك، فإن العمل بالنقود الآلية بالنسبة للبنك ليست عملا إشهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون والبنك، ومن أجل جعل النقود الآلية واقع في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتجسيد مفهوم البنك المعتمد للمقاييس الجديدة بإدخال الفضاء الآلي والمسارعة إلى تثمين ورشات تجريد أدوات التسديد من طابعها المادي وضمان المردود الاستثماري بإدخال ثقافة البطاقة.

ولهذا الغرض وحتى يرافقه شركاء في تجسيد هذا المشروع الطموح وجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية إعلانا عن مناقصة في شهر جوان 2003 من أجل كسب حل للعمل بالنقود الآلية بشكل كامل وكان من المتعهدين الذين قبلهم البنك:[38]

- Software ACI Worldwide فرع TSAI (فرع هندسة المعاملات)، وهو من رواد نظام النقود الآلية منذ 1975 والممون للبنوك المشهورة مثل البنك الأمريكي وبنك وون (Bank One) و(Barclays(UK، والشركة العامة الفرنسية.
- HARDWARE: HEWLETT PACKARD الرائد العالمي في مجال التموين بالخدمات "High Availability" بالموزع "HIMALAYATANDEM" الذي أدخل للجزائر لأول مرة، ويمكن لهذا الممون أن يحقق نسبة 99,99999 بالمائة من الفعالية التكنولوجية.
- Guichet Automatique de Banque (GAB): وهو من الرواد العالميين في التموين بنسبة 54% من السوق.

فالشيء الذي دعا مديرية المشروع إلى هذا الاختيار، رغبتها في تحقيق الامتياز التكنولوجي في أقصر مدة، وبهذا أصبح مشروع النقود الآلية عملية حقيقية في الميدان بعد إتمام العقود في 04 فيفري 2004، وهذا وتجسد المشروع من خلال 03 (ثلاثة) مراحل:

أ- انطلاق العمل ببطاقة السحب؛

**ب**- انطلاق العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك وتطبيق مشروع النقود الآلية ساتيم "SATIM" وإعادة شحن الهاتف النقال على "GAB"، والتسديد بالبطاقات على النقود الآلية للتسديد الإلكتروني؛

**ج**- انطلاق البطاقة الدولية.

حيث أن دخول البطاقة العالم البنكي، كان على مراحل، أولها مرحلة تجريبية لاختبار البطاقة في وكالات محدودة وعلى عدد معين من الزبائن الحاملين، وانطلاقا من النتائج المتحصل عليها من المرحلة التجريبية، وبعد إدخال التعديلات اللازمة بدأ تعميم استعمال البطاقة تدريجيا مع وصول وتركيب الأجهزة اللازمة لذلك (DAB وجهاز حامل الدفع الإلكتروني TPE) على كل الوكالات، حيث أنه في سنة 2006 أصبحت كل الوكالات jعمل بهذه البطاقات، فبفضل الخادم (Serveur) ذو الفعالية المعترف بها عالميا توفر وتضمن بطاقة **"بدر"** لزبائنها خدمة مستمرة متواصلة ذات جودة عالية، لتصبح بذلك البطاقة حاملة ثقافة جديدة ألا وهي ثقافة الدفع الإلكتروني متبنيا بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذا المشروع شعار "بنك الفلاحة والتنمية الريفية للاقتداء ولا لزام عند الاستحالة"، حيث أن البطاقات المتوفرة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي (البطاقات النقدية للسحب (CBR)، والسحب ما بين البنوك (CIB)، وبطاقة (TAWFIR))، لكن الملاحظ غياب البطاقات الدولية إلى غاية اليوم.

**3- التأهيل الوظيفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف:**

التأهيل أو التحديث الوظيفي هو تحسين الوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وضمان نوعية الخدمات المقدمة مما يؤهل البنك لمواجهة المنافسة الأجنبية ذات التطور التكنولوجي المتقدم وتقديم الخدمات بأقصى سرعة ممكنة محققا بذلك رضا الزبائن، ومكانة أو ميزة تنافسية في السوق المالي والمصرفي بصفة خاصة، فقصد مسايرة التحولات الاقتصادية والاجتماعية العميقة ومن أجل الاستجابة لتطلعات زبائنه، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية برنامج خماسي فعلي يتركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك إحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، حيث شرع ومنذ سنة 2000 في مخطط إعادة التأهيل ليتكيف مع المقاييس العالمية ويتمكن من القدرة على منافسة البنوك الأجنبية وتحقيق ميزة تنافسية ومن نتائج هذا البرنامج:

**أ/ البنك النموذجي بالخدمة المشخصة:**

في ظل التغيرات الاقتصادية الجديدة وجدت البنوك الجزائرية نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في علاقاتها مع محيطها ومن ثم بناء استراتيجيات فعالة تتماشى والأوضاع الحالية، هذا ما دفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تبني سياسة العصرنة، حيث يعتبر أول بنك أدخل مفهوم "البنك الجالس أو البنك النموذجي بالخدمة المشخصة"، رغم أن هذا المفهوم معروف من قبل، وتم ذلك في 09 سبتمبر 2001[39] في 40 وكالة (وكالة سطيف 697 من بينها)، ليعمم على كامل الشبكة بعدها، وجاء هذا النظام من أجل القضاء على ثقل البيروقراطية والسلبيات التي كانت تقف أمامه لأداء مهامه.

إن سياسة العصرنة هذه لا تقتضي إعادة تجديد وتنظيم هياكل البنك فقط، بل يجب أن يرافقه تغيير في نوعية الخدمة المقدمة، وهذا ما يتضح جليا في "المكلف بالزبون" المزود بكافة الأدوات والآليات لتحسين العلاقة مع الزبون، يقدم المكلف بالزبون كل الخدمات المصرفية التي من الممكن أن يحتاجها الزبون، انطلاقا من أبسط عملية "فتح الحساب" إلى منح القروض.

فمنذ 2001 تاريخ الدفعة الأولى للمكلفين بالزبائن، يسهر بنك الفلاحة والتنمية الريفية على توسيع محاور التكوين كي يدفع بعجلة استراتيجيته الجديدة إلى الأمام، والتي تتخذ العصرنة كمصدر للنجاح والفعالية، وقد تخرجت عدة دفعات بعد ذلك، تم تكوينهم على هذه الخدمة الجديدة على ثلاث مراحل، مرحلة تدعى "الحث أو التأثير" تسمح للمتربص بالتأقلم مع مفهوم البنك النموذجي، تنظيمه والخدمة المشخصة، مرحلة ثانية "مرحلة التحسين" يهيأ فيها المكلف بالزبون لمهمة النصيحة المالية في مجال التعهدات والتجارة الخارجية وكذا تحليل المخاطر، ومرحلة أخيرة وهي دورة "الزبون الخبير" – ذات أهمية رئيسية – تسمح للزبون التحكم في الأبعاد التجارية لمهنته.

**ب/ المعالجة الحسابية من بعد "حوسبة وسائل الدفع"**

تعتبر عملية حوسبة وسائل الدفع "الصك" الأولى من نوعها في الجزائر، حيث أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبنى ذلك منذ 10 جانفي 2004[40]، وابتداء من هذا التاريخ أصبح الصك عبارة عن صورة تسافر عبر شبكة تعتبر الأولى من نوعها في الجزائر هي شبكة اتصالات سلكية ولا سلكية موثقة اقتصرت في البداية على ثلاث وكالات لترويضها ووضع آخر اللمسات فيها قبل تعميمها على مجمل شبكة البنك في فيفري 2004.

فحوسبة وسائل الدفع تضمن المعالجة السريعة للصكوك البنكية، فالمدة اللازمة لمعالجة الصك في مجمل وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا تتعدى دقيقتين، وذلك بفضل نظام سيرات "SYRAT" الذي أنشأ من طرف تقنيين جزائريين، كما أن مدة تحصيل هذه الصكوك 48 ساعة.

و إجراءات التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية من بعد يتطلب تجريد هذه العمليات من طابعها المادي وهذا ما يحدث في الوكالة "A" كما يلي:

أ- الأرصدة الباقية للتخفيضات تحجز عن طريق نظام من الصك إلى الصك؛

ب-الأرصدة الباقية التي تحجز ستتم قراءتها ونسخها بفضل آلة القراءة والنسخ التي ترتبط بجهاز الكمبيوتر؛

ج- ترسل التخفيضات والمعلومات الخاصة بالصكوك إضافة إلى صورها عن طريق الموزع المركزي (ج)؛

د- ترسل بطاقات التخفيضات المجمعة ثم الموزعة انطلاقا من الموزع المركزي إلى مواطنها المتتالية (ج+1)؛

هـ- تسمح عمليات المحاسبة للعمليات بمحاسبة العرائض المستقبلة بما في ذلك ما يلي:

- الإيداعات الآلية للحاسبات المعينة بعد المراقبة المعتاد عليها؛

- الرفض إذا لم تتوفر شروط الايداع؛

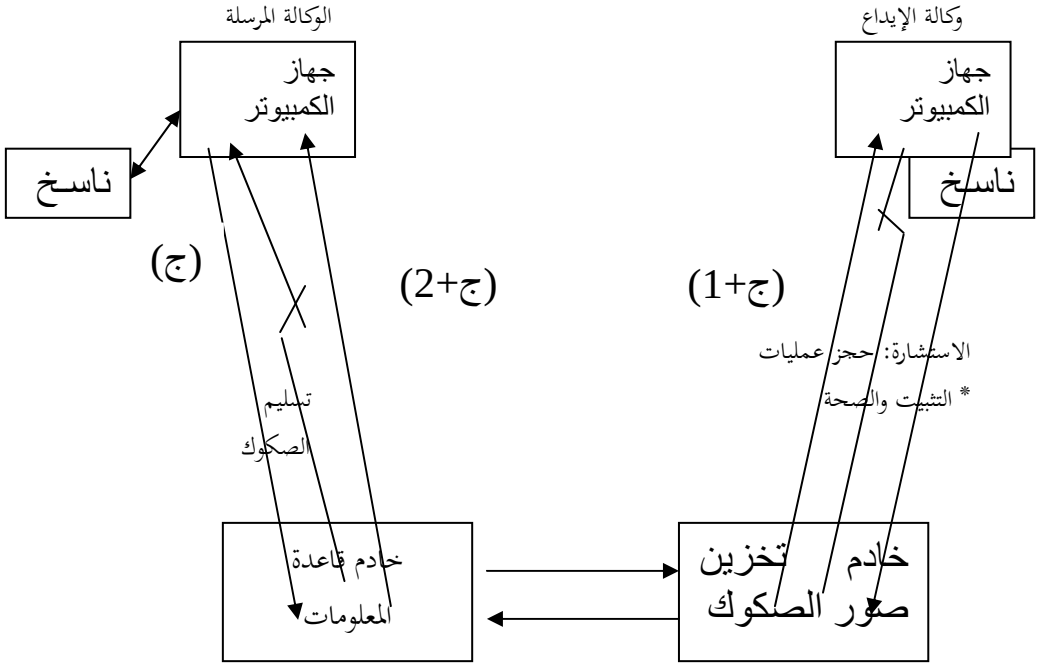
- ورغم ذلك ولأسباب تأمينية فإن الطلبات التي تتجاوز حدا معينا في مبالغها تعرض صور صكوكها لعملية دقيقة لتثبيت صحتها بشكل خاص.

و- محاسبة العمليات.

ز- التسوية وإعادة الأرصدة الباقية على مستوى مصلحة القبض، هذه العمليات انطلاقا من المركزية وفضلا عن أنها تسمح بتسديد أو رفض الأرصدة الباقية المستلمة فإنها تسمح أيضا وبشكل آلي بتسوية حساب صاحبها أو إعادة الرصيد الباقي من العمليات التي لا تنجز.

و الشكل التالي يوضح ذلك:

**الشكل رقم 03: مشروع" سيرات" نظام تحصيل الارصدة الباقية عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد.**




**Source** : BADR- Infos, Revue Bimestrielle d'information, Direction de la Communication et du Marketing, Impression BADR, Alger, N° 38, 2004, P 47.

أما على مستوى الوظائف الأخرى فقد خطى بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيها عدة خطوات مهمة نذكر:

* بالنسبة لوظيفة القروض يحتوي بنك الفلاحة والتنمية الريفية على نظام إعلام آلي متطور ينفرد به وحده دون البنوك الجزائرية الأخرى، وهو نظام معمول به في البنوك الفرنسية "نظام فرنسي"، يسمح هذا النظام بتنفيذ عمليات أو إجراءات منح القرض من أول خطوة "طلب القرض" إلى غاية إعطاء القرار بمنح القرض أم لا، وهذا ما يمكن من اختصار مدة دراسة القروض فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل باحتضانه لنظم إعلام آلي متطورة على دمج نفسه في تكنولوجيات الاعلام.

* كما أنه بالنسبة لعمليات التجارة الخارجية، فالبنك يعتمد على نظام سويفت " SWIFT " وذلك منذ سنة 1991.

* وضع برنامجيات (Progiciel SYBU) مع فروعه المختلفة للقيام بالعمليات البنكية (من تسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق، تسيير المودوعات، الفحص عن بعد لحسابات الزبائن)

* بالإضافة إلى تحسين عمليات الصندوق من سحب ودفع، عن طريق تعميم التعامل بالبطاقات الإلكترونية الخاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية والبطاقة ما بين البنوك.

وهكذا فإنه ومن أجل إجراء تأهيل شامل للوظائف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية يجب العمل على تحسين هذه الوظائف وظيفة بوظيفة كما يلي:

### 3-1- وظيفة فتح الحسابات:

تعتبر عملية فتح الحسابات، أول عملية تجعل الزبون ينتمي إلى بنك دون غيره فكما سبق وتم ذكره بأن بنك BADR، يقوم بعملية فتح الحسابات لمختلف الزبائن سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين، فهذه العملية لم تعد تستغرق وقتا طويلا من أجل فتح حساب لزبون معين، وهذا راجع لقيام البنك بإدخال نظام إعلام آلي مخصص لذلك، ففتح الحساب وإعطاء صاحبه رقمه لا يستغرق دقيقتين أو 3 دقائق على الأكثر، لكن الشيء الذي يستغرق وقتا طويلا، هو حصول الزبون على دفتر الشيكات الذي يبقى شهرا او أكثر حتى يصل إليه، فمن أجل جعل هذه العملية أكثر فعالية وأكثر اقتصاد للوقت يجب العمل على تسهيل حصول الزبون على دفتر شيكاته في وقت فتحه للحساب أو على الأقل في اليوم نفسه حتى يتسنى له القيام بكل عملياته التي تتطلب استعمال الصكوك خاصة بالنسبة للتجار والشركات، فالبنوك الأجنبية تضمن وصول دفتر الشيكات لفاتح الحساب لديها في أقصر مدة، فمن أجل تمكين بنك الفلاحة والتنمية الريفية من القيام بذلك يجب طبع عدد من الصكوك دون اسم ومعلومات عن صاحبه وبعد فتح حساب لزبون ما، يتم تدوين كل المعلومات المتعلقة بصاحبها عليه باستخدام آلات خاصة بذلك.

كما أنه ومن أجل كسب أكبر عدد من الزبائن، يجب القيام بحملات إعلانية للبنك، وكذلك تحويل الموقع عبر الانترنت إلى مواقع يمكن للزبون من خلالها فتح حساب، أو إجراء عمليات متعلقة به.

فبحصول الزبون على حساب في البنك BADR، يصبح يقوم بعمليات الصندوق من إيداع وسحب، وتحويل، فبالنسبة لعمليات السحب والايداع تتم في البنك باستخدام وسائل الدفع (الصكوك) وبقدوم الشخص أو وكيله، وإحضار المبلغ الخاص بهذه العملية، فمن أجل تحسين هذه العمليات يعمل البنك على التخلص تدريجيا من استعمال الصكوك واستبدالها بالبطاقات النقدية، لكن ليس بالشيء الذي يجعلها مستعملة بنسبة 100% .

فمن أجل جعل البطاقة منتشرة بنسبة 100% يجب وضع شروط خاصة لمحدودي الدخل أو أصحاب الدخل الشهري، والعمل على تعميم أجهزة الصرف الآلي عبر التراب الوطني.

ومن أجل تفادي مخاطر المبالغ الضخمة يجب العمل على خلق سياسة الدفع والايداع بالصك دون التعامل بالنقود، أي تصبح الصكوك هي وسائل دفع دون الحصول على المبالغ وذلك بقيام البنوك بتوحيد الصكوك، فقط الاختلاف في الألوان كل بنك له لونه الخاص، مثلا CPA الأزرق، BADR الأخضر...الخ.

### 3-2- وظيفة منح القروض:

إن تأهيل أو تحسين وظيفة منح القروض، تبدأ من دراسة القرض إلى غاية منحه، فعملية دراسة ملف القرض الخاصة بزبون معين، تتطلب وقتا طويلا قد يصل إلى ثلاثة أشهر أو أكثر وهذا حسب طبيعة القرض المطلوب، هذا

ما يؤدي إلى إعادة التخطيطات المقامة من طرف الزبون بشأن هذا القرض، بحكم أن كل يوم يمر يؤدي إلى تطورات مختلفة.

فتأهيل هذه الوظيفة يكون بالعمل على تقليص مدة الدراسة واتخاذ القرار بشأن القرض، وذلك بإدخال نظام إعلام آلي متخصص في دراسة الملفات، حيث يكفي إدخال المعطيات والنظام يقوم بكل الدراسات واتخاذ القرار، وبهذا يمكن أن نقلص في فترة القرض إذا استطعنا إلى يوم أو يومين أو ثلاثة على الأكثر، حيث أنه وفي هذا الإطار، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستخدام نظام عالي متخصص في ذلك وهو مطابق للمعايير الدولية ومعمول به خاصة في البنوك الفرنسية، ونظرا لعدم قدرة القائمين عليه بتنفيذه، فقد تم التوقف عن العمل عليه، والعودة إلى الدراسة الروتينية، وهذا ما يجعله غير قادر على المنافسة في هذا المجال، فالزبون في الوقت الحالي، يبحث عن البنك الذي يوفر له الوظيفة بأعلى جودة ممكنة وبأسرع وقت ممكن وفي الوقت الذي يريده.

فتحسين وظيفة منح القروض في البنك سيجعل مساهمته في التنمية الاقتصادية مساهمة قوية، وكذلك تجعله قادر على المنافسة الأجنبية التي تقدم الخدمة بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة.

**3-3- وظيفة تمويل التجارة الخارجية:**

إن وظيفة تمويل التجارة الخارجية تتجسد في عملية فتح الاعتماد المستندي والتسليم المستندي والتبادل الحر، فإلى حد الآن مازالت البيروقراطية الخاصة بالعمليات الخارجية، فرغم توفر بنك BADR على نظام SWIFT لتسوية العمليات التجارية الخارجية الذي يجعل العملية لا تتعدى 24 ساعة على الأكثر، إلا أن العمليات تتخذ وقتا طويلا، وهذا ما يضطر العملاء إلى اللجوء إلى البنوك الخاصة لتسهيل وتنفيذ العملية في أسرع وقت وبالجودة المطلوبة.

فتأهيل هذه الوظيفة يلزم البنك على استخدام نظام SWIFT بالطريقة السليمة للتمكن من إنجاز العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية بأقل وقت ممكن خاصة وأن الجزائر على أبواب الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة.

**3-4- وظيفة الوساطة في عمليات البورصة:**

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعملية الاكتتاب في أسهم الشركات المدرجة في بورصة الجزائر باعتباره وسيط فيها، لكن هذه المساهمة في عمليات الوساطة المالية في البورصة لم تصل بالبنك إلى مستوى الوساطة الفعلية في البورصة فبحكم عدم وجود بورصة حقيقية يفسر عدد الشركات القليلة الموجودة فيها، ويفسر عدم قيام البنك بالتعامل بالوساطة المالية.

فتأهيل هذه الوظيفة يكون بتمكين البنك من توظيف أمواله بالتعامل بالأوراق المالية والقيام بعمليات السمسرة في بورصة الأوراق المالية.

**4- التأهيل الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف:**

إن التنوع والتوسع والتقدم التكنولوجي في أداء الانشطة وتقديم الخدمات المصرفية يتطلب بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية، درجة عالية من البناء التنظيمي والإداري للبنوك، فعملية تطوير البنوك لا تتوقف على تأهيل وظائفها فقط، بل يجب أن تتعداها إلى تأهيل إداري عن طريق إدخال تغييرات في هياكلها وأنظمتها وأساليب عملها، والاعتماد على المرونة لتبسيط الهياكل داخلها.

فعملية التأهيل الإداري للبنوك تعني ضرورة تحسين النظام الإداري داخل البنوك بالشكل الذي يجعله فعال ويستجيب لكل التغيرات التي تحدث في المحيط المصرفي داخليا وخارجيا، ويمكن المسيرين من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، فباعتبار النظام الإداري أداة تسيير، فهو بحاجة إلى تحسين وتطوير بالشكل الذي يجعله يتوفر في مخرجاته الصحة والمصداقية والملاءمة، وقادر على ضبط كل الانحرافات التي يمكن أن تحدث.

**4-1- الأنظمة الإدارية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف**

يحتوي النظام الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على عدة أنظمة تعمل بشكل تكاملي من أجل توليد معلومات تفي باحتياجات التسيير المختلفة، وتتمثل هذه الأنظمة فيما يلي:

**أ- النظام المحاسبي:**

يوجد على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مديرية عامة للمحاسبة حيث أن هذا النظام يعمل على التسجيل المحاسبي لكل العمليات الاقتصادية التي قام بها بنك BADR ، وذلك بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من جميع وكالات البنك، بغية الحصول على قوائم مالية تعبر عن الواقع الفعلي للبنك، لكي يتم وضعها تحت تصرف كل من يحتاج إليها.

فبالنسبة لوكالة BADR – 697 فهي تضم أيضا نظام محاسبة يعمل على متابعة وضعية كل وكالة، كل يوم، وكل شهر، وكل سنة.

**ب- نظام المراقبة والإحصاء والتنبؤ:**

يوجد نظام المراقبة والإحصاء والتنبؤ في البنك ممثل بمديريات خاصة بذلك فبالنسبة لنظام المراقبة والإحصاء، تتمثل وظيفته في مراقبة حل النشاطات والعمليات التي تقوم بها كل الأنظمة الادارية الموجودة في البنك، وكذا الوكالات التي تقوم بمختلف الوظائف سواء تلك التي تعلقت بالأنشطة الوطنية، أو العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، إلى جانب إحصاء مجمل العمليات المعالجة وتحويلها إلى أرقام دقيقة وبيانات.

فالمراقبة الداخلية للبنك تعمل على تحسين وظيفة البنك من خلال حماية سلامة العمليات القيم والممتلكات والاشخاص، وذلك بالتعرف الدقيق على المخاطر التي يمكن أن تلحق بهم، وكذلك احترام وتطبيق القوانين والضوابط الداخلية في إطار شرعي وقانوني، وكذلك احترام أخلاقية المهنة، بالإضافة إلى تأمين حماية ونشر المعلومة الصحيحة وجعلها في متناول الجميع، واحترام الاهداف والقوانين المحددة من طرف المديرية العامة.

أما نظام التنبؤ فيعمل على إعطاء جميع هياكل البنك الوسائل المادية الملائمة بهدف تحقيق مهام البنك في إطار احترام معايير التسيير طبقا لتقديرات الميزانية، والحرص على مطابقة ومعادلة مصاريف الميزانية لاحتياجات هياكل البنك، وتبرير جميع تجاوزاتها.

**ج- نظام الإعلام الآلي:**

يعتبر نظام الاعلام الآلي النظام الذي يساعد جميع الانظمة والمديريات على مستوى البنك في إنجاز مختلف الوظائف، فبحكم التطور التكنولوجي عمل البنك على إدخال شبكة إعلام آلي تسهر على السير الحسن لمهام البنك، فنظام الإعلام الآلي يساعد على القيام بالعمليات المختلفة المراقبة والمحاسبة والاحصاء ....الخ.

فبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية فإنه يعتمد على نظام SYBU، المتواجد على مستوى المديرية العامة وكل الوكالات كما أن توفر بنك BADR على شبكة داخلية، ساعد على متابعة العمليات ما بين الوكالات في الوقت الحقيقي، إلا أن كل ما تحقق لا يفي بمتطلبات المرحلة مما يعني تقوية هذا النظام لعصرنة البنك.

**د- نظام الموارد البشرية:**

يعمل هذا النظام داخل البنك على التسيير الاداري للموارد البشرية من خلال معالجة الأجور، متابعة التكوين،...الخ، حيث يسهر البنك على تنمية مهارات وخبرات العاملين، وذلك ضمن تأهيل العنصر البشري، فقد استمر البنك في توفير دورات تكوينية، يستفيد منها معظم الموظفين وفي محاور مختلفة مثل إدارة الاعمال، تقنيات البيع، التسويق، تمويل التجارة الخارجية، تقنيات الاستقبال، القروض، المكلف بالزبون .....الخ، بالإضافة إلى تكوين داخلي أين يقوم البنك بذلك ويتم كذلك إرسال الموظفين إلى معاهد وطنية متخصصة يتلقى فيها دروس تقليدية في التقنيات البنكية (DES , BP , CAP).

**هـ- نظام التسويق:**

باعتبار بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك تجاري فإن وضع استراتيجيات تجارية له يسند إلى مديرية التسويق، حيث تقوم عند وضع الخطة التجارية بدراسة السوق، تحليل سلوك العملاء، وتحليل ومراقبة ومتابعة الخطط التجارية الموضوعة، ومن ثم تقديم اقتراحات فيما يخص النقائص المسجلة عند التنفيذ، إعداد الدراسات فيما يخص سلوك العملاء وتحليل ميولاتهم ورغباتهم الآنية والمستقبلية وكذا دراسة سوق المنافسة.

فالنظام التسويقي داخل البنك يعمل على تحقيق أهداف متعددة، تتمثل في العمل على توفير معرفة حقيقية عن السوق للبنك والعملاء حاليا ومستقبليا، تطوير قوة بيع البنك عن طريق توفير وسائل استراتيجيات غزو الأسواق، المحافظة على صورة البنك التجارية وترقيتها، نشر ثقافة تسويقية لدى مختلف الشرائح التي تعمل بالبنك.

**4-2- التأهيل الاداري للبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سطيف:**

التأهيل الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتطلب تحسين لمختلف الأنظمة الادارية للنهوض بالبنك إلى المستوى المطلوب لمواجهة المنافسة.

**أ- تأهيل نظام الاعلام الآلي:**

من أجل دمج البنك أكثر فأكثر في الثورة التكنولوجية، عمل على التحسين المستمر في الأنظمة الآلية داخل البنك، حيث أن امتلاك البنك لنظام إعلام آلي داخلي يربط بين وكالات البنك، سهل الاتصال ما بينها أكثر من السابق، لكن هذا يعتبر غير كاف.

فبحكم التطورات الحالية يجب العمل على خلق شبكة إعلامية بين البنوك تسهل الربط ما بين البنوك، وذلك ما يمثله حوسبة وسائل الدفع في بنك BADR وبين وكالاته، لكن يجب أن تكون حوسبة لوسائل الدفع ما بين البنوك، حيث أنه في هذا الإطار، وضمن تسهيل الاتصال ما بين البنوك، تم إدخال أو استبدال المقاصة العادية بالمقاصة الالكترونية، أين تم إلغاء دور بنك الجزائر في كل الوكالات، حيث أصبح يحتفظ فقط باحتياطات البنوك الموجودة ضمن إطار عمله، إضافة إلى ضرورة إدخال نظام إعلام آلي خاص بمعالجة القروض، أما فيما يخص العمليات اليومية، فإن البنك وبفضل النظام الخاص به يتحصل في نهاية كل يوم على الوضعية المالية من مخرجات ومدخلات.

**ب– تأهيل نظام المراقبة والإحصاء:**

يعتبر تأهيل النظام المراقبي والإحصائي الموجود على مستوى البنك، خطوة من أجل جعل هذا النظام أكثر فاعلية في المحافظة على ضوابط التسيير لتحقيق أهداف البنك ومردوديته، وفي وضع وسائل التحليل والتقييم بهدف تكوين صورة إيجابية عن البنك.

لكن من أجل تحقيق ذلك يجب تحسين هذا النظام بالشكل الذي يجعل عملية المراقبة والإحصاء تعمل على المتابعة اليومية لنشاط هياكل البنك عن طريق الإحصائيات وجمع المعلومات الضرورية لتتنبأ بكل الاختلالات التي يمكن أن تقع في التوازن، والعمل على وضع التصحيحات اللازمة في الوقت المناسب، وبذلك يمكن اكتشاف كل الأخطاء ونقاط الضعف في جميع الوظائف التي تقوم بها كل وكالة، كما أن نظام المراقبة والإحصاء يتم إعداده في نهاية كل سنة، أي أنه في كل سنة يقف البنك على الاختلالات التي حدثت في كل وكالة، بالإضافة إلى أن كل مجموعة جهوية تخصص لكل وكالة زيارة للمراقبة مرة أو مرتين على الأقل في السنة، وهذا يعتبر قليل، لذا يجب زيادة في عمليات المراقبة، بالشكل الذي يجعل العمل البنكي يعمل دوما في اتجاه الحسن والجيد.

**ج– تأهيل نظام التسويق:**

باعتبار أن رسم أي سياسة تجارية يجب أن تتم من خلال النظام التسويقي لكل بنك، لذا فإن المديرية التسويقية تعتبر العصب المحرك لكل استراتيجية يتبناها كل بنك، لذا يجب تأهيل هذا النظام أو المديرية من خلال:

*– ضرورة أو عدم الاكتفاء بوجود هذا النظام على مستوى المديرية المركزية أي ضرورة مد لهذا النظام في كل الوكالات التابعة للبنك، باعتبار أن هذه الوكالات تكون همزة وصل بين الادارة العامة ومجموعة من النتائج التي تقوم بها، وذلك أن الإدارة العامة تعطي دراسات شاملة، أما إذا سجلنا تواجد نظام تسويقي الذي يعتبر غائب على مستوى كل الوكالات والفروع فستكون الدراسة أكثر دقة وأكثر قربا من الواقع؛

*– تطوير التقنيات المعتمدة في الدراسة، من خلال تأهيل الكفاءات القائمة على هذا النظام؛

حيث أن وجود نظام تسويقي على مستوى المديرية العامة، سيجعل القرارات مركزية وبالتالي عدم قدرة المستقبلين لها بإحداث أي تغييرات فيها، لكن من خلال نشر هذا النظام في كل الفروع سيجعل القرار في متناول الجميع.

وهكذا فمن خلال التأهيل الاداري للبنك سيجعل القرارات الإدارية أكثر مرونة والهياكل التنظيمية أكثر مرونة، وهذا ما يجعل النظام الاداري يطابق الاتجاهات الحديثة في مجالات التنظيم والإدارة والمتمثلة في:[41]

**أ– اختصاصات الإدارة العليا:**

التي تضم مجلس الإدارة، رئيس مجلس مديري التنفيذ، الخبراء، وتتمثل اختصاصات مجلس الإدارة في:

– تحديد مستويات الربح المرتقبة ووضع سياسات تنويع الخدمات المصرفية؛

– وضع الخطط والسياسات الخاصة بالعمالة وإدارة السيولة، وتحديد طرق مواجهة الأخطار؛

– وضع خطط الاستثمار وسياسات تنويع الخدمات المصرفية وسياسات العلاقات العامة.

**ب– نظام وأسلوب الإدارة والتنظيم:**

وتتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا المجال فيما يلي:

– استخدام نظام الإدارة بالأهداف في كل الفروع وكذلك في كل الاقسام والإدارات الوظيفية؛

– التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا على الأساليب العلمية في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي؛

– المرونة الكبيرة في بناء الهياكل التنظيمية وإدارة العمليات المصرفية لاستيعاب أي تغيير في أنشطة وخدمات البنك وكذلك لمواجهة تغيرات السوق؛

– تعدد أسس بناء الهيكل التنظيمي حيث تتجه معظم البنوك الآن إلى بناء هياكلها التنظيمية على أكثر من أساس؛

– اهتمام البنوك الحديثة بالعلاقات الانسانية في العمل بدرجة كبيرة جعلها تنشئ إدارة خاصة تسمى إدارة العلاقات الصناعية؛

– الاهتمام بإنشاء وحدات لخدمة المعلومات والكمبيوتر والبحوث في جميع المجالات؛

– فصل الإيرادات المحققة من بيع الخدمات غير المصرفية مثل: تقديم الاستشارات، خدمات نظم المعلومات.....الخ.

فبالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية فإن اعتماد تنظيم إداري موافق للمعايير العالمية شغل شاغل له، ففيما يخص تسلسل الأوامر فيه فهي تأتي من قبل المدير العام للبنك وتنساب هذه الأوامر لكل وكالات البنك، هذه الأخيرة تصدر فيها أوامر من طرف مدير كل وكالة.

فالمدير العام للبنك يقوم بتفويض مدير لكل وكالة يقوم بصلاحيات ومهام معينة، الذي يقوم بدوره بتفويض السلطة لنائب المدير للقيام بمهامه وذلك لضمان السرعة في اتخاذ القرار، واتخاذ الإجراء الملائم في الوقت المناسب، فالمدير يعمل بالتنسيق مع كل المصالح المكونة للبنك وبالتشاور، أي وجود تعاون جماعي لحل أي مشكل قد يحدث، أو القيام بمهمة معينة، فمثلا وبظهور المكلف بالزبون، أصبح بإمكان المكلفين بالزبون أن يحلو محل المدير في التوقيع، اتخاذ القرار، إجراء معاملات خاصة به.....الخ، وهذا ما يعزز وجود تفويض السلطة في البنك لكنها غير واسعة بل هي محدودة على أشخاص معينين أي سلطة ضيقة، وفي إطار سياسة العصرنة التي اتبعها بنك الفلاحة والتنمية الريفية عمل البنك على التحول من نظام الشبابيك " التنظيم التقليدي " إلى نظام البنك الجالس.

فمجلس الإدارة في البنك يعتبر العصب المحرك له حيث يقوم إلى جانب الموظفين الآخرين برسم الخطط التنموية للبنك وطرق مواجهة الأخطار المحتملة والسبل الكفيلة لتحقيق أقصى أرباح للمساهمة في تنمية اقتصادية واجتماعية، بالإضافة إلى العمل على تنويع الخدمات وإعادة هيكلتها بالشكل الذي يجعل البنك يتحول إلى بنك شامل إلى جانب مجموعة من المهام التي من شأنها أن تنظم السير الحسن للعمل داخل البنك.

وفي هذا الإطار، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية باقتناء برمجية تسمح لمديرية الخزينة بالمعالجة الحسنة والمنظمة لعملياتها وذلك يدخل في إطار تدعيم سياسة العصرنة ومرافقة سياسة إعادة التأهيل التي يطبقها البنك، وقد تحصل البنك على هذه البرمجية إثر عقد أبرم مع مؤسسة تونسية (BFI).[42]

وبما أن التحديث أو التأهيل الإداري والوظيفي لا يمكن أن يحققا الأهداف المرجوة منهما إلا بوجود موارد بشرية مؤهلة قادرة على ذلك، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل على تنمية الموارد البشرية حيث يخصص لذلك نسبة من الأرباح للاستثمار في الموارد البشرية، من خلال التكوين وغيرها.

فمن أجل تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية وإمكانياتها يجب أن يقوم البنك بعمليات التكوين المستمر لموظفيه بالإضافة إلى الدورات التدريبية للتكيف مع التقنيات الجديدة المراد إدخالها في البنك.

فالتركيبة البشرية التي يضمها البنك متنوعة ما بين إطارات وأعوان تحكم وأعوان، حيث أنه وفي إطار سياسة إعادة التأهيل، قام مؤخرا بنك BADR باقتناء نظام معلوماتي جديد يمكنه من التحكم في تسيير الموارد البشرية بطريقة جيدة والإجابة على كل التساؤلات التي يمكن طرحها في هذا الميدان، هذا النظام أعدته مؤسسة (أكسيس) Axis للخدمات التي اتخذت من نصف قرن ميدان الموارد البشرية والأجور مهنة لها، فبعد سلسلة العروض التقنية التي قدمتها هذه المؤسسة بحضور الإطارات المعنية للبنك تم عقد اتفاقية بين مؤسسة Axis وبنك BADR لمدة خمس سنوات، هذا العقد يمنح فيه كل الضمانات الخاصة بالتركيب، السندات التقنية، و الصيانة عن بعد، وحتى ما يخص الجانب القانوني أو التشريعي، إن هذا النظام المعلوماتي الجديد الذي تزود به البنك سيسهل له مهمة تسيير المستقبل المهني لحوالي 7 آلاف عامل وسيعطي نفسا جديدا لها.[43]

فمن أجل زيادة نسبة رضا العاملين، ونسبة العمل، يعمل البنك على تحفيز العاملين من خلال توزيع الأرباح، برنامج الترفيه، الرحلات.....الخ، حيث أن الشروط الضرورية للعمل متوفرة في البنك وبأعلى درجة.

**خاتمة:**

من خلال ما تقدم نستنتج أنه وفي ظل العولمة الاقتصادية والتطورات التكنولوجية حدثت الكثير من التغيرات العالمية، أدت بالبنوك إلى إجراء عدة تغيرات كالتحول إلى البنوك الشاملة والخوصصة، الاندماج المصرفي، والتوريق والتسييس وظهور البنوك الالكترونية وغيرها من التوجهات الجديدة التي ظهرت كنتاج لتحرير التجارة العالمية، والتطور التكنولوجي، كل هذا وإلى جانب انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة والانفتاح الاقتصادي دفع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى اتباع سياسة عصرنة لمسايرة هذه التطورات فالبنك قد بلغ درجة معتبرة من التغير من أجل ذلك، بدءا بتغيير أو التحول إلى البنك الجالس "نمط عالمي"، وإدخال تكنولوجيات الاعلام الآلي العالمية وغيرها من الإجراءات، لكن هذا غير كاف حيث أن هذه التحديثات لا تؤهله لمنافسة البنوك الأجنبية ذات جودة الخدمات الممتازة والتقنيات المتطورة، من هنا تأتي الحاجة لتأهيله وظيفيا وإداريا وذلك بالارتقاء بنوعية الخدمات والوظائف التي يقوم بها البنك وتأهيل إداري بتحسين التسيير الداخلي له، والاعتماد على مبدأ المرونة في وضع الهياكل الداخلية التنظيمية للبنك، وذلك لن يكون دون وجود موارد بشرية مؤهلة.

**المراجع:**

1- حسين يحي، قياس فعالية برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول المغرب العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012-2013، ص 6.

2- بلال أحمية، "استراتيجيات تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل اتفاقيات الانضمام والشراكة"، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 2003-2004، ص 141.

3- من إعداد الباحثة.

4- نجار حياة، "الإصلاحات النقدية ومكانة الحيطة المصرفية بالجزائر"، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، أيام 06-2005/06/07، ص.5

5- من إعداد الباحثة.

6- رشدي صالح عبد الفتاح صالح، البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري، دار النهضة العربية، الإسكندرية، 2000، ص .26

7- خبابة عبد الله، "النظام المصرفي الجزائري وتحديات العولمة"، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، أيام 06-06/07/ 2005، ص .02

8- محمد زيدان، "الآثار المتوقعة من انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على الجهاز المصرفي"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، العدد 03، 2004، ص .132

9- د. بن عيشي بشير، غالم عبد الله، آثار العولمة المالية على الأجهزة المصرفية- إشارة خاصة للمصارف الإسلامية، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، أيام 24-2006/04/25، ص .4

10- د. عبد المنعم محمد الطيب حمد النيل، العولمة و أثارها الاقتصادية على المصارف – نظرة شمولية-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 03، ديسمبر 2005، ص .13

11- د. طارق طه، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، الحرمين للكمبيوتر، الإسكندرية، 2000، ص 126.

12- د. مصطفى كمال السيد طايل، الصناعة المصرفية في ظل العولمة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2009، ص .199

13- بتصرف من:- أ. خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 18.

Dr.Bouadam Kamel, Meliani Hakim,"Quelles Visions Stratégiques - Pour La Réforme Bancaire En Algérie", Revue des Sciences Humaines, .Biskra, Algérie, N°07, 2005, P 44

14- د.عبد الحميد عبد المطلب، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 96- .100

15- د. حسن عبد العال، سندات الدين وبدائلها الشرعية في البنوك الإسلامية، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 229، المجلد العشرون، جانفي 2000، ص ص 70-.71

16- د. عدنان الهندي، التوريق... خطوة ضرورية لتطوير القطاع المالي العربي، مجلة اتحاد المصارف العربية، العدد 194، المجلد السابع عشر، فبراير 1997، ص .05

17- د. محمد أحمد عبد النبي، الرقابة المصرفية، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 27.

18- بتصرف من: د. طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص.132

19- بتصرف من:- محمد منصف تطار، "النظام المصرفي الجزائري والصيرفة الالكترونية"، مجلة العلوم الإنسانية، دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، عين مليلة، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 02، 2002، ص .89

20- منير الجنبيهي، ممدوح الجنبيهي، البنوك الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية-مصر، 2005، ص 15.

21- محمود محمد أبو فروة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الانترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2009، ص .23

22- سماح ميهوب، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء التجاري والمالي للمصارف الفرنسية حالة نشاط البنك عن بعد، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013-2014، ص 79.

23- بتصرف من:- د. سحنون محمد، "النظام المصرفي بين النقود الورقية والنقود الآلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير- بسكرة، العدد 04، ماي 2003، ص 73.

- عباس بلفاطمي، "المتطلبات اللازمة لإقامة وسائل الدفع الإلكتروني على مستوى القطاع المصرفي"، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، جامعة جيجل، أيام 06-06/07/ 2005، ص 08.

24- د.طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص.131

25- خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص .16

26- بتصرف من: -خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره. ص 16-17.

- د. سلوى العنتري، الدمج كآلية للإصلاح المصرفي، لقاء الخبراء، سلسلة أوراق اقتصادية، معهد التخطيط القومي، مصر، العدد 02، 2005، ص 31.

- د.هارون الطاهر، العقون نادية، "الجهاز المصرفي الجزائري ومتطلبات العولمة المالية"، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، أيام 06-06/07/ 2005، ص .05

27- رشدي صالح عبد الفتاح صالح، مرجع سبق ذكره، ص .60

28- Sophie Brana Michel Cazals- Pascal Kauffmann, "Economie Monétaire et Financière", 2ème Edition, Dunod, Paris, 2003, P 110.

29- بتصرف من: - خبابة عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 08.

- د. هارون الطاهر، العقون نادية، مرجع سبق ذكره، ص 8-9.

– د. زيدان محمد، بريش عبد القادر، جودة الخدمات المصرفية كمدخل لزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى المنظومة المصرفية في الألفية الثالثة: منافسة، مخاطر وتقنيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة جيجل، الجزائر، أيام 06-06/07/ 2005، ص .09

30- د. زيدان محمد، بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص03.

31- بتصرف من:- د. طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 127.

– د خضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص35-37.

32- د. زيدان محمد، بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص .06

33- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، النظام 82-106 المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتحديد قانونه الأساسي، الأمانة العامة للحكومة، المطبعة الرسمية، الجزائر، العدد 11، بتاريخ 1982/03/16، ص .553

34-من الموقع: www.badr-bank.dz ، بتاريخ 2017/01/27.

35- من الموقع: www.badr-bank.dz ، بتاريخ 2017/01/27.

36- من الموقع: www.badr-bank.dz ، بتاريخ 2017/01/27.

37- BADR, Procédures de Traitement de L'instrument "Chèque" en Agence Dans Le Cadre de La Télécompensation.

38- BADR INFOS, Revue Bimestrielle D'information, Direction de Communication et du Marketing, Impression BADR, Alger, N° Double 36/37, Décembre 2003, P 44.

39- BADR- INFOS, Revue Bimestrielle, Media Graphic Marketing, Impression EL- NAKHLA, N°01 Janvier 2002, P 06.

40- BADR- INFOS, N° 36/37, OP- Cit, 2003, P 05.

41- د.عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، الادارة الحديثة في البنوك التجارية ، المكتب العربي الحديث، مصر ،1993 359-362.

42- BADR- INFOS, Revue Bimestrielle d'information, Impression BADR, Alger, N° 34 Mai Juin 2003, P121.

43- BADR – INFOS, Revue Bimestrielle d'information, Impression BADR, Alger, N°33 Mars / Avril 2003, P20.