

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

الملحقة الجامعية - مغنية -

قسم العلوم التجارية

تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية

مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر

تحت عنوان



تسيير الموارد البشرية في ظل عصرنة البنوك التجارية لولاية تلمسان

تحت إشراف الأستاذ :

د. وافي ميلود

من إعداد :

د. حاج علي نجوى

د. طير عبدالله

أعضاء اللجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

أستاذ محاضر ب

أستاذ مساعد أ

أستاذ محاضر أ

د. بن عزة محمد

أ. وافي ميلود

د. داودي محمد

السنة الجامعية :

2016 - 2015

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على اشرف
المرسلين محمد خير العالمين

و الحمد لله على نعمه التي لا تتم الا بعرفاننا بفضلته و فضل من
عبد لنا طريق العلم و يسره

و على راسهم الاستاذ المشرف و افي ميلود الذي كان نبراسا
اقتدينا به في انجاز بحثنا الذي تم

تحت اشرافه و توجيهاته الثمينة التي انارت لنا الدرب و ذللت
لنا صعوباته

و نوجه شكرنا و امتناننا الى اللجنة الموقرة على صدرها
الرحب

و مناقشتها لبحثنا و ترشيدها له و تصويب هفواته
كما لا يفوتنا ان نوجه اسمى معاني الشكر الى ادارة كليتنا
الموقرة و ادارات
البنوك التي استقبلتنا و سهلت بحثنا

لكم منا اسمى عبارات الشكر و الامتنان

إهداء

وما توفيق إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب
إلى منى عمري ونور بصري. إلى من رضاها سر نجاحي، وحنانها
بلسم جراحي.

إلى الثريا التي تضيء حياتي أُمي الغالية
إلى من رسم ملامح قصتي، ووضع بنود مسيرتي.
إلى من كان ولا يزال درعي الواقى، وسلاحى الباقي.
إلى مثلي الأعلى الذي لا يفارقني، أُمي الغالي
أطل الله في عمرهما وحفظهما لي
إلى من وجدوهم يؤنسني ورفقتهم تريحني.
إلى رياحين عمري "إخوتي وأخواتي
إلى كل أهلي وأحبابي.
والى كل من يحب لي الخير .
اهدي الى كل هؤلاء

إهداء

تعلم فليس المرء يولد عالما
وان كبير القوم الذي لا علم عنده
ليس اخو عالم كمن هو جاهل
صغير اذا التفقت عليه الجحافل
وان صغير القوم اذا كان عالما
كبير اذا ردت اليه المحافل
وكما قال المتنبي :

على قدر اهل العزم تأتي العزائم وعلى قدر اهل الكرم تأتي المكارم
وتكبر في عين الصغير صغارها و تصغر في عين العظيم العظائم

إلى من قال الله عز وجل في حقهما : وَقُلْ رَبِّي أَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا
إلى من سهرت الليالي ونمت انا، الى من تعبت واسترحت انا الى الحبيبة الغالية مصدر
الحنان و منبع الحب والرحمة ، وجوهرة حياتي صاحبة القلب الواسع كوسع البحر ،
والعقل الكبير امي حفظها الله

الى الرجل الذي أنار دربي بالنصح والتوجيه والإرشاد
أبي العزيز حفظه الله .

إلى أخي و إخوتي الى أزواجهم الى أبنائهم وبناتهم , عماد ياسين شيماء عبدالصمد
يونس الياس نسرين إلهام والكتكوت نبيل ابوسفيان

الى جدي وجدتي أطال الله عمرهم

الى جدي و جدتي المتوفيين رحمهم الله

الى أخوالي و خالاتي عمي و عمتي

الى التوأم ميلود و الواسيني

الى عبد الصمد وابنه عبدالله

الى رياض عبدالله يوسف عبدالجليل محمد

الى أصدقائي أحمد عمر طارق عبدالحق محمد ويحي عبدالكريم وزوجته

الى كل اصدقائي في مشواري الدراسي و العملي الى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم
مذكرتي .

والى كل من يحب لي الخير .

اهدي الى كل هؤلاء .



المقدمة العامة

المقدمة العامة

يشهد العالم في الآونة الأخيرة تقلبات من الناحية الاقتصادية فنلاحظ انفتاح العالم على العولمة واقتصاد السوق، ومن الناحية الاجتماعية تغير ثقافة المجتمع، ومن الناحية العلمية الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية المذهلة. الأمر الذي أدى بالمؤسسة وبصفة حتمية أن تتماشى مع هذه التغيرات وبصفة حتمية لكي يكون بإمكانها البقاء وتحقيق أهدافها والأمر الذي استدعاها إلى القيام بتغييرات جذرية سواء على مستوى هرم السلطة أو الهيكل التنظيمي أو الإدارة أو العمال فهذا الأخير يجب أن يكون دوما منصاع لهذه التغيرات وان يتميز بالمرونة والشروط المطلوبة لكي يكون أدائه في المستوى المطلوب ولكي يتحقق هذا لا بد أن تكون هناك مؤهلات التي ترفعه إلى هذه الدرجة. وللوصول إلى هذا المبتغى على الإدارة القيام بترتيبات وبرامج مسطرة والمتمثلة في التدريب واختبارات التوظيف والتمكين لعاملها والاختيار الصائب لعمالها وللقائمين بالوظائف الإدارية والهيكل التنظيمي الذي يتماشى معها. فالإدارة وما تحويه من أجزاء مترابطة هناك جزء وهو بمثابة الشريان عند الإنسان يؤثر ويتأثر بسرعة لمتطلبات هذه التغيرات وهو إدارة الموارد البشرية. و باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المؤسسة، وأن نجاح المؤسسة في زيادة قدراتها التنافسية يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة(مواردها البشرية)، فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز و تطوير قدرته على مواجهة التحديات الناشئة عن العولمة، انفتاح الأسواق وانهميار حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة،

والمتمثلة في الإلكترونيات وتكنولوجيا الاتصالات، والتي أصبحت المنظمات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما تتميز به تلك الموارد من خصائص ليست كافية لتكوين تلك القدرة، لذلك لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، وغيرها من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافيًا لضمان تحقيق القدرة التنافسية، بل يتوجب تنمية قدراته الفكرية وإعطائه الفرصة للإبداع والتطوير، وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير وقد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة واتساع استخدام التكنولوجيات الحديثة والمعقدة، تغيير وتعديل في أساليب العمل القديمة وكذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف إلى جانب ظهور وظائف جديدة و لم تكن البنوك أو المصارف في معزل عن هذه التطورات و التي ادت الى ظهور ما يسمى بالصيرفة الالكترونية او عصرنة المصارف ونظرا للتحويلات التي شهدها العالم، وكذا تحول الجزائر إلى الاقتصاد الحر، فإنه يتحتم على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى جاهدة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات الكبرى التي تواجه العمل المصرفي، من أجل تسريع الدخول في عصر الصيرفة الإلكترونية و لبلوغ ذلك وجب عليها تسليط الاهتمام بالعنصر البشري لخدمة مصالحها.

طرح الاشكالية:

في الوقت الحاضر البنوك الجزائرية امام تحدي كبير ينبغي ان تسارع الى مواكبة التطورات العالمية و مواجهة التحديات الناشئة عن ثورة المعلومات, و الا فإنها ستجد نفسها تعاني من فجوة رقمية كبيرة , و سوف تتعمق هذه الفجوة بصورة متسارعة اذا لم تقم بجسرها و نشر ثقافة الصيرفة الالكترونية و توفير مورد بشري ذو كفاءة عالية و عليه فان الاشكالية تكمن في:

ما مدى ارتقاء الموارد البشرية في ظل عصنة البنوك في الجزائر؟

- ما المقصود بالصيرفة الالكترونية؟
- متى نشأت ادارة الموارد البشرية ؟
- ما مدى تأقلم العنصر البشري أي عمال المصارف مع التطورات التكنولوجية؟
- تأثير عصنة المصارف على ادرة الموارد البشرية؟
- ما هو واقع الموارد البشرية في البنوك التجارية؟
- متطلبات المؤسسات المالية من الموارد البشرية ؟

الفرضيات:

- عصنة المصارف تختصر في الوقت و الجهد المبذول و رضا الزبون عن الخدمة الا ان المؤسسات الجزائرية لا زالت بعيدة عن التطورات و ذلك لنقص في البنية التحتية.

- عدم وصول ادارة الموارد البشرية لمركزها داخل المؤسسات المصرفية الجزائرية رغم اهميتها البالغة و ذلك لغياب الوعي و الادراك لمدى امكانياتها على تحسين وضع العمال و المؤسسة و غياب المنافسة.
- لتطبيق الصيرفة الالكترونية و توفير خدمات مصرفية الكترونية بجودة عالية يجب كسب ثقة الزبون اولا و ذلك من خلال توفير الامن و هذا يعتبر مشكل اخر فيجب عليها حماية الزبون و نفسها من المخاطر التكنولوجية .
- تكوين تدريب المورد البشري يحسن من الاداء و يسرع الخدمة و ينقص الاعباء التي تقع على المؤسسات المالية.

الدراسات السابقة:

❖ الأستاذ الوافي ميلود " واقع و افاق البنوك الالكترونية في الجزائر " ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة تلمسان سنة 2004 و الاشكالية التي يدور حولها الموضوع " ما هي العراقيل التي تؤخر من تطبيق نظام البنوك الالكترونية في البنوك الجزائرية و ما هي الاستراتيجيات التي يجب اتباعها لتطبيقه الفعال؟ و من خلال دراسته الميدانية توصل الى :

1. تأخر البنوك الجزائرية في مجال استغلال الانترنت و تجاهلها لمزاياها.
2. بالرغم من توفر البطاقات البنكية الا ان استعمالها معدوم.
3. عدم توفر وعي كافي للعملاء لمزايا الخدمات المصرفية الالكترونية.
4. عدم وجود المنافسة الكافية للاتجاه نحو الابداع و خلق عملاء جدد.

5. عدم توفر البنية التحتية للاتصالات فعالة و سريعة.

❖ مذكرة تخرج تحت اشراف الاستاذ شكوري سيدي محمد تحت عنوان "العمليات المصرفية

الالكترونية" علوم تجارية جامعة تلمسان الملحقة الجامعية بمغنية سنة 2012 و الاشكالية " الى

اي مدى تستخدم البنوك الجزائرية الخدمات المصرفية الالكترونية؟" و توصلت الدراسة الى

النتائج التالية:

1. النظام المصرفي الجزائري يعرف عدة اصلاحات في الحقبة الاخيرة كتب لها عدم النجاح .

2. النظام المصرفي الجزائري يشهد عدة فضائح و فساد كبير بسبب السياسة التقليدية المتبعة.

3. الصيرفة الالكترونية ليس لها وجود في النظام المصرفي الجزائري بشكل كبير.

4. و مع اهمية عنصر المال لا ينبغي ان نغفل الطاقات البشرية التي تزخر بها الجزائر في الداخل و الخارج و يتعين

استغلالها في مشروع الصيرفة الالكترونية.

❖ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي من اعداد الطالبة شارف مريم

نسرين تحت عنوان أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية علوم

اقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014 و الاشكالية إلى أي مدى يمكن لإدارة

الموارد البشرية أن تحقق الميزة التنافسية؟ و كنتيجة يتضح أن لإدارة الموارد البشرية أثر في تحقيق

الميزة التنافسية.

اهمية الموضوع:

تبرز اهمية الموضوع من خلال مواكبته تطورات العصر و مدى تأقلم المؤسسات المالية الجزائرية مع هذا التطور و الى أي حد يتكيف العنصر البشري مع التطور التكنولوجي موضوع حديث و له ابعاد مستقبلية و جب علينا دراسته.

اهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراسة تسيير لموارد البشرية في ظل عصرنة المصارف الى تسليط الضوء على:

- معرفة الاصلاحات التي طرأت على المنظومة المصرفية.
- الجهود الجزائرية لتطوير المصارف بالاعتماد على العنصر البشري.
- واقع تسيير المورد البشري في المؤسسات الجزائرية.

منهاج البحث:

من اجل الوصول لحل إشكالية البحث نعتد على المنهاج الاستقرائي و الاستنباطي مع استخدام أسلوب الدراسة الوصفي لفهم الموضوع المدروس في الجزء النظري، و التطبيقي الذي كان في شكل دراسة حالة

صعوبات الدراسة:

التطورات التكنولوجية و التقنية و الالكترونية ليس لها حدود فهي كل يوم في نمو و تطور مما يصعب اللحاق
باخر التطورات , و رغم فقر الجزائر من هذه الناحية الا ان مجهوداتها لم تتوقف نحو مواكبة العصر و اللحاق
بالدول المتقدمة.

كذلك الجهد الكبير المبذول في الحصول على المصادر و المراجع و المقالات العلمية و يعود ذلك لقلة المراجع
بنفس موضوع دراستنا أو على حد علم الباحثين, صعوبة الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لإجراء
الدراسة من خلال الاستبيان المعد لذلك، وذلك بسبب إنشغال الكوادر و المديرين و رؤساء الأقسام.

خطة البحث:

اخترنا تقسيم البحث إلى جانب نظري و جانب تطبيقي القسم النظري خصصنا الفصل الأول لدراسة التطور
التاريخي لإدارة الموارد البشرية و واقعها معوقاتها و كيفية تنمية المورد البشري البنكي. المنظومة المصرفية في
الجزائر و تطورها التاريخي و الصيرفة الالكترونية و بنيتها التحتية و واقع الصيرفة في الجزائر.

اما الفصل الثاني فيشمل البنوك التجارية و وظائفها لتقليدية و كيفية الرقابة على البنوك التجارية كما وضحنا
كذلك الخدمات الحديثة التي يجب ان تقدمها البنوك و واقع هذه الخدمات

اما الفصل الثالث اشتمل على اهم الاصلاحات للمنظومة المصرفية الجزائرية و واقع تسيير الموارد البشرية في
ظل عصرنة البنوك و اخيرا دراسة ميدانية لمجموعة من البنوك التجارية لولاية تلمسان.

الفصل الاول تسيير الموارد البشرية في ظل عصرنة البنوك

مقدمة

الفصل الاول :

لقد انصب اهتمام المؤسسات في بداية القرن العشرين بالوظيفة الإنتاجية أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع والخدمات، ثم اهتمت بعد ذلك بالتسويق محاولة اكتشاف حاجات المستهلك تمهيدا لتقديم السلع أو الخدمات التي تشبع هذه الحاجات، ثم جاء الاهتمام بالوظيفة المالية نظرا لزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات في الحصول على الأموال، مما أدى إلى ندرة رأس المال الأمر الذي دفع إلى اهتمام الإدارة بالمحافظة على الموارد المالية المتاحة وحمايتها من الضياع والإسراف وهكذا وفي منتصف القرن العشرين جاء التسليم المتأخر بأهمية العنصر البشري، باعتباره المتغير المحوري في المؤسسة والتي قد تفقد قيمة أصولها المادية تماما بفقدانها هذا العنصر.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة، وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية.

و قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث, الاول اشتمل على اهم النظريات التي درست الموارد البشرية و كيفية تسييرها, اما الثاني فهو ادارة الموارد البشرية مفاهيم خاصة بالإدارة و المبحث الثالث كان عبارة عن الاساليب المتبعة لتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول : نظريات ادارة الموارد البشرية

ومن أجل الفهم الدقيق لوضع المورد البشري، ارتأينا تقديم نظرة شاملة له وللجهة المسؤولة عن تسييره و تنظيمه عبر تاريخ البشرية، من خلال تناول الإسهامات التي جاءت بها النظريات والمداخل التنظيمية الكبرى التي عاجلت من قريب أو بعيد مضامين وأنشطة إدارة الموارد البشرية، وقبل ذلك نمرُّ أولاً بالحضارات القديمة وما تحمله من نظرة اتجاه الفرد العامل.

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الفرع الاول : مرحلة العبودية و نظام الاقطاع : ساد هذا النظام المجتمعات القديمة التي كان لا يهم حكامها و ملوكها سوى السيطرة و تحصيل المال باي طريقة، فلم تهتم بالعامل لأنه عبدا عندها، فقد كان جل اهتمامها مركزا على التشييد و البناء و القوة و من اجل بلوغ اهدافها استعانت بعدد من الاساليب الادارية، و نلمس ذلك في الحضارات التالية :

● **قدماء المصريين:**

ان ممارسة الادارة لها بعد زمني لا يمكن ان نتوقعه ، فقد استخدمها المصريون القدماء في بناء الاهرامات خلال فترة 1300-1000 قبل الميلاد، حيث يتضح من كتابات قدماء المصريين معرفتهم للإدارة و للعمليات الادارية المختلفة و يتجسد ذلك في تطبيقهم لمبدأ السلطة، ففي القمة نجد الملك فرعون و تحته مباشرة يأتي المستشار الملكي ثم في الاسفل توجد مجموعة من الادارات متعددة المهام، كما كان هناك مجلس بجوار الملك يضم مجموعة من النبلاء الكبار، و في ادنى هذا المجتمع يوجد العبيد (العمال) و قد اقتضت الاساليب الادارية عند المصريين على كل من :
عملية التخطيط، حيث طبقات في نظام الاجور (التقدير السنوي للمحصول الزراعي) ، و
الاحصاء

لمعرفة عدد السكان و تقدير الاموال و الثروات و تنظيم السجلات و الوثائق ، في حين تجلى الاهتمام بمضامين ادارة الافراد في تدريب الموظفين الذين يلتحقون بسلك "كتاب" ، و كان ذلك يتم في مدارس خاصة تابعة لقصر فرعون او المعبد.¹

● الصين القديمة:

طبق الصينيون القدماء عملية الاختيار لشغل الوظائف العامة على اساس اجراء اختبارات للمتقدمين للوظيفة ، بهدف انتقاء الانسب، و قد كان معيار الصلاحية هو كفاءة الموظف و قدرته على القيام بالعمل، لذا كان لهم قانون ينص على منع التعيين في الوظائف العامة الا عن طريق اختبارات الكفاءة.²

● اليونانيون القدامى:

اعتمدت طريقة اختيار الموظفين في اساليب اجراء القرعة بصفة دورية بغية تكريس العدالة و تثبيتها في الدولة ، و كان القبول يتم بشرط ان يعمل الفرد في وظيفة تتناسب مع قدراته و مواهبه ، و نلمس هنا اعطاء فرصة الاختيار للفرد ليرى اي وظيفة توافقه ، و قد قدم " افلاطون " فكرة تحديد المستويات الادارية و توزيع السلطة عليها كما فرق بين السلطة التشريعية و السلطة التنفيذية في ذلك الوقت ، كما يلي :

- المستوى الأعلى: لحكام و الملوك و الفلاسفة لديهم السلطة الكاملة في اتخاذ القرارات و اصدار التوجيهات الادارية.
- المستوى الاوسط: و يضم الضباط و الموظفين، و تخضع هذه الفئة للتوجيهات العامة لكنها لا تملك سلطة ادارية مستقلة.

¹ - عيد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات"، مصر، 2001 ، ص47،48.
² - المرجع نفسه، ص48،49.

- المستوى الادنى: يحتوي على مجموعة العمال المنفذين و المطبقين للقرارات دون المشاركة في اتخاذها¹.

اذا ان تقسيم المستويات التنظيمية يرجع الى آلاف السنين و يحمل نفس المضامين تقريبا من دون تغيير، فالفضل اذن يرجع للحضارات القديمة ، لان التقدم الحاصل اليوم في مجال الادارة ما هو الا تراكم معرفي للمسارات و الافكار و المعارف المنبثقة عبر الزمن.

ان ما يمكن ملاحظته على هذا النظام و تحديدا ما يتعلق بالعمال و النظرة اليهم ، تؤكد بان الفرد العامل كان مجرد عبد يباع و يشتري من طرف صاحبه ، شانه شان في ذلك كأى سلعة اخرى، فصاحب العمل كان لديه الحق في معاقبته و تعذيب العامل و احيانا يصل ذلك الى تقرير موته.

و لكن مع مرور الزمن و ظهور الاديان و الاعتراف بحقوق الانسان الطبيعية ، تحولت مكانة العامل من عبد لصاحب العمل الى عبد للأرض ، بمعنى يباع و يشتري مع الارض التي يخدم فيها ، فاصبح بذلك يتمتع بالحماية العسكرية و له دخل من وراء عمله في الارض².

و لكن بالرغم من هذا التحول الطفيف ، بقي العامل مجرد عبد يباع و يشتري و يمارس عليه ضغط بدني ، اذا فإدارة العاملين هنا كانت مسؤولية صاحب العمل نفسه ، لذلك انحصر دوره في شراء الرقيق بالحجم و الاعداد و المواصفات التي كان يحتاجها رب العمل ، كما انه لم يمكن هناك اهتمام لا بالأجور و لا بالحوافز و لا بالتدريب و لا بالحق في العمل.

الفرع الثاني : الفكر الاداري الاسلامي : لقد بعث الله عز و جل الينا حبيبنا و نبينا "

محمد صلى الله عليه و سلم " ليخرجنا من ظلمات الجاهلية و استعباد الناس الى نور الاسلام و حرية العبيد ، لذا فقد كان له الاثر الكبير في تطوير و ارساء العديد من المفاهيم و المبادئ الادارية ، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

¹ - عيد الكريم ابو مصطفى ، مرجع سابق ، ص49-50.

² - عادل حسن ، ادارة الافراد ، مركز الاسكندرية للكتاب ، مصر ، 1995، ص38-40.

● مبدا السلطة و المسؤولية :

يحث الاسلام على مبدا السلطة المطاعة و المسؤولية الرعوية و هي من اهم مبادئ الادارة فلا يمكن ان تقوم اي ادارة بدونهما لانهما الاساس الرشيد لها و يتجلى ذلك في قوله تعالى :

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (59) ﴾

(النساء 59)

فالطاعة الاولى هي طاعة المولى عز و جل ، ثم طاعة حبيينا " محمد صلى الله عليه و سلم " ثم طاعة اولي الامر منكم ، يقصد طاعة الاولياء و المسؤولين أي من يمتلكون السلطة ، و كل من لديه سلطة يقع على عاتقه مسؤوليات و واجبات يجب ان يؤديها على احسن وجه ، و قد جاء ذلك في قوله عليه الصلاة و السلام : " الا كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته "1. تشير الآية الكريمة الى وجود صراع في ظل وجود السلطة و المسؤولية ، و في نفس الوقت يعطينا الله سبحانه و تعالى الحل لإخماد هذا النزاع من خلال الرجوع الى كتابه و سنة نبينا ، و قد ارشدنا " صلى الله عليه و سلم " الى كيفية التعامل مع المسؤول الذي يملك السلطة و يستعملها لأغراض خارجة عن الطريق الصحيح، فيقول (على المرء السمع و الطاعة فيما احبه و كره ، الا ان يؤمر بمعصية ، فاذا امر بمعصية فلا سمع و لا طاعة) ، و قال (لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق).2.

● مبدا المشاركة في اتخاذ القرارات :

و يصطلح هذا المبدأ في الاسلام بمبدأ الشورى ، و ينص على التشاور حول قضية معينة ثم اختيار الحل او القرار الانسب و الاصلح ، و يتجسد ذلك في قوله تعالى :

¹ - عيد الكريم ابو مصطفى ، مرجع سابق ، ص52.
² - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي من منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2001 ، ص35.

﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴾
(٣٨)

(الشورى)

38

و في قوله تعالى :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾
(١٥٩)

(آل عمران 159)

تحت هذه الآيات على ضرورة المشاركة و المشورة في اتخاذ القرارات ، و تشير في نفس الوقت الى صفات الفرد المسؤول ، فلو اتصف الحاكم المدير او المسؤول بالاستبداد و القوة فمن المؤكد انه سينفر منه جميع الافراد ، فلا يطبق له و لا ينفذ له قول او قرارا ، و اذا تبصرنا جيدا في هذا المبدأ و ممارساته في الاسلام نجد ان الرسول صلى الله عليه و سلم هو اول من طبق هذا المبدأ و اتبعه في ذلك الخلفاء الراشدين و التابعين من بعده1 ، و اصبح من المبادئ الادارية الحديثة ، فقد نادى به كذلك الفكر الاداري الغربي لذا فهو من المبادئ الاساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية و تحسين مستوى الاداء.

● مبدأ الكفاءة و الجدارة في عملية الاختيار و التوظيف :

يتجلى هذا المبدأ في تحديد القرآن الكريم للصفات التي يجب ان تتوفر في اختيار الشخص المناسب للوظيفة ، و ذلك على اساس مدى توافق قدراته و صفاته مع متطلبات و مسؤوليات الوظيفة التي سوف يشغلها ، فيقول سبحانه و تعالى في سورة القصص :

﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴾26

¹ - عبد الكريم ابو مصطفى ، المرجع نفسه ، ص50،51.

و يقول رسولنا صلى الله عليه و سلم : " اذا ضيعت الامانة فانتظروا الساعة ، قيل : و ما اضاعتها يا رسول الله ؟ قال : اذا وسد الامر لغير اهله فانتظروا الساعة " 1.

● مبدأ العدل و المساواة و الموضوعية :

يؤكد الدين الاسلامي على المساواة و العدالة في الامور الادارية ، و خاصة في امور و سياسات الموارد البشرية و التي تعتمد في جزء منها على التقدير الشخصي للرؤساء و المسؤولين اثناء عملية اختيار و تقييم الاداء ، النقل ، العلاوات و نظام الحوافز...الخ. لذا فمن الواجب الابتعاد عن المحسوبية و المحاباة و الذاتية في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الانشطة 2 ، و عدم التفرقة بين المرؤوسين و اتباع الموضوعية المبنية على اساس التقوى و العمل الصالح و الاداء الجيد ، و في هذا يقول العزيز الحميد :

﴿ يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (13) ﴾.

(الحجرات 13)

● مبدأ الرقابة :

و يتجسد في مراقبة عمل الفرد و ادائه لمسؤولياته ، و العمل على رصد نقاط الانحراف عن الاداء المطلوب و الاداء الفعلي ، و الرقابة انواع منها ما هو خارجي و منها ما هو ضمني ، و هذه الاخيرة و المتمثلة في الرقابة الذاتية يحث عليه الاسلام و يحفز الفرد المسلم لتطبيقها على نفسه من اجل ضبط و تعديل و تقويم سلوكه ، فيقول الرسول صلى الله عليه و سلم " ما عبُد الله بمثل عمل صالح " و قال " ان الله يحب اذا عمل احدكم عملا ان يتقنه " 3.

¹ - حامد احمد رمضان بدر ، ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1994 ، ص28-29.

² - عيد الكريم ابو مصطفى ، مرجع سابق ، ص50.

³ - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص35.

و الاسلام يذهب الى ابعد من ذلك فالرقابة الذاتية التي يحث عليها اعمق من الرقابة المباشرة الخارجية لان المدير عندما يراقب و يقيم اداء العامل فهو من الظاهر فقط ، اي لا يعلم ما في داخله فهو لا يهتم بما بيديه و ما يحمله الفرد من اراء و سلوك و اعتقاد اتجاه العمل و المدير و التنظيم ككل.

● التوفيق بين الحاجات النفسية الروحية و المادية الفردية :

ان الادارة في الاسلام تقوم على التوازن و التوفيق بين الحاجات الفردية المادية و المعنوية و العمل على عدم اهمال جانب على آخر ، فالله تعالى يقول في سورة القصص : ﴿ وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ ﴾.

(القصص 77)

و يقول النبي صلى الله عليه و سلم " ان لنفسك عليك حقا ، و ان لبدنك عليك حقا "

كما يحفز الاسلام ايضا الافراد الذين يملكون قدرات و اخلاقا عالية من خلال قوله تعالى :

﴿ وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾.

(الاحقاف 19)

● مبدا اخلاقيات العمل :

في الاصل بعث رسول الله صلى الله عليه و سلم لينشر الاخلاق الحميدة و الحسنة في العالمين ، كما جاء في قوله عليه الصلاة و السلام " انما بعثت لأتمم مكارم الاخلاق " و قال : " و خالق الناس بخلق حسن "1. فالدين الاسلامي يحمل انبل الاخلاق ، من العدل ، الرحمة ، الصدق ، التعاون ، الاخوة ، التقوى ، العفو ، عدم استغلال الفرد ، عدم تحميل الفرد ما لا طاقة له

1- عبد الكريم ابو مصطفى ، مرجع سابق ، ص51.

به...الخ من مكارم الاخلاق و التي غابت عند اغلب الرؤساء و المدراء — و المسؤولين و المرؤوسين و اغلب الناس في يومنا هذا.

● مبدا الشمول و العالمية في الادارة الاسلامية :

تتجلى الشمولية في الادارة الاسلامية في المامها بكل اساليب و مبادئ و اسس الادارة الناجحة فهي قائمة على المساواة و العدل بين جميع الافراد لتفادي الصراع و التزاع ، و هي مطبقة لنظام التحفيز و التشجيع من اجل تحسين الاداء، و مدعمة بالتعاون الجماعي، كما يقول نبينا صلى الله عليه و سلم " الناس سواسية كأسنان المشط " و " المسلمون كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا " .

اما مبدا العالمية فنجد تطبيق تعاليم الفكر الاداري الاسلامي صالح لأي نوع من المجتمعات مهما اختلفت اللغات و الثقافات و هي نظرية عالمية لأنها تصلح لكل زمان و مكان، فالإسلام جاء للعالمين اجمعين، و ذلك بتأكيد من المولى عز وجل في قوله : ﴿وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا كَافَّةً لِّلنَّاسِ بَشِيرًا وَنَذِيرًا﴾ .

(سبأ 28)

من خلال هذه المبادئ الثمانية المستقاة من المنهج الاسلامي الاداري ، نستخلص الآن اسس التعامل الاسلامي مع الموارد البشرية و المتضمنة لاهم مبادئ ادارة الموارد البشرية الآن و تتمثل في :

- الاختيار الجيد و الموضوعي عند التوظيف و انتقاء الافراد ذوي المهارات و الخبرات و القدرات المطلوبة ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ﴾ . (القصص 26)

- التدريب و التأهيل في العمل و تعليم اسس الوظيفة الجديدة ، مثل ما جاء في وصية الامام علي بن ابي طالب لملك الاشتر حين ولاه على مصر " و اشعر قلبك الرحمة للرعية، و المحبة لهم، و اللطف بهم، و لا تكونن عليهم سبعا ضاريا تغنم اكلهم".

- التحفيز و التشجيع ، القيادة و التوجيه ، التعاون و الرعاية للتصدي للأخطاء ، و اكتشاف نقاط القوة و الضعف في الاداء ، العمل على تعزيز و تطوير مواطن القوة ، تصحيح و تقويم مواطن الضعف .

- تقييم الاداء القائم على الموضوعية و العدالة ، و الاخذ بعين الاعتبار الافراد المميزين و المتفوقين ، لان هذا يدفعهم و يشجعهم على الابداع و الاختراع ، و هنا يقول علي بن ابي طالب رضي الله عنه (ثم اعرف لكل امرئ منهم ام ابلى ، و لا تضمن بلاء امرئ الى غيره ، و لا تقصرون به دون غاية بلائه ، و لا يدعونك شرف امرئ الى ان تعظم من بلائه ما كان صغيرا ، و لا ضيعة امرئ الى ان تستصغر من بلائه ما كان عظيما).

- السياسة العادلة في الاجور مقابل اداء و جهد الفرد في عمله ، و تقديم المكافآت و التعويضات المالية و المعنوية على الاعمال و الانجازات الجيدة ، فرسول الله صلى الله عليه و سلم يقول : " اعط الاجير اجره حتى قبل ان يجف عرقه".

اما في وصف الامام علي رضي الله عنه (ثم اسبغ عليهم الارزاق ، فإنها قوة لهم على استصلاح انفسهم ، و غنى لهم عن تناول ما تحت ايديهم ، و حجة عليهم ان خالفوا امرك او ثلموا امانتك)1.

الفرع الثالث: مرحلة الثورة الصناعية: لم تساهم الحضارات القديمة في تغيير وضعية العامل في المجتمعات الغربية ، و لكن مع ظهور صدى الاديان تحرر الفرد من نظرة العبيد ليصبح صاحب حرفة صناعية يدوية يتميز بها ، فأنشأ بذلك جمعية او طائفة تجمع اصحاب حرفة معينة ، بحيث تقوم تلك الطائفة بتنظيم و ادارة جميع الامور المتعلقة بالصناعة المعهودة لها ، و قد طبقت

¹- علي السلمي : خواطر في الادارة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص373-374.

هذه الجمعيات مبدأ التدرج في المهنة (معلم الحرفة ، المساعد له ، التلميذ) ، و لهذه الجمعيات كذلك قواعد و لوائح تسترشد بها في اداء مهامها و تنظيم امورها¹.

و كان للفلاسفة في ذلك الوقت و المفكرين في تغيير النظرة الى العامل ، فقد استنكر كل من " السير توماس مور sir thomas Moore " و مونتسيكيو Montesquieu " السلطة الحاكمة و وصفوها بالطبقة المستبدة و الانتهازية ، و ارجع " توماس " اسباب تدهور الاحوال الاقتصادية لسوء الادارة و رغبة النبلاء و الامراء الحاكمين في السيطرة و البقاء ، و قد حاول " نيقولا ميكيافيلي " تغيير سلوكيات الملك او القائد ، و حدد بذلك في كتابه الامير مبادئ القائد الاداري العادل في جملة من الصفات و الاخلاق المتصلة مباشرة بمسؤوليات و واجبات القيادي ، و التي يجب ان يكون عليها اي قائد مسؤول².

ظل الطابع الزراعي و الحرفي الذي لا يحتاج الى اساليب و عمليات ادارية معقدة يسود الكثير من المجتمعات، الى ان ادت سلسلة الاختراعات و الاكتشافات المتتالية في ذلك الوقت الى حدث هام جدا هو بروز الثورة الصناعية في منتصف القرن 18 ، و قد كان لها الفضل في احلال الآلة الصناعية المحركة محل الطاقة البشرية و بروز نظام المصانع الضخمة القائم على تجمع اعداد كبيرة من الافراد في موقع واحد ، و هذا التحول في نظام العمل و الانتاج فرض على اصحاب المصانع الاعتماد على اساليب الادارة في العمل من السعي لتطويرها بما يتماشى مع النظام الجديد ، لذا تم تطبيق كل من التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين ، كما كانت هناك حاجة ملحة الى تدريب العمال على استعمال الآلات و المحركات ، كذلك اهتمت هذه المصانع بوضع نظام للأجور ، و تحديد ساعات العمل³.

و لقد ساهم في هذه الفترة مجموعة من المفكرين الاقتصاديين و الصناعيين بأنشطتهم و افكارهم و بحوثهم في ظهور الفكر التنظيمي الكلاسيكي و المعاصر ، و بالتالي فقد كانت جهودهم بمثابة

¹ - سعد نائف برونوطي ، ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " ، ط1 ، وائل للطباعة و النشر ، الاردن ، 2001 ، ص28.

² - قباري محمد اسماعيل ، علم الاجتماع الاداري ، منشأة المعارف بالاسكندرية ، مصر 1981 ، ص 42-51.

³ - محمد سعيد انور سلطان ، ادارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2003 ، ص45.

ارضية للمفكرين الذين جاءوا من بعدهم بالنظريات التنظيمية الكبرى و المبادئ الحديثة للتنظيم ،
و هم :

• آدم سميث ADAM SMITH (1723-1790) :

اقترن اسم " ادم سميث " بعلم الاقتصاد اكثر من علم الادارة باعتباره صاحب المذهب الرأسمالي ،
و لكنه قدم للفكر التنظيمي الشرطين الالهم للأسس الادارية ، و هما فكرة التخصص و تقسيم
العمل ، و اكد على ان تحقيق الزيادة في الانتاج من حيث الكم و الكيف تقوم على هذين المبدأين
بالدرجة الاولى 1 ، لان تخصص العمال في نشاط معين يؤدي بهم الى تنمية مهاراتهم و قدراتهم و
بالتالي تحقيق التطور و التقدم في الاقتصاد ، و ان تقسيم قوة العمل الى عمال منتجين و عمال غير
منتجين يدفع المصانع الى اختيار العمال المنتجين اكثر من غيرهم لانهم الاساس في زيادة الانتاج. 2
رکز ادم سميث على وظيفة تنمية مهارات و قدرات العاملين و هي من وظائف ادارة الافراد و
اعتبر ان تحقيقها يفرض على الادارة تطبيق كل من مبدئي التقسيم و التخصص في العمل.

• روبرت اوين ROBERT OWEN (1771-1858) :

يعتبر " روبرت اوين " اول المفكرين الذين اهتموا بدراسة أنشطة الافراد العاملين في المصانع ، و
يرجع ذلك الى ادراكه بالوضع السيء الذي يعيشه العمال داخل مواقع العمل ، فقد اسهم في
تحسين اوضاعهم، من خلال تطوير ظروف العمل ، و ذلك بتوفير اماكن للعمال و اماكن للهو و
الترفيه ، و كان له الفضل في تخفيض ساعات العمل ، و تحديد الحد الادنى لسن عمل فئة الاطفال
، و اهتم بالجانب الصحي و التعليمي للعمال و ذويهم ايضا3.

اذا تشكل اعمال " روبرت اوين " بداية للانطلاقات الجوهرية للمفكرين و الباحثين الذين اهتموا
بالفكر التنظيمي بصفة عامة و بإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

¹ - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص59
² - قيس محمد العبيد ، التنظيم * المفهوم ، النظريات و المبادئ* الجامعة المفتوحة مطابع رويد ، الاسكندرية ، 1997 ، ص58.
³ - المرجع نفسه ، ص 58-59.

• تشارلز باباج (1871-1792) CHALES BABBAGE :

للإشارة فقط يعد " تشارلز باباج " عالم في الرياضيات و هو من اكتشف الآلة الحاسبة التي كانت اساس اختراع الحاسبة الالكترونية الحديثة ، كما انه اهتم بدراسة علوم اخرى كعلم الاقتصاد و الادارة اذ يعد اول مفكر عالج موضوع الادارة بطريقة علمية ، فقد تناول دراسة الوقت و ركز على مبدئي التخصص و تقسيم العمل ، حيث توصل الى ابد من افكار " سميث " لأنه حدد مجموعة المزايا التي تحقق التطبيق الدقيق للتخصص و تقسيم العمل ، فخلص الى ان التخفيض من الوقت اللازم للعامل لكي يتدرب على مهنة معينة يقلل من الحسائر في المواد ، كما ان يطور قدرات و مهارات العامل و يشجع على تنمية و تحسين الأداء.

• أوجست كونت (1857-1798) AUGESTE COMPTE :

نادى " اوجست كونت " بضرورة الاستعانة بالأساليب العلمية في المجال الصناعي لما للعلم من قدرة على التقدم و التطور ، و اكد ايضا على اهمية كل من المبدأ العقلاني و مبدا تقسيم الوظائف و التخصص في العمل و تطبيقهما في جميع انواع التنظيمات ابتداءا من ابسطها مثل التنظيم الاسري الى الاكثر تعقيدا في المجتمع ، فالخضوع العقلاني و الطاعة المستمرة من قبل الافراد اتجاه التنظيم تحقق التقدم الصناعي و الاجتماعي ، و قد اعتبر ان تقسيم العمل و التخصص في الوظائف هما اساس تقدم و ازدهار المجتمعات الحديثة. وقد اشار كونت ايضا الى مسالة الصراع بين العمال و الدارة و امد على ضرورة علاجه لأنه يؤدي الى نتائج سلبية في المجتمع الصناعي¹.

• هربرت سبنسر 2:H.SPENCER

يتزايد الاهتمام بمبدئي التخصص و التقسيم في العمل من حث الدراسة فقد تطرق اليه ايضا " هربرت سبنسر " و ناقشه في ظل التغيير الذي حدث في البناءات التنظيمية و الاجتماعية في

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم ، ط2 ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2003 ، ص5-57.

² عبد الله محمد عبد الرحمن, مرجع سابق, ص 87-102.

المجتمع الصناعي الحديث، و قد اكد على ان قضية التخصص في المهن و الوظائف هي من العوامل المساعدة على زيادة الانتاج و بالتالي زيادة نمو الانتاجية ، و قد تناول كذلك عملية اتخاذ القرارات و التي يحث من خلالها على ممارسة الديمقراطية من خلال احترام رأي الاغلبية.

يشير سبنسر الى فكرة مهمة جدا ، و هي زيادة نفوذ سلطات الطبقة الادارية في التنظيمات ككل (سياسة برلمانية ، اقتصادية ، بيروقراطية ، عسكرية و ادارية) و قد ابدى تخوفا من نمو هذه الطبقة بتركيز السلطة في ايدي مجموعة قليلة من الاعضاء ، لان هذا التركيز يهدد مصالح الغالبية العظمى من افراد التنظيم (استقى فكرته هذه من استبداد و تسلط السلطة الحاكمة في العصور الوسطى).

تنبأ سبنسر مبكرا بظهور هذه الفئة التي تملك صناعة القرار و اصدر الاوامر فهي تستغل المراكز الوظيفية التي تحتلها ، و التي تركزها لها المركزية و البيروقراطية القائمة في التنظيمات حاليا ، و ذلك بغية تلبية مصالحها و اغراضها الشخصية على حساب المصالح العامة للتنظيم ، و بالتالي فان هذه الفئة تشكل معوقا امام تحقيق الاهداف العامة للتنظيمات (تناقش بتفصيل هذا العامل في الفصل الخاص بالمعوقات).

• دور كايم ESMILE DURKHEIM :

يعتبر دور كايم من كبار المفكرين السوسيولوجيين شهرة و صدا في ميدان علم الاجتماع ، فهو المؤسس الحقيقي لهذا العلم و لديه العديد من الدراسات و الافكار حول المجتمع و أنساقه ، فهو يرى بان تقدم المجتمع الحديث و كل تنظيماته لا يكون فقط بالتركيز على الجانب الاقتصادي ، لان تفاقم المشاكل و الازمات المتواجدة في المجتمعات هي ذات طابع اجتماعي و اخلاقي اكثر منه اقتصادي ، لذا فان عدم كفاءة التنظيمات و المؤسسات يرجع بالدرجة الاولى الى الاهتمام بالعلاقات الاقتصادية اكثر من العلاقات الاجتماعية من هنا جاءت افكار المدرسة السلوكية.

و تطرق دوركايم الى تحديد العلاقة بين الفرد و التنظيم باعتبارها علاقة تعاقدية نفعية متبادلة لكل طرف منها مصلحة مشتركة مع الآخر ، و قد رأى ضرورة تنظيمها من طرف جهة قانونية (النقابة) من اجل منع سيطرة الدولة بصفة قوية على شؤون الافراد.

و قد اكد على مبدأ تقسيم العمل ، من خلال ضرورة تحديث نظام تقسيم العمل لان ذلك يضمن تطور الوظائف و المهن على اساس التخصص ، مع تطبيق هذا النظام على مستوى جميع المؤسسات و التنظيمات التجارية ، الصناعية ، السياسية ، الريفية و الاجتماعية ، و قد اعطى دوركايم اهمية خاصة لهذا المبدأ حيث وصفه بـ " قانون الطبيعة ، و ايضا القاعدة الاخلاقية للسلوك البشري ، الذي لا يمكن لاحد تجاهله لأنه اصبح من القواعد الاساسية للنظام الاجتماعي ". و لأنه يحقق الزيادة الانتاجية ، و يلي حاجات الافراد و التنظيمات و المجتمع ككل.

في نظر دوركايم لذلك رأى انه توجد علاقة بين الانتاج و ترغيب و دفع الافراد للعمل ، و هذا ما رمز اليه بمبدأ الدافعية و التحفيز¹.

و تشكل تحليلات دوركايم نقطة انطلاق لعدد من الباحثين على رأسهم " ألتون مايو " و مدخل العلاقات الانسانية.

المطلب الثاني: النظريات الكلاسيكية

الفرع الاول: حركة الإدارة العلمية: كانت الإدارة العلمية هي أول تغير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت ، و تهديد الأفراد بفقد عملهم ، و كان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية ، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها ، و كان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري . و ظل هذا الوضع قائماً إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد و التخويف اتخذ:

¹ - عيد الله محمد عبد الرحمن ، مرجع سابق ، ص120-138.

Friderik Taylor, Frank and lillinan , Henry Gantt , and Gilbert

مدخلا علميا و موضوعيا للإدارة ، سمي بالتنظيم العلمي للعمل (O S T) حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية ، فقام هو و أتباعه بجمع البيانات العلمية و استخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت ، كما ركز " تايلور " على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل عمل ، و الوسائل و الأدوات المستخدمة ، و الزمن اللازم لكل مهمة ، و من خلال البيانات التي تم جمعها و كذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل ، و العمال الذين يحققون إنتاجا يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، و هنا يلح تايلور على " ضرورة توجه كل من الإدارة و العمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يعني ثماره العمال في صورة أجور و مكافآت أعلى ، أما الإدارة و أرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح ¹.

و من خلال دراسات و تجارب " تايلور "توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية و خفض تكلفة الإنتاج ، و وضع العامل المناسب في المكان المناسب ، و هنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب و اختيار العامل ، و تغيير اتجاهات أرباب العمل و هذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية ؛ و قد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا و انتشرت انتشارا واسعا و هذا للمبادئ التي جاءت بها ، و من أهم مبادئها نذكر ²:

- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، و هذا من خلال اعتمادها على التخصص و تقسيم العمل.

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطة العمل ، و يتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم و تتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين و

¹جميل احمد توفيق: ادارة الاعمال, دخل وظيفي, دار النهضة العمومية, بيروت, 1986, ص 26.
²قباري محمد اسماعيل: علم الاجتماع الاداري, دار المعارف الاسكندرية, 1981, ص 125

المسيرين، و هذا لما لعبته دراسة الزمن و الحركة التي حلت محل الحدث و التخمين ، و أيضا توصل النظرية إلى طريقة مثلى للأداء.

– المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد "تايلور" كم و نوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل على أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة ، في عملية اختيار العاملين و تدريبهم لأفضل الأعمال الممكنة مع إقناعهم بعدالة الإدارة من حيث تقسيم الحقوق و الواجبات بينهم بطريقة ديمقراطية خالية من الاستغلال؛ و إن أهم فكرة جاء بها "تايلور" هي عملية تنمية الموارد البشرية و بالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج ، و هذا من خلال كتابه المعنون تحت " مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911م.

و تلى محاولات "تايلور" دراسات الزوجين "فرانك و ليليان جليبرت" و هذا من خلال الدراسات التي قاما بها و المسماة "دراسات الحركة و الوقت" ، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة ، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره ، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع ، و استطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات و تجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة و الذي ينطلق من " أن الأفراد كسالى و أنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية و أنهم غير قادرين على تخطيط و تنظيم الأعمال المنوطة بهم"¹

باختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل و ضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف و الأعمال و ضرورة الاختيار و التدريب والاهتمام

¹ احمد ماهر: السلوك التنظيمي, مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, القاهرة, ط1, 2000, ص 28.

بالخوافز النقدية, غير أن هذه المساهمة لا تنف انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب نلخصها في¹ :

1- أن الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد.

2- كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين و هذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد.

3- احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي، و تعتبر هذه النقطة كنتيجة للنقطة السابقة.

إضافة إلى النقاط السابقة الذكر فإن "مبادئ الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال و خاصة بين الإدارة صاحبة السلطة و العمال الذين عليهم بالسمع و الطاعة"² و هذا لخدمة المبادئ الرأسمالية ؛ و بهذا فقدت هذه الحركة فعليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور عدة نظريات أخرى محاولة منها تدارك سلبيات الحركة العلمية و التي كثيرا ما توصف ب "نظرية الآلة"³ .

الفرع الثاني: نموذج العملية الإدارية (الفايولية) : لقد تشابهت الافتراضات التي

استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة و التحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية ، فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أوحد لأداء العمل مع الخوافز الأجرية ، فإن نموذج العملية الإدارية كان، يفترض أنه " يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية و القواعد و الأوامر"⁴

أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، و أيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

¹راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1998/1999.

²قباري محمد اسماعيل: مرجع سابق، ص 143.

³محمد علي عبد الوهاب: إدارة الأفراد منهج تحليلي، عين شمس، القاهرة، 1975، ص 62.

⁴قباري محمد اسماعيل: مرجع سابق، ص 143.

كان من أشهر العملية الإدارية مدير لشركة المناجم يدعى " هنري فايول " و الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي : التخطيط ، التنظيم ، الأمر و الرقابة ، كما يذهب " فايول " في الإدارة الصناعية إلى أن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة أو التدريب ، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط و وضع بذلك عدة مبادئ ، و بدون هذه الأخيرة تعم الفوضى داخل المؤسسة بين العمال ، إلى أن " فايول " اهتم بالأفراد من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة و منحهم مكافئات و حوافز مقابل الجهد الذي يبذلونه ¹.

و من خلال الأنشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع " فايول " أن يضع أربعة عشرة مبدأ من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة و هي ²:

- تقسيم العمل و التخصص يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونون متخصصين فيه، أو تعيين متخصصين للقيام به.

- السلطة و المسؤولية و نعني السلطة الحق في إصدار الأوامر ، أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

- الضبط و الربط إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

- وحدة الأمر و تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.

- وحدة الهدف و تعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية و هذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.

- عوائد العاملين يجب أن يكون الأجر و المستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.

¹ عبد الكريم درويش: اصول الادارة الامة، المكتبة الانجلومصرية، 1976، ص 208.

² احمد ماهر: مرجع سابق، ص 30-32.

- المركزية إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية ، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.

- التسلسل الرئاسي لا بد من وضوح التبعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين ، و على كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.

- النظام على الموارد مثل الخامات و الأفراد و الأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي استخدامها أمثل.

- العدالة لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

- استقرار العمالة لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال التسرب.

- المبادأة لا بد من تشجيع المبادأة و الابتكار لضمان تطور المشروع.

- تنمية روح الجماعة يجب تنمية روح الجماعة و التوافق بين العاملين.

و على الرغم من المساهمات التي أفادت بها حركة العملية الإدارية في المجال النظيري إلا أنها كسابقتها ' الحركة العلمية ' انطوت على نقائص يمكن إجمالها في :

أن الفايولية ركزت على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم و أهملت الجانب الإنساني ، كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي ، و هي بذلك تتجاهل اجتماعية العامل و لا تعترف بالتنظيم غير الرسمي ، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية المؤثرة في أداء العمل و هذا ما أدى إلى رفع أرباح أرباب العمل على حساب العمال ، و بالمقابل فإن تقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة السنة.

الفرع الثالث: النموذج البيروقراطي (الفيري): يفترض النموذج البيروقراطي أن

الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم ، مما تجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، و أن الاعتبارات الموضوعية و الحياد والعقلانية غير واردة و غير موجودة في

أداء العمل ، و لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني ، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم " من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الإجراءات داخل المنظمة¹ "

ويعتبر " ماكس فيبر " أكثر العلماء قربا من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك ؛ و لهذا بنى " ماكس فيبر " نظريته في البيروقراطية على المبادئ التالية:

- 1- التخصص و تقسيم العمل : وهو أساس الأداء الناجح للأعمال و الوظائف ، و فيه يقسم أي عمل إلى أجزائه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء و المراقبة.
 - 2- التسلسل الرئاسي : ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين و مرؤوسهم.
 - 3- نظام القواعد : و هو نظام مطلوب لتحديد واجبات و حقوق العاملين.
 - 4- نظام الإجراءات : ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
 - 5- نظام من العلاقات غير الشخصية : و هو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية و الحياد في التعامل.
 - 6- نظام اجتياز و ترقية العاملين : و يعتمد هذا المبدأ على الجدارة الفنية للقيام بالعمل ، كما تكون ترقية العاملين مبنية على الجداء حسب الاستحقاق و لا تكون على أساس القرابة و المحاباة.
- إضافة إلى ما سبق ذكره من المبادئ يمكن إضافة بعض المبادئ الأخرى و التي قام بها كل من "كاتز و كاهن" بترتيبها و هذا سنة 1976 م² "

- تقنين الأدوار و هي نتيجة التقسيم الجزئي للعمل .

¹ احمد ماهر: مرجع سابق، ص 33.

² مصطفى عشوي: اسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 71.

- وحدة الإشراف و مركزية القرارات بالمؤسسة يستدعي مركزية السلطة و توحيد مصدر القرارات.

- عدم ازدواجية الوظائف أي أن المصالح في أي مؤسسة لا يمكنها إنشاء وظائف موجودة في مصالح أخرى تابعة لها.

- اعتبار المكتب كشخص معنوي و يعني ذلك أن تتلقى الأوامر من شاغل المكتب تكون على أساس تمثله لمركز رسمي.

و ما يمكن قوله هو أن "ماكس فيبر" قدم مفهوم متكامل للتنظيم البيروقراطي من خلال العناصر البنائية التي تشكل وحدتها ، و أطلق عليه اسم النموذج المثالي البيروقراطي حيث يتضمن هذا الأخير كيفية اختيار الموظفين و الأفراد عن طريق أساليب متعلقة بالكفاية الإنتاجية ، و كذا محاولة المؤسسات وضع أسس التوظيف من خلال المساواة بين الأفراد في التعيين بالوظائف على أساس الكفاءة المطلقة و الإعلان عن الوظائف الشاغرة حتى تكون هناك مساواة في شغلها وفق الكفاءة المطلوبة ، كما اهتم بالتدريب للأفراد الذين يرشحون لشغل وظائف تتطلب الإلمام بجميع القضايا المتعلقة بمنصب الشغل و بالتالي إنشاء جهاز مستقل لوضع النظام الخاص بالوظائف و الموظفين¹ .

و في الأخير يمكن القول أن كل من الحركة العلمية ، نموذج العملية الإدارية و النموذج البيروقراطي المثالي تشترك في كونها تندرج تحت نطاق النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم ، هذه الأخيرة التي افترضت رغم اختلاف نماذجها بأن الأفراد كسالى ، و أنهم غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل، و أنهم غير عقلانيين ، و يمتازون بالانفعال ، و لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة و فعالة ، و عليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد ، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي و رشيد ، و قوي على العاملين ، و ذلك في محاولة السيطرة و التحكم في السلوك داخل المنظمات ، و يمكن القول أن هذه النماذج ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي ، و رسمت الطريق أمام النظريات التي تلتها ، و وضعت الفكر التنظيمي على الطريق الذي هو عليه اليوم.

¹ عادل حسن: ادارة الافراد و العلاقات الانسانية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1974، ص 160.

المطلب الثالث : النظريات الحديثة في دراسة ادارة الموارد البشرية

الفرع الاول: حركة العلاقات الإنسانية: أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية

الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية ، فعلى النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي ، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين ، و أن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون و ليس التنافس ، و بناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به ، و التحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

و يمكن تلخيص أهم المبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية :

- يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم و دواهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- أن التخصص و تقسيم العمل و الاتجاه إلى الآلية و الروتين في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين به.
- يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية و زملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المادية.
- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين ، على أن تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

و تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال " : ألتون مايو " و " فولت " و " روثلز برجر " هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي و الاهتمام أكثر بالعنصر البشري . فمع نمو المنظمات الاقتصادية في العصر الحديث و التوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة و الوظائف ، و أيضا مع ظهور التنظيمات العمالية و المتمثلة في النقابات والتي

امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال و الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935 , توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الاهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني .

و كما سبق ذكره فإن "أبحاث و دراسات" ألتون مايو "و" روثلز برجر "و" فولت "إضافة إلى كل من" جاردنر "و" ليكرت "و" وايت "كانت قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية . فإن النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة " و عليه يمكن القول أن حركة العلاقات الإنسانية قد اهتمت بالفرد العامل في كونه مجموعة من السلوكات ، و الواجب على المشرف أن يراعي هذه النواحي السلوكية بالفرد:

- لا يستطيع أن يعمل و يعيش بمعزل عن الآخرين بل في جماعات عمل و بالتالي فإن السلوك الإنساني هو سلوك اجتماعي.

- هو عضو في جماعات مختلفة داخل المنظمة و بالتالي تنشأ بينه و بين هذه الجماعات علاقات من نوع خاص حسب طبيعة و اتجاهات هذه الجماعات و أهدافها¹.

و يظهر مما سبق أن وجهة نظر الإدارة نحو الإنسان في مدرسة العلاقات الإنسانية قد تغيرت مقارنة مع تلك التي تبنتها الإدارة العلمية ، فعناية " ألتون مايو" بالعنصر الإنساني واعتباره أهم عوامل الإنتاج ، و قد أبرز " مايو " بعض الاختلافات الواضحة منها : تنقل اهتمامات الإدارة من الاهتمام بالآلات و المواد الصناعية إلى الاهتمام بالإنسان و بدوافعه و حاجياته في العمل ، و عليه ظهر أن حاجات الأفراد في العمل لا ترتبط فقط بالحوافز المادية – كما زعم التايلوريون – بل هناك حوافز أخرى ذات أهمية كبيرة للإنسان وهي العوامل النفسية و الاجتماعية ، و يمكن أن يظهر جديد مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي²:

- الاهتمام بدراسة الجماعة لا بدراسة الفرد.

¹ كامل بربر: ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي, المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع, بيروت, ط 1, 1997, ص 16.
² خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية , رسالة لنيل شهادة الماجستير, علم اجتماع العمل , معهد علم الاجتماع , جامعة الجزائر, 1996/1995, ص 21.

- تبني مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات.

- البحث عن إدماج العمال في المؤسسة بكسب ثقتهم لا باستعمال السلطة.

- اعتبار المشرف على العمال بمثابة القائم بالاتصالات في الجماعة و بين مختلف الجماعات، لا بكونه ممثل للسلطة.

- التركيز أكثر على إيماء روح المسؤولية لدى العمال لا على مراقبتهم.

و تجدر الإشارة إلى أن كثيرا من سياسات المنظمات قد تأثرت بهذه الحركة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين ، و من أمثلة هذه السياسات : أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات و أنظمة الشكاوي ووضع أسس لحلها ، و أنظمة الاقتراحات و الرحلات الاجتماعية ؛ ولقد كانت هذه الحركة وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين . " و على رغم ما حققته مدرسة العلاقات الإنسانية من تقدم، فإنها لم تغير شيئا في التنظيم القائم في المؤسسات، في مكانة العامل في هرمية السلطة و تجزئة المهام ، فالعمل بقي منظما على أسس و مبادئ التaylorية ، بل جاءت هذه المدرسة ببعض المميزات بالنسبة للعامل (الأمن الصناعي ، ساعات العمل ، مستوى الأجور ، العطل السنوية ،) و ببعض الشروط (وجوب تحقيق توازن في محيط المؤسسة بالحفاظ على علاقة حسنة بين الزملاء و المشرفين و السلطة).

و يمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية في النقاط التالية¹ :

- اعتماد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد و كفاءة، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر و غير مؤكد.

- فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق الفردية في الاعتبار ، فالذي يحفز فردا على العمل قد لا يحفز فردا آخر.

¹راوية محمد حسن: مرجع سابق، ص 19 - 20.

- الفشل في إدراك الحاجة إلى هيكل العمل و السيطرة على سلوك الأفراد ، فقد أهمل مدخل العلاقات الإنسانية أهمية الإجراءات و المعايير ، و قواعد العمل اللازمة لتوجيه الأفراد تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: نظرية العلوم السلوكية: و من أهم رواد هذه الحركة كل من :

"دوجلاس ماكريجور" و " فريدريك هرزبرج " و " كريس إرجيرس " و " أبراهام ماسلو... " و آخرون.

و يمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين و تلخيصها في المبادئ التالية¹ :

- يختلف الناس في حاجاتهم ، فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية و البعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات ، و قيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم و إمكانياتهم إلى أبعد حد.
- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين و ناجحين في العمل، و هم بذلك يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالنجاح، و يكون ذلك إذا كان العمل مصمماً و مهياً و مساعداً على النجاح.
- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل و لكن الرقابة المباشرة التي تفرضها الإدارة تؤدي بهذا الشعور الانضباط الذاتي ، و عليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي و يشيع حالة من الرقابة الذاتية على العمل و نتائجه.
- يتميز الناس بأن لديهم قدرة من الحماس و الدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز ، ويمكن للمنظمات أين تستفيد من هذه الرغبة في العمل و الإنجاز ، و ذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل و الإنجاز.

¹ احمد ماهر: مرجع سابق، ص 37.

- توفر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في العمل ، و من أهمها طريقة الفهم و أسلوب اكتساب السلوك ، و الاتجاهات النفسية و القدرات و أسلوب الاتصال بالآخرين .
 - يسعى الفرد لتحقيق تقابل و تماثل بين أهدافه و بين أهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق الأهداف.
 - يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، و أيضا يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف، فقد يفضل استخدام نمط القيادة الصارمة و التسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يكون ديمقراطيا مع أفراد منضبطين، و العبرة تعتمد على طبيعة الموقف الظروف.
 - يختلف السلوك الفردي و الإداري من دولة لأخرى أو من منظمة لأخرى، و على من يمارس أعمال في عدة دول أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس بين دولة وأخرى.
- و بعد التطرق إلى أهم مبادئ " نظرية العلوم السلوكية " و التي اهتمت و بشكل كبير في تنمية الموارد البشرية بتدريبيها و تعليمها و تغيير اتجاهاتها تجاه ممارسة العمل و هذا للسعي قدما نحو تحقيق أهداف العنصر البشري و المنظمة, سنتطرق لاحقا إلى بعض أعمال رواد هذه النظرية و بشكل من الاختصار.

• نظرية تدرج الحاجات ل "أبراهام ماسلو":

يركز " ماسلو " في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية ، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي و تدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا ، وصولا إلى تحقيق الذات و هي الحاجات الأقل إلحاحا¹، و يمكن إدراجها كآآتي : حاجات تحقيق الذات ، حاجات التقدير ، حاجات اجتماعية ، حاجات

¹عبد الفتاح بوخمخ : ادارة الموارد البشرية, مطبوعات جامعة منتوري, قسنطينة, 2001, ص 118.

الأمان (الأمن) (و حاجات فسيولوجية. فالحاجات الفسيولوجية مثل الطعام و الشراب ... تأتي في المرتبة الأولى و هي ذات أهمية كبيرة لأنها حاجات معيشية ترتبط بحفظ بقاء الإنسان " و هي أقوى الحاجات فإن كانت غير مشبعة فهي المسيطرة و هي تشكل دافعا للفرد و إن كانت الحاجات الأخرى مشبعة¹ ؛ ثم تليها حاجات الأمن و التي تعبر عن الوقاية من الخطر و التهديدات ، ثم تأتي الحاجات الاجتماعية والتي لا تظهر إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين ، و هي حاجات تمثل حاجات نفسية في مجال العمل، و تليها الحاجة إلى الاعتراف و التقدير و هي حاجات ذات دلالة كبيرة بالنسبة للأفراد ، ونصل في الأخير إلى حاجات تحقيق الذات و هي حاجات عليا كما أنها دور الدافع و الموجه لسلوك الفرد.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن إشباع الحاجات يكون أسبقية كل حاجة في الأهمية ، حيث يشبع الفرد حاجاته بصفة نظامية ابتداء من الحاجات الأولية ، ثم ينتقل بالتدرج إلى إشباع الحاجات التي تعلوها في الأهمية ، و يترتب عن إشباع مجموعة معينة من الحاجات إثارة الحاجات التي تلي ، هذا و تكف الحاجة على تحريك و تنشيط السلوك بمجرد إشباعها ، و هو الأمر الذي يحقق التوازن الداخلي للفرد .

• نظرية العوامل المزدوجة ل "فريدريك هرزبرج":

يعتبر " هرزبرج " من بين علماء الاجتماع الأوائل الذين اهتموا بدراسة حافز العمال في العمل ، فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات ، و قد وجه الباحث إلى أفراد العينة سؤالين : الأول يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة الرضا في العمل و ، الثاني يطلب فيه ذكر العوامل التي جعلت الفرد يشعر بحالة عدم الرضا عن العمل ، و لقد كانت مفاجأة " هرزبرج " عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل مشاعر الرضا و عدم الرضا ، و صنف نتائج الدراسة في مجموعتين:

¹ عبد الفتاح بوخمخم: مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي, مجلة العلوم الانسانية, العدد 15, 2001, ص 139.

مجموعة العوامل الوقائية الصحية، و مجموعة العوامل الدافعة .فالعوامل الوقائية تشمل كل من :
سياسة المنظمة، العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل، العلاقة بين الفرد و زملائه، الأجر، تأمين
الوظيفة، الحياة الشخصية للفرد، الظروف المادية للعمل، نمط القيادة و الإشراف.

وعليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى ، فإن المنظمة
مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بعدم الرضا مساويا للصفر ، و
عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع و حالة
عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية ، أي أن الإنفاق على العوامل الوقائية أو بذل الجهود لزيادة
إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ي نتج عنه تبذير موارد المؤسسة ، و هذا لأن الشعور بحالة
عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر ، و أن العوامل المسؤولة عن الشعور بعدم الرضا هي العوامل
الدافعة ، الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتمامهم على هذه العوامل.

و تتمثل العوامل الدافعة في : القدرة على انجاز العمل ، وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي
يقوم به ، حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم ، فرص التقدم و النمو في العمل، أداء
عمل ذو قيمة للمنظمة . و تعتبر هذه العوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا في
العمل ، و بالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل ، و العوامل الدافعة على عكس العوامل الوقائية
غير قابلة للإشباع ، و عليه فكلما زادت المنظمة في النفقات عليها زادت درجة الرضا و بالتالي
زيادة إنتاجية الأفراد , بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد ، و تأثيرها على
سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت أيضا لبض الانتقادات نذكر منها :

- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب
البحثية التي استخدمها " هرزبرج " و مؤيديه.
- عدم تعبير و تمثيل عينة البحث للمجتمع، حيث شملت فقط مهندسين و محاسبين.

- لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية، فمثلا ظهر الأجر في بعض الحالات كسبب للرضا، و في بعض الآخر من الحالات كسبب لعدم الرضا، فتأثير العوامل قد يتوقف على عمر الفرد و المستوى التنظيمي الذي يعمل به.

المبحث الثاني : ادارة الموارد البشرية

ينبغي على كل المنظمات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية حتى تعمل على زيادة كفاءتها ، و لا يكفي أبدا كما يعتقد البعض التركيز على الموارد المادية كمدخل لرفع مستواها التنافسي ، و يزيد من أهمية إدارة الموارد البشرية في الدول النامية أنه يسهل على هذه الدول الحصول على العناصر المادية لمنظمتها، لكن في الغالب تواجه صعوبات في تدبير و إدارة العناصر البشرية، و يقسم تاريخ إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة فترات او مراحل " تكوينها ، نموها و نضوجها " ، وقد جاءت كل مرحلة من مراحل تطورها ببرنامج أكثر رقيا و تعقيدا و شمولاً لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الاول : ماهية ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة و علم الاجتماع ، قد اهتموا بها و هذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات ، و لهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف ، و النظرة المتعمقة إلى هذه التعاريف تبين أنها متقاربة في المعنى و المضمون . و تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة أعمال لإنشاء و تنشيط النظام الاجتماعي للمنظمة ، و هي الجهة التي تجمع كل الاختصاصيين في المنظمة من مسيرين و مكونين و مسؤولين و الذين يعملون على التدخل في النظام الاجتماعي ؛ فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة من الوظائف الإدارية ، تعنى بشؤون الأفراد ، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمنظمة أو المؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع¹ ، و تعني أساسا بتنمية قدرات و مواهب العاملين ، حتى يتسنى لهم بذل أقصى

¹محمد ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، دون سنة ،ص27.

جهد ممكن ، و حتى يتوفر لهم في الوقت نفسه الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المؤسسة. يبرز هذا التعريف أهمية هذه الوظيفة لكونها تبحث عن عقلنة استخدام الموارد البشرية نظرا لأهميتها في تحقيق معدلات عالية للإنتاج إذا تم الاهتمام بها و تطويرها و تنميتها و توجيهها.

و يعرفها "Pierre – j – c" بأنها الوظيفة التي تجمع مختلف النشاطات و التفاعلات الإنسانية و التدفقات المادية و المعلومات الموجهة نحو:

- الحصول و استعمال و تطوير و تحفيز الموارد البشرية من أجل تحقيق نتائج المنظمة .
- حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل و إدارتها من أجل تحقيق التكامل و الاندماج بين المنظمة.

و يتمثل دورها أيضا في تسيير النظام البشري للمنظمة، مع اعتبار هذا الأخير في تأثيره و تدخله بطريقة مستمرة و معقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.¹

ويرى آخر بأن تنمية الموارد البشرية تعبر "عن النشاط الخاص بتوفير المهارات اللازمة للمنظمة ، و تنمية قدرات العاملين و المحافظة على استقرارهم ، ورفع روحهم المعنوية ، و تقييم نتائج أعمالهم بما يحقق أهداف الرئيسية بأحسن كفاءة ممكنة ، و بناء على ذلك تتضمن هذه الوظيفة أعمالا متعددة مثل : تخطيط القوى العاملة ، الاختيار و التعيين و التدريب و تحليل و وصف الوظائف، و وضع أنظمة الأجور و المرتبات و الحوافز، و توفير الخدمات و المنافع التي تحقق استقرار العمالة و زيادة درجة الرضا عن العمل² .

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى ، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها ، و هناك عديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية

¹ زين الدين بلوصيف: تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية واقع و آفاق ، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة، 1995، ص 19.
² حمدي مصطفى المعاز : وظائف الإدارة ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت، 1985، ص 46.

فمنها ما تقوم به منفردة مثل التعويضات و المزايا ، و برامج تحليل العمل ، و أبحاث الاتجاهات و خدمات الأفراد ، و منها ما تقوم به بالاشتراك مع إدارات أخرى في المنظمة مثل : المقابلات الشخصية ، برامج الإنتاجية ، الدافعية و برامج التنمية و التدريب ، و التخطيط المهني و تقييم الأداء .

يمكن تقسيم مهام إدارة الموارد البشرية حيث تكون مكونات هذه الأخيرة مكملة للآخر و بذلك يتحقق في نهاية المطاف الهدف الرئيسي والمتمثل في تنمية و تطوير الموارد البشرية عن طريق ممارسة النشاطات التالية :

- **التوظيف و التطوير :** ويشمل هذا الجانب النشاطات التالية: الاختيار ، التعيين ، الإحلال ، الترقية ، النقل ، التدريب ، خبرات العمل ، خطط الأداء ، التقييم ، الاستشارات .
- **التخطيط للقوى العاملة :** و يتضمن النشاطات التالية: دراسة التنبؤات الاقتصادية، دراسة توقعات سوق العمل، تخطيط الأعمال، دراسة تنبؤات القوى العاملة، دراسة خطط المنظمة، خطط التوظيف.
- **الأداء التنظيمي :** و يقصد به دراسة البيئة و العوامل المؤثرة فيها و تشمل: المناخ ، القدرة التنظيمية ، الاتجاهات ، الحوافز ، المكافآت ، الاتصالات ، تطوير المنظمة ، خطط التعويضات، نظام الاتصالات ، نمط الأداء ، التركيب التنظيمي ، السياسات والإجراءات.
- **التقييم و التحليل :** و يدخل ضمن هذا النشاط: دراسة النتائج مقابل التوقعات، دراسة العوامل الخارجية المؤثرة في النتائج، جودة المخطط، تقييم الأداء، دراسة النتائج و الأسباب، دراسة نقاط القوة، دراسة نقاط الضعف.

و الجدير بالذكر أن وظائف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى أو بعيدا من المستويات التنظيمية فهي تعمل في شكل تكاملي لتحقيق أهداف و سياسة المنظمة.

و من بين أهم الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالموازاة مع مهامها نذكر¹:

- معاونة الإدارة العليا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشري، و في تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و التخطيط طويل الأجل و استراتيجية المؤسسة في النمو والتطور.
- معاونة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- معاونة الإدارة العليا و الإدارة التنفيذية في التقييم و السيطرة على منظومة الموارد البشرية عن طريق نظامك متكامل لمعلومات الموارد البشرية ، هذا النظام الذي يهدف إلى:

- 1-تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- 2-التعرف على المشاكل و تحديد مواقعها و طبيعتها .
- 3-التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الحصول على ما تتوقعه الإدارة العليا.
- 4-القيام بالدراسات بالجوانب و العوامل التنظيمية و الفنية و الاجتماعية التي تمس الموارد البشرية بهدف تطوير سلوكيات المؤسسة كوحدة ديناميكية متكاملة.

المطلب الثالث: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية

يعتبر الهيكل التنظيمي بناءاً أو إطار يتحدد من خلاله التركيب الداخلي للمنظمة ، بمعنى أنه يوضح تقسيم العمل أفقياً و رأسياً ، و الوحدات الإدارية الأساسية و الفرعية المكلفة بإنجاز هذه الأعمال، كما يوضح الهيكل التنظيمي طبيعة العلاقات بين هذه الوحدات الإدارية و خطوط ممارسة السلطة ، و الهيكل التنظيمي ليس هدفاً في حد ذاته و إنما هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ، ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يصلح للتطبيق في جميع الحالات و جميع الظروف ؛ ولهذا نجد بعض الدارسين يميلون إلى تأكيد العلاقة بين الهيكل التنظيمي و طبيعة أنشطة المؤسسة و أهدافها و حجمها ، إلا

¹أسامة الخولي و حسين مختار الجمال : التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات ، دار الشباب للنشر و الترجمة ، المعهد العربي للتخطيط، الكويت ، ط1، 1987، ص 71.

أننا نجد في المقابل تيارات فكرية و علمية توظف متغيرات أخرى كالزبون ، السلعة المنتجة ، العملية الإنتاجية ، قنوات السوق.¹

و نظرا للاختلاف الملاحظ في تركيبة الهيكل التنظيمي من منظمة لأخرى، نجد أن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة و التنظيم الداخلي لها يختلفان من منظمة لأخرى تبعا للظروف السائدة.

• موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي: عندما يتجاوز حجم المنظمة

مستوى معين تنشأ بها إدارة للموارد البشرية ، و الحجم الذي يفرض ظهور هذه الحركة في المنظمة يرتبط بطبيعة مشاكل الأفراد ، فكلما تميز الأفراد بعدم التجانس تزداد الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية ، و عندما يزداد عدد الأفراد و يزداد حجم المنظمة يصبح منصب مدير الموارد البشرية أحد المناصب الأساسية².

• التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية: تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة

أهمية بالغة ، و ذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى ، فوظائف و أهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة؛ " و إدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها ، تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة ، و لها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى ، و ذلك راجع لخصوصيات كل منظمة ، و الحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي ، و هناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

- التنظيم تبعا لطبيعة العمليات: في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية

التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها ، و

¹ علي غربي /بلقلم سلاطنية / إسماعيل قيرة: تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر ، 2002، ص 176.

²Peretti j-m: Gestion du personnel , Librairie Vuibert , Paris , 1981 , P:477.

على هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل : التوظيف ، الخدمات الاجتماعية ، التقييم و الترقية.

- **التنظيم على أساس الأقسام الإدارية :** فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات تدريب و إعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب، و بالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، و العلاقات العمالية ، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

- **التنظيم تبعا لفئات الأفراد:** عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيرا تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى و تضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد.

- **التنظيم على أساس الوحدات الإدارية :** عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها لمبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها ، و هذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية ، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة ، و كل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة.

المطلب الرابع: سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية و الجزائرية

تعتبر ادارة الموارد البشرية من احد اضعف حلقات الادارة العربية, و يمكن ادراج اهم السمات لهذه الادارة:

- تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و النظر اليها على انها اقل اهمية من النشطة الاخرى.
- انعزال ادارة الموارد البشرية و بعدها عن العمل الاستراتيجي, و انحصار انشطتها في الامور التعاقدية المتصلة بحقوق و واجبات العاملين, و امور التوظيف و حساب الرواتب و المستحقات, و التصريح بالإجازات.
- تتسم مهام ادارة الوارد البشرية بالانفصال و عدم الكامل و التنسيق فيما بينها.
- اعتماد ادارة الموارد البشرية على الاساليب التقليدية في الاحتفاظ بالسجلات و بيانات العاملين باستثناء حالات قليلة تستخدم نظم معلوماتية.
- عدم تقدير الدول العربية للبحث العلمي و بسبب ذلك لم يتم تطوير و تنمية الموارد البشرية و لا معرفة مستوى الاجور و الرواتب السائدة في السوق, و لا حتى معرفة اسباب انخفاض الروح المعنوية للعمال.
- تفتقر الكثير من المنظمات العربية الى البنية الادارية الاساسية التي تقوم عليها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية مثل: الهياكل التنظيمية المخططة بعناية, بطاقات توصيف الوظائف, نظم تقييم الوظائف, نظم تحديد ادارة الرواتب و المكافاة.
- غلبة الطابع الشكلي و غير الموضوعي على نظم قياس الكفاءة و تقييم الاداء و بالتالي تفقد قيمتها.
- عدم العناية الكافية بتخطيط و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية, و انحصار عمليات التدريب في الاساليب التقليدية و عدم استغلال التقنيات الحديثة في التدريب¹.
- و من جهة اخرى, و بالنظر الى خطط جامعاتنا الدراسية لوجدناها تشمل اكثر من مساق يختص بإدارة الموارد البشرية و لكن ما الفائدة طالما ان منظماتنا و على اختلاف انواعها لا تدرك مدى اهمية العنصر البشري في العمل, و لهذا نجد خريج الجامعة عند تعيينه لا يجد مجالاً للممارسة ما درسه و تعلمه في الجامعة في حقل الموارد

¹ علي السلمي, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية, دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع, القاهرة, 2001.

البشرية, و بالتالي ضاع جهد الجامعات في تأهيل مختصين لممارسة العمل المهني في هذا المجال.¹

اما المؤسسات الجزائرية و بالإضافة لما سبق فتتسم ب:

- انحصارها في جوانب قانونية محضة, بعيدة عن الواقع العملي و التطبيقي.
- غلبة الطابع الذاتي و الشخصي (المحسوبية) على اعمالها و انشطتها خاصة الترقية, التوظيف, الخدمات الاجتماعية.
- غياب الاستراتيجيات و السياسات الحديثة المتعلقة بمجال ادارة القوى العاملة داخل المؤسسة الجزائرية.²
- القوانين السائدة ذات طابع بيروقراطي جامد متحجر, لا يقتدي الى اي نوع من المرونة للتغيير او التعديل في الحالات المختلفة.
- عدم استناد وظائف ادارة الموارد البشرية المدونة في النصوص القانونية الى اسس علمية سليمة.
- عدم ملائمة مؤهلات و تخصصات معظم العاملين في تلك الادارات لطبيعة و نوعية المهام و الانشطة المسندة اليهم.
- معظم الممارسات و السياسات اذا لم نقل كلها تتسم بالاختلال الكبير في كيفية ادائها, و ظروف و وسائل و طرق تسييرها.³

المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية

المطلب الاول : أساليب تنمية العاملين

¹ عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة, دار وائل للنشر و التوزيع, عمان, 2005.
² سعد بشايبية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية, رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية, معهد علم الاجتماع قسنطينة, 1995.
³ صبرينة رماش: معوقات الاتصال بين ادارة الموارد البشرية و العمال في المؤسسة العمومية الجزائرية, رسالة ماجستير, جامعة قسنطينة, 2003-2004, ص 142.

- **التدريب في مكان العمل:** يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا و شيوعا، و يرجع السبب في ذلك إلى بساطته و الاعتقاد بأنه قليل التكلفة، و قد يأخذ التدريب في مكان العمل صورا و أشكالا مختلفة:
- **التدريب عن طريق الرئيس المباشر:** بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في مكان العمل نفسه، و في ظروفه الواقعية و خلال وقت العمل الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يوجهون و يصححون أخطاء المتدرب (العامل) بصورة مستمرة. و لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تفتقر إلى التقنين اللازم لانتظامها ، بمعنى وجود احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية ، أو عدم تقديره للعملية التدريبية في حد ذاتها ، كما أن عامل منصب الرئيس المباشر قد يشغله عن أداء وظيفة تدريب المرؤوسين.
- **التدريب عن طريق عامل قديم :** لا تختلف هذه الطريقة عن سابقتها ، فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة كبيرة في العمل و بهذا تتاح الفرصة للمتدرب بالتعلم عن طريق تقليد المدرب و اكتساب الخبرة منه، و ما قيل عن سابقتها يقال عن هذه الطريقة من عيوب و إيجابيات ، فالعامل المدرب أقرب إلى العملية الإنتاجية من خلال العامل القديم ، غير أن أسلوب أو طريقة دفع الأجر إذا حددت حسب القطعة فإنها تؤثر على المدرب فهو لا يقدر على ترك عمله ليدير العامل الجديد ، إضافة إلى ذلك نوع المعلومات المقدمة إلى المتدرب فاحتمال نقل العامل القديم تجارب خاطئة .
- **التدريب تحت توجيه و ملاحظة المشرف:** حين يحدد للمشرف دور إيجابي منظم في تدريب مرؤوسيه على أداء أعمالهم ، يطلق على هذا الأسلوب من التدريب بالتدريب تحت التوجيه المنظم و المستمر و الملاحظة المستمرة من طرف المشرف ، فالمدرّب في هذه الحالة يلاحظ و يحلل و يطور أداء مرؤوسيه بطريقة منظمة و دائمة و مستمرة تم تدريبه و إعداده على استخدامها مسبقا ، فالمدرّب يقوم بتوجيه أنشطة و أعمال مرؤوسيه من خلال إرشاداته و توجيهاته و نصائحه و اقتراحاته و انتقاداته.

- **التدريب خارج مكان العمل:** و يقصد به ذلك التدريب الذي يعطي للعاملين من

غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة إذا كانت المنظمة

ذات إمكانيات كبيرة، أو في مراكز التكوين خارج المنظمة.

- **المحاضرة:** و تعتبر المحاضرة رغم أنها أسلوب تقليدي في التدريب ، إلا أنها تبقى من أنجح

أساليب الاتصال الشفوي المعمول به ، و يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات

أو حقائق محددة للمتدربين (قواعد ، إجراءات طرق أداء العمل ، ...) و مع وجود عدد كبير

من المتدربين في وقت واحد مع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء و المتخصصين من المدربين، و يمتاز

هذا الأسلوب بقلة التكاليف.

- **التدريب المهني (التطبيقات العلمية):** يقوم المدرب في هذا الأسلوب بأداء عمل معين بطريقة

عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة و خطوات و إجراءات الأداء العملي ، و هذا

الأسلوب يصلح بصفة خاصة في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير من المهارات و متنوعا من

المهارات ، و المعرفة والاستقلالية في الحكم و التقدير ، و يمكن تعريف هذا الأسلوب " بأنه نظام

من خلاله يعطى الفرد التوجيهات و الخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل و تتراوح فترة هذا

النوع من التدريب ما بين سنة إلى خمس سنوات"¹

- **دراسة الحالات:** يستخدم هذا الأسلوب من التدريب أساسا في التدريب على الموضوعات التي

يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين كظاهرة انخفاض المبيعات مثلا ، يدرس المتدرب هذه الحالة

بتحديد أسبابها و تحديد الحلول الممكنة للظاهرة ، بمعنى أنه يقوم بمناقشة الموضوع و يحاول

الوصول أو الكشف عن المبادئ و الأسس العلمية المتصلة بالمشكلة موضوع البحث .

- **أسلوب المعلومات المبرمجة:** في هذا الأسلوب يتم برمجة معلومات تعطي موضوع معين في

مجموعة من أسطرة التسجيل أو أسطرة الفيديو أو سلسلة من الأفلام التعليمية عن موضوع معين،

¹ علي غربي و اخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين ميله، 2002، ص 171.

و في نهاية كل شريط أسئلة معينة للدارس للمتدرب ثم يعطى وقت للإجابة ، و بعدها تعطى الإجابة الصحيحة ليقوم بالتصحيح بنفسه .

- **تمارين المحاكاة (نمذجة السلوك):** تعتبر تمارين المحاكاة من أكثر الأساليب التدريبية تطوراً و فعالية و إن كانت باهظة التكاليف، و إن تمثيل الواقع (تقليده) هو السمة البارزة في المحاكاة ، حيث يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس الواقع الحقيقي لوظيفته و يتولى المدرب بعد ذلك تدريب و تعليم المتدربين على أداء العمل من خلال قيامه بمهام الوظيفة.

- **التدريب عن طريق التلمذة:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية والتي يرجع استخدامها إلى العصور الوسطى ، وكان نظام التلمذة الصناعية منتشراً في كل الدول العربية تقريباً¹. والهدف من هذا الأسلوب إكساب المتدرب مستوى عال من المهارات الفنية لإتقان حرفة معينة أو الأعمال المتصلة بها.

- **تقييم فعالية التدريب :** إن تقييم البرامج التدريبية هي عملية في غاية الأهمية ، لأنها تساعد في التعرف على مدى فائدة البرامج ونقاط الضعف فيها من أجل التخلص منها وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة مجالات ، أو بمعايير كما حددها " كيرك باتريك" وهي:

- **رد فعل المشتركين في برنامج التدريب:** ويمكن استخدام ردود الفعل لدى الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب كأساس لتقييم هذا البرنامج، ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من البرنامج ، وعادة ما تعطى هذه الاستمارة للمتدربين فور انتهاء الفترة التدريبية.

- **التعلم:** يمكن قياس مستوى التعلم و التحصيل الذي اكتسبه الفرد خلال البرنامج قياساً مباشراً ، ويتم ذلك بتصميم اختبارات كتابية أو تحريرية تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تعلمها الفرد في برنامج التدريب، ورغم أن هذه الطريقة أكثر

¹ محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، ط1، 1993.

موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل ، إلا أنها تقتصر على قياس التغيير في مخزون الذاكرة والسلوك وليس السلوك الفعلي في العمل .

- **السلوك:** ينطوي استخدام هذا المعيار على قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وتقييم هذا التغيير, نقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وتمثل في:

- 1- يجب تقييم الفرد قبل وبعد التدريب، خاصة التدريب في مجال العمل.
 - 2- يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية: المتدرب ، رئيس المتدرب المباشر ، مرؤوس المتدرب ، زميل المتدرب أو الأفراد الذين يكونون على معرفة بأدائه ، والجدير بالملاحظة أنه كلما زاد عدد المقيمين يكون أفضل.
 - 3- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك قصد مقارنة الأداء قبل و بعد التدريب، وأيضاً لربط التغيرات التي تحدث ببرنامج التدريب.
 - 4- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج، وذلك حتى يتسنى للمتدرب أن يمارس فعلياً ما تعلمه، ويجد القائمون على التقييم ما يستندون إليه في تقييمهم.
 - 5- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (والمجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب).
- **النتائج:** تستخدم معيار نواتج الأداء التنظيمي ، وواضح أن هذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة ، فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب ، ويتطلب هذا النوع من التقييم إجراء اختبار قبل وبعد التدريب بالإضافة إلى وجود مجموعة ضابطة ، وتجدر الإشارة إلى أن استخدام هذا التقييم يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحقق أي نشاط للتدريب.

المطلب الثاني : أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات)

- أساليب التنمية في مكان العمل:¹

- التنمية عن طريق الرئيس المباشر: ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب في مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث فعلا ، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل ، وكذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر أو الإرشادات التي يقدمها لمؤوسيه والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه وفي تصحيح الأخطاء التي يقع فيها تهيئ للمؤوس (المدير المدرب) فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة، ولكن هناك عيبين رئيسيين، أولاً أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها ، ثانياً أن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساساً على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مؤوسيه ، بمعنى أنه حتى ولو كان الرئيس مديراً ممتازاً فهذا لا يعني أنه سيكون حتماً معلماً ممتازاً.

- إسناد مهام خاصة: ومن أساليب التنمية الإدارية إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية له في معالجتها، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير على ضوء إنجاز هذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية .

- التنقل بين الوظائف: إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمنظمة أو من موقع إداري إلى موقع آخر ، يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة ، ولكي تكون التنمية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات و مهارات جديدة وهي عادة تتراوح بين ستة أشهر وستين.

- الاشتراك في أعمال اللجان: يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن المديرين المشاركة اتخاذ القرارات الإدارية ، ومن التعلم عن طريق ملاحظة الآخرين ، ومن التعرف على مشاكل محددة على المنظمة أن تواجهها ، وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو

¹ محمد سعيد انور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003.

ذات غرض محدد ، فإنها تضم مديرين من تخصصات وإدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها ، والتوصية باقتراح لحلها.

- أساليب التنمية خارج مكان العمل:

- أسلوب الحساسية: طبق أسلوب تدريب الحساسية لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، ويتم فيه جمع مجموعة من المتدربين وتعطى لهم الحرية في مناقشة ما يروق لهم من مواضيع ، أي أنه لا يوجد جدول أعمال يتم الالتزام به بل تكون الاتصالات مفتوحة بين الأطراف أي في كل الاتجاهات، فكل فرد يأتي كأنه يعرض موضوعا للمناقشة كما يمكنه أن يوجه حديثه ويلقي بوجهات نظره لأي عضو آخر .

- دراسة الحالات: بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية ، وتقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة ، وتوفر دراسة الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين ، فالفرصة متاحة لكل مدير لأن يعرض أفكاره وأراءه إزاء المشكلة المطروحة وأن ينتقد آراء زملائه في الدراسة ويناقشهم فيها ويستفيد منها في الوقت نفسه ، كما أن دراسة الحالة وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي.

- تمثيل الأدوار: تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم وتوجيههم ، وتستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة، وفي هذا الأسلوب يتم عادة بناء موقف مصطنع أو صوري يمثل نوعا من الصراع ويمنح المشتركين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف.

- أسلوب المباريات الإدارية : في أسلوب المباريات الإدارية يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين وتقدم لكل مجموعة البيانات الضرورية عن ظروف الشركة أو المؤسسة التي يمثلونها ، وتتولى كل

مجموعة تقسيم الأدوار بين أعضائها، وبناء على المعلومات المقدمة تتخذ كل المجموعات القرارات التي تراها مناسبة ويتم تقييم القرارات التي يتم اتخاذها باستخدام أسلوب تقييم محدد مسبقاً ، ثم تعلن النتائج على المتمرنين ، وبعدها يتم إعلان المجموعة الفائزة وبذلك تحدد مراكز كل مجموعة.

- المؤتمرات وحلقات البحث: تعتبر المؤتمرات من الوسائل والأساليب الشائعة في التنمية الإدارية (تنمية المديرين) حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول المشتركين لما يتم تعلمه ، وتقوم المؤتمرات وحلقات البحث على دراسة موضوعات معينة لها أهمية من جانب كافة الأعضاء الذين يشاركون في الاجتماع بهدف الوصول إلى توصيات بشأن المسائل المطروحة ، ويؤدي كل عضو برأيه في المشكلة المعروضة ، وبذلك تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرات غيره من الأعضاء المشاركين - **البرامج الدراسية:** يعتبر الالتحاق بمقررات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية والتحليلية، وعادة ما تقوم المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وفي إطارها الداخلي، مع تدعيمها بمقررات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة ، أما المنظمات الصغيرة محدودة الإمكانيات فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج ومقررات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية الإدارية.

- تقييم عملية تنمية المديرين:

- المهارات الفنية: وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل ، فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله ، ومدير الحسابات يستخدم معارف محاسبية ، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية ، ويستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهارات فنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية و الإشرافية للعمل.

- **المهارات السلوكية:** وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس ، وفهم سلوكهم وتوجيهه ، ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين وشخصياتهم والاتصال بهم وفهم العلاقات التي تربطهم ، وكيف يمكن التأثير فيهم ، وحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خططه وأعماله إلا من خلال الآخرين ، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير.
- **المهارات العقلية:** وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة ، والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج ، واحتواء المواقف والبصيرة والنفاد في عمق المستقبل، والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشكلات ، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشكلات بصورة سليمة ، واكتشاف بدائل عديدة ، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها ، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى السلم الإداري.

المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية البنكية

ان تنمية الموارد البشرية هي تلك الجهود المخططة و المنظمة و المستمرة الهادفة الى تحسين قدرات العنصر البشري في البنك, أي معارفهم و مهارتهم و اتجاهاتهم في سبيل تحسين سلوكهم و ادائهم الوظيفي, في وظائفهم الحالية و اعدادهم لوظائف او مهام مستقبلية, او تمكينهم من مواكبة نمو المؤسسة و تطورها و ذلك من خلال ثلاث وظائف رئيسية و هي :

- **التدريب:** هو عملية صقل و تنمية مهارات الموظفين في سياق معرفي و منهجي علمي, او في سياق منهجي و تطبيقي, كما يتيح للموظف التأقلم مع المتغيرات التي تحدث على مستوى العمل نظرا للتطورات التي تمس اسلوب العمل (التقنيات و الآلات) .

و تبرز اهمية التدريب في:

- الموظفون فور التحاقهم بالعمل يحتاجون الى تدريب من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها لأول مرة.
- ان ادخال التكنولوجيا الجديدة يتطلب الغاء بعض الوظائف الحالية و انشاء وظائف جديدة تناسب مع هذه التطورات.
- خلق وظائف جديدة لمواكبة التطورات الحديثة يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الافراد الحاليين حتى و لو كانوا من الافراد المهرة الا اذا اعطوا تدريبا خاصا على تلك الاعمال الفنية الجديدة و مدة التدريب و نوعه يتوقف على درجة المهارة المطلوبة في تلك الاعمال.

و يتخذ التدريب عدة اساليب منها:

- اساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي.
 - اساليب المشاركة: المناقشات، دراسة الحالة، لعب الادوار.
 - الانشطة خارج قاعة التدريب: التكيلفات، المشروعات، الزيارات الميدانية.
- كما يمكن التمييز بين نوعين من التدريب يحدده البنك اما داخل البنك أي صنع المهارات او خارج البنك أي شراء مهارات من سوق العمل و يخدم التدريب بالدرجة الاولى حماية المعلومات المصرفية.

- **التدريب الداخلي** : و يتمثل في الانشطة التعليمية المقدمة من قبل ادارة الافراد داخل البنك و التي تجذب فقط الافراد الذين يعملون في البنك.
- **التدريب الخارجي**: و يتمثل في الانشطة التدريبية التي يعدها و ينظمها افراد خارج البنك بخصوص كيفية حماية المعلومات المصرفية مثلا: استشاريين، جهات متخصصة.

● **التعلم**: ينتج عن هذه العملية ازدياد القدرة على الاداء و مع ذلك يجب تهيئة البيئة التي يكون فيها الفرد مستعد و قادر على استخدام هذه القدرة، فالإداري في البنك و الذي تكون في محل المعلم عليه تعريف الموظفين بان لديهم طرق كثيرة لمساعدتهم على التعلم في

سياق وظيفتهم و مسؤولياتهم القائمة, و يجب توفر رغبة خاصة لدى الموظفين لاستيعاب محتوى البرامج التعليمية او التدريبية .

- **التربية:** ينبغي على العنصر البشري في البنك ان يلتزم بمعايير في المحافظة على سرية و حماية المعلومات الشخصية, كما لا بد من تحري الدقة و الصدق في التعامل داخل البنك و يلتزم ايضا بان لا يقوم بأية اعمال تنافي اخلاقيات المهنة المصرفية او تضر بسمعة البنك و المحافظة على خصوصية كل عميل للبنك, و يكون ذلك من خلال البرامج التدريبية التي تحث العاملين على الاهتمام بحسن المعاملة و اتقان العمل و هذا للأهمية الكبيرة التي يحملها الجانب الأخلاقي.

خلاصة

الفصل الأول:

و بناء على ما سبق ذكره فان الفرد يعتبر اصلا من اصول المنظمة, و من الضروري الاستثمار في مهاراتهم و قدراتهم و خبراتهم و تحديد قيمته و تسييره كما تسيير محفظة الموارد المالية , فالاستثمار في راس المال البشري و خاصة في مجال تدريب الافراد من الامور الهامة لنجاح كل مؤسسة بصفة عامة و البنك بصفة خاصة و لتحقيق ميزة تنافسية و تنمية اقتصادية, و من الانفع ان نفكر في الافراد من منظور جديد و ذلك بسبب النمو الهائل و المتسارع في قطاع الخدمات القائمة على تكنولوجيا الاعلام و الاتصال , و حاجة المؤسسات و البنوك الى الموظفين المؤهلين بمهارات هذه التكنولوجيا, و كذلك زيادة الطلب على هؤلاء المهنيين لتلبية الحاجة المتزايدة من الخدمات على الخط او ما يسمى الخدمات الالكترونية.



الفصل
التاسع
عصرنة البنوك التجارية

مقدمة

الفصل الثاني:

في ظل وجود شبكة الانترنت وانتشارها، وازدياد مستخدميها، وكذا التطور الهائل في تقنيات الحاسوب والاتصال التي حققت تبادلا سريعا وشاملا للمعلومات ضمن سياسات وخطط الانسياب السريع للبيانات، ومفهوم العولمة على الخط ، وتوافق ذلك مع استثمار الانترنت في ميدان النشاط التجاري ونظرا للتحويلات التي شهدها العالم، وكذا تحول الجزائر إلى الاقتصاد الحر، فإنه يتحتم على البنوك الجزائرية في ضوء ما تشهده الساحة المصرفية من تغيرات أن تسعى جاهدة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة، حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات الكبرى التي تواجه العمل المصرفي، من أجل تسريع الدخول في عصر التجارة الإلكترونية، وتطبيقات الصيرفة الإلكترونية.

و احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث الاول فهو عبارة عن شرح للبنوك التجارية ماهيتها و وظائفها اما المبحث الثاني فتطرقنا للخدمات المصرفية الحديثة و المبحث الثالث فاشتمل على واقع هذه الخدمات المصرفية الحديثة و مدى استعمالها من طرف البنوك.

المبحث الاول: البنوك التجارية

تعتبر البنوك على اختلاف أشكالها، والبنوك التجارية على وجه الخصوص إحدى أدوات النظام الاقتصادي الهامة في العصر الحديث، ولا يمكن لأي نظام اقتصادي أن ينمو ويزدهر دون الاستعانة بها، و لذلك تزايد الاهتمام بدراستها.

المطلب الاول: ماهية البنوك التجارية

الفرع الاول: مفهوم البنوك التجارية: ترجع نشأت البنوك التجارية إلى الفترة الأخيرة من القرون الوسطى حين قام بعض التجار والمرابين والصاغة في أوروبا وبالذات في مدن البندقية وجنوا و برشلونة بقبول أموال المودعين بغية المحافظة عليها من الضياع وذلك بمقابل إصدار شهادات إيداع اسمية وقامت هذه المؤسسات تدريجياً بتحويل الودائع من حساب مودع إلى حساب مودع آخر سداداً للمعاملات التجارية.

تتضارب التعاريف حول هذه البنوك، فهناك من يعتبر أن البنك التجاري هو تلك المؤسسة التي تقوم بمبادلة النقود الحاضرة بالودائع المصرفية، ومبادلة النقود المصرفية بالودائع الحاضرة، كما أن البنك التجاري يقوم بمبادلة الودائع بالكمبيالات والسندات الحكومية والتعهدات المضمونة من المؤسسات التجارية،¹ وهناك من يرى أن الميزة الأساسية لأي بنك تجاري هي قبول ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب، (الحسابات الجارية الدائنة) أو بعد أجل قصير (الودائع لأجل أو بأخطار) ويعرفها البعض الآخر بأنها عبارة عن مؤسسات ائتمانية غير متخصصة تطلع أساساً بتلقي ودائع الأفراد القابلة للسحب لدى الطلب أو بعد أجل قصير، والتعامل بصفة أساسية في الائتمان القصير الأجل، وبناء على ذلك لا تعتبر بنوكاً تجارية ما لم تطلع بقبول الودائع القابلة للسحب لدى الطلب من المؤسسات الائتمانية أو ما يقتصر نشاطه الأساسي في مزاوله عمليات الائتمان ذي الأجل الطويل كبنوك الادخار وبنوك الرهن العقاري وما إليها.²

¹سامي خليل: النقود والبنوك، شركة كاظم للنشر والترجمة والتوزيع، الكويت، 1982، ص 181-182.
²محمد زكي الشافعي، مقدمة في النقود والبنوك، دار النهضة العربية، 1982، ص 232.

ويمكن تحديد خصائص البنوك التجارية بما يلي:

- تتأثر برقابة المصرف المركزي ولا تؤثر عليه:

يمارس البنك المركزي رقابة على المصارف من خلال جهاز مكلف بذلك، في حين أن المصارف التجارية مجتمعة لا يمكنها أن تمارس أية رقابة أو تأثير على البنك المركزي.

- تعدد البنوك التجارية والبنك المركزي واحد:

تتعدد البنوك التجارية وتتفرع تبعاً لحاجة السوق النقدية لا يمكن تصور وجود بنك تجاري واحد في بلد ما، فهذا الأمر غير واقعي وغير عملي لأنه يؤدي إلى إضعاف القدرة على خلق النقود المصرفية.

- تختلف النقود المصرفية عن النقود القانونية:

تختلف النقود المصرفية التي تصدرها المصارف التجارية عن النقود القانونية، التي يصدرها البنك المركزي، فالأولى إبرائية وغير نهائية والثانية إبرائية بقوة القانون.

- تسعى البنوك التجارية إلى الربح بعكس البنك المركزي:

تعتبر البنوك التجارية مشاريع رأسمالية، هدفها الأساسي تحقيق أكبر قدر من الربح وبأقل نفقة ممكنة، وهي غالباً ما تكون مملوكة من الأفراد أو الشركات، وهذا الهدف مختلف عن أهداف البنك المركزي التي تتلخص في الإشراف والرقابة والتوجيه وإصدار النقود القانونية وتنفيذ السياسة النقدي.¹

¹سليمان بودياب، اقتصاديات النقود والبنوك، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1996، ص 114-115.

المطلب الثاني: موارد واستخدامات البنوك التجارية

يقصد بموارد البنوك التجارية واستخداماتها تلك الأموال التي تحصلت عليها هذه البنوك والتي تقوم بتوجيهها واستخدامها في مجالات مختلفة بصيغة قروض واستثمارات مصرفية، وموارد المصارف هي التزامات أو خصوم عليها.

الفرع الاول: موارد البنوك التجارية:

✓ الموارد الذاتية:

رأس المال المدفوع: يتكون رأس المال المدفوع من الأموال التي حصل عليها المصرف التجاري من أصحاب المشروع عند تأسيسه أو من أية إضافات قد تطرأ عليه في المستقبل، ويمثل رأس المال المدفوع نسبة ضئيلة من مجموع أموال المصرف وذلك للأسباب التالية¹:

- لأن المصرف لا يتعامل بشكل رئيسي بأمواله الخاصة، وإنما يعتمد على الودائع التي لديه في عمليات الاستثمار.
- صغر حجم رأس المال يمكنه من توزيع أرباح أكبر على المساهمين الأوائل في المصرف، ومع ذلك فيجب عدم إهمال رأس المال المدفوع وذلك للمساعدة في خلق الثقة في نفوس المتعاملين، وخاصة أصحاب الودائع الكبيرة، وفي المقابل أيضا تجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال المدفوع.

الأرباح المحتجزة: تعتبر الأرباح المحتجزة جزءا من حقوق المساهمين وتتخذ الأرباح المحتجزة أشكالا عديدة

تشمل ما يلي:

¹رشاد العصار، رياض الحلبي، النقود والبنوك، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان 2000، ص 63.

- **الاحتياطات:** وهي مبالغ تكونت على مر الزمن، وتكون تحت تصرف السلطات المسؤولة في البنك في أي وقت، ومصدر هذه الاحتياطات الأجزاء المقتطعة من الأرباح، ومن الأرباح الغير موزعة وعلاوة إصدار الأسهم عند زيادة رأس المال¹، و فيه:
- 1- **الاحتياطي الإجباري:** وهو نسبة مئوية يقتطعها المصرف كل عام من صافي أرباحه بشكل إجباري وذلك بحكم القانون الذي يصدره البنك المركزي.
- 2- **الاحتياطي الاختياري:** وهو احتياطي يكونه المصرف من تلقاء نفسه بشكل اختياري وذلك بأن يقتطع نسبة معينة من صافي أرباحه كل عام كاحتياطي اختياري يودع لدى البنك المركزي.
- 3- **الاحتياطي العام:** وهو احتياطي آخر يقتطعه المصرف من صافي أرباحه، وذلك لمواجهة أية خسارة قد يتعرض لها المصرف زيادة على الاحتياطي القانوني والاختياري.
- **المخصصات:** وتستخدم المخصصات في تعديل الأصول لتجعلها ممثلة لقيمتها الحقيقية في تاريخ إعداد الميزانية، طبقاً لأسس التقييم المتعارف عليها، ومن أمثلة المخصصات مخصص الديون المشكوك فيها، مخصص الاستهلاك، مخصص هبوط أسعار الأوراق المالية.
- **الأرباح المدورة:** وهي الأرباح الغير موزعة، حيث يقتطع المصرف جزءاً من أرباحه للتوزيع (بعد خصم الاحتياطات والمخصصات) على شكل أرباح غير موزعة يستطيع المصرف توزيعها متى شاء.
- ✓ **الموارد الخارجية:**
- الودائع المصرفية:** يتلقى البنك التجاري مجموعة متنوعة من ودائع الأفراد ورجال الأعمال والمشاريع والمؤسسات المالية والبنوك الأخرى، وتعتبر هذه الودائع المصدر الرئيسي لموارد البنوك التجارية وهي عبارة عن ديونا في ذمة البنك التجاري مستحقة لأصحابها.
- وتكون هذه الودائع على شكل حسابات جارية أو تحت الطلب أو على شكل ودائع ادخارية أو للأجل.

¹سليمان بودياب، مرجع سابق، ص96.

- **الودائع الجارية (تحت الطلب):** وتكون هذه الوديعة على شكل حساب جاري أو حساب الشيكات وتمثل هذه الودائع في الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات في المصارف التجارية. وهذه الحسابات يقوم البنك التجاري بفتحها دون قيد أو شرط، ويستطيع العميل السحب أو الإيداع منها في أي وقت شاء ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الحسابات، ولكن الاتجاه الحديث يشجع إعطاء فائدة بسيطة خاصة بالنسبة للمبالغ الكبيرة بقصد جذبها.
- **الودائع لأجل والودائع الادخارية والائتمانية:**
- 1- **الودائع للأجل:** وهي مبالغ يتم إيداعها لدى المصارف التجارية، ولأجل متفق عليه مع المصرف والودائع لأجل نوعان: وودائع للأجل خاضعة للإشعار وهي وودائع تودع لدى المصرف التجاري، ولا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة زمنية متفق عليها عند الإيداع كأسبوع أو شهر مثلاً. وبالمقابل يدفع المصرف التجاري فائدة على هذه الودائع.
- 2- **الودائع الادخارية:** وهي تمثل مدخرات يودعها أصحابها لحين الحاجة إليها بدلاً من تركها عاطلة في خزائهم الخاصة، وتفويت فرصة الحصول على عائد مقابلها دون التضحية باعتبار السيولة، ومن أهم صور الودائع الادخارية: دفاتر التوفير والادخار، التي يتزايد انتشارها في المصارف التجارية، نظراً لطبيعتها المشتركة بين الودائع الادخارية والجارية.
- 3- **الودائع الائتمانية:** وهي الودائع الناشئة عن فتح حسابات اعتماد، واستخدام هذا الاعتماد من جانب الأفراد أو المشاريع للقيام بنشاطهم الاقتصادي، واحتمال تقدم أصحاب الشيكات المسحوبة مطالبين بتسديد قيمتها، وتستند هذه الودائع عادة إلى الثقة بفاتح الاعتماد أو إلى رهونات أو الكفالات.
- 4- **القروض المصرفية:** يمكن للبنك التجاري أن يقترض من البنك المركزي، عند الحاجة وبشروط معينة، كما يمكنه أن يقترض من غيره من البنوك التجارية عند الحاجة للسيولة، وتعتبر القروض بين المصارف من أهم مصادر الأموال للبنوك التجارية في الوقت الحاضر، وقد تحدث حسابات دائنة

ومدنية تترتب عليها التزامات لأحد البنوك على آخر، نتيجة المعاملات المالية والتسويات، وقد تتم هذه القروض بين البنوك وفروعها ومراسليها أو معتمديها في بلدان أخرى.

الفرع الثاني: استخدامات البنوك التجارية

يبين جانب الأصول كيفية توظيف موارد المصرف التجاري و فيها:

- ✓ **السيولة من الدرجة الأولى:** تتمثل السيولة من الدرجة الأولى في الأرصدة التي في حوزة البنك التجاري، سواء كانت ناتجة عن رأس المال أو من الإيداعات، وتتخذ السيولة من الدرجة الأولى شكل النقدية، سواء في الصندوق أو لدى البنك المركزي، كما قد تكون على شكل أصول في مرحلة التحصيل مثل الشيكات المستحقة على البنوك التجارية الأخرى.
- ✓ **السيولة من الدرجة الثانية:** ويعتبر هذا التوظيف قصير الأجل وذا سيولة مرتفعة، حيث يمكن تحويل هذه الأوراق إلى سيولة نقدية من الدرجة الأولى في أسرع وقت وبأقل جهد وبأقل نفقة ممكنة، وهي ذات هدفين : ضمان الاسترداد والسداد، وتحقيق العائد من التشغيل ومنها أذون الخزانة والأوراق التجارية، والكمبيالات المخصومة.
- ✓ **القروض التي يقدمها البنك:** يتركز نشاط البنك التجاري على منح القروض، حيث يحقق عائدا مناسب يوازى الخطورة المحتملة، والقروض التي يقدمها البنك التجاري تكون على شكل نقود قانونية، أو شكل اعتمادات مستندية لتمويل التجارة الخارجية أو مجرد فتح حساب دائن، وفي المقابل يحصل البنك على سعر فائدة يحتسب على أساس مدة القرض وقيمه، وتنقسم قروض البنوك التجارية من حيث الغاية إلى ما يلي:¹ القروض العقارية، القروض المقدمة للأفراد، القروض المقدمة للمؤسسات المالية المتخصصة.
- ✓ **الاستثمارات (محفظة الأوراق المالية):** قد يخصص البنك التجاري نسبة معينة من أمواله لتوظيفها في شراء الأوراق المالية (السندات) وهي تمثل سيولة من الدرجة الثالثة، نظرا لصعوبة تحويلها إلى سيولة من

¹سليمان بودياب، مرجع سابق، ص 139.

الدرجة الأولى، حيث تحتاج إلى وقت، وقد تتعرض للخسارة نتيجة التقلبات في القيمة السوقية، وهي تمثل قروض طويلة الأجل.

✓ الأوراق الحكومية وقروض القطاع العام.

المطلب الثالث: الوظائف التقليدية للبنوك التجارية

الفرع الأول: الوظائف التقليدية للبنوك التجارية: تقوم البنوك التجارية بوظائف نقدية وغير نقدية متعددة ومن أهم الوظائف التقليدية للبنوك التجارية ما يلي:¹

• قبول الودائع على اختلاف أنواعها: تعتبر الودائع من أهم مصادر التمويل للبنوك التجارية لذلك

تحرص البنوك على تنميتها من خلال تنمية الوعي المصرفي والادخاري، بالتوسع في فتح المزيد من الوحدات المصرفية وتبسيط إجراءات التعامل من حيث السحب والإيداع، ورفع كفاءة الأوعية الادخارية، وتبني سياسة الودائع للبنك التجاري على جذب المزيد من الودائع، وتتفاوت الودائع من حيث آجالها، والنشاط الاقتصادي للمودعين، والقطاعات التي ينتمون إليها.

ويمكن تصنيف هذه الودائع من حيث الاستحقاق إلى الآتي:

✓ الودائع الجارية وتحت الطلب: وهي الودائع التي تودع لدى البنك دون قيد أو شروط، ويستطيع

صاحبها أن يسحب منها في أي وقت شاء، ولا يدفع البنك فائدة على هذا النوع من الودائع، ويمكن السحب منها بواسطة الشيكات أو إيصالات الصرف أو أوامر دفع يحررها العميل.

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة الحديثة للبنوك التجارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 177.

✓ **الودائع لأجل:** وهي الوديعة التي تودع لدى البنك التجاري ولا يجوز لصاحبها سحبها أو سحب جزء منها إلا بعد انقضاء المدة المتفق عليها مع البنك، وفي مقابل ذلك يتقاضى العميل فوائد تتفاوت معدلاتها حسب مدة الإيداع.¹

✓ **الودائع بأخطار:** وهي الوديعة التي لا يمكن لصاحبها السحب منها إلا بعد إخطار البنك بفترة زمنية متفق عليها.

✓ **ودائع التوفير:** تدون هذه الودائع بدفتر التوفير الذي يحتفظ به العميل، ويقدمه عند كل عملية سحب أو إيداع، ويناسب هذا النوع من الحسابات الأفراد الذين يسعون وراء العائد المرتفع نسبياً دون التضحية بالسيولة، حيث يمكن السحب والإيداع في أي وقت.

✓ **الوديعة المجمدة:** ومن أمثلة هذا النوع التأمينات النقدية التي تتقاضها البنوك التجارية نظير إصدار خطابات الضمان والتي لا ترد عادة إلا بعد إعادة خطاب الضمان للبنك بعد انتهاء الغرض من إصداره، وتتقاضى البنوك أيضاً تأمينات نقدية مقابل تمويل بعض الاعتمادات المستندية الخاصة باستيراد السلع من الخارج.

كما يلاحظ أن للنشاط الاقتصادي للمودعين أثره على تطور هذه الودائع لدى البنوك، خاصة من حيث حجم هذه الودائع، وحركة الإيداع والسحب. لذلك يمكن تصنيفها وفقاً له كما يلي:²

✓ **ودائع البيوت التجارية:** تتماشى حركة الودائع بالنسبة لهذا البند، وفقاً لطبيعة النشاط التجاري، وما يتصف به من استقرار وتقلب لذلك تنبغي دراسة ظروف وأوضاع المؤسسات التجارية المتعاملة مع البنك لتقدير توقيت عمليات السحب المتوقعة من ودائعها، وبالتالي وضع السياسات التي تتلاءم مع ظروف هذه الفئة، سواء من حيث السيولة المطلوبة أو استثمار هذه الودائع.

✓ **ودائع المنشآت الصناعية:** يرتبط السحب والإيداع بالنسبة لهذه الفئة بالدورة الإنتاجية، فمع بداية الدورة الإنتاجية، تزايد المسحوبات لتمويل المشتريات من المواد الخام، ومستلزمات الإنتاج ومع تمام

¹ عقيل جاسم عبد الله، النقود والبنوك، دار ومكتبة الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 244.

² عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 127.

الدورة الإنتاجية تبدأ الودائع في الزيادة نتيجة المبيعات النقدية، وقد تحدث زيادة في المسحوبات عن المعدل العادي، بسبب عمليات التجديد والتوسع، ويتطلب ذلك وجود سياسة قائمة على أساس دراسة سلوك هذا النوع من الودائع بحيث تمكن الموازنة بين متطلبات السيولة والربحية.

✓ ودائع المنشآت الزراعية : تتأثر هذه الودائع بالمواسم الزراعية، حيث تتزايد المسحوبات مع بداية

الموسم الزراعي، ثم تتزايد الودائع مع بيع المحاصيل، وقد يحدث سحب منتظم وموسمي للأفراد لمواجهة النفقات الشخصية، التي ترتبط ببداية الموسم، وعموما لا تشكل هذه الودائع حاليا الأهمية التي كانت عليها في الماضي بسبب وجود بنوك التنمية والائتمان الزراعي.

✓ ودائع المنشآت الخدمية : وهي الخاصة بودائع الفنادق ومؤسسات النقل والسياحة فبخلاف

المسحوبات العادية لأداء الأنشطة فقد تحتاج إلى مبالغ كبيرة لعمليات التجديد والتوسع، لذلك يجب أخذ هذه العناصر في الاعتبار لدعم سياسة السيولة واستثمار هذه الودائع.

✓ ودائع أصحاب المهن الحرة والعاملين: وتتمثل هذه الودائع في ودائع الأطباء والصيدالء والمحامين

والمحاسبين، وهذه الودائع متزايدة باستمرار.

● **توظيف موارد البنك على شكل قروض واستثمارات متنوعة:** عند قيام البنوك التجارية بأداء

هذه الوظيفة فإنها تراعي قدرة العميل على التسديد في وقت لاحق، وتحقق البنوك التجارية أرباحها من خلال هذه التوظيفات معتمدة في ذلك على أموال المودعين، وقد يدفعها ذلك إلى التوسع في حجم التوظيف أو الائتمان، دون مراعاة مصالح المودعين، وتوفير ضمان ضد نقص السيولة أو العجز عن دفع واسترداد الودائع، لذا فعلى البنك التجاري أن يوافق بين هذه الأهداف (الأمان، السيولة، الربحية)، وهذه الأهداف الثلاثة متناقضة، فالأول يمس أصحاب الودائع الجارية، والثاني يتعلق بمصالح كل من المقرضين والمقترضين، والثالث يتعلق بحقوق ومصالح المساهمين.

● **خلق النقود المصرفية:** تعني وظيفة خلق النقود، قدرة البنوك التجارية على تقديم الأموال للجمهور على

شكل قروض من ودائع ليس لها وجود لدى البنك، بل من الأموال التي تودع لدى البنك على شكل

حسابات جارية أو ودائع تحت الطلب، مودعة لديها في الأصل، أي انها تخلق هذه الودائع (القروض) ، فتزيد من العرض الكلي للنقود.

المطلب الرابع: رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية

الفرع الاول: اساليب الرقابة المصرفية: يقوم البنك المركزي باستعمال عدة أساليب منها ما هو كمي ومنها ما هو كيفي ومنها ما هو مباشر للتأثير على المتغيرات النقدية ويمكن حصر أساليب الرقابة المصرفية والائتمانية للبنك المركزي في النقاط التالية:

● أساليب الرقابة الكمية:

- **سياسة سعر الخصم:** يمثل سعر الخصم سعر الفائدة الذي يتقاضاه البنك المركزي مقابل توفير السيولة النقدية اللازمة للبنوك، إما من خلال الإقراض المباشر، أو من خلال إعادة خصم أو شراء الأوراق التجارية التي تقدمها البنوك. وعادة ما يعلن البنك المركزي عن الأسعار المستعد لإعادة الخصم بموجبها من وقت لآخر، وبحسب ما تقتضيه تقديراته المتناسبة مع سيطرته وتوجيهه للنشاط الائتماني، وفيما إذا كان يحتاج إلى المزيد من التنشيط أو التقييد، وتعد سياسة سعر الخصم تاريخيا من أقدم الوسائل التي يستخدمها البنك المركزي، وأوفرها حظا في التطبيق وخاصة في القرن التاسع عشر، وإن كانت هذه الوسيلة قد فقدت فيما بعد قدرا من أهميتها السابقة وخاصة في البلدان النامية، وتسلك سياسة سعر الخصم الهادفة إلى التأثير على إجمالي الاحتياطات النقدية المتوفرة لدى البنوك التجارية.
- **عمليات السوق المفتوحة:** ويقصد بها تدخل البنك المركزي بائعا أو مشتريا في سوق الأوراق المالية، وتعتبر من أهم تقنيات إنتاج وتدمير النقود الائتمانية، ذلك أن البنك المركزي يستطيع من خلال حجم

مبيعاته أو مشترياته من الأوراق المالية أن يؤثر في حجم الائتمان المصرفي،¹ فعندما يقوم البنك المركزي بشراء هذه السندات من البنوك التجارية أو من مؤسسات أخرى والتي عادة ما تحتفظ بمثل هذه السندات كجزء هام من استثماراتها فإن سداد قيمة هذه السندات يتم عن طريق زيادة ما تحتفظ به البنوك التجارية من ودائع تحت الطلب لدى البنك المركزي مما يساوي قيمة هذه السندات، وبالتالي الرفع من قدرة هذه البنوك على الإقراض، وخلق الودائع، ومن ثمة زيادة عرض النقود، وإذا ما تم شراء هذه السندات من البنوك التجارية مباشرة أو زيادة الودائع تحت الطلب لدى البنوك التجارية للمؤسسات في حالة قيام البنك المركزي بشراء هذه السندات من المؤسسات غير المصرفية.²

ويبين الواقع العملي أن عمليات السوق المفتوحة هي أكثر أدوات الرقابة المصرفية انتشاراً من حيث الاستخدام، وخاصة في البلدان المتقدمة حيث توجد أسواق ناضجة، الشيء الذي يكاد ينعلم في البلدان النامية.

- **سياسة الاحتياطي الإجباري:** تعتبر هذه الأداة من أكثر أدوات البنك المركزي فاعلية في التأثير على حجم الائتمان، ويتمثل الاحتياطي الإجباري في نسبة من أموال البنوك التجارية تودع في حساب خاص لدى البنك المركزي، ولهذا الاحتياطي أشكال عديدة، منها الاحتياطي على الودائع بالعملة المحلية واحتياطي على الودائع بالعملة الأجنبية، وتختلف النسب حسب مستويات هذه الودائع وطبيعة آجالها.³ وقد كان الهدف من هذه الأداة في البداية هو حماية المودعين ضد مخاطر تصرفات البنوك التجارية، وأصبحت الآن من أهم الأدوات الغير المباشرة للتأثير على قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان، ويتضح مدى الدور الذي تلعبه نسبة الاحتياطي الإجباري في التأثير على كل من الودائع تحت الطلب والودائع للأجل، وتحديد قيمة مضاعف الودائع فكلما ارتفعت هذه النسبة على الودائع انخفضت معها نسبة المضاعف أي أن العلاقة عكسية، بينما يؤدي تخفيض هذه النسبة إلى زيادة قدرة هذه البنوك على منح الائتمان، وبالطبع تتغير هذه النسبة، وفقاً لأوضاع السوق النقدية بصفة خاصة، والاقتصاد القومي

¹ سالم سيد عبد الله، محاضرات في الاقتصاد المالي مذكرة الأقسام، رابع الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة نواكشوط 1995، ص 25.

² ميلود جمعة الحاسية، النقود والمصارف والنشاط الاقتصادي، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية، بنغازي 1995، ص 238.

³ حميدات محمود، النظريات والسياسات النقدية، دار المكتبة للطباعة والإعلام والنشر، الحراش، الجزائر، ط 1، 1994.

بصفة عامة، ورغم التوسع في استخدام هذه الأداة إلا أن فاعليتها قد يجد منها ما تتخذه البنوك عادة من إجراءات للحد من تأثيرها.

● أساليب الرقابة الكيفية:

يقصد بالرقابة النوعية أو الكيفية التأثير على أوجه استخدام الائتمان المصرفي، وبصرف النظر عن كميته أو حجمه، إذ أن هذه الرقابة تنصب على الاتجاهات والمسارات التي توزع فيها البنوك التجارية مواردها النقدية بصيغة قروض واستثمارات مصرفية مختلفة¹:

- **الإقناع الأدبي:** يحتل البنك المركزي مكانا هاما ومركزا أدبيا بين البنوك التجارية لما يقدمه من خدمات لهذه البنوك، وما يؤديه من دور هام في خدمة الاقتصاد الوطني. ويعتمد البنك المركزي في القيام بهذا التأثير على إقناع البنوك التجارية بالأوضاع الاقتصادية السائدة وتقديم التوجيهات والنصائح ومطالبتها بجدية تنفيذ هذه التوجيهات، واستخدام هذا الأسلوب يتم في حالة عدم وجود حاجة ماسة لتدخل البنك المركزي في الحياة الاقتصادية نظرا لأن أسلوب الإقناع الأدبي من الجائز أن لا يلقي ترحيبا من جميع البنوك التجارية.
- **أسلوب التعليمات:** وهذا الأسلوب يتضمن مختلف الإجراءات والأوامر والتعليمات التي يكون تطبيقها إجباري وعدم الالتزام بها يعرض صاحبها للعقوبة، وتأخذ هذه التعليمات أشكالا متعددة كتحديد حد أقصى للقروض الواجب منحها أو إلزام البنوك بتوجيه جزء من مواردها لاستثمارات معينة.
- **أسلوب الجزاءات:** يلجأ البنك المركزي إلى هذا الأسلوب كحل أخير لضمان تنفيذ السياسة الائتمانية المطبقة أو نتيجة لعدم احترام وتطبيق القرارات والأوامر التي يصدرها.

الفرع الثاني: فعالية ومرونة أساليب الرقابة المصرفية:

¹ناظم محمد نوري الشميري، النقود والمصارف، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل 1998، ص 156.

بالنسبة لسعر الخصم هو وسيلة توجيهه، قلت فاعليتها في عصرنا الحاضر نتيجة التقنية المصرفية العالية والقدرة على التحرك خارج السوق المحلية. لذا تبقى سياسة سعر الخصم وسيلة ناقصة تحتاج إلى عدة أساليب مكاملة لتحقيق الفاعلية المطلوب.

أما تغيير نسبة الاحتياطي القانوني بالزيادة أو النقصان فيعتبر من الوسائل الكمية الفعالة في الرقابة على الائتمان المصرفي، وتحديد حجمه خاصة في البلدان المتخلفة، إلا أن هذا التأثير يبقى جزئياً حيث تتغير متتالية المعدل الاحتياطي الإلزامي صعوداً أو هبوطاً في فترات قصيرة سبباً في خلق توازن في السوق النقدية.

أما أساليب الرقابة المصرفية الكيفية فإن فعاليتها تتوقف على قيام المقترضين باستعمال القروض في الأوجه المحددة لها والمتفق عليها عند الحصول على القرض.

وتعتبر أساليب الرقابة المباشرة على الائتمان المصرفي من أهم الأدوات من حيث فاعليتها في التأثير على النشاط الائتماني، وخاصة في البلدان النامية، ويعود سبب هذه الفاعلية في التأثير على البنوك التجارية إلى المكانة المصرفية والنقدية التي يحتلها البنك المركزي اتجاه البنوك التجارية، وذلك من حيث كونه بنك البنوك، والملجأ الأخير للإقراض، وكذلك كونه بنك الحكومة ومستشارها المالي، لهذا فإن البنوك التجارية تأخذ توجيهاته وتعليماته بعين الاعتبار في معظم الأحيان.

أما مرونة أساليب الرقابة المصرفية فإنها تعني إمكانية تعديل وتغيير هذه الأساليب إذا ما دعت الحاجة إلى ذلك، مرونة والبنك المركزي يجب أن يكون مستعداً لذلك في أي وقت، حتى ولو استدعى الأمر ضرورة أن يتم التغيير في ذات اليوم، كذلك تعني المرونة أن يكون استخدام هذه الأدوات بشكل هادئ ومتحفظ وفي أضيق الحدود وبشكل مفتوح ومعلن على أوسع نطاق.¹

كما تستلزم المرونة إعطاء البنوك المركزية الاستقلالية الكافية والحرية في التصرف فيما يتعلق بتحديد الأدوات، وعلى العموم فإن الاستقلالية التي تنشدها البنوك المركزية تركز أساساً على إعطائها حرية التصرف الكاملة في وضع وتنفيذ السياسة النقدية، واختيار الأدوات المناسبة واللازمة لتحقيق أهدافها، والواقع أن إعطاء البنك

¹ أسامة محمد الفولي، مجدي محمود شهاب، مبادئ النقود والبنوك، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 1997.

المركزي الاستقلالية لا تلغي الحاجة لضرورة أن يكون مسؤولا اتجاه جهة معينة، سواءا كانت تنفيذية أو تشريعية أو قضائية، وتستلزم فكرة المساءلة في حدها الأدنى ضرورة قيام البنك المركزي بشرح وتبرير تصرفاته وسياساته أو ما ترتب أو سترتب عليها من نتائج في مواجهة الرأي العام من خلال التقارير المنشورة والأحاديث الصحفية المنظمة.

وهناك مجموعة من المعايير عن طريقها يمكن قياس استقلالية البنك المركزي، وإن كان هناك خلاف في ترتيبها والوزن النسبي لكل منها، ويمكن حصر أهم هذه المعايير في النقاط التالية:

- مدى سلطة وحرية البنك المركزي في وضع وتنفيذ السياسة النقدية.
- مدى حدود التدخل الحكومي في ذلك ومن هو صاحب القرار النهائي في حالة وجود خلاف بين الطرفين، بشأن هذه السياسة، فكلما كان البنك المركزي ذو صلاحيات واسعة في صياغة السياسة النقدية ويقاوم السلطة التنفيذية في حالة التعارض يصنف على أنه أكثر استقلالية.

المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة: 1

عرف القطاع المالي العالمي خلال السنوات الأخيرة العديد من التحولات الجذرية الهامة أفرزتها العولمة المالية، ودعت إلى ضرورة المواكبة والتكيف كمتطلبات أساسية وذلك لما كان لها من تأثير كبير على القطاع المالي والمصرفي أبرزها وأهمها تحرير تجارة الخدمات المالية والمصرفية، والتطورات التكنولوجية، وتطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي، والتكتلات المصرفية، والأخذ بمفهوم الصيرفة الشاملة، و زيادة حدة الضغوط التنافسية بين المتدخلين في السوق المصرفية بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات المصرفية بجودة عالية وتكاليف منخفضة.

المطلب الاول: الخدمات المصرفية الالكترونية

¹د/ عرابة رابح: دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري, مجلة جامعة شلف, العدد 8, 2012.

يقصد بالخدمات المصرفية الإلكترونية تقديم البنوك للخدمات المصرفية التقليدية أو المبتكرة من خلال شبكات اتصال إلكترونية، تقتصر صلاحية الدخول إليها على المشاركين فيها وفقا للشروط العضوية التي تحددها البنوك، وذلك من خلال أحد المنافذ على الشبكة كوسيلة لاتصال العملاء بها بهدف:

- إيجاد آلية لتوفير المعلومات للعملاء خارج البنك وخارج نطاق العمل الرسمية، وذلك من خلال تكنولوجيا الحاسب الآلي و شبكة الإنترنت.
- توفير تقنيات متعددة تناسب كل فئات العملاء والزبائن كاستخدام الحاسب الآلي ، الهاتف، التلفزة الرقمية وشبكة الإنترنت.
- تسهيل عملية الدفع من خلال الوسائل الإلكترونية المختلفة والمتمثلة أساسا في الدفع بالبطاقات المصرفية، الشيكات الالكترونية والنقود الإلكترونية.
- تحقيق راحة المتعاملين من خلال تقريب الخدمة إليهم (الخدمات المترلية).
- التصدي للمنافسة الشرسة الناتجة عن التطورات العالمية خاصة بعد اتفاقية تحرير تجارة الخدمات المصرفية والمالية و انتشار الاقتصاد الرقمي.

كما يمكن تعريفها بأنها تشمل المعاملات المالية بين المؤسسات المالية والأفراد والشركات التجارية والحكومية. ومن أجل الربحية تحاول المنظمات المصرفية كالمنظمات الأخرى السيطرة على التكاليف وخفض المصروفات التشغيلية، متخذة من التكنولوجيا والابتكار أدواتها لتحقيق ذلك.¹ حيث يستطيع الزبون انطلاقا من حاسوبه الشخصي الذي يتم ربطه بحواسيب المصرف عبر الخطوط الهاتفية القيام بمختلف العمليات المصرفية، وهذا ما يزيد كثيرا من راحة الزبائن حيث لا توفر الصيرفة الالكترونية عليهم التنقل فقط؛ بل تجعل استخدام الموزع الآلي، الصيرفة الهاتفية، والصيرفة بالمراسلة في أغلب الحالات عمليات غير ضرورية، كما تمكن أيضا من إجراء العمليات ليس فقط على مستوى محلي بل على مستوى عالمي دون انقطاع.

¹ طارق عبد العال حماد، التجارة الالكترونية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 141.

وتعرف الصيرفة الإلكترونية أيضا بأنها تقديم المصارف خدماتها عبر الوسائل الإلكترونية، سواء في المتزل، أو في المكتب، أو بواسطة الهاتف الثابت، أو الهاتف الجوال، وغيرها من الوسائل الإلكترونية المتطورة.¹

وتتماز بعدة خصائص أهمها ما يلي:

- خدمات تتم عن بعد وبدون اتصال مباشر بين أطراف الخدمة المصرفية.
 - خدمات على التقاضي بدون مستندات وهذا ما طرح عدد مسائل قانونية متعلقة بأداة الإثبات.
 - خدمات عبر الحدود ولا تعرف قيودا جغرافية.
- ويمكن للمصرف الذي يرغب في ممارسة الصيرفة الإلكترونية أن يحصل على ترخيص من السلطات المختصة بعد التأكد من المورد التالي:

- السياسة العامة في تأدية الخدمات المصرفية والمالية والإلكترونية، الخبرات التقنية والسياسات الرقابية، المشاكل القانونية المتعلقة بتقديم هذه الخدمة.

المطلب الثاني: متطلبات تفعيل الخدمات المصرفية الإلكترونية

الفرع الأول: وسائل الدفع الإلكترونية:

- **بطاقة الائتمان:** هي بطاقة بلاستيكية صغيرة الحجم شخصية تصدرها المصارف، وهي من أشهر الخدمات المصرفية الحديثة. بموجب هذه البطاقة يستطيع المتعاملون الحاملون لهذه البطاقة الحصول على ائتمان متفق عليه مع المصارف، وهذا الائتمان يقومون بسداده بعد مدة معينة، وهذه البطاقة فضلا عن كونها أداة للوفاء أو الدفع مثل بطاقة ضمان الشيك، فإنها تمنح لحاملها ائتمانا مصرفيا قصيرا الأجل.

¹ أحمد سفر، العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2006، ص 63.

نشأة وتطور بطاقة الإئتمان يعود الفضل في استخدام هذه الأداة إلى شركات البترول الأمريكية التي استخدمتها في مطلع العقد الثاني من القرن العشرين في عام 1950 م، استعمل الأمريكيون بطاقة Diners Club في المجال التجاري، كما تم استخدامها كوسيلة دفع هامة في الأعمال المصرفية . بدأت صناعة البطاقة عموماً أول الأمر في صورة بطاقات تجارية، ثم بطاقات سفر و سياحة، ثم بطاقات ائتمانية، وكانت العلاقة بين بطاقات المحلات التجارية وزبائنها علاقة ثنائية . أدت هذه البطاقات إلى زيادة حجم المبيعات، ثم تطورت أنظمة الدفع الإلكترونية، وأصبحت واسعة الاستعمال في جميع المجالات لأداء الخدمات بمختلف أنواعها.

من أنواعها:

✓ **بطاقات السحب والمزايا التي تمنح لحاملها:** يوجد نوعان من بطاقات السحب هما:

- **البطاقة العادية أو الفضية:** هي بطاقة ذات حدود ائتمانية منخفضة نسبياً وتمنح لأغلب العملاء من أطباق الحد الأدنى من المتطلبات عليهم، وتوفر هذه البطاقة جميع أنواع الخدمات المقدمة، كالشراء من التاجر، والسحب النقدي من المصارف، وأجهزة السحب الآلية.

- **البطاقة الذهبية:** وهي بطاقة ذات حدود إئتمانية عادية لدى بعض المنظمات راعية البطاقة مثل VISA أو إئتمان غير محدود بسقف معين لدى البعض مثل أمريكيان أكسبريس أو تصدير للعملاء ذوي ، القدرة المالية العالية، وبجانب ذلك يتمتع حاملها ببعض المزايا الإضافية المجانية، مثل: التأمين ضد الحوادث، والحصول على استشارات طبية وقانونية، وتوصيل الرسائل إلى جميع أنحاء العالم، وأسبقية الحجز في الفنادق وشركات الطيران.

✓ **البطاقة حسب الاستخدام:** ويوجد نوعان من هذه البطاقة هما:

- **بطاقة الائتمان العادية:** وهي النوع الأغلب، ويستخدم في الشراء من التجار، والحصول على الخدمات، والسحب النقدي من أجهزة السحب الآلي أو المصارف المشتركة في عضوية البطاقة.

- **بطاقة السحب النقدي الإلكتروني:** وتستخدم فقط في عملية سحب النقود، إما من أجهزة الصرف الآلي الدولية، أو في الأجهزة القارئة لشريط المغنطيسي المزود بها المصارف المشتركة في عضوية البطاقة، وإلى جانب ذلك نجد البطاقة المحلية، وهي التي يقتصر استخدامها داخل حدود الوطن في مصرف المصدر للبطاقة وبالعملة المحلية، أما النوع الآخر وهو الأكثر انتشار فهو الذي يستخدم جميع أنحاء العالم وبكل العملات.
- ✓ **بطاقة ضمان الشيك:** وهي بطاقات تصدرها المصارف لعملائها ليقدموها عند دفع مستحقاتهم بشيكات مسحوبة على المصرف للتأكد من أن الشيك ستصرف قيمته عند تقديمه للمصرف.

الفرع الثاني: النقود الإلكترونية:

يشمل مصطلح النقود الإلكترونية E-Money مجموعة متنوعة من المنتجات المصممة لتزويد المستهلكين ببدائل لطرق الدفع التقليدية، وإزاء تنوع هذه المنتجات والتطور المتلاحق للأنظمة التي تحكم هذه النقود، فإنه من الصعب التوصل إلى تعريف جامع ودائم يتضمن كافة المميزات من النواحي القانونية والتقنية والاقتصادية. وقد عرف البعض النقود الإلكترونية بأنها التمثيل الإلكتروني للنقود التقليدية، كما يشار عادة لوحدة النقود الإلكترونية بالعملة الرقمية، فالعملات الرقمية تولد بواسطة وسطاء سماسرة، وتعتمد فكرة النقود الإلكترونية أو الرقمية على قيام العميل بشراء عملات الكترونية من البنك الذي يقوم بإصدارها وتحميلها على الكمبيوتر الخاص بالعميل، فتكون في صورة وحدات الكترونية تعمل محل العملات العادية، وتكون بنفس القيمة المحددة لتلك العملات العادية.

هناك تقسيمات عديدة مقترحة للنقود الإلكترونية من حيث متابعتها والرقابة عليها نفرق بين ما يلي:

- **نقود إلكترونية قابلة للتعرف عليها:** وتتميز باحتوائها على معلومات عن الشخص الذي قام بسحب النقود من المصرف في بداية التعامل ثم الاستمرار كما هو الشأن بالنسبة لبطاقة الائتماء في متابعة حركة النقود داخل النظام الإلكتروني وحتى يتم تمييزها في نهاية المطاف.
- **نقود إلكترونية غير اسمية (مغفلة الهوية):** وهي تستخدم تماما كالأوراق النقدية من حيث كونها وثيقة الصلة بمن يتعامل بها، فلا تترك وراءها أثر يدل على هوية من انتقلت منه أو إليه.

كما يمكن تقسيمها حسب أسلوب التعامل بها إلى:

- **نقود إلكترونية عن طريق الشبكة:** وهي نقود رقمية يتم في البداية سحبها من مصرف أو من مؤسسة مالية أخرى، وتخزينها في أداة معدنية داخلية توضع في جهاز الحاسوب الشخصي، وبالضبط على الفأرة الشخصية لهذا الجهاز، وترسل النقود الرقمية عبر الانترنت إلى المستخدم في ظل إجراءات تضمن لهذا التعامل قدرا كبيرا من الأمان والسرية، فهي نقود حقيقية ولكنها رقمية وليست مادية، وتتطلب معظم الأنظمة المطروحة حاليا والتي تستخدم هذا الأسلوب اتصال طرفي التعاقد إلكترونيا بالمصدر للتأكد من سلامة النقود المتداولة، وهو ما يقلل من احتمالات الغش والتزوير.
- **نقود إلكترونية خارج الشبكة:** وهنا تتم التعاملات دون الحاجة للاتصال مباشرة بالمصدر فهي تتخذ عادة صورة بطاقة يحوزها المستهلك، وتتضمن مؤشرا يظهر له التغيرات التي تطرأ على قيمتها المخزنة بعد إجراء كل تعامل نقدي، وهي تثير قدرا أكبر من المشاكل خاصة فيما يتعلق بالأمان من مخاطر الصرف المزدوج.

يتميز النقد الإلكتروني بعدة خصائص أهمها:

- ✓ أنه يحتفظ بالقيمة كمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي.
- ✓ يسمح النقد الإلكتروني بتحويل القيمة إلى شخص آخر عن طريق تحويل المعلومات الرقمية.
- ✓ يتناسب مع التعاملات النقدية القليلة القيمة.
- ✓ يتميز بالقابلية للانقسام ولكونه متاحا بأصغر وحدات النقد الممكنة كتسيير لإجراء المعاملات محدودة القيمة.
- ✓ التعامل فيه متاحا في كافة الأوقات والظروف ويتناسب مع طبيعة تكوينية للإنترنت، وما تقتضيه من استمرار المبادلات الدولية وحتى في اختلاف التوقيت من بلد لآخر.

بالإضافة إلى ذلك فإن حياة النقود الإلكترونية تمر بثلاث مراحل هي:

- ✓ الإصدار لصالح صاحب البطاقة.

- ✓ الانتقال من صاحب البطاقة إلى طرف ثالث كالبائع الذي انتقلت إليه النقود الالكترونية.
- ✓ تظهير النقود الالكترونية عن طريق قيام طرف ثالث باسترداد مقابلها من النقود التقليدية من المصدر.

الفرع الثالث: نظام التحويلات المالية الالكترونية:

نظام التحويلات المالية الالكترونية TFE هو عملية منح الصلاحية لبنك ما للقيام بحركات التحويلات المالية الدائنة والمدينة **Crédit et Débit** إلكترونيا من حساب بنكي إلى حساب بنكي آخر، أي أن عملية التحويل تتم إلكترونيا عبر الهواتف وأجهزة الكمبيوتر، أجهزة المودم، عوضا عن استخدام الأوراق وتنفيذ عمليات التحويل عن طريق دار المقاصة الآلية التي تمثل شبكة تعود ملكيتها وتقنية تشغيلها إلى البنوك المشتركة في نظام التحويلات المالية الإلكترونية، وتميزت هذه الخدمة عن النظام القديم أي النظام الورقي بأنها أسرع وأقدر على معالجة مختلف التحويلات المالية مثل خدمة إيداع الشيكات لتحصيلها عند استحقاقها وخدمة تحصيل الأقساط.

الفرع الرابع: أجهزة الصراف الآلي:

إن امتداد التكنولوجيا للقطاع المصرفي نتج عن التفكير الجدي حول كيفية تسجيل أعمال البنوك، وذلك بتخفيض أعباء الأعمال المكتبية لمختلف أنواع المعاملات المالية التي تتم من ناحية، وربحا للوقت وتقليل التكاليف من ناحية أخرى، وقد أسفرت هذه المحاولات عن ظهور وسيلة حديثة متطورة يمكنها أن تنوب عن الإنسان المصرفي في أداء مختلف الخدمات بالنفع الفوري وتطورت لتشمل الصرافات الآلية.

الفرع الخامس: الانترنت المصرفي:

حقق الانترنت المصرفي انتشاره واستخدامه للبنوك إمكانية إتاحة خدمات المصرف المتري **home banking** و من ثم أجهت البنوك نحو التوسع في إنشاء مقرات لها على الانترنت بدلا من إنشاء مقرات ومباني جديدة، حتى يستطيع العميل أن يصل إلى الفرع الإلكتروني بطريقة أسهل، ويوفر المصرف على الانترنت خدمات مثل

- تقديم طريقة دفع العملاء للكمبيالات المسحوبة عليهم إلكترونياً.
- كيفية إدارة المحافظ المالية للعملاء.
- طريقة تحويل الأموال بين حسابات العملاء المختلفة.
- يعتبر شكلاً بسيطاً من أشكال النشرات الإلكترونية والإعلانية عن الخدمات المصرفية.
- إمداد العملاء بطريقة التأكد من أرصدهم لدى المصرف.

ومع إتباع استخدام شبكة الانترنت، فإن العملاء سوف تكون لهم القدرة علي مقابلة موظفي المصرف من خلال عقد اجتماعات على شاشات الكمبيوتر، وسؤالهم واستقبال الردود والنصائح المالية من الخبراء، كما يمكن للبنوك من خلال نظم الانترنت توفير الخدمات لكافة المستخدمين بتقديم خدمات متنوعة والتسويق الجيد لخدماتها المالية للعملاء حتى في المناطق التي لا يوجد بها فرق مصارف محلية. ويتطلب ذلك أن تقوم المصارف بعرض وتنسيق بيانات على الانترنت المصرفي بشكل جذاب للمستخدمين لهذه الشبكة، وذلك من خلال خفض التكلفة، وتوفير في الوقت، وإتباع العملاء بأن الانترنت المصرفي يعد وسيلة آمنة.

المطلب الثالث: البنوك الشاملة:

الفرع الاول: مفهوم البنوك الشاملة

يعرف عبد المطلب عبد الحميد البنوك الشاملة "Banque Universelle" بأنها تلك الكيانات المصرفية التي تسعى دائماً وراء تنويع مصادر التمويل وتعبئة أكبر قدر ممكن من المدخرات من كافة القطاعات، وتوظيف مواردها وتفتح وتمنح الائتمان المصرفي لجميع القطاعات، كما تعمل على تقديم كافة الخدمات المتنوعة والمتجددة التي قد لا تستند إلى رصيد مصرفي بحيث نجد أنه تجمع ما بين وظائف البنوك التجارية التقليدية، ووظائف البنوك المتخصصة وبنوك الاستثمار والأعمال.¹

وفي مفهوم آخر لرشدي صالح عبد الفتاح صالح "هي البنوك التي تقدم مجموعة من الخدمات المالية المتنوعة التي تشمل على أعمال قبول الودائع، ومنح القروض، والاتجار والتعامل بالأدوات المالية، وبالعملات الأجنبية

¹ عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة: عملياتها-إدارتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص:19.

ومشتقاتها، وتعهد الإصدارات الجديدة من ديون وحقوق ملكية، والقيام بأعمال الوساطة على تنوعها، وإدارة الاستثمارات، وتسويق المنتجات الصناعية والتأمين".¹

ويعرف طارق عبد العال حماد البنوك الشاملة من خلال استراتيجيتها على أنها "البنوك التي تقوم على فلسفة التنوع بهدف الموازنة بين السيولة، والربحية، والأمان، إضافة إلى أنه يسمح للبنوك بالتعامل في الأدوات الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية".²

من مجمل المفاهيم المقدمة نستخلص المفهوم التالي يقصد بالبنك الشامل على أنه البنك الذي يقوم على فلسفة التنوع في الخدمات التي يقدمها، وذلك بتنوع مصادر التمويل ومجالات الاستثمار من مختلف القطاعات، فهو يقوم بأعمال كل البنوك التجارية وبنوك الاستثمار والأعمال، والبنوك المتخصصة، وبذلك يجمع بين الأنشطة التقليدية المتمثلة في قبول الودائع ومنح الائتمان، وأنشطة غير تقليدية تتماشى والتطورات الحالية من خلال إستراتيجية التنوع.

ولعل من أهم سمات هذه البنوك والتي تميزها عن غيرها تتمثل في:³

- الشمول مقابل التخصص المحدود.
- التنوع مقابل التقيد.
- الابتكار مقابل التقليد.
- التكامل والتواصل مقابل الانحسار.

الفرع الثاني: دوافع و اسباب ظهور البنوك الشاملة

ترجع فكرة انتشار الصيرفة الشاملة إلى مجموعة من الأسباب نذكر أهمها:

¹ أرشدي صالح عبد الفتاح صالح، البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري، بدون دار وبلد نشر، 2000، ص:61.
² طارق عبد العال حماد، التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 203، 204.
³ أحمد عبد الخالق، البنوك الشاملة، مقال منشور على الموقع الإلكتروني:

- تحرير تجارة الخدمات المصرفية: تعتبر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات أحد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة الأورجواي، والتي كشفت بعد مفاوضات استمرت إلى ثماني سنوات عن عدة نتائج هامة من أهمها إنشاء منظمة التجارة العالمية OMC في جانفي 1995، وتوقيع الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات GATT بموافقة 70 دولة عام 1997 وتم تطبيق الاتفاقية عام 1999، وشملت الاتفاقية تحرير الخدمات المالية والمصرفية .
- التقدم التكنولوجي: كنتيجة للتطور العلمي والتكنولوجي في وسائل الإعلام والاتصال، وثورة الحاسبات الآلية أدى ذلك إلى سرعة تبادل المعلومات فيما بين البنوك والعملاء، وبين البنوك والسوق، وبين البنوك وقطاعات الإنتاج والخدمات دون حواجز أو قيود، وهو ما ساهم في فتح مجالات لا نهائية للتمويل والاستثمار وهيئة المناخ والظروف لظهور البنوك الشاملة التي حققت نجاحات كبيرة في الدول المتقدمة.
- ظهور مستحدثات وأدوات مالية جديدة : وتتمثل في الأدوات البنكية التالية:
 - التجارة الإلكترونية **Commerce Electronique** : تسمح التجارة الإلكترونية للمصارف من تسويق وتوزيع منتجاتها العادية وخدمات الاستثمار لعملائها عن طريق الإنترنت، كما يمكن طرح منتجاتها بكل مواصفاتها ومعلوماتها عبر الإنترنت مما يزيد من عدد المتعاملين، ويقلص من حجم النفقات، ومن جهة يساهم البنك كذلك في هذه العملية بإصدار بطاقات إلكترونية خاصة بالعملاء للتحويل والتسديد، ويكون ضامنا لحق التاجر في سداد قيمة الصفقات التجارية
 - القروض المشتركة **Crédits Communs** : هي نوع من القروض ذات قيمة ومخاطر كبيرة، تشترك في تقديمها عدة بنوك، تخص هذه القروض تمويل العمليات الكبيرة ذات المبالغ الضخمة، وبالتالي تعد أداة هامة لتوفير الاحتياجات التمويلية .
 - شهادات الإيداع **Certificats de Dépôts** : هي وثيقة قابلة للتداول، يصدرها البنك بعد إيداع مبلغ من المال مودع بسعر فائدة معينة لمدة محددة تزيد أو تقل عن ستة أشهر.

- المشتقات **Dérivées** : هي عقود مالية متنوعة بحسب طبيعتها، ومخاطرها، وآجالها المتراوحة بين 30

يوم وسنة، ومن أهم هذه العقود نذكر :

1. عقود الخيار Contrats par Option

2. العقود الآجلة Contrats à Terme

3. العقود المستقبلية Contrats Futures

- **زيادة حدة المنافسة**: تعتبر المنافسة دافعا قويا لتطوير البنوك والتحول نحو البنوك الشاملة، وقد ازدادت

حدة المنافسة أكثر بدخول مؤسسات مالية غير مصرفية ومؤسسات أخرى غير مالية كالشركات

الصناعية، والتجارية، وشركات التأمين التي تقدم شبيهة لخدمات البنوك التجارية، وتوسع نشاطها أكثر

عن طريق عدة قنوات مثل قيام "شركة" SONY بإنشاء بنك افتراضي لتقديم خدمات الإقراض على

الإنترنت على الموقع www.sony.com وكذلك قيام "شركة أمريكا" On Line بإنشاء بنك

افتراضي سنة 1966 بعد أن ضمت إليها City Bank- Bank of American- Bank of

California وأقامت شراكة مع بنك إلكتروني سنة 1999 لإصدار بطاقات إلكترونية وتقديم

القروض، وتشير أحدث الإحصائيات في الولايات المتحدة أن الشركات الكبيرة صناعة السيارات،

وشركات تجارة الاستهلاك الكبيرة مثل "SEARS" وشركات صناعة الكهربائيات والإلكترونيات مثل

General Electric, IBM وغيرها يقدمون:¹

1. التمويل المباشر بما قيمته 1.2 تريليون دولار أي حوالي 3/1 أوراق الدين الكلية.

2. 25% من القروض التجارية التي بلغت 550 مليار دولار.

3. 2/5 القروض الاستهلاكية التي بلغت 606 مليار دولار.

هذا في حين تقدر حصة البنوك التجارية بـ 50% فقط من النسب السابقة وتستأثر شركات

التأمين بالنسبة الباقية.

¹ أحمد عبد الخالق، البنوك الشاملة، مقال منشور على الموقع الإلكتروني: مرجع سابق.

• لجنة بازل الدولية للرقابة المصرفية التي تشكلت من مجموعة الدول الصناعية العشر Group of ten نهاية عام 1974 هي بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، إنجلترا تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا وأقرت اللجنة عام 1988 معيارا دوليا موحدًا لكفاية رأس المال ليكون ملزما لكافة البنوك العاملة في النشاط المصرفي للدلالة على مكانة المركز المالي للبنك ويقوي ثقة المودعين فيه.

- المخاطر المصرفية وقرارات لجنة بازل: في ظل تصاعد حدة المنافسة بين المتدخلين في السوق المصرفية وزيادة نسبة المخاطر المحتملة التي قد تنشأ من العوامل الداخلية التي تتعلق بنشاط وإدارة البنك وكذلك العوامل الخارجية الناتجة عن تغير البيئة التي يعمل فيها البنك وعلى وجه الخصوص البيئة العالمية، أدى ذلك إلى الاهتمام بمعايير كفاية رأس المال في البنوك فقامت لجنة بازل الدولية* بإصدار مجموعة من المعايير لوضع حدود دنيا لرأس المال البنك لمقابلة مخاطر الائتمان بغية الحفاظ على استقرار النظام المصرفي العالمي، خاصة بعد تفاقم أزمة الديون الخارجية في الدول النامية بسبب توسع البنوك الدولية خاصة الأمريكية منها في ديون منفردة أو معدومة وهو ما دفع البنوك إلى تنويع أنشطتها وتملك أصول حقيقية.
- الشركات متعددة الجنسيات: هي شركات عالمية النشاط وتعتبر في كل معانيها أحد السمات الأساسية للعولمة، ويظهر تأثيره واضح على الاقتصاد العالمي في شكل استثمارات ضخمة، تكنولوجيا متطورة، خبرات تسويقية وإدارية، ويضاف إلى ذلك الأصول السائلة من الذهب والاحتياطات النقدية، ويمثل عدد البنوك متعددة الجنسية الكبيرة والتي تهيمن على الاقتصاد العالمي حوالي 14 شركة تمويل متعددة الجنسية والتي تؤثر في الأسواق المالية من خلال:¹
 - زيادة المعروض العالمي لرؤوس الأموال.
 - تعزيز التنمية المالية المحلية التي تحسن من كفاءة التخصص وخلق أدوات مالية جديدة مع زيادة الخدمات المصرفية.
- الخصخصة: تعد الخصخصة (الخصوصية) من أهم الدوافع للوصول إلى تطبيق مفهوم البنوك الشاملة، وتقليل معدلات المخاطرة، وتساهم الخصخصة في تنشيط سوق الأوراق المالية، وتوسيع قاعدة الملكية، وزيادة المنافسة في السوق المصرفية، وتحسين الأداء الاقتصادي، وتحديث الإدارة، وزيادة كفاءة أداء الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى إعطاء المزيد من الحرية للإدارة المصرفية في اتخاذ القرارات الإدارية الاستثمارية وتجميع الموارد ودعم أسواق المال والنقد .
- حركات الاندماج: عرفت الصناعة المصرفية في السنوات الأخيرة تحت تأثير العولمة نتيجة تحرير تجارة الخدمات المصرفية واتفاقية بازل لكفاية رأس المال البنوك حركات اندماج بين البنوك بمعدلات كبيرة

¹ عبد المنعم راضي عزت فرج، اقتصاديات النقود والبنوك، البيان للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص: 218.

وبأحجام مختلفة ترتب عنها تكوين كيانات مالية ضخمة قادرة على النمو والتوسع وفتح فروع جديدة في الداخل والخارج، وبالتالي تعزيز قدراتها التنافسية، وكذلك توسيع قاعدة العملاء، وتقديم خدمات متنوعة.

الفرع الثالث: وظائف البنوك الشاملة: ترجع أهمية البنوك الشاملة إلى الوظائف التي تقوم بها سواء كانت وظائف تقليدية تقدمها البنوك التجارية، وبنوك الاستثمار والأعمال، والبنوك المتخصصة، أو أنشطة أخرى متنوعة وواسعة التشكيلة، والتي يتوقف عليها إسهامها في تحقيق ودفع عملية التحول التنموي والتطوير الاقتصادي، على هذا الأساس تستند الصيرفة الشاملة على فلسفة التنويع التي جاء بها "هاري ماركوتز"، والتي تقوم على تنويع البنوك لأنشطتها وكذا مواردها بهدف استقرار حركة الودائع وتخفيض مخاطر الاستثمار، لذلك يمكن توضيح الإطار العام لإستراتيجية التنويع في البنوك الشاملة على النحو التالي:

1. تنويع مصادر التمويل: تقوم البنوك الشاملة بالعديد من الأنشطة في التمويل لعل من أهمها نذكر:

• الوظائف المصرفية التقليدية: وتتضمن صوراً عديدة للخدمة المصرفية أهمها:

- تسيير الحسابات الجارية بالعملة الوطنية والأجنبية.
- التحويلات المصرفية الداخلية والخارجية، والقيام بإصدار الشيكات السياحية.
- إصدار شهادات الادخار بالعملة المحلية والأجنبية.
- منح تسهيلات ائتمانية، وتمويل التجارة الخارجية.

• الوظائف المصرفية غير التقليدية: والتي يمكن حصرها في المجالات التالية:¹

- إصدار شهادات الإيداع القابلة للتداول والتي يمكن لحاملها شرائها وبيعها في أسواق النقد دون الرجوع للبنك الذي أصدرها.
- الاقتراض طويل الأجل من خارج الجهاز المصرفي في شكل إصدار سندات في أسواق رأس المال، أو بالاقتراض من شركات التأمين والمؤسسات المالية.
- اتخاذ البنوك الشاملة شكل شركات قابضة مصرفية " Holding " تضم إليها شركات صناعية، وتجارية، ومالية بغية تنويع مصادر التمويل وزيادة الموارد المالية.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص: 21.

- التوريق "Securitization" ويسمى أيضا بالتسنيذ ويقصد به تحويل الأصول غير السائلة (القروض) إلى أوراق مالية قابلة للتداول في صورة أسهم أو سندات، مما يعطي للدائن فرصة ترويج قروضه بعد تحويلها إلى أوراق مالية في البورصات المالية، وبالتالي تنشيط سوق المال ومثال ذلك قروض الإسكان، ومن مزايا التوريق خفض تكلفة الاقتراض قياسا بطرق التمويل التقليدية وبالتالي التحول من صيغ الإقراض التقليدية إلى صيغ وأدوات جديد وهي الأوراق المالية.

2. التنوع في مجال الاستثمار: وذلك من خلال عدة جوانب تتمثل أهمها:

- تنوع محفظة الأوراق المالية أين تضم تواريخ استحقاق مختلفة، وشركات ذات أنشطة متنوعة تكون درجة ارتباطها ضعيف بما يضمن درجة مخاطر منخفضة .
- تنوع القروض الممنوحة من قروض قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل، وتنوع تواريخ استحقاقها، والشركات التي تقدم لها القروض.
- الدخول في مجالات استثمارية جديدة من خلال:¹
- **الإسناد:** و يعني شراء الأسهم المصدرة حديثا من الشركة المصدرة لها بغرض ترويجها وبيعها للآخرين مع تحمل الأعباء المحتملة نتيجة لانخفاض السعر خلال مدة حيازتها لها وقبل الانتهاء من تسويقها، وفي المقابل يحصل البنك على كافة العمولات والمصروفات الأخرى عند سداده قيمة السهم للشركات المصدرة.
- **التسويق:** ويتضمن قيام البنك بتسويق الأوراق المالية لصالح الشركة المصدرة مستخدما في ذلك إمكانياته من خبراء ووحدات متخصصة واتصالات واسعة مع الوسطاء الماليين الآخرين .
- **تقديم الاستشارات:** حول الإصدارات الجيدة المتعلقة بنوعية، وتشكيل الأوراق المالية المرغوبة مع عقد المنازعات بتكاليف الأوراق المالية ومردودها ومخاطرها في ضوء الواقع والظروف التي تعيشها الشركات التي قامت بإصدار تلك الأوراق.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص: 57.

3. التنوع بدخول مجالات غير مصرفية: وتقوم إستراتيجية التنوع على القيام بالأنشطة التالية:

- القيام بنشاط التأجير التمويلي " Leasing " من خلال المشاركة في تأسيس شركات التأجير التمويلي، وإعداد الدراسات اللازمة للتمويل التأجيري، وكذلك القيام بدور المستشار المالي والاقتصادي لأي من الأطراف المشاركة، فضلا عن القيام بعمليات التأجير التمويلي.
- الاتجار بالعملة في السوق الحاضرة لإتمام صفقات تجارية دولية لصالح مؤسسات بهدف تحقيق عوائد.
- إصدار الأوراق المالية من أسهم وسندات نيابة عن مؤسسات الأعمال الأخرى وذلك مقابل عمولة.
- دعم النشاط المالي للعملاء من خلال تقديم الاستثمارات المالية والأعمال التي من شأنها تسهيل أعمال العملاء الخاصة باستثمار أموالهم في السوق والحفاظ على توازنهم المالي، كذلك نجد:
- إنشاء صناديق الاستثمار: حيث تقوم البنوك الشاملة بتكوين صناديق لاستثمار وإدارة ودائع العملاء مقابل أتعاب محددة تحصل عليها، أما الأرباح والخسائر فهي من نصيب العملاء وحدهم.
- تأسيس شركات رأس المال المخاطر: تعد شركات رأس المال المخاطر من قنوات التمويل الهامة لما تؤديه من دور حيوي في تقديم الدعم المالي والفني اللازمين للمشروعات الواعدة التي تعمل في مجالات استثمارية عالية المخاطر، في مقابل تحقيق أرباح رأسمالية ذات معدل مرتفع في الأجلين المتوسط والطويل، وتلعب البنوك الشاملة دورا نشطا في هذا المجال باعتبارها الأقدر على متابعة هذا النشاط من خلال شبكة فروعها الواسعة.
- القيام بعمليات خصم الديون: " Factoring " وتعتبر من أهم أعمال الوساطة المالية التي تنصب على تقييم الجدارة الائتمانية للمستورد، حيث يقوم البنك الشامل بشراء الذمم

المدينة من كمبيالات، سندات، فواتير...، من المنشآت الصناعية والتجارية والتي تتراوح مدتها ما بين 30 يوم و120 يوم، وذلك بهدف توفير سيولة نقدية لهذه المنشآت دون الحاجة لانتظار تواريخ استحقاقها، على أن تقوم المؤسسة المقدمة لهذه الخدمة بتحصيلها في تاريخ الاستحقاق .

- **تنشيط سوق المال و برامج الخصخصة:** يقوم البنك الشامل بالمساهمة في إنشاء الشركات التي تعمل في مجال الأوراق المالية ودعم تطورها، وإدارة محافظ الأوراق المالية لصالح عملائها، كما يقوم أيضا بتقييم الشركات المطروحة للبيع والخصخصة.

4. تقديم أنشطة تمويلية مبتكرة : تسعى المصارف الشاملة إلى ابتكار خدمات مصرفية جديدة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية لها، ويشير الابتكار المصرفي في مفهومه على أنه ترجمة الأفكار الجديدة إلى ممارسات عملية تطبيقية، ويتحقق التفوق الإبتكاري لمصرف ما عن دون الآخر وفق نمط الإدارة المصرفية التي تشجع الابتكار أو تتجنبه.

ومن الاتجاهات الحديثة للخدمات التمويلية المبتكرة التي تأخذ بها البنوك الشاملة نذكر :

- **صيرفة التجزئة: "Retail Banking"** وتشمل العديد من الخدمات التمويلية التي تشهد توسعا ملموسا من قبل العديد من البنوك في إطار مزاولتها لأنشطة صيرفة التجزئة، ومن أهم هذه الخدمات مايلي :
- **البطاقات الإلكترونية:** وتمثل حافظة نقدية إلكترونية مخزنة في الهارد ديسك لجهاز الكمبيوتر تسمح بالتسديد الفوري كوسيلة دفع مقبولة، ومن أشكال النقود الإلكترونية نجد بطاقة الدفع، البطاقات الائتمانية، بطاقات الصرف الشهري .
- **تقديم القروض الشخصية:** شهدت السوق المصرفية توسعا كبيرا في مجال القروض الاستهلاكية التي تخدم فئات كثيرة من الأفراد العاملين بالقطاع العمومي أو الخاص، وتعمل البنوك الشاملة على توفير التمويل اللازم لأغراض استهلاكية ك شراء السيارات، أو الأثاث...، وذلك مقابل شروط ميسرة و بسيطة.

- التمويل بالرهن العقاري: يعد هذا النوع من الإقراض من أهم خدمات التجزئة المصرفية التي توسعت البنوك الشاملة في تقديمها للأفراد بعد أن كان مقتصرًا على البنوك المتخصصة، وفي نطاق ضيق من جانب البنوك التجارية التي تقدمه للشركات العقارية، وتوسعها في هذا النشاط سيزيد من إمكانية تنشيط سوق العقارات ويحقق الرواج المطلوب والدعم الكافي للفئات الخاصة من الأفراد ذوي الدخل المحدود وهو ما من شأنه أن يوفر التمويل اللازم للبنوك ذاتها.

● نشاط التأمين: يعد التأمين من الأنشطة غير المصرفية المبتكرة التي تنشط فيها البنوك الشاملة من خلال شكل تنظيمي لشركة شقيقة تضمها شركة قابضة، حيث تقوم بتقديم خدمات تأمينية على الممتلكات وعلى الأشخاص كالتأمين على العملاء الذين يحصلون على قرض ائتماني في مقابل التزام شركة التأمين بسداد أقساط القروض في حالة وفاة المقرض، وذلك مقابل حصول البنك على عمولة من شركة التأمين الشقيقة نظير هذه الأنشطة.

المطلب الرابع: البنوك الإسلامية:

بدأت فكرة المنتجات المالية الإسلامية تحتل حيزًا مهمًا في إطار المؤسسات الإقليمية والعالمية، وأصبحت الآن منافسة كبيرة من أجل اكتساب حصة معتبرة في سوق واعد ومرشح للتصاعد خلال السنوات القليلة المقبلة، خصوصًا إذا أخذنا بعين الاعتبار أعداد المسلمين في العالم التي تتجاوز 1.3 مليار نسمة، وتزايد أعداد الذين لا يرغبون سوى التعامل وفقا للشريعة الإسلامية. ولم يعد الأمر يقتصر على بنوك ومؤسسات محلية فحسب، بل امتد الأمر إلى بنوك عالمية مثل {سي تي بانك، باركليز، يوبي اس} هذا الأخير أصبح يدير أصولًا عقارية بالنيابة عن مستثمرين إسلاميين في العاصمة البريطانية لندن. كما أن وجود جالية إسلامية كبيرة في أوروبا يتجاوز

عددها 20 مليون شخص و يتركزون في دول مثل فرنسا وألمانيا وبريطانيا، بات يمثل سوقا محتملة ومرجحة للعديد من المؤسسات المالية الإقليمية والدولية.¹

أكد خبراء مصرفيون التوجه العالمي نحو التعاطي مع المصرفية الإسلامية بشكل جدي، مشيرين إلى توجه بعض الدول الغربية ليس فقط لدراسة مبادئها والأسس التي تقوم عليها، بل نية بعضها تعديل قوانينها المالية لتتلاءم معها، في إشارة لفرنسا والمؤسسات الدولية مثل البنك الدولي، الذي يدرس فرض قوانين ملزمة للتمويل الإسلامي، الأمر الذي جعلها توضع تحت المجهر العالمي.

وأوضح الخبراء أن الأزمة المالية العالمية فتحت الباب لدى المؤسسات الدولية والغربية جديا لدراسة المبادئ التي يقوم عليها الاقتصاد الإسلامي والنظام المصرفي والمالي الإسلامي على وجه التحديد، مؤكداً أن عامي الأزمة المالية العالمية الأخيرين، كما لو كانا عامي المصرفية الإسلامية بامتياز، مشيرين إلى أن تجربتها خلال هذين العامين، تعادل مسيرة الـ30 عاما الماضية من عمرها، مع إقرارهم بأن عقود التمويل الإسلامي لم تسلم من سهام هذه الأزمة والانتقادات الشرعية بل خروج بعضها من الشرع.

كما أن كل من فرنسا والولايات المتحدة قامت بإنشاء لجان لدراسة خصائص الاقتصاد الإسلامي، وذلك للاستفادة منها في عملية إعادة تنظيم اقتصاداتها وحل مشكلاتها البنوية حتى تكون أكثر فاعلية في حل وقدره على مواجهة أي أزمة مستقبلية، مشيرا إلى أن بعض الاقتصاديين الغربيين قدموا توصيات بتبني مبادئ الاقتصاد الإسلامي، وذلك لفعاليتها في مواجهة الأخطار المحدقة بالنظام الاقتصادي العالمي الحالي.

و العالم الغربي لم يكشف جدوى الاقتصاد والمصرفية الإسلامية بشكل قاطع إلا عندما انكشفت سوء طريقة إدارة العالم لاقتصاده، وفق النظام العالمي الرأسمالي. ومع أن الأزمة المالية العالمية أخذت تضرب جسد الاقتصاد والنظام المالي الإسلامي كجزء من المنظومة الاقتصادية الكلية، فإن الأخير كانت القوانين الإسلامية بمثابة درع لها من مخاطر هذه الضربة. كما ينادى الغرب بخفض الضريبة إلى 2.5 في المائة، مبينا أن ذلك يتساوى مع فريضة

¹ صادق راشد الشمري: (2008) أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية"، دار اليازوري للنشر، عمان.ص 136

الزكاة في الإسلام، حيث تزايدت المطالبة بالمشاركة في الربح والخسارة في العمليات المصرفية، ويسمونها المصرفية الأخلاقية.

وأكدت دراسة حديثة أصدرها مركز «ديلويت» للمعرفة وقيادة صناعة التمويل الإسلامي في الشرق الأوسط، وجود عدد من التحديات التي تواجه المؤسسات المالية الإسلامية في ظل التراجع في النمو الاقتصادي الحالي واستقراء الحلول للنهوض بالصناعة لكي تلعب الدور المهم المنوط بها في اقتصاد الشرق الأوسط.

و أوضح ديفيد داود، خبير التمويل الإسلامي الدولي في مركز «ديلويت»، أن الولايات المتحدة بدأت تهتم بالمصرفية الإسلامية والتمويل الإسلامي، وبالفعل استدعت مجموعة من المفكرين في هذا المجال، للاستفادة من قوانينه ومعاييرها في تقويم الوضع المالي المتأزم في أميركا بسبب انهيار وضعها الاقتصادي بسبب الأزمة المالية العالمية؛ حيث إنها أعلنت عن إفلاس أكثر من 130 بنكا حتى الآن، وربما يتزايد العدد مستقبلا.

ويعتقد أن المصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ينقصها نظام إدارة مخاطر كفاء، يتماشى مع المعايير العالمية، مما يعني ضرورة اتباع معايير عالمية تمكن تلك المؤسسات من إدارة مخاطر التشغيل في كياناتها الإسلامية المتعددة. و يعتقد أن المنتجات الإسلامية والمصرفية الإسلامية حققت نجاحات كبيرة، وخرجت من الأزمة المالية بأقل الخسائر، وهذا يعود إلى أن للبنوك الإسلامية حساسية عالية في التعامل مع المخاطر العالية، فهي لا تتعامل مع المشتقات، بمعنى أنها تلجأ إلى الاستثمار في المنتجات والمجالات التي تتوافق مع الشريعة الإسلامية، مثل بيع المال بالمال، كما أنها لا تعطي الحق في بيع ما لا تملك بيعه، سواء أكان ذلك متعلقا بالمشتقات أم له علاقة بالاقتصاد.

ونقر بأن هناك الكثير من التحديات التي تواجه انتشار الصناعة في أوروبا والولايات المتحدة وغيرها من البلاد غير الإسلامية، مؤكدا على أن تطوير الأنظمة والمنتجات سيمهد الطريق لانتشارها في أوروبا وأميركا وذلك لعدم خضوع المصارف الإسلامية لأنظمة وأحكام لا تناسب طبيعة العمل المصرفي الإسلامي، في ظل نقص الموارد البشرية المؤهلة، مع عدم تطور منتجاتها وابتكار الجديد منها، أعاق انطلاقها وانتشارها بالشكل المطلوب في تلك البلاد و من الضروري تضافر الجهود لاكتمال البنية التحتية منها و إنشاء مجلس أعلى للفتوى يتكون من صفوة تكون ملمة بأحكام الشرع وبالمعاملات المصرفية، مع ضرورة زيادة مساحة تمويل اقتناء الأصول والسلع

الرأسمالية، ومن ثم تقليل المبالغ الموجهة لتمويل رأس المال العامل، إلى جانب تحديث الأنظمة والخدمات المالية، مع توسيع قاعدة المساهمين، والفصل بين الإدارة والملكية، وإعادة هيكلة الشركات التابعة، مع أهمية التقيد بمعايير هيئة المحاسبة والمراجعة وقواعد السلوك المهني للمؤسسات المالية الإسلامية وتطبيق معاييرها¹.

المبحث الثالث: واقع الخدمات المصرفية الحديثة

لقد تميز المحيط المصرفي بالسرعة في المعاملات ومواكبة التطورات الحاصلة في كل المجالات لأجل زيادة رقم أعماله ومحاولة منه ضبط وترشيد مصروفاته وأعبائه، لذلك يستعمل سياسات ائتمانية يوازن فيها بين العائد والمخاطر، وهذا بالنظر إلى موجوداته وحجم السيولة المتوفرة لديه علاوة على وجوب تحقيق التميز في أداء خدماته المصرفية من خلال إدخال مفهوم التنوع على مصادر التمويل وأدوات الاستثمار، ويزداد هذا المفهوم عمقا كلما اتجه البنك لممارسة أنشطة جديدة لم تكن من قبل وإدخال تطورات تكنولوجيا على الخدمات السابقة لتمييزها عن مثيلاتها في البنوك الأخرى، وسنعرض في هذا المبحث واقع الخدمات الحديثة .

المطلب الاول: التوسع في الخدمات الالكترونية

تعتبر المصارف من أكثر المؤسسات استخداما لتكنولوجيا المعلومات، فقد استفادت المصارف من هذه التكنولوجيا في تطوير وتوسيع الخدمات التي تقدمها، وفي زيادة انتشار الخدمات المصرفية، وفي زيادة كفاءة وفعالية العمل المصرفي، بسرعة تبنيه للتطورات التكنولوجية وإفرازاتها المتلاحقة، فقد ارتبطت فروع المصرف المختلفة مع بعضها البعض من خلال شبكات الحاسوب منذ عقود مضت، مما ساعد عملاء المصرف على الاستفادة من خدمات المصرف بغض النظر عن الفرع الذي يتعاملون معه، كما أن استخدام أجهزة الصرف الآلية والتي مضى على تطبيقها عقد من الزمن مكن العملاء من الاستفادة من الخدمات المصرفية على مدار الساعة، كما أن زيادة استخدام البطاقات الائتمانية من خلال أجهزة الصرف الآلية المختلفة مكن من زيادة المرونة المتاحة لعملاء المصارف، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الأجهزة والبرمجيات والاتصالات قد

¹مقالة في جريدة الشرق الاوسط بعنوان المصرفية الإسلامية في 2011 تستعد لموسم الهجرة إلى الغرب، فتح الرحمن يوسف، الرياض 2011.

ساعدت المصارف على إعادة هندسة عملياتها الإدارية وتنويع خدماتها المصرفية، كتقديمها من خلال الانترنت.

وقد أظهرت إحدى الدراسات المعدة في منتصف عام 1999 بأن معدل تكلفة تقديم الخدمة المصرفية يبلغ حوالي دولار أمريكي، وذلك إذا تم تقديمها من خلال فرع المصرف القائم والمبني من الحجر والطوب، ويبلغ معدل تكلفة تقديمها من خلال أجهزة الصرف الآلي والأجهزة الإلكترونية المشابهة الأخرى حوالي 25 سنتا، بينما لا يتجاوز معدل كلفة تقديمها باستخدام الانترنت السننت الواحد.

المطلب الثاني: تحديات و مخاطر الخدمات المصرفية الالكترونية

الصيرفة الالكترونية رغم ما يمكن أن توفره من مزايا للاقتصاد العالمي عامة، تظل محاطة بمجموعة من المخاطر لا يمكن مواجهتها دون وضع إطار قانوني وتقني وتطويره مع كل المستجدات و أهم هذه المخاطر ما يلي :

- المخاطر التنظيمية:

تنطوي الصيرفة الالكترونية على درجة عالية من المخاطر التنظيمية بالنسبة للمصارف، ويمكن للمصارف توسيع النطاق الجغرافي لخدماتها عن طريق الصيرفة الإلكترونية، بدرجة أسرع مما يمكن تحقيقه عن طريق المصارف التقليدية، ونظرا لأن شبكة الانترنت تتبع الفرصة للاستفادة من الخدمات من أي مكان في العالم، فإن هناك خطر في أن تحاول المصارف التهرب من التنظيم والإشراف، وفي هذه الحالة يمكن أن تطلب هذه المصارف أي التي تقدم خدماتها من أماكن بعيدة عن طريق شبكة الانترنت بالحصول على ترخيص لذلك، والترخيص وسيلة مناسبة بصفة خاصة عندما يكون ضعيفا وعندما لا يتواجد بشكل كاف بين المصرف المقدم للخدمة الالكترونية وجهة الإشراف المحلي، فقد تنهرب بعض المصارف من الخضوع للسلطة النقدية، لاسيما في الدول الأقل تنظيما أو الأقل تطورا من حيث تقنيات الرقابة على استعمال مختلف الوسائل الالكترونية في التعامل المصرفي.

- المخاطر القانونية :

تحتوي الصيرفة الإلكترونية على درجة عالية من المخاطر القانونية بالنسبة للمصارف، وتجد أبرز فكرة تطرح حالياً كون الصيرفة الإلكترونية يمكن أن تساهم في عملية غسيل الأموال، وتمويل العمل الإجرامي والإرهابي في العالم، وهذا كله ناجم عن السرية التي توفرها التقنية للمتعاملين، مما استدعى التفكير في وضع إطار قانوني وتشريعي يحارب كل استعمال غير شرعي للصيرفة الإلكترونية، فضلاً عن التنسيق والتكامل الدولي لتضييق الخناق على الاستعمال غير الشرعي، وإنشاء وكالة خاصة للمراقبة، وهناك مخاطر أخرى مرتبطة بالنشاطات المختلفة للقرصنة وما يمكن أن تشكله من خطر على نظام الشبكة الإلكترونية.

- مخاطر العمليات:

يحتاج الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية إلى أمن النظام المصرفي والشبكات الإلكترونية المصرفية، فهناك مخاطر مرتبطة بالنشاطات المختلفة والنتائج المترتبة عليها، وهذا لا يمكن مواجهته إلا من خلال تبني نظام الكتروني مصرفي آمن متطور يوفر أماناً للمصرف و متعامله، ويتعين على القائمين على تنظيم العمليات المصرفية الإلكترونية والإشراف عليها أن يتأكدوا من المصارف التي تتيح ممارسة سليمة لضمان سرية البيانات، إلى جانب نزاهة النظام والبيانات، وينبغي أن يجري باستمرار اختيار ممارسة الأمن ومراقبته ومراجعتة.

- مخاطر السمعة :

إن كل مخالفة ترتكب في أي دولة أو أي اضطراب في خدمات بنوكها قد يمس بسمعتها، وكلما زاد المصرف في الاعتماد على قنوات تقديم الخدمة المصرفية الإلكترونية، ازدادت احتمالات مخاطر السمعة. فقد يواجه المصرف المقدم للخدمة الإلكترونية مشاكل تقنية، تؤدي إلى فقدان الثقة في قنوات تقديم الخدمة المصرفية من جانب المصرف، أما من جانب العملاء فقد تنشأ مخاطر السمعة من سوء استخدام العملاء لاحتياطات الأمن أو الجهل بالحاجة، وعموماً يتم حل هذه الإشكالية من خلال الدور الإعلامي للمصرف حول الخدمة المصرفية الإلكترونية، وذلك من خلال تقديم مساعدات تقنية واستشارية للعملاء.

وقصد مواجهة أخطار وتحديات الصيرفة الإلكترونية هناك عدة أدوات تنظيمية يمكن إبرازها في أربعة نقاط وهي:

✓ **التطويع:** في ضوء سرعة التغير التكنولوجي وأثار تلك التغيرات على الأنشطة المصرفية، فإن مواكبة اللوائح التنظيمية لأحدث التطورات كانت وستظل مهمة معقدة تستغرق كثيرا من الوقت والجهد ولها أثر بعيد المدى، وقد أصدر بنك التسوية الدولية دليلا حول إدارة مخاطر المعاملات المصرفية الإلكترونية.

✓ **التقنين:** تقتضي الطرق الجديدة لإجراء المعاملات والأدوات الجديدة ومقدميها عمليات من التعرف والتصديق والترخيص القانوني، فعلى سبيل المثال من الضروري تحديد مفهوم العقود الإلكترونية ووضع الإطار القانوني المنظم لها.

✓ **التنسيق:** يجب أن يحظى التنسيق الدولي، بتنظيم المعاملات المصرفية الإلكترونية بأولية الأولوية، وهذا ما يعني تكثيف التعاون الدولي والمحلي بين جهات الإشراف وتنسيق القوانين والممارسات التنظيمية المختلفة.

✓ **التكامل:** وهذه العملية هي عملية إدراج قضايا تكنولوجيا المعلومات، ومخاطر التشغيل، والمصلحة لها في تقنيات جهات الإشراف على المصارف المتعلقة بمدى كفاءة إدارة المصارف في إعداد خطة العمل الخاصة بالمعاملات الإلكترونية، وسيمثل تحد خاص تواجهه جهات التنظيم في الإشراف على الوظائف التقنية والرقابة على النظام المالي والمصرفي.

المطلب الثالث: مقومات العمل المصرفي الإلكتروني

يعتبر أمن البنوك الإلكترونية، وكذا التجارة الإلكترونية جزء رئيسي من أمن المعلومات ونظم التقنية العالية عموما، وتشير حصيلة دراسات أمن المعلومات وما شهده هذا الحقل من تطورات على مدى الثلاثين سنة الماضية أن مستويات ومتطلبات الأمن الرئيسية في بيئة تقنية المعلومات تتمثل في الوعي بمسائل الأمن لكافة

مستويات الأداء الوظيفي، والحماية المادية للتجهيزات التقنية، والحماية الأدائية (استراتيجيات رقابة العمل والموظفين)، والحماية التقنية الداخلية، والحماية من المخاطر الخارجية.

إن القاعدة الأولى في حقل أمن المعلومات هي الأمن الفاعل الذي يركز على الاحتياجات المدروسة التي تضمن الملاءمة والموازنة بين محل الحماية ومصدر الخطر ونطاق الحماية وأداء النظام والكلفة، وبالتالي فإن استراتيجيات وبرامج أمن المعلومات تختلف من منشأة إلى أخرى تبعاً لطبيعة البناء التقني للنظام محل الحماية، وتبعاً للمعلومات محل الحماية، وتبعاً للآليات التقنية للعمليات محل الحماية، إلى جانب عناصر تكامل الأداء وأثر وسائل الأمن عليه وعناصر الكلفة المالية وغيرها.

أما القاعدة الثانية فهي أن الحماية التقنية وسيلة وقاية ودفاع، وفي حالات معينة وسيلة هجوم، ولا تتكامل حلقات الحماية دون الحماية القانونية عبر النصوص القانونية التي تحمي من إساءة استخدام الحواسيب والشبكات فيما يعرف بجرائم الكمبيوتر والانترنت والاتصالات والجرائم المالية الإلكترونية، وبالتالي تتكامل تشريعات البنوك والتجارة الإلكترونية مع النصوص القانونية لحماية المعلومات.

المطلب الرابع: حجم الطلب على الخدمات

الفرع الأول: الطلب على البطاقات الذكية: لقد تطور حجم استعمال البطاقات الذكية حيث بلغت سنة 1996 أكثر من مليون بطاقة في العالم وفي 1998 وصلت إلى 100 مليون بطاقة وحوالي 90 % منها في أوروبا¹، وفي سنة 2003 وصلت إلى 6 مليون بطاقة.

الجدول التالي يبين لنا توزيعها الجغرافي في العالم خلال سنة 1997-2002.

الجدول (1-2): التوزيع الجغرافي للبطاقات الذكية

2002	1997	السنوات

¹ د/ أحمد عبد الخالق، البنوك والتجارة الإلكترونية، الجديد أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والإقتصادية، جزء الثاني - الجديد في التمويل المصرفي - منشورات حلب، بيروت 2001 ص 4.

		البلدان
	%46	اوروبا %70
	%22	امريكا %11
	%28	اسيا %14
	%4	باقي العالم %5

المصدر: Jérôme Baumgarten; Nicolas descamp- la carte à puce-, 2000, p7

من خلال الجدول نلاحظ أن أوروبا تستعمل البطاقات الذكية بنسبة أكبر مقارنة بباقي البلدان. حيث وصلت سنة 1997 إلى 70 % كما نلاحظ في باقي البلدان أن نسبة الاستخدام لهذه البطاقة هي في تزايد مستمر فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية ارتفعت من 11 % سنة 1997 إلى 22 % سنة 2002 ، كما أنه تشير إحدى الدراسات التي تمت على الولايات المتحدة الأمريكية أنه بلغ حجم الطلب على منتجات البطاقة الذكية في عام 1992 نحو 51 مليون دولار أمريكي وارتفعت إلى 145 مليون في عام 1996 ووصلت إلى 1550 في عام 2001 وبلغ حجم الطلب السنوي 96 و 61 % ما بين 1996 و 2001 ، ووفقا لنفس الدراسة - قد ارتفع بنسبة 30 % ما بين 92 ووفقا لنفس الدراسة فلقد وصل حجم المعاملات التي أجريت باستخدامها إلى 6 ملايين سنة 1992 و 15 مليون عام 1996 و 575 عام 12001 كما نجد النمو السريع لها في باقي دول العالم حيث نجد في البرتغال بدأ العمل بها عام 1995 ووصل حاملها إلى 3 مليون، أما في إيطاليا فقد بدأت في 1992 ويوجد حوالي 4 مليون حامل وبلجيكا إستخدمتها عام 1995 ووصل عددها حوالي 4 مليون بطاقة، أما في فرنسا فلقد وصل حجم البطاقات الذكية 43,3 مليون بطاقة سنة 2002 لحوالي 60 مليون ساكن¹ وهذا التطور السريع الذي شهدته البطاقة الذكية يرجع إلى عدة عوامل:

¹د/ أحمد جمال الدين موسى، النقود الالكترونية وتأثيرها على دور المصارف المركزية في ادارة السياسة النقدية ، دار النهضة العربية ط7, القاهرة 2010 ، ص 128

- كون البطاقة الذكية توفر الراحة وسهولة التعامل ويستطيع حاملها إستعمالها في أي جهاز يحوي برمجيات تتناسب معها.
- التوسع الكبير الذي لحق البطاقات الذكية يرجع إلى التطور الكبير الذي شهدته وتشهده التجارة الإلكترونية حيث بلغ حجم التجارة الإلكترونية سنة 1998 على مستوى العالم 84 مليار دولار وارتفع في عام 2000 إلى 377 مليار دولار.
- إمكانية استخدامها في الضمان الاجتماعي والمعاش الحكومي، حيث يستطيع المستفيدين الحصول على مستحقاتهم بتحميل البطاقة بقيمتها من آلة الصرف الآلي أو أي مركز إلكتروني يتم تحديده.

الفرع الثاني: الطلب على النقود الإلكترونية

إن استخدام النقود الإلكترونية مازال ضعيف مقارنة بوسائل الدفع الإلكترونية التي عرفتها سابقا، وتعد الولايات المتحدة الأمريكية من أول الدول التي عرفت النقود الإلكترونية حيث نجد استخدام هذه الأخيرة يتم في شكل نظام البطاقة الذكية ولقد ارتفع حجمها من 51 مليون دولار عام 1992 إلى 145 مليون دولار عام 1996 بمعنى زاد بنسبة 30%.

أما في ألمانيا فلقد ارتفع حجم النقود الإلكترونية من 511 مليون مارك ألماني عام 1997 إلى 1238 مليون مارك ألماني عام 1998 ، وبالنسبة للنقود المستخدمة بالفعل فهي لم تتجاوز 160 مليون مارك ألماني عام 1998

لا تساعد البنية الضعيفة على إنتشار النقود الإلكترونية، وتحسن الصناعة المالية وتوفير الخبرات التكنولوجية المتقدمة تنعكس إيجابا على تداولها، وخاصة في العناصر الضرورية للتعامل بها والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- مدى إنتشار أجهزة الحاسب الآلي: حيث تثبت الدراسات أنها ارتفعت في الولايات المتحدة الأمريكية من 39,1 % عام 1996 إلى 53,4% عام 2000 ومن المتوقع إرتفاع هذا العدد في السنوات القادمة مما يزيد من تحسن فرص الطلب على النقود الإلكترونية.
- معدل إنتشار شبكة الإنترنت: حيث يقدر عدد مستخدمي شبكة الإنترنت في العالم عام 2002 نحو 200 مليون شخص أما في الولايات المتحدة الأمريكية فلقد ارتفع من 14,9 % عام 1996 إلى 34,9 % عام 2000 3 ووصل معدل إنتشار الإنترنت إلى 70 % عام 2003 وفي أوروبا وصل إلى 50 %، كما بلغ عدد مستخدمي الإنترنت في فرنسا 14 % سنة 1999 ، وإرتفعت إلى 47 % سنة 2003 ويتوقع أن يصل 54 % سنة 2006.
- نمو التجارة الإلكترونية: تتأثر النقود الإلكترونية بنمو التجارة الإلكترونية وما يلاحظ عن هذه الأخيرة أنها في اتساع مستمر غير أنه في السنوات الأخيرة بعد الأزمة التي لحقت بشركات تكنولوجيا المعلومات منذ منتصف عام 2000 .خففت من حدة التوقعات المتفائلة بإستمرار النمو الواسع للتجارة الإلكترونية. إذ أن الدراسات والأبحاث بينت أن حجم التجارة الإلكترونية في العالم قد ارتفعت من 84 مليار دولار عام 1998 إلى 377 مليار دولار عام 2000 6 ومن المتوقع أن يصل حجمها إلى 5 تريليونات عام.2005 ، ولو نظرنا إلى إنتشار التجارة الإلكترونية لوجدنا أن الولايات المتحدة الأمريكية تستحوذ على الحصة الأكبر من حجمها في العالم حيث بلغت عام 1998 مقدار 51 مليار دولار وعام 2000 وصلت إلى 284 مليار دولار ، أما في عشر دول من دول الإتحاد الأوربي فنجدها تتراوح ما بين 0,3 إلى 17 أرو لكل فرد ومن ثم لا تتعدى نسبة ما يخصصه المستهلكون للتعامل من خلال التجارة الإلكترونية 2%

من خلال الإحصائيات السابق نلاحظ أن عناصر البنية التحتية في تطور وتوسع مستمر مما يؤكد ان على السوق واعد لاستخدام النقود الالكترونية واستعمالها كأداة دفع بديلة عن الأدوات الأخرى وهذا في المدى المتوسط والطويل.

و بالنسبة للعامل البشري فان من الضروري تطوير الخبرة المصرفية وتدريب القائمين على إصدار النقود الإللكترونية وعلى كيفية إدارة المخاطر الناتجة عن تداولها. كذلك الدعاية الكافية لهذه النقود الإللكترونية فهي مثلها مثل باقي المنتجات البنكية فهي تحتاج إلى دعاية وإعلان لتسويقها، فحدائة وجودها وضعف الدعاية لها من شأنه أن يعيق انتشارها خاصة في المرحلة الأولى للتعامل بها.

قبولها كأداة دفع لدى المستهلكين والتجار يعتبر قبول النقود الإللكترونية كأداة دفع عامل أساسي في تطوير حجم المعاملات التي تتم بواسطتها ويتحقق ذلك كلما عمل البنك على تخفيض المخاطر وتقديم الضمانات الكافية للمتعاملين بها. ضعف قبول السوق لهذه النقود فالسوق لازالت غير ناضجة أو متواتية لإدخال النقد الإللكتروني في التعامل

العوامل الإقتصادية والاجتماعية وتمثل أساسا في مستوى الدخل، الثقافة المصرفية، مدى توافر ضوابط الأمن المتعلقة بالمخاطر الناتجة عن شبكة الإنترنت خاصة.

نظم الدفع السائدة يرتبط كذلك حجم الطلب على النقود الإللكترونية بنظم الدفع السائد في كل بلد، فهناك من يفضل استخدام النقود السائلة حيث أثبتت الدراسات أن أكثر من 54 % من المستهلكين في الولايات المتحدة الأمريكية يفضلون استخدام النقود السائلة في معاملاتهم البسيطة، وتؤكد نفس الدراسة أن 57 % من تجارة التجزئة يفضلون التعامل بالنقود السائلة.

ولقد أظهرت كذلك دراسة تمت على الإتحاد الأوربي أن استخدام النقود السائلة في انخفاض

مستمر

وإن ظلت حتى الآن أكبر أدوات الدفع استخداما في تسديد المعاملات اليومية، إذ بلغ حجم استخدام النقود الإلكترونية 10 % في أوروبا، 8% في اليابان و 6% في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1998 كما أن فائدة استخدام النظم المقترحة من النقود الإلكترونية غامضة بالنسبة للمستهلكين.

من خلال ما سبق يمكن القول أن النقود الإلكترونية لازالت في بدايتها حيث يعتقد المراقبين لها في الفترة الأخيرة أن مستقبل النقود الإلكترونية مظلم ما لم تتطور لتقدم للناس أسلوبا مثيرا لإجراء المعاملات، ولكن توقعات رجال المال والاقتصاديين تتجه نحو تأكيد أن نمو الإقتصاد الإلكتروني سيكون بطيئا في الأجلين القصير والمتوسط و ستكون أسرع في المدى الطويل، وبالتالي فإن السوق الواعد للنقود الإلكترونية سيحل محل النقود السائلة بشكل تدريجي، كما لاحظ في الفترة الأخيرة اختفاء بعض نماذج النقود الإلكترونية و الاتجاه نحو التماثل الكلي للآليات المقترحة لها أما بالنسبة لحالة الدول العربية في مجال التعامل بالنقود الإلكترونية فإن أغلبها لازالت لم تدخلها في تعاملاتها المالية، لذا من الأفضل لها أن تستعد لتواكب هذا التطورات حتى لا تجد نفسها ضمن نظام مالي دولي مفروض عليها دون توقع واستعداد وما لذلك من آثار على جهازها المصرفي واقتصادها ككل.

خلاصة

الفصل الثاني:

عرفت الصيرفة الإلكترونية عدة أنواع من وسائل الدفع الإلكترونية وأنظمة التحويل المالي الإلكتروني وأجهزة الصراف الآلي والانترنت المصرفي، كما أن الصيرفة الإلكترونية ترسى على بنية تحتية , وعلى ضوء نتائج الدراسات الحالية، فإن البنوك الجزائرية تعاني من نقص في الخدمات المصرفية الإلكترونية, حيث ينحصر نطاق تعاملها على بعض البطاقات البنكية، والذي مازال في البداية رغم العدد الهائل من البرامج المعدة التي لم تعرف النور بعد, كما ينبغي على البنوك الجزائرية الاستعداد لتطبيق ثقافة مصرفية, وخلق كيان مصرفي قادر على المنافسة في ظل العولمة المالية والمصرفية و يكون بتبني استراتيجيات مدروسة ومناسبة، وتأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيات الحديثة في الإدارة والتسيير, و من الضروري توسيع شبكات الانترنت من خلال إدخال البث عن طريق ال ADSL الذي من خلالها يتم تحديث خدماتها فضلا عن تطوير الإعلام المصرفي للمساهمة في نشر ثقافة مصرفية إلكترونية في المجتمع, ويجب أيضا الدخول الحقيقي في عمليات الاندماج المصرفي، والتحول إلى البنوك الشاملة، كخطوة لمواجهة المنافسة العالمية الشرسة، بالإضافة إلى تقوية شبكة المعلومات المصرفية إلكترونيا.

الفصل الثالث

الارتقاء بالموارد البشري

في ظل عصرنة البنوك الجزائرية

مقدمة

الفصل الثالث:

لقد اضحي لزاما على البنوك الجزائرية ان تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات المصرفية المقدمة, حتى تستطيع الارتقاء الى مستوى التحديات المتباينة التي تواجه العمل المصرفي خلال القرن الحادي و العشرين و يعتبر العنصر البشري من الركائز الاساسية للارتقاء بالأداء المصرفي فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها ادارات البنوك في السنوات الاخيرة لتطوير الخدمة المصرفية, الا ان هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يتواكب معها تطوير لإمكانيات العاملين و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق افضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية.

و قسمنا هذا الفصل الى ثلاثة مباحث المبحث الاول تطور المنظومة المصرفية الجزائرية و اهم الاصلاحات التي طرأت على النظام المصرفي و المبحث الثاني الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي بما يتماشى مع التطورات الحاصلة في النظام المصرفي اما المبحث الثالث فهو اسقاط الجانب النظري على الواقع و هي دراسة حالة مجموعة من البنوك الجزائرية.

المبحث الاول: تطور المنظومة المصرفية الجزائرية

المطلب الأول : خصائص النظام المصرفي قبل إصلاحات عامي 1970-1971

الفرع الاول النظام المصرفي خلال الستينات: مباشرة بعد الاستقلال، قامت السلطات العمومية باتخاذ مجموعة من التدابير الهادفة أساسا إلى استرجاع السيادة الاقتصادية و النقدية, فبعد إحداث البنك المركزي و إنشاء العملة الوطنية تم اتخاذ العديد من التدابير التي تهدف إلى إرساء قواعد منظومة مصرفية و عليه، تم من جهة، و من اجل تمويل التنمية، إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية، و من جهة أخرى، إحداث الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الذي ركز مهمته في تعبئة الادخار.

- إنشاء البنك المركزي الجزائري: BCA و الذي يعتبر حسب المشرع، كمؤسسة إصدار، و كبنك للبنوك و كعنصر محرك للنظام المصرفي باعتباره بنكا للاحتياط و كذلك جهاز للإدارة و الرقابة على الاقتراض و الصرف و حسب القانون فإن البنك المركزي مؤسسة عمومية، ذات طابع تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية و بالاستقلالية المالية .

و بالإضافة إلى صلاحيته المتمثلة في إصدار النقد كلف البنك المركزي الجزائري بالمهام التالية:

- تسيير سياسة القرض من خلال السوق النقدي و قواعد إعادة الخضم للتسيقات المقدمة للبنوك التجارية و للخرينة.
- تنفيذ الرقابة و العمل على تطبيق الاتفاقات الدولية المتعلقة بالقرض و ذلك بالتعاون مع وزارة المالية.
- تسيير احتياطات الصرف و التجديد اليومي لسعر الصرف للعملة الوطنية.
- إعداد الإحصائيات النقدية التي تساعد في توجيه السياسة الاقتصادية.
- إصدار التنظيمات المتعلقة بالقطاع المصرفي و المهن المرتبطة به.

• إنشاء الصندوق الجزائري للتنمية : CAD في عام 1963 بموجب القانون رقم 165-63 المؤرخ في 7 ماي سنة 1963 ، و الذي اعتبر كأهم بنك ساهم في تكوين النسيج الصناعي الجزائري و قد أوكلت له أساسا مهمة منح قروض الاستثمار من أجل بلوغ أهداف الإستراتيجية التنموية آنذاك.

وحسب عبد الكريم نعاس، وهو أستاذ و إطار مالي سابق، كلف الصندوق الجزائري للتنمية بثلاثة مهام و المتمثلة فيما يلي :

- مهمة بنك للاستثمار : ويكلف الصندوق بتقديم القروض على المدينين الطويل و المتوسط و الموجهة لإنجاز البرامج و مخططات التنمية و في هذا الإطار، و من أجل ضمان استمرارية الاستثمارات التي شرع فيها مباشرة بعد الاستقلال حول للصندوق صلاحية استعادة تسيير القروض من البنوك الأخرى.
- مهمة بنك للتنمية: و في هذا الإطار، يقوم الصندوق بصفته بنكا للتنمية بتشجيع عمليات تكوين المؤسسات الصغيرة منها و المتوسطة كما يمكنه كذلك المساهمة في رؤوس أموال المؤسسات و هذا في شكل حصص.
- مهمة وسيط مالي: باعتباره وسيطا ماليا بوسعه التدخل في السوق المالي، يمكن للصندوق القيام بكل عمليات القيم المنقولة أما لحسابه الخاص أو للآخرين و بالتالي، يلعب الصندوق الجزائري للتنمية دورا في تسيير الأموال الموظفة و تعبئة الادخار على مستوى السوق المالي.

ولكن الواقع يعكس حقائق أخرى، إذ صادف الصندوق الجزائري للتنمية عدة صعوبات ترتبط أساسا بتوفير الأموال بشكل مسبق بمعنى توفير موارد الادخار الأمر الذي أثر بشكل كبير في قدرة تدخله على مستوى تنشيط الاستثمارات بشكل عام، بالإضافة إلى هذا الصندوق تم إحداث هيكل مالي آخر يختص في جمع المدخرات ألا وهو الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط الذي أنشئ عام 1964 و قد عرفت عملية تعبئة الادخار، عكس الصندوق الوطني للتنمية، نجاحا خلال السنوات الأولى بعد الاستقلال كما يوضحه الجدول رقم (1-2).

الجدول رقم (1-2): حجم الودائع المسلمة للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط خلال الفترة 1966-1969.

السنوات	عدد الدفاتر	حجم الودائع بملايين الدينارات
1966	24.107	40
1967	52.539	89
1968	537.890	186
1969	590.664	284

المصدر: الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP

أما من جانب الاستعمالات، فلقد قام الصندوق بتمويل عمليات طويلة الأجل و التي تمثلت أساسا في تمويل برامج السكن و عمليات التجهيز و الاستثمار بالنسبة للجماعات المحلية خاصة البلديات. وتجدر الإشارة، الى أن القروض المقدمة إلى هذه الأخيرة قد عرفت تطورا ملحوظا مقارنة بحجم المدخرات المعبئة من طرف الصندوق.

الفرع الثاني عمليات التأميم: إن خيار الجزائر لنظام اشتراكي جاء للتكيف مع خصائص مجتمع جزائري أرقه استعمار غاشم، وقد استدعى مسار التنمية تدعيما أكبر لدور الدولة في الحياة الاقتصادية وتجسد هذا أساسا من خلال إنشاء مؤسسات عمومية تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية وترتب عن القيام بهذه الخطوات الاحتياجات المالية الهامة التي أجبرت السلطات على ضرورة التفكير في كيفية تنظيم قطاع مالي شامل.

إن عدم اهتمام البنوك الخاصة الأجنبية بمشاريع التنمية على المستوى الوطني وتفضيلها لعمليات قصيرة الأجل مع قطاع خارجي أدت بالبنك المركزي، كما رأينا سابقا، إلى التكفل بتمويل الأنشطة الإنتاجية، رغم هذا كان من غير البديهي أن يستمر البنك المركزي في أداء مهام ليست من صلب اختصاصه و الأمر الذي استدعى القيام بعمليات تأميم من خلال إحداث ثلاثة بنوك.

إن شراء البنوك الأجنبية المتواجدة في الجزائر ، و إنشاء بنوك وطنية جاء كدعامة أساسية لتمويل القطاع العام ، و بالفعل فقد تم إنشاء البنك الوطني الجزائري في جويلية من عام 1966 ، و الذي كلف بتمويل النشاطات التي

رفضت البنوك الأجنبية تمويلها ، و أنشئ كذلك القرض الشعبي الجزائري في ديسمبر من نفس السنة و الذي تكفل بتمويل بعض المهام التي كانت تقوم بها بعض فروع البنوك الأجنبية . و أخيرا تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي في عام 1967.

● **البنك الوطني الجزائري:** تم إحداث هذا البنك طبقا للمرسوم رقم 66-178 المؤرخ في جوان 1966

حيث أوكلت له مهمة تمويل القطاع الاشتراكي, و باشر البنك نشاطه ابتداء من هياكل البنوك الخاصة التي أعلنت توقيف نشاطها في الجزائر. ونذكر من بين هذه البنوك:

○ القرض العقاري للجزائر وتونس.(CFAT)

○ البنك الوطني للتجارة و الصناعة.(BNCI)

○ القرض الصناعي و التجاري.

○ بنك باريس و الأراضي المنخفضة.

ويلعب البنك دورين أساسيين وهما:

■ باعتبارها بنكا للودائع، تقوم هذه المؤسسة بجمع الودائع من الجمهور بكل أشكالها وودائع تحت النظر،

لأجل أو وودائع لإشعار و كما يمكنه تقبل الودائع في شكل قيم منقولة أو أوراق مالية, ومن جانب

القرض، كلف البنك بتقديم كل أشكال القروض و التسبيقات، و يتكفل كذلك بالعمليات المصرفية

الجارية مع الأفراد و المؤسسات, و تجدر الإشارة أنه في سنة 1969 قدرت نسبة الودائع لدى البنك

الوطني الجزائري 70 % من إجمالي الودائع لدى القطاع المصرفي. و يوضح الجدول رقم (2-2) حجم

الودائع لدى هذا البنك خلال 1968-1969.

الجدول رقم(2-2): حجم الودائع لدى البنك الوطني الجزائري (BNA) بملايين الدينارات.

الودائع	1968	1969
الودائع لدى البنك الوطني الجزائري	2809	3199

4596	4072	اجمالي الودائع لدى البنوك
------	------	---------------------------

المصدر : Naas, A., op.cit., p. 37, tableau tiré de Belbay A, Le financement étatique de l'économie algérienne.p45.

■ يعد البنك وسيلة أساسية للتخطيط المالي و لتنفيذ سياسة الدولة فيما يخص القرض المتوسط و الطويل المدى, ويملك البنك كل الصلاحيات المالية في المعاملات مع المؤسسات الاشتراكية, وقد أجبرت هذه الأخيرة على فتح حساباتها لدى البنك الوطني الجزائري, و ابتداء من عام 1967 مول البنك بشكل كبير القطاع الفلاحي, و يبين الجدول رقم (2-3) حصة القطاع الفلاحي من إجمالي القروض المقدمة من طرف البنك.

الجدول رقم (2-3): تطور حجم قروض البنك الوطني الجزائري (BNA) المقدمة للقطاع الفلاحي خلال الفترة (1967-1969) بملايين الدينارات.

1969	1968	1967	القروض
3102	1760	2352	قروض BNA للفلاحة
7300	5505	3835	قروض القطاع البنكي للاقتصاد
43	23	61	حصة القرض الفلاحي من إجمالي القروض للاقتصاد %

المصدر : Naas, A., op.cit., p. 37, tableau tiré de Belbay A, Le financement étatique de l'économie algérienne.p47.

- القرض الشعبي الجزائري: بعد أشهر قليلة من صدور النص القانوني الخاص بالبنك الوطني الجزائري، تم تدعيم المنظومة المصرفية الجزائرية بوسيط مالي جديد ألا وهو القرض الشعبي الجزائري CPA وذلك وفقا للمرسوم رقم 66-366 المؤرخ في 29 ديسمبر 1966, وقد استفاد هذا البنك من هياكل ووسائل البنوك المنحلة في 31 ديسمبر سنة 1966, وتعلق الأمر بالبنوك الخاصة التالية:
 - البنك الشعبي التجاري و الصناعي لمدينة الجزائر.
 - البنك الشعبي التجاري و الصناعي لمنطقة وهران.

○ البنك الشعبي التجاري و الصناعي لمنطقة قسنطينة.

○ البنك الجهوي التجاري و الصناعي لمدينة عنابة.

○ البنك الجهوي للقرض الشعبي لمدينة الجزائر.

فيما بعد، تدعم القرض الشعبي الجزائري بمياكل جديدة بعد استرجاع البنك المختلط الجزائري بالإضافة إلى شركة القرض لمرسيليا. وبعد بضع سنوات، تم استرجاع وسائل الشركة الفرنسية للقرض و البنوك (CFCB) وأخيرا هياكل البنك الشعبي العربي , (BPA) باعتباره وسيطا ماليا، يلعب القرض الشعبي الجزائري دورين أساسيين في الحياة الاقتصادية:

■ على غرار البنك الوطني الجزائري، يؤدي القرض الشعبي دور بنك للودائع، وبلغت نسبتها من إجمالي ودائع القطاع المصرفي ما يقارب 10 % وهذا خلال نهاية الستينات أنظر الجدول رقم (2-4). بملايين الدينارات.

الجدول رقم (2-4): حجم الودائع لدى القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة (1968-1969)

الودائع	1968	1969
الودائع لدى القرض الشعبي الجزائري	381	521
اجمالي الودائع لدى البنوك	4072	4596
النسبة من اجمالي الودائع %	9.35	11.33

المصدر : Naas, A., op.cit., p. 37, tableau tiré de Belbay A, Le financement étatique de l'économie algérienne.p47.

يقوم القرض الشعبي الجزائري في إطار مهامه بتمويل القطاعات التالية:

- الفنادق و السياحة.
- الصيد البحري و النشاطات المشابهة.
- الحرف والصناعات التقليدية.

- المهنة الحرة.

كما تقوم المؤسسة بالقيام بمختلف العمليات البنكية الجارية كتقديم قروض الاستهلاك بالإضافة إلى قروض إعادة إدماج مجاهدي ثورة التحرير، ويقوم البنك كذلك بتسيير حسابات التعاونيات غير الفلاحية التي تنشط في ميدان الإنتاج والتوزيع و التسويق، ويمارس البنك مهمة رقابة إدارية على تلك المؤسسات الاشتراكية التي سرعان ما أصبحت مهمة تغلب على نشاطاتها و فقدت بذلك البنوك بما فيها القرض الشعبي الجزائري هدفها الأساسي ألا وهو أداء عمليات الوساطة.

● **بنك الجزائر الخارجي:** تم إنشاء هذا البنك وفقا للمرسوم رقم 67-204 المؤرخ في اول اكتوبر عام 1967، ويعتبر بذلك كتكملة من أجل بلورة نظام بنكي وطني يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية. و بالفعل، قام بنك الجزائر الخارجي باسترجاع نشاطات البنوك الأجنبية التالية:

- القرض الليوني (Le Crédit Lyonnais)
- الشركة العامة (La Société Générale)
- بنك باركلي المحدود (Barklay's Bank Limited)
- قرض الشمال
- البنك الصناعي للجزائر و المتوسط.

وقد تم تكليف البنك بأداء دور بنك للودائع من جهة و مهمة تطوير العلاقات المالية مع الخارج.

■ باعتباره بنكا للودائع يحول له القيام بجميع العمليات البنكية التي تؤديها البنوك التجارية، ومما يمكن ملاحظته هو الحجم الضعيف للودائع المودعة لدى هذا البنك على غرار القرض الشعبي الجزائري وتقدر نسبة ودائعه حوالي 20% من مجموع ودائع النظام المصرفي و هذا ما يوضحه الجدول رقم (2-5).

الجدول رقم (2-5): حجم الودائع لدى بنك الجزائر الخارجي (BEA) خلال الفترة (1968-1969) بملايين الدينارات.

الودائع	1968	1969
الودائع لدى بنك الجزائر الخارجي	882	875
اجمالي الودائع لدى لبنوك	4072	4596
النسبة من اجمالي الودائع %	21.66	19.03

المصدر Naas, A., op.cit., p. 37, tableau tiré de Belbay A, Le financement étatique de l'économie algérienne.p52.

- أوكل للبنك مهمة القيام بجميع العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية في إطار التخطيط المركزي, ويتم هذا أساسا عن طريق:
 - تشجيع التعاملات التجارية مع الخارج.
 - إحداث نظام لضمان القرض عند التصدير.
 - إنشاء فروع في الخارج، المساهمة في رؤوس أموال بنوك أجنبية و إحداث مؤسسات موجهة لتدعيم التجارة الخارجية الجزائرية.

وعلى العموم، يمكن القول أنه رغم هذه الإجراءات الا أن البنك لم يحقق الأهداف التي أوكلت له، وبذلك بقي هدف تدعيم التجارة الخارجية بقي هدفا نظريا ليس إلا.

ورغم هذا، يمكن القول أنه تم تحقيق خطوة هامة تمثلت في إنشاء نظام مصرفي جزائري مستقل و في ظرف قياسي، يساهم بشكل كبير قدره في تحقيق الأهداف التنموية من أجل تحقيق الرفاه الاقتصادي.

الفرع الثالث مبدأ التخصص البنكي وعوائق عمل النظام المصرفي:

- **قاعدة التخصيص البنكي:** لقد كلفت البنوك الثلاثة بجمع الودائع المصرفية و منح القروض القصيرة المدى للاقتصاد الوطني، و قد كانت النظرة آنذاك تحتم على إيجابيات التخصيص البنكي القطاعي، حيث أن كل بنك كلف بالتعامل مع قطاع معين و بالفعل كلف البنك الوطني الجزائري BNA بتمويل القطاع الفلاحي ليمول فيما بعد القطاعين الصناعي و التجاري. كما تفرغ القرض الشعبي الجزائري CPA لتمويل قطاعات الصناعات التقليدية و الحرف، الفندقية، السياحة و الصيد البحري أما بنك الجزائر الخارجي BEA فقد كلف بتطوير العلاقات المالية مع الخارج و هذا حسب ما تمليه الإستراتيجية التنموية المتبعة، و تشمل مهامه للتذكير مايلي:
 - تمويل عمليات التصدير و الاستيراد.
 - تسهيل العمليات المالية مع البنوك الأجنبية.
 - توفير المعلومات اللازمة للمتعاملين الوطنيين لتسهيل عمليات التجارة الخارجية.
- **عوائق عمل النظام المصرفي:** في ظل هذه الفترة التي سبقت الإصلاحات، وجدت البنوك الجزائرية نفسها تتلقى التعليمات من جهات مختلفة و على الخصوص من وزارة المالية ، مما أدى إلى فقدان البنك المركزي، لوظيفته كبنك للبنوك و أصبح كأداة في يد الوصاية. أما مبدأ التخصيص القطاعي فلم تحترمه البنوك، فالبنك الوطني الجزائري الذي تخصص في عمليات التمويل المحلية، كان يقوم في نفس الوقت بعمليات مالية مع الخارج، و هذا ما حدث بالفعل لبنك الجزائر الخارجي الذي ساهم في عمليات تمويل نشاطات لم تشمل تخصصه أما القرض الشعبي الجزائري فقد تعدى مهامه ليقوم بتقديم قروض لمؤسسات صغيرة تابعة للقطاع الخاص ، كما تجدر الإشارة إلى أن قيام بنك و حيد بتمويل عدة قطاعات متخصصة و مختلفة أمر صعب، بحيث أن القطاع الواحد لا يتضمن مؤسسات متجانسة بل مؤسسات مختلفة الأحجام و الكفاءات و القدرات المالية و التنظيمية، بالإضافة إلى أن هذا التداخل أدى إلى حدوث صراعات ما بين البنوك.

و في فترة ما قبل السبعينات، و نظرا للعجز الكبير الذي حققته المؤسسات العمومية ، و التي كانت تعاني من إختلالات في بنيتها منذ البداية، فإن مواصلة التمويل تطلبت اللجوء المتزايد إلى سلفيات البنك المركزي الجزائري

و إلى الاستدانة الخارجية، و لم تمارس البنوك الوطنية أية رقابة فعلية في استعمال القروض الممنوحة نظرا لضخامة المشاريع و تعقدها، وفي ظل هذه الظروف بات من الضروري القيام بإصلاحات جذرية خلال عامي (1970-1971).

المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري و إصلاحات (1970-1971)

لقد سار إصلاح عامي 1970-1971 وفقا للآليات و الشبكات التالية:

- تمويل كامل المشروع عن طريق القروض و ذلك إلى غاية مرحلة تسويق المنتجات أو الخدمات.
- تقديم جزء من القروض من طرف الخزينة والجزء الآخر من طرف البنوك و عند الضرورة اللجوء إلى الاستدانة الخارجية، و تتكفل الخزينة التي تتدخل عن طريق الصندوق الجزائري للتنمية و البنوك التجارية بتوفير القروض على المدى المتوسط.
- إلغاء التمويل الذاتي للمؤسسات.
- قيام البنوك التجارية بمراقبة جميع العمليات.

كما تم إحداث هيئات استشارية هدفها ضمان تشغيل أمثل للجهاز المصرفي.

الفرع الأول الهيئات الاستشارية: تماشيا مع جملة الإصلاحات ، التي تهدف إلى بعث أسس الخيار الاشتراكي، و بعد عمليات التأميم البنوك الأجنبية ، رأت السلطات العمومية ضرورة إنشاء مؤسسات أو هيئات تتكفل بمراقبة و إدارة القرض و تتمثل في:

- مجلس القرض.
- اللجنة التقنية المصرفية.
- مجلس القرض: و يخضع لسلطة وزير المالية، و يقع على عاتقه دور تقديم الآراء، التوصيات و الملاحظات في المسائل المتعلقة بالنقد و القرض ، كما يتكفل بالدراسات المتعلقة بسياسة القرض.

بالإضافة إلى ذلك يعالج المجلس المسائل المرتبطة بطبيعة، حجم و تكلفة القرض في إطار مخططات و برامج تنمية الاقتصاد الوطني ، كما يقع على عاتق مجلس القرض البحث عن الوسائل الكفيلة بزيادة الموارد المالية للدولة كما يقوم باقتراح جميع الإجراءات التي ترتبط بتعبئة إيداعات الأعوان، الاقتصادية، و من هنا يتضح أن الاهتمام الفعلي بالإدخارات لم يكن وليد إصلاحات عام 1986, بل جاءت به إصلاحات عامي(70-71) و هذا ما بينه نص المادة الثالثة من الأمر رقم 71-47.

من جهة أخرى، يتولى مجلس القرض مهمة تحقيق التنسيق و تكيف العلاقات ما بين النظام المصرفي و جميع أعوان النشاط الاقتصادي و كذلك تنمية القرض في إطار تمويل الاقتصاد، و يقدم المعلومات المتعلقة بمسائل النقد و القرض و تطوراتها، والمشاكل التمويلية التي يمكنها أن تحدث، وهذا من خلال إعداد تقارير تتضمن اقتراحات وتوصيات للوصاية مما يمكنها من اتخاذ القرارات، كما يبحث في طرق إنماء أدوات الوفاء غير الأوراق المصرفية والنقود.

يرأس مجلس القرض وزير المالية، ويضم اثنين وعشرين عضوا يمثلون المؤسسات المالية بالإضافة إلى المؤسسات العمومية.

● **اللجنة التقنية المصرفية:** تخضع اللجنة بدورها لسلطة وزير المالية، حيث تقوم بتقديم الآراء و التوصيات المتعلقة بجميع المسائل التي ترتبط بالمهنة المصرفية و جميع المهن المرتبطة بها يتضح دورها كذلك في تنسيق ما بين نشاطات المؤسسات المالية و الحاجيات الاقتصادية للأعوان الاقتصاديين المخطط لها.

و قد أعطى المشرع صلاحيات مختلفة لهذه اللجنة لتقوم بما يأتي:

○ تعجيل تنفيذ المخططات الاستثمارية و الإنتاجية.

○ تحقيق الرقابة على عمليات المؤسسات و مالياتها.

○ توجيه الموارد المتاحة باعتبار توازن النظام المالي للمؤسسات المالية.

تملك اللجنة المصرفية كذلك إمكانية معالجة وضعية بعض المؤسسات من أجل تطبيق إجراءات التعديل اللازمة ، فالملاحظ أن الموارد المالية الناتجة عن النشاط الإنتاجي ليست تحت تصرف العون الاقتصادي الذي أنتجها، بل

يرجع قرار تخصيصها، من أجل استعمال " أمثل " للهيئات الاستشارية و هنا تظهر جليا مشكلة الاستقلالية المالية للوحدات الاقتصادية.

الفرع الثاني دور الجهاز المصرفي:

● تمويل الاقتصاد الوطني: إن النظام المخطط مركزيا ، يفترض إقامة مشاريع ضخمة ، هذه الأخيرة تتطلب تمويلا مستمرا، ويقع على عاتق النظام المصرفي تمويل هذه المخططات و البرامج، بالتوازي، الأمر الذي يفرض على النظام المصرفي ، تعبئة الإدخارات و توزيعها ما بين الأعوان الاقتصادية الذين هم في وضعية "احتياج للتمويل " و ذلك تبعا للأهداف العامة للتنمية.

● تحقيق الرقابة: لقد أعطى المشرع المؤسسات البنكية صلاحية مراقبة المشاريع التي قامت بتمويلها و التي تدخل في إطار الأهداف المسطرة من طرف الحكومة، وتملك البنوك إمكانية رفض تمويل أية نفقة غير مخططة، أضف إلى ذلك أنه ألزم المؤسسات البنكية على التعامل مع قطاعات معينة، و الهدف الرئيسي من هذه الرقابة هو هدف نظري و الذي يتمثل في جعل المؤسسات العمومية ترشد تسيير مواردها الاقتصادية

بإيجاز ، يمكن القول أن المؤسسات البنكية تعتبر أداة في يد السلطات العمومية لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية فقد وجدت البنوك نفسها تقوم بعدة وظائف و المتمثلة في:

- وظيفة توجيه اقتصادية في إطار أهداف التنمية.
- وظيفة مراقبة و متابعة تحقيق المشاريع الاستثمارية.
- وظيفة تحقيق التوازن المالي العام.
- وظيفة استثمارية لصالح المؤسسات التي تتعامل معها من أجل الرفع من مستوى أدائها.

الفرع الثالث أهم نتائج إصلاحات سنتي 1970-1971:

● الانعكاسات على المؤسسات العمومية: لقد واجهت المؤسسة العمومية صعوبات في تسديد القروض، و بالتالي فقد غاب " مبدأ تسديد القروض " الذي ركز عليه المشرع ، و يعود السبب إلى الاختلالات

المتواصلة التي تعانيها و المتلخصة في عدم قدرتها على تحقيق أهدافها ، فالوضعية العامة كانت تتميز بما يلي:

- نسبة مرتفعة للاستدانة .

- عدم القدرة على الوفاء بالديون.

- عجز هيكلية في التسيير.

● **الانعكاسات على المؤسسات البنكية:** في واقع الأمر، إن حركية المنافسة في هذا الميدان قد ثبتت بسبب العديد من الصعوبات التي ترتبط في معظمها بالإطار التنظيمي و القانوني السائد آنذاك .

ولنذكر على سبيل المثال العناصر التالية:

- إن التخصص البنكي للمؤسسات العمومية أجبر عمالها على فتح حساباتهم لدى البنك الذي تتعامل معه مؤسساتهم، ولا يعد هذا الإجراء قانونيا بل إجراء اعتياديا بغية تسهيل الإجراءات المصرفية.

- هذا الإجراء طبعي إلى حد ما، ولكن الشيء غير الطبيعي يكمن في انعكاساته على المنافسة و الادخار، فالادخار الفردي سيعود حتما للمؤسسة البنكية المسيرة لحسابات المؤسسة العمومية و العامل في نفس الوقت مما يعرقل ممارسة المنافسة.

- تتناسب طرذا درجة جمع الادخار الفردي و كثافة شبكة البنك، وبالتالي نلاحظ أن البنك الوطني الجزائري و نظرا لتعدد فروعها قد حاز على حصة الأسد من حيث جمع الموارد الخاصة.

- إفتقار البنوك لأي هامش مناورة بهدف تشجيع تعبئة الادخار، فأسعار الفائدة و الشروط البنكية موحدة إداريا بالنسبة لجميع البنوك وهذا ما يعرقل بشكل هام ممارسة المنافسة.

- ضآلة القطاع الخاص في حد ذاته و هذا بحكم النظام الاقتصادي المتبنى و استراتيجية التنمية المعتمدة التي ارتكزت على المؤسسات العمومية، وبالتالي غياب سياسة مالية حقيقية من أجل جمع الادخار تجاه القطاع الخاص الذي لم يكن في جدول الأولويات التنموية.

المطلب الثالث: مرحلة ما بعد الإصلاحات

في عام 1973، تم رد الاعتبار لمبدأ التمويل الذاتي ، غير أنه اقتصر على الاستثمارات الخاصة بالتجديد، و إبتداء من عام 1976 ، سمح المشرع المؤسسات العمومية استعمال أموالها الخاصة لتمويل استثمارات النمو و التوسع و نظرا لضعف نسب التمويل الذاتي لهذه المؤسسات، تقرر تخفيض نسبة الضريبة على الأرباح الصناعية و التجارية من نسبة 60 % إلى 40 % إذ خصصت هذه الأرباح للاستثمار خلال السنة التي حققت فيها الأرباح ، أما في عام 1978 تم تعليق المساهمات الإلزامية كما تدخلت الخزينة في تمويل الاستثمارات المخطط.

تميزت فترة ما بعد الإصلاحات ، بإعادة هيكلية القطاع المصرفي بهدف تقوية التخصص المصرفي، و بالفعل فقد تم إنشاء بنوك جديدة تتكفل بقطاعات معينة و ذلك بغية التقليل من احتكار البنوك الأخرى لمعظم قطاعات الاقتصاد كما يدل ذلك على الأهمية المخصصة للفلاحة و القدرات الاقتصادية الجهوية و المحلية.

و في هذا الإطار تم إنشاء بنكين تجاريين هما، بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بنك التنمية المحلية.

الفرع الاول بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR): تم إنشائه بموجب الأمر رقم 82-106 الصادر في

13 مارس من عام 1982 و أوكلت له مهمة تطوير الفلاحة و القطاع الريفي بصفة عامة، فزيادة عن تمويل

المنشآت الفلاحية ذات الطابع الاشتراكي و بعض مؤسسات القطاع الخاص ، يقوم البنك بتشجيع إنشاء

المؤسسات الخدمية و كذا المؤسسات الصناعية الغذائية في المناطق الريفية دون نسيان نشاطات تربية الحيوانات.

الفرع الثاني بنك التنمية المحلية (BDL): لقد تم إنشاء هذا البنك بموجب المرسوم رقم 85-85 الصادر في

30 أبريل من عام 1985 و كلف بتمويل المؤسسات العمومية المحلية، كما يقوم بعمليات القرض برهن حيازي و

هذا بصفة استثنائية.

و في هذا الإطار، تم تزويد الفلاحة و التنمية الريفية بشبكة الوكالة التي كانت تابعة للبنك الوطني الجزائري ، أما

بنك التنمية المحلية ، فقد تم تجهيزه بعدد من الوكالات التي كانت تابعة للقرض الشعبي الجزائري و على الرغم من

ذلك لم تقم البنوك بدورها الحقيقي، إذ أن أسعار الفائدة المدينة زهيدة مما تسمح للأعوان الاقتصاديين بالحصول

على قروض كافية مما هدد بظهور مشاكل تضخمية، لو لا وجود الجهاز المركزي الذي كان يخصص الموارد و

يحدد الأسعار بشكل إداري و ممرکز.

المطلب الرابع: النظام المصرفي خلال الثمانينات

الفرع الاول الإجراءات المدرجة وفق القانون المتعلق بنظام البنوك و القرض لعام 1986:

- **التعريف بنشاطات مؤسسات القرض:** تعرف هذه المؤسسات ، حسب القانون ، بأنها أشخاص معنوية تمارس بصفة اعتيادية عمليات بنكية. ويعرف هذا النص القانوني مؤسسات القرض اعتبارا من وظائفها الاقتصادية أي القيام بعمليات بنكية و التي تشمل قبول الودائع من الجمهور، منح القروض، إصدار و تسير وسائل الدفع، توظيف القيم المنقولة و تقديم الخدمات الكفيلة بتسهيل العلاقات مع الزبون . ونلاحظ أن هذا التعريف لا يشمل مؤسسات كالحزينة العمومية و بعض المصالح المالية الإدارية و التي بإمكانها القيام استثنائيا ببعض العمليات البنكية بموجب النصوص التشريعية و التنظيمية.

و يميز القانون بين نوعين من مؤسسات القرض:

- مؤسسات القرض ذات التوجه العام أي البنوك.
- مؤسسات القرض المتخصصة.

- **سياسة القرض:** تعرف عملية القرض حسب القانون، أنه كل عمل يقضي بوضع أموال تحت تصرف شخص معنوي أو طبيعي، و هذا طبعا وفقا لشروط محددة مسبقا، إن القروض الممنوحة من طرف مؤسسات القرض توجه أساسا لتمويل الاستغلال، الاستثمارات و صادرات المؤسسات إضافة إلى تمويل حاجيات قطاع الأسر و تنقسم القروض إلى قروض قصيرة المدى من جهة، و القروض المتوسطة و الطويلة المدى من جهة أخرى بالإضافة إلى ذلك ، يركز المشرع على مبدأ خطر عدم تسديد القروض ، فالبنوك تلزم على السهر على تخصيص الموارد بما يتماشى مع المخطط الوطني للقرض و ضمان متابعة استعمال القروض و تسديدها حسب الكيفيات المتفق عليها و اتخاذ جميع التدابير للتقليل من خطر عدم

رد القرض أما على المستوى المؤسسي ، فعدد أجهزة التنظيم و الرقابة بقي على حاله، فقد وضع المشرع المجلس الوطني للقرض و لجنة لمراقبة العمليات المصرفية عوض اللجنة التقنية المصرفية و قد تم التأكيد على الدور الاستشاري لهذه الأجهزة، أما من جانب العلاقات مع الزبائن فالقانون يؤكد على ضمانات في التعامل البنكي و أمن الودائع و على السر البنكي.

- **أهداف المخطط الوطني للقرض:** حدد المخطط الوطني للقرض، ووفقا للمخطط الوطني للتنمية، الاهداف المطلوب تحقيقها في مجال الموارد و العملة ، في مجال الأولويات و القواعد التي ينبغي مراعاتها في توزيع القرض

يحدد المخطط الوطني للقرض ما يلي:

- حجم الموارد الداخلية المطلوب و طبيعتها و القروض التي تمنحها كل مؤسسة قرض.
- حجم الاعتمادات الخارجية التي يمكن رصدها.
- مستوى تدخل البنك المركزي في تمويل الاقتصاد.
- استنادة الدولة و كفاءات التمويل .

و بتعبير أدق، فتعريف و تطبيق المخطط الوطني للقرض جاء لإرساء ثقافة تقشف مالي كما يعتبر وسيلة تمكن السلطات العمومية من معرفة مستويات المتغيرات النقدية التالية:

- المستوى الأدنى لاحتياطات الصرف الواجب الاحتفاظ بها.
- سقف الاستنادة الخارجية الواجب احترامه.
- حجم استنادة الخزينة العمومية الذي يوافق اهداف التنمية.

إن التمعن في مستوى العلاقات المالية بين الدولة و النظام المصرفي خلال فترة الثمانينات يقودنا إلى القول بأن إصدار قانون القرض لسنة 1986 جاء جد متأخر لمعالجة أزمة مالية حقيقية تفاقمت اثر الانخفاض الرهيب لأسعار النفط والتي أدت إلى شح الموارد المالية.

الفرع الثاني النظام المصرفي في ظل قانون النقد و القرض رقم 90-10

- حدثت نقطة تحول في عام 1990 و ذلك بعد إصدار قانون النقد و القرض الذي يعتبر دعامة قانونية لمسار الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة و قد نص أساسا على ما يلي:
- منح البنك المركزي استقلالته عن وزارة المالية و تم تكليفه بتسيير السياسة النقدية.
- إنشاء هيئة سميت بمجلس النقد و القرض الذي يعتبر بمثابة السلطة النقدية المسؤولة عن صياغة سياسات القرض و النقد الأجنبي و الدين الخارجي و السياسات النقدية.
- تطبيق قواعد تتسم بالشفافية، تحكم العلاقة بين الخزينة و النظام المالي.
- إرساء مبدأ توحيد المعاملة بين المؤسسات الخاصة و العمومية بالنسبة لإمكانية الحصول على القرض و إعادة التمويل من البنك المركزي و كذلك أسعار الفائدة.
- **مجلس النقد و القرض:** و يتكون هذا المجلس من محافظ و ثلاث نواب له يعينونه بمرسوم رئاسي، و ثلاثة موظفين سامين يعينون من رئيس الحكومة باعتبار كفاءتهم في الميدان المالي و الاقتصادي و له ثلاثة مهام:
- مهمة تسيير و إدارة بنك الجزائر ، و في هذا الإطار ، يقوم مجلس النقد و القرض بإدارة شؤون بنك الجزائر ، كما يمكنه أن ينشئ لجانا استشارية ، فروع و وكالات.
- مهمة ثانية يكلف بها مجلس النقد و القرض تكمن في صلاحيات إصدار عدد من الأنظمة المتعلقة مثلا بإصدار و تغطية النقود، معايير الخصم و تنظيم الصرف.
- لمجلس النقد و القرض عدة صلاحيات متميزة، تتمثل في تقديم و سحب الاعتماد للبنوك و المؤسسات المالية الوطنية و الأجنبية، كما يسمح بفتح مكاتب تمثيلية البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر.
- **اللجنة المصرفية:** وضع قانون النقد و القرض رقم 90-10 لجنة مصرفية دائمة، تعتبر جهازا لمراقبة البنوك و المؤسسات المالية، تتكون اللجنة المصرفية من محافظ بنك الجزائر أو نائب المحافظ بالنيابة (الرئيس)، و من أربع أعضاء: عضوان تابعان للمحكمة العليا يعينان باقتراح من رئيس المحكمة و العضوان الباقيان يختاران باعتبار كفاءتهم في الميدان المالي و المحاسبي و يعينان باقتراح من وزير المالية، كما ان اللجنة المصرفية تمارس الرقابة على البنوك و المؤسسات المالية و تراقب أيضا كيفية ممارسة المهنة المصرفية منها الرقابة على النظام المصرفي، و الرقابة على اخلاقيات المهنة.

كما لها نوعان من السلطة: سلطة ادارية, و سلطة قضائية.

المطلب الخامس: النظام المصرفي منذ عام 1991

الفرع الاول النصوص التنظيمية: أدرج قانون النقد و القرض مجلسا للنقد و القرض، و قد قام هذا الأخير بسن عدة نصوص تنظيمية متعلقة بمختلف جوانب النشاط المصرفي و التي يقع على عاتق بنك الجزائر مراعاة تنفيذها. و من بين النصوص التنظيمية الصادرة عن مجلس النقد و القرض و المتعلقة بالنشاط المصرفي و المالي، يمكن ذكر:

- شروط اعتماد البنوك و المؤسسات المالية.
- رأس المال الأدنى للبنوك و المؤسسات المالية.
- المخطط المحاسبي البنكي، نشر لحسابات السنوية، تسجيل العمليات بالعملة الصعبة و تقييم السندات.
- الأنظمة الاحترازية.
- تنظيم السوق النقدي.
- نظام الضمان للودائع البنكية.

الفرع الثاني تطهير البنوك و تطوير النظام المصرفي: في هذا الإطار، تم القيام بعمليات مراجعة، من طرف مكاتب دراسات دولية شهيرة و ذلك خلال أعوام 1991 و 1993 و 1995 تحت إشراف بنك الجزائر، و لقد خلصت هذه العمليات إلى ضرورة تبني مجموعة من الإصلاحات، سواء على المستوى المالي (تطهير حافظات البنوك المثقلة بحقوق غير مدرة لعائد على المؤسسات العمومية) أو المستوى التنظيمي (تطوير و عصنة الوظائف البنكية الأساسية). وفي نفس المسار، قام بنك الجزائر باتخاذ عدة تدابير تهدف إلى الحدائة و عصنة البنوك و العمليات المصرفية، فقد قام بوضع خلية تفكير تبحث في السبل الكفيلة في جعل البنوك تلعب دورها في تمويل الاقتصاد و بالتوازي مع هذا تم تكوين شركة المعاملات النقدية ما بين البنوك (SATIM) التي اوكلت اليها مهمة البحث في وضع معايير تطوير و تنويع وسائل الدفع.

في ميدان التكوين، قام بنك الجزائر بإنشاء المدرسة العليا للمصرفية و التي تضمن تكويننا متخصصا في ميدان البنوك يتماشى و متطلبات تحديث النظام المصرفي, بالإضافة إلى ذلك، يعمل خبراء وطنيين و أجانب و المصالح التقنية للبنك العالمي إلى جانب بنك الجزائر في البحث عن الطرق الكيفية بتحديث وسائل العمل بالنسبة للنظام المصرفي و المالي.

إن توسيع نطاق البنوك، سيؤدي على تنشيط روح المبادرة و المنافسة في القطاع و بالفعل فقد تم توسيع شبكة البنوك من خلال:

- إنشاء بنك مختلط جزائري سعودي (البركة).
- إنشاء أربعة بنوك برؤوس أموال جزائرية (الخليفة بنك، الشركة الجزائرية للبنوك البنك التجاري و الصناعي الجزائري و أخيرا بنك الريان).
- فتح أربعة فروع لتمثيل البنوك الأجنبية (سيتي بنك, Arab Bank Corporation, الشركة العامة Société Générale, NATEXIS).
- إنشاء ستة مؤسسات مالية برؤوس أموال عمومية و خاصة.
- توسيع نشاطات الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي ليشمل نشاطات مصرفية.
- تحويل الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط إلى بنك.

وأخيرا، تم استبدال هذا القانون بنص جديد ألا و هو الأمر رقم 03-11 المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد و القرض و أصبح هذا النص التشريعي الأساسي الجديد الذي يحكم سير و تشغيل المنظومة المصرفية. ولقد جاء هذا النص مباشرة بعد سلسلة المشاكل المالية التي عرفتتها بعض المؤسسات المصرفية و التي نتج عنها إفلاس بنكين خاصين و تعلق الأمر خاصة بالخليفة بنك, ويهدف النص التشريعي الجديد إلى ما يأتي:

- السماح لبنك الجزائر بالقيام بصلاحياته.
- تدعيم التعاون بين بنك الجزائر و الحكومة في الميدان المالي.
- توفير الحماية اللازمة للبنوك بالإضافة إلى ادخارات الجمهور.

المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في ظل عصنة البنوك الجزائرية

المطلب الاول: الخطوات الاولى للصيرفة الالكترونية في الجزائر

يتطلب تطوير الصيرفة الإلكترونية في الجزائر توفير عناصر مرتبطة بالبيئة المناسبة، وأخرى مرتبطة بالنظام المصرفي الجزائري، وذلك من خلال إقامة نظام للتسوية الإجمالية، وتطوير استخدام النقود الإلكترونية، وبطاقة الائتمان، وتطوير شبكات الاتصالات الإلكترونية مثل شبكة الانترنت.

الفرع الاول استخدام نظام التسوية الإجمالية الفورية (الدفع الإلكتروني):¹

في إطار تحديث وعصنة النظام المصرفي الجزائري لاسيما من حيث أنظمة الدفع بادر بنك الجزائر بالتعاون مع وزارة المالية وبمساعدة البنك العالمي إلى إنجاز نظام دفع إلكتروني متطور، أو يسمى بنظام التسوية الإجمالية الفورية (RTGS) وما زال الإنجاز قيد التنفيذ.

بدأت أنظمة الدفع العصرية بين المصارف، ذات الفعالية والشفافية والتي تستجيب للمعايير المعدة من طرف لجنة أنظمة الدفع والتسوية على مستوى بنك التسويات الدولية، في الإنتاج في 2006. دخل نظام التسوية الإجمالية الفورية والدفع المستعجل في الإنتاج في شهر فيفري 2006.

يهدف هذا المشروع في إطار تحسين الخدمة المصرفية لاسيما من حيث أنظمة الدفع وذلك رغبة في الوصول إلى المستوى الدولي.

التعريف بنظام التسوية الإجمالية الفورية: هو نظام تسوية المبالغ الإجمالية في وقت حقيقي، ويتم فيه تسيير التحويلات بصفة مستمرة وعلى الفور بدون تأجيل وعلى أساس إجمالي.

¹بوعافية رشيد ، الصيرفة الإلكترونية و النظام المصرفي الجزائري ، مذكرة نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، البلدة 2005 ، ص170.

كما يعرف أيضا أنه نظام مركزي إلكتروني يعمل على أساس فوري أجمالي، نهائي ومستمر لتنفيذ أوامر التحويل الدائمة ويوفر نقطة تسوية لأنظمة التصفية العاملة في بلدنا، من خلال الحسابات المركزية للمصارف.

إن إمكانية إنجاز هذا النظام وتوفير الوسائل لتحقيقه تتمثل في التزام السلطات العمومية والسلطات النقدية بتنظيم ملتقيات داخل الوطن وخارجه، وإنشاء ورشات عمل لتنظيم اجتماعات مع المشرفين على الانجاز وتحسيس المشاركين من المصارف ومركز الصكوك البريدية ومؤسسات مالية، ويتطلب دعم تقني من الخبراء والمشاركين الذي يتمتعون بخبرة واسعة في المصارف المركزية الأجنبية، ودعم مالي في من البنك العالمي لإقامة وحدة ناشطة وذات كفاءة لتسيير المشروع وإقامة شبكة اتصال بين جهاز المقاصة الإلكترونية، وشركة ساتيم، وإقامة شبكة اتصال بين المصارف وبنك الجزائر، وإقامة شبكة اتصال مع جهاز المحاسبة العامة لبنك الجزائر.

يهدف نظام التسوية الإجمالية في الجزائر إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسوية عمليات البطاقة المصرفية في وقت حقيقي، وكل وسائل الدفع الأخرى.
- تلبية مختلف احتياجات المستعملين باستخدام نظام الدفع الإلكتروني.
- تخفيض التكلفة الإجمالية للمدفوعات.
- تخفيض أجال التسوية وتشجيع استعمال النقود الكتابية .
- جعل نظام الدفع الجزائري يتمتع بالمقاييس الدولية في تسيير مخاطر السيولة.
- تقوية العلاقات بين المصارف.
- تشجيع إقامة المصارف الأجنبية.

مبادئ تشغيل نظام: RTGS

✓ المشاركون: المشاركة في النظام مفتوحة لكل مؤسسة لها حساب تسوية في بنك الجزائر، كمسير وحامل للتسوية مجموعة المؤسسات المصرفية والمالية، والخزينة العمومية، ومراكز الصكوك البريدية.

✓ العمليات التي يعالجها النظام: يعالج النظام مختلف العمليات المصرفية بين المؤسسات المالية والمصرفية

والمشاركين عامة، وذلك على النحو التالي:

- عمليات ما بين المصارف: حيث يتم خلال هذا النظام التحويلات بين المصارف أو حسابات الزبائن والتي تكون فيها المبالغ هامة أو مستعجلة.
- عمليات بنك الجزائر: إن بنك الجزائر هو المشارك الوحيد القادر في حدود اختصاصاته على توجيه وإصدار الأوامر للقرض أو الخصم من حسابات المشتركين.
- تسوية المبالغ عن طريق المقاصة الإلكترونية: إن المبالغ المدينة والدائنة الناتجة عن طريق المقاصة الإلكترونية تعالج بهذا النظام قرضا ودينا في الوقت نفسه وفي حسابات المشاركين تعمل على أساس مبدأ (الكل أو لا شيء) حالة استحالة تطبيق العملية ترفض من قبل غرفة المقاصة الإلكترونية، وعلى الراغب أن يعيد العملية في الوقت لاحق.
- حسابات التسوية: إن بنك الجزائر الذي يشرف على إدارة النظام يفتح في سجلاته باسم كل مشارك حسابات التسوية، التي تنقسم إلى حسابات فرعية، وهذه الحسابات تحول حسب الحالات في زيادة أو نقص مبالغ الحسابات الجارية للمشاركين، والتي تضبطها المحاسبة العامة لبنك الجزائر، والتسويات التي تتم عن طريق النظام حيث تم بصفة مستمرة وفي وقت حقيقي .
- وبعد التأكد الآلي من وجود مخزون كافي في حساب المشارك المعني، يطبق في هذا مبدأ (أول من يدخل أول من يخرج) مع الأخذ بعين الاعتبار الأولويات المبنية فيما يلي:

 - الأولوية الأولى: عمليات بنك الجزائر.
 - الأولوية الثانية: المبالغ المخصصة للمقاصة.
 - الأولوية الثالثة: أوامر مستعجلة بطبيعتها.

- كما أن تسوية الحسابات المعنية تتم بصفة لا رجعة فيها، حيث أنه بمجرد قبولها من طرف نظام RTGS لا يمكن إلغاؤها لاحقا، بحيث تكون الغاية من التسويات مضمونة بصفة دائمة على مدى يوم المبادلة والذي يكون على النحو الآتي:

- من الساعة الثامنة ونصف صباحا من خلال معالجة عمليات بنك الجزائر عمليات السوق النقدي عمليات الصرف.
- التاسعة ونصف صباحا بدأ المبادلات.
- منتصف النهار تسوية حصيلة المقاصة.
- الساعة الثالثة وقف المبادلات.
- من الساعة الثالثة إلى الرابعة تسديد المبالغ التي تمت في اليوم الأخير، وقبول أو رفض الأوامر التي كانت في الانتظار.
- الساعة الرابعة اختتام وغلق الحسابات وإرسال إخطارات حصيلة الحسابات واستخراج حسابات المشاركين وإفراغها في جهاز المحاسبة العامة بنك الجزائر.
- هندسة النظام ووظائفه: إن كل المشاركين يتم ربطهم بجهاز RTGS المتمركز ببنك الجزائر عن طريق مقراتهم باستعمال قاعدة تمكن من إرسال وتلقي أوامر، تحويل كل المعلومات الضرورية المتعلقة بالعمليات المعالجة بواسطة النظام تكون مؤمنة للغاية.

ويقوم النظام المركزي RTGS بالوظائف التالية:

- مراقبة المراسلات القادمة من المشاركين.
- تسيير أوامر الانتظار.
- تسوية الأوامر وفق طبيعتها.
- تخصيص مبالغ للمقاصة.
- المعالجة تتم في نهاية اليوم.
- إدارة ومراقبة حسابات العمليات المعالجة بواسطة النظام.

الفرع الثاني: نظام المقاصة عن بعد

هذا النظام يختص بالمعالجة الآلية لوسائل الدفع العام، LES INSTRUMENTS DE PAIEMENT DE MASSE، صكوك، تحويل، اقتطاع، عمليات السحب و الدفع بالبطاقات البنكية، وذلك باستعمال وسائل متطورة مثل الماسحات الضوئية (scanners) و البرمجيات المختلفة، و يمثل هذا النظام القسم الثاني من أنظمة الدفع المتطورة ووفق المعايير الدولية بهذا الهدف التحسين النهائي للخدمات البنكية المقدمة للزبائن.

دخول النظام حيز التنفيذ باشتراك: بنك الجزائر، كل البنوك، إتصالات الجزائر، بريد الجزائر SATIM، جمعية البنوك و المؤسسات المالية (ABEF) مع كل فروعها و مكاتبها عبر كامل التراب الوطني. و يعتمد هذا النظام على نظام التبادل المعلوماتي للبيانات الرقمية و الصور.

- لقد دخل حيز التنفيذ يوم 15 ماي 2006 في أول يوم للتبادلات و كانت البداية بمعالجة الصكوك على أن تتطور العملية لتمثل باقي وسائل الدفع نهاية 2006.
- عالج نظام ACTI 71933 عملية في شهر ماي بما قيمته 51.12 مليار دينار و 489436 عملية في ديسمبر من نفس السنة (2006) بقيمة 303.17 مليار دينار.

أهداف النظام : يهدف هذا النظام إلى:

- التسيير المحاسبي اليومي و إعطاء نظرة شاملة و حقيقية عن وضعية الخزينة في السوق المالية و الوطنية.
- تقليص آجال المعالجة، قيم قبول أو رفض العملية في أجل أقصاه 5 أيام على أن يتم اختزال هذه المدة إلى 3 أيام ثم 48 ساعة.
- تأمين أنظمة الدفع العام.
- إعادة الثقة للزبائن في وسائل الدفع خاصة الصكوك.
- مواجهة عملية تبيض الأموال في الجزائر.

لقد كانت سنة 2006 سنة عصنة أنظمة الدفع و ما نتج عنه من تطوير الوساطة البنكية الفعالة و المؤمنة لخدمات بنكية ذات جودة تخدم الزبائن في إطار مضمون و مضبوط .

المطلب الثاني: واقع استخدام وسائل الدفع الإلكترونية في الجزائر

إن وسائل الدفع المستعملة في النظام المصرفي الجزائري تتميز بأنها تقليدية في أغلبها و لا تتناسب مع الواقع العالمي الجديد، و لكن تبعا لحرص الجزائر على مواكبة الأحداث و التطورات التكنولوجية في العمل المصرفي خاصة في مجال الصناعة المصرفية، وسعيها نحو الصيرفة الإلكترونية شرعت في تقديم و تبني بعض وسائل الدفع الحديثة و هذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب.

الفرع الاول: البطاقة الائتمانية: إن هدف إعتقاد بطاقة مصرفية في الجزائر هو توحيد التقنيات المكونة للجهاز و لذلك فإن الطريقة المثلى للدفع هي تلك التي تتميز بالبساطة في الإستعمال و نموذج موحد لإستعمالها و وسيلة دفع مؤمنة بالنسبة لحاملها (بطاقة ذكية) و بها جهاز مقاصة إلكترونية يتميز بالسرعة ، فضلا عن تزويد موزعات و معدات ضرورية لمركز المعالجة بأجهزة طرفية ، بالإضافة إلى تكوين لجنة من المصارف تمثل كل المشاركين لتحديد و وضع دليل للدفع الإلكتروني و قواعد التعامل بين التجار و العاملين و معالجة قضايا عدم التسديد و التزاعات المختلفة ، و بعد هذه التهيئة الواسعة و رسم الهدف المنشود تقوم شركة " ساتيم " بالإشراف على العملية التقنية و ذلك بإدماج الهياكل الموجودة حاليا في الشبكة النقدية بين المصارف على ضمان المبادلات مع جهاز الموزع server و جهاز المعلومات لمختلف المصارف ، و يجب أن تشير هنا إلى ضرورة أن يصحب هذه العملية أو البرنامج حملة إعلامية تحسيسية موسعة و مكثفة و تكوين مهني و تطبيقي حتى تساعد و تسهم في تحقيق المشروع.

ثم تقوم شركة " ساتيم " بعد هذه المرحلة مع جميع المصارف المنخرطة إلى شبكات الدفع الدولية بإصدار بطاقة دفع master card أو visa القابلة للإستعمال على المستوى الوطني و الدولي لعمليتي السحب أو الدفع.

و كل ماسبق ذكره من إجراءات قد عملت الجزائر على تحقيقها ليس بصورة كاملة و شاملة و لكن نستطيع القول أنها تسير على خطوات منتظمة و متباعدة من أجل تحقيقها بشكل تام و هذا العمل كان أثناء قيامها بالإصلاح المصرفي من أجل فتح المجال لتطوير التجارة الإلكترونية.¹

لقد بدأت تظهر بوادر الصيرفة الإلكترونية في الجزائر عن طريق إصدار أول بطاقة إئتمانية و هي بطاقة الدفع الإلكترونية العالمية " سي بي أي فيزا غولد " التي ترخصها هيئة عالمية " فيزا " حيث عن طريق هذه البطاقة يتمكن صاحبها من شراء السلعة التي يرغبها عبر الأنترنت في أي مكان في العالم و تحويل الأموال إلى البائع عن طريق إرسال المعلومات البنكية عبر البريد الإلكتروني بشكل مشفر لضمان عدم قراءتها في حالة اعتراضها غير أن مايعيق هذه العملية في الجزائر هو بطء إجراءات تحويل الأموال عبر البنوك ، فحسب مستثمر سعودي فإن تحويل الأموال من وكالة بنكية في بسكرة إلى وكالة أخرى بالعاصمة تابعة لنفس البنك يتطلب 10 أيام كاملة .ناهيك عند تحويل الأموال إلى مصرف آخر خارج البلاد فهذا يتطلب وقتا أطول قد يتجاوز الشهرين ، غير أن وزير المالية مراد مدلسي أكد بأن الإصلاحات الجارية في القطاع المصرفي ستقلص مدة التحويلات.² إلى جانب الإتفاق مع " فيزا " صرحت المديرية العامة لبريد الجزائر عن مفاوضات تجريها الجزائر مع " ماستر كارد " للانضمام إلى نطاقها علما أن هاتين الهيأتين فيزا و ماستر كارد هما اللتان تصدران البطاقات الإئتمانية ذات الإستعمال العالمي.

الفرع الثاني: شبكة الاتصالات و البريد: إن إقامة نظام دفع إلكتروني حقيقي في الجزائر يستلزم تطوير كل من شبكات الإتصال و البريد و الأنترنت و تعميمها على كل أنحاء القطر ، و قد بدأت الجزائر في السعي إلى تحقيق هذا التطور في مجال الاتصالات و البريد.

● **الاتصالات:**³ لقد أكد المدير العام لمجمع إتصالات الجزائر، الذي قال في حديثه لوكالة الأنباء الجزائرية أن هدف المجمع هو تعميم نظام النقد الإلكتروني في الجزائر، و قد سبق لإتصالات الجزائر أن بدأت في عملية توزيع تلك البطاقات على زبائنها أصحاب الحسابات الجارية منذ حوالي شهرين ، و لم تنته العملية بعد ، إذ ينتظر آلاف الزبائن الحصول على تلك البطاقة التي ستخفف عليهم عناء الوقوف في طوابير لا تنتهي في

¹بوعافية رشيد ، الصيرفة الإلكترونية و النظام المصرفي الجزائري ، مرجع سابق ، ص 174 ، 175
²مصطفى دالع ، واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر ، مقالة نشرت بموقع: www.ialamtic.com 8 ديسمبر 2006.
³غنية قمرأوي ، إتصالات الجزائر تطلق نظام " وي ماكس " مقالة بتاريخ 10.03.2007 بموقع www.echouroukonline.com

مكاتب البريد من أجل سحب مبالغ نقدية للتعامل بها ، بينما بلغ استعمال بطاقات الدفع الإلكتروني مراحل متقدمة في سائر البلدان ، بل هناك من البلاد الغربية التي إفتقدت فيها السيولة المالية إلى درجة إختصت بها البنوك دون غيرها.

و من أهم المشاريع الجديدة التي ستطلق شهر ماي المقبل (2007) ، نظام الخط المشترك الرقمي بالسرعة جد الفائقة " وي - ماكس " (وولد انثروبير إبيليتي فور ميكرووايف أكسس) ، حيث أكد المسؤول على مجمع إتصالات الجزائر " أخيرا سيتمكن مستعملو الأنترنت من الإستفادة من خدمتي الهاتف و الأنترنت بسرعة فائقة ، بفضل هذه التكنولوجيا الجديدة التي تعتمد على موجات لاسلكية ، و التي ستمكن في سابقة بالجزائر من إستقبال التلفزيون عبر الأنترنت و بأسعار تنافسية و ستمكن إتصالات الجزائر من ولوج السوق السععي البصري من خلال تسويق بطاقات لقنوات التلفزيون في الجزائر و سيطبق المشروع إبتداءا في الولايات : الجزائر، البليدة و بومرداس لتتوسع إلى وهران ، عنابة ، قسنطينة وورقلة قبل نهاية السنة ، و يدخل ذلك ضمن تدارك النقائص في مجال الخط المشترك الرقمي بالسرعة الفائقة.

و قد تطلب إنجاز هذا البرنامج وسائل ضخمة تمثلت في وضع كوابل بقدره 80 جيجا بيت لربط الجزائر العاصمة بوهران و عنابة لتشغيل الشبكة متعددة الخدمات شهر مارس 2007.

● **البريد:**¹ تظهر جهود الجزائر و مساعيها من أجل تطوير الصيرفة الإلكترونية في مجال البريد من خلال ما صرح به نور الدين بوفنارة المكلف بالإعلام على مستوى بريد الجزائر. أن الجزائر ستطلق إتفاقا للشراكة مع دولة أجنبية فرنسية في مجال البريد السريع قريبا و ذلك بهدف إعطاء البريد المستعجل أبعاد دولية حيث تضمنت هذه الشراكة اعتماد نوعية خدمات متطورة تتجاوز و متطلبات الزبون وفتح السوق الجزائرية ، و تطبيق البطاقات الممغنطة ، حيث قال مسؤول الإعلام بريد الجزائر أن هناك مشروع أكثر من 4 ملايين بطاقة ، 600 ألف بطاقة جاهزة بمكاتب البريد توزيعها تدريجيا بالعاصمة عن طريق إرسال إشعار لأصحابها لإستلامها مجانا ، لتأتي ولايتا وهران و سطيف في المرحلة الثانية على أن تعمم العملية عبر كامل التراب الوطني قبل نهاية 2007، و في هذا الإطار تم وضع 250 جهاز دفع عبر التراب الوطني على أن

¹أمال فيطس ، إتفاقات شراكة مع الأجانب لتطوير التسويق و البريد المستعجل ، مقالة نشرت بجريدة الخبر، بتاريخ 9 افريل 2007 .

يتم تجاوز 500 جهاز آلي قبل نهاية السنة الجارية ، و بهدف حماية المواطنين من السرقة تم إعتماا رقم سري يسلم لأصحاب البطاقات لإدخاله عند كل عملية إستعمال لهذه البطاقة و لمواكبة هذا التطور في البرمجيات المعمول بها تم إعتماا دورات تكوينية دائمة .

المطلب الثالث: الصيرفة على الخط في الجزائر¹

إن احد أهم أوجه الصيرفة الإلكترونية هي الصيرفة على الخط ، و في إطار سعي الجزائر لتبني مشروع الصيرفة الإلكترونية عملت على إيجاد هذا النوع من الخدمة في السوق المالي الجزائري ، لكن قدرات المصارف الجزائرية لم تسمح بذلك ، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء مؤسسة تقدم أو تساعد المصارف الجزائرية على تقديم هذا النوع من الخدمات فكانت " الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية. "

- التعريف بـ " الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية" : نتجت هذه الشركة عن إتفاق شراكة بين المجموعة الفرنسية DIAGRAM EDI الرائدة في مجال البرمجيات المتعلقة بالصيرفة الإلكترونية و أمن تبادل البيانات المالية ، و ثلاث مؤسسات جزائرية هي MAGACT MULTIMEDIA و SOFT ANGINERING و مركز البحث في الإعلام العلمي و التقني CERIST لتنشأ شركة مختلطة سميت الجزائر لخدمات الصيرفة الإلكترونية تقدم هذه الشركة خدماتها المتعلقة بالمصارف عن بعد و تسيير و أمن تبادل البيانات المالية لجميع البنوك و المؤسسات المالية بإختلاف أصناف زبائنها (مؤسسات كبرى ، مجموعات شركات ، تجار ، مهنيين ، خواص) بتقديم تشكيلة من الخدمات بدرجة عالية من الأمن و سلامة في أداء العمليات. أنشئت هذه الشركة في جانفي 2004 ، في البداية ركزت على عمليات تطوير و تدعيم موجهة جهودها بصفة رئيسية نحو عصنة الخدمات البنكية و أنظمة الدفع الإلكترونية.

- خدمات: AEBS إن هذه الشركة أنشئت من أجل هدف أساسي هو تلبية حاجات المؤسسات المالية بإقتراح برمجيات تقدم خدمات عن طريق برمجيات متعددة و ذلك من خلال :

¹د. رحيم حسين، أ. هواري لعراج، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصنة المصارف الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية الواقع و التحديات 15/14 ديسمبر ، جامعة الشلف 2004

- إقتراح حلول المصارف عن بعد من جهة.

- تبسيط و تأمين المبادلات الإلكترونية متعددة الأقسام من جهة أخرى.

الخدمات المقدمة توجد على قسمين على نفس الدرجة من التطور التكنولوجي :

- الصنف الخاص بالبنك DIAGRAM . E - BANKING

- صنف التبادل الإلكتروني للبيانات EDI متعدد الواجهات و الأقسام - DIAGRAM . E

FILES

و تضمن تزويد زبائنها بكل تطور تكنولوجي و وظيفي يعرفه القطاع و تقديم خدماتها يكون بصفة مستمرة

طوال مدة الاستفادة منها كما يلي :

■ التحليل الأولي: تقوم بعمليات تدقيق الحاجات و الموجودات و دراسة المحيط دراسة دقيقة لتقديم حلول

تناسب مع المؤسسة و مع محيطها.

■ التركيب : و يتمثل في تقديم الخدمة و الإشراف على العمليات مع ما تشمله من خدمات مرفقة.

■ المتابعة المستمرة : و تكون بتقديم خدمات الصيانة ، التكوين ، المساعدة ، المساعدة عن بعد ، لضمان

الإنتاجية المستمرة للعمليات.

● أهداف: AEBS تهدف أساسا إلى:

- الإقتراح على الزبائن (بنوك مؤسسات مالية) حلول معتمدة أساسا على الخدمات متعددة القنوات و

فعالية عالية مع تأمين تام لمبادلات المعلومات.

- تكييف الخدمات وفق حاجات كل زبون و وفق رغباته.

- تسمح لزبائنها باكتساب نظام معلومات ممتد على مجالات عديدة و هذا بما يتوافق مع مستلزمات كل

واحد منهم.

- لقد إعتمدت العديد من المصارف الجزائرية على AEBS في تقديم خدمات عبر الأنترنت و ذلك من

خلال إمضاء عقود ، نذكر منها :

- عقد مع القرض الشعبي الجزائري : في جويلية 2005 لتزويد البنك بخدمات DIAGRAM EDI
- عقد مع البنك BNP باري باس الجزائر : في 21 نوفمبر 2005 لتزويد هذا البنك الخاص بخدمات

DIAGRAM . E - BANKING .

و معظم الخدمات المقدمة عبر الأنترنت (من طرف المصارف الجزائرية) عبارة عن خدمات الإطلاع على الرصيد و نطمح أن تتنوع هذه الخدمات في المستقبل القريب .

إن شركة AEBS تعتبر بحق أول خطوة للجزائر في مجال الصيرفة الإلكترونية بما حققت من توفير هذه الخدمات ولكن هذا لا يمنع وجود شركات أخرى لتقديم خدمات الصيرفة الإلكترونية و هذا لتحقيق المنافسة من جهة وتوسيع قاعدة هذه الخدمات من جهة أخرى من أجل تطوير النظام المصرفي و المالي و محاولة اللحاق بركب الدول الأخرى التي قطعت أشواطاً كبيرة في هذا المجال .

المطلب الرابع: الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي

إن الارتقاء بالأداء البشري هو المجال المتمحور حول تحسين نتائج العمل المنجزة من قبل الأفراد في البنوك وذلك على نحو منظم يحقق أهداف البنك، وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والإجراءات التي تهدف إلى زيادة كفاءة وفعالية الموظفين في البنك¹، خاصة أولئك الذين يتعاملون بشكل مباشر مع العملاء.

و المبادئ التي يرتكز عليها الارتقاء بالأداء البشري تعتمد على الجانب السلوكي للموظف من خلال التركيز على الأداء النموذجي، حيث أن الموظف النموذجي هو الذي يقدم الأداء الأمثل الذي يتحدد عن طريق الإنتاجية المحققة من طرف كل موظف في البنك.

الفرع الاول: العوامل المؤثرة على حجم العمالة بالبنوك: يقصد بتلك العوامل التي لها تأثير على تكلفة

الخدمة المصرفية، وبالتالي إمكانية البنك في القدرة على المنافسة وتتمثل هذه العوامل في:²

- مستوى التكنولوجيا المطبق في البنوك.

¹وليام. ج. روثويل، أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، ترجمة علاء أحمد، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1999، ص 71.
²حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مطابع الولاية الحديثة، القاهرة، 2002، ص 246.

- طبيعة الهيكل التنظيمي للبنوك.
- سياسة العمالة التي تتبناها إدارة البنوك.
- عدد فروع البنك ومنافذ التوزيع المستخدمة.
- مهارات العاملين بالبنك.

الفرع الثاني: المواصفات النموذجية لموظف البنك: من أهم المواصفات التي يجب أن يتصف بها موظفي البنك ما يلي:¹

- **الاتصال:** ويعني القدرة على التعبير بوضوح شفاهية أو كتابة عند الاتصال بالعملاء والتعامل معهم.
 - **الحساسية تجاه العميل:** إظهار الاهتمام بمشاعر وأحاسيس ووجهات نظر العملاء.
 - **المرونة:** القدرة على تغيير نمط أو أسلوب تقديم الخدمة بما يتناسب أو يتكيف مع احتياجات وميول كل عميل على حدة.
 - **المعرفة الوظيفية:** والمتمثلة في الفهم الكامل للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذلك السياسات والإجراءات المتعلقة بالتعامل مع البنك.
 - **المظهر:** حسن المظهر وترك انطباع إيجابي ومحجب لدى العملاء.
 - **الكرامة و التواضع:** الالتزام من جانب الموظف المسئول عن تقديم الخدمة وفقا للمعايير والقيم الأخلاقية والأعراف الاجتماعية عند التعامل مع العملاء.
 - **المتابعة:** تقديم الخدمة في الوقت المحدد وبطريقة تعكس الاستجابة السريعة لمطالب العملاء والوفاء بالالتزامات المقدمة لهم.
- وقد أشار بعض الكتاب¹ إلى أن النقطة الهامة لمنظمات الخدمات ومن بينها البنوك التي تهدف إلى التميز والارتقاء بمستوى الجودة هي الاستثمار في تنمية مهارات العاملين وضرورة التركيز على النقاط التالية عند تدريب موظفي البنوك:

¹غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 94.

- أهمية جودة الخدمات في تنمية القدرات التنافسية.
- الربط بين أهمية سمعة البنك والعاملين معا.
- الربط بين أهداف البنك وبين برامج تدريب العاملين.

الفرع الثالث: دور العنصر البشري في الأداء المتميز للبنوك: لقد أصبح العنصر البشري يمثل أهمية

جوهرية للبنوك نظرا للتقدم التكنولوجي السريع من جهة، والتغيرات المتلاحقة في احتياجات العملاء ورغبتهم وتوقعاتهم من جهة أخرى، إلى جانب حدة المنافسة، مما يتطلب إعطاء عناية كبيرة للعنصر البشري في إطار متكامل مع الاستراتيجية الشاملة للبنوك.

وتستطيع البنوك إتباع استراتيجية تمكنها من تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية بالاعتماد على موظفيها انطلاقا من أن:²

- جودة الخدمة المصرفية هي نتاج أداء العاملين بالبنوك الذي يدركه العملاء من خلال المنفعة الزمنية و المكانية.
 - مصدر الأداء المتميز هو بالدرجة الأولى موظفي البنوك، على الرغم من أهمية التسهيلات المادية الأخرى.
 - عدم تعاون موظفي البنوك في تحقيق الخدمة المصرفية من شأنه أن يؤثر بالسلب على نتائج البنوك.
- ولكي يتحقق التميز في أداء الخدمات المصرفية، يجب أن تقتنع إدارة البنك وموظفيه بتحقيق التميز في خدمة العملاء، ولا بد من وجود لغة مشتركة وتفهم وعمل جماعي لتحقيق التميز، وهذا يعني أن يكون مناخ العمل في البنك هو مناخ تحقيق التميز في أداء الخدمات المصرفية، والمقصود بمناخ العمل القيم التي يتبناها الناس والممارسات اليومية التي يتعودون عليها إراديا ولا إراديا، والعنصر البشري هو القدوة الذي يمكن أن يحقق ميزة التفوق في مجال العمل المصرفي.

الفرع الرابع: أهمية الارتقاء بالعنصر البشري في البنوك الجزائرية يعد العنصر البشري من الركائز

الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي، فعلى الرغم من الجهود التي بذلتها إدارات البنوك في السنوات الأخيرة لتطوير

¹ غادة زكريا صادق، قياس جودة الخدمات في البنوك المصرفية، نفس المرجع السابق، ص 92.
² حسن محمد علي حسنين، التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية، مرجع سابق، ص 248

الموارد البشرية، إلا أن هذه الجهود سوف تظل محدودة النتائج ما لم يواكبها الرفع من كفاءة العنصر البشري و قدراتهم اللازمة لاستيعاب التطورات المتلاحقة في مجال الخدمات المصرفية. بما يضمن رفع مستوى تقديم الخدمة المصرفية و تحقيق أفضل استثمار للموارد البشرية في البنوك الجزائرية. و يتطلب الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري تبني عدد من الاستراتيجيات المتكاملة للوصول إلى نموذج "المصرفي الفعال" نذكر منها ما يلي:

- الاستعانة بالخبرات العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الإطارات المصرفية على استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية و أدوات العصر الحديث مثل الانترنت غيرها.
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار و الإبداع و مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، و تطوير المنتجات المصرفية، و المبادرة لكسب عملاء جدد مع التحرر من القيود الروتينية التي تعوق سير العمل.
- يجب صياغة الأهداف التدريبية لتناسب المستويات الوظيفية بحيث يتم التركيز على تنمية و صقل مهارات حسن التصرف و القدرة على التفاوض و التخطيط و اتخاذ القرار، و تطبيق مبدأ قيادات المستقبل بصورة أكثر فعالية و ذلك بإعطاء الفرصة للعناصر الشابة لتولي المسؤوليات و الوظائف القيادية، على أن يتم اختيار من تتوافر لديهم الكفاءة و الصفات الشخصية التي تؤهلهم لذلك، و تزويدهم بالبرامج التدريبية المناسبة في المجالات المصرفية و المالية، مع التدريب العملي على مجالات العمل المصرفي التي لم يسبق لهم العمل بها حتى يصبحوا قادرين في المستقبل على المراقبة و المتابعة و اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل التي قد تعترضهم.
- إلزام كافة العاملين بالبنوك بتلقى برامج تدريبية على استخدام تكنولوجيا الاتصالات و الحاسب الآلي باعتباره عنصرا رئيسيا لتحقيق التطوير المطلوب في مهارات موظفي البنوك.
- تشجيع العاملين المتميزين باستخدام أسلوب الحوافز و المكافآت إما بصورة مادية أو عن طريق الترقية لوظائف أعلى.
- ضرورة مشاركة العاملين في وضع أساليب تطوير الأداء و هو ما يضمن التزامهم و حماسهم عند التطبيق، الذي يعد أحد مرتكزات فلسفة إدارة الجودة الشاملة التي تمت معالجتها سلفا.

و يشير واقع الموارد البشرية في البنوك الجزائرية، أنها مازالت لم ترتقي إلى المستوى المطلوب، و ذلك من خلال قراءة

حالة الموارد البشرية في البنوك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3-1): الموارد البشرية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية

2004	2003	2002	2001	2000	البنوك العمومية
5755	5657	5688	5705	5390	BNA البنك الوطني الجزائري العدد الإجمالي للمستخدمين: منهم عدد الجامعيين:
2045	2112	2103	1975	1620	
4480	4496	4355	4396	4329	BEA بنك الجزائر الخارجي العدد الإجمالي للمستخدمين: منهم عدد الجامعيين:
830	819	748	746	722	
4431	3953	3590	3434	3276	BDL بنك التنمية الريفية العدد الإجمالي للمستخدمين: منهم عدد الجامعيين:
1234	1009	811	780	633	
4500	4590	4489	4518	4293	CPA القرض الشعبي الجزائري العدد الإجمالي للمستخدمين: منهم عدد الجامعيين:
1363	1318	1202	1168	1013	
6541	6938	6227	6764	6819	BADR بنك الفلاحة والتنمية الريفية العدد الإجمالي للمستخدمين: منهم عدد الجامعيين:
3069	2736	2737	2327	2330	

4940	4871	4671	4617	4700	CNEP الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط العدد الإجمالي للمستخدمين: منهم عدد الجامعيين:
1878	1633	722	700	650	
30647	30505	29666	29488	28807	العدد الإجمالي لمستخدمي البنوك العمومية منهم عدد الجامعيين: نسبة الجامعيين:
10419	9627	8323	7696	6968	
%34	%32	%28	%26	%24	

المصدر: الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي، إحصائيات 2004

ما يمكن استخلاصه من الجدول أعلاه أن نسبة العاملين بالبنوك العمومية الذين يحملون مؤهل جامعي في حدود 34% من مجموع العاملين، و هي نسبة متواضعة، دون الأخذ في الاعتبار أن نسبة الجامعيين هذه و ما تحتاجه من تأهيل و إعادة تكوين لتكون في مستوى متطلبات العمل المصرفي المرغوب.

و تشير بعض الإحصاءات أن نسبة إنفاق هذه البنوك على التكوين لا تتعدى 5% من الكتلة الأجرية، في حين نجد النسب المعيارية العالمية في حدود 15%.

و يمكن القول أن مستوى التأهيل البشري بالبنوك العمومية الجزائرية ما يزال ضعيفا مقارنة بالبنوك الأوروبية والأمريكية أو حتى في بنوك دول الخليج، و عليه فإن التحدي لا يزال قائما أمام البنوك العمومية الأمر الذي يجب تداركه إذا أرادت تعزيز قدراتها التنافسية و ضمان بقائها في السوق، في ظروف المنافسة القادمة من البنوك الأجنبية.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة تسيير الموارد البشرية في ظل عصرنة البنوك التجارية وهذا من وجهة نظر العاملين فيها، حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، و عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية:

يتناول هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، أهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** لقد تم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق قبل توزيع أو نشر استمارة الاستبيان، حيث قمنا بتوزيع حوالي 80 استمارة لم يتم استرجاع 01 و تم إلغاء 01 و بالتالي بقي 78 استمارة خضعت للدراسة اعتمدنا طريقة التسليم والاستلام المباشر.

● **بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها:**

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الآتي :

- **البيانات الثانوية :** وهي بيانات الجانب النظري من الدراسة تمثلت في الكتب والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر وذلك للوقوف على الأسس العلمية الحديثة المرتبطة بالدراسة موضوع البحث بالإضافة إلى القيام بعملية مسح للدراسات السابقة، والتي ساعدت على بناء الإطار النظري للدراسة.
 - **البيانات الأولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية، حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة.
- تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وهو مستنبط من دراسات سابقة (للأستاذ وافي ميلود, عبد المحسن أحمد حاجي حسن) ، وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة، واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما أن الإجابة على الأسئلة كانت وفق مناهج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم 1 يوضح نموذج الاستبيان، وقد تم عرض الاستبيان على أساتذة في التخصص وقد تم إجراء التعديلات اللازمة على أساس ملاحظاتهم.

اعتمدنا في توزيع الاستبيان الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق مقابلتهم.

محتوى الاستبيان : احتوى الاستبيان على مقدمة مفادها تقديم موضوع الدراسة وتعريفهم بهدفها الأكاديمي لتشجيعهم على المشاركة في الموضوع، لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي وأن هدفها هو دراسة الموارد البشرية في البنوك، كما بينا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض علمية بحت .

كما احتوى الاستبيان على اربعة اقسام رئيسية و هي:

- **اولا:** اشتمل القسم الاول على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة متضمنا "اسم المؤسسة، الجنس، السن، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، مدة العمل في البنك "
- **ثانيا:** اشتمل القسم الثاني بعض وظائف ادارة الموارد البشرية " الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، و الميزة التنافسية التي يقدمها هذا المورد البشري "
- **ثالثا:** اشتمل هذا القسم على الجانب التكنولوجي و مدى استعمال البنوك للأنترنت و ما تقدمه من خدمات حديثة
- **رابعا:** هذا القسم كان عبارة عن وجهات نظر العاملين في البنك مقدمة في شكل اسئلة بسيطة.

- **طبيعة متغيرات الدراسة:** يتضمن موضوع الدراسة والمتمثل في تسيير الموارد البشرية في ظل عصرنة البنوك التجارية متغيرين أساسيين الأول متغير مستقل والمتمثل في الاصلاحات و التطورات التي تمس المصارف، أما الثاني متغير تابع والمتمثل في إدارة الموارد البشرية بتحديد وظائفها والمعبر عنها ب ستة أبعاد رئيسية هي : الاستقطاب والتعيين، التدريب والتنمية، تقييم أداء العاملين، الميزة التنافسية، شبكة الانترنت و البنك، الخدمات الحديثة المقدمة من طرف البنك و ذلك بما يتماشى مع هذه التطورات.
- **الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات:** بعد أن تم تحصيل الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الإلكترونية EXCEL 2010 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول يترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها.

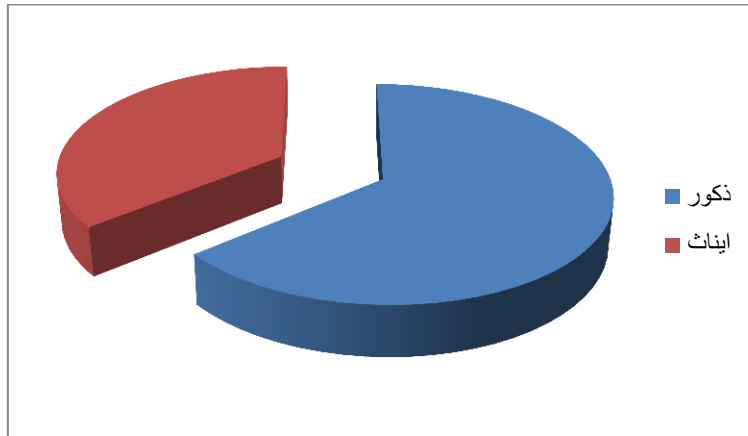
المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

نتائج الدراسة ستكون حسب الاقسام التي وضعت للاستبيان و هي اربعة اقسام:

• القسم الاول: الخصائص الديموغرافية

■ الجنس: حسب هذا المعيار يمكن معرفة نسبة الذكور و الإناث في البنوك

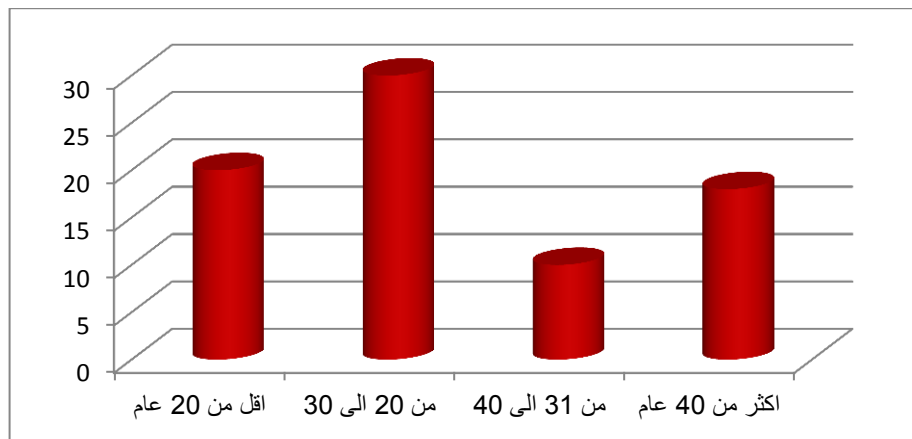
الشكل رقم (3-1): توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث



من الشكل نلاحظ ان نسبة الذكور اكثر من الإناث, حيث نسبة الاناث %35,89 اما نسبة الذكور فكانت %64,1 هذا يدل على أن التخصص الإداري محور اهتمام الذكور أكثر من الإناث خصوصا في المجال البنكي.

■ السن: حسب هذا المعيار يمكن معرفة المستوى العمري لعمال البنوك

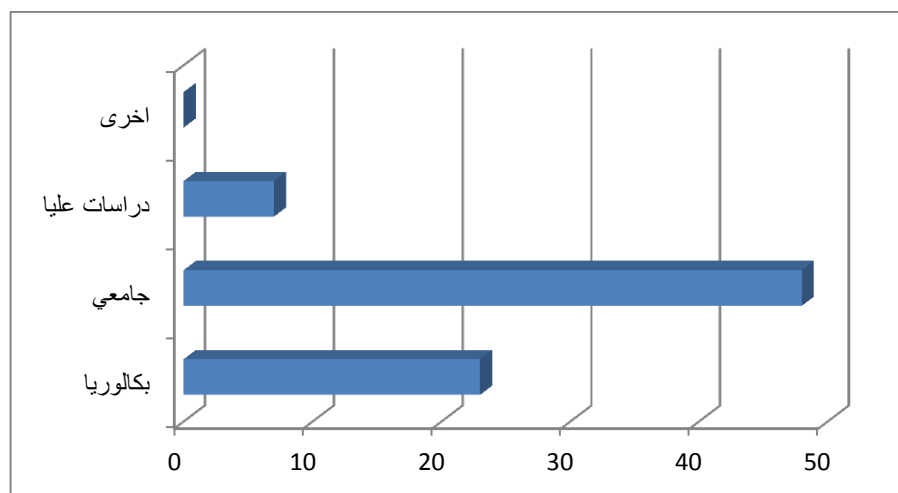
الشكل (3-2): السن لعينة الدراسة



من الشكل نلاحظ ان اكبر نسبة هي من 20 عام الى 30 عام و هي 38,46% اما النسبة الثانية فهي اقل من 20 عام بنسبة 12,82% والنسبة الموالية اكثر من 40 عام 23,07% و الاخيرة و هي من 31 الى 40 فنسبتها 25,64% . نلاحظ أن البنوك التجارية الجزائرية تولى اهتمام للفئة الشبابية في شغل المناصب .

■ **المستوى التعليمي:** هذا المعيار يحدد الفئة التعليمية الاكثر استخداما من طرف البنوك

الشكل (3-3): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

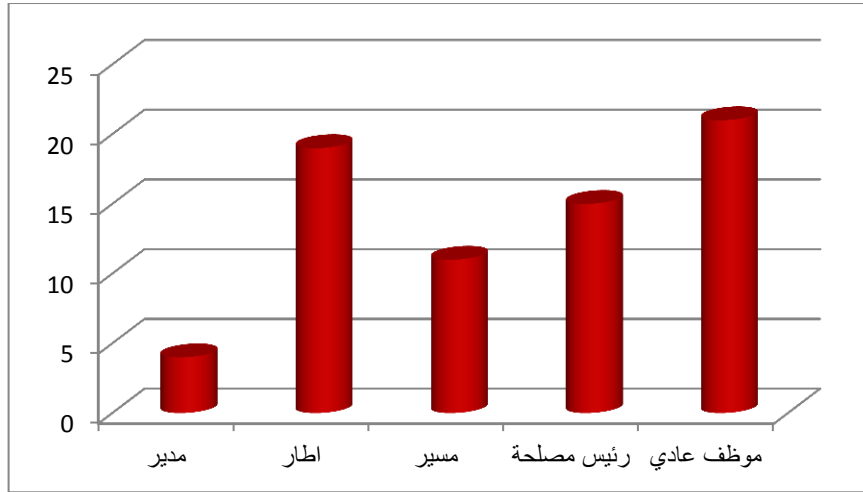


من خلال الشكل نلاحظ ان المستوى الجامعي هو الاكثر في البنوك و بنسبة 61,53% اما مستوى بكالوريا بنسبة 29,48% دراسات عليا 8,97% اما دراسات اخرى فلا توجد.

■ الوظيفة المشغولة: حسب هذا المعير يمكن معرفة المستوى الوظيفي لعمال البنك الذين تشملهم

الدراسة

الشكل (3-4): الوظيفة المشغولة لعينة الدراسة



اغلب عينة الدراسة هم موظفون عاديون بنسبة 26,92% اما اطار فبنسبة 24,35% رئيس مصلحة 19,23% مسير 14,10% و المدراء بنسبة 5,12%

● القسم الثاني: إدارة الموارد البشرية و وظائفها

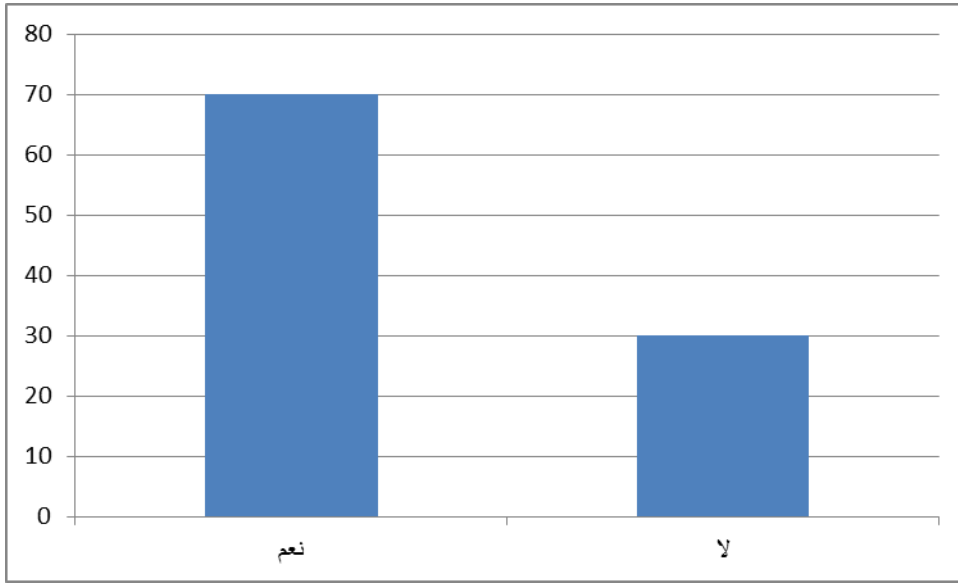
✓ الاستقطاب و التعيين:

■ إن البنك يوظف على اساس الشهادة ، المهارة و الخبرة: كل الاجوبة كانت بنعم, توافقت اراء

العاملين من حيث اسس التوظيف في البنك.

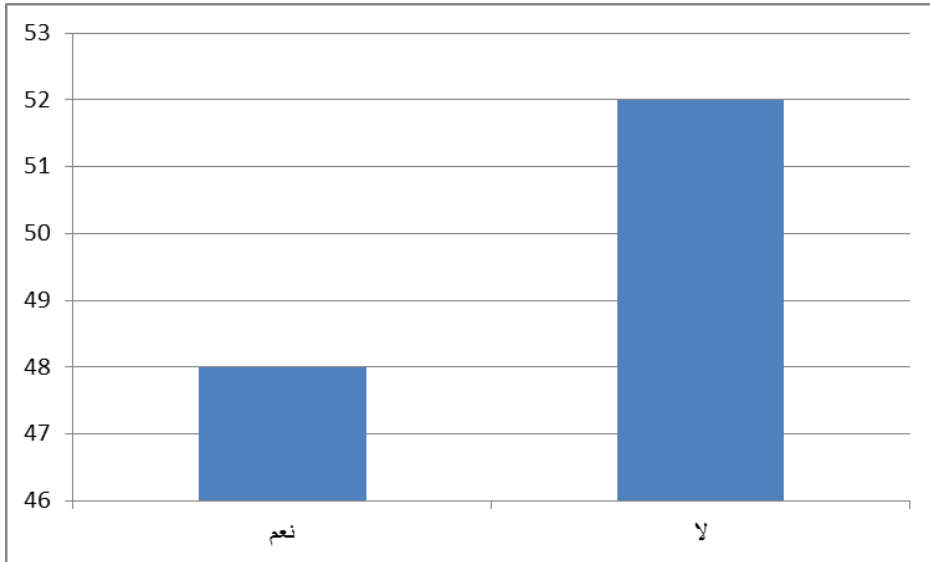
■ المقابلة عامل اساسي للتعيين في البنك: استحوذت الاجابة بنعم على نسبة 70% اما بلا 30%.

الشكل (3-5): المقابلة عامل اساسي للتعيين ام لا



- يقوم البنك بنفسه بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من اجل توظيفهم: نسبة 52% كانت لا اما الباقي فقالوا نعم

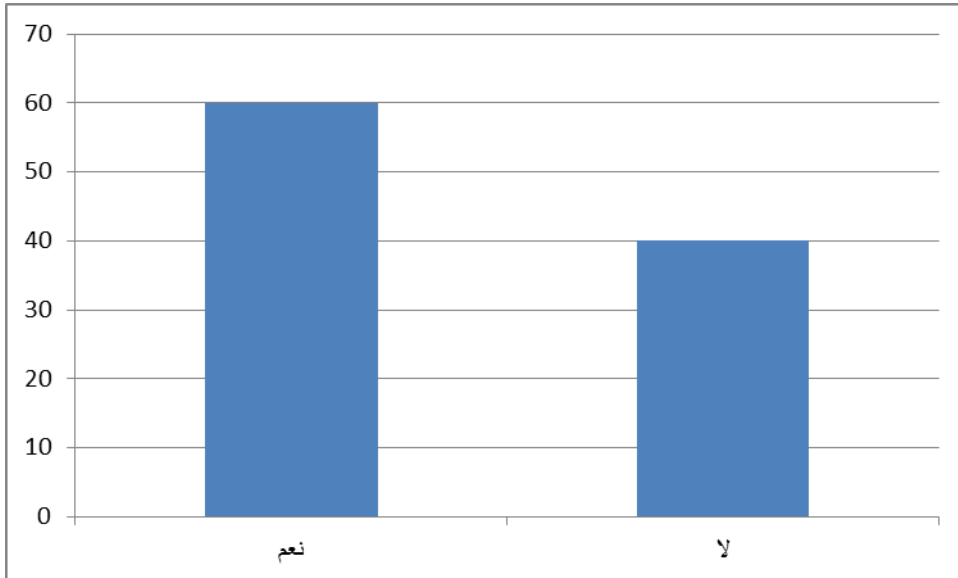
الشكل (3-6): يبحث البنك وحده عن الموظفين



✓ التدريب و التنمية:

- يقوم البنك بدورات تدريبية من اجل تنمية و تطوير مهارات العاملين: نعم بنسبة 100%
- يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين: نسبة 60% قالو نعم اما الباقي فكان رايهم بلا.

الشكل (3-7): يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين

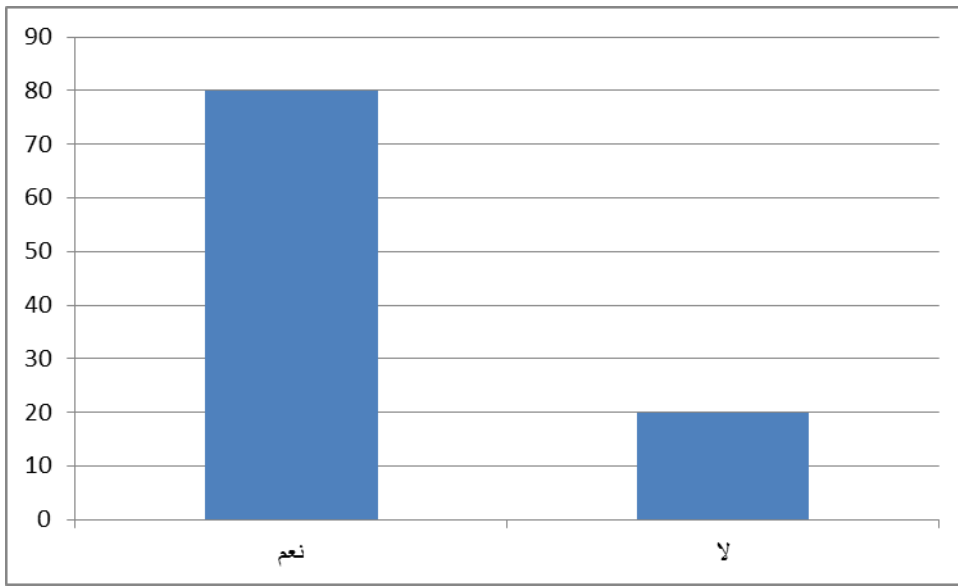


- يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات و خصائص و خبرات العاملين: كل الاجابات كانت نعم

✓ تقييم أداء العاملين:

- يتمتع البنك بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين: كانت اجابات كل العاملين بنعم
- يحتاج البنك الى معلومات كافية لغرض تطبيق نظام تقييم اداء العاملين بفعالية: كل الإجابات بنعم
- يشعر البنك بالرضا عن نتائج اداء العاملين: هنا تضارب الآراء بين من اجاب بنعم او لا فالذين قالوا نعم مثلوا نسبة 80% اما لا 20%.

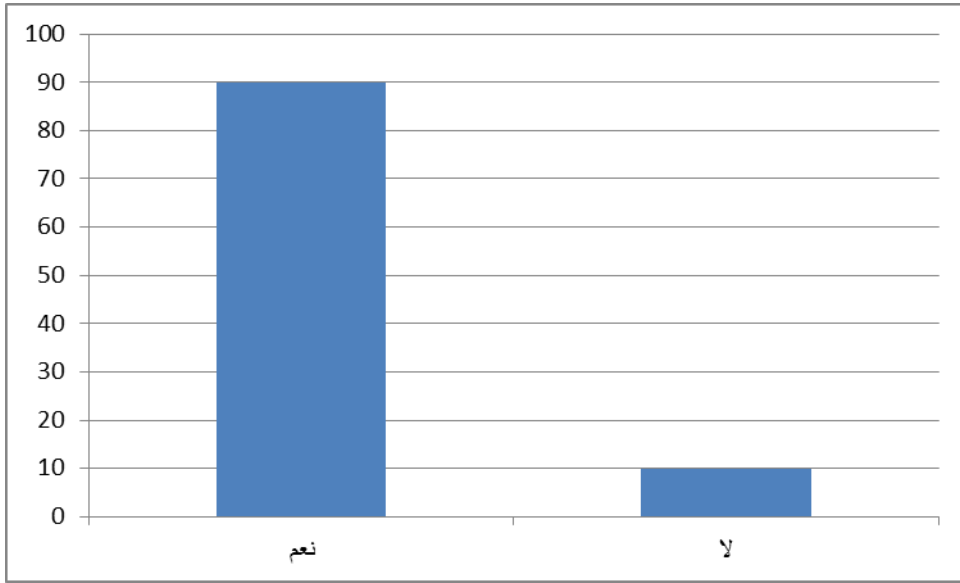
الشكل (3-8): مدى رضا البنك عن العاملين



✓ الميزة التنافسية:

- تتبنى الادارة العليا للبنك اهداف استراتيجية استنادا الى حاجات و رغبات العملاء: كل الاجابات كانت نعم.
- إن العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة: الكل اجابة بنعم.
- تتميز الآلات و المعدات التي يعتمد عليها البنك لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور: في هذا السؤال 10% فقط من جاوبوا بلا وهم من الموظفون العاديون.

الشكل (3-9): مدى تطور المعدات و الآلات التي يعتمد عليها البنك

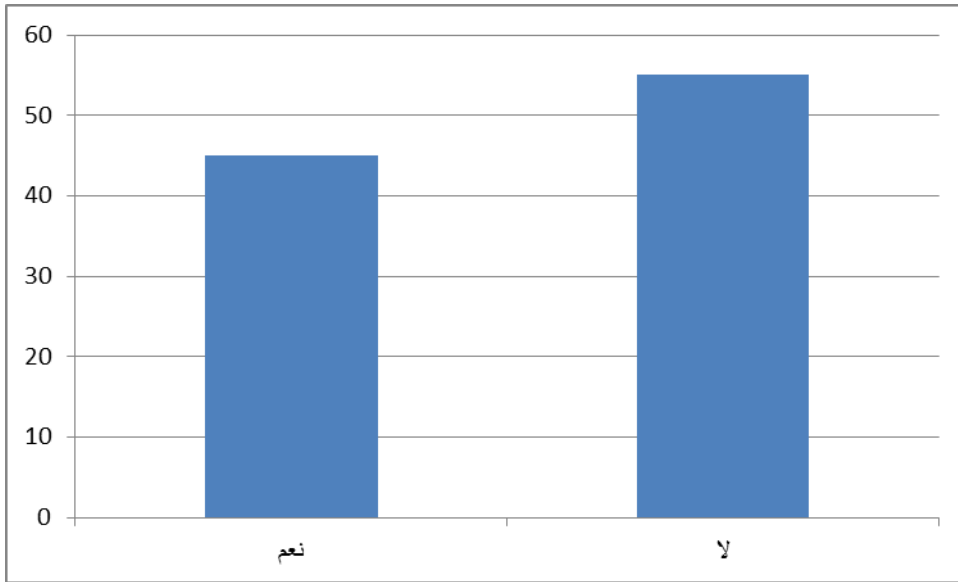


● القسم الثالث: مدى التطور البنكي

✓ شبكة الانترنت و البنك:

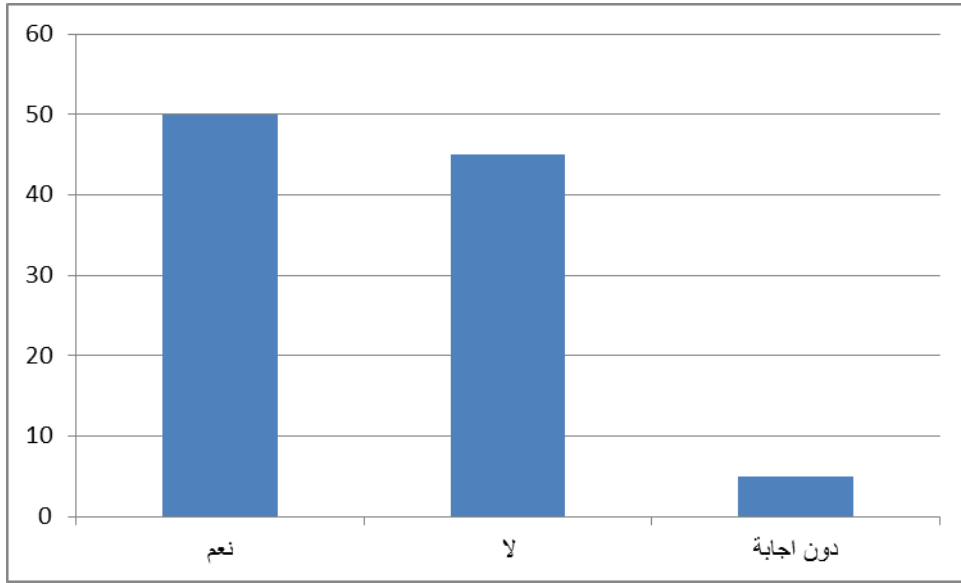
- هل تستخدم مؤسستكم الانترنت: نعم 45% وهي مقتصرة على المستويات الادارية العليا و الباقي أجابوا بلا اما المدة بالنسبة للذين يستخدمون الانترنت فلا تتجاوز 6 سنوات.

الشكل (3-10): استخدام البنك للأنترنت



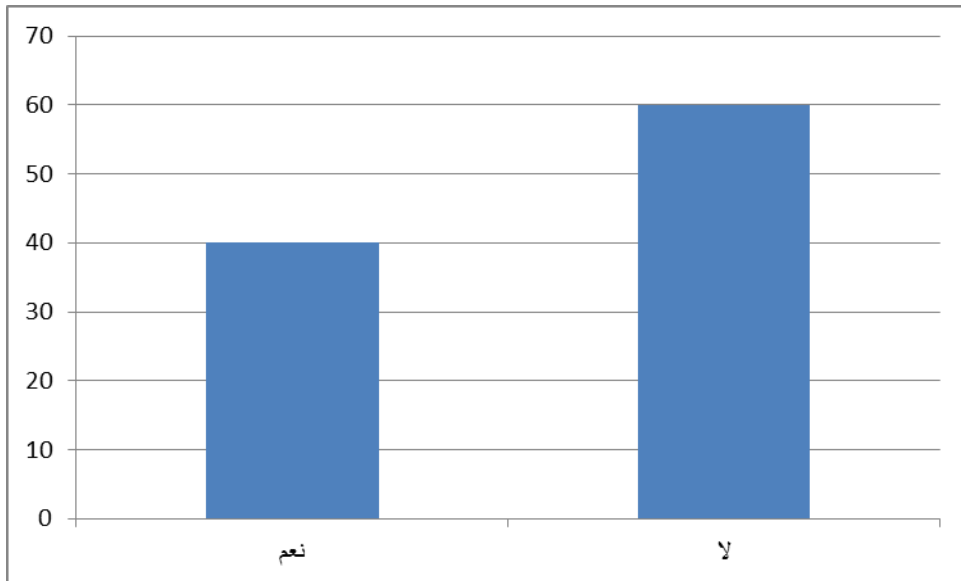
- هل مبلغ الاشتراك و استخدام الانترنت مكلف: 50% كانت اجابتهم نعم هي مكلفة و 45% كانت غير مكلفة اما 5% الباقية لم يجيبوا لعدم علمهم بتكلفة الانترنت بالنسبة للمؤسسة

الشكل (3-11): هل استخدام الانترنت مكلف



- هل لمؤسستكم موقع على الانترنت: كل الاجابات كانت نعم
- هل تواجهون صعوبات اثناء استخدام الانترنت: الاجابة بنعم 40% و اغلبها تقنية او مالية اما الباقي فلا توجد اي صعوبة من استخدام الانترنت

الشكل (3-12): هل توجد صعوبة اثناء استخدام الانترنت



✓ الخدمات الحديثة:

- ما هي الخدمات المقدمة من خلال الموقع: بالنسبة للخدمات المقدمة من خلال الموقع فالبنوك تقدم خدمات معلوماتية و خدمات الاتصال بنسبة 37% اما خدمات التنفيذ و التبادل فكانت معدومة

■ هل المؤسسة تستعمل نظام الدفع الالكتروني: كل الإجابات كانت نعم لكن الاستعمال من طرف الزبون ضعيف.

■ ما هي انواع البطاقات البنكية المستعملة: كل البنوك لديها بطاقات السحب الفوري اما بطاقات الائتمان لا يملكها اي بنك البطاقات الدولية شملت نسبة 68% بالنسبة لكل البنوك المدروسة و فيما يخص البطاقات الاخرى نجد carte tawfir خاصة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية, و بطاقة اخرى خاصة بالقرض الشعبي الجزائري carte el amane.

■ ما هو عدد البطاقات البنكية المتوفرة لديكم مع تحديد النوع: لم يستطيعوا الاجابة برقم محدد و لكن بالنسبة لبطاقة السحب الفوري فكل عميل للبنك يحصل على بطاقة خاصة به يعني اكثر من 200 بطاقة و يمكن الحصول عليها عند طلبها.

● القسم الرابع: وجهات النظر حول معوقات عصنة البنوك الجزائرية

■ عدم وجود بنية تحتية للاتصالات فعالة و سريعة: حسبهم هو من المعوقات الرئيسية لعصنة المصارف حيث اجابوا بنعم بصفة كلية.

■ عدم وجود وعي للعملاء لمزايا تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية: كذلك اعتبرت اهم المعوقات فمن العملاء من يحمل البطاقة مثلا و لكن يفضل عدم استخدامها و سحب المباشر عن طريق الموظف.

■ عدم وجود المنافسة الكافية للاتجاه نحو الابداع و جلب عملاء جدد: هناك منافسة و منافسة جديدة و لكن من دون بنية تحتية و وعي لدى العميل لا يمكن التنافس بشكل كبيرة فوتيرة سير المنافسة بطيئة و لكن ليست معدومة.

■ غياب التربصات فيما يخص الوسائل الحديثة لتقديم الخدمات: هناك تربصات في رأيهم و كل تربص يكون حسب مجال العمل و المستوى الوظيفي للعامل

■ غياب الحماية اللازمة لتأمين سلامة نقل المعلومات و التحويلات المالية: الكل اشار بوجود حماية لتأمين سلامة نقل المعلومات و التحويلات المالية.

■ غياب قوانين واضحة لتنظيم آلية العمل المصرفي الالكتروني: من وجهة نظرهم هناك قوانين واضحة و لكن غياب الامكانيات و الوعي بالنسبة للزبون و القدرات و الكفاءات البنكية هي التي تحول ضد العمل المصرفي الالكتروني و حسبهم مع الوقت سيتأقلم المجتمع الجزائري مع الصيرفة الالكترونية و بطريقة حتمية.

■ هل انت راض عن عملك في هذه المؤسسة: معظم الاجابات كانت نعم اي رضاهم عن عملهم حتى و ان لم تخلوا من بعض المشاكل في العمل الا انهم لم يدرجوها في اطار عدم الرضا و القليل اجابة بلا اي عدم رضاهم لكن لم نعرف السبب.

خلال دراستنا الميدانية التي شملت عدة وكالات و بنوك في ولاية تلمسان توصلنا الى نتيجة مفادها ان جميع البنوك في طور التقدم التكنولوجي و مواكبة لتطورات الحديثة, و هذا لا ينفي ان منها من تقدم على الاخرى فعلى سبيل المثال في دائرة مغنية يعتبر القرض الشعبي الجزائري رائد هذه التطورات التكنولوجية اما في ولاية تلمسان ككل يعتبر بنك **société général** اكثر البنوك حداثة يليه بنك الخليج و توصلنا الى هذه النتيجة من خلال تعاملاتهم السلسلة , و مزاولتهم لنشاطهم اليومية و تطور وسائلهم و الاقم لكن يجب ان ننوه ان بنوكنا لازالت في خطواتها الاولى على طريق التطور للوصول لما وصلت اليه البنوك العالمية من تطور تكنولوجي و سرعة التعاملات و ادرج الانترنت في جميع الفروع البنكية.

خاتمة

الفصل الثالث

تشكل المؤسسات المالية جزءا من النسيج الاقتصادي ككل تتأثر به وتتأثر فيه، بل إنها تقف على قمة الجهاز العصبي فيه، وإذا كان انتشار ظاهرة العولمة قد ترك آثارا بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية، فإن إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية على النحو الذي فرضته العولمة قد فرض الكثير من التحديات لاسيما أمام الأنشطة المالية والمصرفية، والتي تمثلت أهم ملامحها في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية، التي كانت تحول دون انطلاق الخدمات المصرفية لآفاق أكثر رحابة، وهذا ما مثل تغيرا في طبيعة الوساطة المصرفية كما ان نجاح البنوك في تنفيذ إستراتيجيات التطوير بكفاءة وفاعلية هو أمر مرهون بتوفير كوادر بشرية عالية التأهيل معززة بتقنيات مصرفية معاصرة، و هو ما يتطلب تبني عدد من السياسات المتكاملة كتنمية مهارات العاملين بالبنوك وإعداد كفاءات مصرفية على مستوى عالمي، وتطوير نظم الإدارة من خلال برامج التدريس المتطورة وتطوير آدائهم في مجال استيعاب المستجدات والمستحدثات وتطوير الصناعة المصرفية.

The image features a decorative background with a light brown banner on the right side. On the left, there are several pink orchid flowers with dark centers and buds. The banner contains the Arabic text 'الخاتمة العامة' in a stylized, outlined font. The background also includes faint, light-colored floral patterns and a diagonal line crossing the scene.

الخاتمة العامة

الخاتمة

مع تسارع وتيرة التطور الاقتصادي والاجتماعي، وبرز آثار العولمة المالية في جميع الأصعدة خاصة منها الأنظمة المصرفية التي أصبحت متكيفة إن لم نقل مواكبة للمتغيرات الراهنة، ويبدو ذلك واضحا في أدائها وسياساتها الاستراتيجية القائمة على تلبية كافة احتياجات العملاء ومحاولة كسب رضاهم وولائهم الدائم، لذلك يظهر التوجه نحو خيار عصرنة البنوك لمواكبة بيئة العمل المصرفي من حيث التنوع والابتكار والإبداع سعيا لضمان بقاء ونمو المصارف خاصة منها الصغيرة أمام المصارف الكبرى المنافسة لها. أما بالنسبة للنظام المصرفي فأهم ما ميزه في عصر العولمة المالية هو تفاقم دور التكنولوجيا المصرفية والسعي الحثيث نحو تحقيق الاستفادة القصوى من فوائد تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من أجل ترقية وتطوير وسائل تقديم الخدمة المصرفية بما يتوافق والإيقاع المتسارع للصناعة المصرفية في القرن الواحد والعشرين. لكن وبالرغم من هذه الجهود المبذولة إلا أن الفجوة التكنولوجية بين البنوك الجزائرية ونظرائها من البنوك العربية والغربية لا تزال كبيرة نظرا للعديد من المعوقات التي شكلت حجر عثرة دون تحقيق القفزة المأمولة ويعتمد نجاح المصارف الجزائرية بدرجة أولى على إيمان الدولة واقتناعها بأهمية دور هذه البنوك، وأن تعمل على تهيئة المناخ الملائم على نحو يتسم بالكفاءة والفعالية، وتعمل على إصدار التشريعات واللوائح والنظم الكفيلة لتدعيم التطبيق الناجح، وتوفير الدعم المالي والبشري، وهذا الأخير الممثل في إدارة الموارد البشرية يكتسي أهمية بالغة في تحقيق الميزة التنافسية، إذ أن

المورد البشري يشكل أهم عنصر أو مورد من موارد البنك الذي يسهم في نجاح عمل البنوك، لذلك يتطلب من المصارف العمل على تكييف هذا المورد بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف و إيجاد الظروف الملائمة له لتحقيق الريادة في مجال عمله.

النتائج العامة للدراسة:

مما سبق دراسته نستنتج أن التشريع المصرفي الجزائري مازال يضع حدودا فاصلة بين ممارسة الوظائف التقليدية للبنوك التجارية ويبقى عملها مقتصرًا على ممارسة الصيرفة التقليدية بقبول الودائع ومنح القروض، وهو ما يبين أن نشاط البنوك الجزائرية يتحدد في نطاق ضيق، وإضافة إلى ذلك يتبين أن واقع الخدمات المصرفية في المصارف الجزائرية تتميز بأنها:

1. تعد الشبكة المصرفية ، إن على مستوى وكالات و فروع المصرف الواحد أو ما بين المصارف ، مدخلا أوليا لعملية العصرية و هو ما يظل غائبا لحد الآن.

2. يرتبط الدفع الإلكتروني بالتجارة الإلكترونية ، و لذلك لابد من الآن وضع قانون ينظم هذا النوع من التجارة.

3. ينبغي أن ندرك أن وضعية الجزائر المالية حاليا فرصة قد لا تعوض و ينبغي استغلالها في إنجاز مشروع الصيرفة الإلكترونية على سبيل الأولوية .

4. إن الاندماج في الاقتصاد الجديد يقتضي السرعة في التنفيذ ، و مع الاسف نريد الدخول في هذا السباق بسير السلحفاة.

5. الاقتصاد الجزائري مازال يعاني و سيظل يعاني مادام النظام المصرفي بعيد عن الاهتمام و بعيد أكثر عن كل ما هو متطور و ما لم تعطي له أهميته و دوره في هذا الاقتصاد.

6. خدمات مصرفية تقليدية لا تستجيب لأبسط التطورات الحاصلة، فنشاط البنوك الخاصة المعتمدة لا يزال منحصر في عمليات مصرفية محددة رغم استفادتها من التدابير الجديدة المتعلقة بتحرير التجارة الخارجية، أما البنوك العمومية فهي تسير وفق المناهج التقليدية رغم الإصلاحات المتوالية في المجالات التشريعية والتنظيمية.

7. غياب مفهوم التسويق البنكي الذي يحول دون تسويق أمثل للخدمات المصرفية.

8. ضعف أداء العنصر البشري، ونقص التكوين و التدريب.

9. فقدان الاحترافية، و ثقل الإجراءات البيروقراطية والتعقيدات في المعاملات البنكية، وتبعيتها للسلطات العمومية بشكل دائم.

10. تركز البنوك العمومية على مجمل الأصول البنكية بنسبة 95%.

11. عدم التحكم في استخدام التكنولوجيا البنكية وتطبيق الأنظمة والبرامج العصرية.

كما توصلنا إلى أن المصارف الجزائرية رغم محاولاتها تطوير الأنشطة والوظائف التقليدية التي تقدمها وإدخال الكثير من الخدمات المستحدثة مما يعد اتجاهها نحو

الحدثة، إلا أنها تبقى بعيدة كل البعد عن العصرنة بالمعنى المتعارف عليه عالميا نتيجة وجود بعض النقائص والفجوات والتي يستدعي منها ضرورة الأخذ بجملة من المتطلبات والتوصيات لتأهيل أداء القطاع المصرفي الجزائري ورفع إمكانياته للارتقاء إلى مستوى التحديات التي تواجهها ومواكبة مستجدات العمل المصرفي.

اختبار الفرضيات:

■ الفرضية الاولى: عصرنة المصارف تختصر في الوقت و الجهد المبذول و رضا

الزبون عن الخدمة الا ان المؤسسات الجزائرية لا زالت بعيدة عن التطورات و ذلك لنقص في البنية التحتية توصلنا لصحة هذه الفرضية فالجزائر في غياب تام عن عصرنة المصارف و ما تستخدمه البنوك الجزائرية ليس الا فتات من علم التكنولوجيا الواسع.

■ الفرضية الثانية: عدم وصول ادارة الموارد البشرية لمركزها داخل المؤسسات

المصرفية الجزائرية رغم اهميتها البالغة و ذلك لغياب الوعي و الادراك لمدى امكانياتها على تحسين وضع العمال و المؤسسة و هذا ما لمسناه خلال الدراسة الميدانية للمصارف فهي لازالت في خطواتها الاولى.

■ الفرضية الثالثة: لتطبيق الصيرفة الالكترونية و توفير خدمات مصرفية الكترونية بجودة

عالية يجب كسب ثقة الزبون اولا و ذلك من خلال توفير الامن و هذا يعتبر مشكل اخر فيجب عليها حماية الزبون و نفسها من المخاطر التكنولوجية رغم تأكيد المسؤولين الذين لمستهم دراستنا الميدانية على وجود الامن الا ان هذا لا يمنع بعض النقائص.

■ الفرضية الرابعة: تكوين و تدريب المورد البشري يحسن من الاداء و يسرع الخدمة و

ينقص الاعباء التي تقع على المؤسسات المالية و هذا امر مفروغ منه اذ يجب الارتقاء بالمورد

البشري.

التوصيات:

- ❖ إن النية الحسنة لا يمكنها أن تعطينا ثمرة طيبة ما لم تكن مدعومة بعمل جاد.
- ❖ الابتعاد عن اختيار الموظفين على أساس الخصائص الشخصية، و الاهتمام بالشهادات بالمهارات المتوفرة في طالبي العمل.
- ❖ الارتقاء بالعنصر البشري الذي يعد من الركائز الأساسية للارتقاء بالأداء المصرفي.
- ❖ ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب.
- ❖ يجب أن يكون تصميم برنامج التدريب على درجة عالية من الدقة و الفعالية.
- ❖ الاعتماد على تقارير تقييم أداء العاملين في البنوك في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.
- ❖ التأكيد على السرعة و الراحة و التميز في تقديم الخدمات البنكية.
- ❖ العمل باستمرار على تطوير استراتيجية تأهيل القوى و الموارد البشرية، لتكون مستندة على مفهوم متطور و جديد من أجل تعزيز الكفاءة الإدارية و الإنتاجية و توفير موارد بشرية مؤهلة مع التركيز على تنوع النشاط التدريبي ليكون منسجما مع متطلبات العمل المصرفي الحديث و يساعد كذلك في تقديم خدمات تضاهي مثيلاتها من الدول الأخرى
- ❖ ضرورة المحافظة على درجة الجودة في الخدمات المقدمة من قبل البنوك التجارية و العمل على تطويرها.

- ❖ ضرورة اتصال المصارف بهياكل التعليم العالي ومراكز البحث التطبيقي وتوثيق الصلات بينهما قصد استفادة وسد النقص في القدرات والإمكانيات، باعتبار هذه المراكز مصادر هامة للاستقطاب الأفكار والإبداعات التكنولوجية.
- ❖ ضرورة استغلال الطاقات البشرية وقدراتهم الإبداعية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار و التطوير.
- ❖ الاهتمام بالدراسات والأبحاث الحديثة خاصة في المجال الإلكتروني ومحاولة إدراك النتائج الإيجابية الناجمة عن التعامل بها وإدخالها ضمن التعاملات البنكية.
- ❖ الاستعداد لتطبيق ثقافة إدارية جديدة تأخذ في الاعتبار التغير المستمر في أوضاع السوق المصرفية.
- ❖ ومع أهمية عنصر المال، لا ينبغي أن نغفل الطاقات البشرية التي تزخر بها الجزائر في الداخل و الخارج، و يتعين استغلالها في مشروع الصيرفة الالكترونية.
- ❖ زيادة رؤوس أموال البنوك التجارية بما يؤهلها لتحسين قدرتها التنافسية.
- ❖ ترتبط عصنة المصارف فضلا عن تطوير قاعدة التكنولوجيا الجديدة في الإعلام و الاتصال ، بالتكوين و التدريب المستمرين للقوى العاملة و التجديد في التجهيزات و المنتجات و هو ما يقتضي تخصيص موازنات مناسبة لذلك ، بل و استحداث وظيفة البحث و تطوير هذه المؤسسات.
- ❖ توسع مجال الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية وتوظيفها بهدف تحسين مستوى أداء الخدمة، من خلال إدخال التقنيات المصرفية الحديثة وخاصة الإلكترونية وما لذلك من آثار على الخدمة وعلى البنك ككل.
- ❖ على مستوى مؤسسات التعليم و التكوين العمومية منها و الخاصة ، و نقصد هنا فروع التقنيات المصرفية المفتوحة على مستوى الجامعات و المعاهد (مثلا جامعة

التكوين المتواصل ، المدرسة العليا للبنك) يتعين تحديث البرامج و إدراج مقاييس و بحوث تتعلق بالصيرفة الإلكترونية.

❖ زيادة الإنفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

❖ تنوع الخدمات المصرفية من خلال تقديم حزمة متنوعة و متكاملة من الخدمات

المصرفية تجمع ما بين التنوع و التطور وفق مفهوم المصارف الشاملة

❖ اكتساب خبرات متعددة في مجالات غير مصرفية من خلال تعامل البنك مع

الشركات الشقيقة و اقتحامه الأسواق المالية خاصة البورصة بالإضافة الى تطبيقه

لسياسة البنك الشامل.

❖ التوجه نحو التعامل في سوق الأوراق المالية و تفعيل دورها بما يسمح لها من تقوية

قاعدة رأسمالها من جهة، و تنشيط هذه الأخيرة من جهة أخرى.

❖ الاستفادة من تجارب بعض الدول في الميدان المالي و البنكي.

❖ الاهتمام بتمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة.

❖ تشجيع اندماج المصارف الصغيرة فيما بينها قصد تكوين كيانات مصرفية كبيرة

قادرة على تقديم خدمات متنوعة تلبى كافة احتياجات الأفراد.

❖ تفعيل دور الصيرفة الإلكترونية كمدخل لتطوير و عصرنه المصارف الجزائرية و ذلك

من خلال إنشاء شبكة إلكترونية مصرفية وطنية، و توسيع استخدام البطاقات

الائتمانية، و شبكة الإنترنت مع توسيع إدخال نظام البث السريع (ADSL).

❖ تنظيم الشبكة المصرفية ما بين البنوك "Réseau entre Bancaire" من

خلال توسيعها بما يضمن سرعة تنفيذ الخدمات المصرفية.

❖ تقديم القروض المشتركة و الاستشارة الفنية.

❖ تلبية حاجات و رغبات العملاء من خلال عرض البنك المستمر للخدمات التي

تتماشى و التطورات الخاصة في كل المجالات و خاصة التكنولوجيا .

❖ ضرورة تبني الصيرفة الإسلامية كمدخل لعصرنة الخدمات المصرفية في البنوك الجزائرية بهدف استقطاب أكبر عدد من العملاء

وفي الأخير بعد هذه الدراسة يمكن القول بأن التطورات والتغيرات الاقتصادية من عولمة، انفتاح الأسواق العالمية والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي سيكون له آثار كبير على البنوك الصغيرة وبالأخص البنوك العربية و الجزائرية، لذا من الضروري على هذه الأخيرة أن تنتهج سياسة التوجه باستمرار نحو الأفضل للحفاظ على مكانتها أو التوجه نحو سياسة الاندماج المصرفي وتحقيق استراتيجية البنك الشامل وهذا للحفاظ على مكانتها المصرفية، وبالتالي فإنه من المحتمل أن تكون أغلب البنوك الصغيرة تعمل تحت ظلال البنوك والمؤسسات الكبرى فهل سيستمر هذا الاكتساح أم ستجد البنوك الصغرى مجالات أخرى تساعدها على الصمود؟

وهل ستسود الصيرفة الإلكترونية في المدى الطويل أم تخوف المتعاملين منها يجعل مستقبلها مظلم وغير ظاهر؟

تبقى الإيجاب على هذه التساؤلات مجال بحث خصب لدراسات لاحقة، كما تعتبر مجال لمختلف الباحثين والمهتمين بالموضوع.

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	الشكل
130	توزيع النسب لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث
130	السن لعينة الدراسة
131	المستوى التعليمي لعينة الدراسة
131	الوظيفة المشغولة لعينة الدراسة
132	المقابلة عامل اساسي للتعين ام لا
133	يبحث البنك وحده عن الموظفين
133	يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين
134	مدى رضا البنك عن العاملين
135	مدى تطور المعدات و الآلات التي يعتمد عليها البنك
135	استخدام البنك للأترنت
136	هل استخدام الانترنت مكلف
136	هل توجد صعوبة اثناء استخدام الانترنت

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجداول
86	التوزيع الجغرافي للبطاقات الذكية
95	حجم الودائع المسلمة للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط خلال الفترة 1966-1969.
96	حجم الودائع لدى البنك الوطني الجزائري (BNA)
97	تطور حجم قروض البنك الوطني الجزائري (BNA) المقدمة للقطاع الفلاحي خلال الفترة (1967-1969)
98	حجم الودائع لدى القرض الشعبي الجزائري خلال الفترة (1968-1969)
100	حجم الودائع لدى بنك الجزائر الخارجي (BEA) خلال الفترة (1968-1969)
126	الموارد البشرية في البنوك التجارية العمومية الجزائرية

فهرس الجداول

الملاحق

معة أبو بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم التجارية

الطالب(ة):

تحت اشراف: ا. الوافي ميلود

استبيان

هذه الدراسة تدرج ضمن إنشاء استبيان لتخصص ادارة اعمال الموارد البشرية مستوى الثانية ماستر حيث يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تهدف الى معالجة دراسة حول تسيير الموارد البشرية في ظل عصرنة البنوك التجارية لولاية تلمسان يكفي فقط التأشير بعلامة (x) لكل إجابة في الخانة المناسبة التي تعكس رأيكم في الأخير أحيطكم علما ان إجاباتكم لن تستخدم الا لغرض علمي بحت فأملنا فيكم كبير بأن تكون إجاباتكم على الأسئلة موضوعية و صادقة

معلومات خاصة:

اسم المؤسسة و مكانها:

الجنس: ذكر انثى

السن: اقل من 20 عام من 20 الى 30 عام من 31 الى 40 عام اكثر من 40 عام

المستوى التعليمي: بكالوريا جامعي دراسات عليا اخرى

الوظيفة المشغولة: موظف عادي رئيس مصلحة مسير اطار مدير

مدة العمل في البنك:

1. الاستقطاب والتعيين

- إن البنك يوظف على اساس الشهادة ، المهارة و الخبرة.

نعم لا

- المقابلة عامل اساسي للتعيين في البنك .

نعم لا

- يقوم البنك بنفسه بالبحث عن الموظفين ذوي الخبرات و المهارات من اجل توظيفهم.

نعم لا

2. التدريب و التنمية

- يقوم البنك بدورات تدريبية من اجل تنمية و تطوير مهارات العاملين.

نعم لا

- يقوم البنك باختبارات لقياس مستوى تطور العاملين.

نعم لا

- يتوفر البنك على قاعدة بيانات تخص كافة متطلبات و خصائص و خبرات العاملين.

نعم لا

3. تقييم أداء العاملين

- يتمتع البنك بسياسة واضحة لتقييم أداء العاملين.

نعم لا

- يحتاج البنك الى معلومات كافية لغرض تطبيق نظام تقييم اداء العاملين بفعالية.

نعم لا

- يشعر البنك بالرضا عن نتائج اداء العاملين.

نعم لا

4. الميزة التنافسية

- تتبنى الادارة العليا للبنك اهداف استراتيجية استنادا الى حاجات و رغبات العملاء.

نعم لا

- إن العمولات المفروضة من طرف البنك على حسابات الأفراد غير مكلفة.

نعم لا

- تتميز الآلات و المعدات التي يعتمد عليها البنك لتقديم منتجاته بدرجة عالية من التطور.

نعم لا

5. شبكة الانترنت و البنك

- هل تستخدم مؤسستكم الانترنت؟

نعم لا منذ متى:

- هل مبلغ الاشتراك و استخدام الانترنت؟

مكلف ماليا لحد كبير غير مكلف

- هل لمؤسستكم موقع على الانترنت؟

نعم لا

- هل تواجهون صعوبات اثناء استخدام الانترنت؟

نعم لا

إذا نعم, ما نوع هذه الصعوبات؟

لغوية مالية تقنية أخرى.....

6. الخدمات الحديثة

- ما هي الخدمات المقدمة من خلال الموقع؟

معلوماتية للاتصال للتنفيذ او للتبادل

- هل المؤسسة تستعمل نظام الدفع الالكتروني؟ le système du paiement électronique

نعم لا

- ما هي انواع البطاقات البنكية المستعملة؟ les cartes bancaires

بطاقات السحب الفوري les cartes de retrait بطاقة الائتمان les cartes de crédit

البطاقات الدولية les cartes international MasterCard () visa ()

بطاقات اخرى.....

- ما هو عدد البطاقات البنكية المتوفرة لديكم مع تحديد النوع؟

تحديد النوع:

اقل من 100 من 100-200 اكثر من 200

- كم من بطاقة مستعملة؟.....

من وجهة نظركم ما المعوقات التي تحول ضد عصريّة المصارف الجزائرية؟

- | | | | |
|--------------------------|------------------------------|---|---|
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | عدم وجود بنية تحتية للاتصالات فعالة و سريعة | - |
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | عدم وجود وعي للعملاء لمزايا تقديم الخدمات المصرفية الالكترونية | - |
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | عدم وجود المنافسة الكافية للاتجاه نحو الابداع و جلب عملاء جدد | - |
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | غياب التربصات فيما يخص الوسائل الحديثة لتقديم الخدمات | - |
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | غياب الحماية اللازمة لتأمين سلامة نقل المعلومات و التحويلات المالية | - |
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | غياب قوانين واضحة لتنظيم آلية العمل المصرفي الالكتروني | - |
| <input type="checkbox"/> | نعم <input type="checkbox"/> | هل انت راض عن عملك في هذه المؤسسة | - |

.....أخرى.....

شكرا

المصادر و المراجع:

- أحمد سفر. العمل المصرفي الإلكتروني في البلدان العربية. المؤسسة الحديثة للكتاب. طرابلس لبنان. 2006.
- احمد ماهر. السلوك التنظيمي. مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية. القاهرة ط1. 2000.
- أسامة الخولي و حسنى مختار الجمال. التكنولوجيا و الموارد البشرية و الاعتماد على الذات. دار الشباب للنشر و الترجمة. المعهد العربي للتخطيط. الكويت ط1. 1987.
- أسامة محمد الفولي. مجدي محمود شهاب. مبادئ النقود والبنوك. الدار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. 1997.
- جميل احمد توفيق. ادارة الاعمال. دخل وظيفي. دار النهضة العمومية. بيروت. 1986.
- حامد احمد رمضان بدر. ادارة الموارد البشرية. ط2. دار النهضة العربية. القاهرة. 1994.
- حسن محمد علي حسنين. التسويق المعاصر والفعال في البنوك التجارية. مطابع الولاء الحديثة. القاهرة. 2002.
- حمدي مصطفى المعاز. وظائف الإدارة. الدار العربية للموسوعات. بيروت. 1985.
- حميدات محمود. النظريات والسياسات النقدية. دار المكتبة للطباعة والإعلام والنشر. الحراش. الجزائر. ط1. 1994.
- د/ أحمد جمال الدين موسى. النقود الإلكترونية وتأثيرها على دور المصارف المركزية في ادارة السياسة النقدية. دار النهضة العربية ط7. القاهرة 2010 .
- د /أحمد عبد الخالق. البنوك والتجارة الإلكترونية. الجديد أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية. جزء الثاني. الجديد في التمويل المصرفي . منشورات حلب. بيروت. 2001.

- راوية محمد حسن. إدارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999/1998.
- رشاد العصار. رياض الحلبي. النقود والبنوك. دار الصفاء للنشر والتوزيع. ط 1 عمان. 2000.
- رشدي صالح عبد الفتاح صالح. البنوك الشاملة وتطوير دور الجهاز المصرفي المصري. بدون دار وبلد نشر. 2000.
- سامي خليل. النقود والبنوك. شركة كاظم للنشر والترجمة والتوزيع. الكويت. 1982.
- سعاد نائف برنوطي. ادارة الموارد البشرية " ادارة الافراد " . ط 1 . وائل للطباعة و النشر . الاردن 2001.
- سليمان بودياب. اقتصاديات النقود والبنوك. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. 1996.
- صادق راشد الشمري. أساسيات الصناعات المصرفية الإسلامية، دار اليازوري للنشر. عمان. 2008.
- طارق عبد العال حماد. التجارة الالكترونية. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2004.
- طارق عبد العال حماد. التطورات العالمية وانعكاساتها على أعمال البنوك. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2003.
- عادل حسن . ادارة الافراد . مركز الاسكندرية للكتاب . مصر 1995.
- عادل حسن. ادارة الافراد و العلاقات الانسانية. دار النهضة العربية للطباعة و النشر. بيروت. 1974.
- عبد الغفار حنفي. الإدارة الحديثة للبنوك التجارية. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية. 1993.

- عبد الفتاح بوخمحم. ادارة الموارد البشرية. مطبوعات جامعة منتوري. قسنطينة. 2001.
- عبد الكريم أبو مصطفى. الإدارة والتنظيم " المفاهيم، الوظائف، العمليات". مصر. 2001.
- عبد الكريم درويش. اصول الادارة الامة. المكتبة الانجلومصرية. 1976.
- عبد الله محمد عبد الرحمن. علم اجتماع التنظيم. ط2. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية. 2003.
- عبد المطلب عبد الحميد. البنوك الشاملة: عملياتها-إدارتها. الدار الجامعية. الإسكندرية. 2000.
- عبد المنعم راضي عزت فرج. اقتصاديات النقود والبنوك. البيان للطباعة والنشر. الإسكندرية. 2001.
- عقيل جاسم عبد الله. النقود والبنوك. دار ومكتبة الحامد للنشر. عمان. 1999.
- علي السلمي. خواطر في الادارة. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة. 2001.
- علي السلمي. ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة. 2001.
- علي غربي / بلقاسم سلاطينة / إسماعيل قيرة. تنمية الموارد البشرية. دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. عين مليلة. الجزائر. 2002.
- عمر وصفي عقيلي. ادارة الموارد البشرية المعاصرة. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان. 2005.
- قباري محمد اسماعيل. علم الاجتماع الاداري. منشأة المعارف بالاسكندرية. مصر 1981.
- قيس محمد العبيد. التنظيم * المفهوم النظريات و المبادئ* الجامعة المفتوحة مطابع رويد. الاسكندرية. 1997.
- كامل بربر. ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي. المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع. بيروت. ط 1. 1997.

- محمد زكي الشافعي. مقدمة في النقود والبنوك. دار النهضة العربية. 1982.
- محمد سعيد انور سلطان. ادارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة للنشر. مصر. 2003.
- محمد سعيد سلطان. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية للطباعة و النشر. بيروت. ط1. 1993.
- محمد علي عبد الوهاب. ادارة الفراد منهج تحليلي. عين شمس. القاهرة. 1975.
- محمد قاسم القريوتي. نظرية المنظمة و التنظيم. ط1. دار وائل للنشر و التوزيع. عمان. 2000.
- محمد ماهر على ش. إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة. القاهرة. دون سنة.
- محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي من منظمات الاعمال. دار وائل للنشر. عمان. 2001.
- مصطفى عشوي. اسس علم النفس الصناعي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر. 1992.
- ميلود جمعة الحاسية. النقود و المصارف و النشاط الاقتصادي. منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية. بنغازي. 1995.
- ناظم محمد نوري الشميري. النقود و المصارف. دار الكتب للطباعة و النشر. الموصل. 1998.
- وليام .ج. روثيريل. أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري. ترجمة علاء أحمد. مركز الخبرات المهنية للإدارة. القاهرة. 1999.

الرسائل الجامعية و المذكرات:

- خلفان رشيد . واقع ظروف العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية . رسالة لنيل شهادة الماجستير. علم اجتماع العمل. معهد علم الاجتماع . جامعة الجزائر. 1996/1995

- محرزى جلال. نحو تطوير وعصرنة القطاع المصرفى فى الجزائر. أطروحة دكتوراه فى العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة الجزائر. 2006
- ميهوب سماح. الاتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية. مذكرة لنيل شهادة ماجستير فى البنوك و التأمينات. جامعة منتورى قسنطينة. 2005
- شامخ عزيزة. معوقات إدارة الموارد البشرية فى المؤسسة الجزائرية. مذكرة نيل شهادة الماجستير فى علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية. جامعة منتورى قسنطينة. 2009
- زىن الدين بلوصىف. تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية واقع و آفاق. رسالة ماجستير. معهد العلوم الاقتصادية قسنطينة. 1995
- نمر محمد الخطىب. دور البنوك التجارية فى التنمية الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الليسانس فى العلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. 2013
- سعد بشاينية. تنظيم القوى العاملة فى المؤسسات العامة الصناعية الجزائرية. رسالة دكتوراه فى علم اجتماع التنمية. معهد علم الاجتماع. قسنطينة. 1995.
- صبرينة رماش. معوقات الاتصال بين ادارة الموارد البشرية و العمال فى المؤسسة العمومية الجزائرية. رسالة ماجستير. جامعة قسنطينة. 2003-2004
- بوعافية رشيد. الصيرفة الإلكترونية و النظام المصرفى الجزائرى . مذكرة نيل شهادة ماجستير فى العلوم الاقتصادية. البلدة 2005
- غادة زكريا صادق. قياس جودة الخدمات فى البنوك المصرفية. رسالة ماجستير. كلية التجارة جامعة عين شمس . القاهرة . 1997
- سالم سيد عبد الله. محاضرات فى الاقتصاد المالى مذكرة الأقسام. رابع الاقتصاد. كلية العلوم الاقتصادية والقانونية. جامعة نواكشوط. 1995.

المراجع الاجنبية:

- Peretti j-m: Gestion du personnel , Librairie Vuibert , Paris , 1981.

مجلات و ملتقيات:

- د/ عرابة رابع. دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري. مجلة جامعة شلف. العدد 8. 2012
- د. غزالي عمر. الخدمات المصرفية في ظل التحولات العالمية. اجاث اقتصادية و ادارية. العدد4. جامعة البليدة. الجزائر 2008
- د. بروش زين الدين. ا.محمد شايب ملتقى حول تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق امنية تكنولوجيا المعلومات المصرفية.
- عبد الفتاح بوخمحم. مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي. مجلة العلوم الانسانية. العدد 15. 2001
- أحمد عبد الخالق. البنوك الشاملة. مقال منشور على الموقع الإلكتروني:
www. Arablawinfo.com/resarches_AR/199,doc consulté le 9/11/2008
- مقالة في جريدة الشرق الاوسط بعنوان المصرفية الإسلامية في 2011 تستعد لموسم الهجرة إلى الغرب. فتح الرحمن يوسف. الرياض 2011
- مصطفى دالع . واقع التجارة الإلكترونية في الجزائر . مقالة نشرت بموقع:
www.ialamtic.com 8 ديسمبر 2006
- غنية قمر اوي . إتصالات الجزائر تطلق نظام " وي ماكس " مقالة بتاريخ 10.03.2007
موقع www.echouroukonline.com
- أمال فيطس . إتفاقات شراكة مع الأجانب لتطوير التسويق و البريد المستعجل . مقالة نشرت بجريدة الخبر. بتاريخ 9 افريل 2007

- د. رحيم حسين. أ. هواري لعراج، الصيرفة الإلكترونية كمدخل لعصرنة المصارف الجزائرية. الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية الواقع و التحديات 15/14 ديسمبر . جامعة الشلف 2004
- د. عرابة رابح. دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الإلكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي الجزائري. مجلة الأكااديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية. 2012.

ملخص : ستواجه البنوك و المؤسسات المالية الجزائرية مخاطر جمة في سعيها لتبني

النمط المالي و المصرفي الالكتروني عند تقديمها لخدماتها للعملاء, و تحسبا منها للمخاطر والعوائق و للجرائم الالكترونية المحتملة, و جب عليها تنمية مواردنا البشرية و تدريبيها بعناية و تدرج, وفق اخر ما توصلت اليه الاستراتيجيات و النظريات و التطبيقات العالمية للمعلوماتية بخصوص الحماية و الوقاية من مختلف الاخطار الداخلية و الخارجية الهادفة لحماية البيانات ذات الطابع الشخصي و كذا تامين المعاملات الالكترونية المصرفية و المحافظة على نظامها المعلوماتي.

Résumé: Les banques et les institutions financières algériennes vont faire face à des risques énormes en essayant d'adopter un modèle financier et bancaire électronique lors des présentations de leurs services aux clients, et pour prévenir les risques et des obstacles et des potentiels crimes électroniques, elles doivent développer ses ressources humaines et assurer leurs formation progressivement et avec soin, et selon les dernières stratégies, théories et applications mondiaux d'information concernant la protection et la prévention des diverses menaces internes et externes visant à protéger les données à caractère personnel, assurer les transactions bancaires électroniques et protéger son system d'information.

Abstract: The Algerian banks and financial institutions will face serious risks as a result of the adoption of an financial and banking system in the near future to offer its services to customers. To meet the future challenges and risks such as the electronic crimes, it shall develop its human resources staff by training them carefully and gradually according to the latest theories and practices about the information safety and security and its prevention from the various internal and external threats; this protection shall make safe the personal data and secure the electronic banking transactions in order to maintain the stability of its information system.

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	عناوين الموضوعات
ا- و	مقدمة العامة
1	الفصل الاول: تسيير الموارد البشرية
2	المبحث الاول: : نظريات ادارة الموارد البشرية
2	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
15	المطلب الثاني: النظريات الكلاسيكية
22	المطلب الثالث : النظريات الحديثة في دراسة ادارة الموارد البشرية
29	المبحث الثاني : ادارة الموارد البشرية
29	المطلب الاول : ماهية ادارة الموارد البشرية
31	المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
32	المطلب الثالث: تنظيم وموقع إدارة الموارد البشرية
35	المطلب الرابع: سمات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العربية و الجزائرية
37	المبحث الثالث: أساليب تنمية الموارد البشرية
37	المطلب الاول : أساليب تنمية العاملين
41	المطلب الثاني : أساليب تنمية المديرين (المسيرين و الإطارات)
44	المطلب الثالث : تنمية الموارد البشرية البنكية
50	الفصل الثاني: عصرنة البنوك التجارية
51	المبحث الاول: البنوك التجارية
51	المطلب الاول: ماهية البنوك التجارية
53	المطلب الثاني: موارد واستخدامات البنوك التجارية
57	المطلب الثالث: الوظائف التقليدية للبنوك التجارية
60	المطلب الرابع: رقابة البنك المركزي على البنوك التجارية
64	المبحث الثاني: الخدمات المصرفية الحديثة
64	المطلب الاول: الخدمات المصرفية الالكترونية

فهرس الموضوعات

66	المطلب الثاني: متطلبات تفعيل الخدمات المصرفية الالكترونية
70	المطلب الثالث: البنوك الشاملة
79	المطلب الرابع: البنوك الاسلامية
82	المبحث الثالث: واقع الخدمات المصرفية الحديثة
82	المطلب الاول: التوسع في الخدمات الالكترونية
83	المطلب الثاني: تحديات و مخاطر الخدمات المصرفية الالكترونية
85	المطلب الثالث: مقومات العمل المصرفي الالكتروني
86	المطلب الرابع: حجم الطلب على الخدمات
92	الفصل الثالث: الارتقاء بالموارد البشري في ظل عصرنة البنوك الجزائرية
93	المبحث الاول: تطور المنظومة المصرفية الجزائرية
93	المطلب الأول : خصائص النظام المصرفي قبل إصلاحات عامي 1970-1971
102	المطلب الثاني: النظام المصرفي الجزائري و إصلاحات1970-1971
105	المطلب الثالث: مرحلة ما بعد الإصلاحات
107	المطلب الرابع: النظام المصرفي خلال الثمانينات
110	المطلب الخامس: النظام المصرفي منذ عام 1991
112	المبحث الثاني: واقع تسيير الموارد البشرية في عصرنة البنوك الجزائرية
112	المطلب الاول: الخطوات الاولى للصيرفة الالكترونية في الجزائر
117	المطلب الثاني: واقع استخدام وسائل الدفع الالكترونية في الجزائر
120	المطلب الثالث: الصيرفة على الخط في الجزائر
122	المطلب الرابع: الارتقاء بالعنصر البشري في العمل المصرفي
127	المبحث الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة
127	المطلب الأول: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
129	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية، تحليلها ومناقشتها

فهرس الموضوعات

139	الخاتمة العامة
147	فهرس المصادر و المراجع
151	فهرس الجداول
152	فهرس الاشكال
153	الملاحق
156	الملخص باللغات الثلاثة
159	فهرس الموضوعات