



جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم : القانون العام

## مناجمنت الإدارة المصرفية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق

تخصص : إدارة ومالية.

تحت إشراف الأستاذ:

آيت بن أعر صونيا

إعداد الطلبة :

- عبد الصمد بوشافع

- مهدي قاوة

### لجنة المناقشة

الاستاذة: ربيع زهية ..... رئيسا

الأستاذة: آيت بن أعر صونيا ..... مشرفا

الاستاذة: بغدادي ليندة ..... ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

## الشكر والعرفان

الحمد لله الذي هدانا للعلم وسهل لنا إنجاز هذا العمل المتواضع فله الشكر والثناء على  
النعمة التي لا تقدر ولا تحصى، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين.  
نتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى الأستاذة المشرفة "أيمن بن عمر صونيا"  
التي تكرمت بقبولها الإشراف على هذا البحث، جزاها الله خيرا على نصائحتها  
الثمينة وإرشاداتها القيمة،  
وسيزل فضلها علينا آيات من الإحترام والتقدير.  
فقد قيل: "من علمني حرفا ملكني عبدا، فشكرا لكرمها وجزاها الله خير جزاء.

## إهداء

اللهم بنورك اهتدينا، وبفضلك استغننا وفي كفك أصبحنا وأمسينا أنت الأول فلا شيء قبلك  
وأنت الآخر فلا شيء بعدك.

إلى نبع الحنان وبهجت قلبي وينبوع الصبر والأمل

إلى من أرضعتني الحبه والحنان "أمي العزيزة"

إلى سندي وقوتي وسر نجاحي، إلى من بوجوده اكتسبت قوة ومحبة "أبي العزيز"

إلى من شاركوني ممد الأخوة وتذوقته معهم أجمل اللحظات

"أخواتي وأخوتي الأعمام"

إلى من شركتني عناء هذا العمل

إلى كل الأصدقاء

إلى كل أساتذتي الكرام

وإلى كل من جمعني بهم القدر في مشواري الدراسي

إلى كل من وسع قلبي ولم تسعه ورقتي.

وشكرًا.

## إهداء

إلى أئز ما أملك في هذه الدنيا، إلى التي وهبتني من قلبها ووقتها جمًا  
إلى ريدانة قلبي، إلى من وضعت الجنة تحت أقدامها " أمي الحبيبة "  
أطال الله في عمرها  
إلى الذي منعني من جهده وعنايته، إلى من التوى بلسعات الدنيا من أجلنا  
إلى مرشدي ومعلمي " أبي الحبيب " أطال الله في عمره  
أسئل الله أن يحفظهما لي  
إليكما أهدي عملي هذا وأتمس حسن الجزاء  
إلى أئز من لقاني به القدر وكان لي سندًا  
إلى من شركني عناء هذا العمل  
إلى صديقتي: " محمد - توفيق "  
إلى كل أساتذتي الكرام  
وإلى كل من جمعني بهم القدر في مشواري الدراسي  
إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي.

محمد الصمد

# مقدمة

يعود ظهور المصارف إلى القرن الثامن عشر ميلادي في المدن الإيطالية، حيث كانت إيطالية مركز التجارة الدولية ، فكان هناك أفراد يعملون على تحويل العملات الأجنبية إلى العملة المحلية، وبعد هنا تطور الأمر إلى قبول الودائع والنقد بغرض الاحتفاظ بها لدى الممارسين لهذه المهنة وما أن كثرة الأموال لديهم بدأ التفكير في منحها على سبيل الإقراض لمن يحتاج إلى هذه الأموال، ثم تطورت إلى الإستفادة منها في تمويل عمليات تجارة الداخلية والخارجية الأمر الذي نتج عنه نشوء العملة الورقية، وتداول المستندات والايصالات وأوامر الدفع التي لازالت تعمل بها المصارف الى وقتنا الحالي.

ويعود أصل كلمة بنك إلى اللغة الإيطالية (بانكو)، التي تعني المصطبة التي تشير إلى الافراد الممارسين لعملية بيع العملة، فأخذت إلى الإنجليزية وأصبحت بنك (BANK) أما في اللغة العربية فيطلق على الذي يقوم ببيع العملات "الصيرفي"، ومكان القيام بالعملية المصرف.

تطورات المصارف منذ ذلك الوقت إلى عصرنا الحالي ووصلت إلى الشكل الذي هي عليه اليوم كقطاع استراتيجي وطني ودولي أيضا هام، تمتد أهميته من أمن واستقرار دولة الى عدة دول في آن واحد، فهي تعتبر المزود الرئيسي بالمال الاقتصادي؛ فنجد في العالم أكثر 30000 مؤسسة مالية منتشرة فيه و تملك 10 أغني مصرف في العام سيولة تقدر (25) تريليون دولار، فينظر للمصرف للوهلة الأولى على أنها أماكن لذراً الأموال، وهذا للوهلة الأولى، لكن لو بحثنا عن الأزمات المالية والمصرفية نجدها أكثر من 36 أزمة تختلف من أزمة دولة إلى أزمة دولية، ولعل أكثرها نجده في البلدان النامية أو في طور النمو لو استثنينا الأزمة المالية 2008.

تكمُن أهمية موضوع مناجمت الإدارة المصرفية في أساسيات العمل الإداري داخل المصرف كونه منظمة مالية منظمة تنظيمياً إدارياً يستطيع المناجمت من خلال وظائفه تنظيم الإدارة نحو تحقيق الفعالية والفاعلية ، باعتبار أن المصارف ذو طابع خاص سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية.

من الداخل تتقاسم السلطة التنفيذية للمصرف بين الملاك (المساهمين) ومدراء الإدارة العامة، فالمساهمين يملكون المال أما المدراء فهم يسيرون المال داخل المصرف، لذلك يتطلب المناجمنت لتسيير الوظائف المصرفية مبدأ الكفاءة المهنية ، فالمصرف يحتاج إلى قيادة كفأة ومحترفين يمكنهم من إدارة المصرف لتعظيم ثروة الملاك وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى المرجوة من المصرف، فيؤثر حجم المصرف على شدة التعقيد الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى البحث عن التنسيق الكامل بين جميع أطراف الإدارة المصرفية من خلال الإلتزام بوظائف المناجمنت المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

أما من الناحية الخارجية فالمصرف يواجه بيئة متغيرة اقتصادية، اجتماعية و إنسانية يتأثر بيها ويؤثر فيها لذلك واجب الإلتزام بهذه المتغيرات التي تمكن المصرف من التوجيه الدقيق للسياسة العامة من أجل إستخدام مدخلاته بأقل التكاليف لتحقيق أفضل مخرجات ممكنة.

إن إهتمامنا بموضوع الدراسة كان نتيجة إعتبرات ذاتية وموضوعية فقد تعلقنا الأسباب الذاتية بإرتباط الموضوع بتخصصنا إدارة ومالية عامة حيث يلعب المصرف فيها دورا أساسيا في مساعدة الإدارة العامة في الدولة في توجيه الاقتصاد الوطني الى مقدمة الاقتصاد العالمي، وأيضا ميولنا نحو المواضيع المالية في القوانين نتيجة نقصها وقدمها، وأما من الناحية الموضوعية فترجع أسباب ضعف القطاع المصرفي الى ضعف الإدارة المصرفية، البحث عن أسباب الفشل القطاع المصرفي في الجزائر، تقديم فكرة حديثة محتواها المصرف ليس مخزن للقروض وودائع العمل المالي بل عمل إداري منظم بصورة دقيقة يدخل فيه أصحاب الإدارة والقانون.

السعي من خلال هذه الدراسة هو تحقيق عدة أهداف أهمها ابراز دور مناجمنت في التصدي للأزمات. وأما الجهاز مصرفي الجزائري الذي عرف أزمة الثقة مباشرة بعد فتح باب التحرر المصرفي أمام القطاع الخاص في قضية الخليفة بنك. فكان من اللازم على المشرع الجزائري والبنك المركزي إعادة النظر في القوانين والنظم المتعلقة بالنشاط المصرفي في الجزائر.

المعلوم أن الوظائف التقليدية للمصرف تتمثل في الإقراض والإئتمان وإدارة وسائل الدفع الغالبين على مدخلات المصرف الأمر الذي يجعل من الجانب المالي أكثر تأثير من الجانب الإداري الأمر الذي قد ينجم عنه إهمال هذا الأخير في النشاط المصرفي فهذا يؤدي إلى الإنحراف في الموازنة المالية للمصرف، الأمر الذي ينتج عنه أزمة مصرفية سواء بقروض معدومة أو عدم القدرة على الوفاء بالإئتمان، الذي يؤثر بالقطاع المصرفي ككل ومن هنا ارتأينا ان نطرح الاشكال التي **كيف يؤثر المناجمنت في تحسين أداء الإدارة المصرفية؟**

من خلال دراستنا استندنا أساسا الى المنهج الوصفي للتعريف بأهم المعارف ذات الصلة بالموضوع وضبط مفهومها، بالإضافة إلى الاستعانة بتوظيف أدوات المنهج التاريخي في تطوير تطور الهيكل الإدارة المصرفية.

فرضت علينا طبيعة الموضوع تقسيمه إلى فصالين أولاهما فصل بعنوان مناجمنت الإدارة المصرفية في الجزائر ووظائفها وبدوره قسم على مبحثين أولهما تناولنا من خلاله مفهوم مناجمنت الإدارة المصرفية ووظائفها امام المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى البناء التنظيمي للإدارة المصرفية في الجزائر؛ أما الفصل الثاني فقد خصصناه إلى الآليات الحديثة لتحسين أداء مناجمنت في الإدارة المصرفية، وبدوره قسمناه الى مبحثين الأول تطرقنا فيه إلى الحوكمة المصرفية، اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإدارة الإلكترونية في المصارف.

يعود ظهور المصارف إلى القرن الثامن عشر ميلادي في المدن الإيطالية، حيث كانت إيطالية مركز التجارة الدولية ، فكان هناك أفراد يعملون على تحويل العملات الأجنبية إلى العملة المحلية، وبعد هنا تطور الأمر إلى قبول الودائع والنقد بغرض الاحتفاظ بها لدى الممارسين لهذه المهنة وما أن كثرة الأموال لديهم بدأ التفكير في منحها على سبيل الإقراض لمن يحتاج إلى هذه الأموال، ثم تطورت إلى الإستفادة منها في تمويل عمليات تجارة الداخلية والخارجية الأمر الذي نتج عنه نشوء العملة الورقية، وتداول المستندات والايصالات وأوامر الدفع التي لازالت تعمل بها المصارف الى وقتنا الحالي.

ويعود أصل كلمة بنك إلى اللغة الإيطالية (بانكو)، التي تعني المصطبة التي تشير إلى الافراد الممارسين لعملية بيع العملة، فأخذت إلى الإنجليزية وأصبحت بنك (BANK) أما في اللغة العربية فيطلق على الذي يقوم ببيع العملات "الصيرفي"، ومكان القيام بالعملية المصرف.

تطورات المصارف منذ ذلك الوقت إلى عصرنا الحالي ووصلت إلى الشكل الذي هي عليه اليوم كقطاع استراتيجي وطني ودولي أيضا هام، تمتد أهميته من أمن واستقرار دولة الى عدة دول في آن واحد، فهي تعتبر المزود الرئيسي بالمال الاقتصادي؛ فنجد في العالم أكثر 30000 مؤسسة مالية منتشرة فيه و تملك 10 أغني مصرف في العام سيولة تقدر (25) تريليون دولار، فينظر للمصرف للوهلة الأولى على أنها أماكن لدرأ الأموال، وهذا للوهلة الأولى، لكن لو بحثنا عن الأزمات المالية والمصرفية نجدها أكثر من 36 أزمة تختلف من أزمة دولة إلى أزمة دولية، ولعل أكثرها نجده في البلدان النامية أو في طور النمو لو استثنينا الأزمة المالية 2008.

تكمن أهمية موضوع مناجنت الإدارة المصرفية في أساسيات العمل الإداري داخل المصرف كونه منظمة مالية منظمة تنظيميا إداريا يستطيع المناجنت من خلال وظائفه تنظيم الإدارة نحو تحقيق الفعالية والفاعلية ، بإعتبار أن المصارف ذو طابع خاص سواء من الناحية الداخلية أو الخارجية.

من الداخل تتقاسم السلطة التنفيذية للمصرف بين الملاك (المساهمين) ومدراء الإدارة العامة، فالمساهمين يملكون المال أما المدراء فهم يسيرون المال داخل المصرف، لذلك يتطلب المناجمنت لتسيير الوظائف المصرفية مبدأ الكفاءة المهنية ، فالمصرف يحتاج إلى قيادة كفأة ومحترفين يمكنهم من إدارة المصرف لتعظيم ثروة الملاك وتحقيق الأهداف التنظيمية الأخرى المرجوة من المصرف، فيؤثر حجم المصرف على شدة التعقيد الإدارية الأمر الذي يؤدي إلى البحث عن التنسيق الكامل بين جميع أطراف الإدارة المصرفية من خلال الإلتزام بوظائف المناجمنت المتمثلة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

أما من الناحية الخارجية فالمصرف يواجه بيئة متغيرة اقتصادية، اجتماعية و إنسانية يتأثر بيها ويؤثر فيها لذلك واجب الإلتزام بهذه المتغيرات التي تمكن المصرف من التوجيه الدقيق للسياسة العامة من أجل إستخدام مدخلاته بأقل التكاليف لتحقيق أفضل مخرجات ممكنة.

إن إهتمامنا بموضوع الدراسة كان نتيجة إعتبرات ذاتية وموضوعية فقد تعلقنا الأسباب الذاتية بإرتباط الموضوع بتخصصنا إدارة ومالية عامة حيث يلعب المصرف فيها دورا أساسيا في مساعدة الإدارة العامة في الدولة في توجيه الاقتصاد الوطني الى مقدمة الاقتصاد العالمي، وأيضا ميولنا نحو المواضيع المالية في القوانين نتيجة نقصها وقدمها، وأما من الناحية الموضوعية فترجع أسباب ضعف القطاع المصرفي الى ضعف الإدارة المصرفية، البحث عن أسباب الفشل القطاع المصرفي في الجزائر، تقديم فكرة حديثة محتواها المصرف ليس مخزن للقروض وودائع العمل المالي بل عمل إداري منظم بصورة دقيقة يدخل فيه أصحاب الإدارة والقانون.

السعي من خلال هذه الدراسة هو تحقيق عدة أهداف أهمها ابراز دور مناجمنت في التصدي للأزمات. وأما الجهاز مصرفي الجزائري الذي عرف أزمة الثقة مباشرة بعد فتح باب التحرر المصرفي أمام القطاع الخاص في قضية الخليفة بنك. فكان من اللازم على المشرع الجزائري والبنك المركزي إعادة النظر في القوانين والنظم المتعلقة بالنشاط المصرفي في الجزائر.

المعلوم أن الوظائف التقليدية للمصرف تتمثل في الإقراض والإئتمان وإدارة وسائل الدفع الغالبيين على مدخلات المصرف الأمر الذي يجعل من الجانب المالي أكثر تأثير من الجانب الإداري الأمر الذي قد ينجم عنه إهمال هذا الأخير في النشاط المصرفي فهذا يؤدي إلى الإنحراف في الموازنة المالية للمصرف، الأمر الذي ينتج عنه أزمة مصرفية سواء بقروض معدومة أو عدم القدرة على الوفاء بالإئتمان، الذي يؤثر بالقطاع المصرفي ككل ومن هنا ارتأينا ان نطرح الاشكال التي كيف يؤثر المناجمنت في تحسين أداء الإدارة المصرفية؟

من خلال دراستنا استندنا أساسا الى المنهج الوصفي للتعريف بأهم المعارف ذات الصلة بالموضوع وضبط مفهومها، بالإضافة إلى الاستعانة بتوظيف أدوات المنهج التاريخي في تطوير تطور الهيكل الإدارة المصرفية.

فرضت علينا طبيعة الموضوع تقسيمه إلى فصالين أولهما فصل بعنوان مناجمنت الإدارة المصرفية في الجزائر ووظائفها وبدوره قسم على مبحثين أولهما تناولنا من خلاله مفهوم مناجمنت الإدارة المصرفية ووظائفها امام المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى البناء التنظيمي للإدارة المصرفية في الجزائر؛ أما الفصل الثاني فقد خصصناه إلى الآليات الحديثة لتحسين أداء مناجمنت في الإدارة المصرفية، وبدوره قسمناه الى مبحثين الأول تطرقنا فيه إلى الحوكمة المصرفية، اما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى الإدارة الإلكترونية في المصارف.

# الفصل الأول

مفهوم مناجمات الإدارة

المصرفية

يلعب القطاع المصرفي دورا هاما وحساسا في الاقتصاد القومي، ويتجلى ذلك من خلال أهمية المصارف في إقتصادنا القومي، فهي بدون ادنى شك تمثل المصدر المالي الرئيسي للإقتصاد من خلال معاملاتها المالية التي تقدمها.

ففي جانب الاستثمارات وعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر، نجد المصارف تقوم بدور أساسي في تمويل العمليات الاستثمارية من خلال ما تقدمه للإقتصاد من تسهيلات ائتمانية وقروض مصرفية موجهة لكل أشخاص سواء كانت معنوية عامة او خاصة أو كانت اشخاص طبيعية، وتلعب دورا بارزا أيضا في تطوير والتنمية الاقتصادية وذلك من خلال دعمها للمشاريع الصغيرة والعمل على تطوير هذه الأخيرة لتصبح شركات كبرى الأمر الذي يزيد من التوسع الاقتصادي الوطني.

تعد الإدارة المصرفية العقل المدبر في القطاع المصرفي في مركز السلطة المتحكم في كل هذه الأموال والخدمات التي تقدمها المصارف بواسطة عملها الإداري الذي يظهر من خلال قراراتها التي تصدر عنها مثل ما يصدر على البنك المركزي فهو ملازم لجميع المخاطب به، أو الذي يصدر عن مصرف معين فهو ملازم للمصرف ذاته وفروعه؛ وعليه الإدارة المصرفية هي المتحكم الأول في السوق المالية الوطنية، ولكن بعد خضوعها لسلطة القانون وقانون النقد والقرض خاصة أو أحكامه التنظيمية المتعلقة به خاصة.

وخضوع هذه الأخيرة للأحكام القانونية ليس بغاية سلب حرية قراراتها ولكنها لحمايتها، فالإدارة الرشيدة للإدارة المصرفية تنعكس على الاقتصاد مباشرة الذي ينعكس على الجانب الاجتماعي بصورة إجابيه، وإن أي تهور في الإدارة المصرفية لا ينحصر تأثيره على القطاع المصرفي فقط، بل يمتد الى كافة الجوانب في الدولة وصولا الى الأمن والاستقرار القومي.

ولهذا السبب كان يجب رفع مستوى الحيطة والحذر في الإدارة المصرفية ومن اجل زيادة فاعلية الإدارة المصرفية من أجل تحقيق أهدافها بصورة فعالة، دمجت المناجمت كأسلوب حديث لتسيير النشاط الإداري مع الإدارة المصرفية فأصبح لدينا مناجمت الإدارة المصرفية ومن أجل التوضيح أكثر حول مفهوم مناجمت الإدارة المصرفية قسمنا خطتنا في هذا الفصل

الى مبحثين الأول بعنوان مفهوم مناجمت الإدارة المصرفية اما الثاني فهو البناء التنظيمي للإدارة المصرفية في الجزائر.

## المبحث الأول

### مفهوم ووظائف الإدارة المصرفية

ظهر مصطلح الإدارة المصرفية (Banking management) بعد الأزمات التي مست القطاع المصرفي، التي دفعت المصرفين إلى البحث عن أسلوب تسيير حديث ينمي القطاع المصرفي ويحقق أهدافه، ونتيجة هذا البحث وصل المصرفيون إلى اعتماد على المناجمت كأداة للتسيير الحديث لمعالجة المشاكل التي تمس المصرف كمؤسسة مالية، بواسطة وظائف الإدارة المصرفية التي تستند إليها المناجمت لحل الازمات أو المشاكل.

## المطلب الأول

### مفهوم الإدارة المصرفية

يتكون مفهوم الإدارة المصرفية من الجمع بين مصطلحين هما: المصرف والمناجمت، ومن أجل توضيح مفهوم الإدارة المصرفية سنشرع في تعريف المصرف والمناجمت كل على حدى، ثم الى انتقال إلى تعريف مناجمت الإدارة المصرفية.

## الفرع الأول

### تعريف المصرف والمناجمت

في هذا الفرع بالتعريف بالمصرف، منثم ننتقل إلى تعريف المناجمت.

### أولاً: تعريف المصرف (البنك)

ليس من السهل إيجاد تعريف موحد للمصرف، وترجع علة في ذلك إلى اختلاف زوايا نظر العلماء حسب تخصصاتهم، فموضوع المصرف مشترك بين عدة تخصصات، فعلماء الاقتصاد يقدمان تعريفين مختلفين أحدهما كلاسيكي وآخر حديث، ومن جهة اخرى أصحاب المناجمت

هما أيضا يقدمان تعريفين مختلفين أحدهما تنظيمي والآخر تسويقي، وأهم من ذلك هو تعريف القانوني الذي يقدمه المشرع للمصرف. فكيف يعرفون المصرف؟

### 1-التعريف الاقتصادي للمصرف: يشمل التعريف الكلاسيكي والحديث

أ- التعريف الكلاسيكي للمصرف هو " مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيسيتين من العملاء، المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال تحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما"<sup>(1)</sup>.

ب- التعريف الحديث للمصرف هو " مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لأجل محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق اهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي. وتباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في انشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي"<sup>(2)</sup>.

### 2-التعريف فقهاء الإدارة للمصرف: يشتمل التعريف تنظيمي وتسويقي

أ- التعريف التنظيمي للمصرف هو " كيان اداري منظم من الافراد مختلفي التخصصات يتم من خلاله القيام بمجموعة من الأنشطة المتناسقة والواعية، لتحقيق اهداف محددة، يصعب إنجازها في الأحوال الطبيعية إذا ما تم أداؤها بشكل منفرد"<sup>(3)</sup>.

ب- التعريف التسويقي للمصرف هو " يعتبر منظمات تقوم بإشباع الحاجات والرغبات المصرفية (اعتمادات مستنديه، ودايع ادخارية) للأفراد والجماعات (مستهلكي الخدمة المصرفية) من خلال تقديم منتجات لها قيمة بغرض

1 - محمد الصيرفي، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007 ص 13

(2) المرجع نفسه، ص 7-8

(3) طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007 ص 31

إتمام العملية التبادلية، ويقصد بالتبادل التصرف الذي بمقتضاه يحصل العميل على ما يرغبه من خلال تقديم المقابل المادي" (1).

### 3-التعريف القانوني للمصرف

من الناحية التشريعية فإن المشرع الجزائري عرف المصرف من خلال نشاطه وفقا للمادة 70 من قانون النقد والقرض (2) على ان " المصارف مخولة دون سواها بالقيام بجميع العمليات المبينة في المواد 66 إلى 68 أعلاه بصفة مهنتها العادية" (3)؛ أما التعديل الذي أورده الأمر رقم 10-04(4) على المادة 83 يكون كما يلي " يجب أن تؤسس البنوك والمؤسسات المالية الخاضعة للقانون الجزائري في شكل شركات مساهمة، ويدرس المجلس جدوى اتخاذ البنك أو مؤسسة مالية شكل تعاضدية..."، وعليه فإن المشرع عرف المصرف (البنك) على أنه يتخذ شركة مساهمة وهنا حدد الشخصية المعنوية للمصرف وتقوم هذه الشركة بعمليات المبينة في المواد من 66 إلى 68 من ق.ن.ق وهي تلقي أموال من الجمهور (الاتتمان) والقيام بعمليات الإقراض، إدارة وسائل الدفع الموضوعة تحت تصرف الجمهور وهو أيضا ما توجه اليه المشرع الأردني وفي قانون المصارف في المادة 2 من البند " أ" عرف المصرف على أنه " البنك: الشركة التي يرخص لها بممارسة الاعمال المصرفية وفق احكام هذا القانون بما في ذلك فرع البنك الأجنبي المرخص له بالعمل في المملكة".

(1) لمرجع نفسه، ص 32

(2) الامر 03-11 المؤرخ 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، ج.ر.ج العدد 52 المؤرخة 27 غشت 2003، المعدل والمتمم بالقانون 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017، ج.ر.ج العدد 57 المؤرخة 12 أكتوبر 2017

(3) بالرجوع إلى المواد 66 إلى 68 نجدها كالتالي :

المادة 66 " تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل "

المادة 67 " تعتبر أموالا متلقاة من الجمهور، الأموال التي يتم تلقيها من الغير، لا سيما في شكل ودائع، مع حق استعمالها لحساب من تلقاها، بشرط اعادتها

- غير انه لا تعتبر أموالا متلقاة من الجمهور في مفهوم هذا الامر:

الأموال المتلقاة أو المتبقية في الحساب والعائد لمساهمين يملكون على الأقل خمسة (5%) في المائة من الرأسمال، والأعضاء مجلس الإدارة والمديرين.

-الأموال الناتجة عن القروض المساهمة".

المادة 68 " يشكل عملية قرض، في مفهوم هذا الامر، كل عمل لقاء عوض يضع بموجبه شخص ما أو بعد بوضع أموال تحت تصرف شخص اخر، أو يأخذ بموجبه لصالح الشخص الاخر التزاما بالتوقيع كالضمان الاحتياطي أو الكفالة أو الضمان تعتبر بمثابة عمليات قرض، عمليات الايجار المقرونة بحق خيار بالشراء، لاسيما عمليات القرض الايجاري ة تمارس صلاحيات المجلس إزاء العمليات المنصوص عليها في هذه المادة".

(4) الامر رقم 10-04 المؤرخ في 26 غشت 2010، يتضمن تعديل قانون النقد والقرض، الجريدة الرسمية العدد 50 المؤرخة 01 سبتمبر 2010

## ثانيا: تعريف المناجمت

يرجع ظهور مصطلح المناجمت إلى أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي، بعدما وجدت الدولة الامريكية نفسها في ازمة بسبب فشل في السياسة المنتهجة الخاصة بالتسيير أو الإدارة أو التمويل، وأمام هذه المشاكل سعت الدولة إلى انتهاج أسلوب إصلاحى تنظيمي تشريعي من اجل النهوض بالاقتصاد والبحث عن استجابة أفضل للمواطنين، فإنتهجت المناجمت، وفي علمنا العربي فنجد اختلاف في تحديد مصطلح هذا الأخير ، وعلّة ذلك هو استعمال دول المشارق العربي لمصطلح الإدارة اما دول شمال أفريقيا فيطلق عليه مناجمت مباشرة ويرجع هذا الى الارتباط اللغوي لهذه الدول وخلفيتها التاريخية مع مستعمرها. عرفتة لجنة الإدارة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأنه "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعوا هذا النموذج إلى(1):

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد البدائل المباشرة للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع اهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة.
- تعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية لتواجه التنمية في الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منظمة وممنهجة وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات".
- ويعرف أيضا " المناجمت العمومي هو تصور جديد لكيفية إدارة المنظمات الإدارية يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق من أجل عصرنة هذه المنظمات (الإدارية)، والرفع من مستوى أدائها، وبالتالي زيادة فعاليتها وفاعليتها مما

(1) تيشات سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا والولايات المتحدة الامريكية) ، رسالة نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015 ص 130.

يقتضي تعيين واضح للأهداف من خلال جعلها تتميز بمواصفات ذكية، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المنظمات باعتبارها نظاماً مفتوحاً، تجسد هذا النظام من خلال موجة الإصلاحات التي قامت بها العديد من الدول على مرافق الدولة<sup>(1)</sup>.

## الفرع الثاني

### تعريف مناجمت الإدارة المصرفية

أقتران أسلوب المناجمت (management) مع العمل المصرفي (Banking) نتج عنه مصطلح جديد هو الإدارة المصرفية. يرى بعض الفقهاء أن التعريف الملائم للإدارة المصرفية يقتضي المرور أولاً على طبيعة وماهية الإدارة بصفة عامة ثم مفهوم المصرف من المنظور الإداري وبالتالي الوصول إلى تعريف مناجمت الإدارة المصرفية.

### أولاً: تعريف مناجمت الإدارة المصرفية

كون عدم توفر تعريف موحد للإدارة له القبول العام، فقد تعددت التعاريف التي يقدمها الفقهاء، يرجع سبب ذلك إلى اختلاف توجهاتهم العلمية وخبرتهم، واختلاف هذه التعريفات يعكس المشاكل الإدارية التي عاصرها هذا المنظور وسوف نكتفي بالتعريفات التي لاقت لدى الكثير من الباحثين والممارسين<sup>(2)</sup>.

عرف الفقهاء الإدارة على أنها "عملية أداء العمل مع أو من خلال الآخرين لإنجاز الأهداف التنظيمية في ظل بيئة متغيرة، وتشابه هذا المفهوم مع مفهوم آخر هو أن "الإدارة هي عملية تنسيق أنشطة الأعمال بطريقة تؤدي إلى اتمامها بفاعلية وكفاءة من خلال أو مع الآخرين". بينما وسع فقهاء آخرون من المفهوم السابق الذكر ليصل إلى الوسائل المادية وليس فقط البشرية، حيث عرفت بأنها "عملية تشغيل افراد والموارد لإنجاز الأهداف التنظيمية. وعلى خلاف فقهاء آخرين فقد عرفه من خلال وظائفها الأساسية بأنها عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على استخدام الموارد لإنجاز الأهداف<sup>(3)</sup>.

(1) تيشات سلوى، المرجع السابق، ص 131  
 (2) طارق طه، المرجع السابق، ص 28-29.  
 (3) المرجع نفسه، ص 29.

بناء على كل ما تقدم، يمكن تعريف الإدارة المصرفية على النحو التالي " الإدارة المصرفية هي عملية تنسيق وتكامل أنشطة البنك على نحو يتسم بالفاعلية والكفاءة لتحقيق اهداف الأداء، ومن خلال مجموعة من الوظائف الأساسية كالتخطيط والتنظيم والرقابة"<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: تميز الإدارة المصرفية عن المصرف

ومن اجل التوضيح أكثر سوف نبرز الفرق بين المصرف والإدارة المصرفية

المعايير	المصرف	الإدارة المصرفية
التعريف	هو المؤسسة أو الشركة التي تحقق الأرباح من خلال الاحتفاظ والإقراض وتبادل الأموال	هي الأنشطة العامة للمصرف (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة).
الطبيعة المادية	هو الذي يقدم الخدمات المتعلقة بالمال	هي الأنشطة المتعلقة بتشغيل اعمال المصرف
الطبيعة القانونية	لديه كيان قانوني وشخصية قانونية	لا تملك شخصية قانونية وتعود شخصيتها للمصرف
اجراء العمليات	خضوع تأسيس المصرف وإجراءات المحاسبة للقوانين المحددة في البلد	خضوع المعاملات الإدارية للقانون الداخلي للمصرف.
مسؤولية	يتحمل ملاك المصرف مسؤولية نجاح أو فشل المصرف	يتحمل مديروا أو موظفوا المصرف مسؤولية نجاح أو فشل أنشطة المصرف
نجاح	يعتمد النجاح على كفاءة المصرف	تعتمد الإدارة المصرفية على مصرفي كفى

المرجع: <http://7edubd.blogspot.com/2011/05/bank-management.html>

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 30

## المطلب الثاني

### وظائف الإدارة المصرفية

حاول فقهاء الإدارة منذ فترة الإجابة على تساؤل حول الوظائف الأساسية للإدارة فتباينت آراء الفقهاء حول تحديدها، فمنهم من أقر بخمسة وظائف وهي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. وأما الآن فقد ثبت معظم فقهاء الإدارة على أربعة وظائف أساسية (الفرع الأول) تتمثل في التخطيط، التنظيم، القيادة، والرقابة. وهذه الوظائف الأساسية لها صفة العمومية، أي أنها قابلة للتطبيق على كافة أنواع الإدارات بما فيها إدارة المصارف. إلا أنه لا تعد هذه الوظائف كافية لتسيير الإدارة المصرفية فظهرت مجموعة جديدة تعد امتداداً للوظائف الأساسية (الفرع الثاني) لضمان حسن سير وظائف الإدارة المصرفية.

### الفرع الأول

#### الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية

يقصد بالوظائف الأساسية هي الوظائف العامة التي تستعملها جميع الإدارات وبمختلف أشكالها عامة أو خاصة، فهي تستعمل للتخطيط والتنظيم، القيادة والرقابة لتسيير شؤونها.

#### أولاً: التخطيط والتنظيم في الإدارة المصرفية

سوف نعرض هنا التخطيط (1) والتنظيم كوظيفتين للمناجمت التي تساعد الإدارة المصرفية على التوجيه السليم لسير المصرف وتصويب نشاطه وتحقيق أهدافه.

#### 1- التخطيط في الإدارة المصرفية

يعد التخطيط الوظيفة الأولية للأولى للإدارة المصرفية حيث تعددت تعريفه نذكر منها:  
أ- تعريف التخطيط في الإدارة المصرفية: يقصد بالتخطيط " العمليات المتتابعة والمنظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الأهداف المطلوب بلوغها وتحديد الأساليب اللازمة لتحقيقها"<sup>(1)</sup> ويعرف أيضاً على أنه " نقطة البداية للقيام بأي نشاط إذ يحدد الإطار الذي يبين العمل الذي ينبغي القيام به، والأسلوب الذي

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 62

يجب اتباعه في انجاز ذلك العمل والوقت الذي سوف يستغرقه، وذلك في سبيل تحقيق هدف معين<sup>(1)</sup>.

ومن خلال التعريفين السابقين نستنتج أن عملية التخطيط هي عملية منظمة ومستمرة محددة بمدة زمنية معينة، بداية هذه العملية قبل البدء في العمل ونهايتها بالوصول إلى نتائج المراد تحقيقها، أي تحدد الإدارة المصرفية مقدما ماذا يجب على المصرف عمله وكيف يتم ذلك لتحقيق النتائج المنشودة.

ب- مشتملات العملية التخطيطية: إذن تتضمن وظيفة التخطيط ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تحليل الموقف الحالي للمصرف؛
- التنبؤ بالظروف المستقبلية التي يمكن أن يواجهها المصرف؛
- وضع أهداف الأداء؛
- تحديد الأساليب والعمليات الواجب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف؛
- تحديد الموارد المطلوبة لأنشطة المصرف لإنجاز الأهداف؛
- تجديد مسارات العمل المستقبلي لجميع افراد المصرف.

ج- أهمية التخطيط: يمكن استنتاج أهمية التخطيط فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- العملية التخطيطية تبين للمديرين السيناريوهات المحتملة، وتدفعهم إلى التنبؤ بصياغة الخطط المستقبلية.
- زيادة الاستجابة الخدمية للمصرف، مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة أداء الخدمة بالتالي عرض هذه الخدمات بسعر تنافسي.
- يعمل التخطيط على التقليل من الآثار السلبية إلى اقصى حد ممكن فضلا على أنه يحقق وضع تنافسي ممتاز مع الفرص والتغيرات المتاحة، وذلك بهدف تحقيق اقصى ربحية ممكنة.

(1) محمد سعيد أنور، إدارة البنوك، طبعة 2005، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 93.

(2) طارق طه، المرجع السابق، ص 62.

(3) المرجع نفسه، ص 63.

- استخدام عناصر الإنتاج على أحسن وجه، حيث تتمثل عناصر الإنتاج بالنسبة للمصارف في: العمل، الموارد المالية، والتوظيف بتقسيماته.
- وتكمن الأهمية الكبرى للتخطيط في زيادة قدرة المصرف على مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

## 2- تنظيم الأنشطة المصرفية

تعتبر الوظيفة التنظيمية مكملة للوظيفة التخطيطية للمصرف، فوظيفة التنظيم تعني السير نحو الأهداف المرجوة، تنسيق المعلومات بين اقسام المصرف، وبناء علاقة جيدة بين المديرين والموظفين العاملين، بهذا يسمح التنظيم بتوفير الإمكانيات اللازمة لأداء أفضل الخدمات للعملاء.

أ- تعريف تنظيم الأنشطة المصرفية : يعرف التنظيم الوظيفي في الإدارة المصرفية بأنه " عملية ترتيب وتنسيق الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية والمالية المطلوبة لإنجاز المهام التي تحقق هدفا عاما أو مجموعة من الأهداف"<sup>(1)</sup> وفي تعريف آخر للتنظيم الأنشطة المصرفية " مجهود إداري يبذل بين مجموعة من الافراد المشاركين معا لتنفيذ اعمال معينة لتحقيق هدف أو اهداف معينة"<sup>(2)</sup>.

ب- مشتملات العملية التنظيمية للأنشطة المصرفية: إن تنظيم الأنشطة المصرفية يتضمن تحديد ما يلي<sup>(3)</sup>:

- المهام التي يجب على العامل في المصرف اداؤها.
- من الذي سيؤدي المهام.
- تخصيص الموارد للأقسام.
- من له سلطة اتخاذ القرارات.
- مسؤولية كل فرد داخل المصرف.
- كيفية تقسيم العمل على الافراد.

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 65

(2) المرجع نفسه، ص 65

(3) المرجع نفسه. ص 65

- تسلسل الأوامر داخل المصرف.
  - درجة المركزية أو اللامركزية المتبعة بالمصرف.
  - نطاق الاشراف الواجب تطبيقه.
  - التجميع الإداري للمهام داخل اقسام المصرف.
- ج- مبادئ تنظيم الأنشطة المصرفية: تستند وظيفية التنظيم للإدارة المصرفية على عديد من المبادئ الإدارية نذكر منها:
- **مبدأ وحدة الأمر:** أي أن كل مرؤوس في المصرف يجب أن يتلقى أوامره من رئيس أو مشرف واحد فقط؛ فتلقيه عدة أوامر من أكثر من مشرف يؤدي إلى حدوث نوع من التعارض في التعليمات، وبالتالي وجود فوضى في العمل، وذلك للضرورة ولكن يجب عدم تجاهله تماما، ويجب تطبيق هذا المبدأ في المصارف الصغيرة ويمكن تجاوزه في المصارف الكبيرة (1).
  - **سلسلة الأوامر:** حيث تعبر عن تسلسل الأوامر وفقا للهرم التنظيمي للمصرف من أعلاه إلى المستوى الأدنى يختلف بين المصارف الصغيرة والمصارف الكبيرة، وهذا لأن السلسلة تكون واضحة ومتصلة وقصيرة، وهذا يسهل وصول الأوامر، في المصارف الكبيرة بسبب إتساع الخطوط التي تحمل الأوامر، التي ينجم عنها طول مدة وصول الأوامر، وفي بعض الأحيان يحدث سوء الفهم قبل وصول الامر. ولهذا قامت هذه المصارف بحل هذا المشاكل بإستبعاد المستويات الإدارية التي لا ضرورة لوجودها لتقصير سلسلة الأوامر (2).
  - **توازن السلطة والمسؤولية:** يشترط توازن السلطة والمسؤولية عند القيام بالعمل، وذلك لمحاسبة ومساءلة المدير أو العامل الممنوح له السلطة الكافية لتنفيذها (3).
  - **تقسيم العمل المصرفي:** معناه تقسيم النشاط الكلي للمصرف إلى مجموعة من الخطوات أو المهام الفرعية الصغيرة، بحيث يمكن ان يختص كل فرد من الافراد بأداء مهمة

(1) علي بوعبدالله، وظائف الإدارة المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 29.

(2) المرجع نفسه، ص 29.

(3) المرجع نفسه، ص 29.

معينة والغرض من ذلك هو الإستفادة من التخصص، ولكن مع تطور أعمال المصرفية أصبح المصرفيون يتقنون جميع أعمال المصارف (1).

➤ **التكوين الإداري:** ويعني الأساس المستخدم في جميع الأنشطة والعمليات المرتبطة والافراد المتخصصين لأدائها في وحدات عمل أو اقسام تنظيمية معينة، وبعدها تجميع هذه الأقسام لتشكيل المصرف ككل، مثلا: تجميع كل الأنشطة المتعلقة بطلبات منح الائتمان، وتحليل مراكزهم المالية، وتقديم التسهيلات في قسم الفروع، وساعد هذا التكوين الإداري في بناء الهياكل التنظيمية (2).

➤ **نطاق الاشراف:** المقصود به عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مسؤول إداري واحد بصورة مباشرة، وعلاقة هذا التنظيم المصرفي هو ان نطاق الاشراف ضيق، فهو إشراف المسؤول الإداري على اثنين إلى أربعة موظفين، يؤدي إلى زيادة المستويات الإدارية بالمصرف، وما نتج عنه استطالة التنظيم المصرفي، أما نطاق الاشراف الواسع هو اشراف المسؤول الإداري على عشرة أو أكثر من الموظفين، فيؤدي إلى تخفيض عدد تلك المستويات، أما المبدأ الاخر هو المركزية القيادة واللامركزية الاداء (3).

### ثانيا: القيادة والرقابة في الإدارة المصرفية

نقدم في هذه النقطة القيادة والرقابة كوظيفيتين للإدارة المصرفية.

#### 1- قيادة العاملين بالمصرف

تعتبر القيادة الإدارية من بين المحور الأساسية التي تبني عليها الإدارات العمومية والخاصة بواسطة نشاط المسؤول الإداري لتخاذه القرارات و تحفيز الموظفين و رفع مستوى الكفاءة والمردودية في أدائهم.

أ- تعريف القيادة المصرفية: تعرف القيادة بـ "عملية استخدام المحفزات المختلفة لإثارة دافعية الافراد العاملين بالمصرف لتحقيق الأداء المرتفع وتوجيه سلوكهم نحو انجاز الأهداف التنظيمية بصورة مرضية"، وذلك من خلال الاتصال بهم عن قرب؛

(1) علي بو عبدالله، المرجع السابق، ص 29.

(2) المرجع نفسه، ص 29.

(3) المرجع نفسه، ص ص 29، 30.

ب- مشتملات العملية القيادية في المصرف: تتضمن القيادة الأنشطة التالية (1):

➤ الاتصال اليومي بالموظفين العاملين بالمصرف.

➤ علاج تعارضات التي تنشئ بين الموظفين.

➤ إعطاء المرؤوسين بعض الحرية لتنفيذ أفكارهم.

➤ خلق الروح الجماعية.

➤ استخدام الحوافز لتسجيع الموظفين.

➤ محاولة التأثير على الموظفين لتقديم أقصى جهد ممكن.

ج- أهمية القيادة المصرفية: تظهر أهمية القيادة من خلال التأثير الذي يمارسه القائد

(مدير المصرف) على آخرين، يمثلون التابعين أو المرؤوسين (موظفي المصرف)،

وان هذا التأثير يستهدف تنشيط أو دافع العمل لديهم، وتحفيزهم نحو الأداء المرتفع

وتوجيههم إلى انجاز أهداف التنظيم، لذا تعتبر القيادة عملية معقدة نسبياً، حيث يتم

من خلالها توفير الحوافز المالية كزيادة الأجور والعلاوات الدورية، والحوافز المعنوية

كالتقدير الذي يبديه رئيس العمل نحو المرؤوسين، فضلاً عن قيام مدير المصرف

بممارسة تأثيره الوظيفي في الوقت ذاته على المرؤوسين. (2)

## 2- الرقابة على الأداء والأنشطة المصرفية

يعتبر العديد من علماء المناخمت أن الرقابة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث حاولوا تحديد

أبعادها وتبيان دورها وأهميتها وذلك من خلال التعاريف التي تم صياغتها في هذا المجال.

أ- تعريف الرقابة المصرفية: ومن بين هذه التعاريف نجد " تتمثل وظيفة الرقابة في

متابعة أداء وأنشطة المصرف للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة، واتخاذ الإجراءات

الوقائية لتجنب ظهور أي انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي المقاس والأداء

المرغوب والقيام بالتصرفات التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات، لجعل الأداء

يمضي في المسار المخطط له" (3)؛ وفي تعريف آخر تعرف على أنها "جزء أساسي لا

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 66.

(2) المرجع نفسه، ص 67.

(3) المرجع نفسه، ص 67.

يتجزأ من العملية الإدارية وهدفها الأساسي هو التحقق من أن التنفيذ والأداء الفعلي يسيران طبقا للخطة الموضوعة، فعملية الرقابة مسؤولة أساسية للإدارة والهدف منها كشف مواطن الضعف والاختفاء بغرض تصحيحها ووضع النظم الكفيلة بعدم تكرار تلك الأخطاء<sup>(1)</sup>.

ب- مشتملات العملية الرقابة المصرفية: تتضمن وظيفة الرقابة ما يلي<sup>(2)</sup>:

- تحديد الأداء المعياري للمصرف
- مراقبة أداء الموظفين بالمصرف والأنشطة التي يقومون بها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري واعلام الموظفين بالنتائج واتخاذ اجراءات لعلاج الانحرافات التي أظهرتها المقارنة.

ج- أهمية الرقابة المصرفية: تكمن أهمية الرقابة فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- التأكد من توازن جانبي الأصول والخصوم، ومتابعة تنفيذ الأنشطة المصرفية للفروع المختلفة، وذلك وفقا للخطة الموضوعية، وهذا ما يؤدي إلى تحسين نوعية وحجم الخدمات المؤدات.
- توجيه الأداء المصرفي نحو الأهداف المخططة.
- الكشف عن انحرافات والاختفاء ومعرفة المسؤولين عنها، وبالتالي منع حصولها في المستقبل.

## الفرع الثاني

### امتداد وظائف الإدارة المصرفية

نتيجة لتزايد وتنوع المشاكل التي أصبحت تواجهها الإدارة عامة والمصرفية خاصة وارتفاع درجة التعقد<sup>(4)</sup> والتعارض الإداري<sup>(5)</sup>، أدى إلى تراجع الفاعلية الإدارية المصرفية الأمر الذي انعكس سلبيا على نتائج المصارف، ومن أجل إصلاح ذلك تم تبني وظائف تكمن في

(1) على بو عبد الله، المرجع السابق، ص 51.

(2) طارق طه، المرجع السابق، ص 68.

(3) المرجع نفسه، ص 69.

(4) التعقد: يقصد بالتعقد عدد المستويات الإدارية التي يظنها المصرف ودرجة الاختلاف أو التباين الموجود داخله، فكلما تعددت المستويات الإدارية أو تزايدت نسبة الاختلافات كان ذلك مؤشرا على ارتفاع تعقد المصرف.

(5) التعارض: يعبر عن عدم التوافق الناتج عن تدخل اختصاصات بين الوظائف المختلفة داخل المصرف.

اتخاذ القرارات وتشكيل موظفين الإدارة المصرفية (أولاً) والاتصالات بين اقسام المصرف واثارة دافعية الموظفين (ثانياً).

### أولاً: اتخاذ القرارات والتشكيل في الإدارة المصرفية

سوف نعرض هنا اتخاذ القرارات داخل الإدارة المصرفية (1) ونعرج (2) إلى تشكيل موظفين الإدارة المصرفية.

#### 1- اتخاذ القرارات في الإدارة المصرفية

يعرف القرار بأنه "اختيار بديل من بين مجموعة بدائل لتصرفات تجاه مشكل معين. أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة، طرح الحلول، تقديم البدائل المختلفة من الحلول، اختيار البديل الملائم، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ"<sup>1</sup>. وينتهج مديرو المصارف في تعاملهم مع المشاكل ثلاث أنماط مختلفة.

أ- **مدير المصرف المتجنب للمشاكل:** يفضل هذا النمط مدير المصرف إرجاء التعامل مع المشكلة وعدم مواجهة الواقع الفعلي، ولهذا النمط جوانبه الإيجابية والسلبية، فمن سلبياته احتمال ضياع فرص علاج المشكلة في الوقت الملائم مم عنه أضرار كبيرة للمصرف؛ أما إيجابياته فتظهر عندما لا تمثل المشكلة ظرفاً ضاغطاً على المصرف، وبالتالي فمن الممكن أن تختفي بمرور الوقت، أو أن التغطاي المؤقت عن الحل قد يسمح لمتخذي القرار المصرفي بدراسة الموقف من مختلف جوانبه وصولاً إلى القرار الملائم (2).

ب- **مدير المصرف حلال المشاكل:** يتصف مدير المصرف الذي يتبنا هذا النمط بالتعامل مع المشكلة عند حدوثها، وقد يتبع في حل المشكلة عدد من الأساليب كأسلوب المحاكاة، الاستعانة برأي الخبير وأسلوب التجربة والخطأ (3).

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 70.

(2) المرجع نفسه، ص 71.

(3) المرجع نفسه، ص 71.

ج- مدير المصرف الباحث عن المشاكل: وهو مدير المصرف الذين يحاولون البحث عن المشاكل المحتمل حدوثها وإيجاد الحلول لها، حتى لا يتعرضوا لظروف ضاغطة في المستقبل، وتقليل أي اثار سلبية، يمكن ان تسببها تلك المشاكل للمصرف، لذا يطلق عليهم المديرون زائدي النشاط (1).

## 2-التشكيل في الإدارة المصرفية

تشير وظيفة اختيار وتوظيف العاملين بالمصرف والتي يسميها البعض أيضا التشكيل إلى "عمليات استقطاب الموارد البشرية واختبار مدى صلاحيتها للعمل داخل المصرف، وتعيينها في الوظائف الملائمة لها، وتدريبها لرفع كفاءة أدائها"، ويطلق على الأنشطة السابقة بصفة أساسية في تخطيط واستقطاب وتنمية الموارد البشرية ب إدارة الموارد البشرية. يتضمن نطاق عمل إدارة الموارد البشرية بالمصارف وضع سياسات القوى العاملة والإجراءات وفقا لاستراتيجيات العامة لكل مصرف، وهيكله التنظيمي والتخطيط للموارد البشرية وتجديد الاحتياجات المطلوبة من التخصصات، وتحليل الوظائف وتوصيفها، وكذا التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، ثم يلي ذلك اختبار العاملين الذي يصلحون لشغل تلك الوظائف، وتقييم أدائهم، والقيام بتدريبهم والاهتمام بالجوانب السلوكية لتحريك دوافعهم وإثارة حماسهم نحو العمل وعلاج أي من المشاكل التي قد تثار بين الافراد العاملين (2).

## ثانيا: الاتصالات واثارة دافعية في الإدارة المصرفية

نقدم هنا الاتصالات بين اقسام الإدارة المصرفية وبين موظفيها (1)، كما نوضح أيضا كيفية اثاره الدافعية للموظفين من اجل العمل الجاد(2).

## 1-الاتصالات في الإدارة المصرفية

يقصد بالاتصالات كافة الأنشطة المتعلقة بنقل واستقبال المعلومات باستخدام رموز مشتركة تحملها وسائط أو قنوات تربط بين المرسل والمستقبل، وهم هنا الموظفين بالمصرف. ويتخذ الاتصال التنظيمي داخل المصرف ثلاثة اشكال رئيسية وهي:

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 72.

(2) المرجع نفسه، ص ص 72، ص73.

أ- **الاتصال الشفهي:** ويتم من خلاله تداول المعاني أو المعلومات بين المرسل والمستقبل سواء كان اتصال من رئيس إلى المرؤوسين أو العكس من مرؤوسين إلى الرئيس وسواء كان اتصالاً شفهيًا، باستخدام المقابلات الشخصية، أو المحادثات الهاتفية، الخطب، العرض الشفهي لرسالة (1).

ب- **الاتصال الكتابي:** ويتضمن كافة العمليات المتعلقة بتداول البيانات والمعلومات بين أفراد المصرف، من خلال الوسائط المطبوعة كالمذكرات، التقارير، المطبوعات، المنشورات، الدوريات، الرسوم البيانية، الصور التوضيحية، وأي مستندات أخرى تستخدم في عملية الاتصال بالمصارف (2).

ج- **الاتصال الإلكتروني:** تشير إلى الاتصالات التي تعتمد على الوسائل الآلية مثل البريد الإلكتروني، الحسابات الآلية، الفاكس، ومؤتمرات تداول البيانات الآلية، والتي تسمح بتفاعل أفراد المصرف المتواجدين في أماكن جغرافية متفرقة من خلال أجهزة الرقمية (3).

## 2- إثارة دافعية الموظفين في الإدارة المصرفية

يستخدم مصطلح الدافعية في الإدارة لإشارة إلى القوى الكامنة داخل الفرد التي تنشط وتوجه وتحافظ على استمرارية الجهد الذي يبذله. وبالتالي فإن الفرد الذي يتسم بدرجة عالية من الدافعية نحو العمل يبذل مجهود أكبر لإنجاز أهداف الأداء. وظيفة الإدارة المصرفية حالياً هي محاولة إثارة دافعية المرؤوسين نحو بذل مجهود أكبر في العمل لتحقيق الأهداف المرغوبة وذلك يكون بتحميسهم من خلال استخدام الحوافز المادية أو المعنوية (4).

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 71.

(2) المرجع نفسه، ص 72.

(3) المرجع نفسه، ص 72.

(4) المرجع نفسه، ص ص 71، 72.

## المبحث الثاني

### البناء التنظيمي لإدارة المصرفية في الجزائر

يعرف البناء التنظيمي على أنه الوظيفية الإدارية المتعلقة بعملية ترتيب وتنسيق الموارد التنظيمية اللازم لتحقيق الأهداف للمصرف المتكونة من موارد بشرية، معلوماتية، مادية ومالية. أو هو تحديد للمسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأقسام والافراد لتحديد الأهداف والوصول إلى تحقيقها بأقل جهد وكلفة (1).

بالتالي سلط تعريف البناء التنظيمي للمصرف الضوء على محورية دور الإدارة المصرفية، بمعنى اخر أن التنظيم يعتبر محور ارتكاز النشاط الإداري، فبالرغم من أنه يمثل الوظيفة الثانية بعد التخطيط، الا أن أي خطة جيدة وشاملة يصعب ان لم يكن مستحيل تنفيذها في غياب التنظيم غير السليم والمحدد للأفراد المنفذين لها، والمنسق لجهودهم ولرسم لخطوط السلطة وقنوات الاتصال.

إن الجهاز المصرفي يختلف من دولة لأخرى وفقا لنظامها الاقتصادي، ودرجة الحرية التي يتمتع بها هذا الجهاز في رسم خطته وسياساته ووضع برامجه أو مدى تدخل الدولة في توجيه الجهاز وتنظيمه وكذلك مدى حاجة الاقتصاد القومي لنوع معين من المصارف. ويتصدر الجهاز المصرفي في كل الدولة المصارف المركزية، وتتعاظم في السوق المصرفية أنواع متعددة من المصارف من أهمها: المصارف التجارية والمصارف المتخصصة وبنوك الاستثمار، بنوك الادخار، بنوك الإسلامية وبنوك تمويل المحلية.

### المطلب الأول

#### الهيكل التنظيمي لإدارة المصرفية

يعتبر الهيكل التنظيمي جزء من البناء التنظيمي، ويعرف الهيكل التنظيمي للمصرف على أنه إطار يتم من خلاله التعرف على علاقات التبعية بين أفراد المصرف ونطاق الاشراف

(1) طارق طه، المرجع نفسه، ص 321.

المطبق داخليا وأسس تجميع الافراد والأنشطة في اقسام عمل. وعليه فالهيكل يوضح المكونات الرئيسية من (1):

- تشخيص الهيكل التنظيمي لعلاقة التبعية الرسمية بين الافراد والتنظيم.
  - تحديد عدد المستويات الإدارية التي تتطوي عليها هرمية السلطة داخل المنظمة.
  - بيان نطاق الاشراف المطبق.
  - شمولية التصميم المحدد للنظام أو آليه العمل التي تحقق الانسياب الفعال للاتصالات والتنسيق وتكامل الجهود عبر الاقسام المختلفة التي يتكون منها الهيكل المصرفي.
- وبالرجوع إلى الجزائر فقد عرف الهيكل التنظيمي للمصارف تطورات تاريخية هامة كانت لها كل الاثار على تشكيل البناء الهيكلي للمصارف في الدولة (الجزائر) وعليه سوف نعرض (الفرع الأول) تكوين (نشأة) النظام المصرفي الجزائري مع الهيكلة الجديدة في قانون النقد والقرض (الفرع الثاني).

## الفرع الأول

### تكوين النظام المصرفي في الجزائر

عرف النظام المصرفي الجزائري منذ الاستقلال إلى يومنا الحالي تحولات كبيرة تمت عبر مراحل عدة خاصة بعد الاستقلال في عام 1962 وتشكل في البداية من إرث المؤسسات والهيكل الموجودة من الإستعمار في هذه الفترة. وإنطلاقا من عام 1967 تم إضفاء السيادة عليه، وبدأ تتضح هيكله الذي عكس التوجهات السياسية والاقتصادية للدولة آنذاك.

### أولا: الإجراءات الطارئة بعد الاستقلال

ما فيئت حصول الدولة الجزائرية على الاستقلال حتى أدركت الحكومة الانتقالية (المجلس التأسيسي) حينها، أهمية الاستقلال المالي عن المستعمر وبدأت في تشكيل المنظمة المصرفية مستقلة تمام.

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 324.

## 1- تأسيس الهيكل المصرفي الجزائري

بعد الاستقلال مباشرة بدأت تتشكل نواة النظام المصرفي الجزائري، من خلال إضفاء السيادة على المؤسسات المالية الكبرى، وذلك من خلال احداث الدولة الجزائرية لمعهد اصدار خاص بها (1)، وتم انشاء كذلك الخزينة الجزائرية بعزلها عن الخزينة الفرنسية في 31 ديسمبر 1962، ومن اجل عملية التنمية الوطنية التي تتطلب رؤوس أموال كبيرة لتمويل الاستثمار وتأسيس الصندوق الجزائري للتنمية في سنة 1963 الذي تحول فيما بعد إلى البنك الجزائري للتنمية.

ثم بعد ذلك تم انشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط الذي تحول فيما بعد إلى بنك متخصص في تمويل السكن، ولكن الاجراء الأكثر أهمية وفي ذلك الوقت هو اصدار عملة وطنية تتمثل في الدينار الجزائري خلال سنة 1964 وهذا الأخير غير قابل للتحويل وقيمته مطابقة للقيمة الذهبية للفرنك الفرنسي آنذاك وقد وضعت حدا لتهديب رؤوس الأموال إلى الخارج.

في خضم هذه الإجراءات كان النظام المصرفي الجزائري إلى غاية 1966 كان لا يزال نظام ليبراليا يتكون من مجموعة كبيرة من المصارف الأجنبية يتجاوز عددها 20، وكان التوجه العام لهذه المصارف التي تمتلك سيولة هامة يميل نحو رفض تمويل استثمارات القطاع العام بحجة غياب القواعد التقليدية للعمل المصرفي مثل الامن والقدرة على الوفاء. مما اضطر الخزينة العمومية الجزائرية ان تقوم بدور ممول الاقتصاد الوطني بالاعتماد على التسبيقات معهد الإصدار (البنك المركزي)، الذي كان بدوره مجبرا على دخول في علاقة مباشرة لتمويل النشاط الفلاحي في الفترة الممتدة ما بين 1963/1967 والنتيجة كانت ازدواجية النظام المصرفي بين اشتراكي وليبيرالي (2).

(1) القانون رقم 62-441 المصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي في 13 ديسمبر 1962 والمتعلق بإنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي  
(2) بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري واثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 30

## 2-تأميم المصارف

إن توجهات الجزائر المستقلة كانت تتطلع لبناء دولة اشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل لإنتاج. وعرف هذا التطلع استحالة التخطيط الاقتصادي وسط فوضى المؤسسات المالية الأجنبية والاهداف التي كانت ترمي اليها الدولة الفتية آنذاك، لذلك تقرر تأميم المصارف الأجنبية ابتداء من سنة 1966. وقد كان هذا القرار من اجل تيسير التوجه نحو التخطيط المركزي وبالمقابل بداية لإعادة تشكيل النظام المصرفي، حيث نتج عن ذلك ميلاد ثلاثة مصارف تجارية تعود ملكية رأسمالها كلياً إلى الدولة وهي البنك الوطني الجزائري (BNA) والقرض الشعبي الجزائري (CPA) وبنك الجزائر الخارجي (BEA).

كان الغرض من انشاء هذه المصارف الثلاثة كسر حدة الاحتكار المصرفي والرغبة في تقديم مساهمات جادة في عملية التنمية الاقتصادية للبلد، وخص التشريع آنذاك على تخصص المصارف الثلاثة حيث كان البنك الوطني الجزائري (BNA) ينشط في تمويل القطاع الاشتراكي الفلاحي، والتجمعات المهنية للاستيراد، والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص، أما بنك القرض الشعبي (CPA) فقد تكفل بتمويل النشاط الحرفي والفنادق والمهن الحرة، في حين تخصص بنك الجزائر الخارجي (BEA) في تمويل التجارة الخارجية<sup>(1)</sup>.

## 3-مرحلة ما بعد التأميم

وقد تولت عملية تكوين الهيكل المصرفي انطلاقاً من سنة 1982، (خاصة بعد ان عرفت المؤسسات الإنتاجية العمومية هي كذلك تسوية هيكلية والدخول في تجربة الاستقلالية المالية). وكان العرض من وراء ذلك تخفيض العبئ عن الخزينة، وعودتها إلى أداء دورها كصندوق للدولة ومنح المصارف دور فعالاً في الاقتصاد الوطني ونتج عن إعادة الهيكلة هذه بنكان تجاريان هما: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وبنك التنمية المحلية (BDL)، وتغير مع تأسيسهما نوعاً ما الهيكل النظامي للتمويل وادى هذا الاجراء إلى خلق نوع من التركيز المصرفي (التخصص المصرفي) من خلال اسناد للبنك الأول مهام القطاع الفلاحي

<sup>01</sup> بظاهر علي، المرجع السابق ، ص 30،ص31.

وترقية الأنشطة المختلفة المتواجدة في الريف على الصعيد الوطني، أما الثاني فكانت مهمته تكمن في التنمية الاقتصادية والاجتماعية<sup>(1)</sup>.

### ثانيا: الإصلاحات المصرفية في الجزائر

شهد القطاع المصرفي الجزائري العديد من الإصلاحات بداية من السبعينات إلى غاية السنوات الأخيرة حيث هدفت في مجملها إلى مسايرة ومواكبة المستجدات والمتغيرات الاقتصادية التي شهدها النظام الاقتصادي الوطني، ومختلف التأثيرات الاقتصادية العالمية، فإنعكست بذلك على التوجه الاقتصادي المنتهج في كل مرحلة.

### 1- إصلاحات المصرفية لسنة 1971

تبلور هذا الإصلاح في شكله القانوني سنة 1971، وذلك من خلال المخطط الرباعي الأول (1970/1973)، حيث أدخلت تعديلات على السياسة المالية والنقدية تماشيا مع السياسة العامة للدولة. وبأخص أمام عجز المصارف الوطنية عن تمويل الاستثمارات المخططة، وكان هذا الإصلاح يهدف إلى تخفيف الضغط على الخزينة في تمويل الاستثمارات المخططة، وكان هذا الإصلاح وطد فكرة تخصص المصارف (التوطين المصرفي)، اذ يستطيع المصرف مراقبة كل التحركات والتدفقات المالية لنشاط المؤسسة بفتح كل مؤسسة حساب لدى المصرف واحد، فيقوم هذا الأخير بمراقبة نشاطاتها وتسيير حساباتها. كما انبثق على هذا التعديل هيئتان منفصلتان لتسيير المصارف وهما: مجلس القرض، اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية<sup>(2)</sup>.

#### أ- مجلس القرض

تأسس مجلس القرض في سنة 1971 بحسب المادة الأولى تنص على " يحدث تحت سلطة وزير المالية، مجلس قرض يتلخص دوره في تقديم الآراء والتوصيات والملاحظات في مسائل النقود والقروض"<sup>(3)</sup>.

(1) بطاهر علي، المرجع السابق، ص 31.

(2) صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة " دراسة التجربة الجزائرية" مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة مالية، جامعة قسنطينة، 2010-2011. ص 05.

(3)- من اجل المعرفة مهام هذا المجلس ارجع إلى المواد 04، 05، 08 من المرجع السابق.

**ب- اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية**

أنشئت هذه اللجنة أيضا بموجب الامر 47/71 سابق الذكر وتنص المادة 09 منه على " تحدث تحت سلطة وزير المالية اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية". وما يمكن الخروج به هو ان الإصلاح الذي ادخلته الدولة على النظام المصرفي، سواء تعلق الامر بتمويل الاستثمارات المخططة أو انشاء اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية ومجلس القرض، أو إلغاء الصندوق الجزائري للتنمية وتعويضه بالبنك الجزائري للتنمية، كل هذه كانت تهدف إلى ضمان المساهمة الفعلية لموارد الدولة في تمويل الاستثمارات المبرمجة في المخططين الرباعي الأول (1973/1970) والرباعي الثاني (1974/1979)<sup>(1)</sup>.

**2-الإصلاحات المصرفية لسنة 1986**

عرفت أيضا بإصلاحات قانون القرض والبنك، وجاء كنتيجة لإصلاحات 1971 التي جاء لتعول على بعث الروح في الدائرة المالية وتخفيف عبء التمويل على الخزينة العامة. حيث لم ينخفض التمويل من الخزينة بل ارتفع أكثر، وبقي البنك المركزي في هذه الفترة خارج الدائرة النقدية واقتصر دوره على امداد الخزينة بالأموال الكافية لتمويل المشاريع المخططة. ولهذا شرعت الدولة في بداية الثمانيات في عملية الهيكلة المالية للمؤسسات وعملية التطهير المالي، وفي هذا الشأن صدر القانون المتعلق بنظام المصارف والقرض بموجب الامر رقم 12/86<sup>(2)</sup>، حيث تم ادخال اصلاح جذري على الوظيفة البنكية ومما جاء فيه:

➤ يعد بنكا كل مؤسسة تقوم لحسابها الخاص بحكم وظيفتها الاعتيادية بالعمليات التالية:<sup>(3)</sup>

- تجمع من غيرها الأموال بصفقتها ودائع كيفما كانت مدتها وشكلها؛
- تمنح القروض كيفما كانت مدتها وشكلها؛
- تقوم بعمليات الصرف والتجارة الخارجية مع مراعاة التشريع المعمول بهما في

المجال؛

(1)- صوفان العيد، مرجع السابق ، ص 06

(2) القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 عشت 1986 يتضمن نظام البنوك والقرض ج.ر.ج رقم 34 الصادرة في 20 غشت 1986.

(3) صوفان العيد، مرجع نفسه، ص 06.

- تتولى تسيير وسائل الدفع؛
  - توظف القيم المنقولة وجميع العوائد المالية؛
  - تساعد على تقديم جميع الخدمات الكفيلة بتسهيل نشاط زبائنها".
- أما حسب المادة 18 من القانون 12/86<sup>(1)</sup> "تعد مؤسسة قرض كل مؤسسة لا تجمع بمقتضى قوانينها الأساسية اصنافا من الموارد ولا تمنح من القروض الا التابعة لهدفها..."
- أما المادة 19 من نفس القانون "يتولى على الخصوص البنك المركزي تسيير أدوات السياسة النقدية وتحديد الحدود القصوى لعمليات إعادة الخصم المخصصة لمؤسسات القرض..."
- في حين المادة 37 منه "يمكن للبنك المركزي ان يمنح الخزينة العمومية ديونا على حساب، يقرر مبلغها الأقصى المخطط الوطني للقرض..."
- من خلال هذه المواد نلاحظ ادخال البنك المركزي في المجال النقدي في حين بداية تقلص دور الخزينة العمومية في نظام التمويل، كما تم بموجب هذا الإصلاح الفصل بين البنك المركزي كملجأ أخير للإقراض وبين نشاطات المصارف التجارية، كما استعادت المصارف ومؤسسات التمويل لدورها في تعبئة المدخرات وتوزيع القروض في إطار المخطط الوطني للقرض، وهنا استعاد البنك المركزي الجزائري دوره كجميع المصارف المركزية في العالم وأصبح بنك البنوك<sup>(2)</sup>.

### 3- الإصلاحات المصرفية لسنة 1988

صدر هذا الإصلاح بموجب القانون 01/88<sup>(3)</sup>، والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية. وضمن هذا الإطار جاء القانون متمم ومعدل لقانون 12/86. وبموجب هذا القانون منح المشرع للمصرف (البنك) شخصية معنوية تجارية يخضع لمبدأ

(1) القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 غشت 1986، المتعلق بنظام البنوك والقرض، ج.ر.ج رقم 34 الصادرة في 20 غشت 1986.

(2) صوفان العيد، المرجع السابق، ص 07

(3) القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، ج.ر.ج العدد 2 الصادرة بـ 13 يناير 1988.

الاستقلالية المالية والتوازن المحاسبي، أي يخضع لقواعد التجارة ويعمل على تحقيق مبدأ الربحية (1) والسيولة (2).

ومن اهم اهداف التي اتى بها هذا القانون ما يلي (3):

- منح الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات.
- دعم دور البنك المركزي في ضبط وتسيير السياسة النقدية من اجل احداث توازن في الاقتصاد الكلي.
- السماح لمؤسسات القرض باللجوء إلى الجمهور من اجل الاقتراض على المدى الطويل، كما يمكن ان يلجأ إلى طلب ديون خارجية.
- عدم إلزام المؤسسات بمبدأ التوطين البنكي.

## الفرع الثاني

### الهيكل التنظيمي الإدارة المصرفية الجزائرية على ضوء قانون النقد والقرض

عرفت الجزائر اول قانون للنقد والقرض 90-10 الصادر في أفريل 1990 نصا تشريعيا يعكس بحق إعترافا بأهمية المكانة التي يجب أن يكون عليها النظام المصرفي. ويعتبر من القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات. وبالإضافة إلى أنه أخذ بأهم فكرة وهي التحرير المصرفي التي غابت تماما في التشريعات السابقة، فقد حمل أفكار جديدة فيما يتعلق بمبادئ النشاط المصرفي (أولا) وبتنظيم المصرفي وهيكلته (ثانيا).

(1) هي عملية الحصول على المال في الاقتصاد لمصلحة صاحب العمل. الربح هو المقدار التي تسعى اي مؤسسة أو شركة سواء فردية أو غير لتحقيقه من خلال اعمال تجارية أو خدمية تقوم بتقديمها إلى السوق المستهدف من اجل تحقيق مصالحها بتحقيق الربح وزيادته بجعل ايراداتها تغطي تكاليفها ومصاريفها وما يزيد عن ذلك فهو الربح

(2) تعرف السيولة على أنها: "مقدرة الشركة في الحصول على النقد"، وتقيس نسب السيولة القدرة على سداد الالتزامات عند استحقاقها، وهناك عدة مقاييس للسيولة تعرف باسم "نسب تحليل المركز المالي قصير الأجل"، وأيضاً بنسب "رأس المال العامل"، وكلما ارتفعت نسب السيولة، فإن الشركة ستمتلك هامش أكبر من السلامة لتغطية الالتزامات، وفي نفس الوقت، فإن زيادة السيولة عن الحاجة قد يؤدي إلى تخفيض الأرباح، نتيجة عدم توظيف الشركة لجزء كبير من أموالها (3) صوفان العيد، مرجع السابق نفسه، ص 08.

**أولاً: مبادئ قانون النقد والقرض (10/90)**

بعد لازمات الاقتصادية التي تكبدها الجزائر على طول 38 سنة من الاستقلال، أدركت الدولة الجزائرية أهمية الجانب الاقتصادي وتأثيره على الحياة الاجتماعية والسياسية في الدولة وكنتيجة لسقوط الأنظمة الاشتراكية في العالم ككل، وتوجه نحو الرأسمالية حذت الجزائر نفس المنهج من بين اهم ما جاء به القانون القرض والنقد هو مبدأ جديدة تدعو إلى الانفتاح المصرفي والتحرير القطاع المصرفي.

**1- الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية**

في النظام السابق، الذي كان يتبنى التخطيط المركزي للاقتصاد، كانت القرارات النقدية تتخذ تبعا لقرارات الحقيقية، أي تلك القرارات التي تتخذ على أساس كمي حقيقي في هيئة التخطيط وتبعاً لذلك لم تكن هناك اهداف نقدية بحتة، بل ان الهدف الأساسي هو تعبئة الموارد اللازمة لتمويل البرامج المخططة (1).

وقد تبنى قانون النقد والقرض مبدأ الفصل بين الدائرتين الحقيقية والنقدية، ويعني ذلك ان القرارات النقدية لم تعد تتخذ تبعا للقرارات المتخذة على أساس كمي من طرف هيئة التخطيط. ولكن مثل هذه القرارات (النقدية) تتخذ على أساس الأهداف النقدية التي تحددها السلطة النقدية، وبناء على الوضع النقدي السائد والذي يتم تقديره من طرف هذه السلطة ذاتها. ان تبني مثل هذا المبدأ في قانون النقد والقرض يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها (2):

- استعادة الدينار لوظائفه التقليدية وتوحيد استعمالاته داخليا بين المؤسسات العمومية والعائلات والمؤسسات الخاصة؛
- تحريك السوق النقدية وتنشيطها واحتلال السياسة النقدية لمكانتها كوسيلة من وسائل الضبط الاقتصادي؛
- خلق وضع لمنح القروض يقوم على شروط غير تمييزية على حساب المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة؛

(1) الطاهر لطراش، تقنيات البنوك، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 196.

(2) المرجع نفسه، ص 196.

➤ إيجاد مرونة نسبية في تحديد سعر الفائدة من طرف المصرف وجعله يلعب دورا مهما في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقرض.

## 2- الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة

كانت الخزينة في النظام السابق تلعب دورا أساسيا في تدبير التمويل اللازم وذلك على الخصوص باللجوء إلى عملية القرض، أي اللجوء إلى الموارد المتأتية عن طريق الإصدار النقدي الجديد. وقد سمحت لها فيزيولوجية النظام السابق اللجوء وبسهولة نسبية إلى هذه الموارد لتمويل عجز الخزينة. وقد خلق هذا الأمر تداخلا بين صلاحيات الخزينة وصلاحيات السلطة النقدية، وخلق أيضا تداخلا بين أهدافهما التي لا تكون دوما متجانسة (1).

واعتمد قانون النقد والقرض أيضا مبدا الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة؛ فالخزينة لم تعد حرة في اللجوء إلى عملية القرض. وتمويل عجزها عن طريق اللجوء إلى البنك المركزي لم يعد يتميز بتلك التلقائية، ولم يعد أيضا يتم بلا حدود، بل أصبح يخضع إلى بعض القواعد. ويسمح هذا المبدأ بتحقيق الأهداف التالية (2):

- استقلال البنك المركزي عن الدور المتعاضم للخزينة؛
- تقليص ديون الخزينة تجاه البنك المركزي والقيام بتسديد الديون السابقة المتركمة عليها؛
- تهيئة الظروف الملائمة كي تلعب السياسة النقدية دورها بشكل فعال؛
- الحد من الآثار السلبية للمالية العامة على التوازنات النقدية.

## 3- الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض

كانت الخزينة في النظام السابق تلعب الدور الأساسي في تمويل استثمارات المؤسسات العمومية، حيث همش النظام المصرفي وكان دوره يقتصر على تسجيل عبور الأموال من دائرة الخزينة إلى المؤسسات. وخلق مثل هذا الأمر غموضا كبيرا على مستوى نظام التمويل. وتقتضى قانون النقد والقرض لهذه المشكلة حيث ابعد الخزينة عن منح القرض للاقتصاد ليبقى دورها يقتصر على تمويل الاستثمارات الاستراتيجية المخططة من طرف الدولة. وابتداء من

<sup>01</sup> الطاهر لطراش، المرجع نفسه، ص 197.

<sup>02</sup> المرجع نفسه، ص 197.

هذه الحظة أصبح النظام المصرفي هو المسؤول عن منح القروض في إطار مهامه التقليدية. ويسمح الفصل بين هاتين الدائرتين ببلوغ الأهداف التالية (1):

- تناقص التزامات الخزينة في تمويل الاقتصاد.
- استعادة المصرف والمؤسسات المالية لوظائفها التقليدية وخاصة تلك المتمثلة في منح القروض.
- أصبح توزيع القرض لا يخضع إلى قواعد إدارية، وإنما يرتكز أساساً على مفهوم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

#### 4- إنشاء سلطة نقدية وحييدة ومستقلة

كانت السلطة النقدية سابقاً مشتتة في مستويات عديدة. فوزارة المالية كانت تتحرك على أساس أنها السلطة النقدية، والخزينة كانت تلجأ في أي وقت إلى البنك المركزي لتمويل عجزها، وكانت تتصرف كما لو كانت هي السلطة النقدية، والبنك المركزي كان يمثل بطبيعة الحال سلطة نقدية لاحتكاره امتياز إصدار النقود. ولذلك جاء قانون النقد والقرض ليُلغي هذا التعدد في مراكز السلطة النقدية. وكان ذلك بأنه أنشأ سلطة نقدية وحييدة ومستقلة عن أي جهة كانت، وقد وضع هذه السلطة النقدية في الدائرة النقدية وبالذات في هيئة جديدة أسماها مجلس النقد والقرض، وجعل قانون النقد والقرض لهذه السلطة النقدية (2):

- وحييدة، ليضمن انسجام السياسة النقدية.
- مستقلة، ليضمن تنفيذ هذه السياسة من أجل تحقيق الأهداف النقدية.
- موجودة في الدائرة النقدية لكي يضمن التحكم في تسيير النقد ويتفادى التعارض بين الأهداف النقدية.

#### 5- وضع نظام مصرفي على مستويين

كرس قانون النقد والقرض مبدأ وضع نظام مصرفي على مستويين، ويعني ذلك التمييز بين نشاط البنك المركزي كسلطة نقدية ونشاط المصارف التجارية كموزعة للقرض، وبموجب

<sup>01</sup> الطاهر لطراش، المرجع نفسه، ص 198.

<sup>02</sup> ، المرجع نفسه، ص 198.

هذا الفصل أصبح البنك المركزي يمثل فعلا بنك للبنوك، يراقب نشاطها ويتابع عملياتها، كما أصبح بإمكانه ان يوظف مركزه كملجأ أخير للإقراض في التأثير على السياسات الاقراضية للمصارف وفقا لما يقتضيه الوضع النقدي. وبموجب ترأسه للنظام النقدي وتواجهه فوق كل المصارف، بإمكانه ان يحدد القواعد العامة للنشاط المصرفي ومعايير تقييم هذا النشاط في اتجاه خدمة اهدافه النقدية وتحكمه في السياسة النقدية (1).

### ثانيا: الهيكلة الإدارة المصرفية

لقد وضع قانون النقد والقرض اليات جديدة للتمويل ووضع هيكل جديد للنظام المصرفي يعتمد على مستويين: بنك مركزي يعد الملجأ الأخير للإقراض وقطاع آخر من المصارف يتكفل بالنشاط المصرفي التقليدي كجمع المدخرات ومنح الائتمان.

#### 1-البنك المركزي

بموجب قانون النقد والقرض 90-10 أصبح البنك المركزي يسمى " بنك الجزائر " والذي يعتبر مؤسسة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويخضع بنك الجزائر إلى قواعد المحاسبة التجارية بإعتباره تاجرا مع الغير، وتعود ملكية رأسماله بالكامل للدولة، ويستطيع أن يفتح فروعاً أو يعين مراسلين أو ممثلين له في أي نقطة من التراب الوطني كلما رأى ضرورة في ذلك.

إن بنك الجزائر هو هيئة مكلفة بوظائف النقد والقرض والصرف حيث أوكلت له الصلاحيات المتعلقة ب(2):

- مراقبة المصارف والعمل على تنفيذ وإتخاذ القرارات الخاصة بالسياسة النقدية من أجل تنظيم الحركة النقدية؛
- العمل على تنظيم وإستقرار سوق الصرف؛
- السهر على حسن إدارة الإلتزامات المالية مع الخارج؛

(1) الطاهر لطراش، المرجع السابق، ص 198.

(2) عبدالحيمد بوشرمة، الجهاز المصرفي في الجزائر ومتطلبات العولمة المالية، مذكرة نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2010، 2009 ص 114.

- العمل على ضمان النمو الاقتصادي الوطني، وإستقرار النقد المحلي، بإعتباره أداة لضبط التمويل الوطني، وكونه يقوم بتوجيه ومراقبة توزيع القروض؛
  - أسند له تنظيم جديد كإعداد ووضع الشروط العامة، التي تمكن المصارف وجميع المؤسسات المالية من تحقيق الاستقرار، وكذلك تحديد المعايير التي يجب على البنوك والمؤسسات المالية إحترامها، ويقوم بتسيير بنك الجزائر المحافظ ومجلس النقد والقرض.
- أ- المحافظ ونوابه:**

يعين المحافظ موجب مرسوم رئاسي لمدة (06) سنوات، كما يعين نواب المحافظ بمرسوم رئاسي لمدة (05) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ويتم إنهاء مهامهم بموجب مراسيم رئاسية أيضا، ويكون ذلك في حالتين:

- ثبوت العجز الصحي؛
  - الخطأ الفادح؛
- وتتمثل المهام الأساسية للمحافظ فيما يلي<sup>(1)</sup>:
- التوقيع بإسم البنك المركزي، جميع الاتفاقيات والمحاضر المتعلقة بالسنوات المالية، ونتائج نهاية السنة وحساب الربح والخسارة؛
  - يمثل بنك الجزائر لدى السلطات العمومية، والمصارف المركزية الأخرى، المؤسسات المالية الدولية، وبشكل عام لدى الغير؛
  - يمثل البنك أمام العدالة، ويتخذ جميع التدابير التنفيذية والإحتياطية والتي يراها ملائمة؛
  - يشتري ويبيع جميع الأملاك المنقولة وغير المنقول؛
  - بنظم مصالح المصرف المركزي ومهامها؛
  - يضع بالإتفاق مع مجلس قانون مستخدمي المصرف المركزي، وفقا للقانون الأساسي.
- ب- الوظيفة الإدارية لبنك الجزائر:**

- يتداول بشأن التنظيم العام لبنك الجزائر فتح فروعه ووكالاته وإقفالها.

<sup>01</sup> عبدالحيمد بوشرمة، المرجع نفسه ، ص115، ص116.

➤ الموافقة على نظام مستخدم البنك المركز، وسلم رواتبهم، ويصدر الانظمة التي تطبق عليهم؛

➤ يبيث في شراء الأموال المنقولة وغير المنقولة، وبيعها؛

➤ يرخص بإجراء المصالحات والمعاملات؛

➤ يحدد كل سنة ميزانية المصرف المركزي، وخلال السنة المالية يدخل عليها التعديلات التي يراها ضرورية؛

➤ يحدد شروط توظيف الأموال الخاصة العائدة للبنك المركزي.

ج- الوظيفة النقدية للبنك الجزائر:

في إطار هذه الوظيفة تكون له سلطة القرار في مختلف المسائل المالية، فهو مخول بإصدار قوانين متعلقة بإصدار النقود، الخصم، قبول السندات تحت نظام الأمانة، ورهن السندات العامة والخاصة، والعمليات مقابل معادن ثمينة وعملات أجنبية، فتح غرف المقاصة بين المصارف، كما يقوم بتحديد شروط عمليات المصرف المركزي مع المصارف والمؤسسات المالية، ومنح التراخيص لفتح الفروع والمكاتب التمثيلية للبنوك والمؤسسات المالية والأجنبية، كما يقوم بتحديد قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية مع الزبائن<sup>(1)</sup>.

## 2-المصارف

إعتبر قانون النقد والقرض المصارف في مادته 70 بأنها المخولة دون سواها بالقيام بجميع العمليات المبينة في المواد من 66 إلى 68 بصفة مهنتها العادية، أي تلقي الودائع ومنح الائتمان، وأيضا خلق وسائل الدفع وإدارتها<sup>(2)</sup>؛ في آخر منشور من المصرف الجزائري الذي يوضح المصارف في الجزائر فقد عد (19) مصرفا، وهي كالتالي: مصرف الجزائر الخارجي (BEA)، مصرف الوطني الجزائري، مصرف التنمية والتنمية الفلاحية، مصرف التنمية المحلية، مصرف القرض الشعبي، صندوق الوطني للتوفير والإحتياط، مصرف البركة، مصرف المؤسسة التعاونية العربي، مصرف نتيكسيس الجزائر، مصرف سوسيتي جنرال، ستي

(1) عبدالحيمد بوشرمة، المرجع نفسه، ص 116.

(2) المادة 70 من الامر 11-03 السابق.

بنك الجزائر، المصرف العربي، بي ان بي بريبا (BNP-PARIBA)، مصرف الثقة، مصرف الخليج-الجزائر-، مصرف الإسكان للتجارة والتمويل الجزائر، فرنسبنك الجزائر، مصرف الزراعة وإستثمار الجزائري (CA-CIB)، مصرف السلام (ASBA)، مصرف HSBC (هونغ كونغ، شنغهاي، بنك، تعاونية). تعتبرها المصرف المركزي الجزائري كلها مصارف تجارية دون تحدد اختصاصاتها (1).

## المطلب الثاني

### التصميم التنظيمي لفروع الإدارة المصرفية

استخدم العديد من علماء الإدارة مصطلح التصميم التنظيمي للإشارة إلى عملية بناء أو تغيير الهيكل التنظيمي للمصارف، بينما اعتبر آخرون أن التصميم التنظيمي هو عملية اختيار وتطبيق الهيكل التنظيمي الذي يمكن للمصرف من تنظيم موارده على نحو أفضل بما يخدم مهمته وأهدافه؛ حيث افترضوا أن الغرض النهائي لأي تصميم تنظيمي هو تقديم الهيكل الذي يسهل عملية تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

أما من وجه الخصوص ففي الجزائر فقد استقردا المشرع باب كامل من قانون النقد والقرض 11-03 المعدل والمتمم، تحت عنوان "صلاحيات المجلس" وفي المادة 62 وما يليها فقد منح المشرع للمجلس النقد والقرض السلطة تنظيم التصميم لفروع الإدارة المصرفية وذلك في المادة 62 منه الفقرة واو والتي تنص على ما يلي "شروط اعتماد البنوك والمؤسسات المالية وفتحها وكذا إقامة شبكاتها..." دون ذلك أي شروط أو ضوابط يعتمد عليها المجلس من أجل تصمم التنظيمي لفروع الإدارة المصرفية فقد منحه المشرع الحرية في تدبير هذا الشأن ولكن فقهاء الاقتصاد وضعوا بعض مبدأ التي يمكن ان يستند اليها المجلس في ادارته لفروع الإدارة المصرفية .

(1) المصارف التجارية، منشورة عبر موقع البنك المركزي الجزائري، على الرابط: <https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/banquescommerciales.pdf>، آخر زيارة للموقع: 2019-02-01 الساعة 00:23.

## الفرع الأول

### التصميم التنظيمي التقليدي للمصارف

يشتمل التصميم التقليدي على ر للتنظيم فروع الإدارة المصرفية وهي التصميم على أساس الوظيفة (أولاً)، والتصميم الفروع على أساس غير الوظيفة (ثانياً) وأخيراً التصميم المصنوعي (ثالثاً).

#### أولاً: التجميع الوظيفي

يعتمد التجميع الوظيفي في بناء الهياكل التنظيمية على تجميع الأنشطة وفقاً للوظائف المؤداة داخل المصرف، ويعني ذلك ان الأنشطة التي تؤدي من خلال وظيفة معينة يتم تجميعها في إدارة أو وحدة عمل واحدة، وبالتالي فإن كل إدارة وظيفية ستضم بداخلها افراد أو عاملين يتمتعون بمهارات متشابهة (مهارات في نفس مجال التخصص) يؤدون مهام متشابهة. ويستخلص من نتائج الدراسات ذات الصلة ان الهياكل الوظيفية تعمل بشكل جيد مع المصارف الصغيرة الحجم والاقل تعقيداً، والتي تقوم بعدد محدود من الخدمات المصرفية، وكذلك مع المصارف التي تعمل في بيئة للمصارف صغيرة الحجم. من اهم المميزات للهياكل الوظيفية أنها (1):

➤ تسمح بحل المشاكل الفنية المعقدة بصورة أسرع نظراً لتوافر الخبرات المتخصصة في كل إدارة وظيفية؛

➤ تتيح الإدارة العليا تنفيذ برامج تدريبية متخصصة ومتعمقة وتطوير المهارات التي يضمنها كل قسم وظيفي؛

➤ تمكن من الاستخدام الكفء للموارد، وسهولة الاشراف والرقابة لدراية مدير القسم المتخصص بمحتوى النشاط الوظيفي للمؤدي داخل القسم الذي يقوم بإدارته؛

وفي المقابل يعيب الهياكل الوظيفية عدم ملاءمتها للمصارف ذات الحجم الكبير، أو تلك التي تعمل في بيئة غير مستقرة.

<sup>01</sup> طارق طه، المرجع السابق، ص 387.

## ثانياً التجميع غير الوظيفي

ويتم فيه بناء الهياكل التنظيمية للمصارف على أساس تجميع الأنشطة والافراد في وحدات تنظيمية وفقاً لمعايير أخرى غير وظيفية (كالعملاء، المكان، أو المنتجات المصرفية) ويتم عادة الاخذ بالتجميع التنظيمي غير الوظيفي في بناء الهياكل التنظيمية للمصارف الكبيرة الحجم والمعقدة نسبياً؛ والتي تميل إلى تطبيق استراتيجيات النمو وتعمل في بيئة تنافسية حيث غالباً ما تتعدد الخدمات المصرفية لتلك المصارف.

كما تعمل الهياكل غير الوظيفية بشكل جيد مع المصارف العالمية التي تعمل في بيئة تتسم بالحركية والسعي الابتكاري المتواصل<sup>(1)</sup>. ومن امثلة التجميع غير وظيفي ما يلي:

### أ/التجميع بالعملاء

يعتمد هذا النمط في بنائه للهياكل التنظيمية على تجميع أنشطة وافراد المصرف وفقاً للعملاء الذين يتم التعامل معهم، والافتراض وراء ذلك هو ان كل قطاع من العملاء له احتياجاته ومتطلباته الخاصة به والتي تختلف عن احتياجات القطاعات الأخرى التي يخدمها المصرف فمثلاً يمكن تجميع الأنشطة المصرفية والافراد العاملين في المصرف وفقاً لنوعية العملاء الذين يتم خدماتهم إلى عملاء افراد وعملاء هيئات.

وما يجدر الإشارة اليه هنا ان الهياكل التنظيمية طبقاً للعملاء تعاني من ازدواجية الأنشطة وبالتالي ارتفاع التكلفة، ولكن ذلك لا يحجب ميزة تلك الهياكل في أنها تتلاءم مع المصارف كبيرة الحجم، والتي تتعامل مع قطاعات متنوعة من العملاء ذات احتياجات متباينة<sup>(2)</sup>.

### ب/التجميع الجغرافي

يطلق عليه أيضاً التجميع المكاني، ويتم فيه بناء الهياكل التنظيمية على أساس تجميع الأنشطة والافراد وفقاً للأماكن أو المواقع الجغرافية التي تؤدي فيها. ومنه فإن كل نشاط مرتبط بمنطقة معينة له إدارة خاصة به، فهناك المدير الإقليمي للفروع ومدير الفروع. فمن الجوانب

<sup>(1)</sup> طارق طه، المرجع السابق، ص 388، ص 389.

<sup>(2)</sup> طارق طه، المرجع السابق، ص 389.

الإيجابية للهيكل الجغرافية هو القرب من الحدث والتصرف السريع، فعلى سبيل المثال إذا ما واجهت مدير احدى المناطق الجغرافية البعيدة عن المركز الرئيسي مشكلة ما فيمكنه هنا اتخاذ القرار بصورة سريعة باعتباره الأقرب للحدث وأكثر دراية بدلا من رفع تقريره إلى الإدارة العليا للمصرف بالمركز الرئيسي وانتظار التعليمات والتي قد تستغرق من الوقت ما هو غير صالح للعمل.

فضلا عما تتيحه من تركيز متعمق على احتياجات ومتطلبات عملاء كل منطقة جغرافية معينة. أما ما يعاب عنها فيكمن أساسا في ازدواجية الأنشطة عبر الوحدات التنظيمية الجغرافية، وهي السمة المشتركة للهيكل غير الوظيفية (1).

### ج/التجميع بالمنتج

يعتمد التجميع بالمنتج في بناءه للهيكل التنظيمية على تجميع الأنشطة والمنتجات وفقا للخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف لعملائه، كأن يكون هناك مدير مسؤول عن الخدمات المصرفية الأساسية (جاري، توفير، ودائع)؛ ومدير للخدمات المصرفية الخاصة والموجهة لكبار العملاء. وتكمن فلسفة التجميع التنظيمي بالمنتج في ان المنظمات الخدمية كمصارف تقدم انتاجها للسوق المستهدف في شكل مجموعة متنوعة من الخدمات يطلق عليها مزيج الخدمات (2).

وبالتالي فإن الجوانب الإيجابية للهيكل التنظيمية الناتجة عن هذا النمط من التجميع تتمثل في سهولة تدأول المعلومات المطلوبة لكل نوع من أنواع الخدمات المصرفية، نظرا لأن كل وحدة تنظيمية تضم التخصصات المتعلقة بهذا المنتج فضلا عن خلق التزام العاملين اتجاه نوع الخدمة الذين يعملون بها، فجهودهم وخبراتهم مكرسة لتحسين جودتها وتطويرها.

نتيجة لما تقدم، يصبح هناك وضوح في المسؤوليات وسهولة في المساءلة، فمدير كل خدمة مسؤول تماماً عما يحدث داخل ادارته وبالتالي يمكن مساءلته على النتائج والاهداف، ويتبين من هذا ان الهيكل التنظيمية طبقا للمنتج يمكن ان تعمل بشكل جيد مع المصارف

(1) المرجع نفسه، ص 390.

(2) المرجع نفسه، ص 391.

التي تعمل في بيئة غير مستقلة وتحتاج إلى اجراء تطويرات مستمرة على خدماتها لمواكبة تغيرات تلك البيئة (1).

### ثالثاً: التجميع المصنوفي

يتصف التجميع المصنوفي بأنه تجميع مختلط حيث يتم بناء الهياكل التنظيمية للمصارف من خلال تجميع الأنشطة والافراد وظيفيا وغير وظيفي على نحو متزامن. ويلاحظ على الهياكل المصنوفية أنها تتصف بوجود خط أوامر مزدوج بدلا من خط واحد، بمعنى خضوع المرؤوس لسلطتين في نفس الوقت، وهي الظاهرة التي تعرف بالسلطة المزدوجة، ويلاحظ مما سبق ان الهياكل المصنوفية تنتهك بوضوح أحد المبادئ التقليدية للإدارة وهو مبدأ وحدة الامر، مع ما يحمله من انعكاسات سلبية مؤثرة على التنظيم المصرفي (2).

### الفرع الثاني

#### التصميم التنظيمي المعاصر لفروع الإدارة المصرفية

يشمل التصميم المعاصر للفروع الإدارة المصرفية على التجميع بفرق العمل (أولاً) والتجميع الشبكي (ثانياً).

#### أولاً: التجميع بفرق العمل

يعتمد هذا النوع من التجميع التنظيمي على ما يعرف بفرق العمل الوظيفية، أو فرق العمل الدائمة. ويقصد بفرق العمل الوظيفية مجموعات الموظفين التي يتم انتقائها من الأقسام الوظيفية المختلفة للمصرف كمثل لها، وذلك بغرض حل المشاكل المشتركة التي تعاني منها تلك الأقسام، واكتشاف أي فرص تسويقية محتملة للمصرف، لذا يطلق عليها البعض بقوى المهام.

أما فرق العمل الدائمة فتشير إلى مجموعة الموظفين التي تخصص لهم الإدارة العليا مهام دائمة، تتمثل في علاج المشاكل المتكررة الناتجة عن ممارسة النشاط والأداء. وبالتالي فإن الهياكل المبنية على الفرق والناتجة عن هذا النمط من التجميع تعرف بأنها هياكل يعتمد

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 392، ص 293.

(2) المرجع السابق، ص 395.

تجميعها التنظيمي على فرق العمل بغرض تحسين العلاقات بين الوحدات التنظيمية للمصرف، وزيادة التنسيق بينهم، وحل المشكلات التي تعوق تعاونهم.

ومن مميزات الهياكل المبنية على فرق العمل أنها تعمل بشكل جيد مع المصارف التي تعاني مشاكل فنية داخل اقسامها الوظيفية، فوجود فرق عمل سواء كانت مؤقتة أو دائمة يساعد كثيرا على علاج تلك المشاكل وتقديم الخبرات الوظيفية المتخصصة، وهو ما يساهم بفاعلية في تطوير الخدمات المصرفية الحالية وابتكار خدمات جديدة للمصرف إذا ما رغب هذا المصرف في تطبيق استراتيجيات للنمو؛ ومن ضمن المميزات أيضا ارتفاع جودة اتخاذ القرارات داخل الوحدات التنظيمية حيث سيشارك أعضاء فريق العمل مسؤولي الإدارات الوظيفية في اتخاذ تلك القرارات.

أما عيوبها فتشير الممارسات العملية إلى ان أعضاء فرق العمل يستهلكون وقتا كبيرا في تقصي المعلومات داخل الإدارات الوظيفية التي كلفوا بأداء مهام داخلها<sup>1</sup>.

### ثانيا: التجميع الشبكي

يعتمد التجميع الشبكي في بنائه للهياكل التنظيمية للمصارف على الاخذ بمفهوم شبكة الأنشطة أو الاعمال، وبالتالي فإن الهياكل التنظيمية الناتجة عن هذا النمط من التجميع تعتمد على وجود شبكة حاسبات آلية وقنوات ووسائط اتصال اليكترونية تربط بين اقسام المصرف أو وحداته التنظيمية المختلفة، والتي تتصف بارتفاع درجة استقلاليتها.

يخدم التجميع الشبكي المصارف كبيرة الحجم التي تتخذ أنشطتها الطابع العالمي، بمعنى ان مجالات وانشطة اعمال تلك المصارف متعددة وتمتد في أكثر من دولة من دول العالم، وبالتالي فإن كل إدارة أو قسم للمصرف يعد بمثابة وحدة تنظيمية مستقلة بذاتها، لها أهدافها واستراتيجياتها الخاصة بها، وان كانت تتفق في مجملها مع التوجه نحو المصرف الأم. بذلك يتضح لنا ان الاخذ بالتجميع الشبكي في بناء الهياكل التنظيمية للمصارف يؤدي إلى تقويت تكامل البناء التنظيمي للمصرف، وفي المقابل فإن الميزة الأساسية للهياكل الشبكية تتمثل في سرعة استجابة التنظيم المصرفي للتطورات البيئية، فالوحدات التنظيمية أو فروع

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 398.

المصرف تعمل في بيئات اعمال مختلفة ومتباينة بدرجة كبيرة، ومن ثم تتيح هذه الهياكل لمديري الفروع اتخاذ القرارات التي تتلاءم مع الظروف المحيطة بهم. ومع تزايد الاتجاهات نحو العولمة فإن البعض يتوقع ان تصبح الهياكل الشبكية هي النمط السائد مستقبلا للهياكل التنظيمية للمصارف عموما (1).

---

(1) طارق طه، المرجع السابق، ص 399.

# الفصل الثاني

الآليات المستحدثة لتحسين أداء

الإدارة المصرفية

من خلال فصلنا الأول تطرقنا الى تسيير مناجمت لأعمال إدارة المصرفية، وفقا لوظائفه والتي تقوم بتنظيم أنشطة المصرفية والرقابة عليها وفقا للمخطط الموضوع مسبقا، من اجل تحقيق اهداف المصرف بأقل جهد واقل تكلفة، وهذا كله من اجل الحفاظ على ديمومة النشاط المصرفي أي تقديم الخدمة للزبائن وتوفير الأموال للعامة، وابعاد المصرف عن خطر الإفلاس وانهايار.

كون الصناعة المصرفية تعرف تطورا متسعا، فقد ظهرت آليات حديثة لتحسين أداء المصرف بواسطة إضافة آليات حديثة للإدارة المصرفية حتى تساعدها عن اتخاذ القرارات وتسيير الأنشطة المصرفية بطريقة سريعة وفاعلة

أولها الحوكمة، تعد الحوكمة من أبرز آليات الحديثة لترشيد النشاط المصرفي من خلال ما تحمله من مبادئ ومفاهيم، في إدارة المنظمات عامة والمصارف خاصة، بحيث يعتمد عليها كشرط أساسي للوقاية من الفساد ومكافحته، واما في الجانب المصرفي يعتاد بيها في مجال إدارة المخاطر.

ثانيا الإدارة الالكترونية، تعد الإدارة الالكترونية من أكثر أساليب تطور فهي تحول العمل الإداري التقليدي الى عمل رقمي وتوفر ميزات عدة تعتمد المستخدم وبرمجيتها الرقمي.

لذا سنقسم فصلنا الثاني بعنوان "الآليات المستحدثة لتحسين أداء الإدارة المصرفية" الى مبحثين. المبحث الأول سنقوم بدراسة الحوكمة المصرفية وندعوه تحت عنوان "الحوكمة المصرفية"، اما المبحث الثاني سنخصصه لدراسة الإدارة الالكترونية وندعوه تحت عنوان "الإدارة الالكترونية في المصارف".

## المبحث الأول

### الحوكمة المصرفية

تعد الصناعة المصرفية من أكثر الصناعات تعرضا للمخاطر لا سيما في عالمنا المعاصر، حيث تزايدت هذه المخاطر وتغيرت طبيعتها في ظل تطورات التحرير المالي ومستحدثات العمل المصرفي وتنامي إستخدام أدوات مالية جديدة ساعدت على التقدم التكنولوجي الهائل في الصناعة المصرفية، ومن هنا اكتسب موضوع إدارة المخاطر أهمية كبيرة متزايدة لدى المصارف والتي تهدد الاستقرار المالي في المصرف والدولة في أن واحد.

قد جذبت الحاجة إلى تحسين أداء إدارة المصارف فقهاء الإدارة الى البحث عن سبل حديثة لتحقيق الاستقرار المالي وتخفيض نسبة المخاطر المصرفية، فأوجد الفقهاء ما يعرف بالحوكمة المصرفية كأداة فاعلة في تحسين الأداء المصرفي. ولمحاولة تحليل موضوع الحوكمة المصرفية سوف نطرق الى مفهوم واحكام الحوكمة المصرفية (المطلب الأول) والحوكمة المصرفية في الجزائر (المطلب الثاني)

### المطلب الأول

#### مفهوم وأحكام الحوكمة المصرفية وفق لجنة بازل

لقد حصلت تطورات في شتى مجالات الحياة، ولقد حظي الفكر الإداري بجزء من تلك التطورات فقد ظهر حديثا ضمن أدبيات علم الإدارة مصطلح الحوكمة، والذي أصبح من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة والفساد العالمي والوطني، لذا تعتبر الحوكمة المخرج السريع والحل المتكامل والفعال لكل هذه السلبيات. وسنتطرق أولا الى مفهوم الحوكمة المصرفية (الفرع الأول) واخيرا مقتضيات الحوكمة المصرفية (الفرع الثاني).

## الفرع الأول

### تعريف الحوكمة المصرفية

سننظر في هذا الفرع أولاً إلى المقصود بالحوكمة المصرفية ومن ثمة الانتقال ثانياً إلى أهمية الحوكمة وثالثاً وأخيراً نختم بأهداف الحوكمة المصرفية.

#### أولاً: المقصود بالحوكمة المصرفية

تعددت المقصود الحوكمة المصرفية ونذكرهم التعريفات التالية: تعريف بنك التسوية الدولية للحوكمة في المصارف " هي الأساليب التي تدار بها المصارف من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا والتي تحدد كيفية وضع أهداف البنك والتشغيل وحماية الأسهم وأصحاب المصالح مع الالتزام بالعمل وفقاً للقوانين والنظم السائدة وبما يحقق حماية مصالح المودعين<sup>(1)</sup>".

كما تعرف الحوكمة المصرفية وفقاً لاتفاقية بازل<sup>(2)</sup> الثانية 2006 على أن " الحوكمة بصفة عامة الإدارة الرشيدة وتحديد العلاقة بين شركاء البنك المساهمين، مودعين، دائنين، زبائن، مجلس الإدارة... الخ ومحاولة تلاقي تعارض المصالح وذلك من خلال هيكل تنظيمي محكم يحقق مصالح الجميع ويضمن إدارة المصرف وخصوصاً إدارة المخاطر بصورة واضحة وجيدة بما يؤمن المحافظة على استقرار النظام المصرف"<sup>(3)</sup>.

(1) فاتح دبله، سارة بركات، الحوكمة البنكية كعلاج لتفادي المخاطر والأزمات المصرفية، 14 فيفري

<https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/faculté-des->، 2019

[sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences-commerciales/](https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/faculté-des-sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences-commerciales/)، 30 جوان 2019، ص 516.

(2) لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست وتكونت من الدول الصناعية العشرة: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، بريطانيا، فرنسا، إيطاليا، هولندا، السويد، سويسرا، اليابان، لكسمبورغ، وذلك مع نهاية 1974 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية، وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايدت نسبة وحجم الديون المشكوك في تحصيلها وتعثرت بعض هذه البنوك وانتشار فروع البنوك خارج الدولة الأم بالإضافة إلى المنافسة القوية التي خلقتها البنوك اليابانية إزاء البنوك الغربية.

(3) فاتح دبله، سارة بركات، المرجع نفسه، ص 516.

من التعريفات السابقة نستنتج انه يقصد بالحوكمة المصرفية وضع الخطط والسياسات، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات التي تضمن حسن التنفيذ وانتظام العمل على مختلف المستويات الإدارية (1).

### ثانيا: أهمية الحوكمة المصرفية

تختلف المصارف عن باقي الشركات لأن انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا من الأشخاص، ويؤدي الى إضعاف النظام المالي ذاته مما يكون له أثارا سلبية على الاقتصاد، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصرف، فتطبيق المصارف للحوكمة يؤدي الى نتائج إيجابية متعددة أهمها ما يلي (2):

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد والتي تواجهها المصارف؛
- رفع مستوى الأداء للمصارف ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية الدولة؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية، وتشجيع راس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
- حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا صغارا او كبارا وسواء كانوا اقلية ام اغلبية وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ضمان وجود هياكل إدارية مخصصة لمحاسبة المصارف امام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول الى قوائم مالية محاسبية صحيحة؛
- تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية وبالتالي تدعيم استقرار نشاط المصارف؛

(1) فاتح دبلة ، سارة بركات، المرجع السابق، ص 516.  
(2) أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية - دراسة حالة الجزائر، الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كألية لحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، 7 ماي 2012، الجزائر، ص 10.

- الحصول على مجلس اداري قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

### ثالثا: أهداف الحوكمة المصرفية

يساعد تطبيق الحوكمة المصرفية على تحقيق جملة من الأهداف نذكر من أهمها ما يلي (1):

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للمصارف وضمان تطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة
- تحديد الهيكل اللازم ومختلف الوسائل والطرق المتبعة لتحقيق اهداف المصرف؛
- توزيع مسؤولية الرقابة لكل من مجلس الإدارة والمساهمين الذين تمثلهم الجمعية العامة للمصرف وذلك من اجل ضمان المتابعة الجيدة لكافة التعديلات التي تطرأ على القوانين المسيرة لشؤون المصرف؛
- الفصل والتمييز بين مهام ومسؤوليات كل المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- توفير لكل من المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين الامكانية للمشاركة في الرقابة على أداء المصرف؛
- التجنب والتقليل من حدوث مشاكل محاسبية ومالية الامر الذي يساعد على منع تعرض المصرف لازمات والمحافظة على استقرار نشاطه مما يساعد على تحقيق الاستقرار والتنمية في الاقتصاد ككل.

(1) خنتوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء البنوك التجارية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، السنة الجامعية 2015-2016، الجزائر، ص، 6، ص7.

## الفرع الثاني

### مقتضيات الحوكمة المصرفية

أن التطبيق السليم للحوكمة المصرفية من أجل بلوغ الأهداف المنوطة بها يتطلب الإلتزام بمجموعة من المبادئ والمرتكزات، وتطبيقها من طرف مجموعة من الأطراف وهو ما سيتم توضيحه في هذا الفرع وناقش فيه أولاً مبادئ الحوكمة المصرفية ثانياً ركائز الحوكمة وأخيراً إلى الأطراف الفاعلة في الحوكمة المصرفية.

#### أولاً: مبادئ الحوكمة المصرفية

لقد حاز موضوع الحوكمة في المصارف على قدر كبير من اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمنظمات الدولية، وقد أصدرت هيئات عمالية مبادئ دولية تتضمن معايير للحكم الراشد في المصرف، وأصدرت لجنة بازل نسخة معدلة من توصياتها وأعمالها السابقة عام 2005 وفتراير 2006 أصدرت نسخة محدثة تتضمن مبادئ الحوكمة المصرفية وتتمثل فيما يلي:

**المبدأ الأول:** يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين حسب المناصب التي يشغلونها، فلدتهم فهم واضح عن دورهم في حوكمة الشركات، إضافة الى قدرتهم على الحكم السليم بشأن أعمال المصرف (1).

**المبدأ الثاني:** على مجلس الإدارة المديرين المصادقة والإشراف على الأهداف الاستراتيجية للمصرف وعلى القيمة، ويجب ان بتأكد المجلس من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للمصرف (2)، وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة وأهمها تعارض المصالح مثل الإقراض للرؤساء والمستخدمين وللمديرين او للمراقبين المساهمين (3).

(1) أمال عياري، أبو بكر خوالد، المرجع السابق، ص 10.

(2) المرجع نفسه، ص 10.

(3) جلييلة منصور، الحوكمة المصرفية - تطبيق لحوكمة الشركات-، مجلة الباحث لدراسات الاكاديمية، العدد الخامس، الجزائر، مارس 2016، ص 383.

**المبدأ الثالث:** ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة تحديد أطر واضحة لمسئولياتهم وكذا مسؤوليات المديرين التنفيذيين والعاملين بالمصرف في مجال الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة (1).

**المبدأ الرابع:** يلزم مجلس الإدارة بضمان إشراف ملائم من خلال رقابته الداخلية الفعالة على أداء البنك بما يتلائم والسياسات المحددة من طرف (2).

**المبدأ الخامس:** على مجلس الإدارة ضمان إستقلالية مراقبي الحسابات في أداء وظائفهم ووظائف المراجعة والرقابة الداخلية الفعالة، وضرورة تأكده من المركز المالي للمصرف من خلال القوائم المالية التي يعدها مرقبوا الحسابات الخارجيون بالتعاون مع لجنة المراجعة الداخلية المكلفة بإفصاح ورفع التقارير إلى مجلس الإدارة (3).

**المبدأ السادس:** على المصرف ضمان ملائمة الإرتباط بين ممارسة السياسات والأهداف الإستراتيجية طويلة المدى المحددة من طرفه بالمكافآت والحوافز وذلك على أساس ثقافة تطوير المؤسسات المصرفية ورفيها بتطبيق قواعد الحوكمة (4).

**المبدأ السابع:** على إدارة البنك العمل وفق أسلوب شفاف، الشفافية ضرورية للحوكمة الفعالة والسليمة، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصلحة والمشاركين في السوق فعليا، مراقبة ومساءلة مجلس المديرين والإدارة العليا في ظل نقص الشفافية.

كذلك فإن الإفصاح العام الملائم يسهل انضباط السوق ويمتن معايير الحوكمة للمصارف وهذا عندما يحسن تقرير المراقبين من مقدرة الإشراف الفعلي للمراقبين انفسهم على امن وسلامة المصرف، ويكون الإفصاح في الوقت المناسب والدقيق من خلال موقع البنك على الانترنت وفي التقارير الدورية والسنوية، ومن ضمن المعلومات التي يجب الإفصاح عنها، المعلومات المتعلقة بالبيانات المالية،

(1) جلييلة منصور، المرجع السابق، ص 383.

(2) المرجع نفسه، ص 384.

(3) المرجع نفسه، ص 384.

(4) المرجع نفسه، ص 384.

التعرض للمخاطر الموضوعات المرتبطة بالمراجعة الداخلية وبالحوكمة في المصارف، ومنها هيكل ومؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين واللجان وهيكل الحوافز وسياسات الأجور العاملين والمديرين<sup>(1)</sup>.

**المبدأ الثامن:** على مجلس المديرين أخذ خطوات تتضمن ان مخاطر أي عمليات يتم التعامل بإدراك جيد وإدارة حديثة من خلال ضمان المجلس، كون ان الإدارة العليا تعي السياسات التي تقوم بها الإستراتيجيات والإجراءات والسياسات الملائمة ينبغي ان تحكم وتبدر الهياكل المالية المعقدة المصادق عليها، وإضافة الى المنتجات والأدوات المالية المقدمة للزبائن.

نلاحظ ان مبادئ تحسين حوكمة المؤسسات المصرفية في التوصيات السابقة وتوصيات 2006 متشابهة من حيث انطلاقه كل مبدأ ولكن متطورة ومعززة بجوهر كل مبدأ إضافية الى ان توصيات 2009 جاءت بالمبدأ الثامن الذي يعتبر الجديد<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: ركائز الحوكمة المصرفية

حاول فقهاء الإدارة تحديد اهم الركائز التي يبني عليها الحكم الراشد فحددت أولاً بثلاثة ركائز وهناك من حددها بستة ركائز أساسية من خلال إضافة ثلاثة أخرى ونذكرها فيما يلي:

#### 1- الركائز الأساسية للحوكمة المصرفية

أ- **السلوك الأخلاقي:** يشير هذا المرتكز على البنية الأخلاقية ومجموعة القيم الخاصة يتم تعميمها في المصارف، والتي تحدد النطاق المناسب لإجراء الحوار الصريح في الوقت الصحيح حول المشكلات، والتي تمنع بدورها:

➤ التريب الوظيفي (الرشوة)؛

➤ تسريب بيانات الزبون؛

(1) جلييلة منصور، المرجع السابق، ص 385.

(2) المرجع نفسه، ص 385.

## ➤ تعارض المصالح؛

فضلا على أنها تحد من تلك النشاطات والعلاقات التي تحجب دور الحوكمة المصرفية كالإقراض الداخلي المتصل بالمسؤولين والعاملين في المصرف او أي تعاملات تفصيلية لأي من المقربين من المسؤولين.

يركز بعض الباحثين على أهمية موثيق الشرف والموثيق الأخلاقية للعمل على الرغم من انها ليست في قوة القوانين واللوائح من ناحية الالتزام بها، لكنها تعطي احتمالات التحايل على الأعراف والتقاليد المهنية والاجتماعية، بل غاية في الأهمية في بناء إطار الحوكمة المصرفية، وذلك كونها تتعامل مع الجانب المضيء في الانسان من منطلق الطاعة والاختيار وليس من منطلق الاكراه والإلزام<sup>(1)</sup>.

ب- **الرقابة والمساءلة:** يتحتم وجود إطار فاعل للتقارير المالية لكي تكتمل احكام الرقابة الفاعلة على أداء المصارف، على ان يتسم هذا النظام بالشفافية والافصاح وبقدر يكفل توفير المعلومات المناسبة، وتوفر هذا المرتكز يضمن الدور الفاعل للسلطات الرقابية واداركها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء حوكمة المصارف، وتجدر الإشارة الى ان الرقابة ليست الداخلية (النظم والقوانين الداخلية) والخارجية (المراجعين الخارجيين) فحسب، بل هناك أطراف تساهم بشكل مباشر في عملية الرقابة، كالبنك المركزي، البورصة<sup>(2)</sup>.

ج- **إدارة المخاطر:** برزت الحاجة الملحة إلى إعتناء بإدارة المخاطر بسبب التطورات السريعة في الأوراق المالية وعولمة التدفقات المالية فضلا عن التقدم التكنولوجي السريع والتحرر من القيود التشريعية اللذين ادوا الى ضغوط تنافسية بين المؤسسات المصرفية وغير المالية على حد سواء، وقد أدى تطور النظام المصرفي منذ بداية الثمانينيات الى تعرض المصارف الى درجات مخاطرة عالية في نفس الوقت، مم استوجب تشكيل إدارة للمخاطر التي

(1) خنتوش حنان، المرجع السابق، ص 10

(2) المرجع نفسه، ص 10.

يتعرض لها المصرف والتي تعد من اهم ركائز الحوكمة المصرفية، ذلك ان تقليل المخاطر يعتبر من اهم اهداف الحوكمة (1).

## 2-الركائز المستحدثة للحوكمة المصرفية

أ- الكفاءة والمهارات: يعد توافر عدد من الاستراتيجيين المؤهلين في المصرف مع وجود كفاءات تتمتع بالمهارات اللازمة التي حددها مجلس الإدارة، وأيضا وجود أعضاء مجلس إدارة يتمتعون بالاستقلالية الكافية والمعرفة الفنية ركيزة لا يستهان بها في دعم العمليات المصرفية وتعزيز أدائه المالي، ويتطلب هذا ان يتصف أعضاء مجلس الإدارة بالقدرة على اصدار احكام تعبر عن رؤية الإدارة المالية، وكبار المساهمين، وذلك من خلال الاستفادة من تجارب المصارف الأخرى في الإدارة التي من شأنها تطوير الخطط الاستراتيجية نظرا لتزايد تعقيد العمل المصرفي وتسارع وتيرة التغير في الأسواق المالية (2).

ب- ب/الهيكل التنظيمي: يكفل وجود هيكل تنظيمي للمصرف تحديدا دقيقا لمدى فعالية وواجبات نظام الحوكمة المصرفية، لذا يشير مصطلح الهيكل التنظيمي الى ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمصرف، ويحدد كيفية توزيع مهام المصرف وكيفية الحصول على موارده، فضلا عن الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال اللازمة لتحقيق أهداف المصرف، كذلك يبين الإطار العام للصلاحيات والمسؤوليات والإجراءات وتقويضها، أيضا هو الذي يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين اقسامه، ويفرض على المصرف اختيار أعضاء إدارة أكفاء وقادرين على أن يجمعوا بين أيديهم كل

(1) حنتوش حنان، المرجع السابق، ص 11.

(2) المرجع نفسه، ص 11.

خيطة للنجاح والابتكار، وإن توفر ذلك يضمن وجود ركيزة مهمة لبناء نظام حوكمة مصرفية جيد (1).

ج- **التشريعات والأنظمة القانونية:** تساهم التشريعات والأنظمة القانونية في تعزيز وتدعيم البيئة العامة لنظام الحوكمة المصرفية من خلال قولبة الأطر لعناصر هذا النظام والمتابعة المستمرة لمخرجاته باعتبار ان البيئة التشريعية هي الأساس في تطوير ممارسات هذا النظام وتطبيقه، إذ تتناول تلك التشريعات والأنظمة رسماً دقيقاً ملزماً لحدود عناصر واطره العامة بما يكفل توفير مجموعة من الأدوات للممارسة العادلة للحقوق وتحديدًا واضحاً لأنظمة السلوك الداخلي في المصارف (2).

### ثالثاً: الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة المصرفية

تجدر الإشارة إلى ان هناك مجموعتين فاعليتين في تطبيق الحوكمة في المصارف وتتمثل في فاعلين أساسيين الداخليين والخارجيين.

#### 1- أدوار ومسؤوليات الفاعلين الداخليين

يمثل الفاعلون الداخليون للحوكمة المصرفية الاتي ذكرهم:

- أ- **المساهمون:** يلعب المساهمون دوراً هاماً في مراقبة أداء المصارف كونهم يوفرون رأس المال الضروري ويملكون سلطة قوية فلهم صلاحية تعيين او فصل مجلس الإدارة كما انه لا يمكن إتمام بعض الصفقات الا بموافقتهم<sup>3</sup>.
- ب- **أصحاب المصالح:** هم الأطراف الذين لهم علاقة بالمصرف وليس من يمتلكون جملة من الأسهم مثل المودعين، عملاء، المصرف، العمال والموظفين، الموردين، المساهمين الحاليين والمتوقعين، المستثمرين ومؤسسات

(1) حنتوش حنان، المرجع السابق، ص 11.

(2) المرجع نفسه، ص 11 ص 12.

(3) المرجع نفسه، ص 12.

المجتمع المدني بصفة عامة، ومن اهتماماتهم الأولى ازدهار المصرف لان ذلك يحقق لهم مصالحهم<sup>(1)</sup>.

ج- **مجلس الإدارة:** يترأس مجلس الإدارة رئيس يتم انتخابه من طرف أعضاء هذا المجلس الذي عليه أداء بعض المهام التي تمكن من تفعيل نظام الحوكمة داخل المصرف، منها وضع الاستراتيجيات وتوجيه الإدارة العليا، وضع سياسات التشغيل، تحمل المسؤولية، التأكد من سلامة موقف المصرف. يقوم المجلس بتكوين لجان للمساعدة من التأكد على سلامة إدارة المصرف من بين هذه اللجان الأكثر تواجدا في كل المصارف هي<sup>2</sup>:

➤ **اللجنة التنفيذية:** يترأسها الرئيس التنفيذي وأعضائها من كبار المديرين في المصرف، مهمتها الأساسية في التعامل مع المواضيع ذات الأثر الفعال في استراتيجية المصرف وليس لها أي تدخل في اختصاص أي لجنة أخرى.

➤ **لجنة التدقيق والمراجعة:** هي لجنة مستقلة مهمتها الرئيسية تتمثل في المشاركة في اعداد التقارير المالية وعملية المراجعة الداخلية والتأكد من الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح وهي تعمل بشكل أساسي مع المراقبين والمشرفين.

➤ **إضافة الى لجان أخرى:** متخصصة تشكلها بعض المصارف مثل لجنة الأجور والمكافآت، لجنة التعيينات، لجنة المخاطر... الخ<sup>(3)</sup>.

د- **الإدارة التنفيذية:** يترأسها المدير التنفيذي الذي تتمثل مهمته في التعاون مع فريق الإدارة في إدارة النشاطات والتعليمات اليومية للمصرف بالطريقة التي تتماشى مع السياسات الموضوعية من مجلس الإدارة<sup>(4)</sup>.

(1) حنتوش حنان، المرجع السابق، ص 13.

(2) المرجع نفسه، ص 13.

(3) المرجع نفسه، ص 13.

(4) المرجع نفسه، ص 13.

ذ- **المراجعين الداخليين:** لهم دور هام جدا في تقييم عملية إدارة المخاطر عن طريق قيامهم بكشف ومنع حالات الغش والتزوير وضمانتهم لنزاهة ودقة التقارير المالية<sup>(1)</sup>.

## 2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين

يمكن تقسيم الأطراف الخارجيين الذين لهم دور فعال في نظام الحوكمة في المصارف الى قسمين رئيسيين:

أ- **الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي:** يعتبر الإطار القانوني عنصرا جديا هام وحيوي داخل المصرف، بالإضافة الى الدور الرقابي للبنك المركزي والذي يحول الإطار العام له من السيطرة المطلقة الى العمل على تشجيع اتباع السلوك الصحيح، إضافة الى تغير دور الجهة الرقابية من التحكم في توجيه الائتمان الى ضمان سلامة الجهاز المصرفي، من اجل هذا قامت لجنة بازل للإشراف والرقابة البنكية من خلال اتفاقيتها بوضع مجموعة من الضوابط المحكمة فيما يتعلق بكفاية رأس المال، تركيز القروض، اقراض الأطراف ذات صلة والأطراف ذات العلاقة بالمصرف ( أصحاب المصالح)، تكوين المخصصات، تحصيل المدفوعات المستحقة، الإجراءات الخاصة بإعادة جدولة الديون، متطلبات السيولة والاحتياطي وإضافة لما سبق تطبيق الأساليب المتطورة للمراقبة المكتبية والميدانية<sup>(2)</sup>.

ب- **دور العامة (الجمهور):** لهم دور فعال في تطبيق الحوكمة المصرفية لان على المتعاملين في السوق تحمل ما عليهم من مسؤوليات فيما يتعلق بالقرارات الخاصة باستثماراتهم، وحتى يستطيعوا فعل ذلك هم بحاجة لتوفر كل من الشفافية والافصاح في كل المعلومات المالية وتقارير التحليل المالي، ويمكن تقسيمهم الى:

(1) حنتوش حنان، المرجع السابق، ص 14.

(2) المرجع نفسه، ص 14.

- **المودعين:** دورهم الأساسي يتمثل في الرقابة على أداء الجهاز المصرفي وفي قدرتهم على سحب مدخراتهم في حالة ما إذا راو ان المصرف أصبح يجازف بتحمل مخاطر كبيرة (1).
- **شركات التصنيف والتقييم الائتماني:** هي مؤسسات تساعد على دعم الالتزام في السوق تقوم بالتأكد من توفر المعلومات الضرورية لصغار المستثمرين الامر الذي يزيد من درجة الشفافية في المعلومات المالية ودعم حماية المتعاملين في السوق (2).
- **وسائل الاعلام:** تساعد على نشر المعلومات اللازمة ورفع كفاءة العنصر البشري ومراعاة مصالح الفاعلين الاخرين في السوق اضافة الى تأثيرهم على رأس المال وذلك لقيامها بممارسة ضغوطات على المصرف تجبره على ذلك (3).

## المطلب الثاني

### الحوكمة المصرفية في الجزائر

لقد اثبتت الازمات المالية التي تعرض لها القطاع المصرفي الجزائري عند إعادة هيكلته ومحاولة خلق بيئة للمنافسة المصرفية ضعف آليات بنك الجزائر في مجال الرقابة على المصارف الأمر الذي فرض اللجوء إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في هذا القطاع ضمانا لسلامته وتحقيق الكفاءة في أداءه ودعم دوره في خدمة الاقتصاد الوطني، ونتيجة للتوجهات الحديثة على مستوى الأداء المصرفي العالمي، اتجهت السلطات النقدية إلى اتخاذ الخطوات اللازمة لتكريس قواعد الحوكمة بشكل تدريجي بدءا بإقرار مجموعة من التدابير المتعلقة بقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية وتضمين الاطار القانوني و التنظيمي للجهاز المصرفي الجزائري لقواعد لجنة بازل.

(1) حنتوش حنان، المرجع السابق، ص 14.

(2) المرجع نفسه، ص 14.

(3) المرجع نفسه، ص 14.

## الفرع الأول

### إنتهاج الجزائر للحوكمة المصرفية

سنوضح في هذا الفرع الدوافع التي أجبرت الجزائر على انتهاج الحوكمة المصرفية والأجهزة الوصية على تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية (ضبط المجال المصرفي).

#### أولاً: الدوافع التي أجبرت الجزائر على انتهاج الحوكمة المصرفية

تشير الكثير من المتغيرات بالعولمة المصرفية ان لها تأثير واسع النطاق على الجهاز المصرفي في أي دولة من دول العالم، ومنها الجهاز المصرفي الجزائري واهم المتغيرات.

1- إعادة هيكلة صناعة الخدمة المصرفية: نتيجة التغيير في أعمال المصارف والتوسع في مساحتها ونطاق الأعمال المصرفية سواء على مستوى المحلي أو المستوى الدولي، أخذت المصارف تتجه إلى خدمات مصرفية ومالية لم تكن تقوم من قبل وينعكس ذلك على ميزانيات المصارف، كما أنه إنخفض النصيب السنوي للودائع إلى إجمالي خصوم المصارف (1).

2- تنوع النشاط المصرفي والاتجاه في التفاعل بالمشتقات المالية: يشمل تنوع الخدمات المصرفية على مستوى مصادر التمويل اصدار شهادات إيداع للتداول والى الاقتراض طويل الأجل وعلى مستوى الاستخدامات المصرفية ثم تنوع القروض الممنوحة وإنشاء الشركات القابضة المصرفية (2).

3- اشتداد المنافسة: وذلك بعد اتفاقية تحرير الخدمات المصرفية في حالة فتح الأسواق في إطار تحرير التجارة للخدمات المالية اما خدمات المصارف الأجنبية

(1) إلهام مقدم، هناء طراد، أثر تطبيق الحوكمة في قطاع المصرفي وفق مقررات لجنة بازل -دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2015-2016، ص50.

(2) المرجع نفسه، ص51.

يمكن ان تواجه المصارف الجزائرية خطر هيمنة المصارف الأجنبية على عدد من الخدمات ثم السيطرة على المصارف المحلية (1).

4- **الاندماج المصرفي:** من بين الآثار الاقتصادية للعولمة هو ما حدث في عصرنا هذا من موجة الاندماجات المصرفية بين المصارف الكبيرة والصغيرة، والمصارف الكبيرة مع بعضها البعض وعملية الاندماج المصرفي عن كثرتها وسرعتها أصبحت ظاهرة عالمية تأثرت بها كل مصارف العالم (2).

5- **تزايد مخاطر أنشطة غسيل الأموال من خلال المصارف:** مع تزايد العولمة والتحرير المالي زادت عملية غسيل الأموال القذرة واهم هذه الأنشطة تجارة المخدرات، الأسلحة، الاتجاه نحو السوق السوداء للسلع العامة والاستراتيجية والعمولات، الاختلاسات الناجمة عن الفساد الإداري والسياسي والقروض المصرفية المهربة (3).

**ثانيا: الهيئات المعنية بوضع ومتابعة القواعد الاحترازية المصرفية في الجزائر**

إن التنظيم الجديد للنظام المصرفي الجزائري الذي فتح المجال للمبادرة الخاصة والأجنبية، والذي يعتمد على السوق يتطلب أن تكون للسلطة النقدية آليات وهيئات للرقابة على هذا النظام وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد الاحترازية والسهر على احترام المصارف لهذه القواعد، ومن بين هذه الهيئات نجد أولا مجلس النقد والقروض وثانيا اللجنة المصرفية.

### 1- مجلس النقد والقروض

سنعرض في تقديمنا لمجلس النقد والقروض الى تنظيم مجلس النقد والقروض والى صلاحياته.

(1) إلهام مقدم، المرجع السابق، ص51.

(2) المرجع نفسه، ص 51.

(3) المرجع نفسه، ص51.

## أ- تنظيم مجلس النقد والقرض

سنطرق هنا إلى تشكيلة مجلس النقد والقرض وطريقة تعيين أعضائه ونظام سير أعماله.

## ➤ تشكيلة مجلس النقد والقرض:

يتشكل مجلس النقد والقرض من 09 أعضاء وهم أعضاء مجلس الإدارة السبعة (07) بالإضافة إلى عضوين يختاران نظرا لمؤهلاتهما في مجال النقد والمال، وفقا للمادة 58 من ق.ن.ق " يتكون مجلس النقد والقرض الذي يدعى في صلب النص {المجلس} من:

- أعضاء مجلس بنك الجزائر،

- شخصيتان تختاران بحكم كفاءتهما في المسائل الاقتصادية والنقدية<sup>(1)</sup>

## ➤ طريقة تعيين أعضاء مجلس النقد والقرض:

يتكون مجلس النقد والقرض من تسعة (09) أعضاء، سبعة منهم هم مجلس إدارة بنك الجزائر والتي يعينون وفق المادة 18 من ق.ن.ق " يتكون مجلس الإدارة من:

- المحافظ، رئيسا،

- نواب المحافظ الثلاثة،

- ثلاثة موظفين ذوي أعلى درجة معينين بموجب مرسوم من رئيس الجمهورية"

وفيما يخص محافظ البنك المركزي ونوابه الثلاثة فقد شملتهم المادة 13 من ق.ن.ق انهم يعينون بموجب مرسوم رئاسي. واما الشخصيتان عضوين في المجلس فيعينان بموجب مرسوم رئاسي وفقا للمادة 59 من ق.ن.ق وهي تنص على ما يلي

(1) المادة 58 من الامر 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض.

" يعين الشخصيتان عضوين في المجلس بموجب مرسوم من رئيس الجمهورية يتداول عضوا المجلس هذان ويشاركان في التصويت داخل المجلس بحرية كاملة"(1)

#### ➤ نظام سير اعمال مجلس النقد والقرض:

حسب المادة 60 من قانون القرض والنقد فإن المجلس يعقد أربع دورات عادية في السنة على الأقل، بإضافة للدورات الاستثنائية التي يعقدها المجلس، يمكن ان يجتمع في دورات استثنائية كلما دعت الضرورة لذلك عن طريق مبادرة من رئيسه او عضوين من المجلس، ومن اجل صحة المجلس فرض المشرع وجوبا حضور 6 أعضاء على الأقل، وانه لا يمكن تفويض أي عضو لشخص اخر يحل محله. اما من ناحية التصويت فجاز المشرع نظام الأغلبية البسيطة وعند تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس (2).

#### ب- صلاحيات مجلس النقد والقرض:

يمارس مجلس النقد والقرض، مهامه في مجال ضبط القطاع المصرفي، من خلال ما يصدره من قرارات بصفته سلطة نقدية، وقرارات فردية وفقا للمادة 62 من ق.ن.ق وتتمثل فيما يلي:

#### ➤ الصلاحيات النقدية لمجلس النقد والقرض (3):

- "اصدار النقد، كما هو منصوص عليه في المادتين 4 و5 من هذا الامر وكذا تغطيته،
- مقاييس وشروط عمليات البنك المركزي لا سيما فيما يخص الخصم والسندات تحت نظام الأمانة ورهن السندات العامة والخاصة والعمليات المتصلة بالمعادن الثمينة والعملات،

(1) المادة 59 من الامر 11-03 المرجع السابق ذكر.

(2) المادة 60 من الامر نفسه.

(3) المادة 62 من الامر نفسه.

- تحديد السياسة النقدية والإشراف عليها ومتابعتها وتقييمها. ولهذا الغرض، يحدد المجلس الأهداف النقدية لاسيما فيما يتصل بتطور المجاميع النقدية والقرضية ويحدد استخدام النقد وكذا وضع قواعد الوقاية في سوق النقد ويتأكد من نشر معلومات في السوق ترمي الى مخاطر الاختلال،
- منتجات التوفير والقرض الجديدة،
- اعداد المعايير وسير وسائل الدفع وسلامتها،
- شروط اعتماد المصارف والمؤسسات المالية وفتحها، وكذا شروط إقامة شبكاتها لاسيما تحديد الحد الأدنى من رأسمال المصارف والمؤسسات المالية وكذا كفاءات ابرائه،
- شروط فتح مكاتب تمثيل المصارف والمؤسسات المالية الاجنبية في الجزائر،
- المقاييس والنسب التي تطبق على المصارف والمؤسسات المالية لاسيما فيما يخص تغطية المخاطر وتوزيعها، والسيولة والقدرة على الوفاء والمخاطر بوجه عام.
- حماية زبائن المصارف والمؤسسات المالية لاسيما في مجال العمليات مع هؤلاء الزبائن.
- المقاييس والقواعد المحاسبية التي تطبق على المصارف والمؤسسات المالية مع مراعاة التطور الحاصل على الصعيد الدولي في هذا الميدان، وكذا كفاءات واجال تبليغ الحسابات والبيانات المحاسبية الإحصائية والوضعيات لكل ذوي الحقوق، لاسيما منها بنك الجزائر،
- الشروط التقنية لممارسة مهنة المصرفية ومهنتي الاستشارة والوساطة في المجالين المصرفي والمالي،
- تحديد اهداف سياسة سعر الصرف وكيفية ضبط الصرف،

- التنظيم القانوني للصرف وتنظيم سوق الصرف،
- تسيير احتياطات الصرف،
- قواعد السير الحسن وأخلاقيات المهنة المطبقة على المصارف والمؤسسات المالية".
- يتخذ المجلس القرارات الفردية الآتية (1):
- "الترخيص بفتح المصارف والمؤسسات المالية، وتعديل قوانينها الأساسية، وسحب الاعتماد.
- الترخيص بفتح مكاتب تمثيل للبنوك الأجنبية،
- تفويض الصلاحيات في مجال تطبيق التنظيم الخاص بالصرف،
- القرارات المتعلقة بتطبيق الأنظمة التي يسنها المجلس".

## 2- اللجنة المصرفية

تعتبر اللجنة المصرفية من بين الأجهزة الهامة التي استحدثها المشرع لضبط القطاع المصرفي، ويعود نشأة هذه اللجنة الى مقابل صدور ق.ن.ق الى قانون رقم 86-12 سابق الذكر المتعلق بالمصارف والقرض، وحملت اسم اللجنة التقنية للمؤسسات المصرفية؛ اما بصدور ق.ن.ق أنشأت هذه اللجنة بالقانون 90-10 الملغى بالقانون 03-11 المعدل والمتمم بالأمر 10-04 ولكن تحت اسم جديد وهو اللجنة المصرفية وحملت كل هذه الاحكام المختلفة لتنظيم مهام هذه الأخيرة.

### أ- تنظيم اللجنة المصرفية

نتطرق في تنظيم اللجنة المصرفية الى تشكيلة اللجنة ثم نعرض الى طريقة تعيين أعضاء هذه اللجنة وأخير الى نظام سير اعمالها.

(1) المادة 62 من الأمر 11-03 السابق.

➤ **تشكيلة اللجنة المصرفية**

طبقا لنص المادة 106 من ق.ن.ق معدل والمتمم تتكون اللجنة المصرفية من 8 اشخاص وهم:

- "المحافظ، رئيسا،
- ثلاثة (3) أعضاء يختارون بحكم كفاءتهم في المجال المصرفي والمالي والمحاسبي،
- قاضيين (2) ينتدب، الأول من المحكمة العليا ويختاره رئيسها الأول وينتدب الثاني من مجلس الدولة ويختاره رئيس المجلس، بعد استشارة المجلس الأعلى للقضاء،
- ممثل عن مجلس المحاسبة يختاره رئيس هذا المجلس من بين المستشارين الاولين
- ممثل عن الوزير المكلف بالمالية (1)".

ما يلاحظ بالنسبة لتشكيلة اللجنة المصرفية حسب ما جاء به الامر 04/10 ان التمثيل القضائي داخل اللجنة، أصبح يعرف نوعا من التنوع، حيث أصبح يمثل السلطة القضائية داخل اللجنة، قاضيين أحدهما من المحكمة العليا، والأخر من مجلس الدولة، على خلاف قانون النقد والقرض رقم 10/90 (الملغى)، والامر 11/03 اين كان القاضيين يتم انتداب كليهما من المحكمة العليا، كذلك قام المشرع بتدعيم تشكيلة اللجنة المصرفية بعضو من مجلس المحاسبة، وهو ما يجسد أكثر تمثيل السلطة القضائية، حيث أن أعضاء مجلس المحاسبة عبارة عن قضاة، يمارسون عملية الرقابة البعدية على أموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية، ورؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة، بما يعزز تشكيلة اللجنة المصرفية نظرا لاختصاصها الرقابي الذي تمارسه على المصارف والمؤسسات المالية والتي ينصب نشاطها على الجانب المالي، بما يسمح لها بالاستفادة من خبرة عضو مجلس

(1) المادة 106 من الأمر 11-03.

المحاسبة في المجال المالي خاصة إذا علمنا أن هذا الأخير يختاره المجلس من بين المستشارين الأولين<sup>(1)</sup>.

### ➤ تعيين أعضاء اللجنة المصرفية

في ظل قانون النقد والقرض ساري المفعول يعين رئيس الجمهورية جميع أعضاء اللجنة المصرفية بموجب مرسوم رئاسي ولمدة 05 سنوات. وما يلاحظ هو الهيمنة الكاملة لرئيس الجمهورية بالنسبة لتعيين أعضاء اللجنة المصرفية، على خلاف قانون 10/90 الملغى اين كان يهيمن عليها رئيس الادارة المصرفية<sup>(2)</sup>.

### ➤ نظام سير أعمال اللجنة المصرفية

تعقد اللجنة المصرفية في إطار ممارسة صلاحياتها اجتماعات اما في جلسات عادية، او في جلسات غير عادية بناء على استدعاء من رئيسها.

تعقد اللجنة المصرفية اجتماعا مرة واحدة على الأقل في الشهر وذلك بدعوى من رئيس اللجنة او من أربعة أعضاء من اللجنة على الأقل، وينتج عقب كل اجتماع محضر يتضمن أسماء الحاضرين وجدول اعمال إضافة الى المناقشات التي دارت في الاجتماع.

اما الجلسات الاستثنائية يمكن للجنة المصرفية ان تعقد اجتماعات خارج الجلسات العادية، وذلك بطلب من رئيسها او طلب من ثلاثة (03) أعضائها ويجب حضور كافة أعضائها للتداول في هذه الحالة اعتمد المشرع في طريقة اتخاذ قرارات اللجنة على نظام الأغلبية ومنح الرئيس صوت نوعيا فعند تساوي الأصوات يرجح صوت الرئيس<sup>(3)</sup>.

### ب- صلاحيات اللجنة المصرفية

تتمتع اللجنة المصرفية باعتبارها من بين سلطات الضبط المصرفي، بدور رقابي هام في حماية وضمان استقرار النظام المصرفي، وهو ما يتكرس من خلال ثلاث

(1) سني زكرياء، رقابة مجلس الدولة الجزائري على سلطات الضبط المصرفي، مذكرة ماستر، كلية الحقوق، جامعة تيبسة، الجزائر، 2015-2016، ص 28.

(2) المرجع نفسه، ص 30.

(3) المرجع نفسه، ص 32.

مهام رقابية أساسية، تتعلق برقابة المطابقة مع القوانين والأنظمة التي يصدرها مجلس النقد والقرض، رقابة شروط استغلال المصارف والمؤسسات المالية والتأكد من صحتها المالية بالتعاون مع المفتشية العامة لبنك الجزائر، وأخيرا السهر على إحترام قواعد تسيير المهنة وتظهر من خلال:

### ➤ سلطة الرقابة والتحقيق

بالرجوع الى نص المادة 108 من ق.ن.ق المعدل والمتمم نجدها تنص على انه " تخول اللجنة بمراقبة المصارف والمؤسسات بناء على الوثائق وفي عين المكان، يكلف بنك الجزائر بتنظيم هذه المراقبة، لحساب اللجنة، بواسطة اعوانه...".

#### - الرقابة على الوثائق (الرقابة المستندية)

تتم هذه الرقابة عن طريق دراسة وتحليل الوثائق والمستندات، التي ترسلها المصارف والمؤسسات المالية بصفة دورية الى اللجنة المصرفية، وتقوم على أساس تحليل مصالح المفتشية العامة لبنك الجزائر، حيث يتعين على المصارف والمؤسسات المالية، نشر حساباتها السنوية خلال الستة (06) أشهر الموالية لنهاية السنة المحاسبية المالية في النشرة الرسمية للإعلانات القانونية الإلزامية، تلزم المصارف والمؤسسات المالية أن تبلغ قبل كل نشر، نسوخ أصلية للحسابات السنوية إلى اللجنة المصرفية.

وقد وسع المشرع من مجال فرض رقابة اللجنة حيث يمكنها ان تصل الى التحريات في المساهمات والعلاقات المالية بين المصارف والمؤسسات المالية والأشخاص المعنويين المساهمين بصفة مباشرة وغير مباشرة فيها، وكما قد تمتد رقابتها إلى فروع المصارف والمؤسسات المالية والأشخاص المعنويين المساهمين بصفة مباشرة وغير مباشرة فيها، كما قد تمتد رقابتها الى فروع المصارف والمؤسسات المالية المقيمة في الخارج، ويمكن للجنة المصرفية في اطار ممارسة مهامها استدعاء أي شخص للقيام بمهمة الرقابة أو أي شخص معني بنشاط المصارف تخول اللجنة المصرفية، أن تأمر المؤسسات المعنية بالقيام بنشريات

تصحيحية، في حالة وجود بيانات غير صحيحة او وقوع سهو في المستندات المنشورة .

وقد أكد مجلس الدولة الجزائري بتاريخ 2000/05/08، قضية "يونين بنك" ضد اللجنة المصرفية، على إمكانية أن تأمر اللجنة المصرفية المصارف والمؤسسات المالية القيام بنشريات تصحيحية (1).

### - الرقابة في عين المكان

تستعمل اللجنة المصرفية من خلال ممارستها لهذه الرقابة صفة من صفات البوليس الإداري، المتمثلة في المراقبة المستمرة بالبحث والتحري والتحقق وتسجيل المخالفات ومعاينتها. وتتضمن الرقابة على المصارف ومراكزها، وفروع المصارف الأجنبية من خلال زيارات ميدانية لأعضاء اللجنة الى جانب فرق مراقبة يتكفل بنك الجزائر ولحساب اللجنة بإرسالها إلى عين المكان للتأكد من كافة المعلومات المقدمة بمناسبة ممارسة الرقابة على الوثائق، وتسمح هذه الرقابة بالتحقق من شرعية العمليات المنجزة ومطابقة المعطيات المصرح بها لبنك الجزائر مع المعطيات المرفقة والمحصل عليها والتي تمت مراقبتها في عين المكان (2).

### ➤ سلطة إتخاذ التدابير الوقائية والعقابية

إن اللجنة المصرفية وبممارستها لهذه السلطة، فإنها تمارس توجيهات تحاول من خلالها الوصول بالمصارف والمؤسسات المالية إلى بر الأمان، وذلك بإتاحة الفرصة لها في حال الخطأ بتصحيحه، أو في حالة إهمالها بإتخاذ التدابير اللازمة من أجل إعادة التوازن المالي إلى حاله أو تصحيح أساليب إدارتها، وذلك بإتخاذها للتدابير الوقائية. أما في حال إستمرار الوضع فتقوم بإصدار عقوبات بحقها، وتظهر هذه السلطة من خلال ما يلي:

### - التدابير الوقائية:

(1) سني زكرياء، المرجع السابق، ص 38.

(2) المرجع نفسه، ص 38.

التحذير: " إذا اخلت احدى المؤسسات الخاضعة للرقابة للجنة المصرفية بقواعد حسن سير المهنة يمكن اللجنة ان توجه لها تحذيرا بعد اتاحة الفرصة لمسييري هذه المؤسسة لتقديم تفسيراتهم"<sup>(1)</sup>.

دعوة الخاضعين للرقابة لإتخاذ تدابير معينة: " يمكن اللجنة ان تدعو أي بنك أو مؤسسة مالية، عندما تبرر وضعيته ذلك، ليتخذ، في أجل معين، كل التدابير التي من شأنها أن تعيد أو تدعم توازنه المالي أو تصحح أساليب تسييره"<sup>(2)</sup>.

تدابير خاصة في حالة وجود أزمة: " يمكن اللجنة ان تعين قائم بالإدارة مؤقتا تنقل له كل السلطات اللازمة لإدارة أعمال المؤسسة المعنية أو فروعها في الجزائر وتسييرها، ويحق له إعلان التوقف عن الدفع.

يتم هذا التعين، إما بناء على مبادرة من مسيري المؤسسة المعنية إذا قدروا أنه لم يعد باستطاعتهم ممارسة مهامهم بشكل عادي، وإما بمبادرة من اللجنة، إذا رأت أنه لم يعد بالإمكان، إدارة المؤسسة المعنية في ظروف عادي، او عندما تقرر ذلك احدى العقوبات المنصوص عليها في الفقرتين 04، 05 من المادة 114 أدناه"<sup>(3)</sup>

- العقوبات:

" إذا أخل بنك أو مؤسسة مالية بأحد الاحكام التشريعية أو التنظيمية المتعلقة بنشاطه أو لم يذعن لأمر أو لم يأخذ في الحسبان التحذير، يمكن اللجنة أن تقضي بإحدى العقوبات الآتية:

- الإنذار،
- التوبيخ،
- المنع من ممارسة بعض العمليات وغيرها من أنواع الحد من ممارسة النشاط،

(1) المادة 111 من الامر 11-03، السابق.

(2) المادة 112 من الامر 11-03، نفسه.

(3) المادة 113 من الامر 11-03، نفسه.

- التوقيف المؤقت لمسير أو أكثر مع تعيين قائم بالإدارة مؤقتاً أو عدم تعيينه،
- إنهاء مهام شخص أو أكثر من هؤلاء الأشخاص أنفسهم مع تعيين قائم بالإدارة مؤقتاً أو عدم تعيينه،
- سحب الاعتماد،

وزيادة على ذلك، يمكن اللجنة، أن تقضي إما بدلا عن هذه العقوبات المذكورة أعلاه، وإما إضافة إليها بعقوبة مالية تكون مساوية على الأكثر للرأسمال الأدنى الذي لزم البنك أو المؤسسة المالية بتوفيره. وتقوم الخزينة بتحصيل المبالغ الموافقة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني

#### المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المصارف الجزائرية

بدأت أولى خطوات الجزائر لإتباع الحوكمة المصرفية وفقا لمقررات لجنة بازل من خلال سن قوانين وأنظمة متعلقة بتسيير المنظومة المصرفية تسعى لحماية وضمان حسن سير المرفق المصرفي

**أولاً: القوانين**

القانون 10-90: لقد تميزت فترة قبل صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض بمحدودية القواعد المتعلقة بالرقابة المصرفية لاقتصارها في جانب الودائع على إلزام المصارف بحياسة سندات الخزينة، والإعتماد على الرقابة القبلية من خلال موافقة البنك المركزي على القروض الممنوحة للاقتصاد، وعلى إجراء عملية إعادة الخصم فيما يتعلق بالأهداف الكمية الموضوعة من طرف السياسة النقدية.

تميزت مرحلة صدور قانون 10/90 المتعلق بالنقد والقرض بتأسيس هيئات للرقابة تتمتع بصلاحيات واسعة تتمثل في مجلس النقد والقرض واللجنة المصرفية،

(1) المادة 114 من الامر 11-03، نفسه.

وصدور العديد من التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعمل المصرفي هدفت في مجملها الى إرساء رقابة مصرفية سليمة تتماشى والمعايير الدولية. (1)

الأمر 03-11: ألغى هذا الأخير قانون 90-10 المتعلق بالنقد والقرض ليحل محله ومن أجل مسايرة لقواعد لجنة بازل 2 وبهدف تحسين تقدير وإدارة المخاطر والتحكم فيها وتعزيز الرقابة المصرفية، استند التشريع والتنظيم الجزائري في المجال المصرفي الى الدعائم الثلاثة لبازل 2 بحيث تعلقت الأولى بتحديد الحد الأدنى لكفاية رأس المال، وتعلقت الثانية بتحديد طرق وأساليب الإشراف لممارسة الرقابة المصرفية الفعالة، أما الدعامة الثالثة فقد تعلقت بضرورة انضباط السوق بهدف تحسين معايير الإفصاح والشفافية لدى المصارف، والكشف عن المعلومات المتعلقة بالمخاطر الائتمانية، ومن أجل إتمام ذلك عدل هذا الأمر بموجب القانون 10-04 تماشيا مع نظام أجهزة الضبط المصرفي (2).

### ثانيا: دعائم الحوكمة المصرفية

مم سبق نستنتج أن هناك ثلاثة دعائم أساسية مساعدة للتسيير الاحترازي للمصارف وهي:

#### 1- الدعامة الأولى المتعلقة برأس مال المصرف: لقد بدأ العمل بمعيار نسبة

الكفاءة رأس المال في المصارف الجزائرية سنة 1995 نسبة حددتها التعليمات 94-74 (3) بنسبة 4% لتصل 8% نهاية ديسمبر 1999، وفي نهاية 2003 تجاوزت نسبة الملاءة في المصارف الجزائرية نسبة 8%، سعيا الى تعزيز مكانتها دوليا، وكذا قدرتها على المنافسة، وسعيا لمواكبة مقررات لجنة بازل 3 برز النظام رقم 14-01 (4) المتعلق بنسبة الملاءة المطبقة في المصارف والمؤسسات المالية، إذ ألزمت المادة 2 المصارف احترامها بصفة

(1) جليلة منصور، المرجع السابق، ص 389.

(2) المرجع نفسه، ص 390.

(3) تعليمات رقم 94-74 المؤرخة في 29 ديسمبر 1994 المتعلقة بوضع قواعد الخذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية.

(4) نظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فبراير 2014 يتضمن نسبة الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية.

مستمرة على أساس فردي او مجمع معامل أدني الملاءة قدرة ب 9,5% بين مجموع أموالها الخاصة القانونية ومجموع مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق المرجحة من جهة أخرى، على ان تغطي الأموال الخاصة القاعدية كلا من مخاطر القرض والمخاطر العملياتية ومخاطر السوق بواقع 7% على الأقل، زيادة على ذلك تشكل وسادة أمان من أموال خاصة قاعدية تغطي 2,5% من مخاطرها المرجحة وذلك بطريقة مشابهة لما تضمنته مقررات بازل 3 فيما بضرورة زيادة رأس مال المصارف لتغطية المخاطر

## 2- الدعامة الثانية المتعلقة بطرق وأساليب الاشراف والتسيير للممارسة

### المصرفية وتظهر من خلال وجهين:

الأول نظام قواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية: أنشأ بموجب النظام رقم 91-09 المؤرخ في 19 أوت 1991 يهدف الى تحديد القواعد التي تلازم المصارف والمؤسسات المالية اعتمادها في مجال تقسيم المخاطر وتغطيتها عدل وتمم بالنظام رقم 95-05 المؤرخ في 20 أفريل 1995 تضمن تعديلات لمكونات الأموال الخاصة بالمصارف وبتحديد الأخطار المحتمل ان تتعرض لها واخير ألغي النظام 91-09 (1) المعدل والمتمم بموجب النظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فيفري 2014 المتضمن نسبة الملاءة المطبقة في المصارف والمؤسسات المالية (2).

ثانيا نظام التأمين على الودائع المصرفية: اعتبرت لجنة بازل نظام التأمين على الودائع المصرفية من القواعد الوقائية الأساسية لحماية أموال المودعين لدى المصارف، تبنت الجزائر بموجب القانون 90-10 الملغى بعنوان "ضمان الودائع" الذي لم يتبع بأي نص تطبيقي إلى غاية صدور نظام رقم 97-04 (3) المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية، وقد اتجهت الجزائر إلى فرض قواعد

(1) نظام 91-09 المؤرخ في 14 غشت 1991 المتعلق بقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية.

(2) جليلة منصور، المرجع السابق، ص391.

(3) نظام رقم 97-04 المؤرخ في 31 ديسمبر 1997 المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.

إنضباط أكثر صرامة على المصارف بعد حدوث أزمة الثقة في القطاع المصرفي الخاص، استحدثت بنك الجزائر نظام رقم 03-04 (1) يتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية الهادف إلى تعويض المودعين في حالة عدم توفر وديعهم والمبالغ الأخرى الشبيهة بالودائع القابلة للاسترداد، كما تم إسناد مهمة تسيير الصندوق ضمان الودائع لشركة مساهمة تسمى "شركة ضمان الودائع المصرفية" (2).

### 3- الدعامة الثالثة انضباط السوق المصرفي الجزائري: سعت الجزائر إلى توفير

عنصر الأمان في السوق من خلال اشتراط عملية الإفصاح وفق نظام دقيق للمعلومات المتعلقة بنتائج تسيير مختلف المخاطر والتحكم فيها، منها: إلزام المصارف بإعلان عن معدلات الملاءة الخاصة بها كل ثلاثة أشهر مع إمكانية طلب اللجنة المصرفية في إطار عملها الرقابي من أي مصرف الإعلان عن معدل الملاءة الخاص في تواريخ أخرى غير محددة.

إضافة إلى جهاز خاص بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب الوارد في النظام 08-11 (3)، حيث إلزام المصارف بوضع إجراءات ووسائل تسمح بإحترام الأحكام القانونية والتنظيمية المطبقة في مجال الوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها وفقا للمادة 29 من النظام 08-11 كما تلتزم خصوصا بـ:

- ضمان معرفة زبائنها والعمليات التي يقومون بها بشكل صارم، وإعداد معايير داخلية متناسقة مع أنشطتها والمخاطر الناجمة في مجال تبيض الأموال وتمويل الإرهاب.

- وضع برنامج تكوين دائم يسمح بتحضير مستخدميه على معرفة أجهزة مكافحة تبيض الأموال وتمويل الإرهاب

(1) نظام رقم 03-04 المؤرخ في 4 مارس 2004 المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.

(2) جلييلة منصور، المرجع السابق، ص 395.

(3) نظام رقم 08-11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية.

- تحديد معايير أخلاقيات المهنة والاحترافية في مجال الإخطار بالشبهة في وثيقة تطلع عليها جميع المستخدمين.
- إدخال الرقابة الدائمة لجهاز الوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ضمن جهاز رقابة المطابقة، ولأجل ذلك تشترط أن يكون الإطار السامي المراسل لخلية معالجة الاستعلام المالي والمسؤول عن المطابقة في إطار مكافحة تبيض الأموال المنصوص عليها في المادة 18 من النظام 05-05<sup>(1)</sup> تابعا للمسؤول عن رقابة المطابقة ان لم يكن في نفس الوقت المسؤول عن المراقبة.
- وفي هذا الإطار فقد صدر النظام 03-12<sup>(2)</sup> يتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب الزم المصارف بمعرفة زبائنها لتقادي التعرض الى مخاطر مرتبطة بزبائنها، وكذا احتفاظها بالوثائق المتعلقة بهويتهم إضافة الى التزامها بواجب الاخطار بالشبهة
- وفي مجال الرقابة الداخلية فان برنامج الوقاية واكتشاف تبيض الأموال تندرج ضمن جهاز الرقابة الداخلية للمصارف ويعد تقرير سنوي في هذا المجال يرسل الى اللجنة المصرفية. مما سبق يتضح ان السلطات النقدية الجزائرية قد خطت خطوة جريئة للتأكيد على حرصها على العمل بقواعد الحوكمة المصرفية من خلال مساهمة المعايير الدولية<sup>(3)</sup>.

(1) نظام رقم 05-05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005 المتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.

(2) نظام رقم 03-12 المؤرخ في 28 نوفمبر 2012 المتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.

(3) جلييلة منصور، المرجع السابق، ص 396.

## المبحث الثاني

### الإدارة الإلكترونية في المصارف

يشهد العالم في بداية القرن الحادي والعشرين تطورا هائلا في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال الإلكترونية، فأصبحت تكنولوجيا المعلومات وشبكات الإتصال الإلكترونية إحدى الركائز المهمة في الإدارة الحديثة. وظهرت إلى الوجود مصطلحات جديدة مثل الإدارة الإلكترونية (e-management)، والإدارة الرقمية (digital management) وهي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني، وذلك بالاعتماد على نظم معلومات تساعد في إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف.

وينظر إلى الإدارة الإلكترونية كمنهج حديث يحل تدريجيا محل الإدارة التقليدية، الأمر، الذي قد يؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها، وتعتمد الإدارة الإلكترونية على إستخدام شبكة الإتصالات المتقدمة لتزويد المعلومات واسترجاعها من أجل دعم عملية إتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. ومن خلال ما سبق إرتئينا ان نقدم الإدارة الإلكترونية كألية لتحسين أداء الإدارة المصرفية نتيجة الثورة الرقمية فيها وانعكاساتها على القطاع المصرفي، وعليه سنقدم مفهوما عاما للإدارة الإلكترونية وكيف تحويل الإدارة التقليدية الى إدارة رقمية (المطلب الأول) ثم نبرز تأثير هذه الأخيرة على أداء الإدارة المصرفية والقطاع المصرفي بشكل عام (المطلب الثاني).

#### المطلب الأول

##### مفهوم ومراحل الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المصارف

نتطرق في هذا المطلب إلى أولاً التعريف بالإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهميتها وأهدافها، ثم الإنتقال إلى مرحل التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة الإلكترونية (الفرع الثاني).

## الفرع الأول

### مفهوم الإدارة الإلكترونية

يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية مصطلحا حديثا فهي طريقة حديثة لإدارة منظمات الأعمال تعتمد بشكل أساسي على استخدام شبكة متقدمة للإتصالات لبحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم وإتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية. ومن أجل توضيح هذا سوف نحلل هذا التقديم من خلال أربعة عناصر أساسية وهي تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها وأهدافها وأهميتها.

#### أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها

سننتظر هنا إلى تعريف الإدارة الإلكترونية ونتجه إلى ابرز خصائصها

#### 1/ تعريف الإدارة الإلكترونية

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها " منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الإتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة"<sup>(1)</sup>، كما تعرف أيضا " القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال والتقنيات الحديثة، لتنفيذ الأنشطة الإدارية إلكترونيا عبر الأنترنت وشبكات الحاسبات الآلية، وتقديم الخدمات في كل زمان ومكان، مما يؤدي لجودة وتحسين الأداء وتوحيد الإجراءات وسرعة التنفيذ وحفض التكلفة وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة، بهدف تحقيق أهداف المنظمات بأقل وقت وجهد وتكلفة، و تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية وهذا ما يثبت حقيقة أن الإدارة الإلكترونية كمصطلح إداري لم تظهر إلا مع ظهور الأنترنت واتساع استخداماته على المستوى الدولي"<sup>(2)</sup>.

(1) زرزار العياشي، الإدارة الالكترونية : نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33، سنة 2013، ص 151.

(2) زروقي نسرين، الإدارة الالكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، سنة 2016، ص 236.

**2/ خصائص الإدارة الإلكترونية**

تظهر خصائص الإدارة الإلكترونية حسب معايير تصنيفها فهناك من يراها من زاوية الإتصال، التسويق والتكلفة وهناك من يرى خصائصها من زاوية الوقت والمكان والروتين؛ أما البعض الآخر فيرى خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب وسيلة أداء العمليات.

**أ- خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب الإتصال، التسويق، التكلفة (1):**

- إنشاء قنوات اتصال إضافية بين الزبائن ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع المختلفة من جهة والحكومية من جهة أخرى؛
- توفير المعلومات للزبائن داخل الوطن وخارجه؛
- تسويق المنتجات والخدمات محليا وعالميا؛
- اجتذاب الاستثمارات من خلال تحديد الفرص الاستثمارية القائمة؛
- تقليل تكلفة الخدمات والاعمال والمعلومات وما بصاحبها من إجراءات متعددة؛
- تبسيط العمليات والإجراءات الإدارية والتخلص من بيروقراطية الأداء؛
- التوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات لسد الفجوة الرقمية مع المجتمعات المتقدمة؛

- التأهيل والتنمية المهنية والتدريب والتعليم المستمر مدى الحياة؛

**ب- خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب الروتين، المكان، الزمان (2):**

- إدارة الإلكترونية دون أوامر وروتين تقليدي والتي تعتمد على الشبكات الحاسوبية وشبكة الإتصالات اللاسلكية والتقنيات الذكية في إدارة وضع القرار؛

(1) كنزة فيلالي، تقييم أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2016-2017، ص 10.  
(2) المرجع نفسه، ص 10.

- الإدارة الإلكترونية تتخطى حدود الزمان، فبالإمكان مواصلة العمل على مدار اليوم أي خلال 24 ساعة في اليوم الواحد، حيث أن عامل الزمن مهم جدا لإتمام الصفقات والعمليات الكبيرة حول العالم، نظرا لإختلاف التوقيت فيها بين دول العالم.

- الإدارة الإلكترونية تتخطى حدود المكان، فبالإمكان مواصلة العمل من أي مكان حول العالم من خلال تقنيات الإتصال الحديثة والتي أصبحت موجودة في كل بقعة من بقاع الأرض، وأصبح العالم عبارة عن قرية صغيرة بحكم هذا التطور التكنولوجي الهائل؛

- زيادة رصيد المؤسسة في المنافسة والتميز على مستوى السوق العالمي؛

- السرعة النسبية في توفير المعلومات عبر الوسائط والتقنيات المتوفرة؛

- مساهمة الإدارة الإلكترونية في توفير السرية للمعلومات.

**ج- خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب وسيلة أداء العمليات (1):**

- عدم وجود وثائق ورقية بل وجود وثائق إلكترونية

- التحول من نظم الإنتاج القائمة على العمليات اليدوية والمستقلة عن

البعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية.

**ثانيا: أهمية واهداف المصارف الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية**

نتطرق في هذا العنصر إلى أهمية وأهداف المصارف في أفق الإدارة الإلكترونية.

**1-أهمية المصارف الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية**

تكمن أهمية الإدارة الإلكترونية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصال، وهي تمثل العولمة، والقضاء الرقمي، وإقتصاديات المعلومات

(1) كنزة فيلالي، المرجع السابق، ص 11.

والمعرفة، وثورة الأنترنت. وتظهر أهمية الإدارة الإلكترونية في الجانب المصرفي فيما يلي (1):

- توفر معلومات بشكل يحقق الشفافية والمعرفة ويقضي على الغش والسرقة؛
- حصول العملاء على خدمات متنوعة كالتعرف على معاملاتهم، أرصدتهم وحساباتهم؛
- تحديد أنواع قنوات التوصل البديلة لكل خدمة ولكل نوع من المتعاملين؛
- هي مكان للحل المبني على المعلومة الصحيحة، مؤسسة للمشورة ولفتح آفاق العمل، مكان لغرض الإستثمار، مكان للخدمة المالية السريعة بأقل تكلفة وللإدارة المتميزة لإحتياجات الزبون؛
- تحديد أسلوب بيع أو تقديم الخدمات لكل مجموعة من العملاء؛
- تحديد قنوات الإتصال والوسطاء لكل خدمة؛
- تحديد كيفية الترويج للخدمات المصرفية الجديدة بالكتالوج الإلكتروني على الأنترنت.

## 2-أهداف المصارف في ظل الإدارة الإلكترونية

- تهدف الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق جملة من المكاسب والأهداف ما يزيد من جاذبيتها اتجاه المنظمات بغية تبينها. ونوجزها في النقاط التالية (2):
- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية؛
  - تركيز نقطة إتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
  - تجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة؛
  - تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة؛

(1) بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، واقع وأفاق البنوك الإلكترونية مع الإشارة الى مستقبلها في الجزائر، المجلة الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، ص 42.

(2) زروقي نسرين، مرجع السابق، ص 241

- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.

### الفرع الثاني

#### التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

لقد أصبح التوجه نحو الرقمنة في وقتنا الحالي أمر ضرورياً بآتم معنى الكلمة، ومن أجل الوصول إلى إدارة المنظمات بطريقة إلكترونية يجب علينا تجاوز عدة مراحل أساسية لبناء منظمة رقمية مترابطة فيما بينها لتحقيق متطلبات داخلية على مستوى الدولة وأخرى خارجية دولية، كما سوف نوضحها من خلال دوافع التحول ومتطلباته، إلى مراحل الانتقال ومعوقات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً: دوافع ومتطلبات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

سوف نوضح هنا الدوافع التي حفزت الإدارة التقليدية إلى التغيير في أسلوب أداء العمل أو العمليات الإنتاجية من سلوك تقليدي يعتمد على اليد إلى أسلوب حديث يعتمد على وسائل إلكترونية أو رقمية، ونوضح أيضاً متطلبات التي يجب توفرها لدى المصرف (الإدارة أو المنظمة) من أجل الوصول إلى إدارة إلكترونية أو رقمية في المصرف (أو المنظمة).

#### 1- دوافع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية

تعدد الدوافع التي حفزت الإدارة التقليدية على الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية والتي نلخصها في خمسة عناصر أساسية وهي: كسب الوقت، الثورة التكنولوجية، تطور وسائل الإعلام والاتصال الرقمي، العولمة، التوجه العالمي للثقافة التكنولوجية.

أ- **كسب الوقت:** طالما كان عنصر الزمن عقبة كبرى أما المؤسسات التي تخوض غمار المنافسة عالمياً أو محلياً بصدد تقديم منتجاتها، فتقديم منتج

جيد ليس كل شيء في ظل تسابق المنافسين إلى تقديم منتج جيد أيضا، فثم عنصر آخر للمعادلة كثيرا ما حسم المنافسة لصالح احدى الشركات والمؤسسات ألا وهو الزمن، فإن توافرت فرضية أن الجميع جودوا منتجاتهم فإن من يصل بمنتجه الأول هو الذي يحوز على السباق. لذا فكثيرا ما حدد عنصر الزمن حظوظ إدارة ما في القدرة على المنافسة والبقاء، وعندما تسعى الإدارة إلى كسب سباق السرعة وترجيح كفتها بعنصر الزمن، فإنها تجد

نفسها أما م ضرورة الاستفادة من التطبيقات التقنية بوصفها المطلب الأول لإلغاء أسباب بطء الحركة من روتين ومعاملات يدوية وراء ظهرها، والانطلاق إلى آفاق الابداع التقني لها كل يوم حلول جديدة لاختصار مزيد من الزمن، وتيسير إتخاذ قراراتها، وتعميمها بالسرعة المطلوبة وإنجاز معاملاتها في الوقت الملائم لوضعها في دائرة المنافسة (1).

ب- **الثورة التكنولوجية:** إن التطور الهائل والسريع في تقنية الحاسبات انعكس على نظريات وتطبيقات الإدارة فقد أصبحت الآلات تساعد في الكثير من القرارات المبرمجة مكان الانسان، مما جعل المفكرين والعلماء يتساءلون عما إذا كانت منظمات المستقبل سوف تدار بالآلات، ولقد تنبأ كثير من كتاب الإدارة بأن نسبة الآلات سوف تغطي على نسبة العاملين في عنصر المعلوماتية الذي تلمس اثاره الواضحة في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين.

مع النمو المتزايد لتطبيقات الحاسوب في نظم دفع الرواتب والفواتير، تقدمت الخدمات الحكومية وغير الحكومية، وهو ما قد يؤدي إلى تغيرات في الشكل الداخلي ووظائف الإدارات والاقسام والعلاقات والتفاعلات بين العاملين في التنظيم والمتعاملين معه، وهو ما يتطلب تغيرا كبيرا في مفاهيم ومبادئ ونظريات الإدارة

(1) كنزة فيلالي، المرجع السابق، ص 23.

والتنظيمات التي تمت صياغتها في منتصف القرن العشرين وفي ممارستها التي ترسخت منذ ذلك الحين (1).

ج- **تطور وسائل الإعلام والاتصال الرقمي:** إن التقدم المذهل في شبكة الاتصالات والإنترنت عزز فكرة تحول الإدارات إلى تعميم التطبيقات التقنية، بما تتيحه الاتصالات من تواصل سريع مختصر للوقت والجهد والإمكانات المادية عبر شبكة من شبكات الاتصالات الداخلية للإدارة إضافة إلى ما تتيحه شبكة الإنترنت العالمية من انفتاح للإدارات وما وفرته لها من تواصل، إذ زودت شبكات الإنترنت تلك الإدارات بمد هائل من المعلومات فكانت لها مرجعية معرفية على بناء مخططاتها ومشروعاتها وتصوراتها التي أصبحت ممكنة في ظل هذا الدعم المعلوماتي الذي تقدمه الإنترنت للإدارات التقنية التي بدأت تشعر بثقة كبيرة في إتخاذ قراراتها إضافة إلى هذا زهد تكلفه هذا المد بالمعلومات التي تستطيع الإدارة الإلكترونية جمعه عبر شبكة الإنترنت في زمن قياسي، إضافة إلى تفادي الإدارة الجديدة سقوط بعض التفاصيل من ذاكرة الموظف أو العميل أو غيرها من احتمالات الخطأ(2).

د- **العولمة:** كان هذا التعبير من بديهيات أو بدائل اصلاح العولمة، وهي في مجملها تعابير تشير إلى حالة من اختزال المسافة والزمن وحرية التجارة بين الدول، وحرية انتقال السلع والخدمات والأفكار من دولة لأخرى وكأن العالم سوق واحدة، إضافة إلى ذلك فإن العولمة قد ساعدت على دفع المؤسسات إلى محاولة الإستفادة أقصى ما يمكن من التقنيات الحديثة في مجال الحاسب الآلي والإنترنت والاتصالات من أجل تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة، وهو ما يمهد لقيام الإدارة الإلكترونية (3).

(1) كنزة فيلالي، المرجع السابق، ص 23.

(2) المرجع نفسه، ص 24.

(3) المرجع نفسه، ص 24، 25.

هـ- **التوجه العالمي للثقافة التكنولوجية:** لقد شاعت الثقافة الإلكترونية وانتشرت بين الشباب وتعمقت علاقتهم بالحاسوب والانترنت سواء المتخصص منهم في هذا الحقل أو غير المتخصص إلى درجة باتت المؤسسات محرجة إن لم تتخذ خطوات عاجلة لتشعر أجيال الشباب الجديدة أنها على قدر طموحاتهم وثقافتهم، ولقد أصبح الموقف على كل قرار تتخذه المؤسسة ومعرفة لآلياته ودوافعه وتداعياته امرا متاحا في ظل انتشار الحواسيب الشخصية، وتلك الثقة التي يتعامل بها الافراد مع المعلومات، ورغبة الأشخاص في الوصول إلى كل جديد سيكون له عظيم الأثر في بناء وعي جديد يقوم على شعور المواطن بالمشاركة ومواكبة الاحداث والقرارات، للنهوض بمجتمع متميز يواكب التقدم<sup>(1)</sup>.

## 2-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

إن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج اخر يحتاج إلى تهيئة المناسبة المواتية والتي سوف نبرزها فيما يلي:

أ- **المتطلبات المالية:** وتتمثل المتطلبات المالية في انشاء البنية التحتية وتوفير مستوى مناسب من التمويل.

➤ **إنشاء البنية التحتية:** اذ أن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب ان لم نقل عال من البيئة التحتية تتضمن شبكة حديثة للإتصالات والبيانات، وبنية تحتية متطورة للإتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة وبين المؤسسات والموطن من جهة أخرى<sup>(2)</sup>. ومن بين أساسيات التي يجب توفرها في البيئة التحتية ما يلي:

➤ **توافر الوسائل الإلكترونية:** اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي تستطيع بواسطتها التوصل معها، ومنها أجهزة

(1) كنزة فيلاي، المرجع السابق، ص 26.

(2) المرجع نفسه، ص 25.

الكمبيوتر الشخصية والمحمول والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الإتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها (1).

➤ **توافر عدد لا بأس به من مزودي خدمة الأنترنت:** ونشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال الأكبر عدد من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد وأقصر وقت وكلفة ممكنة (2).

➤ **حماية المعلومات:** لا بد من وجود أساليب وإجراءات أمنية تساعد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق والتركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية وخطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة والفرد (3).

➤ **توفير مستوى مناسب من التمويل:** بحيث يمكن تمويل المؤسسة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين والحفاظ على مستوى عالي من تقديم ومواكبة أي تطور في إطار التكنولوجيا والإدارة الإلكترونية على مستوى العالم (4).

ب- **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي مؤسسة، وله أهمية كبيرة في قيام الإدارة الإلكترونية حيث يعتبر المنشأ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافها التي يصبوا إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري. فهم الخبراء والمختصون العاملون في حقل المعرفة، الذين يمثلون البنية الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة، يتولون إدارة التعاضد الإستراتيجي لعناصر الإدارة المصرفية الإلكترونية

01 كنزة فيلاي، المرجع نفسه ، ص 26.

02 المرجع نفسه ، ص 25.

03 المرجع نفسه ، ص 25.

04 المرجع نفسه ، ص 26.

ومنهم: المديرون والوكلاء والمساعدون، المبرمجون، ضابط البيانات، والمشغل أو المحرر... (1).

ج- **المتطلبات السياسية** توفير الإرادة السياسية بحيث هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل البيئة اللازمة والمناسبة للعمل، وتتولى الإشراف على تطبيق وتقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ (2).

د- **المتطلبات القانونية:** إن كل نشاط أو مهنة أو ممارسة يجب أن تخضع لمجموعة من الضوابط والأحكام التي تنظم كل جوانبها، وكذلك الحال بالنسبة لموضوع الإدارة الإلكترونية، حيث يقصد بالجوانب القانونية للإدارة الإلكترونية توفير حزمة من القوانين والتشريعات التي تحكم المعاملات والتعاملات عن طريق الإتصال المباشر وغياب المعاملات الورقية. إن متطلبات الجوانب القانونية تنبع من ضرورة توفير إطار قانوني ينظم استخدام النماذج الإلكترونية وإعطائها القوة القانونية مقارنة بالنماذج الورقية المعتادة. كما يجب أن تتوفر التغطية القانونية لمعاملات التجارة الإلكترونية التي تعد جزءاً لا يتجزأ من الإدارة الإلكترونية بما في ذلك التوقيع الإلكتروني وثبوتية التعاملات الإلكترونية وقوانين الاحتيال الإلكترونية (3).

هـ- **المتطلبات المتعلقة بالمواطنين:** يتطلب الدخول إلى عالم الإدارة الإلكترونية أن يكون المواطنين على مستوى من التأهيل والثقافة الحاسوبية التي تؤهلهم للتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتي تتمثل في استخدام الحاسوب والأنترنت للإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية، لأن نجاح مشروع الإدارة

(1) عادل غزال، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 نموذجاً، مجلة دورية علمية محكمة تعني بمجال المكتبات والمعلومات (cybrarians journal)، العدد 34، الجزائر، مارس 2014. <http://www.journal.cybrarians.org>  
(2) حواش خليفة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية الحقوق، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016-2017، ص 13.  
(3) عادل غزال، المرجع السابق.

المصرفية لا يتم إلا بتوفر مستوى من التأهيل للطرفين العاملين والمتعاملين مع المشروع<sup>(1)</sup>.

### ثانياً: الانتقال ومعوقات الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية

سنوضح هنا مراحل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية أو الرقمية؛ والمعوقات التي تعرقل الوصول إلى انشاء إدارة الكترونية فعالة.

#### 1- مرحلة الانتقال من الإدارة مصرفية تقليدية إلى إدارة مصرفية إلكترونية

يمر تحول المصرف التقليدي إلى مصرف إلكتروني بمراحل متعاقبة بحيث ترتقي الإدارة شيئاً فشيئاً حتى تنتقل إلى الإدارة الإلكترونية التي تعتبر تطويراً للإدارة التقليدية، ويمكن أن نحصر مراحل التحول إلى المصرف إلكترونية فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** يقتصر دور الإدارة المصرفية على حفظ البيانات وتحديثها وعرضها بوسيلة ملائمة على المواطن أو الأطراف التي تطلبها، ويتوقف دور الإدارة المصرفية عند هذا الحد فهي تعجز عن تقديم أية خدمات تتجاوز عرض المعلومات. فلا توجد خدمات تفاعلية تتضمن استقبال بيانات من المستخدم وتشغيلها وإخراج نتيجة جديدة، بل تكتفي الإدارة المصرفية بعرض ما لديها من بيانات وهي في هذه المرحلة تقدم للمواطنين خدمات من قبيل الاستعلام عبر الأنترنت<sup>(2)</sup>.

**المرحلة الثانية:** تنتقل الإدارة المصرفية في هذه المرحلة إلى تقديم خدمات وتعاملات بسيطة للمستخدم، بحيث يكون التفاعل هنا في اتجاه واحد فقط، بحيث تضمن الخدمات استقبال بيانات خاصة من المستخدم واعتمادها وتسجيلها لدى أرشيف الإدارة المصرفية، أي أن المستخدم يقوم بتطوير بياناته بذاته، وهو بذلك يقوم أو يحل محل الموظف المصرف، وتقدم الإدارة المصرفية في هذه المرحلة للمواطنين خدمات من قبل استلام التراخيص والدفع عن طريق الأنترنت بواسطة بطاقات الائتمان<sup>(3)</sup>.

(1) عادل غزال المرجع السابق.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

**المرحلة الثالثة:** ترتقي الإدارة المصرفية خطوة أخرى حيث تتخذ الخدمات والتعاملات التفاعلية بين المصرف والزبون شكلاً ثنائياً في الإتصال. فيتم السماح للمستخدم بإدخال بيانات محددة، ثم تقوم المؤسسة العامة بتشغيل هذه البيانات إلكترونياً بحيث تعطي المستخدم نتيجة جديدة. وفي هذه المرحلة يتم اتصال من الزبون يتبعه رد من الإدارة المصرفية عبر الموقع الإلكتروني، وتقدم الإدارة المصرفية في هذه المرحلة خدمات عبر الأنترنت من قبيل خدمات اطلاع على الحساب، واستخراج شهادات رسمية، وتكمن درجة الصعوبة في هذه المرحلة في عملية التعرف على المستخدم وتأكيد شخصيته ومكافحة عمليات التزوير وأمن المعلومات (1).

**المرحلة الرابعة:** تواجد الرابط الشبكي بين المصارف المختلفة، بحيث يتمكن المستخدم من الحصول على الخدمات العامة من مختلف الجهات المصرفية بشكل تفاعلي ومن موقع إلكتروني واحد. وهنا تتميز الإدارة المصرفية الإلكترونية بإمكانية تقديم خدمات مصرفية متصلة طبّقاً لاحتياجات المستخدم عبر منفذ إلكتروني واحد بحيث يستطيع المستخدم من خلاله أن يقوم بعمليات مصرفية دون أن يضطر إلى مفارقة الموقع الإلكتروني ليدخل إلى موقع جديد (2).

**المرحلة الخامسة:** تقوم المصارف هنا بالإتصال بالمواطنين عبر وسائل الإتصال التي تلائمهم، دون أن تنتظر منهم أن يبادروا هم بالإتصال، فتقوم مثلاً بإرسال رسالة للزبائن عبر الهاتف الخليوي لتذكيره بميعاد تجديد بياناته أو اعلامه بنتائج عملياته بواسطة رسائل نصية ، حتى يدخل بعض البيانات التي تمكنه من الحصول على الخدمة العامة في الوقت المناسب، وفي هذه المرحلة تكون الإدارة المصرفية الإلكترونية ربطت نفسها بالزبون في منظومة إلكترونية واحدة ومتكاملة، بحيث

(1) عادل عزال، المرجع السابق.

(2) المرجع نفسه.

يتلشى دور الموظفين الوطاء تماما ، ويصاح الأداء رقمى بنسبة مائة فى المائة(1).

## 2- معىقات تحول الإدارة المصرفية إلى إدارة إلكترونية

صنف العدى من الباحثى والمفكرى معىقات تطبق الإدارة الإلكترونية إلى العدى من المعوقات من أهمها:

### أ- المعىقات الإدارية: وتكم فىما يلى (2):

- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطابق الإدارة الإلكترونية؛
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- ضعف اهتمام الإدارة العليا بتقييم ومتابعة تطابق الإدارة الإلكترونية؛
- غياب التنسيق بين الإدارات الأخرى ذات العلاقة بنشاط المنظمة حتى التى تملك نفس أنواع الأجهزة والبرمجيات؛
- اختلاف نظم وأساليب الإدارة داخل المنظمة الواحدة؛
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة بشأن استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكترونية؛

### ب- المعىقات التشريعية: وتكم فىما يلى (3):

- عدم ملائمة الأنظمة واللوائح المعمول بها لتطابق الإدارة الإلكترونية؛
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تناسب تطبيقات العمل الإلكتروني لما يتطلبه ذلك من وقت طويل؛
- قصور التشريعات والقوانين مثل قواعد الإثبات والحجية المصادقية؛
- عدم وجود تشريعات تحرم اختراق وتخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحديد العقوبات

(1) عادل عزال، المرجع السابق.

(2) كنزة فيلالى، المرجع السابق ص 27.

(3) المرجع نفسه، ص 27.

- عدم وجود التشريعات القانونية لإعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.
- ج- **معيقات بشرية:** وتكمن فيما يلي (1):
  - ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة؛
  - قلة برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة المتطورة في المؤسسات؛
  - تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة؛
  - ندرة تقديم حوافز مادية للمديرين، إضافة إلى نقص تفاوت خبراتهم؛
  - ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي، وتخوف بعض المديرين من استعماله؛
  - ضعف الثقة في حماية سرية وأمن المعلومات والتعاملات الشخصية؛
  - مقاومة العاملين لتطبيق هذه التقنية وضعف الرغبة بها وعزوفهم عن إستخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية، بالإضافة إلى طبيعة الإنسان وميله لمقاومة التغيير؛
  - قلة تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام للأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات.
- د- **المعيقات المالية:** وتكمن فيما يلي (2):
  - إرتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الإلكترونية، وهو ما يحد من مشاريع التحول الإلكتروني؛
  - قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية والإستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان تكنولوجيا المعلومات ذات الكفاءة العالية؛

(1) كنزة فيلاي، المرجع السابق، ص 28.

(2)، المرجع نفسه، ص 28.

- ضعف الموارد المالية المتخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية ومشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية؛
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكة الأنترنت نتيجة إرتفاع تكاليف الإستخدام لدى الكثير من الأفراد.
- هـ - **المعيقات التقنية:** وتكمن فيما يلي (1):
- سرعة تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال؛
- سرعة تقادم مهارات العاملين التقنية مما يتطلب إنفاق الكثير على التدريب لهم؛
- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية كعدم القدرة التصنيعية وقلّة الخبرات الفنية؛
- عدم جاهزية بعض المؤسسات من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات؛
- عدم جاهزية بعض المؤسسات من ناحية امن المعلومات على شبكة الأنترنت؛
- عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المنظمة الواحدة؛
- ضعف البنية التحتية للإتصالات إذ تتطلب تطبيقات الإدارة الإلكترونية توفر وسائل الإتصال المختلفة بالشكل الكافي وقدرتها الاستيعابية على تحمل الضغوط والأعباء الكبيرة من قبل المستفيدين دون أي أثر على مستوى الحصول على الخدمات الإلكترونية في أي وقت؛

(1) كنزة فيلاي، المرجع نفسه، ص 28، ص 29.

## المطلب الثاني

### تأثير الإدارة الإلكترونية على المصارف

نظرا لما يشهده العالم منذ بداية العقد الثاني من القرن العشرين من تطور هائل في تكنولوجيا المعلومات والشبكات الإلكترونية، شكلت هذه الأخيرة مكانة لنفسها في الوسط العالمي في مختلف المجالات الاقتصادية، صناعية، اجتماعية، وظهرت مصطلحات مثل الإدارة الإلكترونية والإدارة الرقمية التي تهدف إلى تحويل العمل الإداري ذات النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني أو الرقمي بالإعتماد على تطبيقات متخصصة في هذا المجال.

وفي المجال المالي والمصرفي كانت سابقة لاستقبال هذه التكنولوجيا، وتوظيفها وإستغلالها بالطريقة المثالية لتحقيق الأهداف المنشود من طرف المصارف بصفة عامة، ومن أجل هذه سوف ندرس أولا تأثير الإدارة الإلكترونية على الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية، وأخير نبرز تأثير الإدارة الإلكترونية على النشاط المصرفي

### الفرع الأول

#### تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة المصرفية

قد تطرقنا في دراستنا هذه إلى الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية وهي أربعة (04) وظائف أساسية التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، ولم تعد المصارف تستند في قيام هذه الوظائف على الطريقة التقليدية، بل أصبحت تقوم بهذه العمليات بطريقة رقمية أو إلكترونية والتي سوف نظهرها في الوظائف التي تقدمها الإدارة الإلكترونية ونتائج استعمال المصارف لهذه التكنولوجيا.

#### أولا: وظائف الإدارة المصرفية بأسلوب إلكتروني

تتمثل الوظائف الإلكترونية في التخطيط الإلكتروني، التنظيم الإلكتروني، القيادة الإلكترونية والرقابة الإلكترونية ويمكن توضيح هذه الوظائف كما يلي:

**1- التخطيط والتنظيم الإلكتروني في المصارف**

أهم عمليتين رئيسيتين في الوظائف الإدارية الإلكترونية هما التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني؛ والتي تساعدان على رسم باقي الوظائف الأخرى للإدارة الإلكترونية.

**أ- التخطيط الإلكتروني في المصارف**

يعرف التخطيط الإلكتروني على أنه عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتحديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي، وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط، إضافة إلى ذلك فإن التخطيط الإلكتروني ليس إجراءً أو نمطاً أو سلوكاً بقدر ما هو عملية مستمرة ومتحددة تعدل مسارها أولاً بأول بما يتاح لها من قراءات المستقبل التي توفرها المعلومات الرقمية المتدفقة باستمرار (1).

وفي تعريف آخر يعتمد التخطيط الإلكتروني على التركيز بصفة أساسية على استخدام التخطيط الإستراتيجي من قبل المنظمات، وتبني القرارات على استخدام النظم الإلكترونية في تخطيط أعمالها بشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها ويعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة الإلكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، ونظم الخبرة، ونظم الشبكات العصبية (2).

**الجدول (01): مقارنة بين التخطيط الإلكتروني و التخطيط التقليدي<sup>3</sup>.**

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه الشركة	خط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد (لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أسابيع، أو فصل أو شهر)

(1) زرزار العياشي، المرجع السابق، ص162.

(2) أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة الدولية العربية للمعلوماتية، المجلد (2)، العدد (3)، جانفي 2013.

(3) زرزار العياشي، المرجع نفسه، ص 164.

الخطة تحدد الأهداف والمراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه ولا يعقده
الإلتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالاستجابة الديناميكية للتغيرات
الخطة تركز على قدرات الشركة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والزبائن وحاجاتهم الأنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة	المخاطر تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون	المخططون هم المبادرون من المديرين بدرجة عالية
الأهداف محددة واضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة، غامضة واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق وفي الزبائن
معايير الخطة أداة ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية فيما هو مطلوب انجازه

### ب- التنظيم الإلكتروني في المصارف

يعتمد التنظيم الإلكتروني على إجراء تغيير في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الهرمي إلى اشكال أكثر مرونة، كما يتطلب إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية ذاتها لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والقضاء عليها (1).

(1) أحمد فتحي، محمد ماضي الكساسبة، المرجع نفسه، ص 13.

## 2- القيادة والرقابة الإلكترونية في المصارف

بعد إتمام عملية التخطيط الإلكتروني للإدارة المصرفية وملء المخطط بتنظيم الأنشطة التي تحتاجه الإدارة المصرفية؛ تواصل عملية وظائف الإدارة الإلكترونية إلى القيادة الإلكترونية في المصرف، والرقابة الإلكترونية فيه أيضا من أجل تحقيق الفعلية والأهداف المنشودة.

### أ- القيادة الإلكترونية في المصارف

تهدف القيادة إلى نشر الرؤية التنظيمية بين الشركات والأفراد، فضلا عن توجيه والإشراف على تنفيذ الخطط، وتهدف أيضا لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة؛ ويحتاج فيها القائد الإلكتروني إلى فهم التكنولوجيا الحديثة، ومعرفة كيفية استخدامها بفاعلية لتلبية إحتياجات العاملين وتوقعاتهم وبناء علاقات مبنية على الثقة معهم (1). وتنقسم إلى:

#### ➤ القيادة التقنية العملية

حيث تركز في نشاطاتها على استخدام تكنولوجيا الأنترنت، وتتسم بزيادة توفير المعلومات وتحسين جودتها، إضافة إلى سرعة الحصول عليها وهي التي تعرف بقيادة الإحساس بالثقة، والبرمجيات وتمكن القائد الإلكتروني من إمتلاك القدرة على تحسين مختلف أبعاد التطور التقني في الأجهزة والبرمجيات والشبكات والتطبيقات (2).

#### ➤ القيادة البشرية

تطرح فكرة القيادة الناعمة ضرورة وجود قائد يمتاز بالحرفية، الزاد المعرفي وحسن التعامل مع الزبائن، الذين يبحثون عن سرعة الإستجابة لمطالبهم (3).

(1) أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، المرجع نفسه، ص 13.

(2) كنزة فيلاي، المرجع نفسه، ص 17.

(3) المرجع نفسه، ص 17.

### ➤ القيادة الذاتية

ترتكز القيادة الذاتية على جملة من المواصفات يجب أن يتصف بها القائد ضمن إدارة الأعمال عبر الأنترنت، وهو ما يجعل قيادة الذات تتصف بالقدرة على تحفيز النفس (1).

#### ب- الرقابة الإلكترونية في المصارف

تعد الرقابة الإلكترونية إحدى الوسائل لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات، وتستخدم الرقابة الإلكترونية الوسائل الإلكترونية لمراقبة الأنشطة والمعاملات داخل المصرف بما يحقق الإقتصاد في الجهد والوقت والتكلفة للوصول إلى النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من المخاطر (2).

#### ثانياً: أهداف تطبيق الوظائف الإلكترونية في المصارف

تتلخص أهداف تطبيق وظائف الإدارة المصرفية بطريقة إلكترونية في محاولة تحقيق أهداف الإدارة المصرفية والتي تتمثل في الفاعلية وتحقيق الكفاءة في أداء الإدارة المصرفية.

#### 1- محاولة تحقيق الفاعلية في الأداء المصرفي

تعرف الفاعلية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، ومرحلة النمو والتطور التي تمر بها المنظمة" وتعرف "الفاعلية على أنها الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها" من أجل تحقيق الفاعلية في المصارف يجب تحقق أربع متطلبات أساسية وهي (3):

- تحقيق الأهداف؛

- التكيف التنظيمي (تأقلم المصرف مع البيئة)؛

(1) كنزة فيلالي، المرجع نفسه، ص 18.

(2) أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، المرجع السابق، ص 13.

(3) المرجع نفسه، ص 13، ص 14.

- التكامل التنظيمي؛

- المحافظة على النمط واحتواء المخاطر

## 2- البحث عن الكفاءة المصرفية

نظرا لأهمية مصطلح الكفاءة بالنسبة للإدارة عامة والمصارف خاصة، فقد تم صياغة عدة تعريفات للكفاءة؛ فهناك من يعرف الكفاءة على أنها "الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة بهدف تحقيق قيمة مضافة ضمن سلسلة القيمة في المنظمة". وهناك من يعرف الكفاءة بأنها " قدرة المنظمة على اشباع حاجات المستفيدين من خدماتها من خلال الإستخدام الأفضل للموارد"، والقيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة بدافع إنجاز الأهداف بطريقة غير تقليدية بعيدا عن خطوط السلطة التقليدية والهياكل التنظيمية المعيقة. ويمكن القول بأن الكفاءة تعني ترشيد الوقت والتكلفة وتحسين الجودة. ويمكن تحديد أبعاد الكفاءة كما يلي:

### أ- التحسين المستمر

ان اجراء التحسين المستمر يشكل حافزا يدفع العاملين إلى انجاز أعمالهم بجودة عالية، فضلا عن تمكين المنظمة من الإفادة من هذا الحافز في تدريب العاملين لتطوير مهاراتهم من أجل مواكبة التطور التكنولوجي للعمليات وتعزيز السياسة بالشكل الذي يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها في ظل بيئة اعمال شديدة التنافس (1).

### ب- سرعة تقديم الخدمات

ان التنافس على أساس سرعة التسليم يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة بسرعة أكبر من المنافسين مما يعني تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهن الزبون، ويؤدي إلى تقليل المخزون إلى اقل ما يمكن، ويزيد من مرونة

(1) أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، المرجع السابق، ص14.

الاستجابة لطلبات الزبائن، وتقليص دورة حياة المنتجات بسبب التغيرات التكنولوجية المتسارعة مما يتطلب السرعة في تقديم منتجات جديدة (1).

### ج- تخفيض التكاليف

تسعى المنظمات دائماً إلى تحسين الجودة، وتخفيض وقت دورة عمليات الاعمال، وزيادة الإنتاجية، وتخفيض التكاليف، حيث ان التكلفة المنخفضة تعد البعد التنافسي الأول التي تسعى المنظمات إلى تحقيقه لبيع منتجاتها بسعر اقل من المنافسين والحصول على أكبر قدر من الأرباح (2).

### الفرع الثاني: تأثير الإدارة الإلكترونية على نشاط المصارف

تمكنت شبكة الأنترنت وتكنولوجيا المعلومات من تشكيل نوع من نمط التفكير وفي سلوك الافراد وحتى المنظمات على حد سواء، والذي تجلى في تغيير قواعد المنافسة وطرق العمل ووسائله، وتعد المصارف الإلكترونية من أبرز هذه التحولات في مجال الصيرفة الإلكترونية، وباستعمال وسائل دفع الكترونية.

التي سنوضحها في هذا الفرع مفهوم وأحكام الصيرفة الإلكترونية والعمليات المصرفية الحديثة ووسائل الدفع الإلكترونية.

### أولاً: مفهوم المصرف الإلكتروني ووسائل الدفع الحديثة

ستتطرق هنا إلى تقديم توجه نظري عن الصيرفة الإلكترونية ثم التوجه الى الجزء التطبيقي منها.

#### 1- مفهوم المصارف الإلكترونية

نتطرق هنا إلى تعريف المصارف الإلكترونية وأنماط المصارف الإلكترونية

#### أ- تعريف المصارف الإلكترونية

تعريف المصارف الإلكترونية " المصرف الإلكتروني هو العمل المصرفي الذي تكون فيه الأنترنت وسيلة الإتصال بين المصرف والعميل، وبمساعدة نظم وبرامج

(1) أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، المرجع السابق ، ص 14.

(2) المرجع نفسه ، ص 14.

تمكن العميل من الاستفادة من الخدمات والحصول على منتجات مصرفية مختلفة، والتي يقدمها المصرف عن بعد<sup>(1)</sup>. وأيضاً تعرف هذه المصارف بـ "هي مصارف تقدم خدمات مصرفية تقليدية أو مبتكرة والتي يحتاجها العميل من خلال شبكة الأنترنت على مدار 24 ساعة، من خلال جهاز الحاسب الآلي دون عوائق ومن أي مكان في العالم"<sup>(2)</sup>.

#### ب- خصائص المصارف الإلكترونية

تتميز المصارف الإلكترونية بالخصائص التالية<sup>(3)</sup>:

- أوقات العمل: من أهم ما تتميز به هذه المصارف تقديم خدمات دون قيد بالوقت؛
- كيفية الإتصال بالمصرف: يقوم بها العميل أو الزبون من أي مكان عن طريق الأنترنت؛
- اختفاء الوثائق الورقية للمعاملات؛
- إمكانية تسليم بعض المنتجات إلكترونياً.

#### ج- أهمية المصارف الإلكترونية

تكمُن أهمية المصارف الإلكترونية فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- توفر معلومات بشكل يحقق الشفافية والمعرفة، ويقضي على الغش والسرقة؛
- حصول العملاء على خدماتهم المتنوعة كالتعرف على معاملاتهم، أرصدتهم؛
- تحديد أنواع قنوات التوصل البديلة لكل خدمة ولكل نوع من المتعاملين.
- هي مكان للحل المبني على المعلومة الصحيحة، مؤسسة للمشورة ولفتح آفاق العمل، مكان لغرض الإستثمار، مكان للخدمة المالية السريعة بأقل التكلفة وللإدارة المتميزة لإحتياجات الزبون.

(1) بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، المرجع السابق، ص 21.

(2) كنزة فيلاي، المرجع السابق، ص 62.

(3) بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، المرجع نفسه، ص 21.

(4) المرجع نفسه، ص 21، ص 22.

**د - أنماط المصارف الإلكترونية**

هناك ثلاثة أنماط من المصارف الإلكترونية وهي كما يلي:

**➤ الموقع المعلوماتي**

هو المستوى الأول من المصارف الإلكترونية أو ما يمكن تسميته بصورة الحد الأدنى من النشاط الإلكتروني المصرفي، ومن خلال هذا الموقع فإن المصرف يقدم معلومات حول برامجه ومنتجاته وخدماته المصرفية دون وجود قناة اتصال إلكتروني عبر الأنترنت (1).

**➤ الموقع التفاعلي أو الإتصالي**

حيث يسمح الموقع بنوع ما من التبادل الإتصالي بين المصرف وعملائه كالبريد الإلكتروني وتعبئة طلبات أو نماذج على الخط أو تعديل معلومات القيود والحسابات (2).

**➤ الموقع التبادلي**

هذا هو المستوى الذي يمكن القول أن المصرف يمارس فيه خدماته وأنشطته في بيئة إلكترونية حيث تشمل هذه الصورة السماح للزبون بالوصول إلى حساباته وإدارتها وإجراء الدفعات النقدية والوفاء بقيمة الفواتير وإجراء كافة الخدمات الاستعلامية وإجراء الحوالات بين حساباته داخل المصرف أو مع جهات خارجية (3).

**ثانياً: وسائل الدفع الرقمية**

يقصد بالعمليات المصرفية الإلكترونية تقديم المصارف لخدمات مصرفية تقليدية أو مبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية، تقتصر صلاحيات الدخول إليها على المشاركين فيها وفقاً لشروط العضوية التي تحددها المصارف، فالمعاملات المصرفية

(1) كنزة فيلالي، المرجع السابق، ص 64

(2) المرجع نفسه، ص 64.

(3) المرجع نفسه، ص 65.

هي موجة المستقبل وهي توفر مزايا هائلة للعملاء، سواء من ناحية المعاملات أو تكلفتها، أو من ناحية رسم السياسات الإقتصادية الكلية وتنفيذها (1).

1- **البطاقة الائتمانية:** يستخدم المستهلك بطاقة الائتمان مقابل الخدمة أو السلعة التي يحصل عليها وهي أكثر استخداما في الوقت الحاضر. يطلب من المستهلك بيانات بطاقة الائتمان (رقم البطاقة، الاسم، تاريخ الإنتهاء) ثم يقوم الموقع التجاري الإلكتروني بالتحقق من البطاقة في لخضتها للتأكد من صلاحيتها (2).

2- **الشيك الإلكتروني:** الشيك الإلكتروني مكافئ للشيك الورقي التقليدي من حيث مفهوم الدفع، إلا أنه يأخذ شكل رسالة إلكترونية يتم استكمال عناصرها كاسم المستفيد وحامله والمبلغ والتاريخ. يوثق الشيك ويرسله المشتري إلكترونيا إلى الجهة المستفيدة التي تقوم بدورها إلى المصرف الذي يعمل عبر الأنترنت ليقوم بدوره إلى تحويل قيمة الشيك من حساب المشتري إلى حساب الجهة المستفيدة (3).

3- **المحفظة الإلكترونية:** يقوم المستهلك بفتح حساب إلكتروني خاص من خلال أحد المصارف ويودع فيه مبلغا محددًا من المال ليتمكن لاحقا من استخدام هذا الحساب للدفع الإلكتروني مقابل شراء سلع والخدمات من المواقع المختلفة على الأنترنت. عندما يقوم المستخدم بعملية الشراء يتم خصم قيمة المشتريات من حساب المحفظة الإلكترونية. ويمكن إعادة تعبئة المحفظة بمبالغ مالية أخرى عن طريقة إيداع أو تحويل نقود إلى محفظة.

4- **البطاقة الذكية:** هي بطاقة توفرها المصارف وهي مزودة بشريحة إلكترونية قادرة على تخزين البيانات فيها من اسم العميل صاحب البطاقة ورقم البطاقة

(1) بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، المرجع السابق، ص 46.

(2) المرجع نفسه، ص 46.

(3) المرجع نفسه، ص 46.

والقيمة المالية التي تحتويه، ويمكن استخدام هذه البطاقة للدفع عبر الأنترنت وفي الأسواق التقليدية المزودة بالنظام الملائم للبطاقة (1).

5- **النقد الرقمي**: ويعد اخر ما توصلت اليه تكنولوجيا المعلومات، ويقصد به تلك الأنظمة البرمجية المتخصصة لدفع النقود عبر الأنترنت ويتطلب استخدام النقد الرقمي ثلاثة أطراف لضمان كفاءة وسلامة التعامل به وهي: العميل، المحرر، المصرف ويشترط أيضا وجود برنامج النقود الإلكترونية نفسه ومنفذ الأنترنت (2).

---

(1) بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، المرجع نفسه، ص 47.

(2) المرجع نفسه، ص 47.

خاتمة

حاولنا من خلال هذا الدراسة إستعراض مفهوم الإدارة المصرفية وتطبيقاتها في الجزائر، حيث إنطلقنا أولاً من البحث عن في جانب النظري عن مفهوم مناجمت الإدارة المصرفية فوجدناه يمثل في دمج المناجمت في نشاط الإداري للمصرف، ثم إنتقلنا بعدها إلى وظائف الإدارة المصرفية في الحالة العادية وفي حالة الإمتداد، ووصلنا إلى بناء التنظيمي للإدارة المصرفية في الجزائر حيث يتكون أولاً من الهيكل التنظيمي والمتمثل في البنك المركزي الجزائري والمصارف، أما في البناء التصميمي للمصارف القديم والمعاصر محاولين توضيح على أي أساس تنظم المصارف فروعها؛ ومن أجل إنجاز المناجمت الإدارة المصرفية زودناه بآليات حديثة لتحسن أداء الإدارة المصرفية، بداية من الحوكمة المصرفية كألية لمكافحة الفساد وحماية المصارف من المخاطر المصرفية، التي قدمنا فيها مفهوم عاما لمقتضياتها إلى غاية توضيح المراكز القانونية للآليات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في الجزائر والمجهودات المبذولة من طرف الجزائر في مجال الحوكمة المصرفية، بعدها إنتقلنا إلى الإدارة الإلكترونية في المصارف حيث تطرقنا فيها إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية في المصارف ثم الى تأثير الإدارة الإلكترونية على المصارف التي تظهر من خلال تأثيرها على الوظائف التقليدية وعلى الصيرفة في حد ذاتها وفي الأخير خرجنا بعدت توصيات:

- يجب تعزيز دور الإدارة المصرفية فهي تمثل القلب النابض للقطاع المصرفي والإقتصاد الوطني تأميناً على الأزمات التي قد تؤثر على القطاع المصرفي والدولة معاً؛

- يمثل البنك المركزي أساس الإدارة المصرفية فهو المخطط والمنظم والقائد والمراقب للقطاع المصرفي، يعاني البنك المركزي من التبعية الكاملة للسلطة التنفيذية الأمر الذي يؤثر على نشاطه وأمن وإستقرار القطاع ككل ويظهر ذلك من خلال أولاً امتلاك رئيس الجمهورية لسلطة تعيين جل أعضاء بنك الجزائر دون وجود قيود على رئيس الجمهورية في إختياره، من ناحية آخر التشريع المتعلق بالنقد والقرض فقد صدر بموجب أمر سواء فيما تعلق بأمر 03-11

فهو تشريع بأوامر حيث لا يستطيع البرلمان مناقشتها و تعديلها فهو يملك الحق في سواء قبولها أو رفضها.

- فيما يخص الرقابة المصرفية التي يمارسها البنك المركزي على المصارف فإنه يجب تطويرها في ظل وجود وتوفر أرضية رقمية تمكن البنك المركزي بالرقابة الحينية على نشاط المصارف، عدى ذلك عن التقارير التي ترسل إلى اللجنة المصرفية.

- غياب عنصر تصنيف المصارف حيث يعمد البنك المركزي على إعتبار جميع المصارف دون سواها مصارف تجارية الأمر الذي يجعل السوق المصرفية واسعة وغير دقيقة، فإذا إعتد المشرع على معيار طبيعة النشاط فإنه سوف ينظم السوق المصرفية ويجعلها أكثر إنضباط مم يسهل عملية التدقيق في الحسابات المالية؛

- تقديم مصطلح "سلطة نقدية" من طرف المشرع للبنك المركزي يطرح سؤال كم توجد من سلطة في الدولة؟

- دمج الحوكمة المصرفية في القطاع المصرفي سوف يقدم دفعة كبيرة للقطاع من خلال محاربه الفساد المنتشر في المنظومة المصرفية وإضفاء صورة جيدة للقطاع أمام الرأي العام؛

- غياب كامل للجانب البشري في القطاع المصرفي لا يوجد تكوين المتخصص يضمن توفير أفراد ذو كفاءة ومحترفين العمل المصرفي ومحاولة الاستثمار في الطاقات البشرية .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

- 1- الكتب
  - الطاهر لطراش، تقنيات البنوك، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
  - طارق طه، إدارة البنوك في بيئة العولمة والانترنت، بدون ذكر الطبعة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
  - الصيرفي محمد، إدارة المصارف، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
  - محمد سعيد أنور، إدارة البنوك، طبعة 2005، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 2- الرسائل الجامعية
  - بطاهر علي، إصلاحات النظام المصرفي الجزائري وأثارها على تعبئة المدخرات وتمويل التنمية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2005-2006.
  - تيشات سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر الى بعض التجارب الأجنبية ( نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الامريكية)، رسالة نيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014-2015.
- 3- المذكرات
  - أ- مذكرات الماجستير
    - صوفان العيد، دور الجهاز المصرفي في تدعيم وتنشيط برنامج الخصخصة "دراسة حالة التجربة الجزائرية"، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم والاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010-2011.

- عبدالحيمد بوشرمة، الجهاز المصرفي في الجزائر ومتطلبات العولمة المالية، مذكرة  
نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي،  
2010-2009.

#### ب- مذكرات ماستر

- إلهام مقدم، هناء طراد، أثر تطبيق الحوكمة في قطاع المصرفي وفق مقررات لجنة  
بازل -دراسة حالة النظام المصرفي الجزائري-، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية  
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، الجزائر، 2015-  
2016.

- حواش خليفة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تسهيل الخدمة العمومية في الجزائر،  
مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية الحقوق، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016-2017.

- خنتوش حنان، دور الحوكمة المصرفية في تقليل المخاطر وتحقيق فعالية الأداء  
البنوك التجارية، مذكرة نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير، جامعة ام البواقي، السنة الجامعية 2015-2016.

- سني زكرياء، رقابة مجلس الدولة الجزائري على سلطات الضبط المصرفي، مذكرة  
ماستر، كلية الحقوق، جامعة تبسة، الجزائر، 2015-2016.

- علي بوعبدالله، وظائف الإدارة المصرفية-دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية،  
مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم  
الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2005-2006.

- كنزة فيلاي، تقييم أداء البنوك التجارية في ظل الإدارة الإلكترونية، مذكرة تكميلية  
لنيل شهادة الماستر، جامعة ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية  
وعلوم التسيير، سنة 2016-2017

#### 4- المقالات

- أحمد فتحي، محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الإلكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة الدولية العربية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، المملكة العربية السعودية، جانفي 2013.
- بحوصي مجدوب، سفيان بن عبد العزيز، واقع وأفاق البنوك الإلكترونية مع الإشارة الى مستقبلها في الجزائر، المجلة الدولية للمعلوماتية، المجلد 2، العدد 3، المملكة العربية السعودية، جانفي 2013.
- جليلة منصور، الحوكمة المصرفية -تطبيق لحوكمة الشركات-، مجلة الباحث لدراسات الاكاديمية، العدد الخامس، الجزائر، مارس 2016.
- زرزار العياشي، الإدارة الالكترونية: نظرة جديدة لإدارة المنظمات، مجلة الحقيقة، العدد 33، سنة 2013.
- زروقي نسرين، الإدارة الالكترونية كأحد افرازات عالم تكنولوجيا الانترنت والتجارة الالكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، سنة 2016.

#### 5- الملتقيات

- أمال عياري، أبو بكر خوالد، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-، الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كألية لحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة، الجزائر 7 ماي 2012.

#### 6- التشريعات

##### أ- القوانين

- القانون رقم 62-441 المؤرخ في 13 ديسمبر 1962 والمتعلق بإنشاء البنك المركزي الجزائري وتحديد قانونه الأساسي الصادر والمصادق عليه من قبل المجلس التأسيسي.
- القانون رقم 86-12 المؤرخ في 19 عشت 1986 يتضمن نظام البنوك والقرض جريدة الرسمية الجزائرية، العدد 34، الصادرة في 20 غشت 1986.

- القانون 88-01 المؤرخ في 12 يناير 1988 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 2 الصادرة بـ 13 يناير 1988

#### ب- الأوامر

- الأمر 03-11 المؤرخ 26 غشت 2003 والمتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 52 المؤرخة 27 غشت 2003، المعدل والمتمم بالقانون 17-10 المؤرخ في 11 أكتوبر 2017، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 57 المؤرخة 12 أكتوبر 2017.

#### ج- النظم

- نظام 91-09 المؤرخ في 14 غشت 1991 المتعلق بقواعد الحذر في تسيير المصارف والمؤسسات المالية.

- تعليمة رقم 94-74 المؤرخة في 29 ديسمبر 1994 المتعلقة بوضع قواعد الحذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية

- نظام رقم 97-04 المؤرخ في 31 ديسمبر 1997 المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية.

- نظام رقم 04-03 المؤرخ في 4 مارس 2004 المتعلق بنظام ضمان الودائع المصرفية

- نظام رقم 05-05 المؤرخ في 15 ديسمبر 2005 المتعلق بالوقاية من تبيض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها.

- نظام رقم 11-08 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية

- نظام رقم 14-01 المؤرخ في 16 فبراير 2014 يتضمن نسبة الملاءة المطبقة في البنوك والمؤسسات المالية

## د- التعليمات

- تعليمية رقم 94-74 المؤرخة في 29 ديسمبر 1994 المتعلقة بوضع قواعد الخذر في تسيير البنوك والمؤسسات المالية .
- 7 المواقع الإلكترونية
- عادل غزال، مشاريع الحكومة الإلكترونية من الإستراتيجية إلى التطبيق: مشروع الجزائر الحكومة الإلكترونية 2013 نموذجا، مجلة دورية علمية محكمة تعني بمجال المكتبات والمعلومات (cybrarians journal)، العدد 34، الجزائر، مارس 2014.  
<http://www.journal.cybrarians.org>
- (1) فاتح دبله، سارة بركات، الحوكمة البنكية كعلاج لتفادي المخاطر والأزمات المصرفية، 14 فيفري 2019،-  
<https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/archives/archive/faculté-des-sciences-economiques--de-gestion-et-des-sciences-commerciales/>  
30 جوان 2019.
- المصارف التجارية، منشورة عبر موقع البنك المركزي الجزائري، على الرابط:  
<https://www.bank-of-algeria.dz/pdf/banquescommerciales.pdf>.

# الفهرس

## الفهرس

مقدمة.....	ص1
الفصل الأول: الاطار العام لمناجمنت الادارة المصرفية .....	ص4
المبحث الأول: مفهوم ووظائف الإدارة المصرفية .....	ص6
المطلب الأول: مفهوم الإدارة المصرفية .....	ص6
الفرع الأول : تعريف المصرف والمناجمنت .....	ص6
أولاً:تعريف المصرف .....	ص6
ثانياً:تعريف المناجمنت .....	ص9
الفرع الثاني:تعريف مناجمنت الإدارة المصرفية وتميزها عن المصرف .....	ص10
أولاً: تعريف مناجمنت الإدارة المصرفية .....	ص10
ثانياً:تميز الإدارة المصرفية عن المصرف .....	ص11
المطلب الثاني: وظائف الإدارة المصرفية.....	ص12
الفرع الأول :الوظائف الأساسية للإدارة المصرفية.....	ص12
أولاً: التخطيط والتنظيم في الإدارة المصرفية.....	ص12
1-التخطيط في الإدارة المصرفية .....	ص12
2-تنظيم الأنشطة المصرفية.....	ص14
ثانياً :القيادة والرقابة في الإدارة المصرفية.....	ص16
1-قيادة العاملين بالمصرف .....	ص16
2-الرقابة على الأداء والأنشطة المصرفية.....	ص17
الفرع الثاني:إمتداد وظائف الإدارة المصرفية.....	ص18
أولاً: إتخاذ القرارات والتشكيل في الإدارة المصرفية.....	ص19
1-إتخاذ القرارات في الإدارة المصرفية.....	ص19
2-التشكيل في الإدارة المصرفية.....	ص20
ثانياً:الإتصالات واثارة دافعية في الإدارة المصرفية.....	ص20

- 1-الإتصالات في الإدارة المصرفية.....ص20
- 2-اثارة دافعية الموظفين في الإدارة المصرفية.....ص21
- المبحث الثاني:البناء التنظيمي للإدارة المصرفية في الجزائر .....ص22
- المطلب الأول:الهيكل التنظيمي للإدارة المصرفية في الجزائر .....ص22
- الفرع الأول:تكوين النظام المصرفي في الجزائر.....ص23
- أولا:الإجراءات الطارئة بعد الاستقلال .....ص23
- 1-تأسيس الهيكل المصرفي الجزائري.....ص24
- 2-تأميم المصارف.....ص25
- 3-مرحلة ما بعد التأميم.....ص25
- ثانيا:الإصلاحات المصرفية في الجزائر .....ص26
- 1-إصلاحات المصرفية 1971.....ص26
- 2-إصلاحات المصرفية 1986.....ص27
- 3-إصلاحات المصرفية 1988.....ص28
- الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي الإدارة المصرفية الجزائرية على ضوء قانون النقد والقرض  
.....ص29
- أولامبادئ قانون النقد والقرض.....ص30
- 1-الفصل بين الدائرة النقدية والدائرة الحقيقية.....ص30
- 2-الفصل بين الدائرة النقدية ودائرة ميزانية الدولة.....ص31
- 3-الفصل بين دائرة ميزانية الدولة ودائرة القرض.....ص31
- 4-إنشاء سلطة نقدية وحيدة ومستقلة.....ص32
- 5-وضع نظام مصرفي على مستويين .....ص32
- ثانيا:الهيكلية الإدارة المصرفية .....ص33
- 1البنك المركزي.....ص33
- أ-المحافظ ونوابه.....ص34

ب- الوظيفة الإدارية لبنك الجزائر .....	ص34
2-المصارف .....	ص35
المطلب الثاني:التصميم التنظيمي لفروع الإدارة المصرفية .....	ص36
الفرع الأول: التصميم التنظيمي التقليدي للمصارف .....	ص37
أولاالتجميع الوظيفي .....	ص37
ثانيا:التجميع غير الوظيفي.....	ص38
1-التجميع بالعملاء.....	ص38
2- التجميع الجغرافي .....	ص38
3-التجميع بالمنتج.....	ص39
ثالثا:التجميع المصفوفي.....	ص40
الفرع الثاني :التصميم التنظيمي المعاصر للمصارف.....	ص40
أولا:التجميع بفرق العمل .....	ص40
ثانيا :التجميع الشبكي .....	ص41
الفصل الثاني:الآليات المستحدثة لتحسين أداء الإدارة المصرفية.....	ص43
المبحث الأول:الحوكمة المصرفية .....	ص45
المطلب الأول:مفهوم وأحكام الإدارة المصرفية .....	ص45
الفرع الأول :تعريف الحوكمة المصرفية.....	ص46
أولا :المقصود بالحوكمة المصرفية.....	ص46
ثانيا:أهمية الحوكمة المصرفية .....	ص47
ثالثا:أهداف الحوكمة المصرفية.....	ص48
الفرع الثاني:مقتضيات الحوكمة المصرفية.....	ص49
أولا:مبادئ الحوكمة المصرفية .....	ص49
ثانيا:ركائز الحوكمة المصرفية .....	ص51
1الركائز الأساسية للحوكمة المصرفية.....	ص51

- أ- السلوك الأخلاقي.....ص51
- ب- الرقابة والمساءلة.....ص52
- ج- إدارة المخاطر.....ص52
- 2- الركائز المستحدثة للحوكمة المصرفية.....ص53
- أ- الكفاءة والمهارات.....ص53
- ب- الهيكل التنظيمي.....ص53
- ج- التشريعات والأنظمة القانونية.....ص53
- ثالثا: الفاعلين الأساسيين في نظام الحوكمة المصرفية.....ص54
- 1- أدوار والمسؤوليات الفاعلين الداخليين.....ص54
- أ- المساهمون.....ص54
- ب- أصحاب المصالح.....ص54
- ج- مجلس الإدارة.....ص54
- د- الإدارة التنفيذية.....ص55
- و- المراجعين الداخليين.....ص55
- 2- الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالفاعلين الخارجيين.....ص55
- أ- الإطار القانوني والتنظيمي والرقابي.....ص55
- ب- دور العامة.....ص56
- المطلب الثاني: الحوكمة المصرفية في الجزائر.....ص57
- الفرع الأول: إنتهاج الجزائر للحوكمة المصرفية.....ص58
- أولا الدوافع التي أجبرت الجزائر على انتهاج الحوكمة المصرفية.....ص58
- ثانيا: الهيئات المعنية بوضع ومتابعة القواعد الاحترازية المصرفية في الجزائر...ص59
- 1- مجلس النقد والقرض.....ص59
- 2- اللجنة المصرفية.....ص63

الفرع الثاني:المجهودات المبذولة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المصرف الجزائرية	
.....ص69	
أولاً:القوانين	ص69
ثانياً :دعائم الحوكمة المصرفية.....	ص70
المبحث الثاني:الإدارة الإلكترونية في المصارف .....	ص74
المطلب الأول:مفهوم ومراحل الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية في المصارف..	ص74
الفرع الأول :مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	ص75
أولاً:تعريف الإدارة الإلكترونية وخصائصها .....	ص75
1-تعريف الإدارة الإلكترونية.....	ص75
2-خصائص الإدارة الإلكترونية.....	ص76
أ-خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب الإتصال، التسويق، التكلفة .....	ص76
ب-خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب الروتين، المكان، الزمان .....	ص76
ج- خصائص الإدارة الإلكترونية من جانب وسيلة الأداء العلميات.....	ص77
ثانياً:أهمية واهداف المصارف الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية.....	ص77
1-أهمية المصارف الإلكترونية في ظل الإدارة الإلكترونية.....	ص77
2-أهداف المصارف في ظل الإدارة الإلكترونية.....	ص78
الفرع الثاني:التحول من الإدارة التقليدية إلى إدارة الإلكترونية .....	ص79
أولاً: دوافع ومتطلبات الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.....	ص79
1-دوافع الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية.....	ص79
2-متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.....	ص82
ثانياً:الانتقال ومعوقات الإنتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية....	ص85
1-مرحلة الانتقال من الإدارة مصرفية تقليدية إلى إدارة مصرفية الكترونية...ص	85
2- معوقات تحول الإدارة المصرفية إلى إدارة الإلكترونية.....	ص87
المطلب الثاني:تأثير الإدارة الإلكترونية على المصارف.....	ص90

الفرع الأول: تأثير الإدارة الإلكترونية على وظائف الإدارة المصرفية.....	ص90
أولا :وظائف الإدارة المصرفية بأسلوب إلكتروني.....	ص90
1-التخطيط والتنظيم الإلكتروني في المصارف.....	ص91
أ- التخطيط الإلكتروني في المصارف.....	ص91
ب-التنظيم الإلكتروني في المصارف.....	ص92
2-القيادة والرقابة الإلكترونية في المصارف.....	ص93
أ-القيادة الإلكترونية في المصارف.....	ص93
ب-الرقابة الإلكترونية في المصارف.....	ص94
ثانيا :أهداف تطبيق الوظائف الإلكترونية في المصارف.....	ص94
1-محاولة تحقيق الفاعلية في الأداء المصرفي.....	ص94
2-البحث عن الكفاءة المصرفية.....	ص95
الفرع الثاني :تأثير الإدارة الإلكترونية على نشاط المصارف.....	ص96
أولامفهوم المصرف الإلكتروني ووسائل الدفع الحديثة.....	ص96
1-مفهوم المصارف الإلكترونية.....	ص96
أ-تعريف المصارف الإلكترونية.....	ص96
ب-خصائص المصارف الإلكترونية.....	ص97
ج-أهمية المصارف الإلكترونية.....	ص97
د-أنماط المصارف الإلكترونية.....	ص98
ثانيا :وسائل الدفع الرقمية.....	ص98
خاتمة.....	ص102
قائمة المراجع.....	ص105
الفهرس.....	ص110